

فيروس الشركات العائلية

والخارج السليم

Family business virus & Perfect Exit



تأليف

عبد اللطيف سعيد العمودي

فيروس الشركات العائلية والخارج السليم

Family business virus & Perfect Exit

**تأليف
عبداللطيف سعيد العمودي**

ح عبداللطيف سعيد محمد العمودي ، هـ ١٤٤٧

العمودي ، عبداللطيف سعيد
فيروس الشركات العائلية والخارج السليم. / عبداللطيف سعيد
العمودي - ط١ . .. جدة ، هـ ١٤٤٧
ص ٢٣/١٧ سم. - (القيادة : ٤) ١٩٩

رقم الإيداع: ١٤٤٧/٣٢٨٤
ردمك: ٩١٦٧-١٠٣٠٥-٩٧٨-٦





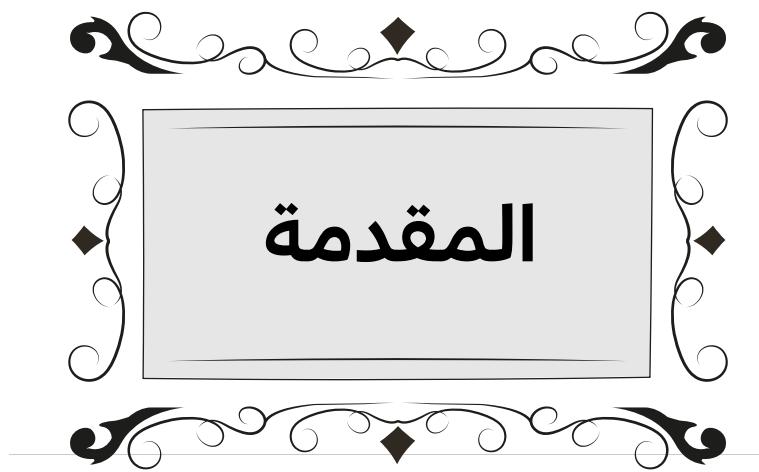
الفهرس

مقدمة

٨	المقدمة
١٣	فيروس الشركات العائلية
١٤	تمهيد
١٧	مفهوم الشركات العائلية
٢١	نشأة العمل العائلي
٢٥	ما دواعي إنشاء العمل العائلي؟
٣١	تطور العمل العائلي
٣٩	الخلافة في العمل العائلي
٤٥	الابتكار والخلافة في العمل العائلي
٥١	دور الرئيس التنفيذي الحالي في إنجاح عملية الخلافة
٥٥	الأمور المهمة لإنجاح عملية الخلافة
٥٩	مزايا الشركات العائلية عن غيرها من الشركات
٦٥	الشركات العائلية حقل للتعلم
٧١	دور هيكل الملكية والإدارة في أداء الشركة العائلية
٧٧	اندثار العمل العائلي
٨٣	الحكومة
٩١	استدامة وبقاء العمل العائلي
١٠١	أهمية الثقة لاستدامة العمل العائلي
١٠٧	أسطورة انتهاء الشركات العائلية في الجيل الثالث
١١٥	أبحاث الشركات العائلية خلال عقد من الزمن
١٢١	دور أبحاث الشركات العائلية في تطورها ونموها

مقدمة

١٢٧	التخارج السليم
١٢٨	تمهيد
١٣٣	التخارج أو الخروج من الأعمال
١٣٧	استراتيجية الخروج من الأعمال
١٤٣	أنواع استراتيجيات الخروج
١٤٩	مبادئ البيع الناجح للأعمال
١٥٥	مراحل التخارج أو الخروج السليم
١٦١	أنواع المشترين المحتملين
١٦٧	خطوات إعداد وتجهيز الشركة للبيع
١٧٩	تبنيات مهمة لإتمام الصفقة بنجاح
١٨٥	ما بعد إتمام الصفقة
١٩١	تخطيط التركة
١٩٦	المراجع



المقدمة

بعد الانتهاء من تأليف كتاب (قيادة الشركات العائلية) ونشره وتوزيعه، تواصلت بعض الأصدقاء ممن ملكوا وأسسوا شركات عائلية، وكانوا قد اطلعوا على محتويات الكتاب، ووجدوا أنهم يعانون كثيراً في شركاتهم العائلية؛ نتيجة عدم اطلاعهم، أو قراءتهم لأي كتب، أو أبحاث، أو دراسات بهذا الخصوص، أو لعدم حضورهم لأي منتديات، أو مؤتمرات تتعلق بالشركات العائلية، وإنما أسسوا العمل بطريقة تقليدية منذ عشرات السنين، أو ورثوه من آبائهم، واستمرروا في اتباع نهج، وسياسات أسلافهم في ممارسة العمل التجاري والإداري والقيادي بصورة تقليدية، دون التفاف إلى ما ستؤول إليه الأمور من ضرورة التغيير والتطوير والتحديث لمفاهيم العمل العائلي، وأهمية مواكبته لمستجدات العصر من حوكمة، وعولمة، وهيكلة، وخطط، واستراتيجيات وغيرها من الأمور، كما كيفية التعامل مع الأجيال القادمة من الأبناء، والإخوة من سيصبحون شركاء، وما سياسات توظيفهم، وتأهيلهم، وتنصيبهم، وتحديد مؤهلاتهم. وبالتالي تحديد مراكزهم الإدارية والقيادية.

كل ذلك جعلهم مرتكبين في كيفية التعامل مع هذه التحديات، بعد أن توّلّ الأبناء المناصب ومتّحوا الصالحيات وحدّدت لهم الامتيازات دون سابق تأهيل، وأصبحوا تنفيذيين ويصعب إقناعهم بالتخلّي عن المكتسبات التي وصلوا إليها، وبعد أن اتضح أنهم دون المستوى المطلوب، وأن تطوير الشركة لمستوى التنافسية يتطلب مؤهلات عليها وخصائص أخرى غير المتوفرة لدى الأبناء.

وفي حالات أخرى وُجد أن عقود التأسيس، وحصل الشركاء للأسف صيغت بطريقة لا تمثل الحصص الحقيقة التي يملكونها الشريك بالشركة، وإنما كان الهدف هو الانتهاء من عقد التأسيس لإتمام الإجراءات الرسمية، فلم يتم إدراج الإناث من الورثة في عقد التأسيس على سبيل المثال، وكانت الثقة هي العنصر الرئيس المُعَوَّل عليه، دون التفات إلى أنه في حال وجود نزاع، أو صراع بين الشركاء في أي مرحلة من عمر الشركة، فإن ما سيتم الاحتکام له هو عقد التأسيس، فالقاعدة القانونية تنص على أن "العقد شريعة المتعاقدين"، وأن تلك الأخطاء والمخالفات هي لبُّ الصراع في المستقبل، وهي ما سيختلف عليه الورثة، أو الأجيال القادمة.

هذا على افتراض أن الشركاء الحاليين على درجة كبيرة من الأمانة. وأنهم مُقرّون ومُعترفون لبقية الشركاء بحقهم الفعلي، وأن المدون في عقد التأسيس هو مجرد التوثيق الرسمي بعيداً عن الواقع الفعلي. أما لو اختلفت النّيّات، وضعفت الضمائر، واستشرى حب المال في النفوس؛ فحدث ولا حرج فيما ستؤول إليه الأمور.

لهذا ولغيره، رأيت أن أستمر في طرق هذا الباب والحديث عنه باستفاضة كبيرة خصوصاً وأنني عدت مؤخراً من رحلة شرق آسيا مررت فيها بسنغافورة وكوريا وتايلاند، وكان معنا في رحلة كوريا مجموعة من رؤساء، وملوك شركات عائلية من مختلف أرجاء العالم (الولايات المتحدة الأمريكية، وبريطانيا، والأرجنتين، وكولومبيا، والعراق، ومصر، وال سعودية، وفرنسا، والبرازيل وغيرها)، وكنا مشاركين في برنامج سنوي لموزع شركات (نيكسن) للإطارات يسمى (Purple Summitt)، ولفت نظري أن معظم، أو مجموعة كبيرة من المشاركين في البرنامج كانوا من كبار السن ممن أسسوا أعمالهم بأنفسهم، أو أنهم بمثيل حالي من الجيل الثاني بشركاتهم. وقد تجاوزت أعمار معظم المشاركين خمسين أو ستين عاماً، وعند السؤال عن سبب عدم مشاركة أبناء الجيل الثاني والثالث من شركاتهم بشكل أكبر في هذه المناسبة، أفاد بعض أرباب الأعمال، أن أبناءهم لا يرغبون مشاركة آباءهم في هذه الأعمال - توزيع الإطارات وتسييقها وبعها - وأن بعض المالكين نتيجة لذلك يفكرون في بيع شركاتهم في مرحلة ما. (لتوضيح كان معني في الرحلة العضو المنتدب لشركة العائلة من أبناء الجيل الثالث للعائلة).

إن الرغبة في تطوير العمل الإداري المستقبلي لدى بعض الشركات العائلية، قد يدفع بعضها للتسرع باتخاذ قرارات جذرية متتالية ومتسرعة من بينها:

- ❖ عدم الاستعانة بأبناء العائلة من الجيل التالي في عمل الشركة؛ تجنباً لتضارب المصالح بين الشركاء، أو تفادياً للصراع على المراكز القيادية.
- ❖ تعيين مدير تنفيذي من خارج القطاع، وبمرتبات ومكافآت وامتيازات عالية التكلفة.
- ❖ تعيين مديرين جدد في مختلف القطاعات (المبيعات والتسييق والمالية وغيرها) دفعة واحدة، واستقطابهم من شركات منافسة وبمزايا مكافحة.
- ❖ إعداد خطط توسعية مبالغ فيها، في الإنتاج، والمبيعات، والتوزيع، والحوافز.
- ❖ التوسع في الاقتراض من البنوك والمصارف لتحقيق الأهداف التوسعية.
- ❖ الاستغناء عن عديد من الخبرات القديمة والعاملين.
- ❖ تقليل دور وقرارات القيادات السابقة ممن كانوا سبباً في نجاحات الشركة.
- ❖ تعيينأعضاء مستقلين في مجلس الإدارة من خارج العائلة.

ينتج عن هذه القرارات وغيرها اختلاف في وجهات النظر بين المالكين، ذلك أن النتائج قد لا تصبح وفق التوقعات والأهداف المرسومة، كذلك عدم رضا بعض الشركاء عن أداء الإدارة التنفيذية، والإدارة المالية، مع تذمر الجيل التالي نتيجة إبعاده عن جوهر

المقدمة

عمل العائلة. مع أنه سوف يصبح شريكاً بها طال الزمن أم قصر، فكيف لا يسمح له بدور فيها مع توفر مؤهلات تمكنه من ذلك. كما قد يصطدم مجلس الإدارة أحياناً بتعنت بعض المالك وعدم موافقتهم على قرارات المجلس؛ لعدم رضاه عن كثير مما تم استحداثه من قرارات بشكل جذري وفي وقت قصير وبتكلفة باهظة.

كل هذه الأمور جعلت من الضرورة والأهمية لكل صاحب تجربة أو خبرة أن يدلي بدلوه كتابةً، أو من خلال اللقاءات المرئية أو الصوتية (البودكاستات) التي انتشرت مؤخراً، أو الديوانيات؛ لتبسيط الأجيال من رواد الأعمال ومن ورثوا أعمالاً عائلية، ولتوسيع التحديات التي تمر بها الأعمال العائلية، وفلسفة العمل بها؛ تجنباً للوقوع في مسالك ودروب تحول دون استقرار واستمرار نمو أعمالهم، وذلك من خلال الاطلاع على تجارب من سبقهم، وللحيلولة دون انهايار قطاعاتهم وأعمالهم، والتي سينتج عنها خسائر كبيرة في الأموال والعلاقات، إضافة لما ينجم عن ذلك من أضرار على الاقتصاد المحلي بصفة عامة.

لذا كان هذا الجهد المتواضع بين يديك، فإن أحسنت فمن توفيق الله وفضله وإحسانه.

عبداللطيف سعيد العمودي

٢٠٢٥ - هـ١٤٤٧ م

الباب الأول



**فيروس
الشركات
العائلية**

تمهید

ما الفيروس؟

الفيروسات: هي كائنات حية دقيقة. تُعدّ بعض أنواعها من أخطر المسببات للأمراض القاتلة. وهي قادرة على مضاعفة نفسها ملايين المرات عندما تكون داخل الخلايا المصابة بها، وتلك الملايين من الجزيئات الفيروسية قادرة بما تحمله من معلومات وراثية على إصابة خلايا أخرى عندما تكون الظروف مناسبة لذلك. وهي كائنات صغيرة جدًا بحيث لا يمكن رؤيتها إلا باستخدام المجاهر المكرونة. ومن أخطر الأمراض التي تسببها هذه الفيروسات: الإيدز، التهاب الكبد الفيروسي، الحزام الناري، الإنفلونزا، سارس، كورونا، داء الكلب، عدوى فيروس (زيكا)، إيبولا، الحمى الصفراء، شلل الأطفال، إنفلونزا الطيور، الإنفلونزا الأسترالية، الحصبة، الجدري.

ويكمن خطر الفيروسات في كونها تغزو خلايا الجسم للتکاثر. وتسسيطر على الآلية التي تجعل الخلايا تعمل. وتُدمر الخلايا المضيفة غالباً في نهاية الأمر خلال هذه العملية.

ومعلوم أن المضادات الحيوية تقتل البكتيريا، أو تثبط العوامل التي تساعدها على العيش والنمو، لكنها لا تقضى على الفيروسات. أما الأدوية المستخدمة لعلاج العدوى الفيروسية فتُعرف بمضادات الفيروسات. وعادةً ما تمنع هذه الأدوية الفيروس من نسخ نفسه. وقد تمنعه أيضًا من دخول الخلية أو مغادرتها.

وسنوضح الرابط بين فيروس الشركات العائلية وما ذكرناه عن الفيروس المسبب في الأمراض العضوية، بعد أن نتحدث عن مفهوم الشركات العائلية فيما يأتي من الصفحات إن شاء الله.



فيروس الشركات العائلية هو خلل داخلي تراكمي يصيب البنية الإدارية والعائلية، يظهر بالصراعات وسوء الإدارة، ويعالج بالحكمة المبكرة، وتوازن السلطة، والوعي الاستباقي.



**مفهوم
الشركات
العائلية**



سبق الإشارة إلى مفهوم الشركات العائلية في كتابنا السابق (قيادة الشركات العائلية)، وتحدثنا فيه باستفاضة عن: الأهمية الاقتصادية للشركات العائلية - مزايا وعيوب الشركات العائلية - الثقافة التنظيمية للشركات العائلية - التحديات التي تواجهها - تطورها ونمودها - معوقات تطورها - حوكمنتها - معضلة الجيل الثالث في الشركات العائلية - إدارة الصراعات - انتقال السلطة - فصل الإدارة عن الملكية - ميثاق العائلة وأهميته - نماذج لفشل شركات عائلية - التخطيط الاستراتيجي للشركة العائلية وغير ذلك من الموضوعات. (ينصح بالرجوع إليه).

باختصار شديد (الشركة أو المنشأة العائلية):

١ تلك المنشأة أو العمل التجاري الذي أنشأه فرد أو مجموعة أفراد (غالباً من عائلة واحدة)، وتملكه وتديره العائلة، أو أفراد منها، وأكثر الأشكال شيوعاً في شركات العائلات هي شراكة الأب مع أبنائه، أو الأخ الأكبر مع إخوته.

٢ المنشأة التي تسيطر فيها عائلة واحدة على القوة التصويبية فيها، ويكون للعائلة أثر قوي في إدارتها اليومية، وخاصة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية بالمؤسسة أو الشركة، مثل تعيين المدير التنفيذي الجديد والتوجهات العامة للشركة.

ما المقصود بفيروس الشركات العائلية؟

المقصود به المرض الذي يصيب الشركة العائلية في مرحلة من مراحل مسيرتها المهنية والتجارية. فقد تصاب به الشركة العائلية في مرحلة التأسيس (الجيل الأول) وبنسبة ضئيلة في الغالب، أو في المرحلة التالية لها (الجيل الثاني) وبنسبة ٧٠٪ بحسب كثير من الدراسات والأبحاث، وقد يصيدها في مرحلة (الجيل الثالث) بنسبة قد تصل من ٨٥٪ - ٩٠٪.

لا نقصد بفيروس الكائن الحي الذي سبق توضيحه، ولكن نقصد به (عدم النمو - التعثر - الفشل - الانهيار - التزاع - الصراع على المناصب - كثرة الديون والالتزامات وعدم الوفاء بها - التصفية)، وغيرها من المشكلات والمعوقات التي تحول دون استمرار العمل العائلي.

وهذا الفيروس قد يصيب الشركة بشكل طفيف. وتعامل معه باحترافية، وحكمة، ووفق أسس منهجية ومدرسة، وبالتالي يقوى منعها، و يجعلها تتجاوز الأعراض المصاحبة للمرض، ويحميها ضد أي عواصف وهزات قد تصيدها في المستقبل بمشيئة الله.

مفهوم الشركات العائلية

وقد يصيّبها الفيروس في مقتل إذا استخفّت واستهانّت به، ولم تتعامل معه بحزم وجدية، وتأخذ بالأسباب للقضاء عليه، والحلولة دون تكرار الإصابة به.

وهذا شبيه تماماً بـأي فيروس يصيب الإنسان. فكلما تم التعامل مع الإصابة بالفيروس مبكراً، بل وحتى قبل الإصابة به؛ بأخذ الجرعات والتطعيمات التي تحمي منه وتنمعه، أو تقلل من آثاره، كان ذلك أجدى وأنجع.

إن الكارثة التي أصابت الكرة الأرضية من جراء (كوفيد ١٩)، أو ما سمي (بفيروس كورونا)، غير نمط الحياة بأسرها، وجعل البشرية تدرك كيفية التعامل مع الفيروسات، بأخذ الجرعات المضادة لها، والاحتماء باستخدام المعقمات، والكمامات، والعزل عند الإصابة، وتعديل نمط السلوك اليومي، والحياتي، والاجتماعي، والمهني.

وهذا ما جعلنا نطلق على ما يصيب الشركات العائلية من آثار مدمرة، وقاتلته، ومنهية للشركات العائلية (فيروس الشركات العائلية)، لأن الأعراض متباينة (الوهن والضعف - الارتكاك - انخفاض منسوب الحماس - العزلة ... وغيرها)، وكذلك المهايات بحسب التعامل مع المرض. إما بجدية واحتراز وأخذ بالأسباب، أو الاستهتار وعدم الاعتراف بقوة الفيروس وخطورته، وتجاهل الاحتياطات الالزمة للتعامل معه، وتكون النتيجة وفاة المريض المصاب بالفيروس، أو إصابته بمضاعفات صحية تلازمه فترات طويلة.

وبالنسبة للشركات والمؤسسات تؤدي إصابتها بالفيروس المشار إليه - بحسب قوته وخطورته - إلى فشلها، وتصفيتها. هذا إذا سلمت من القضايا والمحاكم، والخسائر المرتبة على ذلك. واستنزافها من قبل ضعاف النفوس، عوضاً عن الشقاق والخلاف الأسري والعائلي، والتفكك الذي ينتج من جراء تلك الإصابة بالفيروس.

ينمو العمل العائلي من بذرة بسيطة يزرعها المؤسس، لكن استمراره يعتمد علىوعي الأجيال اللاحقة، وانضباطهم، والاستعداد لتجاوز التحديات وتخطى النزاعات، والحرص دائمًا على التطوير.



نشأة
العمل
العائلي



في الغالب، ينشأ العمل العائلي بصورة ميسّطة، عن طريق قيام شخص، أو مجموعة أشخاص تربطهم علاقات أسرية مثلًا (أب وأبناؤه أو مجموعة إخوة) بتأسيس كيان لممارسة نشاط تجاري، أو صناعي، أو خدمي. ليكون مصدر رزق لهم (متجرًا، أو مطعمًا، أو بقالة، أو ورشة، أو مقهى، أو مصنعاً، وغير ذلك).

مع مرور الوقت ينمو العمل، ويستمر، وتسمى تلك المرحلة (مرحلة الجيل المؤسس أو الجيل الأول)، وتستمر من ٢٠ - ٣٠ عاماً تقريباً، عندها يكون الأبناء قد كبروا وشارفوا على الانتهاء من دراساتهم الجامعية، كما أن الآباء قد شارفت أعمارهم على ٥٥ - ٦٠ عاماً، ويجدون أنه آن الأوان لإدراج أبنائهم في العمل بغض النظر عن أي اعتبارات لشخصياتهم الدراسية، أو مؤهلاتهم، أو حتى رغباتهم، وإنما هذه هي الطريقة الوحيدة في نظرهم لتوريث العمل، ولاستمرار الشركة والحفاظ عليها في نطاق العائلة. وتسمى هذه (مرحلة الجيل الثاني).

وهذه المرحلة مهمة لما بعدها، فغالب الدراسات والبحوث تؤكد أن نجاح الشركة في هذه المرحلة (مرحلة الجيل الثاني)؛ يعني إمكانية استمرار الشركة للجيل التالي (الثالث أو الرابع)، وأنه يمكن الشركة من التحول إلى المساهمة المغلقة، أو المساهمة العامة، وإدراجها في الأسواق، وبالتالي الحفاظ على اسم العائلة لسنوات عديدة، وإبعادها عن النزاعات والصراعات التي غالباً ما تنشأ في مرحلة الجيل الثالث وبنسبة كبيرة.

في حال استقرار الشركة في مرحلة الجيل الثاني، ونجاحها في تطوير هيكلها، والأخذ بكلّة أسباب الحيلولة دون وجود نزاعات وصراعات. فإنها تنتقل لمرحلة قيادة (الجيل الثالث)، وهذه مرحلة حساسة جدًا. يكثُر فيها عدد الشركاء في الغالب، وينشأ فيها أجيال لم تتعّب، وتعان مثل معاناة الأجيال السابقة، ولا تحمل قيمها وثقافتها، وتهتم في الغالب بالمناصب والألقاب. حيث إنها نشأت في مرحلة كانت العائلة في بحبوحة من العيش. لذا فهي تهتم بالظاهر، والسفر، والرحلات، وشراء السيارات الفارهة. وتتأثر بالإعلام، والأصحاب، والأقران. فتقل لديهم ساعات العمل، وكذلك تقل الانضباطية، والالتزام. وتكون الشركة بالنسبة لهم المورد الاقتصادي الذي يحقق لهم تلك الاهتمامات والرغبات.

قبل مدة قصيرة شاهدت دراما (عائلة غوتشي House of Gucci)، وهو مستوى من القصة الحقيقة والمروعة للعائلة التي تقف وراء ماركة (غوتشي) الإيطالية - العالمية.

يشمل هذا الفيلم ثلاثة عقود من الحب والخيانة، والانحطاط، والانتقام، والقتل. وكيف أفسد تدخل زوجة أحد أبناء المؤسسين (باتريزيانا) عمل الشركة بتدخلها ومحاولته

التأثير على قرارات زوجها (ماوريتسيو غوتشي)، بحيث جعلته يطلق معركة قانونية ضد عمه (أaldo غوتشي) شريك والده للسيطرة على الشركة بعد أن أصبح المساهم الأكبر بعد وفاة والده، وكان والده قد حذر من الزواج منها وأنها إنما تريده من أجل المال، ولكنه رفض نصيحة والده، وظهرت له لاحقاً نوايا زوجته وسلطها وشجاعتها وكبرياتها مما تسبب في انفصالها عنه بالطلاق ثم تأمراً على قتله من خلال قاتل مأجور.

يظهر لنا تسلسل أحداث الدراما كيف تسبب إهمال الجيل الثاني من أبناء المؤسسين لشركتهم، وحياتهم المترفة وزواجهم وإسرافهم في الملاذات والتي أودت بخسائر متراكمة أجبرت الأبناء على بيع حصصهم لسداد الديون، في حين استفاد المستثمرون الجدد من اسم الشركة العريق وشهرتها والتي زادت قيمتها بعد سنوات عن ٦٠ مليار دولار، وذلك بعد إعادة هيكلتها وإدراجها في الأسواق، ولا زالت تحظى باسم عريق ومنتجات راقية في الأسواق إلى يومنا هذا.

يقول المدرب العالمي "جيم رون": (الانضباط هو الجسر الذي يربط الأهداف بالنتائج).

هذا لا يعني بالضرورة أن هذا هو حال جميع الشركات في مرحلة الجيل الثاني أو الثالث. فقد قامت عائلات عديدة بخطوات جيدة في تعليم أبنائهم تعليماً جيداً، واستعانت بخبراء مختصين في العمل العائلي، ووضعت أنسنة لتوظيف أبنائها وتأهيلهم وتدعيمهم، ثم إلحاد وتوظيف من تتناسب مؤهلاته مع متطلبات الوظائف بالشركة، وحرصت على أن يعمل الأبناء وفق مؤشرات أداء (KPI's) وهي معايير قابلة للقياس يقاس بها أداء أو تقدم أهداف وغايات النشاط التجاري المحددة. وألا يكتفى بما حققوه من شهادات، وإنما بتوظيفهم في عدة أقسام بالشركة؛ لاكتساب مهارات متعددة، وللتعرف على تفاصيل العمل بالأقسام، بحيث لو تقلدوا مناصب قيادية يكون لديهم إمام كامل بتفاصيل عمل الشركة. كما تلتحقهم خلال مسيرتهم المهنية بدورات مكثفة، وندوات، ومؤتمرات، وبرامج احترافية، تجعلهم مواكبين لتطور العمل الإداري والقيادي. كما تكسّبهم علاقات عامة ومهارات للتواصل الاجتماعي، وممارسة الذكاء الاجتماعي والعاطفي والممّي. وهذا ما فعلناه في شركاتنا العائلية بحمد الله، وما مكننا في شهر فبراير من عام ٢٠٢٤ م من الاحتفال بمرور سبعين عاماً على تأسيسها، ونسأل المولى أن يستمر هذا العون واللطف والتوفيق من الله - سبحانه وتعالى - ويحتفل الجيل الثالث يوماً ما بمرور مئة عام على تأسيس الشركة.

إن العمل العائلي فرصة لبناء مصدر دخل مستدام وتوريثه للأجيال، لكنه لا ينجح بالعاطفة فقط، بل بضم الخبرات الخارجية، والتوزن بين العائلة والعمل لضمان الاستدامة وتفادي التفكك.



ما دواعي
إنشاء
العمل العائلي؟



هناك العديد من الأسباب الإيجابية لبدء مشروع عائلي، من ذلك اكتساب الدخل، والعمل لحسابك الخاص، وتوظيف أفراد العائلة، وامتلاك مشروع تجاري يتم توريثه إلى الجيل التالي. إلى جانب الإسهام في الاقتصاد والناتج القومي للوطن من خلال ما تحققه تلك المنشآت من توظيف العمال، ودفع الرسوم الإدارية، وسداد المبالغ الجمركية نظير استيراد البضائع، ودفع الضرائب، وغيرها.

ولكن قبل البدء في تأسيس أي نشاط تجاري أو خدمي، ينصح باستشارة ذوي الاختصاص بهذا الشأن من النواحي القانونية، والمالية، وتقدير المخاطر، ومن لهم خبرة سابقة من رجال الأعمال. كذلك إعداد خطة عمل سابقة ومدروسة بعناية.

ذكر موقع (nationwide.com) تحت عنوان (نصائح لبدء مشروع عائلي ناجح) بعض الخطوات المفيدة للبدء بمشروع عائلي من ذلك:

١ تحديد الأدوار:

تحديد من سيتولى كل دور، وما يستلزمها هذا الدور. قم بتفصيل من يقدم تقاريره إلى كل مدير حتى لا يكون هناك أي ارتباك.

٢ تحديد التعويضات:

تحديد كيفية منح التعويض المالي، سواء كان راتباً، أو أجراً بالساعة، أو نسبة من الأرباح، أو أي شيء آخر.

٣ تحديد حصص الملكية:

تحديد حصص الملكية قبل البدء. هل يعمل الموظفون من أبناء العائلة مقابل راتب؟ هل يحصلون على نسبة من الأعمال عند بيعها أم في وقت معين؟ ما حقوق التصويت لأفراد العائلة في اتجاه الشركة؟

٤ تحديد خطة للتخارج:

ما خطة الخروج لكل فرد من أفراد الأسرة؟ بالنسبة لأولئك الذين يبدؤون - سواء حصلوا على راتب أو نسبة ملكية أم لا - وحدود ما يحدث إذا ترك شخص ما العمل. ودونَ فهم ذلك مقدماً، قد يعتقد أحد أفراد العائلة أنه ساهم بشكل كبير في نجاح الشركة وأن الشركة مدينة له بشيء ما. إذا كان لدى هذا الشخص حصة رسمية في الشركة، فستحتاج إلى طريقة لتحديد قيمة هذه الحصة، وكيف سيتم تعويض هذا الشخص إذا أراد المغادرة.

٥ تعامل مع الجميع على قدم المساواة:

قد يكون من الصعب معاملة ابن أخ، أو ابنك مثل موظف خارجي، ولكن من المهم رفع الروح المعنوية للقيام بذلك، لأن الموظفين سواء كانوا من أفراد الأسرة أم من خارجها، يشعرون ويقدّرون ذلك لإدارتهم عندما يتم معاملة الجميع بنفس الطريقة.

٦ ابدأ بقوّة:

في الفترة التي تسبق الإطلاق والأيام الأولى لمؤسستك، ستحتاج إلى معالجة المشكلات التشغيلية مثل التوظيف، والخلافة، وتطوير المنتجات، والخدمات اللوجستية، ومنصات التكنولوجيا، بالإضافة إلى ذلك قد يتّبعن عليك أيضًا تخفيف التوترات المحتملة التي تنفرد بها العائلات.

إن إنشاء عمل عائلي أو عمل حرّ، ليس بالإجراء العشوائي الخالي من التنظيم والدراسة والإعداد الجيد. ولكنه بناء يحتاج تحطيطاً مسبقاً، مثله مثل تشييد مبني من عدة طوابق، يسبق بناءه عمل دراسة للموقع الجغرافي، ودراسة للتربة، وإعداد الخرائط، واستخراج التراخيص، واختيار المقاول الجيد، وتعيين مشرف ماهر، وتوفير السيولة والأموال الكافية للبناء، معأخذ الحيطة لما هو غير متوقع من نفقات أو مصروفات. كل ذلك خطوات تسبق عملية البناء.

أما ما نلاحظه من كثير من المغامرين، هو اعتقاد أن مجرد الفكرة التي تخطر على البال مع توفر الأموال؛ هي مشروع ناجح، أو السير مع القطبيع وتقليد الآخرين هو الفرصة السانحة، مما أدى بكثير من مشروعات رواد الأعمال مؤخراً للإغلاق والخسارة، لأنها كانت مبنية على دراسات هشة، ومجرد رغبات وطموحات غير مدروسة، وإنما تقليد لمشروعات واستثمارات لا يعلمون هل كانت مشاريع مربحة أو خاسرة، ولكن كما يقول المثل: (مع الخيل ياشقرا).

علمًا أنني اطلعت على دراسة تؤكد أن من بين كل (١٠) مشروعات جديدة، يكون مصير (٨) منها الفشل، ولا يحالها الحظ، وهي نسبة كبيرة. وأنا كرجل أعمال ومن خلال تجربتي في العمل التجاري، أرجح نتيجة هذه الدراسة، وذلك لعدم نجاح عدة مشروعات

أَسْسَتْهَا، وَلَكِنْ لَمْ يَحَالُهَا التَّوْفِيقُ، لِأَسْبَابٍ دَاخِلِيَّةٍ وَخَارِجِيَّةٍ. وَقَدْ خَسِرَتْ مِنْ جَرَاءِ ذَلِكَ مِنْ بَالِغٍ طَائِلَةً. فَالْعَمَلُ التَّجَارِيُّ مَحْفُوفٌ بِالْتَّحْديَاتِ وَالْمَخَاطِرِ. وَلَكِنْ مَشْرُوعًا وَاحِدًا قَدْ يَوْفَقُ اللَّهُ فِيهِ، يَعْوِضُكَ كُلَّ خَسَائِرِكَ.

الْمَسْأَلَةُ فِي النَّهايَةِ هِيَ التَّوْفِيقُ، وَهُوَ جَنْدِيٌّ مِنْ جَنُودِ اللَّهِ، لَا يَعْنِي ذَلِكَ قُطْعًا عَدَمُ الْحَاجَةِ لِلتَّخْطِيطِ الْمُسِيقِ، وَالْأَخْذِ بِالْأَسْبَابِ، وَالْاجْتِهادِ، وَالشَّغْفِ، وَهَذِهِ يَسِّمُهَا الْفَقَهَاءُ الْأَسْبَابُ الْمَادِيَّةُ أَوِ الْحَسَنِيَّةُ. وَيَسْتَوِي فِيهَا الْمُؤْمِنُ وَغَيْرُ الْمُؤْمِنِ.

قَدْ يَقُولُ قَائِلٌ: نَحْنُ نَرِي بَعْضَ الْمُسْلِمِينَ الْمُفَرَّطِينَ، وَغَيْرَ الْمُسْلِمِينَ مُشَارِيعُهُمْ تَدْرِي عَلَيْهِمْ أَمْوَالًا طَائِلَةً، وَهُمْ يَسِطِرُونَ عَلَى التَّكْنُولُوْجِيَّا، وَالْمَشْرُوعَاتِ الْضَّخْمَةِ. فَكَيْفَ يَكُونُ التَّوْفِيقُ حَلِيفَهُمْ؟ وَالْجَوابُ هُوَ أَنَّ اللَّهَ وَضَعَ فِي الْكَوْنِ نَوَامِيسَ وَقَوَانِينَ تَنْطَبِقُ عَلَى الْمُؤْمِنِ وَغَيْرِ الْمُؤْمِنِ، وَأَنَّ نَصِيبَ الْمُجْتَمِعِ، وَالْمَكَافِحِ، وَالْمُنَاضِلِ سَيَكُونُ حَظَهُ مِنَ النَّصْبِ وَالتَّعَبِ شَيْئًا مِنْ مَالِ وَشَهْرَةِ وَمَرَاكِزِ اِجْتِمَاعِيَّةِ وَالْأَقْبَابِ وَغَيْرِ ذَلِكَ، وَلَكِنْ يَخْتَلِفُ الْأَمْرُ فِي النَّهَايَاتِ وَفِي عَوْاقِبِ الْأَمْرِ. قَالَ تَعَالَى: ﴿فَلَا تُعْجِبْكَ أَمْوَالُهُمْ وَلَا أَوْلَادُهُمْ إِنَّمَا يُرِيدُ اللَّهُ لِيَعْدِمَهُمْ يَهْتَمُّا فِي الْحَيَاةِ الدُّنْيَا وَتَرْهَقُ أَنفُسُهُمْ وَهُمْ كَافِرُوْنَ﴾ التَّوْرِيْقُ: ٥٥. وَقَالَ تَعَالَى: ﴿وَلَا يَحْسَبَنَّ الَّذِينَ كَفَرُوا أَنَّمَا تُنْهَىٰ لَهُمْ حَيْرًا لِأَنْفُسِهِمْ إِنَّمَا تُنْهَىٰ لَهُمْ لِيَرْدَادُوا إِثْمًا وَلَهُمْ عَذَابٌ مُّبِينٌ﴾ آل عمران: ١٧٨. وَمَا يَدْرِيكُ أَهْمَنْ يَعْيَشُونَ فِي هَنَاءٍ وَسَعَادَةٍ وَرَاحَةٍ بَالِ، وَخَلُوٌّ مِنَ الْأَمْرَاضِ وَالْأَسْقَامِ وَالْعُلُلِ. مَا حَالَهُمْ مَعَ زَوْجَاهُمْ وَأَبْنَاهُمْ؟ هَلْ تَعْتَقِدُ أَنَّ الرِّزْقَ هُوَ فِي بَسْطِ الْأَمْوَالِ وَكُثُرَتِهِ؟ قَالَ تَعَالَى: ﴿وَلَوْ بَسَطَ اللَّهُ الرِّزْقَ لِعِبَادِهِ لَبَغَوْا فِي الْأَرْضِ وَلَكِنْ يُنَزَّلُ بِقَدْرٍ مَا يَشَاءُ إِنَّهُ بِعِبَادِهِ حَبِيرٌ بَصِيرٌ﴾ الشُّورِيْ: ٢٧. وَقَدْ يَرْزُقُ اللَّهُ الْإِنْسَانَ مُؤْمِنًا أَوْ غَيْرَ مُؤْمِنٍ بِمَحْضِ إِرَادَتِهِ وَبِمُشَيْئَتِهِ وَبِدُونِ سَبَبٍ أَوْ مُبِرِّ نَدْرَكَهُ.

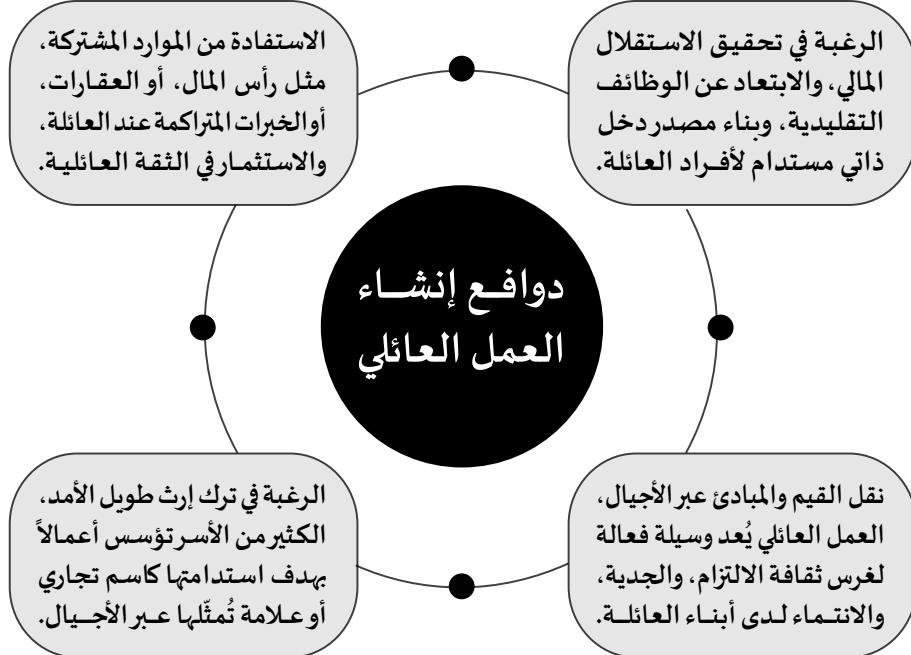
دَائِمًا مَا أَقُولُ: "إِنَّ الْبَرْكَةَ فِي الرِّزْقِ خَيْرٌ مِنْ كُثُرَتِهِ". وَقَدْ تَرَعَرَتْ وَنَشَأَتْ فِي بَيْتِيْ كَانَتِ الْذِبِيْحَةُ فِيهِ تَكْفِيُ أَكْثَرَ مِنْ (٣٠) فَرِدًا. بَيْنَمَا فِي عَصْرِنَا هَذَا يَجْتَمِعُ فِي الْمَنَاسِبَاتِ وَفِي الْأَفْرَاحِ (١٠) أَفْرَادٌ عَلَى ذِبِيْحَةٍ، بَلْ بَلْغُ السَّرْفِ وَالسَّفَهِ بِعَضِّهِمْ أَنْ يَذْبَحُ جَمَلًا وَيَقْدِمُهُ طَعَامًا لِمَجْمُوعَةٍ صَغِيرَةٍ مِنَ الْأَفْرَادِ.

يَقُولُ الشَّيْخُ (مُحَمَّدُ بْنُ مُحَمَّدِ الْمُختارِ الشَّنَفِيِّيِّ) فِي خَطْبَةِ عَنْ (بِرْكَةِ الرِّزْقِ) "إِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِالْعَبْدِ خَيْرًا بَارَكَ لَهُ فِي رِزْقِهِ، وَكَتَبَ لَهُ الْخَيْرَ فِيمَا أَوْلَاهُ مِنَ النِّعَمِ. الْبَرْكَةُ فِي الْأَمْوَالِ، وَالْبَرْكَةُ فِي الْعِيَالِ، وَالْبَرْكَةُ فِي الشَّوْؤُنِ وَالْأَحْوَالِ، نِعْمَةُ مِنَ اللَّهِ الْكَرِيمِ الْمُتَفَضِّلِ الْمُتَعَالِ. اللَّهُ وَحْدَهُ الْبَرْكَةُ، وَمِنْهُ الْخَيْرَاتُ وَالرَّحْمَاتُ، فَمَا فَتَحَ مِنْ أَبْوَابِهَا لَا يَغْلِقُهُ أَحَدٌ سَوَاهُ، وَمَا أَغْلَقَ لَا يَسْتَطِعُ أَحَدٌ أَنْ يَفْتَحَهُ". ثُمَّ يَضْيِّفُ: "إِنَّهَا الْبَرْكَةُ الَّتِي يَصِيرُ

ما دواعي إنشاء العمل العائلي؟

بها القليل كثيراً، ويصير حال العبد إلى فضلٍ ونعمة، وزيادة، وخير. فالعبرة كل العبرة بالبركة، فكم من قليل كثُرَه الله، وكم من صغير كَبَرَه الله، وإذا أراد الله أن يبارك للعبد في ماله؛ هيأ له الأسباب وفتح في وجهه الأبواب".

إن للرزق أسباباً شرعية ذكرها العلماء منها: الإيمان، والتقوى، وبر الوالدين، وصلة الرحم، والدعاء، وغيرها. وقد يبذل المرء جميع الأسباب، ولكن لا يُرزق مالاً كما يشاء ويرغب، والله في ذلك حكمة، وقد يكون حظه منها زوجة صالحة، وأبناء بازّين، وصحة في البدن، وقناعة بما أُوتى. وهذه أنواع عظيمة من الرزق. نسأل الله التوفيق في الدارين.



تواجه الشركات العائلية خطر التراجع
ما لم تتبّن التحول المؤسسي، بترسيخ
الحكمة، وتحديث الهيكل، وتمكين
الجيل الجديد تقنياً، وتبني الابتكار،
لضمان الاستدامة في عصر مت變.



تطوّر
العمل
العائلي



إن الأسلوب التقليدي في نشأة العمل العائلي؛ هو الذي تعلم به معظم العائلات شرقاً وغرباً، شمالاً وجنوباً. ومنذ عصور قديمة، ولا زال يتبّع في كثير من الشركات العائلية في مختلف بلدان العالم. إلا أن مستجدات العصر وتحدياته، والعلوّمة والمنافسة الحادة، وزيادة الإنتاج، كما أن نشوء نظريات حديثة في التسويق والتنظيم الإداري، وتقديم الخدمات، وبناء العلامات التجارية (براندینج Branding)، وتطوير الاستراتيجيات، ووسائل التواصل الاجتماعي، والانترنت، والبيع عبر المنصات، ومن خلال المشاهير، وتوفّر برامج محاسبية سحابية، ومندوبين على درجة عالية من الاحترافية، وإعداد موازنات ودراسات جدوى ومؤشرات أداء (KPI's)، إلى جانب فرض سياسات، وإجراءات من قبل الجهات، والسلطات الرسمية داخل كل بلد من البلدان، وضرورة عمل هيكل إدارية، وتوزيع التخصصات، والصلاحيات، وتأسيس مجالس إدارة محترفة وفاعلة، والاستعانة بخبراء لتأسيس مجلس للعائلة، والاستعانة بمحامين لتوثيق حقوق الشركاء وامتيازاتهم، كل ذلك جعل من العمل العائلي أكثر تعقيداً. وفي نفس الوقت أكثر تنظيماً وتحدياً.

جميع هذه التحديات تجعل ممارسة العمل العائلي وفق الطرائق التقليدية، والممارسات القديمة من الصعبهة بمكان. وأن أي عمل عائلي، أو غير عائلي لا يواكب مستجدات العصر وتحدياته؛ سيؤول إلى زواله طال الزمن أو قصر.

ذكرت دراسة بحثية قامت بها شركة "ماكيزي" في عام ٢٠١٦م، أن الاقتصاد العالمي شهد أداء إيجابياً خلال ثلاثة عقود. كانت فيه الشركات العائلية من أكبر المستفيدين من هذا الأداء، ولكنها اليوم يجب عليها مواكبة المستجدات الطارئة على المشهد الاقتصادي في الوقت الراهن، والبحث عن طرائق تمكّنا من إدارة نقاط قوتها الفريدة.

استفادت الشركات العائلية على وجه الخصوص من هذه التغيرات الواسعة. فقد أدى النمو السريع الذي شهدته العالم الناشئ إلى زيادة نسبة إدراج هذه الشركات على قائمة مجلة (فورتشن) لأفضل (٥٠٠) شركة عالمية، من (١٥٪) في عام ٢٠٠٥م إلى (١٩٪) في عام ٢٠١٣م. وقبل خمس سنوات، كان مؤسسو الشركات، أو عائلاتهم يمتلكون نحو (٦٠٪) من شركات الأسواق الناشئة، مع نسبة مبيعات تبلغ مليار دولار، أو أكثر. وبحلول عام ٢٠٢٥م، قد تنضم (٤٠٠) شركة إضافية إلى القائمة، بحيث تمثل الشركات العائلية ما نسبته (٤٠٪) من الشركات الكبرى حول العالم، بعد أن بلغت (١٥٪) تقريباً في عام ٢٠١٠م.

تضييف الدراسة: "ربما كانت أكبر المخاوف التي واجهناها في محادثتنا مع أصحاب الشركات العائلية، هو التحدي المتمثل في تطوير الجيل القادم ليتولى إدارة المشاريع بحماس، ويتحمل مسؤوليتها. وتتطلب معالجة هذا الموضوع البالغ الأهمية لاستدامة

تطور العمل العائلي

الشركات العائلية على المدى الطويل ترتكزًا على المهارات الفنية والشخصية". وهذا ما تغفل عنه كثير من العائلات.

وتضيف الدراسة أيضًا إلى: "أن مفتاح قدرة الشركات العائلية على الازدهار في عصر تسوده القيود الجديدة هو ضخ دينامية الأسواق في عملياتها التجارية الجارية، والتتمتع بالخبرة اللازمة لتشغيل الشركات وتبادل ملكيتها. ويعطي التطلع لتأسيس كيان دائم هذه الشركات ميزة بوصفها شركات لها رؤية على المدى البعيد. أما في هذا العالم الذي أصبح يسير بخطى أسرع من أي وقت مضى، تخلف الكثير منها عن الركب؛ لأنها تبتعد عن خوض المخاطرات بشكل مفرط، كما أنها عاطفيون للغاية في تعاقبهم بأصولهم القديمة. ويمكن لقادة الجيل القادم أن يؤدوا دوراً حاسماً في تأسيس هذا المحور الاستراتيجي عندما يتولون مسؤولية جذب الخبرات المتخصصة في التكنولوجيا الجديدة للشركات القائمة. وفي حالات أخرى، رأينا أن قادة الجيل الجديد يركزون على رأس المال الاستثماري لتعزيز الفرص الجديدة التي تصطحب الأعمال القديمة إلى المستقبل".

إنه في عصر يتصف بالذكاء والسرعة، يكمن التحدي الرئيسي للعديد من الشركات العائلية؛ في إيجاد الطريق الصحيح للتحول من عملية صنع القرار المركزية وغير الرسمية، إلى تمكين فريق القيادة العليا. ومن طرائق تسريع عملية صنع القرار تركيز الأسهم لدى عدد أقل من الأطراف المعنية.

مراحل نمو وتطور الشركات العائلية:

لعله يجدرنا ذكر ما سبق وأشارنا له في كتاب (قيادة الشركات العائلية) عن مراحل نمو وتطور الشركات العائلية، والذي يشار إليه عادة بتعبير "دورة الحياة". وكل مرحلة من مراحل دورة الحياة خصائص مختلفة. وتمر الشركات طبقاً للتغيرات التي تحدث في الهياكل التنظيمية. وكذلك في العمليات والأنشطة التي تتم داخلها بخمس مراحل بحسب (دليل الشركات الصغيرة والمتوسطة للحصول على التمويل - الجمعية المصرية لشباب الأعمال EJB):

١ مرحلة الميلاد (البداية/الانطلاق) :Start-up

وتتضمن تأسيس وإقامة الشركة، وهي السنوات الأولى المبكرة من حياة الشركة، وتكون الاستثمارية فيها محل شك وتساؤل لدى مؤسسها. وتميز هذه المرحلة بالمركزية

الشديدة، وعدم الرسمية التي تميز العمليات والأنشطة التي تتم داخلها، والعمل لساعات طويلة وبجهد شاق لتثبت أقدام الشركة في السوق، كما تتميز بانخفاض عدد المنتجات التي تقدمها الشركة.

في هذه المرحلة يأتي معظم التمويل اللازم لأنشطة الشركة من مؤسس، أو مؤسسي المشروع في شكل رأس المال للنشاط. وتُعد الشركة في هذه المرحلة محفوفة بالمخاطر، وغالباً ما تستمر هذه المرحلة لمدة عام، أو اثنين، أو أكثر من ذلك، وعلمياً يكون من أكثر الصعوبات في هذه المرحلة: الحصول على قرض مصرفي، حيث تتفادى معظم البنوك تمويل مشروعات جديدة ليس لها سابقة أعمال، وتفتقد إلى قاعدة من الأصول الممكن استخدامها كضمانات. كما قد لا تحقق الشركة أرباحاً في هذه المرحلة.

٢ مرحلة التوسيع (النمو)/الرسمية :Expansion/Formalization

وهي المرحلة التي ثبتت الشركة فيها أقدامها في السوق، مع استقرار أساليب العمل المتبعة فيها، مروراً بالتتوسيع وزيادة درجة تعقيد الهيكل التنظيمي، ومن الممكن أن تستمر هذه المرحلة لعدد محدود من السنوات، أو لسنوات طويلة. وتحاول الشركة العائلية في هذه المرحلة صياغة منحني نموها، وهيكل أعمالها، بشكل يلبي حاجات مالكيها، وكذلك الحاجة لتطور الشركة ونموها.

بدأ الشركة في هذه المرحلة في العمل على تحقيق إيرادات وأرباح أكبر من خلال توسيع قاعدة عملائها، ومجموعة الخدمات، والمنتجات التي تقدمها. وعادة ما يتم قياس هذا النمو وفقاً لعدد من المعايير، مثل عدد العاملين بالشركة، والإدارات القائمة بالشركة، والتغيرات التي تطرأ على الثقافة المؤسسية للشركة، ومدى تطبيق أسس الإدارة والتشغيل. ومن عناصر النجاح في هذه المرحلة الحصول على تمويل لتحقيق نمو أكبر في نشاط الشركة وتطوير عناصر الإدارة وصناعة القرار فيها.

ومن سمات هذه المرحلة أن أصحاب المشروع ومؤسسيه يقومون بتوظيف مديرين متخصصين في النواحي الإدارية المختلفة، كالتسويق والمبيعات والإنتاج. بينما يتم أصحاب المشروع بالإدارة الاستراتيجية للشركة وتوجهات النمو أكثر من التدخل في إدارة العمل وتفاصيله اليومية كما هو الحال عادة في مرحلة التأسيس. ويكون أداء الشركة في هذه المرحلة أيضاً أفضل من أداء منافسيها، ومن المتوقع أن تستمر الشركة في زيادة حصتها في السوق.

٣ مرحلة الاستقرار: Stability

في هذه المرحلة تكون الشركة قد انتهت من مرحلة النمو والوصول إلى العديد من الدروس المستفادة، والوصول إلى طرائق منتظمة في أداء أعمالها.

تتميز هذه المرحلة بأن مخاوف الفشل والانهيار تصبح شيئاً من الماضي. كما ترکز الشركة اهتمامها على تثبيت وضعها في السوق عن طريق متابعة تطور السوق، وتحركات المنافسين، ومراقبة فرص النمو، والتعامل مع التهديدات الماثلة في أوضاع السوق. ومن أهم عوامل النجاح في هذه المرحلة، تطوير الهيكل الداخلي للشركة، وأساليب إدارتها؛ لتمكينها من التعامل الأمثل مع الفرص الوعادة في السوق، لتحقيق نتائج أفضل للأعمال، والتغلب على تهديدات المرحلة، لضمان استمرار النجاح على المدى الطويل. وتتميز هذه المرحلة كذلك بإمكانية الحصول على قروض مصرافية بسهولة مقارنة بالمراحل السابقة، نظراً لتوفر تاريخ طويل من الإنجازات للشركة، وسجل ائتماني مشرف. وعادة تكون احتياجات التمويل في هذه المرحلة مرتبطة بالتوسيع في نشاط الشركة بمشروعات استثمارية، أو زيادة في رأس المال العامل. كما أن المتوقع أن تكون الشركة في هذه المرحلة في أفضل حالاتها من حيث التنظيم، ووجود هيكل تنظيمي وإداري واضح، وعمليات داخلية منتظمة، والتزام بالقواعد التنظيمية، وقواعد الحكومة؛ مما يؤهلها لطرح للاكتتاب العام، وتحويلها لشركة مساهمة عامة.

٤ مرحلة النضج: Maturity

حيث تكون الشركة قد حققت قدرًا كافياً من الاستقرار يمكّنها من التغلب على معظم الظروف غير المتوقعة، أو المصاعب المالية التي قد تواجهها. وتكون الشركة في هذه المرحلة ذات خبرة، ولديها من الأرباح ما قد يمكنها من الاستمرارية في مواجهة التحديات الخارجية مثل: الانكماش، أو التباطؤ الاقتصادي. ووصل إلى هذه المرحلة فقط الشركات التي استطاعت تنظيم أعمالها ونشاطها داخلياً بطريقة علمية؛ مما يؤهلها لتحقيق الاستقرار.

أما الشركات التي فشلت في التطور داخلياً فتكون غالباً قد عانت من الأضطراب، والانهيار وخرجت من السوق بصفة هباءة. ومن المتوقع في هذه المرحلة أن تكون الشركة وصلت إلى هيكل تمويلي مناسب يوازن بين حقوق المساهمين وحقوق الدائنين. كما أنه من المتوقع أن تكون نشاطات الشركة على درجة من الكفاءة والتنظيم؛ مما يمكنها من التغلب على الظروف الصعبة إذا واجهتها.

بحلول هذه المرحلة من الممكن للشركة القيام بمراجعة استراتيجياتها الشاملة وإعادة ترتيب أولوياتها الاستثمارية كاتخاذ قرارات بخصوص منتجات معينة، أو أسواق بعيدة من حيث الاستمرار في خدمتها أو الخروج منها. ومن الأرجح أن تصنف معظم الشركات في هذه المرحلة على أنها شركات كبرى. ومن الوارد في هذه المرحلة أن يخرج المؤسّسون الأصليون للشركة عن طريق بيع حصصهم لمستثمرين جدد، أو صناديق استثمار. مع تحقيق عائد عالٍ على استثماراتهم الأصلية.

قد يكون من السهل للشركة في هذه المرحلة الحصول على قروض مصرفية إذا كانت غير مقيدة – أي غير مدرجة بالبورصة - أما الشركات المقيدة بالبورصة - مساهمة عامة - فيمكنها الحصول على مزيج من التمويل بالاقتراض، والتمويل عن طريق زيادة رأس المال من خلال البورصة. بالإضافة إلى ذلك تكون الشركة في هذه المرحلة هدفاً للدمج والاستحواذ عن طريق الشركات الكبرى العاملة في نفس المجال، أو في قطاع مختلف. وقد تكون شركات محلية، أو أجنبية. كما يعد الدمج والاستحواذ شكلاً للتمويل في رأس المال. حيث تحل الشركة المستحوذة محل المساهمين الحاليين من خلال مناقصة استحواذ متفق عليها، أو استحواذ جبri. ومن ناحية أخرى قد تكون الشركة محل اهتمام صناديق الاستثمار المباشر إذا تراءى لهم وجود إمكانات غير مستغلة في الشركة يمكن استخدامها لزيادة قيمة الشركة. وقد تقوم هذه الصناديق بتغيير الإدارة القائمة على الشركة لإحداث تحول جذري بها.

٥ مرحلة التجديد :Renewal Stage

وهي المرحلة الأخيرة في مراحل نمو وتطور الشركات العائلية، ويمكن أن تُعرف هذه المرحلة بطريقتين. فإذا تمكنت الشركة من تجديد نفسها وابتكار منتجات أو خدمات جديدة، أو دخول أسواق جديدة تلبّي احتياجات أسواق، أو خدمات جديدة مما يمكنها من العودة مرة أخرى إلى بداية دورة جديدة من التطور والنمو. أي العودة إلى مرحلة النمو من جديد، لذا يُطلق على هذه المرحلة "مرحلة التجديد والابتكار" وهذا هو المطلوب منها، بينما إذا حافظت الشركة على نشاطها التجاري وأعمالها كالمعتاد، وظلت تعمل في نفس الأسواق، وبنفس تشكيلاً المنتجات، فمن المحتمل أن تواجه هبوطاً في أعمالها بسبب الهبوط في الصناعة ككل، أو نظراً لتغلب الشركات الأكثر ابتكاراً عليها. فـأي شركة لم تتمكن من التحول إلى إنتاج منتج مختلف في الوقت المناسب، ستواجه أهلياً شديداً وتوقفاً عن العمل (نوكيا كمثال)، بالإضافة إلى ذلك يمكن أن ننظر لالاهيار من حيث سرعة النمو، وهو ما يعني أن الشركة لن تكون مستقرة، أو لن تتمكن من النمو بمعدل ثابت مثلما كانت عليه في المراحل السابقة، ولكنها قد تحقق إيرادات منخفضة متناقصة.

يمكن أن تؤدي هذه المرحلة إلى توقف العديد من الشركات الصغيرة عن العمل إذا لم تتمكن من توفيق أوضاعها والتأقلم خلال مرحلتي النمو والاستقرار. في هذه المرحلة في حالة سير الأمور على ما يرام، وإذا تمكنت الشركة من التغلب على كل الصعوبات غير المتوقعة، وتطورت ونمّت لتصبح شركة أكبر حجمًا، يمكن للشركة في هذه الحالة إعادة تطوير ذاتها والعنور على فرص أعمال وأسواق جديدة. كما يمكنها أيضًا إعادة دورة الحياة كاملة مرة أخرى، ولكن بطريقة أكثر ذكاءً ونضجًا. علاوة على ذلك قد يكون الحصول على تمويل خارجي في هذه المرحلة أصعب من باقي المراحل، إلا إذا كانت مؤسسة التمويل ترى فيها إمكانات للابتكار والتجديد.

قد يختار معظم المؤسسين والملاك في هذه المرحلة الانفصال والخروج من الشركة. وفي الشركات التي يمتلكها أفراد أسرة واحدة، عادة ما يقوم أفراد الجيل الثاني أو الثالث بإدارة الشركة في هذه المرحلة، وقد يصبحوا غير مهتمين بالاستمرار في نفس النشاط التجاري، أو ربما تنقصهم الخبرة المطلوبة، أو الرغبة في تجديد نفس النشاط، هنا يمكن الحصول على تمويل بالاقرالض لتعويض عن المخاطر الكبيرة التي تواكب الانهيار أو الهبوط الذي حدث. بالإضافة إلى ذلك سيكون المستثمرون في رأس المال مستعدين لتقديم التمويل فقط للشركات التي يرون فيها إمكانات غير مستغلة، كما كان الحال في مرحلة النضج، إذا كانت الشركة تمتلك أصولاً مادية أو غير مادية كبيرة، يمكن أن تستغل في أعمال أخرى، مما يمكنها من أن تكون مؤثرة في شركة أخرى، هنا يمكن أن تكون الشركة هدفًا مناسباً للاستحواذ.

إذا لم تتمكن الشركة من التطوير والابتكار فإن مصيرها سيؤول إلى ما يطلق عليه (الموت التنظيمي Organizational Death).

استمرارية الشركات العائلية مرهونة
بناء روابط عاطفية، وتنمية حس
المسؤولية، وتحديد مسارات واضحة
للأجيال القادمة، ومراعاة التوازن بين
القيم العائلية والأهداف الاقتصادية.



الخلافة في العمل العائلي



إن استمرار الشركة العائلية وتوريثها للأجيال القادمة، هو على الدوام هدف رئيس مؤسسها، فهم يهدفون ويحلمون بأن تستمر شركاتهم في الأسواق لأجيال عديدة، من ناحية لتبقى مورداً مالياً للعائلة، ومن ناحية أخرى تخليداً لاسمهم، وللجهود التي بذلوها في سنوات التأسيس، وللنتائج التي حققوها فيما بعد. وهذا أيضاً ما أكدته دراسة (ماكينزي) بأن عدداً ضئيلاً للغاية من الشركات العائلية يستمر حتى الجيل الثالث، وأن تطوير وإشراك وتحفيز الجيل القادم من قادة العائلة هو التحدي الأكبر.

ويبدو المنطق وراء هذه المشاعر واضحاً، حيث يرغب مالكو الشركات العائلية في إشراك الجيل القادم للحفاظ على الشركة بوصفها مصدراً للاعتزال بالعائلة، والحفاظ على إرث المؤسسين من خلال إبقاءه داخل العائلة، والحفاظ على قيم العائلة وصورتها في المجتمع. ويبدو أن تحقيق ذلك كله خلال الفترة التي تشهد دخول المنافسين الجدد وصعوبة في نمو الأرباح مهمة صعبة.

توضح الدراسة كذلك أن إجراء التحول بين الأجيال ليس بالأمر السهل، سواء بالنسبة للشركات الجديدة، أو تلك التي استمرت على مدى سبعة أجيال. ويشير المشاركون في الاستقصاء إلى التحديات المتمثلة في ضمان ثبات قيم الشركة عبر الأجيال التي يمكن أن تشهد حياتها اختلافاً كبيراً. كما أن اجتناب أفراد العائلة الأصغر سنًا للمشاركة في الأعمال التجارية يكون أكثر صعوبة إذا كانت لديهم فرص عمل تنافسية، أو إذا كانت اهتماماتهم مختلفة. ويبدو أن توقيت بدء الانتقال للأجيال الجديدة يعتبر من التحديات الصعبة، إذ لا توجد نقطة انطلاق واضحة في هذا الصدد.

وأخيراً، تفضل معظم العائلات تجنب الانتقال، حيث إن التغيير والخسارة التي قد ينطوي عليها؛ تمثل تحديات صعبة. ويطلب النجاح في إدارة تطوير أفراد الجيل القادم بوصفهم مساهمين متخصصين ومسؤولين؛ تركيزاً تقنياً وشخصياً كبيراً. وهناك عنصر حاسم وهو دعم المديرين التنفيذيين الجدد في العائلة لإدارة حياتهم المهنية.

تشير أبحاث - ماكينزي - إلى أن هناك ثلاثة مبادئ توجيهية مهمة للشركات العائلية التي تعمل على إشراك الجيل القادم وإعداده لتولي قيادة الشركة (بحسب ماكينزي):

١ بناء علاقات عاطفية:

حيث كشف الاستطلاع أن المجموعة الحالية التي ترأس الشركة، وكذلك الجيل القادم لديهم شعور غامر بالملكية العاطفية للشركة. فقد أشار (٧٧٪) من المشاركين إلى أن ملكيتهم العاطفية مرتفعة، أو مرتفعة للغاية. ولكن عند السؤال عما إذا كان الجيل الأكبر سنًا يستجيب سريعاً لاحتياجات الجيل الأصغر سنًا ومهتم بأنشطتهم، أجاب (٣٦٪)

أنهم غير موافقين، فيما أشار (٣٠٪) منهم محايدون. يقول أحد أفراد العائلة الأصغر سنًا: "يبدو التواصل صعب، خاصة عبر الأجيال والأجداد، فنحن نعيش في عوالم مختلفة تماماً"، وتسلط هذه الفجوة الضوء على الحاجة إلى قيام كبار القادة بإقامة اتصالات نشطة وواضحة، فضلاً عن تقديم الدعم لتعزيز الملكية النشطة والعاطفية لدى أفراد العائلة الأصغر سنًا من خلال اطلاعهم على أحدث المستجدات في الأعمال التجارية - على سبيل المثال، عقد اجتماعات منتظمة وتعزيز الطقوس العائلية - ويمكن للقيادة الحالية أن تحفز التواصل معهم، وإشراكهم، ونقل القيم الأسرية لهم.

٢ تطوير الإحساس بالمسؤولية لدى أصحاب المصلحة:

حيث توصل الاستطلاع الذي أجرته (ماكينزي)، إلى أن أفراد العائلة من الجيل القادم مستعدون لتحمل المزيد من المسؤولية في إدارة الأعمال العائلية، إلا أنهم يفتقرن إلى الثقة اللازمة للقيام بذلك. ويرغب ثلثاً أفراد هذا الجيل في أن يكونوا في موقع المسؤولية، إلا أن (٣٠٪) منهم فقط يشعرون بالثقة لاتخاذ القرارات المتعلقة بالشركات العائلية. ويشعر (٣٠٪) منهم فحسب أنهم يمتلكون هذه الشركات فعليًا، وهذا مؤشر خطير حيث إن الثقة التنظيمية أحد ركائز تقبل الأجيال القادمة للعمل في شركة العائلة، ونفورها من العمل في بيئه لا تتحقق بامكاناتها لا يحقق مبدأ الخلافة السلس.

٣ تأسيس قواعد ومسارات وظيفية واضحة:

الدور القيادي ليس هو الدور الوحيد الذي يتولاه أعضاء الجيل القادم، وهناك العديد من الأدوار المهمة التي يجب أن يقوموا بها إلى جانب العمل بدوام كامل، بما في ذلك العمل كمستشارين، وأعضاء في مجلس الإدارة، وقيادات المؤسسات العائلية، ومسؤولين، ومساهمين فاعلين. ومن المهم تطوير المسارات المتاحة وشرح سبل بدء العمل في كل منها.

وقد وُجد أن الاطلاع على المبادئ التوجيهية، والتوجهات الواضحة: أمر لا غنى عنه من يرغبون في الانضمام إلى العمل. وتشمل هذه التوجيهات وضع قواعد واضحة لتقدير الجدارة، ومتطلبات الانضمام والانسحاب، وظروف التطوير (مثل الحصول على تعليمات وملحوظات المديرين وتوفير فرص التدريب). ويستدعي تنفيذ هذه الإجراءات الاستمرار لفترة طويلة، وبمعنى آخر إعطاء الأجيال القادمة فرصة للخطأ والصواب، والتعلم واكتساب الخبرة، وعدم الاستعجال في الحكم عليهم بعدم الصلاحية للانضمام للعمل العائلي، وقبول إخفاقاتهم في البدايات وتصويبها، والصبر عليهم مع توجيههم، فهم أحق بطول البال، ولا يجدر توبيخهم، أو التنمر عليهم خصوصًا أمام موظفي الشركة أو أمام مرؤوسهم.

إن الأخذ بهذه المبادئ يجعل الشركات العائلية جاذبة للمستثمرين، ويجعلها مرشحة للتحول إلى مساهمة عامة ويدرج اسمها في سوق الأسهم، وبالتالي يستفيد ملاكها من طرحها في الأسواق كما تستفيد شريحة أخرى من عوائد الاستثمار في تلك الشركات. ففي الهند مثلاً ذهب ما يقرب من (٧٠٪) من الاستثمارات الخاصة مؤخراً إلى الشركات العائلية. وفي دراسة حديثة لشركات المحافظ التي تسيطر عليها العائلات في شركات الأسهم الخاصة في الهند، أعطت أغلبها علامات عالية لمستثمريها لتحسين كفاءة مجالس الإدارة وتقدم مدحالت استراتيجية قيمة.

ورد في مقال لمجلة "ماكينزي" تحت عنوان "الانضمام إلى الشركة العائلية: فرصة ناشئة للمستثمرين"، نُشر في يونيو عام ٢٠١٥م، أن السؤال الكبير الذي يطرحه المستثمرون في الشركات العائلية هو بالطبع مسألة الخلافة. حيث إن أقل من (٣٠٪) من الشركات المملوكة للعائلات والمؤسسين حول العالم، تستمر حتى الجيل الثالث كشركات مملوكة عائلياً. والسؤال المطروح هو، هل سيكون أداء هؤلاء في الأسواق الناشئة أفضل؟

يشير التاريخ إلى أنهم لن يفعلوا ذلك، على الرغم من ندرة الإحصاءات، فإن المقارنة بين أفضل (٢٠) شركة مملوكة عائلياً في سوق ناشئة معينة قبل (٢٠٠٢م) مع قادة اليوم؛ تظهر تناقضات كبيرة. ومع ذلك هناك بعض الأسباب للتفاؤل، فالعوامل الكامنة وراء التحولات الناجحة معروفة إلى حد معقول، ويمكن تعلم الكثير من الشركات التي فشلت في الاختبار. لقد أصبحت الشركات المملوكة للعائلات في الأسواق الناشئة اليوم أكثر ميلاً من أي وقت مضى إلى الانخراط في تخطيط دقيق للخلافة. ومع ذلك فإن التحديات الأساسية. مثل الخلافات العائلية، والمحسوبية، والخسارة التدريجية لريادة الأعمال عندما تنتقل القيادة إلى الأجيال الجديدة. سوف تظل قائمة. ومن المؤكد أن هذا سيؤدي إلى اهيار العديد من الشركات المملوكة لعائلات في الأسواق الناشئة، كما حدث في أماكن أخرى.

وهنا يجب ألا نغفل الدور الذي تلعبه كثير من التنظيمات في كثير من الدول لاستقرار الشركات العائلية ودعمها والحفاظ عليها من الفشل والانهيار؛ لما له من تأثير كبير على الناتج القومي من ناحية، وكذلك على توظيف العمالة والمساعدة في حل مشكلة البطالة من ناحية أخرى، إلى جانب العائدات التي تتحققها الدولة من الضرائب والرسوم الجمركية وغيرها. ففي المملكة مثلاً تم تأسيس المركز الوطني للمنشآت العائلية، والذي يقوم بدور ريادي كبير في نشر ثقافة العمل العائلي المؤسسي. ويقوم المركز بصفة دائمة باستضافة المختصين في هذا الشأن، ودعوة رجال ورواد الأعمال لحضور تلك المنتديات، التي تشرح آليات وطرائق وسائل الحفاظ على العمل العائلي واستقراره واستدامته. ولقد تسنى لي حضور العديد من تلك الفعاليات وكانت نواة لتأليف كتابي (قيادة الشركات العائلية).

في مقال تحت عنوان: "هل يجب أن يكون أفراد العائلة مسؤولين عن الشركات العائلية؟" لمجموعة من الباحثين تم نشره في أبريل لعام ٢٠٢٤م، قاموا فيه بمراجعة (١٧٥) دراسة حول هذا الموضوع؛ لمعرفة ما إذا كان الرؤساء التنفيذيون للعائلة هم حقًا الخيار الأفضل للشركات العائلية؟ فوجدوا أن الإجابة هي نعم – في بعض الأحيان. حيث أكدت التحليلات التي قاموا بها والتي تناولت ما يقرب من (٤٠) عاماً من الأبحاث، أن الرؤساء التنفيذيين للعائلة يميلون إلى إعطاء الأولوية للأهداف غير الاقتصادية، وأن هدفهم الرئيس هو الحفاظ على شركة العائلة. على خلاف القادة والرؤساء التنفيذيين من خارج العائلة - الذين يتم جلهم من مجتمع الأعمال الأوسع، ويتم اختيارهم على أساس خصائص محددة مثل الأداء السابق - قد يكونون أكثر اهتماماً بإعطاء الأولوية للأهداف الاقتصادية البحتة، كتعزيز أسعار الأسهم.

وأكّدت التحليلات أيضًا أن الشركات التي يقودها مدیرون تنفيذيون من أبناء العائلة تميّل إلى الاهتمام بشكل أكبر بالمسؤولية الاجتماعية للشركات، ولكنها تستثمر بشكل أقل في الابتكار والتوسّع الجغرافي الدولي.

كما أظهرت بعض الدراسات أن الرؤساء التنفيذيين للعائلة كانت لهم تأثيرات إيجابية، بينما أظهرت دراسات أخرى تأثيرات سلبية. ويعتمد الأمر كله على الأهداف التي تسعى الشركات العائلية نفسها إلى تحقيقها.

أحد أهم الأشياء التي يمكن للشركة العائلية القيام بها هو فهم أهدافها وأولوياتها، على الرغم من أن القول أسهل من الفعل، إلا أنه إذا كانت لدى الشركة أهداف غير محددة، فقد يؤدي ذلك إلى فشل رئيس تنفيذي جديد - سواء كان من العائلة أم من غيرها - وذلك لأنه من المرجح أن يتبعوا استراتيجيات لا تريدها العائلة، أو الشركة، أو مساهمو الشركة حقًا.

إن نجاح أبناء العائلة في قيادة شركاتهم، لا يتعلّق بكونهم فقط من نسل مؤسسيها، وأنّها ترثه ستسيطر على نفس خطى السلف السابق، وإنما الأمر مرهون بالأهداف التي يرسمها ذلك الخلف، والاستراتيجيات والخطط، لتحقيق تلك الأهداف. مع وضع الأولويات في الاعتبار، والحفاظ على الموروث الجيد من القيم التي كانت سبباً جوهرياً في نجاح الشركة مثل: المصداقية، والتزاهة، والعدالة التنظيمية، والرفق، والالتزام، والانضباط، وغيرها.

الابتكار والخلافة عنصران تكامليان في الشركات العائلية، ولضمان نجاح واستدامة هذه الشركات، فإن الأمر يتطلب تخطيط فعال للخلافة مقرن بثقافة الابتكار، والتجديد المستمر.



الابتكار
والخلافة في
العمل العائلي



نشر موقع (المكتبة الوطنية للطب National Library of Medicine)، التابع لمعاهد الصحة الوطنية، التابعة لوزارة الصحة والخدمات البشرية في الولايات المتحدة Health and Human Services - HHS، بحثاً تحت عنوان "تعاقب الشركات العائلية والابتكار Family business succession and innovation" ، تم نشره في يناير ٢٠٢٣ م، يحلل هذا البحث (٣٢) مقالة تم استرجاعها من قاعدة بيانات Web of Science، ويلجأ إلى الاقتران (البليوغرافي) لتحديد الخطوط الرئيسية للبحث حول موضوع الابتكار والخلافة في الشركات العائلية.

تقدم هذه الدراسة إطاراً يوضح كيفية تأثير عمليات التعاقب على الابتكار في الشركات العائلية، كما توضح الدراسة أن الشركات العائلية تمثل أقدم أنواع المنظمات التجارية، وهي الآن المحرك الرئيس لخلق الثروة في كل من الاقتصادات الناشئة والمتقدمة. وأنها هي تلك الشركات المملوكة بنسبة (٥٠٪) على الأقل من قبل عائلة واحدة، وهوتعريف تعتمده لتعريف الشركات العائلية، إنها منظمات تجارية قد تؤثر فيها أجيال مختلفة من نفس العائلة على عمليات صنع القرار؛ لتحقيق الأهداف التي تحدها قيادة العائلة.

إن الشركات العائلية هي منظمات تميز بوجود أفراد متربطين بروابطهم العائلية، وينشرون نفوذهم في أعمالهم، سواء من خلال مشاركتهم المباشرة، أو قيام أحد أفراد العائلة بأدوار تنفيذية. وعلى أي حال؛ في حين يمثل الابتكار شريان الحياة للشركات العائلية، فإن الخلافة تمثل مستقبل الشركة العائلية. كما تواجه الشركات العائلية صراعات داخلية بين أعضائها، خاصة فيما يتعلق بالقضايا المحيطة بالخلافة، والتي تمثل عاملاً حاسماً للبقاء في المستقبل، مما يؤثر على كفاءة عمليات الخلافة. ومما جعل العديد من الشركات العائلية لا تتجاوز الجيل الثاني.

إن تحديد عمليات الخلافة الناجحة يأتي من خلال بعدين مختلفين:

١ رضا الأطراف المهتمة بالخلافة.

٢ الأداء الإيجابي، واستمرارية الشركات بعد عملية الخلافة.

ونظرًا لأن تحدي الشركات العائلية غالباً ما يتضمن البقاء حتى الجيل الثالث وما بعده، يتبعن على العائلات وشركاتها التخطيط للخلافة عبر الجوانب الثلاثة التي تشكل الشركات العائلية: (العائلة)، (الشركة)، و(ملكيتها).

وتُعرف خلافة الشركة العائلية بأنها: "الانتقال بين إدارة وملكية الشركة إلى الجيل التالي من أفراد العائلة". حيث لا تتعكس عملية الخلافة الناجحة على الأداء الإيجابي المستقبلي للشركة فحسب، بل تتعكس أيضاً على قدرتها على الاستمرار.

إن الابتكار هو: "كل نشاط يمكن الشركات من تصميم وتطوير وإنتاج وإطلاق منتجات، أو خدمات، أو نماذج أعمال جديدة، بما في ذلك فتح أسواق جديدة، أو اكتشاف مصادر جديدة لتوريد السلع، أو المواد الخام". ويمكن القول أن "الابتكار هو عملية تحويل الفرص إلى أفكار جديدة ووضعها موضع التنفيذ".

تُظهر الشركات غير العائلية - كما في الدراسة - عادةً استعداداً أكبر لنشر آليات المراقبة والتحكم الرسمية؛ التي تخنق أنشطة الابتكار. في حين تميل الشركات العائلية إلى امتلاك قنوات اتصال أكثر افتاحاً، واتخاذ القرارات بشكل غير رسمي، والحفاظ على المرونة في عملياتها التي تخلق معًا بيئات أكثر ملاءمة للابتكار.

كما تشير التقارير أيضًا إلى أن الشركات العائلية تنتج المزيد من الابتكارات العملية مقارنة بالشركات غير العائلية. وأيضًا وُجد أن مناخ الابتكار أكثر جرأة تجاه المخاطر وأقل رسمية في الشركات العائلية، وتختلف درجة الابتكار فيها بشكل ملحوظ بحسب توفر الموارد والعوامل الاجتماعية والعاطفية.

تُظهر الشركات العائلية أيضًا قدرات مختلفة لاستغلال مواردها النادرة لإنتاج المزيد من الابتكارات، مقارنة بالشركات غير العائلية. كما أنها أفضل في "إنجاز المزيد، بموارد أقل". ويرجع ذلك جزئياً إلى الخلافة، بحجة أن الرؤساء التنفيذيين الذين يخلفونهم في الشركات العائلية يُظهرون مزايا استراتيجية تمكّنهم من رعاية مواردهم بشكل أفضل، وضمان تحويل المدخلات إلى مخرجات أكثر إنتاجية.

وعلى الرغم من ذلك، يقترح العديد من الباحثين أن مشاركة الأسرة في الإدارة والملكية قد تؤثر على ابتكار الأعمال، ولكن ذلك التأثير لم يظهر بصورة واضحة، حيث إن هذا التأثير العائلي يوصف بأنه "سلاح ذو حدين"، من المحتمل أن يولد مزايا وعيوبًا للابتكار في الشركات العائلية.

ويرى الباحثون أن هناك حاجة لمزيد من الأبحاث لتحديد العوامل التي تفسر التوجهات المختلفة للابتكار، ولماذا تنجح بعض الشركات العائلية في الابتكار على المدى الطويل، بينما تفشل شركات أخرى في القيام بذلك.

علاوة على ذلك، أفاد بعض الباحثين كيف تميل الشركات العائلية إلى تجنب المخاطر، مما يعيق استثمار رأس المال في تمويل مشاريع الابتكار التي لا تؤدي إلا إلى نتائج غير مؤكدة. وتحتاج الشركات العائلية إلى اللجوء إلى مصادر خارجية للحصول على رأس المال اللازم للاستثمارات في مجال الابتكار، الأمر الذي قد يضر بهدف العائلة المتمثل في الحفاظ على السيطرة على الشركة على المدى الطويل.

تمثل أحياناً المواقف المحافظة والجمود التنظيمي جوانب سلبية للشركات العائلية من حيث الابتكار الذي يدعو إلى التشكيك في خطوط الإنتاج التقليدية، حتى في حين أن التوجه طويل المدى ومشاركة أجيال مختلفة في الشركة يمكن أن يعزز قدراتها على الابتكار.

وتشير الأبحاث التي أجريت حول خلافة الرؤساء التنفيذيين في الشركات العائلية إلى نقل السيطرة والتحكم إلى الجيل التالي، حيث كشفت عن دور الرؤساء التنفيذيين اللاحقين في ابتكار المنتجات وافتتاحهم على الأفكار الجديدة، وتحمل المخاطر، وقبول المعرفة ووجهات النظر الجديدة.

وجدت الأبحاث أن الشركات العائلية تكون أكثر استعداداً لتبني استراتيجية ابتكار استكشافية عندما تكون مشاركة الجيل التالي في الشركة مرتفعة. مما يشير مرة أخرى إلى العلاقة التكافلية بين الابتكار والخلافة.

أشارت الدراسة أيضاً إلى أهمية نقل وتبادل الخبرات بين الأسلاف والخلفاء (أي بين الجيل السابق والجيل اللاحق) وأهميتها لاستدامة الأعمال.

في الحقيقة الدراسة بحثية ومهمة تبين مدى الترابط بين الخلافة وتعاقب الأجيال مع الابتكار والإبداع، وأنهما ضروريان لاستدامة العمل العائلي، فلا يكفي أن يكون لدينا خطة للتعاقب وتوريث العمل العائلي، إن لم يصحبه شغف ورغبة في تطوير العمل، والإتيان بأفكار مبدعة. سواء على مستوى المنتجات، أو الخدمات، أو نماذج العمل، أو أسلوب القيادة وحتى على مستوى وشكل بيئه العمل وتنوع شريحة المستفيدين، والموردين، وطريقة استثمار الموارد، وطريقة تقديم الخدمات، وזמן وجودة تسليم المنتجات، مع الاستغلال الأمثل للموارد، وتحقيق أفضل عائدات منها بأقل التكاليف.

إن الابتكار يُعد ميزة تنافسية في عالم الأعمال في عصرنا الحاضر،
وكما قال الدكتور سيد الهواري – أستاذ إدارة الأعمال بجامعة
عين شمس "تجدد أو تبأّد Innovate or Evaporate".

أما الشركات التي تركن إلى نجاحات الماضي، فسوف تؤول إلى ما آلت إليه شركة "نوكيا" الرائدة في صناعة أجهزة الهاتف المحمولة في عصر مضى، والتي تجاهلت ما تقوم به الشركات المنافسة مثل: شركة (أبل) من تطوير لهاتفها (آيفون)، وشركة (سامسونج) مع جهاز (جالكسي). وكان من أسباب تراجع حصة شركة (نوكيا) السوقية، وانخفاض مبيعاتها بدرجة كبيرة في مجال الهاتف المحمولة، عدة أسباب (بحسب: مجلة مال وأعمال – أغسطس ٢٠٢٣ م):

- ١ تأخر في التكيف مع التغيرات التكنولوجية.
- ٢ اعتماد نظام تشغيل قديم.
- ٣ ضعف الاستراتيجية التجارية.
- ٤ ضياع الرؤية والهوية.
- ٥ غياب الابتكار.
- ٦ التركيز على الكمية بدلاً من الجودة.
- ٧ نقص الاستثمار في التسويق.
- ٨ المنافسة الشرسة في سوق الهاتف المحمولة.

ويبدو أن هذه الأسباب منطقية، وليست حصرًا على شركة (نوكيا)، ولكنها تنطبق على أي شركة تسير وفقاً لتلك الاستراتيجيات والخطوات.

إن شخصية الرئيس التنفيذي الحالي
ودوره القيادي، هما الأساس الحاسم
في إنجاح خلافة الشركات العائلية،
إذ تؤثر قراراته في التمكين للخلف،
وضبط التوازن بين السلطة، والكفاءة.



دور الرئيس التنفيذي الحالي في إنجاح عملية الخلافة



استكشف البحث الذي قام به مجموعة من طلاب (جامعة هانيانج Hanyang University) الكورية في عام ٢٠٢٢م، تحت عنوان: "أولويات عامل النجاح لخلافة الشركات العائلية Success Factor Priorities for the Succession of Family Firms." استكشف هذا البحث رأي الرؤساء التنفيذيين الحاليين في الشركات العائلية حول القضية الحاسمة المتمثلة في استدامة الشركة العائلية، لا وهي (الخلافة). حيث يتمتع الرئيس التنفيذي الحالي بحقوق لا يمكن الاستغناء عنها لاتخاذ قرارات مهمة فيما يتعلق بخلافة الأعمال.

وأظهرت النتائج أن: القدرة الإدارية للخلفاء كانت العامل الأكثر أهمية، تليها العلاقة مع الخلف، ثم خطة الخلافة، ومن ثم الكفاءة الذاتية للخلفاء.

كما أظهر البحث أن الشركات العائلية؛ تعد أكثر أنواع الأعمال انتشاراً في العالم، وتلعب دوراً اقتصادياً، واجتماعياً حيوياً في كل دولة، وأنه في كوريا الجنوبية - على سبيل المثال - تساهمن الشركات العائلية بنحو (٧٠٪) من إجمالي الأصول ونحو (٦٧٪) من العمالة، وعلى الرغم من أهميتها فإن أكثر من (٧٠٪) من الشركات العائلية تتوقف عن الاستثمار في العمل خلال عشر سنوات. وأن السبب الرئيس للإغلاق هو: مشاكل إعداد الخلافة الذي يكون منشؤه غالباً تدخل الجانب العاطفي شديد التعقيد.

من الصعب إنشاء نظرية واحدة قابلة للتعميم حول الخلافة يمكن تطبيقها على جميع الشركات في مختلف البيئات. وعلى الرغم من ذلك فإن: الخلافة هي نقطة التحول في تحديد المستقبل طويل المدى للشركة المملوكة للعائلة. ومن المتوقع أن يحافظ الخلف على ديمومة الشركة، وتحسين الكفاءة بعد حدوث نقطة التحول ونجاحها.

عادةً ما تفضل الشركات العائلية الخلافة من خلال أفراد العائلة؛ بدلاً من تعين خبراء خارجيين مثل: مدير محترف من خارج العائلة. حيث يتم الحفاظ على الثقافة التي يسعى إليها أفراد العائلة من خلال خلافتهم، وتدعيم هذه الثقافة نمواً الشركة. كما أن أبناء العائلة أكثر ولاءً ومسؤولية تجاه الشركة من غيرهم. ويمكنهم الحفاظ على أسرارها الإدارية وبياناتها المالية، وما توارثوه من سلفهم من خبرات ومهارات، مع قدرتهم على اتخاذ القرارات بطريقة سريعة لا تعقيد فيها، إضافة إلى الحفاظ على قيم الأسرة ومعتقداتها، إلا أن هذا الأمر لا يخلو من مشكلات. مثل الصراعات والنزاعات على المناصب، ومن ناحية أخرى حرمان الشركة من كفاءات وقدرات من خارج أبناء العائلة.

دور الرئيس التنفيذي الحالي في إنجاح عملية الخلافة

وعلى الرغم من ذلك فمن الناحية الاجتماعية، فإن للخلافة جوانب إيجابية، حيث إن إكمال عملية الخلافة الناجحة يعني منع خسارة الأصول الملموسة وغير الملموسة التي تمتلكها الشركة العائلية، والحفاظ على توظيف مستقر للعاملين، وتأمين الاستقرار الاجتماعي.

إن الخلافة تؤثر بشكل كبير على الأهداف، والاستراتيجيات، والهيكل المؤسسي للشركة العائلية بعدة طرائق، فهي ليست مجرد قرار، ولكنها مجموعة إجراءات وخطوات، فهي رحلة، وبعبارة أخرى: فإن الخلافة تعني أكثر من مجرد نقل السلطة من جيل إلى جيل.

ولا بد أن نشير إلى أن دور الرئيس التنفيذي الحالي في هذه الرحلة حاسم ومهم (قد يكون هو المؤسس، أو الأب)، فهو يقوم بتفويض صلاحياته ومسؤولياته بالتدريج، بحيث يتحول من المنفذ لجميع الأعمال إلى مشرف عليها، ثم إلى مستشار. وتحتفل هذه العملية بحسب أسلوب قيادة الرئيس الحالي هل هي قيادة مركبة؟ أو تسلطية؟ أو ديمقراطية؟ أو تشاركية؟ وهل هو سهل لين؟ أو قاسٍ ومتشدّد؟ وبالتالي فإن للرئيس التنفيذي الحالي دوراً كبيراً في موضوع الخلافة من ناحية نجاحها أو فشلها.

تنجح خلافة الشركات العائلية حين
تتوافر علاقة مبنية على الثقة بين
السلف والخلف، مدروسة بقدرات
إدارية، وخطة خلافة مبكرة، وأنظمة
تقلل النزاعات، وتحفظ الاستقرار.



الأمور المهمة
لإنجاح
عملية الخلافة



يرى الباحثون أن هناك أمور مهمة ينبغي مراعاتها لإنجاح عملية الخلافة منها:

١ العلاقة بين الرئيس التنفيذي الحالي وخليفةه:

يعتبر الرئيس التنفيذي الحالي وخلفه لاعبين رئيسيين في عملية الخلافة، والعلاقة بينهما هي أداة للتبادل الاجتماعي، وهي مهمة في نفس الوقت لإنجاح عملية الخلافة بشكل إيجابي وكبير، إذ لا بد من توفر مستوى عالٍ من الثقة المتبادلة بين الخلف والسلف، مع تواصل إيجابي مستمر بينهما، كما أن مشاركة الرؤية بين أفراد العائلة: يمنع حدوث مشكلات مستقبلية.

٢ القدرة الإدارية للخليفة:

يمكن القول إن القدرة الإدارية للخليفة هي واحدة من أهم العوامل التي تؤثر على الخلافة، خاصة عندما يختار الرئيس التنفيذي الحالي خلفاً له. ويمكن أن تكون القدرة الإدارية للخلف معياراً أساسياً لاختيار الخلف. كما أنه يؤثر بشكل كبير على أداء الشركة أثناء وبعد عملية الخلافة. ويقصد بالقدرة الإدارية هنا المعرف، والمهارات، والسلوك، الذي يعتبر التعليم والتدريب أحد أدواتها الرئيسية. كما أن إقامة علاقة إيجابية مع أصحاب المصلحة له دور كبير في إنجاح عملية الخلافة.

٣ الكفاءة الذاتية للخليفة:

ويقصد بها الحالة النفسية والاستقرار السلوكي للخلف، بما يعني أنه يمكن للفرد إنهاء العمل بنجاح والتأثير بشكل إيجابي على أداء المنظمة. حيث أظهرت الدراسات أن الكفاءة الذاتية للخلف لها تأثير كبير وإيجابي على الأداء الإداري أيضاً. وتشمل الكفاءة الذاتية: القدرة على مواجهة التحديات والمخاطر، وإمكانية تحقيق الأهداف المرسومة.

٤ وجود خطة الخلافة:

إن الخطة طويلة المدى والإعداد للخلافة ضروريان لنجاح الخلافة. ويجب فيها تضمين أفراد الأسرة وكذلك أفراد من خارج الأسرة (الخبراء والمستشارين) في الخطة لإنجاحها. وكلما كان التبشير في إعداد الخطة كان ذلك أدعى لنجاحها. ويجد أن تشمل خطة الخلافة: تحديد الجوانب المالية، والموارد البشرية، وكذلك المناصب القيادية.

إن العمل الذي قمنا به في شركتنا العائلية منذ عام ٢٠٠٨م، بدأناه بحصر أسماء أبناء العائلة من الجيل الثالث الذين كانوا على وشك التخرج من الجامعات، وكذلك من تخرجوا منها قريباً، كما تم تحديد تخصصاتهم، وخلفياتهم التعليمية، للنظر في إمكانية

الأمور المهمة لإنجاح عملية الخلافة

إدراجهم في نشاط شركة العائلة، كما تحويلهم لجهات اختصاصية لدراسة مؤهلاتهم، ومن ثم تدريتهم داخلياً وخارجياً؛ كان لذلك الإجراء المبكر دور كبير في استقرار الشركة واستمراريتها بعد فضل الله وتوفيقه. لقد كان لإعداد خطة مبكرة للخلافة أن تمكنت الشركة مؤخراً في فبراير من عام ٢٠٢٤ م من الاحتفال بمرور (٧٠) عاماً على تأسيسها.

من حين لآخر نسمع أصواتاً تنادي بإبعاد أبناء العائلة عن العمل العائلي تجنباً للخلافات والصراعات التي قد تنشأ، ولكني لا أعتقد بأن هذه قاعدة تنطبق على جميع الشركات العائلية، وإنما أرى أنها حالات فردية تناسب بعض الشركات، لوجود احتمالية نشوء مثل تلك الصراعات، أو أن الصراعات موجودة أصلاً على المستوى الاجتماعي بين أفراد العائلة ويخشى الشركاء من انتقالها لداخل الشركة، وهذا المنطق قد يكون مناسباً لتلك الحالة. ولكن لا يدع أحد أن هذه قاعدة ينبغي أن تسود في جميع العائلات. ومن واقع الحال نرى أنه في أغلب الشركات العائلية -على الأقل بالمملكة العربية السعودية- ينخرط أبناء العائلة في شركاتهم وفي مستويات إدارية مختلفة ويؤدون دورهم بنجاح، والعبرة إنما تكون بوجود أنظمة وسياسات تحول دون نشوء تلك النزاعات والصراعات.

يحدد الأفراد المحتملين للخلافة بعد تقييمهم، ويساعدهم في بناء قدراتهم ومهاراتهم الإدارية.

ينشئ خطة منظمة لنقل القيادة، ويساهم في تعزيز العلاقة بين القادة الحاليين والمستقبليين.

يسمح بنقل تدريجي للمسؤوليات والتقويض، وانتقال سلس للسلطة من التنفيذ إلى الإشراف.

كيفية إدارة
الرئيس التنفيذي
لعملية الخلافة؟

تتميز الشركات العائلية بعقلية طويلة المدى، وولاء متجلّر، وحكمة مرتنة، واستثمار حذر وفعال، مما يمنحها قدرة استثنائية على التكيّف، والنمو المستدام، وتعزيز الأثر عبر الأجيال.



مزايا الشركات العائلية عن غيرها من الشركات



في دراسة بحثية نشرتها (ماكينزي) في نوفمبر لعام ٢٠٢٣ م بعنوان: "أسرار التفوق في الأداء للشركات المملوكة للعائلة"، والتي أجريت على عدد كبير من الشركات العائلية، ومقارنتها بغيرها من الشركات غير العائلية. توضح في تلك الدراسة أن طريقة التفكير، والعقليات لدى الشركات العائلية تختلف عن الشركات الأخرى، وتتميز بأربع خصائص:

١ التركيز على الهدف الذي يتجاوز الأرباح:

قد يكون ذلك بالتركيز داخلياً من خلال بناء تراث وتاريخ الشركة، ومن خلال الحفاظ على سمعة قوية، أو حماية صورة العلامة التجارية، أو رعاية ثقافة الشركة القوية. أو يمكن أن يكون موجهاً نحو الخارج، ويركز على تعظيم القيمة للعملاء، أو إحداث تأثير إيجابي في مجتمعاتهم عن طريق برامج المسؤولية الاجتماعية. - يُعدّ الولاء قيمة أساسية في معظم هذه الشركات -. وتجنب تسريح العمال في فترات الأزمات.

٢ النظرة طويلة المدى، والتركيز على إعادة الاستثمار في الأعمال التجارية:

مع القدرة على الابتكار، والتوسيع في أسواق ومناطق جديدة. كما أنهم يعملون بلا هوادة على تحسين استدaráرية ومرنة المنظمة، حتى لو كان ذلك على حساب الأداء على المدى القصير. ونظرًا لأنهم ليسوا خاضعين لمطالب المساهمين، أو ضغوط تقارير الأرباح ربع السنوية، فيمكنهم اتباع نهج أكثر صبراً وإستراتيجية في الاستثمار، مما قد يؤدي في النهاية إلى النمو المستدام والنجاح. وبشكل عام هم يميلون إلى إعادة الاستثمار في الأعمال بدلاً من استخلاص أكبر قدر ممكن من الشركة من خلال توزيع أرباح الأسهم.

٣ الموقف المحافظ والحد من الديون، والاستثمارات عالية المخاطر:

إنهم يستخدمون أموالهم الخاصة لتمويل مشاريعهم، فهم يفضلون استثمار أموالهم في التسويق، والمبادرات، والتصنيع، وأجزاء أخرى من العمل. حيث توجد مسارات واضحة للنمو، بدلاً من الاستثمار في المجالات عالية المخاطر مثل البحث والتطوير. يساعد هذا النهج الحذر في التعامل مع الشؤون المالية على تجاوز الصدمات الاقتصادية الكبيرة، مثل أزمة الائتمان العالمية في عام ٢٠٠٨ م، وجائحة كوفيد-١٩ الأخيرة.

٤ السياسات والإجراءات الداخلية لها تسمح باتخاذ قرارات فعالة:

ذلك أنها سياسات مركزة ومرنة في نفس الوقت، وكذلك إسهامات ومشاركة الموظفين. فالقرارات الكبيرة والمهمة في الشركات العائلية؛ تكون منوطبة بشخص، أو مجموعة من

مزايا الشركات العائلية عن غيرها من الشركات

أفراد العائلة. وبالتالي فهي تميّز بين كفاءة وسرعة اتخاذ القرار، بخلاف الشركات غير العائلية التي تتخذ فيها القرارات من خلال لجان وإجراءات أكثر تعقيداً.

استراتيجيات الشركات العائلية:

إن الشركات العائلية تطبق خمس استراتيجيات مختلفة لا تقوم بها غيرها:

١ تنوع محافظهم الاستثمارية بنشاط وكفاءة:

فهي تميل إلى عقد صفقات أصغر، ولكن ذات قيمة أكبر، إنهم يعطون الأولوية ويتبعون عمليات الاستحواذ الصغيرة التي يعتقدون أنها يمكن أن تعزز مكانتهم في السوق. فهم يقررون الشركات التي ينونون الاستحواذ عليها وسعرها، ويظلون صبورين، ويتجنبون التسرع في المعاملات حتى تأتي اللحظة المناسبة. إنهم أكثر استعداداً من أقرانهم لتحمل مخاطر أكثر جرأة في بعض الأحيان.

٢ إعادة تخصيص الموارد ديناميكيًا:

لقد ثبت أن الشركات التي تعيد تخصيص المزيد من الموارد في كثير من الأحيان؛ قادرة على توليد عوائد أعلى بكثير للمساهمين، وتواجهه تبايناً أقل على المدى الطويل في العائدات، ولديها احتمالية أكبر لتجنب الاستحواذ، أو الإفلاس.

٣ مستثمرون ومشغلون أكفاء:

لأنه يمكنهم تخصيص رأس المال بشكل أكثر كفاءة. ولكن مع نموها وتوسيعها، يميل أداؤها المتفوق إلى أن يأتي أكثر من العمليات الفاعلة. كما أنها تطبق مؤشرات الأداء (KPI's) بأكثر فاعلية على مختلف المستويات الإدارية، بما في ذلك على المديرين التنفيذيين، كما تركز على الابتكار، وتنفق ضعف ما تنفقه الشركات غير العائلية على الأبحاث والتطوير (R&D).

٤ تحافظ على تركيز لا هوادة فيه على جذب المواهب وتطويرها والاحتفاظ بها:

تعتبر إدارة المواهب هاجساً بالنسبة إلى الشركات العائلية الأعلى أداءً. ويؤكد (٩٠٪) من عينة البحث أن شركاتهم نجحت في استقطاب وتدريب وأفضل الموظفين أداءً. ومن وجهة نظر القادة هي أن توظيف المواهب الاستثنائية والاحتفاظ بها لفترات طويلة قد أتاح للشركة بناء ثقافة قوية والحفاظ عليها، والاهتمام بالتفاصيل، والرؤية طويلة المدى، وهي سمات ضرورية للنجاح في الأعمال التي تعتمد على الإبداع وإعادة الابتكار. كما تقوم تلك الشركات ببناء برامج تدريبية فاعلة لتطوير الجيل القادم من أفراد الأسرة.

٥ تقوم باستمرار بمراجعة آليات الحكومة بها؛ لضمان أداء أقوى للأعمال عبر الأجيال:

أوضحت الأبحاث عن وجود وثائق رسمية في الشركات العائلية تتضمن إرشادات واضحة حول أدوار ومسؤوليات أفراد العائلة، وأن فهـا مجلس إدارة فاعل ومستقل، وأن لدى شركاتهم منتدى رسمياً يجتمع بانتظام لمناقشة القضايا العائلية والتجارية. ويمكن للحكومة العائلية، عند تفديـها بشكل جيد أن تكون وسيلة قوية لبناء ثقافة الشركة. كما أن استعـانة الشركات العائلية بمختصـين من خارج العائلة وإعطـاءـها الظروف المناسبـة لازدهـار؛ أظهرـت نتائـج إيجـابـية، بما في ذلك إشـراكـ المـديـرينـ التـنـفيـذـيينـ منـ غيرـ أـبـنـاءـ العـائـلـةـ فيـ وضعـ الخـطـطـ الإـسـترـاتـيـجـيـةـ.

في الواقع، تمتـعـ شـركـاتـ الشـركـاتـ العـائـلـةـ فيـ جـمـيعـ أـنـحـاءـ العـالـمـ،ـ الـتـيـ تـتـبعـ هـذـهـ الصـيـغـةـ بـنـجـاحـ بـفـرـصـةـ مـضـاعـفـةـ قـيـمـتـهاـ أـربعـ مـرـاتـ عـلـىـ مـدـىـ السـنـوـاتـ الخـمـسـ إـلـىـ الـعـشـرـ الـقـادـمـةـ،ـ مـاـ يـعـزـزـ أـدـاءـهـاـ فـيـ السـوقـ،ـ وـيـزـيدـ مـنـ حـدـةـ الـمـرـونـةـ الـتـيـ سـمـحـتـ لـهـاـ بـإـبـقاءـ الـأـضـوـاءـ مـضـاءـ لـأـجيـالـ،ـ وـتـحـقـيقـ مـكـاـسـبـ وـتـأـثـيرـ أـكـبـرـ عـبـرـ مـجـتمـعـاهـمـ.

لقد أوضـحتـ الـدـرـاسـةـ بـمـاـ لـاـ يـدـعـ مـجـالـاـ لـلـشـكـ أـنـ النـتـائـجـ الـاـقـتـصـادـيـةـ لـلـشـركـاتـ العـائـلـةـ مـتوـسـطـةـ الـحـجمـ فـيـ الـفـرـقـةـ بـيـنـ الـأـعـوـامـ ٢٠١٧ـ مـ ٢٠٢٢ـ،ـ كـانـتـ أـفـضـلـ مـنـ الـشـركـاتـ غـيرـ العـائـلـةـ وـبـنـسـبـةـ قـدـ تـصـلـ إـلـىـ (٣٣٪)،ـ وـقـدـ حـقـقـتـ هـذـهـ الشـركـاتـ مـعـدـلـ دـورـانـ رـأـسـ مـالـ أـعـلـىـ بـنـسـبـةـ (١٠٪)ـ عـلـىـ مـدـىـ السـنـوـاتـ الخـمـسـ المـاضـيـةـ مـقـارـنـةـ مـعـ الـشـركـاتـ غـيرـ العـائـلـةـ،ـ كـماـ تـواـجـهـ هـذـهـ الشـركـاتـ مـتـوـسـطـةـ الـحـجمـ عـدـدـاـ أـقـلـ مـنـ ضـغـوطـ السـوقـ التـقـليـدـيـةـ لـتـحـقـيقـ نـتـائـجـ قـصـيـرـةـ الـمـدـىـ.

إن تركيز الشركات العائلية على المدى الطويل وعملياتها البساطة لصنع القرار؛ يـسـمـحـ لـهـمـ بـأنـ يـكـونـواـ أـكـثـرـ فـاعـلـيـةـ مـنـ غـيرـ الشـركـاتـ الـأـخـرـىـ فـيـ تحـدـيدـ فـرـصـ الـاستـثـمـارـ الـتـيـ تـتـمـاشـيـ مـعـ غـرضـهـمـ وـأـهـدـافـهـمـ،ـ وـالـتـصـرـفـ بـشـكـ حـاسـمـ،ـ وـتـخـصـيـصـ الـموـارـدـ بـسـرـعـةـ مـقـابـلـ تـلـكـ الـفـرـصـ.

وفي الوقت نفسه، فإن الشركات العائلية الكبيرة في عينـةـ الـبـحـثـ،ـ وـالـتـيـ تـرـاـوـحـ إـيـرـادـاهـاـ السـنـوـيـةـ بـيـنـ (٥)ـ مـلـيـارـ دـولـارـ وـ(١٠٠)ـ مـلـيـارـ دـولـارـ،ـ غالـباـ ماـ يـكـونـونـ مشـغـلـيـنـ فـاعـلـيـنـ حقـقـواـ هـوـامـشـ تـشـغـيلـ أـعـلـىـ بـنـسـبـةـ (١,٥ـ)ـ نقطـةـ مـئـويـةـ عـلـىـ مـدـىـ السـنـوـاتـ الخـمـسـ المـاضـيـةـ مـقـارـنـةـ مـعـ غـيرـ العـائـلـةـ.ـ مـنـ الـمـحـتمـلـ أـنـ تـعـكـسـ الـأـرـقـامـ قـدـرةـ الشـركـاتـ العـائـلـةـ

مزايا الشركات العائلية عن غيرها من الشركات

الكبيرة على الاستفادة من الكفاءات المتعلقة بالعمليات وعلاقات سلسلة التوريد التي تم تطويرها على مدى الأجيال المتعاقبة.

لقد أظهرت الدراسة أيضاً نتائج جيدة عن الفرق بين الشركات العائلية الكبيرة والشركات العائلية المتوسطة، حيث توضح أن الشركات العائلية المتوسطة مستثمرون أكثر كفاءة، بينما الشركات العائلية الكبيرة مشغلون أكثر كفاءة.

بالإضافة إلى ذلك، فإن الشركات المملوكة عائلياً في قاعدة أبحاث (ماكينزي) والتي يبلغ عمرها (٢٥) عاماً أو أقل تميل إلى امتلاك عقلية نمو قوية، مما يؤدي إلى زيادة الإيرادات بسرعة مضاعفة مقارنة بالشركات غير العائلية؛ حيث إنها توجه طاقة ريادة الأعمال للمؤسس. ولكن مع نضوجها وانتقالها إلى أجيال جديدة من القيادة، تبدأ بعض شركات العائلية في التفكير بشكل أقل في مواجهة التحديات الكبيرة، وأكثر في الحفاظ على القيمة. ويفقد آخرون ميزة ريادة الأعمال التي يتمتع بها المؤسس، حيث يتباطأ نموها، وتميل إلى أن تصبح وتسير على نفس نمط الشركات غير العائلية. ويتغير أداء واستراتيجيات خلق القيمة الخاصة بالشركات العائلية، مع تزايد حجم هذه الشركات وتقديرها في السن.

مزايا الشركات العائلية

التركيز على الأهداف التي تتجاوز الأرباح مثل بناء التراث والحفاظ على السمعة مع وجود سياسات داخلية منزنة تسمح باتخاذ القرارات السريعة والفعالة.

التركيز على النمو المستدام والاستثمار طويل الأجل بدلاً من المكاسب قصيرة الأجل مع تحجب الديون والاستثمارات عالية المخاطر لضمان الاستقرار المالي.

التركيز على جذب المواهب وتطويرها مع الاحتفاظ بها وتعزيز الإبتكار بالإضافة للمساهمة في برامج المسؤولية الاجتماعية والتأثير الإيجابي المستدام في المجتمع.

الشركات العائلية تمثل بيئة غنية
بالتعلم القيمي والعملي، حيث تتجلى
روح الالتزام العميق، وتُدار الأعمال
بعقلية الأرث للجيل القادم، وتحاوز
الربح اللحظي نحو ربح طويل مستدام.



الشركات
العائمة
حقل للتعلم



تحت عنوان "ما الذي يمكن تعلّمه من المنشآت العائلية" والذي نشر بمجلة (هارفارد للأعمال) في نوفمبر من عام ٢٠١٢م، ذكر الباحثون أنه خلال الأوقات الاقتصادية الجيدة، لا تكسب الشركات التي تديرها عائلات قدرًا كبيراً من المال مثل الشركات ذات هيكل الملكية العامة - غير العائلية - ولكن عندما يتراجع الاقتصاد، تتفوق الشركات العائلية على نظيراتها بكثير. وأنه عبر دورات الأعمال من عام ١٩٩٧م إلى عام ٢٠٠٩م، وجد أن متوسط الأداء المالي على المدى الطويل كان أعلى بالنسبة للشركات العائلية مقارنة بالشركات غير العائلية في كل البلدان التي تم فيها البحث وهي: (الولايات المتحدة، وكندا، وفرنسا، والبرتغال، والمكسيك، وإسبانيا، وإيطاليا). - يُؤسفني ألا يكون لدينا مثل هذه الدراسات والأبحاث.

الاستنتاج البسيط الذي توصلوا إليه هو أن الشركات العائلية ترتكز على الصمود والبقاء أكثر من الأداء. وإنهم يتنازلون عن العوائد الزائدة المتاحة خلال الأوقات الجيدة؛ من أجل زيادة احتمالات بقائهم على قيد الحياة خلال الأوقات العصيبة. وغالباً ما يستثمر المسؤولون التنفيذيون في الشركات العائلية على مدى (١٠)، أو (٢٠) عاماً، مع التركيز على ما يمكنهم فعله الآن لإنفاذ الجيل القادم. كما أنهم يميلون أيضاً إلى إدارة الجوانب السلبية لديهم أكثر من الجوانب الإيجابية، على عكس معظم الرؤساء التنفيذيين في الشركات غير العائلية الذين يحاولون ترك بصمتهم وأثرهم من خلال الأداء المتفوق.

إن مما يميز الشركات العائلية عن غيرها ويعتبر دروساً لغيرها ما يلي:

أنهم مقتضدون في الأوقات الجيدة والأوقات السيئة، فمعظم هذه الشركات ليس لديها مكاتب فاخرة. يقول أحد الرؤساء التنفيذيين لشركة عائلية: "إن أسهل أموال يمكن كسبها هي الأموال التي لم تنفقها". وتبدو الشركات العائلية متتشبعة بإحساس مفاده أن أموال الشركة هي أموال العائلة، ونتيجة لذلك فإنها ببساطة تقوم بعمل أفضل في إبقاء نفقاتها تحت السيطرة. وقد كان أداء الشركات العائلية في أوقات التقلبات الاقتصادية الصعبة أفضل، وكانت أقل عرضة للاضطرار لتسریح العمالة بشكل كبير.

أنهم يحافظون على مستوى عالٍ من النفقات الرأسمالية. تسم الشركات التي تسيطر عليها العائلة بالحكمة بشكل خاص عندما يتعلق الأمر بالنفقات الرأسمالية. يقول أحد الرؤساء التنفيذيين بمنشأة عائلية "نحن لا ننفق أكثر مما نكسب".

وفي معظم الشركات العائلية تواجه الاستثمارات الرأسمالية تحديات مزدوجة يجب التغلب عليها أولاً، بحيث يجب أن يوفر المشروع عائداً جيداً على أساس مزاياه

الخاصة؛ ثم يتم الحكم عليه مقابل المشاريع المحتملة الأخرى للحفاظ على الإنفاق ضمن الحد الذي فرضته الشركة ذاتياً. لذا تقوم الشركات العائلية بالاستثمار في المشاريع القوية والمضمونة جدًا، فهم متحفظون وقد تفوتهم بعض الفرص نتيجة لذلك، ولكنهم يحتاطون بشكل أكثر من غيرهم؛ وبالتالي تقل مخاطر المجازفة لديهم.

أئم يتحملون القليل من الديون. على الرغم من أن الديون في عرف الشركات المدرجة، وغير العائلية تزيد من خلق القيمة، ومع ذلك، فإن الشركات التي تسيطر عليها العائلات تربط الديون بالشاشة والمخاطر. ويعني الدين وجود مساحة أقل للمناورة في حالة حدوث نكسة، يعني أن تكون مدينًا لمستثمر من خارج العائلة. ونتيجة لذلك لم تكن الشركات التي تديرها عائلات في حاجة إلى تقديم تضحيات كبيرة لتلبية متطلبات التمويل خلال فترة الركود. يقول أحد المسؤولين التنفيذيين في إحدى الشركات العائلية: "يعتقد الناس أننا أغنياء وشجعان، لكننا في الواقع جبناء - فنحن ترك معظم الأموال النقدية في الشركة: لتجنب التنازل عن الكثير من السيطرة لبنيوكنا".

أئم يستحوذون على عدد أقل (وأصغر) من الشركات. إنهم يفضلون عمليات الاستحواذ الأصغر حجمًا والقريبة من جوهر أعمالهم الحالية، أو الصفقات التي تتضمن توسيعًا جغرافيًا بسيطًا. حيث تفضل الشركات العائلية النمو العضوي - أي من نفس طبيعة نشاط الشركة، وغالبًا ما تسعى إلى إقامة شراكات، أو مشاريع مشتركة بدلاً من عمليات الاستحواذ.

يُظهر العديد منها مستوى مدهشاً من التنوع. حيث أصبح التنوع وسيلة رئيسة لحماية ثروة الأسرة إذا عانى أحد القطاعات من الركود، ويمكن للشركات في القطاعات الأخرى توليد الأموال التي تسمح للشركة بالاستثمار في المستقبل بينما ينسحب منافسوها.

أئم شركات دولية وعبر القارات، وبمعنى أوضح تفضل الانتشار خارج حدود منطقتها الجغرافية، إنهم يحققون مبيعات في الخارج أكثر مما تفعله الشركات الأخرى. وفي المتوسط (٤٩٪) من إيراداتهم تأتي من خارج منطقتهم الأصلية. وعادة ما تحقق النمو الخارجي من خلال عمليات استحواذ محلية صغيرة - دون نفقات نقدية كبيرة - وهم صبورون للغاية بمجرد دخولهم سوقاً جديداً ومستعدون للتضحية في بداية مشاريعهم.

أئنهم يحتفظون بالموهوب بشكل أفضل من منافسهم. إن معدل الاحتفاظ بالموظفين في الشركات التي تديرها عائلات أفضل - في المتوسط - منه في الشركات المقارنة غير العائلية. ويشيد قادة الشركات العائلية بفوائد فترات البقاء الطويلة للموظفين فهي تمنح ثقة أعلى، وإنماً بسلوكيات زملاء العمل، وعملية صنع القرار، وثقافة أقوى. ومن المثير للاهتمام أن الشركات العائلية عموماً لا تعتمد على الحوافز المالية لزيادة معدل الاحتفاظ بالموظفيين، وبدلًا من ذلك يركزون على خلق ثقافة الالتزام والهدف، وتجنب تسريح العمال أثناء فترات الركود، والترويج من الداخل، والاستثمار في الأفراد.

من خبرة عملية شخصية تجاوزت ٤٥ عاماً في العمل العائلي، وقد تجاوز عمرى ٦٧ عاماً، أجزم بأن العمل العائلي فيه من التضحيات، والشفف، والمتعة ما لا يوجد في غيره من العمل العام، أو في الشركات المدرجة في سوق المال. حيث تسيطر فكرة تحقيق العائد المادي على مسؤولي ومنسوبي الشركات المدرجة بمختلف مستوياتهم، على حساب المشاعر والعواطف، غالباً ما ينخفض مستوى الذكاء الاجتماعي، والعاطفي عند الرؤساء التنفيذيين في الشركات العامة والمدرجة، لأنهم مشغولون ومقيدون بتحقيق الأهداف، ومؤشرات الأداء، وزيادة العائد على الاستثمار، وما يعود عليهم من جراء ذلك من مخصصات ومكافآت، ويخشون من عواقب عدم الوفاء بجميع تلك المحفزات.

في حين أن همَ ابن العائلة في المقام الأول؛ هو استقرار العمل العائلي، واستمراريته، دون التفات إلى المزايا الشخصية، أو العائد المادي بدرجة كبيرة، دون تقيد بأوقات العمل سواء كانت ثمان ساعات أو أكثر، أو أن أيام العمل خمسة أو سبعة أيام، فلا ينتهي دوام العمل عند الرابعة، ولكن الحواس تعمل في كل وقت، حتى أثناء الإجازات الأسبوعية، أو السنوية، أو الجلوس في البيت مع العائلة.

على الرغم من أنني رئيس مجلس إدارة شركتنا العائلية، إلا أنني أخجل وأتجنب مغادرة المكتب قبل الرابعة مساءً، وهو موعد انصراف الموظفين. بغض النظر عن كون ذلك مبالغة مني عند بعضهم، وكثيراً ما أُنتقد على ذلك، ولكن أجد متعة في البقاء في

المكتب، وإن لم يكن هناك عمل تنفيذي أقوم به، ولكني أنشغل بتأليف الكتب، والقراءة، ومراقبة العمل عن بُعد، وتوجيهه العضو المنتدب لما أراه يحتاج إلى إرشاد وتوجيه.

أن تكون قدوة جيدة لغيرك، هذه إحدى المهام الرئيسة للقادة. ونحن نمر بمرحلة مهمة في حياة الشركة، وهي نقل السلطات، والخبرات للجيل الثالث من أبناء العائلة، وذلك يتطلب الحضور الدائم، لأنها رحلة وليس قراراً أو دليلاً مكتوبًا تسلمه لخلفك، ولكنها ممارسات، وسلوكيات يرثها فيقتدون بها وتكون ثقافة تنظيمية فيما بعد يورثونها لمن خلفهم.



يُعد توافق هيكل الملكية والإدارة في الشركات العائلية ركيزة للاستدامة؛ إذ يعزز الولاء، ويسرع اتخاذ القرار، ويدعم النظرة طويلة الأجل، وهو ما يمنحها ميزة تنافسية فريدة ومستقرة.



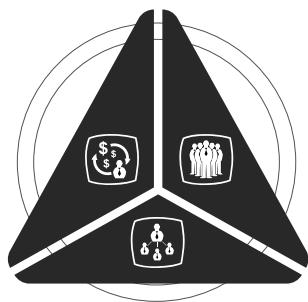
دور هيكل الملكية والإِدارة في أداء الشركة العائلية



إن مما لا شك فيه أن لهيكل الملكية وإدارتها أثراً بالغاً في أداء الشركة وكفاءتها، سواء تعلق الأمر بشركة عائلية أو غير ذلك، إلا أن تأثيره في الشركة العائلية يبدو أكثر وضوحاً من غيرها من الشركات غير العائلية. حيث وُجد أنه بتغيير الهيكل التنظيمي للشركة وإدارتها في الشركات غير العائلية؛ كثيراً ما تتغير السياسات والتوجهات، ويسعى كل قيادي جديد لفرض رؤيته ووضع بصمته في الشركة. على خلاف استقرار سياسات الشركات العائلية ونهجها لفترات طويلة؛ وذلك بسبب طول فترة قيادتها من قبل نفس أفراد العائلة أو أسلافهم.

في دراسة بحثية قام بها مجموعة من الباحثين من جامعة (الشهيد بهشتی Shahid Beheshti University) من دولة (إيران) تحت عنوان: (أثر هيكل الملكية والإدارة على أداء الشركات العائلية - The effect of ownership and management structure on family businesses performance)، تم نشرها في فبراير لعام ٢٠٢١ م. توضح الدراسة أن الهيكل التنظيمي للشركة يحدد كيفية توجيه الأنشطة. مثل توزيع المهام، والتنسيق والإشراف نحو تحقيق الأهداف التنظيمية. وبشكل أوسع فإن الهيكل التنظيمي للشركة يجب أن يكون بشكل مؤسسي، ويتضمن ما ينبغي وما لا ينبغي القيام به، وما الوظائف التي يجب القيام بها؟ ومن الأفراد الذين يشغلون المناصب؟ وإلى أي مدى يتم تشكيل القرارات من خلال سيارات أو هيئات مختلفة، وكيفية إدارة الشركة والتواصل بين أفرادها في مستوياتهم المختلفة. وإلى أي مدى يتم التعامل مع الموظفين في الشركة كمحترفين والمساهمين كملاك، مع وضع سياسات الإحلال والتعاقب في الاعتبار. لذا أوضح البحث أن لهيكل الملكية والإدارة تأثيراً على أداء الشركة.

يمكن لأفراد العائلة العاملين في الشركة العائلية أن يضطلعوا بثلاثة أدوار متزامنة: أقارب وأفراد، وكمالكيين، وكمدريين.



كأفراد في الأسرة: فإنهم يهتمون في المقام الأول برفاهية الأسرة ووحدتها.



باعتبارهم مالكيين: فهم مهتمون بالعائد على الاستثمار واستمرارية الشركة.



كمديرين: فإنهم يعملون على تحقيق الفاعلية التشغيلية للشركة.



إن التزامات الأقارب المتزامنة تجاه العائلة والعمل والمساهمين، وتجاه بعضهم بعضاً كأقارب ومديرين ومالكين، يمكن أن تعمل على ربطهم بالولاء لبعضهم بعضاً وللشركة. كما يتم زيادة كفاءة وفاعلية وخصوصية عملية اتخاذ القرار. ونظرًا للتوفير الفوري لمعلومات الملكية والأعمال والعائلة، يمكن لصانعي القرار التصرف بسرعة وبشكل منفصل لتحقيق أفضل مصلحة لكل من الشركة والعائلة.

عندما تكون أهداف العائلة، والإدارة، ومجموعات الملكية متوافقة، يمكن لمديري العائلة التصرف بشكل حاسم، مما يجعل الشركة منافساً هائلاً، وتصبح تلك ميزة تنافسية عن غيرها من الشركات. ومن المحتمل أن تتمتع العائلات بأفاق أطول من المساهمين الآخرين، مما يشير إلى الرغبة في الاستثمار في مشاريع طويلة الأجل مقارنة بأفاق إدارية أقصر. كما تنظر العائلات إلى أعمالها باعتبارها أصولاً ترغب في أن تنتقل إلى أحفادهم، بدلاً من كونها ثروة تستهلكها خلال حياتهم؛ وبالتالي فإنبقاء واستمرار الأعمال العائلية يمثل مصدر قلق مهم للعائلات، مما يشير إلى أنهم من المحتمل أن يكونوا من دعاة تعظيم القيمة على المدى الطويل وليس الاستمتاع المؤقت والحظي.

إن هذه الرؤية طويلة الأجل لدى المنشآت العائلية؛ تجعل الموردين وجهات التمويل ومقدمي الخدمات وغيرها، حريصين أكثر على التعامل المستدام والطويل مع المنشآت العائلية مقارنة بغيرها، نظرًا لثبات الاستراتيجيات والقيم لديها، والحفاظ على ثروة العائلة واستثمارها بطريقة أمثل. كما أنهم يستخدمون العلاقة بين ملكية وإدارة الشركة العائلية باعتبارها سيطرة عائلية إيجابية مقابل سيطرة عائلية سلبية.

إن السمة المشتركة للشركة العائلية هي أن أفراد العائلة غالباً ما يشغلون منصب الرئيس التنفيذي للشركة، أو يشغلون مناصب إدارية عليا أخرى. ومن المحتمل أن يقوم أفراد العائلة بتعيين أفرادهم في منصب الرئيس التنفيذي. ويمكن للرئيس التنفيذي للعائلة أن يضيّف إلى الشركة مهارات وسمات خاصة لا يمتلكها المديرون الخارجيون. كما أن تأثير المؤسس غالباً ما يترجم إلى ميزة تنافسية بسبب نظرته طويلة الأجل وحرصه على استمرار الشركة، وتنميّتها، والحفاظ عليها للأجيال القادمة. وقد يكون مخزون التجارب الإيجابية بمثابة ميزة تنافسية للشركة العائلية ويزيد من البقاء، والاستدامة، والأداء في نهاية المطاف.

إن أهم مورد لشركة عائلية هو رأس مالها البشري. حيث إن الاعتماد على رأس المال البشري (مثلاً المعرفة) يوفر فرصاً لهذه الشركات؛ لأن الموارد غير الملموسة هي الأكثر احتمالاً أن تصبح ميزة تنافسية. إن الموارد غير الملموسة معقدة اجتماعياً ويصعب

تقليدها، وبدلاً من ذلك يكون رأس المال البشري للشركة العائلية مقيداً أيضاً بسبب عدم إمكانية الوصول إلى رأس مال بشري كبير خارج العائلة. وتزيد هذه الخاصية من الحاجة إلى إدارة فاعلة لموارد الشركة العائلية، حتى تتمكن من المنافسة والحصول على أداء أفضل.

يؤيد هذه الدراسة أيضاً دراسة بحثية أخرى قام بها مجموعة من الباحثين من الفلبين من (جامعة هوتشي منه HO CHI MINH)، تم نشرها في عام ٢٠٢٢ م. تحت عنوان "أثر الملكية العائلية على أداء الشركة - The impact of family ownership on firm performance". تبين هذه الدراسات أن ملكية الأسرة لديها القدرة على خفض التكاليف مع تحسين أداء الشركة. ويؤيد ذلك أيضاً دراسة أخرى لـ (Fortune) أجريت على (١٠٠) شركة عائلية.

تشير نتائج البحث الذي أجري في الفلبين أيضاً، إلى أن ملكية الأسرة لها تأثير على الأنشطة التجارية بالشركة. وتقدم الدراسة التوصيات الأربع التالية لتعظيم أداء الشركة:

❶ يجب أن تظل نسبة الديون طويلة الأجل ضمن معايير استراتيجية تنمية المؤسسة. حيث إن نسبة الديون طويلة الأجل إلى حقوق الملكية لها علاقة سلبية بأداء الشركة، مما يشير إلى أنه كلما ارتفعت نسبة الديون طويلة الأجل، كلما كان أداء الأعمال أسوأ. والسبب هو أن الشركات التي تحمل ديوناً طويلة الأجل قد تكون غير قادرة على استخدام الرافعة المالية والتحوطات الضريبية بفاعلية، مما يؤدي إلى تكاليف أخرى غير الفوائد وتعرض المؤسسة لخطر الإفلاس. عادة ما يفكر المستثمرون في الاستثمار في المؤسسات التي لديها أدنى نسبة ديون طويلة الأجل ممكناً، لذا يجب على الشركات العائلية أن تأخذ ذلك بعين الاعتبار.

❷ تعزيز دور المالك والمؤسسين الإشرافي والتنفيذي.
بما في ذلك الإفصاح عن الشركات الأخرى المملوكة لهم، وكذلك صناديق الاستثمار، حيث المستثمرون الخارجيون بهمهم معرفة دور وخبرة المالك في المنشأة العائلية مما يزيد them اطمئناناً للاستثمار بالشركة.

❸ يعد حجم المؤسسة هو العامل الأكثر أهمية لتحسين الشركات العائلية.
على الرغم من أن حجم الشركة يختلف حسب الصناعة، إلا أنه كلما كانت الشركة العائلية أكبر، كان ذلك أفضل. لأن الشركات الأكبر حجماً يمكن أن تولد المزيد من فائض التدفق النقدي. وكلما كان حجم الأعمال التجارية أكبر، كلما أصبحت معلوماتها أكثر شفافية، مما يجعل الإفلاس أقل احتمالاً. وهذا مما يسهل عليهم الحصول على رأس المال للاستثمار الإنتاجي.

٤ التوزيعات النقدية المنتظمة للأرباح.

إن حقيقة قيام المؤسسة بتوزيع أرباح نقدية؛ تثبت أنها تعمل بفاعلية، وأن لديها فائضاً في التدفق النقدي، وهذا مهم بشكل خاص من منظور محاسبي، وبالتالي تبدد المخاوف بشأن حرص المؤسسة على مصلحة العائلة فقط. بالإضافة إلى ذلك يوضح هذا أن المستثمرين هم من اهتمامهم بمتطلبات الأرباح النقدية أكثر من اهتمامهم بتقلبات أسعار الأسهم.

من هنا يتضح دور هيكل الملكية والإدارة في تعزيز أداء الشركة العائلية؛ شريطة أن تكون هذه المنشأة العائلية تعمل بطريقة مؤسساتية، ولديها هيئة لممارسة الحكومة (مجلس إدارة)، وإدارة تنفيذية، ومجموعة من الواجبات والمسؤوليات، وهيكل إداري مفصل.

إن تعزيز أداء الشركات العائلية، يتطلب إضفاء الطابع المؤسسي على الإدارة والهيكل، ووضع القوانين واللوائح الازمة من أجل التعاون وتوحيد الممارسات التجارية. ولكي تتمكن الشركة العائلية من البقاء في ظل المنافسة العالمية القوية، من الضروري أن يكون هناك تأزر بين الشركة والعائلة. ويجب أن تتم إدارة الأعمال بطريقة تُقدر العائلة، ويجب أن يكون للعائلة قيمة مضافة إلى الشركة.

تهار معظم الشركات العائلية عند
انتقالها للأجيال اللاحقة، وذلك بسبب
ضعف الهيئة الثقافية، إضافة لغياب
الحكومة، وأيضاً الصراعات الوراثية،
وتضارب الطموحات وتصادم المصالح.



اندثار
العمل
العائلي



نشرت صحيفة (الأندبندنت) العربية مقالاً للكاتبة "داليا محمد" في ديسمبر لعام ٢٠٢٢م، ذكرت فيه الكاتبة تحت عنوان "لماذا تندثر الشركات العائلية"، أنه أظهر التقويم السنوي للأعمال التجارية الصادر عن جامعة (هارفارد) لعام ٢٠٢١م، أن (٧٠٪) من الشركات المملوكة لعائلات تهار بوصولها إلى الجيل الثالث. على الرغم من أن هذه الشركات تجني بشكل عام عائدات تماثل أو تتجاوز تلك التي تحصل عليها نظيراتها التي تملكها الدولة، أو ذات الملكية الفردية. وعلى الرغم من ازدياد نفوذها على المستوى العالمي فإن الطبيعة الداخلية المعقدة للأعمال العائلية تؤثر بشكل كبير على فرص نجاحها واستمرارها.

تضيف (داليا) بأنه: عادة ما يبني الجيل المؤسس نشاطه بفضل الجهد المتواصل، والإصرار، والتركيز على هدف التوسيع والنمو، لكنه غالباً ما يفشل في توريث ثقافة العمل هذه إلى الجيل الثاني من أبنائه، حيث يوفر لهم حياة مرفهة سهلة؛ رغبة منه في تجنيب أبنائه الصعوبات التي واجهها المؤسس في بدايات حياته العملية. ينجم عن ذلك عدم إدراك الجيل الثاني للحجم الحقيقي للعبء الذي يترتب على ملكية ومسؤولية العمل التجاري، وعدم جاهزيته لتحملها.

كذلك، تكون عادةً مساهمة الأبناء في اتخاذ القرارات شكلية وغير فاعلة. ومع مرور الزمن وعند موافقة الشخص المؤسس تتشعب الخلافات والصراعات بين الورثة؛ لعدم وجود مرجعية واضحة تحدد مهام وحقوق كل منهم. كما أن تقسيم الثروة يؤدي إلى تشتتها، وتلاشها تدريجياً وبالتالي زوال الشركة كنتيجة لذلك.

تشير الكاتبة أيضاً إلى أنه في بعض الأحيان قد يرفض المؤسس /المؤسسوں التحول من فردية القرار إلى الإدارة المؤسساتية، وإنشاء مجلس إداري ينظم آليات العمل، ويحكم العلاقات، ويضمن أنها مبنية على أساس المصلحة التجارية، وليس على الروابط الأسرية.

يؤدي الفشل في الفصل بين القضايا الشخصية، والشؤون التجارية إلى تفويت الشركة فرصة مهمة. كما أن وجود عدد كبير من أفراد الأسرة الممتدين بصلاحيات إدارية واسعة، قد يكون أكبر من قدرة الشركة على تلبية احتياجاتهم وطموحاتهم المتنوعة وتطبيق استراتيجياتهم المتضاربة. إذ قد يسعى بعضهم إلى الحفاظ على ثروة الأسرة كما هي، بينما يرى الآخر ضرورة زيادة وتنميتهما.

وهذا الكلام نشهد له عياناً في كثير من الأحوال في الشركات العائلية، فإن الحياة المرفهة لا تصنع أجيالاً يدركون حجم معاناة أسلافهم في تكوين تلك الكيانات أو الثروات. غالباً ما نجد أبناء الجيل الثاني والثالث يرثون حياة سهلة مليئة بالاستمتاع بالثروة بعيدة عن الجد والنصب، والأخذ بأسباب ازدهار شركاتهم، وبالتالي يكون نصيبيهم في نهاية المطاف انكماش أعمال شركاتهم ونضوب الثروة، لأن سنن الكون لا تخطر (فمن جد وجد، ومن زرع حصد)، (من طلب العلا سهر الليالي)، يقول الشاعر (أبوالحسن علي التهامي):

صَفُوا مِنَ الْأَقْدَاءِ وَالْأَكْدَاءِ
مُتَطَلِّبٌ فِي الْمَاءِ جَذْوَةَ نَارٍ
طَبَعَتْ عَلَى كَدَرٍ وَأَنْتَ تُرِيدُهَا
وَمَكِلَّفُ الْأَيَامِ ضِدَّ طِبَاعِهَا

يقول الإمام أبو عبد الله محمد بن إدريس الشافعي:

وَمَنْ طَلَبَ الْعُلَامَ سَهْرَ اللَّيَالِي
أَضَاعَ الْعُمْرَ فِي طَلَبِ الْمُحَالِ
يَغُوصُ الْبَعْرَمَنْ طَلَبَ الْلَّالِي
يَقَدِّرُ الْكَدِ تُكَسِّبُ الْمُعَالِي

عند استعراض سيرة معظم وجوه الناجحين في جميع المجالات، ستجد قصصاً من الكفاح، والنصب والتعب، والنجاح والفشل، وتكرار قرع الأبواب، والنهوض من بعد العثرات. ولن تجد على قمة جبل الناجحين من وصل هناك دون تعثر وكبوات في البدايات، أو من بات يسهر في متابعة مباريات الدوري الإنجليزي والاسباني والمحلية، ثم يختتم ليه بالإنسغرام، والفيسبوك، والتليكتوك وغيرها. هههات هههات.

ولله در أبي تمام، عندما قال:

لَا تَحْسَبَنَّ الْمَجَدَ تَمْرًا أَنْتَ آكِلُهُ
وَمَا أَجْمَلَ قَوْلَ أَمِيرِ الشِّعْرَاءِ أَحْمَدَ شَوْقِيَ
وَمَا نَيَّلَ الْمَطَالِبِ بِالْتَّمَّيِ
وَلَكِنْ تُؤْخَذُ الدُّنْيَا غَلَبًا

وغالب فشل الشركات العائلية واندثارها إنما يأتي في الأجيال اللاحقة، لما ذكرناه سابقاً وما سنذكره لاحقاً، وما تحدثت عنه الأبحاث والدراسات والمؤتمرات والمنتديات والخبراء في الشؤون العائلية.

شاهدت واطلعت خلال مسيرتي المهنية على اندثار وفشل عدد كبير من الشركات العائلية، بل وتحول بعضها إلى المحاكم والتصفيات، وما نتج عنها بعد ذلك من تفرق

وتمزق للعلاقات بين الشركاء من إخوة وأبناء عمومة. وفي بعض تلك الحالات كانت الخلافات بين أشقاء وشقيقات من أب وأم واحدة، وذلك خلال فترة وجيزة بعد وفاة الأب، وكأنهم كانوا يتربون تلك الفرصة. وفيه مؤشر لوجود احتقان سابق خلال فترة المؤسس لم يفطن له ولم يتم معالجته بحكمة في وقت مبكر.

إن واحدة من مسببات فشل الشركات العائلية، هي طول فترة قيادة الشركة من قبل شخص، أو مجموعة أشخاص وفترات طويلة دون استحقاق لقيادتها. فقد نشرت مجلة (هارفارد للأعمال) في عددها لشهر يناير/فبراير ٢٠١٢م، تحت عنوان (تجنب الفخاخ التي يمكن أن تدمّر الشركات العائلية)، أنه كان للعديد من الشركات العائلية نفس القادة لمدة (٢٠) أو (٢٥) عاماً، ويمكن لهذه الفترات الممتدة أن تزيد من صعوبات التعامل مع التحولات في التكنولوجيا، ونماذج الأعمال، وسلوك المستملّك. كما تواجه الشركات العائلية في الأسواق النامية اليوم تهديدات جديدة من العولمة.

أوضح المقال أيضًا أنه من ضمن الفخاخ والمصائد التي تسبّب فشل واندثار الشركات العائلية، أن بعض أصحاب الشركات المملوكة للعائلات يجعلون أطفالهم يشعرون بأنهم ملزمون بالانضمام إلى الشركة، الأمر الذي يمكن أن يأتي بنتائج عكسية من خلال خلق مجموعة من المديرين الذين لا يرغبون في التواجد هناك. كما يجعلهم واثقين بأن هناك مكانًا لهم في شركة العائلة بغض النظر عن كفاءتهم. وعلى الرغم من افتقارهم إلى الخبرة، فإن هؤلاء الأبناء قد يصعدون إلى مناصب قيادية بسبب الارتباط العائلي، مما يزيد من فرص فشل الشركة.

من الطبيعي أن ترحب الشركة العائلية بأعضاء الجيل القادم، ومن الصحي تعريفهم بالشركة في سن مبكرة، حتى يتمكّنوا من اتخاذ قرار مستنير بشأن مواصلة حياتهم المهنية هناك. لكن العمل مع الشركة لا ينبغي أن يكون استحقاقاً. وأولئك الذين يريدون الانضمام لا يستحقون أي استثناءات أو مزايا خاصة كونهم من أبناء العائلة.

لحل هذه المعضلة فإن هناك بعض التحول مؤخرًا في استقطاب أبناء العائلات، حيث بدأت بعض العائلات تضع شروطًا للالتحاق بالعمل العائلي منها:

الحصول على شهادة جامعية، وفي بعض الحالات شهادة عليا.

اكتساب عدة سنوات من الخبرة المهنية ذات الصلة خارج الشركة العائلية.

التقدّم لشغل الوظائف المتاحة بالتنافس مع المتقدمين من خارج العائلة.

من المصائد والفخاخ الأخرى التي لا تحظى بالاهتمام الكافي؛ هي أن الأسر غالباً ما تنمو بسرعة أكبر (عديداً) من نمو أعمالها. فالعديد من الشركات ببساطة ليس لديها ما يكفي من العمل لتوظيف كل فرد من أفراد الأسرة. وللتعامل مع هذا التحدي، فإنه يجب وضع ضوابط لتوظيف أبناء العائلة، مع توسيع نطاق العمل العائلي ويكون من خلال:

✿ التأكد من السماح فقط للأقارب الملزمين والمؤهلين بالانضمام إلى الشركة.

✿ تطوير استراتيجيات لتنمية الأعمال وإنشاء مسؤوليات لموظفي العائلة الإضافيين.

أيضاً من الفخاخ التي تسبب فشل العمل العائلي، أن أبناء العائلة يحدون حذو آبائهم في تخصصاتهم المهنية والعلمية، سواء في التسويق أو المالية أو غيرها، وهذا يجعل السمات المطلوبة للقيادة التنفيذية مستقبلاً غير متوفرة، كما أنه عندما يشرف أفراد الأسرة المقربون بعضهم على بعض، فإن الديناميكية الشخصية يمكن أن تمنع ردود الفعل الصريحة وتتدخل مع التدريب. ومن الممكن أن تؤدي هذه العوامل مجتمعة إلى خلق فراغ قيادي في الجيل الصاعد. وهذا قد يدفع الجيل الحالي إلى البقاء في المناصب العليا لفترة طويلة، مما يحدّ من قدرة الشركة على التكيف مع التغيير.

وللتعامل مع هذه الفخ أو المصيدة؛ يتبعن الاستعانة بمرشدين متخصصين من خارج العائلة. حيث تقوم بعض الشركات بتعيين مرشد من ذوي الخبرة من خارج العائلة لكل فرد من أفراد الأسرة الأصغر سنًا، لتقديم تقويم الأداء الموضوعي، والمشورة النقدية التي يحصل عليها عادة الموظف في شركة غير عائلية. ولكي ينجح هذا الأمر، يجب على المدرب أن يعمل تحت مظلة واقية، محصناً من انتقام الأسرة.

لكي تتمكن الشركات العائلية من البقاء على المدى الطويل، تحتاج إلى اعتماد سياسات رسمية حول من يجب توظيفه، ومن يجب ترقيته، وكيفية تحقيق التوازن بين المصالح العائلية والتجارية. وإذا اتخذت المزيد من الشركات هذه الخطوات ونجحت من التحولات غير المدروسة وغير المنضبطة من جيل إلى آخر، فسوف يستفيد الجميع (العائلة - المجتمع - الاقتصاد - الموظفون ... إلخ).

الحكمة في الشركات العائلية ركيزة
حيوية لضبط الأداء، تعزز الشفافية،
تنظم العلاقات، تحد من النزاعات،
توازن بين المصالح العائلية والتجارية،
وتصون استمرار الإرث العائلي والمالي.



الحكمة



إن من الأمور التي يكثر تردادها في الآونة الأخيرة والتي تعتبر من العلاجات التي تحول دون اندثار الشركات العائلية هي موضوع الحكومة، فما المقصود بالحكومة؟

بشكل عام فإن الحكومة: نظام متكامل للرقابة المالية والإدارية، والذي عن طريقه يتم إدارة الشركة والرقابة عليها، وهي تقوم على قواعد وأسس كفيلة بالكشف عن حالات التلاعب والفساد، وضمان الرقابة على الأداء، وحق مساءلة الإدارة وتحقيق الشفافية والعدالة بقدر يؤدي إلى كسب ثقة المتعاملين وضمان الاستقرار (مجلة عائلية - غرفة الشرقية - عدد يناير/فبراير/مارس ٢٠٢٤).)

ذكر (بدر جعفر) - العضو المنتدب لمجموعة الهلال والرئيس التنفيذي لشركة (الهلال للمشاريع)، وهي شركة تتخد من دولة الإمارات العربية المتحدة مقراً لها، و تعمل في العديد من القطاعات الاقتصادية على مستوى العالم. ذكر خلال المنتدى الاقتصادي العالمي الذي عقد في البحر الميت في الأردن: أنه "إذا لم يتم اتخاذ الإجراءات اللازمة لحكومة تلك الشركات - يقصد العائلية - بشكل مؤسسي واحترافي، فإن ذلك يجعل الشركات العائلية عرضة لمخاطر تدمير القيم".

وبحسب الدراسة البحثية التي أجرتها (ماكينزي): "نرى من خلال خبرتنا أن السمة المميزة للشركات العائلية طويلة الأجل: هي الحكومة القوية التي تدور حول مجلس إدارة نشط يوجه الأعمال، يرافقه مجلس منفصل لإدارة القضايا العائلية. والمهم هنا تجنب الإفراط في اللجوء إلى الحكومة الرسمية وبطء وصعوبة صنع القرار".

لعلنا نقبس بعضًا مما ذكرناه عن الحكومة من كتابنا (قيادة الشركات العائلية):

فيتمكن تعريف الحكومة، أنها النظام الذي يمكن من خلاله توجيه الشركات وتحقيق الرقابة والسيطرة على عملياتها، وبمعنى آخر: هي "مجموعة القوانين والمعايير التي تحكم العلاقة بين إدارة الشركة من ناحية وحملة الأسهم، أو المالك من ناحية أخرى". وبالتالي؛ فالحكومة هي مجموعة من آليات الرقابة والسيطرة على عمليات الشركة، والتي تحول دون ارتكاب مخالفات تتعارض مع مصلحة الشركة ومالكيها. وبما يضمن للملاك عدم إساءة الإدارة واستغلالها للسلطات المنوحة لها. فهي إذاً نظام للتوجيه والرقابة والمساءلة، ويطلق عليها أحياناً مصطلح: (قواعد الحكم الصالح).

يقول (جوناثان هو Jonathan Ho) رئيس الحكومة والمخاطر والاستشارات ورئيس البنية التحتية والحكومة والرعاية الصحية في شركة (كيه بي إم جي KPMG) في سنغافورة: "يرتبط

اختيار هيكل المناسب لحكومة الأسرة والشركات ارتباطاً وثيقاً بمدى قوة ارتباط أفراد العائلة بالشركة، وهو أحد مفاتيح النجاح على المدى الطويل للعديد من هذه الشركات".

ورد في "المسح العالمي للشركات العائلية - Global Family Business Survey" لعام ٢٠١٩م، والذي كان بعنوان (ممارسات ريادة الأعمال الناجحة عبر الأجيال - Successful Transgenerational Entrepreneurship Practices) أن التجارب والخبرات أثناء أزمة (فيروس كوفيد ١٩)، أثبتت أن وجود هيكل حوكمة جيد، إلى جانب خطة طوارئ راسخة؛ يعتبران عاملين رئيسين في مساعدة الشركات على الحفاظ على أعمالهم، والحفاظ على استمرارية القيادة.

وغالباً ما تشمل هذه الهيأكـل: مستشارين خارجيين محترفين، وسياسة توظيف لأفراد الأسرة، والمجتمعات العائلية الرسمية. كما تشمل، رؤية ورسالة العائلة، وسياسة حل النزاعات، ومجلس العائلة الرسمي. جاء في التقرير أيضاً أن استخدام أدوات حوكمة العائلة يزيد من شعور أفراد العائلة بالانتماء إلى الشركة.

وعلى وجه الخصوص، تظهر الشركات العائلية التي تتبع ثلاثة أو أربع أدوات لحكومة الشركات، مستويات أعلى من التوجّه والأداء الريادي مقارنة بالشركات العائلية التي تتبع أداة واحدة فقط.

بالإضافة إلى ذلك، تظهر أبحاث (KPMG)، أن عدد عائلات الأعمال التي تخترق تبني دستور عائلي، أو مدونة لقواعد السلوك آخذ في الازدياد. مما يشير إلى أنهم يدركون فوائد الرؤية المشتركة في المساعدة على تجنب الصراعات. وبالنظر إلى أن المستهلكين يميلون إلى التمتع بمستويات أعلى من الثقة في الشركات العائلية، فمن المعقول أن نستنتج أن هذه الثقة تنبـع في جزء كبير منها من التوجّه الريادي ووحدة الهدف التي جعلـت هذه الشركات ناجحة على المدى الطويل.

هناك علاقة بين حجم الشركة العائلية ونضجها ونوع هيكل الإدارة. فمن الأرجح أن تعتمد الشركات العائلية التي يديرها المؤسس، أو الجيل الثاني على هيأكـل الحكومة العائلية، في حين تميل الشركات العائلية التي نجحت على مدى عدة أجيال إلى اعتماد هيأكـل حوكمة أقرب إلى تلك التي نراها في الشركات المملوكة للقطاع العام.

كانت الشركات العائلية الأصغر حجمًا أكثر احتمالاً لإبرام اتفاقيات بين المساهمين، في حين تميل الشركات العائلية الأكبر حجمًا (تلك التي توظف أكثر من ٢٥٠ شخصاً) إلى الاستفادة من مجالس الإدارة في هيأكل إدارتها. ونظرًا لأن العديد من الشركات العائلية تنجح أو تفشل بناءً على قوة العلاقات بين أفراد العائلة، فلا ينبغي أن يكون مفاجئاً أن يسلط التقرير الضوء على الآثار المفيدة للثروة الاجتماعية والعاطفية لإدارة شركة عائلية.

إن الشركات العائلية ذات القيادة الاستبدادية (التساطعية)، وأسلوب الإدارة من أعلى إلى أسفل؛ هي في الواقع أقل احتمالاً لأن يكون لديها خطة منظمة لحكومة الأعمال والخلافة، ربما بسبب القيادة المهيمنة النموذجية في دورة حياة العائلة والشركات.

على الصعيد العالمي، أظهر التقرير أن (٥٠٪) فقط من قادة الشركات العائلية راضون عن هيكل الإدارة الحالي لديهم. ويعتقد النصف المتبقى أن التغيير ضروري لتحقيق نمو أكبر. ولا يمكن إنكار العلاقة بين أدوات حوكمة العائلة، ودرجة ارتباط أفراد العائلة بالشركة، ونجاح الشركة العائلية ونموها.

أيضاً يظهر البحث بوضوح أن استخدام أكثر من أداة لحكومة الأسرة هو الحل المثالي، كما أنه يؤدي إلى مستويات أعلى من التوجه نحو تنظيم المشاريع، وفي نهاية المطاف، تحسين أداء الأعمال.

تحت عنوان "أهمية حوكمة الشركات العائلية" كتب (بول أندروز - المؤسس والرئيس التنفيذي لشركة Family Business United). أنه على عكس الشركات غير العائلية، تتميز الشركات العائلية بمجموعة فريدة من الديناميكيات التي تتشابك فيها العلاقات العائلية مع العمليات التجارية. وتعد آليات وأطر الحوكمة الفعالة ضرورية لإدارة هذه التعقيدات الناشئة عن هذا التقاء. مع ضرورة تحديد أدوار ومسؤوليات وواجبات واضحة تحدد العلاقة بين أفراد العائلة وتجنب النزاعات وتضمن سير العمل بسلامة، كما تتمكن أفراد العائلة من توضيح الأدوار التي تم تكليفهم بأدائها والتي سيتم تقويمهم على أساسها أيضًا. وهذا مهم بشكل خاص لأن الشركات العائلية غالباً ما تواجه تحديات تتعلق بالتخفيط للخلافة وانتقال القيادة.

إن إنشاء إطار حوكمة يعالج هذه القضايا يمكن أن يساهم في استمرارية الأعمال عبر الأجيال. وبحسب (أندروز) فإنه علاوة على ذلك، تواجه الشركات العائلية في كثير

من الأحيان، الحاجة إلى تحقيق التوازن بين المصالح العائلية والمصالح التجارية. ويمكن لآليات الحكومة، مثل مجالس الأسرة أو مجالس الإدارة، أن تسهل التواصل المفتوح وعمليات صنع القرار. وهي بمثابة منصات ومنديات لأفراد العائلة لمناقشة الأمور المهمة المتعلقة بالعمل، وتعزيز الشفافية، ومواءمة الأهداف، والتأكد مرة أخرى من أن الجميع على دراية بالقبعة التي يلبسوها في أي وقت معين، وفهم متى تكون المحادثات تخص الأمور العائلية أو تتعلق بالأعمال التجارية، اعتماداً على دور كل فرد معنـي.

بالإضافة إلى ذلك، فإن تطبيق ممارسات الحكومة في الشركات العائلية يساعد في التخفيف من مخاطر المحسوبية. ويمكن إنشاء أنظمة قائمة على الجدارة للتوظيف والترقية والكافآت لضمان أن الأفراد الأكثر ملائمة - بغض النظر عن العلاقات العائلية - يشغلون أدواراً رئيسة داخل الشركة. وهذا لا يعزز أداء الشركة فحسب، بل يساهم أيضاً في خلق ثقافة تنظيمية إيجابية.

تتضمن الحكومة في الشركات العائلية تطوير المبادئ التوجيهية الأخلاقية والالتزام بها. ونظرًا لتشابك العلاقات الشخصية والمهنية، فإن الحفاظ على مستوى عال من الأخلاق أمر بالغ الأهمية. يمكن لمدونة قواعد السلوك المحددة جيداً أن توجه أفراد الأسرة في تعاملاتهم وتفاعلاتهم التجارية، مما يعزز ثقافة النزاهة والمسؤولية. علاوة على ذلك، فإن الحكومة الفاعلة في الشركات العائلية تمتد إلى الإدارة المالية.

يساعد تنفيذ ضوابط مالية وأليات إبلاغ قوية على ضمان الشفافية والمساءلة. وهذا أمر مهم بشكل خاص عندما تسعى الشركات العائلية إلى الحصول على استثمارات أو شراكات خارجية، حيث يحتاج أصحاب المصلحة المحتملون إلى ضمان إدارة الشركة بشكل احترافي مع التركيز على النمو المستدام.

أكَّد "كريستوفر هوبس" من شركة سراج كابيتال (دبي)، أن حوكمة الشركات هي المحرك الرئيس للقيمة المضافة في أي منظمة، وهناك العديد من الحالات التي تحكي لنا كيف يمكن لسلبية تطبيق الحكومة أو عدمه أن يؤثر سلباً على سمعة المنظمة وخفض قيمة علامتها التجارية. وتعتبر حالات شركة (إنرون)، و(هيوليت باكارد)، و(أوليمبوس)

أمثلة على ذلك؛ كما نرى حالات مماثلة في منطقة الشرق الأوسط، وشمال أفريقيا على كيفية التأثير الجيد بعد تطبيق الحكومة الجيدة في مثل: (بنك أبو ظبي التجاري، بنك عودة، بيوتيلك، دانة غاز)، مُشددًا على أن الشفافية أمر بالغ الأهمية، وهذا لا ينبغي أن يترك تماماً للإفصاح في التقرير السنوي والحسابات.

شدد "هوبس" على أن حوكمة الشركات تسهم في رفع مستوى كفاية الاقتصاد؛ لما لها من أهمية في المساعدة على استقرار الأسواق المالية ورفع مستوى الشفافية، وجذب الاستثمارات من الخارج والداخل - على حد سواء - وتقليل حجم المخاطر التي تواجه النظام الاقتصادي، إلى جانب أن تطبيق مبادئ الحكومة يساعد الشركات على خلق بيئة عمل سليمة تعين الشركة على تحقيق أداء أفضل مع توفر الإدارة الجيدة؛ ولذا تكون القيمة الاقتصادية للشركة أكبر.

إن الحوكمة الرشيدة تساعد الشركات على الوصول إلى أسواق المال والحصول على التمويل اللازم بتكلفة أقل؛ مما يعينها على التوسع في نشاطها، وتقليل المخاطر، وبناء الثقة مع أصحاب المصالح، ويمكّنها من حماية الاستثمارات من التعرض للخسارة بسبب سوء استخدام السلطة في غير مصلحة المستثمرين. كما أنها ترمي أيضًا إلى تعظيم عوائد الاستثمار وحقوق المساهمين والقيمة الاستثمارية، والحد من حالات تضارب المصالح؛ إذ إن التزام الشركة بتطبيق معايير الحكومة يفعّل دور المساهمين في المشاركة باتخاذ القرارات الرئيسية المتعلقة بإدارة الشركة ومعرفة كل ما يرتبط باستثماراتهم.



استدامة وبقاء العمل العائلي يعتمد على الاستقرار، النمو، المرونة، الابتكار، الحوكمة، تحديد نوعية الملكية، التواصل الفعال، التخطيط المتدرج لتعاقب الأجيال، والتمسك بالقيم.



استدامة
وبقاء
العمل العائلي



سبق وأن ذكرنا في أكثر من موقع من كتبنا السابقة مقولة الدكتور عصام الرحيبي (خبير ومستشار للأعمال العائلية)، أن الشركات لكي تدوم تحتاج إلى ثلاثة مركبات رئيسة وهي:

١ الاستقرار:

أي خلو الشركة من المعوقات سواء كانت مالية، أو إدارية، أو تنظيمية، أو هيكلية، أو غيرها، وكذلك الابتعاد عن النزاعات والصراعات بين الشركاء، أو على المناصب أو الصالحيات، مثل مواءمة الشركة لأنظمة السائد في البيئة التي تعمل بها، وعدم تجاوزها أو مخالفتها؛ مما يتربّط عليه إيقاف أنشطتها أو تغريمها، والتسبب في مشكلات تعوق سير العمل، وتجعل الشركة باستمرار في جو من الحدة مع الجهات المختصة، وأيضاً عدم وجود خلافات مع الموردين، أو جهات التمويل، أو العملاء كذلك وغيرهم من أصحاب المصلحة أو العلاقة.

٢ النمو:

يقصد به أن تكون الشركة باستمرار في حالة نمو وتصاعد، ليس بالضرورة على المستوى الريعي والمالي فقط، ولكن على جميع الأصعدة، وعلى سبيل المثال: زيادة الحصة السوقية - تحسين أداء العاملين - زيادة الفروع - زيادة انتشار العلامة التجارية - تطوير الخدمات الرقمية والسحابية - تسريع معدل تحصيل الذمم - تخفيض معدل الدوران الوظيفي - تخفيض تكلفة المبيعات - زيادة معدل دوران المخزون - زيادة مستوى الرضا الوظيفي ... إلخ

٣ الاستمرارية:

أي أن يكون تقديم السلع والخدمات بصفة مستمرة، ومنتظمة. حيث انقطاعها يصرف المستفيدين عنها، ويجعلهم يبحثون عن بدائل في زمن احتدمت فيه المنافسة. مع الاستمرار في تطوير العمل، وأنظمته، وموظفيه، وسياساتيه بما يتلاءم مع التحديات، والظروف، والإمكانات، وبيئة العمل. كذلك الاستمرار في التواصل مع أصحاب العلاقة (شركاء - ملاك - موردين - عملاء - جهات تمويل - جهات رسمية وخدمة وغيرها).

تحت عنوان: (قم ببناء عمل عائلي مستدام) Build a Family Business That Lasts، للكتابين (جوش بارون)، و(روب لاتشينور)، نُشر في موقع مجلة (هارفارد للأعمال Harvard Business Review) بعدها يناير/فبراير ٢٠٢١م، تساءل الكتابان "هل الشركات

استدامة وبقاء العمل العائلي

العائلية عرضة لاتهامات داخلية درامية، أم أنها من أكثر الشركات ديمومة في الوجود؟
وكان الجواب هو: (أنه على حد سواء) يعني كلاهما سائع. حيث إنها يمكن أن تكون أكثر هشاشة، أو أكثر مرونة من غيرها من الشركات.

ولأن الشركات العائلية - الشركات التي يمارس فيها اثنان أو أكثر من أفراد العائلة السيطرة بشكل متزامن أو تسلسلي - تمثل ما يقدر بنحو (٪٨٥) من شركات العالم، فإن ضمان استمراريتها أمر ضروري. فالولايات المتحدة وحدها لديها (٥,٥) مليون من هذه الشركات، والتي توظف (٪٦٢) من القوى العاملة، وفقاً لمجموعة الأبحاث Family Enterprise USA). فإن الملكية لها تأثير كبير على المدى الطويل على الشركة العائلية، وهي التي تشكل مستقبلها.

يشبه الكاتبان الشركة العائلية بمالك فريق رياضي محترف، فهو الذي يحدد المدرب واللاعبين، ويحق له اتخاذ كافة القرارات المهمة بشكل أساسي. بما في ذلك إقالة المدرب وأي لاعبين في القائمة، وما إذا كان، ومتي يبيع الفريق. فإذا كان فريقك المفضل لديه مالك غير فاعل، فمن المحتمل أن تكون محكوماً عليك بخيبة الأمل. وبالتالي يتمتع أصحاب الشركات العائلية بسلطة عميقة في اتخاذ القرارات.

هناك خمسة حقوق ينبغي على كل مالك في منشأة عائلية مراعاتها للحفاظ على ديمومتها واستمرارها - وفقاً للكاتبين:

١ تحديد نوعية الملكية التي يرغبهما:

فهناك أربعة أنواع من الملكية:

أ. المالك الوحيد (Sole Owner):

وذلك عندما يمتلك أحد أفراد العائلة الشركة بمفرده، ويكون مسؤولاً عن جميع القرارات. هذا النوع من الملكية يقلل الصراعات، ولكن الملكية الفردية لها جوانب سلبية: بحيث تصبح الخلافة قضية مركزية، والتي يمكن تحديدها وفقاً للجدارة (كما تم تقويمها من قبل المالك الحالي)، أو يتم تعبيتها بموجب البكورة أو قاعدة مماثلة. ويجب على المالك أن يتصرف مع الفوائد التي يمكن أن تمتد إلى أفراد الأسرة الآخرين. قد يكون هذا النموذج محفوفاً بالمخاطر، لأن جزءاً كبيراً من رأس مال العائلة ومواهيبها يخرج مع كل جيل.

ب. الشراكة مع آخرين (Partnership):

تقتصر الملكية على أفراد العائلة الذين يعملون بنشاط في الشركة. وهذا يسمح بوجهات نظر متعددة ويطلب قواعد واضحة تحكم كيفية انضمام الأشخاص إلى مجموعة الملكية، أو مغادرتها. والفوائد التي تعود على غير المالكين. يتم قبول أطفال المالكين الحاليين في الشراكة على أساس تنافسي، بعد تقويم صارم وكذلك التدريب المهني. مثل الملكية الفردية تحافظ الشركات على مشاركة أصحاب العائلة بشكل كبير، ولكنها قد تكون عرضة لخسارة رأس المال والموهبة. وهم عادةً أكثر مرونة لأنهم لا يعتمدون على قائد واحد فقط، لكنهم قد يواجهون صراعاً حول من يُسمح له بالملكية.

ت. الملكية الموزعة (Distributed ownership):

بحيث يجوز لأي فرد من أفراد الأسرة أن يكون مالكاً ويشترك في اتخاذ القرار. ويعمل هذا بشكل جيد عندما تكون معظم ثروة العائلة موجودة في الشركة، سواء عندما يفرضها القانون، أو عندما تكون جزءاً من الثقافة العائلية. ومع عدم الحاجة إلى شراء الأعضاء غير المالكين، يمكن للملكية الموزعة أن تُبقي رأس المال العائلي مرتبطاً بالشركة. ولكن قد يختلف أصحابها في المشاركة، وقد يكون التوفيق بين مصالحهم، وتحديد معايير اتخاذ القرار أمراً صعباً، إذا كان بعضهم يديرون الأعمال بينما يكون بعضهم الآخر مستثمرين "فقط". قد تنشأ مشاكل كبيرة إذا كان بعض أفراد الأسرة بحاجة إلى سيولة مالية، ويرغبون في بيع حصصهم؛ ولذا يلزم وجود سياسة خاصة بالتخارع مما يقلل من هذا الخطر.

ث. الملكية المركزية (Concentrated ownership):

بحيث قد يكون أي فرد من أفراد الأسرة مالكاً، ولكن هناك مجموعة فرعية تحكم في عملية صنع القرار. وي العمل هذا بشكل جيد عندما يتطلب الأمر اتخاذ إجراء حاسم على الرغم من تعدد المالكين. كما أنه يخفف من بعض التحدىات المرتبطة بالملكية الموزعة. لكن مسألة من سيتولى السيطرة تصبح أكثر تعقيداً مع كل جيل جديد. حيث يتم نقل الأسهم إلى الأحفاد، ولكن في كل جيل، يجب على الرئيس التنفيذي أن يمتلك أو يسيطر على أغلبية أسهم التصويت. على الرغم من أن المالكين يهدفون إلى التوصل إلى توافق في الآراء بشأن القرارات الكبيرة، إلا أن الرئيس التنفيذي هو الذي يتخذ القرار الأخير. أحد المخاطر الرئيسية هو الصراع حول من سيتولى القيادة. والسبب الآخر هو احتمال أن يفقد أولئك الذين ليسوا في السلطة الفائدة ويباعون أسهمهم.

استدامة وبقاء العمل العائلي

توصل الباحثان (بارون ولاتشينور) وفق استطلاع أجراه على الشركات العائلية بمختلف أحجامها وعبر العديد من الصناعات والمناطق الجغرافية، فوجداً أن (١٣٪) منها كان لها مالك وحيد، و(٢٤٪) كانت عبارة عن شراكات، و(٣٦٪) كانت ملكية موزعة، و(٢٧٪) كانت ملكية مركبة.

٢ كيف سيتم هيكلة الحكومة؟

يتمتع أصحاب الشركات العائلية بسلطة عميقة في اتخاذ القرار. وهذا يمنحها ميزة تنافسية كبيرة، مما يسهل البراعة الضرورية للاستفادة من الفرص عند ظهورها؛ دون الاضطرار إلى اتخاذ القرارات من خلال طبقات متعددة من الإدارة والبيروقراطية، حيث أصبحت سرعة الاستجابة أكثر أهمية. ولكن إذا تم استخدام هذه السلطة بشكل غير فاعل، فسوف تعاني الشركة من المشكلات. حيث يمارس بعض المالكين الكثير من السيطرة والتحكم؛ مما يخنق الابتكار ويجعل من الصعب جذب المواهب الجيدة والاحتفاظ بها. ويتراجع آخرون عن القرارات الكبرى، مما يترك فراغاً قد يملؤه المسؤولون التنفيذيون الذين يتطلعون إلى مصالحهم. لقد شوهت العديد من الشركات العائلية كادت أن تُدمَّر عندما تركت القرارات للمديرين من خارج العائلة الذين أرادوا تحطيمها ليتمكنوا من إدارة الشركة، وشرائهم لاحقاً بسعر بخس.

تدور الحكومة في الشركات العائلية حول إيجاد حل وسط بين الإدارة التفصيلية، والتخلي عن المسؤولية. مع أن الأمر يصبح أكثر صعوبة مع نمو العائلة وكبر حجم الشركة. والحل يمكن في أن يضع المالك أهدافاً عالية المستوى وينتخبون مجلس الإدارة، الذي يشرف على الأعمال، ويُعين، وإذا لزم الأمر يُقيل الرئيس التنفيذي. وتوصي الإدارة باستراتيجية العمل وتُوجه العمليات. ومن ثم يقدم مجلس الإدارة تقاريرهم إلى المالكين.

٣ كيف يمكنك تعريف النجاح؟

بالنسبة لشركات المساهمة العامة فإن تعريف النجاح يبدو واضحاً وسهلاً، وهو زيادة وتعظيم عوائد المساهمين، ولكن الأمر قد يبدو خلاف ذلك بالنسبة للعمل العائلي، فإن توفير فرص عمل لأفراد العائلة ولغيرهم قد يكون هو مفهوم للنجاح بالنسبة للمؤسس. وهذا يُعد فارقاً كبيراً في الأهداف، يترتب عليه فارقاً في الأداء والتصور والمعتقدات. لذا يُعد من الأهمية بمكان تحديد الأهداف من إنشاء الكيان وتأسيسه، وإذا لم تكن واضحة بشأن أهدافك، فإنك تخاطر بفقدان سبب وجودك في العمل معًا، خاصة مع نمو الشركة وانتقالها إلى أجيال جديدة.

وغالبًا ما تدور الأهداف حول:

(أ) النمو من خلال تعظيم القيمة المالية للشركة، أو (ب) إعطاء الأولوية للتدفق النقدي الصجي لاستخدامه في أنشطة خارج النشاط العائلي، وقد يكون الهدف هو (ج) الحفاظ على السيطرة من خلال الحفاظ على سلطة اتخاذ القرارات بقوة داخل مجموعة الملكية للحيلولة دون إغراق الشركة في أي التزامات مالية أو ديون.

٤ ما الذي سوف تقوم بالتواصل معه، وما الذي لن تقوم به؟

يحق للملوك قانونًا معرفة الكثير عن أعمالهم، مثل ما هو موجود في البيانات المالية وبعض السجلات التنظيمية ووثائق الملكية. وباستثناء الحالات التي يقومون فيها بإحضار مستثمرين، أو مقرضين، أوأعضاء مجلس إدارة من الخارج، فإنهم غير ملزمين بمشاركة هذه المعلومات مع أي شخص (خلاف الحكومة). وهذا يعني أنهم يتحكمون في الاتصالات، أي لا يمكن مشاركة أي شيء ذي أهمية دون إذنهم.

تؤثر كيفية ممارسة المالكين لهذا الحق بشكل كبير على طول عمر الشركة. وذلك لأن التواصل الفاعل أمر بالغ الأهمية لبناء أحد الأصول الأكثري قيمة للشركة العائلية، إلا وهي العلاقات المبنية على الثقة. وهذا أمر جيد للحفاظ على أسرار الشركة وبياناتها من الغرباء، إلا أن المبالغة في ذلك قد يحرم الشركة من قدرتها على تنمية علاقات جيدة.

غالبًا ما يشعر المالكون بالقلق الشديد بشأن حماية التفاصيل المتعلقة بثرواتهم؛ لدرجة أنهم يفشلون في التفكير فيما يمكنهم مشاركته لمساعدة أصحاب المصلحة على الشعور بالارتباط بنجاح الأعمال على المدى الطويل. قد تتضمن هذه المعلومات قيم المالك واستراتيجيته، وكيفية اتخاذ القرارات، وكيف تفكري الخلافة، وشغفك بالعمل. وهذا يضر بالعمل العائلي.

٥ كيف ستتعامل مع الانتقال إلى الجيل القادم؟

الحق النهائي للملوك هو تحديد كيفية التخارج. يمكنك اختيار من سيمتلك الشركة بعد ذلك، والشكل الذي ستتحذله تلك الملكية، ومتى سيتم النقل. ومع هذا الحق تأتي قرارات معقدة وصعبة؛ ماذا ستفعل بالأصول التي عملت بجد لبنائها؟ كيف ستترك؟ ما الأدوار التي يجب أن يلعبها أفراد الجيل القادم؟ كيف يجب عليك تحضيرهم؟ هل العلاقات بينهم قوية بما يكفي ليتمكنوا من اتخاذ القرارات معًا؟

استدامة وبقاء العمل العائلي

إن تأخير عملية التحول أو سوء التخطيط لها؛ يمكن أن يؤدي إلى إحداث الفوضى في العمل والعائلة على حد سواء. وقد وجدت دراسة أجرتها مجموعة بوسطن الاستشارية على أكثر من (٢٠٠) شركة عائلية هندية، لاحظت الدراسة وجود فرق قدره (٢٨) نقطة مئوية في نمو القيمة السوقية بين الشركات التي خططت لتحولاتها، وتلك التي لم تفعل ذلك.

من خلال خبرتي في العمل العائلي والتي امتدت لأكثر من (٤٥) عاماً، لم أجد أسوأ من إهمال التخطيط لانتقال السلطة للأجيال التالية. حيث إن أحد الأمور المهمة والرئيسية التي سبق وذكرناها للعمل العائلي إنما تكون في الاستمرارية، والتي يعد التخطيط لتعاقب الأجيال أحد مكوناتها الرئيسية.

إن تشبيث المؤسس بصلاحياته وعدم تفويض السلطة، واعتقاد أن الأمور لا تسير إلا بشخصه، وبتواجده على رأس العمل، ينقض الفطرة. فكلنا إلى زوال، وكما قال الشاعر كعب بن زهير:

كُلُّ ابْنِ أُنْثَىٰ وَإِنْ طَالَتْ سَلَامَتُهُ
يَوْمًا عَلَى آلَهِ حَذْبَاءَ مَخْمُولٌ

إن انتقال السلطة للأجيال اللاحقة عبارة عن رحلة، وليس إجراءً أو قراراً يُتخذ بين عشية أو صحاها. فهي عملية تمر بعدة محطات. ينبغي أن تتم بالتدريج والتسلسل، وألا تكون مفاجئة، وأن تُبني على الحوار، والإقناع، والمراجعة، والتقويم، والتعديل، والنصائح، والإرشاد.

حيث إن انتقال الخبرة للأجيال التالية ليست بالعملية السهلة، وتختلف في سرعة قبولها من جيل لآخر، ومن بيئته لأخرى بحسب التنشئة لتلك الأجيال، وبحسب ثقافتها وتعليمها، وتأثير البيئة والأصدقاء والأقران عليها. كذلك بحسب صبر الآباء وحنكتهم وتقديرهم للفروقات بين الأجيال، ومدى استعدادهم لتفويض صلاحياتهم، والتخلي عن مركبة القرار واتباع مبدأ التشاور، والاستماع لوجهات النظر المختلفة، كما رغبهم في الاحتفاظ بالكيان العائلي لأجيال قادمة.

ذكر البروفيسور جيفري جونز (Tarun Khanna)، والبروفيسور جونز (Geoffrey Jones) المدرسان بكلية هارفارد للأعمال في كتابهما "من أجل قيادة تدوم Leadership to Last"، وللذان قاما بتحليل بعض الشركات الأكثر نجاحاً في الهند وقدما فيه دروساً للقيادة في كل مكان. أوضح الكتابان كيف تستطيع الشركات البقاء ليس لسنوات فحسب، بل لعقود من الزمن؟ أو حتى لعدة قرون. وذكر المؤلفان أن هناك خمس خصائص للشركات التي تستمر وتتدوم لفترات طويلة:

١ غالباً ما يتم إدارتها بواسطة العائلة:

حيث إنها غنية بالموارد وتتوفر الدعم المالي والإشرافي، مع ميزة الاحتفاظ بالقيم عبر الأجيال. وهذا ما قد لا يتتوفر بالشركات العامة نتيجة لتكرار تغيير القيادات.

٢ القيم توجه القرارات:

من المؤكد أن التقاليد الدينية تلعب دوراً مهماً في التأثير على الأجيال الشابة من القادة. كما الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية والحاجة إلى السلوك الأخلاقي في القيادة، وإدراك أن الحفاظ على السمعة هي سمة قوية بشكل خاص للشركات طويلة المدى، وتعتبرها إحدى أصولها التي لا يمكن التفريط فيها.

٣ تهتم بالابتكار ليكون لها أثر إيجابي على المجتمع:

حيث إن الدافع لممارسة الأعمال التجارية عند هذه الشركات لتحسين المجتمع يكون دافعه في الدرجة الأولى أخلاقياً وإحساساً بالمسؤولية.

٤ يسعى قادة الأعمال إلى تحقيق النظرة الشمولية، والمساواة بين الجنسين:

من خلال إتاحة الفرصة للمرأة لممارسة دورها في المجتمع وعدم إقصائها. مع عدم الاكتفاء بتوظيفها، وإنما تطوير مهاراتها وتدريبها، والاهتمام بتعليمها.

٥ إنهم يحاربون الفساد:

حتى لو لم ينجحوا دائماً في تحقيق ذلك. فهم يمتنعون عن دفع الرشاوى، ويتجنبون ذلك ويحرضون على العمل في القطاعات المعروفة أنها أقل فساداً. إن اكتساب سمعة جيدة في التعامل مع الأمور بشكل مستقيم وشريف يرسل إشارة يمكن أن تثنى المسؤولين الفاسدين عن طرق باب الشركة. إنها أيضاً منارة للشركات الأخرى التي تريد أن تفعل الشيء الصحيح.

يخلص الكتابان إلى أن القائد يحتاج إلى تطوير العقلية الصحيحة، والاستعداد للتخلص من الربح قصير الأجل؛ لبناء مشروع تجاري طويل الأجل يعود بالنفع على المجتمع.

استدامة وبقاء العمل العائلي

ذكر خبير الأعمال العائلية (جون دافيس John Davis)، من (كلية هارفارد للأعمال) أن هناك خلطة سرية لحفظ على الأعمال العائلية، وأنه لا يمكن حصر هذه الخلطة السرية لنجاح الأعمال على المدى الطويل بالأرقام. ويقاد يكون من المستحيل على المحلل المالي أن يصمم نموذجاً واحداً لهذه الخلطة. وهذه الخلطة السرية لبقاء الشركات على قيد الحياة والانتقال من جيل إلى جيل، تكمن في:

١ النمو:

من أجل البقاء على قيد الحياة تجاريًا كعائلة، يجب عليك تنمية أصولك بوتيرة أسرع مما تستملكه عائلتك أو عملك. وهذا قد يتطلب بعض المجازفة والمخاطرة أحياناً ويكتنفه بعض التحديات، ولكن الأمر يستحق ذلك.

٢ الموهبة:

تحتاج الشركة إلى ملاك جيدين لدعم المنشأة، وأعضاء مجلس إدارة عائلي جيدين لتجيئ الشركة. كما تحتاج أيضاً إلى عضو واحد أو أكثر في كل جيل من هم مُنشئو الثروات، والذين يعرفون كيفية القيام بالصفقات الرابحة التي تُنتج العوائد المالية التي تحتاجها العائلة والشركة. ومديرو الثروات هؤلاء يحتاجون للدعم والتحفيز، وعدم تخويفهم من الفشل.

٣ التماسك:

إن النزاعات العائلية التي تؤدي إلى تقسيم الملكية: تُضعف الأسرة وتقلل بشكل كبير من أصولها وعوائدها. لذا أنت بحاجة إلى برنامج لجمع العائلة للوقوف وراء الشركة، ولتعزيز روابط الثقة وبناء الالتزام العائلي تجاه شركتك. وميثاق العائلة يعتبر جيداً في هذا الشأن. وهذا لا يمنع بتاتاً من أنه قد توجد خلافات بالرغم من كل ذلك، ولكن حتى هذه الخلافات يجب أن تتم إدارتها بطريقة محترفة ودقيقة، وفي نهاية المطاف مع الالتزام بالحفاظ على وحدة الأسرة وأصولها.

يكاد يُجمع الخبراء على أن النمو، والموهبة، والتماسك، والابتكار، والاستثمار، والمخاطر، والقيادة الاحترافية، والقيم، وإعداد خطة للتعاقب، كل ذلك وغيره يساعد كثيراً في استدامة العمل العائلي وانتقاله من جيل لآخر.

الثقة تدعم استدامة العمل العائلي
عبر الحوكمة الفعالة، التحول الرقمي،
حماية البيانات، والتخطيط للخلافة،
مما يعزز ولاء العاملاء والموظفين،
ويضمن النمو والتميز في بيئة متغيرة.



أهمية الثقة
لاستدامة
العمل العائلي



تؤكد النتائج الواردة في المسح العالمي للشركات العائلية الذي أجرته (شركة برايس ووترهاوس كوبرز PwC's)، الذي تم نشره في موقع الشركة في مايو ٢٠٢٣م، تحت عنوان "بناء الثقة لتنمية علامتك التجارية: هيكلة أعمالك العائلية من خلال الابتكار Build 'trust to grow your brand: Structuring your family business through innovation'، تؤكد أن الاستثمار في التكنولوجيا، وتعزيز الحكومة، واستكشاف فرص جديدة للنمو - مع التركيز المستمر على صحة عملك وإعطاء الأولوية للموظفين والعملاء - يمكن أن يساعد في الحفاظ على الثقة في علامتك التجارية على المدى الطويل، وأن الثقة هي ميزة تنافسية حيوية، وهي ميزة تتطلب استراتيجية واجهاداً لبنيتها. وفي الولايات المتحدة، تقول (٧٨٪) من الشركات العائلية إنها تعتقد أنه من الضروري أن يثق العملاء في شركاتهم. لكن (٥٢٪) فقط يعتقدون أن عملاءهم يثقون بهم بشكل كامل، و(٤٤٪) فقط يعتقدون أن موظفهم يثقون بهم.

إن إحدى الطرائق الحاسمة التي يمكن للشركات العائلية من خلالها معالجة هذه الفجوة؛ هي التركيز على بناء قدراتها الرقمية - بما في ذلك الأمن السيبراني؛ للوصول لثقة المستهلك والعملاء والموظفين وهذا يتطلب توفير ما يلي:

① القدرات الرقمية، والأمن السيبراني:

ذكر المسح أن (٣٩٪) من الشركات العائلية في الولايات المتحدة توافق على أنها تتمتع بقدرات رقمية قوية، بينما تقول (٦٦٪) من الشركات العائلية في الولايات المتحدة أن لديها هيكلية حوكمة واضحة، في حين تتوقع (٨٦٪) من الشركات العائلية في الولايات المتحدة أن تشهد نمواً خلال العامين المقبلين.

لقد خلقت الطفرة الرقمية خلال الوباء وجوداً إلكترونياً سمح للشركات وسبل العيش بالاستمرار. ومع ذلك، هناك انخفاض في عدد الشركات العائلية التي تشعر أن لديها المهارات الرقمية للمستقبل. على سبيل المثال (٣٩٪) فقط يوافقون على أن لديهم قدرات رقمية قوية، بانخفاض من (٤٢٪) في عام ٢٠٢١م.

كما أدى الاعتماد السريع على أنظمة تخزين المعلومات السحابية (Cloud)، وأنظمة المدفوعات الافتراضية، وغيرها من التقنيات الرقمية أدى إلى تنشيط التعامل في الشركات العائلية. وفي كثير من الحالات سرعان ما انتقلت العمليات السابقة التي كانت تتم بين الشركات مباشرة فقط، انتقلت إلى المستهلك. حيث يقوم العملاء بإدخال البيانات الشخصية، والمالية الخاصة بهم في الأنظمة التي كانوا يأملون أن تكون آمنة.

أهمية الثقة لاستدامة العمل العائلي

وفقاً للمشاركين في تقرير أصدرته شركة (برايس ووترهاوس كوبرز) عن رؤيتها لاستطلاع الثقة الرقمية عالمياً (PwC Global Digital Trust Insights) لعام ٢٠٢٣، يوضح الاستطلاع: أن هناك عملاً يتعين القيام به لتأمين مبادرات التحول الرقمي هذه. حيث ذكر أقل من (٤٠٪) من المديرين التنفيذيين في مجال الأعمال والتكنولوجيا في هذا الاستطلاع، إنهم خفّوا بشكل كامل من المخاطر المرتبطة بهذا النوع من المبادرات.

على الرغم من أن عملاءك معتمدون على التجربة الرقمية في كل جانب من جوانب الحياة تقريباً، إلا أن اللمسة الشخصية للشركة العائلية - المقترنة بالإمكانات التقنية - يمكن أن تميزك عن الآخرين: حيث وافق (٥٥٪) من المشاركين على أن لديهم إمكانية الوصول إلى معلومات أو بيانات موثوقة، وفي الوقت المناسب تغذّيها عملية صنع القرار.

يوضح استطلاع الثقة لعام ٢٠٢٣ الذي أجرته (شركة برايس ووترهاوس كوبرز) المشار إليه، أنه عندما يتعلق الأمر بالثقة في شركة ما، فمن المرجح أن يعتبر المستهلكون أمن البيانات، وخدمة العملاء، والمنتجات والخدمات عالية الجودة هي الأكثر أهمية، حيث صنف (٧٩٪) من المستهلكين مبدأ "حماية بيانات العملاء" على أنه أمر مهم للغاية، ويقول (٦٨٪) من المستهلكين و(٦٧٪) من الموظفين، على أنه من المهم جداً بالنسبة للشركات الكشف عن سياسات خصوصية البيانات.

قد تكون بعض الشركات العائلية متخلّفة بشكل مؤسف في الفضاء الرقمي، وتعترف بأوجه القصور: في حين أن (٤٠٪) فقط يقولون إنهم متقدمون جداً في الاستجابة الفاعلة لانتهاكات البيانات الخصوصية ومعالجتها، فإن أقل من ذلك (٣٥٪) يقولون إنهم لا يزالون على الطريق نحو تحقيق ذلك.

على الشركات العائلية أن تأخذ بعين الاعتبار ما إذا كان موظفو الشركة، أو المستشارون الذين يتمتعون بأمن سيريري دون المستوى المطلوب يعرضون بيانات المستهلك، والموظفيون لانتهاكات محتملة من طرف ثالث. وقد يستهدف المهاجمون (الهاكرز) الشركات الخاصة لأنها تفتقر إلى وسائل الحماية المتقدمة التي توفرها العديد من الشركات العامة.

٢ السياسات والإجراءات، والهيكل الإداري، وتنوع مجلس الإدارة:

تدرك العائلات أن وجود مؤسسة موثوقة وموجهة لتحقيق هدف محدد هو الطريق الوحيد للتطور والاستمرار بالنسبة للأعمال. لذا، سواء كانت شركة عائلتك في جيلها الخامس أو الأول، فإن التخطيط، والحكومة المدروسين اللذين يركزان على السياسات والإجراءات، والتخطيط للخلافة والتواصل؛ يدعمان الثقة التأسيسية والمنتظرة.

ومن المؤكد أنه يجب أن تكون السياسات والهيئات والاستراتيجيات، سلسة ومناسبة لتلبية احتياجات كل من الأسرة والشركات. ويمكن للشركات العائلية إنشاء حوكمة مناسبة تتضمن هيكلًا موثوقًا به يدوم طويلاً، لكن الكثير منها لا تستفيد من هذا التكتيك المنضبط. حيث يقول الثنائي فقط - وفق الدراسة في الولايات المتحدة أن (٦٦٪) - لديهم هيكل حوكمة واضحًا، ويقول (٦٥٪) أن لديهم شخصاً مسؤولاً عن حوكمة الشركات.

عندما تحتاج حوكمة إلى التطور، فكر في الحصول على الاستعانة بخبراء من خارج الشركة ومن خارج العائلة. الأفكار الجديدة ووجهات النظر المتنوعة هي مكان جيد للبدء. إن معظم مجالس الإدارة فيها أغلبية من الرجال وأولئك الذين يبلغون من العمر (٤٠) عاماً أو أكثر؛ وينبغي الاستفادة من تنوع الأفكار.

وجود خطة للإحالات وتوريث العمل ضرورة ملحّة، ومع ذلك، يقول (٧٨٪) من المشاركين (في الولايات المتحدة) أن حماية الشركة باعتبارها أهم أصول عائلية؛ هو هدفهم الأساسي على المدى الطويل للسنوات الخمس المقبلة، مقابل (٨٢٪) على مستوى العالم، و(٧٢٪) يريدون ضمانبقاء الشركة في العائلة، لذا فإن التخطيط للخلافة يجب أن تكون الأولوية. وفي عام ٢٠٢١م، قال (٣٤٪) فقط أن لديهم خطة خلافة قوية وموثقة ومعلن عنها.

لإضفاء الاستقرار والثقة بين العائلة والموظفين والعملاء، يجب أخذ التخطيط للخلافة بعين الاعتبار في كل مرحلة من مراحل العمل. وعندما يحين الوقت، يجب أن يكون هناك بدبل مدرب بشكل كامل، ومتافق عليه لتولي القيادة عندما يترك أحد صانعي القرار الرئيسين منصبه. وقد يكون التواصل الفاعل والشفاف، والمستمر مع المستهدين من أبناء العائلة مهمّاً في هذه المرحلة وربما يحول دون وجود نزاع مستقبلي.

٣ إدارة نمو الحاضر، وبناء الثقة للمستقبل:

ومفتاح ذلك إنما يكون عبر الابتكار والتطوير المستمر. حيث تحتاج الشركات إلى المرونة، والتفكير خارج الصندوق من أجل النجاة من الاضطرابات التي شهدتها السنوات القليلة الماضية. ومع توسيع اهتمامات الأجيال، أفادت الغالبية العظمى من المشاركين (٩٠٪)، أن النمو مهم لأنه يمكّنهم من الاستثمار في مستقبل شركاتهم؛ ويعتقد (٧٨٪) من المشاركين أنه من الضروري أن يحظى بثقة عمالهم.

يعد التفكير بشكل مختلف وتحمل المخاطر أمراً صعباً بالنسبة لشركة ناجحة على مدى أجيال متعددة. ومع ذلك، فإن استراتيجيات ريادة الأعمال نفسها التي أسست شركتك العائلية تعتبر مهمة لنجاحها على المدى الطويل.

تدرك الشركات العائلية الولاء للموظفين، هؤلاء أصحاب المصلحة الأكثر أهمية وهم المشرفون على علامتك التجارية. لكن توفير الوظائف لا يكفي عندما تقدم التكنولوجيا إلى الأمام - قم بزيادة الاستثمارات في الابتكار إلى أقصى حد، من خلال رفع مهارات الموظفين لتحقيق النجاح في أدوار جديدة.

اعتمدت الشركات العائلية على الثقة التي ترسخت عبر الأجيال. ويشير النمو الديمغرافي المتنامي إلى حدوث تحول في الأولويات، ولعل أكثر ما يهم العمالء والموظفين اليوم - وللأجيال القادمة - هو القضايا المتعلقة بالبيئة والمجتمع والحكومة (ESG). لقد أصبحت كيفية إدارة أعمال مستدامة تناسب المستقبل بمثابة اختبار حقيقي للجدارة بالثقة وتظهر الأبحاث أن (٣٠٪) فقط من الشركات العائلية توافق على أن المساهمة في إيجاد حلول للمجتمع والبيئة أمر مهم لتحقيق الأهداف طويلة المدى. قال (٧٪) فقط أن لديهم استراتيجية متقدماً عنها فيما يتعلق بالجوانب البيئية، والاجتماعية، وال الحكومية.

يهم المستثمرون، والمقرضون بشدة بكيفية مشاركة شركتك في مجالات البيئة والمجتمع والحكومة (ESG)، وقد يستخدم الكثيرون هذه المقاييس كشرط أساسى للاستثمار في شركتك، أو الاستحواذ عليها، أو الدخول كشركاء فيها. ولا يمكن للاستراتيجية المدروسة جيداً أن تفتح الأبواب فحسب، بل الأهم من ذلك، أنها تمنع شركتك العائلية من الإغلاق من قبل شركاء رأس المال الذين يبحثون عن شواطئ مستدامة.

أسطورة فشل الشركات العائلية في
الجيل الثالث تفتقر للدقة، فعوامل
استمرارها، تعتمد على التخطيط،
والحوكمة، والقيادة، وتأثير العوامل
الخارجية، وليس على عدد الأجيال.



أسطورة انتهاء الشركات العائلية في الجيل الثالث



سبق وأن تطرقنا لهذا الموضوع في كتابنا (قيادة الشركات العائلية)، وذكرنا أن معظم الأبحاث التي وردت في هذا الشأن إنما مرجعها لدراسة ميدانية تمت في عام ١٩٨٠م، في مدينة (إلينويس Illinois) بالولايات المتحدة الأمريكية، على شركات التصنيع. حيث أخذ الباحثون عينة من الشركات، وحاولوا معرفة أي منها كانت لا تزال تعمل خلال الفترة التي شملتها الدراسة. ثم قاموا بتجميع الشركات في كُتل مدتها ثلاثة عقوداً تمثل الأجيال تقريباً.

فقط ثُلث الشركات العائلية في هذه الدراسة تمكنت من الوصول إلى الجيل الثاني، و(١٣٪) فقط تمكنت من الوصول إلى الجيل الثالث. ثم بنوا على هذا الأساس فرضية أن نسبة الشركات التي تنتقل للجيل الثاني لا تتجاوز (٣٠٪)، أما نسبة نجاح انتقال الشركة للجيل الثالث فهي في حدود (١٣٪)، وهي نسبة ضعيفة من وجهة نظر الدراسة، وتعني احتمالية فشل الشركات في الجيل الثالث بنسبة تصل إلى (٨٧٪).

بحسب الكاتبين (جوش بارون) و(روب لاتشينور)، في مقال لهما نُشر في موقع مجلة (هارفارد للأعمال Harvard Business Review) في يوليو ٢٠٢١م، تحت عنوان (هل تفشل معظم الشركات العائلية بالفعل بحلول الجيل الثالث؟) ذكر الكاتبان أنه وجهت لهذه الدراسة عدة انتقادات، حيث إن ما لم تقله الدراسة هو كيفية مقارنة ذلك بأنواع الأخرى من الشركات. فقد توصلت دراسة أجربت على خمس وعشرين ألف شركة مساهمة عامة في الفترة من عام ١٩٥٠م إلى عام ٢٠٠٩م، إلى أنها استمرت في المتوسط نحو خمسة عشر عاماً، أو حتى أقل من جيل واحد. وبحلول عام ٢٠١٢م، انخفض متوسط مدة الحياة إلى أقل من خمسة عشر عاماً.

قد وجد تحليل أجرته مجموعة بوسطن الاستشارية في عام ٢٠١٥م، أن الشركات العامة في الولايات المتحدة واجهت "خطر الخروج" لمدة خمس سنوات بنسبة (٣٢٪)، وهذا يعني أن ما يقرب من الثلث سوف يختفي في السنوات الخمس المقبلة. ويقارن هذا الخطر بالمخاطر البالغة (٥٪) التي واجهتها الشركات العامة في عام ١٩٦٥م.

أخيراً، لا تقدم الدراسة أي فكرة عن سبب اختفاء بعض الشركات. من المؤكد أن النزاعات العائلية ومشاكل العمل قد أضرت ببعض منهم، ولكن في حالات أخرى ربما يكون المالكون قد باعوا أعمالهم وبدأوا شراكة جديدة. وهذا أبعد ما يكون عن "الفشل".

في المقابل هناك شركات استمرت لفترات أطول بحيث وصلت للجيل الرابع، ومنها ما تحولت لشركات مساهمة. وهذا لا يعني فشلها، وإنما بالعكس من ذلك يشير إلى قدرة الشركة على تطوير هيكلها، وإدراجها في سوق الأسهم، وتحولها من شركة يملكها عدد

أسطورة انتهاء الشركات العائلية في الجيل الثالث

محدود من الشركاء لعدد أكبر، مع وجود إدارة احترافية، وحكومة، ورقابة، وشفافية، ومؤشرات أداء، وجدول صلاحيات وغير ذلك.

بحسب (بارون) و(لاتشينور) فإن أسطورة، أو خرافة الأجيال الثلاثة منتشرة على نطاق واسع، لدرجة أنها يمكن أن تصبح نبوءة ذاتية التحقق بالنسبة للشركات العائلية التي تعتقد أن فرص النجاح على المدى الطويل تقف ضدها. وتسبب هذا في اعتقاد راسخ لدى بعض المؤسسين أنه لا حاجة لعمل خطط لاستمرار العمل العائلي، وانتقاله للأجيال اللاحقة. طالما أن فرص النجاح في إبقاء الشركة على المدى الطويل أصبحت ضعيفة.

هذا الكلام المتعلّق بفشل الشركات في الأجيال التالية - من وجهة نظري - يجنبه الصواب، أو ليس على إطلاقه. فقد فشل الشركة العائلية في الجيل الأول، أو الثاني، أو الثالث، وفقًا لنجاح أو فشل قيادتها، وطريقة وأسلوب اتخاذ القرارات، وحكمة وخبرة من يديرونها، فليس هناك اعتبار للمدة التي مضت منذ تأسيسها، وإنما اعتبارات أخرى مثل: ضعف التمويل، أو التوسيع في الاقتراض بتكلفة عالية، أو الظروف الاقتصادية التي تمر بها البلاد، أو العالم (كساد - ركود - جائحة - حروب - نزاعات، وغير ذلك)، أو سوء الإدارة، وغير ذلك من الأسباب.

لقد احتفلت شركتنا العائلية (شركة سعيد محمد العمودي) في مارس من عام ٢٠٢٤م، بمرور سبعين عاماً على تأسيسها، وهي حالياً تعيش مرحلة توريث العمل وانتقاله لقيادة الجيل الثالث إن شاء الله. ولقد تم خلال الـ (١٥) عاماً المنصرمة استقطاب (١٢) فرداً من أبناء العائلة من أبناء الجيل الثالث للعمل بشركة العائلة، وكان اختيارهم وفق ضوابط ومعايير دقيقة، وهو يديرون النشاط التجاري للشركة حالياً بمشاركة لا تقل عن (٨٥٪ - ٩٠٪)، ويظل دور الجيل الثاني من أبناء العائلة من يعملون بالشركة مجرد دور إشرافي ورقابي وتحفيزي، دون التدخل في الجانب التنفيذي والعمل اليومي. وقد وجدنا نتائج إيجابية لهذا النوع من التحول وتفويض الصلاحيات، ودعم وتعزيز دور الجيل الثالث بالشركة.

هناك نماذج كثيرة بالمملكة لشركات عائلية تجاوز عمرها (٦٠) عاماً، بل وأكثر من ذلك، ولا زالت تحقق نتائج إيجابية، وخطّت خطوات جيدة في سياسات الإحلال للأجيال التالية. وتقوم الغرف التجارية بالمملكة بدور كبير من خلال المركز الوطني للمنشآت العائلية، في توعية تلك الشركات وإقامة المنتديات والمؤتمرات والمحاضرات عن أهمية قطاع الأعمال للشركات العائلية، ودورها الرئيسي في زيادة الناتج القومي، وتوظيف الشباب، وتقليل البطالة، والمسؤولية الاجتماعية وغيرها من الأدوار المهمة.

إذاً فهل الدراسة التي قررت فشل الشركات العائلية في الجيل الثالث بنسب تصل إلى (٩٠٪) محققة وثابتة؟ هذا ليس على الإطلاق، فإنه كان هناك شواهد لفشل الشركات في جميع المراحل، فليست العبرة بالأجيال التي تقود وتدير الشركة، ولكن العبرة بطريقة وأسلوب إدارتها، وظروف الشركة (المالية، والإدارية، والتنظيمية) والبيئة التي تعمل بها وغير ذلك مما ذكرنا.

هناك ملاحظة أخرى ينبغي التنبه لها، وهو أن فشل الشركة العائلية، أو عدم استمراريتها، أو بيعها، أو تحولها لشركة مساهمة، أو غير ذلك، قد لا يعني بالضرورة ضياع ثروة العائلة، فالشركاء والمالك عبر سنوات عديدة من الإنجاز والنجاح، لا بد أنه تكونت لديهم أرباح محتجزة قاموا بتحويلها إلى عقارات وأسهم وأصول مختلفة؛ تمكّنهم حتى بعد فشل، أو بيع الشركة من العيش بأمان وسلام، ما لم يكن قد ترتب على الشركة قروض وديون والتزامات استهلكت كل مدخلاتهم. وكما يقول الكاتبان (بارون) (لاتشينور): (في العديد من الشركات العائلية، يعُدُ الدين وسيلة رائعة لتمويل النمو، وتحقيق عائد مرتفع على الأسهم، ولكنه يعرض الشركة أيضًا للخطر أثناء فترات الانكماش الاقتصادي الحتمية).

بعد الأدخار، وإعادة استثمار الأرباح، والسيولة الزائدة عن الحاجة من الأهمية بمكان، ولا ينبغي التوسع في الصرف على الرغبات، والمنع وتبييد المدخرات في أمور فيها سرف، أو بطر، أو رباء، أو لجذب اهتمام الآخرين. فإن المشاهد أن كثيراً منمن سلكوا هذا المسلك؛ تقلبت أمورهم وساءت ظروفهم وانتكست معيشتهم. لأن العطاء، والثراء، والكسب إنما هو رزق من الله للعباد. ومن أساء التصرف مع فضل الله وإحسانه، حري بأن يسلبه الله منه. فلا يكون جزاء الإحسان إلا الإحسان. أما من استخف بفضل الله، وعطائه، ورزقه وبذده دون حساب، وأسرف في دنياه ولم يراع أوامرها في المال فليبشر بزواله.

نشر موقع (جامعة الرؤية الأمريكية American Vision University) مقالاً في سبتمبر ٢٠٢١م، تحت عنوان "٧ أسباب لفشل الشركات العائلية وكيفية تجنبها"، لعله جدير بنا تلخيص ما ذكر فيه من أسباب تعتبر جوهيرية، هي وغيرها من أسباب تم ذكرها سابقاً سواء في كتابنا (قيادة الشركات العائلية) أو في غيره، المعول عليها في فشل الشركات العائلية، وليس الحقبة الزمنية التي تعيشها الشركة، وهي بتصرف وإيجاز كما يلي:

أسطورة انتهاء الشركات العائلية في الجيل الثالث

١: النزاعات العائلية:

يعد الصراع العائلي تحديًا شائعاً في أي شركة عائلية، وغالباً ما يُشار إلى التنافس بين الأشقاء، والنزاعات بين الأصهار والأسرة الممتدة، والقيم والأولويات المختلفة، على أنها السبب الرئيس للخلافات التي تؤدي إلى قرارات تجارية سيئة.

الخلافات العائلية أمر لا مفر منه، وعدم فصل مشاعرك الشخصية عن دورك في العمل يمكن أن يعيق الطريق. هذه الصراعات، مهما كانت بسيطة، أو واسعة النطاق، غالباً ما تمنع الشركة من المضي قدماً.

إن أفضل طريقة لمعالجة الخلافات العائلية هي وضع إجراء لإدارة النزاعات وحلها، وتوفير منتدى حيث يمكن لأفراد الأسرة المختلفين التواصل بشكل موضوعي، والتعبير عن شكاوهم، والسماح لهم بالتصالح مع قضائهم واهتماماتهم.

٢: عدم وجود خطة للخلافة، أو للتعاقب:

يعد التخطيط للخلافة عملية حيوية لإعداد منظمة لتحمل محل القادة القدامى. وعندما يحين الوقت، سيواصل الأشخاص الأكثر تأهيلاً ما بدأوه.

في كثير من الأحيان ترفض الشركات المملوكة للعائلات قبول هذه الاستراتيجية خوفاً من تسليم الأعمال إلى الموظفين، والأشخاص الذين ليسوا من أفراد الأسرة المباشرين. لذا تعد خطة الخلافة بمثابة خريطة طريق لا تقدر بثمن لتجويه مستقبل الشركة فيما يتعلق بالأسلاف والقادة الجدد.

وبخلاف تحديد الأشخاص لتولي أدوار قيادية جديدة، تتطلب هذه العملية الوقت والتدريب، إن إعداد وتجهيز شخص سيتولى في النهاية مسؤوليات عمل كبيرة تستغرق هذه العملية سنوات، وسواء كنت تخطط لتسليم العمل إلى العائلة فقط أو كنت حريصاً على جلب مدربين من الخارج، فإن وجود خطة للخلافة هو أحد ضمانات استمرار عملك.

٣: وجود قيادة غير مؤهلة:

تعد ترقية أفراد العائلة غير المؤهلين في العمل أمراً خطيراً يجب معالجته إذا كنت تريد أن ينجح عملك. بسبب العلاقات العائلية غالباً ما تتم ترقية أفراد الأسرة غير المؤهلين إلى مناصب قيادية رئيسة كخدمات خاصة. عندما تقوم بتعيين شخص غير مناسب لهذا المنصب، فإنك تخاطر بوجود موظفين غير سعداء ومستائين. غالباً ما تكون المسؤولية أمراً مستهجنًا، ويمكن أن تؤثر بشكل كبير على معنويات الموظفين ورضاهما، مما يؤثر سلباً على الأداء والإنتاجية.

قم بإعداد السياسات، ووضع المبادئ التوجيهية لتحديد المؤهلات والتعليم والخبرة الالزمة قبل أن يتمكن أحد أفراد الأسرة من شغل منصب أعلى. إن القيام بذلك يضمن إلى حد كبير أن يكون الشخص الذي يتولى الدور القيادي مجهزاً جيداً لإدارة الأعمال.

٤ عدم تحديد الأدوار والمسؤوليات:

يعدّ الافتقار إلى الهيكل الرسمي والحكومة سبباً ضاراً للقلق بالنسبة للشركات المملوكة للعائلات. ويُعدّ هيكل الإدارة بمثابة أساس متين للدور والمسؤوليات المهنية لكل فرد من أفراد الأسرة. فهو يوفر خططاً محددةً وإحساساً أفضل بدور كل فرد في العمل. كما تساعد الحكومة عائلات الأعمال على تبسيط تدفق الاتصالات والمعلومات لضمان إطلاع جميع أفراد العائلة على ما يجري في الشركة.

من خلال عقد اجتماعات عائلية واجتماعات ومجالس متّسقة، سيكون جميع الأعضاء جزءاً من عملية صنع القرارات الحيوية، مع ضمان عدم شعور أي فرد من أفراد الأسرة بالإقصاء. فإذا أردنا تنظيم العلاقات الأسرية وتجنب سوء الفهم والصراعات المحتملة، فإن من الضروري وجود هيكل تنظيمي رسمي وسياسات تحدد أدوار ومسؤوليات كل فرد من أفراد الأسرة.

٥ صراعات الأجيال:

يمكن أن تؤدي الاختلافات في الرؤى والالتزامات بين الأجيال إلى تخريب نمو الأعمال ونجاحها. تحدث صراعات الأجيال عندما يكون لدى الأجيال العائلية المختلفة أولويات وتوقعات مختلفة، ويتردد الجيل الأكبر سنًا في التخلّي عن السيطرة والاستمرار في الإمساك بزمام الأمور، على الرغم من تقدمهم في السن وتطبيق استراتيجيات العمل التي عفا عليها الزمن. ومن ناحية أخرى، لدى الأجيال الشابة طرائق ووجهات نظر وأفكار متعارضة في القيام بالأشياء.

لكي تنجح الشركة العائلية، من الضروري تحقيق توازن مثالي بين معرفة متى تتخلّى عن الشركة، وكيفية قبول الأفكار الجديدة والابتكارات. اجعل عملك دائمًا على رأس أولوياتك، واعمل على إيجاد حل وسط مريح للجانبين. ويجب أن يكون الجيل القادم على استعداد للعمل بأساليب راسخة وإظهار الانفتاح والمرونة.

٦ التحفظ في طلب المساعدة الخارجية:

عادة ما يكون لدى الشركة العائلية أسرار عائلية يريدون الاحتفاظ بها لأنفسهم، يمكن أن تكون هذه القضايا الحساسة سبباً وجهاً لتردد معظم الشركات العائلية في طلب المساعدة

أسطورة انتهاء الشركات العائلية في الجيل الثالث

الخارجية. يعتبر المستشارون المؤوثق بهم من خارج العائلة شركاء مهمين لضمان نجاح الأعمال، خبراء الأعمال بخلافك أنت وأفراد عائلتك هم الأصول التي يمكن أن توفر لك نصائح تجارية مفيدة، كما يمكنهم تقديم رؤى مفيدة لعملك من وجهة نظر شخص خارج العائلة.

يعدّ المستشارون القانونيون، والماليون المؤوثق بهم وسيلة رائعة لضمان امتثالك لجميع المتطلبات التنظيمية لعملك. ويمكن للمستشارين الخارجيين أيضاً مشاركة خبراتهم عندما يتعلق الأمر بالخطيط المالي، وحوكمة الشركات.

٧ الافتقار إلى التعليم المالي، والتجاري الأساسي:

إن الفهم القليل أو عدم وجود فهم للإدارة المالية، وإدارة الأعمال يمكن أن يدمر أي شركة عائلية ناجحة ومزدهرة. يمكن أن يؤدي الافتقار إلى التعليم الأساسي في مجال إدارة الأعمال إلى تعريض الشركة لخطر الفشل بشكل أكبر. إن الشخص الذي لا يعرف أساسيات إدارة الأموال، وإدارة الأعمال يشكل خطراً كبيراً على أي مؤسسة.

يجب على الأشخاص الذين يشغلون مناصب قيادية ومناصب إدارية، أن يتلكوا بالمعرفة والمهارات المكتسبة من تعليم إدارة الأعمال التقليدي والناشئ. إنهم بحاجة إلى تعلم الأساسيات الازمة لتلبية المتطلبات المعقّدة للشركة العائلية.

يظهر لي من التدقيق في هذه العوامل السبعة التي ذكرها الباحثان، أنها جميعاً عوامل داخلية تتعلق بالمؤسسة، ومالكها، وإدارتها، ولكن هناك عوامل أخرى قد تتسبب في انهيار الشركة وتكون خارجة عن سيطرة الإدارة أو العائلة، مثل:

✿ الظروف الاقتصادية التي تمر بها البلاد، أو المنطقة عموماً، أو العالم على نطاق أوسع.

✿ ضعف التمويل من قبل المصارف والبنوك، والتشدد في الإقرارات، مع ارتفاع نسبة الفائد.

✿ الحروب والنزاعات العسكرية، (داخل البلاد أو في مناطق استثمار الشركة).

✿ الكوارث والجائحات، (الفيضانات، تسونامي، انتشار الفيروسات والأمراض).

✿ فساد بيئة العمل، (الرشوة، المسؤولية، الإتاوات).

✿ الأوضاع السياسية، (الانقلابات، الصراع على السلطة، الديكتاتورية).

✿ عدم استقرار أسعار صرف العملة.

✿ السياسات، والغرامات، والإجراءات غير المحفزة. التي تفرضها الجهات المعنية بالاقتصاد والتجارة، وغيرها من أمور لا يمكن التحكم فيها، كل ذلك قد يكون سبباً في انهيار الشركات العائلية وغير العائلية.

خلال عِقد، شهدت أبحاث الشركات العائلية تطوراً مذهلاً، ركز على الأداء، الريادة، التعاقب، التمويل، الابتكار، الحوكمة، وغيرها، جميعها أكدها على دورها في الاقتصاد والتنمية العالمية.



أبحاث الشركات
العائلية خلال
عقد من الزمن



نشرت الباحثتان (سابيلا سيابا Berta Rivera Siaba)، و(بيرتا ريفيرا Sabela Siaba) من كلية الاقتصاد وإدارة الأعمال، بجامعة (لا كورونيا) بإسبانيا، مقالاً تم نشره في ١٧ يناير ٢٠٢٤م، تحت عنوان: "تطور مجال أبحاث الشركات العائلية على مدار عقد من الزمن The evolution of the field of family business research over a decade". تناول هذا المقال بحثاً جاداً حول ما تم نشره من أبحاث ودراسات ومقالات عن الشركات العائلية خلال عشر سنوات، وعن التطور الكبير في تناول موضوعات تخص المنشآت العائلية، مع توضيح وترتيب لأكثر الموضوعات تناولاً. وهذا في الحقيقة يبرز الدور الذي تلعبه الشركات العائلية في اقتصاديات العالم بأسره، وليس فقط على مستوى العائلة المنشئة لها، أو على مستوى البيئة التي تعمل بها.

بحسب الباحثتين فقد أدت التحديات المستمرة التي تتعرض لها الشركات العائلية إلى تركيز الأبحاث في هذا المجال على جوانب مختلفة، وبالتالي إنتاج مجموعة كبيرة وغير متجانسة من المؤلفات. وقد تم جمع هذه الأبحاث والمقالات من عدة مصادر معتمدة وموثقة، بما بلغ مجموعه (٤٦٤) مقالة. وتم تسليط الضوء على الموضوعات الأكثر تأثيراً ونشرها.

أظهرت المؤشرات التي تحلل أدبيات الشركات العائلية زيادة ملحوظة في السنوات الأخيرة من حيث عدد المنشورات التي تتناول هذا الموضوع. فقد تضاعف عدد المنشور عن الشركات خلال عقد من الزمان. وفي عام ٢٠٢٢م وحده، تم نشر العديد من المقالات بما يقابل ما تم نشرها في الفترة بأكملها منذ نشر أول مقال في أبحاث الشركات العائلية في عام ١٩٦١م حتى عام ٢٠٠٨م.

أما بالنسبة للمجلات الجديدة التي ظهرت وبدأت في النشر حول أبحاث الشركات العائلية، فيمكن ملاحظة اتجاه مماثل، وفي عام ٢٠١٢م، تم نشر (٣٣) مجلة فقط حول هذا الموضوع، لكن هذا الرقم تضاعف تقريباً في عام ٢٠٢٢م إلى (٦٠) مجلة. تعكس هذه الزيادة في عدد المجلات التي تعتمد على نشر الأبحاث المتعلقة بالشركات العائلية، وارتفاع المقالات الأكademie حول هذا الموضوع، مدى تزايد الاهتمام بهذا التخصص العلمي الحديث بين الأكاديميين، وعلى مدى العقد الماضي.

كانت "ريادة الأعمال، والابتكار Entrepreneurship and Innovation" الموضوع الأول والأكثر تناولاً في المقالات المنشورة حول أبحاث الشركات العائلية، والذي يتعرف منه موضوعات تتعلق بالشركات العائلية من مثل: سياسة التعاقب، استدامة ريادة الأعمال، درجة تشتت ملكية الأعمال، انهيار الشركات العائلية، كيف يؤثر تعاقب الأجيال على

أبحاث الشركات العائلية خلال عقد من الزمن

التحولات في التوجه الريادي للشركة وفقاً لخصائص الخلف، وكيف تؤثر درجة تركيز قوة الأسرة - إلى حد أكبر أو أقل - على الابتكار الذي يتم تنفيذه، أو كيف تؤثر الثروة الاجتماعية والعاطفية على الطرائق وغير ذلك، مما أدى إلى زيادة وتحسين ريادة الأعمال.

الموضوع الثاني الأكثر تناولاً في العقد الماضي من خلال الأبحاث المنشورة حول أبحاث الشركات العائلية هو: "أداء الأعمال Business Performance". أي الطريقة التي تؤدي بها الشركات العائلية أعمالها ومهامها، وإذا كان رجال الأعمالقادرين على فهم الجوانب والآليات المختلفة التي يمكن من خلالها للشركات العائلية أن تؤدي أداءً أفضل وتنمو، فيمكّن إنشاء محرك اقتصادي قوي، وبالتالي التأثير بشكل إيجابي على التنمية الاقتصادية للبلدان. وهذا العنوان يندرج تحته موضوعات كثيرة مثل: استراتيجيات الشركة، وتحسين بيئة العمل، دور القيادة في نجاح الشركة، تأثير مدير العائلة مقابل المدير من غير العائلة. وتركز العديد من المساهمات في هذا الموضوع بشكل أساسي على الأداء المالي للشركة.

"التعاقب Succession" هو القضية الثالثة الأكثر مناقشة في الأعمال التي تم نشرها حول أبحاث الشركات العائلية في العقد الماضي، والتي تعد من التحديات المهمة لأي شركة عائلية، بل وأكثرها خطورة على الكيان. ويندرج تحت هذا العنوان قضايا مثل: العلاقات بين الأجيال، الاستدامة، ريادة الأعمال، انتقال القيادة من المؤسس إلى الخلف، النزاع بين الأجيال المختلفة، تأثير خصائص الخلف، دور الرئيس التنفيذي وخصائصه، هل الأفضل أن يكون الرئيس التنفيذي من أبناء العائلة أو من خارجه؟ وأهمية التواصل في استدامة الشركة العائلية، وغير ذلك من الموضوعات.

"Financial Management & Finance" يحتل موضع "الإدارة المالية والتمويل" المركز الرابع من حيث حجم المنشورات في مجال الشركات العائلية، ويشمل هذا الموضوع: الأعمال المتعلقة بشكل رئيس بتكلفة رأس المال، وقرارات هيكل رأس المال، والمخاطر، والتمويل، وعمليات الطرح العام الأولي (IPO)، واستراتيجيات الاستثمار، وإدارة المحافظ الاستثمارية. ويندرج تحته أيضاً موضوع توزيعات الأرباح، وهيكل رأس المال، وتمويل الشركات، وعمليات الدمج والاستحواذ، وإدارة المخاطر، وخصائص الإدارة المالية في الشركات العائلية مقابل الشركات غير العائلية، أو بين الأجيال المختلفة. وغير ذلك من الموضوعات.

يشكل "التدويم والدولنة Internationalization & Globalization" الموضوع الخامس من حيث عدد المنشورات في مجال أبحاث الشركات العائلية، وتكون أهميته كموضوع بحثي في حقيقة أن تدويم الشركة يُعد جانباً مفيداً للشركات العائلية، لأنَّه يمنحها ميزة

تنافسية ويمكن أن يكون له تأثير على نتائج الأعمال. وتندرج تحت هذا العنوان موضوعات من مثل: الثقافة التنظيمية للشركة، المحددات وراء التطور الدولي للشركة العائلية، التغيرات في المواقف تجاه تداول الأعمال وفقاً للجيل الذي يديرها، وغيرها.

لقد اكتسب موضوع "الموارد البشرية Human Resources" اهتماماً خاصاً في السنوات الأخيرة كموضوع للدراسة داخل الشركات العائلية، ويرتبط ارتباطاً وثيقاً ب مجالات الخلافة، وحوكمة الشركات، والأداء، والاحتراف.

يستكشف هذا المجال تصميم أنظمة التعويضات والحوافز، وتصور العدالة في معاملة الموظفين من خارج العائلة، والتوظيف، والتدريب، والتطوير المهني، وسياسات الأجور والتسريح وتوظيف أبناء العائلة وامتيازاتهم، وغير ذلك.

الموضوع الذي يتناول "الдинاميكيات الشخصية والعلاقات داخل الأسرة Personal Dynamics and Intra-Family Relations"، يحتل سابع أكبر عدد من المنشورات المتعلقة بأبحاث الشركات العائلية، ويتم من خلاله تحليل تأثير التفاعلات العائلية على أعمال المنشأة، ويندرج تحته دراسات وموضوعات من مثل: العلاقات الاجتماعية داخل الأسرة، تماسك الشركاء في العائلة، وإدارة الموارد البشرية، وأسلوب إدارة الموارد البشرية للشركة في تنفيذ استراتيجية لتحسين جودة العلاقات داخل الشركة، وكيف تؤثر العلاقات الاجتماعية داخل الشركة على الأداء، تأثير الطلاق والانفصال بين أفراد العائلة على أداء الشركة، وغيرها.

يتزايد عدد الأعمال المنشورة حول "المنظور الإنساني والعرق والتنوع Gender Ethnicity & Diversity" في مجال أبحاث الشركات العائلية، ويأتي في المرتبة الثامنة، ويندرج معه موضوعات مثل: درجة المشاركة في الأعمال التجارية، تأثير العرق على خلافة الشركة أو على هيكل رأس المال، الأداء المالي للشركة وغيرها.

يأتي موضوع "الحوكمة Corporate Governance" في المرتبة التاسعة من الموضوعات المنشورة والمتعلقة بأبحاث الشركات العائلية، ويشمل موضوعات مثل: تكوين مجلس الإدارة، والأداء التنظيمي للشركة، هيكل الملكية، الإدارة الاستراتيجية، دور الأعضاء المستقلين من خارج العائلة في مجلس الإدارة، وغيرها.

في المرتبة العاشرة يأتي موضوع "الثروة الاجتماعية والعاطفية Socioemotional Wealth"، وهي الجانب الذي يميز الشركات العائلية، وتقوم على مفهوم أن هناك جوانب معينة غير اقتصادية تجمع بين مختلف الاحتياجات العاطفية لعائلة المالك، بما في ذلك الرغبة في الحفاظ على السيطرة على العمل ومواصلته في الأجيال القادمة أو الحفاظ على

أبحاث الشركات العائلية خلال عقد من الزمن

الروابط الاجتماعية داخل الشركة. وهو من الموضوعات الحديثة التي انتشرت مؤخرًا في أدبيات وأبحاث الشركات العائلية، ويتعلق بدور الشركة في دعم الأنشطة الاجتماعية في بيئتها، ورعاية القضايا المهمة فيها كتوظيف ذوي الاحتياجات الخاصة ورعاية المناسبات الرياضية والاجتماعية، ويندرج معه موضوعات مثل: المسؤولية الاجتماعية للشركات، البطالة، تحسين بيئة العمل، الذكاء العاطفي والاجتماعي، وغيرها.

تأتي "الإدارة الاستراتيجية" في المرتبة التالية. يشمل هذا المجال الأعمال التي تحلل الأهداف الاستراتيجية، إلى جانب القرارات أو الأدوات اللازمة لتحقيقها. ويتضمن هذا العنوان موضوعات مثل: التعاقب، صناعة القرارات، الخطة الاستراتيجية، الجوانب القانونية، وغيرها.

هكذا نجد أن الموضوعات المتعلقة بالشركات العائلية وأدبياتها وما يتعلق بها تنمو بشكل متسرع وعميق، وتتناول تفاصيل وتحليلات تساعده هذه الكيانات على القيام بدورها الاقتصادي والاجتماعي والمالي بشكل أكثر فاعلية في بيئتها الجغرافية وخارجها أيضًا.



تُبرز الأبحاث أهمية الفهم العميق
للشركات العائلية، من خلال تحليل
динамиکياتها وتحدياتها، بما يسهم في
تعزيز استدامتها وريادتها من خلال،
التعاون بين الأكاديميين والممارسين.



دور أبحاث الشركات العائلية في تطورها ونموها



نشر موقع (فاستر كابيتال Faster Capital)، المتخصصين في مساعدة الشركات الناشئة على التواصل مع المستثمرين الملائكين، وأصحاب رؤوس الأموال لتأمين التمويل، مقالاً تحت عنوان "تأثير أبحاث الشركات العائلية على نجاح ريادة الأعمال"، يذكر المقال بأن هناك أبعاداً متعددة للأوجه للشركات العائلية منها:

دینامیکیات العائلة:

حيث تعتبر الشركات العائلية فريدة من نوعها من حيث إنها تربط العلاقات العائلية مع العمليات التجارية. ويُعدّ فهم الديناميكيات داخل الشركة العائلية أمراً بالغ الأهمية لهم طريقة عملها وعملية صنع القرار. على سبيل المثال: قد يؤثر وجود أفراد العائلة في مناصب رئيسة على ثقافة الشركة وتوجهها الاستراتيجي.

التخطيط للخلافة:

غالباً ما تواجه الشركات العائلية تحدياً يتمثل في نقل القيادة من جيل إلى جيل، بحيث يتضمن التخطيط الفاعل للخلافة تحديد الخلفاء المناسبين وإعدادهم، مما يضمن النقل السلس للسلطة والحفاظ على استمرارية العمل. على سبيل المثال: يمكن لخطبة الخلافة التي يتم تنفيذها بشكل جيد أن تساعد في تخفيف النزاعات المحتملة وضمان انتقال سلس.

القيم والإرث:

غالباً ما تكون الشركات العائلية مدفوعة بمجموعة من القيم الأساسية، والرغبة في الحفاظ على تراثها. حيث إن فهم هذه القيم وأهمية الحفاظ على تراث العائلة يمكن أن يوفر نظرة ثاقبة لعمليات صنع القرار والأهداف طويلة المدى للشركة. على سبيل المثال: قد تعطي الشركة العائلية الأولوية للمشاركة المجتمعية، أو الاستدامة كجزء من قيمها الأساسية.

الحكومة وصنع القرار:

قد تتمتع الشركات العائلية بهيكل حوكمة فريدة من نوعها تعمل على تحقيق التوازن بين المصالح العائلية، واحتياجات الشركة. إن فهم كيفية اتخاذ القرارات، سواء من خلال إجماع الأسرة، أو آليات الإدارة الرسمية، يمكن أن يسلط الضوء على دینامیکیات صنع القرار داخل المنظمة. على سبيل المثال: قد يلعب مجلس العائلة، أو مجلس الإدارة دوراً حاسماً في توجيه القرارات الإستراتيجية.

التحديات والفرص:

تواجه الشركات العائلية مجموعة متميزة من التحديات والفرص، يمكن أن تتراوح هذه من إدارة الصراعات العائلية، والحفاظ على التوازن بين العمل والحياة، إلى الاستفادة من مزايا الثقة العائلية، والقيم المشتركة. إن فهم هذه الديناميكيات يمكن أن يساعد في تحديد الاستراتيجيات اللازمة للتغلب على التحديات والاستفادة من الفرص.

أما بالنسبة لتأثير الأبحاث والدراسات على نجاح الشركات العائلية فيمكن تلخيصه فيما يلي:

١ تُوفر الأبحاث رؤى واضحة ونظرة ثاقبة:

وذلك من خلال التحقيق والتحليل الدقيق، وتقدم رؤى قيمة حول الجوانب المختلفة لتعليم الشركات العائلية. ففي تساعد على تحديد أفضل الممارسات والاستراتيجيات الفاعلة والأساليب المبتكرة التي يمكن أن تساهم في نجاح واستدامة الشركات العائلية.

٢ تطوير مناهج ومقررات تعليم الشركات العائلية:

فمن خلال دمج أحدث نتائج الأبحاث، يمكن للمعلمين تصميم دورات تدريبية تلبي الاحتياجات والتعقيдات المحددة للشركات العائلية؛ وهذا يضمن حصول الطلاب على المعرفة والمهارات الحديثة ذات الصلة للتنقل في تعقيدات إدارة وتنمية الشركات العائلية.

٣ تعزيز منهجيات التدريس:

فهو يساعد المعلمين على تبني أساليب مبتكرة، مثل دراسات الحال، والمحاكاة، والتعلم التجريبي، لإنشاء تجارب تعليمية جذابة ومؤثرة للطلاب، ومن خلال دمج أساليب التدريس المدعومة بالأبحاث يمكن للمعلمين نقل المفاهيم المعقدة بشكل فاعل وتسهيل التطبيق العملي.

٤ تعزيز التعاون:

يعزز البحث التعاون بين الأوساط الأكاديمية ومجتمع الأعمال. وهو يشجع الشركات بين الباحثين والمعلمين وممارسي الشركات العائلية، مما يؤدي إلى تبادل المعرفة والخبرات بشكل متبادل المنفعة. ويضمن هذا التعاون أن تظل الأبحاث ذات صلة وعملية ومتغيرة مع الاحتياجات المتغيرة للشركات العائلية.

٥ معالجة التحديات:

تواجه الشركات العائلية تحديات فريدة من نوعها، مثل: التخطيط للخلافة، والحكمة، والдинاميكيات بين الأجيال. ويساعد البحث في تحديد هذه التحديات، ويقدم حلولاً قائمة على الأدلة. ومن خلال معالجة هذه التحديات من خلال التعليم، يمكن للشركات العائلية تعزيز قدرتها على الاستمرار والنجاح على المدى الطويل.

ومن المهم الإشارة إلى أن دور البحث في تعليم الشركات العائلية متعدد الأوجه ويتضور باستمرار. ومن خلال تبني الأساليب القائمة على الأبحاث، يمكن للمعلمين والممارسين المساهمة في نمو واستدامة الشركات العائلية.

إن الشركات العائلية هي حارسة التقاليد، إنما تنقل القيم والخبرة، والحكمة عبر الأجيال، والعواصف ليست غريبة على ساحة الشركات العائلية، مثل الركود الاقتصادي، وأزمات الخلافة، واضطرابات الصناعة. ومع ذلك، فإن هذه الشركات تظهر مرونة ملحوظة تجاهها. كما أن ريادة الأعمال تنبع في عروق الشركات العائلية. وأن هذه الكيانات قادرة على المزج بين التقاليد والابتكار. وبعيداً عن هوماش الربح التي تتحققها، فإن الشركات العائلية تتبنى مفهوم الإشراف والريادة، حيث إنهم يدركون دورهم كأوصياء على الموارد الطبيعية، والبشرية، والاجتماعية. وفي الخلاصة تعمل برامج الشركات العائلية على تزويد رواد الأعمال الطموحين بالمعرفة المتخصصة.

دور الأبحاث في تطوير الشركات العائلية

تدريب أفراد العائلة
ليكونوا قادة أكفاء
بدلاً من الاعتماد
على الحق الوراثي.

تعزيز الشراكة بين
الاكتيبيين ومجتمع
الأعمال وتشجيع
التعاون فيما بينهما.

توفر الأدلة البحثية
رؤى حول بناء ثقافة
متقدمة في القيم مع
القدرة على التجدد.

توجه قرارات التوسع
وتقييم مخاطر فرص
الدخول إلى أسواق
جديدة في أمان.

تقدم رؤى قيمة من
خلال البحث وتقدم
تحليلات دقيقة حول
динاميكيات الشركة.

الباب الثاني

**الخارج
السليم**

تمهید

الخروج أو التخارج هو سياسة وإجراء مثله كبقية السياسات التي يضعها أصحاب الأعمال كإجراء تحوطي لما قد تؤول إليه الأمور، ولتحقيق رغبات المساهمين والشركاء المستقبلية بالشركة سواء بيع الشركة بالكلية أو الاندماج مع غيرها من الشركات في نفس القطاع أو تحويلها لشركة مدرجة بالأسواق أو غير ذلك، أو لمواجهة الأحداث المفاجئة (الوفاة، أو المرض، أو الظروف القاهرة والقسرية)، ولا يعتبر التخارج أمراً سلبياً على الدوام. فقد يكون حاجة، أو رغبة، أو ضرورة.

وقد كثُر في الآونة الأخيرة وخصوصاً في الأجيال التالية للمؤسس في الشركات العائلية أو حتى في غير الشركات العائلية، أن بعض الشركاء يطالبون بخروجهم من الشركة التي حصلوا عليها عن طريق مورثيم أو آلت إليهم بالشراء أو بغير ذلك لعدة أسباب:

✿ حاجتهم الماسة للسيولة لشأنهم الخاصة.

✿ رغبتهم في إدارة أموالهم بمفردهم وليس عن طريق آخرين.

✿ عدم توافقهم مع الإدارة القائمة وأو مع أهدافها، وأو توجهاتها، وأو سياساتها.

✿ النزاع على السلطة والمراكز القيادية.

✿ تدخل الأزواج/ الزوجات، والأقران، والأصهار، والأرحام وتأثيرهم على الشركاء والشركة.

✿ تدني مستوى الأرباح والعمل بالشركة وتحقيقها لخسائر متتالية.

✿ نقص الوعي لدى الشركاء وعدم إدراكهم لأثر التخارج على العلاقات الاجتماعية.

✿ وجود خلافات سابقة بين الشركاء في حياة المؤسس، وحان الوقت لتصفيتها.

إن الخروج/التخارج الصحيح والصحي والسليم من الأعمال التجارية، يشبه (الطلاق السديد)، أو (الطلاق الحكيم) بين الأزواج، والذي يراعي مصلحة جميع الأطراف (الزوج، والزوجة، والأبناء، والعلاقات الاجتماعية). وكلما كان الخروج بطريقة منتظمة وقانونية وهادئة، بعيداً عن النزاعات والمحاكم والقضاء، كان ذلك أنفع لجميع الأطراف، وحال دون التشويش على سمعة الشركة والعائلة والمؤسسين. لأن الحديث الذي ينتشر بين الناس في المجتمع عن التخارج أو خروج بعض الشركاء غالباً لا يكون صحيحاً بدرجة كاملة، ويكون مبالغًا فيه إما بحسن أو سوء نية. وبأني دور الشيطان وأعوانه ليزيدوا الطين بلة، وينفخوا في الكبير ليزداد اشتعالاً، ونادرًا ما تجد ناصحاً حكيماً يصلح الأمور ويقرب وجهات النظر، وإن وجد فقد لا تجتمع عليه الآراء ويقبل به من جميع الأطراف.

هل الخروج من العمل أمر سلبي وسيء على الدوام؟

إن خروج أحد أو بعض الشركاء من الشركة لا ينبغي أن يُنظر إليه على أنه أمر سلبي دائمًا، فقد يكون من مصلحة الشركة والشركاء خروج شريك مزعج، أو غير مفهوم، أو قليل خبرة ومعرفة بسياسات العمل العائلي، أو العمل التجاري عمومًا، وبالتالي يكون مصدر قلق لبقية الشركاء في حال بقائه في الشركة عند اتخاذ القرارات الصادبة التي من مصلحة الشركة. فهو غير متعلم تعليمًا أكاديمياً جيداً أو غير مثقف بشكل أو آخر، ولا صاحب خبرة في عالم الأعمال فيستوعب كثيراً من فنون العمل التجاري، وأحكامه، وقوانينه، وسياساته. ويعتقد أن ملكيته لحصة في الشركة تعني ضرورة أن يستشار في كل أمر من شؤونها، وأن يكون له رأي في جميع قراراتها، وأن أبناءه لا بد أن يعملوا في الشركة، وأن يكون له أو لهم صلاحيات مثل صلاحيات بقية الشركاء، وهذا يُعتبر من أشد الأمور وأصعبها على عمل الشركة وعلى جهازها التنفيذي.

وقد يتلى الشركاء بإحدى الشركات ممن لديها زوج متسلط طامع في ثروتها ويريد أن يتدخل في عمل الشركة، ويُوغر صدر زوجته على إخوتها أو أبناء عمومتها، ويتمهم بالتلعب بأموال الشركة لكي تطالب بالخروج من شركة العائلة وبالتالي يدير هو أموالها بنفسه، أو لكي تعيش أسرتهم لاحقاً بعد التخارج بموارد مالية عالية تستمتع بها.

وقد يكون الخروج من العمل بقصد التوريث وتنفيذ عملية خلافة مبكرة من قبل المؤسس، وفي حالات - وإن كانت شبه نادرة - قام بعض المؤسسين من رجال الأعمال بتوزيع ثروته على ورثته في حياته، واستأثر لنفسه ببعض الثروة لإدارتها في مشاريع خيرية، بينما غادر العمل التجاري وانسحب منه بالكلية وتركه لأناته.

وقد يكون الخروج بغرض الاندماج مع شركة أو كيان آخر، بحيث يصبح للكيان الجديد إدارته المستقلة، أو يكون الخروج بغرض الطرح العام (IPO)، وبالتالي يحقق الشركاء توسيعاً في عدد الشركاء وزيادة في التمويل وعائدات مالية مرتفعة، ويحقّقون ثروات طائلة من خلال إعادة تقويم حصصهم، ويصبح للكيان الجديد إدارته المستقلة وسياساته المحكمة، سواء بتواجد الشركاء المؤسسين في إدارتها أو بغيرهم.

وقد يكون نشاط الشركة ومنتجاتها لم تعد تواكب متطلبات السوق، ولم تستطع الشركة تطوير منتجاتها أو خدماتها، إما لقلة الموارد، أو لعدم كفاءة الإدارة، أو لظروف وأزمات اقتصادية، أو جغرافية، أو سياسية (حروب - ركود - تضخم - تقلبات أسعار - ديون - نزاع إقليمي - حصار اقتصادي إلخ)، وبالتالي تحقق الشركة خسائر مستمرة ومتواصلة، فيقرر الشركاء أن تصفية الشركة والخروج من العمل هو خير وسيلة لإيقاف

نزيف الخسائر، والاحتفاظ بما تبقى من رأس المال أو الأرباح أو السيولة النقدية وما تبقى من أصول، ليوزع بين الشركاء بدلاً من تأكله عن طريق الخسائر المتتالية المستمرة.

وقد تكون الظروف الصحية للشريك أحد أسباب الرغبة في الخروج من الأعمال، لعدم قدرته على ممارسة العمل أو الإشراف عليه. ولعدم وجود وريث يمكنه من إدارة العمل العائلي والاستمرار فيه وتنميته، أو لوجود وريث لا يصلح لإدارة العمل، أو غير مهم بالاستمرار في إدارته.

وقد يكون دخول لاعبين جدد إلى الأسواق، وسيطرتهم عليها واستحواذهم على حصة سوقية كبيرة فيها، وعدم قدرة الشركة على مجاراةهم، أحد أسباب إما ببيع الشركة لأحد هؤلاء اللاعبين الكبار الجدد، أو الاندماج معهم تجنباً لخوض معارك لا يمكن تحمل نتائجها، أو بتصفية النشاط والخروج من العمل بالكلية.

وقد يكون الخروج بسبب الرغبة في نمط وأسلوب حياة جديد بعيداً عن الضغوط اليومية لحياة رجال الأعمال، والعيش مع العائلة والأبناء والأحفاد بعد مسيرة حافلة بالنجاح والاستقرار المادي، وأنه قد آن الأوان للراحة والاستجمام والسفر بعد رحلة طويلة وشاقة من العمل، وهو ما يُطلق عليه الكاتب (مورجان هاوسن) في كتابه (سيكولوجية المال) مبدأ (الاكتفاء) حيث يقول (هاوسن): "اعرف الاكتفاء المالي، واقبل بما لديك، حتى لو كان أقل مما يملكه من حولك"، ويضيف عن الجشع وعدم الاكتفاء: "إنه مثل أن تأكل الطعام بهم حتى تمرض. قد يتوقف المرء لسبب آخر مثل انهيار الجسم من الإرهاق الشديد، أو عدم القدرة على تحمل استثمارات خطيرة".

يقول المستثمر والملياردير (وارن بافيت) عن الأشخاص الجشعين الذي لا يكتفون بما لديهم: "ليكتب هؤلاء المال الذي لم يكن لديهم، والذي لم يكونوا بحاجة إليه، فقد خاطروا بما لديهم وبما يحتاجونه - وهذا تصرف أحمق - إنها حماقة محضة. ليس هناك مبرر للمخاطرة بما هو مهم من أجل ما هو غير مهم، ليس هناك مبرر للمخاطرة بما تملكه وتحتاجه من أجل ما لا تملكه، وما لا تحتاجه".

وهنا أود التنبيه إلى أن هناك نوعين من التخارج أو الخروج من الأعمال:

- ١ التخارج أو الخروج من خلال بيع حصتك في الشركة، عندما تكون شريكاً أو مالكاً لحصة أو أسهم فيها.
- ٢ التخارج أو الخروج من خلال بيع النشاط أو الشركة بأكملها عندما تكون أنت المالك لها ولجميع أسهمها.

يشغل التخارج من الشركات العائلية مرحلة حساسة، تُنبع من دوافع ذاتية وتنظيمية، وتستلزم شفافية عالية وتحطيم مالي، لضمان العدالة بين الشركاء، واستمرارية الكيان بنجاح.



التخارج أو الخروج من الأعمال



لقد كان للمركز الوطني للمنشآت العائلية بالملكة العربية السعودية جهودٌ طيبة، في تثقيف أبناء العائلات المالكة للمنشآت، من خلال الدورات والمنتديات والمحاضرات والمؤتمرات التي يقيمها بين حين وآخر، كما كان لفرع الغرفة التجارية بالمنطقة الشرقية بالتعاون مع المركز الوطني للمنشآت العائلية، بادرة موفقة في عمل مطبوعات بخصوص موضوع التخارج تحت عنوان "إدارة عمليات التخارج في المنشآت العائلية"، والذي يحوي معلومات مهمة حول أسباب التخارج من الشركات العائلية، حيث ذكر التقرير أنها:

أولاً: أسباب عائلية:

- ١ الشعور بعدم الإنفاق ما بين أفراد العائلة الفاعلين في الشركة وغير الفاعلين.
- ٢ النزاعات العائلية والمشاكل المرتبطة بأفراد العائلة العاملين في الشركة.
- ٣ اختيار القادة المستقبليين للعائلة، والشركة (اعتبارات التعاقب).
- ٤ قرار مساهم بالمغادرة وتصفية أصوله، أو ببيع حصته.
- ٥ سعي مساهم لتحقيق مسار شخصي، أو مفي لا يندرج ضمن عمل الشركة العائلية.

ثانياً: أسباب خاصة بالشركة:

- ١ اختلاف أو عدم توافق نظرة المساهم فيما يتعلق بهيكليّة الملكية والاستراتيجية المستقبلية للشركة.
- ٢ قرار إداري بتغيير المسار التجاري للشركة كبيعها، أو إدراج أسهمها.
- ٣ القرارات المرتبطة بإعادة استثمار الأرباح، أو توزيعها على المساهمين.
- ٤ تحقيق الشركة أداء دون المستوى المطلوب، أو القصور في الشفافية.

وربما يكون من أعقد الأمور في موضوع التخارج، هو كيفية احتساب قيمة الشركة، والذي تؤثر فيه عدة أمور منها:

- ١ خروج شريك فاعل ورئيس ومؤثر من الشركة.
- ٢ مدى وجود حقوق فكرية، أو وكالات توزيع حصرية واتفاقيات طويلة الأجل مع الموردين.
- ٣ مدى وجود فريق عمل كفاء، ومدى ترابطه ورغبته في البقاء في الشركة بعد تخارج أفراد منها.
- ٤ مدى وجود ميثاق ودستور عائلي حاكم لأطراف العلاقة التشاركية، ومدى إيمانهم وتمسكهم به.

الخارج أو الخروج من الأعمال

- ٥ مدى تطبيق الشركة لمعايير الحكومة والشفافية والصلاحيات.
 - ٦ هل يوجد التزامات مالية كبيرة على الشركة، أو رهون، أو أحكام قضائية؟
 - ٧ وجود سيولة عالية أو منخفضة - وجود مخزون (عالٍ، أو راكم، أو تالف، أو ذي صلاحية قصيرة).
 - ٨ وجود ذمم معدومة أو ديون مشكوك في تحصيلها.
 - ٩ العلاقة الجيدة أو السيئة مع جهات التمويل (البنوك والمصارف).
- هذه الأمور وغيرها سوف تؤثر على تقويم الشركة وستكون محل جدال ونقاش قد يطول وقد يقصر، بحسب مرونة أو صلابة وتشدد الأطراف. وفي حال رغبة الشركاء التحول إلى المساهمة العامة، أو الإدراج كما يطلق عليه فإن التوصية من قبل تقرير "غرفة الشرقية" يوصي بأنه من المهم التدرج في مراحل تحول الشركات العائلية إلى شركات مساهمة عامة، بحيث يتم في البداية التحول إلى شركة ذات مسؤولية محدودة أو شركة مساهمة مغلقة، وبخاصة بالنسبة لشركات الأشخاص، ثم تليها مرحلة طرح الأسهم للاكتتاب العام أي التحول إلى شركة مساهمة عامة.

يساعد التدرج في عملية التحول على إتاحة الوقت الكافي لأصحاب الشركات العائلية للتكييف مع مفاهيم المشاركة في الإدارة، والتخلص التدريجي عن السلطات المطلقة التي تمارسها إدارة الشركات العائلية، كما يسمح للسلطات المعنية بالتأكد من سلامة الأوضاع المالية والتشفiliية للشركة، والاطمئنان على نموها المستقبلي حفاظاً على مصالح المساهمين واستقرار السوق المالية.

استراتيجية الخروج من الأعمال هي
خطة مدرورة، تُفعّل عند التقاعد،
أو الأزمات، أو تحقيق الأرباح، تضمن
الانتقال السلس، وتقليل المخاطر،
وتحقيق أقصى فائدة من الاستثمار.



استراتيجية الخروج من الأعمال



نشر الكاتب (آدم هايس) في ٣١ أكتوبر ٢٠٢٠م، مقالاً تحت عنوان "استراتيجية الخروج من الأعمال"، وقام بإعادة نشره وتطويره في ٢٠ مارس ٢٠٢٣م. تطرق فيه الكاتب إلى تعريف مصطلح الخروج من الأعمال (التخارج)، سواء للمستثمرين أو للشركات، والمقال جدير بالاطلاع عليه. لما يحتويه من تفصيل جيد، وقد رأيت أن أقتبس منه بعضًا مما نشر فيه.

ما هي استراتيجية الخروج من الأعمال؟

استراتيجية الخروج من العمل:

هي خطة استراتيجية يضعها رجل الأعمال لبيع ملكيته في شركة إلى مستثمرين، أو إلى شركة أخرى. وتمنح استراتيجية الخروج صاحب العمل وسيلة لتقليل أو تصفية حصته في العمل، وإذا نجح العمل، فإنه يحقق ربحاً كبيراً. وإذا لم ينجح العمل، فإن "استراتيجية الخروج" أو "خطة الخروج"، تمكّن رجل الأعمال من الحد من الخسائر. كما يمكن أيضًا استخدام استراتيجية الخروج من قبل المستثمر، مثل المستثمر المغامر من أجل التخطيط لسحب الأموال من الاستثمار.

فهي إداً خطة طوارئ ينفذها المستثمر، أو المستثمر الرأسمالي، أو مالك الأعمال لتصفية حصة في أحد الأصول المالية، أو التخلص من أصول الأعمال الملموسة بمجرد استيفاء معايير محددة مسبقاً أو تجاوزها.

يمكن تنفيذ استراتيجية الخروج، للخروج من استثمار غير منتج، أو إغلاق عمل غير مربح، في هذه الحالة، يكون الغرض من استراتيجية الخروج هو الحد من الخسائر. ويمكن أيضًا تنفيذ استراتيجية الخروج عندما يحقق الاستثمار أو المشروع التجاري هدف الربح. على سبيل المثال: قد يخطط المستثمر (الملاكي) في شركة ناشئة لاستراتيجية الخروج من خلال الطرح العام الأولي (IPO). والمستثمر الملاكي هو: هو شخص يقدم تمويلاً مبدئياً للشركات الناشئة مقابل حصة ملكية.

وقد تشمل الأسباب الأخرى لتنفيذ استراتيجية الخروج تغييراً كبيراً في ظروف السوق بسبب حدث كارثي، أو أسباب قانونية، مثل التخطيط العقاري، أو دعاوى المسؤولية، أو الطلاق، أو حتى لأن صاحب العمل/المستثمر يتقادع ويريد صرف أمواله.

وعلى هذا فسياسة الخروج:

- ❖ خطة واعية للتخلص من الاستثمار في مشروع تجاري، أو أصل مالي.
- ❖ استراتيجية تساعد على تقليل الخسائر وتعظيم الأرباح على الاستثمارات.
- ❖ تتضمن استراتيجيات الخروج من الشركات الناشئة الاكتتابات العامة الأولية (IPOs)، أو عمليات الاستحواذ، أو عمليات الشراء، وقد تتضمن أيضاً التصفية، أو الإفلاس للخروج من الشركة الفاشلة.
- ❖ تتضمن خطط الخروج من الأعمال القائمة، عمليات الدمج والاستحواذ بالإضافة إلى التصفية والإفلاس للشركات المفلسة.

أهمية خطة الخروج:

يجب التخطيط لاستراتيجية خروج فاعلة لكل الاحتمالات الإيجابية والسلبية، بغض النظر عن نوع الاستثمار أو المشروع التجاري. ويجب أن يكون هذا التخطيط جزءاً لا يتجزأ من تحديد المخاطر المرتبطة بالاستثمار أو المشروع التجاري.

يحتاج أصحاب الأعمال في الشركات الصغيرة والكبيرة إلى إنشاء خطط للتخارج والحفاظ عليها للتحكم فيما يحدث لأعمالهم عندما يريدون الخروج، قد يخرج رائد الأعمال في شركة ناشئة من أعماله من خلال الاكتتاب العام الأولي، أو الاستحواذ الاستراتيجي، أو شراء الإدارة، بينما قد يل Alla الرئيس التنفيذي لشركة أكبر إلى عمليات الدمج والاستحواذ كاستراتيجية للخروج.

يحتاج المستثرون - مثل المستثمرين المغامرين أو المستثمرين الملائكة - إلى خطة خروج لتقليل أو القضاء على التعرض للاستثمارات التي لا تحقق أداءً جيداً حتى يتمكنوا من الاستفادة من الفرص الأخرى. كما توفر استراتيجية الخروج المدروسة جيداً إرشادات حول متى يجب جني الأرباح من المكاسب غير المحققة.

ومن أهم الأسباب لوجود سياسة خروج واضحة:

١ إزالة العواطف والمشاعر:

إن خطة الخروج تزيل العواطف من عملية اتخاذ القرار؛ لأن تحديد مستوى محدد مسبقاً للخروج من الاستثمار، أو بيع الأعمال يساعد في تجنب البيع المذعور، أو اتخاذ قرارات متسرعة عندما تكون العواطف مرتفعة، مما قد يؤدي إلى تفاقم الخسارة، أو عدم تحقيق الربح بالكامل.

٢ تحديد الأهداف:

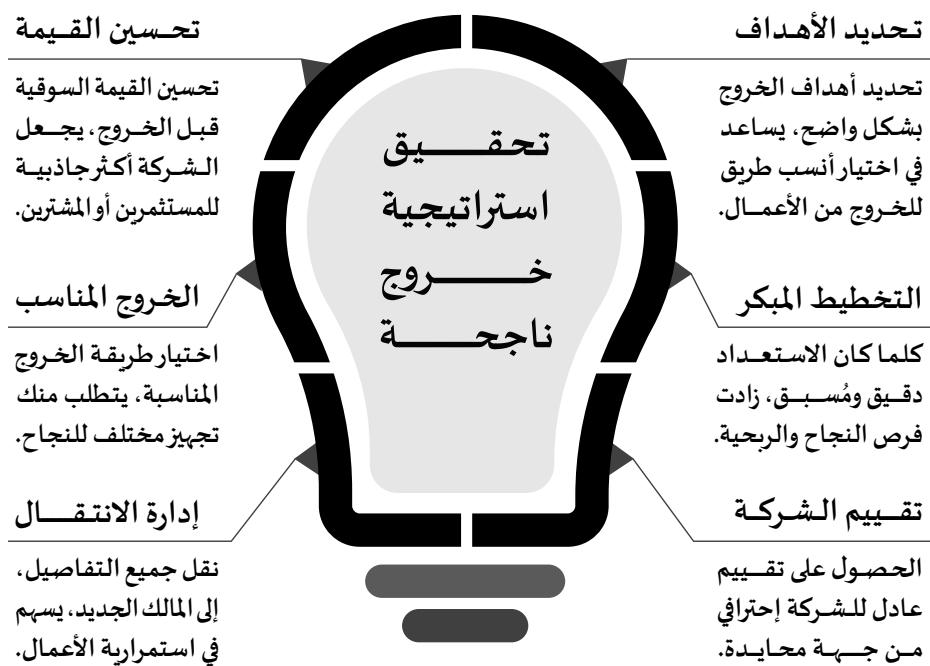
إن وجود خطة خروج بأهداف محددة يساعد في الإجابة عن أسئلة مهمة، ويوجه عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية المستقبلية. على سبيل المثال: قد تتضمن خطة الخروج لشركة ناشئة سعر شراء مستقبلي تقبله الشركة بناءً على حجم الإيرادات. ومن شأن هذا الرقم أن يساعد في اتخاذ القرارات الاستراتيجية حول حجم نمو الشركة للوصول إلى أهداف المبيعات المحددة مسبقاً.

٣ أحداث غير متوقعة:

إن الأحداث غير المتوقعة تشكل جزءاً من الحياة. لذلك، من الضروري أن يكون لديك استراتيجية خروج لما قد يحدث عندما لا تسير الأمور وفقاً للخطة. على سبيل المثال: ماذا يحدث للشركة إذا واجه المالك مرضًا غير متوقع؟ ماذا يحدث إذا فقدت الشركة مورداً أو عميلاً رئيساً؟ تتطلب هذه المواقف التخطيط المسبق لتقليل الخسائر المحتملة والاستفادة من المكاسب.

٤ التخطيط للخلافة:

تحدد خطة الخروج ما يحدث للشركة عندما يغادر موظفوون أساسيون. على سبيل المثال: قد تنص استراتيجية الخروج من خلال خطة الخلافة على أن تنتقل الشركة إلى عضو آخر في العائلة، أو أن تبيع الشركة حصة المالكين، أو مؤسسين آخرين. يمكن أن يساعد التخطيط التفصيلي الدقيق لاستراتيجية الخروج في تجنب الصراع المحتمل عندما يريد صاحب العمل المغادرة أو يضطر إلى ذلك.



استراتيجية الخروج ضرورية لتقليل
الخسائر، وتعظيم الأرباح، وتحديد
مسار التخارج في الوقت المناسب، عبر
بيع الحصة، أو التصفية، أو الاندماج،
أو الاكتتاب، وتحقيق أقصى عائد.



أثر الخروج استراتيجيات

أولاً: استراتيجيات الخروج للشركات الناشئة:

في حالة الشركات الناشئة، يخطط رواد الأعمال الناجحون لاستراتيجية خروج شاملة للتحضير لعمليات الأعمال التي لا تلي المعالم المحددة مسبقاً.

إذا انخفض التدفق النقدي إلى نقطة لم تعد فيها العمليات التجارية مستدامه، ولم يعد من الممكن ضخ رأس المال الخارجي لحفظها على العمليات، فإن إنهاء العمليات بشكل مخطط، وتصفية جميع الأصول يكون في بعض الأحيان أفضل الخيارات للحد من الخسائر الإضافية.

يصر أغلب المستثمرين المغامرين على تضمين استراتيجية خروج مخططة بعناية في خطة العمل قبل الالتزام بأي رأس مال. وقد يختار أصحاب الأعمال أو المستثمرون أيضاً الخروج إذا قدم طرف آخر عرضاً مريحاً للشركة.

من الناحية المثالية، يقوم رائد الأعمال بتطوير استراتيجية الخروج في خطة العمل الأولية الخاصة به قبل إطلاق العمل. حيث سيؤثر اختيار خطة الخروج على قرارات تطوير الأعمال. وقد تشمل الأنواع الشائعة لاستراتيجيات الخروج: كالاكتتابات العامة الأولية، والاستحواذات الاستراتيجية، وعمليات الاستحواذ الإدارية.

تعتمد استراتيجية الخروج التي يختارها رائد الأعمال على العديد من العوامل، مثل: مقدار السيطرة، أو المشاركة التي يريد الاحتفاظ بها في العمل، وما إذا كان يريد أن تستمر الشركة في العمل بنفس الطريقة، أو ما إذا كان على استعداد لرؤيتها تغييرها في المستقبل. وبالتالي فإن رائد الأعمال يرغب في الحصول على سعر عادل لحصته في الملكية.

على سبيل المثال: فإن الاستحواذ الاستراتيجي من شأنه أن يعفي المؤسس من مسؤوليات الملكية، ولكنه يعني أيضاً التخلی عن السيطرة. غالباً ما تُعتبر الاكتتابات العامة الأولية استراتيجية الخروج المائية لأنها مرتبطة بالبيئة (المكانة والبرистيج)، والمكافآت المرتفعة. وعلى النقيض من ذلك، يُنظر إلى الإفلاس باعتباره الطريقة الأقل استحساناً للخروج من شركة ناشئة.

إن أحد الجوانب الرئيسية لاستراتيجية الخروج هو تقويم الأعمال، وهناك متخصصون يمكنهم مساعدة أصحاب الأعمال والمشترين في فحص البيانات المالية للشركة لتحديد القيمة العادلة، وهناك أيضاً مدير التحول والذين يتمثل دورهم في مساعدة البائعين في استراتيجيات الخروج من أعمالهم.

ثانياً: استراتيجيات الخروج للشركات القائمة:

في حالة وجود شركة قائمة، يقوم الرؤساء التنفيذيون الناجحون بتطوير استراتيجية خروج شاملة كجزء من تخطيط الطوارئ للشركة.

وغالباً ما تفضل الشركات الأكبر حجماً الاندماج أو الاستحواذ كاستراتيجية للخروج، حيث يمكن أن يكون وسيلة مربحة لمكافأة المالكين وأو المساهمين. وغالباً ما تدفع الشركات المنافسة علاوة لشراء شركة تسمح لها بزيادة حصتها في السوق أو الاستحواذ على الملكية الفكرية، أو القضاء على المنافسة. وهذا يزيد من احتمالات قيام منافسين آخرين بتقديم عرض لشراء الشركة، مما يؤدي في النهاية إلى مكافأة بائعي الشركة.

ومع ذلك، فإن استراتيجية الخروج التي تركز على عمليات الدمج والاستحواذ يجب أن تأخذ في الاعتبار الوقت والتكليف اللازمه لتنظيم الصفقات الكبيرة، فضلاً عن الاعتبارات التنظيمية، مثل قوانين مكافحة الاحتكار.

كما تخطط الشركات القائمة لكيفية الخروج من الأعمال الفاشلة، وهو ما ينطوي عادة على التصفية أو الإفلاس. وتمثل التصفية في إغلاق الشركة وبيع جميع أصولها، مع توجيه أي أموال متبقية لسداد الديون، وتوزيعها بين المساهمين.

تري أغلب الشركات أن الإفلاس هو المخرج الأخير ومع ذلك، فإنه يصبح أحياناً الخيار الوحيد القابل للتطبيق. وفي هذا السيناريو، يتم مصادرة أصول الشركة، وتحصل على إفاء من ديونها. ومع ذلك، فإن إعلان الإفلاس قد يمنع أصحاب الشركات من اقتراض الائتمان، أو بدء شركة أخرى في المستقبل.

ثالثاً: استراتيجيات الخروج للمستثمرين:

يمكن للمستثمرين استخدام عدة استراتيجيات مختلفة للخروج من استثماراتهم بحكمة. وفيما يلي، نلقي نظرة على عدة استراتيجيات تساعده في تقليل الخسائر وتعظيم المكاسب:

١ بيع حصة الأسهم:

يمكن للمستثمرين الذين لديهم أسهم في شركة ناشئة أو صغيرة الخروج من خلال بيع حصتهم في الشركة لمستثمرين آخرين أو أحد أفراد الأسرة. قد يشكل بيع حصة الأسهم جزءاً من خطة الخلافة المتفق عليها من قبل المؤسسين عند بدء عمل تجاري. إذا كنت تبيع حصة في شركة ناشئة لعضو من العائلة، فمن المهم أن يفهم أي شروط مرتبطة بالاستثمار.

٢ قاعدة الـ(١٪):

يطبق المستثرون هذه القاعدة بالخروج من الاستثمار إذا كان الحد الأقصى للخسارة يساوي (١٪) من صافي ثروتهم السائلة. على سبيل المثال: إذا كانت صافي ثروتك السائلة (٢٠) مليون دولار، فإنه يفضل لك أن تقطع الاستثمار إذا كان يولد خسارة قدرها (٢٠) ألف دولار. تساعد قاعدة (١٪) المستثمرين على اتباع نهج منهجي لحماية رأس مالهم.

٣ نسبة الخروج:

باستخدام هذه الاستراتيجية، يخرج المستثرون من الاستثمار عندما يرتفع سعره أو ينخفض بنسبة معينة عن سعر الشراء. على سبيل المثال: قد يقرر أحدهم، وهو مستثمر ملаниكي، بيع حصته في شركة ناشئة إذا حققت عائدًا على الاستثمار بنسبة (٣٠٪). وعلى العكس من ذلك، قد يقرر آخر، وهو مستثمر مغامر، بيع حصته في شركة ناشئة إذا انخفضت قيمتها بنسبة (٢٠٪).

٤ الخروج على أساس الوقت (الفترة أو الزمن):

يطبق المستثرون هذه الاستراتيجية بالخروج من استثماراتهم بعد مرور فترة زمنية محددة. على سبيل المثال: قد تقرر بيع حصتك في شركة ما بعد ١٨ شهراً إذا لم تتحقق عائدًا إيجابياً. يساعد الخروج المستند إلى الوقت في تحرير رأس المال من الاستثمارات ذات الأداء الضعيف والتي يمكن استخدامها في فرص أخرى.

لماذا يجب أن يكون هناك خطة للخارج في الشركات؟

يجب أن يكون لدى الشركات خطة خروج محددة بوضوح للمساعدة في إدارة المخاطر والاستفادة من الفرص. على وجه التحديد تساعد خطة الخروج في إزالة المشاعر من عملية اتخاذ القرار، وتساعد في التوجيه الاستراتيجي، وتساعد في التخطيط للأحداث غير المتوقعة، وتتوفر تفاصيل حول خطة خلافة قابلة للتنفيذ. حتى لو لم تكن لديك نية الخروج من عملك في المستقبل القريب، فمن المهم أن تفكّر مليئاً في خياراتك وأن يكون لديك استراتيجية جاهزة.

تسمح خطة الخروج المحكمة للمستثمرين الخارجيين بإجراء حسابات واقعية للجدول الزمني، ومعدل العائد المحتمل على استثماراتهم، مما يزيد من فرص الاستثمار من قبل المالك، أو رأس المال الاستثماري. كما أن تحديد كيفية الخروج يمكن أن من هيكلاة العمل بحيث يعمل على تحسين عائدك في حالة الخروج.

تعتمد معظم استثمارات الأسهم التي يقوم بها المستثرون الملائكة ومشاريع رأس المال الاستثماري على الخروج الناجح من الأعمال من أجل رؤية عائد على استثماراتهم

أنواع استراتيجيات الخروج

(المستثمر الملاكي: هو الفرد الذي يقدم رأس المال لشركة ناشئة أسسها رائد أعمال، ويكون ذلك غالباً مقابل أسهم أو حقوق الملكية في الشركة). هذا يعني أن احتمالية نجاح رواد الأعمال في جمع تمويل الأسهم من مستثمرين خارجيين ضئيلة للغاية ما لم يغطوا استراتيجية الخروج في عرضهم التقديمي وخططة العمل الخاصة بهم.

إذا كانت خطط الخروج الخاصة بك تتضمن التراجع عن العمليات اليومية وتحويل شركتك إلى "بقرة حلوب"، فستحتاج إلى البحث عن نموذج عمل لا يعتمد فيه العمل عليك. سيتطلب هذا منك إنشاء نموذج منظم بحيث يعمل بنفس الطريقة في كل مرة، ويمكن إدارته بواسطة أشخاص عاديين دون الحاجة إلى نجوم خارقين مثلك. يجب أن تعمل (على عملك) بدلاً من العمل (في عملك) حتى تتمكن الشركة من الوقوف بمفردها.

أظهرت دراسة أجراها الدكتور (مايكل فريمان)، أستاذ الطب النفسي السريري بجامعة كاليفورنيا ورائد الأعمال، أن (٤٩٪) من رواد الأعمال يعانون من مشاكل الصحة العقلية. وأكثر هذه المشاكل شيوعاً هو الاكتئاب (٣٠٪)، في حين يعاني (٢٧٪) من رواد الأعمال من القلق. والإجهاد عامل رئيس يساهم في هذين المرضين، ويختار بعض رواد الأعمال الخروج من شركاتهم لتجنب الإرهاق التام.

استراتيجية الخروج من الأعمال والسيطرة:

توفر استراتيجيات الخروج المختلفة لأصحاب الأعمال مستويات مختلفة من السيولة. على سبيل المثال: يمكن أن يوفر بيع الملكية من خلال الاستحواذ الاستراتيجي أكبر قدر من السيولة في أقصر إطار زمني، اعتماداً على كيفية هيكلة الاستحواذ. كما تعتمد جاذبية استراتيجية الخروج المعينة على ظروف السوق أيضاً على سبيل المثال: قد لا يكون الطرح العام الأولي أفضل استراتيجية للخروج أثناء الركود، وقد لا يكون الاستحواذ الإداري جذاباً للمشتري عندما تكون أسعار الفائدة مرتفعة.

تعتمد أفضل أنواع استراتيجيات الخروج أيضاً على نوع العمل وحجمه. فقد يستفيد شريك في عيادة طبية من بيعها لأحد الشركاء الآخرين الحالين، في حين قد تكون استراتيجية الخروج المثالية للملك الفردي هي ببساطة جنِّي أكبر قدر ممكن من المال، ثم إغلاق العمل. إذا كانت الشركة بها مؤسسان متعددون، أو إذا كان هناك مساهمون كبار بالإضافة إلى المؤسسين، فيجب أيضاً مراعاة مصالح هذه الأطراف الأخرى في اختيار استراتيجية الخروج. إن تنفيذ استراتيجية خروج مدروسة جيداً يمكن أن يزيد من سعر البيع، مع ضمان استمرار العمل التجاري في الإزدهار.

بيع الأعمال يتطلب استعداد، خبرة،
سرية، وتنسيق محكم، للحفاظ على
القيمة، وتفادي الأخطاء والمخاطر،
وضمان صفة ناجحة تحقق مصالح
المالك والمساهمين على المدى الطويل.



مبادئ
البيع الناجح
للأعمال



نشر الكاتبان (شون بانسون) قائد خدمات الشركات الخاصة، في شركة (برايس ووتر هاوس كوبرز - PwC) بالولايات المتحدة، و(فينترис سيرجوفز) شريك الصفقات بنفس الشركة، وهي شركة (خدمات التدقيق والضمان والاستشارات والضرائب)، نشرا مقالاً بعنوان "استراتيجيات الخروج لأصحاب الشركات الخاصة"، وذكرا أن بيع الشركة يحتاج تخطيطاً قوياً وانضباطاً. سواء كنت تتخلص من العمل بالكامل، أو تستعين بمستثمر خاص لتغذية النمو الإضافي. فإن العملية التي تطورها وتتبعها ستلعب دوراً حاسماً في خلق القيمة لمساهميك وعائلتك. وأوضح الكاتبان أن هناك عشرة مبادئ لبيع الأعمال بنجاح:

١ اهتم بالمتجر (الشركة/النشاط/العمل التجاري):

إن بيع أي عمل تجاري يستهلك قدرًا كبيرًا من الوقت والطاقة. ومن السهل بشكل مدهش أن تركز أنت، أو فريق إدارتك بالكامل على البيع إلى الحد الذي يجعلك أو يجعلهم يتتجاهلون المطالب اليومية لإدارة العمل التجاري.

أدر العمل التجاري وكأنك لا تبيعه، فهذه هي الطريقة الفضلى للحفاظ على الخيارات والقدرة على التفاوض، خاصة وأنك من المرجح جدًا أن تواجه تأخيرات في العملية.

٢ الاستعانة بالخبراء:

بصفتك مالكاً للأعمال، فأنت تعرف عملك جيداً وتعتمد على اتخاذ القرارات. ولكن في حالة البيع، فمن المرجح أن تبحر في مياه مجهولة. سيساعدك مستشارو الصفقات المجربون والتعاونون في إدارة عملية البيع، ورواية قصة شركتك، والعثور على المشترين المناسبين، والتفاوض لتحسين القيمة.

إن المستشارين الجيدين يقدمون خدمة أكثر من تكاليفهم. ونظرًا لطبيعة العملية التي تستغرق وقتاً طويلاً، فإن هذا سيسمح لك أيضًا بمواصلة إدارة العمل دون تشتيت الانتباه.

٣ كن مستعداً:

لا تتعجل في التوجه إلى السوق. إن عدم الاستعداد الكافي قبل بدء عملية البيع يؤدي دائمًا إلى خلق مشاكل. إن تحسين القيمة والوصول إلى الإغلاق يتطلب عرضًا مصقولًا وكمالاً.

كن مستعداً للأسئلة والتحديات. يجب أن يساعد المستشارون الخارجيون في صياغة مخاوف المشتري المحتملة والتوجيه بشأن حلول التخفيف. تتيح المعرفة والتحكم بشكل أفضل في العملية وتساعد في ضمان النتيجة المثلثي.

٤ معالجة تحديات البيانات واتجاهاتها مقدماً:

إذا اكتشف المشتري المحتمل معلومات سلبية في وقت متاخر من اللعبة، فقد يؤدي ذلك إلى انخفاض كبير في السعر وتعرض الصفقة نفسها للخطر.

قدم نفسك وشركتك بشكل جيد، ولكن تذكر أن الأرقام والحقائق التي تلتصر (الصادقة والحقيقة) دائمًا أفضل من تلك التي تتأكل (غير الواقعية).

٥ قم بتقويم عملك بناءً على مزاياه الخاصة:

بمجرد سماعك "ما حصل عليه الطرف الآخر" مقابل بيع شركته، فقد لا ترضى بعرض أقل لشركتك، حتى وإن كان ذلك العرض مثالياً أو مناسباً، في ظل الظروف.

يمكن للمعاملات القابلة للمقارنة أن تقدم إرشادات، على الرغم من أن البيانات المطلوبة لإجراء مقارنة حقيقة بين شركتين محدود عادة في حالة الشركات الخاصة. في النهاية، كل صفة فريدة من نوعها. نادرًا ما تتضمن قصص التقويم التي تسمعها كل المعلومات البارزة حول الاختلافات العديدة بين شركتين. (أي إذا حصلت على سعر مناسب لشركتك، فلا تجعل مقارنتها بشركة أخرى تحول دون إتمام الصفقة).

٦ حافظ على إبقاء دائرة المطلعين - على الصفقة - صغيرة:

على الرغم من أن الدائرة يجب أن تكون صغيرة، فإن الأخبار المتعلقة ببيع وشيك (قريب) يمكن أن يجعل الموظفين متوربين وتبrik العمل. لا تريد أن يهمس أحد المنافسين للعملاء أو الزبائن، بأن الشركة على وشك البيع. حيث تشكل الرسائل المبكرة، أو غير الصحيحة خطراً على الاحتفاظ بالموظفين والإدارة.

حافظ على سرية العملية وقلل من عدم اليقين بأسرع ما يمكن، لكن أدرك أن الكلمة تنتشر في النهاية. مع تقدم العملية، ستتوسيع الدائرة حيث ستحتاج إلى إدارة منسجمة عبر جميع الوظائف.

٧ تأكد من أن الجميع على وتيرة واحدة:

إن البيع عملية معقدة وتتطلب بذل جهود من قبل العديد من الأشخاص في مختلف أقسام الشركة. وما لم يتم إطلاع القادة الوظيفيين على العملية وإعدادهم لها، فسوف يتلقى المشترون رسائل مختلطة وستتعثر العملية.

٨ ابق خياراتك مفتوحة:

إن المنافسة بين المشترين أمر جيد، لذا قم بتنفيذ عملية تدفع المشترين إلى دفع المزيد للفوز. فمن الممكن أن تُنْهِيَّ قدرًا كبيرًا من الوقت والمال مع مشتريقدم عرضاً أولياً مثيراً، ولكنه يتراجع لاحقاً عن هذا السعر، أو هذه الشروط. وفي الوقت نفسه ربما تكون قد سمحت لخاطبين آخرين بالتراءج. ومن المهم أيضاً ألا يكون لديك استعداد مسبق لنوع من المشترين أي الشركات مقابل الشركات الخاصة أو الشركات المحلية أو الأجنبية.

٩ اعن بموظفيك:

غالباً ما يمثل فريق الإدارة على الكفاءة أهم أصول العمل لتحسين القيمة، يجب عليك إنشاء هيكل مبكر يكافئ المواهب ويحتفظ بها من خلال إنشاء حواجز مناسبة أثناء المعاملة. لأنه يمكن استبدال المهارات والمعرفة والخبرة التي يمتلكها فريقك بسهولة.

١٠ اعلم أن النقود ليست العامل الوحيد في الصفقة:

إن الوعود بمزيد من المال مع المزيد من الاحتمالات قد لا يكون استراتيجية الخروج الصحيحة بالنسبة لك. خذ الوقت الكافي لهم القيمة الحالية للمكونات المنظمة، مثل أهداف رأس المال العامل، أو أوراق البائع، أو الأرباح المستحقة والمخاطر المرتبطة بها. تحقق مما إذا كان المشتري المحتمل لديه سجل جيد في الالتزام بالعروض الأصلية، ولديه التمويل اللازم لإتمام الصفقة، وانتبه إلى القضايا الأخرى التي قد تمنعك من التوقيع مع مشتري معين. إن العملية التي تطول لا تصب في مصلحة البائع، إذ يجب أن يكون اليقين من إتمام الصفقة من الاعتبارات الرئيسية.

أسئلة ما قبل البيع:

قبل أن تنتقل لمزيد من التفاصيل حول بيع شركتك ينبغي أن تسأل نفسك مجموعة من الأسئلة:

هل أرغب في البقاء مشاركاً في إدارة العمل؟ وإلى متى؟

هل أرغب في الاحتفاظ بحصة مالية بعد البيع؟

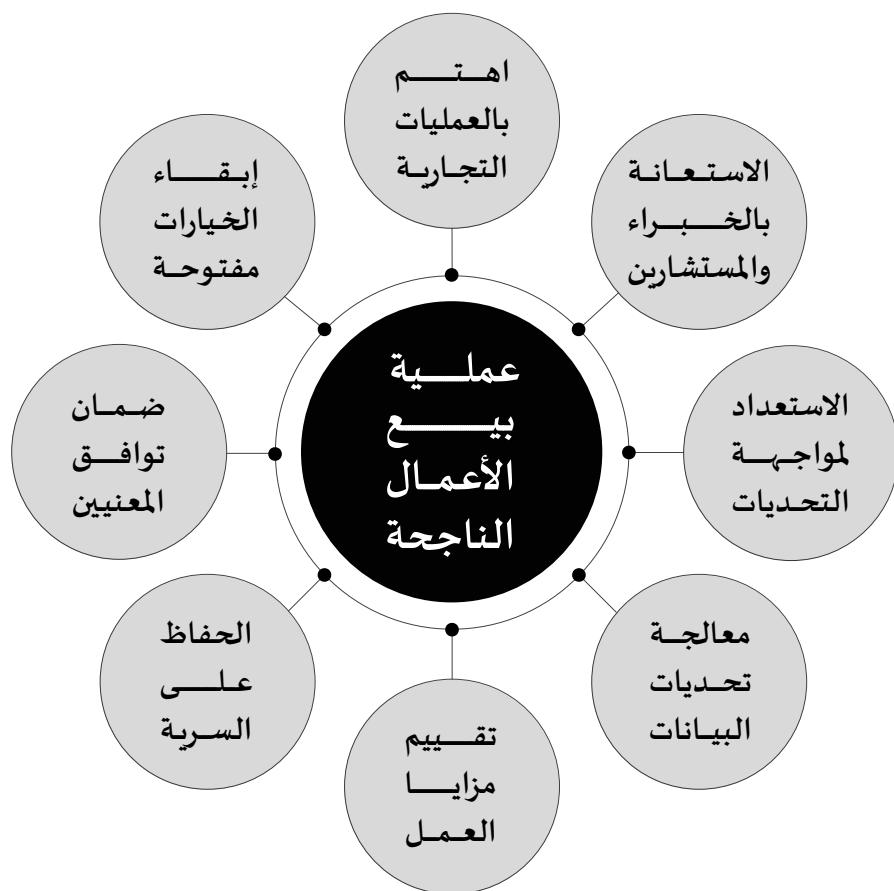
هل الحفاظ على تراث العائلة من الأولويات؟

هل تمتلك شركة كل الخبرة الإدارية الضرورية لتحقيق النجاح في المستقبل؟

هل يقف العمل على أساس متين وقصة نمو واضحة؟

- ❖ هل يقف العمل على أساس متين وقصة نمو واضحة؟
- ❖ هل هناك موظفون أو آخرون أريد حمايتهم أو مكافأتهم؟
- ❖ هل تتمتع الشركة بـ هيكل رأسمالي مناسب، والقدرة على الوصول إلى التمويل للاستفادة من الفرص؟
- ❖ هل يهمني من يشتري الشركة؟

إن الإجابة عن هذه الأسئلة سيسجل الهدف من بيع الشركة أو عدم بيعها مُبرّزاً وواضحاً ومنطقياً، ولا يجعلك تندرم على اتخاذ القرار الصائب، وسيساعد كثيراً في تحديد سعر البيع وفي شروط التفاوض ومدته وغير ذلك من الأمور.



التخارج السليم يبدأ بتحطيط مبكر،
وتقدير دقيق لقيمة الشركة، وتحضير
مؤسس ورثي، واستعداد الهيكل
والادارة، وفهم عقلية المشتري، لضمان
انتقال سلس، وتحقيق أفضل عائد.



مراحل التخارج
أو الخروج
السلبي



بحسب الكاتبين (شون بانسون) و(فينتريس سيجروفز)، فإن التخارج الصحي السليم والمثالي الذي يحقق أفضل نتائج وعائدات للمتخارج أو الذي ينوي بيع حصته أو شركته، فينبغي أن يمر بعدة مراحل:

المرحلة الأولى: تحديد العوامل التي تؤثر في قيمة الشركة:

فإن الخصائص التي تجعل الشركة مميزة هي العوامل التي تؤثر في قيمتها. فتحديد العوامل التي تميز شركتك عن غيرها هو بداية بناء قصتك. ونتيجة لذلك ستسأل: ما الذي يجعل عملي نادراً، وأمناً، ومستقراً، وبالتالي يكون عملاً قيمة؟

على سبيل المثال: غالباً ما توفر أساسيات الصناعة الجاذبة بيئة بيع أكثر ملاءمة، ويُعد التدفق النقدي الحر، ومعدلات الأرباح محرك قيمة مهماً بالنسبة لمعظم المشترين الذين سيقومون بنمذجة نتائج التدفق النقدي المستقبلي، ونسب الأرباح، لتحديد قيمة العمل.

كذلك فكر في الميزة التنافسية، أو علاقات العملاء، أو فرص النمو الجذابة، أو جودة الإدارة وخبرة العاملين ومهاراتهم، والملكية الفكرية، مثل براءات الاختراع والعلامات التجارية والأسماء التجارية، واتجاهات النمو للمنتجات والخدمات الرئيسية، وجودة سمعة الشركة، وغير ذلك من المزايا والسمات كعوامل رئيسة في تحديد قيمة الشركة.

غالباً ما يكون من الحكم استشارة مستشار خبير في إجراء عمل التقويم، نظراً لأن حياة مالك الشركة الخاصة غالباً ما تكون متشابكة بشكل وثيق مع العمل، فمن الصعب عليه عادة تقييم قيمة العمل/الشركة بشكل موضوعي، مما قد يؤثر بشكل مباشر على جاذبية العمل للمشترين المحتملين.

وأيضاً غالباً ما يكون الموظفون هم الأكثر قيمة في الأصول التي تمتلكها أي شركة. وسينظر المشترون بشكل خاص إلى قوة الإدارة في دعم الشركة بالإضافة إلى الثقافة التي تعزز المواهب الريادية التي يمكنها دفع النمو المستقبلي. لذا ينبغي مراعاة هذا الجانب قبل فترة من إتمام الصفقة للتأكد من عدم الإضرار بهم أو بمكافآتهم أو حقوقهم، خاصة الموظفين ذوي الأداء العالي الذين قد يكونون أحد عناصر التقويم في الصفقة.

ولذا يتحتم إخبارهم بالرغبة في بيع الحصة أو الشركة، والتنسيق معهم لما له من تأثير بالغ على مجريات الأمور. وعندما يبدأ التعامل الفعلي في التبلور، ستتغير احتياجات الاتصال والتواصل. فقد يحتاج عدد أكبر من الموظفين إلى المشاركة في أعمال الصفقة، ومع ذلك يجب أن تقتصر المعرفة على أقل عدد ممكن من الموظفين.

إن تأثير تعاقب الملكية على المنظمة قد يكون إيجابياً أو سلبياً، وذلك بحسب مدى حرص إدارة عملية الانتقال. وفي بعض الأحيان يتدهور أداء الموظفين نتيجة لعدم اليقين والخوف من التغيير. وهو رد فعل مبرر، حيث قد يتم إلغاء وظائف أو تعديليها أثناء عملية الانتقال، ومع ذلك فإن تعاقب الملكية قد يحسن أيضاً من أداء الموظفين إذا تم إبلاغ الموظفين بالتغييرات المخطط لها بسرعة وفاعلية.

وبما أن بعض القرارات الأولى قد يكون لها تأثيرات بعيدة المدى، فمن الضروري أن نبدأ بوضع أساس فاعلة لإدارة الثروة التي ستتبع ذلك، حتى قبل أن تصل استراتيجية الخروج إلى مرحلة الإغلاق، من ذلك:

✿ الهيكل القانوني للشركة.

✿ هل تم بيع أصول الشركة، أم تم الاستحواذ على أسهمها؟

✿ هل تم هيكلة البيع كمعاملة لمرة واحدة، أم البيع بالتقسيط على مدى أكثر من عام واحد؟

✿ دراسة تأثير الصفقة على الجوانب الضريبية، كضريبة الدخل وغيرها، وهنا تحتاج لخبير ضريبي لمساعدة في هذا الشأن.

إن التخطيط الفاعل يعزز القيمة بطريقة أخرى من خلال السماح لك بالحصول على أفضل المعلومات المتاحة لاتخاذ قرار مستنير بشأن قبول العرض أو الانسحاب منه. كما أن الإطار الزمني الكافي للتفاوض يسمح للشركة ومالكيها بما يلي:

✿ إظهار العلاقات طويلة الأمد مع العملاء والبائعين.

✿ إضفاء الطابع المؤسسي على قيمة المنشأة. وهنا تأكيد من وجود فريق إدارة فاعل قبل فترة طويلة من إبرام أي معاملة محتملة، مما يخفف من مخاوف المشتري من أن قيمة الأعمال قد تعتمد بشكل كبير على المالك.

✿ قم بإعداد خطة استراتيجية شاملة ومسار محدد للنمو. إن القدرة على صياغة القصة بوضوح تولد الثقة لدى المشترين والمستثمرين.

✿ قم بترتيب الأمور المالية. فمن المرجح أن يقوم المشترون المحتملون بفحص نتائج عدة سنوات تاريخية للحصول على فهم أفضل للمخاطر والمكافآت المرتبطة بالاستثمار

ولقياس الأداء المستقبلي. في حين أن التدقيق الكامل قد لا يكون مطلباً ضرورياً من المشتري، فإن وجود شركة محترمة تضع حزمة أرباح عالية الجودة على البيانات المالية التاريخية يشير إلى الاستعداد والجدية للمضي قدماً في البيع.

إنشاء تقارير إدارية ربع سنوية و/أو شهرية لمساعدة المشتري المستقبلي على فهم المقاييس ومؤشرات الأداء المستخدمة لإدارة الأعمال.

قم بتطوير نموذج قوي ومتين للتنبؤ التشغيلي والمالي، مع احتمالية وجود توقعات لمدة ثلاثة سنوات. (يمكن للمستشار المالي الخارجي المساعدة في تجميع هذا النموذج إذا لم تكن الشركة قد طورت تاريخياً توقعات طويلة الأجل).

قم بتطوير قصة توضح كيفية تميز العمل. قم بإظهار جودة الأرباح والتدفقات النقدية والأداء المستدام، وتوقع الأسئلة والمخاوف التي قد يطرحها المشترون المحتملون.

ابدأ في التفكير فيما قد يكون المشتري المثالي، وكيف يمكنه تقويم العمل. من خلال فهم أفضل لفلسفة المشتري المحتمل وموقفه تجاه ما يحرك القيمة يمكن للبائع أن يفهم بشكل أفضل كيفية وضع هذه السمات على أفضل وجه لتعظيم القيمة.

قم بتقويم ودراسة تعقيدات ميزانيتك العمومية، وهيكل الكيان القانوني، والمشهد الضريبي، وفهم الخيارات والبدائل لختلف هيئات الصنفقات.

افهم نقاط القوة والضعف في المنشأة بشكل واقعي، فكلما كان أصحاب الأعمال أكثر فهماً للنقاط السلبية (والنقاط الجوهرية)، كانوا أكثر استعداداً للمناقشات مع المشتري المحتمل.

المرحلة الثانية: فهم عالم المشتري:

فإن إحدى الخطوات الأكثر ذكاءً التي يمكنك القيام بها لصقل قصتك هي النظر إلى عملك/منشأتك من خلال عيون المشتري.

إذا كنت تعلم أنك تريد الخروج بالكامل، فمن المرجح أن تلجأ إلى "مزاد صعب" لجذب أكبر عدد من المشترين وموازنة أفضل الشروط بأقل مخاطر الفشل في الإغلاق. إن معرفة المعلومات (الأكثر أو الأقل) قيمة للمشترين ستساعدك على تجنب المزالق التي يمكن أن تؤخر أو تفسد البيع.

من ناحية أخرى، قد ترغب في الحفاظ على دور لفترة محددة في العمل والسعى إلى البيع كوسيلة لتنوع أو جمع رأس مال إضافي للنمو، مع الاحتفاظ بإمكانية تحقيق

مراحل التخارج أو الخروج السليم

مكاسب أخرى. إذا كان الأمر كذلك، فستحتاج إلى جذب المستثمرين، على الأرجح من الأسهم الخاصة للعمل كشركاء في توسيع العمل أيهما سيسمح لك بامتلاك المزيد؟ أو قد ينشئ برامج احتفاظ أو خيار يناسب إدارتك بشكل أفضل؟ ما سجلهم في العمل مع الشركات الأخرى التي استحوذوا عليها؟

إن أغلب أصحاب الشركات العائلية الذين لا يخططون لتوريث العمل للجيل القادم سوف يجدون أن الخروج الوحيد القابل للتطبيق هو البيع لطرف ثالث. وقد تكون هناك أسباب مالية وعملية تجعل عملية الاستحواذ بقيادة الإدارة صعبة في سوق رأس المال اليوم.

وبينما قد يتحدث الناس عن الاكتتاب العام الأولي باعتباره خروجاً من العمل، فمن الأفضل وصفه بأنه حدث لجمع رأس المال. وقد يسمح الاكتتاب العام للمالك بتحرير جزء فقط من الثروة الشخصية المترتبة بالشركة، وقد يستغرق الخروج الكامل سنوات أو قد لا يتحقق أبداً. كما تعد الشركات المؤسسية، أو المشاريع المشتركة خيارات لخلق القدرة على الوصول إلى رأس المال لتنمية العمل وقد تقدم طرائق بديلة لاستخراج بعض النقود من خلال توزيع الأرباح على سبيل المثال، ولكنها تقدم القليل في الطريق للخروج الكامل من العمل أو تنويع المخاطر.

الاختيار الأفضل مالك شركة خاصة يعتمد على العديد من العوامل: الأهداف الشخصية، والاحتياجات المالية للمالك والشركة، وحالة الصناعة، على سبيل المثال لا الحصر. إن فهم عالم المشتري سيساعدك على الاستعداد للاختلافات في كيفية تقديمك وتوجيه العملية نحو النتيجة الصحيحة لك.

إن عملية البيع الجيدة هي تلك التي تحقق قيمة عادلة. والعملية الرائعة هي تلك التي تتمكن من تحقيق سعر بيع يتجاوز القيمة العادلة من خلال مزيج من الندرة المتضورة، والتوتر التنافسي، والأساسيات القوية، وفرض التحالف القوية، والعملية التي تتم إدارتها بشكل جيد.

يختلف أنواع المشترين بين استراتيجيين
يسعون للتوسيع، ومستثمري أسهم
خاصة يركزون على العوائد، ولكلٍّ منهم
مزاياه وتحدياته. والاختيار الأنسب
يعتمد علىوعي البائع بأهداف وقيمه.



أذن المشترين المحتملين



بحسب الباحثين (بانسون) و(سيجروفز) في الدراسة المشار إليها سابقاً، فإن هناك أنواعاً من الراغبين في شراء الشركات الخاصة:

أولاً: المشتري الاستراتيجي:

يسعى المشتري الاستراتيجي إلى إيجاد توافق جيد مع بعض جوانب عمل البائع، وغالباً ما يكونان في نفس العمل (النشاط)، ويحاولان الوصول إلى أسواق جديدة، أو الحصول على المواهب، أو زيادة حصة السوق، أو اكتساب الخبرة، أو براءات الاختراع، أو المعرفة الفنية للشركة.

في كثير من الأحيان ينبع هذا القرار من تحليل المشتري المحتمل الذي يرى أن شراء شركة قائمة أرخص وأسرع من بناء أو تطوير شركة خاصة من الصفر. ومع ذلك لن يتوقف التحليل عند هذا الحد فالعوامل الثقافية قد تؤدي إلى نجاح أو فشل التكامل بعد الصفقة، وبالتالي سيأخذ المشترون الاستراتيجيون أيضاً في الاعتبار برامج الاحتفاظ والولاء. حيث تشير بعض التقارير والدراسات التي أجراها الباحثان (بانسون) و(سيجروفز)، إلى أن معظم المديرين التنفيذيين الذين شعروا بانخفاض كبير في القيمة من جراء عمليات الاستحواذ قالوا أيضاً إنهم فقدوا أكثر من ١٠٪ من الموظفين الأعمدة بعد هذه الصفقة.

عندما يكون التوافق والرغبة في إتمام الصفقة كبيراً بين الأطراف، فإن المشتري الاستراتيجي غالباً ما يكون على استعداد لدفع المزيد، خاصة عندما تكون تلك الفوائد المتوقعة خاصة وفي مصلحة المشتري مقارنة بالآخرين.

مزايا البيع لمشتري استراتيجي:

- ❖ من المحتمل أن يوفر ذلك تقويمًا أعلى في المدى القريب، خاصة إذا تم اقتناعه بإمكانية تحقيق توفير في التكاليف والتحالفات.
- ❖ من المرجح أن يتمكن رائد الأعمال من الانسحاب من العمل تماماً (أي الحصول على أكبر قدر من السيولة).
- ❖ عادةً ما يكون المشترون الاستراتيجيون على دراية كبيرة بالعمل، مما يسهل عملية إتمام الصفقة والإغلاق.
- ❖ من غير المحتمل أن يكون مقيداً بشروط التمويل، مما يسهل أيضاً إتمام الصفقة.

أنواع المشترين المحتملين

عيوب البيع لمشتري استراتيжи:

- ❖ قد تفقد الإدارة استقلاليتها أو تفقد وظيفتها أو تتضاءل أدوارها.
- ❖ التأثير السلبي المحتمل على الثقافة والمعنيات.
- ❖ قد تؤثر الصفقة على ولاء العملاء.
- ❖ تسرب محتمل لأولئك الموجودين في نظامك البيئي الحالي (الموردين والعملاء وما إلى ذلك).
- ❖ نظرًا لأن المالك سيغادر عادةً، يتم التضحية بالقيمة الصاعدة المستقبلية (ما لم يكن هناك مقابل كبير للمخزون أو العائد).
- ❖ يتحرك المشترون الاستراتيجيون ببطء أكبر؛ مما يزيد من خطر تعطل عمليات الاستحواذ بسبب التأخير البيروقراطي.
- ❖ المخاوف بشأن توفر إمكانية الوصول إلى المعلومات التنافسية، في حال فشل الصفقة.

ثانيًا: مشتري الأسهم الخاصة:

بطبيعة الحال، يبحث مشتري الأسهم الخاصة عن فرص للاستثمار في شركات تتمتع بإدارة متفوقة ونمو وعائد متفوق. وهم مستثمرون متزمتون يمكّنهم تقديم مجموعة من البدائل للبائع الذي يبحث عن هيكل إبداعي. فقد شهد حجم سوق الأسهم الخاصة نمواً كبيرًا في السنوات الأخيرة، وتجاوز الطلب على الأهداف الاستثمارية عالية الجودة العرض بشكل كبير. وقد أدت هذه العوامل إلى تعزيز القدرة التنافسية لشركات الأسهم الخاصة في سوق الصفقات بشكل كبير.

تميل الشركات الأكثر قابلية للتسيير لمشتري الأسهم الخاصة إلى أن تكون تلك التي تتمتع بتدفقات نقدية قوية ومتكررة، وموقع سوق يمكن الدفاع عنه، وتحويل نقدی قوي، وأفاق نمو عضوي و/أو غير عضوي صحية.

على الرغم من أن الصناديق المتعددة تشكل شريحة أصغر من السوق، فإن المشترين من شركات الأسهم الخاصة ذوي العقلية التشغيلية قد يكونون مهتمين بمتابعة مواقف التحول أو الصفقات ذات التعقيدات الأكثر. ولتحقيق عوائد الاستثمار المستهدفة، فإنهم عادةً ما يمّلؤن عملية الاستحواذ باستخدام قدر كبير من الروافع المالية (الديون الإضافية).

ونتيجة لهذا، فإنهم أكثر حساسية لقضايا مثل جودة الإدارة وعمقها، والربح المستدام قليل الفوائد والضرائب والاستهلاك والإطفاء، والتدفق النقدي الحر.

مزايا البيع لمشتري الأسهم الخاصة:

✿ من المرجح أن يوفر ذلك للمالك القدرة على البقاء لفترة محددة، وتنويع بعض المخاطر، واحتمال الحصول على عوائد إضافية. وهذا ما يُعرف باسم "أخذ قضممة ثانية من التفاحة".

✿ توفير الوصول إلى "الجيوب العميقه" لعمليات الاستحواذ ومبادرات النمو الأخرى، فقد يحتفظ المساهمون/الإدارة الحاليون بإمكانات الصعود من خلال الأسهم في الشركة الجديدة.

✿ من المرجح أن تتحفظ الإدارة/المساهمين الحاليين بدور كبير في إدارة الشركة وعملياتها. ينطوي هذا النوع من البيع على قدر أقل نسبياً من اضطراب الأعمال بالشركة، وتأثيره على ولاء العملاء ومعنويات الموظفين وتظل الأعمال خاصة ومستقلة.

✿ من المحتمل أن يكون هذا النوع مناً في هيكلة الصفة، أي كيفية خروج البائع من العمل.

عيوب البيع لمشتري الأسهم الخاصة:

✿ من المرجح أن يتوقع استمرار مشاركة المالك في الأعمال التجارية في الأمد القريب، ويمكن أن يؤدي عبء الديون الثقيل إلى تحويل المتطلبات المفروضة على الإدارة مع تقلص هامش الخطأ.

✿ من المرجح أن يتوقع استمرار مشاركة المالك في الأعمال التجارية في الأمد القريب، ويمكن أن يؤدي عبء الديون الثقيلة إلى تحويل المتطلبات المفروضة على الإدارة مع تقلص هامش الخطأ.

✿ تعتمد إمكانات النمو على التوجيه الإداري القوي والنمو. مطلوب مزيد من التقارير المالية والتشغيلية (على الرغم من أن هذا يعتبر أمراً جيداً إلا أنه قد يكون مزعجاً للمالك السابق).

✿ قد يستغرق الأمر وقتاً أطول لفهم العمل بالكامل أثناء عملية الخروج.

ملحوظة مهمة:

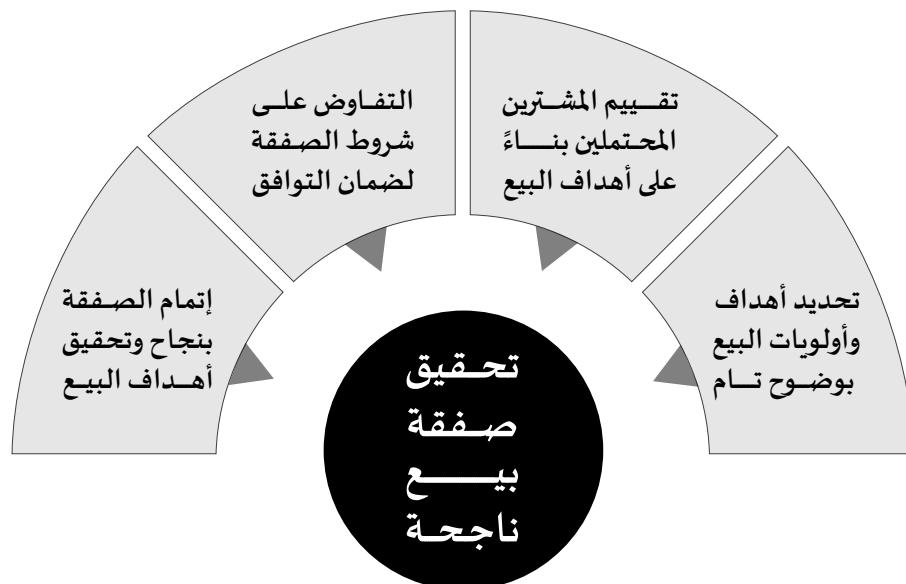
ركز على أهدافك من البيع:

✿ لا يمكن العثور على المشتري المناسب لشركتك إلا عندما تدرس بعناية أهدافك وأولوياتك، سواء كانت تجارية، أو شخصية، أو مالية (السيولة، وسعر البيع، والضرائب/ تحطيم الترکة)، وغير مالية (الخلافة، والإرث والسمعة، ومخاوف الموظفين، وأصحاب المصلحة، وديناميكيات الأسرة، وغيرها من المصالح الخاصة).

✿ غالباً ما يكون المشتري المناسب هو من سيفضي أقصى قيمة إلى عملك، ولكن اختيار الصفقة المناسبة لك قد لا يكون مرتبطاً بالمال فقط.

✿ إذا كنت ترغب في حماية إرثك، فقد تبحث عن مشتري يحتفظ باسمك على الباب، ويحافظ على ثقافتك والتزاماتك المجتمعية، ويحافظ على الموظفين الأساسيين أو لا يغلق مصنعك وينقل الإنتاج إلى بلد آخر.

✿ أنت وحدك من يمكنك أن يقررأ أي المعايير هي الأكثر أهمية في تعريفك للقيمة.



تبدأ خطوات تجهيز الشركة للبيع،
بتقييم الجاهزية، تحسين الأداء المالي
والتشغيلي، تنظيم الوثائق، تحديد
القيمة، اختيار المستشارين، جذب
المشترين، والتفاوض لإتمام بيع ناجح.



خطوات
إعداد وتجهيز
الشركة للبيع



يمثل وضع الأساس لبيع الأعمال التجارية بنجاح أحد أهم التحديات في دورة حياة أي شركة، وفي كثير من الأحيان في نفس الوقت يكون التحدي بالنسبة للمالك.

إن قدراً كبيراً من الصعوبة يكمن في الموازنة بين أولويتين متنافستين. فمن ناحية، يرغب البائع في تحقيق أعلى قيمة ممكنة وبين جهود كبيرة لتوجيه العملية بعنابة. ومن ناحية أخرى، يتبع على العمليات اليومية أن تظل نشطة وأن يظل المديرون مركزين.

على الرغم من عدم وجود إجابة واحدة تناسب الجميع لمساعدة أصحاب الأعمال في إدارة تحدي إدارة الأعمال، وإدارة عملية المبيعات في نفس الوقت، إلا أن التحضير الدقيق يقطع شوطاً طويلاً ويساعد في هذا الشأن، وأن البيع الناجح ينشأ من عقلية بناءة ويمتد عبر سلسلة من الخطوات المنضبطة.

إن سرد قصة مستقبل العمل هو الأساس لعملية الخروج الجيدة. فالمعلومات الصحيحة - التي يتم تفسيرها وتقديمها بشكل صحيح وتوجهها بشكل استراتيجي - تفتح الأساس للقيمة، وتبني الثقة في الأداء المتوقع.

بحسب الكاتبين (بانسون) و(سيجروفز) فإن الخطوات الجيدة والصحيحة لعملية البيع الناجح هي:

① قم بمحاذة (موازاة) أهداف العمل مع أهداف المبيعات (Align the business objectives with sale objectives)

بمجرد اتخاذ قرار البيع، تنتقل الشركة إلى وتيرة أسرع، وإذا تم تجاهل الأمور التشغيلية اليومية، فمن المرجح أن تعاني الشركة في الوقت الذي يصبح فيه الأداء الأمثل أمراً بالغ الأهمية. وفي الوقت نفسه، ستحتاج إلى التنجي جانباً والتفكير في كل ما قد تؤثر عليه عملية البيع، من المساهمين والموظفين الآخرين إلى المقرضين والموردين والعملاء والمنافسين (الذين قد يصبحون مشترين).

يجب على جميع اللاعبين الأساسيين في الفريق أن يتعاونوا في نفس الاتجاه لتقليل المخاطر المرتبطة بإتمام عملية البيع، لأن الإشارات المتضاربة تعرض المصداقية والفعالية للخطر من خلال خلق الارتباك والشك.

خطوات إعداد وتجهيز الشركة للبيع

عندما لا يكون المساهمون والإدارة هم نفس الأفراد، فقد لا تتوافق مصالحهم أثناء معاملة البيع دائمًا بشكل مثالي. عادةً ما يكون الموظفون الأساسيين هم أهم أصولك، ويجب أن تكون معاملتهم والاحتفاظ بهم محورًا أساسياً لضمان نجاح العملية، من المهم أيضًا الحصول على مدخلاتهم ومعالجة أي مخاوف لهم في وقت مبكر.

يتبع لك وقت التحضير الكافي والمبكر الحفاظ على السيطرة على العملية وتوقع المشكلات المحتملة في الصفقة بشكل أفضل، والتقدم عليها بنشاط والحفاظ على عملية البيع على المسار الصحيح.

عند التحول من التفكير في البيع إلى العمل، أي التطبيق العملي والتنفيذ، يمكن للمالكين أن يركزوا اهتمامهم على الوقت المناسب للبيع، مع وضع فكريتين في الاعتبار:

- أ. من الأفضل دائمًا تجنب السماح للأحداث بإتماء موعد البيع.
- ب. أفضل طريقة لتجنب إتماء الأحداث هي الحفاظ على الاستعداد والمرؤنة إذا ظهرت فرصة ممتازة.

وفي نهاية المطاف، ينبغي لمالكي الشركات أن ينظروا دائمًا إلى إمكانية البيع باعتبارها واحدة من البدائل المتاحة لهم، وأن يكونوا مستعدين من خلال التأكد من أن كل ما يفعلونه يولد ويخلق قيمة للمساهمين - سواء كانوا يبيعون أم لا.

❷ اختيار المشاركين الأساسيين في فريق الإدارة واحتفظ بمتخصصي الصفقات الموثوق بهم: (Select key management team participants and retain trusted deal specialists)

عند التحضير للبيع يواجه أصحاب الشركات واحدة من أكثر مهامهم حساسية وأهمية وهي: تحديد ما يسمى بدائرة المعرفة الخاصة بهم، أو الأفراد الأساسيين في الشركة الذين يحتاجون إلى معرفة الخطط المستقبلية للشركة.

بالنسبة لأصحاب الأعمال، يمكنهم التفتّن في تشكيل فريق داخلي مثالي. حيث يجب تحديد الأشخاص المناسبين لجمع المعلومات والتفاعل مع المشترين. وفي الوقت نفسه، يجب أن تكون المجموعة ضيقة بما يكفي للتحكم في اتساق رسالة البائع والحد من التشتيت العام عن العمليات اليومية. بشكل عام، من الأفضل أن يكون عدد المجموعة صغيرًا قدر

الإمكان، وعادةً ما يتراوح بين خمسة إلى عشرة أفراد، وسيكون لكل فرد دور يلعبه، ويجب أن يكون قادرًا على التفاعل بشكل مستقل مع المشترين المحتملين مع تقدم عملية البيع.

عند البيع قد تتسع الدائرة، مع الحاجة إلى المزيد من القادة الداخليين للالتقاء بالمشترين وإظهار عمق الإدارة، وعلى البائع أن يُظهر أن فريقه قد خلق قيمة مؤسسية للشركة، وأن الإدارة قوية أي: لديهم وضوح في الاستراتيجية، والتكتيكات، والحكم، والمعايير. يمكن تعزيز تحقيق هذا المستوى من التوحيد حول النقاط الرئيسية للمشترين بشكل كبير من خلال التدريب من قبل المستشار. حيث يمكن للمستشارين الجيدين تسهيل وتسريع العملية مع المساعدة في التعرف بدقة على القيمة وتوفير الرؤية والتوجيه في المجالات المعقدة.

٣: إعداد التقارير المالية (Prepare financial reporting)

من الناحية المثالية، ستتطور خطة البيع أو التخارج بشكل أنيق من خلال نظرة عامة تشخيصية للأعمال يتم إجراؤها قبل البيع بوقت طويل.

باختصار: إن الغرض من التحضير المبكر هو توفير الوقت للإجراءات التصحيحية التي تؤدي إلى تحسينات سيقدرها المشتري ويرغب في دفع علاوة في القيمة مقابلها.

مع اقتراب موعد البيع يتم إجراء تشخيص ثان لإعداد المسرح للبيع. يُشار إلى هذا التحليل أحيانًا باسم تقرير (العنابة الواجبة) أو الجهود المبذولة من جانب البائع، أو تقرير جودة الأرباح (QoF). وهو يبني على: البيانات المالية للشركة - على سبيل المثال حزم التقارير الشهرية، وبيانات التدقيق والإقرارات الضريبية - ويلاحظ كيف ينظر المشتري إلى "الأرباح الطبيعية"، والتدفقات النقدية أثناء عرض تلك البيانات. حيث يعتبر تقرير جودة الأرباح (QoF) من الأهمية بمكان في معظم عمليات التخارج، والذي يحتاجه كل من البائع والمشتري لإنتمام الصفقة بنجاح.

على وجه التحديد، يركز تحليل جودة الأداء على تحديد المستوى الأساسي للأرباح التي تولدها الشركة من خلال إزالة التشوهات من النتائج الفعلية المبلغ عنها، وتحديد اتجاه أرباح قابل للاستمرار. ويأخذ التحليل في الاعتبار الديون غير المالية التي تؤثر على التدفقات النقدية المستقبلية، والعناصر خارج الميزانية العمومية، والالتزامات والطوارئ،

خطوات إعداد وتجهيز الشركة للبيع

أو العناصر المهمة التي قد تؤثر على القيمة وتبلور في المستقبل القريب. حيث لم يعد الفحص النافي للجهالة من جانب البائع اختيارياً.

علاوة على ذلك، سوف تحتاج الشركة إلى تطوير مجموعة قوية من التوقعات المالية على كل من المقاييس التشغيلية، والمالية التي سوف تتجاوز الميزانية السنوية التي تضعها معظم الشركات عادة. وبدلاً من ذلك، سوف يظهر ما لا يقل عن ثلاثة سنوات، وما يصل إلى خمس سنوات من التوقعات المالية.

عرض الإدارة للبيانات المالية التاريخية المتوقعة للشركة، يجب أن يسلط الضوء على تفاصيل الأداء، وينتشر معدل أداء تاريخي طبيعي، ويدافع عن قصتك وتوقعات الشركة، ويشرح أي تعقيدات، أو فرص مخفية لإبقاء المشترين على المسار الصحيح وتلبية توقعاتهم.

٤ استعد للغوص العميق (Get ready for deep dives)

إن تحديد التوقعات المناسبة يبدأ بفهم مفهوم القيمة السوقية العادلة. أي السعر الذي تتم به الصفقة بين مشتري راغب وبائع راغب، دون أن يكون أي منها مجبراً على الشراء أو البيع، وكلاهما يتمتع بمعرفة معقولة بالحقائق.

وفي أبسط صورة تساوي قيمة أي عمل تجاري: (التدفقات النقدية المستقبلية المقدرة له مخضبة إلى قيمتها الحالية) ومع ذلك، فإن التقويم فنّ بقدر ما هو علم، وهناك عدد من المتغيرات التي تدخل في تصور المشتري للاقتصاد.

إن إجراء عملية تحرير شاملة من جانب البائع من شأنه أن يزيل قدرًا كبيراً من الغموض المحيط بمارسات التقويم. وينبغي أن تعكس هذه العملية اعتبارات المحركات الرئيسية للنشاط من وجهة نظر البائع والمشتري. وهذه العملية تساعده في:

- تحديد المجالات التي لها آثار على الصفة والقيمة.
- إعداد الإدارة وتدريبها على معالجة القضايا بشكل مناسب مع المشترين المحتملين.

إن الإجابة عن الأسئلة الأساسية التي يطرحها المشتري تتطلب إجابات موجزة وواعية وأي شيء أقل من ذلك قد يقلل من القيمة ومن احتمالات نجاح الصفقة بشكل عام. وتشمل مجالات التركيز عادةً على:

- ❖ فهم جودة الأرباح التاريخية، ومكونات الاتجاهات التجارية التاريخية المتوقعة.
- ❖ العلاقات الرئيسية مع العملاء وال媧وردين.
- ❖ متطلبات رأس المال العامل.
- ❖ نفقات رأس المال.
- ❖ وقوة فريق الإدارة.
- ❖ التحالف المحتمل.

وتشمل قضايا التركيز قضايا التكنولوجيا والملكية الفكرية أيضًا من بين أمور أخرى.

يمكن معالجة العديد من هذه المجالات في البداية من خلال عرض تدبيعي للإدارة رفيعة المستوى، أو - في بعض الأحيان - من خلال مذكرة معلومات سرية Confidential (Information Memorandum - CIM).

توفر مذكرة المعلومات السرية والخاصة وصفًا تفصيليًّا للنشاط، والفرص المستقبلية، والأداء التاريخي المتوقع لتنقيف المشترين حول فوائد امتلاك الشركة. كل تلك الجهد والبيانات والمعلومات تساعد في تجنب معوقات إتمام الصفقة، وتكون تربة صالحة وعائلاً مساعدةً في إتمام الصفقة وبسعر أعلى.

٥ إنشاء غرفة بيانات أفضل (Build a better data room):

تجمع غرفة البيانات عادةً معلومات شاملة تغطي النتائج المالية، ومحركات الأعمال الرئيسية، والشؤون القانونية، والبنية التنظيمية، والعقود، وأنظمة المعلومات، والتغطية التأمينية، والمسائل البيئية، وقضايا الموارد البشرية، مثل اتفاقيات التوظيف، وخطط المزايا، والمعاشات التقاعدية.

ويجب أن يبدأ جمع المعلومات بمجرد صياغة مذكرة المعلومات السرية، للتوزيع على المشترين المحتملين لأن غرفة البيانات تدعم في النهاية جزءاً كبيراً من هذه الوثيقة.

يجب أن يكون مدى المعلومات ومستوى التفاصيل في غرفة البيانات متوازنين، بحيث يوفران معلومات كافية لتمكين المشترين من تحديد القيمة ودراسة بقية الأمور

خطوات إعداد وتجهيز الشركة للبيع

المهمة. ولكن أيضاً يجب الحد من نشر أي كمية من المعلومات الحساسة، أو التنافسية لأي شخص بخلاف المشتري النهائي. غالباً ما يتطلب تحقيق التوازن الصحيح مناقشات بين البائعين ومستشاريهم.

إن غرفة البيانات الشاملة والمعدّة بشكل جيد توضح للمشترين أن الشركة لديها الأدوات، والموارد، والأنظمة، والقدرات اللازمة لتحليل الأعمال، وتتبع المعلومات الازمة للنمو، وحماية الأرباح. وعلى العكس من ذلك، فإن غرفة البيانات التي تم تجهيزها وإعدادها بشكل سيء، مع وجود فجوات معلوماتية كبيرة تشير للمشترين المحتملين إلى أنه قد تكون هناك نقاط ضعف تشغيلية، أو أخرى في البيانات من شأنها أن تثبط آراءهم بشأن القيمة.

٦ طور توقعات تروي قصة مقنعة وموثقة عن النمو المستقبلي، وعن الربحية
(Develop projections that tell a credible and compelling story of future)
:(growth and profitability)

كلما كانت جهودك المبذولة في مجال سرد البيانات والمعلومات أكثر شمولاً، كان وضعك أفضل لتقديم قضية مقنعة لعملك في المستقبل.

يتوقع معظم المشترين توقعات مالية لمدة تتراوح من ثلاثة إلى خمس سنوات. ويجب أن تتماشى هذه التوقعات بعناية مع خطة عمل الشركة. وعلاوة على ذلك يجب أن تعكس أداءً مالياً يلتقط المقاييس الأكثر أهمية للمشترين ويسلط الضوء على كيفية جني عملك للأموال.

إن النتائج المالية التاريخية المتوقعة للشركة وكذلك الأحداث المستقبلية المتوقعة - سواء كانت جيدة أو سيئة - تؤثر أيضاً على تصورات القيمة. ونظرًا لعدد المتغيرات وأهمية المعلومات، فيجب النظر إلى التقويم والعناية المالية الواجبة باعتبارها مهام تكميلية ومتربطة ومتكررة.

تتضمن منهجيات التقويم الرئيسية المستخدمة من قبل المشترين المقارنات مع المعاملات المماثلة الأخيرة، وتسعير السوق العامة للشركات المماثلة، والقيمة التي يمكن استخلاصها من عملية شراء بالرافعة المالية.

٧ تحديد المشترين وما هو مهم بالنسبة لهم (to them)

لقد قيل إن الجمال يكمن في عين الناظر، وفي كثير من الأحيان فإن القيمة المالية للشركة كذلك. حيث تعتمد قيمة الصفقة إلى حد كبير على من يقوم بالشراء، وهنا سؤال: هل هم المشترون المهتمون بالتحالف المحتمل وتوفير التكاليف؟ أو المهتمون بمصادر الأسهم الخاصة التي تسعى إلى استثمارأساسي، وتركز على تحسين هيكل التمويل ووضع موارد رأس المال الخاصة بها موضع التنفيذ؟

من خلال فهم فلسفة المشتري و موقفه تجاه القيمة بشكل أفضل، يمكن للبائع أن يبدأ في فهم كيفية تطبيق هذه النظرية على سمات العمل وقيمته الناشئة. فإذا كان المشتري المتوقع استراتيجيًا، فإن القصة غالباً ما تنشر فهماً لفوائد وتكليف التكامل، بما في ذلك الفرص المحتملة، وتحالف قنوات البيع والتوزيع، وزيادة القدرة الشرائية، وكفاءة الإنتاج والإدارة، وتحسينات رأس المال العامل.

أما الأنواع الأخرى من المشترين وخصوصاً (شركات الأسهم الخاصة)، فإنهما يبحثون عادة عن فرص استثمارية يمكنهم من خلالها الاستفادة من الرافعة المالية الكبيرة لتحسين العائدات، وتوفير الدعم المالي للشركة مع سداد ديونها ونموها. ثم الخروج من استثماراهم لتحقيق الربح في الأمد القريب إلى المتوسط. وهم عادة ما يكونون متطورين للغاية ومرنيين من حيث هيكل الصفة وهم محترفون بارعون في التنفيذ.

بالنسبة لهذا النوع من المشترين، تمثل الشركات الأكثر قابلية للتسويق إلى أن تكون تلك التي تتمتع بتدفقات نقدية قوية، وفرق إدارة قوية، وأسواق مت坦مية، و موقف سوقي يمكن الدفاع عنه، ومتطلبات إنفاق رأسمالي أقل. وإذا كان المشتري المحتمل هو الأسهم الخاصة، فقد تركز القصة على الفرص التي يمكن تسريعها واغتنامها من خلال ضخ جديد لرأس المال، مثل عمليات الاستحواذ الإضافية، أو إطلاق منتجات جديدة.

٨ تقويم البدائل الضريبية وهياكل المعاملات المحتملة، ومراجعة المشهد القانوني (Evaluate potential tax and transaction structuring alternatives, and) (review the legal landscape)

بشكل عام، يجب أولاً الاعتراف بأن المشترين يفضلون عادةً المعاملات القائمة على الأصول بالنسبة للأعمال التجارية المقدرة قيمتها، بحيث تتلقى الأصول أساس القيمة السوقية العادلة لأغراض الضريبة، والتي يمكن استردادها من خلال خصم الاستهلاك وأو الاستهلاك في المستقبل.

بالإضافة إلى ذلك، تختلف الأساليب الضريبية وفقاً لشكل العمل، وغالباً ما تكون معقدة وتتطلب التخطيط. فإذا كانت الشركة المراد بيعها مملوكة لشركة (A) مثلاً، فقد تؤدي المعاملة القائمة على الأصول إلى فرض ضرائب على كل من الشركة والمساهمين. ونتيجة لذلك، يفضل المالك عادةً بيع الأسهم في شركة (A) وتحمّل مستوى واحد فقط من الضرائب. لذا تعتمد مسؤولية المالك الضريبية بشكل عام على طبيعة الأصول المبيعة، وهو ما يؤدي غالباً إلى اعتبارات ضريبية معقدة (قد يكون هذا الأمر خاص بالدول التي تفرض ضرائب على بيع الحصص أو الأسهم أو الشركات).

ومع ذلك، لن يحصل المشتري على الزيادة المطلوبة في سعر الأصول في حالة البيع على أساس الأسهم، وقد يصر على البيع على أساس الأصول. وكثيراً ما يوافق المشترون على زيادة سعر الشراء حتى يأخذوا في الاعتبار المسؤلية الضريبية المتزايدة المرتبطة ببيع الأصول مقارنة بالضرائب التي قد يتم تكبدها في حالة بيع الأسهم.

إن القضايا القانونية لا تشكل عادةً نقطة محورية في تقرير العناية الواجبة من جانب البائع، فإن مراجعة المشهد القانوني للشركة تشكل جزءاً مهماً من التحضير قبل البيع. كما يجب أن تشمل المراجعة: عقود العملاء، وترتيبات البائعين، وشئون الموظفين، والتقادسي المحتمل أو الفعلي، وهيكل السلطة القانونية، ومعاملات الأطراف ذات الصلة. ويجب أن تحتوي غرفة البيانات على وثائق داعمة كجزء من الجهد المبذول لمساعدة المشترين على إجراء مراجعتهم بسرعة.

٩ مراجعة الموارد البشرية وتحسين توجهها (Review human resources and refine) : (their direction)

تبرز الاعتبارات المتعلقة بالأشخاص بين الأسباب التي تجعل عمليات الدمج والاستحواذ تفشل في تلبية التوقعات. وتتراوح القضايا من مواهب الفريق التنفيذي، وكيفية ملاءمة المديرين التنفيذيين لخطط المالك الجديد، إلى الآثار المالية لحزم التعويضات والمزايا. حيث إن فهم هذه المكونات والقيام بالتخطيط المسبق حولها يمكن أن يزيد من احتمالات النجاح.

بمجرد فهم الصورة المالية الكاملة للموارد البشرية، يمكن البدء في إجراء التحسينات لتوقع مخاوف المشترين المحتملين ومعالجة نقاط الضعف. يجب أن يبدأ التخطيط بجدد برامج التعويضات والمزايا الخاصة بالشركة، بما في ذلك الآثار المالية للبرامج. يتضمن ذلك برامج التعويضات المتغيرة والحوافز، وشروط ومكافأة نهاية الخدمة، وخطط التقاعد والصحة والرعاية الاجتماعية، وبرامج التعويض بالأوراق المالية، وأي مزايا أو ترتيبات خاصة للمديرين التنفيذيين أو معهم.

ويشكل الفريق التنفيذي أهمية خاصة في ضوء البيع: ليس فقط من حيث موهبته واحتمالية الاحتفاظ بالأشخاص الأساسيين (أو فصل آخرين)، ولكن أيضًا من حيث العواقب المالية المرتبطة على قطع العلاقة أو استمرارها.

إن جميع المشترين يرغبون في معرفة شروط الاحتفاظ والفصل، والالتزامات بالاحتفاظ بالمديرين التنفيذيين لفترات زمنية معينة، والمدفوعات للمديرين التنفيذيين والموظفين الناجمة عن المعاملة (الصفقة)، والخصومات الضريبية إن وجد، واتفاقيات التفاوض الجماعي، وخطط معاشات التقاعد المحددة، فضلاً عن أي التزامات تقاعدية غير ممولة أخرى.

١٠ تحديد وتنفيذ جدول زمني محدد للبيع (Determine and execute on a specific sale time line) :

يتعين على البائع أن يتخذ خطوات لخلق شعور بالندرة لدى المشترين، أي إقناع الخاطبين (الراغبين في الشراء) أن فرصة الاستثمار في العمل التجاري الذي يتم بيعه

خطوات إعداد وتجهيز الشركة للبيع

فريدة من نوعها في بعض النواحي، وتحلقي قيمة مميزة في أيدي المشتري، وأنها عملية تنافسية. ولابد من تصميم العملية لاحفاظ على الشعور بالإلحاح لدى المشترين حتى إتمام الصفقة.

في المجمل، يتلخص الهدف في الحفاظ على القيمة العالية، وتجنب التعب الناجم عن إتمام الصفقة نتيجة لعملية مطولة. فضلاً عن ذلك لا يمكن تعظيم القيمة في فراغ؛ إذ يتبع على البائع أن يفهم أجندات الطرف الذي يغازل البائع، ودوافع القيمة، وقضايا إبرام الصفقة والغاءها.

بعد أن تتخذ قرار البيع، وبعد أن تُفكِّر في أنواع المشترين المحتملين، وفي نوع البيع الذي سيعمل بشكل جيد لصالح شركتك، وتُفكِّر في قيمة الصفقة، وتستعد لعملية البيع الفعلية، وتبني حزمة لتقديمها للمشترين المحتملين. أنت تصبح الآن مستعد لمقارنة المشترين المحتملين، وبدء عملية البيع الفعلية. لهذا من الأهمية بمكان الحفاظ على السيطرة على كل ما يمكن التحكم فيه لإتمام عملية البيع، مع سرعة التنفيذ حيث إنها العاملان الرئيسيان لإتمام عملية البيع.

نجاح بيع الشركة يتطلب إدارة دقيقة
للعملية، وتوازناً بين الشفافية والحذر،
ودعمًا من مستشارين متخصصين،
وتقييماً دقيقاً للشروط وليس فقط
السعر، واتخاذ قرار البيع أو التراجع.



تنبيهات مهمة
لإتمام الصفقة
بنجاح



غالباً ما يقلل أصحاب الشركات الخاصة من تقدير مدى صعوبة عملية البيع، وفي القيام بذلك قد يحدث خطأ في أمرين:

١ إما أن المالك قد لا يخصص وقتاً كافياً للحفاظ على السيطرة الكافية على عملية البيع، مثل: ضمان التوقيت وإدارة تدفق المعلومات بشكل صحيح.

٢ قد يصبح المالك مشغولاً جداً بالبيع لدرجة عدم إيلاء الاهتمام الكافي لإدارة العمل.

من الأهمية بمكان ليس فقط التخطيط للموارد الداخلية اللازمة لدعم المعاملة، ولكن أيضاً استكمال الموارد الداخلية بموارد من مستشارين خارجين حسب الحاجة. حيث إنه لدى الأعضاء الأساسيين في فريق المالك "وظائفهم اليومية" ومن المحتمل أن يكون لديهم العديد من المشاريع الجانبية أيضاً، ولكن يجب أن يكونوا مستعدين (ومحفزين) للعمل الإضافي الذي يصاحب عملية البيع حتماً.

يمكن لفريق من المستشارين الموثوق بهم والمختصين في الصفقات تقديم الرؤى والموضوعية والتوجيه في العديد من المجالات المعقدة. قد تشمل هذه المجالات ما يلي الجوانب القانونية، هيكلة الصفقات من منظور ضريبي، الخدمات المصرفية الاستثمارية/ هيكل رأس المال، إرشادات التقويم، سرد القصة، بما في ذلك المواد التسويقية والعروض التقديمية الشاملة، استقطاب المشترين وإدارتهم، استقطاب وإدارة المستثمرين الأجانب، إدارة العملية الشاملة، دعم المفاوضات، الخبرة المحاسبية، المشورة المتخصصة، على سبيل المثال: فيما يتعلق بالقضايا البيئية، أو المخاطر، أو اتجاهات الصناعة وغير ذلك. وللاستفادة من المستشارين بشكل فاعل يجب على المالك إشراكهم في وقت مبكر بما فيه الكفاية في العملية حتى يتمكنوا من المساعدة في التأثير على النتيجة.

بمجرد أن يحدد البائع المجموعة الأولية من المشترين المحتملين فقد حان الوقت للتواصل معهم والتعريف على مستوى عالي بأسباب جاذبية الشركة. وإذا أراد المشترون المحتملون معرفة المزيد عن الشركة فيجب على البائعين أن يجعلوهم يوقعون على اتفاقية عدم الإفصاح (Non-Disclosure Agreement/NDA) قبل تقديم المزيد من المعلومات.

بمجرد توقيع اتفاقية عدم الإفصاح وحماية البائع قانونياً، يصبح المفتاح بعد ذلك معرفة مقدار المعلومات التي يجب تقديمها ومتى يجب تقديمها. اتفاقيات عدم الإفصاح ليست آمنة تماماً - يمكن أن تسرب المعلومات إلى السوق أو إلى صفوف الشركة - ولكنك بحاجة إلى تحديد التزام قوي للتخفيف من المخاطر.

تنبيهات مهمة لإتمام الصفقة بنجاح

يجب أن يكون مدى المعلومات ومستوى التفاصيل التي تتم مشاركتها متوازنين،
 مما يوفر معلومات كافية لتمكين المشترين من تحديد القيمة العادلة، ولكن أيضًا
 الحد من كمية المعلومات الحساسة، أو التنافسية التي يتم الكشف عنها لأي
 شخص آخر غير المشتري النهائي. وهنا يظهر أهمية توقيع مذكرة سرية للمعلومات -
 The Confidential Information Memorandum (CIM) – وصياغتها جيدًا والتي
 تهدف إلى وصف الإمكانيات الماضية والحالية والمستقبلية للشركة.

يجب أن توضح اتفاقية عدم الإفصاح وصفاً إيجابياً، ولكن قابلاً
 للدفاع عنه للشركة مع معلومات مالية كافية لتمكين المشترين
 المحتملين من التوصل إلى تقويم أولى. عادةً ما يكون الأداء الماضي
 بالإضافة إلى التوقعات المالية قريبة الأجل (الحالية والعام المقبل)
 هو الأساس الرئيس للثقة المستقبلية.

ربما لا يرغب البائع في جعل جميع المعلومات متاحة منذ البداية بدلاً من ذلك، قد
 يفضل حجب التفاصيل الأكثر حساسية حتى وقت لاحق في العملية، عندما يضيق
 نطاق الأطراف المهتمة مرة أخرى.

قد يعرض أحد المشترين سعرًا أعلى من الآخر، ولكن قد تكون الشروط أقل ملاءمة،
 إن معرفة الشروط مقدماً تمنحك فرصاً أكبر وأسرع لتحديد أولويات السعر والشروط
 المختلفة أثناء الانتقال من التفاوض إلى مرحلة الإغلاق.

لاحظ أنه على الرغم من أن المشترين سوف يستجيبون بزيادتهم السعرية أثناء
 عملية المزايدة، فإن مقدم العرض النهائي، بمجرد اختياره، سوف يثير أيضًا تعليقات
 ونقاط تفاوض إضافية.

ظاهرياً، قد يبدو السعر هو أسهل طريقة لمقارنة العروض، ولكن بشكل عام هناك
 ثلاثة مجالات أساسية يجب مراعاتها: (السعر، والشروط، واليقين من إتمام الصفقة).
 سيتعين عليك تحديد المجال الأكثر أهمية لتحقيق أهدافك، ومن النادر أن يبرز مشتري
 واحد من بين الجميع يحقق لك برضىً تام المجالات الثلاثة. فإذا تم التأكد من إتمام
 الصفقة يتم الانتقال إلى توقيع (اتفاقية النوايا Letter of intent)، والذي يحدد
 الشروط على مستوى عال.

على الرغم من أن خطاب النوايا غير ملزم، فإنه قد يكون مفيداً في وضع فهم أساسي للمصطلحات الرئيسية للمساعدة في تقرير الأطراف من التوقيع النهائي، والذي يستغرق بعض الوقت أحياناً لأنه يتطلب بعض المواقف الخارجية، كالتمويل، أو البيئة، أو مدققي الحسابات، وغير ذلك.

﴿ عند التفاوض على اتفاقية البيع والشراء، تأكّد من فهمك لجميع القضايا التي قد يثيرها المشتري حتى لا يتم نقض ما تم الاتفاق عليه مسبقاً. هناك عدد كبير من نقاط التفاوض المحتملة، مثل التعويض، والضمادات، وبنود تعديل سعر الشراء. كن مستعداً للكثير من المساومات مسبقاً، وإبلاغها في وقت مبكر من مسودة اتفاقية البيع والشراء. قم بتسليم نسختك للمشترين للحصول على تعليقاتهم، وليس العكس. ﴾

﴿ لا تقلل من قيمة محامي الصفقات المخضرم (الخير)، فمن الضروري لأصحاب الشركات أن يتعاونوا بشكل وثيق مع مستشاريهم المختصين في عمليات الدمج والاستحواذ لفهم جميع الجوانب القانونية لاتفاقية الشراء والاستحواذ بناءً على خبرتهم في مواقف مماثلة. ﴾

عند التفاوض على البيع أو الشراء، يمكن للمستشارين تقديم إرشادات موضوعية حول ما إذا كانت الطلبات معقولة أم لا، ويمكنهم مساعدتك في تحديد الشروط التي يجب قبولها، وهي تكون الحل الوسط مناسباً وهي يجب عليك التمسك بموقفك بشدة. إن الشروط والأحكام القانونية لها تأثير اقتصادي، ويمكن للمحامين الجيدين مساعدتك في تحديد أولويات الاتفاق النهائي وضبطه.

﴿ أعرف متى تنسحب ومتى تقبل الصفقة، فمع الانتهاء من اتفاقية البيع والشراء، سوف تنحصر المفاوضات في كثير من الأحيان في عدد قليل من البنود الرئيسية، حيث يلتزم كل جانب بموقف محدد ويتردد في تقديم أي تنازلات أخرى. وعادة ما تكون هذه الخطوة الأصعب في عملية التفاوض لأن كل عرض تقريراً يتطلب منك قبول بعض الشروط التي لم تكن تتوقع في البداية أن تضطر إلى قبولها. ﴾

أسأل نفسك بعض الأسئلة:

هل الشروط المقترحة صعبة للغاية، وتشير إلى أن أهدافك في البداية لم تعد قابلة للتحقيق؟
هل تأكّلت الثقة بين الأطراف نتيجة إعادة النظر في الشروط المتفق عليها سابقاً؟
هل تتوقع أن تكون العلاقة مع المشترين سينتهي بعد إتمام الصفقة، لدرجة أن الشراكة المطلوبة سيكون من الصعب تحقيقها؟

إذا كانت الإجابة عن أيٍ من الأسئلة أعلاه بنعم، فقد تجد أنك غير قادر على إتمام الصفقة في المهاية. ومع ذلك فإن الصفقات بطبيعتها نتاج للتسوية. إذا كنت تدير العملية بشكل فاعل واحتفظت بخياراتك، فيجب أن تشعر بالرضا عن قرار المضي قدماً في التوقيع والإغلاق.



بعد بيع الشركة، تبدأ الرحلة لإدارة الثروة، حيث تتطلب قرارات دقيقة، واستشارات متخصصة لأجل حمايتها، وضمان استدامتها، وتوجيهها للأهداف الشخصية والعائلية، بدون عشوائية.



ما بعد
إتمام
الصفقة



إذا كنت مثل العديد من البائعين للشركات الخاصة، فأنت الآن مالك لأصول سائلة (سيولة نقدية) بحجم لا يتكرر إلا مرة واحدة في العمر. فماذا ينبغي عليك فعله الآن؟ لا شك أن الاحتفال أمر ضروري، ولكن خلال وقت قصير عليك أن تدرك أن إدارة الثروة بشكل جيد لا تختلف كثيراً عن إدارة الأعمال بنجاح لسنوات عديدة. فلديك بدائل للحفاظ على الثروة لفترة طويلة و/أو ضمان تدفقها إلى حيث تريدها بأكثر الطرق كفاءة ممكنة، وهنا تتحول إدارة مواردك إلى أمر شخصي.

إن إدارة الثروات أمر ذو أهمية بالغة - بحسب الكاتبين (بانسون) و(سيجروفز)-، لذا من الضروري أن يتعاون أصحاب الأعمال الخاصة مع مستشارين ضريبيين، ومستشارين ماليين ذوي خبرة عالية لضمان أفضل نتيجة ضريبية وأفضل قرارات وتنتائج استثمارية ممكنة، وأيضاً لتجنب تأكل ثرواتهم، كما أنهم قد يرغبون في تقويم البدائل المتاحة للتخطيط لنقل الثروة. وهناك أنواع مختلفة من الصناديق المصممة لضمان نقل الثروة بكفاءة ضريبية وعائدات جيدة، بالإضافة إلى ذلك تعد المؤسسات العائلية، وخيارات التأمين، واستراتيجيات الاستثمار في التقاعد من بين القرارات التي يتبعن عليهم اتخاذها في المستقبل.

إن اتباع نهج إدارة الثروة الشاملة للتخطيط المالي باستخدام المستشارين المناسبين، يضمن تنسيق جميع عناصر خطة إدارة الثروة الخاصة بك، وأنك ستلتقي المشورة الشاملة التي تسمح لك بالتركيز على تطلعاتك الشخصية، بدلاً من القلق بشأن أمورك المالي.

إن الاجتهادات الشخصية في إدارة الثروات قد تؤدي إلى نتائج كارثية، وكم شاهدت - المؤلف - أشخاصاً لا يأبهون إلى أهمية الاعتناء بأموالهم التي جنوها من صفقات تجارية كبيرة، ثم إذا بهم يشتتبونها في نزوات ورغبات، حتى لو أرادوا استثمارها بصورة أخرى، فهم يفضلون الاجتهادات الفردية، أو نصائح الأصدقاء من غير ذوي الخبرة في إدارة الأموال، وسرعان ما تضيع حصيلة العمر التي شقوا فيها، لأنهم لا يرغبون في دفع أتعاب للاستشارات المهنية ذات الخبرة. والمثل الشعبي يقول: "اعط الخباز خبزه ولو حرق نصفه"، وفي رواية "ولو أكل نصفه".

من الأمور المهمة التي قد يستفيد منها رجل الأعمال من خلال الاستشارات المهنية: تأسيس (المكتب العائلي)، والذي يعتبر من مهامه الرئيسة (إدارة ثروات العائلة).

حيث إن التعامل مع الشؤون اليومية لإدارة ثروة العائلة أمر يتطلب جهداً، ووقتاً، وخبرة، وفي الغالب قد لا تتيسر لأفراد العائلة كل هذه المهارات والفرص. ومن هنا كان تأسيس مكتب العائلة أحد الحلول الناجعة لإدارة ثروة العائلة بكفاءة عالية، وعرض البديل الاستثمارية الحالية والمستقبلية بأفضل عائدات وبأقل تكاليف.

ويجدر بنا هنا أن ننوه إلى بعض الأمور المهمة التي يقدمها المستشارون المتخصصون:

تخطيط ضريبة الدخل:

يركز تخطيط ضريبة الدخل على الاستراتيجيات المستخدمة لقياس وتخفيف التزامات ضريبة الدخل المحلية الحالية والمستقبلية. ويمكن أن يساعدك في تحقيق أهدافك الشخصية، من ذلك: تحديد توقيت وهيكلة التبرعات والهبات الخيرية لزيادة قيمة خصم ضريبة الدخل، ومراجعة هيكل الديون لزيادة حصة مصاريف الفائدة المؤهلة لخصم ضريبة الدخل الحالية.

وضع خطة استثمارية استراتيجية:

تتضمن هذه الخطة الفاعلة التخطيط الضريبي وإدارة المخاطر إلى جانب استراتيجية الاستثمار وتنفيذها. ويجب تصميم هذه الخطة بما يتناسب مع الأهداف المالية للفرد وقدرته على تحمل المخاطر، ثم مراقبتها بشكل مستمر للتأكد من تنفيذها بشكل صحيح وتحقيق الأهداف. ويتضمن ذلك على سبيل المثال لا الحصر: إعداد تقارير أداء الاستثمار على أساس كل من الصندوق والمحفظة، سياسة استثمارية تحقق التوازن بين الاحتياجات طويلة الأجل وتحمل المخاطر، تنفيذ استراتيجية مناسبة لتجهيز الأصول/الاستثمارات، اختيار مدير الصناديق والحسابات الذين يركزون على النتائج بعد خصم الضرائب، وفي بعض الحالات للحصول على حد أدنى للرسوم الإدارية.

أهمية التنويع وتوزيع الأصول:

التنوع هو أساس التخطيط الاستثماري، قد يظن المرء أن التنويع يتحقق ببساطة من خلال الاستعانة بمستشارين استثماريين متعددين، أو فتح حسابات متعددة، أو الاستثمار مع مجموعة متنوعة من شركات صناديق الاستثمار المشترك، ولكن الأمر في الواقع ينطوي على أكثر من ذلك بكثير. فالتنوع الفاعل يتعامل بشكل أكثر مباشرة مع التنويع السليم للأصول وتقسيم التنويع إلى أحجام وأنماط وقطاعات في السوق.

وقد أثبتت الأبحاث أن أكثر من ٩٠٪ من أداء عائدات المحفظة الاستثمارية يعود إلى تنوع الأصول (الاستثمارات). وبالتالي يعد أكثر أهمية بشكل كبير من مكونات أخرى، مثل اختيار الأوراق المالية، واختيار المستشار، وظروف السوق. إضافة إلى ذلك تضل المتابعة والمراجعة أمران مهمان لضمان بقاء الاستثمارات على المسار الصحيح.

إن توزيع الاستثمارات وتنويعها يمكن أن يساعد في الحماية من تقلبات السوق، لأن قطاعات مختلفة من السوق سوف تتفوق أو تختلف عن الركب في أوقات مختلفة، ومع ذلك من المهم أن نلاحظ أن التنوع لن يقضي على المخاطر، فمخاطر السوق المعروفة أيضًا بالمخاطر النظامية، ستكون موجودة دائمًا عندما تستثمر في السوق.

ولعله من المناسب أيضًا أن نعرّج على بعض الأدوات الفاعلة لحفظ الثروة وتوجيهها:

يجب أن تلعب أهداف الأسرة واحتياجاتها دورًا رئيسًا في معظم - إن لم يكن كل - قرارات وإجراءات إدارة الثروة وتوجهها. فقد تحتاج خطتك إلى إدارة وموازنة ديناميكيات الزيجات والأطفال والأحفاد وغيرهم من أفراد العائلة. والهدف من ذلك أن تكون أنت المسيطر الأساس على كيفية استثمار مواردك المالية، وتوجيهها التوجيه الصحيح.

إن التخطيط السليم يضمن تحقيق أفضل عائدات بأقل التكاليف، وإن حسن إدارة الثروة إذا تم تجاهله يمكن أن يؤدي إلى تمزيق الأسرة، وتأليب الأبناء ضد بعضهم بعضاً، ويؤدي إلى البيع القسري، وفي نهاية المطاف يترك الميراث ضائعاً بسبب الضرائب ورسوم التقاضي القانونية وغيرها.



تخطيط التركة بعقلانية يعزز استدام
الثروة، وينبع الصراعات بين الورثة،
ويجسد قيم العدالة والمسؤولية، بما
يضمن التوازن بين تحقق العدل للورثة
وبقاء الأثر والنفع بعد رحيل المؤسس.



تخطيط التركة



التخطيط في الحياة بصفة عامة أمر لا غنى عنه للإنسان ليعيش حياة منتظمة بعيدة عن العشوائية والاتكالية والأحداث غير المتوقعة، وتخطيط التركة يندرج في هذا المعنى ويحول دون وقوع كثير من الإشكالات بين الورثة، كما أنه يجعل للإنسان رصيداً من الأجر يصنعه هو بنفسه لنفسه دون اتكال على الورثة في أن يقوموا بواجبهم تجاهه.

وقد لوحظ في كثير من الأحيان أن الورثة يضعفون أمام حب الدنيا والمال، ويتناسون أو ينسون أن ما بلغهم من تركة هي من فضل الله ثم من مورثهم، فيبخلون عليه بصدقة جارية، أو بناء جامع، أو حفر بئر، وقد سمعنا أن بعضهم يقول: "لو أراد والدنا شيئاً من ذلك لفعله بنفسه في حياته". لذا فالنصيحة للإنسان أن يزرع لنفسه ما سيحصده غداً، ولا يتكل على ورثته في شيء من ذلك، وإن فعلوا له شيئاً فهو خير على خير.

يقول الشيخ (خالد الباتلي): "إن المرأة العاقل إذا أنعم الله عليه بالمال الذي يزيد عن نفقته ونفقة عياله، يحرص على استثمارهذا المال لصالحه هو، ويبحث عن السبل التي تعود عليه بعوائد وفوائد وأرباح في مستقبله، وأعني بالمستقبل: المستقبل الطويل في الحياة الأبدية السرمدية حياة الآخرة، فليس من العقل أن يكبح الإنسان عمره في جمع المال واستثماره، ثم يموت فجأة، ويأكله الورثة لقمة سائفة، ويشقى هو بحسابه وتبعته".

وهنا بعض الأمور التي ننصح بها وليس هي كل شيء:

الصدقة:

عن أبي هريرة - رضي الله عنه - قال: قال رجل: "يا رسول الله أي الصدقة أعظم أجر؟ قال: أن تصدق وأنت صحيحٌ شحيحٌ، تخشى الفقر وتأمل الغنى، ولا تمهل حتى إذا بلغت الحلقوم قلت: لفلان كذا ولفلان كذا، وقد كان لفلان". والأحاديث في الصدقة معروفة ومشهورة.

الوصية:

وهي الأمر بالتصرف بعد الموت. كما أنها ليست كالصدقة التي تكون في حياة الإنسان تعتبر الوصية أساس خطة التركة الخاصة بك، والتي ينبغي أن تكون مكتوبة وموثقة

ومحفوظة في مكان أمين، حيث يهمل كثير من الناس ترك وصيّة تتضمن بعض الحقوق والالتزامات والذمم /الديون التي لهم أو عليهم تجاه غيرهم، فتضيع تلك الحقوق في مغبة التفريط في التوثيق ويلحق الإنسان ما يترب عليه من ذلك التفريط.

والوصية قد تكون واجبة، أو مستحبة، أو مكرهه، أو محرمة، أو مباحة، لما ثبت في الصحيحين عن ابن عمر - رضي الله عنهما - عن النبي ﷺ - أنه قال: "ما حق أمرئ مسلم له شيء يريد أن يوصي فيه بيته لبيتتين، إلا ووصيته مكتوبة عندك". ولكنها واجبة في حق من كان عليه ديون، أو حقوق، أو التزامات، أو زكاة، لكيلا تضيع تلك الحقوق على أصحابها.

وهي مكرهه إذا كان ماله قليل، وكان الورثة محتاجين، لأن الأقربين أولى بالمعروف. قال الشعبي - رحمه الله: "ما من مال أعظم أجراً من مال يتركه الرجل لولده، ويفنمه به عن الناس".

يسرع للإنسان أن يوصي ببعض ماله في أوجه الخير، وهي كثيرة لا تعد ولا تحصى، على ألا يتجاوز الثالث من ماله "والثالث كثير"، كما قال النبي ﷺ - لسعد بن أبي وقاص - رضي الله عنه - عندما أراد أن يوصي بماله كله: "إنك أن تدع ورثتك أغنياء خيراً من أن تدعهم عالة يتکففون الناس في أيديهم". وإن كانت الوصية في صدقة جارية، أو علم ينتفع به فهو أولى، لأنها تظل تغدق على صاحبها من الخير والبركة بقدر ما ينتفع بها. وعند الغربيين في التراثات مقوله مشهورة: "إذا لم تقم بكتابة وصية، فإن الولاية التي تعيش فيها ستقوم بكتابه واحدة لك"، أي أن نظام وقانون الولاية أو المدينة التي تعيش فيها سيقرر كيف توزع ترثتك. لذا من الأفضل لك أن تحكم أنت في ترثتك وتوزعها بما ينفعك في دنياك وآخرتك.

وتحرم الوصية إن كانت في أكثر من الثلث، أو لوارث، أو في عمل محرم شرعاً، أو مخصصة للذكر دون الإناث أو لبعض الورثة وحرمان غيرهم وغير ذلك، وقد تكون مباحة إذا كان المال قليلاً، ولكن الورثة غير محتاجين له.

والوصية نوعان:

- ١ وصية مالية: لأن يوصي ببعض ماله في وجوه الخير.
- ٢ وصية غير مالية: أن يعهد الإنسان ببعض التصرفات التي تفعل بعد موته، لأن يوصي أن يتولى تغسيله وتكتفيه فلان، والصلة عليه فلان، أو يتولى تزويج بناته بعد موته فلان، ونحو ذلك.

غالباً ما تتضمن الوصية:

- ١ الأمر بتقوى الله وطاعته واتباع سنة نبيه ﷺ، والمحافظة على الصلوات، وعلى الاجتماع والتكاتف، والتآلف وغير ذلك.
- ٢ وصية مالية أو عقارية أو حصة في أسمهم للوالدين أو لبعض الأقارب أو غيرهم من لا تشملهم التركة، على ألا تزيد عن الثلث إلا إذا أجازها الورثة.
- ٣ تعيين أشخاص كأوصياء على الأبناء القصر أو ذوي الاحتياجات الخاصة.
- ٤ الوصية بسداد الديون التي عليه، مع توضيحها وذكر أصحابها.
- ٥ غير ذلك من الوصايا الجائزة.

الوقف:

الوصية بتخصيص بعض الأصول أو الحصص أو الأموال كوقف (عام)، أي وقف خيري يخصص ريعه لأوجه الخير المتعددة كالمساجد، أو الفقراء والمساكين، أو الأضاحي، أو المحجاجين من ذريته وغير ذلك، أو يكون (الوقف خاصاً)، أي موقوف على نفس الواقف وأو بعض الأقارب والذرية أو من يعينهم ويحددهم الواقف، بحيث يخصص ريع الأصل الموقوف ومنافعه على المذكورين بصفة الوقف. وهناك نوع آخر وهو (الوقف المشترك)، وهو الذي يشترك فيه أكثر من نوع من الموقوف عليهم، كالوقف على الذرية وأو الأقارب، وكذلك معهم بعض أوجه الخير (الفقراء - المساكين - الجمعيات الخيرية - المساجد وغيرها). وقد يكون الوقف خاصاً بذريته (وقف الذرية أو السلالة) أو (الوقف الأهلي) وهو: جبس الأصل وتسبييل المنفعة على ذرية الواقف وسلالته وأولادهم.

المبهة:

أن يهب الإنسان لغيره في حياته مالاً أو ما ينتفع به كمنزل، أو قطعة أرض، أو حصة في أسمهم، أو غير ذلك بلا عوض (بدون مقابل)، ولا يشرع للإنسان أن يهب أحد ذريته شيئاً دون الآخرين، وعند بعض الفقهاء يجوز تخصيص أحد الأبناء بالهبة دون غيره إذا

وَجَد سبب شرعي لذلك مثل حاجة أحد الأبناء وفقره دون إخوته، أو ضعف أحد الأبناء وعدم اعتماده على نفسه، أو اشتغال أحدهم بطلب العلم، مع عدم قصد الأب حرمان باقي الأبناء من الميراث، أما منح أحد الأبناء هبة دون غيره بلا سبب ظاهر أو حاجة فهذا مكره.

هذه بعض الاجتهدات في كيفية إدارة الإنسان لثروته واستثمارها مع الله، وهو من أفضل أنواع الاستثمارات التي تكفل فيها المولى بعائدات تفوق الوصف ولا يمكن حصرها، ويكتفي منها ما ذكره الله في كتابه بقوله تعالى: ﴿مَئُلُّ الَّذِينَ يُنْفِقُونَ أُمُوَالَهُمْ فِي سَبِيلِ اللَّهِ كَمَثْلُ حَبَّةٍ أَنْبَتَ سَبْعَ سَنَابِلَ فِي كُلِّ سَبْنَبِلٍ مِائَةُ حَبَّةٍ وَاللَّهُ يُضَاعِفُ بِلَنِ يَشَاءُ وَاللَّهُ وَاسِعٌ عَلَيْهِمُ﴾ البقرة: ٢٦١، قوله تعالى: ﴿الَّذِينَ يُنْفِقُونَ أُمُوَالَهُمْ فِي سَبِيلِ اللَّهِ ثُمَّ لَا يُتَبَعِّنُونَ مَا أَنْفَقُوا مَنْ لَا أَذْدَى لَهُمْ أَجْرُهُمْ عِنْدَ رَبِّهِمْ وَلَا خَوْفٌ عَلَيْهِمْ وَلَا هُمْ يَحْرَزُونَ﴾ البقرة: ٢٦٢.

في الختام:

أرجو أن أكون وفقت في شرح ما يتعلق بالشركات العائلية من أمور مهمة سواء في هذا الكتاب أو ما قبله كتاب (قيادة الشركات العائلية)، وأنأشد القادة المخضرمين من رجال الأعمال الذين يسبقونني خبرة ومهارة في قيادة الشركات العائلية، أن يسهموا بدورهم في طرح خبراتهم إما من خلال الوسائل المطبوعة أو من خلال حلقات البث الصوتي (البودكاست) والمنتديات وغيرها، حيث إن كثير صغار رواد الأعمال يقتربون من الأسواق والأعمال بدون سابق خبرة، فيقعون في الأخطاء، وأحياناً تكون نتائج أخطائهم كارثية - اقتصادياً ومالياً ونفسياً وربما اجتماعياً - فقد يرث مجموعة من الأبناء من أبيهم أموالاً جيدة، ويظن كبارهم أنه الأقدر على استثمارها وتنميتها، في حين أن حصيلته من المعرفة هو ما شاهده من انتشار المقاهمي (الكافهيات) في معظم الطرقات، فتراه يبادر للتعاقد على استئجار موقع غير مناسب في مكان غير مناسب ويتفاوض على تأسيس وتأثيث المكان بدون دراسة مسبقة لخصوصية المكان والشريحة المستهدفة والقدرة الشرائية ونوعية الزبائن إلخ. ثم بعد عام أو أقل يجد أن المشروع لم يحقق طموحاته وأن الخسائر تلاحمه والورثة يسألون عن تركتهم ماذا حل بها، وإذا عرفت النتائج بدأت الخلافات والنزاعات والشكوى.

لذا فنحن بحاجة إلى مزيد طرح مثل هذه الموضوعات لحماية أجيالنا من التهور وإضاعة مقدراتهم وأموالهم في تجارب غير مدروسة أو طموحات متسرعة بهدف الكسب السريع والتربح المستعجل، في حين أنه وفقاً لخبرتي المتواضعة، لا يوجد هناك طريق مختصر للنجاح، ولا يوجد مصعد كهربائي في طريق الصعود للقمة، ولكنها درجات سلم خشبي أو من الحديد يملؤه الصدأ، تصعده درجة تلو درجة.

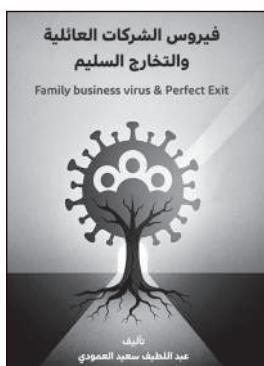
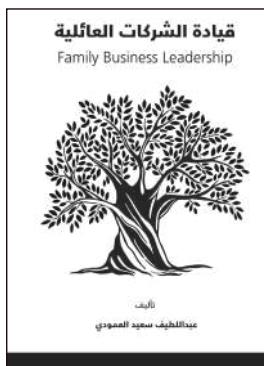
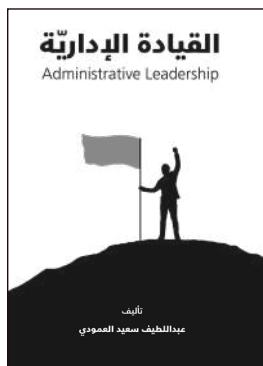
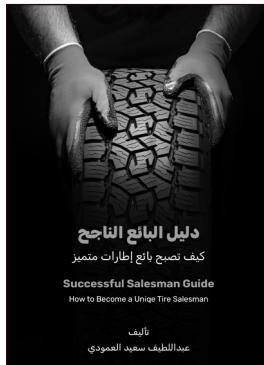
المراجع

المراجع

١. بول أندروز - أهمية حوكمة الشركات العائلية – Family Business United – نوفمبر ٢٠٢٣ م.
٢. جوش بارون - روب لاتشينور، مجلة (هارفارد للأعمال Harvard Business Review) – (قم ببناء عمل عائلي مستدام Build a Family Business That Lasts) – عدد شهر يناير/فبراير ٢٠٢١ م.
٣. جوش بارون - روب لاتشينور، مجلة (هارفارد للأعمال Harvard Business Review) – (هل تفشل معظم الشركات العائلية بالفعل بحلول الجيل الثالث؟ Do Most Family Businesses Really Fail by the Third Generation) – عدد شهر يوليو ٢٠٢١ م.
٤. جوناثان كو - قوة الحوكمة في الشركات العائلية – كي بي إم جي – ديسمبر ٢٠٢٠ م.
٥. داليا محمد - لماذا تندثر الشركات العائلية - الاندبندنت العربية – ديسمبر ٢٠٢٢ م.
٦. عبداللطيف سعيد العمودي - قيادة الشركات العائلية – الطبعة الأولى – ٢٠٢٣ م.
٧. موقع شركة ماكينزي (mckinsey.com) - الانضمام إلى الشركة العائلية: فرصة ناشئة للمستثمرين – يوليو ٢٠١٥ م.
٨. موقع شركة ماكينزي (Mckinsey.com) – موائد الشركات العائلية للحقبة الجديدة من الأعمال – أكتوبر ٢٠١٦ م.
٩. موقع شركة ماكينزي (Mckinsey.com) - أسرار التفوق في الأداء للشركات المملوكة للعائلة – نوفمبر ٢٠٢٣ م.
١٠. موقع (Nationwide.com) - نصائح لبدء مشروع عائلي ناجح – Successful Family business Tips for Starting
١١. موقع (المكتبة الوطنية للطب National Library of Medicine) – "تعاقب الشركات العائلية والابتكار Family business succession and innovation" - دراسة بحثية - تم نشرها في يناير ٢٠٢٣ م.
12. Namjae Cho, Yunseok Lee, Ji-Hee Kim, Giseob Yu – (Success Factor Priorities for the Succession of Family Firms) - Business School, Hanyang University, Korea, 2022.
13. Nguyen Minh Ha, Bao Ngoc Do & Trung Than Ngo - “The impact of family ownership on firm performance” – Ho Chi Minh City Open University – Vietnam – 12 Feb 2022.

14. Mohammad Azizi, Masoud Salmani Bidgoli, Arash Taheri – “The effect of ownership and management structure on family businesses performance” - Shahid Beheshti University – Tehran - Iran - 8 Feb 2021.
15. Shawn Panson & Fentress Seagroves – “Exit strategies for owners of a private company” - PwC- 2019.
16. Nicolas Kachaner, George Stalk, Jr., and Alain Bloch - What You Can Learn from Family Business – Harvard Business Review – November 2012.
17. Siaba, S., Rivera, B. “The evolution of the field of family business research over a decade (2022–2012)” Published 17 Jan 2024.
18. Vitaliy Skorodziyevskiy, Jeff Chandler, Jim Chrisman, Joshua J . Daspit and Oleg Petrenko “Should family members be in charge of family businesses?” – The Conversation Journal – Published 23 April 2024.
19. Geoffrey Jones and Tarun Khanna, “Leadership to Last” - Harvard Business School – 29 March 2022.
20. John Davis, “Survival’s Secret Sauce” - Harvard Business School – 20 May 2014.
21. Adam Hayes - Business Exit Strategy: Definition, Examples, Best Types - 31 October 2020.
22. Family Business Research and Education - The Impact of Family Business Research on Entrepreneurial Success – Faster Capital.com – 28 June 2024.
23. Business Exit: Reasons and Strategies, StartupDecisions. com.sg.

صدر للمؤلف



فيروس الشركات العائلية والخارج السليم

Family business virus & Perfect Exit



المعلومات الشخصية

الاسم: عبداللطيف سعيد محمد العمودي.

الدرجات العلمية

بكالوريوس إدارة أعمال، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز،
بجدة بتقدير امتياز مع مرتبة الشرف، ١٣٩٩ هـ / ١٩٧٩ م.

الخبرات الوظيفية

- رئيس مجلس إدارة شركة سعيد محمد العمودي المحدودة.
- رئيس مجلس إدارة شركة مجموعة العمودي وشركاؤه.
- رئيس مجلس إدارة شركة رؤية غدن للتطوير والاستثمار العقاري.
- عضو اللجنة التجارية الاستراتيجية بالغرفة التجارية الصناعية بجدة لفترتين.
- ورئيس فريق عمل مكافحة الغش التجاري (سابقا).
- عضو لجنة شباب رجال الأعمال بالغرفة التجارية الصناعية بجدة (سابقا).
- عضو في الفريق الاستشاري لمراجعة الوضع الاقتصادي بمدينة جدة (سابقا).

الكتب والمؤلفات

- (أساسيات البيع ومبادئ النجاح).
- (دليل البائع الناجح - كيف تصبح بائع إطارات متميز).
- (استراتيجيات تسويقية).
- (المدير التنفيذي الناجح).
- (القيادة الإدارية).
- (قيادة الشركات العائلية).
- (كيف تصنع وتسوق العلامة التجارية).
- (القيادة الأخلاقية).

أسعد بتواصلكم



alatif@smalamoudi.com.sa



@alamoudiabdullatif



@abdullatif.alamoudi



@alamoudiabdullatif