

The family factor

Professionalising the Middle Eastern family firm



2,378

interviews conducted with family businesses with a sales turnover of over \$5m

See page 4

40%

agreed that professionalising the business is a key challenge over the next five years

See page 12

16%

Only 16% of family business have a discussed and documented succession plan in place

See page 22

Definitions

For the purposes of this survey, a 'family business' is defined as a business where

1. The majority of votes are held by the person who established or acquired the firm (or their spouses, parents, child, or child's direct heirs);
2. At least one representative of the family is involved in the management or administration of the firm;
3. In the case of a listed company, the person who established or acquired the firm (or their families) possess 25% of the right to vote through their share capital and there is at least one family member on the board of the company.

Survey methodology

For the global report, 2,484 semi-structured telephone and online interviews were conducted via Kudos Research in London with key decision makers in family businesses in over 40 countries worldwide between 29th April 2014 and 29th August 2014. The global figures in this report take into account the responses of 2,378 respondents. The turnover of participating companies was from \$5m to \$1bn. The interviews were conducted in the local language by native speakers and tended to average between 20 and 35 minutes. The results were then analysed by Jigsaw Research. The Middle Eastern results in this report are a subset of those results.

Contents

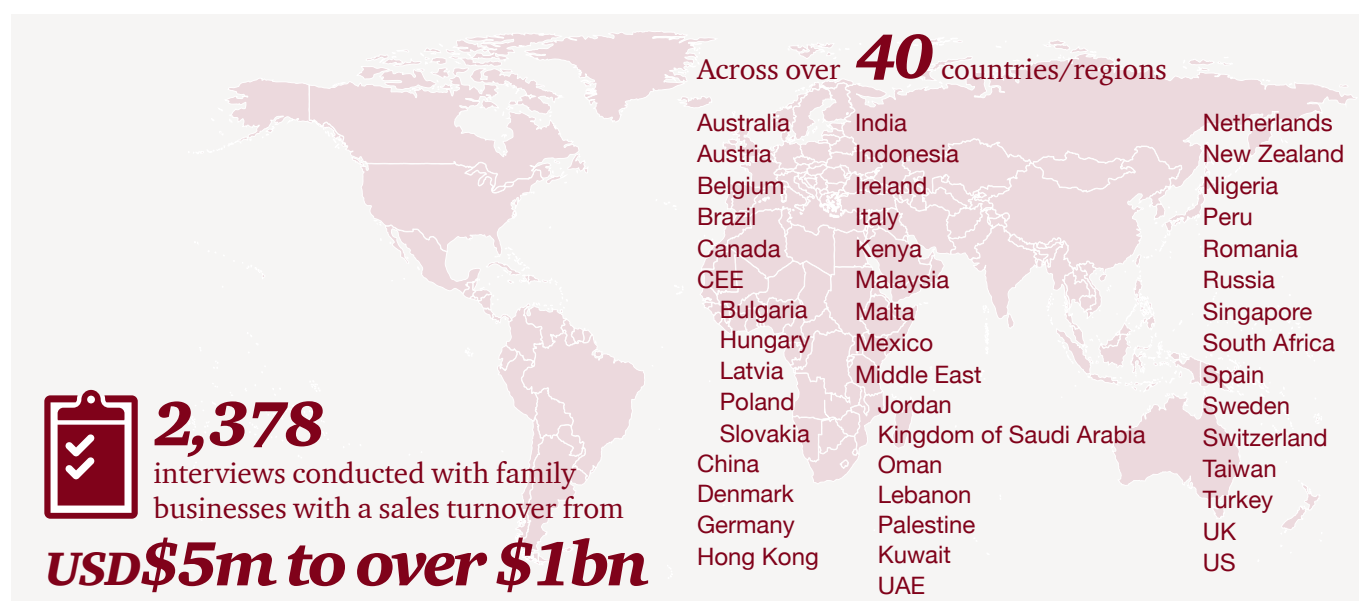
- 4** Foreword and summary
- 6** The new economy: more competitive, more volatile
- 8** Keeping pace with change: the innovation imperative
- 11** Balancing commercial and personal priorities: Head and heart
- 12** Professionalising the business: moving to the next level
- 13** Professionalism in practice: processes, governance, skills
- 18** The heart of the matter: professionalising the family
- 21** Bridging the gap: making a success of succession
- 24** From managers to owners: the new model for the family firm?
- 27** Conclusion
- 28** Contacts

Foreword and summary

This is the second time we have - surveyed family firms in the Middle East as part of the global Family Business Survey. The worldwide survey covered almost 2,400 companies this year, and within that we spoke to 44 firms in our region, from entrepreneurial start-ups to companies that have survived for four generations or more. The sectors were as diverse as construction, manufacturing, and retail, and 35% were conglomerates. Two thirds of the respondents had a turnover of more than \$100m, and three quarters of the respondents were owners

or CEOs. The countries covered were Jordan, Oman, the UAE, Saudi Arabia, Lebanon, Palestine and Kuwait.

The results tell us that Middle Eastern family firms are still the engine of growth and prosperity in the region. They are successful, confident, ambitious, and they want to grow. But when you look more closely at the detail it's clear that, in this region as well as worldwide, **there are significant changes underway in the family business sector**. There are also new challenges to be addressed which all



“Family businesses do have some advantages over the new regional and international competitors in that they have deep understanding of their local market”

UAE, 1st generation

companies face, but which can raise particular issues for the family firm.

So what are these new challenges? Even if Middle Eastern family firms have survived the downturn better than some other family business sectors across the world, the survey results prove that competition is becoming more intense, price pressure is growing, and the speed of change continues to accelerate. The family firm is often cited as an example of ‘patient capital’, and while this approach to business can raise some issues, it also offers important advantages, such as the ability to take a long view, and strong client relationships based on trust. But as this year’s global survey results show, family businesses across the world recognise that long-term survival and success will depend on their willingness to adapt faster, innovate better, and become more professional in the way they run their operations. Depending on the industry and the individual business, the professionalising agenda covers everything from IT systems and budgeting, to risk management and corporate governance. For the Middle East, in particular, innovation is a challenge, and governance remains a concern. A recent Fitch report highlighted the difficulties which result from the poor levels of transparency and disclosure in the region, and while progress is being made, the Middle East still lags behind other developed markets in this crucial area.

The global survey results also reveal that there is a powerful ‘family factor’ in play which many firms have still not addressed, and some are reluctant even to acknowledge. This is most visible in relation to succession - only 14% of Middle Eastern family firms have a succession plan that has been discussed and documented, which is even lower than the global average of 16%. The ‘passing of the baton’ has always been a potentially perilous one for the family firm, and a number of factors are now coming together to make the succession process more hazardous than it has ever been before. As our Next Gen survey

earlier this year showed, there are often dangerous communications gaps between those running family firms and the generation coming through, who may – or may not – be asked to take over. There are still too many examples of family firms, both in the Middle East and overseas, where there is no succession plan in place at all. The risk these businesses run is conflict and tension, which will inevitably impair business performance and could be serious enough to threaten the long-term future of both family and firm. As one of our interviewees said, “Family businesses generally fail for family reasons”.

In short, family businesses need to professionalise the family, and not just the firm. This is about family governance, as well as corporate governance: family firms need to address every aspect of the way the family interacts with the business and holds its managers to account. And the family members need to learn to be good owners as well as – or even instead of – good managers.

So the conclusions from this year’s survey are both positive and thought-provoking. In the short term, the prospects for Middle Eastern family businesses are good, but continued success in the medium to long term will depend on their ability to address the all-important ‘family factor’, which can be the strength of this unique business model, but which can also be its downfall.

“Family businesses are both unique and strong in many ways. These businesses generally tend to take a much longer-term view and consequently tend to deliver better financial results”

UAE, 1st generation

“Family businesses foster the feeling of team work and sharing amongst staff and management”

Lebanon, 2nd generation



Amin Nasser

Middle East Entrepreneurial &
Private Clients Leader

The new economy

More competitive, more volatile

Across the world, the family business sector is in good shape. 65% report growth in the last twelve months, and 70% expect to grow steadily over the next five years. These numbers are very similar to the 2012 survey. At a global level, 15% are aiming to grow aggressively over the next five years compared with 12% in 2012.

Companies in the Middle East, however, have been markedly more successful, with 79% recording growth in sales in the last year (this figure was 83% in 2012). They are also more ambitious in the medium term, with 40% looking to achieve aggressive growth in the next five years – the second highest score in the whole survey - and 98% of those who are predicting growth saying they are confident they will achieve it. This tallies with the Middle East results in our 17th Annual Global CEO Survey, in which 66% of CEOs in the region told us they were positive about their company's growth prospects.

However, despite this general level of optimism in the region, the number of respondents apprehensive about their ability to recruit skilled staff has gone up significantly since the 2010 survey, and it continues to be the biggest single internal issue for Middle Eastern family firms over the next twelve months: 34% cited this as a key concern in 2010; it rose to 45% in 2012, and it's now as high as 64%.

65%

of family businesses report growth in the last 12 months

15%

are aiming to grow aggressively over the next five years

58%

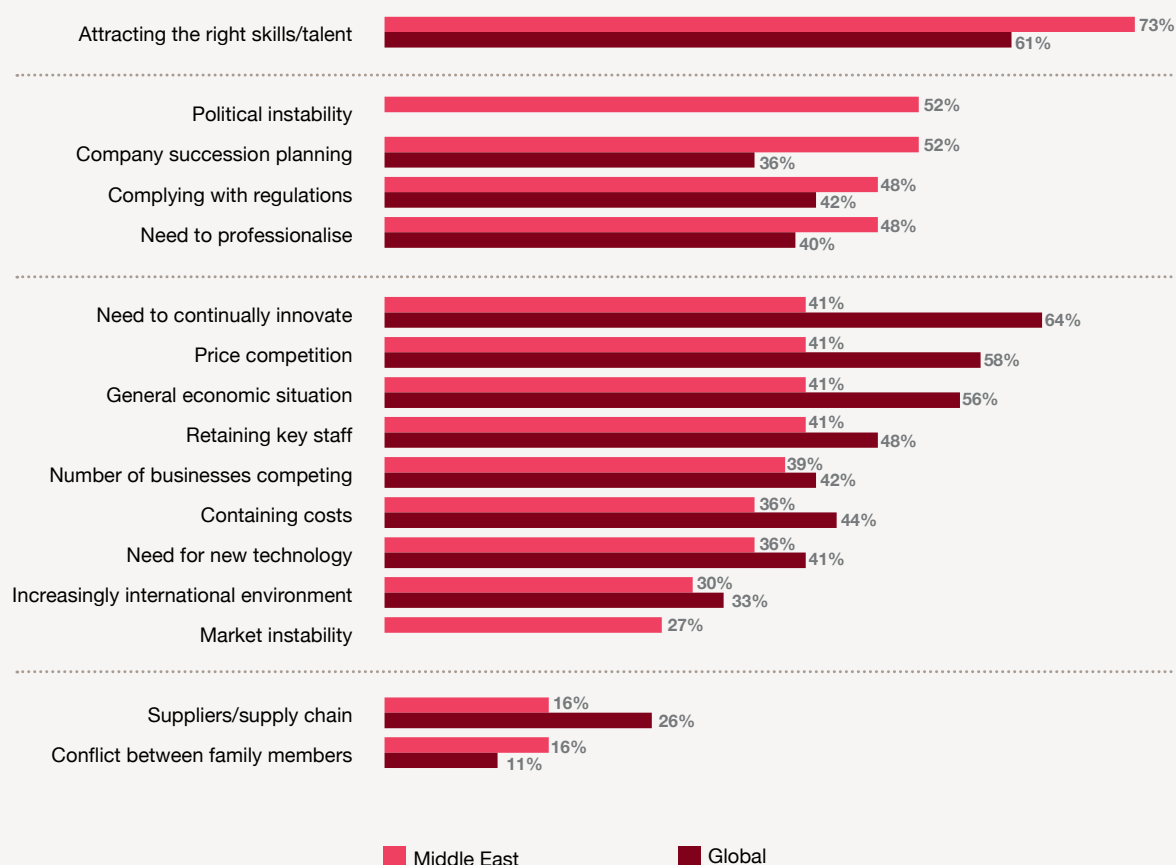
cite price competition as a chief concern

This is noticeably higher than the global average of 49% this year.

At a global level, the number of family firms citing the general economic situation as their prime external challenge for the forthcoming year has risen slightly from 60% in the 2012 survey, to 63% in 2014. 70% of Middle Eastern firms say this is a key issue, which is significantly higher than the 48% in 2012. So while Middle Eastern firms are clearly buoyant about their own prospects, market conditions remain a real anxiety, and businesses in our region are far more concerned about the impact of government regulation (68% in the Middle East, 33% globally). The Middle Eastern figure has also gone up sharply from 46% in 2012.

When the time horizon is extended from one year to five, the key concerns in the Middle East are attracting the right skills (73%), political instability (52%), succession planning (52%), regulatory change (48%), and the need to professionalise the firm (48%). In all of these areas, the Middle Eastern figures are higher than the global ones, and in the case of succession planning, markedly so (the global figure here is 36%). Given the continued conflict in the region, it is not surprising that political instability remains such a concern here. The top five issues for global firms, by comparison, are the need to innovate (64%), attracting the right skills (61%), price competition (58%), the economy (56%), and retaining key staff (48%).

Key challenges in five years' time



This year's global survey shows that 68% of family businesses are exporting, with overseas sales accounting for about a quarter of turnover for all respondents. Around three quarters of those surveyed across the world expect to be exporting by the end of the next five years, and predict this will account for over a third of all sales. Those businesses which are particularly keen to grow internationally are those pushing for aggressive growth, those with a turnover of more than \$100m, and those in the manufacturing and agriculture sectors. They also tend to be younger businesses in their first or second generation.

However, some aspects of the detail behind the data are more ambivalent. Even if exports are likely to account for a larger proportion of sales, few businesses expect to be exporting to a significantly larger number of countries than they do now, and most tend to stick to neighbouring territories or those with the same language and a similar culture. This suggests that they lack either the skills or the confidence to break into entirely new regions - many would probably need to hire in outside talent to bridge that gap, and they may well be missing out on new sources of growth as a result. It can also be far more expensive to export to more distant markets.

The Middle East is clearly lagging behind the global trend, with exports accounting for only 11% of sales compared with 25% globally. The Middle Eastern figure is expected to grow to 24% over the next five years, but this will still lag the global equivalent of 32%. However, there are some structural reasons for this difference: for example, a significant number of Middle Eastern family businesses operate in sectors where exporting is either difficult or not directly relevant, such as energy or property development, and many others are trading companies that make their money out of importing goods or technology under license.

Keeping pace with change

The innovation imperative

72% of respondents recognise that they will have to adapt externally and internally to exploit the full opportunities of digital and avoid being overtaken by competitors.

At a global level, it's clear that price pressures remain intense, customers are becoming more demanding, and margins are tight. The economic situation looks more positive in the Middle East, but our region is not immune from the other global factors which are transforming the landscape for all companies, not just family firms. 'Megatrends' like demographic change, globalisation, urbanisation, and the digital revolution are making the business environment more fluid and more disruptive than ever before.

In our 17th Annual Global CEO Survey, 81% of the respondents across the world cited technological advances as one of the top three global trends most likely to transform their business over the next five years. Family businesses likewise recognise the growing impact of digital technologies, with 79% of global respondents putting this in the top three. 72% recognise that they will have to adapt the way they operate externally, and organise themselves internally, to exploit the full opportunities of digital and avoid being overtaken by more advanced competitors. 43% also accept that they will need to attract the right talent to do this, which raises a question about whether the remainder are fully aware of the extent of this challenge.

When you look specifically at the Middle East responses, the numbers do not appear to be very different – for example, 73% of family firms recognise the organisational changes they will have to make, and 41% expect to need new recruits to help them – but in our experience the gap is much wider in practice. Our region has tended to lag other developing markets in its take-up of digital technology, but there are now signs that this is changing, especially in sectors like retail, which was one of the first and fastest to be affected by internet technology, and remains an immensely important element of the regional economy.

Exploiting the full potential of digital includes everything from how the business is run internally, to how it reaches its customers externally. Doing this properly can demand quite significant capital investment, but Middle Eastern family firms are more fortunate than others elsewhere in the world in that the banking sector is liquid and ready to lend. In fact, for family firms in our region, making the business case for the investment can be a bigger hurdle than accessing the money to fund it. Family firms here tend to be conservative, and founder-owners have often built their business

“Family firms either don’t want to reinvent themselves, or can’t. In practice they find it hard to divest legacy businesses, and only expand or diversify within a narrow range.”

around their own way of doing things, which can make them reluctant to change their processes. But as the business grows and moves into its second or third generation, it becomes harder to keep track of performance across the company. Going digital is an obvious answer, and in our 17th Annual Global CEO Survey, 60% of Middle Eastern CEOs told us they would be investing in technology over the next five years. Likewise an increasing number of family firms in our region are actively looking for the ‘quick wins’ on digital that could help them grow quicker, and boost profitability.

Innovation in its widest sense remains a key concern for family firms across the world in 2014, as it was in 2012, with 64% citing this as a high priority, compared with 62% in 2012. Those businesses which are pressing for aggressive growth are more likely to see innovation as a key ongoing challenge. And yet even though

innovation is given such prominence, the experience of our own teams around the world suggests that many family firms are still reluctant to change. Even though family businesses continually claim that one of their strengths is their ability to reinvent themselves - 56% of global respondents said so this year, up from 47% in 2012 - there are not very many examples of firms that have actually done so. As one of our global interviewees said, “Family firms either don’t want to reinvent themselves, or can’t. In practice they find it hard to divest legacy businesses, and only expand or diversify within a narrow range.”

There is also evidence that both growth and innovation are a lower priority for businesses in their third or later generations, who place more emphasis on ensuring that the business remains in the family. This could suggest that these firms risk becoming complacent and uncompetitive. Though it’s easy to see how the psychological factors that come into play as the business matures could make those running them more risk-averse and less entrepreneurial: later generations don’t want to be the ones who ‘lose the farm’, and the number of family members dependent on dividends can be very large for a business that has been in existence for 50 or 60 years.





A new cycle of change: Innovation in the Middle East

So what about innovation in the Middle East? As we saw in the earlier chart on page (7), innovation is a much lower priority, with only 41% of respondents citing it as a key issue. So should this concern us? Should we see it as a worrying sign, indicating possible complacency, or merely the consequence of the different type of economy that tends to prevail in our region? The answer is that both of these are true, to some extent.

As we have already discussed, many Middle Eastern family firms are traders and importers, so the pressure to innovate is less. Put simply, firms buy and sell the innovations other companies create. Likewise many here enjoy de facto monopoly positions, or operate in markets where the barriers to entry – whether regulatory or otherwise – are significant, and therefore protective. But there is, nonetheless, a very real risk of complacency, because the new business landscape is demanding a higher degree of innovation in the way companies operate, not just in what they sell. In this new and more disruptive environment the winners will be those companies with the agility to adapt, and the flexibility to change, and this will be even more crucial in fast-moving sectors like retail, which is so important in the Middle East. Family firms in our region recognise this, and know these trends must be addressed, even if they can pose some significant challenges to their traditional way of doing business. The issue is doing this in practice, not just recognising it in theory.

It's encouraging, for example, that in our Annual CEO Survey, 30% of Middle Eastern CEOs said they believe innovation in products and services will be the main driver of growth for their companies over the coming 12 months. This is still below the global figure of 35%, but it's a vast improvement on the 9% registered in 2012. We wanted to understand why this number was so low, and so in 2013 we carried out a dedicated survey on innovation with 167 companies in twelve Middle Eastern markets.

What we found was that a 'new cycle' of change is now in play, which will force companies to become more innovative, both in what they sell, and how they operate. This new cycle is the result of a number of factors coming together at the same time, from the technological, to the political and the demographic. Mobile broadband and social media are connecting the region to the rest of the world in a way that was unimaginable even ten years ago; the Arab Spring is setting a new political agenda; and companies and governments are having to address the needs and demands of a population in which two-thirds of people are under 30 years of age. Add to that the impact of the wider global megatrends and it is clear that incremental change will no longer be enough. Both private and public companies will have to find the

radical and breakthrough innovations that can transform a market, create a new segment, or change the conventional business model.

The most advanced innovators are exploiting these trends to find new ways to reach their existing customers, and target new ones. They're making their own organisations leaner and nimbler, and in industries such as oil and gas and infrastructure they're harnessing new ideas to create significant business opportunities in areas like renewables. They also recognise that innovating the 'how' is as crucial as innovating the 'what'. 94% of those questioned in the 2013 Global CEO survey acknowledged the importance of product and service innovation, but as many as 89% recognised that business model innovation is equally important.

In our 2014 Global CEO Survey, Middle Eastern respondents identified four issues, in particular, that will determine their companies' survival and success in the future: developing tomorrow's workforce, creating value in a technology-driven world, understanding the new demands of today's consumers, and dealing with climate change and resource scarcity, which are a more pressing business risk in the Middle East than they are in many other regions of the world.

So while there is an acceptance of the need to take action, fewer companies in the region have made the headway they will need to achieve. In the 2013 innovation survey only about a quarter of respondents were happy with their innovation efforts, 64% felt they had been, at best, 'somewhat successful', and a small but significant minority (8%) were honest enough to admit that their attempts at innovation had not been successful at all. 41% cited the risk-averse culture that prevails in the region as one significant barrier, and others felt that innovation was confined too narrowly to the senior team (which in a family business, usually extends only to family members). Only 34% of the participants included a wide variety of people from across the organisation in their innovation activities, even though there is growing evidence that the most successful innovators are those companies that recognise that good ideas can come from anywhere, not just throughout their own business, but from partners, customers and even the crowd.

So to summarise, if they are to make real progress on innovation, Middle Eastern family firms will need to address it as they do any other business issue, with a robust strategy, clear KPIs, and a working culture which fosters and rewards new ideas, understanding that in this area of business, occasional failure is the price of long-term success.

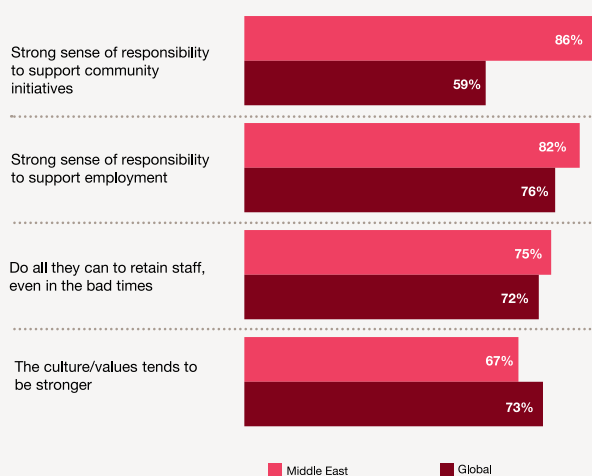
Balancing commercial and personal priorities: 'Head' and 'heart'

Our 2014 Global Family Business Survey suggests that the new economic pressures are forcing many family firms around the world to re-think their strategies and take some tough decisions. In many markets, this is sharpening the tension already inherent in the family business model between family concerns on the one hand, and business objectives on the other: what you might call 'heart' and 'head'.

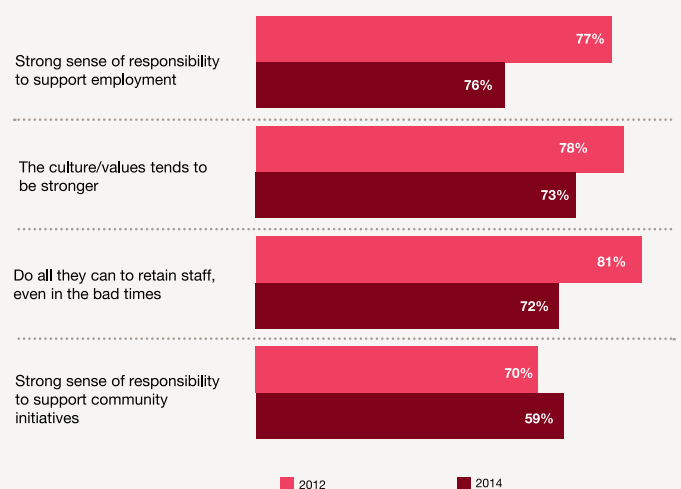
On a global basis, family businesses have become much more hard-headed since our last survey in 2012. The most important priorities are to remain in business and improve profitability, and the 'heart' issues of family and community come out very much lower. In the 2012 global survey, 70% of those questioned said they felt a strong sense of responsibility to support community initiatives, but that number is down to 59% this year.

However, the picture in the Middle East is very different. As we saw in the first chart on page 7, there is a much more even spread of priorities among family firms in our region, and family and community concerns continue to rank much more highly. In fact the number of Middle Eastern firms who feel a responsibility to the community has gone up to 86% this year, from 78% in 2012. This derives in part from cultural and social factors, but it also reflects the greater prominence of family firms in Middle Eastern economies. In many cases, these businesses are the leading players in their industries, as well as major employers, and it's natural, therefore, that they should feel their community responsibilities more acutely.

% agreeing with statements about how family businesses differ to other businesses



Agreement with statements about family businesses and society



Professionalising the business

Moving to the next level

As we have already seen, the need to professionalise the business is gaining ground as a key concern for family firms around the world, driven by an almost perfect storm of competitive pressure, rising costs, and global megatrends. As a theme, it scarcely registered in 2012, but emerged very strongly in PwC's Next Gen survey¹ earlier this year, when a number of the upcoming generation told us they want to formalise and modernise the business when they take over. In our 2014 Global Family Business Survey, 40% of respondents agreed that this is a key challenge over the next five years, and a fascinating picture emerges when that figure is broken down.

It's the younger and more ambitious businesses who are more likely to cite professionalising the business as a goal, and are more aware of the risks and opportunities of the move to digital technology. They're more likely to be looking at a possible Private Equity exit strategy, and will know that these investors will look for a well-managed and disciplined operation. This applies equally to those looking to undertake an IPO.

Looking geographically, it's businesses in emerging markets who are keenest to professionalise, with over 50% scores in China, Taiwan, Peru, Turkey, Russia and Eastern Europe. Only two Western European markets scored over 50% (Belgium and Italy), with lower than average scores for mature markets

40%

agreed that formalising and modernising the business is a key challenge over the next five years

younger

and more ambitious businesses are more likely to cite professionalising as a business goal

"When our children come back with their Western education they have a bigger vision and want to do things 'the modern way'. Sometimes we are not prepared for this. However, we definitely notice changes because their horizons have broadened and we have to understand that"

Lebanon, 2nd generation

like the UK (30%), Germany (28%), Spain (27%), and the US and Canada scoring lowest at 20% and 19%. Firms in the Middle East in the mid range here, at 48%

Professionalising a family firm is not about process for its own sake, or about weighing down the entrepreneurial flair that launched the family firm in the first place. It's about giving structure and discipline to that vision and energy, so that family firms will be able to innovate better, diversify more

effectively, export more, and grow faster. In short, achieve their twin goals of ensuring the company's long-term future and improving profitability.

So how does this issue play in the Middle East? Is it a key issue here, as it is in other emerging markets? The short answer is yes. As we saw in the first chart on page 7, Middle Eastern respondents were more concerned about this issue than the global average (48% as against 40%), and we know from our own experience that this issue is very much top of mind. Family businesses in the Middle East know that they have to streamline and sharpen their operations as their firms grow and the external environment becomes more complex. They see more private sector companies competing in the region, and they want to learn from best practice in other parts of the world. There is particular pressure to do this from the younger generation, many of whom have had Western educations and are returning to their family firms with a desire to rely less on charismatic leadership, and more on rigorous process.

¹ Bridging the Gap: Handing over the Family Business to the Next Generation, PwC, April 2014

Professionalism in practice

Processes, governance, skills

There are three distinct areas where family firms across the world are feeling the need to professionalise their operations. Some of this is fairly basic work around systems and processes, but progress is also being made on corporate governance, and on people management.

Processes

Though there are some family firms that manage without formal business processes – especially first-generation entrepreneurial start-ups - most larger firms now have documented procedures and policies, if only to comply with external regulation in areas like Health & Safety and employment law.

Likewise many are automating their operations and increasing their use of IT as a way to improve productivity and efficiency, and to counter the cost pressures we have already discussed. They are also being more systematic and structured in their approach to sourcing, again as a result of rising costs.

In the Middle East, there is particular emphasis on improving business processes in relation to finance and strategy. This can be particularly important when firms are operating a conglomerate model – as so many in our region do – to ensure a proper flow of information between the divisions and the centre, and a consistent approach across the group. In fact, the professionalising agenda is particularly prominent in Middle Eastern conglomerates: we have worked with a number of family firms who are setting up proper corporate centre functions in areas like treasury, strategy, risk management, and HR (the latter, in particular, is now moving beyond payroll and administration to a more

strategic role, especially in relation to talent). These functions are providing expertise and guidance to the different divisions, and ensuring that the business owners have a full picture of performance and issues across the group.

“Incorporating long-term strategic objectives into the family business is a key tool in transitioning these firms through economic and cultural challenges”

Lebanon, 2nd generation

“Family-run-organisations, which dominate the Middle East economy, should adopt modern management techniques and corporate best practices to keep up with the demands of the financial markets” Jordan, 2nd generation

Governance

Across the world, the corporate governance of the family firm has improved since 2012 - more family businesses are seeing the value of appointing experienced non-executive directors, though it can be hard to find and recruit people with the right expertise, as family boards are often perceived to be more problematic than those of conventional companies.

Recruiting good non-executives is an issue in the Middle East too, and governance in general remains an area of concern. A recent report by the ratings agency Fitch identified poor governance and a lack of adequate transparency and disclosure as factors which are constraining the ratings of many private firms in our region. This in turn is hampering their ability to attract international investors or enter the capital markets and access the most competitive sources of funding. We have, nonetheless seen a progress on some aspects of corporate governance. Far more family business boards are real boards now, with real input to give, rather than 'box-ticking exercises' to satisfy regulatory requirements. We believe that the UAE's launch of a new market for trading the shares of around 135 private joint-stock companies from across the Gulf could make a significant impact here. One of the aims in establishing the market is to help improve corporate governance and transparency in this sector, and the listing rules are designed to do this.

"Family businesses should push forward with more comprehensive governance measures. They are often reluctant because they feel it might threaten their control of the firm. Family businesses also need to professionalise their boards. Families have reached a stage where it is necessary to have a more structured governance process"

UAE, 2nd generation

"One of the factors contributing to the financing difficulties faced by SMEs in the region is the fact that these businesses are finding it difficult to implement good governance principles and practices"

Oman, 2nd generation

"There is a positive correlation between competitiveness in the new global economy, and the degree of corporate governance in the business. The more governed the business is the more competitive it becomes in the global economy"

Kingdom of Saudi Arabia, 2nd generation

We are also seeing more family firms in the region managing their business as a separate entity from the family – we will examine this in more detail in a later section, but first we look at the way one particular Middle Eastern family business is making progress in this area.

Skills

Attracting and retaining skills and



Formalising the family firm

Al Majdouie Group

| | |
|----------------|---------------------------------|
| Name | Abdullah Al Majdouie, President |
| Sector | Conglomerate |
| Market | Saudi Arabia |
| Founded | 1965 |



industry, and our training and education business is opening up a whole new sector for us.” Abdullah believes that the only way to survive is to grow, and that includes exploiting the full potential of digital: “That’s not an option any more, it’s necessary to keep the business alive. We have a dedicated communications unit for social media, interacting with customers and managing our online reputation.”

Focus on good governance

In the last ten years the company has been through a significant restructuring, and adopted a far more rigorous approach to both corporate and family governance. For example, the third generation, who are now taking up their own roles in the firm, have to work outside the business for at least three years first. As Abdullah Al Majdouie says, “In the early days, we needed everybody in the family to be part of the company. But now we think they have to earn it. They have to go through the stages of career development.”

The company also has two independent external directors on the board, and very much not as ‘window-dressing’: “They are there to support and advise us but not necessarily to agree with us,” says Abdullah. “We have agreed with the family that we have to have a mix of family members and non-family members throughout the business, because this will ensure we benefit from new ideas and don’t fall into one way of thinking. One thing we’ve learned is that, whatever the cost, you have to bring in talent to grow. It’s our number one challenge - getting the right people.”

Succession planning is a key part of that. As Abdullah acknowledges, it is usual practice in the region for the eldest son to take over (and he is also the eldest in his family), “But that

doesn’t always mean that the eldest is the best candidate. A conventional company can advertise and hire the best, but when it comes to family businesses, a lot of emotional issues come into play. That is why the transition should be planned well, and that takes at least three, four, five years, if you do it the right way. I have already told my brother Yousef that he should prepare himself to take over in the next couple of years, and I am now involving him in elements of my role that are not part of his current job, just as my father gave me the chance to learn and make mistakes, but under his supervision and guidance. It’s all about cycles – the business has to go through cycles, and the family has to go through cycles. We’re all realistic about that.”

Al Majdouie is a successful Middle Eastern conglomerate which has recently strengthened its corporate governance processes. It has two independent directors on the Board.

Abdullah is also realistic about the potential for conflict, especially as the family grows: “When you’re a family business it’s not an employer and employee relationship. It is partner to partner, regardless of the age differences - regardless of whether you have been in the business for 30 years and your younger brother just came in yesterday.” But he is confident that a combination of robust governance, strong values and open dialogue is the best way to prevent conflict before it arises, and ensure the long-term survival of the business: “In some ways the soft part is even more important than the hard part. The hard part is governance, and the soft part is the values - the values that are embedded in the family members right from their childhood, and which they all share.” Abdullah believes this has been the foundation for Al Majdouie’s success, and if you ask him what he is most proud of, the answer is immediate: “Our family cohesiveness.”

Al Majdouie is one of the biggest transport and logistics firms in the Middle East, with 7,000 employees working not just in Saudi Arabia but all across the Gulf. The company was founded in 1965 by Shaikh Ali Ibrahim Al Majdouie, and all his five sons now work in the business, and sit on its board. And as the family has grown, so has the firm, expanding into automotive, manufacturing, food, steel, real estate, and training and education.

Such ‘horizontal’ expansion is a typical business pattern in the region, with many private companies growing by diversification into successful conglomerates. Family firms often find it particularly useful as a model, as it opens up more opportunities for individual family members to run their own divisions. Though the conglomerate approach can have challenges as well as advantages: as Abdullah Al Majdouie, the group’s president, says, “it’s good in that it spreads your risk when times are tough, but it brings its own risk in that you can lose focus if you try to be equally proficient across a whole range of different sectors.” But so far, the strategy has been very successful: “We are looking at the energy

talent continues to be both a concern and a challenge for family firms around the world. As we saw in the earlier chart on page 7, skills ranks second in family firms' list of priorities overall, and 61% list it as a key issue over the next five years (up from 58% in 2012). The latter figure is substantially higher for the Middle East at 73%, up from 55% in 2012. Part of this, no doubt, is being fuelled by the continued economic growth in our region: according to our 2014 Global CEO Survey, 77% of businesses in our region plan to increase their headcount over the next year, and family firms will have to compete hard to secure the best.

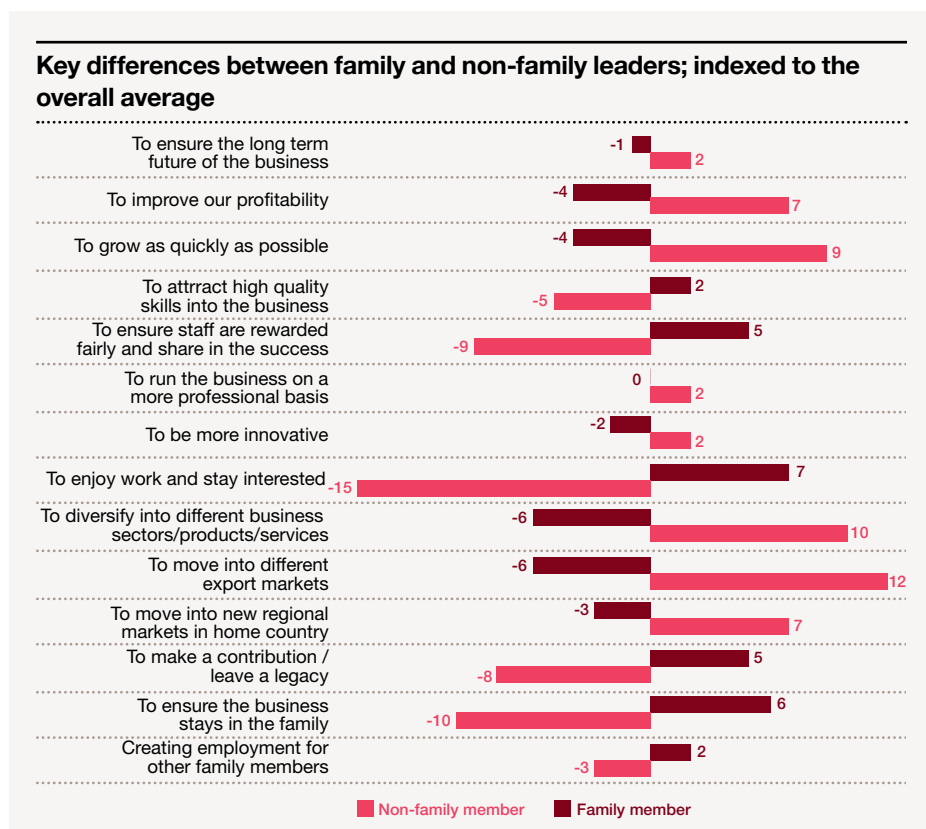
The issue of skills is also fundamental to other key areas of concern: if family firms are to expand internationally, diversify into new markets, manage risk better, or innovate more effectively, many of them will need to buy in the people to do it, and that applies as much in our region as it does in the rest of the world. And there's no point in hiring new people unless you have professionalised the systems and processes that will make it possible for them to do their job.

When it comes to skills, 'professionalising the business' frequently translates to 'bringing in external talent to run it'. This is often the right decision, especially when the business reaches a certain critical scale, but it can still be a challenging moment for the family firm. When you bring in outside managers - especially at executive level - the dynamics of the family firm inevitably change. A different set of stakeholder interests comes into play and the business becomes less like a private entrepreneurial venture, and more like a public company. The challenge for the family is managing that transition, and recognising that they themselves have to change if it is to be a success. They have to accept a loss of control and an increase of discipline, both of which can be difficult, especially when there are strong personalities involved, as is so often the case.

The global survey results show that non-family respondents are much more likely to be pushing for aggressive growth. Innovation, international expansion,

diversification, and professionalising the business are likewise higher priorities for them than for family members, who tend to be more focused on family and community, and more concerned about a personal legacy (see the chart below). There are important questions here for family firms, because one interpretation of these figures is that family businesses can either under-perform or lack ambition if they are run by family members, and that this wouldn't be the case with an outsider in charge. A recent PwC study on family businesses in Germany found that more of them are now hiring outsiders at a senior level, and – crucially – those who have done so are growing faster than those who have not.²

But recruiting a top-quality CEO is no easy task; as one of our global survey interviewees put it: "if you bring in senior talent you have to be able to keep it."



² Growth patterns and internationalisation of German family-owned businesses and family business owners. PwC Deutschland, February 2014

As we have seen in previous Family Business Surveys, attracting top executives is a particular challenge in the Middle East. Outside CEOs are rarely given the freedom they need to execute their strategy, and families are often reluctant to delegate real power. It all comes down to trust, and developing trust takes time. In our experience, a strong framework of accountabilities and checks and balances can help give families the reassurance they need in the early stages of the relationship, while ensuring that the executive has enough autonomy to do their job effectively and prove their worth.

A lack of share options can be another barrier to attracting top talent. Middle Eastern family firms are reluctant to offer shares as part of their remuneration packages, and this can make them uncompetitive with the major multinationals. However, the more forward-looking firms are starting to look at creative ways round this, by developing new forms of LTIPs, and 'phantom shares' which pay out cash and bonuses in line with the capital growth of the business, without ceding ownership or voting rights to outsiders.

“Family businesses need to recruit talent and accommodate their development, empower them and relinquish control where necessary. Also create the right incentive structure”

Kuwait, 2nd generation

Deterring the best talent is only one example - albeit an obvious and critical one – of how family issues can hinder business success. As this year's results make clear, professionalising the business is necessary, but not sufficient alone, for long-term survival. The most pressing priority is the need to professionalise not just the firm, but the family.



Working with your relations can generate much higher levels of trust and commitment, but it can also lead to tensions, festering resentments, and open conflict.

The heart of the matter

Professionalising the family

The strength and weakness of the family business model is right there in the name: the family. Working with your relations can generate much higher levels of trust and commitment, but it can also lead to tensions, festering resentments, and open conflict, as the individuals concerned struggle to keep ‘head’ and ‘heart’ separate, and make a success of both their work and family life

Because it involves ‘heart’ as well as ‘head’, professionalising the family is much harder than professionalising the business, and often gets postponed simply because it raises too many intractable issues. But it cannot be put off forever, and the risks of not facing up to this challenge will increase with time. As we hear from Ghassan Nuqul, in the case study on page (25),

“It’s only a matter of time - it may not happen in the second generation, or the third generation, but conflict will eventually arise at some point.”

“Conflict always exists in families and will exist in family businesses. Managing conflict is key not just to the survival of business but to the survival of the family itself”

UAE, 1st generation

“Family feuds can stem from numerous issues. Family conflicts arise when family members perceive that their needs are not met, or when situations are unclear or not properly understood”

Kingdom of Saudi Arabia, 1st generation

“The two greatest threats to the continuity of family businesses are conflict and succession. Conflicts in family businesses are rarely cases of poor business performance, mostly they arise because owners feel that their needs are not met”

Kuwait, 1st generation



The family factor: Leaving a legacy

The case studies in this report illustrate, in different ways, how important it is for those running family businesses to leave something worthwhile behind, or as several interviewees put it, “to be remembered.”

This is borne out in the survey results: family firms may be putting business issues first this year, but the pull of the personal legacy remains very strong. Many talk about ‘longevity’, ‘integrity’, and ‘making a difference’, and say they want to pass on a business that is stable, sustainable, and profitable.

They also talk about creating employment, sustaining the family’s values, and supporting the community – all issues that have slipped down their overall list of priorities but come sharply into focus when the emphasis shifts from the professional to the personal. This is clearly a highly emotive issue and is no doubt related to the fact that most family businesses bear the family name.

Only 16% have something that would qualify as a robust succession process, and that number is still as low as 25% even for respondents aged 65 or over.

This potential for conflict is one of the main reasons why so few family firms survive beyond two or three generations: as Dr Eric Clinton of Dublin City University puts it, “in a family business the hard issues are the soft issues.”

In our recent Next Gen survey we identified three ‘gaps’ which can undermine a successful transition between generations: the generation gap, the credibility gap, and the communications gap. The communications gap is particularly relevant here, as the Smorgon

Consolidated Industries panel below proves. That story also shows that even in a large and successful business, there is a very real risk that family issues will eventually precipitate a crisis for the firm as well as the family, and both may fail as a result. As with so much else, these issues need to be addressed in the good times, because kneejerk decisions made during a crisis rarely result in the ideal outcome.



“Family businesses generally fail for family reasons”: Learning from Smorgon Consolidated Industries

David Smorgon is a former director and Senior Executive of one of Australia’s largest family businesses, Smorgon Consolidated Industries. The family business survived for 65 years and was into the fourth generation when it surprised the market in 1995 by announcing a staged divestment and sold off every single asset over the next couple of years.

David became the inaugural Chairman of Family Business Australia and is now Senior Advisor - Family, Business and Wealth as part of PwC’s Private Clients team in Australia. We asked him what others can learn from his experience.

“We were a complex family with seven different shareholder groups and we had three generations working in the business at the same time, numbering around 20 people aged from 20 to 80 years old.

We were excellent communicators on business issues. However, we did not spend enough time discussing family issues. We should have allowed time for family to air their grievances through regular family meetings, which were specifically focused on family, not

business issues. Similarly, we continued to defer discussions on succession because it’s such a secretive, difficult and confronting issue. We didn’t understand that succession is a process not just an event.”

So what advice would he give other family firms? “You need to assess the health of the family with same depth and rigour as you assess the health of the business – look at what’s working and what isn’t. Some of it is about family governance, but it’s also about softer issues like the way people behave with each other, and the respect – or lack of it – between family members. You do also need the processes in place to head problems off before they get engrained. But if you can fix the family issues the business issues are much easier to solve. That’s the good news.”



Professionalising the family means putting processes in place to govern how the family interacts with the business. This includes establishing an infrastructure for decision-making, and formal channels for communications that can supplement the informal ones, and will come into their own during times of tension or difficulty. It's about protecting the family's interests, and safeguarding the firm's survival. In other words, it's the vital family governance piece which must sit alongside the equally important corporate governance structure.

"It is not the size but the dynamics of the family that matters when it comes to adopting a proper governance structure. Businesses formerly controlled by siblings with the same mother are now controlled by cousins who may have weaker ties"

Jordan, 2nd generation

"The success of a family business depends on the family members remaining closely knit and having a common vision"

Oman, 2nd generation

This year's global survey shows that an increasing number of family businesses have mechanisms in place to deal with potential conflict, and the survey results show that there has been further progress in this area since 2012. 83% have at least one procedure in place, up from 79% two years ago, and larger firms with sales of over \$100m are more likely to have done this (85%). The procedures in question include shareholder agreements, family councils, provision for third-party mediation, and family constitutions. All of these scores have risen since 2012, and across the world only 17% now have nothing at all.

Looking specifically at the Middle East, 71% have some sort of mechanism in place, compared with 83% globally. The most common are shareholders' agreements (57%), conflict resolution mechanisms (33%), entry and exit provisions (31%), and family councils (29%).

"The family charter is meant to be a living document. Given the effort it takes to create, the charter should not simply be put on the shelf or in a drawer to be forgotten"

Jordan, 2nd generation

However, it is significant – and worrying – that as many as 29% of family firms in our region have nothing at all. We're also concerned that the headline figures in the survey may over-state the true position in our region. For example, 40% of respondents say they have a family constitution (significantly higher than the global average of 22%), but in our experience few companies have fully-fledged constitutions of this nature. Likewise we are aware of a number of firms who have gone through the process of drawing up various forms of governance documentation, but have not got round to putting it into practice. Usually this is because day-to-day concerns are more pressing, and – as so often in business – it has taken a crisis of some kind to force many family firms to implement these procedures. It's far better, in our view to ensure these measures are acted upon as soon as they are agreed, and not on the midst of a business or family emergency.

"If the business needs a board to run the business, then the family needs to a board to run the family. So families create Family Councils or a Shareholders' Assembly for family owners, which is separate from the board of directors and management"

Jordan, 2nd generation

"Family business are increasingly creating formal conflict resolution mechanisms which provide a forum where the family members in dispute can air their differences, and hopefully resolve the issues in an amicable way"

Kingdom of Saudi Arabia, 3rd generation

"Regional conglomerates are ahead of their Western counterparts when it comes to succession planning. Regional businesses are already taking measures to streamline their operations, recruiting non family-member chief executives and standardising governance and constitutions"

UAE, 2nd generation

But even where there are procedures in place, the all-important issue of succession has still not been fully grasped or effectively addressed by far too many family businesses. 53% of global firms say they have a succession plan in place for some if not all senior roles, but when questioned further, only 30% of those 'plans' are properly documented. Only 16% have something that would qualify as a robust succession process, and that number is still as low as 25% even for respondents aged 65 or over. In this respect the Middle East figures are similar to the global average, with 14% of firms having no formal succession plan.

A plan that is not written down is not a plan, it's just an idea, and this is an issue family firms must address with the same commitment and energy as they are devoting to professionalising other aspects of the business. Because without it, the entire enterprise is at stake.

"The evolution of family businesses is natural and is to be expected, however, many family businesses do not survive the process"

Kingdom of Saudi Arabia, 2nd generation

Bridging the gap

Making a success of succession

In many cases the word ‘succession’ itself can provoke an extreme emotional reaction, especially in the founder or current CEO.

The passing of the baton has always been a hazardous moment for the family firm, and never more so than now. The world has changed out of all recognition since the current generation first went into business 30 or 40 years ago. The ‘generation gap’ is widening literally as well, as people have children later. This means that the periods between each transition are lengthening, which puts even more strain on a rite of passage which is already fraught with potential problems. In the Middle East, the large size of families can make the process even more challenging - the average family is twice as big as in the US or UK, which inevitably increases the potential for conflict and disagreement. Moreover, this issue becomes more acute with the passing of time – by the third generation, those running the firm will often be cousins rather than siblings, which means the emotional ties between them are likely to be weaker.

“It’s very difficult to motivate the third generation because they have lived a better life than we did”

Kuwait, 2nd generation

“We have to accept the fact that when you build a business you live your life around it, but I believe there is a time to empower the next generation, and to hand the firm over to them”

Oman, 2nd generation

“The transition to a 3rd generation will increase the pressure on family cohesiveness”

UAE, 3rd generation

Every family firm has to deal with the fact that more potential successors come into play as the business matures. And as the numbers in the wider family grow the potential for conflict also rises. As one of our global interviewees pointed out, “The transition from the first to the second generation is the easiest. After that it gets progressively harder. The bigger the family gets, the more likely it is that there will be people who have never worked in the business and don’t understand the family or its issues, but are still expecting to receive their dividends. That’s bound to cause tension, especially when people react emotionally rather than rationally.”

In many cases the word ‘succession’ itself can provoke an extreme emotional reaction, especially in the founder or current CEO. It’s an unwelcome reminder of age and mortality, and threatens loss of influence and redundancy, in the widest sense of the word.

No surprise, then, that so many family firms exhibit ‘sticky baton’ syndrome, where the older generation hands over management of the firm in theory, but in practice retains complete control over everything that really matters. No surprise, either, that so many incumbent CEOs either evade or block any discussion about succession with those who expect to take over. This creates uncertainty, which is unhelpful for the individuals and the firm, and in extreme cases can lead to a complete disconnect between what the incumbent is privately planning, and what the next generation is expecting.

“It might be difficult for the family members from different generations to agree on a common vision. Achieving a common vision in a family business comprising different generations could be challenging; the older generation are usually more conservative while the younger generation are willing to take more risks”

Kingdom of Saudi Arabia, 3rd generation

“There should be transparency within the family, so that family members do not think that others within the family are benefiting at their expense”

UAE, 3rd generation

In our Next Gen survey, 73% said they were looking forward to running the business one day, but only 35% thought that was definite, and as many as 29% thought it, at best, only fairly likely. And in the main 2014 survey, 41% of those currently in charge agreed that it will be difficult to let go, but that number rose sharply to 64% when we questioned those who will be succeeding them. This is another example of the communications gap that can bedevil the family firm – as Roy Williams and Vic Preisser say in their 2010 book, *Preparing Heirs*, 70% of intergenerational wealth transitions fail, and many of those failures are due to a lack of openness and transparency.

Succession will always be an emotive issue, which is all the more reason why it needs to be managed on a professional rather than a personal basis. Too many family firms are still approaching it as a one-off event rather than a long-term

Succession plan in place for key senior roles



process. As the Al Majdouie case study on page (15) shows, a well-managed succession process can, and should, take several years.

“Identifying a successor to the family business can never be done too early, as it is crucial to involve them in learning the business operations from the ground as early as possible. This will provide them with the necessary experience, and develop a sense of ownership and commitment to the family business”

Oman, 2nd generation

The Al Majdouie case study also illustrates another growing trend: an increasing number of family firms ensure – or even insist – that younger family members go through a proper development programme before entering the firm, and in many cases this includes a spell working outside the business.

This ‘professionalising’ of the next generation is helping to close the third of the three gaps – the credibility gap. 59% of participants in our Next Gen survey said that winning the respect of their co-workers was one of their biggest challenges, and many of the other issues they cited are closely related to this, including understanding the complexity of the business (44%), being asked to take on a job they feel unable to do (18%), or taking on responsibility too early (9%). In the same survey 88% of the next generation said they have to work even harder than others in the firm to ‘prove themselves’, not only with their colleagues and employees, but also with customers.

Of our Next Gen interviewees, only 7% had gone into the family business straight from school, as their parents and grandparents typically did. 55%

had gone through a professional development programme, 14% had taken business degrees, 34% had been on management and training courses, and 46% had worked for another company before joining the family business. The latter, in particular, can provide an invaluable insight into the crucial difference between owning and managing a business.



The family factor: Balancing influence and control

Our experience suggests that one critical factor in a successful succession is whether the firm can find a way for the older generation to retain a positive influence, even after they have ceded control. As one of our Next Gen interviewees put it, “What we want is the right balance between influence and control, so that my parents still have a say about what type of company we are, without getting into the day-to-day detail on every issue, especially as they get older and aren’t so close to what’s happening on the ground. It’s a hard mix, in a family business, but it’s worth working at it to get that balance right.”

This is a good example of the last of the ‘four Ls’ identified by Mary Barrett and Ken Moores, who was founding director of the Australian Centre for Family Business. They believe you need to learn four key skills to run a family firm: learn business, learn your own business, learn to lead, and learn to let go.³ The last of these is definitely not the least, and can often be the hardest of all.

³ *Learning Family Business: Paradoxes and Pathways*, Ken Moores and Mary Barrett (2002)



Family education and professionalisation: Insights from an expert

Peter May is a specialist in family businesses, and the founder of INTES, the first training and consultancy company in Germany focused on family firms and collaborates regularly with PwC. He's written many books and articles on the issues these firms face, and has been instrumental in creating the German Family Entrepreneur of the Year Award.

We talked to him about the results of this year's global survey, and what insights he can share on the challenge of professionalising the firm, and the family.

What do you believe professionalisation means for the family business, and what are the risks and opportunities for families?

What distinguishes family businesses is their ownership structure, and a corporate culture which crosses generations. They require different strategies, different financing concepts, and different governance regulations from other types of companies. These special qualities give rise not only to certain benefits but also to disadvantages and challenges. When the family can exploit the advantages and meet the challenges, the family business can look forward to long-term success – economically successful, socially responsible and locally anchored.

But those who can't meet the challenges which running a family business entail are destined to fail, I cannot put it more plainly than that.

In your experience, how are family firms rising to the challenge of professionalising their operations?

There's been a huge increase in the professionalisation of family businesses in the last 20 years. Those who have done this successfully have understood that managing a family business well requires not just one but two different governance

systems. It isn't enough to solely concentrate on the business – the family needs managing as well. In the last few years we've come to appreciate the hugely important role which ownership plays in a family business, and that a family doesn't necessarily have to run its business itself; its principal duty is to ensure professional leadership for the business.

As more families look to pass on ownership but not management of the family business to the next generation, how do they best equip themselves to be responsible and effective owners?

The more we understand about the important role played by the owners in their family businesses, the more we also understand how important it is to prepare and train the family for this task: an informed shareholder is an effective shareholder.

Well-managed family businesses offer their shareholders special training programmes which enhance their ownership capabilities, and provide insights into the issues relating to company management as well as an understanding of family dynamics. They explore the theory and the practice, not just in general terms but also with a specific focus on the family business itself. Hands-on work experience is a fantastic way of getting to know your own company and for developing pride in it. And the opportunity to network with the members of other owner families and exchange experiences with them provides benefits which can be incorporated into the 'family education' programme.

The first place to look for the best people for the job is within the family, so it really does pay to invest in the future of your owners

How can families keep the spirit of entrepreneurship alive as the business passes from one generation to the next?

Possibly the greatest challenge facing family companies and their owners is keeping the entrepreneurial spirit alive. This applies today more than ever. Globalisation has greatly accelerated the

rate of which things change and life cycles are getting shorter. The old saying, 'It takes three generations to build a business' might soon be outdated, replaced by 'One generation can build three businesses'.

In this digital age it's less important to hand down trademarks and machines than entrepreneurial spirit. That's not as easy as it sounds, since a family's increasing prosperity leads inevitably to a degree of complacency and inertia among its members. They prefer to enjoy the wealth they have rather than strive for more. That's why it's so important that we drill into our children to 'stay hungry'! There is another old saying that 'the first generation builds the business, the second makes it a success and the third wrecks it'. Now more than ever, we have to remember the truth of that.

Family businesses tell us that two of their biggest challenges are innovation and skills - how do you see family businesses 'staying ahead of the curve' and what issues does this raise?

Innovation, diversification, entrepreneurial spirit and the skills connected with them are becoming increasingly important in the new and dynamic business environment. They have to be instilled in the family, and anchored in the corporate culture of the business.

No family can perform every role within the family business, so in order to attract the best people, family businesses have to work harder than ever before to make themselves attractive places to work. In particular, they have to create space for innovators, both from within and outside the family. This means they have to make changes, becoming more open and inclusive, rather than exclusive and inwardly-focused. They need to offer exciting compensation and participation models, and play to their greatest strengths: owner families can provide a human touch and a sense of belonging – an invaluable advantage in a world where it's getting harder and harder to make a personal connection.



Six ways to address the 'family factor'

So to sum up, here is Peter's advice to family firms:

1. It's not enough to manage the business – you need to manage the family too.
2. As a family, your role is to ensure the best professional leadership of the firm, and a family CEO might not always be the right choice.
3. Prepare and train the family for the task of ownership – in other words, invest in your future shareholders.
4. Network with other family businesses and share your learning and experience with them.
5. Keep the entrepreneurial spirit alive. One way to do this is by creating space for innovators, both inside and outside the family.
6. Play to your strengths in attracting talent: a family business can be a special place to work, offering a human touch and a sense of belonging which is becoming increasingly rare in other types of company.

There are some forward-thinking family firm CEOs who are open-minded about the next generation's involvement, because they see the family business as meritocratic, not dynastic.

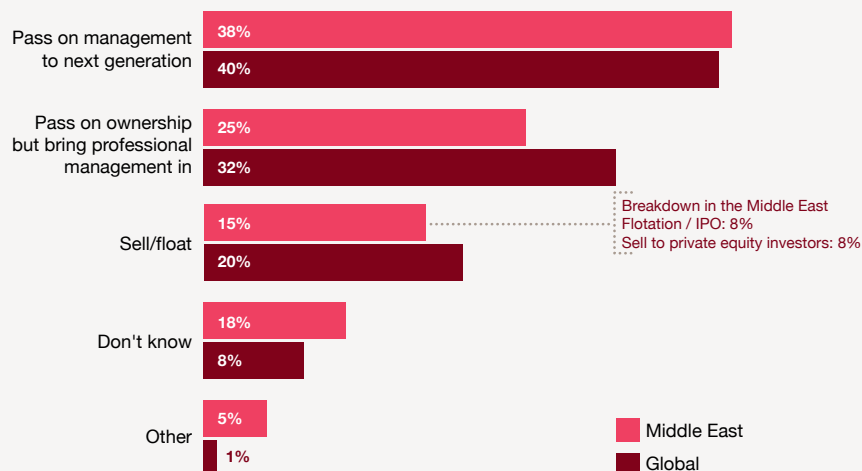
From managers to owners The new model for the family firm?

Understanding the difference between ownership and management is becoming more important, because owning-only is a trend that appears to be gaining momentum: the number of global family firms looking to pass on ownership, but not management, to the next generation is up to 32% this year, from 25% in 2012. And as the moment of succession approaches, more companies are actively looking at this as an option. As the chart below shows, these are live issues in the Middle East as well:

Across the world, PwC has worked with a number of forward-thinking family firm CEOs who are open-minded about the next generation's involvement, because they see the family business as

meritocratic, not dynastic. They would be happy to see the next generation take over, but they accept that management may skip one or even two generations, and that the firm may not revert to family management at all. However, there are other family firm members who believe they are entitled to manage the business if they choose to do so. But if there is a birthright in the family business, it's the right to ownership alone. Ownership is not an easy option, however: it has to be undertaken as an active choice, in the knowledge that it will require new skills and may even entail specific training. There is much to be learned from the approach taken by the Nuqul Group:

Future plans for management and ownership of family businesses





Separating ownership and management The Nuqul Group

| | |
|----------------|------------------------------|
| Name | Ghassan Nuqul, Vice Chairman |
| Sector | Conglomerate |
| Market | Jordan |
| Founded | 1952 |

running the business. Because it's only a matter of time - it may not happen in the second generation, or the third generation, but conflict will eventually arise at some point."

This is one reason why Ghassan has reservations about encouraging younger family members to join the firm - for him, it's crucial to avoid any dispute that might result in a damaging rift: "I think the family is more important than the business. In a recent seminar, alongside two other prominent family businesses, I was asked which was more important, the family or the business. The other two said the business, I said the family."

With such strong views, it's no surprise that Ghassan takes his role as steward of the family's interests extremely seriously: "I feel I am the protector of the reputation and image of the business, the upholder of its values and ethics, and the guardian of the family's wealth. There are 5,500 families that depend on us for their livelihoods - that matters to me. So if I am to leave a lasting legacy I want that to be that I made a difference in my family, my business, and my country."

The Nuqul Group is the largest privately owned company in Jordan, with 5,500 employees and a portfolio of 31 businesses ranging from paper products to processed meat, packaging to plastic pipes. The group was founded by Elia Costandi Nuqul in 1952, and the fact that he named his company 'Nuqul Brothers' was clear proof that he always intended it to be a family concern. Today, Elia remains Chairman of the company, and now works alongside his son Ghassan, as Vice-Chairman. Nuqul has always been committed to the highest standards of corporate governance, and ten years ago took the further step of separating ownership from management, by appointing two external CEOs.

Managing investments, not managing the business

Ghassan Nuqul has worked in the business since 1985 and shared his father's vision, helping Nuqul grow from four companies to 26 in 1996. He and his father were then joined by his brother Marwan. Now, if the coming generations want to join the firm they have to demonstrate that they can be good managers, as well as good owners: "They have to bring a feeling of ownership, strong discipline, and the right attitude and qualifications. And the business must be able to give them a clear mandate, clear responsibilities, and a clear career path that starts with at least two years' experience outside the firm - our family constitution requires that."

Ghassan is a realist about the challenges of reconciling the expectations of his relations and the needs of the business: "There is a

The Nuqul Group made the decision to become owners, not managers, relatively early in the life of the business. As a result they have extensive experience of the issues involved, both for the family and for the firm.

particular challenge when the family members are not business people or actively involved - they don't understand the issues or the pressures that running a company brings. I try to encourage our family members to attend seminars on business and investments, but you can only suggest, you can't compel. It can make decision-making harder than it should be, especially when that involves bringing in new ideas. We do have a family constitution, with a section on conflict resolution which includes bringing in a third-party mediator, but I think the best way to solve conflict is to prevent it. And the best way to prevent it is to have family members sit on the board only - running their investments, not



When family members are owners not managers it's even more vital to formalise and professionalise the relationship between the family and the firm. This is about accountabilities and responsibilities, but families must understand that these work both ways. On the one hand the family must hold management to account for the performance of the business; but they must also be accountable and responsible as shareholders, and clear about their expectations. Holding management properly to account requires robust and objective assessment criteria such as KPIs; being a good shareholder demands a full understanding of the firm's strategy, operations, and objectives, and – crucially – an appreciation of the difference between involvement, which is helpful, and interference, which isn't.

“Families that decouple or separate the ownership issues from management issues, and keep a balance between their relationships as family members and as business owners, have more viable family businesses”

Jordan, 2nd generation

Being an effective owner also means being an effective custodian of the family's values – the principles and priorities that give the firm its character and its continuity. The family office can often play a useful role here (see below panel).

But in some family firms continuity derives not just from consistent values but a consistent approach to business, regardless of the specific nature of that business. These firms do not care where they operate or what they sell, as long as they are profitable. They have freed themselves from the emotional ties that can leave family firms shackled to outdated ways of working or under-performing divisions which were either set up by previous generations, or are run by a family member and therefore ‘unsellable’.

This can be a particular problem in our region, especially given the conglomerate approach many firms have taken, which has allowed individual family members to have their own clearly delineated areas of managerial

responsibility. In the past, few Middle Eastern firms analysed the relative profitability of each of their businesses and their contribution to value-creation, but we are now seeing more firms undertaking this task. A number, for example, are now looking at their businesses as a ‘portfolio’, in the same way a financial investor would, assessing individual returns, profitability and potential, and allocating capital accordingly. However, few are yet prepared to take the next logical step, which would be to sell assets which are not performing. Much of this is down to a fear of losing face, or sending a ‘message of failure’ to the market and their peers.



Head and heart: The changing role of the family office

Family offices come in many different shapes and sizes: anything from a finance director or legal counsel who spends some of their time dealing with the family's personal affairs, right through to teams of advisors managing all the family's investment and personal affairs, as well as concierge services. For many families, the use of an office will be driven by a lack of time, for others it will be about actively managing their affairs, and dealing with investments in new ventures outside their core business.

In recent years there has been a lot more awareness of the value of family offices and as family businesses have become more complex, the traditional family office is evolving to meet their needs. In many cases this means operating not just in traditional ‘head’ areas like tax planning and asset protection, but in softer ‘heart’ areas too, including advising parents and children on the psychological aspects of bequeathing and receiving wealth, and

supporting younger members of the family to gain the professional and personal development they will need to be effective owners or managers. And many family offices are also now taking an active role in helping the family to define and codify its values and ethos, to ensure these principles continue to inform the way the business operates, whether or not a family member is CEO.

The changing role of the family office reflects the increasingly global footprint of many families and also the drive for greater professionalisation. For large multi-generational families transparency and communication are key, and family offices continue to look for effective and safe ways to communicate with multiple stakeholders. We see digital technology and social media becoming a key part of these programmes

By professionalising the family, the sector as a whole could reinvent itself, and evolve from a model based on a family business to one driven by a new vision of the 'business family'.

Conclusion

Professionalising the family will ensure that family members become effective owners, whether or not they are actively involved in managing the firm.

Professionalising the business will allow family firms to innovate better, diversify more effectively, export more, grow faster, and be more profitable. It will open up new commercial opportunities, and new options for a possible sale in the long term, by making them more attractive prospects for both PE buyers and multinational buyers.

But these benefits will only be realised if family businesses have the courage to professionalise the family, as well as the firm. Doing one and not the other will only create tension and possible conflict, especially if outside managers are brought in at executive level. Professionalising the family is much harder, and will take longer, and it's understandable that many family firms are shying away from tackling an issue so fraught with potential conflict. But it cannot be postponed indefinitely. The rewards will be significant for those who do seize this challenge, while the

risks of not doing so will increase with time, especially as it's likely that the failure rate of the family business sector will rise as the pace of change in the wider economy accelerates.

Professionalising the family will ensure that family members become effective owners, whether or not they are actively involved in managing the firm. It will make it possible to reinvent the business, by taking the objective perspective of the informed investor, rather than falling prey to decisions dictated by emotion or history. The Middle East has special advantages, in its strong family culture and long tradition of entrepreneurial success, but firms in our region will only make the most of these strengths if they can rise to the challenge of professionalising the family. If they can, the sector as a whole could reinvent itself, and evolve from a model based on a 'family business' to one driven by a new and powerful vision of the 'business family'.

Contacts



Amin Nasser

Partner

+971 4 304 3120

amin.nasser@ae.pwc.com



Firas Haddad

Partner

+971 2 694 6926

firas.haddad@ae.pwc.com



Harendra Kailath

Director

+971 4 304 3283

harendra.kailath@ae.pwc.com



Maryam Ficociello, PhD

Senior Manager

+966 12 610 4400

maryam.ficociello@sa.pwc.com

PwC helps organisations and individuals create the value they're looking for. We're a network of firms in 157 countries with more than 195,000 people who are committed to delivering quality in assurance, tax and advisory services. Find out more and tell us what matters to you by visiting us at www.pwc.com.

Established in the Middle East for 40 years, PwC has firms in Bahrain, Egypt, Iraq, Jordan, Kuwait, Lebanon, Libya, Oman, the Palestinian territories, Qatar, Saudi Arabia and the United Arab Emirates, with around 3,000 people. (www.pwc.com/me).

PwC refers to the PwC network and/or one or more of its member firms, each of which is a separate legal entity. Please see www.pwc.com/structure for further details.

©2015 PricewaterhouseCoopers. All rights reserved.

إتصال



أمين ناصر

شريك، المسؤول عن خدمات المشاريع
التجارية وعملاء الشركات الخاصة

+971 4 304 3120

amin.nasser@ae.pwc.com



فراس حداد

شريك
خدمات إستشارات المخاطر

+971 2 694 6926

firas.haddad@ae.pwc.com



هاريندار كيلاث

مدير تنفيذي، ريادة الأعمال والقطاع
الخاص في الشرق الأوسط

+971 4 304 3283

harendra.kailath@ae.pwc.com



مريم فيكيتشيلو

مدير أول

+966 12 610 4400

maryam.ficociello@sa.pwc.com

تساعد بي دبليو سي (PwC) الشركات والمؤسسات والأفراد في خلق القيمة التي يبحثون عنها. بي دبليو سي هي شبكة شركات متواجدة في ١٥٧ بلداً ويعمل لديها حوالي ١٩٥,٠٠٠ موظف ملتزمون بتوفير أعلى معايير الجودة في خدمات التدقيق والضرائب والخدمات الاستشارية. لمزيد من المعلومات والتواصل معنا، يرجى زيارة موقعنا www.pwc.com

تأسست بي دبليو سي في الشرق الأوسط منذ ٤٠ عاماً ولديها شركات في البحرين ومصر والعراق والأردن والكويت ولبنان وليبيا وعمان والأراضي التابعة للسلطة الفلسطينية وقطر والسعودية والإمارات، حيث يعمل بها أكثر من (٣,٠٠٠) موظف. للمزيد من المعلومات، الرجاء زيارة الموقع الإلكتروني: pwc.com/me

بي دبليو سي تشير إلى شبكة بي دبليو سي و/أو واحدة أو أكثر من الشركات الأعضاء فيها، كل واحدة منها هي كيان قانوني مستقل. لمزيد من المعلومات يرجى زيارة موقعنا www.pwc.com/structure

© ٢٠١٥ برايس ووترهاوس كوبرز - جميع الحقوق محفوظة.

أن الشركات في منطقتنا سوف تحقق أقصى ما تستطيع من هذه القدرات إذا كان لها أن ترتقي إلى مستوى التحدي المتمثل في إضفاء الطابع المهني على العائلة. وإذا كان ذلك في وسعها، فإن هذا القطاع بأسره يمكن أن يعيد بناء نفسه ويتطور من نموذج يعتمد على "الشركة العائلية" إلى النموذج الذي تدفعه رؤية جديدة وقوية "لعائلة الشركة"

الخلاصة

من شأن إضفاء الطابع المهني على العائلة أن يضمن فعالية أفراد العائلة كمدراء، سواء أكانوا مشتركين بشكل نشط في إدارة الشركة أم لا.

إن إضفاء الطابع المهني على الشركات من شأنه أن يسمح للشركات العائلية بالابتكار بشكل أفضل والتنويع بشكل أكثر فعالية وزيادة التصدير والنمو بشكل أسرع وتحقيق المزيد من الربحية، كما أن من شأنه أن يوفر فرصاً تجارية وخيارات جديدة لإمكانية البيع على المدى الطويل، وذلك من خلال جعلها مشاريع محتملة أكثر جاذبية للشراء من قبل الشركات المساهمة الخاصة أو الشركات متعددة الجنسيات.

ولكن هذه المزايا تتحقق فقط إذا كان لدى الشركات العائلية الشجاعة لإضفاء الطابع المهني على العائلة علاوة على الشركة، حيث أن القيام بواحد من هذه الأمور وإغفال الآخر من شأنه أن يخلق التوتر والنزاع المحتمل، لاسيما إذا تم استقطاب مدراء من خارج العائلة في المستوى التنفيذي. إن إضفاء الطابع المهني على العائلة يعد أمراً أصعب بكثير ويستغرق وقتاً طويلاً، ومن المفهوم أن العديد من الشركات العائلية تتجنب تناول هذا الموضوع المحفوف بالنزاع المحتمل، ولكن لا يمكن تأخير هذا الأمر لأجل غير مسمى. لا بد أن المرء سوف يكون مجزياً لأولئك الذين يهتمون بهذا التحدي، في حين أن المخاطر الناجمة عن عدم تنفيذ ذلك سوف تزداد مع مرور الوقت، خاصة أنه من المرجح ارتفاع نسبة إخفاق قطاع الشركات العائلية نظراً لتسارع وتيرة التغيير في الاقتصاد بأسره.

من شأن إضفاء الطابع المهني على العائلة أن يضمن فعالية أفراد العائلة كمدراء، سواء أكانوا مشتركين بشكل نشط في إدارة الشركة أم لا. وهذا الأمر سيجعل من الممكن إعادة بناء الشركة، من خلال تبني وجهة نظر المستثمر المرتكز على المعلومات، بدلاً من الوقوع فريسة لقرارات تملّيتها المشاعر أو الماضي. يحظى الشرق الأوسط بمزايا خاصة، فيما يخص ثقافته العائلية القوية وتراثه الراسخ في نجاح مشروعات الأعمال الريادية، غير أن الشركات في منطقتنا سوف تحقق أقصى ما تستطيع من هذه القدرات إذا كان لها أن ترتقي إلى مستوى التحدي المتمثل في إضفاء الطابع المهني على العائلة. وإذا كان ذلك في وسعها، فإن هذا القطاع بأسره يمكن أن يعيد بناء نفسه ويتطور من نموذج يعتمد على "الشركة العائلية" إلى النموذج الذي تدفعه رؤية جديدة وقوية "لعائلة الشركة".

عندما يكون أفراد العائلة مالكيين للشركة وليسوا مدراء فيها، فإنه من الأهمية إضفاء الطابع الرسمي والمهني على العلاقة بين العائلة والشركة. وهنا يتعلق الأمر بالمساءلة والمسؤوليات، ولكن يتعين على العائلات أن تفهم أن ذلك ينفذ من جهتين: فمن جهة يجب على العائلة مساءلة الإدارة عن أداء العمل؛ ولكنها يجب أيضاً أن تكون محاسبة ومسؤولة في موقع المساهمين وأن تكون واضحة في توقعاتها. ومساءلة الإدارة بشكل مناسب يقتضي وجود معايير صارمة وموضوعية للتقييم مثل مؤشرات الأداء الرئيسية؛ باعتبارها من طلبات المساهمين وفهم كامل لاستراتيجية وعمليات وأهداف الشركة، ومن المهم بشكل خاص معرفة الفرق بين المشاركة، وهي أمر مفيد، والتدخل في العمل وهو خلاف ذلك.

"إن العائلات التي تفرق أو تفصل مشاكل الملكية عن مشاكل الإدارة، وتحافظ على التوازن بين علاقاتها كأفراد العائلة وكمالكين للشركة، تحظى بشركات عائلية أكثر بقاءً وحيوية."

الأردن، الجيل الثاني

إن كون الفرد مالكاً فعالاً يعني أيضاً أنه أمين على قيم العائلة - وهذه المبادئ والأولويات هي التي تعطي للشركة شخصيتها واستمراريتها. ويمكن أن يلعب مكتب العائلة دوراً مفيداً بهذا الخصوص (أنظر الشريط السفلي). ولكن في بعض الشركات العائلية، فإن الاستمرارية تستمد ليس فقط من القيم المتناسقة وحسب بل من منهج الأعمال المتناسق كذلك، بغض النظر عن الطبيعة الخاصة للشركة. وهذه الشركات لا تهتم بأي مكان تعمل فيه أو بما يبيعونه طالما أنها تحقق الربحية. فقد حرروا أنفسهم من الروابط العاطفية التي يمكن أن تترك الشركة مقيدة بأساليب عمل بالية أو أقسام عمل دون المستوى والتي تم إما إنشاؤها من قبل أجيال سابقة أو أنها تدار من خلال أفراد العائلة وبالتالي فهي "غير راجحة".

ويمكن أن يمثل ذلك عائقاً بشكل خاص في منطقتنا، لا سيما في ضوء نهج مجموعات الشركات المتنوعة الذي تتبناه العديد من الشركات، والذي سمح لأفراد العائلة كل على حدة بأن يكون لديه مجالات المسؤولية الإدارية المحددة بوضوح. وفي الماضي، تولت بضع شركات شرق أوسطية تحليل الربحية النسبية لكل من أعمالها ومساهماتها في خلق القيمة، ولكننا نشهد حالياً الكثير من الشركات التي تتولى هذه المهمة. ويقوم حالياً عدد

من الشركات بدراسة أعمالها باعتبارها "محفظة استثمارية"، بنفس طريقة المستثمر المالي، بحيث يتم تقييم الإيرادات والربحية والامكانيات كل على حدة ومن ثم تخصيص رأس المال تبعاً لذلك. ومع ذلك، فالبعض مستعد لاتخاذ الخطوة المنطقية التالية، ألا وهي بيع الأصول المتعثرة. والكثير من هؤلاء يأخذهم الخوف من خسارة سمعتهم أو إرسال "رسالة إخفاق" إلى السوق أو إلى الشركات النظيرة.

القلب والعقل: الدور المتغير لمكتب العائلة



تأخذ المكاتب العائلية عدة أشكال وأحجام مختلفة: بدءاً من مدير مالي أو مستشار قانوني والذي يضي بعضاً من وقته في تناول الأمور الشخصية للعائلة، وصولاً إلى فرق المستشارين الذين يديرون استثمارات العائلة والأمور الشخصية علاوةً على مراقبة الخدمات. وبالنسبة لكثير من العائلات، فإن استخدام مكتب لهذه الأغراض يتم بسبب عدم وجود وقت كافٍ لديهم، أما بالنسبة للعائلات الأخرى، فإن الأمر يتعلق بإدارة شؤونها بشكل فعال والتعامل مع الاستثمارات في مشاريع جديدة تخرج عن نطاق الشركة الأساسية.

في السنوات الأخيرة ازداد الوعي بأهمية المكاتب العائلية. ونظراً لأن الشركات العائلية قد أصبحت أكثر تعقيداً، فإن مكتب العائلة التقليدي أخذ في التطور لتلبية احتياجاتها. وهذا يعني في كثير من الحالات العمل ليس فقط في مجالات "العقل" التقليدية مثل التخطيط الضريبي وحماية الأصول، ولكن في مناطق "القلب" الأكثر معنوية أيضاً، بما في ذلك تقديم المشورة للأبناء والأبناء فيما يخص الجوانب النفسية لتوريث واستلام الثروة ودعم الأعضاء الأصغر سناً في العائلة من أجل اكتساب

التطور المهني والشخصية التي يحتاجون إليها كي يكونوا مالكيين ومدراء أكفاء. وتؤدي العديد من المكاتب العائلية حالياً دوراً نشطاً في مساعدة العائلة على تحديد وتقنين قيمها وطبيعتها، لضمان استمرار صياغة هذه المبادئ وفقاً للطريقة التي تعمل بها الشركة، سواء أكان الرئيس التنفيذي من أعضاء العائلة أم غير ذلك.

يعكس الدور المتغير لمكتب العائلة الأثر العالمي المتزايد للعديد من العائلات وكذلك الدافع لمزيد من التوسع في عمليات إضفاء الطابع المهني. بالنسبة للعائلات الكبيرة والمتعددة الأجيال، فإن الشفافية والتواصل أمران أساسيان، وتبقى المكاتب العائلية في بحث مستمر عن وسائل فعالة وأمنة للتواصل مع العديد من أصحاب المصلحة. إننا نرى بأن التقنية الرقمية ووسائل التواصل الاجتماعي قد أصبحت عنصراً رئيسياً لهذه البرامج.

الفصل بين الملكية والإدارة:

مجموعة نقل

| | |
|-----------|-----------------------|
| الاسم: | غسان نقل، نائب الرئيس |
| القطاع: | مجموعات الشركات |
| السوق: | الأردن |
| تأسست في: | 1952 |



وهذا هو أحد الأسباب التي تجعل غسان متحفظاً على تشجيع أفراد الأسرة الأصغر سناً للانضمام إلى الشركة - فبالنسبة له، من المهم تجنب أي نزاع قد يؤدي إلى تصدع مدمر للشركة: "أرى بأن العائلة أكثر أهمية من الشركة. وفي ندوة عقدت مؤخراً مع اثنتين من الشركات العائلية البارزة الأخرى، طرح سؤال عما هو أكثر أهمية، هل هي العائلة أم الشركة. وقد كان رأي الشركتين الآخريتين بأنها الشركة أما جوابي فقد كان: العائلة".

ومع مثل هذه الآراء القوية، ليس من المستغرب على غسان أن يتولى دوره كوكيل لمصالح العائلة بجدية إلى أبعد الحدود: "أنني أشعر بأن دوري حماية سمعة وصورة الشركة والحفاظ على قيمها وأخلاقيها وحفظ ثروة العائلة. وهناك 5,500 عائلة تعتمد علينا في كسب قوتها - وهذا الأمر هام بالنسبة لي. وإذا كان على أن أترك إرثاً باقياً فإنني أرغب في أن أحدث فرقاً في عائلتي وشركتي وبلدي".

اتخذت مجموعة نقل قراراً بأن تتولى الملكية دوناً عن الإدارة، وكان ذلك في فترة مبكرة نسبياً من عمر الشركة، ونتيجة لذلك أصبح لديهم خبرة واسعة في المشكلات التي يتعرضون لها سواء بالنسبة للعائلة أو للشركة.

يتسم غسان بالواقعية فيما يتعلق بالتحديات التي تكتنف الموازنة بين عائلته واحتياجات الشركة: "هناك تحد معين في حال لم يكن أفراد العائلة من موظفي الشركة أو ممن يشاركون في أعمالها بشكل نشط - فهم لا يفهمون المشكلات أو الضغوط الناجمة عن إدارة الشركة. لقد حاولت أن أشجع أفراد عائلتنا على حضور الندوات الخاصة بالأعمال والاستثمارات ولكنك قد تقترح فقط وليس بوسعك إجبارهم. ويمكن أن يجعل ذلك من اتخاذ القرار أمراً أصعب مما ينبغي، خصوصاً عندما ينطوي ذلك على إدخال أفكار جديدة. لدينا دستور للعائلة، مع تخصيص قسم لتسوية

مجموعة نقل هي أكبر شركة مملوكة للمقطاع الخاص في الأردن، ويعمل بها 5,500 موظفاً، وتتكون من 31 شركة تعمل في مجالات متنوعة تتراوح بين المنتجات الورقية إلى اللحوم المصنعة ومن التعبئة والتغليف إلى الأنابيب البلاستيكية. تأسست المجموعة من قبل "إيليا قسطندي نقل" في عام 1952، وجاءت تسميته للشركة بـ "نقل إخوان" كدليل واضح على عزمه دائماً بأن تكون الشركة عائلية. وحتى اليوم، لا يزال إيليا رئيساً لمجلس إدارة الشركة، ويعمل حالياً إلى جانبه ابنه غسان الذي يتولى وظيفة نائب الرئيس. لقد كانت "شركة نقل" دائماً ملتزمة بأعلى معايير حوكمة الشركات، وقبل عشر سنوات اتخذت خطوة أخرى لفصل الملكية عن الإدارة، من خلال تعيين اثنين من الرؤساء التنفيذيين من خارج العائلة.

إدارة الاستثمارات، وليس إدارة الشركة

عمل غسان نقل في الأعمال التجارية منذ عام 1985 وتشارك مع والده في نفس الرؤية، مما ساعد "شركة نقل" على النمو من أربع شركات إلى 26 شركة في 1996، ثم انضم إليه وإلى والده أخوه مروان. والآن، إذا أرادت الأجيال الصاعدة الانضمام إلى الشركة فإن عليها أن تثبت كفاءتها في الإدارة وجدارتها في الملكية. "يجب أن يكون لديهم شعور بالملكية والانضباط الصارم والسلوك القويم والمؤهلات المناسبة. ويجب على الشركة أن تتمكن من منحهم التفويض والمسؤوليات والمسار المهني بشكل واضح وجلي والذي يبدأ بعامين من الخبرة على الأقل خارج الشركة - فهذا ما يقتضيه دستور عائلتنا".



النزاعات والذي يتضمن إشراك طرف ثالث كوسيط، ولكنني أعتقد بأن الطريقة الأفضل لحل النزاعات هي منع وقوعها أصلاً. وأفضل طريقة لمنعها هي مشاركة أفراد العائلة بمجلس الإدارة فقط - أي إدارة استثماراتهم والابتعاد عن إدارة الشركة. ولأنها ليست سوى مسألة وقت - فقد لا يحدث نزاع في الجيل الثاني أو الجيل الثالث، ولكنه سوف ينشأ في نهاية المطاف عند نقطة ما".

عملت "بي دبليو سي" مع عدد من الرؤساء التنفيذيين للشركات العائلية ذات التفكير المستقبلي التي تتميز بالافتح الذهني فيما يتعلق بإشراك الأجيال الصاعدة، ذلك لأنهم ينظرون إلى الشركات العائلية باعتبارها مؤلفة من أهل الخبرة والمعرفة وليست مرتبطة بالسلالة العائلية

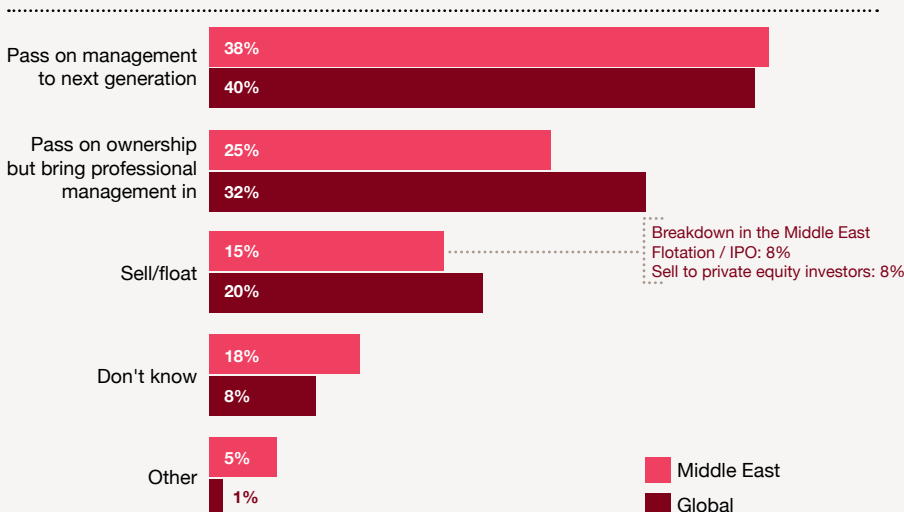
من مدراء إلى مالكيين: النموذج الجديد للشركة العائلية؟

يقبلون بأن تتخطى الإدارة جيلاً أو حتى جيلين وربما لا تعود الشركة إلى الإدارة العائلية على الإطلاق. ومع ذلك، هناك أفراد آخرون في الشركة العائلية ممن يرون أن لهم الحق في إدارة الشركة إذا اختاروا القيام بذلك. ولكن إذا كان هناك حق مكتسب بالإرث في الشركة العائلية، فهذه يرجع إلى حق الملكية وحده. إن الملكية ليست خياراً سهلاً، ومع ذلك: لا بد من الاضطلاع بها باعتبارها خياراً لا مفر منه، مع الأخذ في الحسبان أنها تتطلب مهارات جديدة وربما قد يترتب عليها كذلك تدريباً معيناً. وهناك الكثير من الدروس المستفادة من المنهج الذي اتبعته مجموعة نقل:

أصبح فهم الفرق بين الملكية والإدارة هاماً بشكل أكبر، لأن التوجه نحو "الملكية فقط" قد اكتسب زخماً كبيراً: فعدد الشركات العائلية العالمية التي تتطلع لنقل الملكية وليس الإدارة إلى الجيل الصاعد وصل حتى 32% هذا العام، مقارنة بنسبة 25% المسجلة في 2012. وعند اقتراب لحظة التعاقب الوظيفي، فإن كثير من الشركات تتطلع إلى هذا الأمر باعتباره أحد الخيارات. وبحسب ما هو موضح بالرسم البياني في أسفل الصفحة فإن هناك أيضاً مشاكل قائمة فعلياً في الشرق الأوسط:

عملت "بي دبليو سي" مع عدد من الرؤساء التنفيذيين للشركات العائلية في جميع أنحاء العالم والتي تتميز بالتفكير المستقبلي والافتح الذهني فيما يتعلق بإشراك الأجيال الصاعدة، ذلك لأنهم ينظرون إلى الشركات العائلية باعتبارها مؤلفة من أهل الخبرة والمعرفة وليست مرتبطة بالسلالة العائلية. ومن دواعي سرورهم أن يروا الجيل الصاعد يتولى القيادة والمسؤولية، ولكنهم

Future plans for management and ownership of family businesses





تثقيف مالكي الشركات العائلية وإضفاء الطابع المهني عليها: تصورات متخصصة لأحد الخبراء

يعد "بيتر ماي" أحد المختصين في الشركات العائلية، وهو مؤسس شركة (INTES) وهي شركة التدريب والاستشارات الأولى في ألمانيا والتي تركز على الشركات العائلية وتتعاون بشكل منتظم مع "بي دبليو سي"، وقد ألف "بيتر" العديد من الكتب والمقالات عن المشكلات التي تواجهها هذه الشركات، وساهم في إطلاق جائزة سنوية للشركات العائلية الريادية في ألمانيا.

وقد تحدثنا إليه عن نتائج الاستطلاع العالمي لهذا العام، ولمعرفة تصورات وآرائه التي يمكن أن يقدمها فيما يتعلق بالتحديات التي تواجه إضفاء الطابع المهني على الشركات العائلية وأصحابها.

ما الذي يعنيه إضفاء الطابع المهني على الشركة العائلية وما هي المخاطر والفرص الماثلة لهذه العائلات من وجهة نظرك؟

إن ما يميز الشركات العائلية هو هيكلية الملكية والثقافة المؤسسية التي تنتقل عبر الأجيال، حيث تحتاج هذه الشركات إلى استراتيجيات مختلفة ومفاهيم مالية مختلفة وأنظمة حوكمة مختلفة عن الأنماط الأخرى من الشركات. وينشأ عن هذه الصفات الخاصة ليس فقط منافع معينة بل أيضاً مساوئ وتحديات. وعندما تتمكن العائلة من استغلال المميزات ومواجهة التحديات، فإن الشركة العائلية يمكنها أن تستشرف النجاح على المدى الطويل- أي تحقيق النجاح الاقتصادي وتحمل المسؤولية الاجتماعية والوصول إلى الاستقرار الداخلي.

ومن ناحية أخرى، فإن تلك الشركات التي لا يمكنها أن تتصدى للتحديات التي تقتضيها إدارة الشركة العائلية يقضى عليها بالفشل، ولا يمكنني أن أعبر عن ذلك بمصطلحات أقل وطأة.

من واقع تجربتك، كيف يمكن للشركات العائلية الارتقاء إلى مستوى التحدي المتمثل في إضفاء الطابع المهني على عملياتها؟

لقد حدثت زيادة كبيرة في التوجه إلى إضفاء الطابع المهني على الشركات العائلية خلال السنوات العشرين الماضية. فبالنسبة لأولئك الذين قاموا بتنفيذ ذلك بنجاح فقد فهموا أن إدارة الشركات العائلية تتطلب فعلياً نظامين اثنين مختلفين للحوكمة وليس نظاماً واحداً فقط، وأنه ليس كافياً التركيز بشكل خاص على الشركة - بل إن العائلة تحتاج إلى الإدارة أيضاً. وفي السنوات القليلة الماضية، توصلنا إلى فهم الدور الهام الذي تلعبه الملكية في الشركة العائلية، وأنه ليس بالضرورة للعائلة أن تدير أعمالها بنفسها، بل إن واجبها الرئيسي يتمثل في ضمان وجود القيادة المهنية للشركة.

نظراً لأن الكثير من العائلات تسعى لنقل ملكية الشركة دون إدارتها إلى الجيل التالي، فكيف يمكن إعداد هذا الجيل بشكل أفضل ليتولى ملكية الشركة ويكون لديه الكفاءة وتحمل المسؤولية؟

كلما فهمنا الدور الهام الذي يلعبه مالكو الشركات العائلية، ازداد فهمنا مدى أهمية إعداد وتدريب العائلة لهذه المهمة ألا وهي: أن المساهم المتركز على المعلومات هو المساهم الفعال.

إن الشركات العائلية التي تدار بشكل جيد تقدم لمساهميها برامج تدريبية خاصة تعزز من قدراتهم كمالكين، وتوفر لهم نظرة معمقة للقضايا المتعلقة بإدارة الشركة وفهم الديناميكية العائلية. كما أنهم يدرسون من خلالها النظرية والممارسة، ليس فقط بشكل عام ولكن مع التركيز بشكل خاص على الشركة العائلية نفسها. وتعتبر الخبرة العملية الفعالية الوسيلة الرائعة للوصول إلى معرفة شركتك وتنمية شعور الاعتزاز بها. وتوفر إمكانية التواصل مع المالكين من العائلات الأخرى وتبادل الخبرات معهم مزايا يمكن إدراجها ضمن برنامج "تثقيف مالكي الشركات العائلية".

إن المكان الذي يجب أن يبدأ البحث عن أفضل الناس لتولي الوظائف هو من داخل العائلة، لذلك فإنه من الجدير الاستثمار في المالكين المستقبليين للشركة.

كيف يمكن للعائلات الحفاظ على روح ريادة الأعمال متقدمة عند انتقال الأعمال من جيل لآخر؟ ربما كان التحدي الأكبر الذي يواجه الشركات العائلية ومالكيها هو الحفاظ على روح ريادة الأعمال متقدمة، وهذا ينطبق على الحاضر أكثر من ذي قبل. لقد زادت العولمة بشكل كبير من معدل تغير الأشياء وصارت دورة الحياة أقصر. والقول القديم المأثور بأن "بناء شركة يستغرق ثلاثة أجيال" سوف يكون قريباً غير موائب للعصر، ويحل محله "جيل واحد يمكنه بناء ثلاث شركات".

وفي هذا العصر الرقمي فإن توريث العلامات التجارية والآلات تقل أهميتها عن توريث روح الأعمال الريادية. وهذا الأمر ليس سهلاً كما يبدو، لأن الازدهار المتنامي للعائلة يؤدي حتماً إلى درجة من التراخي والجمود بين أفرادها، فهم يفضلون التمتع بالثروة بدلاً من السعي لتحقيق المزيد. ولهذا السبب من المهم تدريب أولادنا على أن يبقوا "متعطشين للمزيد"! وهناك قول مأثور آخر يرى بأن "الجيل الأول يبني الشركة والجيل الثاني يحقق نجاحها والجيل الثالث يهدمها". وينطبق هذا الأمر الآن أكثر من ذي قبل، علينا أن نتذكر هذه الحقيقة.

تري الشركات العائلية أن التحديين الأكبرين اللذين تواجههما يتمثلان في الابتكار والمهارات - فكيف ترى إمكانية أن تبقى الشركات العائلية "في الطليعة" وما هي المشكلات التي يثيرها هذا الأمر؟

الابتكار والتنوع وروح المبادرة والمهارات المرتبطة بها أصبحت من الأمور الهامة بشكل متزايد في بيئة الأعمال الجديدة والديناميكية، حيث يجب غرس كافة هذه الجوانب في العائلة وإرساؤها في الثقافة المؤسسية للشركة.

لا يمكن أن تؤدي العائلة كل الأدوار داخل الشركة العائلية، ولهذا ومن أجل استقطاب الموظفين المناسبين، على الشركات العائلية أن تعمل بجدية أكبر من أي وقت مضى بحيث تبدو من أفضل الأماكن الجاذبة للعمل. وعليها بشكل خاص، خلق مساحة للابتكار سواء من داخل أو خارج العائلة. وهذا يعني أن عليهم إجراء تغييرات لمزيد من الانفتاح والشمولية بدلاً من الانغلاق والتقوقع داخلياً. كما ينبغي منها تقديم نماذج جاذبة من حيث الأجور والمشاركة، وعليهم المساهمة بأقصى قدراتهم: فالعائلات المالكة للشركات يمكنها تقديم لمسة إنسانية وحساس بالانتماء - وهي ميزة لا تقدر بثمن في عالم تزداد فيه مشقة الروابط الشخصية أكثر فأكثر.

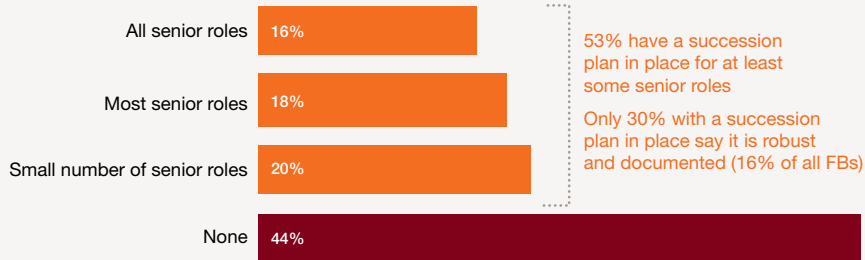
ست وسائل لمعالجة "عنصر العائلة"

فيما يلي ملخصاً لما ينصح به "بيتر" الشركات العائلية:

1. لا يكفي إدارة الشركة وحسب- فأنتم بحاجة إلى إدارة العائلة أيضاً.
2. إن دوركم كعائلة هو ضمان وجود أفضل قيادة مهنية للشركة، وتعيين رئيس تنفيذي للشركة من أفراد العائلة قد لا يكون دائماً هو الخيار الأمثل.
3. إعداد وتدريب العائلة للقيام مهمة ملكية الشركة - وبعبارة أخرى، الاستثمار في المساهمين المستقبليين للشركة
4. التواصل مع الشركات العائلية الأخرى وتبادل المعرفة والخبرات معها.
5. الإبقاء على روح الأعمال الريادية متقدمة. وهناك طريقة واحدة للقيام بذلك وهي من خلال خلق مساحة للمبدعين، سواء من داخل الأسرة أو خارجها.
6. استغلال نقاط قوتكم في استقطاب الكفاءات: الشركات العائلية يمكن أن تكون مكاناً مميّزاً للعمل، فهي توفر لمسة إنسانية وشعوراً بالانتماء وهو أمر أصبح نادراً بشكل مضطرب في الأنماط الأخرى من الشركات.



Succession plan in place for key senior roles



ومن بين من أجريت معهم مقابلات في استطلاع الأجيال القادمة الذي أجريناه، انضم ما يعادل 7% فقط منهم للشركة العائلية مباشرة بعد التخرج من المدرسة، كما فعل عادة آبائهم وأجدادهم. وقد شارك 55% منهم في برامج خاصة بالتطوير المهني، وحصل 14% منهم على شهادات في الأعمال، وانضم 34% منهم لدورات تدريبية وإدارية، بينما عمل 46% لدى شركة أخرى قبل الالتحاق بالشركة العائلية. ويمكن أن يوفر العنصر الأخير رؤية لا نظير لها في الفرق الجوهري بين ملكية الشركة وإدارتها.

اعتبارات شخصية، ولا تزال الكثير من الشركات تتناول هذا الأمر كحدث غير متكرر بدلاً من اعتباره عملية طويلة الأمد. وبحسب ما هو موضح بدراسة الحالة لشركة المجدوعي بالصفحة [15]، فإن عملية التعاقب الوظيفي المدارة بشكل جيد يمكن - ويجب أن - تستغرق عدة سنوات.

"إن تحديد الوريث المسؤول عن الشركة العائلية لا يمكن أبداً أن يتم في وقت مبكر جداً، لأنه من الضروري إشراكه في تعلم العمليات التجارية بدءاً من الأمور الأساسية في أقرب وقت ممكن. وهذا من شأنه أن يوفر له الخبرة الضرورية وتنمية إحساسه بملكية الشركة والإخلاص لها"

عُمان، الجيل الثاني

وتوضح كذلك دراسة الحالة لشركة المجدوعي وجود اتجاه متصاعد آخر، ألا وهو: أن زيادة عدد الشركات العائلية يؤكد على - أو حتى يقتضي - انخراط أفراد العائلة الأصغر سناً في برامج تطوير مناسبة قبل الانضمام للشركة، وفي كثير من الحالات يشمل فترة عمل خارج الشركة.

يساعد "إضفاء الطابع المهني" للأجيال الصاعدة على المساعدة في سد الفجوة الثالثة - فجوة المصداقية. وقد أفاد 59% من المشاركين في استطلاع الأجيال القادمة الذي أجرته "بي دبليو سي" أن اكتساب احترام زملائهم في العمل كان واحداً من أكبر التحديات التي واجهتهم، وما أشاروا إليه من القضايا الأخرى العديدة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بهذا الأمر، وذلك يشمل فهم تعقيدات الأعمال (44%)، أو في حال طلب منهم تولي وظيفة يشعرون بعدم قدرتهم على القيام بها (18%)، أو تولي المسؤولية في سن مبكرة جداً (9%). وفي نفس الاستطلاع، أفاد 88% من الجيل الصاعد بأن عليهم أن يعملوا بجدية أكثر من غيرهم في الشركة "لإثبات جدارتهم"، ليس مع زملائهم وموظفيهم وحسب، بل أيضاً مع العملاء.

ليس من المستغرب، إذن، أن الكثير من الشركات العائلية تبدي أعراض "التمسك بالمنصب" حيث يسلم الجيل الأكبر سناً مسؤولية إدارة الشركة من الناحية النظرية، ولكن يبقى عملياً محتفظاً بالسيطرة الكاملة على الأمور الهامة فعلياً. وليس من المستغرب، كذلك، أن كثيراً من الرؤساء التنفيذيين الحاليين إما يتهربون، أو يمتنعون عن أي مناقشة مع من يتوقع لهم تولي المسؤولية. وهذا من شأنه أن يثير الريبة، التي تعتبر أمراً غير مفيد للأفراد والشركة، وفي أقصى الحالات يمكن أن يؤدي إلى انفصال تام بين ما يخطط له شاغل الوظيفة بشكل خاص وما يتوقعه الجيل الصاعد.

"وقد يكون من الصعب على أفراد العائلة من مختلف الأجيال الاتفاق حول رؤية مشتركة. إن تحقيق رؤية مشتركة في الأعمال التجارية للعائلة التي تضم أجيالاً مختلفة يمكن أن تكتنفه التحديات؛ فالجيل الأكبر سناً عادة ما يكون أكثر تحفظاً في حين أن الجيل الأصغر سناً على استعداد لقبول المزيد من المخاطر"

المملكة العربية السعودية، الجيل الثالث

"يجب أن تكون هناك شفافية داخل العائلة، بحيث لا يعتقد أفراد العائلة، أن هناك آخرين داخل العائلة يستفيدون على حسابهم"

الإمارات العربية المتحدة، الجيل الثالث

في استطلاع الجيل القادم الذي أجرته "بي دبليو سي"، أفاد 73% من المشاركين أنهم يتطلعون إلى إدارة الشركة يوماً ما، ولكن اعتقد 35% فقط أن الأمر مؤكد، بينما رأى ما نسبته 29% منهم أن الأمر مرجح إلى حد ما. وفي الاستطلاع الرئيسي لعام 2014، وافق 41% ممن هم في موقع المسؤولية حالياً بأنه من الصعب عليهم ترك المسؤولية، ولكن هذه النسبة ارتفعت بشكل حاد إلى 64% عندما سألنا الأشخاص الذين سوف يعقبونهم في المسؤولية. وهذا مثال آخر عن فجوة التواصل التي يمكن أن تربك أعمال الشركة العائلية - ووفقاً لما أفاد به "روي وليامز" و"فيك برايزر" في كتابهما الصادر في عام 2010، إعداد الورثة (Preparing Heirs)، فإن 70% من حالات نقل الثروة بين الأجيال أخفقت، ويرجع الكثير من حالات الإخفاق هذه إلى قلة الانفتاح والشفافية. وسوف يبقى التعاقب دائماً مسألة مثيرة للمشاعر، وهو ما يبرر ضرورة إدارته على أساس مهني بعيداً عن أي

العنصر العائلي:

التوازن بين النفوذ والسيطرة



تشير تجربتنا إلى أن أحد العوامل الهامة في نجاح خطة التعاقب الوظيفي إما يكمن فيما إذا كانت الشركة بإمكانها أن تجد الوسيلة التي يحتفظ من خلالها الجيل الأقدم بنفوذ إيجابي في الشركة حتى بعد تنازلهم عن السيطرة. ووفقاً لما أدلى به أحد من أجريت معهم مقابلة في استطلاع الأجيال القادمة الذي قمنا بتنفيذه، "ما نريده هو التوازن الصحيح بين النفوذ والسيطرة، بحيث يمكن للوالدين التعبير عن آرائهم فيما يتعلق بمهامة شركتنا، دون الخوض في التفاصيل اليومية لكل مسألة، لاسيما بعد أن بلغوا سن التقاعد وليسوا قريبين مما يدور على أرض الواقع. إن المزج بينهما أمر صعب في أي شركة عائلية، ولكن ذلك يستحق العمل عليه للحصول على التوازن المناسب.

وهناك مثال جيد على "مهارات التعلم الأربع" التي تم تعريفها من قبل "ماري بينيت" و"كين موريس" والذي يشغل وظيفة المدير المؤسس للمركز الأسترالي للشركات العائلية. ويرى كلاهما أنك بحاجة لأن تتعلم المهارات الأربع الرئيسية لإدارة أي شركة عائلية: تعلم الأعمال وتعلم الأعمال الخاصة بك وتعلم القيادة وتعلم ترك العمل 3. وهذا العنصر بالتأكيد هو الأخير ولكنه لا يقل من حيث الأهمية، ويمكن أن يكون في الغالب الأصعب على الإطلاق.

3 تعلم الشركات العائلية: Paradoxes and Pathways

- كين موريس وماري بينيت (2002)

سد الفجوة:

إنجاح خطة التعاقب الوظيفي

على كل شركة عائلية أن تتعامل مع حقيقة توالي الورثة الأكثر ترجيحاً مسؤولية الأعمال مع نضوج الشركة. وكلما ازداد عدد أفراد الأسرة الأوسع، ازداد احتمال نشوء النزاعات. وكما أشار أحد المسؤولين العالميين ممن أجريت معهم مقابلة، "إن عملية الانتقال من الجيل الأول إلى الثاني هي الأيسر. وبعد ذلك، تتطور هذه العملية تدريجياً على نحو أكثر صعوبة. كلما توسعت العائلة، زاد احتمال وجود أفراد لم يعملوا أبداً في الشركة ولا يتفهمون العائلة ولا مشكلاتها، وما زالوا مع ذلك يتوقعون استلام أرباحهم. وهذا من شأنه أن يسبب التوتر، لاسيما عندما يتفاعل الأفراد بشكل عاطفي مجرد من أي عقلانية.

في كثير من الحالات، فإن كلمة "تعاقب" ذاتها يمكن أن تثير ردود فعل عاطفية مبالغ فيها، لاسيما لدى المؤسس أو الرئيس التنفيذي الحالي. إنها تذكير غير مرغوب فيه بالسن وانقضاء العمر، كما أنه يهدد بخسران النفوذ وترك العمل، بالمعنى الأوسع للكلمة.

ويشكل تسليم الراية دائماً لحظة خطيرة للشركة العائلية، ولم يكن هذا الوضع أكثر مما هو عليه الآن. لقد تغير العالم لأبعد مما هو متعارف عليه منذ أن خاض الجيل الحالي غمار العمل للمرة الأولى قبل 30 أو 40 عاماً. إن "فجوة الأجيال" آخذة في الاتساع بشكل حربي كذلك، إذ أن الأشخاص ينجبون فيما بعد. وهذا يعني أن الفترات بين كل عملية انتقال للمسؤولية تتسع، الأمر الذي يضع مزيداً من الضغوط على طقوس التغيير التي هي بالفعل محفوفة بالمشكلات المحتملة. في الشرق الأوسط، يمكن لحجم العائلة الكبير أن يكون أمراً يكتنفه المزيد من التحديات - فالعائلة المتوسطة يبلغ عدد أفرادها ضعف عدد أفراد الأسرة في الولايات المتحدة أو المملكة المتحدة، مما يزيد حتماً من احتمالات النزاع والخلاف. وعلاوةً على ذلك، تصبح هذه المسألة أكثر حدة مع مرور الوقت - وبحلول الجيل الثالث، فإن من يديرون الشركة سوف يكونون في الغالب أبناء العمومة وليس الأشقاء، مما يعني أن العلاقات العاطفية بينهم من المرجح أن تصل إلى أضعف درجاتها.

في كثير من الحالات، فإن كلمة "تعاقب" ذاتها يمكن أن تثير ردود فعل عاطفية مبالغ فيها، لاسيما لدى المؤسس أو الرئيس التنفيذي الحالي.

"من الصعب جداً تحفيز الجيل الثالث فقد عاشوا حياة أفضل منا"

الكويت، الجيل الثاني

"علينا أن نتقبل حقيقة أنه عندما تقوم بإنشاء شركة فإن حياتك تتمحور حولها، ولكنني أعتقد أن الوقت سوف يحين لتمكين الجيل الصاعد وتسليم الشركة لهم" عُمان، الجيل الثاني

"سوف يزيد انتقال المسؤولية للجيل الثالث من الضغوط على التماسك العائلي"

الإمارات العربية المتحدة، الجيل الثالث

إن ما يهم ليس حجم العائلة ولكن ديناميكيتها عندما يتعلق الأمر بتطبيق هيكل الحوكمة المناسب. والشركات التي كان يسيطر عليها في السابق الأشقاء من نفس الأم، يسيطر عليها حالياً أبناء العمومة الذين قد تتسم علاقاتهم بالضعف"

الأردن، الجيل الثاني

"إن نجاح الشركات العائلية يعتمد على بقاء أفراد العائلة متماسكين بشكل وثيق وأن تكون لديهم رؤية مشتركة"

عُمان، الجيل الثاني

أوضح الاستطلاع العالمي لهذا العام أن عدداً متزايداً من الشركات العائلية لديها من الآليات المطبقة للتعامل مع أي نزاع محتمل، وتشير نتائج الاستطلاع إلى وجود مزيد من التحسن في هذا المجال منذ عام 2012. و83% من الشركات على الأقل لديها إجراء واحد مطبق، بارتفاع عن نسبة 79% المسجلة منذ عامين، والشركات الأكبر التي تتجاوز مبيعاتها 100 مليون دولار أمريكي من الأرجح أنها تنفذ هذا الأمر (85%). وتشمل هذه الإجراءات اتفاقيات المساهمين ومجالس العائلة وتقديم وساطة من جهة خارجية والدساتير العائلية. وقد ارتفعت جميع النقاط المسجلة منذ عام 2012 ولم يتبق سوى 17% من الشركات في جميع أنحاء العالم التي ليس لديها حالياً أية إجراءات على الإطلاق.

وبالنظر بشكل محدد إلى الشرق الأوسط، فإن 71% من الشركات لديها إجراء ما تم تطبيقه مقارنة بنسبة 83% على المستوى العالمي. والإجراء الأكثر شيوعاً هو اتفاقيات المساهمين (57%) وآليات تسوية النزاعات (33%) وشروط الانضمام والتخارج (31%) ومجالس العائلة (29%).

"إن ميثاق العائلة هو عبارة عن وثيقة حية. ونظراً للجهد الذي يبذل في إعداد هذا الميثاق، فلا يجب أن يتم وضعه ببساطة على الرف أو في أحد الأدراج في طي النسيان"

الأردن، الجيل الثاني

ومع ذلك، فإن من الأمور الهامة - والمثيرة للقلق - أن ما يعادل 29% من الشركات العائلية في منطقتنا ليس لديها أي إجراءات على الإطلاق. كما أننا نشعر بالقلق فيما إذا كانت الأرقام الرئيسية في الاستطلاع تبالغ في الوضع الفعلي بمنطقتنا. على سبيل المثال، 40% من المشاركين بالاستطلاع لديهم دستور العائلة (أعلى بكثير من المعدل العالمي البالغ 22%)، ولكن من واقع تجربتنا هناك عدد قليل من الشركات لديها دساتير مكتملة من هذا النوع. وبالمثل فإننا على علم بعدد من الشركات التي قد بدأت في عملية وضع أشكال متعددة من وثائق الحوكمة ولكنها لم تتمكن من وضعها موضع التنفيذ. ويرجع هذا عادة إلى أن الاهتمامات اليومية أكثر إلحاحاً، وقد يتطلب الأمر - كما هو الحال في كثير من الشركات - حدوث أزمة من نوع ما لإجبار العديد من الشركات العائلية لتنفيذ هذه الإجراءات. ومن وجهة نظرنا فإنه من الأفضل بكثير أن نضمن تنفيذ هذه الإجراءات بمجرد الاتفاق عليها، وليس في خضم حالة أعمال أو حالة عائلية طارئة.

"وإذا كانت الشركة في حاجة إلى مجلس إدارة لتدبير العمل، فإن العائلة بحاجة أيضاً إلى مجلس إدارة لتدبير العائلة. ولهذا تنشئ العائلات مجالس للعائلة أو اجتماع للمساهمين من المالكين بالعائلة، وهو كيان منفصل عن مجلس الإدارة وإدارة الشركة"

الأردن، الجيل الثاني

"تعمل الشركات العائلية بشكل متزايد على وضع آليات رسمية لتسوية النزاعات والتي توفر منصة لأفراد الأسرة في حالة النزاعات للتعبير عن خلافاتهم على أمل تسوية هذه المشكلات بطريقة ودية"

المملكة العربية السعودية، الجيل الثالث

تسبق التجمعات الإقليمية نظيرتها الغربية عندما يتعلق الأمر بالتخطيط للتعاقب الوظيفي. فالشركات الإقليمية تتخذ بالفعل إجراءات تعمل على انسيابية عملياتها واستقطاب رئيس تنفيذي من غير أفراد الأسرة وإضفاء المعايير القياسية على الحوكمة والدساتير"

الإمارات العربية المتحدة، الجيل الثاني

ولكن حتى مع تفعيل الإجراءات، فإن المشكلة الأساسية الخاصة بالتعاقب الوظيفي لم يتم استيعابها بشكل كامل أو التصدي لها بفعالية من قبل الكثير من الشركات العائلية. وتعرب 53% من الشركات العالمية عن تطبيقها لخطة التعاقب الوظيفي لبعض الوظائف القيادية إن لم يكن لجميعها، ولكن عند الاستفسار بصورة أكبر، فإن ما يعادل 30% فقط من تلك "الخطط" يتبين توثيقها بشكل سليم. لدى 16% فقط من الشركات إجراء ما يمكن أن يوصف بأنه إجراء صارم للتعاقب الوظيفي، وهذا الرقم لا يزال منخفضاً إلى 25%، حتى بالنسبة للمشاركين في الاستطلاع الذين تصل أعمارهم إلى 65 سنة أو أكثر. وفي هذا الخصوص، تكون أرقام الشرق الأوسط مماثلة للمتوسط العالمي، مع ما نسبته 14% من الشركات التي ليس لديها خطة رسمية للتعاقب الوظيفي.

والخطة غير المكتوبة خطأ لا تعتبر خطة، بل هي مجرد فكرة، وهذه مسألة يتعين على الشركات العائلية تناولها بنفس القدر من الالتزام والجدية عندما يكرسون جهودهم لإضفاء الطابع المهني على الجوانب الأخرى من الأعمال، لأن الشركة بدون هذه الخطة تصبح عرضة للخطر.

"إن تطور الشركات العائلية أمر طبيعي ومتوقع، ومع ذلك، فالعديد من الشركات العائلية لا تتمكن من البقاء"

المملكة العربية السعودية، الجيل الثاني

16% فقط لديهم شيء من شأنه أن توصف بأنها عملية خلافة قوية وهذا العدد لا يزال منخفضاً بقدر 25% حتى بالنسبة لأفراد العينة الذين تتراوح أعمارهم بين 65 سنة أو أكثر

وقد حددنا، في استطلاع الأجيال القادمة الذي أجرته مؤخراً "بي ديليو سي"، ثلاث "فجوات" يمكن أن تقوض عملية الانتقال الناجح بين الأجيال ألا وهي: فجوة الجيل وفجوة المصادقية وفجوة التواصل. وفجوة التواصل لها أهميتها في هذا الشأن، بحسب ما أثبتته اللجنة الفرعية لشركة "سمورجون كونسوليديتيد اندستريز". توضح هذه الواقعة أيضاً أنه حتى في الشركات الكبيرة والناجحة، يبرز خطر فعلي في أن قضايا العائلة سوف ينتج عنها في نهاية المطاف أزمة للشركة علاوة على العائلة، وقد يفشل كلاهما نتيجة لذلك. وكما هو الحال مع الكثير من الأمور، فإن هذه القضايا يتعين تناولها في الأوقات المناسبة نظراً لأن القرارات التي تصدر كرد فعل خلال الأزمة نادراً ما تؤدي إلى نتائج مثالية.

إن إضفاء الطابع المهني على العائلة يعني تفعيل الإجراءات التي تحكم الطريقة التي تتفاعل بها العائلة مع الشركة. ويشمل ذلك إرساء البنية التحتية اللازمة لاتخاذ القرارات والقنوات الرسمية للتواصل التي يمكن أن تدعم تلك القنوات غير الرسمية وسوف تحقق المراد منها خلال أوقات التوتر أو الأوقات الصعبة. إن الأمر يتعلق بصون مصالح العائلة وحماية بقاء الشركة. وبعبارة أخرى، النموذج الحيوي للحوكمة العائلية الذي يجب أن يوضع جنباً إلى جنب مع هيكل حوكمة الشركة الهام للعائلة.

تحقق الشركات العائلية بشكل عام لأسباب عائلية: الدروس المستفادة من شركة "سمورجون كونسوليديتيد اندستريز"



"ديفيد سمورجون" هو المدير السابق والمسؤول التنفيذي الأول لأحد أكبر الشركات العائلية في أستراليا، "سمورجون كونسوليديتيد اندستريز". وقد استمرت الشركة العائلية لمدة 65 عاماً حتى الجيل الرابع عندما فاجأت السوق في 1995 بالإعلان عن تصفية استثماراتها مرحلياً وباعت جميع أصولها خلال العامين التاليين.

أصبح "ديفيد" أول رئيس للشركات العائلية بأستراليا، وهو الآن كبير مستشاري - إدارة العائلة، والأعمال التجارية والثروة ضمن فريق عملاء القطاع الخاص لدى "بي ديليو سي" في أستراليا. وقد سألناه عن الدرس الذي يمكن للآخرين الاستفادة منه من واقع تجربته.

"كنا عائلة مركبة بها سبع مجموعات مختلفة من المساهمين وكان لدينا ثلاثة أجيال تعمل في الشركة في نفس الوقت، ويبلغ عددهم حوالي 20 شخصاً تتراوح أعمارهم ما بين 20-80 سنة.

وكنا على تواصل ممتاز فيما يتعلق بقضايا الشركة. ومع ذلك، لم نقض وقتاً كافياً لمناقشة مشكلات العائلة. كان علينا أن نسمح بمزيد من الوقت للعائلة للتعبير عن شكاواهم من خلال الاجتماعات

العائلية المنتظمة، والتي كانت تركز بشكل خاص على العائلة، وتستبعد مشكلات الشركة. كذلك، كنا نواصل تأجيل المناقشات المتعلقة بالتعاقب الوظيفي نظراً لكونها من المسائل التي تتسم بالعتمة والصعوبة وإثارة التحديات. لم تكن نفهم أن مسألة التعاقب الوظيفي هي جزء من الإجراءات وليست حدثاً عابراً."

إذن فما هي النصيحة التي يوجهها إلى الشركات العائلية الأخرى؟ "عليكم تقييم مدى سلامة العائلة بنفس العمق والقوة التي تقيمونها بها سلامة الشركة - عاينوا ما هي الأمور التي تستقيم مع الشركة وما هي الأمور خلاف ذلك. وبعض منها يتعلق بحوكمة العائلة، كما تتعلق أيضاً بالأمور الأكثر معنوية مثل طريقة تعامل الأفراد مع بعضهم البعض والاحترام - أو عدمه - المتبادل بين أفراد العائلة. وعليكم كذلك تفعيل الإجراءات الخاصة بحل المشكلات قبل تفاقمها. وإذا كان بإمكانكم حل المشكلات العائلية، فإن من السهل عليكم حل مشكلات الشركة. وهذا هو الخبر السار."



يمكن أن يتولد عن العمل مع أقربائكم مستويات أعلى بكثير من الثقة والالتزام، ولكن يمكن أن ينشأ عنه كذلك التوتر والاستياء العام والنزاع العلني

جوهر الموضوع:

إضفاء الطابع المهني على العائلة

العنصر العائلي: ترك الإرث



توضح دراسات الحالة في هذا التقرير، بطرق مختلفة، كم هو مهم بالنسبة لمن يديرون الشركات العائلية أن يتركوا وراءهم إرثاً نافعاً، أو "لتبقى ذكراهم"، بحسب ما رأى عدد ممن أجريت مقابلات معهم.

ويتضح ذلك في نتائج الاستطلاع: فقد تضع الشركات العائلية مشكلات الأعمال في المقام الأول هذا العام، ولكن تأثير الإرث الشخصي لا يزال قوياً جداً. يتحدث الكثيرون عن "البقاء" و"النزاهة" و"إحداث تغييرات" ويرون أنهم يرغبون في أن يورثوا نشاطاً تجارياً يتسم بالاستقرار والاستدامة والربحية.

كما أنهم يتحدثون عن خلق فرص عمل والحفاظ على القيم العائلية ودعم المجتمع - وجميعها تمثل المسائل التي غابت عن قائمة الأولويات الإجمالية ولكنها عادت بقوة إلى بؤرة الاهتمام عند تحول التركيز من الأمور المهنية إلى الشخصية. ومن الواضح أن هذه قضية بالغة الحساسية وترتبط بما لا يدع مجالاً للشك بحقيقة أن معظم الشركات العائلية تحمل اسم العائلة.

"يمكن للخلافات العائلية أن تنبع من أمور عديدة. فالصراعات العائلية تنشأ عندما يرى أفراد العائلة أن احتياجاتهم لم يتم تلبيتها أو عند غموض الأوضاع أو عدم فهمها بشكل صحيح" المملكة العربية السعودية، الجيل الأول

"إن أكبر تهديدين لاستمرارية الشركات العائلية هما النزاعات والتعاقب الوظيفي. نادراً ما تكون النزاعات في الشركات العائلية من حالات ضعف الأداء بالشركة وغالباً ما تنشأ من جراء شعور أصحاب الشركة بعدم تلبية احتياجاتهم" الكويت، الجيل الأول

وإمكانية نشوب نزاع هي أحد الأسباب الرئيسية في أن عدداً قليلاً من الشركات العائلية تظل باقية إلى ما بعد جيلين أو ثلاثة: كما يقول الدكتور إيريك كلينتون من جامعة مدينة دبلن، "في الشركات العائلية تكون القضايا المادية هي القضايا المعنوية".

إن قوة وضعف نموذج الشركات العائلية إنما يكمن في الاسم ذاته ألا وهو: العائلة. ويمكن أن يتولد عن العمل مع أقربائكم مستويات أعلى بكثير من الثقة والالتزام، ولكن يمكن أن ينشأ عنه كذلك التوتر والاستياء العام والنزاع العلني، وذلك لأن الأفراد المعنيين يقاومون من أجل فصل "العقل" عن "القلب"، وتحقيق النجاح في أعمالهم وحياتهم العائلية.

ولأن الأمر ينطوي على "القلب" و"العقل" معاً، فإن إضفاء الطابع المهني على العائلة يعتبر أصعب بكثير من إضفاء الطابع المهني على الشركة، وغالباً ما يتم تأجيل الأمر لأنه ببساطة يثير الكثير من القضايا المستعصية. ولكن لا يمكن تأجيله للأبد، وسوف تزداد مخاطر عدم مواجهة هذا التحدي مع مرور الوقت. وكما علمنا من غسان نقل، في دراسة الحالة بالصفحة [32]، "إنها فقط مسألة وقت - وقد لا يحدث ذلك في الجيل الثاني أو الجيل الثالث، ولكن النزاع سوف ينشأ في نهاية المطاف عند نقطة ما".

إن الصراع موجود في العائلات وسوف يكون موجوداً في الشركات العائلية. وإدارة الصراع يعد أمراً أساسياً ليس لبقاء الشركة وحسب، بل لبقاء العائلة ذاتها"

الإمارات العربية المتحدة، الجيل الأول

دون التنازل عن ملكية أو حقوق التصويت إلى الموظفين من خارج العائلة.

“إن الشركات العائلية بحاجة إلى تعيين المواهب والعمل على تنميتها وتمكينها والتخلي عن السيطرة عند الضرورة. كما أن عليها وضع هيكل مناسب للحوافز”
الكويت، الجيل الثاني

إن حجب أفضل المواهب هو مثال واحد فقط - إن كان ثمة مثال واضح وحاسم - عن مدى إعاقه المشكلات العائلية لنجاح الشركة. ووفقاً لما توضحه نتائج هذا العام، فإن إضفاء الطابع المهني على الشركة يعد أمراً ضرورياً ولكنه ليس كافياً في حد ذاته من أجل البقاء على المدى الطويل. وتتمثل الأولوية الأكثر إلحاحاً في الحاجة إلى إضفاء الطابع المهني ليس فقط على الشركة، بل على العائلة كذلك.

ومع ذلك، فإن تعيين رئيس تنفيذي ذي كفاءة عالية ليس أمراً سهلاً، وفقاً لما أدلى به أحد الذين تمت مقابلتهم في الاستطلاع العالمي: “إذا قمت بتعيين موهبة قيادية، عليك أن تكون قادراً على الاحتفاظ بها.”

كما رأينا في استطلاعات سابقة عن الشركات العائلية، فإن استقطاب كبار المسؤولين التنفيذيين يمثل تحدياً خاصاً في الشرق الأوسط. فنادرًا ما يتم إعطاء المديرين التنفيذيين من خارج العائلة الحرية التي يحتاجونها لتنفيذ استراتيجيتهم، وغالباً ما تتوانى العائلة في تفويض السلطات الفعلية لهم. إن الأمر كله متعلق بالثقة والتي يستغرق تنميتها وقتاً طويلاً. ومن واقع تجربتنا، يمكن لأطر المساءلة القوية والضوابط والتوازنات أن تساعد على منح العائلات الطمأنينة التي تحتاجها في المراحل الأولى من العلاقة، وفي نفس الوقت تضمن أن يكون لدى المسؤولين التنفيذيين ما يكفي من الاستقلالية للقيام بعملهم على نحو فعال وإثبات جدارتهم.

ويمكن أن يشكل عدم وجود خيارات لأسهم الموظفين عائقاً آخر لجذب أفضل المواهب. إن الشركات العائلية في الشرق الأوسط تحجم عن طرح أسهم كجزء من مجموعة المكافآت التي تمنحها، وهو ما يمكن أن يجعلها غير مؤهلة للمنافسة مع الشركات المتعددة الجنسيات الكبرى. ومع ذلك، فإن المزيد من الشركات ذات النظرة المستقبلية تشرع في البحث عن طرق مبتكرة للتغلب على ذلك، من خلال تطوير أشكال جديدة من خطط الحوافز الطويلة الأجل وبرنامج ارتفاع القيمة السوقية للأسهم” والتي تدفع من خلالها النقود والعلاوات بما يتماشى مع نمو رأس مال الشركة.



إن استقطاب المهارات والمواهب والحفاظ عليها أن تبقى مصدر اهتمام وتحدٍ للشركات العائلية حول العالم. كما رأينا في الرسم البياني السابق بالصفحة [7]، تظهر المهارات في المرتبة الثالثة في قائمة أولويات الشركات العائلية إجمالاً، ويرى 61% أنها مسألة رئيسية خلال السنوات الخمس المقبلة (بارتفاع من نسبة 58% المسجلة في 2012). وهذا المعدل الأخير وصلت نسبته أعلى بكثير في الشرق الأوسط عند 73%، بارتفاع عن نسبة 55% المسجلة في 2012. ويغذي جزءاً من ذلك، بدون شك، النمو الاقتصادي المستمر في منطقتنا: فوفقاً لاستطلاع "بي دبليو سي" العالمي للرؤساء التنفيذيين، فإن 77% من الشركات في منطقتنا تخطط لزيادة عدد موظفيها على مدار العام القادم، وسوف يتعين على الشركات العائلية المنافسة بشكل جاد من أجل الحصول على أفضل المهارات.

ومسألة المهارات تعتبر أيضاً أساسية للجوانب الرئيسية الأخرى التي من شأنها إثارة الإهتمام: فإذا كان على الشركات العائلية التوسع دولياً، وتنويع أسواقها الجديدة وإدارة المخاطر بشكل أفضل، أو الابتكار بشكل أكثر فعالية، فإن على الكثير من هذه الشركات استقطاب الموظفين

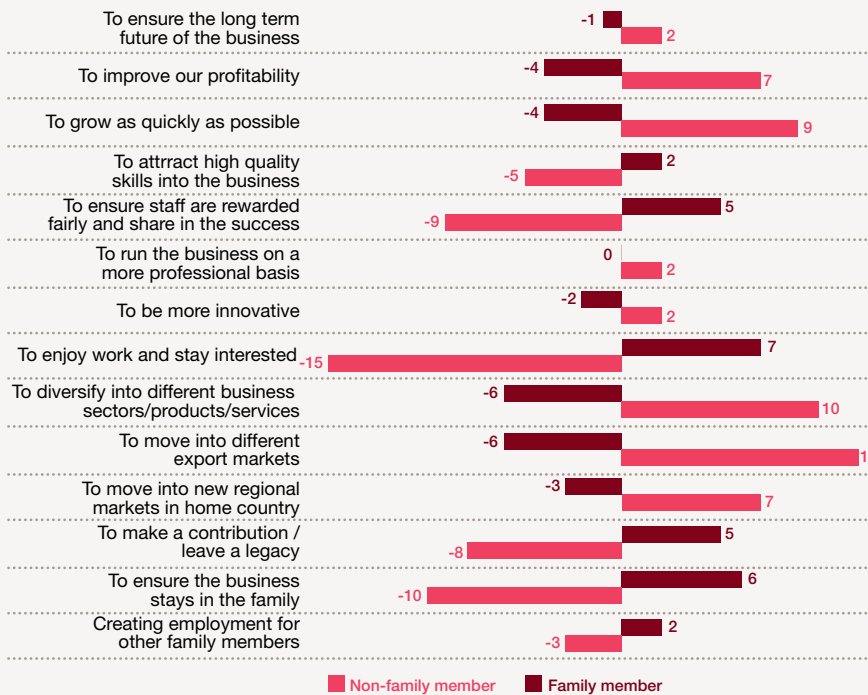
للقيام بذلك، وهذا ينطبق بشكل كبير على منطقتنا كما هو الحال في بقية دول العالم. وليس هناك مبرر لتوظيف أشخاص جدد إلا إذا تم إضفاء المهنية على الأنظمة والعمليات التي تهيئ لهم أداء أعمالهم.

وعندما يتعلق الأمر بالمهارات، فإن "إضفاء المهنية على الشركة" كثيراً ما يتم ترجمته إلى "استقطاب المهارات الخارجية لإدارتها". غالباً ما يكون ذلك قراراً صائباً، وخاصة عندما تصل الشركة إلى نطاق معين حرج، ولكنه قد يشكل أيضاً لحظة تحدٍ بالنسبة للشركة العائلية. فعندما تستقطب مدراء من خارج العائلة - لاسيما بالمستوى التنفيذي - فإن ديناميكية الشركة العائلية حتما ستتغير. وتبرز على الساحة مجموعة متنوعة من اهتمامات أصحاب المصلحة وقميل الشركة إلى أن تكون شركة عامة أكثر من كونها مشروعاً ريادياً خاصاً. والتحدي الذي تواجهه العائلة يتمثل في إدارة هذا الانتقال والإقرار بأن عليهم أنفسهم أن يتغيروا إذا ما أريد للشركة النجاح. وعليهم أن يقبلوا التخلي عن السيطرة وزيادة الانضباط، وكلاهما يمكن أن يكون صعباً، خاصة عند وجود شخصيات قوية لها علاقة بالأمر، كما هو الحال في كثير من الأحيان.

وتشير نتائج الاستطلاع العالمي أن المشاركين بالاستطلاع من غير أفراد الأسرة هم على الأرجح من يدفعون باتجاه النمو بقوة. وبالنسبة لهم فإن

الابتكار والتوسع الدولي وتنويع الأعمال وإضفاء الطابع المهني على الشركات تعتبر أولويات قصوى بدرجة أكبر من أفراد الأسرة، والذين يميلون إلى التركيز بشكل أكبر على العائلة والمجتمع والاهتمام المتزايد بالإرث الشخصي (انظر الرسم البياني أدناه). وتبرز في هذا المقام أسئلة لها أهميتها بالنسبة للشركات العائلية، لأن أحد تفسيرات هذه الأرقام هو أن أداء الشركات العائلية يمكن أن يكون دون المستوى أو يفتقر إلى الطموح إذا ما تم إدارتها من خلال أفراد العائلة، ولن يكون الحال كذلك إذا تولى المسؤولية موظف من خارج العائلة. وقد أوضحت دراسة حديثة أجرتها "بي دبليو سي" بشأن الشركات العائلية في ألمانيا أن الكثير من هذه الشركات تقوم بتعيين موظفين من خارج العائلة بالمستويات القيادية، وقد حققت تلك الشركات بشكل قاطع نمواً أسرع من غيرها ممن لم يتبنوا هذا الأمر.

Key differences between family and non-family leaders; indexed to the overall average



أهпат النمو وإضفاء الطابع الدولي على الشركات التي تمتلكها عائلات ألمانية وأصحاب الشركات العائلية. بي دبليو سي ألمانيا، فبراير 2014

إضفاء الطابع الرسمي على الشركة العائلية:

مجموعة المجدوعي

الاسم: عبد الله المجدوعي، رئيساً
قطاعات عدة: مجموعات الشركات
السوق: المملكة العربية السعودية
تأسست في: 1965

تعد خطة التعاقب الوظيفي جزءاً رئيسياً من هذا الأمر. وكما يقر عبد الله، فإن من الممارسات الاعتيادية في المنطقة أن يتولى الابن الأكبر المسؤولية (وهو أيضاً الأكبر في العائلة). "ولكن هذا لا يعني دائماً أن الابن الأكبر هو المرشح الأفضل. يمكن للشركة التقليدية أن تعلن عن الشواغر وتوظف الأفضل، ولكن عندما يتعلق الأمر بالشركات العائلية، فالكثير من المسائل العاطفية تؤثر في اتخاذ القرار. ومن أجل هذا يجب التخطيط لنقل المسؤولية بشكل جيد، وهذا يستغرق فترة لا تقل عن ثلاث، أو أربع أو خمس سنوات، إذا قمت بتنفيذ ذلك بشكل صائب. لقد سبق وأن قلت لأخي يوسف أن عليه الاستعداد لتولي المسؤولية في غضون العامين القادمين، وأنا حالياً أشركه في عناصر من أدوار في العمل وهي ليست جزءاً من وظيفته الحالية، تماماً كما أعطاني والذي الفرصة للتعليم والخطأ ولكن كان ذلك تحت إشرافه وتوجيهه. إن الأمر كله يتعلق بالدورات - فالشركة عليها أن تمضي قدماً من خلال الدورات وكذلك الحال بالنسبة للعائلة. إننا جميعاً واقعون في هذا الشأن".

المجدوعي هي مجموعة شركات ناجحة بالشرق الأوسط، وقد عززت مؤخرًا إجراءاتها الخاصة بالحوكمة المؤسسية، وتم تعيين عضوين اثنين مستقلين في مجلس الإدارة.

وعبد الله أيضاً واقعي فيما يتعلق بإمكانية حدوث نزاعات لا سيما مع نمو واتساع العائلة: "عندما يكون لديك شركة عائلية، فالعلاقة هنا ليست بين صاحب العمل والموظف. إنها علاقة شريك لشريك، بغض النظر عن الفروق العمرية وبغض النظر عما إذا كان لديك خبرة في العمل لفترة 30 عاماً وأن أخاك الأصغر قد انضم لتوّه للشركة بالأمس". ولكنه واثق من أن الجمع بين الحوكمة الصارمة والقيم القوية والحوار المفتوح هو أفضل وسيلة لمنع النزاعات قبل أن تنشأ، وضمان بقاء الأعمال على المدى الطويل: "أحياناً يكون الجانب المعنوي أكثر أهمية من الجانب المادي. والجانب المادي هو الحوكمة والجانب المعنوي هو القيم - القيم التي نشأت لدى أفراد العائلة منذ طفولتهم والتي يشاركون فيها جميعهم". ويرى عبدالله أن ذلك كان الأساس الذي قام عليه نجاح المجدوعي وإذا سألتها ما هو أكبر مصدر لفخره، فإن الإجابة على الفور: "تماسك عائلتنا".



حاولت أن تكون بارعاً كذلك في مجموعة واسعة من مختلف القطاعات. "ولكن حتى الآن أثبتت الاستراتيجية أنها ناجحة للغاية. "إننا ندرس قطاع الطاقة، ونتيح شركة التدريب والتثقيف لنا افتتاح قطاع جديد كلياً". ويرى عبد الله أن الطريقة الوحيدة للبقاء هي التوسع والنمو، وأن هذا يشمل استغلال الإمكانيات الكاملة للتقنية الرقمية: "لم يعد ذلك خياراً، فهو أمر ضروري لبقاء الشركة. ولدينا وحدة اتصالات مخصصة لوسائل التواصل الاجتماعي، وتتفاعل مع العملاء وتدير سمعة المجموعة على الشبكة العالمية".

التركيز على الحوكمة الرشيدة

في السنوات العشر الماضية، تعرضت الشركة لعملية إعادة هيكلة جوهرية، وقامت بتطبيق منهج أكثر صرامة من ذي قبل لحوكمة الشركة والعائلة على حد سواء. فعلى سبيل المثال، يتعين على الجيل الثالث، والذي يتولى حالياً دوره في الشركة، أن يعمل أولاً خارج الشركة لفترة ثلاث سنوات على الأقل. وبحسب ما يرى عبد الله المجدوعي، "في الأيام الأولى، كنا بحاجة لانضمام جميع من في العائلة إلى الشركة. ولكننا حالياً نرى بأن عليهم بذل الجهد حتى يستحقوا ذلك. وعليهم أن يخوضوا غمار ذلك من خلال مراحل التطور الوظيفي".

وتم تعيين عضوين مستقلين من خارج العائلة لمجلس إدارة الشركة، وهما ليسا مجرد "واجهة": "إنهما في مجلس الإدارة لتقديم الدعم والمشورة لنا وليس بالضرورة للاتفاق معنا"، بحسب ما يفيد عبد الله. "لقد اتفقنا مع العائلة بأنه يجب أن يكون لدينا مزيج من أفراد العائلة ومن غير أفراد العائلة في جميع أنحاء الشركة، لأن ذلك سوف يضمن لنا الاستفادة من الأفكار الجديدة وعدم الانجراف في تيار واحد من التفكير. الشيء الذي تعلمناه هو أنه مهما كانت التكلفة، عليك استقطاب المواهب حتى تحقق النمو. فهذا هو التحدي الأول لنا - استقطاب الموظفين المناسبين".



مجموعة المجدوعي هي واحدة من أكبر شركات النقل والخدمات اللوجستية في الشرق الأوسط، ويعمل لديها 7.000 موظف ليس فقط في المملكة العربية السعودية ولكن في جميع أنحاء الخليج. تأسست الشركة عام 1965 على يد الشيخ علي إبراهيم المجدوعي، ويعمل جميع أبنائه الخمسة الآن في الشركة ويشاركون في مجلس إدارتها. وكما تمت العائلة، توسعت كذلك الشركة إلى السيارات والصناعات التحويلية والأغذية والحديد والصلب والعقارات والتدريب والتعليم.

هذا التوسع "الأفقي" هو النمط النموذجي للشركات في المنطقة، مع نمو العديد من الشركات الخاصة من خلال التنويع في مجموعات الشركات الناجحة. وغالباً ما تجد الشركات العائلية ذلك مفيداً بشكل خاص كنموذج، كما أنه يوفر المزيد من الفرص لأفراد العائلة لإدارة الأسهم الخاصة بهم كل على حدة. على الرغم من أن نهج مجموعة الشركات يمكن أن يواجه التحديات علاوة على تحقيق المزايا، حسبما يشير عبد الله المجدوعي، رئيس المجموعة: "هو منهج جيد من حيث أنه يعمل على توزيع المخاطر في الأوقات الصعبة، ولكن له مخاطر في أنك تفقد تركيزك إذا

أطر الحوكمة

في جميع أنحاء العالم، تحسنت أطر الحوكمة المؤسسية للشركات العائلية منذ 2012 - فالكثير من الشركات العائلية تشعر بأهمية تعيين مدراء غير تنفيذيين من أصحاب الخبرة، على الرغم من صعوبة إيجاد واستقطاب العناصر من ذوي الخبرات المناسبة، لأن مجالس إدارات العائلة غالباً ما ينظر إليها باعتبارها مثيرة للمشاكل أكثر من نظيراتها في الشركات التقليدية.

إن تعيين موظفين غير تنفيذيين أكفاء يعد أيضاً مشكلة في الشرق الأوسط، وتبقى الحوكمة بشكل عام من المجالات المثيرة للاهتمام. وقد حدد التقرير الصادر مؤخراً عن وكالة "فيتش" للتصنيف ضعف الحوكمة وعدم وجود الشفافية والإفصاح بشكل كافٍ باعتبارهما من العوامل التي تحد من تصنيفات العديد من الشركات الخاصة في منطقتنا. وهذا بدوره يعمل على إعاقة قدرتها على جذب المستثمرين الدوليين أو الدخول في الأسواق الرأسمالية والحصول على أكثر مصادر التمويل التنافسية. وقد شهدنا مع ذلك تطوراً في بعض نواحي الحوكمة المؤسسية. فالكثير من مجالس إدارة الشركات العائلية تعتبر حقيقية الآن وتقدم مدخلات حقيقية بدلاً من مجرد "ممارسة إجراءات شكلية" لتلبية المتطلبات التنظيمية. إننا نرى بأن إطلاق الإمارات العربية المتحدة لسوق جديدة لتداول الأسهم لحوالي 135 من شركات الأسهم الخاصة من مختلف أنحاء الخليج يمكن أن يكون له أثراً جوهرياً بهذا الخصوص. ويتمثل أحد أهداف تأسيس السوق في المساعدة على تحسين الحوكمة المؤسسية والشفافية في هذا القطاع، وقد تم تصميم قواعد الإدراج في السوق لهذا الغرض.

"يجب على الشركات العائلية أن تضي قدماً نحو إجراءات حوكمة أكثر شمولية. وغالباً ما تتوانى هذه الشركات في تنفيذ ذلك لشعورهم بأن ذلك قد يهدد سيطرتهم على الشركة. ويجب على الشركات العائلية إضفاء الطابع المهني على مجالس إدارتها. حيث وصلت العائلات إلى مرحلة يتعين عليها أن تتبع فيها إجراءات حوكمة أكثر هيكلية"

الإمارات العربية المتحدة، الجيل الثاني

"أحد العوامل التي تسهم في صعوبات التمويل التي تواجه المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المنطقة إنما يرجع إلى واقع أن هذه الشركات تجد من الصعب عليها تنفيذ مبادئ وممارسات الحوكمة الرشيدة"

عمان، الجيل الثاني

"هناك ترابط إيجابي بين التنافسية في الاقتصاد العالمي الجديد ودرجة الحوكمة المؤسسية في الشركة. فكلما خضعت الشركة للحوكمة، ازدادت منافستها في الاقتصاد العالمي"

المملكة العربية السعودية، الجيل الثاني

كما أننا نشهد المزيد من الشركات العائلية في المنطقة التي تدير أعمالها بوصفها كياناً مستقلاً عن العائلة - وسوف نفحص ذلك بمزيد من التفصيل في قسم لاحق، ولكننا سوف ندرس أولاً الطريقة التي تحقق بها إحدى الشركات العائلية في الشرق الأوسط تقدماً في هذا المجال:

إضفاء الطابع المهني عملياً: الإجراءات، الحوكمة، المهارات

العمليات

هناك ثلاثة مجالات متميزة تشعر فيها الشركات العائلية حول العالم بحاجتها إلى إضفاء الطابع المهني عليها. وبعضها يعد من قبيل العمل الأساسي الخاص بالأنظمة والعمليات وهناك تقدم يتم إحرازه أيضاً فيما يخص الحوكمة المؤسسية وإدارة الموظفين:

على الرغم من وجود بعض الشركات العائلية التي تدير أعمالها دون إجراءات عمل رسمية - لا سيما الشركات الريادية الناشئة للجيل الأول - إلا أن معظم الشركات الأكبر حجماً لديها حالياً إجراءات وسياسات موثقة، حتى وإن كانت تتعلق فقط بالالتزام بالأنظمة الخارجية في مجالات مثل الصحة والسلامة وقانون العمل. وعلى نحو مماثل، فالكثير من الشركات تتولى أتمتة عملياتها وزيادة استخدامها لتقنية المعلومات كوسيلة لتحسين الإنتاجية والكفاءة ومواجهة ضغوط التكلفة التي ناقشناها سابقاً. وهذه الشركات هي أكثر انتظاماً وترتيباً فيما يتعلق بمنهجها في الاستعانة بمصادر خارجية وهذا مجدداً نتيجة لارتفاع التكاليف.

وفي الشرق الأوسط، يتم التركيز بشكل خاص على تحسين إجراءات الأعمال المتعلقة بالمالية والاستراتيجية. ويمكن أن يكون ذلك هاماً على نحو خاص عندما تقوم الشركات بتنفيذ نموذج الشركات القابضة - مثلما هو الحال لدى الكثير من الشركات في منطقتنا - لضمان انسيابية المعلومات بشكل جيد فيما بين الأقسام ومركز الشركة وتنفيذ منهج متطابق في كل المجموعة. وفي الواقع، تبرز أهمية إجراءات إضفاء الطابع المهني بشكل خاص لدى مجموعات الشركات في الشرق الأوسط: فقد عملنا لدى عدد من الشركات العائلية التي تتولى إنشاء إدارات سليمة بمركز الشركة في مجالات مثل الخزينة والاستراتيجية وإدارة المخاطر والموارد البشرية (وهذا العنصر الأخير، على وجه الخصوص، ينتقل حالياً إلى أبعد من مجرد جداول الرواتب والإدارة إلى دور استراتيجي أكبر لا سيما فيما يتعلق بالمواهب). وتقوم هذه الإدارات بتوفير الخبرة والتوجيه للأقسام المختلفة وضمان إعطاء صورة كاملة لمالكي الشركة عن الأداء والمشكلات في كل المجموعة.

“إن دمج الأهداف الاستراتيجية طويلة الأجل في الشركات العائلية يعد أداة رئيسية في تطوير هذه الشركات بعد اجتيازها التحديات الاقتصادية والثقافية”
لبنان، الجيل الثاني

“إن على الشركات التي تدبرها العائلات والتي تهيمن على اقتصاد الشرق الأوسط أن تتبنى طرق الإدارة الحديثة وأفضل الممارسات الخاصة بالشركات لمواكبة متطلبات الأسواق المالية”
الأردن، الجيل الثاني

إضفاء المهنية على الشركة: الانتقال إلى المستوى التالي

40%

عدد من الأجيال الصاعدة بأنهم يرغبون في صياغة
وتحديث الشركات عند تولي مسؤوليتها

أصغر سناً

فالشركات التي تدار من خلال أجيال أصغر سناً
وأكثر طموحاً هي تلك التي على الأرجح تقام
بإضفاء الطابع المهني على الأعمال باعتباره هدفاً
وهي أكثر إدراكاً للفرص والمخاطر التي تكتنف
عملية الانتقال إلى التقنية الرقمية

"عندما يعود أولادنا بعد حصولهم على تعليم غربي
سوف يكون لديهم رؤى أوسع ورغبة في تنفيذ الأشياء
وفقاً للطريقة الحديثة؛ وإن كنا أحياناً غير مستعدين
لذلك. إلا أننا بالتأكيد نلاحظ تغييرات في شخصياتهم
وذلك لاتساع آفاقهم وعلينا أن نتفهم ذلك"

لبنان، الجيل الثاني

كما رأينا بالفعل، فإن ضرورة إضفاء الطابع المهني على
الأعمال تكتسب زخماً باعتبارها مصدر الاهتمام الرئيسي
للشركات العائلية في جميع أنحاء العالم، مدفوعاً في ذلك
بفعل مجموعة من ظروف الضغوط التنافسية المواتية
إلى حد ما وارتفاع التكاليف والاتجاهات العالمية
السائدة. وكنقطة ارتكاز، فقد تم تسجيل ذلك الأمر
بصعوبة في 2012، ولكنه برز بقوة في استطلاع "بي دبليو
سي" للأجيال القادمة والذي أجري في وقت سابق من
هذا العام، عندما أعلنا عدد من الأجيال الصاعدة
بأنهم يرغبون في صياغة وتحديث الشركات عند تولي
مسؤوليتها. وفي استطلاع الشركات العائلية العالمي في
2014، اتفق 40% من المشاركين بالاستطلاع بأن ذلك
يشكل تحدياً رئيسياً على مدار السنوات الخمس
القادمة وتبرز صورة مثيرة للاهتمام عند تحليل هذا
الرقم.

فالشركات التي تدار من خلال أجيال أصغر سناً وأكثر
طموحاً هي تلك التي على الأرجح تقام بإضفاء الطابع
المهني على الأعمال باعتباره هدفاً وهي أكثر إدراكاً
للفرص والمخاطر التي تكتنف عملية الانتقال إلى
التقنية الرقمية. وسوف يدرسون احتمالية وضع
استراتيجية للتخارج من شركات الأسهم الخاصة، وسوف
تدرك بأن هؤلاء المستثمرين يتطلعون إلى عمليات
تشغيل مدارة ومنضبطة بشكل جيد. وينطبق هذا
أيضاً على تلك الشركات التي تتطلع لإجراء اكتتاب عام
على أسهمها.

وبالنظر إلى المنطقة الجغرافية، فإن الشركات في الأسواق
الناشئة هي الأكثر حرصاً على إضفاء الطابع المهني،
حيث سُجلت نسبة تزيد عن 50% منها في أسواق الصين
وتايوان وبيرو وتركيا وروسيا وأوروبا الشرقية. وسجلت
سوقان اثنتان فقط في أوروبا الغربية أكثر من 50%
(بلجيكا وإيطاليا)، مع أقل من متوسط المعدلات
بالنسبة للأسواق الناضجة مثل المملكة المتحدة (30%)،
وألمانيا (28%) وإسبانيا (27%)، وسجلت الولايات
المتحدة وكندا أدنى مستوى بنسبة 20% و19%. وحققت
الشركات في الشرق الأوسط معدلاً متوسطاً بنسبة 48%.

سد الفجوة: تسليم الشركات العائلية للجيل
الصاعد، بي دبليو سي، أبريل 2014

إن إضفاء الطابع المهني على الشركة العائلية لا يتعلق
بالعملية ذاتها، أو باستبعاد نزعة الأعمال الريادية التي
على أساسها تم إنشاء الشركة العائلية في المقام الأول.
وإنما يتعلق الأمر بإنشاء هيكلية وإضفاء الانضباط على
تلك الرؤية والعزم، بحيث تكون لدى الشركات العائلية
القدرة على الابتكار بصورة أفضل والتنويع بشكل أكثر
فعالية والتوسع في التصدير والنمو على نحو أسرع.
واختصاراً، يتحقق الهدفان المزدوجان للشركة من ضمان
مستقبلها على المدى الطويل وتحسين ربحيتها.

وبناء عليه، كيف يتم تنفيذ هذه المسألة في الشرق
الأوسط؟ وهل هي مسألة رئيسية، كما هو الحال في
الأسواق الناشئة الأخرى؟ والإجابة المختصرة لذلك هي
بالإيجاب. كما رأينا في الرسم البياني الأول، فقد أولى
المشاركون بالاستطلاع في الشرق الأوسط اهتماماً بهذه
المسألة أكثر من المتوسط العالمي (48% مقابل 40%)،
ومن واقع تجربتنا فإننا نرى بأن هذه المسألة تشغل
الكثير من الاهتمام. وتدرك الشركات العائلية في الشرق
الأوسط بأن عليها توفيق وتعزيز عملياتها مع نمو
أعمالها وازدياد تعقيدات بيئة الأعمال الخارجية. فهي
ترى أن شركات القطاع الخاص باتت أكثر تنافسية في
المنطقة، وهي ترغب في التعلم من أفضل الممارسات
التي تتم في مناطق أخرى من العالم. وهناك ضغط متنام
من الأجيال الصاعدة للقيام بذلك، فالكثير منهم تلقوا
تعليماً غربياً وسوف يعودون إلى شركاتهم العائلية
تحدوهم الرغبة في تقليل الاعتماد على القيادة ذات
الشخصية الجذابة وزيادة التركيز على الإجراءات
الصارمة.

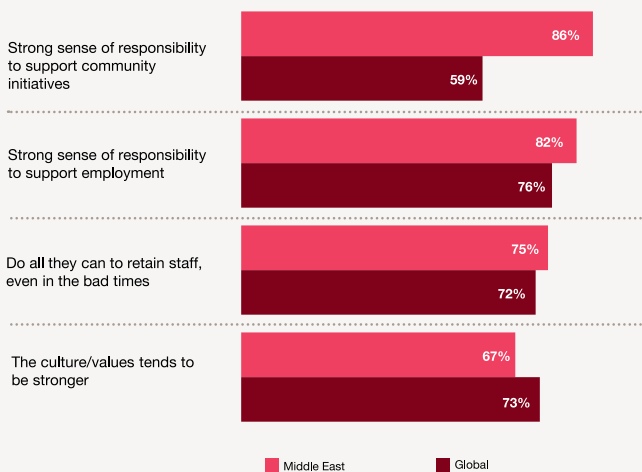
التوازن بين الأولويات التجارية والشخصية: "العقل" و"القلب"

ومع ذلك فلا تزال الصورة مختلفة للغاية في الشرق الأوسط. وكما يظهر من الرسمين البيانيين في أسفل الصفحة، هناك انتشار أوسع بكثير للأولويات فيما بين الشركات العائلية في منطقتنا، وتحظى الاهتمامات العائلية والمجتمعية بتصنيف أعلى بكثير. وفي واقع الأمر، ارتفع عدد الشركات بالشرق الأوسط التي تشعر بمسؤوليتها تجاه المجتمع إلى 86% هذا العام مقارنة بنسبة 78% في 2012. وهذا ينبع بشكل جزئي من العوامل الثقافية والاجتماعية، ولكنه يعكس أيضاً الأهمية الأكبر للشركات العائلية في اقتصادات الشرق الأوسط. وفي كثير من الحالات، تتبوأ هذه الشركات مركز الشركات الرائدة وأرباب العمل الرئيسيين في مجال أعمالهم، ومن الطبيعي، بالتالي، أن تشعر بمسؤولياتها المجتمعية بمزيد من الإهتمام.

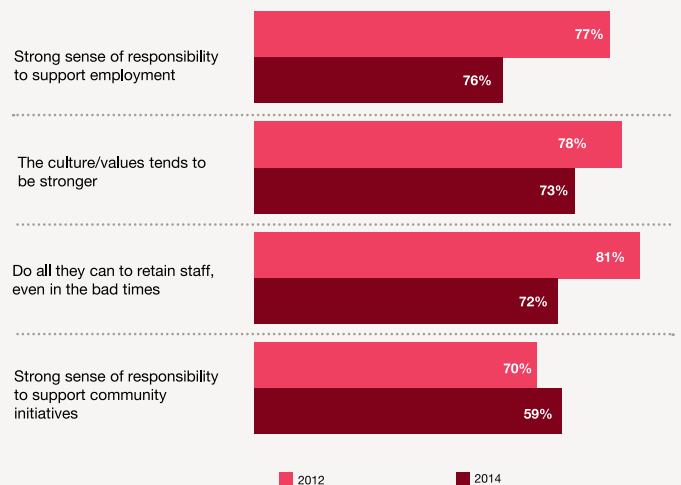
يشير استطلاع الأعمال العائلية العالمي لهذا العام إلى أن الضغوط الاقتصادية الجديدة ترغم العديد من الشركات العائلية على إعادة النظر في استراتيجيتها واتخاذ بعض القرارات الصارمة. ففي كثير من الأسواق، يعمل ذلك على نشوب التوترات بشكل حاد - وهي بالفعل متأصلة في نموذج الشركة العائلية - بين اهتمامات العائلة من جهة وأهداف العمل من جهة أخرى، وهو ما قد تطلق عليه اهتمامات "القلب" و"العقل".

وعالمياً، فإن الشركات العائلية قد أصبحت أكثر إصراراً على النجاح مما كانت عليه منذ الاستطلاع الأخير في 2012. فأهم أولوياتها هو البقاء في سوق العمل وتحسين الربحية وتأتي مشكلات "القلب" العائلية والمجتمعية في مرتبة أقل من ذلك بكثير. وفي الاستطلاع العالمي لعام 2012، رأى 70% من المشاركين بالاستطلاع بأن لديهم إحساساً قوياً بالمسؤولية لدعم مبادرات المجتمع، ولكن انخفضت هذه النسبة إلى 59% هذا العام.

% agreeing with statements about how family businesses differ to other businesses



Agreement with statements about family businesses and society





يعد كافياً. فالشركات العامة والخاصة مدعوة إلى إيجاد ابتكارات جذرية وخلاقة يمكنها أن تغير السوق أو تنشئ قطاعاً جديداً أو تغير من نموذج العمل التقليدي.

يعمل المبتكرون المتطورون على استغلال هذه الاتجاهات لإيجاد طرق جديدة للوصول إلى عملائهم الحاليين واستهداف عملاء جدد. وهم مهتمون بجعل مؤسساتهم أكثر ازدهاراً ونشاطاً، ويسخرون أفكارهم الجديدة في صناعات مثل النفط والغاز والبنية التحتية مما يجعلها تخلق فرص عمل لا بأس بها في مجالات مثل الطاقة المتجددة. كما أنهم يدركون بأن الابتكار في "الكيفية" لا يقل أهمية عن الابتكار في "المهنية". وقد أقر 94% ممن تم استبيان آرائهم في استطلاع "بي دبليو سي" العالمي للرؤساء التنفيذيين لعام 2013 بأهمية الابتكار في المنتجات والخدمات، ولكن رأت نسبة منهم تصل إلى 89% أن ابتكار نموذج العمل يأتي على نفس القدر من الأهمية.

وفي استطلاع "بي دبليو سي" العالمي للرؤساء التنفيذيين لعام 2014، حدد المشاركون في الاستطلاع في الشرق الأوسط أربع مسائل على وجه الخصوص سوف تقرر بقاء شركاتهم ونجاحها في المستقبل ألا وهي: تطوير القوى العاملة المستقبلية وخلق القيمة في عالم تحركه التكنولوجيا وفهم الطلبات الجديدة لعملاء اليوم والتعامل مع تغير المناخ وندرة الموارد والتي تعتبر من مخاطر الأعمال الأكثر إلحاحاً في الشرق الأوسط مما هي عليه في مناطق أخرى كثيرة من العالم.

وبالتالي فإنه على الرغم من قبول مبدأ ضرورة اتخاذ الإجراء اللازم، إلا أن عدداً أقل من الشركات في المنطقة قد حقق التقدم المطلوب. وفي مسح الابتكار الذي أجري عام 2013، تبين أن حوالي ربع المشاركين بالاستطلاع فقط كانوا سعداء بما أدوه من جهود في الابتكار، و64% منهم شعروا بأنهم كانوا، في أفضل الأحوال، "ناجحين إلى حد ما"، وأن أقلية صغيرة ولكنها جوهرية (8%) كانت صادقة بما يكفي لأن تعترف بأن محاولاتها في الابتكار لم تكن ناجحة على الإطلاق. وقد أشار 41% منهم إلى ثقافة النفور من المخاطر التي تسود في المنطقة باعتبارها أحد المعوقات الجوهرية وشعر آخرون بأن الابتكار كان مقصوداً بشكل محدود للغاية على كبار أفراد الفريق (والذين يشكلون في الغالب أفراد العائلة فقط في الشركات العائلية). وشملت نسبة 34% فقط من المشاركين طائفة واسعة من الأشخاص في جميع أنحاء المؤسسة فيما يتعلق بأنشطتهم الابتكارية، وهذا على الرغم من وجود أدلة متنامية على أن الشركات الأكثر نجاحاً هي تلك الشركات التي تقر بأن الأفكار الصائبة يمكن أن ترد من أي مكان، وليست مقصورة على محيط أعمالهم، فقد تنبع من الشركاء والعملاء وحتى من عامة الجمهور.

وللإيجاز، ففي حال أريد لهذه الشركات العائلية في الشرق الأوسط إحراز تقدم حقيقي في مجال الابتكار، فإن عليها أن تتعامل مع الابتكار شأنه في ذلك شأن أي مسألة تجارية أخرى، باتباع استراتيجية قوية ومؤشرات رئيسية واضحة للدأء وثقافة عمل تتبنى الأفكار الجديدة وتكافئ عليها واستيعاب مبدأ أن الفشل العابر، في مجال الأعمال، هو ثمن النجاح على المدى الطويل.

إذن فماذا عن الابتكار في الشرق الأوسط؟ كما رأينا في الرسم البياني السابق، فإن الابتكار يحظى بأولوية أقل، حيث يرى 41% من المشاركين بالاستطلاع بأنه أمر رئيسي. وبالتالي هل يجب أن ننزعج من ذلك؟ هل يجب أن نرى ذلك علامة تبعث على القلق لأنها قد تشير إلى الاكتفاء بالوضع القائم، أو أن الأمر مجرد نتيجة لنمط مختلف من الاقتصاد الذي يسود في منطقتنا؟ والإجابة صحيحة في كلتا الحالتين، إلى حد ما.

وكما ناقشنا ذلك من قبل، فإن العديد من الشركات العائلية في الشرق الأوسط هي عبارة عن تجار ومستوردين ومن ثم فإن الحاجة للابتكار أقل إلحاحاً. والأمر ببساطة هو أن هذه الشركات تشتري وتبيع ما تبتكره الشركات الأخرى. وبالمثل، فإن كثير من الشركات تحظى بحكم الواقع بمراكز احتكارية، أو تعمل في أسواق تكون فيها حواجز الانضمام إليها - سواء الحواجز التنظيمية أو خلافه - جوهرية مما يجعلها وقائية. ولكن هناك مع ذلك قدراً فعلياً من مخاطر الاكتفاء بالوضع القائم، لأن مشهد الأعمال الجديدة يتطلب درجة أعلى من الابتكار في الطريقة التي تعمل بها الشركات وليس محصوراً على ما يبيعونه وحسب. وفي هذه البيئة الجديدة والأكثر تبانياً، فإن الشركات الناجحة هي تلك التي لديها القدرة على التكيف والمرونة في التغيير وهو أمر تزداد أهميته في القطاعات السريعة الحركة مثل تجارة التجزئة والتي تعتبر في غاية الأهمية في الشرق الأوسط. وتقرر الشركات العائلية في منطقتنا بهذا، وتدرك أن هذه التوجهات يجب التعامل معها، حتى وإن كانت تشكل بعض التحديات الجوهرية على الطريقة التقليدية لممارسة الأعمال. يكمن التحدي في ممارسة ذلك فعلياً، وليس مجرد الإقرار به نظرياً.

ويعتبر الأمر مشجعاً، فعلى سبيل المثال، في استطلاع "بي دبليو سي" السنوي للرؤساء التنفيذيين لهذا العام، أفاد 30% من الرؤساء التنفيذيين في الشرق الأوسط بأنهم يرون أن الابتكار في المنتجات والخدمات سوف يشكل دافعاً رئيسياً لنمو شركاتهم على مدار الشهور الاثني عشر المقبلة. وتعد هذه النسبة دون النسبة العالمية البالغة 35% ولكنها تعد تحسناً كبيراً عما تم تسجيله في 2012 بنسبة 9%. وقد أردنا أن نعرف ماهية السبب في انخفاض هذه النسبة، ولهذا قمنا في 2013 بتنفيذ استطلاع مخصص للابتكار مع 167 شركة في اثنتي عشرة سوقاً في الشرق الأوسط.

وما وجدناه هو "دورة جديدة" من التغيير تسري الآن على أرض الواقع، وسوف ترغم الشركات على أن تصبح أكثر ابتكاراً سواء فيما تبيعه أو في كيفية القيام بأعمالها. وهذه الدورة الجديدة هي نتاج عدد من العوامل المجتمعة في نفس الوقت، من النواحي التقنية إلى السياسية والديمقراطية. فوسائل الاتصالات المتنقلة ذات النطاق العريض ووسائل التواصل الاجتماعي تربط المنطقة ببقية دول العالم بطريقة لم تكن سوى ضرباً من الخيال في السنوات العشر الماضية، فالربيع العربي يفرض جدول أعمال سياسي جديد، والشركات والحكومات مطلوب منها مواجهة احتياجات وطلبات المواطنين فيما هم دون سن الثلاثين والذين يشكلون ثلثي السكان. أضف إلى ذلك تأثير الاتجاهات العالمية السائدة ذات النطاق الأوسع حيث يصبح جلياً أن التغيير التدريجي لم

**الشركات العائلية إما أنها لا ترغب في إعادة
بناء نفسها أو أنها لا تستطيع ذلك، ومن
الناحية العملية، تجد هذه الشركات من
الصعوبة تصفية أعمالها الموروثة، وتتوقف
عند توسيع أو تنويع أعمالها في نطاق ضيق**

عند توسيع أو تنويع أعمالها في نطاق ضيق." وهناك أدلة أيضاً على أن كلاً من النمو والابتكار من أضعف الأولويات بالنسبة للشركات في الجيل الثالث أو القادم، والذين يركزون بشكل أكبر على ضمان بقاء النشاط التجاري داخل العائلة. ويمكن أن يشير ذلك إلى أن هذه الشركات عرضة لخطر الاكتفاء بالوضع القائم وعدم قدرتها على المنافسة. وعلى الرغم من سهولة تدبر كيف يمكن للعوامل النفسية التي تبرز على الساحة عند نزوح الأعمال أن تجعل القائمين على إدارتها أكثر عرضة للنفور من المخاطر وأقل همة ومبادرة: فالأجيال القادمة لا ترغب في خسارة الإيرادات كما أن أعداد أفراد الأسرة المعتمدين على التوزيعات النقدية يمكن أن يكون كبيراً للغاية بالنسبة لأي عمل قائم لفترة 50 أو 60 عاماً.

أن تساعد على النمو بشكل أسرع وزيادة أرباحها. إن الابتكار بمعناه الأوسع لا يزال مصدر اهتمام رئيسي للشركات العائلية في جميع أنحاء العالم في عام 2014، كما كان في عام 2012، حيث أشارت 64% من هذه الشركات إليه باعتباره من الأولويات القصوى، مقارنة بنسبة 62% في عام 2012. من المرجح لتلك الشركات التي تدفع باتجاه النمو بقوة أن تنظر إلى الابتكار باعتباره أحد التحديات الرئيسية المستمرة. وحتى على الرغم من إعطاء الابتكار هذه الأهمية، إلا أن تجربة مجموعات العمل الخاصة بنا في جميع أنحاء العالم تشير إلى أن العديد من الشركات العائلية لا تزال معارضة للتغيير. وعلى الرغم من أن الشركات العائلية تزعم باستمرار أن أحد مصادر قوتها يكمن في قدرتها على إعادة بناء نفسها - أبدت 56% من الجهات العالمية المشاركة بالاستطلاع ذلك هذا العام بزيادة عن نسبة 47% المسجلة في 2012 - إلا أنه لا توجد أمثلة كثيرة على الشركات التي نفذت ذلك بالفعل. وبحسب ما أفاد به أحد من تم إجراء مقابلة معه عالمياً فإن "الشركات العائلية إما أنها لا ترغب في إعادة بناء نفسها أو أنها لا تستطيع ذلك. ومن الناحية العملية، تجد هذه الشركات من الصعوبة تصفية أعمالها الموروثة، وتتوقف



مواكبة التغيير: حتمية الابتكار

أقر 72% من الشركات العائلية بأن عليهم تطويع الأساليب التي يعملون بها خارجياً، وتنظيم أنفسهم من الداخل من أجل استغلال فرص التقنية الرقمية بشكل كامل وتجنب تفوق المنافسين الأكثر تطوراً عليهم

إنه من الواضح إذا ما نظرنا على المستوى العالمي أن ضغوط السعر لاتزال حادة، فالعملاء ازدادت مطالبهم وهوامش الربح في انخفاض. إن الوضع الاقتصادي يبدو أكثر إيجابية في الشرق الأوسط، غير أن منطقتنا ليست في مأمن من العوامل العالمية الأخرى التي تعمل على تغيير أوضاع جميع الشركات وليست الشركات العائلية وحسب. إن "التوجهات الكاسحة" مثل التغيير الديموغرافي والعمولة والتحضّر والثورة الرقمية هي التي تجعل بيئة العمل أكثر تقلباً وأكثر اضطراباً من ذي قبل.

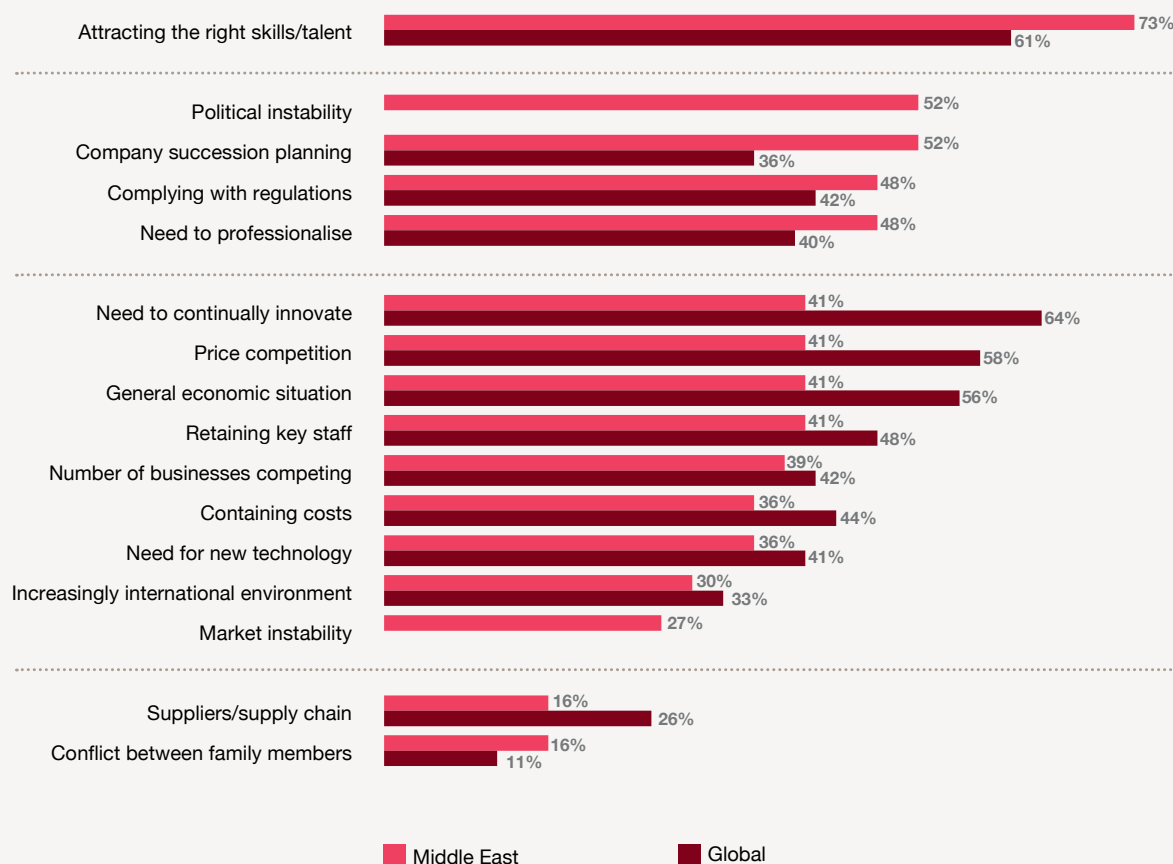
وفي استطلاع "بي دبليو سي" العالمي السنوي للرؤساء التنفيذيين السابع عشر، أشار 81% من المشاركين في الاستطلاع حول العالم إلى التطورات التقنية باعتبارها أحد أكبر ثلاثة اتجاهات عالمية من الأرجح أن تعمل على تغيير أعمالهم على مدار السنوات الخمس المقبلة. وتقر الشركات العائلية كذلك بالتأثير المتنامي للتقنيات الرقمية، حيث سجل 79% من المشاركين في الاستطلاع عالمياً هذا العنصر ضمن أعلى ثلاثة مراكز. وأقر 72% منهم بأن عليهم تطوير الأساليب التي يعملون بها خارجياً، وتنظيم أنفسهم من الداخل من أجل استغلال فرص التقنية الرقمية بشكل كامل وتجنب تفوق المنافسين الأكثر تطوراً عليهم. وقد أقر 43% منهم بحاجتهم إلى استقطاب المواهب المناسبة للقيام بذلك، مما يثير تساؤلاً حول ما إذا كانت النسبة المتبقية مدركةً تماماً لحجم هذا التحدي.

وعند النظر بشكل خاص إلى الردود الآتية من الشرق الأوسط، فإن الأرقام لا تبدو مختلفة إلى حد كبير- فمثلاً 73% من الشركات العائلية تقر بما يجب عليها أن تنفذه من تغييرات تنظيمية، و41% منها تتوقع حاجتها

لموظفين جدد لمساعدتها - ولكن هذه الفجوة من واقع تجربتنا تعد أوسع من ذلك بكثير من الناحية العملية. وقد اتجهت منطقتنا إلى التخلف عن الأسواق النامية الأخرى فيما يتعلق بتبنيها للتقنية الرقمية، ولكن هناك الآن دلائل على أن هذا الوضع أخذ في التغيير، وخاصة في قطاعات مثل تجارة التجزئة، والذي كان واحداً من أول وأسرع القطاعات تأثراً بتقنية الإنترنت، ولا يزال عنصراً مهماً للغاية في الاقتصاد الإقليمي.

إن استغلال الإمكانيات الرقمية الكاملة يشمل كل النواحي من الطريقة التي تدار بها الشركات داخلياً، إلى كيفية وصولها لعملائها خارجياً. وللقيام بذلك بشكل صحيح يمكن أن يتطلب الأمر استثماراً لرأس المال بشكل كبير للغاية، ولكن الشركات العائلية في الشرق الأوسط أكثر حظاً من غيرها في أماكن أخرى من العالم من حيث سهولة الإجراءات في القطاع المصرفي واستعداده للإقراض. وفي واقع الأمر، بالنسبة للشركات العائلية في منطقتنا، فإن وضع المبررات العملية للاستثمار يمكن أن يشكل عقبة أكبر من الحصول على المال لتمويل هذا الاستثمار. تميل الشركات العائلية إلى التحفظ في هذا الشأن، وغالباً ما بنى المالكون المؤسسون شركاتهم وفقاً لطريقتهم الخاصة والتي يمكن أن تجعلهم مترددين في تغيير عملياتهم. ولكن مع نمو الأعمال وانتقالها إلى الجيل الثاني أو الثالث، يصبح من الصعب رصد الأداء في الشركة. والانتقال إلى التقنية الرقمية هو أحد الحلول الواضحة، وفي استطلاع "بي دبليو سي" العالمي السنوي للرؤساء التنفيذيين، أبدى 60% من الرؤساء التنفيذيين في الشرق الأوسط إمكانية الاستثمار في هذه التقنية على مدار السنوات الخمس المقبلة. وبالمثل، فإن عدداً متزايداً من الشركات العائلية في منطقتنا تبحث بجدية عن "المكاسب السريعة" من التقنية الرقمية التي يمكن

Key challenges in five years' time



ومن الواضح أن الشرق الأوسط يعد متأخراً عن ركب الاتجاهات العالمية، حيث تمثل الصادرات ما نسبته 11% فقط من المبيعات مقارنةً بنسبة 25% عالمياً. ويتوقع أن تنمو النسبة في الشرق الأوسط إلى 24% على مدار السنوات الخمس القادمة، ولكنها سوف تبقى بعيدة عن المعدل العالمي بما نسبته 32%. ومع ذلك، فهناك بعض الأسباب الهيكلية لهذا الفرق: على سبيل المثال، هناك عدد لا بأس به من الشركات العائلية بالشرق الأوسط تعمل في قطاعات يكون فيها التصدير إما صعباً أو لا يمت لها بصلة مباشرة، مثل الطاقة أو التطوير العقاري، والكثير من الشركات الأخرى هي شركات تجارية تجني أموالها من استيراد البضائع أو التكنولوجيا بموجب الترخيص الممنوح لها.

ومع ذلك، فإن بعض جوانب التفاصيل الكامنة في هذه البيانات متضاربة بشكل كبير. حتى وإن كان من المحتمل أن تشكل الصادرات نسبة كبيرة من المبيعات، فإن فئة قليلة من الشركات تتوقع أن يتم التصدير إلى عدد أكبر بكثير من الدول مما هو عليه الحال الآن، ويميل معظمهم إلى التمسك بالمناطق المجاورة أو تلك التي لديها نفس اللغة والثقافة المماثلة. وهذا يشير إلى أنها تفتقر إما إلى المهارات أو الثقة لاقتحام مناطق جديدة كلياً - وربما يحتاج الكثير منها إلى تعيين المواهب الخارجية لسد هذه الفجوة، وقد يفوتها إلى حد بعيد مصادر جديدة للنمو نتيجة لذلك. ويمكن أن يكون الأمر أكثر كلفةً من حيث التصدير للأسواق الأكثر بعداً.

ويظهر الاستطلاع العالمي لهذا العام أن 68% من الشركات العائلية تقوم بالتصدير، حيث تمثل المبيعات عبر البحار نحو ربع قيمة التداول بالنسبة لجميع المشاركين في الاستطلاع. ويتوقع حوالي ثلاثة أرباع المشاركين في الاستطلاع في جميع أنحاء العالم تصدير منتجاتهم بحلول نهاية السنوات الخمس القادمة، ويتنبؤون بأن ذلك سوف يمثل أكثر من ثلث مبيعاتهم. أما الشركات التي تحرص بشكل خاص على النمو دولياً فهي التي تدفع باتجاه النمو بشكل قوي ويبلغ حجم مبيعاتها أكثر من 100 مليون دولار وتعمل في قطاعات الصناعات التحويلية والزراعة. وتكون هذه الشركات أصغر عمراً ولا تزال في جيلها الأول أو الثاني.

الاقتصاد الجديد:

أكثر قدرة على المنافسة وأكثر عرضة للمتغيرات

على المستوى العالمي، فإن عدد الشركات العائلية التي تشير إلى الوضع الاقتصادي العالمي باعتباره من التحديات الرئيسية الخارجية التي تواجهها في السنة القادمة قد ارتفع بشكل طفيف من 60% في استطلاع 2010 إلى 63% في 2014. وترى 70% من شركات الشرق الأوسط بأن هذا الأمر يعد مشكلة رئيسية، وهو أعلى بشكل جوهري من نسبة 48% المسجلة في 2012. وفي حين أن شركات الشرق الأوسط متفائلة بشكل واضح في توقعاتها، إلا أن أحوال السوق تبقى هاجساً فعلياً. وتشعر هذه الشركات بقلق أكبر فيما يتعلق بتأثير التشريعات الحكومية (68% في الشرق الأوسط، و33% عالمياً). وقد ارتفعت هذه النسبة في الشرق الأوسط بشكل حاد مقارنة بنسبة 2012 البالغة 46%.

65%

يعتبر قطاع الشركات العائلية في أفضل أحواله. فقد سجلت 65% من هذه الشركات نمواً في الشهر الاثني عشر الماضي

15%

تهدف إلى النمو بقوة على مدار السنوات الخمس القادمة

58%

المنافسة على السعر تتمثل أعلى المشكلات الخمس للشركات العالمية

في جميع أنحاء العالم، يعتبر قطاع الشركات العائلية في أفضل أحواله. فقد سجلت 65% من هذه الشركات نمواً في الشهر الاثني عشر الماضي، بينما توقعت 70% منها نمواً منتظماً على مدار السنوات الخمس القادمة. وهذه الأرقام مشابهة لأرقام الاستطلاع الذي أجري في 2012. وعلى المستوى العالمي، فإن 15% من هذه الشركات تهدف إلى النمو بقوة على مدار السنوات الخمس القادمة، مقارنة بما يعادل 12% في 2012.

ومع ذلك، فإن الشركات في الشرق الأوسط قد حققت نجاحاً أكبر وبشكل ملحوظ، حيث سجلت 79% منها نمواً في المبيعات في السنة الماضية (مقارنة بما يعادل 83% في 2012). كما أنها أكثر طموحاً على المدى المتوسط، حيث تتطلع 40% منها لتحقيق نمو قوي في السنوات الخمس القادمة - وهذا ثاني أعلى معدل في الاستطلاع بكامله - و98% ممن يتوقعون هذا النمو يرون بأنهم على ثقة من تحقيقه. وهذا يتوافق مع نتائج الشرق الأوسط في استطلاع "بي دبليو سي" العالمي السنوي للرؤساء التنفيذيين لهذا العام، حيث أفاد 66% من الرؤساء التنفيذيين في المنطقة بأنهم على ثقة من تحقيق توقعات النمو لشركاتهم.

على الرغم من هذا المستوى من التفاؤل السائد في المنطقة، إلا أن عدد المشاركين بالاستطلاع الذين يشعرون بالقلق حيال قدرتهم على استقطاب العجالة الماهرة قد ارتفع بشكل جوهري منذ استطلاع 2010، وسوف تبقى هذه أكبر مشكلة داخلية تواجهها الشركات العائلية في الشرق الأوسط على مدار الشهر الاثني عشر القادم. فقد أشار 34% من هذه الشركات إلى أن ذلك كان بمثابة مصدر قلق رئيسي في 2010، وارتفعت النسبة إلى 45% في 2012، إلى أن ارتفعت حالياً إلى 64%. وهذه النسبة تعتبر أعلى بشكل ملحوظ من المتوسط العالمي البالغ 49% هذا العام.

وعند تديد السقف الزمني من عام واحد إلى خمسة أعوام، فإن المخاوف الرئيسية في الشرق الأوسط تتمثل في استقطاب المهارات المناسبة (73%) والاضطراب السياسي (52%) ووضع خطة للتعاقب الوظيفي (52%) والتغيرات التنظيمية (48%) والحاجة إلى إضفاء الطابع المهني على الشركة (48%). وفي جميع هذه المجالات، تعتبر أرقام الشرق الأوسط أعلى من نظيرتها العالمية، وكذلك الحال بشكل ملحوظ بالنسبة لخطة التعاقب الوظيفي (النسبة العالمية هي 36%). ونظراً لاستمرار الصراع في المنطقة، فليس من المستغرب أن يبقى الاضطراب السياسي من الأمور المثيرة للقلق. وتتمثل أعلى المشاكل الخمس للشركات العالمية من حيث المقارنة كالتالي، الحاجة إلى الابتكار (64%)، جذب المهارات المناسبة (61%)، والمنافسة على السعر (58%) والاقتصاد (56%)، والحفاظ على الموظفين الرئيسيين (48%).

"إن الشركات العائلية فريدة وقوية في نواح كثيرة. وقيل هذه الشركات بشكل عام إلى تبني وجهة نظر على مدى أبعد بكثير، وبالتالي تميل إلى تحقيق نتائج مالية أفضل"

قمنا بإجرائه، فإن هناك ثغرات خطيرة في التواصل بين أولئك الذين يديرون الشركات العائلية والجيل القادم، الذين قد يطلب - أو قد لا يطلب - منهم تولي المسؤولية. وهناك العديد من الأمثلة على الشركات العائلية، سواء في الشرق الأوسط أو عبر البحار، التي ليس لديها خطة للتعاقب الوظيفي على الإطلاق. وتكمن الخطورة التي تتعرض لها هذه الشركات في النزاعات والتوتر، والتي ستضعف حتماً أداءها ويمكن أن تكون من الخطورة بما يكفي لتهديد مستقبل العائلة والشركة على المدى الطويل. وقد أفاد أحد المشاركين بالاستطلاع بأن "الشركات العائلية تخفق بشكل عام لأسباب عائلية".

وباختصار، فإن الشركات العائلية بحاجة إلى إضفاء الطابع المهني على العائلة، وليست الشركة فحسب. والأمر متعلق بحوكمة العائلة، علاوة على حوكمة الشركات: فالشركات العائلية بحاجة إلى تناول كل جانب يتعلق بطريقة تفاعل العائلة مع الشركة ومحاسبة مدراءها. ويتعين على أفراد العائلة أن يتعلموا كيف يمكن أن يكونوا مالكي أكفاء للشركة علاوة على - أو حتى بدلاً من - كونهم مدراء بارعين.

وبالتالي فإن النتائج المستخلصة من استطلاع هذا العام تعتبر إيجابية وباعثة على التفكير والتأمل على حد سواء. وعلى المدى القصير، فإن آمال الشركات العائلية في الشرق الأوسط النجاح عريضة، غير أن مواصلة النجاح على المدى المتوسط والطويل سوف تعتمد على مدى قدرتها على تناول "عنصر العائلة" الهام على الإطلاق، والذي يمكن أن يكون مصدر قوة لهذا النموذج الفريد من الأعمال كما يمكن أن يكون سبباً في انهيارها.

"إن الشركات العائلية فريدة وقوية في نواح كثيرة. وقيل هذه الشركات بشكل عام إلى تبني وجهة نظر على مدى أبعد بكثير، وبالتالي تميل إلى تحقيق نتائج مالية أفضل"

الإمارات العربية المتحدة، الجيل الأول

"تعزز الشركات العائلية الشعور بالعمل الجماعي والمشاركة بين الموظفين والإدارة"

لبنان، الجيل الثاني

"تتمتع الشركات العائلية ببعض المميزات عن نظيراتها من الشركات المنافسة الإقليمية والدولية من حيث أنها تحظى بفهم واسع لأسواقها المحلية"

الإمارات العربية المتحدة، الجيل الأول

فما هي هذه التحديات الجديدة؟ حتى وإن كانت الشركات العائلية في الشرق الأوسط قد صمدت أمام الانكماش الاقتصادي بشكل أفضل من بعض قطاعات الشركات العائلية حول العالم، إلا أن نتائج الاستطلاع تثبت أن المنافسة قد ازدادت حدتها وأن الضغط على الأسعار مستمر وأن سرعة التغيير لا تزال في أوجها. ويشار إلى الشركة العائلية في الغالب كمثال على "رأس المال الصبور"، وعلى الرغم من أن هذا النهج من الأعمال يمكن أن يثير بعض المشاكل، إلا أنه يقدم ميزات هامة مثل القدرة على استشراف المستقبل وعلاقات العملاء القوية القائمة على الثقة المتبادلة. وكما توضح نتائج الاستطلاع العالمي لهذا العام، فإن الشركات العائلية حول العالم تدرك بأن بقاءها ونجاحها على المدى الطويل سوف يعتمد على مدى استعدادها للتكيف بصورة أسرع والابتكار بشكل أفضل وإضفاء المزيد من المهنية على أسلوب إدارتها لأعمالها. واستناداً إلى القطاع والشركات الفردية، فإن جدول الأعمال الخاص بإضفاء الطابع المهني يغطي جميع الجوانب من أنظمة تقنية المعلومات ووضع الميزانية إلى إدارة المخاطر والحوكمة المؤسسية. وبالنسبة للشرق الأوسط على وجه الخصوص، فإن الابتكار يعد من التحديات وتبقى الحوكمة أمراً مثيراً للاهتمام. وأبرز تقرير وكالة "فيتش" مؤخراً الصعوبات التي تنجم عن ضعف مستويات الشفافية والإفصاح في المنطقة، وعلى الرغم من التقدم الذي يتم إحرازه في هذا الخصوص، إلا أن الشرق الأوسط لا يزال متخلفاً عن ركب الأسواق المتطورة الأخرى في هذا المجال الحيوي.

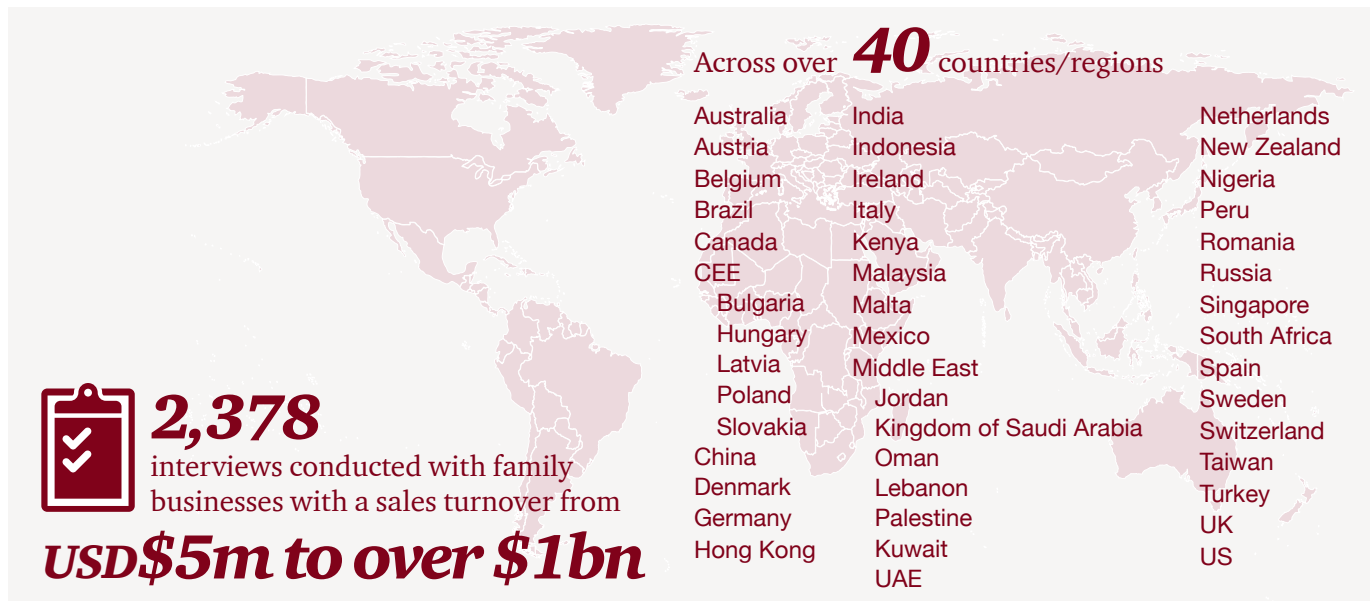
وتكشف نتائج الاستطلاع العالمي أيضاً وجود "عنصر العائلة" بشكل قوي على الساحة وهو الأمر الذي لم تتناوله العديد من الشركات، ويتردد البعض منها حتى بالاعتراف به. ويتضح هذا بشكل أكبر فيما يتعلق بالتعاقب الوظيفي - فإن 14% فقط من الشركات العائلية بالشرق الأوسط لديها خطة للتعاقب الوظيفي تم مناقشتها وتوثيقها، غير أن هذا المعدل لا يزال أقل من المتوسط العالمي البالغ 16%. لقد كان "تسليم الراية" دائماً أمراً محفوفاً بالمخاطر للشركات العائلية، وتجتمع العديد من العوامل في وقت واحد مما يجعل عملية التعاقب الوظيفي أكثر خطورة مما كانت عليه في أي وقت مضى. وكما أظهر استطلاع الأجيال القادمة الذي

مقدمة وملخص

المتحدة والسعودية ولبنان وفلسطين والكويت.

وتفريد النتائج بأن الشركات العائلية في الشرق الأوسط لاتزال هي محرك النمو والرخاء في المنطقة. فهي شركات ناجحة وإيجابية وطموحة ولديها الرغبة في النمو. ولكن عندما ننظر عن كثب في التفاصيل، يتضح لنا وجود تغيرات جوهرية تجري على قدم وساق في قطاع الشركات العائلية سواء في هذه المنطقة أو في جميع أنحاء العالم. وهناك أيضا تحديات جديدة تواجهها جميع الشركات يتعين معالجتها، وإلا فإنها قد تثير مشكلات معينة للشركة العائلية والأنشطة التجارية في منطقتنا.

هذه هي المرة الثانية التي نقوم فيها بإجراء استطلاع للشركات العائلية في الشرق الأوسط كجزء من استطلاع الشركات العائلية العالمي. وشمل الاستطلاع العالمي ما يقرب من 2,400 شركة هذا العام، ومن بين هذه الشركات أجرينا مقابلات مع 44 شركة في منطقتنا، بدءاً من المشاريع الريادية المبتدئة إلى الشركات التي استمرت لأربعة أجيال أو أكثر. وتنوعت القطاعات لتشمل التشييد والتصنيع وتجارة التجزئة، ومنها 38% كمجموعات شركات. وبلغ حجم المبيعات لثلاثي المشاركين بالاستطلاع أكثر من 100 مليون دولار وقد كان ثلاثة أرباع المشاركين بالاستطلاع إما من أصحاب الشركات أو من رؤسائها التنفيذيين. وقد شملت البلدان التي تمت تغطيتها الأردن وعمان والإمارات العربية



المحتويات

| | |
|----|---|
| 4 | مقدمة وملخص |
| 6 | الاقتصاد الجديد: أكثر قدرة على المنافسة وأكثر عرضة للتغيرات |
| 8 | مواكبة التغيير: حتمية الابتكار |
| 11 | التوازن بين الأولويات التجارية والشخصية: "العقل" و"القلب" |
| 12 | إضفاء المهنية على الشركة: الانتقال إلى المستوى التالي |
| 13 | إضفاء الطابع المهني عملياً: الإجراءات، الحوكمة، المهارات |
| 18 | جوهر الموضوع: إضفاء الطابع المهني على العائلة |
| 21 | سد الفجوة: إنجاح خطة التعاقب الوظيفي |
| 24 | من مدراء إلى مالكين: النموذج الجديد للشركة العائلية؟ |
| 27 | الخلاصة |
| 28 | إتصال |

| التعريفات | منهجية الاستطلاع |
|---|--|
| <p>لأغراض هذا الاستطلاع، فإن "الشركة العائلية" تعرف بأنها الشركة التي</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. يتم فيها الاحتفاظ بأغلبية الأصوات من قبل الشخص الذي أسس أو استحوذ على الشركة (أو الأزواج أو الآباء أو الأبناء أو ورثة الأبناء المباشرين)؛ 2. يكون فيها ممثل واحد على الأقل للعائلة مشتركاً في إدارة أو تدبير الشركة؛ 3. في حالة الشركة المدرجة في سوق الأسهم، فإن الشخص الذي أسس أو استحوذ على الشركة (أو عائلته) يمتلكون 25% من حقوق التصويت من خلال حصة رأس المال وهناك على الأقل عضو واحد للعائلة بمجلس إدارة الشركة. | <p>بالنسبة للتقرير العالمي، فقد تم إجراء 2,484 مقابلة شبه منظمة على الهاتف وعبر الإنترنت من خلال "كودوس" للبحوث في لندن مع صناع القرارات الرئيسيين في الشركات العائلية فيما يزيد عن 40 دولة عبر العالم بين 29 أبريل 2014 و29 أغسطس 2014. وتأخذ الأرقام العالمية في الحسبان ردود 2,378 من المستطلعين. بينما تراوح حجم مبيعات الشركات المشاركة من 5 مليون دولار إلى مليار دولار. تم إجراء المقابلات باللغة المحلية من قبل الناطقين بها وتراوححت في المتوسط ما بين 20 إلى 35 دقيقة. وقد تم تحليل النتائج بعد ذلك من قبل "جيجسو" للبحوث، وإن ما تم التوصل إليه عن الشرق الأوسط إنما هو نتاج فرعي من هذه النتائج.</p> |



عنصر العائلة: إضفاء الطابع المهني على الشركات العائلية في الشرق الأوسط

2,378

مقابلة مع شركات عائلية يفوق حجم مبيعاتها المئة مليون دولار.
راجع صفحة 4

40%

واتفق 40% أن إضفاء الطابع المهني على الأعمال يشكل تحدياً
رئيسياً على مدى السنوات الخمس المقبلة. راجع صفحة 12

16%

16% فقط من الشركات العائلية قد ناقشت ووثقت خطة
للخلافة. راجع صفحة 22

