

Deloitte.
Private



استطلاع الشركات العائلية
لديلويت الشرق الأوسط
تحول الأعمال: تماشياً مع المستقبل

المحتوى

03	مقدمة
05	الأعمال والشركات المشمولة
08	تحول شركات المحفظة
10	الرقمية والسيبرانية
12	الضريبة، والتنظيم والالتزام
14	البيئية والاجتماعية والحوكمة
16	العائلة والثروة
17	الجيل القادم
18	التواصل والدستور والحوكمة
19	الملكية والتغيير
20	تركيب وانتقال مكتب العائلة
22	التغيير الشامل
24	كلمة أخيرة

مقدمة

أصبح تحول الأعمال جزءاً من مفردات حياتنا المرتبطة بالشركات العائلية، إلا أن معناه وتطبيقه يمكن أن يتفاوت بين كل شركة وكل عائلة. فقد دفعت بيئة الأعمال الغير مسبوقة الشركات العائلية إلى السعي لتحقيق القيمة بمزيد من الحماس والعزيمة.

الأعمال الجديدة المرغوب بالاستحواذ عليها ما بين 45% ضمن نفس دولة مقر الشركة و30% في الشرق الأوسط و25% عالمياً.

ولا زالت المخاوف السابقة تلقي بظلالها حتى الآن حيث بقيت أسعار النفط والجغرافيا السياسية وتكلفة الاقتراض والضرائب أولويات رئيسية، إلا أن التحديات التي برزت حديثاً مثل التضخم وتوجهات السوق أصبحت تمثل مصدراً متنامياً للقلق. وعلى غرار العام المنصرم، فلا زالت إدارة رأس المال العامل ومواصلة خفض التكلفة هما الأولويتان. ومن التغييرات الملفتة هي زيادة التركيز على تحسين هيكل رأس المال ضمن الأعمال. فقد بدأ 78% من الشركات العائلية بتوظيف رأس مال جديد من خلال مزيج من حقوق الملكية والديون ورأس المال العامل الجديد والتمويل التجاري وإعادة الهيكلة.

وبالنظر إلى حجم تخطيط وتنفيذ تحول الأعمال الجاري حالياً، فمن الواضح بأن قطاع الشركات العائلية في المنطقة قد بدأ مرحلة جديدة من التطور السريع.

تم إجراء هذا الاستطلاع خلال شهري سبتمبر وأكتوبر 2021 وهو يعكس آراء المشاركين خلال هذه الفترة. نتمنى أن تستمتعوا بقراءة هذا التقرير وبأن تجدوا فيه ما يساعدكم على الإطلاع على ما قد يبدو عليه قطاع الشركات العائلية في المنطقة في السنوات المقبلة. وختاماً، نود التعبير عن عميق الشكر والامتنان للعائلات التي شاركت في هذا الاستطلاع على مساهماتهم القيمة.

ديفيد ستارك

شريك

أعمال ديلويت الخاصة

ديلويت الشرق الأوسط

وكان من شأن هذا السعي نحو تحقيق القيمة إحداث تغيير وتحول جذري والذي كان مرحباً به من قبل الشركات العائلية اليوم رغبة منها في اتخاذ الموقع الأفضل من أجل المستقبل. وقد أصبحت استراتيجيات تحول الأعمال، سواء ضمن الشركة أو العائلة أو الثروة، تُطبّق على مستوى أعلى مع زيادة التركيز على كيفية إعداد وتهيئة الشركات العائلية لمواكبة التغيير المستمر، وغالباً ما تحتاج ظروف السوق المتقلبة - والتي تحمل في طياتها الفرص والمخاطر معاً - في أن واحد - إلى تغييرات جوهرية لتكون هناك آثار ملحوظة على الأعمال.

يستكشف هذا الاستطلاع كيفية تخطيط الشركات العائلية ووضعها الأولويات لتطوير أعمالها عبر الجوانب المترابطة من الأعمال و شركاتها العاملة والعائلة نفسها وثرواتها. وتمارس الشركات المشاركة في هذا الإستطلاع أعمالها في الشرق الأوسط ضمن عدة قطاعات ومناطق جغرافية من خلال أعمالها الرئيسية واستثماراتها المستقلة.

وبشكل عام، يعكس مشهد الشركات العائلية مستويات مرتفعة للغاية من النشاط والتخطيط على كافة الأصعدة. وقد ذكرت 38% من الشركات التي اجابت على هذا الإستطلاع أنها انتهت بالفعل من وضع خطة لتحول الأعمال وهي بصدد تنفيذها، بينما أفاد 59% بأنهم يقومون بتصميم ومناقشة هذه الخطة الآن. وقد برز جانبان على نحو خاص وكلاهما يتنافسان لجذب الاستثمار التحوّل الرقمي والموارد البشرية. فقد أصبح الاستثمار في التحوّل الرقمي والموارد البشرية أمراً حيوياً وسوف تستمر الميزانية المخصصة لهما بالازدياد خلال السنوات المقبلة. وينعكس ذلك من خلال الأولويات بحيث يتصدر كل من خفض التكلفة (31%) والتحوّل الرقمي (27%) ورأس المال البشري (26%) المراكز الثلاثة الأولى من حيث الترتيب. وقد برز نهج القرارات الحاسمة مقارنة بنهج «الانتظار والترقب» بشكل ساطع حيث يرى ما يزيد عن 72% من الشركات التي اجابت على هذا الإستطلاع أن الاستحواذ على أعمال جديدة تحقق استراتيجياتهم المستقبلية هي أولوية بالنسبة لهم. وتوزع

الأعمال والشركات المشمولة

الأعمال والشركات المشمولة

على الاستطلاع هو اتساع وتنوع القطاعات التي تم التخطيط للاستثمار فيها او التخرج منها معاً. ومع اتضاح الخطط حول ماذا وأين (الموقع الجغرافي) لعمليات الشراء والبيع، فقد خطط 78% من المشاركين في الاستطلاع للتغيير وتوظيف رأس مال جديد عبر مزيج من حقوق الملكية والديون والتمويل القصير الأجل.

هناك حقبة رقمية جديدة تُبصر النور ولكنها مرافقة للعنصر البشري في آن معاً

أفاد أكثر من 21% من المشاركين في الاستطلاع بأنهم سيخصصون نحو 20% من ميزانيتهم السنوية لمبادرات التحول الرقمي. وكما أفاد 94% من المشاركين أن لديهم بالفعل ميزانية مخصصة لهذا الغرض. ولتبيان مدى سرعة تجسد الاحتياجات الرقمية، قام المشاركون بوضع بناء المهارات الرقمية لدفع التحول التقني ضمن أهم جوانب رأس المال البشري حيث وضعوه ضمن الأولويات الخمسة الأهم.

كما برز «الأفراد» في الصدارة عند ترتيب الأفراد والغرض والريح والمناخ / الكوكب إذ تعكس الردود قناعة راسخة بأن المواهب الداخلية التي تتمتع بخبرات في قطاعات معينة ستكون العنصر الأهم في نجاح عمليات الاستحواذ وتحسين ثروة الشركة والعائلة. فالقدرة على كسب الصفقات ودفع الأجندة الرقمية تعكسان بعضاً من المهارات المرغوبة في السوق بالنسبة للشركات العائلية في الشرق الأوسط.

شهد كل جانب من جوانب الشركات العائلية إجراءات مراجعة وتدقيق وفحص وتمحيص خلال العام الماضي. كما أن الخطط التي تم وضعها للاستجابة للتقلبات التي شهدتها الأشهر الثمانية عشر السابقة سارت بسرعة مبهرة لتتطور إلى خطط تحول استباقية تتطلع نحو المستقبل. كما وأصبحت الشركات العائلية تتخذ إجراءات في كافة الجوانب تقريباً ولا تترك أي شيء للصدفة.

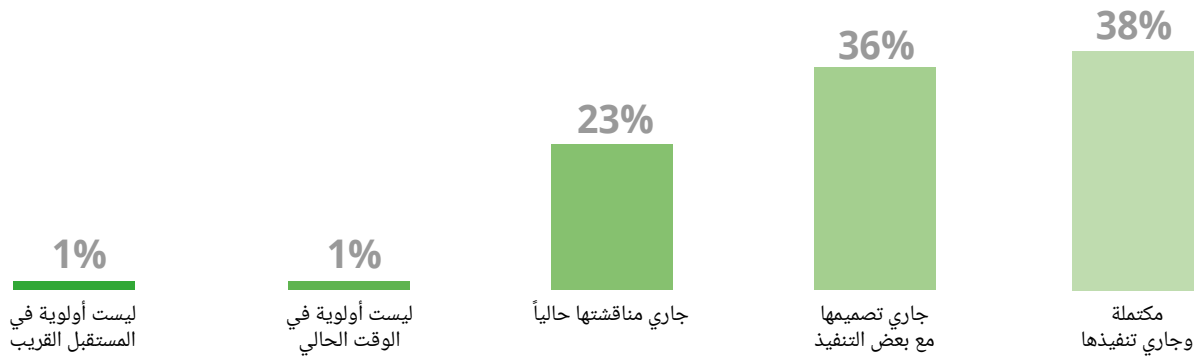
الأولويات واضحة

خفض التكلفة واحتضان التحول الرقمي والاستثمار فيه وجذب والاحتفاظ بالموظفين والاستثمار فيهم. ويأتي على أعقاب ذلك مباشرة السعي للحصول على منتجات والوصول إلى أسواق جديدة إلى جانب زيادة الوعي بالأمن السيبراني وأمن البيانات.

الملائمة للغرض والمستقبل

يتم قياس الأعمال ليس فقط من حيث القيمة والربحية، بل أيضاً من حيث قدرتها على تحقيق رؤية العائلة وكيف ستتطور في السنوات المقبلة. وفي الواقع، فإن 68% من عمليات البيع هي لشركات مريحة ولكنها لم تعد تتلاءم مع استراتيجية الشركة أو أنها لا تقدم ذات القيمة التي تقدمها الفرص الأخرى المتاحة في السوق. ومن أهم الأنماط التي يمكن استشفافها من الردود الواردة

ما جوانب المواهب ورأس المال البشري الثلاثة التي ستؤثر على قدرتكم على التحول؟



ما هي الأولويات الثلاثة الأهم بالنسبة لشركتكم خلال فترة 10-20 عاماً المقبلة؟



يتم ترتيب الأولويات من الأعلى إلى الأدنى.

الأفراد



الغرض



الكوكب



الربح



ما هي الجوانب الثلاثة للموهبة ورأس المال البشري التي ستؤثر على قدرتك على التحول؟

الاحتفاظ بالمواهب 28%

استقطاب المواهب 55%



التطوير المهني المستمر 39%

ما أهم تحسينات الأداء ومبادرات التحول التي تركز عليها بشكل أساسي كجزء من خطة التحول الخاصة بك؟

إدارة النقد ورأس المال العامل (44%)



المبيعات والإيرادات الاستراتيجية والتجارية (34%)



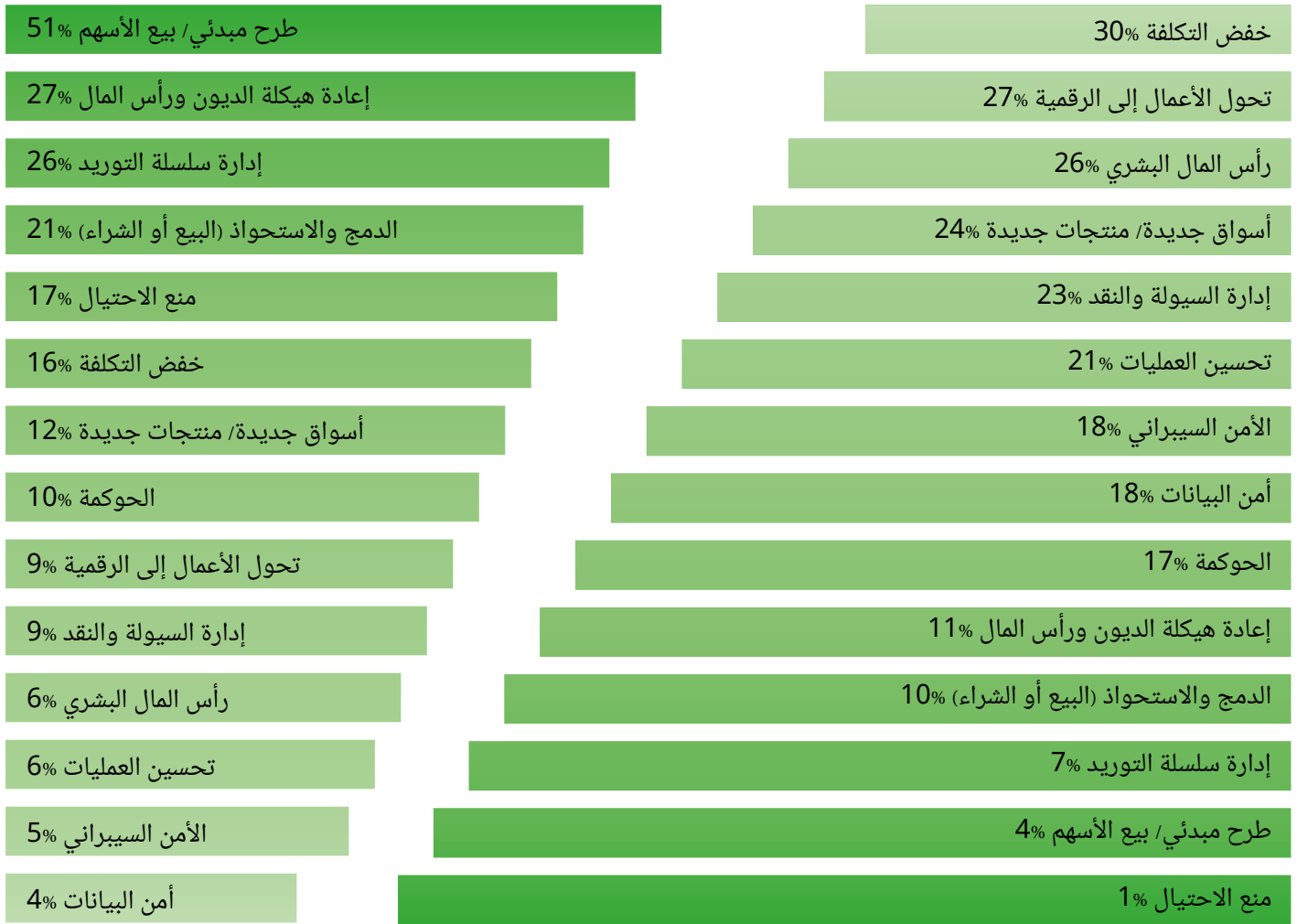
من حيث الأولويات الاستراتيجية للأعمال، ما هي الأولويات الأهم وما هي الأقل أولوية خلال المستقبل القريب؟



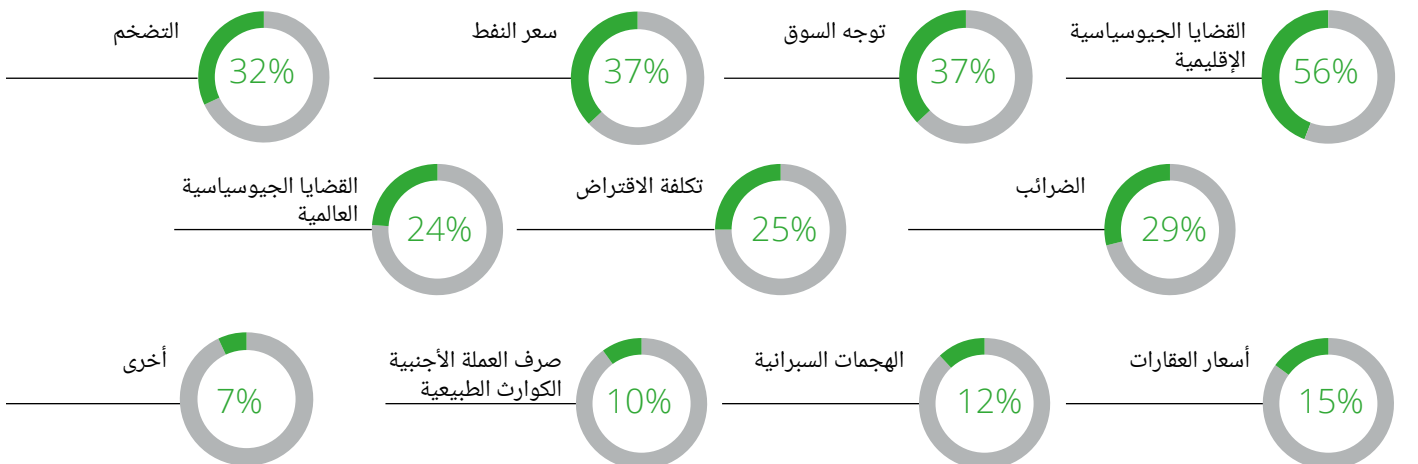
أقل أولوية



أولوية أولى

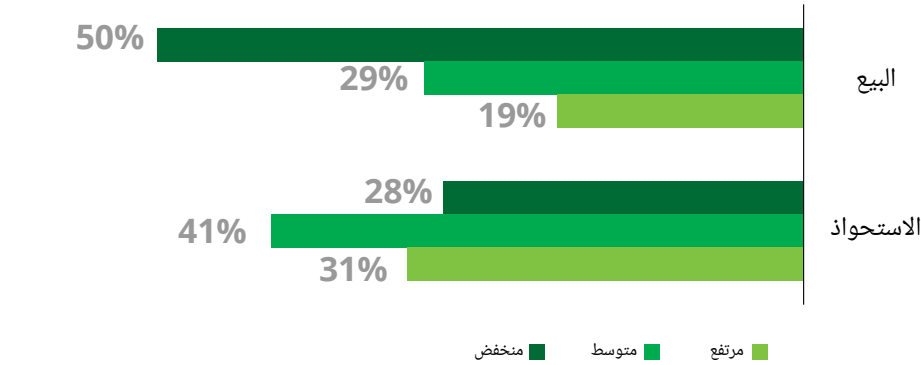


ما هي المخاطر الاقتصادية الأهم التي سيكون لها أكبر أثر على تحول الأعمال لديكم؟

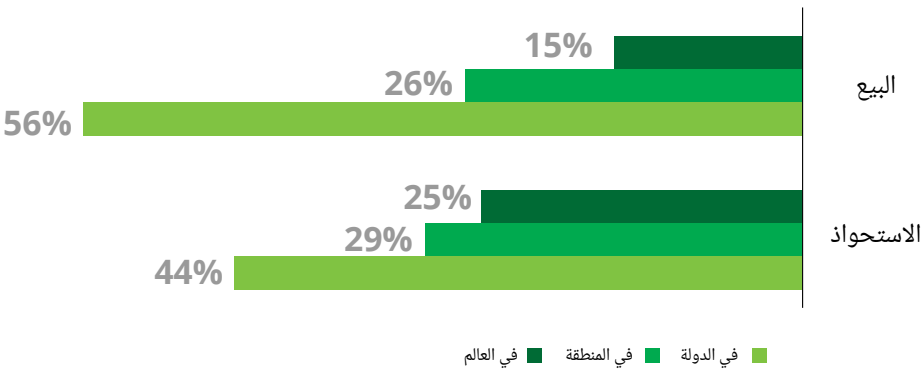


تحول شركات المحفظة

ما دور عمليات الدمج والاستحواذ في التحول الذي ستقومون بتنفيذه خلال الاثني عشر شهراً المقبلة؟

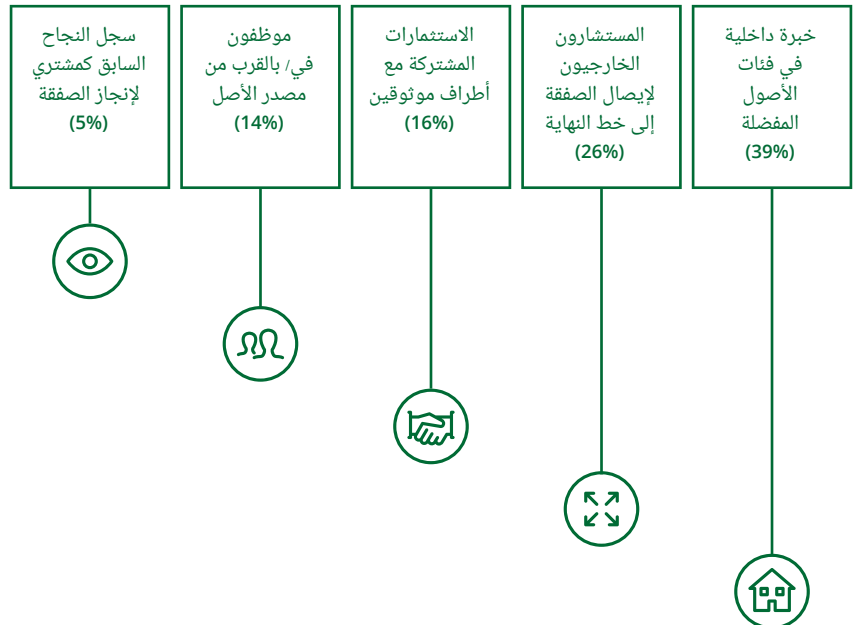


قطاعات البيع:
العقارات
السفر
السلع الاستهلاكية سريعة الحركة
الطاقة، التكنولوجيا، الصحة



قطاعات الاستحواذ:
العقارات
الطاقة، التكنولوجيا، الصحة
الغذاء
السلع الاستهلاكية سريعة الحركة
التعليم

كيف ستمكن شركتكم العائلية من توظيف والاستفادة من الصفقات الأكثر جاذبية في المستقبل؟

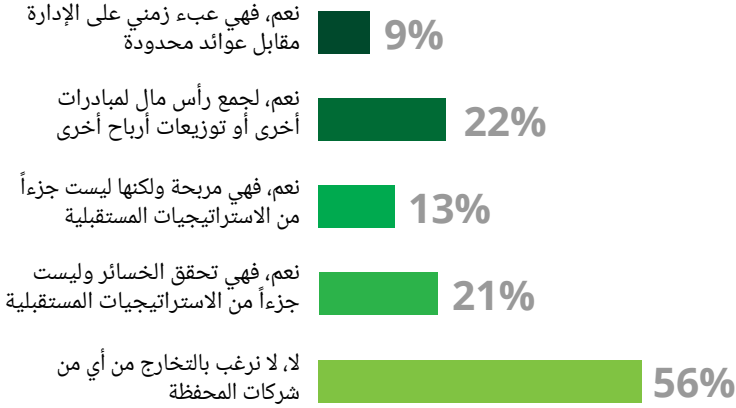


ملاحظات ديلوب: بعد تصنيف عمليات الدمج والاستحواذ على أنها «ذات أولوية منخفضة» في استطلاع الشركات العائلية لديلوب الشرق الأوسط في أكتوبر 2020، فقد ارتفعت أهمية هذه العمليات حيث بلغت نسبة الشركات العائلية التي نفذت عمليات استحواذ 72% بينما بلغت نسبة الشركات التي قامت بعمليات بيع 49%. فهناك قرارات صعبة تتخذ بخصوص الأعمال التي لطالما كانت جزءاً من الشركة منذ زمن، وكما يتضح من خلال الشكل البياني، فاتخاذ القرارات المتعلقة بالاستثمار أو الحفاظ أو البيع لا ينحصر فقط في الربح والخسارة، بل يتعلق بالمواءمة مع الاستراتيجية وقطاع الاستثمار في المستقبل وما إذا كان من الأفضل توظيف رأس المال في فرص أخرى.

يرى المشاركون أن موظفيهم الذين يملكون خبرات متعلقة بقطاعات معينة هم أفضل سلاح تملكه الشركة في جعلتها لاستكمال صفقات الدمج والاستحواذ بنجاح. وجاء في المرتبة الثانية بعدهم استخدام مستشارين خارجيين للمساعدة في الوصول إلى خط النهاية.

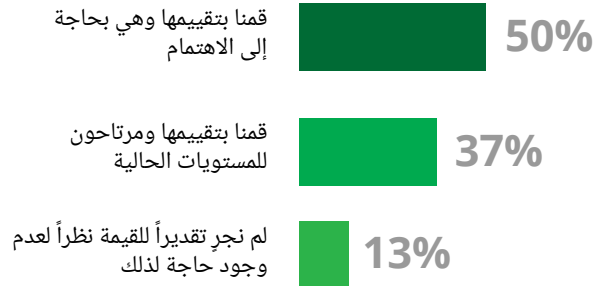
لماذا؟

هل تسعون إلى التخرج من أي من شركات المحفظة؟
وإذا كان الأمر كذلك، فما هي الدوافع الرئيسية لذلك؟



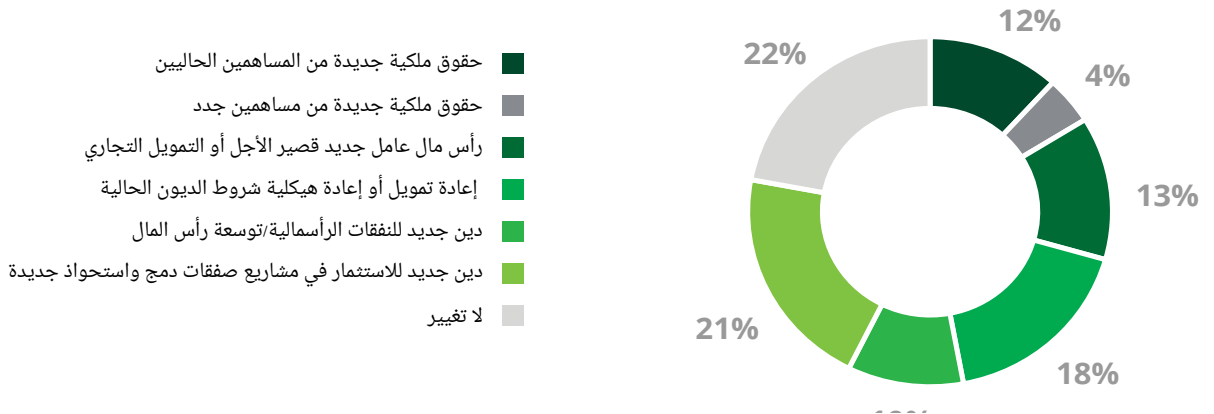
ماذا؟

توزيع القيمة ضمن محفظة المجموعة



كيف؟

نشاطات هيكل رأس المال المتصورة خلال الاثني عشرة شهراً المقبلة



"لا زالت جائحة كوفيد-19 تدفع نشاطات الدمج والاستحواذ مع تأقلم الأعمال مع ما أصبح الآن واقعنا الجديد، فغالبية الشركات العائلية في المنطقة هي عبارة عن محفظة من الأعمال والأصول المتنوعة الخاضعة للتدقيق في الوقت الحالي حيث يرغب الفلاك بتحسين توزيع رأس المال وتركيز الوقت الضيق المتاح لكبار المدراء. ويعتبر هذا التركيز المتنامي عاملاً مهماً يساهم في المستويات الحالية من نشاطات الدمج والاستحواذ".

مارك تايلور
ديلويت الشرق الأوسط

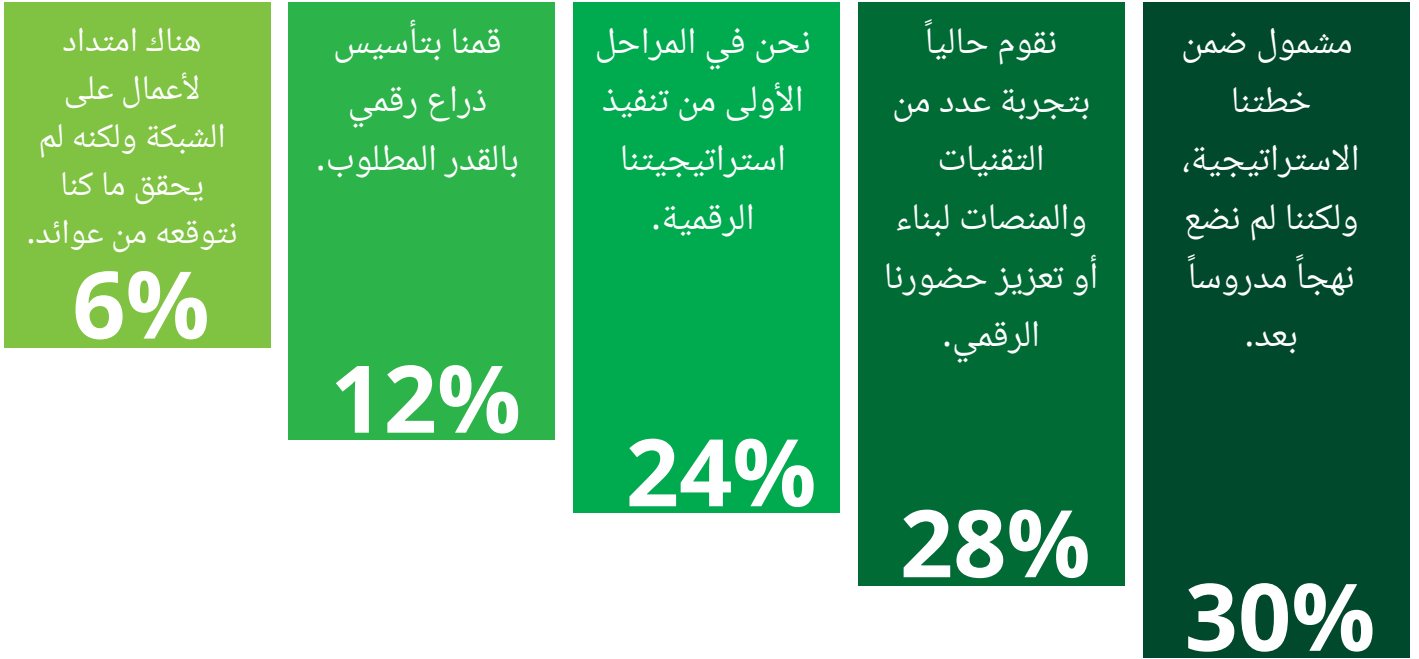
نشاطات الهيكل

"من المثير للاهتمام ملاحظة كيفية تغير بعض الأولويات مثل إعادة جدولة الديون من أعلى قائمة الأولويات قبل 12 شهراً إلى أدناها اليوم، إلا أن النقد ورأس المال العامل لا يزالان محطاً للاهتمام. ويشير هذا إلى سرعة وحجم ردة فعل العائلات وتطبيقها لاستراتيجيات جديدة، وخاصة في ما يتعلق بإدارة الديون والمال وكيف قامت بوضع نفسها في موضع يسمح لها بالتأقلم مع بيئة ما بعد الجائحة ومنحها الأولوية. ومن أهم ما تمت ملاحظته هو طرح رأس مال جديد مخطط له ضمن الشركات العائلية على جانبي حقوق الملكية والديون مما يشير إلى رغبة كبيرة في الوصول إلى حالة أعلى من «الاستعداد» مع بدء الشركات وسعيها نحو التحول".

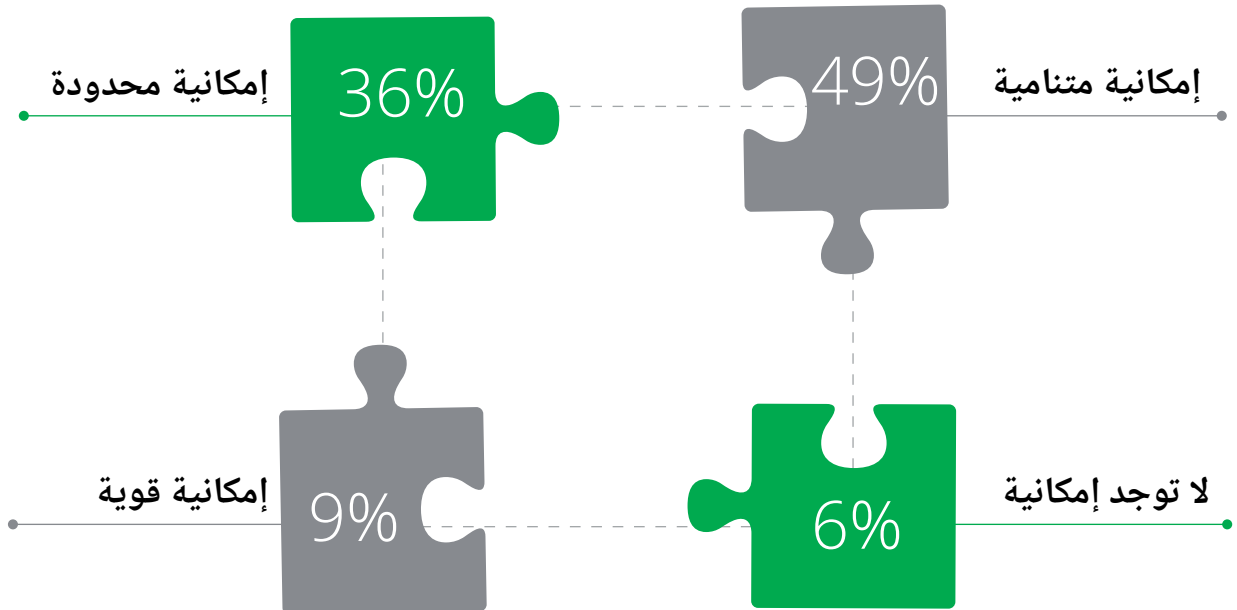
ديفيد ستارك
ديلويت الشرق الأوسط

الرقمية والسيبرانية

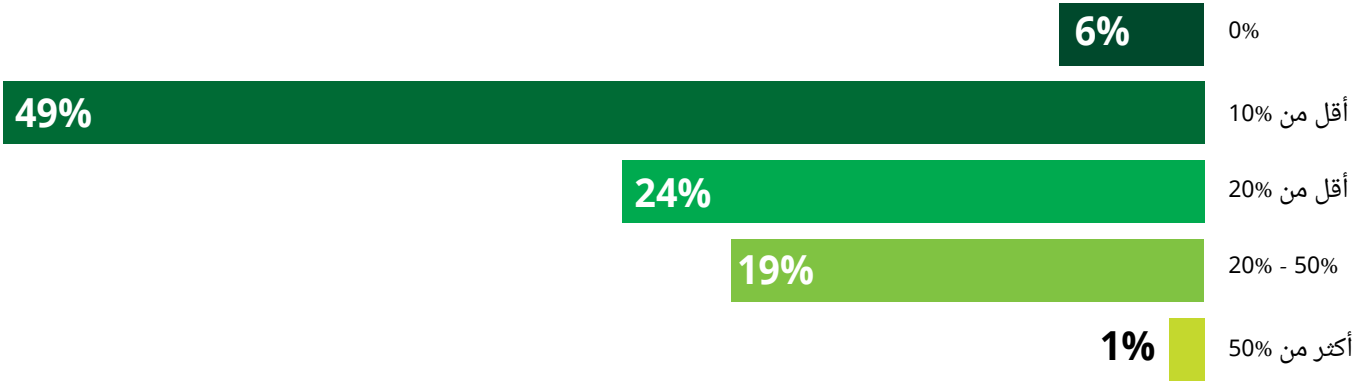
ما أهمية تحويل شركاتكم العاملة إلى الرقمية من أجل تحولكم المستقبلي؟



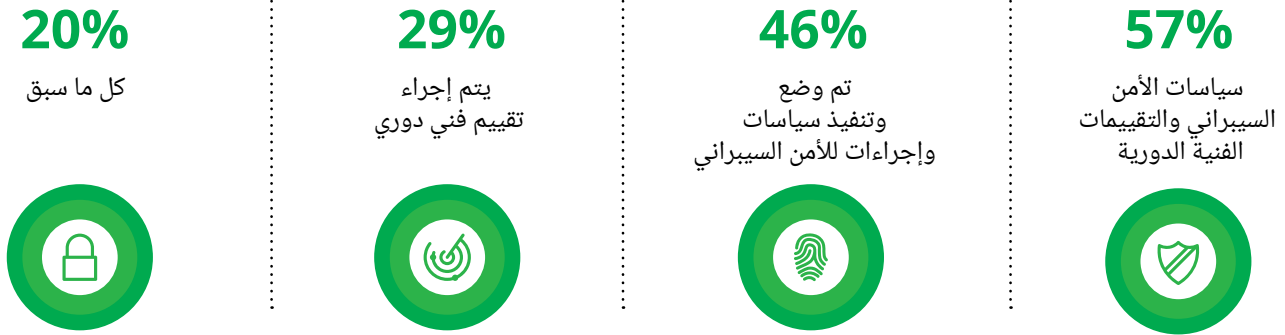
كيف تستفيدون من البيانات وأدوات تحليل البيانات لدعم اتخاذ القرارات؟



ما النسبة التي تخصصونها من ميزانية تحول الأعمال لديكم للتحول الرقمي؟



ما مدى اندماج الأمن السيبراني في مؤسستكم؟



"سببشكل تميز الأعمال وبالتالي تحولها الرقمي على الصعيدين الفعلي والرقمي حجز الزاوية لمعظم، إن لم يكن جميع الشركات العائلية في المنطقة. في العالم الذي سبق الجائحة، كانت المنطقة تأتي في المركز الثاني بعد أقرانها في أوروبا أو أمريكا الشمالية. ولكن الجائحة خلقت صراعاً محموماً نحو الحلول الرقمية العملية التي قدمت حلاً سريعاً، ولكنه لم يتح بالضرورة فرصة التماشي مع التحول الاستراتيجي وخاصة المتعلقة بالتحول الشامل للقنوات الذي وضع الأعمال أو العميل الفردي في قلب الحدث. وقد تعرضت بعض الشركات العائلية لخسائر كبيرة في إيراداتها نتيجة لإغلاق متاجرها ومستودعاتها ومصانعها أثناء فترة الحظر مما دفع بالعملاء نحو القنوات الرقمية وبالتالي أصبحت الحلول الرقمية العملية ضرورية. والآن، في عصر ما بعد الجائحة، ارتاحت الشركات العائلية بعض الشيء من الحاجة لحلول سريعة وأصبح لديها بعض الوقت كي تتدبر أمرها وتنظر بجديّة استراتيجية في كيفية تمييز أعمالها. لم تعد استراتيجيات التحول الرقمي الشامل مسألة "محبذة" فقط، بل استحالت إلى "ضرورة" بالنسبة للجيل الحالي ومطلباً واضحاً للجيل القادم حيث يتم كسب أو خسارة ولاء العملاء بمجرد "مسحة" إصبع إلى اليسار أو "نقرة" على الفأرة. فقد بات من الضروري بالنسبة لنا أن نتواصل عبر كافة القنوات في نفس الوقت التي يطلبها عملاؤنا وسفراؤنا ومعجبونا".

حسين مقدس

ديلويت الشرق الأوسط

"على الشركات العائلية في الشرق الأوسط تقبل التغييرات التقنية والتحول الرقمي الحاصل والسير الحثيث في أعقاب الجائحة لمواصلة النجاح وضمان الحماية للمستقبل. وبالنظر إلى المشهد الاقتصادي المتغير وتغير السلوك الشرائي، فقد تواجه الوسائل التقليدية لممارسة الأعمال بعض التحديات نتيجة للتغيير الحاصل في الإنفاق عبر الأجيال حيث أصبح جيل إكس وجيل الألفية يتخذ قرارات شراء أكثر استدامة ووعياً".

سوندار نوراني

ديلويت الشرق الأوسط

الضريبة، والتنظيم والالتزام

هل تعتقدون أنه سيتم فرض ضريبة على الشركات في المنطقة؟

12%

نعم، خلال
فترة قصيرة



52%

نعم، خلال
5 سنوات



21%

نعم، خلال
10 سنوات

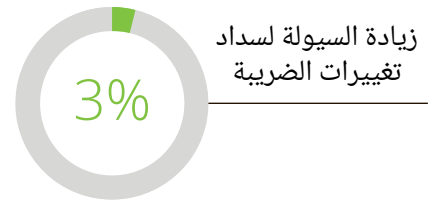
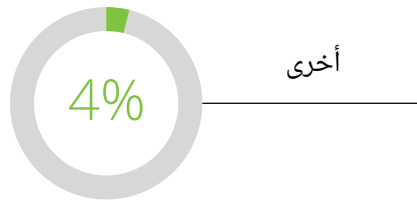
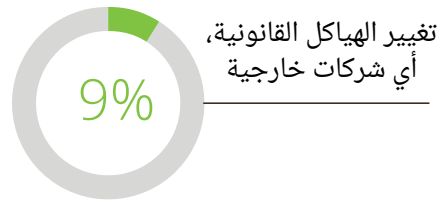
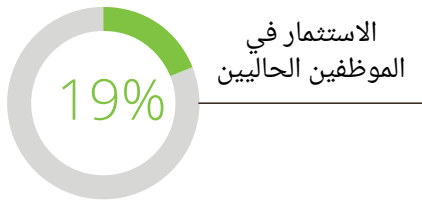
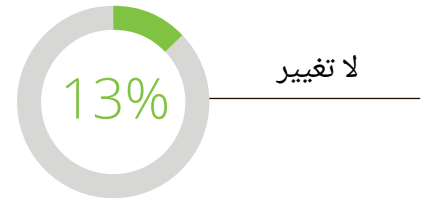
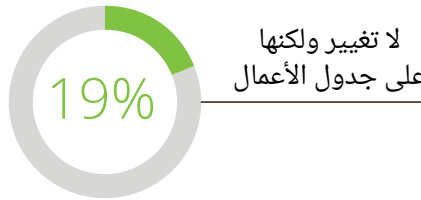
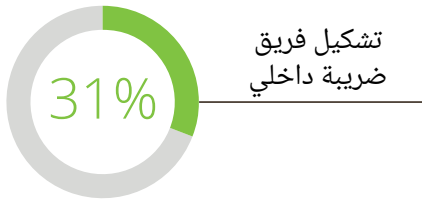


15%

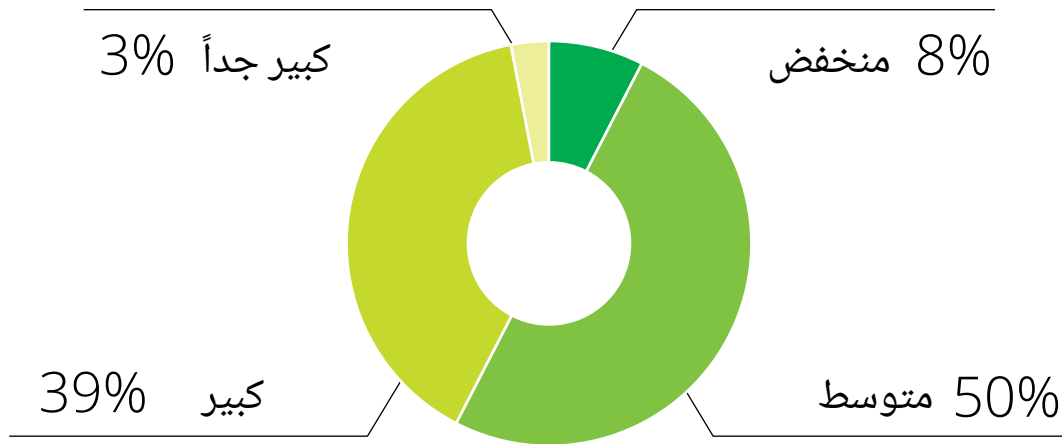
لا



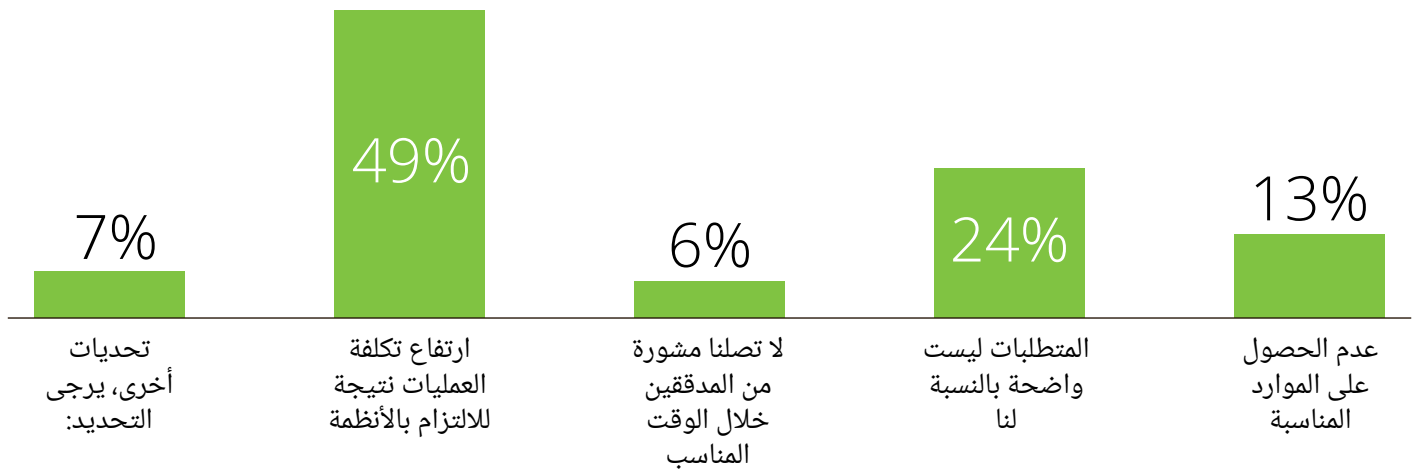
كيف استجابت مجموعتكم لتغيرات الضريبة مثل المادة الاقتصادية وأسعار النقل وتآكل القاعدة ونقل الأرباح؟



ما الأثر المتوقع للإصلاحات الضريبية الإقليمية والدولية على استراتيجيتكم؟

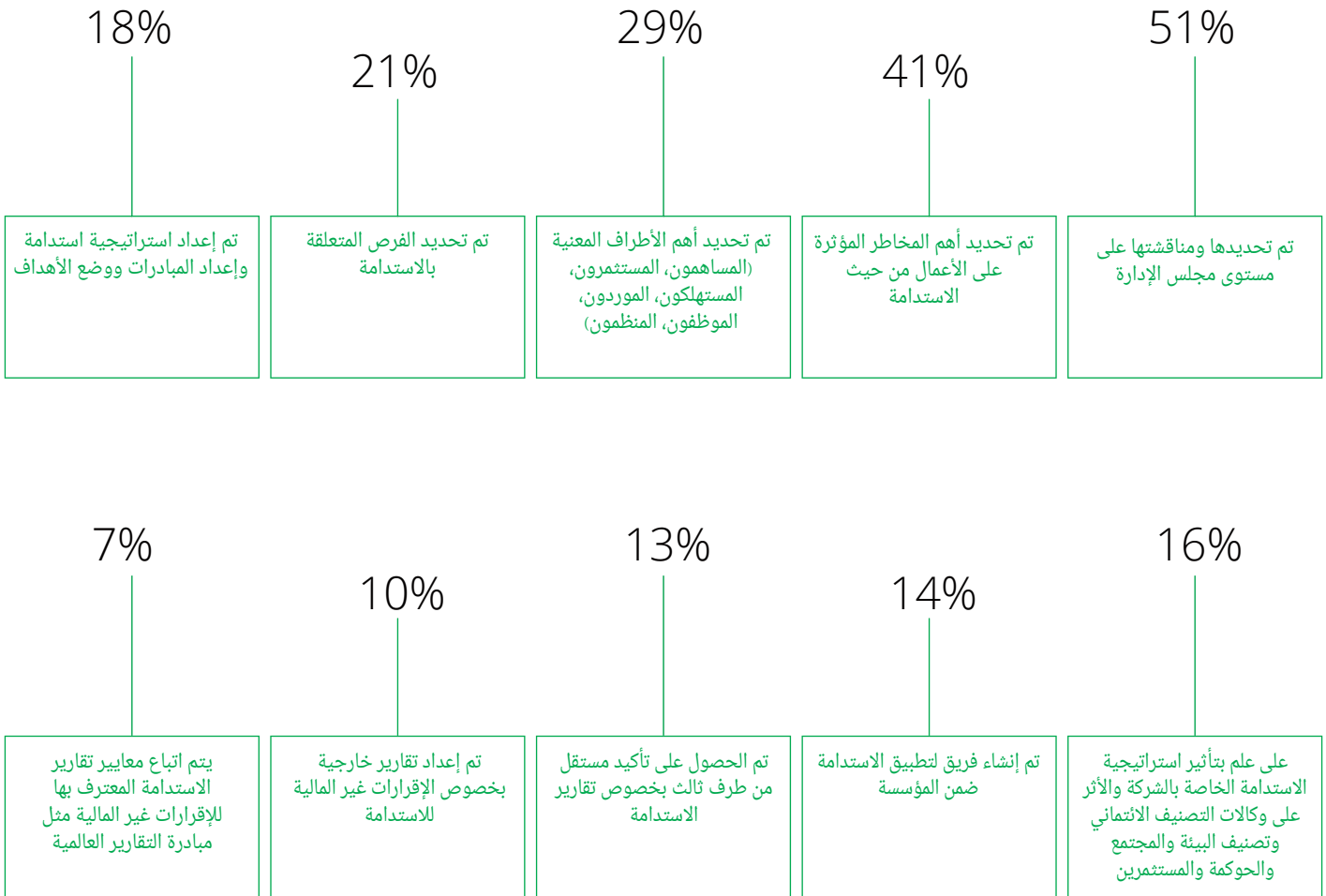


ما هو أكبر تحدٍّ مستقبلي يتعلق بتغيرات بيئة التنظيم والالتزام، أي متطلبات مكافحة غسيل الأموال والأهمية الاقتصادية والتقارير من دولة لأخرى؟



"من الواضح أن التحول الضريبي آخذ في التسارع عبر الشرق الأوسط. ويتوقع المشاركون في الاستطلاع مزيداً من التطور في الضرائب في المنطقة خلال السنوات الخمسة القادمة وبأن هذا سيكون له أثر متوسط إلى كبير على استراتيجيات أعمالهم. وهناك مؤشرات على أن العمل جارٍ للاستعداد للتغيير من خلال بناء فرق ضريبة داخلية أو الاستثمار في الموظفين الحاليين، غير أن العديد من المشاركين في الاستطلاع ليسوا متأكدين بعد من الأثر الفعلي الذي سيحدثه هذا التغيير على أعمالهم. يعتبر التخطيط للمستقبل أمراً ضرورياً كما هو الحال بالنسبة لتطبيق هيكل حوكمة داخلية فعالة لضمان وجود هيكل صالح للغرض وقادر على الاستجابة للتطورات الضريبية وتحديات المستقبل".

كيف يتم التعامل مع تغير المناخ وغيره من المسائل البيئية والاجتماعية والحوكمة (الاستدامة)؟



"مجدداً، وعلى الرغم من الجائحة والظروف السلبية التي نتجت عنها، إلا أن الشركات العائلية لا زالت تزدهر وتتفوق في الأداء على منافسيها في العديد من الحالات. ويرجع ذلك إلى مرونة تلك الشركات وقدرتها على التأقلم وإدارة تحديات دورة الحياة الخاصة بها من خلال جذب المواهب والاحتفاظ بها وإدارة التدفق النقدي والتحول الرقمي والالتزام بالتغيرات المتكررة في القوانين واللوائح".

باسل المالكي
ديلويت الشرق الأوسط

العائلة والثروة

العائلة والثروة

79% من الشركات العائلية المشاركة في هذا الإستطلاع هي تحت قيادة الجيل الأول أو الثاني. ومن هؤلاء، فقد تولى 43% من الجيل القادم مسؤوليات كبيرة بالفعل وهم من يقودون الأعمال الرئيسية. ومن المتوقع أن يتولى 22% آخرون مثل هذه المناصب خلال السنوات الخمس المقبلة. ويكشف هذا عن استعداد واضح يصبح أكثر وضوحاً إذا ما أخذنا بالاعتبار أن 32% منهم تم اعتبارهم غير مستعدين نظراً للعمر الحالي للجيل القادم. ولا يزال الحصول على دور في شركة العائلة يعتبر المسار الأكثر جاذبية: 33% دخلوا الشركة العائلية بالفعل ولكنهم لم يستلموا مناصب قيادية بعد، 37% منهم يستعدون لاستلام هذه المناصب، بينما اختار 7% فقط خوض مسار بعيد عن الشركة العائلية.

إرث العائلة

تعتبر الحماية والحفاظ على إرث العائلة وتقاليدتها في المستقبل هي الأولوية المطلقة لدى 65% من المشاركين في الاستطلاع. وهذا هو الموضوع الرئيسي الآن الذي تدور حوله طموحات خطط تحول الأعمال الجاري إعدادها وتصميمها. وفي سياق بيئة متغيرة نحو الرقمية بشكل متسارع، فإن إرث العائلة وتقاليدتها هي ما يرغبون بالحفاظ عليه.

التنمية الداخلية

سوف يستمر تضاول اتخاذ القرارات المركزية أمام نهج مؤسستي أكثر. وفي الوقت الحالي، أفاد 56% من المشاركين بأن القرارات الاستراتيجية المتعلقة بثروة واستثمارات العائلة تصدر من قبل كبار أفراد العائلة، ومع تحول الشركات العائلية، سترى انتقالاً إلى نموذج يتم من خلاله اتخاذ القرارات بشكل جماعي. ومن أبرز التحولات المرتقبة هو نمو مكاتب العائلة واستمرار الاستثمار في الإمكانيات الداخلية لإدارة هذه المكاتب. ومن المتوقع أن تنمو مكاتب الشركات العائلية التي تتضمن أشخاص يملكون الموهبة والخبرة لتنفيذ استثمارات على مستوى مؤسسي بنسبة 33% ضمن المنطقة و12% في العالم بحلول عام 2026.

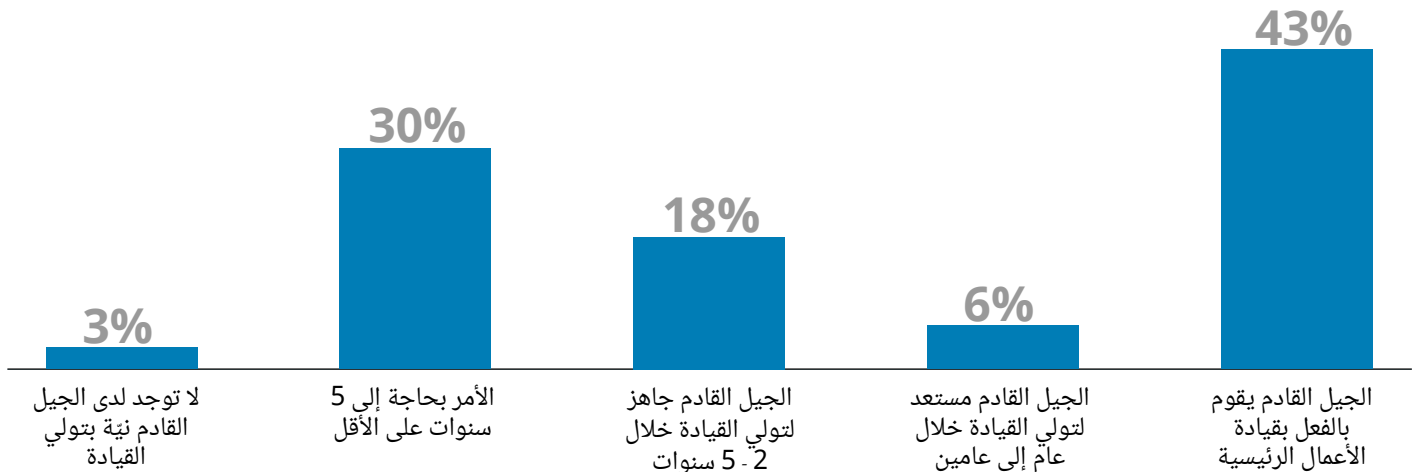
وتشير الإحصائيات إلى أن هذا الجيل القادم المستعد قد اكتسب ثقة العائلة والمساهمين. وقد باتت أظُر العمل المتينة التي توثق استراتيجيات الانتقال والتوريث كجزء من دليل أشمل لمبادئ ورؤية العائلة نفسها مقبولة ومستخدمة على نحو واسع.

ومع أن 46% من المشاركين لم يطبقوا دستوراً عائلياً بعد، يركز المشاركون الذين لديهم مثل هذا الدستور على توعية العائلة عموماً على القيمة الحقيقية لهذا الدستور وأهميته. ومن الـ50% من العائلات التي تملك دستوراً، 14% هم مهتمون بترسيخ هذا الدستور ضمن إطار القانون.

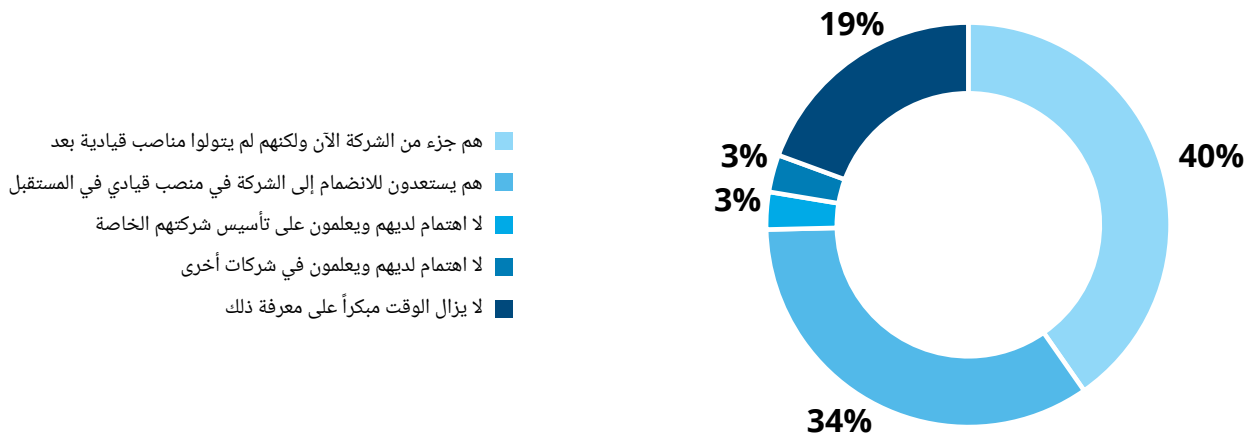
أفاد 56% من أفراد العينة بأن القرارات الاستراتيجية المتعلقة بثروات واستثمارات الأسرة يتخذها كبار أفراد العائلة.

الجيل القادم

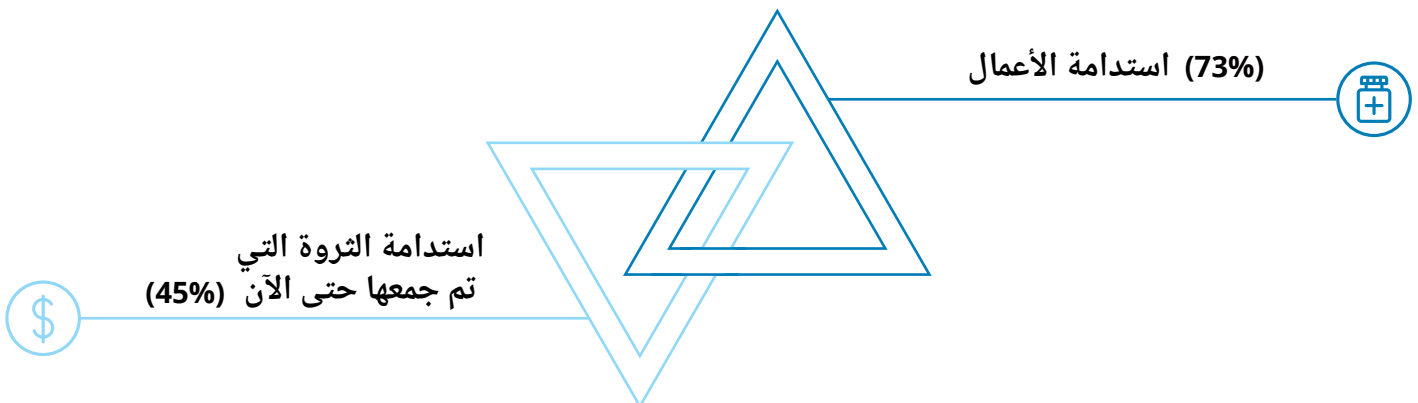
ما مدى استعداد الجيل القادم لتولي قيادة الشركات العائلية؟



ما مدى رغبة الجيل القادم في تولي قيادة الشركات العائلية؟



ما هو العامل الأكثر أهمية من العاملين التاليين؟



التواصل والدستور والحوكمة

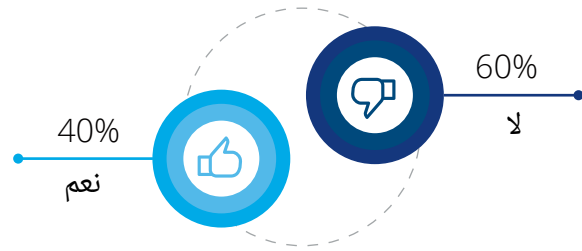
في سياق التواصل ضمن الشركة العائلية، ما الذي ينطبق أكثر من بين ما يلي؟

نقاشات نشطة ومفتوحة حول انتقال السلطة

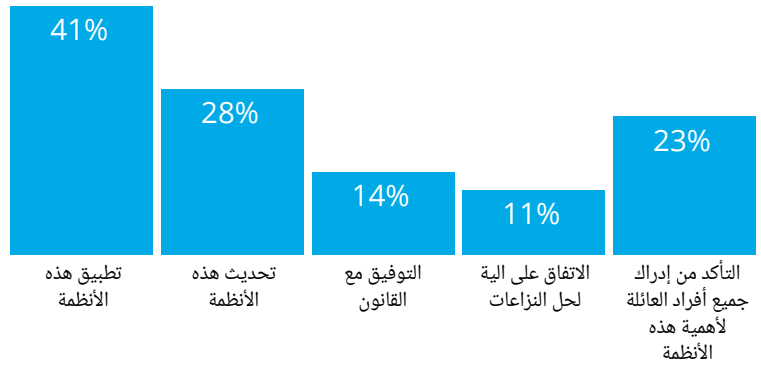
54%



هل هناك مجالس إدارة منفصلة تمثل أفراد العائلة والأعضاء المؤسسين؟

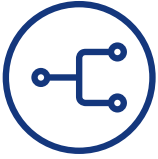


هل هناك مجالس إدارة منفصلة تمثل أفراد العائلة والأعضاء المؤسسين؟



مشاركة المعلومات

35%



بناء وتقوية أواصر العائلة

30%



تسوية النزاعات بشكل ودي

17%



"لا داعي للتركيز على دستور العائلة. فليس دستور العائلة غاية بحد ذاته، بل مجرد وسيلة للوصول إلى الغاية. فهو يوثق الاتفاق بين أفراد العائلة ليس إلا، ولذلك، فما يهم هو الرحلة المؤدية إلى دستور العائلة. وتعتبر الشفافية والحوار المفتوح الطريق إلى استمرار الشركات العائلية في أيدي الجيل القادم من رواد الأعمال في العائلة."

وليد شنيارة

ديلويت الشرق الأوسط

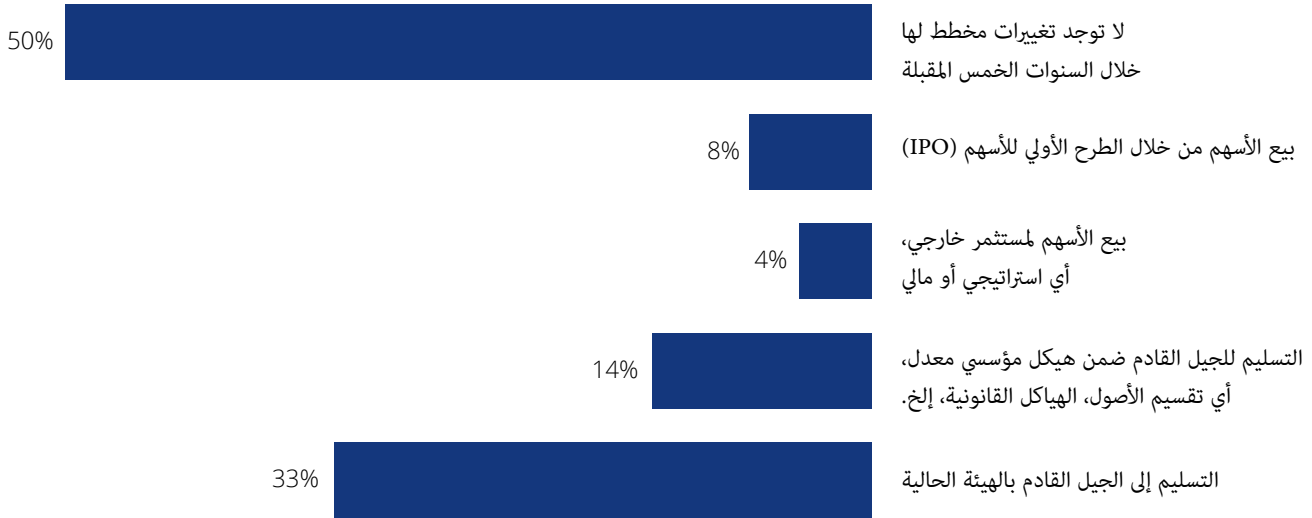
تسوية النزاعات بشكل عادل

8%

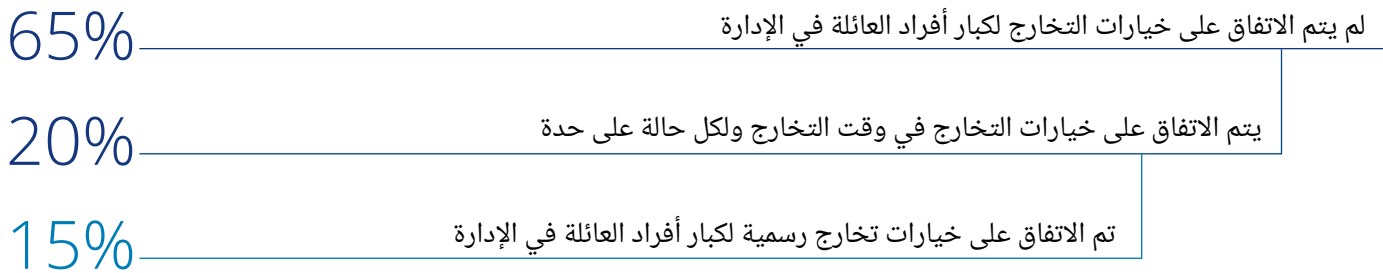


الملكية والتغيير

ما هي التغييرات المخطط إدخالها على هيكل الملكية من بين التالي؟



هل تم الاتفاق على خيارات التخرج لكبار أفراد العائلة في حال مغادرة أحد التنفيذيين أو تغيير هيكل الملكية؟



"من الواضح بأن الاستدامة تحتل مرتبة عالية على جداول الأعمال بشكل عام، إلا أنها تكتسب أهمية خاصة بالنسبة للشركات العائلية التي تحرص في الغالب على المجتمع على تركيزها على الحفاظ على الثروة والنجاح للأجيال المستقبلية. وقد ترى الشركات العائلية أن من المناسب وجود مجلسي إدارة منفصلين يمثلان أفراد العائلة والأعضاء المؤسسيين، بحيث تكون آراء واهتمامات كل من الأطراف متوازنة وتكون قيادة الشركة مؤهلة للتعامل مع النزاعات العائلية والمهنية على حد سواء".

رنا شعشاعة

ديلويت الشرق الأوسط

تركيب وانتقال مكتب العائلة

ما هو الوصف الأنسب مما يلي لنهج إدارة ثروة شركة العائلة حالياً؟

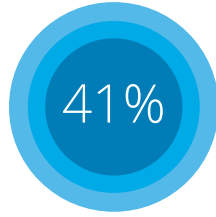


النهج المسقبلي



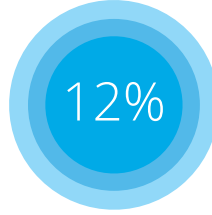
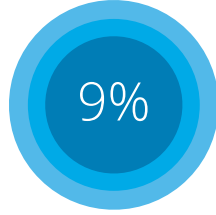
النهج الحالي

إنخفاض
23%



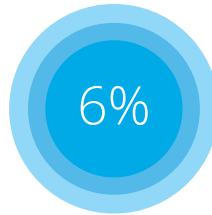
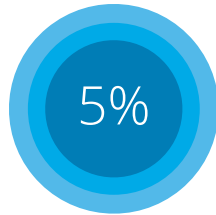
تتم إدارتها شخصياً
من قبل العائلة

إنخفاض
25%



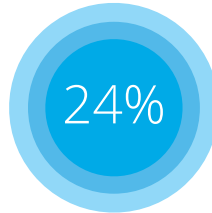
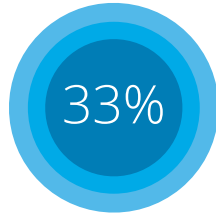
لدينا مكتب
واحد إقليمي

إنخفاض
17%



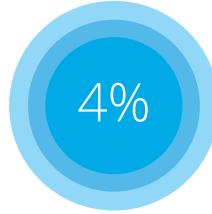
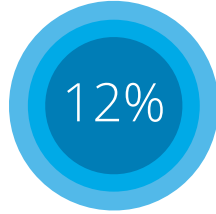
لدينا مكتب
واحد دولي (أي خارج
مجلس التعاون الخليجي)

إرتفاع
38%



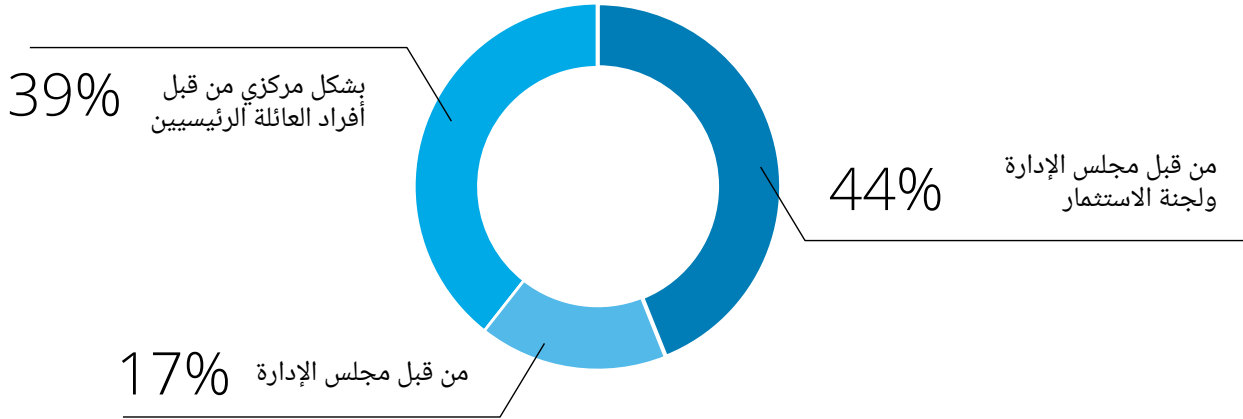
تتم خدمتنا من قبل
مكتب يخدم عدة عائلات

إرتفاع
بشكل كبير
x3



تتم خدمتنا من قبل
مجموعة من البنوك
ومدراء الاصول والأمناء

تُنصح الشركات العائلية بإيجاد توازن ما بين المرونة والحوكمة عند اتخاذ قرارات الاستثمار. يرجى تحديد هوية من يقوم باتخاذ قرارات الاستثمار الرئيسية؟



ما هي فئة الأصول التي تشعر بتفاوت أكبر تجاهها من بين فئات الأصول الناشئة الثلاثة؟



"تركيب وانتقال مكتب العائلة تلقى مكتب ديلويت في المملكة المتحدة خلال العام الماضي العديد من الاستفسارات من شركات عائلية في الشرق الأوسط راغبة بتأسيس مكاتب دولية وزيادة حضورها العالمي وطالبتاً الدعم لرفع مهنية عملياتها من خلال حوكمة أفضل وإدارة المخاطر وتدريب وتطوير الجيل القادم. كما برز نجاح العديد من المكاتب الفردية لهذه الشركات العائلية كنمط هام - حيث حقق العديد منها عوائد أعلى خلال السنوات الأخيرة - ولا زالت هذه المكاتب تعمل على تخفيض قاعدة تكلفتها من خلال تحسين الكفاءة والأتمتة وبيئة رقابية أقوى".

جيسيكا هودجيز

ديلويت المملكة المتحدة

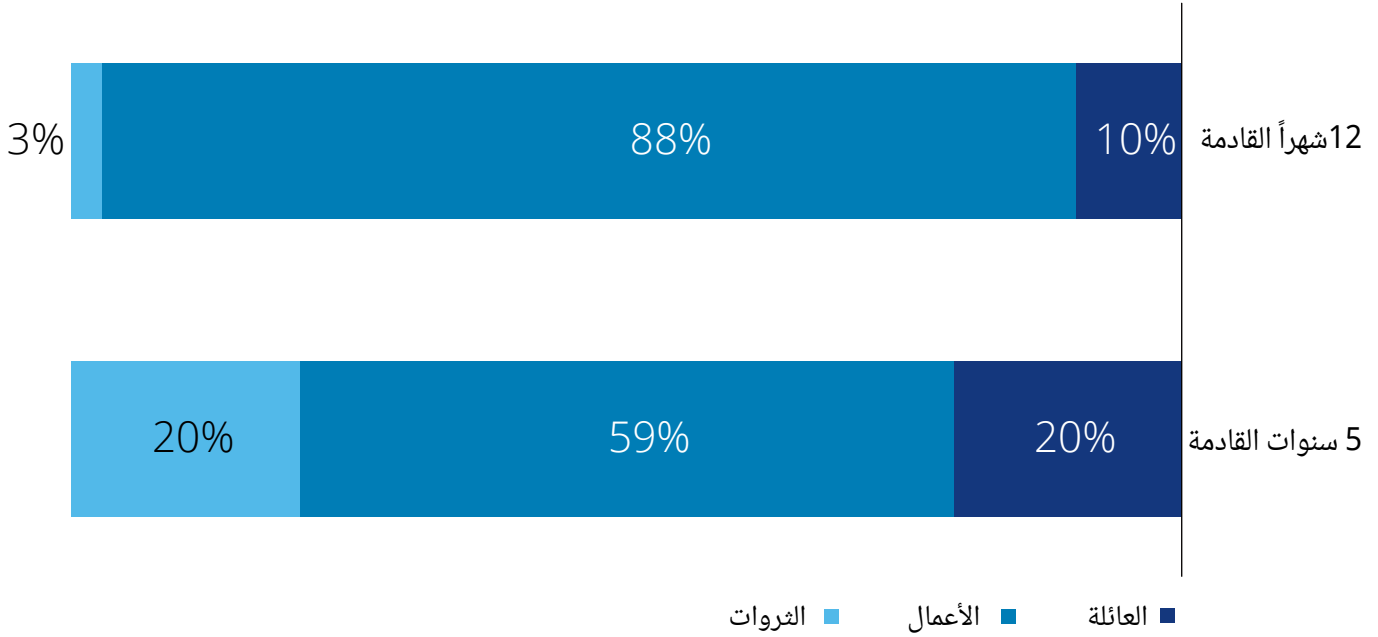
"يمكننا القول بأن مستوى الاستعداد والتركيز الظاهر لدى الشركات العائلية غير مسبوق. فنحن نشهد عزم العائلات على كتابة مستقبلها بأيديها وقد بتنا وبشكل واضح نعيش حقبة تفضل التخطيط على ردة الفعل. ومن المتوقع أن يزداد عدد مكاتب الشركات العائلية الفردية العاملة بشكل تصاعدي مما سيعزز ويدفع الطفرة في نشاطات الصفقات إلى جانب التنافس على المواهب".

ريتشارد نون

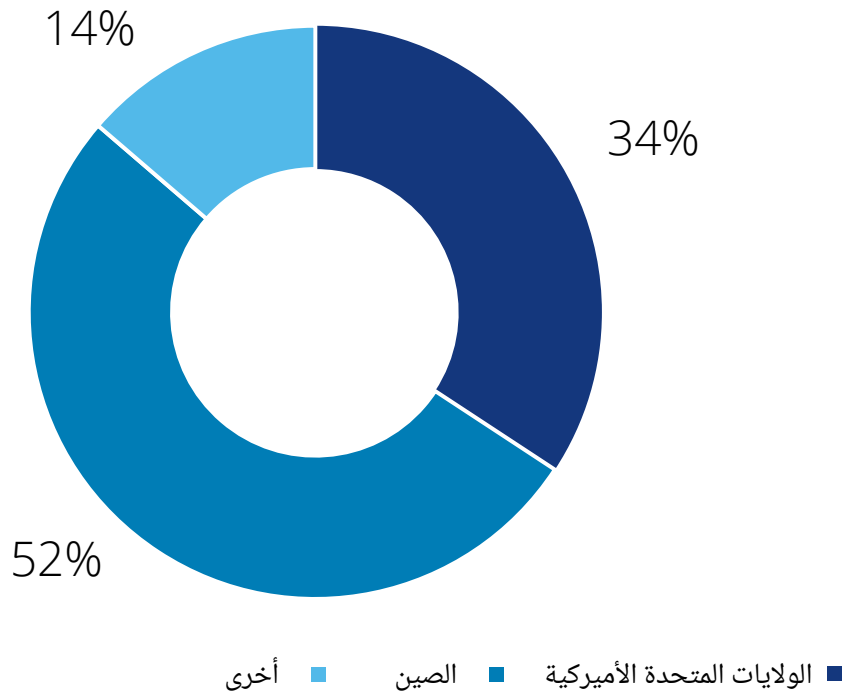
ديلويت الشرق الأوسط

التغيير الشامل

الجانب الذي سيشهد القدر الأكبر من التغيير في الشركة العائلية



من الذي سيقود الاقتصاد في المستقبل برأيكم، الولايات المتحدة أم الصين أم دولة أخرى؟



كلمة أخيرة

كلمة أخيرة...

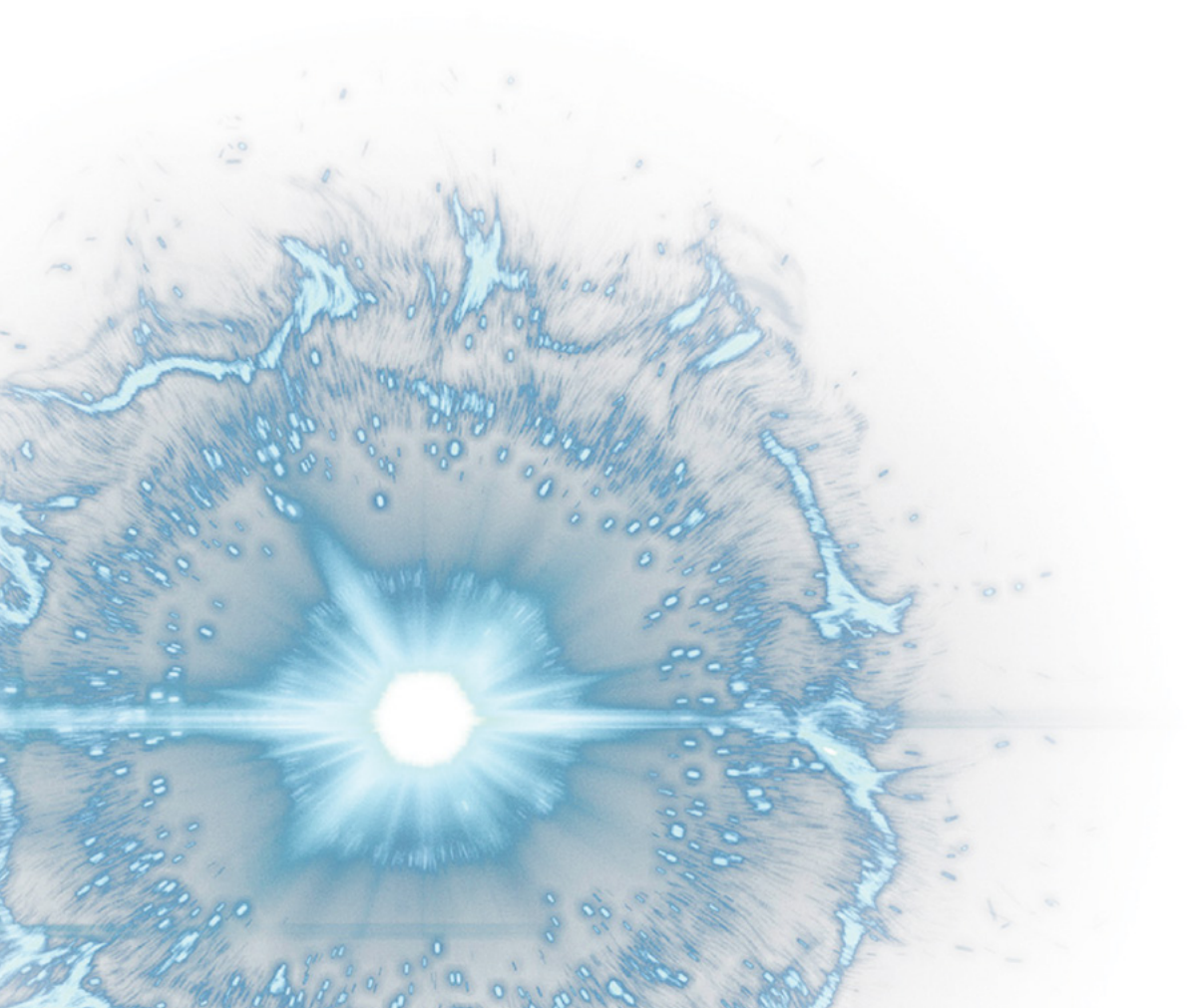
هناك ثورة قادمة من التغيير الشامل. وسوف يصل هذا التحول في الأعمال إلى كل جانب من جوانب الشركات العائلية حيث ستبادر العائلات وشركاتها وثرواتها إلى وضع أنفسهم في الموضوع الأنسب لإحداث أكبر تأثير على مستقبلها.

وقد كشفت ردود المشاركين عن صورة واضحة للتغيير وأسبابه وبأن مستوى المبادرة والاستعداد كبير. فعلى الرغم من اندفاع بيئة العمل نحو الحقبة الرقمية مدفوعة بمهارات أشخاص قادرين على كسب الصفقات وإدارة الأصول والالتزام بقواعد اللعبة العالمية، إلا أن الأسباب لا تزال مرتبطة بشيء من الماضي، الإرث. إن الرغبة بتريسيخ الأعمال بشكل أفضل في السوق للحصول على أفضل النتائج واضحة، كما أن المشهد مُعدّ للمستقبل انطلاقاً من جذور القيم والهدف الراسخة في الماضي.

سكوت ويلن

مسؤول عن استشارات الخدمات المالية للشركات العائلية

ديلويت الشرق الأوسط



للتواصل معنا

في حال رغبتكم بمناقشة التقرير بمزيد من التفصيل، يرجى الاتصال بأعضاء فريق المشروع.

سكوت ويلن

شريك

مسؤول عن استشارات الخدمات المالية للشركات العائلية

ديلويت الشرق الأوسط

scwhalan@deloitte.com

ديفيد ستارك

شريك

أعمال ديلويت الخاصة

ديلويت الشرق الأوسط

dastark@deloitte.com

ريتشارد نون

مدير تنفيذي

أعمال ديلويت الخاصة

ديلويت الشرق الأوسط

rinunn@deloitte.com

Deloitte.

Private

تمت كتابة هذا المقال على العموم وبالتالي لا يمكن الاعتماد عليه لتغطية مواقف بعينها؛ وسوف يعتمد تطبيق المبادئ المذكورة في هذا المقال على الظروف المعينة ذات الصلة ونحن نوصي بأن تحصلوا على مشورة مهنية قبل التصرف أو الامتناع عن التصرف حول أي من محتويات هذا المقال.

يسر ديلويت أند توش، (الشرق الأوسط) ال ال بي ان تقدم المشورة للقاء حول كيفية تطبيق المبادئ الموضحة في هذا المقال على الظروف الخاصة بهم. لا تقبل ديلويت أند توش، (الشرق الأوسط) ال ال بي أي واجب للعناية أو مسؤولية عن أي خسائر قد يتعرض لها أي شخص يتصرف أو يمتنع عن التصرف بناء على أي مما ورد في هذه النشرة.

ديلويت أند توش، (الشرق الأوسط) ال ال بي هي الشركة المعنية بمناطق الشرق الأوسط وقبرص التابعة لديلويت ان اس أي ال ال بي، وهي شركة ذات مسؤولية محدودة وعضو في شركة ديلويت توش توماتسو المحدودة، شركة خاصة من المملكة المتحدة محدودة بالضمان.

يستخدم اسم «ديلويت» للدلالة على واحدة أو أكثر من الشركات الأعضاء المرخص لها من قبل ديلويت توش توماتسو المحدودة، وهي مجموعة عالمية من الشركات الأعضاء المرخص لها، والكيانات المرتبطة بها، «ديلويت توش توماتسو المحدودة» (ويشار إليها أيضاً بلفظ «ديلويت العالمية»). تتمتع كل من الشركات المرخص لها بشخصية قانونية مستقلة خاصة بها.

لا تقدم ديلويت وتوش توماتسو المحدودة والمشار إليها بـ«ديلويت العالمية» وديلويت شمال جنوب أوروبا وديلويت أند توش الشرق الأوسط أي خدمات للعملاء، يرجى زيارة الموقع www.deloitte.com/about للاطلاع على المزيد.

تعتبر ديلويت شركة عالمية رائدة في مجال التدقيق والمراجعة، والاستشارات الإدارية والمالية، وخدمات استشارات المخاطر والضرائب والخدمات المتعلقة بها. تمتد شبكة شركائنا الأعضاء عبر أكثر من 150 دولة وإقليماً ونخدم أربعة من بين كل 5 شركات مدرجة ضمن قائمة فورتشين غلوبال 500. تعرف على الأثر الذي تتركه ديلويت وموظفوها بقوام حوالي 300,000 شخص من خلال الموقع www.deloitte.com

ديلويت أند توش الشرق الأوسط هي واحدة من الشركات الرائدة في تقديم الخدمات المهنية الاستشارية وقد تأسست في منطقة الشرق الأوسط منذ سنة 1926. وقد ترسخ وجود ديلويت أند توش الشرق الأوسط في الشرق الأوسط من خلال كياناتها القانونية المستقلة، والتي تملك رخصة للعمل وتقديم الخدمات بموجب القوانين واللوائح السارية في الدول ذات الصلة. ولا يمكن للشركات المرتبطة بديلويت أند توش الشرق الأوسط إلزام بعضها البعض و/أو ديلويت أند توش الشرق الأوسط، وعند تقديمها للخدمات تقوم كل من تلك الشركات بالتعاقد مباشرة وبصفة مستقلة مع عملائها ولا تتحمل سوى مسؤولية أعمالها أو تجاوزاتها وليس أعمال أو تجاوزات أي شركة مرتبطة أخرى.

تقدم ديلويت أند توش الشرق الأوسط خدمات التدقيق والضمان والمشورة والاستشارات المالية واستشارات المخاطر والخدمات الضريبية من خلال 26 مكتباً في 14 دولة ولديها أكثر من 5000 شريك ومدير وموظف.