



بيان للاستثمار
BAYAN INVESTMENT

المؤتمر الثامن لمؤسسة الفكر العربي - فكر 8
”التكامل الاقتصادي العربي - شركاء من أجل الرخاء”

9 – 10 ديسمبر 2009

كلمة السيد / فيصل علي عبد الوهاب المطوع
رئيس مجلس الإدارة والعضو المنتدب - شركة بيان للاستثمار
الرئيس التنفيذي – شركة علي عبد الوهاب وأولاده وشركاهم

الشركات العائلية
”أسلوبنا الخاص في عالم الأعمال”

المحاور الرئيسية

1. الدور الذي تلعبه الشركات العربية العائلية في تحقيق تطور وتكامل اقتصادي في المنطقة
2. القيم والمبادئ التي أدت إلى نجاح الشركات العائلية
3. ما هي الحدود والقيود التي تحد من مساهمة أكثر فاعلية للشركات العائلية في الاقتصاد
4. آراء شخصية مختلفة

بسم الله الرحمن الرحيم

حضرات الأخوات والأخوة الكرام،،

المقدمة

أتشرف اليوم بمشارككم من جديد، مع هذه النخبة من المثقفين والمفكرين العرب لأؤكد تقديري لمؤسسة الفكر العربي ودورها البارز في المجتمع متمثلة برئيسها ومؤسسها صاحب السمو الملكي الأمير خالد الفيصل بن عبد العزيز آل سعود ولعضو مجلس أمنائها والمشرف العام على المؤتمر صاحب السمو الملكي الأمير بندر بن خالد الفيصل، شاكرا في الوقت ذاته جهود ومبادرات المؤسسة والقائمين والداعمين لهذا المؤتمر والراعين له وعلى رأسهم حضرة صاحب السمو أمير البلاد الشيخ صباح الأحمد الجابر الصباح - حفظه الله ورعاه.

ويطيب لي أن أشارك عبر هذا المنبر في طرح قضية الشركات العائلية والتي باتت من القضايا الملحة لتأثيرها المباشر ودورها الفعال في ازدهار اقتصاديات الدول، حيث تبرز أهمية هذه الشركات العائلية التي أخذت أشكالاً مختلفة إلا أنها حافظت في كثير من الأحيان على طابعها العائلي المميز فأصبحت عائلات وأسر بعينها تعرف بأسماء هذه الشركات وسرعان ما أخذت هذه الشركات تجتاز محيطها المحلي لتتخطى البعد الإقليمي.

أولاً: الدور الذي تلعبه الشركات العربية العائلية في تحقيق تطور وتكامل

اقتصادي في المنطقة

- تبدأ الشركات العائلية عادة بمبادرة من شخص مبدع "Entrepreneur" لعمل تجاري معين حيث يواصل العمل في شركته ثم ينتقل هذا النجاح إلى الأبناء ومن ثم إلى الأحفاد.
- تمثل الشركات العائلية أقدم شكل لأنواع الشركات وتعتبر هي النواة الفعلية لبداية تكوين جميع أنواع الشركات الأخرى وكان حلم أي فرد قديماً أن يكون شركة تحمل اسمه ثم يتوارثها أبنائه وأحفاده من بعده.
- والمنشأة العائلية ليست بالضرورة تلك المملوكة بالكامل لعائلة واحدة، حيث عرف الدكتور نويار، المتخصص في هذا المجال في مركز "IMD" في لوزان، المنشأة العائلية في كتابه "The Family Business" بأنها المنشأة التي تسيطر فيها عائلة واحدة على القوة التصويتية عموماً، وعلى القوة التصويتية في القرارات الاستراتيجية بشكل خاص. فشركة سيمنز "Siemens" (مثلاً) تعتبر شركة عائلية مع أن عائلة سيمنز لا تملك إلا 10% من أسهمها، والباقي موزع على أكثر من سبعمائة ألف مساهم. لكن هذه النسبة (10%) كافية لجعل عائلة سيمنز المحرك الرئيسي للشركة، وهذا التعريف قد يعطى العائلات الخليجية طمأنينة إلى عدم فقدانها لمنشأتها عندما تشارك الآخرين.
- تاريخياً: الشركات العائلية هي التي انبثق عنها عقد الشراكة في العصر الروماني، وعندما كانت تنتقل الحقوق إلى الورثة، تتكون فيما بين هؤلاء "الشركة العائلية". ومن ثم كان إيجاد شركة التضامن أولاً ثم شركة التوصية في القرن الثاني عشر في أوروبا بهدف المحافظة على الشركة العائلية بعد الجيل الأول. كما أن ظهور الشركة المساهمة في مطلع القرن التاسع عشر قد ساعد - بفضل آليتها الجديدة - على استمرار الشركات العائلية الكبيرة.
- كانت الدول تحاول تشجيع الشركات المساهمة على حساب الشركات العائلية من خلال إعطاء الأولوية تسهيلات ضرائبية بدعوى أنها أكثر ديمقراطية، غير أن هذه النزعة ضعفت تماماً الآن بعد أن ثبت أن توزيع ملكية الشركة على عدد كبير جداً من المساهمين له أضرار فادحة أيضاً.

■ والواقع أن الشركات المساهمة لا تتعارض مع الشركات العائلية، بل إن كثيرا من الشركات الكبرى في العالم هي في حقيقتها شركات عائلية. وفي فرنسا 65% من الشركات الكبرى تبقى ضمن عائلة واحدة أو مجموعة من العائلات، وهذه النسبة هي 64% في ألمانيا، و75% في تشيلي وأستراليا، وفي اليابان شركات عائلية عمرها ألف ومائتا سنة.

■ تمثل الشركات العائلية مكانة كبيرة في اقتصاديات الكثير من دول العالم، بغض النظر عن تنوع نهج هذه الدول الاقتصادي، حيث تمثل الشركات العائلية النسبة الكبرى من إجمالي الشركات العاملة بالاقتصاديات الوطنية لهذه الدول، إلا أنها لا تحظى بالزخم الإعلامي المناسب والكافي بسبب كونها شركات عائلية صغيرة نسبيا وغير مدرجة في أسواق الأوراق المالية.

■ نسبة الشركات العائلية إلى مجموع الشركات المسجلة (بحسب إحصائيات صادرة عن مجلس الغرف التجارية الصناعية السعودية):

الشرق الأوسط	95%
إيطاليا	95%
سويسرا	85%
بريطانيا	75%
السويد	90%
أسبانيا	80%
البرتغال	70%

وفي الولايات المتحدة الأمريكية هناك أكثر من 20 مليون منشأة عائلية تمثل 49% من الناتج المحلي، توظف 59% من العمالة، وتخلق 87% من فرص العمل الجديدة، بينما في دول الاتحاد الأوروبي تتراوح نسبة الشركات العائلية ما بين 70 - 95% من إجمالي الشركات العاملة بها، وتساهم هذه الشركات بما نسبته 70% من الناتج القومي.

■ عندما نتحدث عن الشركات أو المنشآت العائلية في دول مجلس التعاون وعن نسبتها التي قد تصل إلى ما يقارب 95% من مجموع المنشآت أو الشركات القائمة، يجب ألا يغيب عن أذهاننا أننا نتحدث في الغالب الأعم عن منشآت فردية، وعن شركات ومؤسسات حديثة العهد. أما ما نستطيع أن نسميه فعلا شركات عائلية لها عمق تاريخي ولها حجم مؤثر فهو ما نطلق عليه "البيوتات التجارية" وعددها لا يتعدى المئات بأحسن الأحوال.

- إن العمر الاقتصادي بالمعنى الحديث لمعظم مؤسسات الأعمال في المنطقة لا يتعدى الستين عاما. ومعظم الشركات العائلية (حتى الكبيرة منها) لا تزال بقيادة مؤسسيها أو الجيل الأول الذي خلف هؤلاء المؤسسين. وبالتالي، يجب أن نكون حريصين جدا في حديثنا عن "الشركات العائلية" ويجب أن نفرق بوضوح بين الكبيرة منها وبين الصغيرة، وبين البيوتات التجارية والشركات العائلية الحديثة. ومن الضرورة أن نضع ضوابط ومعايير علمية واضحة لهذا التفريق أو التصنيف، وأن نحاول إن أمكن دراسة كل مجموعة كوحدة واحدة مستقلة إلى حد ما عن المجموعتين الأخريتين.
- وفي تقرير صادر عن "Dow Jones Private Equity" جاء فيه أن 90% وأكثر من النشاط التجاري في دول الخليج العربي يدار من قبل شركات عائلية يفوق عددها 5,000 شركة وتملك أصول مجتمعة بأكثر من \$500 بليون دولار أمريكي وتوفر 70% من فرص العمل.
- إن المسميات القانونية للشركات العائلية هي شركة ذات مسؤولية محدودة أو تضامنية أو توصية بسيطة أو توصية بالأسهم أو مساهمة مقفلة أو فردية.
- تعرف الشركات العائلية في عالمنا العربي بكرمها مع أفراد العائلة، من حيث كونها تؤمن لهم فرصا للعمل، تطورا وظيفيا سريعا ومناصب إدارية عالية، فضلا عن الدخل العالي والمعيشة المرفهة، فهي شركات تتمتع فيها العائلة بملكية رئيسية ومشاركة كبيرة في الإدارة مع انتقال وتوارث الإدارة والقيادة والسيطرة بين أجيال العائلة الواحدة.
- إن الشركات العائلية في الخليج تشكل الخط الثاني في الاستثمارات بعد الحكومة، من خلال تواجدها في أهم القطاعات كالتجزئة وتجارة الجملة والبناء والصناعة وقطاع العقارات والسيارات.
- في مسح شمل 25 شركة عائلية خليجية تم إعداده من قبل شركة "Booz&Co."، تبين أن 48% من تلك الشركات يعملون في 5 قطاعات أو أكثر (قد تشمل التجزئة ومنتجات المستهلك، الضيافة العقارية والبناء، المنتجات الصناعية، الطاقة والكيماويات - وذلك بحسب استبيان صادر عن إرنست ويونج عام 2008)، و40% من الشركات منخرطة في 3 أو 4 قطاعات، بينما 12% فقط تعمل في قطاعين أو أقل.

ثانياً: القيم والمبادئ التي أدت إلى نجاح الشركات العائلية

■ إن نجاح الشركات العائلية في منطقة الخليج العربي يعود إلى عدة عوامل مرتبطة بطبيعة أسواق الخليج الناشئة والتراث الثقافي للمنطقة، ومنها:

1. محدودية المنافسة الخارجية، وذلك في المراحل الأولى من تأسيسها، ووفرة الفرص الاستثمارية والقدرة الخاصة في الحصول على التمويل والمعلومات وشبكة المعارف.
2. مركزية اتخاذ القرار ضمن العائلة، وذلك بسبب العمر القصير نسبياً لتلك الشركات، إضافة إلى العامل الثقافي والتاريخي للمنطقة، إذ أن غالبية الشركات العائلية تتم إدارتها من قبل فرد أو اثنين من العائلة.
3. احترام التقاليد في انتقال السلطة "الوراثة"، ما يحد من الخلافات العائلية التي قد تتسبب في إنهاء الشركة.

■ فقد وجدت الدراسة المعدة من قبل "Booz&Co"، أن أداء الشركات العائلية قد فاق الشركات الأخرى، من حيث النمو في حقوق المساهمين، بنسبة 15% في الفترة الممتدة من يناير 2005 إلى أكتوبر 2008، وذلك بحسب مؤشر للشركات العائلية أعدته كريديت سويس "Credit Suisse" في وقت سابق.

■ كما أظهرت الدراسة أن الشركات العائلية التي ركزت نشاطها على مجموعة متجانسة من الأعمال فاق أدائها بنسبة 5.5% مقارنة بالشركات التي لم تفعل ذلك خلال السنوات بين 2003 و 2007.

ثالثاً: ما هي الحدود والقيود التي تحد من مساهمة أكثر فاعلية للشركات العائلية في الاقتصاد

- تنقسم المشاكل والمعوقات التي تواجه الشركات العائلية إلى جانبين إداري وقانوني:

الجانب الإداري

- إن التنظيم بين العمل والأسرة والمنافسة على الإدارة والملكية والسلطة، خطر يدهم الشركات العائلية، حيث تسيطر فكرة ملكية الشركة على الابن أو الحفيد بسبب كونه الوريث للعائلة، فيقلد مناصب قيادية في الشركة ويتمتع بمزايا عديدة رغم احتمال افتقاره للكفاءة والمهارة والخبرة المطلوبة. فهذه القفزات في المناصب تخلق خلخلة في الشركات العائلية، لذا من الضروري تنظيم مجالس إدارات تلك الشركات، وترتيب انتقال الإدارة بين الأجيال، من أجل مواجهة الصعوبات والمعوقات التي قد تتسبب في تفككها واندثارها.

- تخفي الجوانب الإيجابية للعمل في الشركة العائلية بين طياتها جوانب أخرى مظلمة، تسبب العديد من المشكلات فيها، ذلك أن الغيرة والحسد والأحقاد قد تغطي في كثير من الأحيان على متطلبات اتخاذ القرارات الإدارية والتجارية السليمة، بما يعود بالسوء على الشركة. وتعود هذه النتيجة إلى عدم وضوح الحواجز التي تفرق بين العائلة والشركة، واعتبار الشركة امتداداً طبيعياً للحياة العائلية، وتطبيق القواعد والقوانين التي تحكم العلاقات العائلية على بيئة العمل في الشركة.

- غالباً ما تنشأ خلافات بين أفراد العائلة بسبب اختلاف التوجهات والميول والآراء أو لافتقارهم الرغبة في الاستمرار أو لعدم إلمامهم بأسس ومعايير العمل، مما قد يهدد استمرارية هذه الشركات ونجاحها، فغالباً ما ينتهي عمر الشركات العائلية في ظل انتقال الإدارة بين الجيل الثاني والثالث.

- كما قد تعاني الشركات العائلية من ضعفاً في مواردها الإدارية ما قد يؤدي إلى عدم تكامل الخبرة المهنية الإدارية داخل الشركة، وعدم تواصل الأجيال داخل العائلة إدارياً وقيادياً، بالإضافة إلى ضعف التدريب المهني على الشق الإداري ما قد ينعكس سلباً على مدى توافر المؤهلات الضرورية للقيادة الصحيحة.

- مع احتمال مواجهة الشركات العائلية لتحديات إدارية متعلقة بمدى توافر المهنية الإدارية ضمن أعضاء العائلة المسؤولين عن الإدارة، ومحدودية التخطيط المستقبلي والإستراتيجي نتيجة مركزية اتخاذ القرار الإداري بهدف إحكام السيطرة.

■ ومن المشاكل التي تتعرض لها الشركات العائلية هي مسألة الانغلاق العائلي التي تؤدي إلى التعلق بالأسلوب التقليدي في الإدارة والمنقول من الأجيال السابقة دون الأخذ بعين الاعتبار للتطورات والتغيرات في بيئة الأعمال، والتي بدورها قد تتطلب توظيف قيادات من خارج العائلة ذات خبرات عالمية.

■ هناك تضارب بين القيم العائلية "Family Values" وقيم الأعمال "Business Values"، في المواضيع المتعلقة بالموارد البشرية في الشركات العائلية لخصها "Ivan Iansberg" عام 1983 كما يلي:

القيم العائلية	قيم الأعمال	
الفرص للأقرباء	الفرص للأكفاء	التوظيف
حسب احتياجات الفرد	حسب قيمة الفرد في سوق العمل	الرواتب وتوابعها
الفرد غاية وليس وسيلة ولا تمييز بين الأهل	الفرد وسيلة إنتاجية، والتقييم حسب الأداء	التقييم
حسب احتياج الفرد	حسب احتياج الشركة	التدريب

يسبب هذا التضارب مشاكل غير قليلة وغير سهلة، ويسبب ضغوطا نفسية في المؤسسة وفي العائلة تعيق الإدارة الفعالة للمؤسسة، كما تعيق - أحيانا - توجه أبناء العائلة إلى المجالات التي يرغبون بها خارج المؤسسة.

مقترحات لتفادي المشاكل الإدارية

■ إن ابتعاد أفراد العائلة عن الإدارة وتسليم دفتها إلى ذوي الاختصاص كما في الشركات العالمية له أثر بالغ في ثبات ونجاح كثير من الشركات.

■ إعادة هيكلة هذه الشركات في مراحلها الأولى قبل أن تبدأ المشاكل أمر حيوي جدا من أجل استمرارها.

■ وفي تقرير صدر مؤخرا عن شركة بوز أند كومباني "Booz & Co." أشار فيه إلى:

○ أن هناك 5 تحديات تواجه الشركات العائلية الخليجية في الوقت الحالي تتمثل في:

i. التخطيط للمدى البعيد وتحقيق التفاعل بين الأسرة والعمل والملكية

ii. الدور الكبير للشركات العائلية وأهميتها في اقتصادات البلدان

iii. مواجهة الشركات العائلية لآثار الأزمة الاقتصادية والسعي وراء الخلافة في الإدارة

iv. مواصلة الشركات العائلية رحلة النجاح أو مواجهة خطر التفكك

v. إمكانية الرؤية البعيدة وتعزيز دور الأسرة وتحسين أعمالها

○ كبر حجم العائلة وأفراد الأسرة أحد المخاطر التي تواجه الشركات العائلية.

○ إن المجتمع مقبل على تغيرات كثيرة، مما يتطلب أن تتحرك الشركات لإيجاد المتطلبات لضمان استمرارها من خلال نموذج يتواءم مع المرحلة الحالية والمرحلة المقبلة، حيث أن الجيل الثالث يعمل في بيئة مختلفة عن تلك التي بدأت في الجيل الأول واستمرت للجيل الثاني، وعلى إدارة الشركات العائلية أن تأخذ ذلك بعين الاعتبار.

الجانب القانوني

■ إن المشكلة الأكبر التي تواجه الشركات العائلية اليوم هي القوانين البالية والخاصة بالشركات ذات المسؤولية المحدودة، الكيان القانوني العام لمعظم الشركات العائلية، حيث باتت قديمة وتحتاج إلى تطوير لمواكبة العصر.

■ وتحتاج هذه الشركات، في الكويت مثلاً، إلى إجماع الشركاء لأي تغيير في نظامها الأساسي، والإجماع كما هو معروف أمر صعب الحصول عليه.

■ كما أن الإجماع في اتخاذ القرار يشكل عائقاً يقف في طريق سير العمل، خصوصاً عند تعدد الأبناء والعموم، بما يكفل إشعال فتيل المشاكل العائلية، فانهدام الرسمية في الشركات العائلية يؤدي إلى عدم تجانس سياسات وإجراءات وهيكل واضحة لتشغيل كل شركة واستقرارها.

مقترحات لتفادي المشاكل القانونية

■ إن إدخال مساهمين من غير أعضاء العائلة عن طريق زيادة رأس المال تمكن الشركة من التوسع وتخفيف المخاطر المالية إضافة إلى أهمية إدخال أعضاء يمتلكون الخبرة الكافية من غير العائلة إلى عضوية مجلس الإدارة بهدف ضخ دماء جديدة للشركة مما يتطلب الالتزام بقواعد الشفافية.

■ إن التحول من شركة عائلية (تضامن، محدودة، توصية) إلى شركة مساهمة مغلقة، ثم شركة مساهمة عامة، عملية بالغة الدقة، ويجب أن ننأى بها عن طريقة التجربة والخطأ، كما يجب ألا تكون بيد الشركة العائلية وحدها، بل لا بد أن تتم وفق معايير

علمية وعملية تحسب أبعاد وأثر هذه الخطوة على الشركة ذاتها وعلى المساهمين الجدد وعلى الاقتصاد الوطني. كما أن موجة التحول إلى شركات مساهمة عامة يجب ألا تأخذ شكل الموجة أو "الموضة".

- وقد يكون تحول الشركات العائلية من أهم الآليات الجديدة لتحقيق تكامل اقتصادي حقيقي، وذلك من خلال عمليات الاندماج بين الشركات العائلية المتشابهة أو المتكاملة في أهدافها في أكثر من بلد عربي.

رابعاً - آراء شخصية مختلفة

- في منطقتنا - كما في العالم أجمع - ستبقى الشركات العائلية سيدة المشاريع الصغيرة والمتوسطة، وستبقى المصدر الأهم لفرص العمل المنتج، والمخزون الأغنى الذي يغذي الطبقة الوسطى ويدعمها لتحافظ على التنمية المستدامة والتوازن الاجتماعي.
- أما المشاريع الكبرى، فلا بد للشركات العائلية في منطقتنا من أن تطور نفسها وبسرعة من خلال التحول إلى شكل قانوني يوسع قاعدة الملكية دون أن يلغي المسحة أو النظرة العائلية وخاصة بالنسبة للبيوتات التجارية إن صح التعبير، بحيث تكتسب هذه الشركات والبيوتات روح الاحتراف التي تزيل التعارض بين القيم العائلية والقيم الأعمالية.
- بقي القول أن تجديداً منفتحاً لهذا الاتجاه يجب أن ينعكس على التشريع ... وخصوصاً على قانون الشركات.

الخاتمة

الضيوف الكرام،

في الختام، أتقدم بالشكر إلى مؤسسة الفكر العربي على تنظيم هذا المنتدى وإلى السادة المتحدثين والمشاركين في محاور المؤتمر، لحرصهم على الحضور والمساهمة بثقافتهم في إثراء الحوار، كما أتمنى لهذا المنتدى النجاح والتوفيق.

وآخر دعوانا أن يحفظ الله الكويت وأمتنا العربية من كل مكروه، ويجعلها دار أمن وأمان وراحة عز ورخاء في ظل قائد نهضتنا حضرة صاحب السمو أمير البلاد وسمو ولي العهد الأمين حفظهما الله تعالى ورعاهما.

والله ولي التوفيق.... والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته...

فيصل علي عبد الوهاب المطوع

المصادر والمراجع:

1. إحصائيات مجلس الغرف التجارية الصناعية السعودية
2. Philippe Haspeslagh lecture on Corporate Governance & Active Ownership – AUB 5th December 2005
3. Booz&Co. – GCC Family Businesses Face New Challenges
4. Booz&Co. – The Five Crises Facing GCC Family Businesses
5. Ernst & Young – Middle East Family Business Survey 2008
6. Dow Jones & Company – The Impact of Private Equity on GCC Family Businesses 2007
7. محاضرة أ.د. محمد علي شبيب – مشكلات الإدارة العائلية وانحصارها في أشخاص الملاك ومحددات وقيود التمويل والتوسعات في الإدارة العائلية