

لماذا تفشل 70% من الشركات العائلية في الانتقال إلى الجيل التالي؟





حوار: عبير أبو شمالة

أكد دانيال فليمينج رئيس استشاري الثروات في بنك «جي بي مورجان الخاص» على أهمية تخطيط الشركات العائلية للتوريث لافتاً في حوار مع «الخليج» إلى أن 30% فقط من الشركات العائلية على مستوى العالم تنجح في الانتقال إلى الجيل القادم. فلماذا تفشل 70% من تلك الشركات في توريث الجيل التالي؟

يرى فليمينج، إن على الشركات العائلية الفصل بين توارث الملكية وتوارث القيادة، وأن يكون لديها خطة مرسومة وعملية يمكن بموجبها اختيار الخلف الذي تم تحديده منذ وقت طويل والموافقة عليه من قبل الأسرة. وأشار إلى أن أهم مرحلة من مراحل عملية التوريث في الشركات العائلية هي ضمان حوكمة الأسرة، ووضع قواعد حول من سيتولى الإدارة، والتأكد من أن لديهم الخلفية التعليمية والخبرة المناسبة لضمان نجاح الشركة.

وفيما يلي نص الحوار:

* ما مدى أهمية تخطيط توارث الأجيال في الشركات العائلية؟ وما هي الميزة التنافسية التي يمكن أن توفرها؟
- لا يزال نقل ملكية الشركات العائلية من جيل إلى آخر مصدر قلق كبير لملاكها. من الأهمية بمكان التأكد من أن الشركات العائلية تخطط وتدريب الجيل القادم لتمرير أخلاقيات الأسرة ومبادئها وتقاليدها إلى الأجيال القادمة. يجب عليهم تعيين خليفة مؤهل للشركة العائلية للنجاح والبقاء على قيد الحياة، حيث إن أقل من 30% من الشركات المملوكة للعائلة تبقى على قيد الحياة حتى الجيل القادم.

* كيف تختلف استراتيجيات توارث الأجيال في الشركات العائلية؟

- عندما يتعلق الأمر بالتخطيط لتوارث الأجيال في الشركات العائلية، هناك جانبان يجب على الشركات العائلية النظر فيهما هما توارث الملكية وتوارث القيادة. يعني توارث الملكية أنه على صاحب الشركة أن يقرر ما إذا كانت أسهم الشركة مقسمة على أساس صلة القرابة، بين العائلات التي تعمل في الشركة أو عن طريق تقسيم الأسهم إلى فئتين: أسهم مصوتة وأسهم غير مصوتة، حيث توزع أسهم التصويت على أفراد الأسرة العاملين في العمل. أما توارث القيادة

من ناحية أخرى فهو الذي يستلم إدارة الشركة عندما يقرر المالك التنحي. يجب أن يكون لدى العائلات خطة مرسومة وعملية يمكن بموجبها اختيار الخلف الذي تم تحديده منذ وقت طويل والموافقة عليه من قبل الأسرة. في كثير من الحالات، سيختار الرئيس التنفيذي أحد أفراد العائلة الذي يعمل بالأصل في الشركة، أو يختار شخصاً يعمل خارج الشركة ولكن يتمتع بخبرة متخصصة في قطاع معين من العمل أو خليفة من الشركة لحين نمو أفراد العائلة الأصغر سناً ويطوروا تجربتهم إما داخل الشركة أو خارجها حتى يكونوا مستعدين. من المهم أن تناقش الأسرة كيف يريدون حدوث عملية التوارث، وما هو مناسب لكل فرد من أفراد الأسرة والاتفاق على العملية والمبادئ قبل وقت طويل من حدوثها. هذه هي أنواع المناقشات التي نسهلها مع العملاء في جميع أنحاء المنطقة.

* هل هناك مراحل يجب أن تمر بها عملية تخطيط التوارث لدى الشركات العائلية؟ ما هي؟

– هناك العديد من المراحل عندما يتعلق الأمر بتنفيذ خطة التوارث. يجب أن يكون التركيز الرئيسي في وضع قواعد حول من يأتي في أي مستوى، وتحت إدارة من، وما هي خلفيتهم التعليمية وهل هم مناسبون للوظيفة. تبنت بعض العائلات إجراءات جيدة، حيث لا تقدم الأجيال القادمة تقارير إلى والدهم، بل تقدم تقاريرها إلى عمهم على سبيل المثال. في رأيي، إن أهم مرحلة هي ضمان حوكمة الأسرة. يجب عليهم تنفيذ قواعد حول من سيتولى الإدارة. لذلك، نحن بحاجة إلى التأكد من أن لديهم الخلفية التعليمية والخبرة المناسبة لضمان نجاح الشركة. يجب أن تنشئ الشركة هيكلًا لإدارة الأسرة يتضمن بياناً مناسباً للمهمة ومجلس العائلة والسياسات الأسرية. من الأفضل عدم التعامل مع الاجتماعات الأسرية كاجتماعات غير رسمية، بل الاستعداد في وقت مبكر بجدول أعمال وأهداف ومتابعة. نلاحظ تحدياً قوياً في عدم التواصل بين أفراد الأسرة. عادة ما تفتقر الأسر التي تتجمع فقط للأحداث الكبرى مثل حفلات الزفاف إلى شعور مشترك بالهدف، مما يخلق مشاكل مثل الفجوات بين الأجيال.

* كيف يمكن تنفيذ هذه المراحل بنجاح؟

– هناك طريقة رائعة لتنفيذ ذلك وهي تسهيل المناقشات بين صانعي القرارات الأسرية الرئيسيين والتشاور مع الخبراء لوضع خطة توارث تتضمن خططاً اجتماعات منتظمة لتمكين الانتقال السلس. علاوة على ذلك، خاصة بالنسبة إلى جيل الألفية والجيل الذي بعده، نوصي بأن تستفيد الشركات من المشاعر الحقيقية للتوارث لتحقيق المزيد من الربحية. والأهم من ذلك، تحتاج الشركات إلى دعم كلا الجنسين على قدم المساواة في أدوار توارث الإدارة وخصوصاً مع قيادة النساء بنجاح للأعمال التجارية وحصولهم على مستويات أعلى من التعليم.

* كيف ترون قبول تطبيق معايير الحوكمة في الشركات العائلية وهي جزء مهم من التخطيط للتوريث؟

– يعد تطبيق الحوكمة العائلية المناسبة عنصراً إيجابياً وهاماً عندما يتعلق الأمر بالتخطيط للتوارث. يجب أن يكون التركيز هو وضع قواعد حول من يأتي في أي مستوى، وتحت إدارة من، وما هي خلفيتهم التعليمية وهل هم مناسبون للوظيفة. يحتاج توارث الشركات العائلية إلى الاستعداد في وقت مبكر، بدءاً من التعليم. بمجرد أن يكون هناك أساس متين في التعليم، يمكن للعائلات رعاية الورثة بشكل صحيح وتوفير مستويات من الخبرة. كما أن الخبرة المهنية الخارجية مهمة أيضاً مثل امتلاك المعرفة الكافية حول الأعمال العائلية. يجب أن يكون الجيل القادم مستعداً للبدء في منصب مبتدئ أو متوسط المستوى في العمل لتحقيق التطوير من خلال مسار وظيفي ملموس. يتم إعداد الخلفاء بشكل جيد من خلال إعطاء خبرة الخلف لجميع العمليات التجارية، حيث يبدأون في المستوى الصحيح ويعملون عبر الإدارات المختلفة.

كما ذكرت سابقاً لقد تبنت بعض العائلات إجراءات، حيث لا تقدم الأجيال القادمة تقارير إلى والدهم، بل تقدم تقاريرها إلى عمهم. في رأيي، فإن الإدارة السليمة للأسرة تدور حول تطبيق القواعد المتعلقة بمن يتولى المسؤولية.

* وكيف ترون قبول هذه الشركات لمنطق التوريث؟ وأي الأجيال أكثر تقبلاً لفكرة خطط التوريث؟

– نرى جيل الألفية اليوم أكثر قدرة على التكيف وعلى استعداد لقبول التغيير. يتمتع الورثة من جيل الألفية بالتعليم

العالي والكفاءة الهائلة في ضوء التكنولوجيا التي لديهم في متناول اليد والتي يفهمونها بشكل أفضل من آبائهم. سيكونون أيضاً قادرين على تنفيذ واستعراض استراتيجيات طويلة الأجل للشركة العائلية وسيكونون أكثر سرعة في إجراء التعديلات في حال اضطروا إلى تغيير المسار. سيكونون مساهمين أكبر في النمو من آبائهم. يواكب جيل الألفية اتجاه الرقمنة وفهم التقنيات أفضل بكثير من والديهم. لذلك، يمكنهم تنفيذ الأشياء بشكل أسرع بكثير من الأجيال السابقة. وإن ذلك بالطبع فرصة كبيرة

إدارة الثروات واستعداد الشركات

حول استعداد الشركات العائلية للاستثمار في تخطيط إدارة الثروات، أوضح دانيال فليمينج رئيس استشاري الثروات في بنك «جي بي مورجان الخاص» أن الأمر يعتمد إلى حد كبير على الشركة العائلية وأين هم في دورتهم الخاصة. وقال إن بعض الأسر الكبيرة، ولسنوات عديدة، تمتلك احتياطات سيولة نقدية في دول الخليج وخارجها، وثمة عدة أسباب لذلك، أولها أن الشركات تمر بدورات مختلفة، وبالتالي يجب التأكد من وجود ما يكفي من الاحتياطي لإعادة الاستثمار أو للحصول على فرص جديدة أمر هام جداً. وثانياً، إنهم يبنون ثروة سيولة نقدية للتأكد من حماية أجيالهم المستقبلية في حال كانت الأعمال غير مربحة كما يجب في المستقبل. ثالثاً، مع مرور الأجيال، ستري أفراد العائلة الراغبين في الخروج عن الشركات العائلية، وسيكون الاحتياطي الجيد من السيولة النقدية مفيداً في هذه الحالات. ويختتم فليمينج بأخيراً، أن هناك مخاطر جيوسياسية لا يمكن إنكارها وهم بحاجة إلى حماية أنفسهم منها.