



نشرة: نبض الأعمال

نشرة دورية يصدرها المركز العربي للاستشارات برعاية شركة عبد الله الحملي وشركاه

العدد الأول: أزمة مضيق هرمز والتداعيات الحالية على قطاع الأعمال في المملكة



المقدمة

الحرب في الشرق الأوسط تجاوزت يومها الستين. مضيق هرمز لا يزال مغلقاً. أسعار النفط تتداول فوق مائة وإحدى عشرة دولاراً للبرميل، وأقساط التأمين البحري أعلى بنحو خمسمائة بالمئة ماقسمة مقارنة بمستويات ما قبل الأزمة. مؤسّر تاسي يشهد تراجعاً. والهدنة على المحك وتشهد اضطرابات عشت اضطرابات من يوم لآخر. هذا موجز المشهد الذي يحيط بالمستثمرين وقطاع الأعمال في المملكة اليوم. أربعون عاماً من الخبرات الاستشارية الاقتصادية والمالية، تضمنتها التعامل مع تداعياتها.

نحن في المركز العربي

أربعون عاماً من الخبرات الاستشارية الاقتصادية والمالية، تضمنتها أزمات، ولدينا خبرة مميزة في التعامل مع تداعياتها.

نضع بين يديك في هذا العدد سبعة أحداث اقتصادية واقعية. لكل حدث نعرض المشكلة في عمقها، ثم نستعرض تداعياتها، ثم نقدم قراءة استشارية تعكس كيفية إدارة هذا التحدي.



نحن في المركز العربي:

داعمون: نضع خبرتنا بين أيدي عملائنا حين يحتاجونها.

مستعدون: نملك الأدوات والكوادر التي عملت في ظروف مماثلة.

متفهمون: نعي حجم التحدي الذي يواجه قطاع الأعمال في المملكة.

نضع بين يديك في هذا العدد سبعة أحداث اقتصادية واقعية. لكل حدث نعرض المشكلة في عمقها، ثم نستعرض تداعياتها، ثم نقدم قراءة استشارية تعكس كيفية إدارة هذا التحدي.

النبضة الأولى- هبوط مؤشر مديري المشتريات تحت الخمسين نقطة لأول مرة في ست سنوات

المشكلة

سجل مؤشر بنك الرياض لمديري المشتريات في السعودية 48.8 نقطة في مارس الماضي، مقابل 56.1 نقطة في فبراير. هذا الهبوط هو الأول تحت مستوى الخمسين نقطة منذ أكثر من خمس سنوات ونصف. المؤشر يقيس حجم الطلبات الجديدة، والتوظيف، والمخزون، وأسعار المدخلات. الهبوط تحت الخمسين يشير إلى انكماش في النشاط الاقتصادي للقطاع الخاص غير النفطي، وليس مجرد تباطؤ في النمو.

التداعيات

تراجع الطلبات الجديدة يعني أن الإيرادات بدأت في الانكماش فعلياً. مع استمرار الأزمة، تتوقع الشركات مزيداً من الانكماش في الأشهر القادمة. هذا يضع الإدارة أمام سؤال وجودي: هل تخفض الإنتاج والموظفين للحفاظ على السيولة، أم تستمر في التشغيل وتحمل المخاطر مع خطر استنزاف الاحتياطي النقدي حتى الانهيار؟ غياب رؤية موحدة لمسار التعافي يجعل أي قرار كبير أقرب إلى المغامرة. تراجع الطلب يضغط على الشركات لخفض الأسعار، بينما ترتفع تكاليف المدخلات، مما يؤدي إلى تآكل هوامش الربح بسرعة. تعرقة الشركات التي تعتمد على حجم مبيعات كبير لتحقيق التعادل تصبح الأكثر عرضة للخطر.

الرؤية الاستشارية

في مثل هذه المرحلة، لا تكفي قراءة مؤشر واحد. المستثمر يحتاج إلى نموذج مالي يجمع بين مؤشر الطلبات ومؤشرات السيولة والديون وأسعار المدخلات، ليعطيه صورة متكاملة.

تحليل حساسية الإيرادات والنفقات تحت سيناريوهات زمنية مختلفة للأزمة هو الأداة التي تمكن الإدارة من تحديد اللحظة المناسبة لخفض التكاليف أو تغيير التسعيرة، قبل أن تصل السيولة إلى مستويات خطيرة.

أيضا، إعادة هيكلة قاعدة العملاء والتركيز على الشرائح الأقل تأثراً بالانكماش يمكن أن يحافظ على تدفقات نقدية إيجابية.

هذا النوع من التحليل المالي الاستباقي هو الفارق بين شركة تتعافى بسرعة وأخرى تغرق في الديون.

النبضة الثانية – ارتفاع أقساط التأمين البحري يضغط على هوامش ربح المستوردين

التداعيات

الشركات التي تعتمد على مواد خام مستوردة في إنتاجها تجد نفسها أمام خيارين: رفع أسعار البيع للمستهلك مما قد يقلص الطلب بشكل حاد، أو تحمل الخسائر الكاملة واستنزاف السيولة النقدية.

شركات النقل البري التي لديها عقود طويلة الأجل تجد التزاماتها بأسعار شحن محددة سلفاً تتعارض مع التضاعف الفعلي لتكاليف الوقود والتأمين.

القدرة على التخطيط المالي السليم أصبحت شبه مستحيلة، لأن تكلفة الشحن للشحنة الواحدة قد تتضاعف بين وقت الطلب ووقت الاستلام.

المستوردون الصغار والمتوسطون هم الأكثر تضرراً، حيث أن غرامة تغيير المسار قد تلتهم أرباح عدة حاويات.

المشكلة

مع استمرار إغلاق مضيق هرمز للأسبوع التاسع، ارتفعت أقساط التأمين على البضائع العابرة للمنطقة بنسبة تراوحت بين ثلاثمائة وخمسمائة بالمئة.

شركات التأمين العالمية اشترطت وثائق جديدة تثبت مسار الشحنة بالكامل، وفرضت غرامات إضافية تصل إلى آلاف الدولارات عن كل حاوية في حال تغيير ميناء الوصول أو تأخر السفينة.

هذه الشروط جعلت عقود الشحن الحالية غير قابلة للتطبيق في كثير من الحالات.



الرؤية الاستشارية

مراجعة عقود الاستيراد والتفاوض على شروط التسليم لتوزيع عبء التأمين بين المورد والمستورد هي خطوة أولى أساسية.

الحل الأكثر استدامة يكمن في تنويع مزيج الموردين بين الأسواق القريبة والبعيدة لتوزيع المخاطر الجيوسياسية.

إعادة هيكلة عقود التوريد لتشمل بنداً لتعديل الأسعار وفقاً لمؤشرات أسعار التأمين والشحن العالمية يمكن أن يحمي الشركة من التقلبات المفاجئة.

كما أن إنشاء نظام للمشتريات يتيح التحوط ضد تقلبات تكاليف الشحن دون الحاجة إلى أدوات مالية معقدة هو خيار متقدم يستخدمه كبار المستوردين.

تجنب الاعتماد على مورد واحد أو ممر ملاحي واحد هو الدرس الأساسي المستفاد من أزمات مماثلة سابقة.

النبضة الثالثة – ارتفاع أسعار الطاقة يرفع التكاليف التشغيلية لشركات الصناعة والخدمات اللوجستية

المشكلة

مع استمرار إغلاق مضيق هرمز ووصول سعر خام برنت إلى مائة وإثني عشر دولاراً للبرميل، ارتفعت فاتورة استهلاك الكهرباء والوقود للشركات الصناعية وشركات النقل البري في المملكة بنسب تتراوح بين ثلاثين وأربعين بالمئة.

أسعار الكهرباء للقطاع الصناعي في السعودية مرتبطة بأسعار الوقود، وبالتالي فإن أي ارتفاع في النفط ينعكس مباشرة على فاتورة الإنتاج.

التداعيات

هذا الارتفاع المفاجئ يُلْتهم هوامش الربح التشغيلية للشركات كثيفة الاستهلاك للطاقة مثل مصانع الأسمت والبتروكيماويات والحديد.

شركات النقل البري التي تعمل بعقود طويلة الأجل تجد نفسها مضطرة لتنفيذ التزاماتها بأسعار شحن محددة سلفاً بينما تكلفة الوقود تتضاعف، مما قد يحول أرباح العقود إلى خسائر.

التحدي الأكبر ليس فقط في ارتفاع السعر الحالي، بل في عدم القدرة على التنبؤ بتكلفة الطاقة للأشهر القادمة، مما يعيق أي تخطيط مالي سليم.

بعض المصانع بدأت تفكر في تقليص الواردات أو إيقاف خطوط إنتاج كاملة، وهو ما سيؤدي إلى تسريح عمال وفقدان حصة سوقية يصعب استعادتها.



الرؤية الاستشارية

في ظل هذا المشهد، تتجه الشركات إلى **خيارين رئيسيين**.

الثاني:

التحوط ضد تقلبات أسعار الطاقة عبر عقود إمداد قصيرة الأجل ترتبط بأسعار السوق الشهرية بدلاً من التسعير السنوي الثابت.

الأول:

إعادة توزيع الورديات على ساعات أقل استهلاكاً للكهرباء والتفاوض مع موردي الوقود البديل المحليين.

تحليل هيكل التكاليف وتحديد الأنشطة الأكثر استهلاكاً للطاقة يمكن أن يكشف عن فرص لترشيد تصل إلى ربع الفاتورة دون التأثير على الإنتاج. إعادة تصميم جداول تشغيل المعدات الثقيلة لتجنب فترات ذروة تعرفه الكهرباء هو إجراء بسيط لكن أثره كبير. الشركات التي تطبق أنظمة إدارة الطاقة وفق المواصفات القياسية الدولية تكون أكثر قدرة على اجتياز هذه الصدمات.

النبضة الرابعة - البنوك السعودية تتشدد في منح التسهيلات الائتمانية للشركات المتوسطة المتضررة

المشكلة

مع ارتفاع حالة عدم اليقين الاقتصادي وزيادة المخاطر الائتمانية، زادت البنوك السعودية من متطلباتها للحصول على تمويل جديد أو إعادة جدولة الديون القائمة.

البنوك تطلب الآن قوائم مالية مدققة، وتوقعات تدفقات نقدية مفصلة لستة أشهر قادمة، وشروطاً أكثر صرامة على الضمانات.

بعض البنوك أوقفت مؤقتاً منح التسهيلات لقطاعات بأكملها مثل السياحة والنقل.

التداعيات

الشركات المتوسطة في قطاعات السياحة والنقل والبناء والتجزئة تجد صعوبة بالغة في تقديم ضمانات كافية أو توقعات مالية موثوقة تثبت قدرتها على السداد في ظل الظروف الحالية.

بعض الشركات اضطرت لتحمل أعباء دين مرتفعة دون حلول تمويلية بديلة، مما يهدد استمراريتها.

كثير من الشركات لا تملك الإمكانيات الداخلية لإعداد تقارير ائتمانية بالشكل الذي يرضي لجان الائتمان، فتتأخر موافقاتها أو ترفض بالكامل.

هذا التشدد يأتي في وقت تكون فيه الشركات في أمس الحاجة إلى السيولة، مما يخلق حلقة مفرغة: تحتاج تمويلًا لتجاوز الأزمة، لكنها لا تستطيع الحصول عليه بسبب الأزمة نفسها.

الرؤية الاستشارية

الشركة التي تنجح في تقديم ملف **اثنماني** مدعوم **بتحليل دقيق للتدفقات النقدية** تحت سيناريوهين مختلفين للأزمة تحصل على **فرصة أفضل بكثير** من الشركات التي تقدم مجرد قوائم مالية تاريخية.

◀ **إعادة توقع الإيرادات والمصروفات** لستة أشهر قادمة، مع تحديد **الفجوة التمويلية** المحتملة ومصادر سدها، هي أداة أساسية للتفاوض مع البنوك.

◀ **إعداد خطة عمل تصحيحية ملزمة** للبنك، تتضمن إجراءات محددة لخفض التكاليف أو تحسين التحصيل، تزيد من ثقة البنك في قدرة الشركة على السداد.

◀ كما أن تقديم **ضمانات غير تقليدية** مثل التنازل عن مستحقات عقود حكومية أو التوريد لشركات كبرى يمكن أن يكون بديلاً مقبولاً للرهونات العقارية التقليدية.

النبضة الخامسة – التقلبات الحادة في مؤشر الأسهم تضع صناديق الاستثمار أمام اختبار حقيقي

المشكلة

◀ سجل مؤشر تاسي تراجعاً منذ بداية الأزمة مع تقلبات حادة يومية تجاوزت اثنين بالمئة في أكثر من خمسة عشر جلسة تداول. هذه التقلبات تعكس حالة من عدم اليقين الشديد لدى المستثمرين المؤسسيين والأفراد.

التداعيات

- ◀ صناديق الاستثمار الخاصة وإدارات المحافظ تواجه صعوبة في إعادة التوازن بين الأصول دون تحقيق خسائر كبيرة.
- ◀ بعض الصناديق اضطرت لزيادة نسبة الاحتياطي النقدي إلى مستويات غير مسبوقة، مما يعني خروج أموال كبيرة من التداول وضعف السيولة في السوق.
- ◀ غياب رؤية واضحة لأداء القطاعات المختلفة في ظل سيناريوهات متعددة للحرب والنفط يجعل قرارات الاستثمار أشبه بالمقامرة.
- ◀ السؤال الذي يحير المديرين: هل يستمر النفط في الارتفاع مما يضر بقطاعات الصناعة التحويلية؟ هل يتحول الاستهلاك نحو القطاعات الرقمية والأساسية (الغذاء والدواء) على حساب قطاعات التجزئة والترفيه؟
- ◀ الإجابة غير معروفة، لكنها تحدد مستقبل المحفظة بأكملها.

الرؤية الاستشارية

- ◀ غياب رؤية واحدة لمستقبل الحرب يجعل الاعتماد على تحليل السيناريوهات المتقدمة أكثر أهمية من أي وقت مضى.
- ◀ مديرو المحافظ الذين يستخدمون نماذج كمية تحاكي أداء القطاعات تحت سيناريوهات متعددة متعددة للحرب والنفط يمكنهم تحديد الأصول التي لديها احتمالية أعلى للتعافي السريع.
- ◀ **إعادة التوازن التدريجي** نحو القطاعات التي أثبتت قدرة على تجاوز التقلبات في أزمات سابقة مثل التكنولوجيا المالية والزراعة المحلية والأغذية والأدوية يمكن أن يحد من الخسائر.
- ◀ **الاحتفاظ بنسبة سيولة مرنة** تسمح بالدخول في مراكز شراء عند انخفاضات حادة هو استراتيجية دفاعية هجومية في نفس الوقت.
- ◀ **كما أن التحوط باستخدام المشتقات المالية على مؤشر تاسي أو على أسعار النفط يمكن أن يحمي المحفظة من تقلبات حادة دون الحاجة إلى تصفية الأصول الأساسية.**

النبضة السادسة – شركات التقنية المالية تواجه تحديات حوكمة مع تسارع التحول الرقمي

التداعيات

- ◀ شركات التقنية المالية الناشئة تنمو بسرعة وتجذب عملاء جدد بشكل يومي، لكنها تعاني من غياب هياكل حوكمة مناسبة لهذا الحجم من النشاط. معظم هذه الشركات تأسست قبل عامين أو ثلاثة وتم تركيز جهودها على تطوير المنتج التقني وجذب التمويل، بينما أهملت بناء سياسات داخلية للرقابة وتقسيم الصلاحيات وإدارة المخاطر التشغيلية.
- ◀ المخاطر الأمنية والخروقات التنظيمية تهدد السمعة وتعرض الشركات لغرامات قد تقضي عليها.
- ◀ سوق المملكة يشهد تشدداً تنظيمياً متزايداً من قبل البنك المركزي السعودي تجاه هذا القطاع لضمان حماية أموال العملاء وسلامة البيانات. الشركة التي تتعرض لاختراق أمني أو خرق للامتثال قد تفقد ترخيصها بين ليلة وضحاها.

المشكلة

- ◀ ارتفع الإقبال على الخدمات المصرفية الرقمية ومنصات المدفوعات الإلكترونية في المملكة بأكثر من أربعين بالمئة منذ بداية الأزمة، نتيجة تزايد استخدام القنوات الرقمية وتقليل التعاملات النقدية. هذا النمو السريع فاجأ العديد من شركات التقنية المالية الناشئة.



أول خطوة لشركة تقنية مالية ناشئة في هذه المرحلة هي مراجعة فجوات الحوكمة الأكثر إلحاحاً:

**من يملك صلاحية الموافقة على الدفعات الكبيرة؟
هل فصل المهام بين الموظفين يمنع حدوث خطأ أو احتيال؟
ما هي خطة الاستجابة السريعة لاختراق البيانات؟**

إنشاء سياسات بسيطة وواضحة لا تتجاوز عشر صفحات، تغطي هذه النقاط الأساسية فقط، يمكن أن تقلل المخاطر التشغيلية بنسبة كبيرة. البرامج التدريبية القصيرة للموظفين على هذه السياسات تضمن تطبيقها فعلياً وليس فقط وجودها على الورق. إنشاء لجنة مخاطر مصغرة تجتمع أسبوعياً لمراجعة أي حوادث أمنية أو تشغيلية هي ممارسة أساسية. الشركات التي تتبنى هذه المبادئ المبكرة تكون قادرة على اجتياز المراجعات التنظيمية دون غرامات أو تعطيل، وتكسب ثقة العملاء والمستثمرين.

النبضة السابعة - اضطراب سلاسل الإمداد يهدد قطاع الأغذية والأدوية في منطقة الخليج

التداعيات	المشكلة
<p>هذا التحويل في المسارات يؤدي إلى زيادة زمن وصول الشحنات الواردة من أوروبا وآسيا.</p> <p>الشركات المستوردة للمواد الغذائية والأدوية في المنطقة بدأت تواجه حاجة لإعادة النظر في جداول توزيعها وإدارة مستودعاتها.</p> <p>بعض المستودعات الكبرى سجلت انخفاضاً في المخزون الاستراتيجي لبعض الأصناف بنسب متفاوتة، لا سيما في المنتجات سريعة التلف أو ذات الطلب المرتفع.</p> <p>التحدي الأكبر يتمثل في صعوبة التنبؤ الدقيق بمواعيد وصول الشحنات البديلة، مما يستلزم مستويات أعلى من المرونة في عمليات التخزين والتوزيع.</p> <p>الشركات الصغيرة والمتوسطة، التي تعتمد على مخزون محدود، هي الأكثر حاجة لتطوير خطط احتياطية.</p>	<p>مع استمرار إغلاق مضيق هرمز، تم تحويل مسار جزء من حركة التجارة المتجهة إلى موانئ الخليج، خاصة في المملكة العربية السعودية والإمارات وقطر والكويت والبحرين وعمان.</p> <p>الطرق البحرية البديلة أطول نسبياً، مما يضيف ما بين اثني عشر إلى ثمانية عشر يوماً إضافياً لزمن الرحلة مقارنة بالوضع الطبيعي.</p> 

الرؤية الاستراتيجية



لضمان استمرارية تدفق السلع الحيوية في المنطقة، ينصح ببناء خطط مرنة لسلاسل الإمداد تقوم على ثلاثة محاور رئيسية.

المحور الأول

تنويع قائمة الموردين، بحيث يتوفر لكل منتج رئيسي بديل محلي أو إقليمي من دول الخليج أو من الدول الصديقة القريبة مثل الأردن ومصر، وذلك من خلال عقود تتضمن شروطاً للتوريد السريع عبر الشحن الجوي أو البري عند الحاجة.

المحور الثاني

اعتماد سياسة احتفاظ بمخزون استراتيجي إضافي للسلع الأكثر حيوية، ويمكن تمويل هذا المخزون الإضافي من خلال تسهيلات ائتمانية قصيرة الأجل تم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض، مع تحديد مستويات إعادة طلب تلقائية لضمان عدم هبوط المخزون عن الحد الآمن.

المحور الثالث

تحديث عقود التوريد مع الشركات الدولية، بحيث تتضمن هذه العقود بنوداً تسمح بتغيير أوقات وكميات التسليم في حالات القوة القاهرة، بالإضافة إلى الاستثمار في أنظمة تتبع رقمية للشحنات البحرية توفر بيانات شبه لحظية عن مواقع السفن وتوقعات وصولها، مما يسمح للشركة بإعادة توجيه شحناتها إلى موانئ بديلة داخل دول الخليج حسب الحاجة.

هذا المستوى من التخطيط الاستباقي يمكن الشركات من تجاوز فترات الاضطراب الملاحي بكفاءة، والحفاظ على خدمة السوق دون انقطاعات كبيرة.

ختام النشرة

في زمن تتغير فيه معادلات السوق أسبوعياً، تبقى الحاجة إلى قراءة موضوعية وهادئة للمشهد أكثر إلحاحاً من أي وقت مضى.

هذا ما تحاول هذه النشرة تقديمه: رؤية مستخلصة من أربعين عاماً من الخبرات الاستشارية في قلب أزمات المنطقة.

العدد القادم يتناول تداعيات الأزمة على قطاع المقاولات وسلاسل التوريد البديلة.

بيانات التواصل

المركز العربي للاستشارات - المملكة العربية السعودية

الهاتف: +966 54 990 9034 

البريد الإلكتروني: info@arabcenter.com.sa 

