الفصل 9

بصمات الزامل
في القطاع الخاص

قطاع البتروكيماويات

بعد إكمال عبدالعزيز دراساته العليا عام 1968م، ركز على مهمة تطوير الصناعات في المملكة العربية السعودية، فكما اتضح، فهذا كل ما ركز عليه حتى أغسطس/ آب من عام 1995م، عندما تقاعد من منصبه وزيرًا للصناعة والكهرباء. وبعد مرور أشهر عدة، أصبح يسهم مرة أخرى في خطة تطوير صناعات بلاده، عن طريق تقديم المشورة للعاملين في القطاع الصناعي من مجموعة الزامل، والبدء في دراسة مشروعات بتروكيماوية، ولقد عمل الزامل بمساعدة كلٍّ من الدكتور نبيل فاعور، والدكتور فادي الجردلي، وبقية المستشارين في إدارة تطوير الأعمال في مجموعة الزامل، على وضع خطة طويلة المدى لدخول مجموعة الزامل في تطوير الصناعات البتروكيمائية والصناعات التحويلية.

وبعد أن وضع الزامل أساسًا متينًا أصبح مستعدًّا للبدء بمشروع طموح: إنشاء شركتين قابضتين للبتروكيماويات، كلٌّ منهما تتكون من مجموعة متكاملة من الشركات التابعة لإنتاج مجموعة من المواد البتروكيماوية، بعضها لم يصنّع بعد في المملكة، والشركتان القابضتان كلتاهما كانتا في حاجة إلى مخصصات الغاز الطبيعي التي تقدّمها الحكومة السعودية، وكانتا ستجلبان تقنيات تصنيع حديثة للمملكة العربية السعودية من خلال المشروعات المشتركة، واتفاقيات الترخيص مع شركات كيماوية أجنبية كبرى.

وظهرت أولى هذه الشركات عام 1999م عندما جمع الزامل مجموعة من مستثمري القطاع الخاص لإنشاء الشركة السعودية العالمية للبتروكيماويات، المعروفة باسم سبكيم، فقد أنتجت هذه الشركة في البداية مادتي: الميثانول والبوتين ديول، وأدَّى ذلك إلى إنشاء شركتين تابعتين لشركة سبكيم: واحدة لإنتاج الميثانول، وهي شركة الميثانول الدولية، التي أُسِّست عام 2003م؛ والشركة الأخرى تنتج مادة البوتين ديول، وهي شركة ديول الدولية، التي أُسِّست عام 2002م، وكانت تسمى شركة الخليج المتقدمة للصناعات الكيميائية.

أما بالنسبة إلى الزامل فقد وفَّر إنتاج الميثانول أساسًا قويًّا لشركة سبكيم، وعن ذلك يقول:

عندما قرَّرنا الدخول بقوة في عالم البتروكيماويات، كان الميثانول أحد أول المنتجات التي فكرنا فيها، فقد كان من السهل إنتاجه، وسهل النقل والتسويق، وكانت أسعار المنتج متقلبة، ولكن عوائده على المدى البعيد جيدة، وإضافة إلى ذلك، فقد كان الميثانول المادة الأساسية في إنتاج نطاق واسع من المواد الكيميائية المتوسطة التي توفر هامشًا جيدًا للربح.

ويشرح د. نبيل فاعور كيف «تصوَّر الزامل الميثانول نقطةَ انطلاق لشركة سبكيم، ويمكن استخدامها مادةً خامًا لصنع حامض الأسيتيك، الذي يستخدم بدوره لإنتاج مونمر أسيتيت القينيل، الذي يمثل الأساس لإنتاج أسيتيت فينيل الإيثيلين وغيره». وحقًّا استخدمت سبكيم الميثانول الذي تنتجه ليستخدم مادةً خامًا لكثير من المنتجات الكيميائية: حامض الأسيتيك، وأنهايدرايد الأسيتيك، ومونمر أسيتيت الفينيل، ويعتمد المصنِّع لهذه المنتجات على تقنية مرخصة من شركتي إيستمان كيميكال ودوبونت.

وكان نجاح الزامل في تأمين تقنية تصنيع حامض الأسيتيك نصرًا مهمًّا، وكانت هذه التقنية قد تمنَّعت عليه، عندما كان في سابك: لقد أخفقت جميع الجهود التي بُذلت للحصول عليها، وكان الزامل قد اتصل بشركات سيلانيز وبي. بي كيميكالز في الثمانينيات والتسعينيات من القرن العشرين، وكذلك بشركات أخرى تملك التقنية لتصنيع حامض الأسيتيك، وسعى لإقناعهم: إما بمنح سابك رخصة لاستخدام تقنيتهم، أو المشاركة في مشروع مشترك، ولكن النجاح لم يحالف جهوده تلك.

ويتذكَّر الزامل شعوره عند محاولته الحصول على تقنية حامض الأسيتيك لشركة سبكيم:

حاولت الحصول على تقنية إنتاج حامض الأسيتيك، عندما كنت في سابك، فحاولت مرارًا وتكرارًا، ولكنني لم أنجح في إقناع أحد بمنح ترخيص التقنية أو المشاركة في مشروع، والشيء نفسه حدث معي عندما حاولت جلب هذه التقنية لشركة سبكيم.

وكان هناك عدد قليل من الشركات التي تمتلك تقنية تصنيع حامض الأسيتيك، وفي طليعتها كانت شركة سيلانيز، وشركة بي. بي. كيميكالز، وكان لديهم التقنية الفضلى؛ إنها نسخة مطوَّرة من تقنية مونسانتو، وتوجد شركات من الدرجة الثانية تملك هذه التقنية، ومن بينها شركة ميللينيوم.

عمدنا إلى زيارة جميع هذه الشركات، وكانوا ودودين جدًّا، ولكنهم حاولوا منذ البداية جاهدين أن يثنونا عن دخول عالم أعمال حامض الأسيتيك، فبيَّنوا لنا جميع المشكلات التي ستواجهنا، وكان ذلك نصيحة صادقة، ولكنني أعتقد أن السبب الحقيقي هو رغبتهم في الاحتفاظ بهذه التقنية واحتكار السوق لأنفسهم.

وبينما كانت النهاية تبدو سيئة، علم الزامل أن شركة إيستمان كيميكال تمتلك تقنية لإنتاج حامض الأسيتيك، وكما تبيَّن، فقد كان حامض الأسيتيك منتجًا ثانويًّا لعملية التصنيع التي تستخدمها إيستمان لإنتاج أنهايدرايد الأسيتيك، وكانت لخالد - أخي عبدالعزيز الزامل - علاقات مع شركة إيستمان؛ لذلك كان بإمكانه ترتيب لقاء.

وافقت إيستمان بسرعة على تعديل تقنيتها، بحيث يمكن إنتاج كميات أكبر من حامض الأسيتيك، وكميات أقل من أنهايدرايد الأسيتيك، ووافقت على منح رخصة هذه التقنية المعدَّلة لشركة سبكيم، ويقول الزامل بسرور: «لقد كنت أحاول الحصول على هذه التقنية منذ ثلاثين عامًا، وأخيرًا نجحت، وما يدلُّ عليه ذلك هو أن الإصرار يجلب النتائج».

حصلت سبكيم على تقنية مهمة أخرى من الولايات المتحدة؛ كانت تلك تقنية تصنيع مونمر أسيتيت الفينيل، وكان الزامل في بداية الأمر يأمل في الحصول على هذه التقنية من خلال اتفاقية مشروع مشترك مع شركة دوبونت كيميكال، ولهذه الغاية كانت المحادثات قد بدأت مع دوبونت عام 2000م، ولكن اتضح في نهاية الأمر أن دوبونت مهتمة فقط بتوقيع اتفاقية ترخيص مع سبكيم. يقول الزامل:

استمرت مباحثاتنا سنة أو سنتين، حاولنا إقناعهم بالدخول في مشروع مشترك، ولكنهم كانوا يرغبون في منح الرخصة فقط، وفي نهاية صيف 2004م أنجزنا اتفاقية

الترخيص، وكان ذلك إنجازًا، وكنا بلا ريب الأوائل في المملكة العربية السعودية، الذين نحصل على هذه التقنية.

مثَّلت المنتجات القائمة على الميثانول جزءًا واحدًا من المرحلة الأولى لتطوُّر سبكيم، وتمثَّل الجزء الثاني في تأسيس شركة لإنتاج البوتين ديول، ولتنفيذ ذلك أسَّس الزامل مشروعين مع شريكين من خارج منطقة الخليج العربي: شركة ديفي بروسيس تيكنولوجيز المحدودة من بريطانيا، وشركة هانتسمان كوربوريشن من الولايات المتحدة؛ فقد وفَّرت هانتسمان تقنية إنتاج أنهايدرات الماليك، وهو مكوِّن رئيس لإنتاج البوتين ديول، ووفَّرت شركة دافي تقنية الإنتاج الفعلي للبوتين ديول.

ولاحقًا، واصلت سبكيم توسعها وتطورها، مستخدمة تقنيات حصلت عليها من خلال اتفاقيات ترخيص مع إكسون موبيل وروديا، ومن خلال مشروعات مشتركة مع هانوا كيميكال التي تعاملت مع بعض خطوط الإنتاج، ولدى الشركة الآن عمليات تصنيع لمواد البوليثيلين قليل الكثافة، والبوليبوتيلين تيريفثاليت، وأسيتيت الإيثيل فينيل، ومركبات أخرى لصناعة الأسلاك والكوابل، ولديها أيضًا مصنع لإنتاج أسيتيت الإيثيل، ولكنها قادرة أيضًا على إنتاج أسيتيت البيوتيل. وعام 2011م اشترت سبكيم شركة آيكترا إي. أي، وهي شركة سويسرية تعمل في تجارة الكيماويات، وبذلك امتلكت أساسًا لذراع تسويقية تطوَّرت إلى شركة سبكيم للتسويق التي تتمتَّع بحضور قوي في الأسواق العالمية، وبذلك تطوَّرت سبكيم لتصبح شركة كبرى في قطاع البتروكيماويات، وفي شهر نوفمبر/ تشرين الثاني 2006م طرحت سبكيم العرض العام المبدئي الخاص بها، الذي تلقَّاه المستثمرون بحماس.

ومع تطوُّر سبكيم اتجه الزامل إلى تجميع مجموعة أخرى من المستثمرين لإطلاق شركة بتروكيماويات قابضة ثانية؛ وهي (شركة الصحراء للبتروكيماويات)، التي أُسِّست في شهر إبريل/ نيسان 2004م بصفة شركة سعودية مساهمة، ولاحقًا في العام نفسه طرحت الشركة العرض العام المبدئي لها، الذي أغلق في 2 يونيو/ حزيران والذي تضاعف فيه عدد المشاركين 22 مرة عن المتوقع! تقدِّم هذه

الاستجابة الحماسية الدليل على ثقة المستثمرين الكبيرة في أي مشروع تقوده مجموعة الزامل.

وطوال العقد القادم، كانت (شركة الصحراء) تسهم في عمليات ناجحة في مجال البتروكيماويات أو تطلقها، وقادت المسيرة شركة الواحة، وهي مشروع مشترك مع شركة بازل من هولندا (أصبحت اليوم ليوندیل بازل)، التي قامت على مجمع كبير للبروبولين - بوليبروبولين، ويصل إنتاجها من البوليبروبولين سنويًا إلى 450 ألف طن متري.

وعام 2005م اتفقت (شركة الصحراء) مع شركة سعودية خاصة أخرى هي التصنيع، على تأسيس شركة هي شركة التصنيع والصحراء للأوليفينات، التي تضمنت مجموعة متكاملة من المشروعات المشتركة، وعام 2008م تشاركت شركة التصنيع والصحراء للأوليفينات مع شركة روم آند هاس (تملكها اليوم شركة داو كيميكال) لتأسيس الشركة السعودية لمونمور الأكريليك، التي تصنع حاليًا حامض الكريلك الجليدي، وتخطط لإنتاج أكريليت البيوتيل؛ وعام 2010م تحالفت شركة التصنيع والصحراء للأوليفينات مع شركة إيفونك لتأسيس شركة البوليمرات الإكريلكية السعودية، التي تصنِّع بوليمرات عالية الامتصاص؛ وعام 2013م أسست مشروعًا مشتركًا مع شركة كيان السعودية وصدارة تحت اسم شركة البيوتانول السعودية، التي شغَّلت منذ مدة قصيرة مصنعًا لإنتاج البيوتانول، ولها خطط لتطوير إمكاناتها لإنتاج أسيتيت البيوتيل، وفي تلك الأثناء عام 2007م اتفقت شركة الصحراء مع الشركة العربية السعودية للتعدين (معادن) على تأسيس شركة الصحراء معادن للبتروكيماويات، التي تنتج ثنائي كلوريد الإيثيلين والصودا الكاوية.

وقد سعى الزامل، في جميع جهوده في مجال الأعمال، بثبات لتأسيس صناعة بتروكيماويات تضيف قيمة للغاز المصاحب لإنتاج النفط - الغاز الذي كان في وقت من الأوقات يهدر عن طريق الحرق، وجاء مكملًا للجهود الكبيرة التي قادها في سابك لتحويل الثروة المتمثلة في الغاز الذي كان يُحرَق إلى منتجات ذات قيمة اقتصادية عالية.

ساعد الزاملَ في جهوده تلك مديرون وتنفيذيون رجال، مثل أحمد العوهلي، المدير التنفيذي لشركة سبكيم، الذي كان قد سبق له أن اكتسب الخبرة والقيادة والمهارات الإدارية بصفته موظفًا في سابك، وبالفعل فإن الفريق المكوَّن من قادة أعمال خبراء ومهرة، ومديرين وعمال كيميائيين، الذين حصلوا على التدريب في سابك، والذين يقودون، ويعملون في شركات خاصة للبتروكيماويات، وغيرها من المشروعات الصناعية الناشئة في المملكة العربية السعودية، هم الإرث الخالد لعبدالعزيز الزامل ولغيره من روَّاد الصناعة السعوديين. إن وجود كثير من القادة في الجيل الحالي القادمين من سابك لهو شاهد على أهمية السعودة التي قادها الزامل بقوة، حين كان رئيسًا تنفيذيًّا ورئيسًا لمجلس إدارة سابك.

لقد أدرك هؤلاء القادة المساهمة الكبيرة التي قدَّمها الزامل لعملاق الصناعة السعودية المتنامي، ويمتدح العوهلي عبدالعزيز بوصفه (الأب الروحي) لصناعة البتروكيماويات السعودية، وبصفته قائدًا اقتصاديًّا يتمتع بـ: امتلاك الرؤية، وتحديد الأهداف، وتجسيد مفاهيم النزاهة والشفافية، ومنح الآخرين الثقة لتنفيذ الرؤية وتحقيق الأهداف والالتزام بالمعايير، فقد كان صبورًا، لا يشير أبدًا بإصبعه، ويبيِّن الدروس المستفادة من الإخفاق، وكذلك من النجاح، وعلى أتم الاستعداد للمساعدة إذا ما طُلب منه ذلك؛ كان عبدالعزيز الزامل معلّم أعمال ناجحًا جدًّا.

ويقول العوهلي: «على الرغم من حدَّة طبعه، فإنه ليس كذلك مع الأشخاص الذين يعملون معه، فتسامحه واستعداده لتقديم المساعدة، وقدرته على التفهم، والقدرة على رؤية الصورة الكبيرة، هي من الخصائص التي يقدرها الناس، وتجعلهم يستمتعون بالعمل معه وتحت قيادته».

نشاط عائلة الزامل

عند وفاة عبدالله الزامل، قرَّر أبناؤه عدم تقسيم الإرث، وبدلًا من ذلك أخذ الأخ الأكبر محمد على عاتقه إدارة أعمال العائلة، في حين واصل أشقاؤه الأصغر سنًّا

تعليمهم، وتسلَّمُوا فيما بعد مناصب في القطاعين العام والخاص، وتدريجيًّا عاد الإخوة إلى ممارسة أدوار في الشركة العائلية التي تطورت في نهاية المطاف إلى (شركة مجموعة الزامل القابضة).

أصبحت مجموعة الزامل اليوم مجموعة عالمية كبيرة، لها عمليات تصنيع متنوعة للغاية، وكذلك نشاط كبير في مجال العقارات، والأعمال الإنشائية، والنقل البري والبحري، وبناء السفن وإصلاحها، ومن خلال الشركة الوطنية للطاقة التابعة لها، شاركت في إنتاج الطاقة الكهربائية وتوزيعها، واستمر محمد الزامل في قيادة مجموعة الزامل حتى وفاته عام 2010م، ومع ذلك فقد كانت القرارات النهائية تتخذ دائمًا جماعيًّا.

يعمل عبدالعزيز الزامل اليوم رئيسًا لمجموعة الزامل، التي منحته منصة جديدة للمساهمة في التوسع في تطوير الصناعة السعودية، وبهذه الصفة، فإن له صوتًا مهمًّا، ولكن ليس نهائيًّا في المشاورات العائلية، وبقيت مجموعة الزامل القابضة عملًا عائليًّا حقًّا، إذ إن لكل ابن من أبناء عبدالله الزامل وأحفاده دورًا في توجيه دفَّة الشركة، وقد بقيت الروابط العائلية القوية التي عزَّزها عبدالله الزامل بين أولاده شريان الحياة للشركة.

يقول عبدالرحمن الزامل، الأخ الثاني لعبدالعزيز: «نجتمع كثيرًا، ونناقش ما يجول في خواطرنا بكل أمانة، فقد يرغب بعض الإخوان في زيادة الاستثمارات في قطاع العقارات، وآخرون في قطاع التصنيع والصيانة، وبعضهم في الأسواق المالية، ولكلٍّ منا رأيه، لكننا نتفق في نهاية الأمر، ونتوصل عادة إلى فهم مشترك، ولكننا في حالة الاختلاف الحاد نعمد إلى التصويت، وبهذه الطريقة نحافظ على تماسك العائلة، فإن مسائل الأعمال والشؤون العائلية الخاصة دائمًا ما تكون حاضرة ومتداخلة».

وقد استطاع أبناء الزامل وأحفاده، بفضل ثقتهم الكبيرة بالالتزام الديني والأخلاقي لوالدهم، وبقدرته الكبيرة بصفته رجل أعمال، واهتمامه بأدق التفاصيل، بناء مؤسسة أعمال عملاقة ومرموقة، ومن دون شك، فإن التركيز على الإدارة كان سمة الزامل المميزة في العمليات، ووفق ما يقول أحد الزملاء: «ما يعجبني في أعمال

عائلة الزامل أنه عند زيارتي لإحدى شركاتهم أجد دائمًا أحد الإخوة على رأس العمل»، فقد كان حجم العائلة، وتعاضدها، والمنهج المركّز، من عوامل قوتها.

وبمرور السنوات تطوَّرت هيكلية الشركة العائلية، وأصبحت أكثر تعقيدًا، ووُظِّف مديرون محترفون وتنفيذيون للمساعدة على إدارة الفروع التابعة للزامل، إضافة إلى الاستعانة بشركات استشارات لتقديم الاستشارة في طبيعة الاستثمار والمسائل ذات الصلة، وكذلك لتقديم مقترحات لمواجهة بعض التحديات، وكذلك أصبح هناك نظام حوكمة أكثر قوة وصرامة، وشمل ذلك مجلسًا عائليًّا لأعضاء من جميع الأعمار، ودستورًا عائليًّا رسميًّا، وبرنامجًا تدريبيًّا مخصصًا لتطوير الأعضاء الشباب في العائلة، ومجلس شباب (أبناء عمومة) مفتوحًا للأعضاء حتى الجيل الثالث من خريجي الجامعات، أو ممن يبلغ 21 عامًا أو أكثر.

وعندما توفي عبدالله الزامل كانت أعمال العائلة متركزة في قطاعي العقارات والإنشاءات، وكانت أعمال التصنيع، مثل إنتاج مواد البناء، تمثِّل جزءًا صغيرًا فقط في أعمال العائلة، ثم تغيّرت الأمور بمرور الزمن، ومع انطلاقة بطيئة في تسعينيات القرن العشرين تسارعت وتيرتها بقوة في السنوات الأخيرة، وتنوعت، وتوسعت شركات مجموعة الزامل.

وفي الوقت الحاضر، تدر عمليات التصنيع والخدمات أكثر من نصف عوائد مجموعة الزامل، وإضافة إلى ذلك أصبحت منتجات الزامل، التي كانت في الماضي تركز على الأسواق المحلية والإقليمية، تأخذ طريقها إلى مختلف أنحاء العالم، وكذلك اتخذت عمليات تصنيع الزامل مواقع بعيدة لها، مثل إيطاليا وفيتنام، وتتنوَّع منتجات مجموعة الزامل لتشمل المباني الجاهزة، والتغليف البلاستيكي المقولب بالحقن، والطعام المجمَّد. ومثّلت شركة مجموعة الزامل القابضة، بنموها المتزايد، واستمرارها في توظيف الخبرات الشابة، قوة مضافة لقوة الاقتصاد السعودي، ونموذجًا يحتذى به لما يمكن أن تكون عليه الشركة العائلية.

* * *