

## الملكية تصنع التميّز

الغرض من هذا الفصل ومحتوياته

إن الهدف من الجزء الثاني (الفصلان العاشر والحادي عشر والملحق الثالث أيضاً) هو سير وتوضيح كل ما يتعلق بتوليد القيمة للمالك وما هو نوع الكفاءة التي يجب أن يتحلّى بها لكي يصبح ناجحاً في دور المالك النشط. ولما كانت نقطة البداية الحسنة لمثل رحلة الاكتشاف هذه هي برهنة نجاحها في الحياة العملية، فإن هذه الدراسة ستركز على حالة وحيدة، هي ما سنطلق عليه تحديداً عالم وولنبيرغ السويدي. فقد هيمنت على الصناعة السويدية قلة من الشركات المتعددة الجنسيات الكبيرة أ.ب.ب وإيركسون وإكترولوكس وستورا إنسو وفولفو الخ. والكثير من هذه الشركات الناجحة هي جزء من عالم وولنبيرغ وكانت لها صلات تاريخية معه. كما قام ممثلون من سلالة وولنبيرغ بمساهمات ملموسة ومارسوا أدواراً قيادية كملاك نشطين لهذه الشركات. أما الجيل الخامس من هذه السلالة، التي يعود تاريخها إلى منتصف القرن التاسع عشر عندما افتتح الجد الأول بنكاً هو بنك ستوكهولم إنسكيلد<sup>(1)</sup>، فقد اتخذ مجدداً مواقع قيادية في عالم وولنبيرغ.

فما الذي يكمن خلف نجاح وولنبيرغ، الذي أثار الإعجاب والحسد ليس فقط في الصناعة السويدية وإنما دولياً أيضاً، كشيء فريد؟ وممّ تتكون مهارات الملكية المتميزة لعالم وولنبيرغ؟

## إيضاح الجوانب المهمة لصلاحيه المالك

لن تقدم هذه الدراسة الجواب الكامل عن هذه الأسئلة؛ فهي ستحتاج إلى تحليل تفصيلي جداً، هذا في ما لو كانت أصلاً ممكنة. والهدف من هذا العرض محدود، فهو يوضح بعض الجوانب المهمة في أهلية المالك كقاعدة لتحليلنا المستمر لدور الملكية ونوع الأهلية المطلوبة. وقد جرى تسهيل القصد من هذه الدراسة، لأن عالم وولنبيرغ ككل، أو بعض الشركات الأعضاء فيه، قد درست من قبل عدد من كبار مؤرخي الاقتصاد ومن قبل باحثين، من مثل كرايستر دانيلسون وتورستن غاردلاندا وأول غاسلاندر وجان غليت وهاكان لندغرن وأولف أولسون<sup>(2)</sup>. وقد مكن كل هذا، مع ما تمكن المؤلف من رصده والوقوف عليه من خلال حوارات مع ممثلين عن التجمع ومع آخرين خارجيين - من ناقدين ومعجبين أو خبراء حياديين - من اختبار بنية مهارات الملكية المتميزة وتحديدها لدى وولنبيرغ وإعطاء أمثلة عنها. وللوصول إلى ذلك فلا بد من أن نحدد أشكال النجاح والعوامل الحساسة التي يمكن تميزها فيها، بالإضافة إلى أمثلة عن الإخفاق التي تسربت إلى الأعمال الخارجة عن نطاق تخصص وولنبيرغ.

### ملخص محتوى الفصل

سيبدأ هذا الفصل باستعراض نطاق عالم وولنبيرغ ونجاحه المالي. وسيحلل تطوره التاريخي من منظور ملكيته الفاعلة، وذلك بقصد تحديد صيغ النجاح والعوامل الأساسية للكفاءة التي تفسر نجاحه المالي. وسيضمن ملحفاً منفصلاً يحوي معلومات إضافية عن الجذور التاريخية لعالم وولنبيرغ وبعض الأحداث المهمة التي كوّنت تطوره، وكذلك أمثلة عن كيفية ممارسته ملكيته النشطة في اثنتين من ممتلكاته الاستراتيجية. ويبدأ الملحق، الذي سيكون من المفيد قراءته على التوازي مع هذا الفصل، باستعراض موجز لتوزع حقيبة الاستثمار في أنفستور Investor وممتلكاتها الأساسية.

وسيقدم الفصل التالي عرضاً موجزاً للحالة الراهنة والتحديات الأساسية

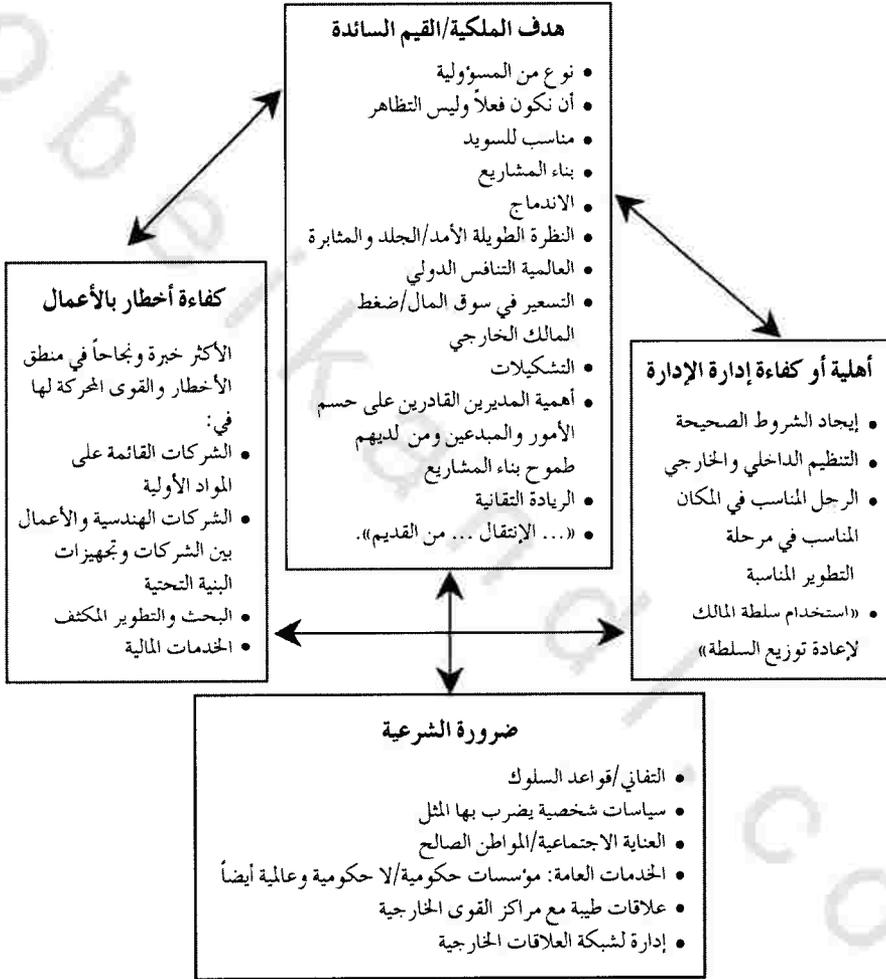
وكذلك كيفية التعامل معها من قبل القيمين على عالم وولنبيرغ اليوم. وبالدرجة الأولى من قبل الرئيس بيرسي بارنفيك والمدير التنفيذي ماركوس وولنبيرغ على التوالي لشركة أنفستور ، التي هي شركة الاستثمار وأداة المالك الفاعل الرئيسية في عالم وولنبيرغ، ومن قبل جاكوب وولنبيرغ، ابن عم ماركوس ومن العمر نفسه، ورئيس بنك العائلة السابق سيب SEB، ونائب رئيس أنفستور.

### خلاصة في خطوتين

ستلخص نتيجة تحليل نجاح عالم وولنبيرغ في خطوتين. الأولى (الشكل 1.10) ما يمكن تسميته عناصر الكفاءة الجوهرية لصيغة النجاح للملكية النشطة لعالم وولنبيرغ. والثانية في نهاية هذا الفصل، سيضاف جزء حيوي آخر (الشكل 5.10) لتقدم المفهوم الكامل لصيغة نجاح عالم وولنبيرغ أو الكفاءة المتميزة للملكية الفاعلة لعالم وولنبيرغ.

### مقدمة عن عالم وولنبيرغ وسلالته

تتمتع السويد في عالم الأعمال وفي مجتمع الشركات متعددة الجنسيات بكونها ممثلة من قبل عدد كبير نسبياً من شركاتها في لائحة فورتيون (الثراء) المؤلفة من 500 شركة Fortune (الحجم بحسب العائدات) وكذلك لائحة الفايينشال تايمز المؤلفة من 500 شركة (الحجم بحسب رسملة السوق) - خاصة إذا ضُمت الشركات المسجلة اليوم في مكان آخر ولكنها من أصل سويدي (مثل إي. ب. ب. ب. ABB). وتتضمن اللائحة الأولى، ثمان من هذه الشركات، وتتضمن اللائحة الثانية عشراً منها. وعلى أساس نسبة الشركات إلى عدد السكان تكون السويد الدولة الثامنة في العالم في اللائحة الأولى والخامسة في العالم في اللائحة الثانية. ومن بين الدول الصغيرة فإن سويسرا وهولندا فقط هما الدولتان اللتان لهما شركات أكثر على أساس نسبي.



الشكل 1.10: عناصر الكفاءة الأساسية في صيغة نجاح توليد القيمة للمالك النشط في عالم وولبيرغ.

وبعض هذه الشركات له أسماء مألوفة مثل إيكترولوكس وإيركسون وفولفو، وعرف بعضها الآخر معرفة أفضل في عالم الأعمال مثل أ.ب.ب.ب. ABB وأسترا (زينكا) وستورا إينسو. وبالإضافة إلى أهم 500 شركة هناك شركات سويدية كثيرة عالمية لها الصدارة في مجالات عملها مثل أطلس كوبكو وسانديك وس.ك.ف. SKF . وساب وسكانيا.

### ولنبيرغ - اسم ذو شهرة عالمية

يوجد اسم سويدي آخر بالإضافة إلى هذه الشركات المشهورة في مجتمع المال والأعمال الدولي، هو مجموعة ولنبيرغ. وهي موضوع متكرر لمقالات رئيسية في مجلات الأعمال الرائدة (مثل أسبوع الأعمال Business Week، الطبعة الأوروبية، عدد 20 كانون الأول 1997 ومجلة المستثمر المؤسساتي Institutional Investor لشهر تشرين الأول عام 1999) ومقالات أقل إثارة، كما يوجد إدراك بأن الكثير من الشركات السويدية الرائدة هي جزء مما يطلق عليه غالباً عالم مصالح ولنبيرغ. وفي الحقيقة، فإن لعالم ولنبيرغ تأثيراً حاسماً في الشركات يبلغ زهاء 50٪ من قيمة إجمالي رأس مال السوق للشركات المسجلة على قائمة سوق مال ستوكهولم (نهاية 1999). وعليه فإن لعالم ولنبيرغ بعض الفضل في ما ذكر في دراسة حديثة العهد وخصوصاً بأن السويد كانت أكثر الأسواق المالية نجاحاً في القرن العشرين<sup>(3)</sup>.

### سلالة من خمسة أجيال

كان دخولي إلى عالم ولنبيرغ وأعماله مبكراً وعفويًا. فقد بدأ اهتمامي بهذه القضايا في سن مبكرة، إذ كنت استمع إلى أبي وأحاوره (الذي توفي عندما كان ماركوس ولنبيرغ في الخامسة عشرة من عمره). وكان جدي أيضاً (ماركوس ولنبيرغ الأصغر 1899-1982) معلماً لي منذ كنت شاباً يافعاً. وكانت رفقتي له وسيلة للتعرف إلى عالم ولنبيرغ. ومهما كان ما يفعله خارج المكتب - من إبحار أو صيد أو أي شيء

آخر أتيت لي فرصة أن أكون معه - عاش جدي دائماً مع عالم وولنبيرغ وقضاياها. وقد كان بين من يشارك في رحلات الإبحار أو حفلات الصيد هذه... الخ، شخصيات مهمة من عالم وولنبيرغ. وهكذا فقد كنت - منذ طفولتي والسنوات التي تلتها - في وسط غني دائماً بالمعلومات عن هذا العالم.

ماركوس وولنبيرغ، المدير التنفيذي لشركة أنفستور<sup>(4)</sup>

كان أحد المواضيع اللافتة للنظر التي أثارت انتباه الصحافة والإعلام هي أن الجيل الخامس لعائلة وولنبيرغ قد بدأ حديثاً باحتلال مواقع قيادية في عالم وولنبيرغ - أبناء العمومة، جاكوب وولنبيرغ رئيساً لبنك س.إ.ب. SEB (وهو في الأصل بنك للعائلة أسس في عام 1856 وكان من أوائل إنجازات أسرة وولنبيرغ) وماركوس وولنبيرغ مديراً تنفيذياً لشركة أنفستور، وهي شركة استثمار نجحت في أن تصبح أداة المالك الرائدة لكامل عالم وولنبيرغ. وعليه فقد أثار آل وولنبيرغ الإعجاب على نحو واسع لإنجازاتهم كمالكين لشركات سويدية رائدة ولشبكاتهم العالمية الواسعة من الشركاء في الأعمال ولعلاقاتهم، وكذلك لسלטتهم المستمرة التي امتدت عبر خمسة أجيال حتى الآن. يبين الجدول 1.10 تتابع الشخصيات الأساسية عبر هذه الأجيال الخمسة وأدوارهم الرسمية في عالم وولنبيرغ (في إنسكيلدا/ س.إ.ب. - بانكن<sup>(5)</sup>) / س.إ.ب. SEB وأنفستور على التوالي). ويعطي المقطع الذي استشهدنا به آنفاً فكرة عن كيفية انتقال التقاليد والمسؤوليات في عالم وولنبيرغ من جيل إلى الجيل التالي. وسنناقش بعمق في هذا الفصل قدرة عالم وولنبيرغ وسماته الأساسية ونقاط قوته.

### لا يزال على الجيل الخامس أن يثبت جدارته

لا يزال بالطبع نجاح الجيل الخامس مسألة مفتوحة ما دام شباب عائلة وولنبيرغ قد تسلموا مقاليد الأمور حديثاً فقط، ما دام الجيل الرابع، بيتر وولنبيرغ الأب وعم ماركوس، لا يزال فاعلاً كرئيس لمؤسسات وولنبيرغ

أولاً وكذلك كرئيس شرف لأنفستور وكزعيم لا منافس له للعائلة. أضيف إلى ذلك أن أداء أسهم أنفستور قد انخفض منذ منتصف 1998، وتراجع جداً خلف المؤشر العام لسوق المال في ستوكهولم. كما أن ما يسمى حسم شركة الاستثمار هذه (انظر الملاحظة 4 في الفصل الحادي عشر لتفسير هذه الظاهرة) هو حالياً (مطلع 2000) أعلى بكثير عما كان عليه منذ عدة سنوات - يراوح حول 35٪.

### الجدول 1.10 الأجيال الخمسة لسلالة وولنبيرغ وعالم وولنبيرغ.

المنصب السابق		
مدير تنفيذي لإنسكيلدا 1856 - 86	أندريه أوسكار وولنبيرغ 1816 - 1889	1.
مدير تنفيذي لإنسكيلدا 1886 - 1911	أ. كنوت أ. وولنبيرغ 1853 - 1938	2 أ.
رئيس لإنسكيلدا 1991 - 1938		
مدير تنفيذي لإنسكيلدا 1911 - 1920	ماركوس وولنبيرغ الجد 1864 - 1943	2 ب.
رئيس لإيسكلندا 1938 - 1943	ابن أندريه أوسكار وأخ غير شقيق لكنوت	
مدير تنفيذي لإنسكيلدا 1927 - 1946	جاكوب وولنبيرغ 1892 - 1980	3 أ.
رئيس إيسكلندا 1946 - 1969	ابن ماركوس الجد	
رئيس أنفستور وبروفدينشيا 1946 - 1978		
مدير تنفيذي لإنسكيلدا 1946 - 1958	ماركوس وولنبيرغ الابن 1899 - 1982	3 ب.
رئيس إيسكلندا 1969 - 1971	ابن ماركوس الجد	
والبنك السويدي 1972 - 1976		
رئيس أنفستور 1978 - 1982		
مدير تنفيذي لإنسكيلدا 1958 - 1971	مارك وولنبيرغ 1924 - 1971	4 أ.
	ابن ماركوس وولنبيرغ	
رئيس أنفستور 1982 - 1997	بيتر وولنبيرغ -1926	4 ب.
رئيس فخري لأنفستور منذ 1997	ابن ماركوس وولنبيرغ	
مدير تنفيذي لأنفستور -1999	ماركوس وولنبيرغ -1956	5 أ.
	ابن مارك وولنبيرغ	
رئيس سيب - SEB 1997	جاكوب وولنبيرغ -1956	5 ب.
	ابن بيتر وولنبيرغ	

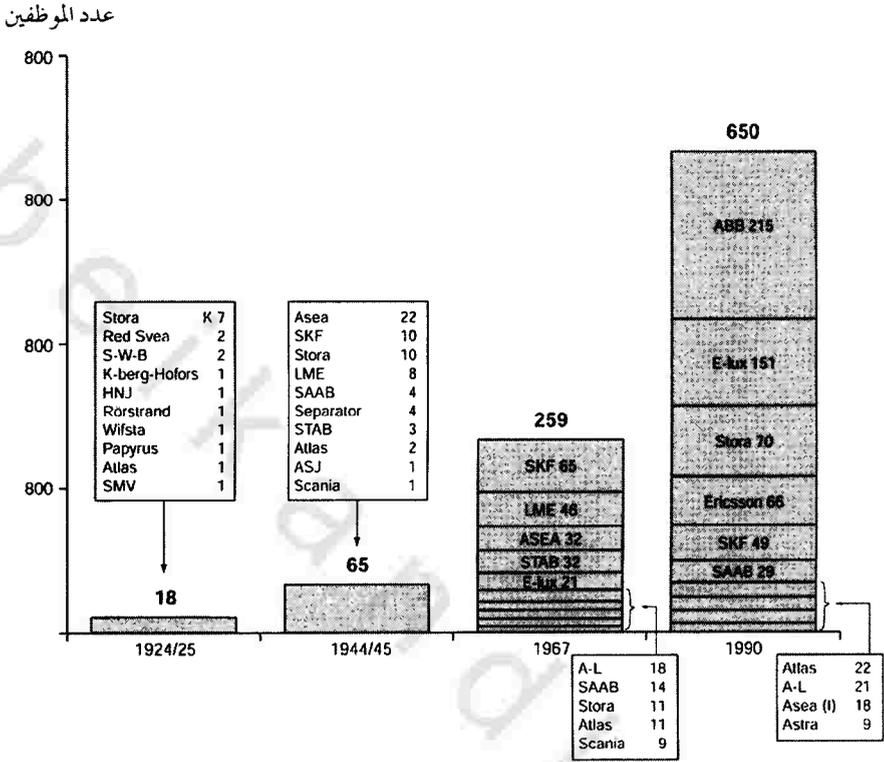
## أداء رائع

كان الأداء تاريخياً رائعاً على أية حال. فالكرون السويدي الواحد الذي استثمر في أنفستور لدى انطلاقتها في عام 1916 تضاعف إلى 3500 كرون سويدي مع نهاية عام 1999 متجاوزاً بذلك أداء المؤشر العام لسوق مال استكهولم بثلاثة أمثال. كما تجاوزت العائدات السنوية في العشرين سنة الأخيرة المؤشر العام لسوق مال استكهولم بنحو 2٪. وسبب هذا الأداء المتواضع هو التطورات التي حدثت خلال الأعوام 1998 و 1999 خصوصاً. فقد انخفض سعر السهم في أنفستور بمقدار 1٪ خلال عام 1998 بسبب زيادة حسم استثمار الشركة. ومع أن رسملة سوق أنفستور قد ازدادت بمقدار 30٪ إلا أن سوق المال في استكهولم التي كانت آخذة في الارتفاع بشدة قد حققت ضعف ذلك. وازداد حسم استثمار الشركة أكثر فأكثر في عام 1999. وهذا الأداء الضعيف نسبياً والحديث العهد يضع أنفستور، بنسبة مئوية قليلة، خلف مستثمر أسطوري آخر هو وارن بوفيت Warren Buffet، وفرعه بيركشاير هاتاوي Berkshire Hathaway، خلال نفس المدة على أساس متوسط الأداء السنوي.

## نمو دولي مذهل في الممتلكات الصناعية

لقد تماشى هذا الأداء المالي المثير للانتباه تاريخياً مع النمو المذهل في شركات عالم وولنبيرغ.

استقي الشكل 2.10 من واحدة<sup>(6)</sup> من عدة دراسات أجريت من قبل دارسين سويديين لامعين في تاريخ الاقتصاد. يظهر هذا الشكل عدد الموظفين في الشركات التي تُولف أكبر عشر شركات من ممتلكات عالم وولنبيرغ، وذلك خلال أربع مدد مختلفة من منتصف العشرينيات وحتى عام 1990. وبحسب هذا التعريف فإن عدد العاملين في عالم وولنبيرغ قد ازداد بمقدار 36 مرة خلال الأعوام الخمسة وستين الماضية، وكلهم موظفون في شركات عالمية معروفة جداً.

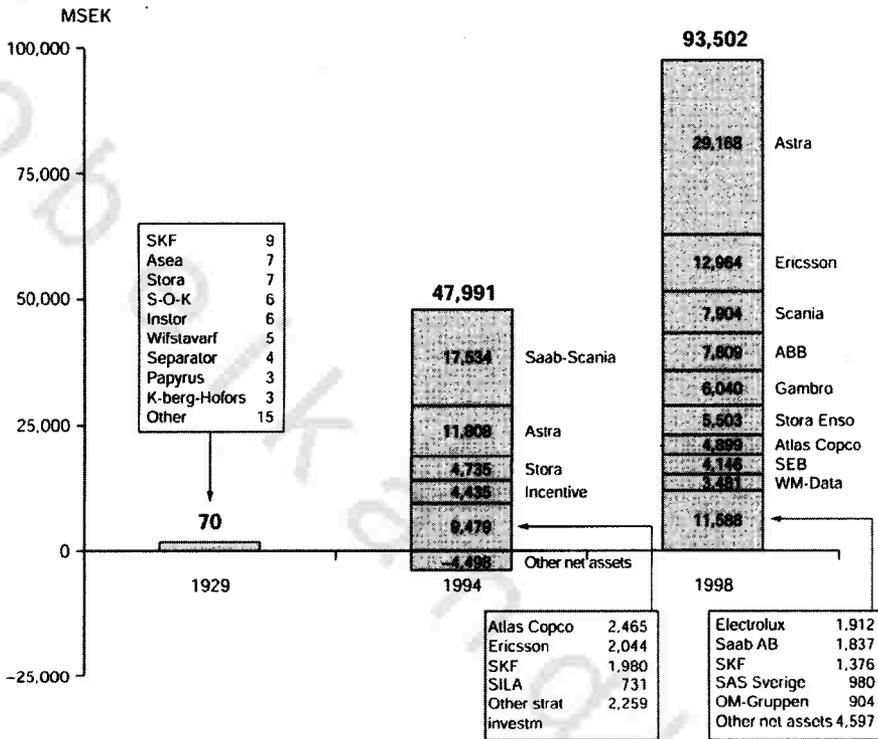


الشكل 2.10 :

المصدر: غليت 1994

### ونمو مذهل أكثر في القيمة

أما النمو في الممتلكات التي يديرها عالم وولنبيرغ فقد كان مذهلاً أكثر كما يظهر ذلك في الشكل 3.10. وقد اختيرت السنوات الثلاث الماضية لتظهر المجال الكلي لعالم وولنبيرغ. فقد كانت معظم الممتلكات الرئيسية في نهاية العشرينيات المضطربة، باستثناء إنسكيلدا (البنك العائلي)، مركزة في حقبة استثمارات أنفستور، وكان بعضها عائداً للبنك فيما مضى. وقد استخدم عالم وولنبيرغ خلال المدة الواقعة بين 1929 و1992 عدة شركات استثمار



الشكل 3.10 : توزيع محفظة الأسهم بين 1929 و 1998. المصدر: لندغرن، التقارير السنوية لأنفستور أ.ب.

وشركات قابضة للسيطرة على كامل المجموعة. أما بين 1992 و 1994 فقد أعيدت الهيكلة بحيث تركزت كل الممتلكات في يد أنفستور. وآخر ميزانية عامة لأنفستور كانت في نهاية 1998 قبل أن تدخل كل من أنفستور وعالم وولنبيرغ في مرحلة جديدة من إعادة مركزة للهيكلية في ظل إدارة جديدة. حيث أصبح بيرسي بارنيفيك رئيساً في عام 1997 وماركوس وولنبيرغ مديراً تنفيذياً في عام 1999 بدلاً من كل من بيتر وولنبيرغ وكلايس داهلباك على التوالي.

## ما هو عالم وولنبيرغ؟

... يقصد بعبارة عالم وولنبيرغ مجموعة من الشركات التي مارست فيها عائلة وولنبيرغ نوعاً من الملكية الفاعلة<sup>(7)</sup>.

بهذه الكلمات عرف البروفيسور لندغرن، المؤرخ الاقتصادي في مدرسة ستكهولم للاقتصاد هذا التعبير العام المستخدم في دراسته لأنفستور، وهي شركة الاستثمار التي يهيمن عليها آل وولنبيرغ. ومن الأنسب أن نتحدث عن عالم (له تأثير) بدلاً من أن نتحدث عن مجموعة من الشركات، حيث إن شركات عالم وولنبيرغ بقيت معاً ليس بسبب وجود أغلبية مالكة رسمية فقط، وإنما بسبب تنوع في الوسائل - مثل بنى تراتبية وحقوق انتخاب تمايزية إضافة للعراقة والكفاءة. ولكن سلطة الملكية الفعلية كبيرة جداً وتتبع من مجموعة من المؤسسات والصناديق الربعية التي أسست من قبل أجيال سابقة وبناء على عطاءاتهم. يبين الشكل 4.10 بنية الملكية الحالية ويتضمن ذلك الممتلكات الأساسية الموجودة في حقبة استثمارات أنفستور.

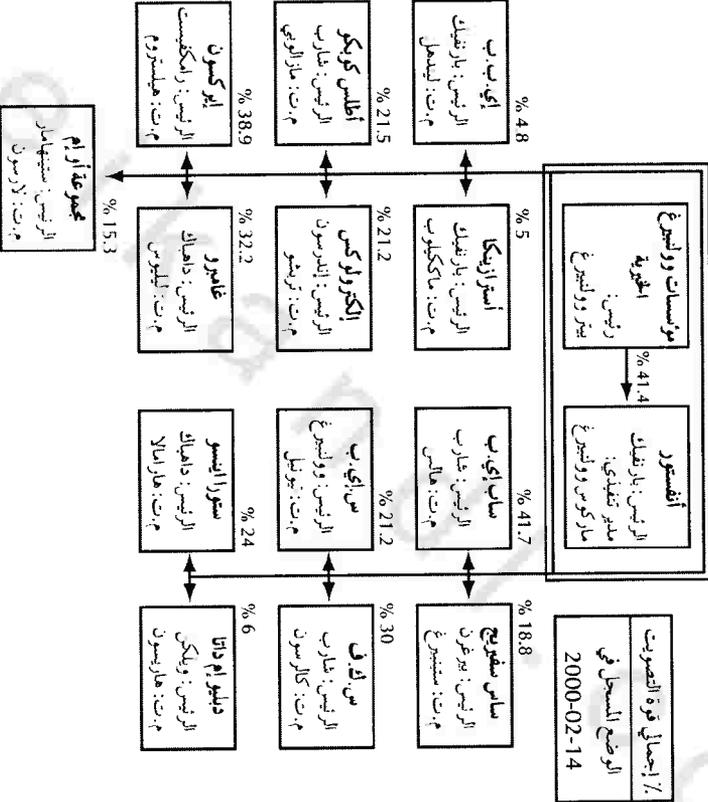
## أربعة أبعاد لمنظومة وولنبيرغ من أجل النجاح

سيبدأ تحليل النجاح في منظومة وولنبيرغ بمراجعة لعناصر الكفاءة الأربعة المبينة في الشكل 1.10.

ماذا يمكن أن نتعلم من مراجعة التطور التاريخي لعالم وولنبيرغ؟ وما هي العوامل الجوهرية التي تفسر النجاحات التي لا جدال فيها والتي كان عالم وولنبيرغ وراءها؟

ولتحليل هذه الأسئلة جيداً فمن المفيد توزيعها في أربعة أبعاد، يلخص الشكل 1.10 خلاصة الإجابات عنها.

- هل توجد بعض أنماط الأعمال حيث كان عالم وولنبيرغ أكثر نجاحاً؟ وهل برز نمط تخصصي؟ وفي تلك الحالة - فأية أشكال يمكننا تمييزها؟ وما هي القوى التاريخية المحركة التي تفسرها؟ وبماذا تتصف هذه الأعمال؟



المصدر: بتصريف عن المالكين والسيطرة في الشركات السويدية المسجلة على قائمة سوق المال 2000

الشكل 4.10: عالم وولبيرغ والممتلكات الأساسية (8)

- كيف نظم عالم وولنبيرغ وأدار علاقاته مع الشركات كل على حدة؟ وبماذا تتصف مداخلات ممثلي عالم وولنبيرغ؟ أو بكلمات أخرى، كيف يبدو نظام التوجيه المشترك لشركات عالم وولنبيرغ وأية تجربة تفسره؟
- ماذا كانت سياسة العلاقات الخارجية لعالم وولنبيرغ؟ وكيف صنع شرعيته في عالم الأعمال في السويد وكذلك دولياً وفي المجتمع عموماً؟ وكيف تدبر أموره مع كل من كانت له مصلحة مع هذا العالم؟
- ما هي الفلسفة الكامنة خلف تشكل هذا العالم؟ وما هي القيم التي تقود أعماله وتصرفاته؟ وهل يمكن تمييز هدف أساسي للمالك دفع ووجه كل الجهود الحيوية لعالم وولنبيرغ؟

### التخصص في الأعمال والكفاءة

- لو نظرنا إلى الممتلكات الاستراتيجية لأنفستور ، لتمكنا من فرز الشركات التي يعود تاريخها إلى ما قبل الحرب العالمية الثانية إلى ثلاث فئات أساسية:
- شركات الصناعة الهندسية: شركة سكانيا (الشاحنات الكبيرة)، وشركة إ.ب.ب. ABB وشركة أطلس كوبكو Copco Atlas وشركة س.ك.ف. SKF وساب إ.ب.ب. Saab AB .
  - الشركات القائمة على المواد الأولية/منتجات الغابة: ستورا إنسو Stora Enso.
  - الخدمات المالية: SEB

### شركات الصناعة الهندسية

تضمنت الفئة الأولى تاريخياً عدة شركات إضافة إلى ما اعتبر لاحقاً ممتلكات استراتيجية مثل ألفا-لافال Alfa-Laval . وهي الشركة التي جرى التشهير بها Divested خلال الأزمة المالية التي واجهتها أنفستور وعالم

وولنبيرغ في مطلع التسعينيات. يتضمن الملحق مراجعة لتاريخ الملكية النشطة في ثلاث من الممتلكات الأساسية في هذه الفئة: أ.ب.ب. (آسيا) ABB، Asea، وساب وسكانيا (وهاتان الشركتان الأخيرتان اندمجتا في شركة واحدة منذ نحو 25 سنة هي شركة ساب - سكانيا Saab-Scania). حيث نظر في الماضي إلى شركة إريكسون كشركة هندسية ميكانيكية. ولكن الثورة التكنولوجية التي كانت إريكسون قوة أساسية في دفعها بررت إعادة النظر في الفئة التي تنتمي إليها هذه الشركة.

### أصبح الكثير من الشركات القائمة على المواد الأولية شركة واحدة لعجين الورق والورق

تتضمن الفئة القائمة على المواد الأولية اليوم ملكية استراتيجية واحدة فقط هي ستورا إنسو Stora Enso، التي تركز كلياً على منتجات الغابة كعجين الورق والورق نفسه. وهذه الشركة هي النتيجة الحالية لعملية تحول وتخصص طويلة في شقها السويدي، حيث أصبحت ستورا أداة إعادة الهيكلة في عالم وولنبيرغ. فقد ملكت شركة ستورا، التي كانت تدعى سابقاً ستورا كوباربيرغس بيرغسلاغس أ.ب.ب. Kopparbergs Bergslags AB8<sup>(9)</sup>، عدة مصانع فولاذ جرى التشهير بها جميعاً في السبعينيات. وقد سيطر عالم وولنبيرغ على شركات أخرى، ذات إدارة منفصلة، تعمل في صناعة منتجات الغابة من عجين الورق والورق نفسه. وقد أعيدت هيكلة هذه الشركات في مجموعتين قبل وفاة ماركوس وولنبيرغ عام 1982 بعدة سنوات وهي بيبروس Papyrus من طرف، التي استحوزت على ثلاث شركات هي نيمولا وهالت وكوبارفورس، ومن طرف ثان ستورا التي استحوزت على بيرغفيك Bergvik وإلي Ala. وتلا ذلك أن ستورا - التي يرأسها بيتر وولنبيرغ ويشغل بو بيرغرين منصب مديرها التنفيذي - لم تندمج فقط في مجموعة ستورا وبيبروس، وإنما أعادت هيكلة صناعة الورق وعجين الورق في السويد وكذلك في المراكز الأوروبية المهمة في هذه الصناعة. فقد استحوزت ستورا على مجموعة بيلرود إدهولم Billerud Uddeholm وأكبر شركة ألمانية

فيلدميوهل Feldmuhle . وأدت هذه الأعمال إلى إعادة هيكلة أكبر للصناعة في كل من السويد وباقي أوروبا، حيث تسيطر شركات الشمال الأساسية - واحدة سويدية/ فنلندية (ستورا إنسو) وشركتان فنلنديتان وثلاث سويديات وواحدة نرويجية - حالياً على كامل صناعة الورق وعجين الورق في أوروبا باستثناء قلة من أهم العاملين في هذا المجال مثل إوي AWA وجيفرسون سمورفيت Jefferson Smurfit، انترناشيونال بيبر International Paper .

ولدى الانتهاء من هذا الكتاب (مطلع عام 2000) بدأت ستورا إنسو عملية استملاك أول شركة رئيسية أمريكية وهي كونسوليديت بيبر Consolidate Paper معززة بذلك وضعها القيادي في الصناعة العالمية للورق وعجين الورق.

### الأعمال المصرفية أصل كل الفئات

أما الفئة الثالثة المتمثلة في الخدمات المالية فهي واضحة إلى حد ما عن طريق إنسكيلدا التي كانت الأصل في كل شيء. ومع هذا يجب الإشارة إلى أن الكثير من المبادرات الجديدة في الخدمات المالية انطلقت عبر إنسكيلدا، التي أصبحت في ما بعد شركات مستقلة إدارياً مثل أوروكارد Eurocard . وعندما لم يكن البنك السويدي S E Banken هدفاً استراتيجياً لعالم وولنبيرغ (بعد موت ماركوس وولنبيرغ وحتى الأزمة البنكية في مطلع التسعينيات) فقد كانت أنفستور مهتمة جدياً بالتحول إلى الاستثمار البنكي وتأسيس شركة أو.م OM السويدية - التي تدعي بأنها الشركة الأولى المكرسة للربح في سوق المال في العالم والتي استحوذت على سوق مال ستوكهولم في عام 1998 - خلال تلك المدة. أدخلت شركة أو.م اتجاهات جديدة في السوق السويدية حظيت بنجاح باهر، فقد طورت مؤخراً أنماطاً جديدة من المبادلات قائمة على ثقافتها الخاصة مثل القدرة الكهربائية حيث تتوسع أو.م على المستوى الدولي.

وفي بداية هذا العام (2000) أعلنت أو.م عن مبادرة رائدة: التجارة

المباشرة العابرة للحدود للأسهم باستخدام الإنترنت. والشركة الجديدة التي تعنى بذلك هي شركة جيوي Jiway وهي مشروع مشترك مع شركة بنك الاستثمار والخدمات المالية الأمريكية مورغان ستانلي دين وايتير.

### تخصص مستمر

تُبرز الفئات الثلاث حقبة التكوين الأولى لعالم وولنبيرغ عندما كانت إنسكيلدا في قلب التحول الصناعي السويدي. وقد كانت الشركات المرتكزة على الموارد الطبيعية التي تأسست عليه الصناعات الهندسية الميكانيكية هي التي تفقد عملية التصنيع عن طريق تأمين منتجات منافسة وقيمة في أسواق التصدير أيضاً. لقد كان العمل السليم للخدمات المالية، خاصة مع المؤسسات التي لها إمكان الولوج إلى أسواق رأس المال الأجنبي، شرطاً أولاً مهماً لكامل عملية التصنيع.

ومع أن عدداً من الممتلكات الاستراتيجية الحالية يعود تاريخه إلى تلك المرحلة المبكرة من النمو، فإنها لا تمثل القصة بكاملها. فهي تمثل أيضاً تخصص المالك المستمر لعالم وولنبيرغ مع الزمن. فكل الممتلكات الرئيسية اليوم هي شركات دولية تتوجه نحو أسواق عالمية. وقد كان لعالم وولنبيرغ في المراحل الأولى لتطوره ممتلكات كثيرة في شركات كان تركيزها الأول على السوق المحلية، مثل شركات البنية التحتية في النقل التي كانت تعمل كشركات مشغلة للسكك الحديدية وكذلك في عمليات بيع المفروق. واليوم لم يبق سوى شركة الطيران الاسكندنافية ساس SAS فقط، التي أنشئت لتأمين النقل الدولي. كان أول طيران لشركة ساس هو بين ستوكهولم ونيويورك. واليوم، ومع أنها تقدم رسمياً على أساس أنها ممتلك استراتيجي، فيمكن الادعاء - مستقبين النقاش حول القضايا المستقبلية في الفصل المقبل - أنها حقيقة استثمار مالي ينتظر إعادة هيكلة في المستقبل وخلق فرص لتوليد القيمة. تعمل ساس كتجمع تحت إدارة واحدة تشارك في ملكيتها ثلاث شركات وطنية - مملوكة مناصفة بين كل الحكومة والقطاع الخاص - هي

السويدية بحصة 7/3 وكل من الدانمركية والنرويجية بنسبة 7/2 لكل منهما. ولما كان عالم وولنبيرغ هو المالك الخاص الأكبر في الحصة السويدية من ساس، ولما كانت ساس قد أطلقت من قبل ماركوس وولنبيرغ، فقد مارس عالم وولنبيرغ تقليدياً دور الملكية النشطة في هذه الشركة. وقد مكن كون الطيران الداخلي والدولي يخضعان لقوانين صارمة من فعل ما كان ضرورياً كمالك نشط. وكان دعم الحكومات الوطنية الاسكندنافية لهذه الشركة في بعض القضايا مصدر قوة أيضاً. واليوم فإن صيغة المالك الحالية هي بالية ومعوقة معاً. فقد انضمت ساس إلى تجمع جديد هو ستار أليانس Star Alliance. ولما كان تحرير القوانين يتقدم بسرعة، فستحتاج ساس لأن تدمج ككيان واحد وأن تعوم في سوق المال لكي تتمكن من المشاركة في إعادة هيكلة دولية الطابع. ولن يبقى عالم وولنبيرغ على الأغلب مالكاً ولكنه سيخطط لانسحاب أنيق. ومع هذا فقد كانت ساس منسجمة في الأصل مع عالم وولنبيرغ ومثلت التجديد فيه، بمعنى أنها انتقلت من تقانة السكك الحديدية باتجاه تقانة الطيران الحديثة عالمية التوجه.

### التنافس عالمياً

برزت ميزة مشتركة في وقت مبكر للممتلكات الاستراتيجية، مع الاستثناءات التي ذكرت آنفاً، تمثلت في التركيز على الدور العالمي والمنافسة: فالتصدير كان بداية طبيعية وتبع ذلك الانتقال إلى العالمية في وقت مبكر في معظم الشركات. فكل من ستورا إنسو وإيركسون والشركات الهندسية - أ.ب.ب وأطلس كوبكو وسكانيا و س.ك.ف-SKF. هي كلها حالياً في صدارة مثيلاتها في الأسواق العالمية، وكان هذا إلى حد كبير بفضل الانتقال إلى العالمية في وقت مبكر.

أما الشركات القائمة على المواد الأولية - والمركزة حالياً في ستورا إنسو - فتمثل تجربة الصناعة الأولى تماماً في عالم وولنبيرغ. وبذلك كان التركيز على الصبغة الدولية سمة أساسية منذ البداية الأولى. وفي أولى

عملياته البنكية عبر ساندسفال Sundvall التي سبقت تأسيس إنسكيلدا في عام 1856، فقد مَوَّل أندريه أوسكار وولنبيرغ تجارة التصدير لمنتجات عجين الورق والورق والمنتجات الفولاذية. وبعد تأسيس إنسكيلدا كانت أولى الممتلكات الصناعية هي هوفورس (Hofors) وقد تم «امتلاكها» عندما أفلست الشركة وأخذت إنسكيلدا أسهمها كضمانة إضافية للقروض) المورد التقليدي (امتلاك الأرض والغابات والأراضي الزراعية ومصادر القدرة الهيدروليكية الخ) حيث انخرط عالم وولنبيرغ في أول استثماراته الصناعية الرئيسية؛ إنتاج عجين الورق لأسواق التصدير.

### الأعمال التي تتطلب التمويل ورأس مال كبيراً

تتطلب قلة من الصناعات التزاماً أكثر على المدى الطويل مما تتطلبه الصناعات القائمة على الغابات، خاصة في بلاد الشمال حيث تتجدد الأشجار عبر دورة من الزمن تقع بين 60 و100 سنة. وما هو مميز أيضاً هو تركيز عال لرأس المال في الاستثمارات في الصناعات القائمة على الغابات وخاصة في صناعة عجين الورق والورق نفسه. يضاف إلى ذلك - عند الأخذ بالحسبان أن التوقيت في مثل تلك الاستثمارات مهم للغاية في مسألة النجاح وأن تحقيق الأرباح يمكن أن يتغير تغيراً كبيراً خلال دورة العمل - أن الشركة في هذه الصناعة يجب أن تكون لها مرونة مالية وأن يكون مالكوها قادرين على تقديم الدعم المالي الكبير عند اللزوم.

وكذلك، فإن الشركات الهندسية لها قضايا مالية شائكة. ولأسواقها المعروفة - سواء تلك التي تأخذ شكل مشاريع بين الأعمال أو مشاريع في البنى التحتية الكبيرة أو مشاريع الاستثمار الصناعي - جوانب مالية معقدة. ومثل مشاريع الاستثمار الكبيرة هذه لن تتحقق أساساً ما لم تحل قضية التمويل الطويل الأجل، وما لم يوجد شخص ما مستعد لتحمل الخطر الذي ينطوي عليه ذلك. وثانياً، هناك مسألة التمويل القصير الأجل لمراحل البناء والعمولات. ثالثاً، هناك قضية إدارة الأموال النقدية حيث يجري تقليدياً القيام بدفعات مقدماً بحيث يولد دفقاً نقدياً إيجابياً للممولين.

## ممتلكات استراتيجية أخرى - ما هي كفاءة الأعمال؟

ماذا عن الممتلكات الاستراتيجية التي تقع خارج الأنماط الرئيسية الثلاثة؟ وهل تمثل منطق أعمال آخر يتطلب أنماطاً مختلفة من الكفاءة في الأعمال؟ تتضمن مثل هذه الممتلكات:

- الدوائيات/ العناية بالصحة: شركة أسترا (زينكا) وشركة غامرو.
- الهندسية: شركة إلكترولوكس
- تقانة المعلومات/ الاتصالات: شركة إيركسون وشركة ديليو إم - داتا WM-data.

أما إيركسون، التي جاء ذكرها سابقاً، فقد قامت بانتقال مثير للإعجاب من شركة تقليدية في الهندسة الميكانيكية/ اتصالات تقليدية إلى شركة رائدة عالمياً في الاتصالات الرقمية والنقالة. وهي بذلك واحدة من أفضل الأمثلة والأدلة على تجديد الكفاءة لعالم وولنبيرغ. وسناقش لاحقاً عدة جوانب متعلقة بهذا الموضوع. أما ديليو إم-داتا فهي ممتلك أساسي حديث العهد وتمثل واحدة من أكثر الجهود التجديدية لدى أنفستور، وسناقشها لاحقاً أيضاً.

## إلكترولوكس تكشف قوة عالم وولنبيرغ وضعفه

إلكترولوكس هي قضية أخرى منذ بدايتها في عالم وولنبيرغ التي تعود إلى الخمسينيات. فقد سيطرت على أعمال إلكترولوكس البضائع الرئيسية التي تهتم المستهلك - البضائع البيضاء (الملونة بالأبيض كالبرادات والغسالات... الخ) والبضائع البنية (كالتلفزيون... الخ) وأدوات التنظيف المنزلية... الخ أو المنتجات التي تستعمل خارج المنزل مثل جزاة العشب... الخ. وكذلك توجد بعض المنتجات المتبادلة بين الأعمال مثل تجهيزات المطبخ الصناعية وآلات نشر الخشب للاستخدام المهني... الخ، ولكنها صغيرة نسبياً ضمن الصورة الإجمالية لشركة إلكترولوكس. وهكذا فقد كانت إلكترولوكس خارج منطق الأعمال الرئيسي لعالم وولنبيرغ. إلا أنه يوجد تفسيران أساسيان لبقاء إلكترولوكس في عالم وولنبيرغ هما:

تنوع أعمال شركة إيسيا (ASEA وهي ABB حالياً) في البداية في كل أنواع الأدوات المنزلية، وكان نجاحها متفاوتاً. وعندما لاحت فرصة استملاك إلكترولوكس في أواخر الخمسينيات لم يتردد ماركوس وولنبيرغ في فعل ذلك بحجة أن الحاجة إلى إلكترولوكس هي في عملية التنسيق بين مختلف شركات إيسيا في هذا المجال<sup>(10)</sup>. وبدا أن طموح كل من ماركوس وولنبيرغ وعالم وولنبيرغ كان في جعل إيسيا تركز على تجهيزات الطاقة والأتمتة الصناعية والتحكم في العمليات الصناعية التي أخذت في الظهور في ذلك الوقت وكذلك على أسواق ما بين الأعمال (بين الشركات). وهكذا فقد جرى هذا التحول الرئيسي ضمن أفضل تقاليد الملكية النشطة مبرزة كفاءتها في إعادة الهيكلة الصناعية.

كان لإلكترولوكس ثقافة موجهة جداً نحو المستهلك في ذلك الوقت - وبُني نجاحها المتزايد إلى حد كبير على المبيعات المباشرة لأجهزة التنظيف المنزلية لربات البيوت بالقرع مباشرة على أبوابهن. كما أن البراد كان منتجاً ناجحاً آخر في البدايات الأولى، وكان من اختراع سويدي آخر في بداية العشرينيات من القرن العشرين. وهكذا فقد حصل عالم وولنبيرغ باستملاكه إلكترولوكس على الكفاءة والكتلة الضرورية اللازمة للتنسيق بين شركات إيسيا في هذا المجال.

أما السبب الثاني فهو أن إلكترولوكس - وخاصة خلال السبعينيات والثمانينيات - كانت تتوجه تحت تأثير طموح لبلوغ موقع قيادي عالمياً عبر الاستملاكات وإعادة الهيكلة الصناعية. وعليه فقد كانت إلكترولوكس تطبق استراتيجية كانت فيها القدرات والمهارات المالية والشبكة العالمية الواسعة لعالم وولنبيرغ عوامل نجاح أساسية تدعم إدارة تنفيذية ديناميكية ومؤهلة بعناية فائقة وهو ما سناقشه لاحقاً.

ولكن، وعند الانتهاء من مرحلة إعادة الهيكلة والتوسع الهندسي اللذين أنجزا بمهارة، برزت مرة ثانية عيوب عالم وولنبيرغ في ما يتعلق بالمنتجات

الاستهلاكية والأسواق. فقد ركز أداء إلكترولوكس خلال معظم التسعينيات وبدأت بالتحسن أخيراً فقط.

### الدوائيات والعناية بالصحة - دليل على التجديد والمثابرة

للمالكين الاستراتيجيين في الدوائيات والعناية بالصحة أسترا (زينكا) وكامبرو من ممتلكات عالم وولنبيرغ أصول مختلفة ولكن لها روابط مشتركة في ما يتعلق بالملكية النشطة: التجديد والمثابرة. فقد استمكت أسترا في منتصف العشرينيات بمبادرة رأس مال مشترك خاص من قبل جاكوب وولنبيرغ وحفنة من شركائه. كانت لا تزال أسترا في ذلك الوقت شركة صغيرة خاسرة تسيطر عليها شركة الدولة المحتركة للمشروبات الروحية والخمر. وكان أول اختراق تحققه أسترا في عام 1948 عندما طرح عقار مخدر الأسنان كسلوكين Xylocain. وأدرجت أسترا على قائمة المال في منتصف الخمسينيات عندما أصبحت إحدى الممتلكات الاستراتيجية لأنفستر. وكانت أسترا تمثل في ذلك الوقت النمو المدهش الجديد للصناعة الكيميائية. كما تنوعت أعمال أسترا خارج المجال الدوائي في الخمسينيات والستينيات عن طريق استملاكها لعدة شركات وعن طريق مشاريع البحث والتطوير. بالإضافة إلى الفرص الجذابة في سوق الكيمياء، حيث كانت هناك مخاطر سياسية تقود هذا التنوع. فقد كانت الحكومة اليسارية آنذاك تخطط لتأميم الصناعة الدوائية. واستمرت استراتيجية التنوع لأسترا حتى عام 1977 عندما عاد التركيز على الدوائيات من جديد.

### نجاح اسمه لوسيك

لم يكن اتخاذ القرار بالعودة إلى الأساسيات بسبب ابتعاد خطر التأميم فقط. فقد بدأت البحوث الدوائية في واحدة من شركات أسترا الفرعية، المسماة أسترا هاسل أ.ب. Astra Hassle AB، بتوليد أدوية جديدة مهمة جداً. إن قاعدة البحث والتطوير المرتكزة على الكفاءة والمنهجية الجديدة، والتي أدخلت في أواخر الخمسينيات وأوائل الستينيات، بدأت في توليد منتجات

مهمة اعتباراً من الستينيات، ولكن نجاحها الأول في الأسواق كان في مطلع السبعينيات عندما أنتجت دواء للقلب هو سيلوكن Seloken. بدأت أسترا هاسل تعاوناً متطوراً جداً مع العيادات الجامعية أدى أيضاً إلى عودة التركيز على البحث والتطوير في الدوائيات.. وبدلاً من أن تكون الشركة معتمدة فقط على كفاءتها الكيميائية فقد أصبحت الآليات البيولوجية لجسم الإنسان مثار الاهتمام الجديد في بداية الستينيات. وعند النظر إلى الوراء قد يكون من المفيد ملاحظة أن شركة آي.س.آي ICI للدوائيات - التي سميت في ما بعد زينكا ودخلت في تجمع مع أسترا - اختارت نفس التوجه في الوقت نفسه تقريباً. ولكن آي.س.آي تدبرت أمرها لتطلق منتجها الأول، اعتماداً على هذا التوجه، بنحو 18 شهراً قبل أسترا هاسل وذلك في عام 1966.

إن الأمر الذي حقق النجاح المدهش لشركة لوسيك (وهذا الاسم هو اختصار لعبارة الإفراز المنخفض Low secretion هو دواء معالجة القرحة، الذي بدأ كمشروع تطوير بالاستناد إلى نموذج البحث والتطوير الذي كان قائماً في منتصف الستينيات. واستغرق العمل في هذا المشروع أكثر من عشرين سنة قبل أن يصل إلى الأسواق في عام 1988. ولكن عندما قررت أسترا التركيز على الدوائيات في عام 1977 كان مشروع لوسيك مرشحاً للتوقف. لقد واجه المشروع صعوبات متكررة ولكنه تخطاها بفضل رجل وحيد، وهو رئيس البحث والتطوير الأسطوري إيفان أوستولم في شركة أسترا هاسل. وُظف أوستولم في منتصف الخمسينيات وشيّد قسم البحث والتطوير الجديد في شركة أسترا هاسل، حيث أدخل المنهجية الجديدة والتركيز على البحث. كما بدأ بنفسه، بالإضافة إلى مجموعة من المشاريع الأخرى، مشروع لوسيك وقام فوق كل شيء بإنقاذ مشروع لوسيك وحمايته حتى تقاعده في عام 1983. وفي عام 1977 قام المدير التنفيذي لشركة أسترا في ذلك الوقت بعرض التقاعد المبكر على الدكتور أوستولم الذي كان سيزيح كل مقاومة جديّة لإغلاق المشروع، ولكن الدكتور أوستولم رفض بنود التقاعد المبكر السخية جداً التي عرضت عليه.

ويعود الفضل إلى الشخصية المغامرة للدكتور أوستولم وعناده في التغلب على كل الصعوبات - بما في ذلك عدم ثقة الإدارة - التي واجهها المشروع، والتي وصلت إلى حد خطر إنهاء المشروع أكثر من خمس مرات. وهذا يخبرنا في الوقت نفسه شيئاً ما عن نوعية المبادئ التنظيمية التي كانت مطبقة في عالم وولنبيرغ. سيناقدش هذا بتفصيل أكبر في فقرة تالية من هذا الفصل يعالج هذا الجانب<sup>(11)</sup>.

ونتيجة لكون لوسيك قد أصبح أفضل دواء رائج في العالم فقد ازدادت قيمة أسترا بسرعة وأصبحت أكبر ممتلكات أنفستور في تاريخها (حتى الربع الرابع من عام 1999 عندما تجاوزت رسملة سوق إريكسون كل الممتلكات الرئيسية لأنفستور)، بالغة أكثر من 40٪ من الشركات الكلية التي تستثمر فيها أنفستور في أوائل التسعينيات.

### غامبرو / أنسنيتيف - حلقة مضاعفة من التجديد

لقد وسعت الآن شركة غامبرو Gambro، التي كانت أول من طرح الكلية الاصطناعية، وهي ابتكار سويدي من طيف تجهيزاتها الطبية، إلا أن مجال نموها الأكبر بقي في عدد من الخدمات الطبية. وأعمالها الأساسية في الخدمات الصحية هي سلسلة من عيادات غسيل الكلى حيث تصنف غابرو في المرتبة الثانية عالمياً بعد المجموعة الألمانية فريسينيوس Fresenius. وغابرو هي شركة جديدة من الشركات التي تستثمر فيها أنفستور وكانت آخر نتيجة لإعادة الهيكلة التامة لمجموعة أنسنيتيف Incentive Group. وبهذه الطريقة يمكن القول إن غابرو هي صيغة من حلقة مضاعفة من التجديد من جانب عالم وولنبيرغ. ففي الستينيات أطلق ماركوس وولنبيرغ أنسنيتيف لتعمل كشركة مال وتطوير كان يفترض فيها أن «تشارك في الشركات بطاقة نمو جوهريّة وأن تسهل تطورها اللاحق»<sup>(12)</sup>. وطبقت هذه الفكرة إلى حد ما - بما في ذلك أيضاً الاستثمارات في التجهيزات الطبية وشركات التقانات الجديدة الأخرى - ولكن أنسنيتيف أصبحت مع مرور الوقت نوعاً من «نقطة التجميع» للشركات التي لم

تجد مكاناً آخر ملائماً في عالم وولنبيرغ. وتعززت هذه الصفة أكثر عندما التقطت أنسنثيف ما كان يسمى «الباقى من إيسيا ASEA-rest» وهو جزء من مجموعة إيسيا الذي لم يندمج مع براون بوفري Brown Boveri، ليصبح أ.ب.ب. ABB. وبعد إعادة هيكلة كبيرة لمجموعة أنسنثيف في مطلع التسعينيات اختفت شركات هذه المجموعة أو اعتبرت شركات مستقلة ما عدا شركة واحدة. وتقرر بناء على ذلك توجه جديد - التقانة الطبية والعناية الصحية - حيث كان على الشركة المستملكة حديثاً غابرو (كجزء من مجموعة كارديو Cardo Group التي كانت تسيطر عليها فولفو سابقاً) أن تصبح النواة لنمو إضافي وأن تكون الاسم الجديد للمجموعة. وهكذا فقد اكتملت حلقة تجديد ثانية ودخل عالم وولنبيرغ نوعاً جديداً من الأعمال.

### العناية بالصحة - نجاح مؤكد وتحدي جديد

كانت أستر (زينكا) جزءاً من عالم وولنبيرغ خلال مدة طويلة، وكانت بداية ملكية خاصة لجاكوب وولنبيرغ (وشركاء خاصين آخرين) وأصبحت منذ منتصف الخمسينيات جزءاً من الشركات التي تستثمر فيها أنفسهم، ولكنها بقيت حالة معزولة في عالم تسيطر عليه الهندسة الميكانيكية والشركات القائمة على المواد الأولية. وفي الوقت نفسه هناك سمات متماثلة في منطق الأعمال الذي يفسر نجاح أستر، مثل نجاح أ.ب.ب وأريكسون وأطلس كوبكو: أي البحث والتطوير الكثيفين - وكذلك عنصر الحظ الذي لا يمكن السيطرة عليه، وهو عنصر خاص بالبحث والتطوير في المجال الطبي - والتجديد التقني وكذلك الصبر والمثابرة لجعل عمليات الاستثمار الخطر (مثل حالة لوسيك) تعطي ثمارها.

تلائم هذه الصيغة غامبرو، وعلى الأقل في ميدان التجهيزات الطبية. وخدمات العناية الصحية هي أكثر من تحدي جديد. ومع هذا فإن لغامبرو طموحاً في أن تنمي أعمال الخدمات مع عدد من الشركات الهندسية الميكانيكية. تكمن فرص نموها إلى حد بعيد في سوق خدمات الأعمال بين

الشركات. وكان هذا اتجاه نمو له الأفضلية لدى أ.ب.ب لمدة طويلة. أما أطلس كوبكو كمثال ثان، فقد قامت باستثمارات مهمة حديثاً لدعم مثل هذا النمو.

### خلاصة التخصص في الأعمال والكفاءة

ركز عالم وولنبيرغ تاريخياً دائماً - وكان أكثر نجاحاً - على رعاية النجاح وتوليد القيمة في أعمال تميزت بالسمات التالية. وهي نتيجة طبيعية تُبرز أيضاً ملامح كفاءة الملكية الفاعلة في عالم وولنبيرغ.

- الأعمال بين الشركات والبنية التحتية وأسواق الاستثمارات الصناعية
- التنافس الدولي العالمي
- معالجة المواد الأولية والاندماج الأفقي والعمودي
- الاستقلال التقني عن طريق الاستثمارات الكبيرة في البحث والتطوير للتجديد والنمو
- تركيز رأس المال
- تمويل المشاريع/ مهارة في التمويل الإجمالي وتعاون وثيق بين البنك والشركة

### عالم وولنبيرغ وممتلكاته الفردية

#### علاقة إدارة الإدارة

#### القبطان أولاً...

قبل أن يغري كلاوس أندريه وولنبيرغ أخاه الأصغر بالابتعاد عن عمله في مجال القانون والبدء في العمل في البنك، أرسل ماركوس وولنبيرغ الجد رسالة في عام 1887 مع توصية حول ما يجب عمله بخصوص الوضع الإشكالي لشركة هوفورس. كانت أولى توصياته هي تغيير المدير التنفيذي لأن هذا الشخص «يشكل عائقاً لتقدمنا الاقتصادي». وهنا كانت البداية لما كان سيصبح سمة أساسية لطراز المالك النشط لعالم وولنبيرغ، وهو ما

مارسه خصوصاً كل من ماركوس وولنبيرغ والجد وابنه ماركوس وحفيده بيتر في ممتلكاتهم الفردية. فالشيء الأساسي كان في وجود إدارة جيدة، وما هو أكثر أهمية هو وجود المدير التنفيذي الذي كان عليه أن يمارس دور القوة المحركة، ويتحلى بالكفاءة، وأن يكون موضع الثقة وملائماً للحالة الخاصة التي عليه أن يديرها. وشدد ماركوس وولنبيرغ والجد خصوصاً على صفة معينة لما كان يراه ضرورياً لجعل مدير تنفيذي ما ناجحاً في عمله. ويمكن ترجمة التعبير الذي استخدمه لذلك بعبارة «الاكتسابية البناءة»<sup>(13)</sup> التي عنى بها اندفاعاً قوياً لتطوير الأعمال وتنميتها على نحو مربح. فقد رفض الكثير من المرشحين وأبدل المديرين التنفيذيين لضعف هذه الخصلة لديهم. ولم يكن طموح أو مهمة المالكين محاولة القيام بإدارة صغيرة لشركات بعينها. وبدلاً من ذلك فهم يريدون أن يديروا عبر المديرين تطبيق ما يسمى في هذا الكتاب بإدارة الإدارة.

وهكذا فإن حاجز التفتيش الأول كان دائماً المدير التنفيذي - إيجاد الرجل المناسب لهذه المهمة. كان للعائلة تقاليد بحرية قوية في تنشئتها لأفرادها، وكدليل على هذه التنشئة التعبير الشائع لديها: «القبطان أولاً ثم السفينة». فهناك أمثلة كثيرة على الجهود التي بذلت لإيجاد الرجل المناسب لشغل منصب المدير التنفيذي، كما في حالة سيغفريد إيدستروم عندما أُقنع بأن يتقدم كمرشح ليكون مديراً تنفيذياً لشركة إيسيا في بداية القرن العشرين، وذلك بعد مباحثات طويلة (انظر الملحق الثالث!). وعندما اختير بيرسي بارنفيك لنفس العمل في عام 1980 فقد كان ذلك بعد عملية بحث دقيق. سار ماركوس وولنبيرغ على خطى أبيه وطوّروا خصوصاً مهارات عميقة في إنجاز التوافق بين حالة النمو لشركة ما من طرف، وكفاءة وشخصية المدير التنفيذي من طرف ثان. وكمثال على ذلك الانخراط المديد لماركوس وولنبيرغ في إيركسون (مديراً للمجلس من عام 1932 ثم نائباً للرئيس في عام 1946 ثم رئيساً بين 1952 و1976) ودوره المؤثر في تعيين المديرين التنفيذيين

بما يتناسب والحالة في كل مرة. يوضح الجدول 2.10 تتالي المديرين التنفيذيين في إيركسون.

الجدول 2.10: تعاقب المديرين التنفيذيين في شركة إيركسون - الرجل المناسب للحالة

السنة	القضية الأساسية	المدير التنفيذي	مميزاته الأساسية
1932	إعادة الهيكلة بعد انهيار كرويفر	هولم	عقلاني، خبير تحسين الربحية
الحرب الثانية	السوق المحلية هي الوحيدة الممكنة	إيركسون	كان يعمل في الاتصالات السويدية، وهي أساساً الزبون الوحيد
1946 - 1963	العودة إلى العالمية، الاستثمار العام لمبدل كهروميكانيكي عادي	أبيرغ	عمل لمدة طويلة في تنظيم المبيعات الدولية في إيركسون
1964 - 1977	إنجاز خرق تقاني في التبديل العددي (إكس AXE)	لوندول (*)	تقني عادي في تقانات الاتصالات الحديثة
1977 - 1990	استكمال الخرق التقاني وتسويق المبدل العددي (إكس AXE)	سفيدبيرغ	مدير المشروع السابق لـ(إكس AXE)
1990 - 1997	خرق تجاري وريادة عالمية في مجال الهاتف النقال	رامكفيست	رئيس سابق لقسم الهاتف النقال

(\*) أصبح رئيساً بعد ماركوس وولنبيرغ.

وكما هو مبين فإن إرث ماركوس وولنبيرغ في إيجاد المديرين التنفيذيين المناسبين قد استمر بعد وفاته في عام 1982. إذ يبدو أن لارس رامكفيست، الذي كان مديراً تنفيذياً بين عام 1990 وعام 1997، كان الخيار الأفضل في المحافظة وتحسين الوضع القيادي العالمي لأريكسون في موضوع الهاتف النقال.

## اتصال وثيق بلا تدخل

إن انتقاء المديرين التنفيذيين وتغييرهم لمواجهة حالة نمو الشركات أو تحدياتها هو شيء واحد فقط، والعلاقات القائمة بين عالم وولنبيرغ كمالك نشط والمدير التنفيذي لشركة ما هي شيء آخر. فقد كُتِبَ وشوهد الكثير عن كل من ماركوس وولنبيرغ الأب وماركوس وولنبيرغ الابن في هذا الخصوص. وللمديرين التنفيذيين الذين عملوا بإمرة ماركوس وولنبيرغ صورة متشابهة عنه في ثلاثة ملامح هي خصوصاً:

- إصرار حازم على الأداء، جرى تجسيده ومتابعته عبر حوار مستمر ومركز. وكان الهاتف أداته المفضلة في اتصالاته المتكررة. ويعبّر الاستشهاد الآتي عن تجربة الكثير من المديرين التنفيذيين الذين عملوا مع ماركوس وولنبيرغ «لم تكن معرفة دود (دود هو اسم التحبب الذي كان يستعمله زملاؤه المقربون) بشركة بيبروس محدودة بالبنية الكلية لهذه الشركة. فقد كان على معرفة عميقة بالتفاصيل، فهو كان يعرف بأي سرعة تعمل مختلف آلات الورق، ويعرف أسعار شراء عجين الأخشاب الأرضية، وأيضاً اسم مساعد رئيس المراقبة، ومستوى ملء الماء في خزان محطة القدرة الهيدروليكية الخاصة بالشركة. وقد كانت معرفة كل هذه التفاصيل (كمدير تنفيذي للشركة) وإعطاء إجابة عنها أثناء مكالمة هاتفية معه شيئاً صعباً. وهو أمر كان كثير الحدوث، صباحاً ومساءً، خلال أيام الأسبوع وأيام الأحاد. وكان يريد أن يبقى على معرفة بكل ما يجري. وبالإضافة إلى ذلك فكان يريد أن يكتشف هل: المدير التنفيذي فطن ومنتبه كما كان دود يعتقد بأن عليه أن يكون»<sup>(14)</sup>.
- تجميع معلومات لا حدود له عن الشركة من مصادر خارجية، وكذلك داخلية من الشركة وليس من المدير التنفيذي فقط. وقد عرف ماركوس وولنبيرغ الناس عند مستويات مختلفة في المؤسسة. وكان تخاطبه مع الناس عفويّاً وسهلاً سواء كانوا من أصحاب

الياقات البيضاء أو الزرقاء، عندما كان يتمشى في مبنى شركة ما والأراضي التابعة لها خلال زيارته لها. وكانت هذه إحدى طرائقه في إبقاء نفسه مطلعاً على نحو ممتاز على كل ما يجري في الشركة، وكانت له ذاكرة جيدة للتفاصيل أيضاً. وفي الوقت نفسه - وهذا ما يجب التشديد عليه - فقد احترم ماركوس وولنبيرغ تماماً البنية الرسمية في ما يتعلق بتقاسم الأدوار والمسؤوليات. وقد كان حذراً من ألا تنتهك حرمة سلطة المدير التنفيذي ومسؤوليته عند تذكيره المتكرر للمدير التنفيذي بواجباته.

- كريم في دعمه أثناء الأوقات الصعبة - بشرط ألا يخفي المدير التنفيذي أي شيء - وعندما يطلب منه ذلك. فلم يكن لأحد مثلاً أن يجاربه في الوصول إلى المستويات العالية في هذا العالم والتعامل معها.

### ماركوس وولنبيرغ وجاكوب وولنبيرغ - نموذجان مختلفان ولكن لهما المبادئ نفسها

أصبح ماركوس وولنبيرغ قائداً - فقد طور ما بدأه أبوه حتى وصل به إلى الكمال. فهو لم يهيمن فقط على عالم وولنبيرغ (فقد تقاسم ماركوس وأخوه جاكوب مسؤولية عالم وولنبيرغ في ما يتعلق بالممتلكات الرئيسية)، ولكن كان له أثر كبير في الصناعة السويدية وفي ثقافة الأعمال عموماً خلال وقت طويل.

أما أخوه جاكوب فقد وُصف بأن له أسلوباً آخر وطريقة أخرى في إدارة علاقاته مع المديرين التنفيذيين للجزء الخاص به من شركات عالم وولنبيرغ. فهو لم يكن كأخيه يركز على الحوار اليومي مع إدارة الشركات التي كان مسؤولاً عنها، بل كان هناك تفاوت، ولكن لم يكن أقل اكتراثاً ولم يكن بالتأكيد أقل مسؤولية. ويشدد إيفان أوستهولم، رئيس البحث والتطوير الأسطوري لدى أسترا هاسل، على أهمية عمل جاكوب وولنبيرغ كمالك نشط ورئيس للشركة: «لقد تأثرت جداً باهتمام جاكوب وولنبيرغ في البحث

في مجموعة إيسترا وإخلاصه للالتزامات طويلة الأمد. وبالرغم من مصالحيه كمالك خاص في الشركة، إلا أنه كان يريد بوصفه رئيساً أن يحد من حصة الأرباح إلى الحد الضروري فعلاً. وإعادة توظيف الأرباح في استثمارات طويلة الأمد في الشركة كلما كان ذلك ممكناً. وعندما كان الأمر يعني البحث والتطوير فله الأفضلية الأولى<sup>(15)</sup>.

وعليه فقد مارس جاكوب وولنبيرغ كأخيه ماركوس مبدأ اللامركزية في المسؤولية التي يتحملها المديرون التنفيذيون وفرق الإدارة.

وبقيت كل عناصر إدارة الإدارة التي ميزت الجيل الثالث من عالم وولنبيرغ في مكانها خلال حكم بيتر وولنبيرغ، ولكن يبدو أنه كان له أسلوب إدارة مختلف - أسلوب النبلاء بالأحرى - وطورت أنفستور خلال إدارته طاقم العاملين فيها ومقدرتها على تجميع المعلومات وتحليلها إضافة إلى القنوات الشخصية.

### الملكية النشطة عن طريق الرئيس والمجلس

إن المكان الرئيسي الذي مارس منه عالم وولنبيرغ الملكية كان عادة ما قام به ماركوس وولنبيرغ - مثل أبيه وأخيه وابنه - هو منصب رئيس الشركة المعنية.

وفي المراحل الأولى، كان هناك مديرون إضافيون في المجلس كان من بينهم شركاء مستثمرون في الشركة المعنية. وكان هذا هو الحال في البنك منذ البداية وفي المشاريع الصناعية. وقد غير ماركوس وولنبيرغ الجد صيغة المجالس التي ترأسها في كل من البنك والشركات الصناعية لتصبح أقل تنفيذية مما كانت عليه العادة. أما ماركوس الابن فقد طور المجلس أكثر من ذلك فضمَّ مديرين تنفيذيين من شركات أخرى. وحتى في أنفستور فقد جلب إلى المجلس الكثير من المديرين التنفيذيين من الشركات الأخرى. وهذه الممارسات استمرت خلال ولاية بيتر وولنبيرغ ولكن استبدل بالمديرين التنفيذيين تدريجياً أشخاصاً كانوا في الوقت نفسه رؤساء لملكية واحدة أو

أكثر من ممتلكات عالم وولنبيرغ. ومن المحتمل أن الدافع وراء استقدام المديرين التنفيذيين كان لتحسين قاعدة المعلومات ولتحسين نوعية المناقشات في المجلس. ولم يكن هناك أدنى شك في مَنْ كانت له الكلمة الفصل في كل المسائل عندما كان ماركوس رئيساً. واستمر بيتر على هذا التقليد. وقد نقل عنه قوله: «يتوقف التبجح هنا» الذي يجب تفسيره على أنه إشارة واضحة إلى من هو صانع القرار الحقيقي. لقد كان ماركوس وولنبيرغ نفسه رئيساً لقراءة 30 شركة. وخلفه في ذلك ليس بيتر وولنبيرغ فقط، ولكن عدد من المقربين والموثوق بهم من غير أفراد العائلة.

### تقاعد المديرين التنفيذيين المبكر ليصبحوا رؤساء محترفين ومديرين

بذل بيتر وولنبيرغ منذ أن تسلّم المسؤولية، مجهوداً مستمراً لجعل المديرين التنفيذيين يتخلون عن دورهم عند بلوغهم منتصف الخمسينات لينضموا بدلاً من ذلك إلى الإدارات. وفي كثير من الحالات كان من الممكن أن يكون شخص ما مديراً لأنفستور ورئيساً لشركة أو أكثر من شركات عالم وولنبيرغ مثل (الترتيب بحسب الأقدمية):

هانس ورتن : توفي في اليوم الأول من عام 2000، رئيس، حتى تقاعده، لإلكترولوكس وإيريكسون (مدير تنفيذي سابق لإلكترولوكس).

كيرت نيكولين : رئيس، متقاعد حالياً، لكل من أ.ب.ب (إيسبي سابقاً) وساس وشركات أخرى؛ (مدير تنفيذي سابق لإيسيا وساس)

أندريس شارب : رئيس أطلس كوبكو وسكانيا وساب وس.ك.ف، رئيس متقاعد لإلكترولوكس ونائب رئيس متقاعد لأنفستور، مدير أنفستور؛ (مدير تنفيذي سابق لإلكترولوكس).

بو بيرغرن : رئيس ساس ورئيس متقاعد لأسترا وستورا ونائب رئيس

متقاعد لأنفستور (مدير تنفيذي سابق لستورا وأنستيتف).

بجورن سفيدبيرغ : رئيس إيركسون ومتقاعد الآن؛ مدير لأنفستور؛ (مدير تنفيذي سابق لأريكسون وسيب).

بيرسي بارنفيك : رئيس انفستور، أ.ب.ب واسترا زينكا؛ (مدير تنفيذي سابق لكل من أ.ب.ب وإيسيا).

كلايس داهلباك : رئيس ستورا إنسو وغامبرو ونائب رئيس أنفستور وسيب (مدير تنفيذي سابق لأنفستور).

### المجال الرحب للملكية النشطة

تضمنت الملكية النشطة في عالم وولنبيرغ أكثر مما هو إدارة المديرين التنفيذيين وتعيين أعضاء المجلس. وقد كان دائماً من الأولويات الأساسية تطوير الأعمال في كل ملكية: أي هل جرى تحقيق المقدر على توليد القيمة المستديم؟ وهل سرعة التجديد كبيرة بما فيه الكفاية وفي أكثر الاتجاهات الواعدة؟ وهل الأعمال مدعمة بأفضل البنى الممكنة؟ الخ. استرعت الأسئلة الشبيهة بذلك الكثير من الانتباه، ونجمت عنها مبادرات وانخراط مباشر لممثلين عن عالم وولنبيرغ. وقام ماركوس وولنبيرغ بهندسة تعزيز الملكية في إيسيا وإيركسون عن طريق استرجاعه أسهمها من GE ومن ITT. يحدد الملحق الخاص بهذا الفصل عمليات إعادة الهيكلة الكثيرة ومبادرات التجمعات والانسحاب من التجمعات لشركات إلكترولوكس وإيسيا وأ.ب.ب وساب-سكانيا على سبيل المثال. ويبدو أن عالم وولنبيرغ لم يكن فقط القوة المحركة الوحيدة في معظم خطوات التجديد الجذرية لشركة إيركسون خلال تاريخها الطويل، بل كان متعاوناً جداً في ذلك مع المالكين الأساسيين مثل عالم هاندلسبانكن/أنديوفاريوس. وقد أشرنا سابقاً إلى التغييرات في رأس الهرم الإداري لمواجهة التحديات في مختلف مستويات النمو لشركة ما. يضاف إلى ذلك أن ماركوس وولنبيرغ قد اتخذ مبادرة إقامة مشروع مشترك (إلمتيل Ellemtel) مع وكالة الاتصالات السويدية التابعة للدولة (تسمى اليوم

تيليا) التي نجم عنها شركة إكس AXE ، وهي أول نجاح تجاري في مجال نظم التبديل الرقمي التي غدت لاحقاً جزءاً حساساً من أنظمة الهاتف النقال لإيركسون. وعندما كان تطور إيركسون يمر في مرحلة صعبة في مطلع التسعينيات، قرر عالم وولنبيرغ على التوازي مع عالم هاندلسبانكن/ أنديوفاريوس دعم مجهود هائل في مجال البحث والتطوير، كان له أثر سلبي قاسٍ في ما يتعلق بالدخل على المدى القصير، وذلك بهدف تحقيق خرق تقاني جديد (أنظمة الهاتف النقال وأجهزتها) والذي حقق ربحاً كبيراً في ما بعد.

### «حشد السلطة لتغيير السلطة»

لم يتردد عالم وولنبيرغ، في إدارة علاقاته لصالح ممتلكاته، في استعمال سلطته للتغيير والتجديد، وهو ما قاد أيضاً إلى تغيير في بنية السلطة في الشركة المعنية. وهذا يستدعي تعريفاً آخر لإدارة الإدارة «تجنيد السلطة بقصد إعادة توزيعها»<sup>(16)</sup>. ولما كانت مثل هذه التدخلات والمبادرات قد أرسيت بناءً على فهم عميق للوضع في كل حالة، فإنها تولد إذن قيمة إضافية.

### ملخص للدعامات الأساسية في إدارة الإدارة

يتضمن ملخص الدعامات الأساسية لعالم وولنبيرغ في ممارسته لإدارة الإدارة ما يأتي:

- إيجاد أفضل المديرين التنفيذيين المناسبين لمواجهة حالة خاصة في شركة معينة. وعدم التردد إطلاقاً في استبدال المدير التنفيذي الذي يخفق في إنجاز ما هو مطلوب أو إذا تطلبت ذلك حالة جديدة.
- يمكن إيجاز العلاقة المستمرة بين القيادة في عالم وولنبيرغ/رئيس الشركة المعنية ومديرها التنفيذي بالسلسلة الآتية: حوار مركز وقاس وملح - معلومات قيمة - ودعم سخي.

- تنمية دائمة لكادر كفاء جداً من مديرين عامين مخلصين للمدير التنفيذي ولمناصب المدير والرئيس في عالم وولنبيرغ. وتتضمن المرحلة الأخيرة من هذا التطور المستمر أن يصبح عدد قليل مصطفي من الأصدقاء الموثوق بهم أعضاء في مجلس أنفستور.
- يكون توجيه الممتلكات عن طريق رئيس المجلس ومديرين آخرين يمثلون عالم وولنبيرغ. ولرئيس المجلس موقع قوي في شركات عالم وولنبيرغ. وكان هذا واضحاً بالطبع عندما كان الرئيس عضواً ذا مكانة في سلالة وولنبيرغ. وعندما احتل منصب الرئيس مراراً أشخاص لا ينتمون إلى عائلة وولنبيرغ أثناء ولاية بيتر وولنبيرغ أصبح لهؤلاء تدريجياً سلطة أكبر. وفي حين كان جدل التوجيه يدور في البداية بين ماركوس وولنبيرغ والمدير التنفيذي للشركة، فقد أصبح الآن يدور بين أنفستور/ التي لها الريادة في عالم وولنبيرغ والرئيس (الذي هو غير تنفيذي إلا في حالات استثنائية قليلة) من طرف والمدير التنفيذي من طرف آخر. ويعني هذا أن المجلس ككل أصبح أكثر أهمية في توجيه ممتلكات عالم وولنبيرغ.
- في الأيام الخالية كان ما يسمى بقسم الإحصاء في إينسكيلدا وشبكة الخبراء والمستشارين يزودون الممثلين في قمة عالم وولنبيرغ بالمعلومات والتحليل وأشياء مساندة مماثلة. وفي خلال السنوات العشرين الأخيرة طورت أنفستور مصادر وكفاءات لتقديم هذا النوع من العون داخلها. وقد نظم هذا الدعم في السنوات الأخيرة في ما سمي بفرق الأعمال لكل ملكية استراتيجية. وكل فريق أعمال يترأسه أحد كبار موظفي الاستثمار في أنفستور ممن عملوا في وقت ما في مجلس الشركة المعنية. وهكذا فللرؤساء المحترفين والمديرين في عالم وولنبيرغ دعم أكثر، وربما من نوعية أفضل، عما اعتاد عليه المديرون عموماً.
- إن فكرة «القبطان أولاً...»، هي الاعتقاد القوي بأهمية المبادرة الفردية وملكة المبادرة الجريئة في إقامة الأعمال «والاكتسابية البناء

«Constructive acquisitiveness» وأن لها جميعاً النتيجة البديهية في مبدأ اللامركزية.

- التأكد من أن لكل شركة تنظيمًا داخلياً وخارجياً مناسبين. ففي حين يكون التنظيم الداخلي جزءاً من الحوار مع المجلس/المدير التنفيذي في كل شركة، فإن التنظيم الخارجي كان له وفي كل الظروف جدول أعمال مهم في عالم وولنبيرغ. وقد أُتخذت مبادرات متكررة - دمج أو استحواذات أو تشهير أو شراكة - مع أو بدون تعاون المجلس/الإدارة التنفيذية.
- وعموماً يمكن القول إن إدارة الإدارة تهدف إلى توليد أفضل الشروط لشركة ما للازدهار، وإلى أن يكون المجلس والإدارة فعالين وكُفئَيْن. وكما أشير سابقاً، فيمكن لهذا أن يتضمن جوانب كثيرة متنوعة في عالم وولنبيرغ.
- وختاماً، فقد كان لعالم وولنبيرغ مهارة في «تجنيد السلطة بهدف إعادة توزيعها»، آخذين بالحسبان أن ذلك يجب أن يبنى على فهم عميق للوضع والقضايا التي هي قيد البحث. وتطبيقه لسلطة المالك بهذه الطريقة وُلد حلقة خيرة: فقد تولدت قيمة مستدامة في الوقت الذي كانت فيه الكفاءة والمصداقية في عالم وولنبيرغ التي تم الحصول عليهما خلال تلك العملية قد عززت أكثر مواقع سلطتها ووسعت محيط تأثيرها.

إدارة علاقة عالم وولنبيرغ بالبيئة المحيطة:

اكتساب الشرعية والمؤسسية

### الملك يمد يد المساعدة

يروى البروفيسور غوران ب. نيلسون في السيرة الذاتية لأندريه أوسكار وولنبيرغ قصة حصول أندريه على مساعدة الملك أوسكار الثاني في أواخر السبعينيات من القرن التاسع عشر. فقد سرت شائعات عن قروض سيئة،

وعن أن إنيسكيلدا كان محاصراً بأزمة سيولة وشبكة الوقوع جعلت الكثير من الزبائن قلقين لدرجة أنهم بدأوا بسحب ودائعهم. ثم تحسنت الحالة الحادة كثيراً عندما أشيع عن الملك وبمعرفة أنه قد أودع مبلغاً كبيراً من المال في البنك. وكان المبلغ الفعلي 10000 كرونور، وهو مبلغ ضخم في تلك الأيام - ولكن الإشاعة ضخمت المبلغ بمرات عدة عما كان عليه فعلاً. (ويستند البروفسور نيلسون إلى المذكرات الشخصية للملك، حيث يروي الملك هذه القصة ويعرب عن غبطته بالإشاعة المبالغ فيها). وهكذا برهن الملك نفسه عن ثقته بالبنك، التي ضخمتها جداً الشائعات المبالغ فيها. وهكذا فقد استعاد المشككون ثقتهم بالبنك في إنيسكيلدا، وتم تجنب البنك انهياراً محتملاً كان على وشك الحدوث.

### سياسة مدروسة للشرعة ...

أظهر عالم وولنبيرغ منذ البداية جهوداً واعية لجعل نفسه شرعياً عن طريق تطوير علاقاته مع مراكز السلطة الخارجية كما تدل قصة الملك التي أشير إليها سابقاً.

وإضافة إلى توليدهم الثروة عن طريق إدارتهم الناجحة للبنك، فإن عالم وولنبيرغ طور طيفاً كاملاً من الوسائل لإكساب نفسه الشرعية، ليس فقط في أعين الملوك، والعواهل الآخرين والحكومات، ولكن أيضاً في وسط الأعمال والمجتمع عموماً. وفي ما يأتي ملخص لبعض هذه الطرق والوسائل:

- التزام مطلق بمسؤولية تطوير عالم الشركات بغية تحقيق نجاح دائم، ولكن دون إغفال مصالح المجتمع برمته.
- مجموعة مبادئ وقواعد صارمة لكيفية التصرف - في مجال تسيير الأعمال وفي ما يتعلق بسلوك الأفراد. فلم يكن في سلالة وولنبيرغ غاصب أو مستهتر مسرف. وكان كنوت أ. وولنبيرغ أكثر شخصيات عائلة وولنبيرغ التي تضاربت حولها الآراء. فقد انتقدت بعض

صفقاته المالية الخاصة لكونها جد إبداعية. وإذا كان لـ كنوت . أ. وولنبيرغ أي تشابه مع أرباب الثروة الأمريكيين المشبوهين فقد حذا حذوهم في تحسين سمعته. وحيث إنه لم ينجب أولاداً، فقد وَهَبَ هو وزوجته كل ثروتهما إلى مؤسسة خيرية جديدة سميت مؤسسة كنوت وأليس وولنبيرغ وهي أكبر بكثير من كل مؤسسات وولنبيرغ الخيرية.

- الاعتناء الحسن بالعاملين - من أعلاهم إلى أدناهم - فقد كوفئ الأداء الجيد، وحتى من اخفق بعد أن قدم أفضل ما هو ممكن، عومل معاملة حسنة. وحتى في فترات التوقف عن العمل فقد كانت مرتبات الفصل من العمل - تاريخياً - مجزية تماماً.
- تسيطر على معظم ثروة وولنبيرغ اليوم مؤسسات وولنبيرغ الخيرية التي تمثل أكبر المساعدين لمعاهد البحوث والجامعات. فقد أنشأ آل وولنبيرغ مدرسة ستوكهولم للاقتصاد، وهي واحدة من أقدم المدارس الأوروبية، في عام 1903 (افتتحت في عام 1909).
- قام عالم وولنبيرغ بمبادرات كثيرة لإقامة منظمات غير حكومية للترويج للممارسة الحسنة والأخلاق الحميدة في الصناعة - في كل من السويد (مثل الاتحاد السويدي للصناعة وكذلك ساف SAF وهو اتحاد الموظفين السويديين) ودولياً. كما كان عالم وولنبيرغ قوة محركة رئيسية في نمو غرف الصناعة والتجارة العالمية ICC حيث عمل كل من ماركوس وبيتر وولنبيرغ رئيساً لها.
- وفي السويد حالياً احتلت، وربما لا تزال ، شخصيتان بارزتان من عالم وولنبيرغ منصب الرئيس لكل من الاتحاد السويدي للصناعة واتحاد الموظفين السويديين وهما على التوالي الدكتور بو بيغرين والسيد أندريس شارب. كما كان سابقاً الدكتور كيرت نيكولين - وهو إحدى الشخصيات البارزة في عالم وولنبيرغ - رئيساً لاتحاد الموظفين السويديين.

- أما كنوت أ. وولنبيرغ وماركوس وولنبيرغ الجد وجاكوب وماركوس الابن فقد خدموا الحكومة السويدية بطرائق مختلفة. فقد عُيّن كنوت وزيراً للخارجية خلال الحرب العالمية. أما الآخرون فقد ساهموا، إضافة إلى أشياء أخرى، في المباحثات الدولية معتمدين على خبراتهم في المباحثات وعلاقاتهم الدولية.
- وقد سبق انخراطهم عالمياً في غرف التجارة العالمية التزامات أخرى أمام المؤسسات الحكومية وغير الحكومية. وخاصة ماركوس وولنبيرغ الذي حاز احتراماً كبيراً لمشاركته في مباحثات ما بعد الحرب الخاصة بتعويضات الحرب الألمانية وكرئيس للجنة المالية لعصبة الأمم.

### ...ساهمت في نجاح الأعمال في شركات عالم وولنبيرغ

لقد أفادت هذه السياسة المؤسسية عالم وولنبيرغ كثيراً. فقد فتحت دائماً الأبواب الموصدة للشخصيات البارزة في عالم وولنبيرغ. ولم يعط هذا المكانة والشرعية فقط لعالم وولنبيرغ وممثليه، بل كان قيماً جداً في عمليات الأعمال. حيث كان لبيتر وولنبيرغ في دوره في زعامة عالم وولنبيرغ ورئاسة اتحاد غرف التجارة العالمي، إمكانية الدخول إلى عالم الإدارة الأمريكية بما في ذلك رئيس الولايات المتحدة. كما فتح بيتر وولنبيرغ الأبواب في الصين لشركة إيركسون التي لم يكن أحد غيره قادراً على ذلك.

### مؤسس نهج

نتيجة لأدائه الطويل الأمد وسياسة اكتساب الشرعية الواعية، فقد أصبح عالم وولنبيرغ مؤسسة تحتذى في حياة الأعمال السويدية. وتجاوز أثر حدود شركاته عالم وولنبيرغ حتى أصبح مؤسس نهج في ما يتعلق بالتوجه والنمو الدوليين وكذلك في ما يتعلق بأخلاق العمل، وهو الذي قدم على امتداد حقبة طويلة أكثر الوظائف قيمة في الصناعة الخاصة.

## مخالفة جدية وحيدة

نادراً ما كانت مصداقية ونزاهة عالم وولنبيرغ موضع تساؤل، باستثناء حالتين هما بالتحديد:

- صفقة بوش Bosch
- هدف شعبي لعدد من حملات الاعتداء والافتراء قام بها الشيوعيون/ المتطرفون من الجناح اليساري.

وكانت هذه الأخيرة أكثر حضوراً في أواخر الستينيات واستمرت معظم السبعينيات. حيث هوجمت كل المصالح الخاصة خلال هذه المدة. أما السمة الخاصة لعالم وولنبيرغ في هذا السياق، فكانت كونه أكبر المجموعات الخاصة حجماً وأكثرها قوة ونفوذاً.

## خارج حظوة السلطات الأمريكية

النقطة الأولى أكثر تعقيداً وتتعلق بألمانيا النازية. ففي الوقت الذي كان لماركوس وولنبيرغ علاقات ممتازة مع الأوساط الإنكليزية والأمريكية، كان لجاكوب وولنبيرغ علاقات أفضل مع ألمانيا. ولكن ما حصل هو أن أفضل علاقاته الشخصية كان مع أشخاص ينتمون للمجموعة التي حاولت اغتيال هتلر بين عامي 1943 و 1944. وكان من بينهم الدكتور غويرديلر الذي نفذ فيه حكم الإعدام لمشاركته في المؤامرة. ولكن الذي سبب المتاعب لعالم وولنبيرغ، خاصة في الولايات المتحدة، كان اتفاقاً مع عائلة بوش، وهو اتفاق صوري اشترى فيه جاكوب وولنبيرغ ممتلكات بوش في الخارج مع فقرة تلزم إعادة شرائها من قبل بوش. وكان الهدف من هذا الاتفاق هو حماية هذه الملكية من المصادرة من قبل القوات المعادية خلال الحرب. ولكن القوى الأمريكية كشفت النقاب عن هذه الاتفاقية السرية عبر وثائق وجدتتها في المركز الرئيسي لبوش بعد الحرب. ونتيجة لذلك فقد حاصرت السلطات الأمريكية كل ممتلكات عالم وولنبيرغ في أمريكا. ولكن ماركوس وولنبيرغ تدبر حل الموضوع مع الأمريكيين ورُفِع الحظر.

## هدف الملكية والقيم المهيمنة

ما الذي يقود الأفراد والعائلات بكاملها وجيلاً بعد جيل، كما في حالة عائلة وولنبيرغ، إلى إقامة الشركات والاستمرار في الاستثمار فيها وتطويرها؟ فالكثير من أرباب العمل والمالكين يكتفون بإقامة عمل ما والوصول به إلى مستوى معين. فهم لا يريدون تحمل متاعب زيادة النمو. فهل هي الرغبة العارمة في الثروة وفي أن يصبحوا فاحشي الثراء؟ ولكن هذا ليس حال آل وولنبيرغ. وطبيعي أن ممثلي الأجيال المختلفة كانت لهم ثروات شخصية كبيرة. ولكن مقدارها بقي متواضعاً نسبياً لممثلي الجيل الحالي بالمقارنة مع ثروات سويدية أخرى ومع ما جمعته الأجيال الأولى من آل وولنبيرغ من ثروة، وُضعت في مؤسسات خيرية لا يمكن المساس بها واستخدامها في المصاريف الخاصة. وقد أشار الكثير من الناس إلى مدى صغر ثروة العائلة بالنظر إلى الثروة الإجمالية لكل شركات عالم وولنبيرغ. وخلال رئاسة بيتر وولنبيرغ لأنفستور مثلاً، فقد ازدادت القيمة المادية لأنفستور من قرابة بليونين كرونور في بداية الثمانينيات إلى قرابة 75 بليون كرونور في خريف عام 1996 على حين بقيت خلال نفس المدة الثروة الخاصة لعائلة وولنبيرغ على حالها تقريباً وهي قرابة 300-500 مليون كرونور سويدي<sup>(17)</sup>. ولذلك فيجب أن توجد قوى محرّكة أخرى، باستثناء الأسباب المالية الصرفة، التي لا تزال النجم المرشد في تطوير عالم وولنبيرغ.

## أن تكون فعلاً وليس أن تتظاهر في أن تكون

يتضمن التوضيح في الشكل 1.10 بعض الاستشهادات المنقولة عن أفراد من عائلة وولنبيرغ. وأحد التعبيرات المتكررة التي كان ماركوس وولنبيرغ يستعملها غالباً هي «لِتَنَحَّلْ بنوع من المسؤولية». فالجيل القائم حالياً على إدارة ممتلكات عالم وولنبيرغ وشركاته عليه أن يتذكر، وأن يذكر نفسه بالمسؤولية التي تقع عليه تجاه الأجيال القديمة والشركات التي طورته تلك الأجيال الأولى وساعدت على استمراريتها وانخراطها في مسائل أخرى يدل

عليها التعبير السابق. استعمل ماركوس وولنبيرغ المثل القائل - «أن تكون فعلاً وليس أن تتظاهر في أن تكون»<sup>(18)</sup> Esse non videri والذي يؤكد مغزى ما ينجزه المرء بدلاً من البحث عن الواجهة في الأوساط العامة أو الاستهلاك المنافي للذوق.

### الوطنية والعولمة

تضمن هدف الملكية أيضاً شعوراً قوياً تجاه السويد بوصفه وطناً وقاعدة إقليمية لمصالح وولنبيرغ. وهذه القيمة لم يعبر عنها في حقيقة أنهم رأوا أنفسهم مطورين للصناعة والشركات السويدية فحسب، بل كانوا قلقين أيضاً على حماية الملكية السويدية، ولكنها عنت أيضاً أن هذه المصالح قد أعطت دعماً فاعلاً ومباشراً للدولة وللعموم كما ذكرنا ذلك سابقاً. وعلى المرء أن يسأل نفسه إن كانت هذه القيمة لا تزال قوية كما كانت في العقود الأولى. فالعولمة اكتسبت طاقة حركية والمتطلبات الأولية للنجاح قد تغيرت جذرياً في الكثير من الصناعات والشركات خلال السنوات العشر أو الخمس عشرة الماضية.

### قيمة توليد التكافل

كما أن العولمة غيرت المتطلبات الأولية لما كان يُعرف بوصفه نوعاً من التكافل بين شركات تصدير عالم وولنبيرغ القوية والحكومة الديمقراطية الاشتراكية. فعالم وولنبيرغ، الذي يمثل العمود الفقري لشركات مولدة للتصدير وللنمو الاقتصادي، عرّض زيادة توظيف ودخل وقاعدة ضريبة متزايدة في مقابل استقرار سوق العمل والاستقرار السياسي. يضاف إلى ذلك أن قطاع الحكومة كان أيضاً زبوناً مهماً استراتيجياً للكثير من الابتكارات المثيرة لشركات عالم وولنبيرغ في التقانات الخاصة بالبنية التحتية. فقد جرت الاستثمارات في السكك الحديدية ومحطات القدرة الهيدروليكية ومولت من قبل الحكومة. وكان هذا شيئاً مهماً لشركة إيسيا وأطلس كوبكو. أما الاستثمارات في الاتصالات، وهي إحدى البنى التحتية السويدية التي اعتادت

أن تكون في المقدمة، فقد كانت كلها ذات أهمية لريادة إيركسون التكنولوجية حتى التسعينيات. أما سياسة الحياد السويدية وبقاؤها خارج الأحلاف العسكرية فقد دفعت قدماً بصناعة دفاع محلية جعلت من شركة ساب مزود الطائرات الوحيد... الخ. أما الحكومة الديمقراطية الاشتراكية فقد حصلت في ما يتعلق بها على الشروط الأولية لتوسيع حالة الرخاء. وكانت حريصة على تنفيذ ما يخصها من الصفقة. بلغ هذا التكافل الذروة في ما بين الحرب العالمية الثانية ونهاية الستينيات. وخلال مراحل طويلة من هذه المدة، فقد كان للديموقراطيين الاشتراكيين وزير المالية نفسه غونر سترانغ، في الوقت الذي كان ماركوس وولنبيرغ القائد المهيمن على عالم وولنبيرغ. وادعى الكثير - ومن بينهم هاتان الشخصيتان نفساهما - أن السويد كانت تدار من قبل هذين الشخصين خلال هذه المدة. ويمكن للمرء أن يسمع تصريحات من أحدهما أو من الآخر تقول «سأهتف ل سترانغ» أو «سأهتف ل وولنبيرغ» وذلك للحصول على شيء مهم اتفق عليه بسرعة وسهولة.

### هل من قيمة مما لا قيمة له؟

بدأت مؤسسات هذا التكافل بالتدهور عندما توقفت الشركات الصناعية التقليدية عن النمو في السويد، وبخاصة في ما يتعلق بالتوظيف في وحدات الإنتاج الخاصة بهذه الشركات في السويد - وهي النواة الأساسية لجمهور ناخبي الحزب الديمقراطي الاشتراكي. وحتى عهد قريب، فقد كانت إيركسون استثناءً وكان لدى السياسيين، خصوصاً الاشتراكيين، صعوبات كبيرة في فهم التغيير الذي حدث في أواخر التسعينيات. وتبخرت القاعدة التصنيعية لشركة إيركسون حالياً وذلك لأسباب كثيرة. فقد قادت التقانات الجديدة إلى أن تكون شركة إيركسون اليوم هي شركة برمجيات، وأن تنمو إلى حد بعيد خارج السويد، في حين احتاج الجانب التصنيعي لأن يُعهد به إلى مزودين خارجيين. إعادة الهيكلة المطلوبة للتلاؤم مع هذه التغييرات تطلبت بعض التسريح من العمل، وهو ما قاد - في عام - 1998 السكرتير التنفيذي للحزب الديمقراطي الاشتراكي لاقتراح مقاطعة هاتف إيركسون

النقال. وفي الوقت نفسه فقد كان حجم إيركسون ونجاحها - وكذلك الأمر بالنسبة لشركة نوكيا - قد جعلها منها موضوع اهتمام أوروبا وكذلك الاتحاد الأوروبي ككل. وعندما اتخذ قرار بوجود معيار ومواصفات جديدة للهاتف النقالة منذ سنتين، قام طوني بلير، رئيس الوزراء البريطاني، وحكومته بمبادرة لتوحيد أوروبا خلف معيار إيركسون ونوكيا، وهي التقنية الأوروبية الوحيدة التي يمكن لها أن تنافس على المستوى العالمي. وكانت الحكومة السويدية كسمكة صغيرة في هذا السياق. ومنذ عهد قريب فقط بدأ السياسيون الاشتراكيون يدركون ما أصبحت عليه آلة النمو الهائلة لإيركسون - وعلاقتها بالاقتصاد السويدي. وهذا ليس فقط في صيغة نموها الخاص، ولكن باعتبارها قوة رئيسية خلف السويد التي ينظر إليها على أنها المكان العالمي الأهم في الهاتف النقالة الجديد والتقانات الخاصة بالإنترنت. ويحدث هذا في الوقت الذي تنقل فيه إيركسون مقر قيادتها إلى لندن، وخصوصاً بسبب فرض السويد ضرائب تأديبية على الأفراد.

وعليه، فقد كانت العلاقة علاقة سَبَقٍ موجب (علاقة تفيد كلا الطرفين) بين الحكومة الاشتراكية وعالم وولنبيرغ وضوحاً، أما الآن فهي علاقة مهزوزة أو سيئة. وتهدد الحكومة الاشتراكية اليوم بتغيير الضرائب حتى على المؤسسات الخيرية، وهو ما قد يضعف جداً قوة سلطة عالم وولنبيرغ.

ومع هذا فلا يزال ماركوس وولنبيرغ، المدير التنفيذي لأنفستور، يشدد على أهمية السويد بصفاتها قاعدة وطنية لعالم وولنبيرغ عندما يقول:

إضافة إلى مساهمينا وشركائنا فإن أكثر الجهات أهمية لنا هي مجتمع البحث الأكاديمي السويدي، حيث إن هدف مؤسسات وولنبيرغ هو تقديم الدعم المالي للبحوث المتطورة في السويد<sup>(19)</sup>.

### حماية قاعدة مصادرها السويدية

إلا أن مصالح عالم وولنبيرغ في السويد لا تزال هي المسيطرة، وكما أن إمكاناتها لا تزال مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بقاعدة مصادرها في السويد، فإن

حماية ذلك يجب أن تبقى القيمة الجوهرية. ومن المؤشرات الواضحة على ذلك استثمارات أنفستور في الأعمال الجديدة عبر نوفار كابيتال Novar Kapital (وهي شركة رأس مال مخاطر) و شركة إ.كيو.ت. EQT (شركة سيطرة على الشركات عن طريق بيع ممتلكاتها/ شركة أسهم عادية خاصة) واللتين تسيطر عليهما مشاريع الشمال السويدية. ولكن حتى وإن كانت القاعدة السويدية لا تزال ذات أهمية أساسية لعالم وولنبيرغ، فإن هذا لا يستثني حقيقة أن المنافسة الدولية قد أصبحت أكثر أهمية. لذلك يجب النظر إلى المصالح السويدية من جهة مختلفة. أي ما الذي يمكن أن يحمي المصالح السويدية حماية أفضل في إيسيا أكثر من الاندماج مع ب.ب.س. BBC لتشكيل إي.ب.ب.ب.ب.؟ علماً بأن لهذا الاندماج دعماً قوياً لدى القيادات، على حين كان الاندماج الحديث العهد بين استرا وزينكا أكثر إثارة للخلاف. وسنعود لمناقشة هذا الاندماج في الفصل التالي.

### المبادرة الجريئة في بناء المشاريع الأكثر أهمية

إن أهمية المبادرة في بناء المشاريع هي قيمة أخرى في صميم عقيدة وولنبيرغ. فكل الشخصيات المسؤولة في هذه العائلة جسدت ومارست عملية بناء المشاريع وإن عُبرَ عنها بأسلوب مختلف إلى حد ما. ومن الواضح أن إنسكيلدا، وهي نواة عالم وولنبيرغ، كانت قد أسست بفضل التوجه لدى أندريه أوسكار وولنبيرغ في إقامة المشاريع. إلا أن ولادة عالم وولنبيرغ ونموه هما نتيجة للديناميكية الخاصة التي ولدت نتيجة تداخل بين البنك من جهة، والحافز في بناء المشاريع وروح المخاطرة للجيلين الثاني والثالث وغيرهم من أسرة وولنبيرغ من جهة أخرى. ولقد برهنت الأجيال الحالية - متمثلة في بيتر الرئيس السابق لأنفستور وماركوس المدير التنفيذي الحالي لهذه الشركة - على إيمانها بقيمة بناء المشاريع بطرائق سنتناولها في الفصل المقبل.

### الاندماج والحذر المالي

إن الإيمان ببناء المشاريع والمخاطرة قد تمت موازنته بسياسة قوية

مماثلة تدعو للاندماج والحذر المالي. ويعود هذا إلى مرحلة التطورات الحرجة التي عاشها إنسكيلدا أثناء تراجع الأعمال في أواخر السبعينيات من القرن التاسع عشر عندما كان بنك إنسكيلدا على وشك الإفلاس (انظر الملحق!). طبقت هذه السياسة أولاً في إدارة شؤون البنك وخصوصاً التي جسدها كنوت أ. وولنبيرغ وماركوس وولنبيرغ الجدد، اللذان تدبرا معاً أمر إعادة قوة البنك كما كان الأمر مع جاكوب وولنبيرغ. ولكنها كانت سياسة مارسها عالم وولنبيرغ بخصوص ممتلكاته الرئيسية خلال مدد طويلة من المراحل التمهيديّة أو المراحل الأولى في عملية النمو. وقد كان البنك أو الشركة المستثمرة بصفتها مالكاً تحجم عن أرباحها وكذلك عن مطامحها في التخلص السريع من الخسائر الأولية وذلك حتى وصول الشركة إلى مستويات ربحية مقبولة ومستدامة.

### التزام على المدى البعيد

كانت لعالم وولنبيرغ سمة طاغية جداً في كل عملية تطور تمثلت في رؤيته البعيدة الأمد وجلده. وكانت التزاماته محكومة ليس بمنظور جزئي فحسب، وإنما بفكرة أن على المرء مسؤولية على المدى البعيد في الأعمال التي انخرط فيها من قبل، وأن الأزمات الحادة يجب أن تمر بسلام... الخ. هناك أمثلة كثيرة عن هذا في المراحل الأولى لتطور عالم وولنبيرغ، ولا تخلو منها المراحل الحالية أيضاً. فنقص الموارد المالية أدى إلى بيع الأسهم والسندات، كما كان هو حال ألفا-لافال Alfa-Laval مثلاً، ولكن الرأي السائد أثناء ذلك هو على ما يبدو أن تيترا باك Tetra Pak كانت شركة مالكة يؤهلها موقعها للاستفادة على نحو أفضل من معظم القوة الكامنة لألفا-لافال. وشركة ساب أوتوموبيل ربما كانت مثال أكثر وضوحاً وتسمح بالسؤال التالي: لماذا استغرقت ساب كل هذا الوقت لترتبط مع شريك ذي خبرة في الصناعة ولأن تخطط للخروج من عالم وولنبيرغ؟ ولماذا كان ضرورياً لأزمة حادة أن تحدث قبل أن تتغير ملكية ساب تدريجياً وعلى مراحل؟ وفي الوقت نفسه بقيت س.ك.ف SKF، مثلاً، واحدة من الشركات الجوهرية في

المجموعة بالرغم من انقضاء مدة طويلة كان الربح الوسطي فيها ضعيفاً، وحيث كان يبدو أنه لا يمكن فعل الكثير بخصوص ذلك. سنناقش موضوع س.ك.ف عند مراجعة الوضع الحالي لعالم وولنبرغ في الفصل الحادي عشر. كما أن إلكترولوكس هي مثال آخر، حيث لم يحدث سوى القليل أثناء مدة طويلة. فقد تحولت من شركة تعيد هيكلة الصناعة فيها بنجاح باهر - حيث تميز فريق الإدارة بقيادة هانس ويرتن مديراً تنفيذياً ومن ثم رئيساً في إيجاد ثقافة خاصة - إلى شركة تحقق النجاح عبر تجديد عضوي في ميادين أساسية محدودة العدد، طورت ببطء شديد خلال مدة طويلة. فهل كان المالكون هنا يبرهنون على أنه كان لديهم الجلد الضروري أو كان هذا دليلاً على ضعف كفاءتهم في التعامل مع مخاطر محدودة وعوامل نجاح تتعلق بمنتجات إلكترولوكس وأسواقها؟ سيتضمن الفصل المقبل أيضاً تعليقاً موجزاً عن التطورات الحديثة العهد في إلكترولوكس.

### المنافسة الدولية وتسعيرات أسواق المال تجعلان الشركات تعيش حالة تاهب

أدرك عالم وولنبرغ في مرحلة مبكرة أن منحى الشركة في اعتمادها على المدى الطويل على المالك الرئيسي يمكن أن يجعل إدارتها تستكين إلى شعور خاطئ بالأمان يقودها إلى الرضا عن نفسها، ومن ثم تتلاشى مطامحها في الكفاءة والنمو. ولد هذا الإدراك باعثاً مهماً في جعل العالمية واحداً من أهم الأهداف الرئيسية للشركات التي كانوا منخرطين فيها. وبسبب كونهم مرغمين على النمو دولياً والمحافظة على ممتلكاتهم في التنافس الدولي فستبقى الشركات دائماً ذات فاعلية. أما الشركات التي كانت في المجموعة والتي كانت معنية بالسوق المحلية - وهو شيء كان أكثر وضوحاً مما هو عليه الآن - فقد أضحت إعطاؤها تسعيراً في سوق المال أمراً مهماً. وهذا سيعرضهم إلى طلبات من مالكي آخرين، وسيجبر حساباتهم أيضاً على أن تكون متاحة أكثر للجميع كما هو متوقع من شركة عامة... الخ. وكانت الشركات العالمية التوجه مسعرة في سوق المال، ولكن العامل الأكثر

حساسية في حالة هذه الشركات هو الحصول على رأس المال المخاطر.

### التشكيلات تولد شركات أفضل تعاضداً

كۆن البحث عن «التشكيلات» جزءاً كبيراً من عقيدة عالم وولنبيرغ. لربما حصل ذلك على نحو طبيعي نظراً للمنظور المصرفي الذي كان لأندريه. أ. وولنبيرغ عندما بدأ في إدارة البنك في البداية. فقد كان من السهل عند تمويل عملية تصنيع جديدة - استغلال مصادر طبيعية الخ - رؤية مواضع الاختناق والارتباطات الضرورية الناقصة لجعل الاستثمارات مربحة. ومن خلال البدء باستثمارات وشركات لفعل شيء ما بخصوص هذا النقص استطاع البنك أن يكسب زبائن جدداً. وأصبحت فكرة البحث عن «تشكيلات» ممكنة جزءاً كاملاً من فلسفة عالم وولنبيرغ عززها لاحقاً ماركوس وولنبيرغ. ويبدو أن تجربته المبكرة مع إيسيا (وهي شركة أ.ب.ب الآن) كانت القوة المحركة في هذا الخصوص. فقد سهّل تشكيل شركات الاستثمار (سكاندينافيسكا إلفيرك لسوق الشمال وإليكترو - أنفست للأسواق العالمية) التي اختصت في محطات توليد القدرة ومشاريع مشابهة، تطوّز إيسيا في مشاريع توليد الطاقة وتحويلها ونقلها.

### الأفضلية الأولى للقائمين الكفوئين على التنفيذ

لقد أكدنا مراراً أهمية القادة والإداريين الحيويين والمبدعين والقادرين على وضع الأمور في نصابها. وعبرنا عن ذلك بمقولة «لا توجد شركة في حالة سيئة لا يستطيع مدير جيد أن يحسّنها ، ولا توجد شركة بحالة جيدة جداً لا يستطيع مدير سيئ أن يدمرها»<sup>(20)</sup>. والتعرف إلى هؤلاء القادة الجيدين والمديرين هو من أكثر المهمات التي تقع على عاتق المالكين، ذلك لأنه يندر وجود أمثالهم. فهناك كثير من الناس ممن يمكنهم التفكير، ولكن هناك عدد أقل بكثير ممن يستطيعون تحويل تحليل جيد وأفكار خلاقة إلى قرارات حقيقية وتطبيقها. وهذا لا يعني الاستهانة بأهمية التحليل والمعرفة العملية. بل على العكس، إذ يبدو أن القادة في عالم وولنبيرغ قد أحاطوا

أنفسهم بمستشارين متمكنين جداً، شددوا كثيراً على جودة تجميع المعطيات، وكرسوا مصادر مهمة للتحليل المتخصص لقضايا التحديات الكبيرة والقرارات المهمة. وهذا ينطبق كثيراً على شركة أنفستور، التي كوّنت في السنوات الأخيرة مجموعة من المحللين الأقوياء ووظفت مجموعة من الناس المؤهلين للعمل في الإدارة المركزية وفي الحقل، وهي زبون مواظب على طلب الخدمات الاستشارية. وبهذه الطريقة وعبر فرق الأعمال التي أُتي على ذكرها سابقاً، يمكن لعالم وولنبيرغ أن يساند من يمارسون الملكية فعلاً في الشركات مشتركة الإدارة واستكمال المعلومات التي يقدمها المديرون للمجالس في الشركات.

ومن أهم المزايا التي عرفت عن ترويج ماركوس وولنبيرغ وأخيه جاكوب لها هي أن الناس ممن أعطوا مسؤولية يجب عليهم الإيمان بها والالتزام بالمقترحات التي يضعونها أمام المجلس والمالكين للإقرار وتخصيص رأس مال الاستثمار اللازم، أي بكلمات أخرى: هؤلاء هم الذين يتحملون المسؤولية بأنفسهم ولا يوكلونها للمجلس أو للمالكين.

### الحد التنافسي من خلال القيادة التقانية

سمة بارزة في الشروط الضرورية للنجاح لدى ماركوس وولنبيرغ تمثلت في اعتقاده بفضائل التقانة الجديدة وبالقدرة التنافسية التي توفرها الريادة التقانية. وكان هذا الاعتقاد خطأً ناظماً طوال حياة ماركوس وولنبيرغ المهنية كمالك نشط كما يُظهر ذلك الملحق الثالث. ولكن من الإنصاف القول بأن هذا الاعتقاد قد أصبح جزءاً رسمياً من منظومة القيم الحالية المسيطرة في عالم وولنبيرغ. ولا تزال الممتلكات الرئيسية لعالم وولنبيرغ تشكل المنفق الأكبر على البحث والتطوير في الصناعة السويدية، من مثل شركات أ.ب.ب وإيركسون واسترا زينكا وساب. كما أن الاستثمارات في مشاريع رأس المال المخاطر هي أيضاً، وإلى حد بعيد، مشاريع موجهة تكنولوجياً. وعلينا أن نضيف أن ماركوس وولنبيرغ لم يكن أول شخص في أسرة وولنبيرغ ممن

آمنوا بالتقانة الجديدة، ولكنه تابع ووسع قيمة جوهرية اعتمدها الأجيال التي سبقتهم، وبخاصة أبوه ماركوس وولنبيرغ الجد الذي كان قوة أساسية في إدخال التقانات الجديدة وتطويرها مثل عجينة الورق الكيماوي وإنتاج التتروجين ومحرك الديزل.

### «...التقليد الوحيد الذي يستحق أن نحرص عليه»

أخيراً، لم يكن التجديد فقط في التقانة الجديدة، وإنما كان أيضاً اعتقاداً عاماً. فالنجاح في الأعمال يتطلب كل أنواع الجهود التجديدية للبقاء في المنافسة وجعل النمو ممكناً. فالاستمرارية، وبالتالي احترام ما أسسته الأجيال السابقة، الذي يميز موقف عالم وولنبيرغ من جهة، يجب أن لا يُخلط مع الأهمية التي يعيها آل وولنبيرغ إلى التجديد المستمر من جهة أخرى. وعلى النقيض تماماً، فقد قال ماركوس وولنبيرغ في إحدى المناسبات إن أفضل طريقة لإظهار الاحترام للأجيال السابقة هو الارتقاء بالمبادئ التي أعجبوا بها، أي «...السير قدماً... من القديم إلى ما هو آت... فهو التقليد الوحيد الذي يستحق أن نحرص عليه»<sup>(21)</sup>.

### حركة القيادة المضاعفة

ملاحظة واحدة يمكن إبرازها في هذا السياق، ولها أهمية كبيرة في ما يتعلق بالمقدرة التجديدية، هي أن عالم وولنبيرغ كان محكوماً من قبل شخصيتين بارزتين وعلى مدى طويل من الزمن. وقد كان لهما غالباً وجهات نظر متباينة في كيفية تسيير الأعمال، والأولويات وكيف يجب على المالك أن يؤدي دوره. حدث هذا في الجيل الثاني بين الأخوين غير الشقيقين كنوت أ. وماركوس الجد. أما في الجيل الثالث فقد ظهر الخصام بين الأخوين جاكوب وماركوس في الاندماج الذي جرى بين إنسكيلدا والبنك الاسكندنافي، وعندما فصلاً شركات وولنبيرغ إلى قسمين، واحد لكل منهما. وللمرء أن يتساءل هل حدث هذا التقسيم بحسب ما ظنوه بأنه سيظهر الخبرة المختلفة للأخوين وطريقة ممارسة الملكية؟ أو انه كان قائماً على

شيء آخر؟ ويمكن للمرء أن يشير إلى النجاح والإخفاق للطرفين، وهو على ما يبدو أن له صلة وجيهة بمزايا كل من الأخوين وطريقة ممارسة الملكية. وقد ترجمت النتيجة النهائية لقيمة الاختلاف الممثل بالأخوين، بنجاحات مهمة وتوليد قيمة ذي قدرة كامنة أكبر على مواجهة المستقبل. وبقدر ما كان منحى ماركوس للملكية مناسباً وناجحاً في إيركسون وكذلك تدخله في هذه الشركة، فإن منحاه في الملكية في أنستيف، لم يبدُ ناجحاً على الأقل في ما يتعلق بتحقيق أنفستور لأهدافها الأصلية، وبخاصة في أن تصبح شركة مشجعة للابتكارات. أما في حالة جاكوب فقد كان منحاه في شركة إيسترا الموجهة للبحوث ناجحاً، ولكن عندما أراد إحياء شركة الثقاب السويدية حينئذ، جاء متأخراً جداً وأصبح عند حدوثه استراتيجية مبعثرة وغير متجانسة.

### تلخيص القيم المسيطرة المكونة لهدف الملكية لدى عالم وولنبرغ

وفي الخلاصة فإن هدف الملكية لدى عالم وولنبرغ مبني على نظام من القيم السائدة يتضمن ما يلي:

- مسؤولية عن عالم وولنبرغ ككل، وعن ممتلكاته، وكذلك عن السمعة الحسنة لوولنبرغ.
- «أن تكون، وليس التظاهر في أن تكون»، التركيز على تحقيق نتائج ونمو بدلاً من البحث عن شهرة مصطنعة أو عن مجرد المتعة الشخصية.
- الاضطلاع بمسؤولية أكبر، في المؤسسات السويدية وكذلك في تطوير المؤسسات الدولية الجيدة والمحافظة عليها.
- أهمية المبادرة الجريئة في بناء المشاريع كقوة محرّكة رئيسية لعالم وولنبرغ وكذلك كونها تصلح للشركات الأخرى وللاقتصاد ككل.
- ضرورة الحذر المالي والاندماج مع شركات أخرى بهدف البقاء والنجاح على المدى الطويل.
- يتطلب الحصول المستمر على القيمة المضافة نظرة بعيدة المدى ومالكاً ذا سلطة دائمة.

- العالمية هي ضرورة، وبخاصة للشركة التي تنطلق من سوق وطنية صغيرة مثل السويد. ولذلك، فإن التطلع إلى المنافسة الدولية منذ البداية الأولى لعمل جديد هو أمر مصيري.
- لا تتطلب الملكية النشطة ذات الالتزام البعيد المدى شركات مملوكة تماماً (باستثناء مراحل انتقالية محددة). والفائدة من جلب مالكين آخرين ليست فقط في زيادة قوة قاعدة رأس المال الخاصة بعالم وولنبيرغ، ولكن للحصول على ضغط إضافي على الإدارة التنفيذية لشركة ما.
- كان الخط الناظم المشترك لعالم وولنبيرغ عبر تاريخه هو الاعتقاد في الفوائد التي يتيحها تضافر الكفاءة المالية والصناعية لتوليد القيمة المضافة.
- «الربان أولاً ثم السفينة» هو شعار صاغه ماركوس وولنبيرغ الجد يدل على أهمية أن يكون للشركة مديرون لديهم روح المقاول «والاكتسابية البناء» مبدعون وقادرون على اتخاذ القرار. والمغزى من هذا الاعتقاد لا يظهر فقط في الانتقاء الحريص للرؤساء التنفيذيين ولكن أيضاً في الاهتمام الخاص بتطوير طاقم لمثل هؤلاء المرشحين.
- الاعتقاد القوي بأن الريادة التقنية هي مفتاح للنجاح في الأعمال وهذا ما تبرزه عدة ممتلكات استراتيجية، مثل أ.ب.ب وأسترا زينكا وأطلس كوبكو وإيركسون وكذلك الاستثمارات الجديدة. ويمكن أن يعود وجود هذا الاعتقاد إلى الوراء حتى عهد ماركوس الجد على الأقل، ولكنها أصبحت قيمة احتلت الصدارة عندما سيطر ماركوس وولنبيرغ على الممتلكات الصناعية لعالم وولنبيرغ.
- إن ما هو أكثر وقعاً في النفس بين مختلف عناصر القيم - باستثناء وضعها كلها في هدف متجانس للملكية - ربما كان التشديد الموجه نحو ضرورة التجديد في كل شيء عبر أجيال عائلة وولنبيرغ - «...التقليد الوحيد الذي يستحق أن نحرص عليه».

### كفاءة المالك المميزة – مثال عائلة وولنبيرغ

يبين الشكل 1.10 أيضاً الصلات العامة بين المكونات الأربعة الرئيسية لمهارات توليد القيمة الأساسية والمتطلبات الأولية للملكية الناجحة لعالم وولنبيرغ. تكمل هذه المكونات الأربعة ويدعم بعضها بعضاً لتشكيل النواة النوعية لنجاح الملكية النشطة في عالم وولنبيرغ.

#### بنية تحتية محددة

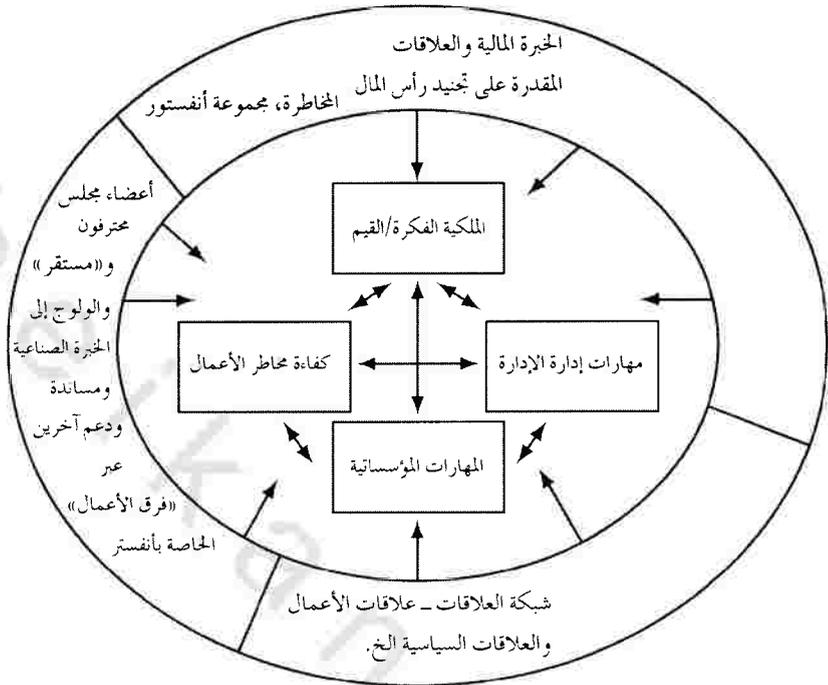
ولكن صورة كفاءة الملكية المميزة لن تكون كاملة من دون الإشارة إلى عنصر إضافي من عناصر كفاءة المالك، أو بالأحرى البنية التحتية المحددة لعالم وولنبيرغ، كما يوضح ذلك الشكل 5.10. العنصر الأساس من هذه العناصر هو كادر من الناس المنفذين رفيعي المستوى ومجلس من المحترفين. وفي هذه الدراسة سلط أيضاً الضوء على شبكات العلاقات وعلى الأخص الخبرة المالية والعلاقات التي كانت تحت تصرف عالم وولنبيرغ أو العلاقات القادر على تجنيدها. وتعتبر شبكة العلاقات التي ترعرت وتجددت طوال مدة كبيرة وانتقلت من جيل إلى جيل، شبكة فريدة في مجالها وسعتها ليس في السويد فقط، فهي عالمية في مجالها وتثير الإعجاب والغبطة في جميع أنحاء العالم.

عنصر آخر في هذه البنية التحتية، له دلالة حاسمة في توليد القيمة الأساسي، هو الخبرة المالية، والعلاقات في ما يتعلق بسوق المال العالمية. كما بُنيت الجذور التاريخية ونشأة هذا ومغزاه في بنك إنسكيلدا في الطليعة.

وكذلك تطورت الخبرة المالية، خصوصاً منذ الثمانينيات، إلى مهارات متزايدة التعقيد في أنفستور، وعززت دورها كأبرز أداة للملكية النشطة في عالم وولنبيرغ.

#### إمكانية تطبيق عام؟

هل للمكونات التي يتوقف بعضها على بعضها الآخر والتي تشكل



الشكل 5.10: الممتلكات الرئيسية لعالم وولنبرغ. كفاءة الملكية المميزة في عالم وولنبرغ = المزاجية بين نظام توليد القيمة الأساسي لمالك محدد والبنية التحتية لمالك محدد.

كفاءة الملكية لعالم وولنبرغ والتي ثبت أنها حاسمة في نجاح هذا العالم، هل لها تطبيق أكثر عمومية؟ وهل من الحكمة القول إن الجانب الوحيد في كل حالة ملكية يجب أن يُبرَز في العناصر الرئيسية للكفاءة وفي البنية التحتية؟ ولكي يكون المالكون ناجحين، فهل عليهم أن يطوروا الخبرة الخاصة بتوليد القيمة الأساسي وفي الحصول على الشرعية، بما في ذلك العناصر الأربعة في مركز الشكل، وأن يطوروا، وأن يكونوا قادرين على تجنيد، بنية تحتية ملائمة من المصادر والعلاقات والخبرة المالية، الخ، لحالة ملكية محددة؟

لماذا هذه المكونات؟

إذا كان من الممكن تعميم صيغة النجاح الخاصة بعالم وولنبرغ، فلماذا

تتألف كفاءة المالك في توليد القيمة الأساسية من هذه المكونات والمهارات؟ سيحلل في الجزء الثالث من الفصل الثاني عشر عملية توليد القيمة والنجاح في الشركات. وسيبين أيضاً كيف يتواءم دور الملكية مع هذه العملية وكيف يكون لكل مكون من هذه المكونات ( التي جرى توضيحها باستخدام أمثلة من عالم وولنبيرغ) دلالة مركزية في هذا السياق.

### التعلم الحقيقي

إن صيغة النجاح التي حددت معالمها هي طريقة في تفسير مفهوم ما وتحديده يتكون منه هدف المالك الخاص والكفاءة المميزة لعالم وولنبيرغ. ويمكن أن يكون ذلك موضع جدل بالطبع، أو أن يشذب أكثر أو أن يزور من قبل الآخرين. لمثل هذه الصيغة محدوديتها عندما يتعلق الأمر بإدراك القوى المحركة لإنجازات عالم وولنبيرغ. إذ يمكن تفسير الكثير من قصص الأعمال الناجحة على أنها نتائج لجهود أفراد موهوبين للغاية أو لأسباب ظرفية، أن يكونوا في الموقع المناسب وفي الوقت المناسب. ويمكن تحديد هذه العوامل في سيرة نجاح عالم وولنبيرغ أيضاً. فقد كان لأندرية أوسكار وولنبيرغ الحظ في إطلاق تجديده البنكي تماماً عندما بدأت عملية تصنيع الاقتصاد السويدي تكتسب زخماً. وقد كان للمصادر الطبيعية السويدية قيمة كامنة هائلة في ازدهار أسواق القارة الأوروبية والبريطانية. لقد كان ماركوس وولنبيرغ فريداً في مقدرته على ممارسة الملكية النشطة ورعاية النمو وتوليد القيمة في عدة شركات. ولكن يوجد ما هو أكثر: فعالم وولنبيرغ موجود اليوم لأنه نجح في نقل القيادة والمسؤولية من جيل إلى الجيل التالي وذلك حتى الجيل الخامس في يومنا هذا! لقد عاش عالم وولنبيرغ وعاشت سلالة وولنبيرغ وتوسعت، على حين تردت حال سلالات أخرى في مراحل مبكرة جداً.

### القوى المحركة للنجاح المستمر

في محاولة التعلم من القوى المحركة التي تفسر النجاح الدائم لعالم

وولنبيرغ فمن الضروري جداً تذكر:

- كيف تدبر عالم وولنبيرغ أمر التوازن بين النقاط القوية في التجربة الأولى مع الحاجة والفرصة من أجل التجديد.
- أن النجاح في عالم وولنبيرغ هو شيء أكثر من إنجاز فردي بارز في كل جيل، وأن الكفاءة والقوى الموجهة خلف هذه الإنجازات الفردية استمرت في الحياة من جيل إلى الجيل التالي.
- ومع أن التربية والإعداد للأجيال الجديدة من آل وولنبيرغ لتسلم السلطة قد أعدت بدقة وأناة، فالخلافة الحالية على رأس الهرم لم تكن امتيازاً لا يُمس للمرشح التالي. يقول ماركوس وولنبيرغ من الجيل الخامس والمدير التنفيذي لأنفستور: «كان جدي ماركوس وأخوه جاكوب يرددان دائماً أنه إذا خطط أحد من الأجيال القادمة للعمل في أعمال عالم وولنبيرغ وقيادته، فيجب أن يكون ذلك قائماً على شيئين: اهتمامهم اللامحدود بذلك وكفاءتهم لذلك وهو الأهم. وإذا لم نحقق الشرطين فيجب أن نتحى جانباً. والكفاءة هي المطلوب الأهم من كل شيء، ذلك أن الملكية الخاصة لعالم وولنبيرغ هي بالأحرى ملكية محدودة».
- ومن طرف آخر، وبعد تحضير كاف، فقد شعر ماركوس وولنبيرغ أنه مستعد لتسلم المسؤوليات التنفيذية لأنفستور. ويقول: «لقد سنحت لي الفرصة لأن أعمل عشر سنوات في البنوك في ألمانيا وبريطانيا وهونغ كونغ والولايات المتحدة. يضاف إلى ذلك أنني عملت في صناعة منتجات الغابة (الورق) مسؤولاً عن التسويق لمدة أربع سنوات في السويد وألمانيا. وكان لهذا قيمة كبيرة في تطوري الشخصي ولقراري في تولي الوظائف الصعبة في أنفستور (نائباً للمدير التنفيذي ثم مديراً تنفيذياً)».
- ومع أنه كان لكبار هذه العائلة ميزات شخصية متباينة فقد كان لهم قاسم مشترك: هو أنهم أحاطوا أنفسهم بأناس أقوياء ومتمكنين. فقد

أرسى ماركوس الجد تقليداً في تفضيله الدائم للأفراد البارزين الذين لم يكونوا فقط يستوفون شروطه الصعبة لكي يكونوا مديري تنفيذيين ناجحين، بل كانت لهم أيضاً القدرة على تحديه كرئيس وزعيم لعالم وولنبرغ. كان ماركوس الجد يسأم الناس الذين ليست لهم المقدرة على فعل ذلك.

- ومن الضروري التأكيد أن عالم وولنبرغ لم يُقد أو يُدَرَّ كشيء جامد. فميزته الرئيسية في التجديد الناجح كانت عاملاً في التنوع المسموح به في رأس الهرم وكذلك المبادئ التنظيمية التي ساندت هذا التنوع. فقد كان على رأس الهرم أخوان خلال مدة طويلة؛ أندريه أوسكار وأخوه أغاتون ثم كنوت وأخوه ماركوس الجد ثم جاكوب وماركوس والآن أولاد العمومة جاكوب وماركوس. ولدت هذه القيادة المضاعفة تنوعاً ببناءً في الآراء والممارسات في إدارة شؤون عالم وولنبرغ. وأكثر من ذلك، فقد وُظف أناس من أفضل الشركاء لا ينتمون إلى عائلة وولنبرغ، وتُركت لهم ممارسة أدوار مهمة. أما تنظيمياً فقد كانت اللامركزية نمطاً عملياً متاحاً للمديرين التنفيذيين مسؤوليات كبيرة وفضاءً للتحرك.

لهذه الدروس صلة كبيرة بالموضوع لدى تحليل التحديات العامة التي تواجهها الملكية وتوليد القيمة اليوم. وستناقش هذه النقاط في الجزء الثالث في الفصلين الثاني عشر والثالث عشر من هذا الكتاب.