

عالم وولنبيرغ والمستقبل

لقد كان التجديد - أي المقدرة على التجديد والمحافظة على مصداقية الملكية النشطة لآل وولنبيرغ وصيغة توليد القيمة فيه - علامة مميزة في عالم وولنبيرغ تاريخياً. فما هو العمل التجديدي الذي يجري الآن، وهل سيكون ذلك كافياً لمواجهة التحديات المقبلة؟

إنجازات ومثالب الجيل الرابع

قبل أن نتصدى لهذه المسائل دعونا نتذكر التغييرات الجذرية التي حدثت وجهود التجديد التي بذلت خلال خمسة عشر عاماً ما بين 1982 و1997 حيث كان بيتر وولنبيرغ رئيساً وكان كاليب داهلباك مديراً تنفيذياً لأنفستور. ويجب الإشارة أيضاً إلى أن - إضافة إلى المبادرات المثيرة التي سنأتي على ذكرها في ما يأتي - جهوداً كثيرة وقدرات استثمارية قد خصصت للدفاع عن موقع المالك في عالم وولنبيرغ في عدة حالات. وكانت الأولوية لبيتر وولنبيرغ هي فك التحالف الذي كان أبوه قد أقامه مع ب.ج. غيلينهامر من شركة فولفو، واسترجاع ربع ممتلكات أطلس كوبكو وستورا. وفي النهاية تحول ذلك إلى استثمار مربح جداً. وكان لمهاجمي الشركات مواقع أساسية في الممتلكات الاستراتيجية، كما هو الحال في ساب - سكانيا، حيث هددوا استراتيجية السيطرة على الشركات التي نُفِذت فيما بعد. لقد كان لاستبعاد (شراء حصص) إضافة إلى تكاليف إعادة الهيكلة الكبيرة وقع ثقيل على موارد عالم وولنبيرغ، كما أن أنفستور كانت في أزمة مالية خلال مطلع التسعينيات. لذلك قد لا يكون مفاجئاً أن نجد أن تقويم الملكية النشطة وإنجازات توليد

القيمة ككل خلال تلك المدة يقدم صورة مهزوزة. كما أن الكثير من المبادرات البناءة والمولدة للقيمة أنجزت، لكن كان بعضها يكلف مالياً كثيراً ولم يترك سوى طاقة محدودة للتصدي لبعض القطاعات الضعيفة الباقية في عالم وولنبرغ.

عدة إنجازات مثيرة للإعجاب

- أصبحت شركة ستورا القوة المحركة لإعادة هيكلة الصناعات القائمة على المواد الطبيعية المأخوذة من الغابة في عالم وولنبرغ، وقامت بزيادة استملاكاتها لتصبح طرفاً أوروبياً رائداً.
- أُطلق تجمع أ.ب.ب وأنجز، وتطورت الشركة عن طريق استملاكات إضافية مع نمو داخلي وإعادة هيكلة كبيرة (من «الشمال والغرب إلى الجنوب والشرق»، فقد نقل الإنتاج من الأسواق المتقدمة في أوروبا الغربية وأمريكا الشمالية إلى الأسواق الناشئة في أوروبا الشرقية وجنوب آسيا).
- انطلقت أو.إم. OM وكانت أول سوق مال خاصة في العالم، امتلكت في ما بعد سوق مال ستكهولم وحققت أو.إم. زيادة في استخدامها للتقانة الحديثة واستخدامها للتجارة المحوسبة.
- انتقلت إيركسون من خرق تقاني (التبديل الرقمي) إلى آخر (أنظمة الهاتف النقال) وإلى آخر أكثر جدة (الهاتف النقال) ...، يدعمها في أغلب مبادراتها مالكون قياديون من بينهم عالم وولنبرغ.
- جرى شراء ساب-سكانيا من سوق المال، وجرت إعادة هيكلتها وتصفيتها. وأعيد إدراج سكانيا على قائمة سوق المال مرة ثانية في عام 1996.
- أُطلقت عمليات إعادة هيكلة مهمة وإعادة توجيه لأنستيف، التي سميت غامبرو لاحقاً، وأحرز تقدم كبير في الاتجاه المقرر.
- تضمنت جهود تجديدية أخرى إطلاقَ نوفار كابيتال Novare Kapital (رأس مال مغامر) ومشاريع الاستحواذ على الشركة عن طريق رهن

- موجوداتها.
- أصبحت أنفستور نفسها أداة المالك النشط الرئيسية بامتصاصها لشركات الاستثمار الأخرى في عالم وولنبيرغ (بروفيندنشيا وإكسبورت-أنفست).
- خَلَفَ بيتر وولنبيرغ في رئاسة أنفستور بيرسي بارنفيك في عام 1997. وأصبح ماركوس وولنبيرغ، ممثل الجيل الخامس لآل وولنبيرغ، مديراً تنفيذياً بعد سنتين.

ونقاط الضعف أيضاً

ومع هذا فإن الصورة البراقة لهذه اللائحة تخبو إلى حد ما نتيجة نقاط الضعف، وإهمال التعامل مع بعض القضايا أو البطء الشديد في التصرف في بعض الحالات:

- ففي حالة ساب أوتوموبايل استغرق الأمر طويلاً قبل أن يدرك عالم وولنبيرغ نقص الكفاءة في التعامل مع منطوق الأعمال في حالات المنتجات الخاصة بالمستهلك والأسواق. ومع أن الاتفاق مع الهيئة العامة كان نقلة جيدة، فإن إعاقتها كلفت أنفستور البلايين لسد ثغرة - مدة طويلة - من الخسارة والاستثمارات في تطوير الشركة، قبل أن تأخذ الهيئة العامة السيطرة الكاملة (مطلع عام 2000).
- مما لا شك فيه أن إيركسون أضحت قصة ناجحة على المدى الطويل، وأن الفضل في الكثير من ذلك يعود إلى المالكين الأساسيين. ولكن لهذا النجاح عيوبه في ما يتعلق بهذين المالكين. فقد كان على إيركسون ذات مرة في الثمانينيات أن تلجأ إلى أحد بنوك التمويل الحكومية لتمويل استثماراتها في سوق الولايات المتحدة. إلا أن انتقاداً أكثر حدة يمكن أن يوجه إلى هؤلاء المالكين بخصوص النكسات التي تعرضت لها إيركسون حديثاً والتي يعود أصلها إلى عدة سنوات خلت. فقد أخفقت إيركسون إلى حد ما في مواكبة ثورة تجارة المعطيات التي تقودها الإنترنت،

وخصوصاً في جانب الخطوط السلوكية، حيث استبدلت بتقانات قطع التبديل على نحو واسع تقانات قطع التبديل التي تستخدم ميثاق (بروتوكول) الإنترنت IP والمسيرات Routers. ويمكن إرجاع ذلك إلى ثلاثة أخطاء: (1) الاعتراف المتأخر جداً من قبل إدارة إيركسون بنشأة الإنترنت وتطبيقاتها. (2) وعندما اعترفت بها فقد أمضت وقتاً طويلاً قبل القيام بفعل أي شيء ذي قيمة. والبعض يلوم المدير التنفيذي لارس رامكفيست على هذا. فقد أرجأ قراره بالتقاعد كثيراً، ولم يشأ خلال ذلك أن يطلق أي مبادرة جديدة. ولربما كان العامل المساهم في هذا الخصوص يعود إلى أن المعرفة العلمية لرامكفيست كانت موجهة نحو أنظمة الهاتف النقال التقليدي وليس نحو الإنترنت. (3) أما الخطأ الثالث فكان في تعيين خليفته، الذي جرى تغييره بعد مدة قصيرة من تسميته في هذا المنصب. وكان على إيركسون أن تعود إلى نقطة البداية، بإعادة تسمية رامكفيست مديراً تنفيذياً إضافة إلى كونه رئيساً. (أعلن رامكفيست عن استقالته بصفته مديراً تنفيذياً/ورئيس موظف مع نهاية عام 2000 حيث سيصبح رئيساً غير موظف). ولكن اللوم لا يقع فقط على رامكفيست، فهي مسألة توجيه ضعيف من قبل المالكين الفاعلين الذين لم يكونوا فاعلين بما فيه الكفاية، ولم يكونوا خصوصاً فاعلين محترفين بما يكفي في أعمال الاتصالات المتغيرة بسرعة هائلة/تقانة المعلومات. فقد كان على المجلس أن يتوقع التغيرات التقنية أبكر بكثير، وأن يتصرف بناء على المعلومات التي يبدو أنها كانت بحوزة إيركسون. ومن الواضح أن المجلس كان ينقصه نوع من النبوءة التقنية التي كانت لماركوس وولنبرغ مرة، وساهمت في جعل إيركسون رائدة في التبديل الرقمي، ولقد كان على المجلس أن يطلب إجراء أسرع وأكثر جذرية حين بدأت الشركة في رؤية مضامين الإنترنت بدلاً من الاعتماد على رامكفيست في اتخاذ المبادرات، التي لم يقيم بها. وأخيراً يبدو أن موضوع الخلافة قد

أهمل أو عولج بطريقة اعتباطية من قبل المجلس. ويجب ألا يُساء تأويل هذا الانتقاد الموجه إلى نقاط ضعف المجلس والمالكين المسيطرين على إيركسون عندما يتعلق الأمر بتقويم أوجه أساسية للموقع الاستراتيجي لإيركسون. فلا تزال إيركسون وإلى حد بعيد الرائد الأول في العالم في أنظمة الهاتف النقال، حيث تصل حصة هذه الأنظمة إلى قرابة 40٪ من حصة السوق العالمية. وهذا أمر يستحق التنويه حيث يُجري المحللون كما يبدو مقارنات سطحية جداً بين نوكيا وإيركسون. فنوكيا هي الرائد الأول في العالم في الهاتف النقال وإيركسون هي الثالث عالمياً. فلدى إجراء مثل هذه المقارنة ينحو المحللون للاستهانة بموقع إيركسون المتقدم في أنظمة الهاتف النقال. إضافة إلى ذلك، فإن القاعدة التقانية الواسعة لإيركسون، وخصوصاً شبكتها العالمية الواسعة جداً في الموارد، التي لا يضارعها فيها منافس، ستقدم إلى إيركسون منبراً لممارسة دور ريادي أيضاً في موجة الاستثمار في تجارة المعلومات الناشئة، التي ستكون بالضرورة في الأنظمة النقالة، ولكن من الممكن أيضاً في أنظمة الخطوط السلكية وتكاملها مع الأنظمة اللاسلكية.

- عانت إكترلوكس من نقاط ضعف مماثلة لتلك التي عانت منها ساب أوتوموبايل، نقص من قبل المالكين في الكفاءة الخاصة بالسلع الاستهلاكية والأسواق. بعد انتهاء مرحلة التوسع القائم على الاستملاك، احتاجت الشركة إلى منطلق جديد للإدارة العليا والمجلس. حتى لو أن إعادة هيكلة ساب-سكانيا ككل كان ضرورياً وولدت قيمة إضافية في النهاية، فإنه يبدو مبدئياً أن سببها هو حاجة أنفستور لسيولة نقد إضافية. وقد كان من الضروري في الأغلب جعل ساب-سكانيا شركة تابعة مملوكة تماماً، وذلك لجعل إعادة الهيكلة الجذرية التي حدثت في ما بعد ممكنة، وذلك كتدبير مؤقت. وعوضاً عن ذلك، دمجت أنفستور الشركة تماماً وأخفقت الاستراتيجية التقليدية التي قوامها «المالك المتخصص». وحاولت

أنفستور أن تؤدي الدور المزدوج لعدة سنوات في كونها المالك والإدارة معاً لمجموعة ساب-سكانيا.

- أما س.ك.ف SKF فهي مثال آخر، حيث لم يكن عالم وولنبيرغ قادراً على التعامل مع المسائل الأساسية لهذه الشركة. ومع أنها كانت الشركة الأكبر في الصناعة التي تقوم بها في العالم أجمع، فإن موقعها في السوق كان ضعيفاً في كثير من الأسواق المحلية والإقليمية. وتميزت ثقافتها الداخلية بالركون إلى الأمجاد بدلاً من التجديد الخلاق.

- قامت شركة ستورا بنقلات إعادة هيكلة مثيرة للإعجاب في صناعة الورق وعجينه محلياً وأوروبياً، ولكنها انتقدت لكونها بطيئة في حصولها على الفوائد العملية والتضافية من البنية الجديدة. وقد اتخذ قراران استراتيجيان هما مثار تساؤل؛ الأول، والذي بدأته أنفستور في الأغلب، كان استملاك شركة أعواد الثقاب السويدية التي كانت في ذلك الوقت (1987) تجمعا متنوعاً جداً - مواد البناء وتعليب المواد الاستهلاكية والكيماويات إضافة إلى أعواد الثقاب والولاعات التي لا تعاد تعبئتها. وجرى تباعاً تجريد كل شيء - حيث كانت تمارس ستورا دور المالك النشط الذي كان على أنفستور أن تمارسه - وبناء عليه أبعدها عن محور أعمالها الرئيسية. ومرة أخرى مزجت أنفستور الأدوار في أن تكون مالكة وإدارة لمجموعة، بتفويض دور المالك إلى ستورا. والقرار الثاني الذي يصعب أن يفهمه مراقب خارجي، هو تورط ستورا في مصنع عجين ألياف قصيرة كبير في البرازيل، ولكن مناقشة ذلك ستأخذنا بعيداً في تحليل لموقعها في صناعة الورق وعجينه.

أصبحت الأخطاء ونقاط الضعف لعالم وولنبيرغ خلال هذه المدة جلية عندما بدأ محركاه القويان في توليد القيمة - إسترا وإريكسون - ينضبان من بعض حيويتهما في السنوات الماضية.

بيرسي بارنفيك في سدة الرئاسة - أفكار وأعمال⁽¹⁾

بعد بضعة أشهر من تنصيبه رئيساً لأنفستور حدد بيرسي بارنفيك أفكاره حول الملكية النشطة والتوجيه («دور المالك في طور التغير - تطور الملكية الفاعلة؛ 19980115»). تعبر هذه المذكرة، التي ظهرت خلاصة لها في التقرير السنوي لعام 1997، عن بعض الخطوط الموجهة التي يجب تطبيقها عبر أنفستور في مسائل المالك النشط والتي تعنى بأوجه مختلفة من التوجيه وقضايا تتعلق بالمجلس... الخ بخصوص ممتلكاتها الاستراتيجية. كما صدرت مذكرات وبيانات أخرى تكمل هذه المذكرات. وهكذا فيمكن أن نوجز النقاط البارزة في هذه الفلسفة على النحو الآتي:

- فهو يؤمن بقوة بدور أنفستور بوصفه مالكاً فاعلاً من وجهة نظر مبدأ أن على المالكين أن يؤدوا دور توليد قيمة مهماً وفي التأكيد القوي على تقاليد أنفستور في هذا الخصوص. وهو يريد أن يعتمد على أفضل ممارسات أنفستور وعالم وولنبيرغ بدلاً من اقتراح شيء جذري وجديد كلياً.
- أن يكون المالك نشطاً، وهذا يبدو أيضاً في توافق جيد مع الطبع والشخصية الداعية للفاعلية لبيرسي بارنفيك. أو كما عبر عن ذلك أحد زملائه في شركة جنرال موتورز دنيس ويزرستون⁽²⁾: «إنه داع حقيقي للفاعلية. اعتقد أن كثيراً من المجالس يمكنها الاستفادة من مناصر للفاعلية مثل بيرسي».
- يؤمن بيرسي بارنفيك في فوائد القياس - فقد كانت مهنته الأولى مراقباً - ولذلك فهو يريد أهدافاً واضحة وأهدافاً كمية. وبدلاً من الاستغراق والتأمل في الأهداف المثالية والأهداف الدقيقة فهو يبدو مفضلاً المؤقتة منها التي تقود العمل في الاتجاه المرغوب وتسرع دون تأخر. وإن كان هناك من سبب لوجود أنفستور بوصفه مالكاً فاعلاً فهو أنه يجب عليها أن تتجاوز في أدائها سوق المال - وهذا هو الهدف. والهدف السائد حالياً هو زيادة في الأداء بمقدار 3٪ سنوياً.

- جذب أحد تصريحات بيرسي عقب توليه رئاسة أنفستور الكثير من الانتباه - «سوف يكون صبرنا أقل في حالة الأداء البطيء» - وخصوصاً في أوساط المحللين الماليين والصحافيين. وبحسب بيرسي فقد أسيء تفسير هذا التصريح لدى تأويله على أن كل الممتلكات الحالية التي يُوصَف أداؤها بأنه تحت المعدل سيظهر بها. وفي الواقع فإن نموذج بيرسي للملكية الفاعلة يتضمن بدلاً من ذلك ثلاث خطوات: (1) طلبات ملحة على كل الممتلكات لإنجاز أداء مميز. والصبر في ما يتعلق بنقاط الضعف والتأخير في هذا الخصوص سيكون محدوداً. (2) فقط عندما يكون التفوق مستحيلاً عن طريق البنية القائمة والموقف الاستراتيجي ستتخذ الخطوة التالية - لتحسين الشروط الأولية للشركة عن طريق استملاك أكبر واندماج أو قفزات عملاقة مماثلة. (3) وفي آخر الأمر، إذا لم تحقق الخطوات السابقتان نتائج مرضية أو لم يكن متوقفاً منها ذلك، فالخطوة الباقية هي التشهير أو حتى الإغلاق. ويمكن القول إن كل الصبر لم ينفذ فقط حينئذ، ولكن تم التحقق من أن عالم وولنبيرغ وأنفستور ليسا بالمالك الكفاء في هذه الشركة.
- ولكن تطبيق نموذج المالك النشط هذا يتطلب بعض الشروط الأساسية المهمة بحسب بيرسي بارنفيك. فتوجيه متطلبات الأداء في بعض الشركات يجب القيام به عن طريق المجلس. وعلى المجلس أن يكون كفوفاً بما فيه الكفاية لكي يفهم ما هو الضروري والممكن إنجازها في الخطوة الأولى، وما هي الخطوات الإضافية المطلوبة. ومنذ أن أصبح بيرسي بارنفيك رئيساً، فقد جددت الإدارات في أربعين من الممتلكات الرئيسية بهدف رفع الكفاءة. ويبدو أنه جرى تطبيق ثلاثة معايير في هذا السياق: (1) كفاءة صناعية للتلاؤم الأفضل مع منطلق أعمال الشركة المعنية؛ (2) أشخاص نشطون مندفعون، وربما من أصحاب الصبر القليل إزاء الأداء البطيء؛ (3) زيادة الأجنبي الكفوئين في مجلس الشركات متعددة الجنسيات.

فلمعظم الشركات القائمة في السويد، من هذه الفئة أكثر من 90٪ من مبيعاتها خارج السويد ولكن القليل جداً منها عادة، إن وجد، بين أعضاء مجالسها أجنبياً.

- من أمثلة الإجراءات المتخذة بخصوص المجالس، مجلس إلكترولوكس، الذي هو على الأرجح واحد من أكثر المجالس المجددة جذرياً. ثلاثة أجنب جدد - ولكل منهم فهم عميق للسلع الاستهلاكية والأسواق، وهم بالتحديد المديرون التنفيذيون لشركات سوني وهانكن وفرع جنرال موتورز الأوروبي على التوالي. ويضاف إلى ذلك أن بيرسي بارنفيك كان غير تقليدي في جلبه لرئيس جديد من خارج عالم وولنبيرغ وهو السيد ريون أندرسون. ووجهت خطوة بيرسي بارنفيك هذه بكثير من المقاومة. «ليكن - فمع مثل هذا المجلس وهذا الرئيس الديناميكي المجدد ريون سيكون هناك مستوى آخر تماماً من الحوار والدفع في تطوير الشركة» كما عبّر عن ذلك بيرسي بارنفيك.

- هناك شرط أولي أساسي آخر وواجب أول للمجلس هو التأكد أن المدير التنفيذي هو الشخص المناسب. وقد حدثت تغييرات كثيرة في هذا الخصوص منذ أن أصبح بيرسي بارنفيك رئيساً لأنفستور: في إلكترولوكس وأطلس وكوبكو و س.ك.ف وستورا وس.إي.ب.

- أطلقت في كل الشركات التي جرى فيها تغيير المدير التنفيذي برامج تحسين الأداء للتطابق مع متطلبات الخطوة الأولى لنموذج بيرسي بارنفيك في التوجيه. وتضمن ذلك ممتلكات أخرى، مثل أ.ب.ب وغامبرو. وقد ولدت هذه البرامج نتائج مرضية تماماً في كل من الأداء الأساسي لهذه الشركات وفي القيمة المقدرة لها في سوق المال، وخاصة في عام 1999.

- وفي ما يتعلق بالخطوة الثانية من نموذج بيرسي بارنفيك للملكية النشطة، فقد اتخذت فعلاً بعض الإجراءات. حيث استحوذت

س.إي.ب في خريف عام 1997 على واحدة من شركات التأمين السويدية الرائدة وهي شركة تريغ-هانسا Trygg-hansa. فقد اندمجت أعمالها في الخدمات المالية (التأمين على الحياة وأنواع الادخار) مع تلك القائمة في البنك وشهرت بالأعمال المتعثرة والعقارات. والاندماج الأول المثير كان بين ستورا وفينش إينسو - وهو الاندماج السويدي - الفنلندي الأول من حيث الحجم في صناعة الورق وعجينه - مكوناً أكبر الشركات إنتاجاً مقيساً بالأطنان، والثانية مقارنة بالدخل في صناعة الورق وعجينه في العالم. وكان لهذا الاندماج عموماً أثر إيجابي بمفعول رجعي. وقد كانت الشركتان مناسبتين جداً بنويماً إحداهما للأخرى، وحسن الاندماج المواقع الاستراتيجية في معظم خطوط الإنتاج للشركة الجديدة. وعُبر عن بعض المخاوف حول الصعوبات المتوقعة في عملية المواءمة بين الثقافتين المختلفتين للشركتين (حيث كانت إينسو شركة قطاع عام ولها طراز إدارة فنلندي وأتوقراطي نوعاً ما، أما ستورا فهي شركة قطاع خاص من شركات وولنبيرغ مع خصوصيات ثقافة الإدارة السويدية الديمقراطية التي هي أكثر اعتدالاً). ومع هذا فحتى الآن - مع بعض الاستثناءات - لم يسمع خارجياً إلا القليل عن مثل هذه المشاكل. وكما ذكر سابقاً، تتخذ ستورا-إينسو خطوات أبعد لتحسين موقعها الريادي العالمي باستملاكها لشركة كونسوليديت بير، وهي شركة أمريكية رائدة في منتجات الورق. والاندماج الثاني الكبير كان بين أسترا وزينكا، وكان أكثر إثارة للجدل. فقد كان الاندماج بين ستورا وإينسو مقبولاً لأنه عزز على نحو واضح الوضع الاستراتيجي لكلا الشركتين وكانت تواجه ستورا صعوبات في تحسين فاعليتها العملية. أما في ما يتعلق بأسترا فقد كانت القضية الاستراتيجية هي نموها المستقبلي عندما كان جزؤها الأكبر لوسيك Losec سيخسر رخصة براءة اختراعه المسجلة. فلم يكن يرجى من مخصصات أسترا للبحث ما يفني بالغرض في هذا

الخصوص. ولذلك فقد كان أحد محاور الانتقاد على الاتفاق هو أن زينكا لم تسد هذه الثغرة أيضاً، وأن العكس كان صحيحاً - وهو أنه قد لوحظ أن زينكا تعاني من نقطة ضعف أسترا نفسها. وسيقت حجة أخرى هي أن أسترا قد بُخس تقويمها في الاتفاق وكذلك لزينكا. ويضاف إلى ذلك أن زينكا كانت تتمتع بتنوع في الكيمياءات الزراعية، وهي أعمال كانت ستخفف القيمة المقدرة للشركة الجديدة. وكانت هناك مخاوف بأن الجانب البريطاني سيهيمن على ثقافة الإدارة، وسيكون أعلى تراتبية وموجهاً سلطوياً أكثر من الجانب السويدي وله آثار ضارة على جو البحث الخلاق في أسترا (انظر قصة لوسيك واسترا هاسل في فصل سابق!). ويمكن أن يسمع المرء معلقين خارجيين يدلون ببيانات من مثل «إننا نخشى ألا يرضى الباحثون في هاسل بذلك، وأنهم قد يتركون عملهم». وإضافة إلى الآراء المختلفة حول الاتفاق نفسه وعن الفوائد التي ستجنيها أسترا فقد كان هناك انتقاد حول الآثار المتوقعة في الاقتصاد السويدي والتوظيف. ومع هذا فقد أنجز الاتفاق واستمرت أنفستور في التفاؤل بالاندماج. وتشدد التقارير الصادرة عن أنفستور على سلاسة عملية الاندماج. ويصرح بيرسي بارنفيك، الذي طُلب إليه أن يصبح رئيساً للشركة المندمجة على أساس خبرته في عملية الاندماج في أ.ب.ب، بأن هذا الاندماج أسهل من ذلك الخاص بشركة أ.ب.ب. «إن أسترا زينكا هي سوق في توسع، أما في حالة أ.ب.ب فقد كان علينا أن نتخلص من الكثير من حالات التضخم، وإغلاق الكثير من المنشآت، وتسريح الناس لدى الاندماج».

- أما الاندماج الثالث فقد اتفق عليه بين فولفو وسكانيا. ولكن الاتفاق لم يقر من السوق الأوروبية - لأسباب غير واضحة، كما يبدو⁽³⁾. فلم يكن القرار الأوروبي مخيباً لآمال المالكين في فولفو وسكانيا فقط، ولكنه أضر بثقة الجمهور السويدي في الاتحاد الأوروبي

عموماً. فقد كانت تنوي أنفستور أن تكون المالك الأكبر في فولفو لتجعل منها واحدة من أكبر ممتلكاتها في عالم وولنبيرغ. وبعد القرار الأوروبي فقد أصبح وضع المالك في سكانيا خصوصاً معقداً جداً. أما فولفو فقد بقيت المالك الأكبر على حين باعت أنفستور الحصة الرئيسية من ملكيتها في سكانيا إلى فولكسفاغن. ومع هذه الحالة المغلقة للمالك، انخفضت السيولة في حصة سكانيا. وعليه فإن صغار المساهمين في سكانيا تأذوا من ذلك.

- وأخيراً، إن نحن نظرنا إلى الخطوة الثالثة في نموذج الملكية النشطة لبيرسى بارنفيك فإننا سنجد أمثلة عن التجريد وحتى الإقفال. فمن هذه الأمثلة إقفال فرع من شركة ساب مختص بالطائرات الصغيرة لنقل العاملين إلى أماكن العمل، التي خسرت أموالاً كبيرة في السنوات الأخيرة. وهو القرار الذي بقي معلقاً بعض الوقت. فقد زودت الشركة طوال عدة سنوات بنجاح شركات النقل الجوي الرائدة في العالم أفضل الطائرات المروحية. ولكن ميل السوق في السنوات الأخيرة تحول تماماً لمصلحة الطائرات النفاثة. ويبدو أنه كان على بيرسي بارنفيك أن يتخذ هذا القرار الصعب بعد مدة قصيرة من توليه الرئاسة. وأجز الإقفال في غضون بضعة أشهر. كما وصل الشهير إلى شركات الإعلام، ونجم عنه تخلي عالم وولنبيرغ عن قطاع الإعلام تماماً. وباعت أنفستور ممتلكاتها في إحدى الأقنية التلفزيونية وإحدى الصحف السويدية.

- ومن الهموم الرئيسية لأنفستور ما يطلق عليه تخفيض شركة الاستثمار⁽⁴⁾، ويسمى أحياناً تخفيض القدرة⁽⁵⁾. وقد كانت هذه مشكلة معوقة مدة من الزمن، ولكن منذ صيف عام 1998 ازدادت بمقدار 50٪ وهي الآن نحو 35٪. وهذه هي الحال بالرغم من كل التحسينات التي أدخلت على الأداء الأساسي في الممتلكات والزيادات المثيرة في قيمة موجودات أنفستور. إضافة إلى ذلك،

فقد حاولت أنفستور أن تعالج مسألة السلطة الحالية بخفض انتشار سلطة التصويت بين أسهم مالك ما وأسهم مالك آخر في بعض الشركات. ففي إلكترولوكس وس.ك.ف جرى خفض ذلك من 1/1000 إلى 1/10، وألغي التمايز في أ.ب.ب تماماً. ويمكن الافتراض أن عالم وولنبيرغ يرغب في خفض ذلك من 1/1000 في أريكسون إلى 1/10 أيضاً، ولكن توجد مؤشرات في الوقت نفسه تدل على أن المالك الأكبر الآخر، عالم هاندلسبانكن/ أندسترفاردن، يقاوم مثل هذه المحاولات. يُظهر هذا التباين في وجهات النظر أزمة أعمق بين المالكين الرئيسيين. ومن المثير أن مجلس إيركسون قد بقي بلا تغيير أساساً منذ أن أصبح بيرسي بارنفيك رئيساً لأنفستور، في حين تغيرت على نحو كبير مجالس معظم ممتلكات أنفستور الاستراتيجية. أشار تحليل نقاط الضعف للملكية النشطة في إيركسون المذكور آنفاً إلى الحاجة إلى بعض التغييرات.

- هناك قضية أخرى ذات صلة بمسألة التخفيض، هي ما يسمى بالخيال الحر. فالناس أو المؤسسات الذين يبحثون عن فرص الاستثمار يمكن أن تكون لهم ثقة في مقدرة أنفستور على توليد القيمة في ممتلكاتها - أو على الأقل في واحدة أو أكثر منها. وعليه فبدلاً من وضع أموالهم في أنفستور عموماً، فإنهم ينتقون تلك الشركات التي يرجى منها الأكثر في وقت ما. واستراتيجية أنفستور للتعامل مع هذه المسألة هي عرض مزايا موجهة خصوصاً فقط للمساهمين في أنفستور. وهذا ما يجري عبر الاستثمارات الجديدة - وهي استثمارات أتيحت مبدئياً في الشركات غير المسجلة (أو المسجلة التي لها فيها حصص كبيرة). نفذت استراتيجية الاستثمارات الجديدة بنجاح خلال التسعينيات واكتسبت دفعاً بعد عام 1995. بدأت هذه الاستثمارات الجديدة حالياً بتوليد أرباح صافية كبيرة. وبلغ الربح الصافي في الأشهر التسعة الأولى من عام

1999 فقط الناجم عن التشهير 260 مليون دولار أمريكي. ووضعت هذه الاستثمارات الجديدة موضع التطبيق في ثلاثة برامج مختلفة - مرتبطة بثلاث مراحل من مراحل تطور الأعمال.

- امتلكت أنفستور لمرحلة الإقلاع شركة رأس مال مغامر هي نوفار كابيتال Novare Capital، التي لها حالياً ممتلكات تمثل أقلية في بعض من ثلاثين شركة باستثمارات صغيرة من مرتبة 0,7 إلى 4 ملايين دولار أمريكي في كل منها. وقاعدة السندات الإجمالية هي قرابة 70 مليون دولار أمريكي. ولكن هناك مخططاً أيضاً لتوسيع قاعدة رأس المال لنوفار عن طريق دعوة المستثمرين الخارجيين. وتتوسع نوفار حالياً بنحو 15-20 استثماراً جديداً سنوياً، مع التركيز على الشركات في القطاعات التي تنمو مع المستقبل مثل تقانة المعلومات والاتصالات والصحة. وتقدم نوفار للمالك النشط مساندة في الشركات الحديثة العهد التي تستثمر فيها، معتمدة على مواردها وكفاءتها وكذلك على كامل شبكة أنفستور وعالم وولنبيرغ. إن مدة الاستثمار هي من ثلاث إلى سبع سنوات، وقد حقق اثنان من الاستثمارات حالياً عوائد قيمة.

- أما برنامج الاستثمار الجديد الثاني فقد ركز على الشركات التي هي في مرحلة التوسع العالمي. وكل من هذه الاستثمارات هنا هي من مرتبة 20-26 مليون دولار أمريكي. وتقوم مكاتب أنفستور في نيويورك وهونغ كونغ بإدارة برنامج الاستثمارات هذا. وأنجز التشهير الرئيسي الأول في عام 1999 وولد ربحاً صافياً بنحو 200 مليون دولار أمريكي.

- أما التركيز الثالث فهو على المراحل الناجحة للأعمال والشركات، حيث تُعد أنفستور المالك الرئيسي للسندات الخاصة باستخدام طريقة الاستفادة من قيم الموجودات الحالية لسد القروض اللازمة لشراء الشركة التي يمكن سحبها بناء على صناديق شراء أسهم تسمح بالسيطرة على الشركة حالياً مع تقديم تعهدات تصل إلى 104

بلايين دولار أمريكي. وأنفستور هي واحدة من مؤسسات الاستثمار في هذه الصناديق. وفي حين يركز البرنامج الأخران من برامج الاستثمارات الجديدة على تقانة المعلومات والاتصالات والصحة، فإن البرنامج الثالث مفتوح لمشاريع في صناعات مختلفة. وقد حقق الكثير من الاستثمارات حالياً أرباحاً صافية تجاوزت التوقعات. كما يتوسع البرنامج الثالث عبر إقامة مكاتب في لندن وميونخ وعن طريق تجنيد صندوق أوروبي كبير للسيطرة على الشركات.

قضايا مفتوحة للمستقبل

هل حان الوقت لمعالجة نفسها؟

على الرغم من الإجراءات الحاسمة التي اتخذت فإن التخفيض على قيمة الموجدات الصافية تسير ببطء، بل تتزايد حالياً (مطلع عام 2000). فهل يعني هذا أن أنفستور قد وصلت إلى نهاية الطريق؟ فلم الاستمرار في شيء لا يقدره السوق، ويتضمن ذلك حتى مؤسسات وولنبيرغ التي يبدو أنها تلعب لعبة الخيال الحر. فهل على أنفستور أن تطبق الخطوة الثالثة من نموذج بيرسي بارنفيك على نفسها؟ وهل عليها أن تغير الملكية لأعمال الملكية الفاعلة الخاصة بها؟

أو سيكون لمزيد من الصبر أن يعطي أكله؟

ربما يتطلب الأمر بعض الصبر (!) الإضافي؟ من الممكن أن السوق سيحظى بمزيد من الثقة في إمكانية أنفستور على توليد القيمة حين تبدأ الاندماجات الكبيرة الحديثة العهد بالبرهنة عن نفسها. وسيكون من المتوقع أيضاً أن بعض الممتلكات الاستراتيجية ستصل إلى الخطوة الثانية ثم الثالثة في برنامج بيرسي بارنفيك في الملكية النشطة. فقد أشرنا آنفاً إلى أن ساس هي مرشح ممكن للتجريد. وما هو موضع شك أيضاً، بحسب تحليل القدرات الأساسية المذكور آنفاً، أن تكون أنفستور هي أفضل مالك على

المدى البعيد لإليكترولوكس، وذلك كمثال آخر. ويكثر محللو الضمان الخارجيون ومديرو الاستثمارات من توصياتهم لأنفستور الشهير للكثير من ممتلكاتها الاستراتيجية. وهناك نصيحة أخرى، هي زيادة حصة أنفستور في إيركسون، ليس فقط كاستثمار جيد بحد ذاته، ولكن أيضاً للوصول إلى توازن أفضل في مقتنياتها بحسب المؤشر العام لسوق مال استوكهولم. ولما كانت أنفستور قد وضعت هدفاً في التغلب على هذا المؤشر بثلاث نقاط سنوياً، فهي الآن معوقة بواقع أن وزن إيركسون في مقتنيات أنفستور هو أقل من وزنها في ذلك المؤشر.

ماركوس وولنبيرغ يدشن «الجسر»

استلم ماركوس وولنبيرغ - ممثل الجيل الخامس في عائلة وولنبيرغ - في نيسان عام 1999 الإدارة التنفيذية لأنفستور. وعقدت عليه الآمال في طرح أفكاره حول مستقبل أنفستور وعالم وولنبيرغ. وقد عبر ماركوس منذ أن أصبح مديراً تنفيذياً عن إيمانه في هدف الملكية لأنفستور ولعالم وولنبيرغ، وشدد بخاصة على أهمية التجديد. واستند في هذا السياق إلى واحدة من جمل أجداده الشهيرة التي تنتهي بالقول «... هو التقليد الوحيد الذي يستحق أن نحرض عليه». ولكن هذه التصريحات حول استراتيجية التجديد كانت عامة تماماً وبالأخص «التحولات في الممتلكات الأساسية» و «الاستثمارات الجديدة»⁽⁶⁾، حتى عهد قريب. والاستراتيجية الجديدة التي أطلقها ماركوس وولنبيرغ في الاجتماع السنوي العام في آذار عام 2000 سميت «الجسر». وقبل ذلك بشهر أوضح ماركوس ما يلي:

أظن أننا في أنفستور في موقع مواتٍ فريد، حيث يمكننا أن نصل بين الاقتصاد القديم والحديث. وقد قررنا أن نستثمر 15٪ من موجوداتنا الكلية في شركات قائمة على التقانات الحديثة في الاقتصاد الجديد التي تحقق نمواً سريعاً. وقد استثمرنا حتى الآن قرابة 30٪ من تلك القيمة، والتزمنا بأكثر من 100 مشروع جديد. وفي الوقت نفسه، فإن لممتلكاتنا في الاقتصاد القديم مواقع ممتازة، ليس فقط في الأسواق التقليدية،

ولكن أيضاً في ما يخص فرص الازدهار في الاقتصاد الجديد، وقد تعاونت في ما بينها. وكما هو معلوم فإن إيركسون وإليكترولوكس تتعاونان معاً على تطوير «البيت الذكي». وفي أنفستور يمكننا أن نفعل الكثير من «وصل الجسور» الإضافية بالمغامرة في الأعمال باستعمال التقانات الناشئة الجديدة وتطبيقها في الأعمال القائمة حالياً كما ستُعلمون بذلك قريباً. وكذلك، أظن أنه قد أنعم علينا بالجيل الشاب، الذي لا يخاف من شيء والذي يتمتع جداً بروح بناء المشاريع. لا تزال السويد مهمة لعالم وولنبيرغ، وذلك لازدهار الأعمال في المستقبل وللسبب الذي أشرت إليه سابقاً.

ماركوس وولنبيرغ

المدير التنفيذي لأنفستور⁽⁷⁾

كان أحد أهداف أنفستور وعالم وولنبيرغ في السنوات القليلة الماضية هو إنجاز التجديد عن طريق ركوب موجة الاقتصاد الجديد، أي بالاستثمار في شركات التقانات الحديثة الواعدة. وتضمن توزيع استثمارات مجموعة أنفستور الإجمالية استثمارات في نحو من ستين شركة من هذا النمط. وفي هذا السياق يجب ألا ننسى أن الكثير من ممتلكات أنفستور الأساسية هي حالياً في طليعة الاقتصاد الجديد: إيركسون بالطبع ليست فقط ذات موقع جيد. فهي واحدة من الشركات الموجهة الرئيسية في الموجة العالمية الكلية. أ.ب. تخوض عملية تحويل نفسها من منتج للألات الثقيلة إلى البرمجيات وإلى شركة قائمة على المعرفة. وشركة أو.إم هي مثال آخر في كونها سوق المال الخاصة الأولى في عام 1984، وهي مجددة في تقانة التجارة المحوسبة، وعن طريق مبادرة أكثر حداثة، وهي الأولى في إطلاق العمل الحيّ عن بعد on line، كونها شركات عابرة للحدود - جيويي Jiway- في مشروع مشترك مع مورغان ستانلي. والمثال الثالث والأخير، هو س.إي.ب. قائدة جماعة نورديك Nordic في العمليات البنكية باستخدام الإنترنت التي اكتسبت موطناً قدم في ألمانيا ضمن عملية توسع عالمي كبير.

وإطلاق الجسر هو خطوة أخرى مجددة في عملية تجديد عالم وولنبيرغ. وقد أعلن حتى الآن جزء من هذه الاستراتيجية عن مشاريع مشتركة بين أنفستور من طرف وواحدة أو أكثر من الممتلكات الرئيسية لشركات من طرف آخر. وتهدف هذه المشاريع المشتركة إلى استثمار فرص الاقتصاد الجديد، مثل التجارة الإلكترونية وخاصة تلك التي يطلق عليها التجارة الإلكترونية بين الأعمال. وتتضمن أمثلة:

- فقد كوّن أنفستور وأ.ب.ب بوصفهما مالكين رئيسيين شركة رأس مال مخاطر تركز على التجارة الإلكترونية بين الأعمال، سميت ب-بيزنيس بارتنر B-Business partner، برأس مال أساسي يبلغ أكثر من بليون يورو. وهناك مالكون آخرون منهم أسترا زينكا وأطلس كوبكو وإليكترولوكس ساب (أيروسبيس) وسانديك وس.إي.ب وستورا إينسو و ديليو إم داتا. وأعلنت الشركة الجديدة عن أول استثماراتها وهي سيربليكس.كوم Surplex.com شركة ألمانية مقرها دوسيلدورف وذلك في آخر آذار عام 2000. وشركة سيربليكس.كوم موقع سوق يعتمد على الإنترنت لاستيعاب المنتجات الفائضة وخازن لمواد الطاقة.
- أقامت أنفستور وإيركسون وهوتشيسون وامبوا، وهي شركة متعددة الجنسيات مقرها هونغ كونغ، شركة رأس مال مخاطر تعود ملكيتها إلى هذه الشركات، وترتكز على الاستثمارات في الشركات القائمة على الإنترنت النقال في آسيا (أعلن عنها في نهاية آذار 2000).

اعتماداً على الشبكات - الداخلية والخارجية أيضاً - وكفاءة عالم وولنبيرغ، فمن المفترض أن تسرع استراتيجية الجسر عملية تجديد الممتلكات الأساسية لأنفستور وكذلك زيادة الجزء الخاص بشركات الاقتصاد الجديد في المقتنيات الإجمالية لأنفستور.

أهي صفقة معقدة؟

من المبكر جداً بالطبع تقويم نجاح استراتيجية الجسر الجديدة، وهل سينتج عن ذلك توليد قيمة أساسي ورفع ثقة السوق الجديدة أيضاً بما فيه الكفاية لخفض أو التخلص من حسم شركة الاستثمار الخاص بأنفسطور.

ومع هذا فإنه من الممكن وجود منطوق تنافس جديد في السوق لأجل الملكية والاستثمارات، حيث يتمثل معوق أنفسطور في عملياتها المعقدة جداً. ومع أن أنفسطور - كما فعل عالم وولنبيرغ في الماضي - تستمر في حكم ممتلكاتها واستثماراتها الجديدة - ومن ثم ولدت قيمة مضافة عالية - فإنه من الصعب جداً إعلام السوق بذلك. وفي هذه الحالة فعليها أن تتوقف عن عرض نفس «الصفقة»، حصة أنفسطور الحالية، لأي كان. وبدلاً من ذلك، ستحتاج أنفسطور إلى أن تميز عروضها، مثل المقننات الموثوقة والمؤلفة من مجموعة من ممتلكاتها الرئيسية، أو مثل أكثر المشاريع الجديدة خطورة، الخ. كما يمكن لأنفسطور نفسها، مع ما لها من كفاءة للمالك النشط وشبكته المذهلة من العلاقات، أن تحصل على عقود مغرية مادياً لممارسة التوجيه وتوليد القيمة المضافة للكثير من المستثمرين وأن يكون لها رواج وقيمة مرتفعة في سوق المال.

دروس من التاريخ

إن التأمل في التاريخ يسمح بتقديم مادة للتفكير، ويمكن أن يكون مبرراً لاستخلاص أن أنفسطور تمثل محاولة جد طموحة في دمج وإعطاء صبغة مؤسسية لكل من كفاءة توليد القيمة والموارد والبنية التحتية لعالم وولنبيرغ في كيان واحد. وفي المراحل المبكرة من النمو، وحتى ابتلاع إينسكيلدا من قبل البنك السويدي، فقد عمل عالم وولنبيرغ عن طريق مجموعة مرنة جداً ومتنوعة من الوسائل؛ البنك نفسه وعدة شركات استثمار ومكاتب لقضايا السندات والكفالات. إضافة إلى ذلك - وهو أمر ليس بأقل أهمية، وفي صدارتها كلها - فقد تصرف أفراد وولنبيرغ كراسماليين خاصين

يخاطرون ويجندون الشركاء الآخرين وكذلك كامل موارد البنية التحتية.

تحرير الممتلك الحقيقي من القيود الرسمية لأنفسطور؟

إن تفكيك أنفسطور - بعيداً عن قيود كونها مسجلة ككيان معقد مدروس لمواجهة التوقعات المستحيلة - يمكن أن يكون أفضل طريقة لاستعمال كفاءتها في الملكية النشطة، وهو خيار قابل للتطبيق لإحقاق العدالة لكل إمكانات توليد القيمة المتأصلة في عالم وولنبرغ.