

الفصل الثاني عشر:

المملكة العربية السعودية

تصبح سوقاً أكثر تنافساً

مرَّ الاقتصاد السعودي بتغييرات كبيرة جداً منذ أوائل الثمانينيات. ومن الدلائل على ذلك انخفاض أعمال التعمير. ومن المؤكد أن المستويات الهائلة من نشاط الأعمال التي تحققت في سنوات الطفرة النفطية لن تدوم، لكن سُحَّ النَّقْد منذ ١٩٨٣ أدى بالحكومة إلى تقليص الإنفاق إلى مستويات متدنية غير متوقَّعة. وكان من نتيجة ذلك تمديد فترات تنفيذ العقود الجارية وتأجيل التوقيع على العقود الجديدة. كما أدى إلى خسارة بعض الشركات السعودية التي كانت من أهم شركات المقاولات في السبعينيات والثمانينيات وإلى خروجها من هذا النشاط؛ أما بعضها فقد حوَّل نشاطاته كلها إلى أعمال التشغيل والصيانة.

لكن القطاع الخاص كان في الوقت نفسه يقوم بأدوار مهمة بوصفه المُحرِّك الرئيس للاقتصاد. فقد استثمرت الشركات الخاصة بشكل ضخم في التصنيع وحققت أرباحاً طائلة لافته للنظر. ولا شك أن الحكومة منحت هذه الشركات أراضٍ من غير مقابل، وقدمت لها تخفيضات في فواتير الطاقة

وقروضاً بفوائد مخفضة، إلا أن هذه لم تكن الأسباب الوحيدة للنجاح الذي حققته. فقد استفادت أيضاً من البنية التحتية الجيدة - وإن أصبحت الآن بحاجة إلى بعض الإصلاحات والتوسيع- كما كانت تستخدم عمالة ماهرة رخيصة. وتتكون القوة العاملة في المملكة العربية السعودية بشكل يكاد يكون تماماً من عمال من الهند والباكستان والفلبين. وبما أن هؤلاء العمال نجحوا في التأقلم مع الحياة في المملكة فقد صار بمقدورهم تمديد إقاماتهم فيها إلى فترات أطول - بدلاً من فترة عَقْد واحدة أو فترتين لسنتين أو أربع- وأسهم هذا في تطوير مهاراتهم في تشغيل الآلات الحديثة جداً التي رُكِّبت في كثير من المصانع السعودية وصيانتها. ولسنا بحاجة إلى القول إن تلك المصانع لم تكن عرضة للفوضى نتيجة لإضرابات العمال. وأدت هذه المزايا إلى غزارة إنتاج كثير من أنواع الصناعة السعودية.

وكان الاستثمار في البتروكيماويات من أكبر أنواع الاستثمارات، إذ كانت المصانع من الجيلين الثاني والثالث تحصل على موادها الأولية من مصانع البتروكيماويات الأساسية التي أُقيمت في الجبيل وينبع بمبادرات حكومية في أواخر السبعينيات وأوائل الثمانينيات. إلى جانب ذلك كان هناك عدد لاقت للنظر من المصانع المتطورة تقنياً وكانت تنتج أنواعاً من الآلات مثل المكيفات، وبدأ بعضها يُصدَّر منتجاته إلى الشرق

الأقصى وأوروبا. ويوجد في بعض قطاعات الصناعة السعودية الآن عدد من الشركات يكفي لجعل التنافس فيها شديداً جداً.

وشهدت الثمانينيات توسعاً هائلاً في قطاع الزراعة في المملكة. ذلك أنه اكتُشِف في بداية تلك الفترة وجود كميات ضخمة من المياه الجوفية -بعضها متجدد وبعضها غير متجدد- وكان الرأي السائد أنه إذا ما مُزجت الأسمدة بهذه المياه واستُخدم أسلوب الري عن طريق الرش في سقي التربة السعودية القاحلة فسوف يُسهم ذلك بالتأكيد في تطوير الزراعة. وتزامن ذلك مع رغبة الحكومة في إيصال بعض من عوائد البترول إلى المناطق المختلفة من المملكة. ولهذا الغرض قَدِّمَتْ أنواعاً من المساعدات الضخمة السخية لقطاع الزراعة وضمّنت للمزارعين أسعاراً مقطوعة لمنتجاتهم، كما استجاب القطاع الخاص -ويشمل ذلك المقاولين المحليين في أنحاء المملكة ورجال الأعمال في المدن الكبرى- لهذه التسهيلات باندفاع لا مثيل له. فقد حققت المملكة بسرعة مستوى الاكتفاء الذاتي من البيض والدجاج ومشتقات الحليب. كما حققت في أواسط الثمانينيات اكتفاء ذاتياً من القمح، ثم تطوّر ذلك لتصبح المملكة سادس أكبر المصدرين له في العالم في أوائل التسعينيات. واكتشفت الحكومة عند ذلك الحد أن المساعدات تستهلك جزءاً كبيراً غير معقول من موازنة المملكة -أي بليونياً

دولار من ميزانيةٍ تقدر بخمسة وثلاثين بليوناً من الدولارات- كما أن مستويات المياه الجوفية بدأت تنخفض بشكل سريع جداً. وكان من نتيجة ذلك خفضُ المساعدات لأنواع المنتجات الزراعية ولكميات الإنتاج منها، إضافة إلى تأخير دفع هذه المساعدات. وأدى ذلك إلى انخفاض إنتاج القمح مرة أخرى إلى مستوى الاكتفاء الذاتي. وأخذت الحكومة عند ذاك في توجيه المستثمرين الجدد نحو زراعة الفواكه والخضروات.

وأدى مستوى المعيشة المرتفع وتحسُّن الخدمات الصحية اللذان تمتع بهما السعوديون منذ أوائل السبعينيات إلى ارتفاع كبير في عدد السكان. فقد زاد عدد السعوديين (مقابل عدد الأجانب) في خمس وعشرين السنة الماضية بنسبة ٣,٥٠٪ سنوياً. ويُعتقد أن عدد السعوديين الآن يصل إلى ١٢ مليوناً تقريباً بالإضافة إلى خمسة ملايين من الأجانب، وهو ما يصل بعدد سكان المملكة إلى ١٧ مليوناً. ويتصف سكان المملكة، كما هي الحال في الأقطار العربية الأخرى، بأن أغلبهم من الشباب، إذ إن أكثر من ٥٠٪ من المواطنين السعوديين تحت سن الثامنة عشرة. ولم تستطع الحكومة نظراً لعدد السكان الكبير أن توجد آليةً لإغناء السكان تُماثل الآلية التي تتبناها دول الخليج الصغيرة. وهو ما جعل الأسرة السعودية المتوسطة تحصل على دخل وممتلكات أقل مما تتمتع به الأسرة المتوسطة في دول

الخليج الأخرى. ومع أن الأسرة السعودية تشتري مقادير عالية من المنتجات الاستهلاكية، المُعمَّرة وغير المعمرة، خاصة ما يتعلق منها بالأطفال والمقتنيات المنزلية الجديدة؛ إلا أن أكثر ما تشتريه من المنتجات الأرخص كُلفَة.



وقد اضطرت شركات العليان، مثلها مثل قطاعات الأعمال السعودية الأخرى، إلى التكيف مع هذه المتغيرات الاقتصادية - ولم يكن هذا التكيف سهلاً. ذلك أنها أخذت تتجنب الأعمال التي تعتمد على الإنفاق الحكومي، أو المساعدات الحكومية، وركزت بدلاً عن ذلك على الأعمال ذات الصلة بالاستهلاك، مثل: تصنيع المواد الغذائية والمواد غير المعمرة وتوزيعها، والرعاية الصحية وأنواع الخدمات الأخرى.

واستمرت شركة بكتل السعودية في الحصول على بعض العقود المهمة، وإن لم يعد عملها يصل إلى المستوى المرتفع الذي كانت عليه قبل خمس عشرة سنة. وأصبح العمل في النقلات، الذي كان أساسه عقود نقل الحفارات في الكويت، غير مربح، ثم توقف في أواسط الثمانينيات. كما عانت بعض الأعمال التي تقوم بها شركة المقاولات العامة، التي تتركز على الشاحنات والمعدات الثقيلة، ومن ضمنها الآلات الزراعية، من بعض المصاعب لعدة سنوات، لكنها لم تتعرض للخسائر عموماً. ولا

تزال شركة المقاولات العامة وكيلاً لمكائن كومنز Cummins، وشاحنات بكار - كنور Paccar-Kenworth، المصممة بشكل كفاء للأحمال الثقيلة جداً في البيئة الصحراوية. كما استحدثت وكالة جديدة للشاحنات من ماركة سكانيا-فابس Scania Vabis، التي كانت تتنافس على نطاق ضيق مع الشاحنات الضخمة من ماركة مرسيدس.

وكان أصعب جزء من عمل شركة المقاولات العامة الأعمال التي تتعلق بالسيارات. فقد كانت الشركة في الستينيات والسبعينيات وكيلاً للسيارات من ماركة كرايزلر، لكن هذا النوع من السيارات لم يكن مرغوباً في السوق السعودية، وبعد أن تعرضت شركة كرايزلر لبعض المشكلات المالية في أواسط السبعينيات تدنى حجم مبيعاتها إلى درجة منخفضة جداً جعلتها غير مربحة. ثم تخلت هذه الشركة عن وكالة كرايزلر، لكنها أرادت أن تستفيد من خبرتها في سوق السيارات فصارت تبحث عن ماركة جديدة. وقد أوصى مدير شركة جاردين ماثيسون بالسيارات من نوعي جاغوار ورنج روفر، اللتين لم تدخلتا السوق السعودية من قبل. وكانت هاتان الشركتان على قائمة المقاطعة العربية لأن أحد فروع شركة ليلاند البريطانية، الشركة المصنعة لهما، كانت تملك مصنعاً لإنتاج الحافلات في إسرائيل. ولم يُرفع الحظر عنها إلا بعد سنوات حين بيع ذلك

المصنع وهو ما يَسرَّ دخولَ منتجات هذه الشركة البريطانية إلى العالم العربي. وبدأت شركة المقاولات العامة في أوائل الثمانينيات تسويقَ هذين النوعين من السيارات البريطانية وكانت النتائج مشجَّعة في البداية، على الرغم من الركود الاقتصادي. لكن السيارات من نوع جاغوار لم تكن رائجة أبداً؛ ذلك أنها كانت تتنافس مع سيارات مرسيدس، التي تتمتع بسمعة عالية في العالم العربي. أما سيارات رانج روفر فقد حققت بعض النجاح - إلى أن دَخَلت السوقَ سياراتُ النقل اليابانية الخفيفة. وتتميز السيارات اليابانية برخص أثمانها، وكانت صيانتها رخيصة كذلك، وتحتوي على أنواع كثيرة جداً من التقنية. لهذا فقد استحوذت بسرعة على الزبائن المحتملين لسيارات رانج روفر.

واكتشفت شركة المقاولات العامة في بداية نشاطها الخاص بالسيارات البريطانية -الذي كان موجَّهاً نحو الأنواع التي تُوافق أذواق الطبقة العليا من المشتريين- أنها كانت بحاجة أيضاً إلى تنويع عدد السيارات التي تبيعها. ذلك أنها لا يمكن أن تحافظ على استثمارها في صالات العرض وورش الإصلاح بمجرد عرض نوعين اثنين فقط من السيارات الفخمة. وكانت السيارات من نوع فورد في ذلك الوقت خارجة للتو من قائمة المقاطعة العربية، أي بعد خروج شركة ليلاند البريطانية منها،

لذلك عَرَضَتْ شركة العليان على إدارة شركة فورد أن تكون وكيلاً لها، مؤكّدةً أنها لا تملك المهارات التسويقية وحسب بل يمكن لها أيضاً أن ترشدها إلى أفضل السبل للخروج من قائمة المقاطعة. وكان من سوء حظ شركة المقاولات العامة أن شركة فورد كانت قد وصلت إلى مرحلة متقدمة في التفاوض مع شركة جدة للسيارات، التي يملكها الحاج حسين رضا. ولما خرجت في نهاية الأمر من قائمة المقاطعة كانت تلك الشركة وبعض الشركات الأخرى في جدة قد حصّلت على وكالتها.

وكان لعدم حصول شركة المقاولات العامة على وكالة فورد تأثير سيئ على وكالتها لشركتيّ جاغوار ورانج روفر. إذ صادف ذلك فترة انهيار سوق السيارات في السعودية بشكل عام. فقد انخفض عدد السيارات المبّيعه من الأنواع كلها (في مقابل سيارات النقل الخفيفة) فيما بين أوائل الثمانينيات وأواخرها من ٢٥٠٠٠٠ سيارة تقريباً في السنة إلى نصف هذا العدد. ووصلت شركة المقاولات العامة مع بداية التسعينيات إلى درجة اليأس من سوق السيارات عموماً، وفي ١٩٩٣ عرضت شركة المقاولات العامة على شركة السيف للسيارات شراء وكالتيّ جاغوار ورانج روفر، وهو العرض الذي قبّله تلك الشركة. وأصبحت شركة المقاولات العامة الآن خارج سوق السيارات وهو ما لم تتدم عليه كثيراً. وكما يقول سلمان خان، الذي كان يشتغل

في إدارة الوكالتين في الثمانينيات ويعمل الآن رئيساً للشؤون المالية في شركة العليان السعودية القابضة: "إن سوق السيارات في المملكة صعبة - فهي تحتاج إلى رأس مال كبير، ومكاسبها قليلة، ويرغب كلُّ مشتر أن يشتري بالدين".

وتزامن تخلي شركة المقاولات العامة عن وكالتي جاغوار ورانج روفر في سنتي ١٩٩٣ و ١٩٩٤، مع بداية معاناة قسم آخر من مجموعة العليان، وهو شركة "الأفضل للتجارة"، من بعض المشكلات في تأجير السيارات. وكانت شركة العليان السعودية القابضة قد اشترت شركة "الأفضل للتجارة" التي كانت تعمل في تأجير السيارات على نطاق ضيق في أوائل التسعينيات، وحصلت في الوقت نفسه على وكالة شركة هيرتس لتأجير السيارات في المملكة، وهي الشركة التي لم يكن لها من يمثلها في المملكة من قبل. وأعادت هيكل إدارة شركة "الأفضل للتجارة" وحدثتها وأهلتها لإدارة الوكالة الجديدة.

وكان هذا المشروع في البداية يبدو ناجحاً. إذ كان اسم هيرتس مشهوراً لدى رجال الأعمال الذين يزورون المملكة، وهم الذين يُتوقع أن يكونوا زبائننا الأساسيين، كما شعر مديرو شركة العليان بالثقة في قدرة شركتهم على تنظيم عمليات الشركة بشكل كفاء وعلى صيانة السيارات بشكل جيد. والواقع أن تقديراتهم للسوق كان مبالغاً فيها. ذلك أن أكثر رجال

الأعمال المهمين حين يأتون إلى المملكة لا يستأجرون سيارات ليقودوها بأنفسهم؛ فإما أن يستأجروا سيارات من شركات الليموزين يقودها سائقوها، أو يتنقلون في سيارات شركائهم السعوديين. أما رجال الأعمال الأقل إمكانات فكانوا يستأجرون سيارات في بعض الأحيان، لكنهم لا يستأجرون السيارات الفخمة. وكثيراً ما كانوا يستأجرون من الشركات الصغيرة التي تعمل في تأجير السيارات، وهي التي كانت تشتري أكثر سياراتها في أوائل التسعينيات من السيارات المستعملة في فترة أزمة الخليج الثانية. وهناك قسم آخر من السوق لكنه لم يكن مرغوباً فيه. وهو السوق الموجه للشباب السعوديين الذين يجدون متعة في قيادة السيارات المستأجرة، وهو ما كان يكلف شركة "الأفضل للتجارة" أجوراً عالية للصيانة.

وفي الوقت الذي اتضح فيه أن سوق تأجير السيارات في المملكة أصغر مما كان يُتوقع، وجدت شركة "الأفضل للتجارة" التكاليف عالية جداً. يضاف إلى ذلك أن المملكة العربية السعودية بلد مترامي الأطراف وأن المراكز المأهولة فيها متباعدة؛ كما أن شركة تأجير السيارات بحاجة إلى منشآت للتخزين والصيانة في ثلاثة مراكز رئيسية في المملكة وإلى عدد منها في بعض المراكز الصغرى. لكن هذا يتطلب من الشركة حجماً ضخماً من الاستثمار في البداية وقدراً ثابتاً من التكاليف.

ووصلت "الأفضل للتجارة" في نهاية الأمر إلى حد تتاقصت عنده أرباحها إلى مستويات متدنية، وعند ذلك رأت إدارة شركة العليان السعودية القابضة أن تلك الشركة لا تستطيع أن تحقق أرباحاً أكثر من ذلك، لهذا قررت في ١٩٩٧ تصفية عملها. وكان المسؤولون في شركة العليان السعودية القابضة يرون أن الشركات الأخرى التي تتميز بكفاءة عالية في تأجير السيارات تواجه المشكلات نفسها التي واجهتها شركة "الأفضل للتجارة"، لكن الشركات الصغرى كانت تستطيع تحقيق بعض الأرباح نتيجة لانخفاض توقعات زيائنها فيها ولأنها كانت تستطيع تدبير أمورها لتدني تكاليف التشغيل فيها. والدرس الذي استفادته شركة العليان السعودية القابضة هو أن شهرة الاسم ونوعية الخدمة العالية لا تضمنان النجاح في سوق تهتم بالأسعار في الأغلب.



وحققت شركات العليان نجاحاً أكبر في مجال البضائع الاستهلاكية غير المعمّرة، ويعود ذلك جزئياً إلى أن هذا النشاط كان واحداً من النشاطات الاقتصادية التي شهدت توسعاً كبيراً في المملكة. وهو ما دعا الشركات الكبرى التي تعمل في مجالات الأغذية المعلبة ومصنّعي المنتجات المنزلية إلى تأسيس فروع لهم في المملكة عبر أشكال متنوعة من المشاركات مع الوكلاء

السعوديين. وفي أواسط الثمانينيات، أي حين بدأ المصنعون لأول مرة في دخول السوق السعودية، كان المتوقع أن يكون التوجه الغالب نحو تكييف البضائع لتتوافق مع متطلبات هذه السوق: أي أن تُصنع مع أخذ الذوق السعودي في الاعتبار. ومن ذلك، فيما يخص الأغذية المعلبة مثلاً، أن تأتي هذه البضائع بأحجام أكبر، وأن يكون مذاقها أكثر حلاوة، وأكثر شبهاً بالفواكه، وأن تكون مغلفةً تغليفاً برّاقاً. ومع هذا فلم يكن ما يُنتج بهذه الصفات يختلف عن "المنتجات العالمية" التي تُصنع لتسويقها في مختلف أنحاء العالم - أي أنها كانت هي المنتجات نفسها، لكن الفارق الوحيد هو تغليفها أحياناً تغليفاً مختلفاً. وتوفّر الشركات السعودية التي تصنع هذه البضائع للشركات العالمية وممثليها المحليين تحكماً أفضل بالبضائع، وخدمة أسرع وتحاشياً لضرائب الاستيراد. كما صارت تلك الشركات تستفيد من التكاليف المنخفضة للتصنيع، ومن سهولة الوصول للمواد الخام المستوردة من الشرق والغرب، ومن الموقع الجغرافي الممتاز للتصدير إلى دول الخليج (وهي التي ينظر إليها عموماً على أنها امتداد للسوق السعودية) وإلى إفريقيا. وكان الشريك الأجنبي هو المسيطر على هذه العلاقة، دائماً. ووجد الموردون السعوديون والخليجيون في مختلف أنواع الأعمال كلها أن شركاءهم الأجانب صاروا أكثر نشاطاً وأكثر تدخلاً مما كانوا عليه قبل

عشر سنوات أو عشرين سنة. وكان هذا التغيير في العلاقة بينهم وبين هؤلاء يرجع إلى أن الشركاء الأجانب صاروا يُواجهون بعض الموانع التي تحدُّ من مشاركتهم في أسواق بلدانهم أو في القارات التي تنتمي إليها بلدانهم، لذلك قرروا أن يتولَّوا بأنفسهم توسيعَ نشاطاتهم على المستوى العالمي. وكان طموحهم يتمثل في أن يحوزوا أنصبَةً في الأسواق العالمية تماثل أنصبَتهم في أسواق بلدانهم.

وقد دخلت شركة العليان السعودية القابضة في أربعة مشاريع إنتاجية مشتركة مع بعض الشركات التي كانت تستورد منها في السابق، وهذه الشركات هي: كولجيت - بلموليف، ونابسكو، وكرافت جاكوبز سوتشارد (وهي شركة صغيرة تصنع عدداً قليلاً من المنتجات)، وكمبرلي - كلارك، وهي الشركة التي تمتلك مصنعاً كبيراً لتغليف مناديل التنظيف الورقية ومصنعاً للمنتجات الورقية في البحرين. وكان المشروع المشترك في كل حالة مسؤولاً عن تطوير المواصفات العالمية للشركات الأجنبية لتتلاءم مع متطلبات التسويق في السوق المحلية، وذلك بتغليف المنتجات بما يلائم أذواق المستهلكين المحليين وبتطوير عمليات الإعلان المؤثِّرة. وكانت شركة التجارة العمومية تقوم بعمليات البيع الفعلي لتجار الجملة أو لتجار التجزئة في المملكة العربية السعودية، وكانت واحدة من الشركات التي أسسها سليمان في

وقت مبكر. ولا تزال شركة التجارة العمومية تعمل في توريد عدد كبير من الأصناف التي لا تصنع محلياً.

ويتمظهر التغير الأكبر في السوق المحلية في خلال خمس عشرة السنة الأخيرة، من وجهة نظر شركة التجارة العمومية، في أن المستهلكين أصبحوا أكثر حنكة وأكثر اهتماماً بالأسعار. ذلك أن المستهلكين السعوديين كانوا في الستينيات والسبعينيات، مثلهم مثل المستهلكين في البلدان النامية الأخرى، يصرفون جل اهتمامهم إلى أسماء الماركات، حتى أصبحت كثير من البضائع لا تعرف بأسمائها النوعية generic بل بأسماء أشهر الماركات التي تنتمي إليها. (وليست هذه الظاهرة غريبة في أوروبا وأمريكا، لكنها توجد في المملكة بشكل أوضح). ولا تزال كثير من الماركات المشهورة -مثل، كلينيكس، وتانج، ونيدو- تتمتع بحضور قوي، لكن المستهلكين الآن يحرصون على التدقيق في أسعارها ونوعياتها، ولم يعد نصيبها في السوق كبيراً كما كان.

ويتمثل أشهر المشاريع الإنتاجية المشتركة لشركة العليان السعودية القابضة في شراكتها مع شركة لم يسبق لها أن مثلتها كموردٍ لمنتجاتها، وهي شركة كوكاكولا. وكانت هذه الشركة لسنين عديدة على قائمة المقاطعة العربية بسبب امتلاكها مصنعاً لتعبئة هذا المشروب في إسرائيل. وفي أواسط

السبعينيات اتصلت شركة العليان بشركة كوكاكولا لتعرض عليها أن تقوم مجموعة العليان بتمثيلها في المملكة، لكن شركة كوكاكولا كانت تشعر في ذلك الوقت بأنها ملتزمة أديباً مع أسرة الكعكي في جدة، وهي التي كانت شريكاً لها قبل أن تتعرض للمقاطعة العربية. ومع هذا فقد اتصلت شركة كوكاكولا في أواخر الثمانينيات بمجموعة العليان مبيّنة أن التزامها القانوني مع أسرة الكعكي قد انتهى، وأن علاقة العمل معها تغيرت، وأنها مستعدة أن تنظر في أمر الشراكة مع العليان، إذا أمكن دخول أحد أفراد أسرة الكعكي في هذه الشراكة. ثم دخلت شركة العليان شريكاً لكوكاكولا، حيث كان سليمان يحضر الاجتماعات شخصياً، وكان بطريقته المعهودة، يجتهد في إقامة صلات جيدة مع إداريي كوكاكولا القياديين في مدينة أطلانطا الأمريكية. وكجزء من عملية الحصول على الوكالة أسهمت شركة العليان السعودية القابضة في إسداء النصح لكوكاكولا في محادثاتها مع الحكومة السعودية لإخراجها من قائمة المقاطعة. أما ما كان مهماً في حالة كوكاكولا والعليان فهو اتخاذ دول مجلس التعاون الخليجي مجتمعة قراراً برفع الحظر عن الشركة.

وتعرضت شركة العليان السعودية القابضة في أثناء المفاوضات لبعض الضغوط من بعض رجال الأعمال، إذ كان هؤلاء يريدون الانضمام إلى العليان في شراكته لكوكاكولا. وقد

حدث في أثناء ذلك اتصال بين العليان وكوكاكولا من جهة وشركة التعمير من جهة أخرى وهو ما نتج عنه تأسيس شركة كوكاكولا السعودية لتعبئة المرطبات التي تملكها شركة العليان السعودية القابضة، وشركة كوكاكولا، وشركة التعمير والشركة الأهلية للخدمات التجارية. أما مصنع التعبئة فتديره شركة كوكاكولا.

وأنفق المشروع المشترك مبلغاً كبيراً من المال وبذل كثيراً من الجهد من أجل الدخول إلى السوق. وحازت كوكاكولا والنوعان الفرعيان منها، أي: فاننا وسبرايت، منذ بدأ الإنتاج في أوائل التسعينيات، على ٢٥٪ من سوق المشروبات الغازية، وهي نسبة غير كافية لأن تحقق شركة كوكاكولا السعودية لتعبئة المرطبات أرباحاً. وكانت شركة بيسي كولا ونوعاها الفرعيان: ميراندا وسفن أب تمتلك ٧٠٪ من السوق، وتمتلك بعض الأنواع الصغرى النسبة الباقية. وكانت مكانة شركة بيسي كولا فريدة في أسواق المملكة ودول الخليج بالنسبة لهذه الشركة. ذلك أن شركة كوكاكولا تتقدم الشركات الأخرى في أنحاء العالم كلها، وكان المكتب الرئيس للعليان يفترض أن كوكاكولا سوف تبلغ تلك المكانة في المملكة في نهاية الأمر.

وفي يوليو ١٩٩٨ اشترت مجموعة العليان ١٠٪ من شركة كوكاكولا بيفيرج المحدودة المسجلة في بريطانيا وتملك شركة

كوكاكولا الجزء الأكبر منها، وهي التي تمتلك الشركات المصنّعة لهذا المشروب في أوروبا الشرقية وسويسرا والنمسا.



وواجهت بعض المصانع الثقيلة التي كانت شركات العليان تشارك فيها بعض المصاعب مؤخراً، وتوضّح ذلك التجربة التي مرت بها شركة منتجات الألمونيوم المحدودة. وقد أسّست هذه الشركة في أواسط السبعينيات حين تشاركت شركة العليان المالية مع شريكين سعوديين هما عمر العقاد (الذي اشترى حصته عبدالله باحمدان في وقت لاحق)، وشركة هاشم سعيد هاشم العامة. وكانت هذه الشركة تنتج صفائح الألمونيوم التي تُستعمل غالباً في أطر الأبواب والنوافذ، ولأنها كانت تمتلك أفضل التقنيات وتتمتع بإدارة جيدة، ولاستفادتها من الطفرة العمرانية في ذلك الوقت، فقد حققت أرباحاً عالية جداً. وتمتعت بشهرة ممتازة وكانت تبسط سيطرتها على السوق مما جعل منتجاتها "تبيع نفسها"، كما تقول إدارتها. وكانت تحقق من الأرباح ما تصل نسبته ٣٠ أو ٤٠٪ من رأس مالها. ولم تتأثر كثيراً بالانحدار الذي تعرضت له السوق السعودية في الثمانينيات؛ وكانت لا تزال في أواسط التسعينيات تنتج ٥٠٠٠٠ طن في السنة من مصنعين أحدهما في الدمام والآخر في جدة.

لكنها بدأت فجأة في سنة ١٩٩٥ تشعر بالأثر الذي نتج عن ظهور عدد من مصانع الألمونيوم الجديدة في المملكة ودول الخليج. ولم تحقق في سنة ١٩٩٦ أرباحاً تقريباً. ومع أنها لا تزال تجد نفسها الشركة الأولى في السوق، إلا أن المستهلكين لم يعودوا يقصدونها لمجرد سمعتها الجيدة. كما أن عدداً آخر من الشركات الصناعية التي كانت ناجحة تحت مظلة شركة العليان المالية كانت تمر بتجربة مماثلة تقريباً. وفي سنة ١٩٩٧ وفي أوائل سنة ١٩٩٨ كانت منتجات شركة الألمونيوم المحدودة، والشركات المماثلة تحت مظلة شركة العليان المالية، تفكر في وجوب بذل مزيد من الجهد من حيث الاهتمام الجاد بمتطلبات المستهلكين، أو بلغة أبسط، أن تحسّن من خدماتها. ومع أن الأسعار مهمة، إلا أن المفتاح الأساس لزيادة المبيعات في رأي هذه الشركات، صار يكمن في مساعدة المستثمر على تقليص المدة الزمنية بين وقت طلبه البضاعة ووقت تسلمه لها، وفي بذل مزيد من المساعدة في التركيب كذلك. ولهذه الإجراءات بعض المزايا الإضافية التي تتمثل في التأكد من أن أي عمل يُنجز باستخدام المواد التي تصنعها شركة الألمونيوم سيكون ممتازاً.

وأنشأت شركة الألمونيوم، استجابةً للسوق التي صارت صعبة، مصنعاً في جدة لصناعة القوالب **dies** من أجل

استعمالاتها هي ولبيعها إلى الشركات الأخرى. ونظراً لاستعمال الألمونيوم كثيراً من القوالب فقد كان متوقعاً أن إنتاج شركة الألمونيوم للقوالب التي تستعملها هي سيوفر عليها كثيراً من التكاليف المادية. كما كانت الشركة تتفاوض مع مستثمرين في أسواقٍ مستوردةٍ أخرى بعيدة، مثل شمال إفريقيا وإيرلندا وأوروبا الشرقية. وتمثلت أهم مبادراتها اللافتة للنظر في تحويل بعض مصانعها إلى إنتاج هياكل من الألمونيوم للسيارات والشاحنات، وهي التي تتشابه في تصميم هياكلها بأكثر مما يُظن. وكان يُخطط لأن تذهب بعض هياكل الشاحنات إلى بعض الورش المحلية الصغيرة لتجميع السيارات، وفيما عدا ذلك كان إنتاجها موجَّهاً نحو التصدير بصورة أساسية. وقد بدأت الشركة في التفاوض مع الفرع البريطاني لشركة جنرال موتورز. وتتمثل ميزة الهياكل المصنوعة من الألمونيوم بالنسبة لشركة جنرال موتورز ومصنعي السيارات الآخرين في خفتها وعمرها الطويل، وهذا ما يجعل السيارات التي تُزوَّد بها أكثر اقتصاداً في استهلاك الوقود.



وكانت وجهة نظر شركات العليان -مثلها مثل البيوتات التجارية السعودية الأخرى- أن الأسواق السعودية والخليجية سوف تستمر في توجيهها لتكون أكثر تنافساً. ذلك أن الوضع

العام الذي أصبح يَعْمَلُ فيه هؤلاء مختلفٌ تماماً عما كان عليه في السبعينيات، حين كان يبدو أن أي نشاط تجاري يُحَقِّقُ أرباحاً عالية جداً، ولم يكن أحد يحتاج حينذاك إلى بذل أيِّ جهد في التسويق، أو في خدمات العملاء أو في الحد من التكاليف. أما الآن فيجب على الشركات أن تفكر بشكل مستمر في تحسين طرق عملها إن كانت تريد تحقيق أرباح معقولة. وتُوَجَّهُ شركةُ العليان السعودية القابضة وشركةُ العليان المالية تفكيرهما الآن على مستوى الفروع لأن يتخصَّص كلُّ فرع بإنتاج منتجٍ واحد. أما على مستوى السياسات الأعلى فيفكِّرُ المسؤولون الذين يديرون المجموعة في كيفية نشاط الشركات التي يديرونها بمجموعها، ويفكرون كذلك في الاتجاه الذي يجب عليهم أن يوجهوا جهودهم إليه في المستقبل. وكما هي الحال في كثير من الشركات الكبرى في الغرب، تَبْذُلُ مجموعةُ العليان جهوداً كبيرة في مراجعة خططها.

وفي نوفمبر ١٩٩٧ اجتمع ثلاثة وعشرون من المديرين والموظفين القياديين -باستثناء سليمان- في الرياض وقضوا ثلاثة أيام في مناقشة مستقبل المجموعة. واستعانوا حينذاك بشخص من خارج المجموعة ليدير النقاش وينظِّمه. ودرس هؤلاء مواطنَ القوة ومواطنَ الضعف في شركاتهم، وانتهوا إلى أن من مواطن القوة فيها قُوَّتُها المالية: ذلك أنها تتمتع

بالانضباط المالي الممتاز وتتميز بمصادر ائتمان ممتازة. كما تتَّسم المجموعةُ بقدر جيد من التواصل الداخلي [بين المسؤولين فيها]. وتتميّز كذلك بتنوع أعمالها في المملكة بشكل جيد - ذلك مع الاعتراف بأن جزءاً من هذا التنوع يعود سببُه، في السبعينيات على وجه الخصوص، إلى أن المجموعة كانت تأخذ الأعمال كما تأتي إليها، أي من غير خطة واضحة لتقرير أي أنواع الأعمال تريد أن تقوم بها وتعمل على الحصول عليها.

واتفق المجتمعون على أن واحداً من أكبر وجوه الضعف في المجموعة أنها لم تكن ماهرة جداً في التسويق وفي خدمة العملاء - وهو ما جعلها لا تختلف عن أكثر الشركات السعودية. كما شعروا أيضاً أنها تعاني شيئاً من التعدد في القيادة. ذلك أن موظفيها في المستويين المتوسط والأدنى يشعرون بأنهم لا يعملون تحت إدارة شخص واحد، أو تحت إدارة مجموعة صغيرة من المسؤولين يسهل تحديدهم، وهم الذين يقودونهم إلى الأمام. ويكمن سبب هذه المشكلة جزئياً في أن الشركة كبيرة ومتنوعة النشاطات. كما كانت نتيجةً لما يُنظر إليه في العادة كأنه أحد أوجه القوة فيها، أي: إنها تدار بأساليب عصرية غير مركزية ويقودها في ذلك عدد من المديرين المهنيين الذين يتمتعون بصلاحيات حقيقية.

وكان سليمان قد أنجز تحديث إدارة شركاته في أواسط

السبعينيات، أي أنه سبق كثيراً من الشركات السعودية التي بدأت فيما بعد تسلك السبيل نفسه. ومما أوجب خطة التحديث هذه جزئياً قلة عدد أفراد أسرته وحادثة أعمار أبنائه، في ذلك الوقت؛ لكن هذا التحديث كان يتوافق مع تطلعاته كذلك. وهو من الذين لا تغريهم المناقشات النظرية أو رسم خطط للأعمال بالمعنى الواسع، أو التنفيذ التفصيلي للسياسات الموضوعية - ومع ذلك فهو يتفحص التكاليف من وقت لآخر. كما يجب أن يقوم بعقد الصفقات. وهو يؤمن بإسناد المسؤوليات إلى الآخرين وبالعامل الجماعي منذ أن اكتشف، أثناء عمله في أرامكو، مستوى الكفاءة الذي يمكن أن ينتج عن ذلك. وقد نقل هذه التوجهات إلى أبنائه، وهم الذين يشتغلون كلهم الآن في رئاسة مجموعة الشركات أو يعملون أعضاء في مجالس إدارتها.

ومن المميزات التي يُحَقِّقها توظيف إدارة مهنية لشركة ماً أنها، مع كونها تزيد في التكاليف، تساعد الشركة على اكتشاف المشكلات والفُرص وعلى التأقلم للتعامل مع الظروف المتغيرة. ومما كان يقال في المملكة ودول الخليج (بصورة غير عادلة) خلال السبعينيات وأوائل الثمانينيات أن الشركات التي تدار بأساليب عصرية وتتسم بعدم المركزية تحتاج إلى تكاليف عالية لا تجعلها مريحة - لكن المصاعب التي حدثت منذئذٍ برهنت

على أهمية هذه الأساليب. فقد استطاعت الشركات ذات الإدارات الحديثة أن تتغير وأن تتمكن من تحقيق أرباح حتى في السنوات العجاف، واستطاعت كذلك أن تتوسع. ذلك في الوقت الذي اختفت فيه كثير من الشركات الصغيرة التي يملكها أفراد ويديرها أحد أفراد الأسرة وعدد قليل من الموظفين، مع أنها كانت تحقق أرباحاً عالية أثناء الطفرة. فقد دأب مالكو هذه الشركات، وكثير من أمثالها التي استطاعت الاستمرار في مزاوله نشاطها، على معاملة الإداريين القياديين فيها كأنهم "خُدَمٌ مُبَجَّلُونَ" glorified butlers (ولا يزالون كذلك)، كما عبر عن ذلك مؤخراً أحد كبار الموظفين في إحدى الشركات السعودية الكبرى. إذ يُنظر إلى الموظفين الصغار في هذه الشركات كأنهم خدَم. وكان مالكو هذه الشركات يُغيِّرون من سياساتهم في إدارة تلك الشركات بين الحين والآخر، ويسحبون مبالغ نقدية من الميزانيات لأغراضهم الشخصية وقت ما يشاؤون.

ولم يَنجُ من هذه الممارسات إلا عدد قليل من الشركات السعودية والخليجية، ومنها: العليان والجفالي والعقاد والزامل وكانو ويوسف أحمد الغانم وأولاده في الكويت. وتتميز الشركات التي تدار بأساليب حديثة بالكفاءة إلى حد بعيد، وبالطواعية والإبداع، وتشتهر بكونها بيئات تشرح نفوس العاملين فيها.

ويتفق مديرو شركات العليان، في المستويات كلها، على أن موظفيها يعاملون باحترام، على المستويين المهني والشخصي على حد سواء. ويتحدث سليمان عن "بناء الناس"، ومساعدتهم على أن يبدعوا أفكاراً خاصة بهم من خلال إسناد المسؤولية إليهم، وهو يعني ذلك. وهو يحضُّ موظفيه دائماً على أن يعبروا عن آرائهم بحرية، كما أنه مستعد دائماً لأن يستمع لما يقولون. وقد أتبع أبناؤه وموظفوه القياديون الأسلوب نفسه.

ويشعر أعضاء مجالس إدارات شركة العليان بأنهم أعضاء في فريق. إذ لا يوجد إلا قدر قليل من الصراع بينهم، وبدلاً من ذلك فهناك كثير من التعاضد -والصداقة- والإحساس بالهدف المشترك الذي يجمعهم. وتتميز قرارات مجالس الإدارات بالتماسك الذي يشبه التماسك الموجود في الشركات الغربية: فإذا ما اتخذ قراراً معيناً فلا يمكن لأحد، حتى أفراد أسرة العليان، أن يسعى إلى تغييره. أما ما تختلف فيه مجموعة العليان عن الشركات الغربية المشابهة لها في الحجم فيكمن في رواتب الموظفين المنخفضة شيئاً ما. لكن موظفيها يشعرون بأن ما يشدُّهم إليها يتمثل في المسؤولية التي تُسند إليهم وفي استمتاعهم بالعمل فيها. فهناك بعض الموظفين الذين أمضوا فيها عشرين أو ثلاثين سنة ثم التحق أبناؤهم بالعمل فيها. كما يشعر موظفوها القياديون بولاء قوي لسليمان شخصياً - وهو

شعور متبادل. فقد ظل سليمان على الدوام يشعر بولاء كبير لموظفيه، فهو يتجاوز عن أخطائهم - وكثيراً ما يصل كرمه معهم إلى حدود تتعدى ما يجب عليه - ولم يسبق له أن فصل أحداً من العمل إلا في حالات نادرة لا تكاد تذكر. ويشعر الموظفون الذين يعملون بالقرب منه كأنهم ينتمون إلى أسرته تقريباً. ويمثل هذا نموذجاً من أفضل التقاليد لعلاقة العمل السائدة في العالم العربي. أما التحدي الذي يجب أن تواجهه شركات العليان الآن فيتمثل، كما بين ذلك الاجتماع الذي عُقد في نوفمبر ١٩٩٧، في كيفية توجيه أكبر قدر ممكن من ذلك الولاء الشخصي ليصبح ولاء مؤسسياً للمجموعة، وكذلك في قدرة أعضاء مجلس الإدارة بصورة جماعية على توفير القدر نفسه من القيادة الإدارية التي تمكّن سليمان من توفيرها بصورة شخصية.