



تقرير

تجربة شركة الخليج للتدريب والتعليم في قطاع المقاهي

امتياز - قرين بري - (Greenberry's Coffee)

حالة دراسة

إعداد

د. صالح الحصان

رمضان ١٤٤٧ - فبراير ٢٠٢٦

www.jeem.com

www.jeem.consulting
contact@jeem.consulting

جدول المحتويات

١.....	توطئة
٢.....	شركة قرين بري
٢.....	بداية التوسع، والإغلاق الصامت
٣.....	كيف اختفت الخسائر؟
٣.....	إطفاء وشطب الأصول غير الملموسة
٤.....	الخلاصة

توطئة

تُعد قرارات تخصيص رأس المال في الشركات المساهمة المدرجة معياراً حاسماً لقياس كفاءة الإدارة التنفيذية ومجالس الإدارة. إذ يعني ذلك قدرتها على توجيه موارد الشركة نحو أنشطة تحقق قيمة مستدامة للمساهمين. وغالباً ما يُنظر بإيجابية إلى التنوع القائم على ترابط تشغيلي أو استراتيجي بما يعزز الإيرادات ويعمق الميزة التنافسية. في المقابل، يثير تنوع الأنشطة غير المترابطة قلق المساهمين لما ينطوي عليه من مخاطر.

وفي هذا السياق، تبرز حالة استثمار شركة الخليج للتدريب والتعليم في قطاع المقاهي عبر العلامة الأمريكية "قرين بري" (Greenberry's Coffee) نموذجاً للدخول في نشاط خارج نطاق مجالات الشركة. فأنشطة شركة الخليج تاريخياً تمحورت حول التدريب، وتعليم اللغات، وإدارة المدارس، وتشغيل مراكز الاتصال. ومن ثم فالانتقال إلى قطاع الأغذية - بما يحمله من طبيعة تشغيلية مختلفة - يطرح تساؤلات حول الأسس الاستراتيجية التي بُني عليها القرار، ويستدعي تتبع مسار الفكرة منذ نشأتها وحتى تعثرها.

شركة قرين بري

تأسست شركة "قرين بري" للقهوة (Greenberry's Coffee Co.) عام ١٩٩٢ في مدينة شارلوتسفيل بولاية فيرجينيا الأمريكية على يد شون وروكسان سيمونز، وتموضعت علامتها في السوق كمقهى راقٍ يقدم قهوة مختصة محمصة بعناية، إلى جانب الشاي والمخبوزات الطازجة. واعتمدت الشركة الأم استراتيجية توسع قائمة على منح الامتياز التجاري لشركاء يلتزمون بمعايير الجودة وخدمة العملاء.

وفي عام ٢٠١٢ أعلنت إدارة شركة الخليج حصولها على حقوق امتياز العلامة في السعودية. ويبدو أن هذا القرار استند إلى فرضية تكامل الخدمات داخل منظومة تشغيلية واحدة، باعتبار أن الشركة تمتلك شبكة واسعة من مراكز التدريب والمدارس التي تخدم آلاف الطلاب والمتدربين، ما قد يتيح - نظرياً - توليد تدفقات نقدية إضافية من خلال تشغيل مقاهٍ بعلامة عالمية داخل تلك المنشآت.

وتكمن الإشكالية الاستراتيجية في عدم تقدير الفجوة التشغيلية الكبيرة بين إدارة منشآت تعليمية وتشغيل سلسلة مقاهٍ تجارية. فقطاع الأغذية والمشروبات يتطلب خبرات متخصصة في إدارة سلاسل الإمداد، وضبط تكاليف المواد، وامتثال للاشتراطات الصحية والبلدية، فضلاً عن إدارة موارد بشرية ذات معدل دوران مرتفع. وهذه متطلبات تختلف جذرياً عن نموذج أعمال أكثر استقراراً في قطاعي التدريب والتعليم، مما يعني أن بذور الفشل كانت كامنة منذ لحظة توقيع عقد الامتياز.

بداية التنفيذ والتوسع، وبلوغ ذروة الاستثمار ٢٠١٤ - ٢٠١٩

لم يقتصر توجه الإدارة على تشغيل منافذ محدودة داخل منشآتها التدريبية، بل امتد إلى إطلاق فروع تجارية مستقلة في مواقع خارجية. وتشير إفصاحات الشركة المانحة للامتياز إلى أن أول فرع دولي للعلامة افتُتح عام ٢٠١٤، وأن شبكة الفروع في السعودية توسعت تدريجياً حتى بلغت ١٢ فرعاً في ذروتها التشغيلية.

وهذا المستوى من التوسع يتطلب استثمارات كبيرة في استئجار مواقع استراتيجية، وتنفيذ أعمال التصميم والتجهيز، واستيراد معدات معتمدة من المانح، إضافة إلى توظيف وتدريب الكوادر، وسداد رسوم الامتياز الدورية بالعملة الأجنبية.

ومع دخول السوق الفعلي، بدأت العلامة تواجه تحديات تنافسية حقيقية. وفي ظل محدودية الخبرة التراكمية للشركة في هذا النشاط، تحول هذا التوسع من رافعة نمو إلى عبء تشغيلي استنزف التدفقات النقدية، و أفضى عملياً إلى تقويض العائد على رأس المال المستثمر بدلاً من تعزيزه.

نتيجة التوسع ٢٠٢٠-٢٠٢٢

وبعد أن كشفت الحقائق التشغيلية القاسية، تلاشت الطموحات التوسعية بالكامل. فأوضحت الشركة في نشرة إصدار أسهم حقوق الأولوية الصادرة في أكتوبر ٢٠٢١، بأن نشاط مقاهي "قرين بري" شهد تراجعاً حاداً، ولم يتبق منه سوى مركز واحد فقط! ويعني هذا الانكماش السريع أن الشركة اضطرت إلى تصفية الفروع تبعاً خلال فترة وجيزة، متحملةً خسائر رأسمالية وتشغيلية، تشمل تكاليف الإنهاء المبكر لعقود الإيجار، وشطب الديكورات والمعدات التي يصعب تسيلها بالقيم الدفترية.

غير أن ما ورد في نشرة الإصدار تحت بند "المخاطر المتعلقة بعدم القدرة على الالتزام بالمتطلبات التنظيمية" كان أكثر خطورة؛ إذ أفصح أن الفرع المتبقي تحول إلى كافتيريا داخل المبنى الرئيسي للشركة دون ترخيص من الهيئة العامة للغذاء والدواء. ويعد هذا الإفصاح مؤشراً سلبياً على مستوى الرقابة التشغيلية والامتثال النظامي، خصوصاً عندما يتعلق الأمر بشركة مساهمة عامة مدرجة في السوق المالية.

ويبدو أن هذا الخلل التنظيمي، إلى جانب ضعف الجدوى الاقتصادية، كان العامل الحاسم في إنهاء التجربة. واللافت أن نشاط المقاهي صُنّف ضمن قطاع التدريب، رغم اختلاف طبيعته الجوهرية. ولم يرد ذكره صراحةً إلا في نشرة إصدار حقوق الأولوية المشار إليها، حيث كان يُدرج ضمن قطاع التدريب دون تفصيل، الأمر الذي حال دون تمكين المساهمين من تتبع أدائه المالي بشكل واضح أو تقييم نتائجه بصورة مستقلة.

إغلاق صامت أم بيع إلى طرف ثالث؟

ومن حق المساهمين أن يطرحوا سؤالاً مباشراً لمجلس الإدارة: كيف تخرج من استثمار نشاط المقاهي بعد ثبوت تعثره؟ فالمسألة ليست مجرد خسارة استثمارية عابرة، بل تمس جوهر واجب العناية والولاء الملقى على عاتق مجلس الإدارة. فالمجلس، بحكم موقعه الانتمائي، مُلزم نظاماً بممارسة عناية الرجل الحرص في تخصيص رأس المال، وبتخاذ ما يلزم لتقليل الخسائر عند تعثر الاستثمارات، وبالإفصاح الكامل عن مسار التخارج وأثره المالي.

وغياب بيان واضح عن آلية بيع الامتياز أو نقل أصوله، وعدم الإفصاح عن وجود مشتري أو عن قيمة صفقة تخارج -إن وجدت- يضع علامات استفهام جوهرية حول مدى التزام المجلس بواجب العناية في إدارة أموال المساهمين. كما أن الاكتفاء بإغلاق النشاط وشطب أصوله دون تقديم بيان تفصيلي يتيح للمستثمرين تقييم ما إذا كانت هناك محاولة حقيقية لتعظيم قيمة التخارج، يُعد إخلالاً بمعيار الشفافية الواجب على شركة مدرجة.

وإذا كان الامتياز قد انتهى فعلاً دون وجود طرف يقبل شراءه حتى بقيته الدفترية، فإن ذلك لا يعفي المجلس من المسؤولية، بل يعمّقها؛ لأن واجب المجلس لا يقتصر على إدارة النجاح، بل يمتد إلى إدارة الفشل بكفاءة تحفظ ما يمكن حفظه من رأس المال المستثمر.

والسؤال: هل مارس مجلس الإدارة عنايته الواجبة عند الدخول وعند التخارج؟ وإذا لم تتوافر إجابة موثقة ومفصلة على هذا السؤال، فإن المسؤولية الانتمائية تبقى قائمة، ولا تسقط بمرور الزمن أو بإغلاق النشاط بصمت.

إفصاح غائب: كيف اختفت الخسائر؟

ومع فشل إدارة ١٢ مقهى تجاري يفترض، لماذا لم يظهر أثر هذه الخسائر بشكل مستقل في القوائم المالية أو في تقرير مجلس الإدارة؟

يكمّن الجواب في آلية العرض المحاسبي. فبموجب المعيار الدولي للتقارير المالية رقم ٨ (IFRS ٨) الخاص بالقطاعات التشغيلية، تُفصح الشركة عن نتائج قطاعاتها وفق التقسيم المعتمد داخلياً من قبل الإدارة. وقد أدرجت الإدارة نشاط مقاهي "قرين بري" ضمن قطاع التدريب، بل تحديداً تحت نشاط تدريب الحاسب الآلي، كما ورد في نشرة الإصدار. أي أن نشاط المقاهي لم يُعرض كقطاع مستقل.

وإدراج المقاهي تحت التدريب يؤدي عملياً إلى امتصاص الخسائر ضمن نتائج القطاع المدمج. فلو افترضنا - على سبيل المثال - أن نشاط التدريب حقق ربحاً قدره ٣٠ مليون ريال، بينما تكبدت المقاهي خسارة قدرها ١٠ ملايين، فإن القوائم ستُظهر صافي ربح للقطاع بقيمة ٢٠ مليوناً دون بيان مصدر التآكل.

وهذا الأسلوب يحدّ من قدرة المستثمرين على تقييم أداء كل نشاط بصورة مستقلة، ويضعف شفافية تخصيص رأس المال. والإشكالية هنا لا تتعلق بمسألة تبويب محاسبي فحسب، بل بمدى التزام الإدارة بروح الإفصاح الكامل، الذي يهدف إلى تمكين المساهمين من فهم أين تحققت الأرباح وأين تآكلت.

إطفاء وشطب الأصول غير الملموسة

لم يظهر أثر خسائر نشاط المقاهي بصورة مباشرة في قائمة الدخل، إلا أن تتبع بند الأصول غير الملموسة يكشف صورة مختلفة. فالاستحواذ على امتياز تجاري عالمي يُنشئ أصلاً غير ملموس يتمثل في "حقوق الامتياز". ويُفترض أن يدر منافع اقتصادية مستقبلية، وحين لا يكون كذلك، فالمعالجة المحاسبية تكون عبر الإطفاء أو تخفيض القيمة أو الشطب.

وتحليل القوائم المالية للفترات اللاحقة لتعثر النشاط، يتضح ما يلي:

- في القوائم المالية المنتهية في ٣٠ يونيو ٢٠٢٢، أظهر إيضاح "حقوق الامتياز والبرمجيات" أن إجمالي التكلفة المتراكمة بلغ نحو ١٥,٢ مليون ريال، في حين وصلت قيمة الإطفاء المتراكم قرابة ٩,٨ مليون ريال، لتتخفص القيمة الدفترية الصافية إلى نحو ٥,٣ مليون ريال فقط. هذا التراجع الحاد يعكس استنزافاً كبيراً للقيمة الاقتصادية للأصل.
- وفي التقرير المالي للربع الثالث من عام ٢٠٢١، أفصحت الشركة عن مبالغ مشطوبة تجاوزت ٦٩٢ ألف ريال، إلى جانب استمرار ارتفاع تكاليف التشغيل الأخرى التي استوعبت نفقات تصفية الفروع المتعثرة.

هذه الأرقام تشير إلى أن خسائر نشاط المقاهي لم يظهر كبنء مستقل، بل توزّع بين مصروفات الإطفاء، والشطب، ومصاريف التشغيل المتنوعة. وتبعاً لذلك، تآكلت قيمة الأصل غير الملموس تدريجياً داخل الأرقام الإجمالية دون عرض أثر الاستثمار مستقلاً أمام المساهمين. أي أن رسوم الامتياز والاستثمارات الرأسمالية المرتبطة بالنشاط آلت إلى انخفاض في القيمة وشطب فعلي لرأس المال المستثمر، وهو ما يعني استنزاف لقيمة الشركة، وخسارة للمساهمين.

ويبقى السؤال موجهاً لمجلس الإدارة: هل أُجري اختبار انخفاض القيمة في حينه استناداً إلى مؤشرات موضوعية، أم أن الاعتراف بالخسائر جاء متأخراً بعد أن استنفدت القيمة فعلياً؟

١. إن فشل استثمار نشاط المقاهي هو إخفاق في تقدير المخاطر وتخصيص رأس المال. وقد انتهى دون أن يظهر أي مشرٍ مستعد لتحمل العلامة المتعثرة حتى بقيمتها الدفترية. في وقتٍ أقدم فيه بعض أعضاء مجلس الإدارة في عام ٢٠٢٤ على شراء "مراكز طيف الصحية" بالقيمة الدفترية، رغم تشابه الإشكالية في غياب تقرير تقييم مستقل مععلن للمساهمين.
٢. يتحمل ذلك مجلس الإدارة في إطار واجب العناية والولاء، ليس فقط عن قرار الدخول في نشاط مغاير للشركة، بل حتى في طريقة إدارة الفشل لاحقاً. ولا يُعلم إذا كان من أغراض الشركة آنذاك التجارة في الأغذية والمقاهي!
٣. هل استوعبت الإدارة دروس الإخفاق السابق، أم أن نمط القرار الاستثماري ما زال يتكرر بصور مختلفة؟ الحقيقة أنه بمراجعة ملف الشركات التابعة خارج المملكة نلاحظ وجود تخارجات صامتة. أما الشركات القائمة فلا تزال قوائمها محبوسة في القوائم الموحدة وإن كانت الصورة العامة غير مطمئنة. يُعزز ذلك ما حصل في مطلع ٢٠٢٥ من استحواذ عالي المخاطر عبر صفقة شراء ٥١٪ من "شركة مزايا للحلول المتكاملة" في الكويت بأكثر من ١٤ مليون ريال دون نشر تقييم مستقل. وخلال أشهر تراجع الربحية، وانخفضت القيمة بمليوني ريال!
٤. رغم ابتعاد الشركة عن قطاع الأغذية بعد إغلاق ملف "قرين بري"، عادت للاحتكاك به، ولكن عبر بوابة "التدريب" حيث أعلنت عن توقيع اتفاقية مع (شركة جوردن رامزي القابضة الدولية للطهي) لإنشاء وتشغيل -أكاديمية طهي- في المملكة. وتجدر الإشارة هنا إلى أن شركة الخليج لا تقوم باستئجار فروع لبيع الأطباق للجُمهور، بل باستثمار بنيتها التحتية التدريبية لتقديم المعرفة المتخصصة للطلاب والطهاة، بما يعكس تحولاً من نموذج البيع المباشر إلى نموذج نقل المعرفة وبناء القدرات الوطنية.



شركة جيم للاستشارات القانونية

المملكة العربية السعودية - الرياض

www.jeem.consulting

contact@jeem.consulting

+٩٦٦ ٥٠ ٦٧٢ ٢٠٣٠