

كيف انطلقوا العلامات التجارية

كيف تحولت 20 فكرة جيدة إلى مؤسسات تجارية عالمية رائعة



كيف

انطلقوا

العلامات التجارية

كيف تحولت 20 فكرة جيدة

إلى مؤسسات تجارية عالمية رائعة

إعداد: ديفيد ليستر



إعداد: ديفيد ليستر
ترجمة: رولا مكي

الطبعة الأولى 2010 م
جميع حقوق الطبع محفوظة للناشر

يمنع طبع هذا الكتاب أو جزء منه بكل طرق الطبع والتصوير والنقل والترجمة والتسجيل المرئي والمسموع والحاسوبي وغيرها من الحقوق إلا بإذن خطي من الناشر.

الناشر

هاتف: +961 1 823720 فاكس: +961 1 825815 ص.ب: 13/5687 بيروت - لبنان
www.daralmoualef.com info@daralmoualef.com

 دار المؤلف
Dar Al-Moualef
للطباعة والنشر والتوزيع
for Printing, Publishing and Distribution s.r.l.

هاتف: +971 2 6222622 فاكس: +971 2 6222112 ص.ب: 62606 أبوظبي
www.maalam.net info@maalam.net

 وصال
maalam
للطباعة والنشر والتوزيع
for Printing, Publishing and Distribution s.r.l.

الطباعة: شركة المجموعة الطباعية / بيروت info@printingroup.com

First published October 2008 under the title "How They Started: Global Brands"
by Crimson, a division of Crimson Publishing, Webminister House, Kew Road,
Richmond Surrey TW9 2ND.

Copyright© Crimson Publishing. Text copyright© David Lester
All rights reserved'

Arabic Edition published October 2009 by Dar Al Moualef
© Dar Al Moualef 2009. All rights reserved.

المقدمة

يرتكز هذا الكتاب "كيف إنطلقوا" على بعض العلامات التجارية العالمية، لتلبية رغبة القراء في المزيد من الكتب المماثلة.

لطالما أثارت الطريقة التي بدأ فيها معظم المؤسسات التجارية، اندهاش العديد من الأشخاص وخاصة المشاريع التجارية التي اعتبرت مسلمات كأى جزء آخر من حياتنا. فإن بعض الأشخاص الذين اتصلوا بنا بشأن العدد الاول، هم أنفسهم مقاولون (منتجون) على صُعد مختلفة ولكن بجميع الأحوال جميعهم مقاولون، وبعضهم الآخر طلّعوا بفكرة أو فكرتين حول البدء بمشروع عمل تجاري معين ولكن لم يسعوا إلى تحقيقها (تنفيذها). وآخرون أرادوا إنشاء شركاتهم الخاصة نتيجة تأثرهم بالبرامج التلفزيونية الناجحة كالابرنس ودراغونز دين وبالتالي معرفة ما قد يحتاجه الأمر لإنشاء مؤسسة تجارية. فيتساءلون، إذا كان يجدر بهم السعي وراء تطبيق أفكارهم أي معرفة ما إذا كانوا فعلاً مقاولون، أو ربما مجرد الاستمتاع بالأفكار التي تثيرها قراءة "كيف إنطلقوا".

وبعيداً من الأوهام: فإن قراءة هذا الكتاب سوف تجعلنا نستتبط الأفكار. ومن المدهش في الأمر معرفة كيف جاءت الأفكار التي أدت إلى صناعة المنتجات التي نتعامل معها اليوم كمسلّمات، وربما معرفة كم تم التخطيط لها أو ما الدور الذي لعبه الحظ والصدفة في ابتداعها. فمن الطبيعي التساؤل كيف يمكن لأمر كهذه أن تحدث من دون تدخل القدر. ومن ثم التساؤل حول ما كانت ستؤول إليه أفكاركم. أو ما إذا كان هنالك فكرة ذكية أخرى قد تتحول إلى ماركة تجارية عالمية، ولو أنك فكرت أكثر بقليل لربما كانت من نصيبك. لقد بدأت عدداً من الأعمال التجارية بنفسى وما زلت أشعر بالحماسة نفسها عندما أقرأ هذه القصص، التي تقودني إلى التساؤل عن ما إذا كان هناك أي عمل تجاري رائع يمكنني البدء به ويحقق نجاحاً مماثلاً فيما بعد؟

وعامل آخر يزيد من إثارة الأمور، وهو سرعة نمو هذه الأعمال التجارية. ويعتبر غوغل وبيبو بمثابة أوضح مثالين على ذلك، فمنذ عشر سنوات لم يكونا متوفرين للمستهلك، أما اليوم فيقوم عشرات ومئات وملايين الأشخاص باستخدامهما بانتظام. وأنا متأكد بأنه بعد عشر سنوات أخرى، سيكون هنالك العديد من المؤسسات التجارية المماثلة لتلك في شهرتها كما هو حال غوغل اليوم. هذه هي طبيعة العالم الذي نعيش فيه، فمع تطور التكنولوجيا، زادت سرعة نمو بعض الأعمال التجارية، فهل من الممكن أن تكون إحدى هذه الأعمال التجارية من نصيبك؟

مهما كانت الأسباب التي تدفعك إلى قراءة هذا الكتاب، فأمل أن تجد فيه مرادك، كما وأمل أن تلهمك مؤسستك التجارية الخاصة بك، فذلك أمر رائع، ستكون حينها قد اخترت طريقاً فيه مخاطرة ولكن مكافأة نجاحه كبيرة جداً. أو ربما قد تتراجع عن الفكرة بإنشاء مؤسستك التجارية الخاصة بك، ولا بأس بذلك، فربما لم يكن مقدراً لك أن تصبح مقولاً. فمن المؤكد بأنه ليس مقدراً للجميع بأن يكونوا مقولين. لقد قرأت مرة، دراسة تشير إلى أن واحداً من أصل كل عشرين شخصاً يتمتع بشخصية فريدة تخوله لأن يكون مقولاً، لا أكثر.

إذاً ماذا يتطلب الأمر لتكون مقولاً؟ من خلال قصص الأشخاص المذكورين في هذه الصفحات؟ هناك صفتان تأتيان في المقدمة: الشغف تجاه الفكرة والتصميم لإيجاد طريقة لإنجاحها مهما كانت العوائق والصعوبات، فان العمر، الخبرة، الخلفية الثقافية ورأس المال، ليسوا متطلبات أساسية. فمن الممكن جداً إنشاء مؤسسة تجارية ناجحة مهما كانت أوضاعك المادية، أو عمرك، أو مستواك العلمي.

كيف تم اختيار الشركات لهذا الكتاب؟

بحثنا عن مؤسسات تجارية متنوعة، خاصة تلك التي يطمح معظم الناس بإنشاء مثلها، متجاهلين الأفكار الأقل عملية كالمؤسسات المادية الصغيرة! ومن هذا المنطلق، طبقنا ثلاثة معايير صارمة:

• الأمر الأهم أنه، يجب أن تكون الشركة التي سوف نتحدث عنها منشأة مقبل شخص أو أكثر خطرت لهم الفكرة نفسها.

• كل مؤسسة تجارية نتحدث عنها يجب أن تكون ناجحة.

• يجب أن يكون لدى جميعهم اسماً معروفاً حول العالم.

وفوق كل شيء أردنا أن نظهر بأن كل الأفكار الرائعة، يجب أن تكون مبتكرة من قبل شخص أو مجموعة صغيرة من الأشخاص، والتي ستتحوّل فيما بعد إلى مؤسسات تجارية عملاقة عالمية خلال المئة سنة الأخيرة وحتى أيامنا هذه.

فقد قمنا بكل ما يمكن عمله للتحديث إلى مؤسسي هذه الشركات مباشرة، مع أخذ عمر بعض المؤسسات التجارية بعين الاعتبار، لأن بعض هؤلاء المؤسسين قد توفي، وفي هذه الحال اعتمدنا على الأرشيف ومحفوظات الشركة وعلى الأشخاص الذين عرفوا القصة.

فمن المؤسف، حقيقة معرفة أن قليلاً من هذه الشركات تأسست من قبل نساء. والأقرب إلى ذلك هي شركة بيبو التي شاركت كسوشي بيرش بتأسيسها، وجرين اند بلاكس التي شاركت جوزفين فيرلي بتأسيسها، وشركة لونلي بلانت التي شاركت مورين ويلر بتأسيسها، وشركة ايباي التي كانت ميغ ويتمان المدير التنفيذي العام لها وبالتالي التي قادت لأعظم نمو ل ايباي في فترة استلامها المنصب. بالإضافة إلى ذلك، من المؤسف أيضاً عدم وجود تنوع عرقي بين المؤسسين، فكانت الغلبة للعرق الأبيض. ولهذا الموضوع علاقة كبيرة بالحقبة التاريخية التي نشأت خلالها هذه المؤسسات التجارية. بحيث كان أمراً من الصعب تقاديه عند تغطيتنا لهذه الماركات المهيمنة على السوق منذ البداية. فان حوالي نصف المؤسسات التجارية التي قمنا بتغطيتها، كانت قد نشأت قبل الحرب العالمية الثانية، وخلال العقدين الذين تلتا نهايتها. وكانت تلك فترة السبعينات، أي قبل بدء المرأة والأعراق الأخرى بالسعي إلى تحقيق طموحاتهم من خلال انشاء مؤسساتهم التجارية الخاصة. وهذا اتجاه عارضه ورفضه العديد من الناس في ذلك الوقت. فأنا اتطلع لنشر طبعة جديدة من “كيف انطلقوا” بعد عشر سنوات، وأمل أن نشاهد فيها تنوعاً أكثر بين قائمة المؤسسين.

بينما كانت أغلبية المؤسسين تتراوح أعمارهم بين 25 و 40 سنة، كانت هناك استثناءات من جهتي هذا الطيف العمري مما يثبت بأن العمر ليس حاجزاً، فعلى سبيل المثال، فإن بيتزا هات، تأسست من قبل طلاب جامعيين، بينما هي عبارة عن خدمة وجبات سريعة مشابهة ل “كي أف سي” التي أسسها هارلن ساندرز وهو في ال 56 من عمره.

لقد قمنا بالبحث عن مجموعة شركات تم تأسيسها حول العالم مع التأكيد على أن الاقتصاد الغربي قد تطور قبل الأعمال التجارية الآسيوية والأوروبية بوقت طويل، فبالنظر إلى لائحة تضم أضخم الشركات العالمية نحصل على مزيج مماثل للذي شمله هذا الكتاب في مضمونه. وبالتالي فان طبعة جديدة من “كيف انطلقوا” بعد 10 سنوات من الآن، سوف تشمل بشكل كبير شركات آسيوية، ربما شركة أو شركتين من روسيا أو وسط أوروبا، وربما شركة أو شركتين من البرازيل وفقاً لسرعة وطبيعة التغير الحاصل في الاقتصاد العالمي.

ماذا يمكننا ان نتعلم ك فريق، مق هذه الأعمال التجارية؟

لماذا بدأو؟

غالباً ما تلعب دوافع المؤسسين دوراً أساسياً في نجاح أو فشل مشروع معين. وبالتحديد، فإنه من النادر جداً ان ينجح المشروع التجاري إذا كان هدف الشخص هو فقط جمع ثروة من خلاله. إن المؤسسات التجارية التي نعرضها هنا تدعم هذه الفكرة، فلم يخطط أحد لهذه المؤسسات التجارية لمجرد جني ثروة من تأسيسها. فقد تأسس أغلبها من قبل أشخاص كانوا مولعين بمنتجاتهم. سواء كان الهدف هو تحسين الشيء جوهرياً كما هي الحال لدى غوغل ودايسون، أو ربما بكل بساطة لأن المؤسس احب ناحية معينة من شيء ما وأراد العمل على تطويره كما هي الحال مع صوني وكلاودي باي. ومن المثير للاهتمام أنه في جميع الأحوال فقد ارتبط الشغف نحو منتج ما أو خدمة معينة بالإيمان، فالعمل التجاري الذي يتم انشاؤه سيجمع ما يكفي من المال ليبقى بالتالي صامداً وعلى قيد الحياة. فلم يكن ذلك بشغف عالم مجنون فقط غير مدرك للواقع التجاري.

في النهاية، لقد تأسس القليل من المؤسسات التجارية من قبل أشخاص أرادوا بكل بساطة كسب عيشهم، فأنا أحب بشكل خاص بدايات بيتزا هات، حيث أراد مؤسسوها بكل بساطة تأمين أفساطهم الجامعية، أما فولفو ونوكيا، فقد تأسستا بهدف تأمين نوع معين من المنتجات التي ترفع اسم بلادهم عالياً. أما مؤسس نينتاندو فيقف جانباً باختلافه عن البقية: فإن المؤسس هيروشي ياموشي، كان قد ورث شركة صغيرة من عائلته قبل وقوع الحرب في اليابان، فكان مصمماً حتى قبل موافقته على أن يمسك بزمام الأمور أن يدير الشركة على طريقته الخاصة. فلم يعلم آنذاك بأن الالعب الإلكترونية على الحاسوب سوف تكون مستقبل شركته، ولكن كان اندفاعه مبنياً على أساس طموح، مرتبط بالشرف على ما يبدو، لبراعي وبنمي الأعمال التجارية العائلية التي عهدت إليه. وأنا أتخيل أن عائلته أكثر من راضية بالنتائج التي وصل إليها.

كيف قاموا بتمويل نمو مؤسساتهم التجارية؟

جاء التمويل الأولي لكل من هذه الأعمال، من المؤسسين أنفسهم مع استثناءين هما نينتاندو وفولفو. وبالرغم من

ذلك، فان معظم هذه المؤسسات التجارية التي نمت بسرعة استعملت مشاريع رؤوس اموالها الاضافية، واكثر من نصف السيولة، في البورصات من اجل جمع المال لاستكمال النمو قامت الاسواق المالية بالعمل جيداً لمصلحة هذه المؤسسات التجارية.

اما كوكاكولا فقد قامت بابتداع طريقة جديدة لتمويل مشروعها الذي نما بسرعة هائلة، وذلك من خلال ترخيص تعبئة منتجها في مناطق مختلفة. لاحقاً قامت بيتزا هات وكي أف سي، باتباع طرق مماثلة. فكانت الرائدة باستخدام نظام الامتيازات التجارية والذي يستخدم من قبل آلاف المؤسسات التجارية كوسيلة للنمو من خلال استعمال أموال وجهود وشغف أشخاص اخرين.

و من بين كل هذه الأعمال المذكورة، تعتبر مؤسسة دايسون التجارية من اكثر المؤسسات التي جاهدت لزيادة راس مالها، ومع ذلك يمكن فهم الأشخاص الذين قاموا برفض تمويلها، فهل تريد ان تمول مخترعاً شغوفاً يريد إدخال منتجه إلى السوق بهدف التنافس مع العديد من المؤسسات التجارية الضخمة والعالمية الراسخة بقوة في وجودها في السوق؟. ولكن لا يخلو الأمر من الرأسماليين المغامرين الذين يحبون دعم نمو القطاعات النامية، فقبل دايسون، كان سوق المكينة الكهربائية يعتبر راسخاً بقوة.

وتجدر بنا الإشارة إلى أن ايكيا، تميزت من خلال إصرارها على البقاء سرية (خارج نطاق الاكتتاب) بشكل خاص، بحيث كانت معتقداتها أساسية لنموها ونجاحها. وهذا يمثل تضارباً مثيراً للاهتمام مع المناهج والقصص المذكورة هنا.

ماذا يتطلب الأمر لتحقيق النجاح عالمياً؟

إن تأسيس أي مؤسسة تجارية ناجحة في أي بلد هو انجاز هائل. فهناك حكايات لا تعد ولا تحصى حول مؤسسات تجارية ناجحة في وطنها الأم ولكن توسعها في الخارج جاء بنتائج كارثية. وحالياً، هناك شك عام كبير يتردد بين أوساط الصحافة حول إمكانية نجاح توسع السوبرماركت تيسكوز البريطاني في الولايات المتحدة الأمريكية. وتجدر بنا الإشارة إلى أن كثيراً من المؤسسات التجارية الناجحة في بلد ما، لا تفلح عند محاولتها الانتشار في الخارج، إلا أن بعض المؤسسات التجارية الوارد ذكرها في هذا الكتاب قد استطاعت تحقيق نجاح باهر لدى افتتاحها فروعاً أخرى في عدة بلدان، وهذا ما جعلها تتميز عن المؤسسات الأولى الوارد ذكرها سابقاً.

لقد انصب اهتمامهم جميعاً على أسواقهم العالمية، على خلاف المؤسسات التي تأسست في ظل اقتصاد نام كاليابان، فبعد تأسيس صوني ونينتانديو، لم تعط لفكرة التصدير أي أهمية إلا في مرحلة متأخرة، باعتباره ضرورياً لمواصلة أعمالها التجارية لفترة طويلة الأمد. فان أصحاب المؤسسات التجارية يقومون بكل ما في وسعهم لمواصلة أعمالهم التجارية بنجاح، ما اتخذ منحى الانتشار العالمي في هذا الكتاب.

وفي جميع الأحوال، كان يتم تصنيع المنتجات منذ البداية بشكل خاص ليتلاءم مع سوق تصدير كل بلد، مستخدمين الأشخاص المحليين ليعرفوا هذه المعضلة حتى يتحقق النجاح بسهولة، مع ان ترسيخ هذا الأمر قد يكون في معظم الاحيان بعيد كل البعد عن السهولة: فيجب اولاً البحث في الحاجات المحلية، اطلاق منتج يتلاءم مع السوق، وتأمين موارد مناسبة للإطلاق.

تفوق المبادر أولاً

يقال عادةً إن الداخل الأول إلى السوق يملك أفضلية أكثر من غيره، فهو قادر على بناء مكان له في سوق البورصة، وعلى كسب ولاء الناس للمنتج دون أن يواجه منافسة هامة. ومن المثير للاهتمام، أن ثلث المؤسسات التجارية المذكورة في هذا الكتاب، كانت الاولى في تسويق منتجاتها، منها المؤسسات التجارية كأمثال كوكاكولا، بيتزا هات وبيلابونج. ولكن لم يستطع ثلثي المؤسسات الاخرى القيام بذلك. اما بيبو وغوجل فقد نما كلاهما بسرعة كبيرة جداً بالرغم من مواجهتهم لمنافسة شديدة وهامة، والتي تمكن كلاهما من تخطيها من خلال تقديمهم لمنتجات أفضل بأشواط وبسرعة فائقة. ربما دايسون هو المثل الافضل للمؤسسات التجارية التي قامت بالخطوة الاولى بتقديم منتج فريد من نوعه جاعلاً مؤسسته التجارية اليافعة تسيطر على السوق وتحتل مركز الرائد في معظم البلدان عبر تقديمها منتج افضل بشكل واضح.

ما هو الدرس الذي يمكن ان نتعلمه من كل ذلك؟ انه لأمر رائع ان تكون الاول في دخول السوق، ولكن الاهم من ذلك ان تكون افضل من الاول. فان نجاح الأعمال التجارية في جميع انحاء العالم يعود في الحقيقة إلى اعطاء الزبائن

ما يريدونه بالفعل، وليس فقط معرفة متى تبدأ، وإنما أيضاً معرفة كيف تستمر.

ديفيد ليستر

أيلول 2008.

ملابس و ماركات المستهلك



أديداس

نجاح مدعوم

المؤسس: ادولف (ادي) داسلر

عمر المؤسس عند البداية: 20 عاماً

الخلفية: خباز

سنة التأسيس: 1949

نوع المؤسسة التجارية: شركة منتجات رياضية.

البلاد التي تتبادل هذه التجارة: أكثر من 170 بلداً.

المبيعات والربح الصافي: 10,3 مليار يورو، و55 مليون يورو (مجموعة اديداس 2007).

إن أي عداء يقول لك بأن الحذاء الأفضل هو سر النجاح، وطريقة التفكير هذه، كانت بمثابة القوة الدافعة التي تقف وراء مصنعي المنتجات الرياضية لاديداس. وأصول نشوء هذه الشركة يعود إلى حوالي قرن من الآن، وذلك نتيجة إصرار رجل واحد، ادي داسلر، على تأمين أفضل معدات ممكنة لكل رياضي. أما اليوم فإن شركة اديداس تعتبر، ثاني أكبر مصنع للمعدات الرياضية في العالم، فتتدرج منتجاته من الأحذية إلى الملابس والاكسسوارات الرياضية، في إطار العالمية، مركزين على النشاطات الرياضية كالعدو، كرة الطائرة، كرة السلة والتمرينات. وتمتلك اديداس أيضاً إحدى أهم الماركات، التي تتميز بشعارها الفريد من نوعه ذو الخطوط الثلاث.

الالهام يولد أحذية جديدة

كان ادولف داسلر الالماني الاصل، الملقب بأدي، رياضي لهوف، ذو شغف كبير بالرياضة، بحيث كان قد بنى بنفسه مزلاجته الخاص، وهو أيضاً: عداء حاصل على المركز الثاني وغيره من المقاولين استطاع رصد نقص في السوق، يتمثل بالحاجة إلى أحذية رياضية أفضل، أحذية تعزز الاداء الرياضي وتتخطى الامور العملية التي تركز على مجرد تأدية الوظيفة. فبالرغم من ان ادي كان في الاصل خبازاً الا انه كان قد ورث معرفته بالأحذية عن والده الذي كان اسكافياً. وعلى ما يبدو، فان الرؤية التي كونها حول صناعته للحذاء الرياضي المثالي، كانت قد حددت مصيره لمتابعة خطوات والده في المهنة. ففي العام 1920 بدأ بصناعة الأحذية الرياضية في بلدته هيرزوجينوراش وهي قرية صغيرة تبعد 12 ميلاً غرباً عن نيورنبورغ، مستعملاً مطبخ والدته كورشة عمل له.

ومع نهاية الحرب العالمية الاولى، كانت المانيا لا تزال مكاناً يصعب الانطلاق منه بمشروع تجاري، ولكن ادي كان مصمماً على الا يسمح لهذا الوضع بإيقافه. فقد استعمل كل ما توفر لديه من مواد وعناصر موجودة لصناعة الأحذية، بما فيها قماش المظلات، خوذ الجيش، بينما قامت اخواته بتقطيع القماش. فكانت هذه الابداعية والصعوبة في التحضير امراً حافزاً على استمرارية المؤسسة التجارية فيما بعد، بالإضافة إلى الرؤية التي تمتع بها ادي وهي تطوير حذاء عدو مثالي.

و في العام 1924، قام أخوه رودولف صاحب الخبرة في المبيعات بالانضمام إلى ادي، في مشروعه لصناعة الأحذية، الذي أصبح فيما بعد مؤسسة تجارية. وبذلك أصبح رودولف مسؤولاً عن الجانب التجاري والتسويقي في المؤسسة التجارية أما ادي

فقد ركز مثابرتة على تصميم الأحذية. وفي العام ذاته، تم تسجيل الشركة تحت اسم داسلر اخوان لصناعة الأحذية، ومنذ ذلك الحين انضمت حفنة من الموظفين إلى المؤسسة التجارية في ورشة عمل موسعة، تنتج 50 زوجاً من الأحذية باليوم الواحد.

شملت رؤية ادي، ثلاثة مبادئ توجيهية: صناعة الحذاء الأفضل، ليغطي متطلبات الاستعمال، ويحمي الرياضي من الإصابات الممكنة ويضمن استمرارية المنتج.

النمو المبكر

ومع ذلك، كان ادي، قد طمح إلى تحقيق امور اكبر، فقد اراد ادخال ابتكارات متجددة اكثر إلى الحذاء. فبعد عام واحد، حصل على اول براءتي اختراع، واحدة على حذاء العدو والاخرى على حذاء كرة القدم. فقد صممت الاحذية لتتناسب مع كرة القدم والملاعب، بحيث كانت اخف واكثر ثباتاً من التصاميم الاخرى. فقد حرص ادي المثالي على خياطة احذية عدو تكون مناسبة لمختلف المسافات، وذلك بعد ان قام بتجربتها بنفسه.

كان اهتمام ادي بتحقيق المبيعات يظهر من خلال حضوره الدائم للأحداث الرياضية المهمة التي كانت تقام في المانيا. فقد قام في البداية ببيع الاحذية للنادي الرياضية والرياضيين، ثم توسع إلى تزويد المشاركين في الالعاب الاولمبية للعام 1928 بالأحذية الرياضية، والتي كانت قد اقيمت في مدينة امستردام، ثم في مدينة لوس انجلس حيث اقيمت هناك من جديد بعد اربع سنوات. وفي العام 1931، قامت الشركة بإطلاق مجموعة الاحذية الخاصة بالرياضة للتنس. وبحلول نصف العام 1930، كان ادي ينتج 30 زوجاً مختلفاً من الاحذية لاجد عشر نوع رياضة مختلفاً، وزاد عدد عماله حتى وصل إلى المائة عامل.

كانت اقامة الالعاب الاولمبية في برلين العام 1936، بلد ادي الام، نقطة محورية واساسية لتطور الشركة. وفي هذا الوقت، كان معظم الرياضيين الالمان ينتعلون احذية داسلر، ووجد الاخوان بان الرياضيين يشكلون افضل دعاية لمنتجاتهم، لذلك كان من الضروري جمع تأييد لمنتجاتهم لخلق نوع من الشهرة حول العلامة.

كان تزويد الفريق الرياضي الوطني بأحذية داسلر، مجرد خطوة أولى، نظراً لميله الحقيقي بان يكون مبادراً، جازف ادي بالسفر إلى القرية الأولمبية حاملاً حقيبة



ادي داسلر في مصنع بدائي لصناعة الاحذية.

ملينة بمنتجاته، بهدف محاولة اقناع العداء الأمريكي جيس اوينز بان يجرب احذية داسلر. حقق الرهان نجاحاً بعد فوز اوينز باربع ميداليات أولمبية ذهبية جازاً سمعة احذية الشركة إلى مسامع نخبة الرياضيين في العالم. فتهافتت الطلبات على الاحذية، من فرق اخرى، فوصلت المبيعات إلى 200000 زوج حذاء كل عام. واستمرت على هذا النمط للسنوات الثلاث القادمة. ما قاد ادي إلى افتتاح مصنع ثان في العام 1938 لتلبية طلبات السوق.

وفي الواقع اصبح ادي اول مبادر يستخدم الدعاية الرياضية لترويج منتجاته.

الحصة (القسم) العائلية

أصبحت المؤسسة على وشك الإفلاس، خلال الحرب العالمية الثانية بعد حصار الجيش للمصنع بينما كان ادولف وبقية الموظفين قد جروا إلى الحرب. اما ادي فقد بقي في المؤسسة يصنع الاحذية للجيش الالماني، وبعد الحرب ومع غرق البلاد في هموم اعادة البناء ولم الشمل، تابع ادي صناعته للأحذية الرياضية. ولكن هذه المرة بيد عاملة أقل بكثير، وبالرغم من ذلك حرص سكان المدينة على مساعدته بقدر الامكان. عاد ميل ادي الابداعي ليحتل مكان الصدارة، بحيث قام بصناعة الاحذية من خلال مواد مختلفة من مخلفات الحرب، كخيم متروكة للجيش، الأجزاء الجلدية للبيسبول، قماش الخيم والمطاط من خزانات الوقود الامريكية. ومع تطور المؤسسة التجارية، أصبح الاخوان على خلاف متزايد مع بعضهما البعض وبشكل كبير، بحيث قررا الانفصال بعد مشاجرة وقعت بينهما في العام 1948، وتسبب هذا الانفصال بمنافسة شرسة تركزت في مجال صناعة الأحذية، بحيث أخذ رودولف نصف الماكينات التي تصنع الأحذية وانشأ من خلالها مؤسسته التجارية لتصنيع الاحذية، على الجهة المقابلة من النهر الفاصل بينه وبين مصنع اخيه. وفي نهاية المطاف اصبحت هذه الشركة، شركة بوما، احدى اكثر الشركات المنافسة لاديداس.

ومع بقاء ادي وحيداً في ادارة مؤسسته التجارية، كان من الضروري ايجاد اسم جديد لها، ومن هنا جاء الاسم اديداس، وهو دمج لاسم كنيته والاحرف القليلة الاولى من اسم عائلته. وهكذا تم تسجيل شركة ادي تحت هذا الاسم رسمياً في العام 1949. فتم تصميم شعار جديد لتكملة عملية التغير الحاصلة، فقام ادي بوضع الشعار ذو الخطوط الثلاثة وهو الشعار الموجود حالياً، وكان هناك سبب لوجود الخطوط الثلاثة وهو تثبيت القدم من الاسفل. وفي السنة نفسها قرر ادي تركيز جهوده على صناعة احذية كرة القدم، فقام بإنتاج اول حذاء مع ازرار التثبيت اللولبية.

الترويج للدعاية الرياضية

أثبتت التجربة السابقة للاخوان اهمية انتعال الرياضيين لأحذيتهم، في جميع الاحوال كانت المنافسة بين اديداس وبوما وراء مبدأ الدعاية الرياضية والتجيير الموجود اليوم. فقد عمل كلاهما بجهد من اجل الحفاظ على تايبيد الرياضيين البارزين، وخاصة خلال الالعاب الاولمبية، وحتى قاموا باللجوء إلى دفع مبالغ مالية لهم. فكانت علامة اديداس، من أكثر علامات الأحذية الألمانية الرياضية استعمالاً خلال الألعاب الرياضية التي اقيمت في هلسينكي في العام 1952. فكانت اول من اصدر الحذاء المزّور ذو المسامير القابلة للنزع بحيث كان ذلك اول استعمال له، وقد توسع العمل التجاري للمؤسسة أيضاً بعد انتاج مجموعة من الحقائب الرياضية للمرة الاولى. أحسن ادي استغلال الفرصة الحاسمة لربح المعركة القائمة بين اديداس وبوما، وذلك عندما قامت اديداس بتزويد كل فريق كرة القدم الالماني الوطني بمنتجاتها في العام 1945، وتميزت الاحذية بوجود ازرار تثبيت لولبية وهي ميزة بارزة تعتبر الاولى من نوعها مقارنة بالنماذج المتعارف عليها.

على خلاف العادة ربح غرب المانيا في النهائيات ضد هنغاريا فأصبح اسم الشركة، حديث المدينة، فقد تمت المباراة في يوم ممطر مما سمح للأحذية ذو المسامير اللولبية بأثبات فعاليتها. اسم ذكر ادي في العديد من الجرائد برفقة أسماء اللاعبين الالمان لفت انتباه العالم إلى تلك الاحذية. وكانت النتيجة انتاج 450000 زوج حذاء في تلك السنة.

اصبحت هذه الدعاية الجريئة المناضلة تمثل دوراً في البروز المتعارف عليه في استراتيجية الشركة خلال الاعوام القادمة. فكانت اديداس تقوم بابتكار منتج جديد لكل حدث هام مسيطرة على سوق الاحذية الرياضية العالمي معتمدة على اقمشة القنب. و سر هذا النمو الضخم، يعود إلى مثابرة ادي على التواصل الدائم مع العديد من ابرز الرياضيين العالميين من مختلف الانظمة الرياضية. ما خوله صناعة احذية مختلفة تناسب مجموعة متنوعة من الرياضات.

فكانت اديداس تقوم بابتكار منتج جديد لكل حدث هام مسيطرة على سوق الاحذية الرياضية العالمي.

التوسع عالمياً

من أمثلة تميز هذا التصميم المبتكر أنه في العام 1956 خلال الألعاب الأولمبية في ميلبورن. قامت كايت داسلر، زوجة ادي، بهدف الحفاظ على المؤسسة التجارية ضمن العائلة بارسال ابنها إلى استراليا ليقوم بتوزيع أحذية اديداس على الرياضيين المشاركين في السباقات. فقد نقل عن لسان هورست، في كتاب الدورات الاولمبية



ادي حاملاً حدائه المتقن الصنع ذو المسامير اللولبية.

(مايكل باين، ناشرين برايجر انك 2006)، محدثاً عن تفاجؤ الرياضيين برؤية تاجر يافع يقوم بتقديم زوج من الاحذية، لكل منهم بكل بساطة.

وفي الوقت نفسه وقع ادي اول عقد عمل مجاز له مع مصنع احذية نروجي، يضمن لاديداس التوسع عالمياً. واستطاع هورست بعد انخراطه في الشركة لثلاث سنوات، في المساعدة على انشاء وبناء مصانع للانتاج في فرنسا في العام 1909، بالإضافة إلى تجهيزه لمصنع اضافي في المانيا. فبعد القيام بالخطوة الجريئة بتوزيع المنتجات على الرياضيين خلال الالعاب الاولمبية التي أقيمت في ملبورن، انتقل 75% من مختلف الرياضيين المشاركين في الالعاب الاولمبية التي أقيمت في روما في العام 1960، احذية اديداس.

تماشى التوسع عالمياً مع اصدار مجموعة تصاميم جديدة، بحيث كانت اديداس تتخطى حواجز الابداع والابتكار. وفي منتصف الستينات، قرر ادي وكاثي الانتقال إلى قسم الترف والالبسة. منتجين ملابس خارجية للرياضة التنافسية والتدريب. فاطلقت اديداس اول بدلة رياضية خاصة بها تحمل شعار ذو الخطوط الثلاثة خلال العام 1962، وفي العام 1963 بدأت اديداس بإنتاج أول كرة تحمل شعارها. استمر تجيبر الشهرة لمصلحة اديداس وليكون القوة التي تتمتع بها الشركة، فمع انتعال، كل من محمد علي وجو فريزر احذية خاصة برياضة الملاكمة والتي قد صممها ادي خصيصاً لهما، خلال مباراة الملاكمة في العام 1971 التي اطلق عليها لقب “مباراة القرن”. بعد عام واحد، تم تعديل شعار الخطوط الثلاثة ليتخذ شكل نبتة البرسيم (وهي عشبة ثلاثية الوريقات).

مؤسسة تجارية مضطربة (غير مستقرة)

على الرغم من تميز فترة الستينات واول السبعينات بالابتكارات فان الجزء الاخير من هذا العقد استهل بوفاة ادي في العام 1978. كان رودولف قد توفي قبله بأربع سنوات وكان الاخوان لا يزالان على خلاف، ولم تصطلح الامور بينهما. وبعد موت ادي، حشدت المؤسسة التجارية 700 براءة اختراع وحقوق ملكية صناعية ما كان بمثابة الاثبات على أن بحث ادي المطول والدائم لانتاج الحذاء المثالي، لم يقف عند بعض التصاميم. واكملت كاثي ادارة الأعمال بعد موت ادي، بحيث وصل الانتاج إلى 45 مليون زوج مذهل من الاحذية خلال العام الواحد.

توفيت كاثي بعد ست سنوات، واستلم هورست المؤسسة التجارية تحت ادارته في العام 1985، ولكن ليس قبل حدوث خطأ هام وهو رفض المؤسسة التجارية لتأييد مدرب مايكل جوردن الشاب في العام 1984. ومع ذلك كان لدى هورست خططاً طموحة حول اعادة بناء شاملة للمؤسسة التجارية، ولكن وللأسف توفي بعد ثلاث سنوات بسبب إصابته بمرض السرطان وهو لا يزال في ال 51 من عمره وذلك قبل ان توضع أفكاره موضع التنفيذ. فكان مصير اديداس من دون قائد يتجه نحو المستقبل المجهول. عادت الخصومات العائلية التي تضررت بسببها الأعمال التجارية

في وقت سابق، لتبرز من جديد، وذلك بعدما تدخلت بنات ادي الاربع المتبقيات في امور الشركة، مما كلفها خسارة اديداس لوجهتها وحصتها في السوق. فقد لعبت المنافسة والتسويق الضعيف دورهما ايضاً، مع امثال نايك وماركات اخرى اجتاحت سوق الاحذية الرياضية بتفوقها على اديداس مرات عديدة، واستطاعتها السيطرة على شرائح متزايدة باستمرار من سوق شمال امريكا.

وصلت وثائق تفويض اديداس كمؤسسة تجارية تخضع لإدارة العائلة إلى نهاية مفاجئة في العام 1989، عندما قامت بنات ادي ببيع المؤسسة التجارية مقابل 320 مليون جنيه (اي 512 مليون \$) وقد اعتبر ذلك الأمر حينها، نوعاً من المساومة مما يعدل حوالي 573 مليون يورو اي مليار \$ بسعر اليوم، إلى رجل الأعمال الفرنسي بيرنار تابي والذي كان مختصاً بإنقاذ المؤسسات التجارية المتجهة نحو الفشل.

قام تابي الذي أصبح لاحقاً وزيراً للأشغال العامة في فرنسا بإدخال بعض التغييرات، كإطلاق المعدات والتجهيزات الخاصة باديداس ومجموعة الملابس والاحذية العملية، فقد نقل الانتاج أيضاً إلى الخارج اي إلى آسيا كمحاولة تهدف إلى خفض التكاليف. ولكن لم يستطع تابي إعادة احياء ثروات اديداس بسبب مشاكله المادية الخاصة، فانسحب مجرد سنوات قليلة جاراً وراءه أذيال الخيبة تلاحقه الفضائح السياسية والمادية.

و في العام 1992، قام المصرف الفرنسي “اعتماد ليوني” بتأمين شار آخر لشركة اديداس، بحيث كانت في ذلك الوقت تخسر اكثر من 36 مليون يورو اي ما يعادل مليون دولار في السنة الواحدة. وبذلك كانت بالتأكيد متجهة نحو الافلاس، وبالكاد تتعلق بحصة تقدر بنسبة 3% من السوق.

فكان الشاري الجديد روبرت لويس دريفوس، الحاصل على شهادة الماجستير في ادارة الأعمال في جامعة هارفرد، ويملك رقماً قياسياً يحسد عليه في تبديل وجهة الأعمال التجارية. وفي العام 1993، قام بالاستلام مع شريكه اديداس بابتياحه 15% منها، فقام كل من المستثمرين بدفع 6000 جنيه اي ما يعادل 10000 \$ بالإضافة إلى مشاركة البنوك ومستثمرين آخرين في ما تبقى من راس المال.

ومع ذلك لم تصل مؤسسة داسلر لصناعة الاحذية تماماً إلى النهاية. وأثبت حفيد ادي داسلر، الحامل الاسم ذاته أيضاً بان صناعة الاحذية هي حتماً أمر يجري في دماء العائلة، عند قيامه بتأسيس شركة اد للأحذية في المام 1992، المختصة بصناعة الاحذية الخاصة بالرحلات المغامرة وتلك في الضواحي.

الاقتناء وطرح المستندات المالية في السوق

لم يضيع دريفوس اي وقت لوضع بصمته الخاصة على المؤسسة التجارية، فقد وجد في شركة اديداس القدرة على صناعة احذية رائعة مع افتقاره إلى القدرة على بيعها.



هذاء اديداس كلاسيكي ANTELOPE، مع شرائط العلامة التجارية للشركة.

وبصفته اختصاصي في الرياضة بدأ باستهداف السوق الشبابي. وقال معظم الموظفين في الادارة العليا واستعان بمصادر خارجية لخفض تكاليف الانتاج بشكل اكبر، مع قضاء كل تلك الفترة في القيام باستثمارات ضخمة على مجال التسويق.

وشملت خطة عودة اديداس إلى الساحة أيضاً، المقننات، فقام دريفوس في السنة نفسها لتوليها الادارة بشراء شركة تسويق رياضية امريكية تحمل اسم “رياضة انك”. وأعاد تسميتها “اديداس امريكا” تحت ادارة مديري تنفيذ سابقين لدى نايك. فكان من الواضح بان اديداس أصبحت جاهزة للتفوق على نايك وكان من المفيد استغلال فرصة عودة الموضة القديمة إلى الساحة في تلك الفترة، وكانت الافادة من خلال ابتداع مجموعة كلاسيكية من المنتجات الرياضية نالت اعجاب المدربين الرياضيين القدامى بسرعة وشدة، فكان ذلك الأمر بمثابة انذار لنايك التي كانت تركز في ذلك الوقت على الابتكارات ذات التكنولوجيا العالية.

وكجزء من خطتها للعودة استقادت اديداس من عودة الموضة القديمة في تكل الفترة، من خلال اطلاقها مجموعة من الكلاسيكيات التي نات اعجاب المدربين الرياضيين القدامى بسرعة وشدة.

اثر طرح المستندات المالية في السوق على البورصة الالمانية والفرنسية، في العام 1995، والتي خطط لها دريفوس بعقريّة تلاها المزيد من عمليات الشراء. حتى ان اديداس سجلت وجودها على الساحة الموسيقية عندما قام فريق الراب دي ام سي بتسجيل اغنية اسمها ماي اديداس في العام 1996، والتي أصبحت في وقت لاحق احدى الأغاني الاعلانية للشركة. وفي العام 1997، اشترت اديداس مؤسسة ملابس التزلج على الجليد الفرنسية سالمون غروب والشركة التابعة لها تايلور مايد غولف، موسعة عروضها اكثر في مجال المعدات الرياضية. وغيّرت المؤسسة التجارية اسمها إلى اديداس سالمون وافتتحت اول متجر بيع بالتجزئة لها في بورتلاند، اوريغون.

أين هم اليوم؟

وسعت اديداس نشاطاتها مؤخراً، فافتحت محلات المدن الكبرى كنيويورك ولندن وفضلاً عن استثمارها في الأسواق الناشئة كالصين وروسيا. بالإضافة إلى كونها الشريك الرسمي للألبسة الرياضية خلال الالعاب الأولمبية للعام 20، التي أقيمت في بيجين. فقد افتتحت أكبر متاجرها في بيجين في الفترة التي سبقت الالعاب الأولمبية، وهو عبارة عن أربعة طوابق حملت اسم “مركز الماركة” مقدمة منتجات من جميع الاقسام الرياضية. ومع ذلك، لم يرتق عقد شراء شركة ريبوك إلى المستوى المطلوب حسب التوقعات، فقد اعترفت اديداس بأنه لايزال امام ريبوك طريق طويلة جداً وذلك بعد اطلاق آخر النتائج المادية في العام 2008، فقد أعاققت المبيعات الراكدة في شمال أمريكا، المملكة المتحدة والصين نموريبوك، ولكن الخطط المستقبلية تعد باستهداف سوق اللياقة البدنية للمرأة بشكل متزايد، وذلك من خلال اصدار منتج خاص بالنساء فقط خلال السنة القادمة.

يعتبر طاقم اديداس ثاني أضخم شركة لانتاج السلع الرياضية في العالم بعد نايك، ولكنها تبقى الماركة الرائدة في أوروبا والأولى في العالم فيما يتعلق بالألبسة الرياضية. ويبدو أنه من المناسب إذاً أن يكون شعار ماركة اديداس هو “لا شيء مستحيل”.



بيلا بونغ

تشكيل الموجة المقبلة

المؤسس: غوردون ميرشنت

عمر المؤسس عند البداية: 28 عاماً

الخلفية: مولع برياضة الركمجة، وعمل مصمماً لألواح الركمجة (ركوب الأمواج)

سنة التأسيس: 1973

نوع المؤسسة التجارية: موضة رياضة الركمجة (ركوب الأمواج) وملحقاتها

البلدان التي تتبادل هذه التجارة: 100 بلد

الإيرادات: 609 ملايين جنيه استرليني (1 مليار \$).

يستمتع العديد من الأشخاص برياضة الركمجة الرائعة (ركوب الأمواج)، ويقومون بها على درجات متفاوتة من النجاح. الركمجة شيء رائع، ولتكون رائعاً عليك أيضاً أن تتمتع بمظهر رائع يليق بتلك الرياضة. فموضة الركمجة جزء هام من جاذبيتها وقد أصبحت موجة حديثة وأساسية. فالعديد من الأشخاص ذوي الخبرات الضئيلة في ركوب الأمواج يحبون ارتدائها وهي الآن موجودة في كل مكان: من المحلات التي تمتد على الشواطئ ومراكز تأجير ألواح الركمجة إلى تجار التجزئة في المدن الكبرى الموجودين في معظم المناطق السياحية، تعتبر شركة بيلا بونغ الأسترالية، ربما أكثر من غيرها، الأفضل في صناعة ملابس الركمجة، فهي من أكثر الماركات شعبية وحتى بعد مرور ما يزيد عن 35 سنة على وجودها في السوق، فهي لا تزال إحدى أكبر العلامات التجارية في هذه الصناعة. بعد شركة كويكسيلفر الأسترالية الأصل والأمريكية الملكية. وهذا أحد أهم الأسباب لعثورنا على بضائع كشوريات للركمجة في معظم المدن، وفي جميع الأحوال، فقد كانت معركة عسيرة على الشركة منذ البداية ولعدة سنوات لعدم اخذها على محمل الجد من قبل البنوك والمؤسسات المالية، في وقت أبدى فيه مؤسسها غوردون ميرشنت تصميمًا عظيمًا خلال سعيه لتحقيق النجاح، فالتقاني الذي أبداه في مواجهة الرفض سدده الآن بشكل رائع. يعتبر غوردون من أحد أكثر المبادرين الاستراليين الناجحين، فهو أحد أكبر المليونيرين. ويقدر رأسمال شركته المدرجة على البورصة الأسترالية بحوالي 2,7 مليار \$ (2, 1 مليار باوند/2, 2 مليار \$).

الموجة القادمة

يعشق غوردون ميرشنت رياضة الركمجة، وحتى اليوم، وهو في الستين من عمره ما زال يقضي ما يتوافر لديه من الوقت في ركوب أفضل الأمواج في أستراليا. في أوائل السبعينات، قضى معظم أوقات فراغه ممارساً الركمجة. فكان يعشق المحيط لدرجة أنه انتقل بشكل دائم إلى بيرليه هيدز الواقعة على الخليج الذهبي لأستراليا، حيث يستطيع أن يقضي تسعة أشهر من كل سنة راكباً الموجات الضخمة.

عمل غوردون مصمماً لألواح الركمجة، باحثاً عن طرق ليصنع لوحاً مثالياً يمكن ركوبه، فقام بعدة ابتكارات ساعدت على قلب الصناعة، فكان أولها حبل القدم، بحيث يعلم كل راكب أمواج كان قد قضى وقتاً ثميناً ملاحقاً لوحه عبر الأمواج، ومن ثم حزن على اضاعته، أهمية هذا الحبل، فهو أحد أبسط الأمور التي يمكن اضافتها إلى لوح الركمجة ولكن الأكثرها افادة.



غوردن ميرشنت يمارس هوايته المفضلة والأحب إلى قلبه.

وزاد غوردن أيضاً ما يسمى (ثنية) tucked - under مما ساعد العديد من اروع راكبي الامواج على تحقيق درجات عالية من النجاح. ومع ذلك تبين ان المواد الكيميائية المستعملة في صنع الواح الركمجة مضرّة لصحة غوردن، فاراد الانتقال إلى أمر آخر، وكالعديد من قصص المبادرين العظيمة، وجد غوردن الالهام في العالم الذي كان يحيط به، بمعنى انه سوف يؤسس مشروعاً تجارياً له صلة بحبه الكبير طبعاً، وهو الركمجة.

عمل غوردن مصمماً للألواح الركمجة... فقام بعدة ابتكارات ساعدت على قلب الصناعة.

اصطياد الموجة الضخمة

ادرك غوردن، رداً على نوعية ملابس الركمجة، فالمحلات التي ترونها اليوم على امتداد الشواطئ حول العالم لم تكن هذه الملابس موجودة لديها. فكانت الملابس الذكورية تغطي على ملابس الركمجة في المحلات، وذلك لانهم لم يكونوا على دراية بما يحتاج اليه راكبو الامواج بالفعل، فكانت الشورتات التي كانوا يبيعونها غير مناسبة للركمجة، مصنوعة من القطن الذي كان يتحلل في المياه المالحة ولا يناسب الجسد، فيذكر غوردن في الكتاب فقط راكب الامواج يعلم ما هو الشعور (ديريك ويلي، جريدة رولينغ يوث، طبعة 2003) قصة ثورة ملابس الركمجة التي احدثتها بيلابونغ قائلاً: "تشعر بأنك احمق بالفعل وانت مرتد تلك الملابس التي تظهر سرتك، فهي تزم إلى الاعلى دائماً مما يجعلها غير مريحة، فيتذكر غوردن عندما كان في ستابيز وهي البطولة العالمية للركمجة، ورؤيته لمارك ريتشاردز يقوم بتمزيق اطراف سرواله القصير حتى يتمكن من تحريك ساقيه بسهولة. مزق مارك ريتشاردز أطراف سرواله القصير، بحيث كانت هذه الطريقة الوحيدة ليتمكن من تحريك ساقيه، لن أنسى أبداً شكله وهو يستلم جائزته على المسرح مرتدياً سروالاً قصيراً ممزق الأطراف.

قرر أنه يجب القيام بشيء ما، خاصة بوجود طلب كبير من قبل راكبي الامواج على توفر سروال قصير مع جوانب تتحمل قسوة الركمجة. وبالرغم من أنه عرف عدداً من صانعي ملابس الركمجة إلا أن غوردن لم يكن معجباً بجهدهم، فباعنقاده أنهم لم يقدرُوا ما يريده راكبو الامواج فعلاً، كان صانعو الملابس الذكورية على معرفة بكيفية صنع الملابس ولكن لم يكونوا على معرفة مطلقة حول موضحة أو تسويق ملابس عملية للركمجة.

أراد غوردن أيضاً الابتعاد عن تصميم الألواح، فبدأت فكرة صناعة السراويل القصيرة للركمجة جيدة في تلك الفترة، عمل معه زميله في الركمجة وصديقه موزيس كخياط، وبدأ كلاهما العمل معاً على صناعة السراويل القصيرة لمجرد التسلية. “فقد اقنعتني بان يبدأ بإصدار ماركتة الخاصة، تحت اسم “كريم كلودينغ” فلم تكن ملابس خاصة بالركمجة، كنا نتسلى فقط بصنع ملابس تعجبنا، فلم يكن هنالك احد يقوم بعمل مماثل في تلك الفترة، وقد بدأت برؤية النجاح الذي كان يحصده، وهذا كان جزءاً من الإلهام الذي دفعني إلى الانطلاق”.

على خلاف صديقه تومي لم يكن غوردن خياطاً متمرساً، ومع ذلك فقد كان المبادرون (المقاولون) ينجحون عادة بالتعاضد عن مثل هذه الحواجز وهم يسعون نحو النجاح. فقد تعامل غوردن مع قصوره بأكثر طريقة مباشرة ممكنة، من خلال، بكل بساطة، أخذه لدروس سريعة حول كيفية تصميم الملابس، حتى يتمكن من اكتساب المهارات التي كان بحاجة إليها من أجل البدء بمشروعه، وبسرعة ما بدأ مع زوجته رينا بتصميم الملابس وتقطيع السراويل القصيرة على طاولة مطبخهما. “لقد تطلب الأمر العديد من التجارب وارتكبت العديد من الأخطاء ولكن في نهاية المطاف استطعنا تصميم سروال قصير يدوم ويكون عملياً للركمجة، فقد كنت اتعرف على كل ذلك واتابع دورة تدريبية حول التصميم”.

كان هنالك العديد من التجارب والأخطاء خلال الأيام الأولى التي كان يبحث خلالها غوردن ورينا عن المواد المناسبة التي تصلح كمادة أولية. وكان غوردن يتمتع بالأفضلية على محلات الملابس الذكورية، فقد كان راكب أمواج متقن وعلى دراية أفضل منهم بما يحتاجه السروال القصير ذو الجوانب ليكون مفيداً بالفعل، لقد بدأ دون أن يكون في حسبانته نية إنشاء مؤسسة تجارية عالمية في بداية الأمر، بل كان يحاول بكل بساطة صناعة سروال قصير رائع له ولزملائه، راكبي الأمواج.

بدأ غوردن ببيع السراويل القصيرة خارج مقطوره، وفي المحلات الصغيرة، وبمجرد تحسن المبيعات، أدرك غوردن ورينا إمكانية بدئهما بمشروع تجاري، “بعد ان وصلنا إلى هذه المرحلة، نظر كل منا إلى الآخر مدركاً بأنه يمكننا كسب عيش محترم من خلال هذا العمل بالفعل. فقد تناسينا أمر المنزل الذي اردنا شراءه، لأن كل قرش كنا قد جنيناه، كان علينا اعادته إلى الشركة من جديد من أجل الحرص على نموها، فكانت المؤسسة التجارية بحاجة إلى المال أكثر من أي شيء آخر”.

وكان غوردن يتمتع بالأفضلية على المحلات الملابس الذكورية، راكب أمواج متقن وعلى دراية أفضل منهم بما يحتاجه السروال القصير ذو الجوانب ليكون مفيداً بالفعل.

و الأمر الأهم أنه كان بمقدور غوردن أن يقوم بالابتكارات في تصاميمه للسروال القصير ذي الجوانب، كقدرته على القيام بالابتكارات لدى تصميمه الواح الركمجة، فكان لابد للسراويل القصيرة التي يرتديها راكبو الأمواج أن تكون متينة لتتحمل قسوة أمواج البحر. فقام غوردن باختراع طريقة جديدة في الخياطة مما حسن من قدرة تحمل السروال القصير، أدرك غوردن ورينا أنهما يملكان المنتج الذي يحتاجه السوق، فما كان ينقصهما سوى اسم الماركة. فاقترح صديق لنوردن، اسم بيلابونغ، وقد أعجب هذا الأخير بالاسم الذي كان فريداً وملفتاً بالنسبة لأستراليا، ولكن لم يتوقع غوردن ورينا بأنه سيكون اسم ماركة عالمية كما هو عليه اليوم، فكانت طموحاتهما متواضعة أكثر بكثير من ذلك، فقد أرادا فقط شراء منزل لهما، وبعد حدوث الأمر، كان عليهما طرح هذا الطموح جانباً، بحيث كانت الأرباح تعود إلى المؤسسة التجارية.

الأمواج السعيدة

قضى غوردن معظم وقته الممتد بين العام 1973 والعام 1975 ساهراً الليالي يصنع السراويل القصيرة، وبهدف النمو كانت مؤسسته التجارية النامية بحاجة إلى التمويل، ومع ذلك، رفضت البنوك تمويل مشروعه، ولم تأخذ بيلابونغ على محمل الجد في البداية، فاضطر غوردن إلى اللجوء إلى أربعة مصارف مختلفة قبل أن يجد واحداً يأخذ فكرته على محمل الجد، “لم يكن هناك أي شخص يأخذك على محمل الجد بصفته صانعاً لملابس راكبي الأمواج، أذكر أنني عندما ذهبت إلى المصرف للحصول على قرض لأنشئ من خلاله شركتي، ضحكوا علي واستهزأوا بي. كانت عبارة الملابس، عبارة غير محبذة لدى المصارف، بحيث أفلس العديد من صانعي الملابس، فكيف هو الحال بالنسبة لراكبي الأمواج الذين كانوا في نظرهم أسوأ بكثير”.

لكن غوردن رفض الاستسلام، واستمر بمشروعه التجاري حتى استطاع أخيراً تأمين التمويل اللازم من أجل توسيع مجموعته بالانتقال إلى صنع القمصان، فضلاً عن صناعته لمجموعة السراويل القصيرة ذات الجوانب. فبعد أن

شعر بان الماركة قد ترسخت بشكل كاف، بدأ يقوم ببعض الاعلانات الخاصة في صحافة الركمجة، ثم قام في وقت لاحق بنشر المزيد من الاعلانات المكلفة.



تي - شيرت رجالية من مجموعة العام 2008

وسَّعت الشركة اعمالها على طول الشاطئ الذهبي والبحر والساحل الشرقي لأستراليا وقد كان ذلك خلال معظم فترة السبعينيات. ولكن مع نهاية العقد اصبحت بيلابونغ شركة وطنية. وبسبب الافتقار إلى التمويل المصرفي كان نمو بيلابونغ بطيئاً وليس بالسرعة المطلوبة، ولكن بعد نجاحها في انحاء استراليا، بدأت بالتوسع عالمياً.

الموجة التالية

ومع الوجود القوي في استراليا، رأى غوردن بان التوسع عالمياً هو حتماً الخطوة التالية. كانت نظرة العالم إلى استراليا، بوصفها موطن الركمجة، وكذلك كان الأمر بالنسبة للمؤسسة التجارية، بحيث ان ماركة بيلابونغ هي استرالية بجدارة، فكان لا بد لها ان تحصد نجاحاً لدى الزبائن في اسواق الركمجة في الخارج. بالنظر شمالاً اعتقدوا ان اليابان ستكون هدفاً جيداً لهم وكان السوق الامريكي المشهور بصعوبة دخوله، هدفاً اراد غوردن حتماً الوصول اليه ايضاً. اثار وقع اسم الشركة في سوقها المحلي اعجاب تجار التجزئة الاجانب فأرادوا بذلك تجربة منتجات بيلابونغ. وفي وقت لاحق بدأت بيلابونغ ببيع رخصات لموزعين اجانب في الخارج مما سرع نمو وتوسع الشركة.

اثار وقع اسم الشركة في سوقها المحلي اعجاب تجار التجزئة الاجانب.

لطالما استطاعت الشركة الحفاظ على علاقات متينة مع مجتمع راكبي الامواج. فهي تنظم بطولات الركمجة الخاصة بها، شاملةً اربعة احداث من اصل 11 حدثاً في الدوري لبطولة الرجال العالمية، وحدثان من اصل ثمانية احداث لبطولة النساء، وقد حافظت الشركة على قاعدة جماهيرها الاسترالية. وهذه الاستراتيجية التسويقية للماركة ذكية بالفعل وتضمن ان افضل راكبي الامواج في العالم يرتدون بيلابونغ. فهي تهدف لتعزيز سمعة الشركة، مما يعني ان المقبلين الجدد على هذه الرياضة سوف يختارونها لانهم يعتبرونها الافضل، كانت مسيرة بيلابونغ نحو النجاح طويلة، وبطيئة والافادة الناتجة من ذلك، هي عدم وجود تلك الرغبة بجني المال سريعاً على حساب اضعاف المنتج. والآن، وبعد مرور العديد من سنوات العمل المجهد، يبدو أنه من غير الوارد قيام الشركة بأي شيء قد يحد من نجاحها.

أين هم اليوم؟

لا يزال غوردن ميرشنت جزءاً من مجلس ادارة بيلابونغ واحد انجح رجال الاعمال في استراليا، فهو لا يزال يعيش فيها، وبالرغم من بلوغه الستين من عمره ما زال راكب امواج متعطش، وفي الحقيقة، قام ببناء منزله على شكل موجة في انغوري الواقعة في النصف الشمالي من ساحل نيو ساوث ويلز في استراليا، وبالرغم من انفصاله عن رينا، فهو لا يزال يرجع إليها الفضل بنجاح الشركة ويطلق عليها صفة برج القوة.

و في العام 2000، ادرجت بيلابونغ على بورصة استراليا. اشترت مجموعة شركات داعمة 49% من اسهم الشركة، حصة رينا عملياً، استعملت بيلابونغ السوق لتقوم بعمليات الشراء وتعزز من صورة ماركتها عالمياً. وفي مارس العام 2001، اشترت بيلابونغ شركة النظارات الشمسية فون زيبر، وبعد اربعة اشهر، اشترت شركة اليمينت لالواح التزلج، وخولت تلك الاندماجات الناجحة الشركة بشكل كاف ضم العديد من الماركات الاخرى تحت مظلتها، فاشترت شركة هانولا للركمجة في يناير العام 2004 وشركة كاستوم للاحذية وشركة بالمرز للركمجة في سبتمبر العام 2004.

ومنذ ذلك الحين استمرت الشركة في التوسع، حاصلةً على عدد من الماركات الاخرى التي شكلت فيما بعد اسلوب حياة راكبي الامواج. وفي العام 2006، تم ضم ماركة نيكسون للساعات والكماليات إلى الشركة بالإضافة إلى ماركة اليمينت لمجموعة الاحذية، وفي العام 2007، تم ضم الأعمال التجارية البحرية في كاليفورنيا لتجارة التجزئة إلى الشركة ايضاً. وقامت الشركة ايضاً بضم ماركة اكسيل المختصة بصناعة البذات المائية، ماركة تايجر ليلي لملابس السباحة النسائية وماركة سيكتور 9 الأمريكية لألواح التزلج من أجل تعزيز ممتلكات الشركة التجارية.

اختبرت بيلابونغ عشرة اعشيرة نموها منذ بداية توسعها، مع مجموع مبيعات وصل إلى حوالي 110 ملايين \$ (95.8 مليون \$ - 51.3 مليون جنيه) في العام 1999، إلى أكثر من مليار \$ خلال العام 2005 - 2006، وفي العام 2008 - المالي ازداد الربح بنسبة 12.6% بدقة ثابتة، وقد اعلنت عن امتلاكها لماركة داكين المختصة بأكسسوارات ألواح التزلج.

طعام وشراب

The Coca-Cola Company

شركة كوكاكولا

الجانب المتعلق بالكوك من

المؤسسة التجارية

المؤسسان: جون بامبرتون (المخترع) وأزا غريغز كاندلر (مؤسس العمل التجاري).

عمر المؤسسين عند البداية: 55 و 35 عاماً

الخلفية الثقافية: الصيدلة والمبيعات.

سنة التأسيس: 1886

نوع المؤسسة التجارية: صناعة المرطبات

البلدان التي تتبادل هذه التجارة: أكثر من 200 بلد.

الدخل الصافي والعائدات (الآيرادات): 600 مليون جنيه استرليني (1.2 مليار \$ و 4 مليارات جنيه استرليني (7.3 مليار \$).

نعلم جميعاً بأن كل شخص قد سبق له وتذوق الجانب المتعلق بالكوك من الحياة. فعلامتها التجارية الممثلة بالشعار الأحمر البراق جعلتها بارزة للعالم اجمع، فمنذ ظهورها على مظلات الحانات الانكليزية إلى ظهورها في ملاعب كرة القدم، ومن تواجدها على لافتات المتاجر الصينية إلى لافتات النيون البالغ طولها 20 قدماً في ساحة تايمز سكوير في مدينة نيويورك وزادت انتشارها الواسع، حتى أنه ليس من المبالغة القول بأن شركة كوكاكولا متواجدة في كل بلد حول العالم، ما جعلها بالفعل الماركة العالمية الاولى في العالم. فقد تم انتخابها العلامة التجارية الأكثر تميزاً في العالم والشراب الأكثر شعبية.

صناعة الدواء

بالرغم من قصص النجاح المذهلة هذه إلا أن بداياتها كانت متواضعة، قام جون بيمبرتون، وهو صيدلي عاش في اتلانتا في ولاية جورجيا، باختراع كوكاكولا، ففي احدى فترات بعد الظهيرة خلال العام 1886.



لقد حَضَرَ جون بامبرتون الشراب في قدر معدني في حديقة منزله الخلفية.

وهي السنة التي كان العاملون يبنون خلالها تمثال الحرية في مرفأ مدينة نيويورك. كان يقوم بالتجارب عبر خلط

مكونات معينة في وعاء نحاسي ثلاثي الأرجل، في حديقة منزله الخلفية، محاولاً تطوير محلول جديد. فطلع بسائل بلون الكراميل وذو رائحة زكية. نتيجة محيرة بالتأكيد، فأخذه إلى صيدلية جيكوب المجاورة حيث اضاف إليه المياه الكربونية، وبعد تجربته على الزبائن، الذين اعتقدوا جميعاً بأنه مشروب مميز، بدأت صيدلية جيكوب ببيعه كدواء مقابل 5 سنتات للكوب الواحد. ادعى بيمبرتون بأن محلوله الجديد قد شفى امراضاً كالادمان على المورفين، سوء الهضم (الهضام)، النوراستينيا (النهك العصبي)، أوجاع الرأس وحتى العجز الجنسي.

وفي العام الأول، كان بيمبرتون يبيع تسعة اكواب كوكاكولا في اليوم، جني منه حوالي 50 دولاراً أي ما يعادل دولار أو 611 جنية بسعر اليوم، وقد كلفت صناعة المحلول وتسويقه 70 دولاراً، فكانت خسارة لبيمبرتون. لكنه ثابر، وشجعه شعبية المحلول بين الزبائن فكان مقتنعاً بأنه سوف يجني في اخر المطاف أمراً جيداً منه.

كانت تسميته الاولى للمشروب: نبيذ بيمبرتون الكولا الفرنسي، وقد تم استبدال الكحول في المشروب فوراً بالسكر لجعله أكثر تقبلاً للشرب. ثم قام فرانك روبينسون، ماسك حسابات بيمبرتون باعادة تسمية المشروب إلى كوكاكولا، وقام أيضاً بكتابة الاسم على الشعار الذي ما زال موجوداً حتى أيامنا هذه، يشترك الاسم من مكونين رئيسيين استخرجا من اوراق نبتة الكوكا (كوكايين) ومن جوزة الكولة الغنية بالكافيين. وحتى العام 1905، احتوى المشروب على آثار مادة الكوكايين لذلك كانت له تأثيرات طبية (شفائية).

يشترك الاسم من مكونين رئيسيين استخرجا من اوراق نبتة الكوكا (كوكايين) ومن جوزة الكولة الغنية بالكافيين. بدأ نمو مبيعات المشروب يرتفع في شركة بيمبرتون الياقة، من خلال بيع صيدليات أخرى مشروب كوكاكولا، فقد باع 25 غالوناً من المحلول للصيدليات، وحرص على أن تكون جميع المحلات التي باعت كوكاكولا قد رسمت شعار كوكاكولا على اللaquات من أجل المساعدة على ترويجه. استطاع بيمبرتون إقناع ستة رجال أعمال محليين على الاستثمار في الشركة مما يساعده على تمويل توسعه.

تعود الحملات الاعلانية الشهيرة لكوكاكولا منذ بدايتها: فبعد اختراع المشروب بقليل، قام بيمبرتون بوضع اول اعلان في جريدة اتلانتا جورنال، داعياً الناس إلى تذوق شراب الصودا الاصلي الشهير الجديد.

وللأسف، فقد توفي بيمبرتون في العام 1888، فلم يستطع رؤية مشروبه يصل إلى الجماهير، أما الشخص الذي شهد ذلك، فهو رجل الأعمال الاطلسي ازا غريغز كاندلر الذي اشترى حقوق التصرف بالمشروب مقابل \$2.300 اي ما يعادل \$52.400 أو 28.000 جنية بسعر اليوم. وقد تطلب أمر الحفاظ على حقوق المؤسسة التجارية، من كاندلر بيع جزء من الحقوق إلى رجل اعمال اخر، واعطاء حقوق حصرية أخرى إلى ابنه وقد أخذت هذه الحقوق بعض الوقت لحاها.

كان لكاندلر رؤية مختلفة للماركة وهي تحويل الشراب الشهير الان إلى مؤسسة تجارية، فقام بحل الجزء المتعلق بالصيدلة عن الشركة، ودخل شريكا مع أخيه، جون كاندلر ومع ماسك حسابات بيمبرتون فرانك روبينسون، واستطاعوا معاً جمع \$100.000 اي ما يعادل \$2.280 أو 1.298 جنية بسعر اليوم، وكان هذا المبلغ في ذلك الوقت مبلغاً هاماً للانطلاق بعمل تجاري.

و في العام 1891، كان كاندلر يتمتع بسيطرة كاملة على المؤسسة التجارية، وخلال سنة واحدة استطاع زيادة مبيعات شراب كوكا كولا عشرة اضعاف المبلغ. وفي العام 1892، كانت الشركة قد تجسدت، فقد ولدت شركة كوكاكولا رسمياً.

بدأوا بحملة إعلانية ضخمة، مستعملين تقنيات إعلانية جديدة، ولنشر الخبر، قاموا بتوزيع قسائم في الجرائد للحصول على مقدار ضئيل مجاني من المشروب لتجربة طعم كوكاكولا وعرض على الصيادلة غالونان من الشراب، إذا وافقوا على توزيع غالون واحد على شكل عينات مجانية، عندما يحصل الناس على القسيمة، زود الصيادلة ببطاقات، ساعات ورزنامات وميزان تحمل جميعها اسم الماركة، فان هذا المزيج ساعد على تقديم الماركة بقوة، بالإضافة إلى المشروب الذي أحبه الناس بكثرة، قام بالمعجزات وازدادت المبيعات بشكل سريع. وبحلول العام 1895، وبعد أربع سنوات فقط، تزايدت الطلبات على المشروب بشكل واف، مما جعل كاندلر يقوم بزرع النبات الذي يستخرج منه الشراب في شيكاغو، دالاس ولوس انجلس، وأعلن للمستثمرين بأن كوكاكولا قد أصبحت الآن مستهلكة في كل ولاية ومنطقة من الولايات المتحدة الأمريكية، أما اليوم، فيكفينا إطلاق أي منتج من دون الالتفات إلى عظمة هكذا انجاز، فكانت تلك فترة يصعب فيها التنقل في البلد الواحد، عندما لم يكن للتلفاز أو الراديو اي وجود، فكان من المدهش

بالتأكيد الانتشار السريع للمشروب في كل ولاية.

وحتى العام 1894، لم تكن كوكاكولا تباع إلا في الاكواب، حتى قام جوزيف بيدنهان وهو رجل اعمال من ميسيسيبي، بتعبئة كوكاكولا في الزجاجات في مصنع، وأرسل دزينة منها إلى كاندلر. كره كاندلر الفكرة ورفضها بسرعة، ولكنه أعاد النظر في هذا التطوير الأساسي، من جديد في العام 1899، عندما قام محاميان من شانتوغا، تينيسي، هما بينجامن ف. توماس، وجوزيف ب. وايتهد، بشراء حقوق حصرية من كاندلر لتعبئة وبيع المشروب في كل الولايات المتحدة الأمريكية تقريباً، مقابل دولار واحد فقط. وفي الحقيقة كان كاندلر متأكداً بأن هذه الفكرة لن تساوي شيئاً حتى أنه لم يزعج نفسه بتحصيل الدولار!

كانت تلك بداية الشركة ذات التركيبة الفريدة من نوعها، التي ما زالت مستمرة حتى أيامنا هذه، تقوم شركة كوكاكولا بتوزيع شراب يسمى المركز على الزبائن في جميع أنحاء العالم، فيعوض هؤلاء الزبائن هم مطاعم وحانات تباع المشروب في أكواب، كما كان يفعل تجار الصيدلة سابقاً، بينما الفريق الآخر من الزبائن كانوا شركات التعبئة في الزجاجات، والتي كانت تزيد مياه كربونية إلى المشروب في احد المصانع، ثم تعبئه في زجاجات وتبيعه إلى المتاجر.



تطور شكل زجاجة كوكاكولا خلال قرن تقريباً.

بدأ توماس ووايتهد بادخال الزجاجات إلى شانتوغا واتلنتا ولكن سرعان ما أدركا وجود طريقة أفضل لنشر زجاجات كوكاكولا في جميع أنحاء العالم، انضم إلى التتغونيين، محام آخر، فتمكن الثلاثي من تقسيم الولايات المتحدة الأمريكية إلى ثلاثة اقاليم، كل منهم يستلم اقليماً، وبدأو ببيع حقوق التعبئة بالزجاجات للتجار المحليين، وهذا لم يقلل من مجموع راس المال الذي يحتاجه المحامون، بحيث كان كل تاجر محلي يستعمل ماله الخاص، ولكن هذه الطريقة ساهمت ايضاً، بتأمين معرفة محلية والتزام اصحاب التجارة، مما كان من الصعب جداً تحقيقه بطريقة اخرى. فكان اول الحاصلين على رخصة لتعبئة المشروب في الزجاجات في العام 1900، وخلال العام 1909، كان هنالك 400 مشروع تعبئة في الزجاجات لكوكاكولا في البلد.

و خلال عقد، استطاع كاندلر زيادة مبيعات كوكاكولا 40 ضعفاً أكثر من المستوى الذي حققه في العام 1890، وادت حملاته الاعلانية المتواصلة، وتوزيعه للعينات المجانية إلى نشر اسم كوكاكولا في جميع انحاء امريكا.

التوسع في الخارج

كان شارلز، ابن كاندلر، هو اول من اخذ المشروب إلى الخارج، ففي رحلته إلى لندن اخذ شارلز معه ابريقاً من الشراب، وطلب خمسة غالونات، وقد تم بيع كوكاكولا للمرة الاولى في انكلترا في 31 اغسطس 1900، أحرزت زخماً كافياً وبشكل تدريجي حتى اصبحت تباع في سيلفريدجز وكولاسيوم لندن.

بعد رؤية النجاح الذي حققه المشروب المعبأ في الزجاجات للأقاليم في الخارج، كانت اول عملية تعبئة عالمية في الزجاجات في العام 1906، في كندا، وكوبا وبما وغيرها بمن فيهم الفيليبين، ولحقها غوام بعد ذلك بفترة وجيزة في العام 1912 و 1947 على التوالي. بعد النتيجة الفعالة التي حصل عليها في الولايات المتحدة الأمريكية، قام كاندلر بتزويد موزعي المشروبات الجدد بحملة تسويقية شاملة لضمان وجود الشعار الاحمر البراق في كل المتاجر والمقاهي في كل مكان.

قام كاندلر بتزويد موزعي المشروبات الجدد بحملة تسويقية شاملة لضمان وجود الشعار الاحمر البراق في كل المتاجر والمقاهي في كل مكان.

منحت حقوق تعبئة كوكاكولا في زجاجات في مختلف البلدان لمعظم شركات انتاج الخمر. وقد نجح الأمر بشكل جيد، بحيث إن منتجي الخمر امتلكوا أصلاً مصانع لتعبئتها، لذلك كانت اضافة المشروب إلى مجموعتهم أمراً سهلاً نسبياً وسريعاً لإنجازه. كان على منتجي الخمر أيضاً، التوزيع من خلال قائمتهم الخاصة من الزبائن ما يعني ان كوكاكولا حصلت على اذن بالدخول إلى المتاجر، الحانات، والمطاعم اسرع بكثير من قيامها ربما بإنشاء مؤسسة تجارية جديدة من الصفر في بلد جديد.

أصبح المشروب معروفاً جداً، ومن الواضح أصبح ناجحاً، وقد ظهر عدد من المنافسين بالتأكيد، وبالرغم من ذلك لم يعرف احدهم خطة المشروب والتي بقيت سرية بشكل تام. بدأت شركة كوكاكولا تقلق من فكرة انه من السهل جداً اعطاء الناس مشروباً مختلفاً ومقلداً وجعلهم يصدقون بأنه المشروب الحقيقي، ما يعني بأن كوكاكولا ستخسر حينها ليس فقط في المبيعات وانما يحتمل أيضاً أن لا يحبذ الزبائن الشراب المزيف، وبالتالي يتوقفون عن شراء كوكاكولا في المرة القادمة، وكان لابد من القيام بأمر ما. فقررت الشركة إطلاق زجاجة مميزة لضمان تمييز منتجها.

عام 1916 أطلقت الزجاجة الشهيرة اليوم والتي صممتها شركة روت غلاس، للمرة الاولى وذلك بعد مسابقة تصاميم، من تير هاوت، في ولاية انديانا. وقد اختير التصميم الفائز، لأجل شكله الملفت، وتصميمه الاصلي، ولأنه يمكن للناس، حتى في الظلام، تمييزه باعتباره المشروب الحقيقي.

القيادة الجديدة، رؤيا جديدة

بعد مرور نحو ثلاثة عقود، من تحوّل المشروب إلى مؤسسة تجارية ناجحة وكبيرة، قام كاندلر في نهاية المطاف ببيع المؤسسة التجارية في العام 1919 إلى ارنست وودروف مقابل 25 مليون دولار اي ما يعادل 341 مليون دولاراً أو 183 مليون جنيه اليوم، واصبح ابنه روبرت رئيساً للشركة في العام 1923، وتمت اعادة تشكيل الشركة وتسميتها شركة ديلاور وادرجت على لوائح بورصة نيويورك. وقد باعت 500.000 حصة للجمهور اي 40 دولار للسهم الواحد، وأصبحت كوكاكولا الآن راسخة بقوة في الولايات المتحدة الأمريكية، وكانت مهمة رودولف الوصول إلى العالمية وكانت رؤيته: "خلق ماركة تكون في"متناول الجميع".

خلال فترة العشرينات والثلاثينات ركّز وودروف نظره على التوسع عالمياً. بعد ان استلم وودروف الشركة عام 192، كانت كوكاكولا قد ثبتت بقوة في شمال امريكا، فقام ببعض الترتيبات فيما يتعلق بالتعبئة في الزجاجات في جنوب اميركا وافتتح حديثاً اول مصنع اوروبي للتعبئة في الزجاجات في فرنسا. ومن هنا بدأت شركة كوكاكولا الخاصة بوودروف خلال فترة العشرينات بافتتاح معامل في غواتيمالا، هونديروس المكسيك، بلجيكا وايطاليا. وفي العام 1926 انشأت كوكاكولا ادارة اجنبية، وهي التي اصبحت في العام 1930 شركة كوكاكولا للتصدير. وتبع ذلك حملة اعلانية خلاقة في جميع البلدان التي انتشرت فيها كوكاكولا.

خطت الشركة خطوة عالمية هامة في العام 1928، عندما بدأ وودروف المشاركة في الألعاب الاولمبية في امستردام، فقد رافقت الف زجاجة كوكاكولا الفريق الامريكي وكان المشروب يباع على المدرج الاولمبي، والبايعون يلبسون قبعات ومعاطف مزينة بشعار كوكاكولا وكان المشروب يباع أيضاً في المقاهي والمطاعم والمتاجر المجاورة، ومن جهة اخرى، جعل وودروف الشركة تزين مزالج الكلاب المتسابقة في كندا بالشعار، وحول حلبات مصارعة الثيران في اسبانيا. خلال فترة الحرب العالمية الثانية، كانت كوكاكولا متواجدة في 44 بلداً، فقام النابغة في مجال التسويق وودروف بتطوير نسخة محددة ولكن ناجحة عبر تقديمه الصفيحة السداسية مع الوعاء المبرد ذو السقف المفتوح مما جعل حمل المشروبات اكثر سهولة، مما شجع الناس على شرائها بكميات كبيرة. اصبحت كوكاكولا متوفرة في ماكينات البيع منذ العام 1929 وتم تسويقها عبر الراديو منذ العام 1930 وفي العام 1935 قام معبئوا الزجاجات بتوظيف النساء كبايعات للمشروب، مع هدف محدد هو بلوغ 125 اتصالاً في اليوم.

فمن خلال برنامج تسويق اراد منه إحداث تأثير على الاطفال الصغار في كل مكان، قام سنثا كلوز الاحمر الشهير الخاص بكوكاكولا خلال عيد الميلاد في العام 1931 بالظهور للمرة الاولى ليطيح بسنثا كلوز الاخضر القديم والذي كان لا يقهر من قبل.

جهود كوك خلال الحرب

خلال الحرب العالمية الثانية، استمرت كوكاكولا بصناعتها، حتى انها عرضت المشروب لاي رجل خدمة مقابل 5 سنتات في اي بلد كان، مهما كان الأمر مكلفاً للشركة. افتتحت مصانع لتعبئة الزجاجات لتزويد القوات المحاربة بالمشروب بعد طلب خاص من الجنرال ايزنهاور شخصياً في 29 يونيو عام 1943 مطالباً بشحن لوازم عشر مصانع لتعبئة الزجاجات إلى شمال افريقيا، إلى جانب ثلاثة ملايين زجاجة كوكاكولا، وامدادات كافية لإنتاج الكمية نفسها مرتين في الشهر فاستجابت كوكاكولا خلال فترة ستة اشهر وانشأت مصنع تعبئة الزجاجات في الجزائر.

The Saturday Evening Post



اعلان عشية السبت، اشرب كوكاكولا لذينة ومنعشة “فانزل قبعتي احتراماً لانتعاش فترة الاستراحة” ساننا كلوز مرتدياً اللون الاحمر هو اليوم وجه متعارف عليه عالمياً.

في المحصلة، افتتح 64 مصنعاً لتعبئة الزجاجات خلال الحرب، وتم استهلاك اكثر من 5 مليارات زجاجة كوكاكولا من قبل الجيوش. وكذلك بعثت محطات الخدمة النقالة إلى الحرب ايضاً، فتذوق الناس حول أوروبا والمحيط الهادئ للمرة الاولى طعم المشروب. وانتقلت عملية تعبئة الزجاجات هذه خلال الحرب، إلى السكان المحليين الذين استلموا إدارتها فيما بعد، فأكملوا إنتاج المشروب وبيعه حتى بعد رحيل الأمريكيين عن أراضيهم.

ترويج السعادة العالمية

كانت امريكا بعد الحرب المكان المثالي لتوسّع كوكاكولا، حيث كان الناس يعيشون حياة خالية من الهموم، وكانت اعلانات كوكاكولا تعكس هذه الرغبة، بعرضها صور ازواج خلال نزهاتهم، وعائلات سعيدة تقود سيارات براقة. وبقيت كوكاكولا تقدم في نافورات الصودا، وقد تم اضافتها إلى لائحة بائعي المثلجات.

حتى الآن كان للشركة منتج واحد فقط، على الرغم من انه منتج ناجح بتفوق، فبدأت تقوم بالتجارب على طعمات جديدة فأنتجت فاننا في الخمسينات (والذي كان منتجاً في المانيا خلال فترة الحرب) تلتها سبرايت في العام 1961، وتاب في العام 1963، وفريسكا في العام 1966، اشترت الشركة شركة مينوت ميد في العام 1960 التي تفرّع منها مشروب العصير. وقد أنتجت مجموعات جديدة من كوكاكولا ايضاً، تتضمن زجاجات أكبر وصفائح معدنية في العام 1960.

شهدت فترة الخمسينات والستينات نشوء معمل لتعبئة الزجاجات في المزيد من البلاد، شملت كمبوديا، مونتسيرات، البراغواي، ماسو وتركيا. وقد تضافرت جهود موزعي زجاجات كوكاكولا، خلال فترة الازدهار الاقتصادي العالمي العظيم في فترة السبعينات والثمانينات من اجل خدمة قاعدة الزبائن المتزايدة بشكل افضل، وبحلول العام 1969، وللمرة الاولى، تخطت مبيعات كوكاكولا في الأسواق العالمية نسبة مبيعاتها في الولايات المتحدة الامريكية.

وفي العام 1971، أنشأت كوكاكولا إعلاناً تلفزيونياً مميزاً واستثنائياً، يعرض مشهد شبان من جميع أنحاء العالم يتجمعون على تلة في إيطاليا وينشدون “أريد أن أشتري للعالم صوداً”. تمكنت كوكاكولا من ترسيخ علامتها في السوق العالمية، بحيث أصبحت لفترة معينة من الوقت عبارة عن رمز الاتحاد، في عمر لم يكن قد ادرك نتائج العولمة بعد. ومن الجدير الإشارة إلى أنه في العام 1978 أعلن شعب جمهورية الصين ان شركة كوكاكولا هي الشركة الوحيدة المسموح لها ببيع مشروبات معلبة في الصين.

تمكنت كوكاكولا من ترسيخ علامتها في السوق العالمية، بحيث أصبحت لفترة معينة من الوقت عبارة عن رمز الاتحاد، في عمر لم يكن قد ادرك نتائج العولمة بعد.

المخاطرة الذكية

في العام 1981 أصبح روبيرتوس غوازيتا، رئيس مجلس الإدارة ورئيس المجلس التنفيذي لشركة كوكاكولا، وقرر التقدم بالشركة من خلال استراتيجية تحمل اسم المخاطرة الذكية. وبدأ ذلك من خلال إطلاق الدايت كوك في يوم عيد الاستقلال عام 1982، كان ذلك بمثابة أول توسع حقيقي للعلامة التجارية كوكاكولا. وطلقت المنافسة الرئيسية لكوكاكولا بيبسي، أول نسخة لها من المشروب الدايت في العام 1963، وحقت نجاحاً عظيماً. بغض النظر عن دخولها المتأخر إلى السوق بالمقارنة مع غيرها. أصبحت الدايت كوك خلال سنتين، المشروب القليل السعرات الأول في العالم. ربما كان استعمال الكوك قد أخذ وقتاً في البداية ولكن تلى إنتاج الدايت كوك مجموعة توابع، من ضمنها الكوك الخالية من الكافيين والكوك بطعم الكرز.

بدأت المبادرة الأكثر خطورة التي قام بها غوازيتا في العام 1985، عندما أطلق كوكاكولا بطعم جديد، وكان ذلك أول تغيير في التركيبة منذ 99 سنة، فالسؤال هو لماذا تعديل ما ليس بحاجة له. فاتجهت الشركة نحو الإفلاس: انخفضت اسهم الكوك في سوق المشروبات الغازية من نسبة 60% بعد نهاية الحرب العالمية الثانية إلى أقل من 24% عام 1983، وجزء كبير من السبب كان أيضاً دخول منافس جديد لها إلى السوق، هو بيبسي. وانخفضت اسعار اسهمها أيضاً بنسبة 2.5% في السنوات الأربع الأخيرة (وقد تبدو هذه النسبة نسبة صغيرة، ولكنها كانت بمثابة انخفاض في رسملة السوق بلغت حوالي 500 مليون\$ (400 مليون جنيه). تحدث بيبسي نجاح كوك مباشرة من خلال إجراءاتها تجارب على الطعم بشكل عشوائي في الشوارع في أمريكا. فقام العديد من الناس باختيار بيبسي لطعمها الأكثر حلاوة وبرز ذلك من خلال تفوق بيبسي على الكوك في مبيعات السوبرماركت.

نالت الكوك الجديدة موافقة المتذوقين خلال اختبارات واسعة قامت قبل تناول الغذاء مما جعلها مفضلة على بيبسي من الاكثرية ولكنها لم تنجح في السوق. و في تعبير لم يسبق له مثيل ناتج عن الوفاء للماركة طالب الناس بعودة الكوك القديمة إلى السوق، وتلقت كوكاكولا 400,000 شكوى، ولم تعد خطوطها الهاتفية قادرة على استقبال الاتصالات بسبب الضغط الحاصل من كثرة اتصالات الناس اليائسين مطالبين جميعهم بعودة مشروبهم القديم من جديد. انخفضت اسهم الشركة إلى نسبة 1.4%، وسمى النقاد المبادرة أكبر خطأ تسويقي حاصل على الإطلاق، وأعلنت بيبسي نفسها المنتصرة في الحروب التي خاضتها مع كولا، فاستجابت الشركة بعد 79 يوماً من صدور الكوك الجديدة وبدأت بتوزيع الكوكاكولا الأصلية من جديد، والتي سميت الكوكاكولا الكلاسيكية والى جانبها استمرت في بيع منتجاتها الحديثة.

بدأت بتوزيع الكوكاكولا الأصلية من جديد، والتي سميت الكوكاكولا الكلاسيكية والى جانبها استمرت في بيع منتجاتها الحديثة.

كانت عودتها مصيرية، فقام بيتر جينينغز من محطة اخبار اي بي سي، بمقاطعة البرامج العادية ليطلع المشاهدين على آخر الأخبار، متحدثاً إلى مجلس الشيوخ بأن السيناتور الأمريكي ديفيد بريور قد أطلق على عودة كوكاكولا تسمية “لحظة ذات معنى في تاريخ الولايات المتحدة الأمريكية”. والأهم من ذلك هو ارتفاع مبيعاتها، واستعادتها لمركز الصدارة والتي لم تخسره منذ ذلك الوقت، أوقفت الكوك الجديدة على مهل، وما زالت الوصفة القديمة تستعمل حتى اليوم.

وفي جهد لإدارة الشبكة الأساسية اليوم لمعبي الزجاجات، قامت الشركة بتجهيز (المؤسسات التجارية انك) لكوكاكولا في العام 1986. كان هدف هذه الشركة العامة الجديدة تنظيم عمل الشركاء لتعبئة الزجاجات والحرص على تلبيةهم للطلب العالمي على الكوك. اما اليوم فان الشركة تتبع الاسلوب ذاته: فان كوكاكولا تعمل مع معبي الزجاجات المحليين، منهم شركات عامة، وأخرى مستقلة تملكها عائلات، ومن الجدير بالذكر ان كوكاكولا لم تملك معظم هؤلاء،

فتقوم معامل التعبئة بالزجاجات (و الذي يبلغ عددها اليوم 300 معمل)، برزم، توزيع وتسويق المنتج. وفي العام 1985، أصبحت كوكاكولا اول مؤسسة تجارية مستقلة في الاتحاد السوفيتي، وخلال اوائل التسعينات استثمرت بكثافة في بناء معامل تعبئة الزجاجات في شرق اوروبا. التحليق عالياً

خلال فترة التسعينات، اثبتت كوك وجودها في العالم الرياضي، من خلال رعايتها للألعاب الأولمبية، وكاس العالم للفيفا، وكاس العالم لرياضة الرغبي، واتحاد كرة السلة الوطني. وشهد العام 1993 تقديم الحملة الاعلانية الرائعة والأسرة تحت عنوان “دائماً كوكاكولا”، وبحلول العام 1997 كانت الشركة تبيع بليون وحدة من منتجهما كل يوم.

آخر البلدان التي حظيت بوجود كوكاكولا كانت الهند: لأن القانون الهندي كان قد منع الشركات من التجارة على أراضيها إذا احتفظت هذه الأخيرة بمعلومات تجارية سرية لنفسها، مما جعل كوكاكولا تصر على حماية صيغتها. وفي العام 1993 غيرت الهند قوانينها المتعلقة بالتجارة، فانطلقت مبيعات كوكاكولا. فبدأت الهند، كونها بلداً حاراً وذو كثافة سكانية عالية، أرضاً خصبة لتتطلق فيها الشركة العالمية، ولكن من اللافت أنها جاهدت كثيراً لتأسر السوق. وساعد امتلاكها لماركات هندية كـ”ليمكا”، مازا وتومز اب على نموها البطيء نسبياً. تابعت الشركة هذا النمط من النمو عبر مقتنيات في بلاد أخرى أيضاً، فقد امتلكت بيرة بارك في الولايات المتحدة الامريكية وانكاكولا في البيرو.

وفي العام 1999 اشترت شركة كوكاكولا المشروبات الغازية الخاصة بماركة كادبوري شوييس الموجودة في بلدان متعددة، من ضمنها بريطانيا العظمى. ما وسّع مجموعة المشروبات الموجودة ككوكاكولا، الدايت كوك، الكوكاكولا بطعم الكرز، فانتا، سبرايت، ليلت وفاييف الايف، لتضم اليها مجموعة شوييس للمشروبات كدوكتز بيبير، اوازيس، كيا اورا ومياه ملفرن.



تم إعادة مشروب
كوكاكولا كلاسيك إلى
السوق بناءً على رغبة المستهلك.

اين هم الآن اليوم؟

تملك شركة كوكاكولا اليوم اكثر من 400 ماركة، وتبيع اكثر من 1.5 مليار مشروب كل يوم. انتجت الشركة، اكثر من 10 مليارات غالون من الشراب. ومن بين كل البلدان التي تسيطر عليها كوكاكولا وصل اعلى نصيب استهلاك للفرد الواحد في المكسيك وآيسلاند. يبلغ عدد موظفي الشركة اكثر من 90.000 موظف وعلى رأسهم مهتار كنت كرئيس والمدير التنفيذي العام للشركة. وللاحتفال بتراتها، تم افتتاح “عالم كوكاكولا الجديد” في العام 2007، وهو موقع تجاذب مكرس للماركة، وهو الآن احد اهم الاماكن السياحية في اتلانطا.

والآن باعتبارها شركة تجارية عالمية ناضجة أصلاً في العديد من أسواقها، تواجه كوكاكولا تحديات جديدة،

كالتغير في أنماط الطلب على المشروبات الغازية في العديد من الدول النامية، إلى النمو السريع والهائل في البلدان المتزايدة الثراء كالصين. تابعت كوكاكولا زيادة منتجات على لائحة ماركتها الواسعة، بما فيها إصدار كوك زيرو في العام 2005، وبضم مقتنيات أخرى من ضمنها شركات للمياه والشاي.



مجموعة زجاجات عالمية:

كانت كوكاكولا الماركة الاولى التي يميزها العالم باجمعه.



تقوم الشركة بتجديد منتجاتها بشكل دائم، واصدرت حديثاً الدابت كوك التي تحتوي على فيتامينات واملاح معدنية.

أصدرت كوكاكولا مؤخراً اول مجموعة ملابس خاصة بها، وهي ملابس عملية، تباع في وال مارت، وقد تمت صناعة القمصان من خلال زجاجات الكوك البلاستيكية المدورة.

أما اليوم، فإن 72% من منتجات كوكاكولا يباع خارج الولايات المتحدة الأمريكية، ومازالت أسعار أسهم كوكاكولا ترتفع، وذلك على أساس التوقعات بنمو قادم للأرباح.



غرين أند بلاكس حلو كالشوكولاتة

المؤسسان: كريغ سامز وجوزيفين فيرلي
عمر المؤسسين عند بدايتهما: 47 و35 عاماً
الخلفية: عامل في مطعم وصحافية.
سنة التأسيس: 1991
نوع التجارة: صناعة الشوكولا.
البلاد التي تتبادل هذه التجارة اليوم: أكثر من 20 بلداً حول العالم.
الأرباح: 40 مليون جنيه استرليني (70 مليون دولار).

تعتبر ماركة غرين أند بلاكس لإنتاج الشوكولا، الماركة الأسرع نمواً في العالم. تأسست في العام 1991 لدعم هنود الميان في مدينة بيليز، وهي تباع اليوم أكثر من 40 مليون يورو (70 مليون دولار) من منتجات الشوكولا خلال السنة الواحدة، وهي تملك حوالي 40 موظفاً، وتتواجد مؤسساتها التجارية في الولايات المتحدة الأمريكية، استراليا وجنوب شرق آسيا.

قصتها عبارة عن مزيج بارع من الابتكار، تضم الاخلاق، الأعمال التجارية والتجارة العادلة: اي باختصار، تعتبر مثلاً رائعاً عن كيفية اصدار المنتج الصحيح في الوقت الصحيح وبطريقة ناجحة، ومع نسبة هائلة من الايمان بالنفس والشغف تجاه العمل الذي تقوم به.

وافتحت مؤخراً فروعاً لإنتاج المثلجات، والالواح المصنوعة من الحبوب، البسكويت، والمشروبات بطعم الشوكولا. تستعمل الشركة حبوب الكاكاو الاصلية، المستوردة من البرازيل ومن الجمهورية الدومينيكية، ويقدر ان غرين أند بلاكس تستعمل ثلث الكاكاو العضوي في العالم.

اشترت شركة كادبوري شوييس لتصنيع الحلويات شركة غرين أند بلاكس في العام 2005 بمبلغ قدره 20 مليون يورو (36 مليون دولار) (اشترت في البداية حصة قدرها 5% في العام 2003)، وتبلغ قيمة الماركة حوالي 40 مليون يورو (75 مليون دولار) وتبقى بحد ذاتها مؤسسة تجارية في كنف امبراطورية كادبوري.



كريغ سامز وجوزيفين فيرلي اللذين قدما للعالم الشوكولا العضوية.

وقد سيطرت غرين اند بلاكس على سوق الشوكولا العضوي بأكمله، فهي تملك قسم عظيمًا يبلغ حوالي 90% انطلاقاً من كشك أصلي في سوق بورتوبيلو في العام 1991، تتواجد منتجات غرين اند بلاكس لدى معظم تجار التجزئة للطعام، كبريتنز وبيترز، سانسوريز وتيسكو، بالإضافة إلى مختلف مواقع التسوق الاخلاقية على الانترنت. بينما يتركز مكتبها الرئيسي في لندن، وتقوم عائلة تملك المؤسسة التجارية بصنع الشوكولا في منطقة لايك كوموفي ايطاليا.

القليل يغير كل شيء

لم يكن الزوجان و المؤسسان كريغ سامز وجوزيفين فيرلي غريبين عن سوق الطعام. كان غريغ “هيباً أنيقاً” - واسس سيريز، اول مخبز عضوي بريطاني، في شارع بورتوبيلو في العام 1972 وافتتح أيضاً أول مطعم نباتي بريطاني في نوتينغ هيل عام 1967 (وذلك قبل أن يقوم أحد بربط المصطلح بمادونا وغوينيث).

بصفته مبدعاً شجاعاً، قام كريغ بإدخال الرز الأسمر والتماري (صلصة الصويا الخالية من القمح) إلى بريطانيا، وكان وراء الطريقة الثورية لاستخدام عصير التفاح بدل السكر لتحلية المربي. فقام أيضاً بتأسيس ماركة هول ارث التي اطلقت زبدة الفستق الكاملة الجوز الاولى في العالم، وكان أيضاً رئيس رابطة التربة، فكانت الأعمال الخيرية البريطانية تعود إلى الزراعة العضوية المستدامة وصحة الانسان.

أما جوزيفين، فكانت قد تأثرت سابقاً من نسخة “غو غرين” الصادرة عن مجلة تحمل اسم دليل المتسوقين لإنقاذ الكوكب، وذلك في العام 1971، وكانت المراسلة البيئية لجريدة تايمز، وكانت قد كتبت مقالاً عن طريقة العيش العضوية.

إذاً، إذا أراد أي شخص تزويد العالم بمجموعة شوكولا مبتكرة، مثيرة وأصيلة فكان لا بد أن يكون هذان الشخصان. بوصفهما مقاتلين حقيقيين في سبيل البيئة، سابقين لزمانهما وشغوفين بالشوكولا، أرادا ترك نوع من الارث الأصيل.

كانت اللحظة المحورية لحظة بسيطة. صدف أن أكلت جوزيفين نصف لوح من الشوكولا أسود بنسبة 70% كان متروكاً على مكتب كريغ. مصنوعاً من حبوب الكاكاو العضوية كان قد أرسل لكريغ كعينة. فكان بالنسبة لجوزفين غراماً من القضة الأولى، ومنذ ذلك الوقت ابحر الزوجان في رحلة استكشاف لصناعة لوح الشوكولا العضوي الأول في العالم.

تصف جوزفين هذا التجلي في كتاب المؤسسين، الاحلام السعيدة، قصة غرين أند بلاكس (راندوم هاوس 2008) “بمجرد ان ذابت قطعة الشوكولا السوداء تلك على لساني، علمت أن عملية البحث عن جنة الشوكولا قد انتهت” النهوض

كانت البنية التحتية للمبيعات والتوزيع موجودة أصلاً، كمجاملة لمؤسسة هول فودز التجارية الواقعة في بورتوبيلو. من خلال خبرتها الصحافية، عرفت جوزيفين ان لوحاً مصنوعاً من 70% من الكاكاو الصلب العضوي، يشكل حدثاً، أصبحت مسؤولة عن التسويق، ودفعت مبلغ 20000 يورو (34000 دولار) وهو عبارة عن حقنة سيولة لبدء المؤسسة التجارية، وهي مسؤولية أرعبتها.

عندما جاء الأمر للثبات على اسم، ارادا اسماً كلاسيكياً يوحي بتاريخ صنع الحلويات. مع ارتباط محترم لكريم دولا كريم للشوكولا (كشاربونيل اند واكر، وكالار اند باوزر)، فقررا ان تتوسط “اند” الاسم (امبرساند).

فمثلت غرين موقفهم وبلاك اللون الغامق، تقريباً السواد الموجود في 70% من الكاكاو الصلب الموجود في لوح الشوكولا التاريخي الأول.

ولذلك ولد غرين اند بلاكس. يعتقد كريغ وجوزيفين إن وجود الأمبرساند في وسط الاسم جعلتهما يبدوان كشركة ثابتة، وكأنه مرت وعلى وجودهما سنوات طويلة. ولكنهما علما في الوقت نفسه بأن المستهلكين سيطرحون إلى الأبد أسئلة فضولية حول الهوية الحقيقية للسيد غرين والسيد بلاك.

كان توقيتهما صحيحاً. وكان تجار التجزئة متحمسون لفرصة تخليهم عن الأفكار المبتذلة والتي مر عليها الزمن عن الطعام الصحي ولحقوا الشوكولا العضوي الأول في العالم. يعترف كريغ بان التحدي الحقيقي كان حث مستهلكي الشوكولا على التفكير بطريقة جديدة - وشراء غرين اند بلاكس. نجحت جوزيفين بمثابرتها امراة، صحافية وعاشقة

لشوكولا، بتحقيقها لهدفها في العلاقات العامة من خلال اشادتها بغرين اند بلاكس باعتباره تقريباً الشوكولا الذي لا يخلف عقدة ذنب بعد تناوله. كانت الانطلاقة عبارة عن نجاح ضخم.

وبفضل توصية خاصة من الليدي سانسبوري نفسها التي رعت حفل عشاء للتذوق. كان سانسبوري اول سوبرماركت يحتضن غرين اند بلاكس، والذي تبعه قريباً سايف واي. وعبر الأحاديث ذاع صيت غرين اند بلاكس بين الناس وعرفت رسالتهم ومذاقهم. وبميزانية للتسويق لا تذكر، دعماً مؤسستها التجارية للأطعمة الكاملة، وأنشأت واجهات العرض في المعارض التجارية في لندن، المانيا والولايات المتحدة الأمريكية. كان العمل بطيئاً، ولكنه نجح، بحيث بنت الشركة مصالح في الاسواق في الخارج من ضمنها الدانيمارك، فنلندا، السويد، استراليا، نيوزيلندا، والولايات المتحدة الأمريكية.

و على الرغم من التكلفة والتعب الذي سببته هذه المعارض التجارية اثبتت انها استحققت العناء. وكما يصف المؤسسان في "الاحلام السعيدة" يتسنى لك أن تتلاعب بما تحمله لك المنافسة، ويتسنى لك أن تقوم بهذه الاتصالات.. كنا في غاية السعادة لدى سماعنا لردود الفعل حول احتمال نجاح الشوكولا الخاصة بنا في الاسواق خارج الحدود البريطانية.

اضافة الحماسة

بعد رحلة إلى الباليز، كانت بمثابة الهام لهما في العام 1994، قرر كريغ وجوزيفين ان يقوموا ببعض الابحاث لزيادة التوابل والحموضة إلى الشوكولا، وكانت نتيجة هذه الطبخة مشابهة لمشروب المايان التقليدي "كوكوه" الذي كانوا يشربونه خلال الاحتفالات الراقصة.

حسباً تم تخزين "مايا غولد" من قبل سانسبوري لمدة ستة اشهر، وتمت صنعها من الكاكاو المأخوذ من منتجين متعاونين في الباليز، أميركا الوسطى.

كان لوح شوكولاتة مايا غولد الأصلي الذي يزن 100 مع المنتج الأول في بريطانيا الذي ينال جائزة التجارة العادلة لعام 1994.

مما سمح لهما ترويج منتجاتهما وزيادة الإدراك حول الروح العضوية. وقد اخذت مايا غولد اقل من سنة واحدة لتتطلق من مفهوم أصلي لتصل إلى التوزيع الوطني والإدراك العالمي لها.



تم عرض اول شوكولاتة بالحليب

من انتاج غرين اند بلاكس في اواخر التسعينات.

مبتهجين بنجاحهما ومزدهرين من خلال شغفهما لتقديم النكهة الحقيقية، قاما في أواخر التسعينات بتطوير المزيد من سلسلة الواح غرين اند بلاكس: بطعم الحليب، البندق والزبيب، النعناع والابيض. واكتشفا الطقس الأفضل للبيع (جاف) والأسوء (المثلج وموجات الحرارة) بينما كانا حريصين على الافراط في تمديد ماركتهما، قررا أن توجههم إلى صناعة المتلجات سيكون شيئاً جيداً.

لقد نالا العديد من الجوائز على الطريق، من ضمنها جوائز و ورلد اوير اوارد اورغانيك فود (لعام 1993، 1996، و1999) وجائزة غود هاوس كيبينغ في العام 2008 للغذاء المريح المفضل. وكانا أول الرابحين لجائزة المستهلك

وفي العام 1996، نال وليام كيندال المقاول وراء ماركة نيو كوفيننت غاردن سوب، مع 11 خبازا إلى جانبه بمن فيهم شريكه بالأعمال التجارية نيك بيرت، 80% من سندات غرين اند بلاكس. وفي تلك الفترة كان مصنع الشوكولا يخسر بالرغم من ان العائدات وصلت إلى مليوني يورو (3 ملايين \$). وأصر المستثمرون انه على المؤسسين أن يحصلوا على نسبة اقل من 30% من الأعمال التجارية، حتى لا يكون باستطاعتهم أن يمارسا أي حقوق صعبة تحت سقف قانون الشركة البريطاني، فباع سامز وفيرلي 80% من حصصهما مقابل، ملايين جنيه (6 ملايين \$) وأبقيا على حصة تبلغ 20% من الأعمال التجارية. كان تغير الملكية أمر يصعب التعبير عنه، بالنسبة للمؤسسين (فوصفه كريغ وجوزيفين ب “ندم البائع”) ولكنهما كانا أيضاً مقتنعين بأن ذلك يصب في مصلحة المؤسسة التجارية: “لقد شعرنا بأن ابننا كان في أيد أمينة، وكان هناك مال وموهبة تكفيان لقيادته إلى الامام”. فمع وجود كاندل على رأس الإدارة أكملت المؤسسة التجارية نموها بشكل قوي، فوصلت العائدات إلى 22.4 مليون جنيه (40 مليون \$) في السنة الواحدة وحتى شباط 2005.

أراد كندال وضع الشركة في موضع لائق للمتقنين الاصوليين لجني المزيد من المال بشكل عالمي اكثر. ومع موافقته على القيم التي نشأت عليها غرين اند بلاكس، كان مؤمنا ان ادارة المؤسسة التجارية نحو الخسارة يتنافى مع قيمها اصلاً والهادفة إلى مساعدة مزارعي المايان.

عين كريغ “رئيساً”، وقد جلبت شركة علاقات عامة جديدة وكمدير تنفيذي لها قام كاندل بعقد تسويق صارم. ومع ذلك وجدت جوزيفين هذا التحول صعباً عليها بحيث انتقلت مهامها الرئيسية إلى مكان آخر. و في نهاية المطاف، بعد نصيحة كريغ لها بأنه يمكنها إما اخذ المال أو الحصول على السيطرة، ولكن ليس كليهما معاً، توقفت عن القلق.

على الرغم من العلامة الشعبية التي تحملها “الاعمال الشعبية” فان كاندل يتدخل بتشدد في الأعمال التجارية، مؤمناً أن النوعية بدلاً من الضمير سوف تؤمن مستقبلهم الطويل الامد. وفي مقابلة قام بها مع فينانشل تايمز في العام 2005، قال: “عليك ان تبني مؤسسة تجارية حول منتج جيد جداً، لا يمكنك ان تبني مؤسسة تجارية حول ان تكون اخلاقياً لانه يمكن ان يظهر أحدهم ويكون اخلاقياً اكثر منك.



حبوب الكاكو تستخرج من البليز والجمهورية الدومينيكية.

أين هم اليوم؟

بعد الصفقة التجارية مع كادبوري في العام 2005، واجه كاندل اتهامات حول بيعه اصول العمل معرضا سبل العيش في المجتمعات في أدغال البليز للخطر، والتي تقوم بحصد الكاكو. ولكنه قال بأنه قام بذلك من أجل حملة الاسهم - فمن واجبه ان يؤمن لهم عودة جيدة إلى استثمارهم. ومع الوزن العالمي لامبراطورية الكادبوري شوييس خلفهم، يمكن لغرين اند بلاكس ان يعطي السوق الامريكي a run for it's money (فهو أصلاً يبيع الشوكولا المترف ك “لندت” في بعض الاسواق البريطانية بحيث يمكن القطاع ان يتوقع منهم ان يتلقوا لكمة قوية).

تصر كادبوري على ان تبقى ملتزمة بالعمل الاخلاقي. ومن لا يأخذ بعين الاعتبار الفرق الذي نحدثه في النهاية على صورتهم العالمية؟ ومن المثير للاهتمام، ان مؤسسي كادبوري كويكرز كانوا متحمسين وبالتالي دعاة شغوفين

للعدالة الاجتماعية، وربما كان اللقاء شيء جيد.

ولكن ما هو شعور المؤسسين تجاه سيطرة كادبوري؟ علقت جوزيفين “إذا سألتهموني من اليوم الاول من الذي كنت سأنتقيه لأبيعه الشركة، لكنت قلت لكم كادبوري... كنا محظوظين أن نجد هكذا شارين لأنه في كثير من الأحيان، وللأسف، ينصب كل اهتمام المشاريع الرأسمالية أو المستثمرين على جني أقصى عائدات ممكنة، وليس تحقيق مبيع يأتي كزيادة على عامل الشعور بالرضى.

يقوم كريغ وجوزيفين الآن بإدارة مشروعهما العضوي الخاص، “جدجز بايكري”، في هاستينغز. بالإضافة إلى إدارة المجموعة الكاملة لغرين اند بلاكس، وقد ربح المخبز أيضاً الجائزة الاولى لأفضل متجر جديد خلال حفل توزيع جوائز ناتورال بروداكٲس اواردز. لقد تقاعد كريغ مؤخراً من منصبه كرئيس لجمعية سويل اسوسييشن وهو الان رئيس لغرين اند بلاكس. فقد أعطتهما كادبوري فرصة لا مثيل لها من أجل توسيع ماركتهما على مستوى جديد بالكامل - وسيكون من المثير أن نرى خلطة الشوكولاتة الجديدة التي قد يصنعونها لاحقاً.



كنتاكي

وصفة النجاح

المؤسس: هارلند ساندروز.

عمر المؤسس عند البداية: 56 عاماً

الخلفية الثقافية: مشرف زراعي، مسؤول عن السكك الحديدية، قاضي أمني، بائع لبوليصات التأمين.

سنة التأسيس: 1952

نوع العمل: مطعم لتحضير وجبات الدجاج السريعة والجاهزة.

البلاد التي تتبادل هذه التجارة: أكثر من 100 بلد.

العائدات: 520,3 مليون دولار (260 مليون جنيه استرليني) (2007).

عندما افتتح هارلند ساندروز مطعمًا صغيراً على جانب الطريق في الولايات المتحدة الأمريكية في فترة الثلاثينات، متخصصاً بالدجاج المقلي، لم يكن يتوقع الميراث الذي سوف يتركه. فهذا المطعم الواحد الموجود في لويزفيل، كنتاكي، قد كبر اليوم ليصبح دجاج كنتاكي المقلي (المسمى مؤخراً ك ف س) وهو مؤسسة تجارية تضم 14 مطعمًا ملكاً للشركة وأخرى مطاعم امتياز متواجدة في أكثر من 100 بلد. لقد توسعت المؤسسة التجارية من منشئها المتواضع لتصبح ماركة متفوقة عالمياً وهي اليوم مشهورة بالدجاج الذي تنتجه والخط الذي تتبعته - لعق الاصابع رائع - وصورة مؤسسها صاحب اللحية الناصعة البياض، والمعروف عادة باسم الكولونيل ساندروز.

الانتماء يكون إلى المؤسسة التجارية

ولد هارلند في انديانا في العام 1890 حاملاً معه ذوقاً للدجاج المقلي منذ سن مبكرة. وكان يستمتع بطبخ الطعام الذي كانت والدته قد علمته كيفية اعداده، بما فيه الدجاج المقلي في المقلاة، تحضير اللحم، الخضار الطازجة والبسكويت المحضر في البيت.

ولكن الأمر تطلب بعض الوقت قبل أن يبدأ بالاستفادة من هذه المهارات النابعة من الوطن. فقد ترك هارلند المدرسة وهو في عمر 12 عاماً وأثبت كفاءته في إقامة المشاريع من خلال تجربته لجميع أنواع الأعمال - بما فيها احترافه العمل كمشرف على المزرعة، ومسؤولاً عن السكك الحديدية، وبيع بوليصات التأمين وحتى خدم كقاض. وقد اكتسب خبرة من خلال تأسيسه لشركتين - إحداهما شركة تؤمن حق النقل في المراكب البخارية التي تشرف على نهر أوهايو المار بين جيفرسون فيل ولويس فيل، أما الأخرى فهي اعمال تجارية مختصة بالصناعة.

غير أن عشقه الحقيقي فقد كان القيام بما يبرع فيه أكثر - وهو الطبخ. ففي العام 1930، وبالرغم من ان الولايات المتحدة الأمريكية كانت تقبع في قبضة الكساد الاقتصادي، افتتح مطعمه الاول في الغرفة الاولى التابعة لمحطة وقود كان قد تمكن من امتلاكها في كورين، كنتاكي. كان موقعاً متواضعاً، يتألف من طاولة واحدة وستة كراسي. وكانت قد خطرت له الفكرة بعد حديث قام به مع زبائنه.

استغل هارلند فرصة تقديم الطعام للزبائن الذين يتوقفون لملء خزاناتهم بالوقود وذلك بعد أن يسألوه عن مكان قريب يقدم الطعام.

اطلق على المكان اسم ساحة ومقهى ساندروز، وقد ساعدته مهاراته التنظيمية بشكل جيد بحيث كان يلعب عدة أدوار، من ضمنها مدير المحطة، شيف طاه ومحاسب.

انتشرت الأخبار سريعاً حول طبخه، وبكثرة، حتى قام حاكم ولاية كنتاكي روبي لافون في العام 1936 باطلاق لقب شرفي هو "كولونيل كنتاكي" على هارلند وذلك تقديرًا لمساهماته في مطبخ الولاية. وسريعاً ما تهافتت حشود الزبائن من اجل الطعام وحده، مما دفع بهارلند إلى التوسع إلى أماكن أكبر عبر الشارع، وذلك في مبنى احتوى على مطعم تواجد فيه 142 مقعداً، بالإضافة إلى احتوائه على نزل متواضع (موتيل) ومحطة وقود. التحق بصف مدته ثمانية أسابيع لإدارة المطاعم والفنادق، في جامعة كورنيل من أجل أن يتعلم أكثر عن العمل التجاري وصياغة خطط طموحة

بهدف إنشاء سلسلة مطاعم من خلال التوسع إلى موقعين اضافيين. ومع ذلك فشل كلا الموقعين الجديدين، بعد فترة قصيرة من افتتاحهما، عندها ركز على المؤسسة التجارية الموجودة.

قد يقول البعض إن هارلند سجل ازدهاراً متأخراً - فنجاحه حصل ابتداءً من العام 1940، عندما أصبح بعمر الخمسين، وقد اخترع الوصفة التي جعلت المؤسسة التجارية شهيرة اليوم. ولكن كما قال في سيرته الذاتية، الحياة كما عرفتها كانت تستحق لعق الأصابع (كرييشن هاوس 1974) "لا ساعات عمل، ولا كمية عمل، ولا مبلغ من المال يردعني عن تقديم أفضل ما عندي".

ربما لم يكن الدجاج المقلي مفهوماً جديداً أيضاً، ولكن هارلند اثبت ان ليس على كل الافكار الناجحة ان تكون جديدة وذلك من خلال طرحه لوصفته الاصلية الخاصة المكونة من انواع مختلفة من الاعشاب والتوابل. تحتوي على خليط جديد للأكلة المفضلة لدى الامة.

ويدعي بأن الأعشاب والتوابل الإحدى عشرة "متواجدة على رف الجميع"، حريصاً على أن يعطي الدجاج ذلك الشعور بأنه مطهو في المنزل.

قال مرة: "لقد قمت بيدي بخلط التوابل وفي تلك الأيام كان كخلط الاسمنت. على أرض صلبة وخاصة نظيفة على شرفتي الخلفية في كوربن".

قرر هارلند، بعد شعوره بعدم الرضا من تحضيره للأعشاب والتوابل للدجاج المقلي، تجربة وضعهم خلال عملية الطهو تحدى موقد الضغط، الذي كان اختراعاً جديداً في ذلك الوقت، من أجل بحثه عن الدجاج المقلي المثالي، فقام بتطوير طريقة القلي - المضغوط للدجاج حتى يطبخ بسرعة أكبر مما كان عليه لدى استعمال الطرق التقليدية للقلي في المقلاة الحديدية. - وذلك باختصار ثلث الوقت الذي يستغرقه الطهي عادةً. ومجدداً، كانت طريقته رداً على حاجات زبائنه، فلم يكونوا جاهزين لانتظار طعامهم طويلاً. وكشاهد على نجاحه حتى الآن كانت حقيقة أن المطعم والموتيل قد نالا تأييد الناقد الغذائي دانكن هينز، في كتابه مغامرات في الغذاء الجيد عام 1939، دليل لأروع المطاعم التي تقع على جانب الطريق في أمريكا. وقد رفع هذا التصنيف شعبية المطعم.

التجارب المرة

خلال السنوات اللاحقة، أجبر هارلند بعد سلسلة من الاحداث الخارجة عن إرادته، أن يقوم بتغيير جذري لخطة التجارية الأصلية. وفي العام 1939، دمر حريق المبنى الأساسي، ولكن هارلند قام بإعادة بناء وافتتاح المطعم. ومع بداية الحرب العالمية الثانية، وضعت تحدياً أكبر، فسياسة التقشف في استعمال البترول أجبر هارلند على إقفال الموتيل، وبشجاعة اعاد افتتاحه بعد الحرب، وازدهرت المؤسسة التجارية لعدة سنوات، بحيث كان مطعمه وموتيله عبارة عن محطة شهيرة للمسافرين براً على الطريق الاساسية بين الشمال والجنوب.

حتى أن هارلند أصبح رائداً سابقاً لنموذج الإمتياز التجاري - فكان يسافر من بلدة إلى بلدة ليقوم بطبخ كميات من دجاجه المقلي لأصحاب المطاعم الأخرى والعاملين فيها.

كانت المبيعات بطيئة ولكن اصراره المثابر أعطى أفضل النتائج وبان ذلك في أول عملية امتياز تجاري قام بها في العام 1952، عندما أعطى هارلند أول امتياز تجاري لدجاج كانتاكي المقلي إلى بيت هارمن من مدينة سالت لايك سيتي. وتمت الصفقة بالطريقة التقليدية، اتفاق تم بمصافحة اليدين واشترط العقد على دفعة قدرها خمس سنتات (اي حوالي \$0.40 أو 0.21 جنيه اليوم) يقبضها هارلند على كل دجاجة تباع.

ومع ذلك، لم يكن لكل تقدم نهاية سعيدة، لقد شكلت مشاريع تطوير وسائل النقل الحاصلة في اواخر الخمسينات، عقبة كبيرة جداً لم يستطع حتى هارلند تخطيها وبالتالي دفعت مؤسسته التجارية الثمن - باكثر من خسارة. امن انجاز الطريق السريع الداخلي الجديد للولاية، للمسافرين طريق بديلة تصل الشمال بالجنوب تتجاوز الطريق إلى المطعم. انخفضت قيمة موقع هارلند بسبب تضائل عدد الزبائن، فكان مجبراً على بيع مؤسسته التجارية وعلى أن يجرب حظّه في مكان آخر. وقد بلغت المبيعات - \$75000 (ما يعادل \$58000 أو 31000 جنيه اليوم) وهو نصف المبلغ الذي حققه في السنة السابقة - وقد جمعه في اليوم الذي تقاعد فيه رسمياً وقبض فيه أول شيك له من الضمان الاجتماعي البالغ \$105.

بعد تسديد ديونه، كان مفلساً تقريباً، ولكن بقي دائماً المقاتل - فحتى وهو في الستين من عمره - و مسلحاً بأيمان قوي يتعلق بمنتجه، الدجاج المقلي، تمكن هارلند من وضع خطة لمشروعه التجاري. فاذا لم يتمكن الزبائن من القدوم

إلى مطعمه لتجربة وصفاته، فسيأخذها لهم بنفسه. وفي تلك المرحلة زحمت المشاريع بقيام امتياز تجاري ل ك ف س.

الطريق إلى النجاح

ومع سير أول حق امتياز في مدينة سالت لايك سيتي على وجه حسن، انطلق هارلند ليبيع وصفته للمطاعم، ولكن كان لا بد أن يعود إلى الأساس. وقد ذكر في سيرته الذاتية: “اضطرت في العديد من الليالي إلى النوم في المقعد الخلفي لسيارتي، بهدف توفير المال حتى أتمكن من شراء المواقف للطبخ في اليوم التالي إذا وافق أحدهم على شراء حق امتياز”.

و كانت المسألة أيضاً مسألة تضامن - فكانت زوجة هارلند كما وصفها “الموضبة، المشرفة على مخزني، الشخص المسؤول عن التوصيلات - كان مرآنا بمثابة المخزن. وكانت تملأ طلبات اليوم في أكياس ورقية صغيرة مبطنة بالسيلوفان وتوضبهم للشحن. ثم كان عليها أن توصلهم إلى قطار منتصف الليل”.

جاء هارلند بحزمة يبيعها إلى المطاعم: مؤلفة من الوصفة (التي ضمت التوابل)، موقد على الضغط، وكراتين للتحميل إلى الخارج ومواد تسويقية. حتى أنه اقنع أصحاب المطاعم الموجودين على زيادة صيغة ك ف س إلى لوائح الطعام الخاصة بمطاعمهم.

أعطى العمل المجهد نتيجة جيدة وأصبح مفهوم دجاج كنتاكي المقلي معروفاً، وسريعاً ما أصبح وجبات سريعة تترك أثراً. وبحلول العام 1963، أصبحت الوصفة حق امتياز لأكثر من 600 سوق في الولايات المتحدة الأمريكية وكندا. زار هارلند المطاعم المستقلة في أنحاء الولايات المتحدة الأمريكية، ليقوم بتفقد سماه “كولونلينغ” - متأكداً من أن الزبائن كانوا سعداء. فكان ذلك بمثابة نقطة تحول في المؤسسة التجارية وبأكثر من طريقة واحدة.

لم يكن التوسع استراتيجي هارلند الوحيدة للنمو، فقد كان يبحث باستمرار عن طرق لتطوير المؤسسة التجارية، فقد تم تقديم أول وجبة جاهزة إلى مطعم في جاكسونفيل في ولاية فلوريدا، في العام 1957، وهي فكرة الهمت مارغريت ابنة هارلند. وأيضاً في العام 1957، تم بيع الدجاج في حاويات سميت دلاء، بالإضافة إلى الشعار، “شعور جيد لدى لعق الأصابع”. وللمرة الأولى وبحلول العام 1960، نجحت فعلاً رؤية هارلند بتعريف الناس إلى الوصفة، مع إدارة 400 حق امتياز عبر الولايات المتحدة الأمريكية وكندا.

التوسع عالمياً

بعد ثلاث سنوات، عام 1963 نما العمل فأصبح (في المؤسسة) سبعة عشر موظفاً، لكن العمل أصبح أكثر من طاقة هارلند على الإدارة. خلال سنوات عمله وحده، سافر حوالي 200000 ميل للإيدان ببدء عمل جديد ولترويده بالإعفاءات الضريبية الضرورية، خاصة أنه لم يعد شاباً. قدم له عرض مغر من قبل الممولين جون براون، جاك ماسي وبيت هارمان (الشخص الأول الذي حاز على امتياز منذ 12 سنة)، عمل جاهداً على رفضه. ورافق هارلند على البيع بمبلغ قدره مليوني دولار (14 مليون دولار أو 7,5 مليون جنيه اليوم) بشرط تقديم يد المساعدة في الأعمال، كسفير للشركة. في ظل الظروف القائمة، جلب فريق الممولين حقوق امتيازات وطنية وعالمية، بما فيها إنكلترا، فلوريدا، يوتاه ومونتانا، وحاز هارلند أيضاً على حقوق الامتيازات، محتفظاً بحقه كمالك للشركة، في كندا أيضاً.

قام المالكون الجدد بضخ صناديق الاستثمار في المؤسسة التجارية ووضعت الشركة نصب عيونها التوسع أكثر، في كلي شمال أمريكا والعالم. وسرعان ما تمددت منافذ كنتاكي في 50 ولاية في الولايات المتحدة الأمريكية وتم إنشاء المؤسسة التجارية في بوينوتو ريكو، المكسيك، اليابان، جامايكا وجزر البهاماس. وافتتح أول موقع أوروبي في بريستون، إنكلترا في العام 1964. وفي منتصف الستينات، احتل دجاج كنتاكي المقلي المرتبة السادسة بين شركات خدمات الغذاء، بامتلاكها 1,500 مطعم ومكان لتقديم الوجبات السريعة.

بقيت تجارة حق الامتياز العامود الفقري لمشاريع توسع المؤسسة التجارية، واستعملت الابنية الملونة بالخطوط الحمراء والبيضاء لجذب السواح والمقيمين إلى الماركة.

و في العام 1966 تم انشاء تعاونيات تسويق خاصة بدجاج كنتاكي المقلي، مما أعطى الأماكن الحاصلة على حق الامتياز 10 أصوات والشركة ثلاثة أصوات عندما قرروا ميزانيات وحملات التسويق. فقد استفادت الامتيازات أيضاً من حصة من معدات وتجهيزات المبيعات الخاصة بالشركة، كما أسس المجلس الاستشاري الوطني الخاص بالامتيازات.

نتيجة الابتهاج الناتج عن نجاح التوسع السريع للمؤسسة التجارية، انطلقت الشركة إلى العامة مسجلة على بورصة نيويورك في العام 1969، مع شراء هارلند لأول 100 سهم.

وفي هذه المرحلة كان المالكون الجدد يبحثون عن طرق لتنظيم المؤسسة التجارية. وقد خطط لتخفيض النفقات العامة وبالأخص تكاليف اليد العاملة، التي وضعت موضع التنفيذ، وذلك عبر تحويل فكرة هارلند الأصلية بإنشاء مطعم للجلوس إلى مطعم وجبات سريعة، أي مفهوم الوقوف، مع التشديد على الخدمة السريعة. وقد نمت المؤسسة التجارية بمعدل هائل بحيث أصبح بعض أصحاب الامتيازات من أصحاب الملايين. ولكن شعرت شركة دجاج كنتاكي المقلي بان لهذا النمو السريع ثمن قادم. فمع انتاج الامتيازات المالية بمثل هذه المعدلات السريعة، كان هناك حوافز قليلة لهم بأن يستمروا مع "ك ف س" على المدى الطويل، وعوضاً عن ذلك قد يتحولون إلى شركات جديدة (وفي هذه المرحلة كان فريق الادارة يمتلك 21 مليونيراً يبعثون لهم بالتقارير) مما يشير إلى ان هذه الامتيازات سوف تبقى مع المؤسسة التجارية لسنة أو سنتين فقط، مساهمة بفقدان هذه الامتيازات للمنشأ القوي والخبرة.

و في الوقت نفسه ظهرت تقارير سلبية حول الممارسات الحسابية لادارات امتيازات أخرى، على وسائل الاعلام، وكنتيجة وبالرغم من عدم وجود علاقة لها مع كنتاكي، تأثر سعر السهم للشركة، منخفضاً إلى \$10 للسهم الواحد بعد ان كانت \$55،50 خلال العام السابق. ف سجلت تلك المرحلة، حالة قلق عمت المؤسسة التجارية، فقام العديد من اللابعين الرئيسيين، كجاك ماسي بتقديم استقالاتهم من المؤسسة نتيجة عدة خلافات. وتم تعيين فريق إدارة جديد بسرعة، يمتلك خلفية في مجال الطعام وادارة الاعمال، من أجل إنعاش الثروات المالية. وقد أدى ذلك إلى انتهاء أيام هارلند في الشركة فاستقال من مجلس الادارة. حتى وهو في عمر الثمانين علم أين حدوده. قال في مقال نشر في جريدة النيويورك تايمز "أدركت انني في مكان لا مكان لي فيه... كل ما يقوم به مجلس إدارة شركة ضخمة كان من دون علمي وأجد نفسي مشوشاً بالحديث المتداول والأموال الطائلة التي تتم مناقشتها في الاجتماعات".

الأيادي المتغيرة

وكجزء من خطة إنعاش دجاج كنتاكي المقلي قامت المؤسسة التجارية بدمج الطعام وشركة هوبلن انك للمشروبات الروحية في العام 1971، عندما توقفت المبيعات عند 700 مليون \$ (280 مليون جنيه)، فترك جون براون المؤسسة التجارية متبعاً هذه الصفة. بدت تلك خطوة ذكية، بحيث إن خبرة هوبلن كانت في مجال التسويق، وهو المجال الذي كانت المؤسسة التجارية بحاجة ماسة إلى تعزيزه. فان ادخال مجموعات لمنتجات جديدة، كالأضلع المشوية، كان بمثابة الطلب في تلك الايام، وبالرغم من ان تلك المجموعات اثبتت شعبيتها، فقد كانت تخفي في الواقع حقيقة ان مبيعات الدجاج المقلي في انخفاض. وبعد فترة، بدأت تلك المصلحة تتضاءل، بينما بدأت المؤسسة التجارية تتراجع من جديد.

في أوائل السبعينات، تضاعلت أيضاً العلاقات مع الامتيازات الموجودة في الولايات المتحدة الامريكية اكثر من اي وقت مضى، وهي مشكلة كانت تتفاقم منذ ان قام براون وماسي بشراء المؤسسة التجارية. ففي ذلك الوقت كانت الامتيازات تباع إنتاجاً أكثر في المتجر الواحد من أصحاب الشركة أنفسهم، وكانت تكره أن تدفع رسوم العائدات (وهي جزء من اتفاقية الامتياز) إلى صاحب ماركة بنظرهم غير كفؤ.

شعر أصحاب الامتيازات ان هوبلن نموذج من الشركات يروق لهم بقوة، فتلا ذلك معركة على العقود. كان فريق الادارة مصراً على الاعتماد على العلاقات الايجابية التي كانت مبنية في الماضي، بغض النظر عن عدد النزاعات بشأن العقود وتوقف الاتصالات.

و بالتالي بدأت صورة الماركة تضعف في عيون الجماهير، وبدأت الخطط البديلة تتوحد، بذلت الجهود في سبيل العودة إلى طرق هارلند الأصلية في الطهو، وتم التقليل من قائمة الطعام بهدف تخفيض التكاليف. وللأسف توفي هارلند في العام 1980 بسبب سرطان الدم، ولم يتمكن من رؤية تأثير التحول.

آفاق جديدة

ساعدت العودة إلى المبادئ الاساسية على رفع ثروات المؤسسة التجارية وخاصة حين توجت في حملة إعلانية تحت عنوان، "نحضر الدجاج بالطريقة الصحيحة" وقد أثبتت نجاحها نتيجة سيرها لسبع سنوات لاحقة. وفي العام 1982 كسب أرجي رينولدز شركة هوبلن الأصلية، وقد أدخلت السيولة بحيوية، وكانت بمثابة منصة للمزيد من التوسع العالمي ورؤية جديدة للمؤسسة التجارية. وفي تلك السنة، بلغت المبيعات 2.4 مليار \$ وبشكل خاص لأن المؤسسة

التجارية رفضت تقليد منافسيها بتقديم فورة منتجات جديدة، مركزة بدلاً من ذلك على تنقية مقترحاتها الموجودة.

كان ذلك تحولاً لم يمر دون ان تلاحظه شركة الغذاء والمشروبات العملاقة بيبسي كوو في العام 1986، وللحرص على تأمين سوق واسع لترويج مشروباتها الخاصة قامت بالحصول على دجاج كنتاكي المقلي مقابل 840 مليون \$ (504 مليون جنيه)، بعد ان اثار إعجابها الزيادات الأخيرة في العائدات التي حققتها في جميع أنحاء العالم. بدا مناسباً جداً، بما أن بيبسي كوو قد امتلكت أصلاً زميلتها سلسلة الوجبات السريعة تاكو بيل وبيتزا هات.

أراد المالكون الجدد متابعة تطوير المؤسسة التجارية، ولذلك افتتحوا مركز الكولونيل ساندرز التقني لتعزيز عملية تطوير المنتج. فتمت تجربة مبدأ طهي الدجاج في الفرن وتوصيل الطلبات إلى المنازل. وقد هدف أيضاً إلى المزيد من التوسع العالمي، توجت بافتتاح سوق لها في جمهورية الصين الشعبية في العام 1987 - أول سلسلة وجبات سريعة أمريكية ترسخ وجودها في هذا البلد.

بدأت المؤسسة التجارية ظاهرياً، انها عادت إلى الطريق الصحيح ولكن كانت العلاقات مع الامتيازات في الولايات المتحدة الأمريكية لا تزال متوترة. ومع انهم كانوا معجبين بخبرات المالك الجديد ومنافذه إلى الاسواق العالمية، إلا أن العديد من الامتيازات الأمريكية شعرت أنه ليس لديها الكثير لنقوله بالنسبة للمؤسسة التجارية مقارنة بوضعها قبل 20 سنة. كان المنافسون يطورون أيضاً مجموعة منتجات جديدة، وكافحت دجاج كنتاكي بشدة وتوصلت إلى مفهوم الدجاج المقلي، فأصبحت الجوانح الحارة وأسلوب سندويشات الدجاج عروضات جديدة.

كانت قصة مختلفة عالمياً، وبكل الأحوال، كانت الاسواق العالمية في ازدهار مستمر، من الناحيتين المادية والعلاقات مع الامتيازات معاً، مع أرباح قبل الضرائب وصلت إلى 92 مليون \$ (46 مليون جنيه) في العام 1992، مقارنة بالولايات المتحدة الأمريكية 86 مليون \$ (43 مليون جنيه). كانت المبيعات في آسيا والإدارات في استراليا قوية بشكل خاص، فاستغلت الشركة الفرصة لتستفيد من ذلك، مع خطة تقضي بافتتاح سوق جديد لها كل يوم خارج الولايات المتحدة الأمريكية. و غالباً ما استعملت الابتكارات الموضوعة في الإدارات العالمية كنموذج لدخول اسواق جديدة.

أين هم اليوم؟

وفي وسط النمو بانّت المخاوف المتوجهة نحو المخاطر الصحية المرتبطة بالأطعمة المقلية في العام 1991 فغيرت المؤسسة التجارية اسمها إلى كنتاكي فرايد شيكن (KFC). باعت (بيبسي كوو) كنتاكي إلى سلسلة مطاعم يام العالمية، إلى جانبها مؤسساتها التجارية المختصة بالوجبات السريعة في العام 2002. ويستمر ازدهار المؤسسة التجارية حتى اليوم، محسناً مجموعة منتجاته تلبيةً لطلبات الزبائن - ففي السنوات الثلاث الأخيرة قامت الشركة بإزالة الدهون غير المشبعة من منتجاتها، وتم إطلاق دجاج كنتاكي المشوي مؤخراً في شمال أمريكا.

ربما لم تمر سوى 40 سنة فقط على وفاة هارلند ساندرز، ولكن لطالما عاشت معاييرها وإيمانه بالمنتج على مر السنين. وما زالت وصفته السرية تحرس عن قرب حتى اليوم، مقفل عليها في قفول في لويزفيل، ولاية كنتاكي. فعدد قليل من الناس فقط يعلمون محتوى الوصفة وهم محلفون على السرية. ومن جهة أخرى يتمتع الملايين من الناس كل يوم في جميع أنحاء العالم، بمنتجات الكولونيل.



بيتزا هات

شريحة من التاريخ

المؤسسان: دان وفرانك كارني

عمر المؤسسين عند البداية: 27 و 20 عاماً

الخلفية الثقافية: طالبان كلية، يعملان في بقالة.

سنة التأسيس: 1958

نوع المؤسسة التجارية: مطعم بيتزا ووجبات جاهزة.

البلدان التي تتبادل هذه التجارة: 100 بلد

العائدات: غير متوافرة.

إذا كنت قد طلبت يوماً وجبة بيتزا جاهزة أو أكلتها في مطعمها ما، فإذاً على الأرجح أنك أتيت إلى بيتزا هات. انشئت المؤسسة التجارية قبل خمسين عاماً في الولايات المتحدة الأمريكية، وهي اليوم أضخم شركة بيتزا في العالم، بامتلاكها 6,200 موقع في الولايات المتحدة الأمريكية وأكثر من 4000 موقع حول العالم، متوزعاً على 100 بلد.

وهي منقسمة إلى نوعين من المطاعم، المطاعم على غرار العشاء العائلي، ومطاعم الوجبات السريعة الذي يندرج تحت ماركة بيتزا هات اكسبريس، فالمؤسسة التجارية معروفة بشدة لكعكتها الخالقة وكذلك لبيتزاتها. فهو بالتأكيد اسم مألوف اليوم ولكن فكرة المؤسسة التجارية نبتت من جذور متواضعة أكثر بكثير من ذلك، انطلقت من مقال عن البيتزا نشر في جريدة نيويورك.

البدايات المتواضعة

كان الأخوان دان وفرانك يدرسان معاً في كلية في وتشيتا، كنساس، الولايات المتحدة الأمريكية، وذلك في الخمسينات، عندما اقترح أحد الأصدقاء فكرة جيدة بافتتاح مؤسسة تجارية للبيتزا. فكان قد قرأ مقالاً قد نشر في جريدة النيويورك بوست، يتحدث عن مدى شعبية المنتج القائم على العجينة على الساحل الشرقي. كانت البيتزا حينها من النوادر، ومن المؤكد أنه لم يسمع بها أحد في منطقة كنساس، ولكن الأخوان المتحمسان قررا أن يبدأ بالمشروع، بغض النظر عن حقيقة الأمر بأنه لم يكن لديهما أدنى فكرة حول كيفية تحضير البيتزا.

ومن ناحية أخرى كانا محفرين نتيجة النصيحة التي كان قد أهداهما إياها والدهما المتوفى، قال لدان: “إذا كنت تملك خياراً ابداً، انخرط بإدارة الأعمال لنفسك، لأنه بذلك تحظى بالرضى بحيث إذا خسرت أو ربحت، تكون تلك خسارتك أو ربحك الخاصين، فليس هنالك أحد فوقك يحرمك من الفرص الجيدة لتحقيق النجاح”. نشأ دان وهو يعمل في متجر العائلة للبقالة ولكن تم إقفاله من أجل إنشاء مؤسسة تجارية، إلى أن عرضت هذه الفرصة نفسها.

ولإبقائها في كنف العائلة، تمكّن الأخوان من إقناع والدتهما أن تسلفهما \$600 (\$4,500 أو 2,552 جنيه). ولأنهما لم يعلما كيفية تحضير البيتزا، فقد قاما بأمر أفضل وهو البحث عن شخص يستطيع القيام بذلك. مما أدى إلى ولادة شراكة مع جون باندر وهو رجل خدمات كان قد عمل في صناعة البيتزا في انديانا.



مطعم معاصر لبيتزا هات.

جاء جون بالوصفة التي قام دان وفرانك بتعديلها فيما بعد لتتضمن “القليل من هذا والقليل من ذاك” وقاما باستعمال بقية أموالهما كبذل إيجار أماكن وشراء معدات مستعملة لصناعة البيتزا.

كان انتقاء الاسم للمؤسسة التجارية أمر بغاية السهولة. فكان المبنى يحتوي على لافتة لا تتسع إلا لثمانية حروف وفراغ من حجر الادمنت، بحيث كان لا بد من استعمال كلمة بيتزا وكان على الأخوين أن يطلعا بكلمة أخرى تتألف من ثلاثة أحرف فقط.

اقتрحت زوجة دان الاسم بما أن المبنى يشبه الهات أي الكوخ وبالتالي كان الاسم قد اكتمل.

شعور البيتزا

افتتح أول مطعم في العام 1958، مقدماً البيتزا والبيرة، ويتسع لـ 25 شخصاً جالسين. قام الكارني بتوزيع البيتزا مجاناً في ليلة الافتتاح بهدف حشد الاهتمام. كانت المؤسسة التجارية ناشطة، مع طلب العديد من البيتزا بأحجام الـ 10 انش والـ 14 انش، كوجبات جاهزة. كان السماح للزبائن بتجربة المنتج قبل شرائه عبارة عن خطوة جريئة - فزاد الاهتمام في المجتمع المحلي.

وكانت زيارة بيتزا هات، بالنسبة للعديد من الأشخاص، عبارة عن تذوقهم للبيتزا للمرة الأولى. فتشكلت طوابير طويلة لتذوق العجينة المطبوخة و المغطاة بطبقة طازجة وبالأعشاب.

لم يكن الاخوان يتوقعان حتى مدى لذة النتائج، من جهة المنتج واحتمال التوسع. كان الهدف الاساسي من المؤسسة التجارية هو تأمين المدخول اللازم من أجل تمويل صفوف فرانك الذي لم يكن قد تخرج بعد، ودراسات دان العليا ولكن تقاجاً بالأرباح المثمرة الناتجة عن المبيعات الاسبوعية التي وصلت إلى حوالي \$1,500 (11,000\$ أو 6,000 جنيه اليوم) وبإيجار \$135 بالشهر، استأثرت بأضخم النفقات العامة للمؤسسة التجارية.. وبناءً على هذه المعادلة والشهية الجديدة نحو البيتزا من قبل المجتمع المحلي، ارتفعت شعبية الشركة، إلى حد بعيد، لدرجة أنهم افتتحوا فرع آخر لهم مع خدمة التوصيلات المنزلية بعد أشهر قليلة.

ولكن لم يكن الزبائن وحدهم هدفاً للإغراء. فقد أثارت قدرة المؤسسة التجارية إعجاب المطاعم الأخرى، وأرادوا أن يصبحوا جزءاً من الشركة وأن يديروا مطعماً مماثلاً. مما شجع آل كارني للتوجه إلى تجارة الامتيازات في فترق الستينات، بهدف توسيع المؤسسة التجارية لتصل إلى خارج حدود كنساس سيتي وتزويد المطاعم من اجل زيادة الاهتمام من قبلها.

وكانت قصة مختلفة، بالرغم من ذلك، مع مصارف ويتشيتا التي قدمت للأخوان دعماً قليلاً، مشككة بالربح الذي قد يحققه مفهوم امتياز مماثل. وبأسلوب المقاول الشجاع والمتعارف عليه، انطلق الأخوان بتوسعهما من خلال خطط توزيع حقوق الامتيازات، مستخدمين أموالهم الخاصة. ولاحقاً بعد سنة ونصف قاما بدمج المؤسسة التجارية، وافتتحا خمس فروع لبيتزا هات، تضمنت أربع شركات تمتلك المواقع، افتتح أول مطعم لهما بحق الامتياز لديك هاسر في ولاية كنساس، والذي شارك الأخوان بتمويله جزئياً.

الجهود المتزايدة

أشار بيع أول امتياز إلى بداية خطط نمو طموحة قادمة. كان العديد من مستثمري الامتيازات الأولى أصدقاءهما الزملاء الذين كانوا قد ساعدوا آل كارني في البداية وقد اخذوا فكرق جيدة عن المؤسسة التجارية. وبالرغم من ذلك، لم يكن الاخوان مركزين بعد على كيفية تطور المؤسسة التجارية في المستقبل (على المدى البعيد)، فكانا لا يزالان يعتبران بيع الامتيازات كمرتقب مؤقت، ليساعدهما على دفع تكاليف دراستها التي كانا قد أجلوها لفترة معينة (نال فرانك شهادته أخيراً في العام 2000، بعد أن قام بتأجيلها لأكثر من أربعة عقود) وفي مقابلة لاحقة، لاحظ فرانك “أننا كنا نحاول مساعدة صديق أكثر من محاولة تأسيس سلسلة مطاعم عالمية. وقد تلاحقت الامتيازات بهذه الطريقة للسنوات الثلاث أو الأربع اللاحقة”.

وأضاف إنها لم تكن ربما أفضل طريقة لإنماء مؤسسة تجارية بحيث كان هنالك القليل من عدم الثبات في الماركة وما قد تم اختيار العديد من المقدمات على أساس رخص للعودة عن قرارهما. وأدرك آل كارني أنه قد تكون وظيفة المفهوم أبعد من دفع رسوم الدراسة.

حصة من الامتياز

أرادا أن ينميا المؤسسة التجارية بقوة أكبر، فبدأت بيتزا هات بتوقيع المزيد من الامتيازات لافتتاح أسواقا جديدة. وما يميز الامتيازات هو أن صاحب الامتياز الرئيسي (أي شركة بيتزا هات الأساسية) لا تؤمن السيولة لأي فرع جديد (فكل امتياز يمول سوقيه الخاص)، مما يخولها النمو من دون الاحتياج إلى أي راس مال ضروري إضافي. كانت بيتزا هات تجني المزيد من المال من خلال تزويدها لكل فرع بالمكونات، المعدات، التدريبات واسم الماركة، مقابل حصولها على نسبة صغيرة من المبيعات كرسوم امتياز.

بدأو بتوزيع اسم بيتزا هات على الامتيازات مقابل رسم أولي قدره \$100 (\$650 أو 348 جنيه اليوم) ومقابل عائدات شهرية قدرها \$100.

محافظين على روح المبادرة، راقب الاخوان المنافسة عن كثب. فقد اعتبروا ان سلسلة مطاعم شايفيز بيتزا التي كانت ترسخ وجودها بقوة على الساحل الغربي، قد تنافسهما قريباً على منطقتيهما. فقررا أن يعززا صورة بيتزا هات بجعلها مطعم الحي وحرصا على أن تكون لسلسلة المطاعم والمباني الإضافية معايير موحدة حتى تؤلف جبهة موحدة لمواجهة المنافسة.

وقام الأخوان أيضاً بتعزيز سيطرتهم على المؤسسة التجارية، من خلال شرائهما للأسهم التي امتلكها باندرو وبحلول العام 1966 أصبح عدد الفروع 145، بالإضافة إلى الاسواق الستة التي امتلكتها شركتهما، التي توسعت بفضل مجموعة من الاصدقاء وزملاء العمل، الذين حثوا الاخوان على انشاء مكتب رئيسي لهما في ويتشيتا بهدف مراقبة نمو المؤسسة التجارية. وحتى الآن استعملت جميع الفروع مباني مسقوفة باللون الأحمر وتصاميم داخلية مماثلة، حريصة على أن تظهر الماركة والشعور الذي تبعته أصبح مألوفاً بالنسبة للزبائن. ولكن لم يكن آل كارني راضين على نمو المؤسسة التجارية على أساس وطني فقط، فقد كانا يتطلعان إلى الصورة الأوسع أيضاً، وبعد سنتين لاحقتين، خلال العام 1968 افتتحا أول فرع كندي لهما. وفي هذه الفترة كانت الفروع تتزايد بسرعة بحيث قدمت، في تلك الفترة، للناس طريقة سهلة في سعيهم وراء “الحلم الأمريكي” وانشاء مؤسساتهم التجارية الخاصة: ففي ذروة توسع بيتزا هات، كان يتم افتتاح مطعم جديد كل يوم.

وبنهاية أول عقد لمؤسسة بيتزا هات، كانت السلسلة قد توسعت إلى 310 فروع، تقدم الطعام إلى ما يزيد عن مليون شخص أسبوعياً.

أنشأت الشركة الجمعية العالمية لأصحاب الامتياز لبيتزا هات، والتي استلمت 40% من عمليات فروع الشركة، وأضافتها إلى المواقع الستة التي امتلكتها المؤسسة التجارية كلياً، وذلك لمحاولة تحقيق توازن أكبر بين الفروع والمواقع التي امتلكتها الشركة. بدا ان توسع بيتزا هات متواصل بلا انقطاع، وتبعاً لنصيحة المطلع على الأعمال التجارية، مارتن هارت (الذي قام بالاستثمار في مؤسسة تجارية منافسة لانتاج البيتزا تحمل اسم بابا جونز) قام دان وفرانك بتحضير الشركة لادراجها على لائحة البورصة بهدف جمع المزيد من الموارد المالية لتحقيق توسع إضافي.

العودة الى الجذور

أثبت دمج الفروع، بأنه مهمة صعبة، ولم تسر بالسلاسة التي تمناها دان وفرانك. فقد استعمل أصحاب

الامتيازات السابقون نظاماً محاسبية مختلفة وكانت عملية دمجها جميعاً معاً في نظام واحد أكبر، عبارة عن عملية مطولة وشاقة، فقد تطلب إنجازها حوالي سنة مما جعلها كابوساً إدارياً. وبالرغم من ذلك جمع الاكتتاب حوالي 6 ملايين دولار، بدأت تداعيات دمج النظم المحاسبية تظهر على المؤسسة التجارية، بحيث أضاع الأخوان تركيزهما على التسويق والتوسع: سحقت المبيعات وتلقت الأرباح ضربة. وكانت بيتزا هات في تلك المرحلة، قد رسخت نفسها باحتلالها المركز الأول في العالم كسلسلة مطاعم لإنتاج البيتزا من حيث رأس المال وعدد المطاعم، ولكن كان عليها أن تعمل بجهد لتحالف! على هذا المركز.

بدا الإصلاح الجذري للمؤسسة التجارية أمراً محتملاً، وقرر الأخوان تنفيذ خطة عمل طويلة الأمد تساعد على وضع المؤسسة التجارية على الطريق الصحيح، والتي تضمنت بعض الامتيازات. وفي مقابلة أجريت في العام 1991، قال فرانك: “كنا على وشك فقدان السيطرة على الإدارات، ثم أدركنا بأنه علينا أن نتعلم كيفية التخطيط” وقد تضمن ذلك تقوية الفريق الإداري، وزيادة المبيعات والأرباح، واللجوء إلى تنمية الأسواق وتمييز فرص العمل التجاري المحتملة. وكان التنوع في المنتجات أحد هذه الخطوات - فقد توسعت بيتزا هات من خلال 80% رهان على ريدي ايتالي المصنع لعجينة البيتزا المجمدة، وقامت أيضاً بتشكيل مشروع مشترك مع أغذية سان فلور فوود بروسيسورز، مضيفة السندويشات إلى جانب عجينة البيتزا الرقيقة.

ازدهرت افتتاحات المطاعم المحلية واحتقلت المؤسسة التجارية بافتتاح مطعمها ال 1000 في وينشيتا، ولاية كنساس. توسعت الشركة أكثر وتمكنت من شراء ثلاثة مطاعم أخرى، تاكو كيد وفلايمينغ ستير بالإضافة إلى شرائها لشركة مؤن تزود بها المطاعم عبر موزعها. وقد تم تثبيت وجودها عالمياً بشكل راسخ، وبحلول العام 1976، افتتح المطعم ال 100 لبيتزا هات في استراليا تالياً لافتتاح مطاعم أخرى في أماكن مترامية الأطراف كاليابان، كوستا ريكا و انكلترا. وبذلك الفترة كانت الشبكة الكاملة لأسواق بيتزا هات قد تضخمت إلى 2000.

ومع تعزيز المؤسسة التجارية لمستقبل واثق أكثر جنباً إلى جنب علامتها التجارية الممثلة بالسقف الاحمر، استمرت المحلات التجارية التي امتلكتها الشركة في النمو، تنتسع لجلوس ما بين الستين ومئة وعشرين شخصاً.

واستطاعت بيتزا هات ان تجمع المزيد من الدعم المالي لدعم هذا النمو من خلال سلسلة اضافية من العروض لاسهمها في البورصة. وما يميز البورصة هو انه يمكن لاي شركة ناجحة ان تجمع دعماً مالياً اضافياً من اجل تحقيق نمو أسهل.

ذروة الأداء

كان التسويق القوي والاعلانات المبدعة عبارة عن المفتاح لكليّ التوسع عالمياً والتميز المحلي. كانا اساسيان لشعبية بيتزا هات المتزايدة، فاستمرت هذه الاستراتيجية خلال الستينات والسبعينات. وظهر اول اعلان متلفز للماركة في العام 1965، وهو عبارة عن اغنية موسيقية قائمة على الكلمات التالية “صفق صفق لبيتزا هات”.

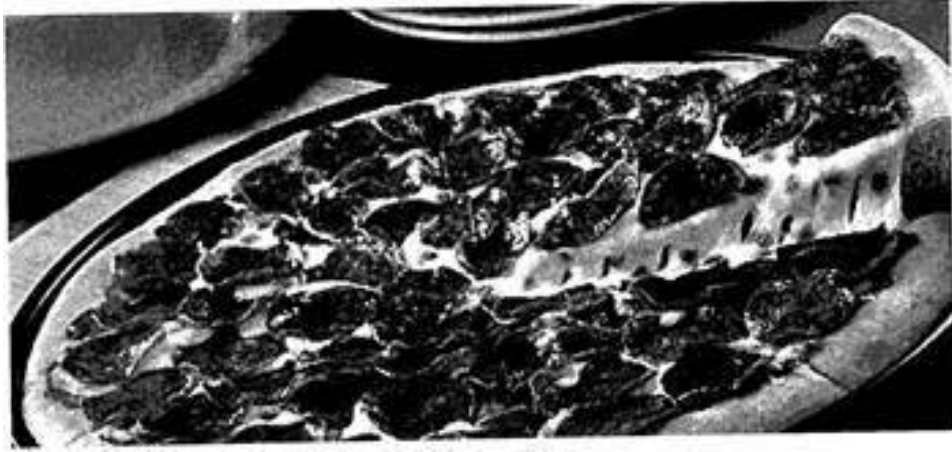
كانت الحملات تجري على الصعيدين المحلي والعالمي، وكان مستوى الاهمية المرتبط بالتسويق واضحاً بالميزانية المخصصة له - فازداد من \$942000 (77000 جنيه) في العام 1972 ليصل إلى 3 ملايين \$ (1.2 مليون جنيه) بعد عامين لاحقين.

لم يزد التسويق من جمهور الشركة فقط وانما جذب ايضاً انتباه شركة بيبسي كو العالمية للاطعمة والمشروبات إلى حد ان هذه الاخيرة عرضت ان تقوم بشراء بيتزا هات. وفي العام 1977، باع الاخوان حصصهما في صفقة دفعت فيها بيبسي كو 320 مليون \$ (160 مليون جنيه) في البورصة، لاصحاب الاسهم في بيتزا هات. بامتلاك الاخوان 10% نالا على 32 مليون دولار (115 مليون \$ أو 61 مليون جنيه اليوم) - ويعتبر مبلغاً مهماً في تلك الفترة واكثر من كاف لتغطية اي تكاليف للرسم الدراسية في المستقبل! اصبحت بيتزا هات قسماً من بيبسي كو، مع تحقيقها خلال تلك السنة مبيعات تخطت عتبة ال 40 مليون \$ (200 مليون جنيه).

سلك كل من الاخوان طريقاً مختلفاً - فقد بقي فرانك في المؤسسة التجارية لثلاث سنوات بمنصب الرئيس ولكن دان قرر بأنه حان الوقت للمضي قدماً. وفي مقابلة أجريت في العام 2002، قال: “أعتقد بأنني مقول. فأنا استمتع ببناء الامور أو محاولة بنائها، وبعد أن تتحول إلى أمور قديمة، ومؤسسة تجارية ضخمة، لا أعود أحبها من أعلاها إلى أسفلها. فلا يعود الأمر مسلياً. اعتقدت انه سيكون من المثالي بالنسبة لي امكانية ان التقت وابع ثم أرحل”.

و في العام 1980، ترك فرانك المؤسسة أيضاً، ومع العلم بأن رحيله يعني أن اسم آل كارني لم يعد مرتبطاً

بييتزا هات، ودام ميراث الأخوان. وقبل أن يترك بييتزا هات، ساهم فرانك بصناعة المنتج الأكثر شعبية في المطعم، وهو بييتزا المقلاة الشخصية، وهي بييتزا بحجم أصغر وللشخص الواحد. “يمكنني الآن أن أقول بأن البييتزا تجري في عروقي”، ذكر فرانك. وقد استمتعت كثيراً. ولمس بنفسه صعوبة الابتعاد عن هذا المنتج، وبعد مغادرة بييتزا هات، تلقى فرانك العديد من العروض الناتجة عن شركات البييتزا المتعطشة للاستفادة من خبرته، ولكنه تقادى بوعي مجال البييتزا، وقام باستثمارات بشركات متنوعة كشركات العقارات، واستغلال النفط والغاز بالإضافة إلى نجارة السيارات. ولكن اغراء البييتزا اثبت شدة تأثيره، وفي آخر المطاف انضم فرانك إلى وليدة بييتزا هات المنافسة بابا جونز كصاحب امتياز. وفي



بييتزا من بييتزا هات على الطريقة الإيطالية:

تقوم الشركة بابتكارات في منتجاتها باستمرار.

السنوات الأخيرة، نمت أسهمه في المؤسسة التجارية، بينما التفت دان للعمل كمستثمر مغامر، بهدف البحث عن فرص لإعمال تجارية جديدة.

قهر المنافسة

كان من الواضح أن بيبسي كو قد وجدت فرصتها الذهبية وذلك بحيازتها على بييتزا هات، بحيث ازداد عدد الأشخاص الذين اختاروا ان يتناولوا الطعام خارج منازلهم. ولكن بدأ العديد من المنافسين بالظهور نتيجة هذا الازدهار في مطاعم الوجبات السريعة وفجأة اضطرت بييتزا هات أن تكافح من أجل الحفاظ على الزبائن جنباً إلى جنب مع منتجي البييتزا الآخرين، كدومينوز، بييتزا اكسبرس ولينل سيزار.

ملهمة من الخلفية الأصلية في التسويق، قررت بييتزا هات أن تنتج عدداً من المنتجات تحمل اسم الماركة لمساعدتها على البروز بين الجماهير. فطرح مجموعة كيبيتزا بان، وقدمت أفكاراً أخرى، من ضمنها هاند - توستيد تراديشونال بييتزا، التي اطلقت في العام 1988، وعروضات خاصة خلال وجبة الغداء. وفي ذلك الوقت، تم تعيين فريق ادارة جديد، مع ستيفن رينماند الذي اصبح المدير العام والمدير التنفيذي في العام 1984. مما بشر بفترة نمو هام لنمو المؤسسة التجارية. في العام 1986، افتتح مطعم بييتزا هات ال 5000 للعمل التجاري وبدأ معه التوصيل إلى المنازل أيضاً. مما أثبت بأنها خطوة ناجحة بشكل هائل. فبعد سنوات قليلة، اي في اوائل التسعينات، استأثرت الوجبات الجاهزة وتسليم البضائع بربع مبيعات بييتزا هات.

ومن جهة أخرى، كانت سلسلة المطاعم مركزة على ترسيخ وجودها عالمياً والدخول إلى أسواق جديدة لتكسب المزيد من الافضلية التنافسية، بافتتاحها مطعمًا في موسكو في العام 1990. نتج عنه البييتزا الروسية، الموسكوف، وهي نسخة غطاها سمك التونا، سمك الماكريل، سمك السلمون والبصل. كان الاداء على الصعيد العالمي واعدًا - كان الفرع الروسي لبييتزا هات ذو الأداء الأعلى من حيث الحجهاء، ومع إحراز (تحقيق) هونغ كونغ، فرنسا، فنلندا، وبريطانيا، نتائج مهمة. وكان سر نجاح هذه المشاريع العالمية هو التحقق من اذواق الاسواق الفردية - فتبين ان المستهلكين في هونغ كونغ وكندا مثلاً يفضلون اللحم المحفوظ ولحم الخنزير على وجه البييتزا، بينما اشتهرت البييتزا بالكاري في استراليا.

ولكن أبت المنافسة ان تزول، ففي اوائل التسعينات، واجهت بييتزا هات اصعب امتحان لها حتى الان، عندما اطلقت سلسلة ماك دونالدز لوجبات البرغر السريعة، منتجاً منافساً لها - الماك بييتزا - في عدة اسواق تجريبية،

وعرضت أيضاً الخيار بالتوصيل إلى المنازل. حقيقة أن بيتزا هات وقفت بوجه هذا التحدي وحتى أنها رفعت أرباحها بحوالي 10% كان بمثابة شهادة على قوة المؤسسة التجارية وولاء زبائنها. واستفادت بيتزا هات أيضاً من تزايد اهتمام الزبائن بالغذاء الصحي، بحيث رأوا أن البيتزا بديل عن الوجبات السريعة الأخرى التي كانت دهنية أو مقلية بالإضافة إلى تزايد عدد الأشخاص الذين لجأوا إلى النظام الغذائي النباتي (معظم مطاعم البرغر لم تكن تقدم السلطة المتنوعة).

مدخل الى جميع الأماكن

كانت الاستفادة من نمو الوجبات السريعة والخيارات المناسبة عبارة عن المغامرة التالية لبيتزا هات. فقضت معظم فترة التسعينات محاولة تطوير المنافذ التي تقدم الوجبات السريعة من خلال السيارة وافتتاح المحلات داخل مراكز التسوق، والذي عرف فيما بعد ببيتزا هات اكسپرس. فكانت تلك استراتيجية ناجحة بحيث توسعت المؤسسة التجارية بشكل متزايد لتصل إلى مواقع غير تقليدية كالمدارس والكافيتريا والمدارس لتنمى مع الطلب.

ومن أجل الحفاظ على موقعها الحقيقي تجاه جذورها الأصلية باعتبارها مطعم بيتزا محلياً، شكلت المؤسسة التجارية علاقات مع المجتمع من خلال إحدى أحدث المبادرات المرتبطة بقضية التسويق، بوك - اي تي، وبرنامج قراءة وطني وبرنامج حوافز أطلق في العام 1984 ومع اشتراك 200,000 مدرسة ابتدائية فيه. وبحلول فترة التسعينات، شارك فيه حوالي أكثر من 17 مليون تلميذ في أميركا الشمالية وحدها وتلقت المؤسسة التجارية التأييد من جورج بوش، رئيس الولايات المتحدة في تلك الفترة. وأصبحت الشركة أيضاً رائداً للإنترنت، عندما أصبحت خلال العام 1994، أول سلسلة محلية تسمح للزبائن بطلب وجبات البيتزا الجاهزة عبر الإنترنت وذلك ضمن نطاق منطقة كاليفورنيا للتجربة (الاختبار).

استمرت عملية تقوية الوجود العالمي للمؤسسة التجارية باعتبارها أولوية، وبحلول العام 1997، كانت السلسلة قد انتشرت على 95 بلداً، مبهجة بشغف الناس تجاه الأكل خارج منازلهم واختيارهم للغذاء الملائم. ولكن كانت الاستثمارات في الأسواق الجديدة بمثابة إجهاد على موارد الشركة التي اضطرت أيضاً إلى محاربة خفض الأسعار الكبير الذي قام به المنافسون بالإضافة إلى أن سوق البيتزا كان يعاني من الركود بدل الازدهار. انخفضت المبيعات في المطاعم التي كانت قد افتتحت خلال السنة السابقة بالعديد من النسب المئوية لكل سنت، مساهمةً بهبوط شامل في مبيعات الشركة بلغ حوالي 21%.

لقد حان الوقت لتغيير المسار فعادت بيتزا هات لتقوم بأفضل ما أحسنت إتقانه - بإبتداعها لمنتجات خلقة لإغراء الزبائن بهدف عودتهم إلى الماركة. وتضمنت هذه المنتجات العجينة المحشوة بجبنة المازوريلا مطهية بداخلها، وجوانح الدجاج (بافلو)، وأنواع بيتزا جديدة كلياً، والتي احتوت على المزيد من الإضافات على وجهها أكثر من أنواع البيتزا السابقة مع صلصة أكثر سمكاً. قامت الحملات الاعلانية بدعم هذه المنتجات بشدة، مبرزة مشاهير كرينغو ستار، دونالد وايفانا ترامب، ومحمد علي. وكانت النتائج الأولية واعدة - فارتفعت حصتها في السوق وزادت مبيعاتها خلال العام 1995 بحوالي 16% بفضل العجينة المحشوة التي حققت الأرقام القياسية للشركة.

قررت شركة بيبسي كو أن تدمج مكتب العمليات الادارية السابق الخاص بماركات مطاعمها الثلاثة، بيتزا هات، تاكو بيل وكنتاكي. ففي العام 1997 احيل الأمر إلى قسم مختص بالمطاعم، تراكين غلوبل ريستورننس، الذي انضم في العام 2002 إلى ماركة الطعام لونغ جون سيلفرز ومطاعم اي & دابلو التي أصبحت فيما بعد جزء من ماركة يام.

أين هم اليوم؟

خلال السنوات القليلة الأخيرة، تابعت بيتزا هات تجربتها لمنتجات جديدة وبسطها للماركة مقابل خلفية تضاول مبيعات البيتزا. وفي العام 2005 تم ابتداء مبدأ راق، بيتزا هات ايطاليان بيسترو، في 50 موقعاً. فالطعام مشابه للذي يتم تقديمه في بيتزا هات، ولكن مع مجموعة مختارة من أطباق المعكرونة. في المقابل، وفي العام 2007 أطلقوا بيتزا ميا، وهي منتج بيتزا مصنوع بإدراك كبير لميزانية المستهلك.

سجل العام 2008 العيد الخمسين لبيتزا هات وبدأت المؤسسة التجارية متجهة إلى الأمام وصعوداً، موسعةً وجودها في سوق المعكرونة بشكل خاص. وتبين أن مغامرتها مع منتج المعكرونة حققت نجاحاً. وفي إبريل (نيسان)، أعلنت بيتزا هات أن أحدث عناصر لائحة طعامها وهي توسكاني باستاز، قد أصبحت من أنجح المنتجات التي تم إطلاقها بتاريخ الشركة. بالإضافة إلى ترتيبات جديدة تم ادخالها كتلفزيونات البلازما وتذكارات للرياضات المحلية، بحيث كانت الماركة تهدف دائماً إلى أن تبدو معاصرة. وبالرغم من الأخوان كارني انطلقا للبحث عن اهتمامات

أخرى، فهما لا يزالان يحرصان على متابعة أخبار مؤسستهما التجارية الأولى.

السلع



دايسون

التصميم من

الغبار

المؤسس: جايمس دايسون.

سن المؤسس عند البداية: 45 عاماً

الخلفية: مهندس

سنة التأسيس: 1992

نوع المؤسسة التجارية: مصنع للتكنولوجيا

البلدان التي تتبادل هذه التجارة اليوم: 45 بلد

العائدات والأرباح قبل الضرائب: 514.7 مليون جنيه استرليني (980 مليون \$) و 115 مليون جنيه استرليني (220 مليون \$).

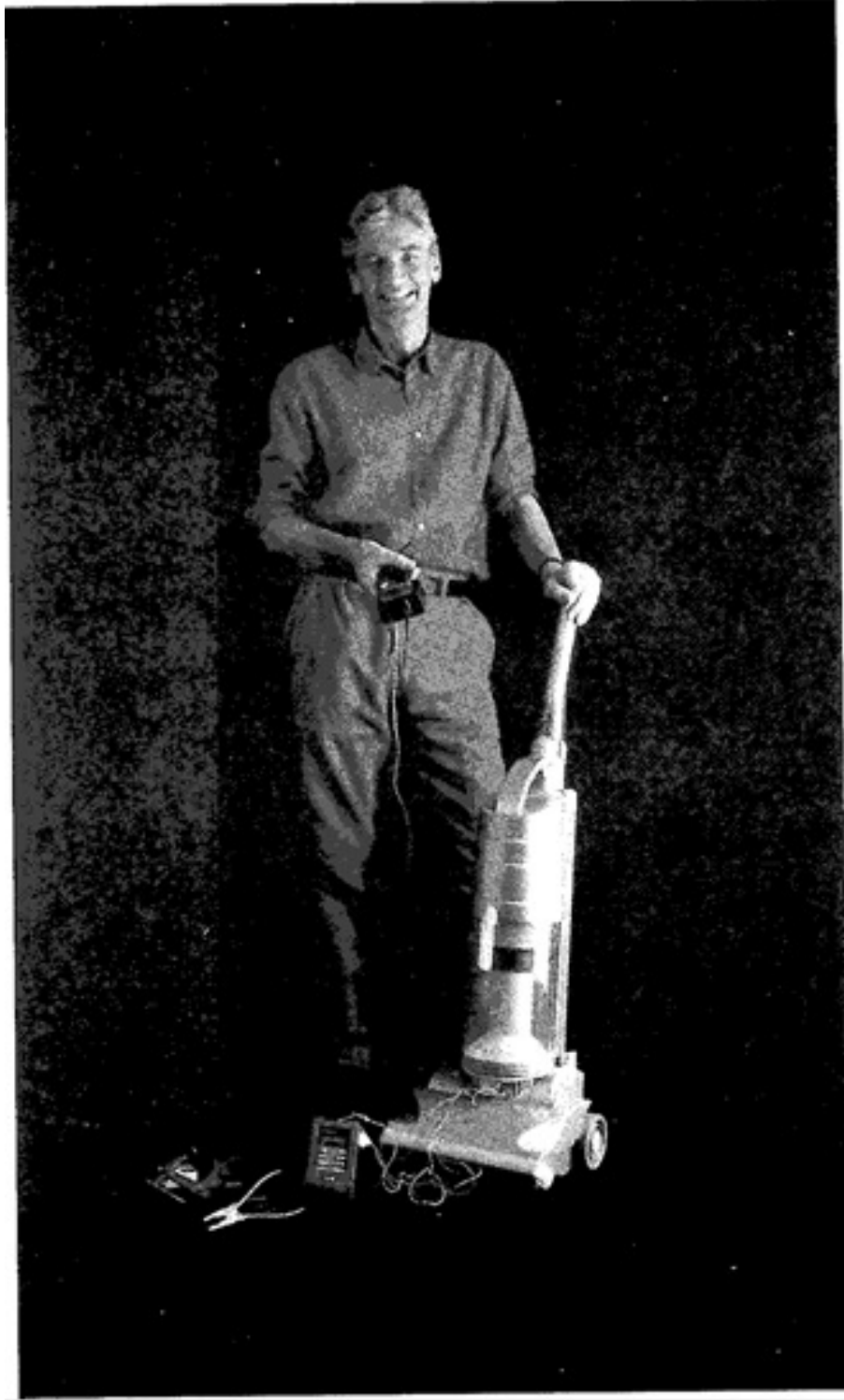
يرى جيمس دايسون نفسه كمخترع في المرتبة الأولى وكمقاول في المرتبة الثانية مما يوفر بصيرة مذهلة إلى حوافز الرجل الذي يقف وراء ماركة دايسون المبدعة. تتواجد منتجات الشركة اليوم في 45 بلداً حول العالم، وقد أصبحت دايسون نموذجاً عن التصميم المبتكر والجودة العالية، للمنتجات السهلة الاستخدام. يمكن تقسيم قصة نجاحه الملفتة والمهمة إلى مرحلتين واسعتين: الكدح الطويل والقاسي لتحقيق النجاح المحلي، ولاحقاً قرار تجاري صعب ولكن حكيم سوف يلعب دور المحفز في نجاح دايسون عالمياً. بحكم التعريف، المقاولون هم مجازفون. ومع ذلك أحجم العديدون عن الاقتراح الذي قام به جايمس بأنه قادر على تحدي سوق الأجهزة المنزلية الضخمة عبر منافسته على الابتكارات عوضاً عن السعر. فمن المحفز اللجوء إلى فعالية تسويق الشركة، جودة صناعاتها واستراتيجية التوزيع أو حتى جمود وتشابه منتجاتها القائمة ابتداءً من أمثال هوفر، اليكترولوكس وبوش.

في الواقع، يعود كل شيء إلى ما يسميه جايمس بعامل "النجاح الباهر" لمنتجاته. ففي الأيام الأولى كان مقتنعاً بأن الكلمة في الفم قد تقوم بشيء مميز في محطة عمل شركته، إذا استطاع اقناع الناس باستعمال مكانسه الكهربائية الثورية. وكان محقاً بشكل ملفت، ولكن مسيرته كانت طويلة. أولاً وقبل كل شيء سوف يحتاج إلى كل أونصة ثقة في نفسه، ومشروعه الذي يمكنه السعي إليه. ولكن إذا تطلبت مؤسسة دايسون الكثير من التصميم، فسوف يتطلب الأمر اختباراً للعمل التجاري ليقذف به نحو النمو وتأسيس دايسون باعتبارها ظاهرة عالمية.

الالهام المبكر

كواحد من ثلاثة اطفال، ولد جايمس دايسون في نورفولك في العام 1947. بينما درس في كلية للفنون. وسعى إلى حلم بأنه سيكون برونيل معاصر لزمانه ويقوم بثورة في تصاميم المنتجات. فقام بتصميم نموذج تخرّجه، عربة البحر، للمخترع والمقاول البريطاني جيريمي فراي في العام 1969.

منح جيريمي اول وظيفة لجيمس بعد ان تخرج، في شركته روتورك، ثم قام بترقيته مديراً بعد ثلاث سنوات فقط. وفي منصبه، اكتشف جايمس مدى صعوبة بيع عربة البحر غير المكتملة تجارياً وعلم مدى اهمية اتقان التصميم قبل انتاجه. ومضى المنتج بتحقيقه مبيعات وصلت إلى ما يزيد عن 263 مليون جنيه (500 مليون \$) عبر اكثر من 50 بلداً،



جايمس والمكنسة الكهربائية

الشهيرة DC01

ولكن جايمس ترك الشركة في العام 1974 ساعياً وراء اختراعاته الخاصة، من ضمنها الحائزة على جائزة، وهي عبارة عن انحراف عن العربة اليدوية، مستعملاً كرة هوائية بدل الدولاب العادي.

لقد كان بحاجة إلى رأس مال من أجل تمويل مشروعه الأول، فقام بإقناع شخصين ثريين كان على معرفة بهما (أحدهما كان صهره) بأن يستثمرا، وهكذا تم تأسيس كيرك - دايسون. وبحلول مارس عام 1974 كان في حوزتهم نموذجاً ولكن بعد ستة أشهر من الإنتاج بدأ الصانع الذي اختاروه برفع أسعاره، مما أدى إلى قرار باستدانة 45.000 جنيه أخرى (\$104.000) أي ما يعادل حوالي 336.000 جنيه اليوم، لشراء الآلات من أمريكا وتصنيعها بأنفسهم. علم صحفي من جريدة سانداي تايمز بالاختراع وسرعان ما بدأ بيع 45.000 آلة سنوياً. وبلغت العائدات ما يقارب 600. جنيه (1.4 مليون دولار) حاولت الشركة تصدير منتجاتها إلى أمريكا من أجل زيادة المبيعات، ولكن انتهى الأمر بدعوى قضائية مكلفة مع مؤسسة تجارية أمريكية كانت قد انتجت منتجاً مماثلاً جداً بعد أن احتضنت أحد موظفي

وخلال هذه الفترة، لاحظ جايمس كيف ان المنظف الصناعي في مصنع بالبارو لا يكف عن الانسداد بسبب الغبار خلال عملية التصنيع. فاكتشف انه سيحتاج إلى دفع 75.000 جنيه (\$173.000) أي ما يعادل حوالي 562، جنيه اليوم (\$797.000) لتثبيت زوبعة تستعمل في التنظيفات الصناعية على نطاق واسع. فبدلاً من أن يدفع هذا المبلغ الضخم، قام بتصميم وبناء برج زوبعة صناعي بلغ طوله 30 قدماً ما أزال جزيئات الغبار خلال ممارسته لقوى دافعة بلغت 100.000 مرة أقوى من قوة الجاذبية. متسائلاً إذا أمكن استعمال الطريقة ذاتها ولكن على نموذج مصغر، فأخذ جيمس فكرة صناعة مكينة كهربائية غير قابلة للانسداد وعرضها على مجلس إدارة كيرك - دايسون، ولكن تم استقباله بتشاؤم. وادت الخلافات المالية لاحقاً إلى خلع جايمس من كيرك - دايسون من قبل أصحاب الأسهم الآخرين. وبشكل حاسم كانت براءة اختراع بالبارو ملكاً للشركة، وليس للمخترع، فغادر جايمس من دون تصميمه - وهي غلطة لن يكررها أبداً.

قضى السنوات الخمس الأخيرة محاولاً بالكاد البقاء على قيد الحياة بينما قام بانتاج 5،127 نماذج غير مكتملة، حتى توصل أخيراً إلى أول مكينة كهربائية من دون كيس في العالم.

استخدام تصميمه الرائد، مروحتين من أجل فصل الغبار عن الهواء لمنع انسداد الآلة.

وبالرغم من أنه أسس شركة إير باور فاكيوم كلينر كومباني منذ خمس سنوات، بدعم من صديقه القديم جيريمي فراي، أوقعت العملية المضنية والمكلفة الشركة في الدين مما أدى إلى عدم قدرتها على صنع منتجاتها بنفسها. وبتغيير اسم الشركة إلى بروتوتايب ليمتد (المحدودة)، قام جايمس وجيريمي بتغيير السياسة، مختارين ترخيص الاختراع لشركات أخرى تهتم بتصنيعه، عوضاً عن تصنيعه بأنفسهم.

وليد الاحباط

تلى ذلك العديد من سنوات الفشل. واجه جايمس تردداً في الاستثمار في تكنولوجيا جديدة. وتم رصد عروضات تافهة جاءت من قبل مصنعين محتملين في بيوتهم، وسلسلة من الصفقات المحبطة مع بلاك & داکر، كومير و أموي في الولايات المتحدة الأمريكية. وتم توقيع صفقة بالفعل مع أموي في ابريل عام 1984، ولكن في غضون اشهر انسحبت من العقد، متهمه بروتوتايب ليمتد، بخداعها لها بحيث لم يكن المنتج جاهزاً بعد. وبعد معركة قانونية دامت ثمانية أشهر حرمت جايمس من إعادة ترخيص منتجه في مكان آخر حتى اوائل العام 1985. كان عليه القيام بتسوية سريعة نتيجة التكاليف القانونية، فاضطر إلى إعادة كل ما كانت قد دفعته له أموي.

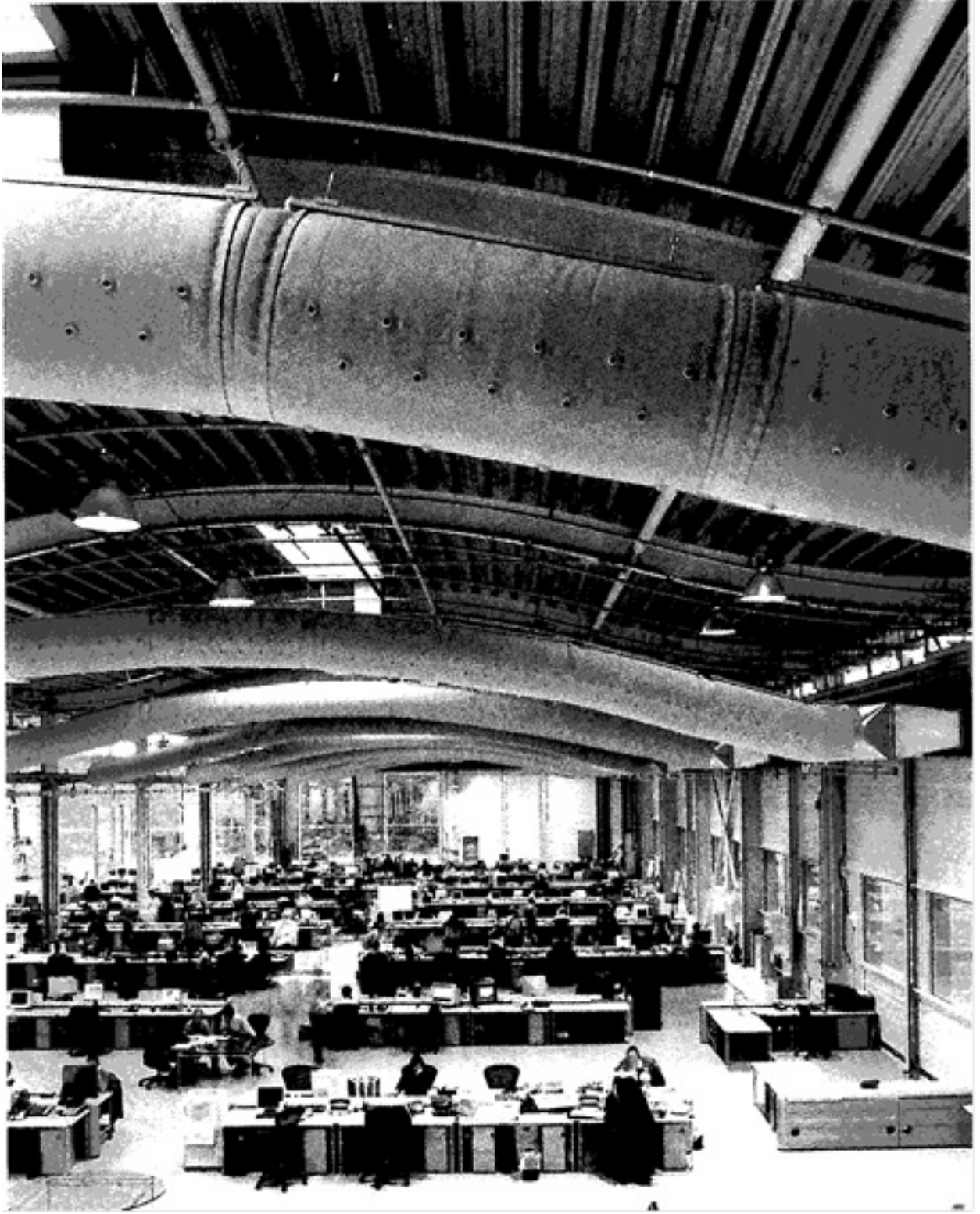
خلال هذه المرحلة، أشارت الديون الثقيلة إلى استحالة تمويل صناعة منتجه الخاص. فكان امله الوحيد بالنجاح بترخيص التكنولوجيا الخاصة به لبلد واحد لانتاج دخل معين قد يستطيع استخدامه من اجل تمويل صناعته الخاصة. كانت المصادر التي غيرت حظوظه غير متوقعة - اي اليابان، موطن التكنولوجيا العالية. فقد قام مصنع محلي بعرض صفقة منطقية على جايمس الذي قام ببيع حقوق استخدام التكنولوجيا في اليابان وأخيراً بدأ بتصنيع المكانس الكهربائية. ربح المنتج المرخص الذي عرف باسم "جي فورس"، جائزة التصميم العالمية للمعرض الدولي للتصميم في اليابان للعام 1991 انبهر اليابانيون كثيراً بأداء المنتج بحيث أصبح ذو مكانة رمزية، بيع 1،200 جنيه (\$2000) مقابل القطعة الواحدة.

كانت تلك هي الانطلاقة التي كان دايسون بحاجة اليها. بغض النظر عن معركة قانونية مكلفة اخرى مع أموي، التي بدأت بتصميم المكانس الكهربائية مع تصميم المروحة، وقلة اهتمام المستثمرين، قرر جايمس ان يصنع نموذجاً جديداً باسمه الخاص في بريطانيا، مستخدماً الدخل العائد من الترخيص الياباني فقام بتطوير آلة استطاعت جمع جسيمات اصغر حتى من الغبار، الوسخ، مسببات الحساسية والعفن. وكانت النتيجة دي سي أو 1، المكينة الكهربائية الاولى في المجموعة التي تقوم بشفط منتظم. كان نظامها المزدوج المراوح عبارة عن اول تقدم مفاجئ في عالم التكنولوجيا منذ اختراع المكينة الكهربائية في العام 1901. بعد ان تخرج المروحة الخارجية للآلة اضخم جسيمات الغبار والوسخ، تقوم المروحة الداخلية بزيادة سرعة الهواء لإزالة الجسيمات الصغيرة. وأصبح حلم جايمس بصناعة منتج أفضل وبسعر يستطيع الناس تحمله أقرب من أي وقت مضى. ولكن ليكون قادراً على التصنيع، لا بد مزيد من المال، فقرر جايمس إذا بيع كل الحقوق المتعلقة بالتكنولوجيا الخاصة به إلى المصنع في اليابان. مما ولد تقريباً مبلغاً قدره 900000 جنيه (1.5 مليون \$) أي المبلغ الذي يحتاجه لينطلق في الانتاج، فكانت ولادة دايسون ليمتد.

كان أول مبيع للشركة الجديدة في يوليو 1992 للمخازن العالمية الكبرى التي تصل إلى أكبر عدد من المجموعات في بريطانيا. يذكر جايمس انه بعد ست ساعات من المفاوضات، استطاع أخيراً ان يعترف للمشتري الرئيسي بانه وجد البيان المصور مملاً وشعر انه بحاجة إلى زيادة تكنولوجيا جديدة، على شكل مكنته الكهربائية دايسون دي سي أو 1. كانت هذه المقاربة المحفوفة بالمخاطر ولكن الصريحة هي التي اختتمت الصفقة وقام البيان المصور للشركة بطلب 1000 قطعة. ضمن جايمس سريعاً طلبات من المزيد من البيانات المصورة، من ضمنها (ليتل وودز). كان في البداية حريصاً على عدم الاقتراب من تجار التجزئة في حال حصل المنافسون على ربح من الانتاج الوشيك الحدوث، ولكنه ألغى هذه الاستراتيجية عندما طلب منه جون لويس 250 قطعة.

و في نوفمبر 1992 تم نقل الأدوات والقوالب الثقيلة إلى ويلز، حيث كان يجدر بشركة فيليب بلاستيكس إنتاج الآلات. وفي يناير عام 1993 أدرج أول نموذج من دي سي أو 1 إلى لائحة الإنتاج. وفي إبريل، جاءت طلبية كبيرة على البضائع الإلكترونية من قبل تاجر التجزئة رامبيلوز لتضع دايسون على قاعدة ثابتة من الطلبات. بدا المستقبل متفائلاً ولكن عندما قام فيليبس فجأة برفع أسعاره، اضطر دايسون إلى نقل إنتاجه تدريجياً إلى مكان آخر. ومع ذلك أجبرت دعوى قضائية أخرى، دايسون على التوقف عن الصناعة لمدة شهر واحد صعب. قام جايمس وفريقه بتأسيس مصنع للإنتاج في مخزن قديم لرويال ميل بسرعة وأنتج أول دي سي أو 1 الذي قام بصناعته أحد موظفي دايسون ليمتد حصرياً، في يوليو 1993.

و بعد مرور خمسة عشر عاماً موجعة وطويلة على صناعته لمكنته الكهربائية، حصل جايمس أخيراً على مؤسسته التجارية الخاصة، منتجاً مكنته الكهربائية الثورية. فقد أنفق 1,5 مليون جنيه (2 مليون \$) على براءات الاختراع وحوالي 3 ملايين جنيه (4 ملايين \$) على التطوير. ولكن كانت المكافآت المتأخرة هي الدليل.



مركز تطوير وتصميم ابحاث دايسون

في مالميزبوري.

بينما ارتفعت المبيعات بثبات في البداية، وبدأت المتاجر الكبرى ككومييت وكوريز ببيع الآلة في العام 1995، أصبحت ال دي سي أو 1 سريعاً المكنسة الكهربائية الأكثر مبيعاً في بريطانيا، حيث بقيت على هذا النحو منذ ذلك الوقت. وبحلول يناير العام 1997 كانت شركة دايسون تبيع كمية مكافئة كهربائية تزيد عن مجموع الكمية التي تبيعها شركتا هوفر واليكترولوكس معاً.

الانطلاق نحو العالمية

عندما كان دايسون يواجه المشاكل مع فيليبس، افتتح جايكس مركزاً للأبحاث ومصنعاً في مالميزبوري، ويلتشاير، ليس ببعيد عن موطنه، الذي لعب دوراً كبيراً في قصة دايسون العالمية. كانت الشركة أكبر رب عمل في

المدينة تسبق غيرها بأشواط بعيدة. ولعبت شعبيتها دوراً أساسياً بدفع النجاح البريطاني المتأخر. ولكن لم تسر العلاقة دائماً بسلاسة.

كانت الشركة تتوسع أكثر بكثير من كلمة انطلق. قال مارتن ماك كورت، الذي قام جايمس بتعيينه كمدير تشغيل بخطوة ذكية في العام 1996. “وسعت كثيراً خلال السنوات الثلاث الأولى باعتبارها شركة بريطانية تتلقى نسبة ضئيلة جداً من أعمالها التجارية من الخارج”. عندما بدأ دايسون بالانتقال إلى الأسواق الأوروبية واليابان، استراليا ونيوزيلندا بين العام 1996 والعام 1999، نتج الطلب على مجموعة أوسع من منتجات دايسون عن احتياجات مختلفة.

بينما تم اطلاق عدد من المنتجات الجديدة - من ضمنها الغسالة الاولى في العالم المؤلفة من برميلين يدوران باتجاهات معكوسة بهدف تامين غسيل اسرع واكثر شمولاً، والتي اطلقت في العام 2000 - التي حافظت على نمو شعبية الماركة خلال اواخر فترة التسعينات وما بعدها، كانت الارباح خلال العام 2001 و2002 أقل من المتوقع. والسبب؟ ولكن بكل بساطة كانت التكلفة المتصاعدة للصناعة في بريطانيا مرافقة لنقص في الأماكن المتوفرة لبناء المزيد من السعة للإنتاج. وعلى مضض اضطرت الشركة إلى لجم التوسع بينما كانت تنشأ مجموعات لها في بيرمينغهام لمواجهة الطلب - طريقة غير فعالة أبداً للتصنيع. لم يجد دايسون مكاناً لمصنوعاته.

“كنا ندير مصنعنا في مالميزبوري لأربع وعشرين ساعة في النهار، سبعة أيام في الأسبوع. لم نستطع حشر مكنسة كهربائية واحدة، كان الخيار الأفضل لنا التوسع في المنطقة التي نتواجد فيها”، قال مارتن.

قوبل هذا الخيار بـ “كلا” صارمة من قبل السلطات المحلية. فالخوف كان من أن شركة دايسون الصغيرة التي سيطرت على سوق غرب البلاد قد تخسر هويتها. أخذ الناس انطباعاً بأننا ناجحون كفايةً واعتقدوا بأن توسعنا سوف يفسد المجتمع الريفى.

بدأ مارتن وفريقه التفكير ببدائل، أي خارج عن المساندة. فأى شركة تتشابك مع المكان الخاص بها، ومع صورة بارزة بشكل منطقي سوف تكتشف بأنه لا يمكن اتخاذ هكذا قرار بسخافة. ولكن كان من الصعب تجاهل الفوائد، يقول مارتن. “إذا كنا سننقل إلى خط إنتاج آخر ذي تكاليف أقل ولكن حيث لا يوجد أيضاً أي حدود لقدرتنا، فسنتمكن من حل مشكلتين كبيرتين بضربة واحدة” ستساعد القدرة المتزايدة على الإنتاج بدعم جميع الاستثمارات المخطط لها في المؤسسة التجارية وهذا بالتالي سيجنبنا الحاجة إلى البحث عن رأس مال مجازف.

ستساعد قدرة الإنتاج المتزايد على دعم جميع الاستثمارات المخططة في المؤسسة التجارية وبالتالي تجنب الحاجة للبحث عن رأس مال للمشروع.

“كان هناك تغير جاذب من جهة موردينا الذين أعطونا القطع المختلفة لصنع منتج دايسون” قال مارتن. “لقد قاموا جميعاً بنقل مركزهم الأساسي إلى الشرق الأقصى. وكنا في ذلك الموقف السخيف نقوم بإحضار المواد من الشرق الأقصى إلى بريطانيا، ثم نقوم بجمعها ونعيد تصديرها إلى الخارج. لم يكن ذلك منطقياً. كان علينا ان نتصرف”. فتم اتخاذ القرار الصعب بنقل تجمع خط الإنتاج من مالميزبوري إلى ماليزيا، بهدف التوسع والبقاء في المنافسة في سوق عالمي متزايد. مع الحفاظ على محور دايسون - مركز التطوير والأبحاث - في ويلتشاير.

قفزة حضارية

أعطى جايمس لمارتن الذي كان قد ترقى إلى منصب الرئيس التنفيذي في العام 2001، مهمة ادارة عملية الانتقال. فاختار جحر باهرو، وهي عاصمة مدينة جحر في جنوب ماليزيا. تضمنت العوامل الحاسمة للقرار صفقات ايجابية مبكرة مع الحكومة، فكانت البنية التحتية الموجودة اصلاً وحقيقة ان اللغة الانكليزية لم تكن عائقاً أساسياً. تعرف فريق مارتن على عمل مختلف الدوائر الحكومية، مع الحرص على عدم وجود أية مشاكل في تحضير تاشيرات الموظفين المعيّنين للذهاب إلى ماليزيا. قائلاً: “وكان من المهم أيضاً فهم كيف تعمل مواردهم المالية بهدف احترام الموارد المالية المحلية وأنظمة الضرائب.. هذه الأمور كلها مهمة ولم نرتكب أي مخالفة”.

كانت الشركات اليابانية للألكترونيات وشركة هيوليت - باكارد ناشطة في المنطقة، تاركة وراءها جودة عالية، وأسس صناعية يعتمد عليها. يقول مارتن: “كان العديد من هؤلاء قد بدأوا بإخلاء المنطقة متجهين إلى الصين، لذلك كنا قادرين على استلام بعض الطاقة الانتاجية”. “فقد نحدث معظم الماليزيين اللغة الانكليزية، مما جعل الانتقال أسهل، لأنه لم يكن هنالك أي عائق لغوي. فكانت بمثابة قفزة حضارية مريحة وأكثر سهولة مما أعتقد”.

كان الروتين خفيفاً نسبياً. ولكن بشكل لا يمكن تفاديه كان هنالك مستوى من البيروقراطية، واستطاعت الشركة

ان تتوسع بشكل كاف، مفتحة مصانع جديدة بفترة زمنية امتدت إلى ستة أشهر. بدأت بمصنعين رئيسيين في جحر باهور، وسريعاً ما تطورت إلى ثلاثة، والآن وصلت إلى خمسة مصانع. وان كانت تتضمن مصنع دايسون للمحركات الرقمية، والذي يتواجد في سينغافورة المجاورة.

حان وقت العودة إلى الوطن طبعاً ولكن لم يكن القرار محبوباً. تلقى جايمس هجوماً من الصحافة المحلية بالإضافة إلى هجوم المقيمين في ويلنشاير. فكيف تعاملت الشركة مع هذا الموضوع؟ يشرح مارتن: “لقد جربنا كل الحلول المنطقية لمساعدة هؤلاء الأشخاص الذين لم يتمكن من إبقائهم، من أجل أن يجدوا عملاً بديلاً.” يسعدني ان أقول إن كل شخص أراد أن يعمل في مكان آخر تمكن من ايجاد عمل بديل. فلقد انشأنا مجموعة عاملة بالتعاون مع السلطات المحلية ومن ضمنها المجلس البلدي لمساعدتهم للقيام بذلك فقط. لقد ساعدنا على بناء السير الذاتية والتمرس على اجراء المقابلات - لقد قمنا بما اعتقدناه الأمر الصائب.”

كان قراراً صعباً، ولكنه لم يكن قراراً خالياً من الرحمة. وفي نهاية المطاف كان مبرراً بشكل كبير. وصلت الأرباح قبل فرض الضريبة إلى أكثر من 46 مليون جنيه (736 مليون \$) للعام 2003، من 20.4 مليون جنيه (32،6 مليون \$) خلال السنة السابقة. “تملك الان عدداً أكبر من الأشخاص يعملون في المميزبوري مما كنا نملكه في فترة الانتقال، ولدينا عدد أشخاص أكثر بثلاث مرات أيضاً يعملون في عالم دايسون.

“كان الانتقال إلى ماليزيا قد رفع الغطاء عن توسعنا. كنا قادرين على تطوير مصانع جديدة بسرعة كبيرة وقادرين على ازالة كل القيود الموجودة.

“كنا قادرين على رفع المعايير القياسية للنوعية لأننا كنا قادرين على استخدام الأشخاص الذين يملكون خبرة أكثر منا في مجال الصناعة. وكنا قادرين على انتاج المزيد من السيولة التي ساعدتنا على التوسيع الى جميع الأسواق كاليابان وأمريكا.”

النجاح في التوسع في السوق

إن إعادة سرد هذا الجزء من القصة يجعلها تبدو بشكل ملفت سهلة، مقارنة مع الكفاح الذي امتد على كل تلك السنوات الاولى. يذكر مارتن: “تجعلها النتيجة النهائية تبدو وكأنها عملية سهلة ولكن لم تبدو كذلك عندما كنا نمر بها” و يقول مارتن: “فهو تحدٍ ضخم. كنا نقوم بنقل عملياتنا الصناعية إلى الشرق الاقصى و في الوقت نفسه كنا مشتركين ببدء مشروع في الولايات المتحدة الامريكية، بالإضافة إلى تطوير كل اسواقنا الاوروبية وتصميم منتجات جديدة لاطلاقها في اليابان.” إذا ما هو سر تعدد المهام التي حققت التوسع عالمياً على هذا النطاق؟ كان التحدي فعلاً حول مجموعة صغيرة نسبياً من الأشخاص يديرون ويوجهون استراتيجية نمو معقدة تماماً كهذه. فذلك مسل جداً ويبحث الشعور بالبهجة ولكنه يتطلب عملاً شاقاً.. وللتأكد من أن الخطة واضحة جداً وبأنك تقوم بالشيء الصحيح، عليك أن تقوم بتنفيذ الخطة جيداً. فإن لم تكن تملك الأشخاص المناسبين إلى جانبك، فسوف تخطئ. وإذا توفروا، فسوف تتمكن من النجاح.

وفعلاً حققوا النجاح، بأسلوب مثير للإعجاب. افتتح السوق الامريكي في الوقت المناسب الذي تزامن مع زيادة أهلية الشركة، ومع حيازة دايسون على الحقوق التجارية في شمال أمريكا من خلال المحاكم في تورونتو في ديسمبر العام 2001. اطلق هناك، في اكتوبر 2002، بمجرد اكتمال الانتقال. انطلقت اليابان بسرعة أيضاً. قضت الشركة سبع سنوات وأنفقت 11 مليون جنيه (20 مليون \$) على الأبحاث وتطوير منتج أصغر وأقوى، هو ال دي سي 12، لهذا السوق بشكل خاص. ويقول مارتن: “قمنا بنقل 200000 مكنسة كهربائية في اليابان خلال تلك السنة لأن الشركات المنزلية الغربية نادراً ما تقوم بذلك عادة. وقد جئنا المال - ولا يقومون بذلك أيضاً.”

ويقدر بأن دايسون ينتج اليوم حوالي ضعف المنتجات التي كانت تنتجها شركته قبل أن تقوم بالانتقال، وكلها كانت ممولة من قبل الأرباح التي جنوها في الولايات المتحدة الامريكية و 45 بلداً آخر يقوم بتبادل هذه التجارة.

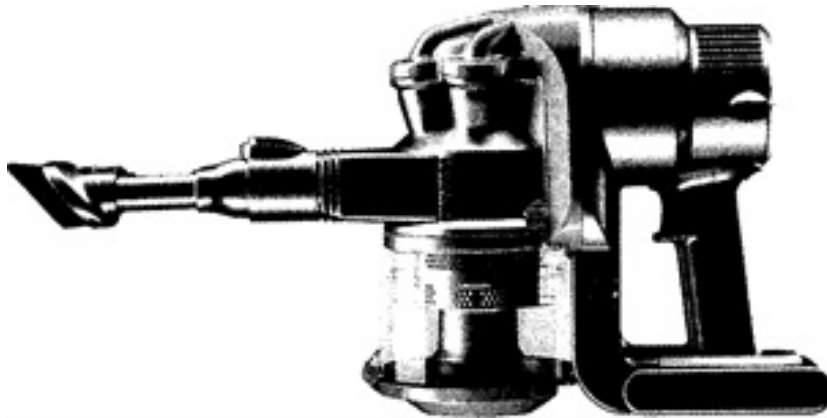
بينما كانت تقوم بالعمليات التجارية في العديد من الأماكن كانت بلا شك تتطلب إلى حد ما لبعض العمليات المعقدة والمنطقية، وتبقى استراتيجية الشركة لتأسيس وترويج الماركة، غير متغيرة إلى حد كبير. يقول مارتن: “كانت الطريقة التي اعتمدناها مطابقة تقريباً، سوق بعد سوق”، فإن طريقة جايمس بسيطة وفعالة. بدأت بفكرة منتج كان بشكل كبير أفضل من أي شيء آخر. لم يكن ذلك بفضل التسويق والإعلان أو العلاقات العامة. بل كان بفضل وصول الناس إلى المنتج، استعماله واعتباره “نجاحاً باهراً”.

“عندما التقيت بجايملس، رأيت دراسات تقول بأن 80% من منتجات دايسون التي يتم شراؤها في بريطانيا في تلك الفترة، كان يتم شراؤها بسبب توصية أحد أفراد عائلة أو صديق. وقد تكرر هذا الأمر في الولايات المتحدة الأمريكية التي يجب ان تكون نقطة البداية. فإذا لم تمتلك منتجاً يعمل بشكل مختلف وافضل من غيره، فلن تحصل على هذا النجاح. لما يريد الناس التكلم عنه؟ فكل الاعلانات وحملات العلاقات العامة في العالم لن تكون نافعة إذا لم يكن منتجك أفضل من الأصل.”

عامل النجاح الباهر

هناك عاملان أساسيان حول قصة النجاح المحدود إلى ظاهرة عالمية، يقول مارتن، نحن نربح اليوم موطيء قدم في الولايات المتحدة الأمريكية، ونقوم بنقل مركز الصناعة. “فقد تضاعف كل شيء منذ ذلك الوقت - الأحجام، العائدات، الأرباح (أكثر من الضعف). لقد استجابت جميع العوامل الرئيسية في المؤسسة التجارية ببراعة. وقبل الانتقال، أقل من ثلث عملنا التجاري قدم من الخارج واليوم هو الثلثين. نحن نتمسك أيضاً بالمركز الاول أو الثاني في اغلبية الاسواق التي نتواجد فيها، ومن ضمنها امريكا. وكان من الواضح انه من المؤسف اضطرارنا إلى اتخاذ ذلك القرار، ولكنه دفع بنا إلى المرحلة العالمية.”

لا يزال الابتكار هو جوهر كل ما نقوم به شركة دايسون، ويعود نصف أبحاث الشركة وتطوراتها (ار & دي) تقريباً لتستخدم على منتجات غير متصلة مباشرة بالعروضات الأساسية. في العام 2006، أطلقت منتجاً يبدو جهازاً لتجفيف الأيدي والذي قامت به الـ دي سي أو 1 للمكانس الكهربائية.



مبتكرون دائماً - ال دي سي اي 6،

مكنسة كهربائية يدوية لا تفقد قدرتها على الشفط.

يقول مارتن: “ذا دايسون إير بلايد” لتتشف الأيدي هو مثل حديث ومثالي على الطريقة التي نرى من خلالها تطور المنتج، التكنولوجيا وهويتنا كشركة”. “فكل من استعمل الحمامات في المؤسسات قد جرب منشف الأيدي الكهربائي. والقليل منا يعلقون على هذه العملية بشكل مثير. لديك مشكلة، ولكنك لا ترى العالم بأجمعه يتساءل ويشكو من مجفف الأيدي الكهربائي. فهو شيء لا نفكر فيه باهتمام. وهذه هي المنطقة المثالية لدايسون.”

وخرق جميع التقاليد من جديد، وبعكس مجفف أيدي تقليدي، فإن منتج دايسون إير بلايد هو مجفف للأيدي لا ينتج الحرارة. يشرح مارتن: “يكشط الهواء المياح عن يديك، مع الهواء الآتي اليك بقوة 400 م بي انتش من فتحة صغيرة على جانبي يديك. بدون أن يشتمل الأمر على أية حرارة، بكل بساطة. عندما يقوم أحدهم باستعمال هذا المنتج في الحمامات العامة تكون ردة فعلهم مذهلة تجاه الجودة التي يعمل بها”. ولا يقوم جايملس بتكرار الاخطاء التي قام بها فهو محمي كلياً ببراءات الاختراع.

ومن أجل نضج المقاتلين، فإن قصة دايسون ملهمة وتبعث الدعم أيضاً. وينصح مارتن: “إن القيام (إنجاز) بواجبك بشكل صحيح، وخاصةً عندما تبقى بعيداً عن المنطقة التي تشعر بالراحة التي قد تكون سوقك المحلي، فذلك أمر قاس، بالإضافة إلى معرفة كم سيكلفك الأمر حتى لا يصيبك الهلع”. “أحرص على أن يكون لديك المنتج الصحيح. وهذا الأمر الأصعب على الشركات لتحقيقه.”

أن يكون منتج رائع ومصمم بطريقة جيدة، مصنوع كما يجب، ويقوم بالعمل المصنوع من أجله، فإذا سوف يبرز ويمتلك فرصة كبيرة للنجاح.

أين هم اليوم؟

في العام 2008، تستمر دايسون بالابتكار. وفي مارس اطلق دايسون مجموعة جديدة من الالات دايسون بال، التي تستعمل طابة بدل الدواليب حتى تتمكن من الدوران على الفور، بجعلها يدوية أكثر. أصدر دايسون أيضاً آلتين أسطوانيتين جديتين، ال دي سي 22، وال دي سي 23، والتي تستعمل تكنولوجيا فصل الجوهر الجديدة التي تقوم بفصل المزيد من الجزيئات التي لا يمكن رؤيتها بالعين المجردة عن التيار الهوائي.

استمر دايسون التوسع الى مناطق جديدة. فقد وصلت الشركة إلى كندا في العام 2006 حيث تحقق نجاحاً باهراً وتبيع اليوم المكانس الكهربائية في 45 بلداً حول العالم.



شركات سيارات الفولفو

القيادة نحو النجاح

المؤسسان: اسار غابريلسون وغوستاف لارسون

عمر المؤسسين عند البداية: 34، 37 عاماً

الخلفية: كان غابريلسون عالم اقتصاد، ولارسون مهندساً - التقيا في (S.K.F) (سويدش بال بيرينغ كو)

سنة التأسيس: 1925

نوع المؤسسة التجارية: صناعة السيارات.

البلاد التي تتبادل هذه التجارة اليوم: 110 بلدان

الربح الصافي: 13,250 مليون جنيه استرليني (24,740 مليون \$) (خلال النصف الاول من العام 2008)

تعتبر شركة فولفو إحدى أشهر صانعي السيارات في العالم، فقد اشتهرت بالسلامة التي تتمتع بها سياراتها، وبكونها سويدية. فخلال تاريخها الذي يمتد إلى 81 عاماً، كان على فولفو أن تكيف عروضاتها لتبقى في المنافسة، ولكن وبالرغم من تطور التكنولوجيا، حافظت المؤسسة التجارية على قيم الماركة الجوهرية المتمثلة بتأمين المواصلات للناس عبر وسيلة ميسورة (يمكن تحمل تكاليفها) وأمنة. لعب التوسع عالمياً دوراً رئيسياً في نجاح فولفو فمع سوق محلي وصغير نسبياً في السويد، وبخلاف أكثرية المنافسين العالميين، فقد وجدت الشركة دائماً ان التوسع إلى الاسواق الخارجية هو شيء اساسي وليس اختيارياً.

الأيام الأولى

في العام 1925، قام اسار غابريلسون وغوستاف لارسون بصفتهم سويديان طموحان وفخوران بجنسيتهم، بالانطلاق بمهمه لإثبات أنهما يستطيعان إنتاج سيارة سويدية تكون منافسة للسيارات الاجنبية الموجودة أصلاً في السوق.



المؤسسان غابريلسون ولارسون امام كراج لفولفو.

التقى غابريلسون ولارسون خلال عملهما لدى شركة انتاج كرات سويدية. بينما كان غابريلسون، خريج كلية

ستوكهولم للاقتصاد، قد احتل عدداً من المناصب العليا في مجال المبيعات، ومن ضمنها مديراً للتصدير. كان لارسن مهندساً، ويعمل لمصلحة صناعة السيارات البريطانية لعدة سنوات قبل أن يعود إلى السويد. فكانت مهارتهما تكمل بعضهما وقد سلحتهما بشكل جيد من أجل تحقيق مهمتهما وتحويل حلمهما إلى تجارة. حتى ذلك الحين كان غابريلسون على معرفة بالعمليات الاقتصادية (وكان في منصب يسمح له بتأمين الدعم اللازم)، ولارسون على معرفة بكيفية تصميم سيارة. ففي الواقع كانا مهووسان بفكرة بناء سيارة خاصة بهما ومن خلالها تحدي السيارات المستوردة والتي كانت تباع في السويد في تلك الفترة.

يقول مدير تراث سيارات فولفو كلايز رايد هولم: “كانت جميعها بدايات متواضعة جداً”، “اس كي اف، التي كانت معارضة” في البداية، اقتنعت أخيراً بأن تدعمهما مادياً، فقامت بتزويد الشركة المسجلة باسم فولفو ورتبت لقيام المصنع الأول والمرافق المكتبية. وضع غابريلسون كل مدخراته في المشروع، 150000 كرونة سويدية، مما يعادل اليوم 300000 جنيهه (\$560000)، ووصل المجموع إلى حوالي مليون كرونة سويدية، بالإضافة إلى أسهم رأس المال التي وصلت إلى 200000 كرونة سويدية.

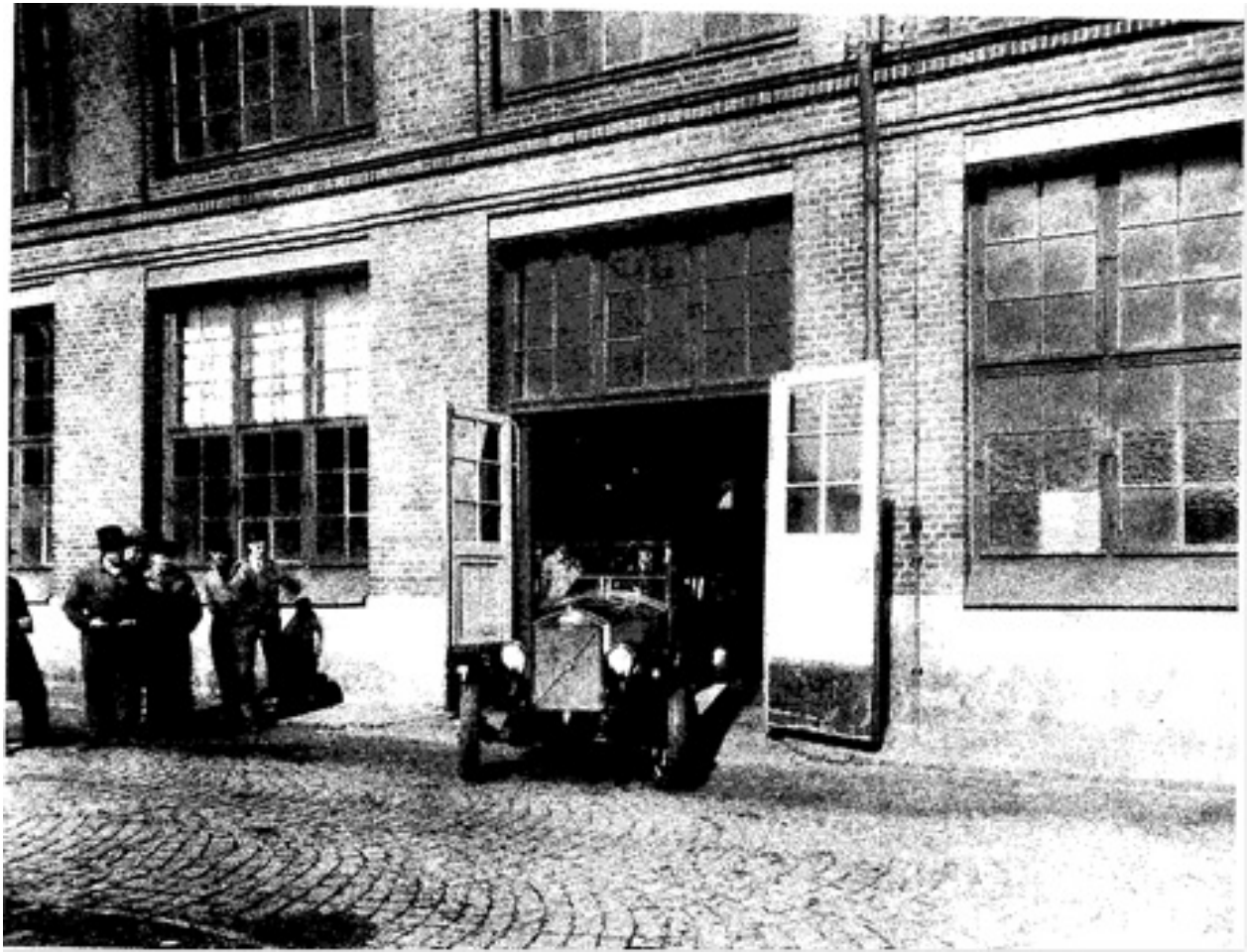
سمحت الصفقة للمؤسسين ان يطورا سيارتهما مستخدمين اسم “اي بي فولفو” (الذي يعني حرفياً “أنا أتجول”) باعتبارها شركة متفرعة من شركة اس كي اف، وقد بدأت الشركة الجديدة في العام 1925 ببيع الكرات والرولمانات لصناعة السيارات.

علماً أن ذلك كان قبل وقت طويل من أيام المصانع الضخمة لصناعة السيارات، فمع السيارات التي كانت قد جمعت بكاملها يدوياً تقريباً، مما جعل مراقبة كيفية صنع السيارات أمراً ممكناً لمؤسسة تجارية متواضعة - شيء لا يعتقد معظم المقاولون اليوم بأنه ممكن.

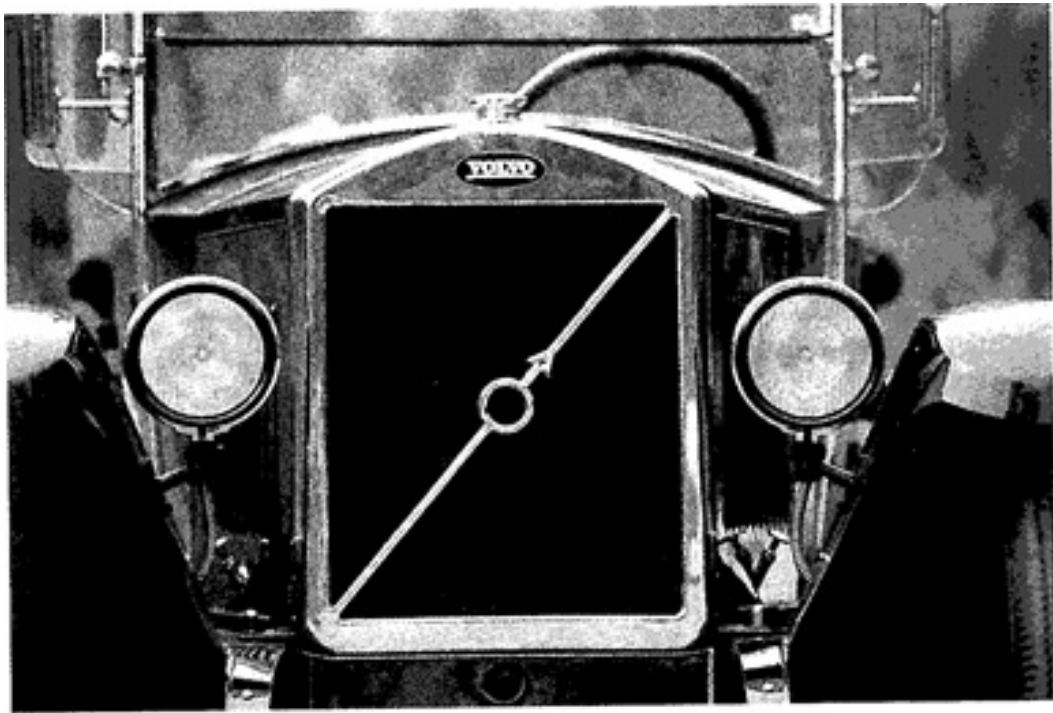
انطلق غابريلسون ولارسون في مهمة لإثبات أنهما قادران على انتاج سيارة سويدية تنافس السيارات الأجنبية الموجودة في ذلك الحين في السوق.

بدأ الشريكان بتصميم أول سيارة لهما، ووضعاً بعض النماذج، وقد بيعت 10 نماذج من السيارات الخاصة بالمجموعات الاولى من طراز فولفو اي بي إلى أصدقائهما من رجال الأعمال، كعينات، و عندما تم انتاج اول مجموعة سيارات وبعد خروجها من مصنع غوثنبورغ في 14 ابريل (نيسان) 1927، كان في ذلك الحين تجار لفولفو في ستوكهولم وغوثنبورغ. فكان الموديل الأصلي الذي عرف باسم أو في 4 الذي عرف بأنه “سيارة سياحية” محرك ذي قوة اربع اسطوانات بسعر 4،800 كرونة سويدية. أي ما يعادل 9000 جنيهه (\$17000) اليوم. واضافوا سريعاً نموذج ثاني، البي في 4 صالون الذي بلغ سعره 5،800 كرونة سويدية.

كان الطموح ان يصنعا ويبيعا 500 سيارة من كل موديل، ولكن كان من الصعب إغراء الزبائن السويديين، وتم بيع 297 سيارة فقط خلال السنة الأولى. وبالرغم من عدم قدرتهما على تحقيق الهدف الذي وضعاه لنفسيهما، ولكن يعتبر بيعهما 300 سيارة خلال السنة الاولى انجازاً مميّزاً.



اللحظة الفخورة في 14 ابريل 1927،
عندما بيعت اول سيارة فولفو - الـ 4 - من المصنع.



صورة امامية ل أو في 4 موديل العام 1927.

كانت هذه الفترة عبارة عن الحقبة الذهبية لصناعة السيارات، وذلك مع التطورات الحاصلة والافكار التي تسارعت وزادت. فاستمر مصنع السيارات الجديد بالنمو والتطور بشكل سريع. وبعد مرور عام آخر قام بإطلاق نسخة مطولة من كلي أو في 4 والشاحنة الاولى للشركة.

بداية التحليق عالياً

كان النمو الأولي الكبير إشارة لأمر قادمة، فمن خلال تركيزهما على الجهود التسويقية الأولية عبر المجالات والجرائد، استطاعا خلق نوع من الضجة حول قصة الرجلين الذين صنعا أول سيارة سويدية. وبالرغم من عدم تحقيقهما المبيعات المطلوبة، وصلت الأرباح في آخر السنة الأولى إلى 1,4 مليون كرونة سويدية (أو ما يعادل اليوم مليوني جنيه) (3,7 مليون \$) وكان لديهما في ذلك الحين 250 موظفاً. لم المزيد، بالرغم من أن الماركة كانت سويدية الأصل، لكن علم المؤسسان أن التوسع عالمياً سيكون مفتاح استراتيجية النمو، لذلك بدأ العمل على هذا الأمر في مرحلة مبكرة جداً. ويقول رايد هولم: “بهدف النجاح في سوق محلي صغير نسبياً كالسويد، كان التصدير أمراً بالغ الأهمية. كان ذلك مفهوماً منذ البداية”.

لقد بدأت فولفو بتصدير السيارات في العام 1928، وذلك عندما أقامت أول مصنع لها في فنلندا. كان البدء في بلد آخر بشكل متقارب مع السوق المحلي الذي لم يكن يملك علامته الخاصة في ذلك الحين يشكل وضعا حساساً، وقد نجحت هذه الإدارة بشكل جيد. لقد جهّز هذا الأمر لنمو سريع لاحق والذي لم يظهر أي علامات انخفاض خلال تاريخ فولفو الممتد على 81 سنة. وبحلول العام 1929، بالإضافة إلى تحقيق الأرباح للمرة الأولى، طورت الشركة أول موديل 6 سيلاندر والذي باع مجموع 1,383 سيارة. تم تصدير سبع وعشرون سيارة منها، إلى الوجهات التي تضمنت الأرجنتين وفلسطين، وفي العام التالي كان لفولفو تمويلاً كافياً لشراء مصنع هيسنجين والذي قام بصناعة السيارات للشركة الأم اس كي اف.

استمر المؤسسان بتوسيع مجموعتهما، وبحلول العام 1931، قاما بتطوير وإطلاق أربع موديلات لسيارات التاكسي. وبالرغم من الكساد الاقتصادي في جميع أنحاء العالم الذي أثر على مبيعات السيارات، نجحت فولفو بالازدهار متمسكة بـ 8% من حصة السوق. وفي الواقع، قامت الشركة بدفع أول حصة لأصحاب الأسهم في تلك السنة وقامت أيضاً بشراء حصة مسيطرة: في محرك موردها، شركة بينتافيركن في سكوفدي، السويد.

استمر تطور المنتج ونمو المبيعات بوتيرة سريعة، وبعد عام واحد، أنتجت فولفو 10000 سيارة، وبدأت الشركة بتصنيع السيارات للشرطة السويدية. حتى أنهم انتجوا سلسلة من سيارات الاجرة التي تتكون من سبعة مقاعد مع سقف عال مما سمح للركاب البارزين بإبقاء قبعاتهم على رؤوسهم.

و من جهة أخرى، مثلما توقعنا وخططنا، أصبح التصدير يحقق إيرادات نشيطة تدفقت على المؤسسة التجارية. فتم تصدير 775 من اصل 2,984 سيارة فولفو مباعه في العام 1934، وقد تمكنت الشركة في تلك الفترة تقريباً من شراء اسهم شركة اس كي اف المتبقية في المؤسسة التجارية. وفي العام 1935، وبعد عام واحد، طرحت الاسهم في فولفو في البورصة السويدية.

التغلب على التحديات

تابعت فولفو وتيرتها السريعة في التطور خلال السنوات حتى الحرب العالمية الثانية، فكانت تطلق موديلات جديدة كل عام، ولكن نقص الوقود والمواد شكل مشكلة عاجلة عندما اندلعت الحرب. فكان لتقنين البترول اثر على وحدة البيع، التي انخفضت بشكل حاد من 7,306 في العام 1939 إلى 5,900 في العام 1940. ومع ذلك، بالنسبة لتفكير الشركة المباشر في تطلعاتها تمكنت فولفو من انتاج الوحدات التي تعارضت مع انخفاض انتاج الوقود، مسماة منتج الغاز، وذلك خلال شهر أو شهرين من بداية الحرب (بعد تنفيذهم أبحاثاً حول بدائل النفط). خلال فترة الحرب، قامت الشركة بصناعة عشرات وآلاف من هذه الوحدات. وقد ساعد بيعها وبيع مركبات الجيش في تعويض الخسارة في عائدات مبيعات السيارات. وعلاوة على ذلك، وبالرغم من تحديات أوقات الحرب، كانت شركة فولفو لا تزال قادرة على القيام بعدة حيازات ناجحة، من ضمنها ملاحقة أغلبية أصحاب الأسهم في شركة سفينسكا فلايغموتور. والتي أصبحت فيما بعد فولفو آيرو وهي شركة فرعية تصنع المحركات وقطع أخرى لطائرات الركاب، والطائرات المقاتلة والصواريخ.

و في العام 1944، وضعت سيارتا فولفو “لوقت السلام” في معرض هام في ستوكهولم، جاذبة حوالي 1! شخص. وخلال اسبوعين، قام 2,300 شخص بطلب احد الموديلين، PV 444، وبسعر مغر بلغ 4800 كرونة للسيارة الواحدة (وهو سعر السيارة الأولى في العام 1927). وتلاه سحب الأسهم في الصناعات الهندسية والتي تسلمت أخيراً في العام 1947. كان سعر PV 444 بالتجزئة في العام 1947 8000 كرونة، وخسرت فولفو في ال 2300 طلب الأوائل. وبالرغم من ذلك، حتى الآن كانت الشركة تملك 3000 موظف وعائدات سنوية بلغت 112 مليون كرونة،

وشهدت السنتان التاليتان تسارعاً في النمو تلا نهاية الحرب: في العام 1949، باعت فولفو 100000 مركبة، والتي تم تصدير 2000 منها، وارتفع عدد موظفيها إلى 6000.

النمو بقوة

استمر هذا النمو الرائع، وبحلول أوائل الخمسينات، قفزت العائدات إلى 310 ملايين كرونة، بحيث أصبح PV 444 (الآن يتناسب مع الزوائد التي يجب أن تمتلكها، القناع الخارجي الواقى من الشمس المعروف بسقف العصابات) أكثر السيارات السويدية مبيعاً وبدأت الشركة بالعمل على أول موديل لها خاص بالمقاطعة. رسخت فولفو جيداً في البلدان الشمالية، في العديد من الأسواق الأوروبية بدون مصنعي السيارات المحليين، الشرق الأوسط وجنوب أمريكا. وفي فترة الخمسينات، زادت فولفو شمال أمريكا إلى جدولها من الصادرات، مع الأسواق الأوروبية التي سيطرت عليها الصناعات المنزلية، من ضمنها ألمانيا، فرنسا وبريطانيا.

بالرغم من ذلك، كان هنالك بعض الفشل. ففي العام 1954 كشفت فولفو عن نموذج الفولفو الرياضي، ملهم أمريكي مكوّن من مقعدين وهيكل مصنوع من الألياف الزجاجية. ولكنه كان يهدف بالدرجة الأولى ليكون مُعداً لأسواق التصدير، وتبين أنه ليس بتجارة ناجحة جداً، وعندما استلم جونار انجيلو منصب رئيس الإدارة في العام 1956 أوقف الإنتاج بعد صناعة 67 فقط من هذا الموديل.

أحضر التوسع عالمياً أيضاً معه مجموعة من التحديات، وليست بقليلة فيقول ريدهولم: “إيجاد المستورد الصحيح أو التاجر الصحيح واقتناع الناس بشراء سيارة قد أحضرت إلى بلدهم من مكان صغير وبعيد بحيث لم يسمع به أحد”. و في شمال أمريكا بالأخص، يزد ريدهولم بأن أحدهم قال إن الأمر سيكون كبيع البرادات لشعب الأسكيمو، ولكن فولفو سرعان ما أثبتت وجود طلب على السيارات PV 444 في الولايات المتحدة الأمريكية.

وفي العام 1956، عرضت فولفو موديل PV 444 في عرض الموتور الذي أقيم في نيويورك وبحلول الصيف وصل العدد إلى 100 تاجر أمريكي وقع على بيعها. وبحلول العام 1963، أدى الطلب المتزايد على فولفو إلى افتتاحها مصنع التجميع الاجنبي في هاليفاكس، كندا. كان تركيز فولفو على اسواق التصدير يأتي بنتائج ناجحة:

فحتى الآن كانت الولايات المتحدة الأمريكية هي إحدى أكبر أسواق الشركة المصدر إليها، وأصبحت فولفو الماركة الرابعة الأكثر استيراداً هناك. تخطت عائدات الشركة 2 مليار كرونة وزاد عدد موظفيهم حتى وصل إلى 20000 موظف.

ومن المفهوم أن التصدير كان أمراً أساسياً لنجاح الشركة. يضيف ريدهولم: “إن التصدير هو ظرف أساسي لقدرة المؤسسة على البقاء والاستمرارية، فبامتلاك سوق محلي يحسب اقل من 15% من حجم المبيعات، فهذا أمر فريد في المؤسسة التجارية”.

بناء علامة تجارية

بحلول أواخر الخمسينات، حصد التطور المستمر لمنتج فولفو (وبالأخص PV 544 وهو تطور لموديل PV 444) والاستراتيجية الناجحة للتصدير، عائدات وصلت إلى أكثر من بليون كرونة للمرة الأولى.

ومع مرور الوقت، أصبحت الماركة العالمية شهيرة بميزاتها الجوهرية الواحدة في كل مكان، بغض النظر عن المنتج أو السوق: السلامة والنوعية. وهذا الأمر لم يكن بحادثة - دفع تسويق فولفو بالسلامة إلى اعتبارها الوحدة الرئيسية للبيع، والتي قادتها إليه نتائج فرق تطوير منتجها. لطالما كانت الشركة رائدة بالسلامة، فجاء قول لارسن الشهير في العام 1936: “السيارات تقاد من قبل الناس. وهو المبدأ الأساسي الذي يقف وراء كل ما نقوم به في فولفو، ولذلك، يجب أن يبقى هو مبدأ السلامة.” كانت فولفو أول مصنع للسيارات التي تحوي ثلاث أحزمة أمان باعتبارها ثوابت في معداتها في موديلات أمازون و PV 544 خلال العام 1959. وخلال فترة الستينات، صنعت فولفو عدداً من المنتجات المحسنة للقيادة السليمة. كوضع قوة الفرامل للمرة الأولى و انتاج أول نموذج من مقاعد الأطفال ذات الخلفية الموجهة، فقد ربح ال 144 موديلاً من فولفو المتضمنين ابتكارات لا توجد في أي سيارة أخرى.

المبدأ الأساسي الذي يقف وراء كل ما نقوم به في فولفو، ولذلك، يجب أن يبقى مبدأ السلامة.

نالت ميزات فولفو للسلامة بإشادة على نطاق عالمي، من ضمنها رابطة السيارات السويدية المدالية الذهبية الخاصة بالسلامة. ففي الستينات قامت الادارة الوطنية لسلامة السير على الطرق الرئيسية في الولايات المتحدة

الامريكية بشراء عدد من سيارات فولفو 240 واستعملتهم لتضع مقاييس السلامة قبالة جميع السيارات الجديدة المطروحة في السوق الامريكي لتخضع للاختبار. وفي فترة الثمانينات، نالت فولفو جائزة الامير مايكل للطريق السليمة على حزام الامان المشدود الميكانيكي.

بالنسبة لحوادث السير، وادراك المستهلكين لتزايدها، أصبحت عناصر السلامة المسوقة لفولفو نقاطاً أقوى تدعم بيعها، وبالتالي تدفع المبيعات إلى الأمام. وبحلول السبعينات، أصبحت فولفو ماركة السيارة الأكثر مبيعاً في اسكندنافيا. وقد تغلبت الولايات المتحدة الأمريكية على السويد باعتبارها أكبر سوق لفولفو. فبحلول



ال اكس سي 60 الجديدة، معروضة للبيع
خلال شتاء العام 2008.

الثمانينات أصبحت فولفو أكبر ماركة مستوردة في الولايات المتحدة الأمريكية. لقد تمكنوا من القيام بذلك من خلال سلسلة حملات إعلانية لجلب الانتباه إلى الماركة، مدعومة بمنتج قوي فاق توقعات الزبائن مع تركيزهم على النوعية والسلامة.

بدأت فولفو تأخذ الاهتمامات البيئية بعين الاعتبار خلال بداية فترة السنينات - مثل آخر على مبادرتهم الرائدة، والتي أصبحت مهمة جداً في أيامنا هذه. يذكر ريدهولم: "تواجه سيارات فولفو اليوم التحدي العملاق بتصميم سيارات الغد التي سوف تمثل الحركة الدائمة في المستقبل." بالنسبة للشركة التي قدمت أول سيارة ذات مبدأ بيئي خلال فترة الثمانينات، تشك بأن هذا التحدي لا يمكن تخطيه. فأخذت تعمل بشكل كامل، فقد استعمل موديل الثمانينات غاز التوربين، الموتور الكهربائي وتكنولوجيا المولد ذو السرعة الفائقة، وتلقوا الاهتمام عبر العالم بفضل استعمالهم المهم للمواد القابلة للتدوير".

اين هم اليوم؟

بقي مؤسس الشركة، المدير الإداري أسار غبريلسون والمدير التقني غوستاف لارسن في الادارة حتى منتصف الخمسينات. وفي العام 1999، بيعت شركة سيارات فولفو لشركة فورد موتور مقابل 50 مليار كرونة (47,5 مليار جنيه - 8 مليار \$)، للحرص على أن مخزونات الشركة كانت كافية لتمويل الأبحاث والتطورات المستقبلية. بينما وضع اسم الماركة فولفو في الشركة المهيمنة للعلامة التجارية فولفو، التي تمتلكها شركة فولفو وفورد، التي تقرر ادارتها كيفية استخدام الاسم.

يقول ريدهولم: "أحد الأسباب التي أمنت حيازة فورد على فولفو في العام 1999 كان لأن فولفو لم تمتلك القوة الاقتصادية المستقبلية لتصمد مستقلة، في السوق (بحصة أسهم بلغت 1% في السوق) مع منافسة أقوى وثابتة أكثر ومع الوتيرة المتصاعدة لتطور المنتجات". ويضيف بأن خطة الشركة الآن هي تأمين بقائها الطويل الأمد مع المنتجات التي

تؤمن الحركة الدائمة بالطريقة الأفضل.

وفي هذه الايام، تشتمل مجموعة فولفو على شاحنات فولفو، باصات فولفو، معدات فولفو للبناء، فولفو بينتا، فولفو آيرو، وخدمات فولفو المادية. ولكن الماركة ما زالت شهيرة بفضل سياراتها. منذ امتلاك فورد لها، استمرت سيارات فولفو بالانتقال من قوة إلى قوة واستمرت لكونها رائدة. في العام 2001، قدمت الشركة مجموعتها الخاصة من محركات الديزل البيئية، مجموعة D5 مع انبعاثات أكسيد الكربون 30% أقل من تلك المنبعثة من محركات النفط الخاصة بمنتج آخر للطاقة. وفي العام 2002، نالت فولفو اكس سي 90 العديد من الجوائز أكثر من أي نموذج سابق بوقت قصير مماثل، وسرعان ما حازت على أعلى تصنيفات فيما يتعلق بالسلامة من خلال تجارب منفصلة من أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية.

حققت المؤسسة التجارية مبيعات قياسية في العام 2004، بفضل توصيلات التجزئة التي بلغت 460000 سيارة، والآن تملك الشركة مؤسسات للإنتاج تتوزع حول العالم. فيستنتج ريدهولم: “أثبتت سيارات فولفو للعالم أنه من الممكن أن تحقق النجاح في سوق السيارات المتنافس، علماً أنك تلعب كل العابك كالفرق الغائب، مع نسبة في السوق المحلية تقل عن 15% من احجام المبيعات بعكس المنافسة حيث (باستثناء صعب) يملك الجميع أسواق محلية قوية تفسر أحجامهم الكبيرة”.

وسائط إعلامية



دورلينغ كيندرزلي

رائدون في مجال النشر

المؤسسان: بيتر كيندرزلي وكريستوفر دورلينغ

سن المؤسسين عند البداية: 33 و 34 عاماً.

الخلفية: مخرج فني و خرائطي (رسام الخرائط)

سنة التأسيس: 1974

نوع المؤسسة التجارية: دار نشر

البلاد التي تتبادل هذه التجارة اليوم: 60 بلد

العائدات: غير متوافرة.

من خلال مبادرة حديثة من نوعها للنشر، طمح بيتر كيندرزلي وكريستوفر دورلينغ إلى تقديم كتب المراجع متضمنة صوراً ملونة بكثرة إلى سوق يعتبر مقارنة بذلك باهت. بدأ ذلك في العام 1974، فقد وصلت عائدات الشركة في السنة الأولى إلى حوالي مليون جنيه (2,3 مليون\$)، مما يعادل أكثر من 7 مليون جنيه (13 مليون\$) اليوم - وهو مبلغ مهم بالنسبة لمؤسسة تجارية جديدة. فمذ البداية، أنشأ الناشران البريطانيان شركة عالمية - كانت صفتها الأولى في نيويورك، تلتها بعد ذلك صفقات في أوروبا. وخلال الثلاثين عاماً التالية رسخت دي كي نفسها بصفقتها مرجعاً قيادياً وناشراً توضيحياً، متغلبة على الصعوبات الرئيسية التي واجهتها في مسيرتها.

مؤسسات المؤسس

على أمل أن يكون رساماً، رحل بيتر كيندرزلي عن المنزل وهو في عمر 22 في بحثه عن الثروة في لندن. عمل في دار نشر صغيرة لمجلة، حيث اكتسب مهارات النشر التي سوف يعتمد عليها خلال سيرته المهنية. وقد أصبح مخرجاً فنياً في عمر 28 بينما كان يعمل في دار نشر توماس نيلسون حيث التقى هناك بميتشل وبيزلي (الذين عملوا على تأسيس ما أصبحت رمزاً لناشر المراجع التوضيحية) ومعاً كانوا مشتركين بقوة في توسيع توماس نيلسون وتكوين مجموعة وافرة من جهات الاتصال. ففي العام 1967، بدأ ميتشل وبيزلي عملاً تجارياً مع فيليبس ناشر الخرائط، ثم انضم إليهم بيتر منذ البداية بصفته مخرجاً فنياً. ولكن ازدهرت الشركة الجديدة بعد خمس سنوات من تأسيسها وبدأ بيتر يسأم من "سلوك المؤسسين العدائي تجاه النشر". غير راض، وأراد أن يؤسس دار النشر الخاص به، فيذكر ذلك قائلاً "الحاجة أم الاختراع".

لم يكن انفصال بيتر محبباً، وحاول ميتشل وبيزلي رده عن تأسيس شركة منافسة من خلال إيقائه كمخرج للشركة. ففي البداية اضطر بيتر أن يؤسس شركته باسم زوجته، بحيث أنه لم يتمكن من وضع اسمه على الأوراق إلا بعد أن أطلق ميتشل وبيزلي سراحه. أما كريستوفر دورلينغ وهو صديق من جهة ميتشل وبيزلي، فقد انضم إلى المشروع الجديد، الذي اشتهر تجارياً باسم "دي كي"، مستعملاً مهاراته في البيع والتدقيق لإكمال مهارات بيتر الصورية القوية.

حلم بالألوان

لقد تصوروا شركة نشر لم تقم بنشر نوع واحد من الكتب، بل سلسلة مسائل (مواضيع) تتعلق بأسلوب الحياة من الزراعة إلى لوائح النبيذ إلى كتب الأطفال.



بيتر كيندرزلي في مزرعته العضوية التي يديرها
اليوم في بيركشاير.

وكان التشديد منذ البداية على إنتاج كتب مراجع توضيحية ذات نوعية. بينما غمرت النصوص بشكل تقليدي عالم النشر، أراد المقاولان أن يدخلوا المزيد من الصور إليها، أي الكتب التي تحتوي على الصور المتخصصة من أجل خلق مصدر يعطي معلومات أكثر ويمكن قراءته بمنتهى السهولة. فمع الرسوم التوضيحية الغنية هذه، كان المؤسسان يدركان سهولة ترجمة هذه الكتب إلى لغات مختلفة، فسعيوا وراء تحقيق المبيعات العالمية منذ البداية.

انضم كريستوفر دورلينغ إلى المشروع التجاري الجديد.... مستعملاً مهاراته في البيع والتدقيق لإكمال مهارات بيتر الصورية القوية.

تم تأسيس دي كي في أكتوبر 1974، في الغرفة الخلفية لمنزل بيتر في جنوب لندن. وبسرعة ضما إليهما كريستوفر دايفس، وهو أحد المحررين في ميتشل بيزلي. وتمكن الثلاثي من الاعتماد على سمعتهم بصفاتهم من بعض الأعضاء المؤسسين لميتشل بيزلي، مما سهل عليهم العمل التجاري، وخاصة فيما يتعلق بوجهات الاتصال في أميركا وهولندا.

بدايةً، كانت دي كي تعمل كموضبة للكتب، تقترح أفكاراً للعناوين، وتعمل كصلة وصل بين الكتاب ودور النشر. وبذلك كانوا يبيعون حقوق النشر لمختلف الناشرين، ويطبعون العناوين بكميات كبيرة، ويتم نشر الكتب من قبل شركات النشر الخاصة حول العالم. وبقيامهم بذلك، تمكنت دي كي من نشر عناوينها بشكل أوسع ولم يكن ممكناً لو لم تقم بتأسيس ناشر صغير لهم في بريطانيا وحدها. كان ذلك بمثابة مبادرة جديدة نسبياً.

واعتمد المؤسسون بقوة على سمعتهم في العالم تجارة الكتب، وعلى نوعية عناوينهم القليلة الأولى.

في البداية استقر بيتر على أفكار ثلاث لعناوين يجب إطلاقها. فانطلاقاً من اهتمامه الخاص بالتطور، فوض الكاتب الشهير نيجل كالدور، تأليف كتاب للأطفال عن التطور: وانطلاقاً من ذلك و لد كتاب "The Origin of Johnny" - ثم واتقين بأن موضوع النبيذ كان موضوعاً محبوباً، بحثوا عن كاتباً ووجدوا بامبلا فاندريك برايس التي كتبت "The Taste Of Wine". كانت فاندريك برايس تعمل حينها مع ناشر، ولكنها تركته لتتضم إلى دي كي بحيث كانت مهتمة بزيادة الرسوم التوضيحية إلى كتبها بشكل أكبر، والذي لم يقدمه الناشر الكتوم والتقليدي لها. وتم التقرب من الكاتب الشهير جون هيد جيكو لانتاج كتاب "The Book of Photography"، و كان اهتمام آخر لدى بيتر. سيزاد لكل من العناوين السابقة، جداول احصائية وصور في التنسيق المزين الذي تعود عليه الناس على مر السنين.

الطرق البديلة

مسلحان بتلك العناوين، حضر كريستوفر وبيتر المعرض العالمي للكتاب في فرانكفورت في أكتوبر عام 1974، ولكنهما لم يتمكنوا من تحمل تكاليف كشك المعرض في معرض شهير كهذا. فعوضاً عن ذلك قاما بتجهيز ذلك في "فندق

قريب جداً في مقاطعة الخط الأحمر” وأرسلا السكرتيرة إلى المعرض لإقناع الناس بزيارتهم في آخر النهار. قاما بنشر النماذج على السرير وأجلسا الزائر على الكرسي الوحيد في الغرفة لمشاهدة عرضها. فاستقبلا عدداً صغيراً ولكن مهماً، بحيث زارهما الناشران بفضل سمعتهما كمؤسسين وأيضاً بفضل الكتب المبتكرة التي كانت دي كي تقدمها أيضاً.

بعد المعرض، وبفضل الاهتمام القوي الذي تلقته دي كي من الناشرين، كانت الخطوة الثانية بتوقيع عقود الكتب مع دور النشر بشكل مباشر. يذكر بيتر بأنهما كانا يلاقيان احتراماً جيداً من قبل مجموعة الناشرين في المؤسسة التجارية السابقة في نيويورك (كان بيتر المصمم لمنشورات نيويورك “The Joy Of Sex” و”Wine Atlas Hugh Johnson” - اللذين حققا نجاحاً عظيماً) فكانت نيويورك نقطة البداية المنطقية. فمن خلال خطة عمل تجارية بسيطة تمكنا من إقناع المصرف بإقراضهما مبلغاً قدره 10000 جنيه (\$23000)، ما يعادل 75000 جنيه (\$140000) اليوم، وذلك برهن منزل بيتر كضمان، من أجل تمويل الرحلة إلى أمريكا. ويتذكر بيتر بأنهما لم يستعملا كل المبلغ فعلاً، فقد تم تمويل بدايتهما بواسطة المال الذي دفعته ميتشل بيزلي لبيتر بعد رحيله عنهم وكان المبلغ 17000 جنيه (\$40000).

لقد دامت رحلتهم إلى نيويورك ثلاثة أسابيع، وأخيراً قاموا خلال الأسابيع التي سبقت عيد الميلاد ببيع ثلاثة عناوين لدار نشر راندوم، بمعنى أنه كان عليهما تحقيق صفقة واحدة فقط في تلك الفترة. يصف بيتر ذلك الانجاز “بالحظ القليل ولكن أساسي” بعد إنشاء مؤسسة تجارية. لقد أثارا الانطباع بخبرتها وبأنهما حريصان أيضاً على امتلاكهما لعروض قوية وكتاب جيدين خلف عناوينهما. وخلال عودته من نيويورك، تلقى بيتر خبر صرفه رسمياً من ميتشل بيزلي، مما يعني انه يستطيع الآن ادارة الشركة بنفسه شرعياً.

الانطلاق عالمياً

بعد أن آمن الشريكان صفقتهم المهمة الأولى، نقلها بسرعة إلى هولندا، وإيطاليا وبلدان أوروبية أخرى لبيعا حقوق الترجمة لدور النشر هناك. والشيء الجميل بالكتب التي تحتوي الكثير من الرسوم التوضيحية هو أن إنتاجها بعدة لغات كان أمراً بغاية السهولة. وكان لذلك الأمر نتيجتان إيجابيتان مقارنة مع أكثرية الكتب: أولاً، كانت تكاليف الترجمة منخفضة جداً وذلك لوجود كلام أقل من الكتب القائمة على النصوص، وثانياً، طبيعة عملية الطباعة التي تقضي بطباعة كل النصوص باللون الأسود، مما قد يوفر تكاليف ضخمة للطبعة الواحدة بحيث يمكن العديد من النسخات بلغات مختلفة في الوقت ذاته.

كان إنفاق المزيد من المال وأكثر من الحد الطبيعي على كل كتاب، عنصر رئيسي في خطة دورلينغ كيندزلي، من أجل إنتاج كتاب أفضل بكثير. ومن أجل جعل الأمر مربحاً كان عليهم إنتاج العديد من النسخات بلغات مختلفة في الوقت نفسه، ناشرين الكلفة السخية للرسوم التوضيحية على كمية كبيرة من الكتب. مما عني طباعة جميع الكتب في الوقت نفسه، ما يسمى النسخة المشاركة للنشر. يبرهن بيتر أن هذه الطريقة كانت مفتاح نجاحهما.

يمكنك تصور فكرة جعل نصف دزينة تقريباً من الناشرين في مختلف البلاد بالموافقة جميعهم على نشر كتاب واحد في الوقت نفسه، كان أمراً يتطلب جهداً لا بأس به. يشرح بيتر أنه كان من الضروري أن يتمتع بالقوة الجبارة لينقل هذه العملية إلى الخارج، وبمجرد جهوز أول نسخات من الكتاب، كان على دي كي أن تمتلك متحدثين باللغات الأجنبية من ضمن فريق عملها لتسهيل الصفقات مع الناشرين الأجانب. كانت تلك خطوة ممتازة، على الرغم من أنها الأولى من نوعها لشركة بريطانية، بحيث كان التحدث باللغة نفسها خلال الصفقات مع الناشرين من البلاد الأخرى، أمراً بغاية الإيجابية. ففي السنة الأولى، استخدمت دي كي، شاباً عمل كبائع جوال، يتحدث خمس لغات أوروبية وبائعة تتحدث اللغة الاسبانية بامتياز، وبالمقابل كان لمعظم الناشرين البريطانيين شخص واحد يتحدث بلغتين فقط في قطاع المبيعات.. وسريعاً، ارتفعت قوة مبيعات دي كي، حتى وصلت إلى ستة أشخاص يسافرون حول العالم لإتمام الصفقات. اثبت التحدث باللغة نفسها بانه أمر إيجابي بشكل كبير خلال الصفقات مع الناشرين من البلدان الأخرى... وسريعاً ما نمت قوة المبيعات لدى دي كي.

عاليا في السحاب

بوجود بعض الصفقات المهمة بحوزتها، عملت دي كي بجنون لاتمام المنشورات الاولى. وما إن بدأ الطابعون الهولنديون بالعمل على الكتب، حتى بدأت المصائب. فقد تعرضت دار النشر إلى حادثة حريق، وتضررت كل الأعمال

الفنية لدي كي. وقد كلفهم الحريق الآلاف وذهبت كل جهودهم ضحية للحريق. ولحسن الحظ، تم انقاذ الصور، ولكن كان عليهم إنجاز جميع الأعمال من جديد. فكان على الجميع إيقاف كل شيء من أجل القيام بالعمل من جديد، ومن المدهش، وبالرغم من هذا العائق الكبير، يفيد بيتر بأن الكتب قد وصلت في الوقت المناسب إلى أمريكا.

بمجرد النشر، تفاوت نجاح النشرات التمهيدية للكتب الثلاثة. فقد بيع كتاب “The Origin Of Johnny” لعدد من الناشرين حول العالم، ولكن يتذكر بيتر أنه لم يحقق النجاح بشكل عام، للجميع، إن كتاب “The Taste Of Wine” نال لقب “مضيعة الوقت”، ولكن كتاب “The Book Of Photography” نجح سريعاً. قد كان هذا الكتاب معاصراً لصدور كاميرات الإنس ريفلكس الجديدة وانتشارها في السوق مما قد نحتاج أكثر من كتاب جيد يرشدك إلى كيفية استعمالها. فجمع الكاتب جون هيدجيكو ذهباً من خلال مزيجه المليء بالمعلومات والأمور العملية الموجودة في الرسوم التوضيحية والنصائح. فكانت دي كي هي أول من يصدر كتاباً موثقاً بشدة وعملياً حول موضوع التصوير. وقريباً، بعد نشره في ربيع 1975، قامت الاتصالات معهم من قبل شركات مثل كوداك. ويصف بيتر التجربة بأجمعها على أنها “مدهشة” (لا تصدق) تماماً وبدون أي شك يرى بأن نشر هذا الكتاب كان بمثابة أفضل قرار اتخذته على الإطلاق. فقد بيع منه مليون نسخة.

تطوير دي كي

وبعد عام من تأسيسها، انتقلت دي كي إلى مكاتب جديدة في كوفنت غاردن، وسط لندن، حيث بقيت في ذلك الموقع 26 عاماً.

كان ظهور دي كي المتكرر خلال معرض كتاب فرانكفورت مختلفاً بشدة عن ذلك عند بدايتها. وبسبب تطفل الآخرين المحاولين سرقة أفكار دي كي، قام الناشر ببناء حائط حول منطقتهم وسمح بدخول الأشخاص المدعويين فقط. يتذكر بيتر “كم أحب الناس الفكرة، فقد شعروا بأنهم ذو شأن عالٍ”. ومجدداً حرصت دي كي على استقبال جميع الجنسيات من خلال وضع طاولات لكل بلد مع تواجد شخص معين يتحدث لغة البلد باستضافتهم.

خلال السنوات الثلاث التالية. انتجت دار النشر ثمانية عناوين، ثلاثة منهن باعوا مليون نسخة.

الأمر البالغ الأهمية أن دي كي أصبحت في العام 1982، ناشرة بحقوقها الخاصة في بريطانيا. وكان أول عنوان حمل اسم ماركة دي كي هو كتاب “The Red Cross First Aid” الذي باع آلاف النسخ بحوالي 20 لغة مختلفة.



مبنى دي كي على الساحل، وسط لندن.

وبعد مسيرة ناجحة جداً، قرر كريستوفر ترك الشركة في العام 1987 والسعي وراء اهتمامات أخرى. وخلال العام الذي تلا رحيل كريستوفر، أطلق بيتر الكتاب الشهير “Eyewitness Guides” من أجل ملء الفراغ في السوق بكتب واقعية ومثيرة للأطفال. مشتهراً بصفته الناشر الرئيسي لكتب الأطفال، هناك اليوم 150 عنواناً في هذه السلسلة التي باعت ما يفوق 50 مليون نسخة حول العالم.

نحو ارتفاعات جديدة

خلال فترة التسعينات، وبعد انتهاء التعاون مع “ريدرز ديجست”، اقترحت دي كي على مايكروسوفت استعمال محتويات دي كي وبرنامج مايكروسوفت لينتقرع إلى الإعلام. فاشترت مايكروسوفت 26% من الأسهم في دي كي بمبلغ 2,3 مليون جنيه (4 مليون \$)، وأقرضت الشركة مليوني جنيه من أجل إنشاء وسائل الاعلام لدي كي في العام 1991 وأطلقت لاحقاً أول سي دي روم (قرص مدمج) لها باسم الآلة الموسيقية. كان دفع الاعلام لدي كي أساسى لتوسع الشركة. وبالرغم من أنه مجال تنافسي جدا، فقد ساهم القسم خلال العام 1996 و ب 12% من مبيعات دي كي، اي ما يعادل (21,2 مليون جنيه، 31,5 مليون دولار).

في العام 1992، أصبحت دي كي ملكاً للعامة، فقد باعت 19 مليون حصة سهم مقابل 23.5 مليون جنيه (وحافظ بيتر على حوالي 51% من الشركة).

خلال ذلك الوقت، كانت دي كي متوجهة نحو العديد من المشاريع الجديدة، من ضمنها شركة دي كي للنشر “DK”، التي أنشأت دار نشر في أمريكا. وعوضاً عن ترخيص حقوق نشر الكتب لناشرين آخرين، كانت دي كي في الطريق نحو أن تصبح ناشراً بحقوقها الخاصة. وبعد سنوات من “التوضيب” الناجح للكتب وارسالها إلى الولايات المتحدة الأمريكية، وفي العام 1991، بدأت دي كي تنشر كتبها في امريكا تحت اسمها الخاص وللمرة الاولى.

خلال منتصف التسعينات، حصلت دي كي على ثلاثة ناشرين هم: هاندرسون للنشر، هيوغو لانغويج بوكس ليمتد (المحدودة)، واكاسيا، مما سمح لدي كي بالدخول إلى اماكن المتخصصة في النشاط الصناعي للنشر. وبحلول العام 1996، كانت مبيعات دي كي قد وصلت إلى 174.4 مليون جنيه (279 مليون \$)، وخلال كشف حسابه أعلن بيتر أن الناشر كان مستعداً لرفع مستوى مشاركته لإعلاء العلامة التجارية.



مجموعة عناوين دي كي الخاصة بالصحة.

قرار لا ينسى

تعتبر الأفلام الثلاثة الأصلية لـ “ستار وارز” من بعض أشهر أفلام التي صدرت. وكنتيجة لذلك كان الطلب على التذكارات قوياً جداً خاصة في الفترة التي سبقت اطلاق الفيلم الاول. فكالعادة فيما يتعلق بالأفلام الضخمة كانت الشركات تتنافس لبيع البضائع المرخصة لمصلحة الفيلم الجديد، ومن ضمنها الكتب. فقد نالت دي كي العقد لإنتاج الكتب الرسمية الخاصة بـ “ستار وارز”. فمن الصعب تقدير المبيعات لاي منتج جديد، وتتجه الكتب التي تحتوي على رسوم توضيحية إلى أن تطبع في جنوب شرق آسيا مما يعني بأنها تتطلب عادةً من ثلاثة إلى أربعة أشهر للحصول على الكتب بعد القيام بطلبها. من أجل أحد أكبر الإصدارات التجارية للفيلم، أرادت دي كي أن تتأكد من أن لا ينفذ مخزونها، فكم نسخة عليهم ان يطبعوا؟ فكما ذكرت الصحافة بدقة، خلال العام 1999، مستبقة المبيعات العاصفة، قررت دي كي طبع 13 مليون نسخة ضخمة ولكنها لم تبع الا ثلاثة ملايين منها. فإن عشر ملايين نسخة غير مباعة

من كتاب توضيحي ستكون بالتأكيد مشكلة هائلة لأي ناشر، فكانت بمثابة خسارة كبيرة لدي كي. تلا ذلك، في مارس “آذار” العام 2000 إن بيرسون حصل على الشركة مقابل 311 مليون جنيه (463 مليون \$) وهي اليوم جزء من شركة بينغوين غروب. وفي السنة نفسها، تقاعد بيتر كيندرزلي بعد قضائه حوالي 40 سنة في مجال النشر، وهو يدير الآن مزرعة عضوية في بيركشاير.

أين هم اليوم؟

تحت إدارة اندرو ويلهام، المدير العام عالمياً، ومع دعم مبيعات شركة بينغوين والأقسام الخاصة بالتسويق، نهضت دي كي من كارثة ستار وارز، واستمعت بالنجاح من خلال منشورات جديدة ككتاب “Animal” وكتاب “The Ultimate Robot Kit”.

بالرغم من تراجع الكثير من العناوين إلا أن دي كي، قدمت عدداً من الكتب لمؤلفين كيبيل ويمانز وكتابه “Rolling With The Stones”، وكتاب “Supersex” لتريسي كوكس، وكتاب “The Complete Gardner” لمونتي دون.

في يوليو 2005، انضم غاري جون، وهو ناشر ذو خبرة ومهارات في البيع، والتسويق وصنع أعمالاً تجارية جديدة، إلى دي كي، بمنصب المدير التنفيذي. استمرت دي كي بالسيطرة على أسواق نوعية الكتب التوضيحية للمراجع الخاصة بالعائلات والأطفال، ولا زالت تستثمر في مشاريع عالمية كبيرة كالكتب التي تتألف من 600 صفحة حول التاريخ والفن. فهي الآن تنشر ب 44 لغة، في 60 بلداً، وتبيع سلسلة دليل السفر الأكثر مبيعاً في العالم، شاهد عيان. وهي تستمر بإعادة تحديد مفهوم مراجع الأطفال مع عناوين “Pick Me Up”، والكتاب الأكثر مبيعاً نيويورك تايمز، والعمل مع مؤلفين قادة وخبراء كريتشارد هارموند مقدم برنامج “توب غير” على بي بي سي، وكتابه “Car Science”.

تعتبر دي كي شركة عالمية، مع مكاتب حول العالم من ضمنها الموجودة في منظمة بينغوين الضخمة والبعض الآخر المستقل كألمانيا وكندا. يبقى التجدد في جوهر عملهم - بيع المحتويات رقمياً عبر عدة برامج من ضمنها الموبيل، الكتب الإلكترونية والمواقع الإلكترونية - مع صفقات حديثة للمحتويات الخاصة بالسفر والتأثيرات الطبية، Net Trav، MSN Latino والحكومة الهولندية قبل غيرها. أصبح اسم دي كي مرادفاً لمنشورات الرسوم التوضيحية والمراجع ذات الجودة حول العالم نتيجة للرؤية المتجددة والسديدة المتعلقة بمنتجاتهم.



لونلي بلانت

مرة أثناء السفر

المؤسسان: مورين و توني ويلر.

سن المؤسسان عند البداية: 22 و 26 عاماً.

الخلفية: سكرتيرة وتلميذ في كلية لندن لإدارة الاعمال.

سنة التأسيس: 1972

نوع المؤسسة التجارية: منشورات للسفر

البلاد التي تتبادل هذه التجارة اليوم: حول العالم.

العائدات: 23.1 مليون جنيه استرليني (40 مليون \$) و 4.3 مليون جنيه استرليني (75 مليون \$)

أنشأ المتزوجان حديثاً مورين وتوني ويلر بعد رحلة طويلة حول أوروبا وآسيا، لونلي بلانت التي كانت عبارة عن مجموعة كبيرة من الناشرين المستقلين الناتجة عن ثقافة متداخلة من التلاميذ المسافرين خلال فترة السبعينات. فم منذ ذلك الحين، كبرت دمغة الناشر لتصبح أحد أكبر الناشرين لدليل السفر في العالم، ناشرة الأدلة في كل مكان في العالم تقريباً - من ضمن ذلك، المثير للجدل، بورما. ومع ذلك ذكرت الأدلة في الصحافة، فقد وصفتها جريدة ذا تايمز حديثاً بأنها "صنعت وحدها نوع دليل السفر المستقل"، وتستمر لونلي بلانت بإنتاج أدلة السفر والبرامج التلفزيونية عالمياً.

الانطلاقة

كالعديد من المؤسسات التجارية الناجحة، عثر توني ومورين ويلر بمجال نشر الكتب بالصدفة. وفي الواقع، جاءت الفكرة بعد أول رحلة قاما بها معاً. فبعد أن قام توني بتأجيل وظيفة في شركة فورد موتور بعد تخرجه في كلية لندن لإدارة الأعمال في العام 1972، قرر هو وزوجته ان يتدوّقا طعم الحرية التي يشعر بها التلاميذ للمرة الأخيرة.

انطلق الزوجان، في مغامرة الحياة من منزل "عائلة توني" في بيركشاير خلال أوائل العام 1972، برحلة إلى أوروبا، حول آسيا ونزولاً إلى استراليا. وبخلاف اليوم، كان السفر حول آسيا أمراً غير شائع تقريباً.

يقول توني في مقال "Once While Travelling": "كتاب "The Lonely Planet Story" (كريمسون للنشر 2008): "لا أعتقد أننا عرفنا أحداً كان قد سافر إلى آسيا". "ومع ذلك أذكر مهندساً من كريسلر أخبرنا مرة بأنه سافر إلى الجهة الأخرى من تركيا قائداً سيارته "التراييف سبييتفاير الرياضية".

البدايات الجديدة

وصل الزوجان إلى أستراليا بواسطة يخت في يوليو عام 1972، حيث استقرا سريعاً، ووجدوا وظيفتين وشقة صغيرة في مدينة سيدني. يقول توني خلال الأشهر القليلة الأولى، أدركا أن هذه الرحلة السنوية الطويلة سوف تكون أطول مما ظننا. فيتساءل قائلاً: "حتى الآن، وبعد مرور حوالي 30 سنة، أستطيع أن أعد الأيام، كل يوم بيومه ذاكرة كل ما قمنا به في الأشهر الستة الأخيرة من العام 1972. كم مرة في الحياة نحظى بيوم مبهج بهذه الحيوية؟".

بدأ الناس في تلك الفترة بطرح الأسئلة عليهما. يضيف توني "في كل مرة، ذهبنا فيها إلى حفل والتقينا بأشخاص خلال عمل معين، تبدأ الأسئلة حول رحلتنا. كيف قمنا بها؟ كم كانت التكاليف؟ كيف تبدو مدينة بالي؟ هل أفغانستان خطيرة؟". وكان ذلك قبل أن يبدأ بتدوين المعلومات ويفكرا ببيعها. كانت المشكلة الوحيدة هي إيجاد ناشر - ولكن توني كان يملك حلاً. "لم نكن بحاجة إلى ناشر. كنت أعلم كيفية جمع وتأليف كتاب. يمكننا أن نقوم بنشره بأنفسنا".



توني ومورين على شاطئ أكسموث في غربي أستراليا،
بعد فترة وجيزة من وصولهما إلى البلد.

“حتى الآن وبعد مرور 30 سنة، أستطيع أن أعد الأيام، كل يوم بيومه ذاكراً كل ما قمنا به في الأشهر الستة الأخيرة من العام 1972”. كم مرة في الحياة نحظى بيوم مبهج بهذه الحيوية؟

تبين أن عملية إيجاد مطبعة توافق على إنتاج 1,500 نسخة من كتاب معين أمراً معقداً، ولكن نتج عن اللقاء بالصدفة ببيل دالتون، الذي لا تزال بصمته في عالم السفر من خلال مجموعة منشوراته “مون بابليكيشنز” مستمرة حتى يومنا هذا، تلا ذلك التعرف إلى ديفيد بيست الذي كان يملك مطبعة في دوره السفلي.

أشرف أول دليل للزوجين “Across Asia On The Cheap” تقريباً على الجهور ليتم إطلاقه - ولكن ماذا سيسمون دار نشرهم؟ يقول توني إن الزوجان قاما بطرح مئات الأفكار، ولكنه عثر على الاسم بالصدفة عندما فهم كلمات أغنية ماثيو مور قائد الفضاء بشكل خاطئ. فيذكر توني أنه كان يندن “مرة عندما كنت أسافر عبر السماء، لفت نظري ذلك الكوكب الوحيد” كانت كلمات الأغنية فعلاً لوفلي بلانت، ولكن عدّل الخطأ وأصبح لونلي بلانت اسم دار نشر آل ويلر الجديد.

الإطلاق السريع نحو النجاح

حقق الكتاب الأول النجاح بسرعة. وبتجليدهما لكتبتهما الخاصة، أقنع آل ويلر انغوس وروبيرتسون، وهما أكبر مكتبات سيدني في تلك الفترة، بأن يأخذوا 50 نسخة، ثم انطلقا لبييعا الكتب إلى مكتبات أخرى. وبحلول نهاية النهار كانا قد باعا العديد من مئات النسخات - وحازا على انتباه الصحافة عندما وصلت إحدى طلبياتهما إلى مكتبة كانت صديقة صاحب هذه المكتبة تعمل كمراسلة في إحدى الجرائد في سيدني.

كانت هذه الدراسة النقدية الأولى بمثابة الدعاية التي كان الزوجان بحاجة إليها، يقول توني: “كان هذا المقال النقدي حول كتابنا تلاه ظهور آخر في جريدة أخرى، ثم تمت دعوتنا للظهور في برنامج صباحي في التلفزيون مفيداً لنا، بالنسبة لقوة الدعاية الإعلانية. وسريعاً ما أصبح كتابنا موجوداً ليس فقط على الرفوف وإنما أيضاً إلى جانب الصناديق النقدية وفي واجهات المتاجر”.

وبعد مرور عشرة أيام على طباعة المقال النقدي، أوصل الزوجان النسخة الأخيرة لكتاب “Across Asia On The Cheap” للزبائن الذين يدفعون مباشرةً وطالبا بإعادة طبع 3,500 نسخة أخرى. كانت لونلي بلانت تقوم بخطواتها

التجريبية الأولى نحو العالم.

بعد تحقيقهما نجاحاً نسبياً من خلال كتابهما الأول، صوب الزوجان أنظارهما إلى جنوب شرق آسيا كمشروعهما التالي. فجاء كتاب "South - East Asia on a Shoestring" ليوثق الرحلة الطويلة التي قضاها الزوجان حول المنطقة على دراجة نارية سعة 250 سي سي من نوع ياماها دي تي 2.

بعد أن أنهيا كتابهما الثاني واجه آل ويلر معضلة تجارية صغيرة وكلاسيكية: الدفع المتأخر، كانت الأموال قليلة. وكان هناك موزع في نيوزيلندا يدين لهما ببعض المال من كتابهما الأول.

باع "الليستر تايلور" العديد من الكتب، ولكن لم يدفع لهما بعد - وبدأت محاولة حل المشكلة أمراً مستحيلاً. "لم تنتفع رسائل التذكير المهدبة ولم ينجح المحامون حتى، عندما كلفناهم بذلك. وأخيراً، أعلن الليستر بأنه بكل بساطة لا يملك المال". فبدلاً من الاستسلام، ونظراً للأسلوب الهيبى الكلاسيكي الخاص بفترة السبعينات للتبادل تبين أنه ذو طراز بدائي، نسبة للطريقة غير الاعتيادية التي كان آل ويلر يديران بها الأعمال، ونتيجة لذلك طلب تايلور منهما نوعاً من التبادل. فسأل: "هل ستكون مهتمين ببعض الكتب التي لم نتمكن من التخلص منها في نيوزيلندا".

في مايو 1974، "وصلت حمولتنا" قال توني. تلقى الزوجان 400 نسخة من كتاب حول كيفية بناء قبة جيوديسية، يحمل عنوان "Great Circles"، و300 نسخة عن كتاب حول الفنان جيمي هانديكسي. باعوا كل الكمية. ويقول توني ضاحكاً: "وبعد شهر لاحقاً، لا يزال أصحاب متاجر الأسطوانات المسجلة في ميلبورن يسألونني إذا كنت أملك المزيد من كتب هانديكس".

بنهاية عام 1975، أصبحت لوني بلانت جاهزة لطبع 10000 نسخة في كتاب "Across Asia"، كما سبق أن طبعت 10000 نسخة من كتاب "South - East Asia".

سبق أن بحث الزوجان عن قرض، فوافق والدي توني على إعطائه ضماناً للحصول على قرض تبلغ قيمته 4000 جنيه (حوالي 25000 جنيه أو \$47000 اليوم). "هذا كان كل ما استندناه من البنك خلال هذه السنوات" يقول توني جهود النمو

وبحلول العام 1979 كبرت البصمة إلى حد واسع بحيث إن كل الحجج لبقاء المؤسسة التجارية مؤسسة محلية، تبددت، وانتقلت لوني بلانت إلى مكتب في ميلبورن. وفي هذه المرحلة شعر آل ويلرز بأن الماركة بدأت بالانطلاق.

خلال تلك الفترة قررا بأن يضما شخصاً جديداً فانضم إليهما جيم هارت من "الباحرة الغارقة" من أكبر الناشرين المستقلين في أستراليا، راغبى بوكس. ويقول توني: "وفي مرحلة معينة من العام 1979، وافق جيم على شراء 25% من منشورات لوني بلانت مقابل الدفع بطريقة غير محددة وفي وقت غير محدد في المستقبل".

ويضيف أن المشكلة الرئيسية كانت كم ندفع لجيم. في تلك الفترة، عندما كانت المؤسسة التجارية تجني حوالي ما يفوق عن 60000 جنيه (\$120000)، وكانت لا تزال مثقلة بالمشاكل المادية. فيقول توني: "كان ذلك يؤمن دفع فواتيرنا، والدفعات الرئيسية للكتاب، تغطية المعاشات واعالتنا بشكل جيد، وفي النصف الثاني من العام 1979 كانت مبيعاتنا ترتفع 100%، ولكن الدفع لجيم أيضاً "لم يكن بالشيء اليسير".

بدأت هذه المشكلة عندما "قدم جيم إلى العمل يوماً وهو يشتهي من نظره، فذهب إلى اختصاصي، الذي أرسله ليرى طبيباً. وبعد إجراء مسح للدماغ تبين أنه يعاني من الأنورسما الدماغية، أي تضخم في أحد الأوعية الدموية في الدماغ والذي قد يتميز بسهولة ويؤدي إلى سكتة دماغية أو أسوأ". وفي الوقت نفسه بدأت المشاكل بعد ولادة ابنة توني ومورين، تاشي.

وفي أوائل العام 1981 ومع توقف جيم عن العمل و "ابنة جديدة لا تنام أبداً"، وجد توني نفسه ليس فقط مرهقا بعبء العمل وإنما أيضاً مستملاً للمزيد من المشاريع من أجل توسيع الشركة حتى تصل إلى مرحلة تتمكن فيها من إعالتهم جميعاً فيذكر: "كانت لوني بلانت لا تزال تترنح على شفير الكارثة". "كنت أحاول أن أتواجد في كل الأماكن في الوقت عينه وبالتالي أرهاق نفسي".

يذكر توني: "ولحسن الحظ تغيرت الأمور بسرعة كبيرة لاحقاً عندما نشرنا أول دليل عن الهند". "وكانا قد راهنا الشركة على هذا الإصدار، وهو دليل أكبر وأكثر تعقيداً من أي شيء كنا قد نشرناه سابقاً. ولحسن الحظ حققت الهند نجاحاً شهيراً وحاسماً، وقد باع الدليل نسخاً أكثر بكثير من أي عناوين السابقة وحتى بسعر أغلى".

العودة الى المستقيم والمحدود (الضيق)

بحلول العام 1982 وبعد أن نجحت المؤسسة التجارية، و كانت مستعدة لتغيير هامشها من 192 - صفحة لدليل أستراليا إلى 576 - صفحة. أطلق الكتاب بتوقيت سرنديبي قد ميز العديد من إصدارات لوني بلانت: "Crocodile Dundee" عائداً إلى السياحة في أستراليا بعد فترة قصيرة من إصدار الكتاب، وكننتيجة لذلك باع 60000 نسخة.

وفي تلك الفترة التي قررت خلالها لوني بلانت القيام بغزوتها الأولى في العصر الرقمي، مع اكتساب الكمبيوترات. وبالرغم من اعتياد موظفي الشركة على الزيادات الجديدة، فقد تسببوا ببعض المشاكل - ومنها أن على الموظفين أن يكونوا في أماكنهم المناسبة. فيقول توني: "سابقاً، كان هناك تفريق دقيق بين قسم التحرير وقسم التصميم - فكان المحررون يقومون بالعمل والمصممون يضعونه على الصفحات بالأماكن المناسبة". "ولكن فجأة أصبحت الكمبيوترات تقوم بجميع الأعمال عوضاً عن الأشخاص - ومن أشرف على الكمبيوترات؟".



فريق "لوني بلانت" خارج مكتب الشركة في ريتشموند، ميلبورن عام 1981. و يظهر توني راعياً في المقدمة وخلفه مورين و هي تحمل طفلتهما تاشي. كان آل ويلر واثقين أولاً من أن مؤسستهما التجارية كانت قادرة على تحمل متطلبات التكنولوجيا الجديدة، فقرر أن يجهزا مكتباً جديداً في الولايات المتحدة الأمريكية، فانتقلا إلى سان فرانسيسكو في العام 1984. ويذكر توني: "إذا عدت إلى الماضي، أجد بأن القرار بالتوسع إلى الخارج من خلال افتتاح مكتب للمبيعات والتوزيع في الولايات المتحدة، كان إما قراراً شجاعاً إما قراراً طائشاً بشدة لأن القدرة العمالية للوني بلانت في تلك الفترة كانت أقل من دزينة أشخاص - وليس نوع القاعدة التي يمكن الانطلاق منها إلى عمليات متعددة الجنسية".

إذا عدت إلى الماضي، أجد بأن القرار بالتوسع إلى الخارج من خلال افتتاح مكتب للمبيعات والتوزيع في الولايات المتحدة، كان إما قراراً شجاعاً إما قراراً طائشاً بشدة

قراراً طائشاً أم العكس، فهم آل ويلر - اللذين أضافا الآن إلى عائلتهما، ابنهما كيران، والذي بلغ عامه الأول - أنه إلى أن يصبح لديهما وجود أمريكي، لن يتمكنوا أبداً من تطوير سوقهما، فتركا أستراليا في العام 1984 من أجل إنشاء متجر في بيركلي، ولاية كاليفورنيا. ويقول توني: "كانت خطتنا المتعلقة بأمريكا هي البساطة بحد ذاتها: فذهب أنا ومورين إلى سان فرانسيسكو، لفتح مكتباً، ونجد أشخاصاً لإدارته، ثم نعود إلى أستراليا، ونبيع المزيد من الكتب".

وطبعاً، أثبت ذلك بأن الكلام أسهل من الفعل. كانت طلبات التأشيرات أول عائق: وفي النهاية، نصحهما أحد موظفي السفارة الأمريكية، على سر، بالذهاب إلى الولايات المتحدة الأمريكية من خلال تأشيرة سياحية مدتها ستة

ولكن لم يلق مؤلف الجزء الخاص بكوفان تري - أي أنا - بالتأكيد أي نجاح. ويضحك توني قائلاً إنه لإنجاز رائع بان يقوم الغرير الألماني بالتعليق على حياتك الجنسية”.

جزء من سبب انتقال اسم الناشر إلى أوروبا كان لتقادي المنافسة غير المرغوبة. كانت كتب بينغوين قد اشترت أسهماً إدارية في روغ غايدز، فيذكر توني “إن منافسنا الرئيسي في السوق البريطاني الآن هو شخص أحد والديه يملك أموالاً طائلة. “تبين أن بينغوين كانت تستهدف الماركة من خلال مقاطعتهم بطريقة عدائية: كان يجب القيام بشيء ما”.



سيارة أجرة مزينة بالشعارات، تحتفل بإصدار

دليل لندن الجديد في العام 1998.

“قررنا ضرب بينغوين رأسياً. رتبنا كل كتبهم البريطانية حسب المبيعات، وقررنا أن نننح عنواناً منافساً مقابل كل واحد، بدءاً من الأعلى ثم نزولاً. “وكانت النتيجة أنه بحلول العام 2000، امتلكت لوني بلانت عناوين عن أوروبا أكثر من منافسيها”.

تحويل أذن حمار إلى شنطة حريرية

وكانت في تلك الفترة حيث استطاعت الماركة من الوصول إلى مرحلة، كما يقول مارتن “حيث يقوم تلاميذ إدارة الأعمال بدراسة لتحليل نجاحك”. أقترح أحد التلاميذ، ستيف هيبارد بأن ينضم إليهم لمدة ستة أشهر من أجل أن يفهم كيف استطاعت المؤسسة التجارية أن تصبح أكثر إنتاجاً، ونمكن من البقاء معهم لمدة 10 سنوات بصفته المدير التنفيذي العام.

بالرغم من أن ستيف كان موجوداً واجهت الماركة غلطة كان من المحتمل ان تدمر سمعتها. تفشت أخطاء التهجنة في حوالي كل دار نشر، ولكن عندما وجدت الشركة خطأ في التهجنة على غلاف كتابها عن أوروبا الغربية، واجهتهم معضلة. “طبعا 40000 نسخة من الكتاب الأكثر مبيعاً، 1,376 - صفحة ولكن اكتشفوا فيما بعد بأن الكتاب يتمحور بفخر على وستين يوروب وليس ويسترن يوروب”.

كان يجب اتخاذ قرار، فإما أن توضع ورقة لاصقة لإخفاء الخطأ، وأما وبكل بساطة الاعتراف بالأمر. ولكن لوني بلانت قامت بشيء أفضل: وقلبوا الأمر لمصلحتهم.

طلع توني بفكرة إدراج شريطة تمثل مشهد خيالياً يشمل شابين يعملان في مخزن ويتناقشان حول لفظ كلمة “ويسترن”. فيقول أحدهما “يبدو أن أحدهم قد أخطأ بشدة”. وكان في الأسفل مشهد ملفق آخر، وفي هذه المرة يدور

حول اجتماع للنشر. "يمكننا فقط أن نعترف، ولكن خطأ في الكتاب يجعل من الأمر أضحوكة". يقول ستيف مقترحاً، بصفته المدير التنفيذي العام للماركة. وكانت النتيجة، بأن الكتاب نفذ بسرعة قياسية. ويقول توني: "وقد اقترحت بعض المقالات حتى بأن يصبح الكتاب مادة لهواة الجمع".

سمحت تلك المبادرة الجريئة والمخاطرة للماركة بأن تصبح رائداً في التكنولوجيا الجديدة. و في أكتوبر 1994، وخلال أسبوع من الاحتفالات بمناسبة عيدها الواحد والعشرين، أطلقت لوني بلانت أول موقع إلكتروني خاص بها. وقد أطلق الموقع قبل شهر من إطلاق ياهو!، وأصبحوا أول الذين ينشرون التسويق لشركتهم على موقعهم، ونالوا جائزة "ويبي"، بعد وقت قصير من ذلك.

ومنذ ذلك الحين، لعبت التكنولوجيا دوراً هاماً في تطور الماركة. أصبح الموقع "ثورن تري فوروم" أول وقفة للمسافرين من أجل مشاركة أفكارهم ومعلوماتهم. وأصبح توني أحد أول المالكين لموقع إلكتروني، عندما أخذ حاسوبه إلى الولايات المتحدة الأمريكية، ناشراً يوميات على الإنترنت خلال رحلته.

لعبت التكنولوجيا دوراً هاماً في تطور الماركة.

وفي العام 1992، تقدمتا شركة الإنتاج "بايلوت بروداكشنز" بعرض لآل ويلر بإنتاج مسلسل تليفزيوني خاص بلوني بلانت، كان التمويل يأتي من عدة مصادر وأطلق المسلسل على القناة 4. وبالرغم من ذلك، ونقلاً عن توني "لم يكن الكثير من المال" وتقوى المسلسل كان ضئيلاً، أي مصدر طاقة رجل واحد "ايان رايت (ليس لاعب كرة القدم) الذي قام بإضافة المزيد من العقل الفياض إلى ما أصبح فيما بعد ماركة ذات شهرة متزايدة واعلامية.

الكوارث تضرب

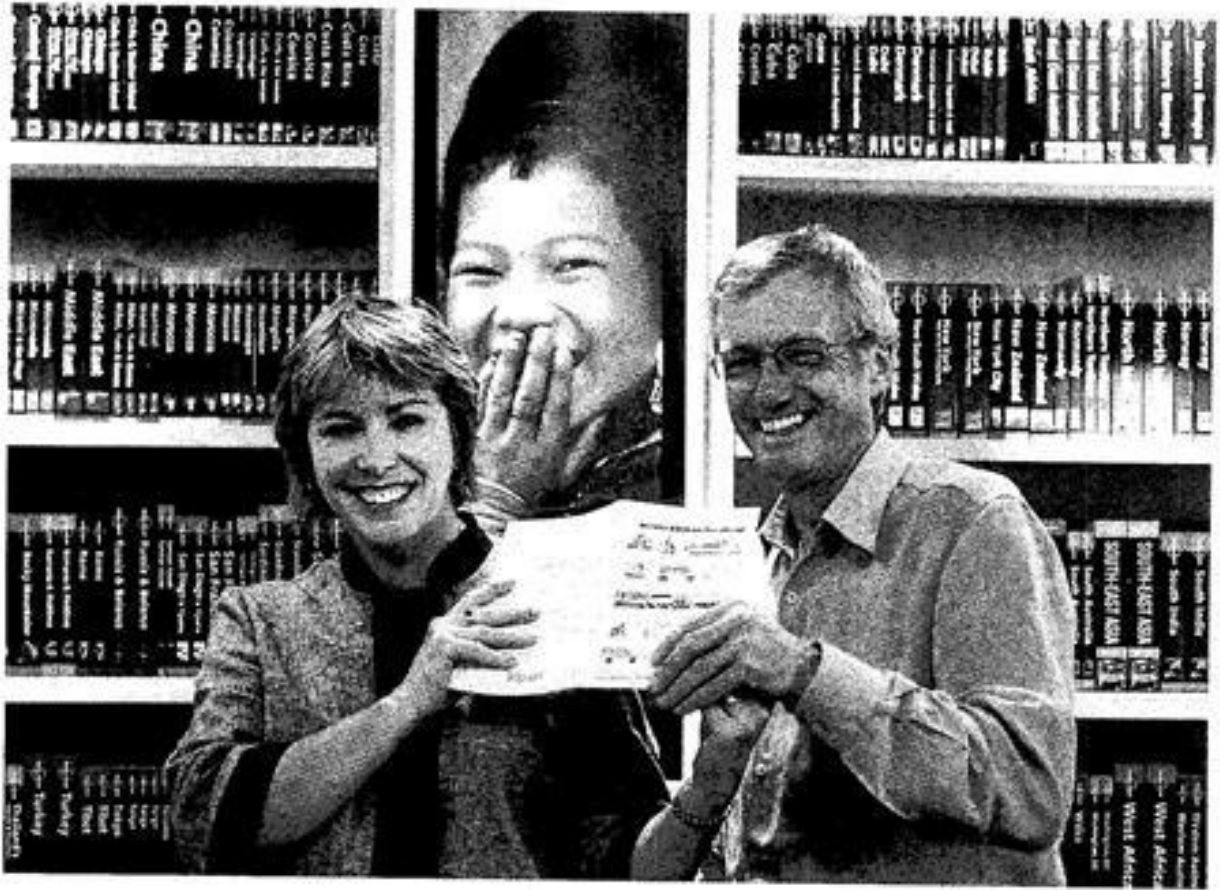
شهدت الأشهر الأخيرة من العام 2001 مواجهة لوني بلانت للفترة الأكثر تحدياً التي أدت إلى جدال قوي. كان هناك فترة اضطراب عندما ترك جيم هارت، شريكهما القديم، الشركة في نهاية العام 1998، ولكن الأمور هدأت عندما ربعا المقال الإعلاني الأسترالي النشيط جون سينغليتون، أو الملقب بـ "سينغو"، كشريك جديد. وبإنهيار مركز التجارة العالمية في غيوم من الغبار والهلع، رأت الماركة العديد من أحلامها تنهار معه.

جلب الحادي عشر من أيلول تحديات جديدة: فكان الناس خائفون من السفر، ومن ترك السلامة المرتبطة بمناطقهم. وبعد الحادي عشر من أيلول، أصبحت المؤسسة التجارية عبارة عن المس وانطلق. وصلت السياحة إلى ضعف فعلي، وتوجب على لوني بلانت تنفيذ مجموعة كبيرة من المقاييس لخفض التكاليف. وفي صباح الثاني عشر من أيلول، والتي كانت لا تزال في أول الأمسية من الحادي عشر من أيلول في نيويورك، دعينا إلى اجتماع طارئ - يتذكر توني - كان من الواضح بأن تلك الحادثة سوف تضر السفر بقسوة، وبسرعة بحثنا عن طرق لخفض التكاليف. تخلينا عن الرسالة الإخبارية الفصلية المجانية، قمنا بتأجيل الكتب التي قد شعرنا بأنها ستواجه رفض السياح أو حيث يمكننا أن نلغي بشكل منطقي طبعة جديدة، علقنا عملية توظيف الموظفين الجدد، وبدأنا بالبحث عن طرق جديدة لتخفيض التكاليف".

وبحدوث "السارس"، التفجيرات في بالي، غزو العراق والتفجيرات في مدريد، كلها زادت الخراب على الماركة، فقرروا أن خيارهم الوحيد هو القيام باتصالات هامة خاصة بالموظفين في الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا، ولاحقاً في العام 2003، في مكتبهم في أستراليا.

وبعد مرور خمس سنوات، حدث المزيد من التغيرات في لوني بلانت: ففي أكتوبر العام 2007، باع آل ويلر الماركة إلى شركة بي بي سي العالمية مقابل 40 مليون جنيه (74 مليون \$)، محافظين على حصة أسهم بلغت 25%. كانت هذه الخطوة مثيرة للجدل، وأشعلت نقاشاً حول الجمهور، الذي أراد أن يعلم كيف ستقوم بي بي سي بتمويل المؤسسة الخاصة.

وبالرغم من ذلك، وفي تلك الفترة، قال الزوجان بأنهما شعرا أنهما قاما بالخطوة الصحيحة.



مورين و توني يحتفلان بعيد "لوني بلانت" الثلاثين بإعادة إصدار الطبعة الأولى

من كتابهم الأول SOTH - EAST ASIA ON A SHOESTRING.

فقالا لجريدة التايمز "كنا نكبر في السن". "مما يسمح لنا بتأمين المستقبل البعيد لشركتنا داخل فريق إعلام عالمي ومعروف. شعرنا أن بي بي سي العالمية سوف تؤمن منصة صادقة لرؤيتنا وقيمنا، مع السماح لنا بنقل الأعمال التجارية إلى المرحلة الثانية".

أين هم الآن؟

وبالرغم من أن آل ويلر قد باعا أغلبية أسهمها في الشركة، فان لوني بلانت لا تزال إحدى أكثر ناشري الرحلات نموذجية. ويستمر الضحك على حادثة علاقات عامة صغيرة حصلت في أوائل العام 2008 (قام مؤلف خبيث بالادعاء أنه لم يقم بزيارة حتى بلداً واحداً من البلاد التي كان يكتب عنها، قائلاً بأنه أخذ المعلومات من فتاة كان يواعدها، و في الواقع كان مكلفاً بكتابة الجزء المتعلق بتاريخ البلد فقط، وهو مشروع لم يكن قائماً سوى على الأبحاث التي تتم في المكتب)، انتقلت المؤسسة التجارية من قوة إلى قوة، ناشرة الأدلة، الكتب الصغيرة، والخرائط في ثماني لغات، ومع 500 موظف موزعين على ثلاثة مكاتب وأكثر من 300 مؤلف. يقول الزوجان بأن الشركة لا تزال مقادة بواسطة الفلسفة التي بدأوا بها من خلالها كتابهم الأول، "Across Asia on The Cheap": "كل ما تحتاج القيام به هو اتخاذ القرار بأن تنطلق وعندها ينتهي الجزء الأصعب. فانطلق!".

خدمات وبيع بالتجزئة



فنادق هيلتون

كن ضيفاً

المؤسس: كونراد هيلتون.

سن المؤسس عند البداية: 32 عاماً.

الخلفية: مدير نزل، يعمل في الصناعة المصرفية.

سنة التأسيس: 1919

نوع المؤسسة التجارية: فنادق وحسن الضيافة.

البلد الذي تأسست فيه: الولايات المتحدة.

البلاد التي تتبادل هذه التجارة اليوم: 74 بلداً ومنطقة.

العائدات: غير متوافرة.

ابتاع كونراد هيلتون فندقه الأول في العام 1919 بينما كان في طريقه لابتياح مصرف. وبعد قرن تقريباً نمت مؤسسة فنادق هيلتون لتصبح مرادفاً لخدمة الزبائن وحسن الضيافة المترفة، مع أكثر من 3000 فندق و500000 غرفة موزعة على 74 بلد ومنطقة حول العالم. كانت فنادق هيلتون في مقدمات العديد من الابتكارات في مجال حسن الضيافة وما زالت صادقة لفلسفة كونراد “التي كانت، وما زالت، مسؤوليتنا بأن نملاً الأرض بنور ودفء حسن الضيافة”.

بدأ كل شيء مع الموبلي

كانت بدايات كونراد في مجال حسن الضيافة ضئيلة بإدارته نزلاً (خان) في نيو مكسيكو مع والده قبل أن ينضم إلى الجيش خلال الحرب العالمية الأولى. وقد بدأ بإدارة هذا النزل بعد أن خطرت الفكرة لوالده بعد أن رأى العائلة تمر بمشاكل مادية وذلك بتأجير غرف أخوان وأخوات كونراد السبعة بعد أن بدأوا بترك المنزل.

و في العام 1919 ابتاع كونراد فندق الموبلي في سيسكو، ولاية تكساس. كانت فكرته الأصلية بأن يبتاع مصرفاً وكان قد جمع حصة من المبلغ المتفق عليه مع مدير المصرف نفسه، مع تأمين أصدقائه للباقي. عندها قام مدير المصرف برفع السعر، فترك كونراد الصفقة. و في تلك الليلة، ذهب ليحجز غرفة في الموبلي، ولكن وجد الفندق ممتلئاً، بحيث كانت جميع الغرف قد حجزت خلال مناوبة الثماني ساعات نظراً للحاجة إلى المبيت والطعام خلال فترة اكتشاف النفط في تكساس. فقرر ان تأجير غرفة في فندق ثلاثة مرات في اليوم تبدو فكرة أفضل من إدارة مصرف، بحث كونراد عن المالك وسأله إن كان يستطيع شراء الفندق. قبل السيد موبلي بالعرض، طامحاً للدخول في الأعمال التجارية المتعلقة بالنفط، فاستعمل كونراد رأس المال الذي كان قد جمعه والبالغ \$35000 (ما يعادل حوالي \$445000 أو 238000 جنيه اليوم) لشراء الموبلي.

سارع كونراد إلى تطوير الفندق. بعد أن أدرك احتياجات زبائنه، حول المطعم غير المستعمل إلى المزيد من غرف النوم، وأمن خدمة الوجبات السريعة لمكتشفي النفط، كانوا بحاجة للعودة سريعاً إلى حقول النفط الخاصة بهم.

بعد مرور سنة واحدة من امتلاكه للموبلي، قام كونراد باستثماره من جديد وسعى لاحقاً لتوسيع مؤسسته التجارية. لم يخطط كونراد لإنشاء السلسلة العالمية للفنادق الموجودة اليوم، ولكن لتوسيع سلسلة فندقه في تكساس، حيث رأى الفرصة لنوعية فنادق أفضل.

في العام 1923 عندما طور كونراد فكرة فنادق المينيماكس، بعد مراقبته لمؤسسات الفنادق في أنحاء جنوب غرب الولايات المتحدة الأمريكية بشكل خاص، وأصبح مقتنعاً بأن عالم الفنادق بحاجة إلى سلسلة فنادق من الدرجة الأولى على نحو كامل، مريحة إلى آخر درجة، وتقدم للناس الحد الأقصى من الخدمات والرضا بأقل كلفة ممكنة.

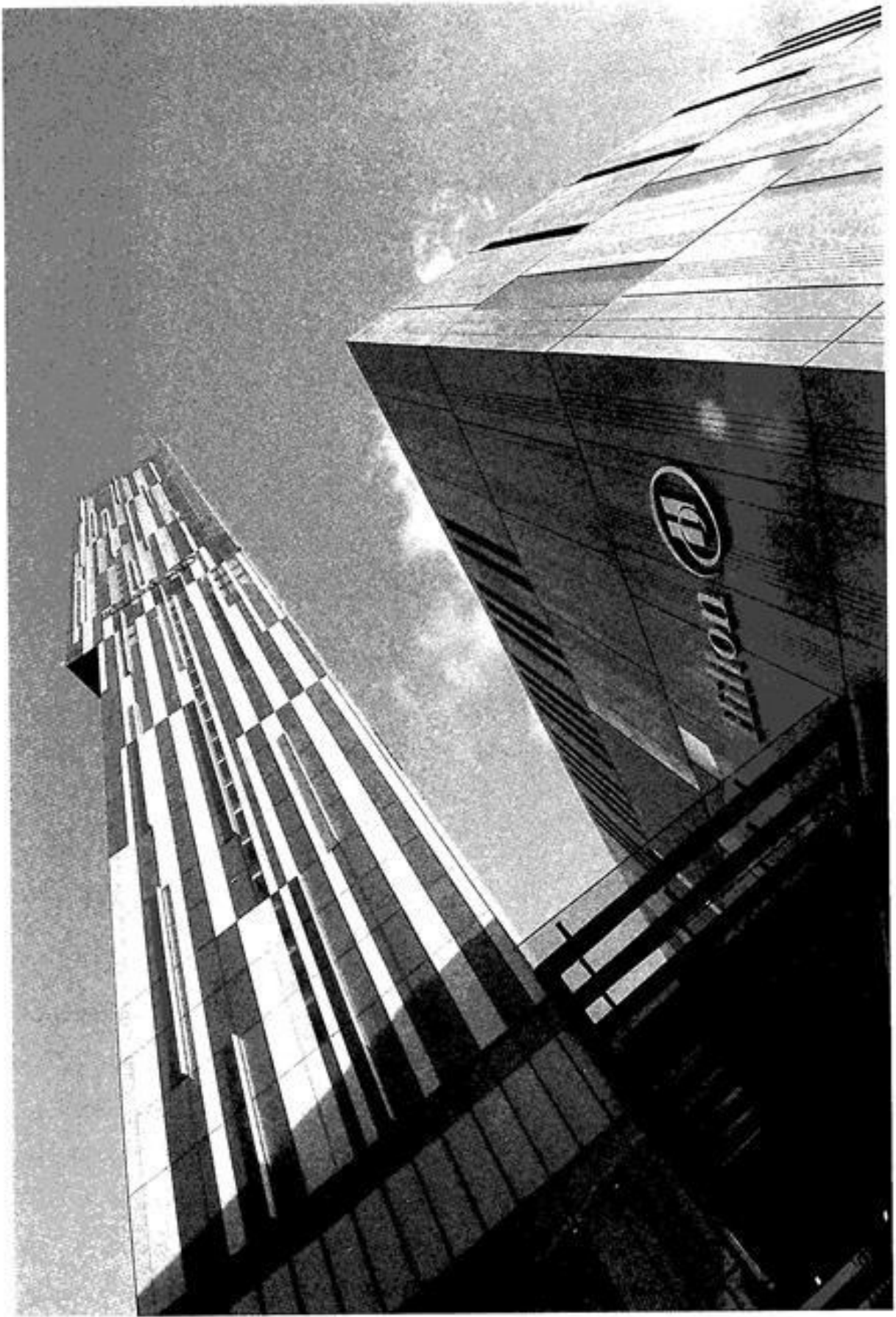
أشارت عملية ابتياع الفرانسييس درايك في سان فرانسيسكو إلى بدايات ماركة هيلتون بصفقتها مجموعة حسن الضيافة المترفة.

و في العام 1946، تشكلت شركة فنادق هيلتون، وفي السنة التي تلتها، أصبحت فنادق هيلتون أول شركة فنادق مسجلة على بورصة نيويورك، مع امتلاك كونراد لأغلبية الأسهم، والتي قدرت بأكثر من 9 ملايين \$ (أي ما يعادل 101 مليون \$ أو 54 مليون جنيه اليوم).

في العام 1949، حقق كونراد أحد أول أحلامه من خلال ملاحقته “للأعظم من بينهم جميعاً” وهو فندق والدورف - استوريا في نيويورك. كان كونراد يحمل صورة لهذا الفندق في محفظته وأخيراً حقق حلمه بامتلاكه. حسن الضيافة ينطلق عالمياً

شهد العام 1949 توسع فنادق هيلتون إلى الحلبة العالمية مع افتتاح فندق هيلتون على الكاريبي في بويرتو ريكو، حيث تم اختراع كوكتيل البينا كولا. أدى هذا التوسع إلى إنشاء هيلتون انترناشونال، وهي شركة منفصلة يترأسها كونراد هيلتون.

افتتح أول فندق هيلتون في أوروبا خلال العام 1953 ولكن كونراد استمر أيضاً بتوسيع مؤسسته التجارية في الولايات المتحدة الأمريكية من خلال شرائه لشركة فنادق ستانلر في العام 1954 مقابل 111 مليون \$ (أي ما يعادل 489 مليون جنيه اليوم)، وفي ذلك الوقت وكانت تلك أعلى صفقة عقارات في التاريخ. وزادت هذه الحيازة عدد الفنادق التي يملكها كونراد إلى 28 فندقاً.



فندق معاصر لهيلتون، في مانشيستر.

(1,8 مليار جنيه)، موحدةً شركة هيلتون التي كان قد أسسها كونراد هيلتون في العام 19

وجدت الشركة نفسها تمتلك تقريباً 2,800 فندق و 475000 غرفة منتشرة في 80 بلداً. تمتلك ماركة هيلتون وتشرف اليوم، على مجموعة من الماركات الموثوق بها من ضمنها، هيلتون، والدروف = استوريا، كونراد، دوبري، امباسي سويتس، هيلتون غاردن إن، هومود سويتس، هامبتون إن و هيلتون غراند فيكيشونز كلوب.

وبدمج الشركتين، أصبحت شركة فنادق هيلتون جغرافياً، إحدى مجموعات حسن الضيافة الأكثر تنوعاً في العالم وجدت الشركة نفسها تمتلك تقريباً 2,800 فندق و 475000 غرفة منتشرة في 80 بلداً.

بعد اكتمال الحيازة في فبراير 2006، أعلن ستيفن بولينباخ (الذي أصبح رئيساً والمدير التنفيذي العام في العام 1) أن “هذه اللحظة ستكون أكثر اللحظات الجديرة بالتدوين في تاريخ شركتنا، بحيث إن هيلتون هو شركة فنادق عالمية من جديد وللمرة الأولى منذ حوالي 40 سنة.

بلاكستون تتدخل

ثلث خطوتها بأن تصبح إحدى أشهر الأسماء والأكثر احتراماً في مجال الفنادق، أصبحت قوة شركة فنادق هيلتون الموحدة حديثاً، واضحة جداً للزبائن، ولكن معروفة بشكل خاص من قبل شركات الاستثمارات القيادية. ففي يوليو عام 2007، أعلنت شركة بلاكستون غروب بأنها ستبتاع شركة فنادق هيلتون عبر شرائها بكاملها مقابل مبلغ نقدي قدره 26 بليون \$ 12,69 مليار جنيه) وذلك بدفع بلاكستون 47,50 \$ للحصة الواحدة لشركة فنادق هيلتون. فإن بلاكستون غروب تمتلك مجموعة واسعة من الماركات عبر كل الصناعات، فهي إدارة قيمة بديلة وأضخم شركة أسهم خاصة في العالم، وسمح هذا الاندماج لبلاكستون غروب بأن تصبح أضخم مالكة للفنادق في العالم.

تلا الإعلان عن الاندماج المقترح، ارتفاعاً في أسهم شركة فنادق هيلتون بحوالي 26%. وفي 24 أكتوبر 2007 تمكنت أسهم هيلتون من أن تسجل في بورصة نيويورك. وبالنظر إلى مستقبل الشركة، أعلن رئيس مجلس الإدارة في بلاكستون، جوناثان غراي، أن الشركة كانت “ملتزمة بالاستثمار في الشركة والعمل مع مالكي هيلتون المميزين وأصحاب الامتيازات من أجل متابعة النمو وتطوير المؤل!س!ة التجارية. “هذا التركيز على التوسع سينتج عنه النمو السريع الذي يميز الشركة في أيامها الأولى.”

أين هم اليوم؟



ايكيا

امبراطورية المفروشات

المؤسس: انغفار كامبراد.

سن المؤسس عند البداية: ١7 عاماً.

الخلفية: غلام مقاول، بائع لعود النقاب.

سنة التأسيس: 1943

نوع المؤسسة التجارية: تجارة المفروشات.

البلاد التي تتبادل هذه التجارة: 36 بلداً

العائدات: 16.8 مليار جنيه استرليني (30 مليار \$).

لا بد أنكم أخذتم بالتأكيد فكرة عن ماهية ايكيا، لا بد أنكم زرتهم أحدها وأمضيتهم ساعات تجمعون بعض مفروشاتها المرصوفة - السهلة. ربما لا تعلمون ان هذه المؤسسة التجارية الضخمة والناجحة قد أنشأها الشاب المثير للإعجاب بشدة والبالغ من العمر 17 سنة، أو أن قيمه ومعتقداته بنت ثقافة غريبة جداً وشغوفة لشركة بحيث توجهاتها انجيلية. اهلاً بكم في عالم ايكيا. لم تكن بدايتها بشيء ان لم تكن متواضعة. ا



مؤسس ايكيا، انغفار كامبراد

كانت التجارة كما يعترف كامبراد، بدمه. كانت والدته من عائلة تجار رائدة في المهالت، وكان والدها وجد كامبراد المحبوب، الذي تبين أن تأثيره في شخصية كامبراد كان مح

أنني وصلت إلى ما أنا عليه اليوم. كان اهتمامي في البداية تجارياً محضاً: بيع أكبر كمية ممكنة من المفروشات المتواضعة بأرخص الأسعار. وليس قبل سماعي أول الشكاوى، حتى أدركت أن الجودة كانت ناقصة. والتي سوف تجبرني في أحد الأيام على القيام باستنتاجات معينة واختيار طريق أخرى".

كل ما يمكن قوله حول المسألة.

أين هم اليوم؟

تكنولوجيا

