

ماري كيه آش وثقافتها المؤسسية في خدمة النساء

على نحو يعكس إدراكاً ذكياً للرمزية، كانت ماري كيه آش تضع على ثنية معطفها دبوساً من الألماس يأخذ شكل النحلة الطنانة، وهي تقول في ذلك: «لقد أثبتت الديناميكا الهوائية أن النحلة الطنانة لا تستطيع الطيران؛ جسمها ثقيل جداً وجناحها ضعيفان جداً، غير أنها لا تعلم ذلك، وهي تستمر في الطيران بمعجزة».

عام (1963م)، عندما كانت في الخامسة والأربعين من العمر وعندما كان معظم الأمريكيين لا يمتلكون عملاً بدوام كامل، أسست ماري كيه (كما يشار لها عالمياً) شركة مستحضرات تجميل للبيع المباشر تديرها النساء، ومن أصول متواضعة في واجهة الدالاس التجارية، نمت شركة ماري كيه لمستحضرات التجميل حتى أصبحت مؤسسة متكاملة عمودياً بمبيعات سنوية تزيد على (950 مليون دولار، وفي عام (1976م) أصبحت أول شركة ترأسها امرأة تدرج في بورصة نيويورك، والسؤال هو: كيف استطاعت هذه النحلة الطنانة أن تحلق عالياً؟

اعتمد نجاح ماري كيه على الممارسات التجارية السليمة التي اقترنت بمثابرتها وتفكيرها السليم حول قضايا السوق وبناء الشركات وحول المرأة نفسها، واستطاعت ماري كيه أن تبني ثقافة مؤسسية تعتمد على التعليم والمشاركة وتمكين المرأة؛ لقد ألهم تنظيم المشاريع الذي اتبعته في شركتها مئات الآلاف من العاملات لدى ماري كيه اللواتي أصبحن فعلياً مشغلات لأعمال تجارية صغيرة؛ فغن طريق تطوير أسلوب إداري وطني، تمكنت ماري كيه من زراعة قيم احترام الذات والثقة بالنفس فيهن من خلال التعزيز الإيجابي المستمر وتقديم الجوائز المادية، وعن طريق تسخير القوة الاقتصادية والإنتاجية للمرأة الأمريكية، تمكنت ماري كيه

من تأسيس حركة تحرر اقتصادية نسوية، وحلقت من خلال السقف الزجاجي لمدة عقدين قبل أن يأخذ ذلك التعبير مكانه في الوجود.

مولد امرأة تاجرة

ولدت ماري كاثلين واجنر سنة (1918م) لوالدين كانا يديران فندقاً ومطعمًا في هوت وويلز، تكساس، وأدركت في عمر باكر وعلى نحو غير معهود بأن باستطاعة النساء أن يؤثرن بصورة حيوية في القوة العاملة، وعندما أصبح والدها عاجزًا بسبب إصابته بالسل في العشرينيات من القرن العشرين، وجدت أمها (لولو) وظيفة مدير مطعم في هيوستن، على بعد (25) ميلًا من مكان إقامتها؛ تقول ماري كيه التي كان على عاتقها مسؤولية رعاية أبيها وإدارة شؤون أسرتها الصغيرة: «خلال تلك السنين، كانت والدتي هي المعين الوحيد لأسرتنا». في الوقت الذي وضع فيه القيام بهذه الأدوار عبئًا ثقیلاً على كاهل الفتاة اليافعة، فإنه أيضًا أضفى عليها درجة غير عادية من الاستقلالية، وهي تستذكر في هذا الشأن: «على سبيل المثال، إذا احتجت ملابس، كان لزامًا علي أن أذهب بنفسي إلى وسط هيوستن، وكنت أذهب في رحلات يوم السبت وحيدة؛ لأنه لم يكن ليُسمح لأقرب صديقاتي بالسفر في الترام من دون رفقة شخص بالغ؛ لقد كنا نبلغ من العمر سبع سنين». بالرغم من أنها كانت تبرز درجة (A) في المواضيع كافة، وأنهت المدرسة الثانوية في ثلاث سنوات، فلم يكن في وسع ماري كيه أن تلتحق بالجامعة مباشرة، ناهيك عن أن حلم التحاقها بالتعليم الجامعي قد تُبطل أكثر من ذلك بزواجها في سن السابعة عشرة من بن روجرز، وهو موسيقي محلي وشخصية إذاعية، وقد رُزق الزوجان اليافغان ثلاثة أطفال خلال سبع سنوات: بن، وماريلين، وريتشارد. لقد سارت ماري كيه على خطى أمها في دعم أسرتها الصغيرة، ولكن بوصفها أمًا تتوفر على تعليم ثانوي وتعيش في تكساس إبان حقبة الكساد، فقد كانت الخيارات أمامها محدودة جدًا، وقالت ماري كيه في هذا الصدد: «... كان لزامًا عليّ الحصول على عمل براتب جيد وساعات عمل مرنة؛ لقد كانت المرونة ضرورية؛ لأنني كنت أعرف أنني أريد قضاء بعض الوقت مع أطفالي حين يحتاجونني».

في منتصف الثلاثينيات من القرن العشرين، ظهرت امرأة على درج مدخل بناية روجرز وهي تبيع كتباً للأطفال، وعرضت المرأة البائعة أن تعطىها مجموعة من الكتب مجاناً إذا استطاعت أن تبيع عشرة منها، فدعت ماري كيه أصدقاءها في كنيسة تايرناكل المعمدانية، وتمكنت من بيع عشر مجموعات في أقل من يومين؛ تقول في هذا الشأن: «لم يكن لدي كتب لأعرضها عليهم؛ كل ما كنت أملكه كان حماسي». خلال الأشهر التسعة اللاحقة باعت ماري كيه ما قيمته (25,000) دولار من الكتب.

وبعد أن اكتشفت مقدراتها الطبيعية في المبيعات، تعاقدت مع ستانلي للمنتجات المنزلية، وهي شركة تعنى بالبيع المباشر للأدوات المنزلية، وفي الوقت الذي كانت فيه ماري كيه تستمتع بتنظيم (عروض) في منازل الأصدقاء وكسب عمولات، فإن المبيعات المباشرة كانت تستهوي الدافع الفطري الذي حفزها لاستكمال دراستها الثانوية قبل عام؛ تقول في ذلك: «...لم يكن يثيرني شيء أكثر من المنافسة بين الشركات؛ لقد كان هذا يمثل الروح التنافسية القديمة نفسها التي أتمتع بها». عام (1937م) حضرت ماري كيه معرض ستانلي في دالاس، حيث راقبت رئيس الشركة، إف. ستانلي بافاريدج، وهو يتوج ملكة المبيعات، ويقدم لها حقيبة يد من جلد التمساح الاستوائي، وتجرات ماري كيه بعد الحفل، وقدمت نفسها إلى بافاريدج، وأعلنت أنها ستكون ملكة المبيعات في السنة القادمة. وكانت بالفعل.

لقد جلبت المهوبة في المبيعات لها الحظ، وبعد عودة زوجها من الخدمة في الحرب العالمية الثانية، طلب منها بن روجرز الطلاق، وتركت ماري كيه وحيدة على صعيد الدعم المالي لأطفالها الثلاثة؛ كتبت لاحقاً تقول: «لقد طورت إحساساً بقيمة قدراتي زوجةً وأمًّا، غير أنني شعرت في ذلك اليوم بما يشبه الإخفاق الكامل والتام». خلال السبع عشرة سنة اللاحقة، ربّت أطفالها كما لو أنها كانت امرأة عازبة، فيما كانت تشغل عشرات من الأشخاص البائعين وتشرف على إدارتهم؛ أولاً، لصالح شركة ستانلي للمنتجات المنزلية، وبدءاً من سنة (1959م) لصالح وورلد جفت كومباني، ثم انضم الأطفال للمساعدة، حيث كان ريتشارد يمضي أيام السبت في تغليف الطلبات، وعندما كبر الأطفال أخذوا يتابعون مصالحهم الخاصة، وتزوج بن؛ الابن الأكبر، وانتقل إلى هيوستن، حيث عمل في شركة للحام المعادن، وتزوجت أيضاً ماريلين وأنشأت أسرة، وكان ريتشارد يبيع قسائم التأمين على الحياة لصالح شركة برودناشيونال

لايف إنشورانس، وفي هذه الأثناء، حدث تحول في حياة ماري كيه في عام (1960م)، عندما تزوجت جورج هالينبيك، وهو رجل أعمال من دالاس.

في نهاية المطاف، رُقِّيت ماري كيه إلى منصب مدير التدريب في شركة وورلد جيفت، وتفاجأت عند عودتها من رحلة أعمال في منتصف عام (1963م) أن مساعدتها قد رُقِّي إلى منصب أعلى من وظيفتها، وكانت هذه الإهانة هي الأسوأ في سلسلة ما واجهته في الشركة؛ تقول في هذا الشأن: «كان يقال لي على الدوام: (يا ماري كيه، أنت تفكرين بطريقة أنثى). إنه لا مناص من النتيجة، بصرف النظر عن الطريقة الجدية التي أحاول بها، وبصرف النظر عن إتقاني لعمل، وما برحت أجد نفسي أصل إلى الباب الذهبي لأجده وقد كتب عليه للرجال فقط». استقالت من فورها وكانت في الخامسة والأربعين من عمرها، ومن دون عمل، ومن دون أطفال ترعاها، فقدت ماري كيه الدورين اللذين شكلا حياتها لمدة سبع وعشرين سنة تقريباً، فدخلت في اكتئاب عميق؛ تقول في هذا الصدد: «لم أمر في وقت أكثر كآبة في حياتي؛ لقد شعرت أن حياتي انتهت، وكنت أختلف إلى مستودع للجثث عبر الشارع، حتى إنني ناجيتهم».

ومن أجل محاربة هذا التوعك العاطفي، بدأت ماري كيه بكتابة قوائم بالأشياء التي أتقنتها وبالصعاب التي تغلبت عليها، وفيما كانت تقوم بذلك، خطرت لها فكرة تأليف كتاب في الإدارة، تُضمّنه خمسة وعشرين عاماً من الحكمة في المبيعات المباشرة، وبوصفها جزءاً من الخطوط العريضة، أعدت قائمة بالعوامل التي ستشكل (شركة الأحلام)، عندها قفزت إلى ذهنها فكرة أكبر؛ سألت نفسها: «لماذا تقومين بالتنظير حول شركة للأحلام؟ لماذا لا تتشين واحدة؟».

تأسيس شركة معدة للتوجه نحو النساء

قررت ماري كيه إنشاء شركتها الخاصة بها للمبيعات المباشرة؛ شركة تأخذ في الحسبان الدروس المستفادة من عقود من الزمن قضتها أمّاً عازبة ضمن ثقافة تجارية ذكورية، وتركيبية الشركة يجب أن تنطوي على مرونة بالنسبة إلى العاملين على أساس دوام جزئي، وتسمح

للنساء بالوفاء بالتزاماتهن نحو أسرهن وبالوصول على نقود إضافية، وبالرغم من أنها كانت تريد الحصول على النقود، إلا أنها كانت تمتلك هدفًا اجتماعيًا أسمى في مخيلتها؛ كتبت لاحقًا تقول: «لم يكن اهتمامي بالشق المتعلق بالدولارات والسنتات من العملية التجارية؛ كان اهتمامي في عام (1963م) ينصب على توفير فرص للمرأة لم تكن موجودة في أي مكان آخر».

بعد أن رسمت الخطوط العريضة لشركة الأحلام، كانت لا تزال بحاجة إلى منتج، ووجدت واحدًا في خزانة أدويتها؛ عودة إلى أوائل الخمسينيات من القرن العشرين، عندما كانت ماري كيه تدير معرضًا لمنتجات ستانلي من الأدوات المنزلية في إحدى ضواحي دالاس؛ إذ لاحظت أن الحاضرين كلهم كانت لديهم بشرة جميلة، وتبين أن المضيئة كانت تبيع جرارًا تحتوي على ماركة خاصة من كريمات الوجه إلى صديقاتها، فضلًا على أن والد المرأة، وهو يعمل دباغًا، قد استعمل خبرته في تعقيم جلود الحيوانات لصنع مرهم عطري يساعد على تعقيم وجوه النساء وأيديهن، وبعد أن جربت الكريم، أصبحت ماري كيه زبونًا دائمًا، وقالت فيما بعد: «كنت أعلم أن المنتجات كانت خاصة؛ ولذلك اشترت في عام (1963م) التركيبة الأصلية من ورثة الدباغ».

غير أن اختيار ماري كيه للمنتجات قد وضعها في مواجهة أفون، وهو أحد عمالقة سوق مستحضرات التجميل الذي كان يتمتع بخبرة (77) عامًا في البيع المباشر للجمهور، وتمكنت ماري كيه من إيجاد موضعي خلل في منتجات أفون؛ أولاً، يبدو أن أفون قد أهمل التركيز على منتجات العناية بالبشرة، وهو ما شكل ثغرة في صالح ماري كيه التي كانت تمتلك ما يصلح الخلل. وثانيًا، توصلت إلى نتيجة مؤداها أن أسلوب أفون في البيع على الأبواب قد عفا عليه الزمن؛ لقد شعرت أن المرأة أصبحت متقدمة جدًا في أسلوب مشترياتها بحيث لا تستطيع الاستجابة إلى (نداء أفون).

ستعرض قوة المبيعات التابعة لماري كيه - أو (المستشارات) - المنتجات في حفلات استقبال ودية، تسمى (عروض جمال ماري كيه)، حيث لا يتعدى عدد الضيوف خمسة أو ستة لكل عرض؛ قالت ماري كيه في هذا الصدد: «رأيت في هذا الوضع فرصة رائعة لتعليم النساء أسلوب العناية الشاملة بالبشرة». ونظرًا إلى اهتمامها بحاجات الأمهات العاملات، فقد

سمحت للمستشارات بإقامة العدد الذي يريته من العروض أسبوعياً، وكانت تبرر ذلك بقولها إنه إذا ما حصلت النساء على معطيات كافية حول هذه المنتجات، وإذا كانت المنتجات جيدة، فإنها ستبيع نفسها بنفسها بصورة أساسية.

استجابة لخبراتها السلبية في شركات المبيعات المباشرة الأخرى، فإن شركة ماري كيه لم تشأ أن تبيع امتيازات أو تمنح البائعين مناطق حصرية، وتقوم المستشارات بتعيين موظفات جديدات من دائرة معارفهن، وعندما عملت ماري كيه في شركة ستانلي للمنتجات المنزلية، نقلتها الشركة من هيوستن إلى دالاس لتطويع سوق جديدة، غير أن هذه الخطوة أجبرتها على التخلي عن العمولات على المبيعات التي كانت تتقاضاها من النساء اللواتي وظفتهن في دالاس؛ وقالت في ذلك: «كنت أعتقد بوضوح أن ذلك لم يكن عادلاً». أقسمت ماري كيه ألا تلاقي أي موظفة أخرى المصير نفسه.

أنفقت ماري كيه وزوجها جورج (5,000) دولار من مدخراتهما لإنتاج مخزون صغير واستئجار مساحة صغيرة تعادل نحو (500) قدم مربع على الواجهة التجارية في منطقة إكستشينج بارك، وهو مجمع مكاتب في دالاس، ووظفت بعد ذلك مجموعة أولية من المستشارات، فيما تعامل جورج مع الأمور المالية، وقاماً معاً بملء صناديق بالجرار، ووضعاً ملصقات كُتبت عليها: «مستحضرات تجميل من إنتاج ماري ماكيه».

انهارت خطط الزوجين على نحو كارثي قبل شهر من افتتاح الشركة المقرر؛ فبينما كان جورج هالينبك منكباً على قراءة الأوراق التجارية، أصابته نوبة قلبية وتوفي على طاولة الإفطار، مرة أخرى استطاعت ماري كيه أن تتجنب اليأس بالتركيز على عملها، وقالت في هذا الشأن: «بالنسبة إليّ، العمل والنمو سيان، ومن دون عملي، وجدت أنه لا يوجد سبب لأنهض من فراشي كل صباح». تجاهلت ماري كيه نصيحة محاميها الذي أطلع الأرملة على نشرة توثق لنسبة الإخفاق العالية بين شركات مستحضرات التجميل، وقررت المضي قدماً في المشروع، ودفع ولدها بن روجرز بمبلغ (4,500) دولار من حساب مدخراته في المشروع، فيما استقال ابنها الثاني، ريتشارد روجرز؛ ليقف إلى جانب أمه، وقال جورج في هذه المناسبة: «أنا أبجلها».

لم تكن ماري كيه بحاجة إلى أكثر مما بحوزتها من رأس المال لتبدأ به المشروع؛ لأنها كانت قد أعدت إستراتيجية حصيفة له؛ في بادئ الأمر وظفت تسع مستشارات، وهن بدورهن دفعن (50) بالمئة من أسعار التجزئة لحزم تتكون من خمسة منتجات: كريم التنظيف، والقناع السحري، ومعطر الجلد، والكريم الليلي، وكريم أساس التألق النهاري، وطلبت من النساء أن يدفعن ثمن الحزم مقدماً، وقالت ماري كيه: «هذا لا يعكس قلة ثقة؛ هو ببساطة يعكس إيماننا المطلق في الحكمة التي ينطوي عليها النظام الأمريكي لرأسمالية ادفع واستلم. والطلب إلى المستشارات أن يدفعن مقدماً من شأنه السماح للشركة الناشئة بالعمل من دون تحمل ديون». بالنظر إلى أنها عملت في هذا الحقل لمدة خمسة وعشرين عاماً، فقد كانت ماري كيه على علم بأن الديون المدومة التي ترتبت على الباعة غالباً ما تسببت في إخفاق شركات البيع المباشر.

بدأت شركة ماري كيه (التي أطلق عليها لاحقاً اسم مستحضرات تجميل ماري كيه) مبيعاتها في يوم الجمعة (13) سبتمبر/أيلول من عام (1963م)، وتحدى المنتج النذر السلبية كلها؛ إذ لاقى إقبالاً تدريجياً في منطقة دالاس، وكتبت ماري كيه إرشادات من خمس صفحات للمستشارات، أصدرت نشرة إخبارية وشجعت المستشارات على نشر ما قيل عن الشركة، وعباً ريتشارد الطلبات، منتقلاً بين الواجهة التجارية ومنطقة التخزين على بعد مبنيين، وترك بن عمله مؤقتاً ليقدم المساعدة؛ تقول ماري كيه في هذا الشأن: «... ريتشارد وبين وأنا كنا نعمل من ست عشرة إلى ثماني عشرة ساعة في اليوم، فيما كنا نكافح لعمل أي شيء يجب أن يفعل». تجاوزت الشركة الأشهر الأولى الحاسمة وبدأت بالنمو والازدهار.

للاحتفال بانتهاء سنتها الأولى في العمل؛ حيث بلغت مبيعاتها (198,000) دولار، نظمت الشركة احتفالاً في (13) سبتمبر/أيلول من عام (1964م)، وتجمع موظفو الشركة البالغ عددهم (200) في مستودع منشأة جديدة عند الساعة (12,20) في ماجستي درايف في دالاس، وأعدت ماري كيه كميات كافية من الدجاج وسلطة الجيلو لإطعام الجمهور، ووزعت باروكات الشعر جوائز على العاملات المتميزات.

شكل الاحتفال إعلاناً عن بدء سياسة ماري كيه في تقديم الإلهام والتشجيع والجوائز المادية التي من شأنها تحفيز النساء على بيع كميات أكبر على الدوام من كريمات البشرة، وكانت

تقول: «المرأة عموماً تنقصها الثقة، وعندما تنضم امرأة إلى شركتنا، نشرع مباشرة في غرس الثقة فيها». كانت الوسيلة الرئيسة لتحقيق ذلك تتمثل في التعزيز الإيجابي وتقدير حتى أبسط الإنجازات؛ تقول ماري كيه في هذا الصدد: «لقد أصبح الإعراب عن التقدير عندما يتطلب الموقف ذلك فلسفة ناجعة في مناحي عملنا كلها في شركة ماري كيه لمستحضرات التجميل».

فيما كانت الشركة تنمو خلال الستينيات من القرن العشرين، تطور اجتماع المبيعات السنوي- أو الندوة- من اجتماع متواضع يقدم فيه الدجاج والجيلو المصنوع محلياً ليصبح اجتماعاً ترفيهياً أكثر بذخاً على نحو متزايد، وكانت المئات ثم لاحقاً الآلاف من النساء يجتمعن في دالاس ليحضرن الدروس، ويستمعن إلى الخطابات التحفيزية، وكان التركيز على حفل توزيع الجوائز، عندما كانت الشركة تُكرّم المستشارات اللواتي تمكّن من تحقيق مستويات مبيعات معينة، وبذلك استطعن صعود (سلم ماري كيه للنجاح)؛ إذ إن كل درجة في السلم تحمل شارة للشرف، وكانت النساء يبدأن بالشريط ويطمحن إلى الوشاح، والشارة، وبروشات طية الجاكيت، والأساور الماسية، ودبايس النحلة الطنانة، والرموز الأخيرة التي كانت وراء نجاح ماري كيه، وهي الكاديلاك الوردية.

بالرغم من أن ماري كيه بدأت العمل في شركتها خلال التحركات الأولى الصاخبة لحقبة الستينيات من القرن العشرين، إلا أن وجهات نظرها لم تعكس التوجهات السياسية للحقبة، ولاحظت إحدى الأسبوعيات الإخبارية أن «ماري كيه حررت من النساء أكثر من جلوريا ستاينم». غير أنها امتنعت عن مثل هذه المقارنات، لتتبنى بدلاً من ذلك نمطاً غير سياسي وواضحاً لحركة المساواة بين الجنسين. فيما كانت ماري كيه تعد أن شركتها تمثل «عملية حقيقية لتحرير المرأة»، فإن القيم التي آمنت بها كانت أكثر ميلاً نحو مبادئ بيتي كروكر منها إلى بيتي فريدان؛ «الخالق أولاً؛ والأسرة ثانياً؛ ومجال العمل ثالثاً»، كانت هذه إحدى الحكم التي طالما رددتها ماري كيه بانتظام في مخاطبة من تحدث.

في الوقت الذي لم تتخذ فيه الشركة أي موقف رسمي إزاء القضايا السياسية مثل التعديل الدستوري الخاص بالمساواة في الحقوق، إلا أن ماري كيه كانت من الداعيات إلى المساواة في الحقوق بين الرجل والمرأة بأي تعريف؛ لقد علمتها خبرتها في الحياة أنه لا يمكن للمرأة أن

تعتمد على الرجل بوصفه راعياً وحيداً، وبالمفهوم نفسه كانت تعلم أن في وسع النساء الإسهام في الإنتاج في مكان العمل، وكانت محبطة من إخفاق الشركات الأمريكية في الاعتراف بهذه الحقيقة، وغالباً ما تقول: «لا أستطيع تصديق أن المرأة تتقاضى (50) سنتاً فقط عن كل دولار». كانت ماري كيه- الشركة والمرأة- تعتقد بأن تحرير المرأة يعني التحرير الاقتصادي بكل بساطة.

قدمت شركة ماري كيه الراحية للمرأة الدعم العاطفي الذي لم تستطع كثير من العائلات توفيره، وحيث كانت تقوم بدور الأم البديلة، فقد اضطلعت ماري كيه شخصياً بمهمة إرسال بطاقات التهئة بأعياد الميلاد إلى آلاف المستشارات، وكذلك بالاستفسار عن الحالة الصحية لأفراد عائلاتهن عندما يكن في حالة مرضية، إذ إنها تعتقد أن لمثل هذه اللمسات تأثيراً كبيراً، تماماً مثل اعتقادها بأن لمنتجاتها الصغيرة جاذبية لا نهاية لها تستقطب النساء من الطبقات كلها؛ تقول في ذلك: «في الأوقات الرديئة، قد تكون المرأة غير قادرة على شراء ثوب، لكن يبقى في وسعها أن ترفع معنوياتها عن طريق شراء لون شفاه، وفي حقيقة الأمر إن شراء مستحضر تجميلي جديد يترك أثره في معنوياتك كما يتركه الخروج لتناول غداء فاخر».

كان من شأن هذا التركيز على الدعم الشخصي أن يجذب وكيلات مبيعات أكثر فأكثر، وكانت النساء متشوقات للتوقيع ليصبحن مستشارات لماري كيه بالنظر إلى الحوافز المالية المغرية؛ لقد كانت نسبة الـ (50) بالمئة التي تضيفها مستشارات ماري كيه إلى سعر التكلفة تقارن إيجابياً بنسب العمولات التي تتراوح بين (30) و(40) بالمئة التي تعرضها شركات البيع المباشر الأخرى، وبالإضافة إلى ذلك فإن مستشارات ماري كيه قد يحصلن على عمولات من طلبات الناتج الإجمالي للنساء اللواتي تم تشغيلهن عن طريقهن، وكانت الشركة تكافئ الإنتاجية، بالإضافة إلى أن النساء اللواتي يوظفن عدداً كافياً من المستشارات كن يجري تعيينهن مديرات مبيعات، وفي نهاية المطاف مديرات مبيعات على مستوى الوطن، فقد أصبحت دالين وايت؛ أول مستشارة تجميل لدى ماري كيه، مديرة مبيعات وطنية، وكانت من أوائل مليونيرات ماري كيه؛ إذ كانت تتقاضى مليون دولار عمولات.

الشركة تنشر أجنحتها

أثبتت سنة (1966م) أنها كانت سنة ميمونة بالنسبة إلى ماري كيه وشركتها لمستحضرات التجميل، وبالرغم من الفوضى التي رافقت انطلاق المشروع، استطاعت ماري كيه أن تعيد بناء حياتها الشخصية؛ لقد تزوجت ميل آش، وهو رجل أعمال قابلته لأول مرة، وبعد أن وصلت الشركة إلى حجم مهم؛ حيث بلغت مبيعاتها (1,3) مليار دولار وأصبحت كاملة النمو، تعهدت ماري كيه مع ريتشارد روجرز بالتحليق بالشركة لتحقيق الشهرة الوطنية.

أصبحت معالم شركة ماري كيه لمستحضرات التجميل أكثر وضوحاً في عام (1968م)، عندما جمعت (2,34) مليون دولار عن طريق بيع (195,000) سهم إلى الجمهور، واستعملت الأموال المتأتية من الاكتتاب العام في الإشراف على عملية التصنيع، وبنّت ماري كيه منشأة في دالاس بمساحة (275,000) قدم مربع، مكنت الشركة فعلياً من صنع منتجاتها كلها بنفسها، بالإضافة إلى أنها وسّعت سوقها، واعتماداً على دعاية الكلمة المنطوقة، تمكنت الشركة من الانتشار في أنحاء تكساس وفي ولايات لويزيانا، وأوكلاهوما، وأركانساس ونيومكسيكو المجاورة كلها، وفي عام (1970م) كانت عمليات المستشارات في الولايات الخمس تشكل (90) بالمئة من مبيعات شركة ماري كيه، ولقيت الشركة تشجيعاً من هذا النجاح لتباشر في تنفيذ برنامج توسع طموح وبناء مراكز توزيع في كل من كاليفورنيا، وجورجيا، ونيوجيرسي وأيلينوي، حيث عملت هذه المراكز على تأمين تسهيلات يُدرّب من خلالها المديرين الإقليميين العشرات من الموظفين الجدد.

وبالنظر لتوظيفها آلافاً عدة من الأشخاص، ولبلوغ مبيعاتها (18) مليون دولار في عام (1972م)، فإن شركة ماري كيه لمستحضرات التجميل كانت من أكبر مؤسسات القطاع الخاص من منظور تشغيل النساء، واستعملت ماري كيه في الدعاية لشركتها شاحنات وردية اللون؛ وذلك لنقل المنتجات من مصنع دالاس عبر الطرق الرئيسية بين الولايات إلى المراكز الإقليمية، وتقديم مزيد من سيارات الكاديلاك ذات اللون الوردي على سبيل الجوائز، وشراء بناء فاخر اتخذت منه مكاتب لها. والتزاماً بنهجها، دفعت الشركة ثمن البناء وهو سبعة ملايين دولار نقداً؛ ويتألف البناء الذي اشترته الشركة في دالاس عام (1977م) من ثمانية

طوابق من الزجاج البراق، وكانت تشغله إدارة مركزية متنامية برئاسة ريتشارد روجرز الذي ركّب بدوره نظام حاسوب متقدماً؛ لمتابعة أنشطة المستشارات العاملات في مختلف أنحاء الولايات المتحدة.

بين عامي (1963م) و (1978م) (وهي السنة التي باعت فيها أكثر من (46,000) مستشارة في شركة ماري كيه ما تزيد قيمته على (50) مليون دولار من المنتجات بالتجزئة (بين البيوت) نمت المبيعات بنسبة (28) بالمائة سنوياً، غير أن الصيغة التجارية ذات الأسس السليمة التي تعمل بموجبها الشركة لم تتغير تقريباً؛ إذ إنها ما برحت تتطلب الدفع النقدي سلفاً لأي بضاعة؛ يقول ريتشارد روجرز بهذا الشأن: «لا توجد لدينا لا حسابات دائنة ولا ذمم مدينة». وبعد ست عشرة سنة من تأسيس الشركة، كانت المنتجات الخمس المتعلقة بالعبئة بالبشرة تشكل نصف مبيعات الشركة.

وبالرغم من أن ماري كيه سحبت نفسها ببطء من العمليات اليومية في الشركة في السبعينيات من القرن العشرين، إلا أنها استمرت في التعامل مع بعض الذبول الجديدة، وعندما حولت شركتها إلى شركة مساهمة أدرجت أسهمها في بورصة نيويورك في عام (1976م)، كانت أول شركة مدرجة في بورصة نيويورك ترأسها امرأة، وبقيت ماري كيه زعيمة مهمة ومؤثرة، وبعد وفاة زوجها ميل آس في عام (1980م)، أمضت كثيراً من وقتها في مقابلة مجموعات المستشارات وتدريبهن؛ كانت تدعو المستشارات حديثات العهد إلى منزلها، وفي أثناء تناول الكعك محلي الصنع، كانت تخبرهن بقصتها الشخصية الملهمة المرة تلو الأخرى، وفي نهاية المطاف كتبت هذه القصة ونشرت مع سيرتها الذاتية (ماري كيه (1981م)). كانت تصطحب المستشارات المبرزات في ميدان المبيعات في رحلات إلى لندن والبحر الكاريبي، وتسافر إلى أنحاء البلاد جميعها، للالتقاء بأكبر عدد تستطيع مقابلته من المستشارات؛ كتبت في ذلك تقول: «أنا أو من بالاتصالات الشخصية؛ لأنها تشعر كل إنسان أنه يلقي التقدير».

لكن في الثمانينيات من القرن العشرين، أصبحت الشركة التي وفرت كثيراً من الفرص للنساء ضحية لنجاحها؛ لقد ارتفعت نسبة النساء المشاركات في القوة العاملة على نحو مستمر من (38,3) بالمائة في عام (1963م)، عندما فتحت شركة ماري كيه لمستحضرات التجميل

أبوابها، إلى (53,6) بالمئة في عام (1984م)، وحيث شرعت الشركات والصناعات الأخرى تفتح أبوابها تدريجياً للنساء، فإن كثيراً منهن وجدن مراكز في مهن مثل القانون والصحافة والعقارات، غير أن بعض اللواتي اتجهن نحو مجالات العمل الجديدة واصلن بيع منتجات ماري كيه، وفي عام (1984م)، كان ثلث المستشارات البالغ عددهن (192,000) لديهن أعمال أخرى، ومع ذلك رأى المراقبون أن الصيغة الديموغرافية وراء نجاح ماري كيه آخذة في التفكك؛ فكتبت مجلة فوربس في هذا الشأن تقول: «كان الحبر الأحمر آخذاً في التدفق في مملكة ماري كيه، وكانت مشكلة ماري كيه تتمثل في أن عدداً كبيراً من العمليات بعمولة فقط، واللواتي اعتمدت عليهن ماري كيه في بيع مواد التجميل التي تنتجها شركتها بأسلوب التجوال، قد التحقن بالقوة العاملة».

اكتسبت وجهة النظر هذه مصداقية عندما انخفضت مبيعات الشركة من (323) مليون دولار في عام (1983م) إلى (260) مليون دولار في عام (1985م)، وفيما عاقب السوق أسهم الشركة، أدركت ماري كيه وريتشارد روجرز وجود فرصة، وفي معرض تغلبهما على كرههما القديم للدين، اقترضت الأم وابنها أموالاً كثيرة من أجل شراء (70) بالمئة من أسهم الشركة التي لم تكن بحوزتهما، وذلك في صفقة بلغت قيمتها (315) مليون دولار لتحقيق الهيمنة على الشركة عن طريق الاقتراض الخارجي، وفي الوقت الذي اعتقد فيه بعض المراقبين أن مبلغاً كبيراً قد دُفع من أجل تحقيق السيطرة الكاملة على الشركة، فإن العقيدة التي كانت في ذهن الأم وولدها قد تمت مكافأتها. واستجابة لتوجيهات ريتشارد روجرز، قدّمت الشركة عمولات وعلاوات أفضل، وركّزت على التوسع خارج البلاد؛ فانتعشت شركة ماري كيه لمستحضرات التجميل بسرعة؛ ففي عام (1991م) كان منتسبو الشركة البالغ عددهم (220,000) قد حققوا مبيعات بمبلغ (487) مليون دولار.

بدخول عقدها الرابع، تمكنت الشركة من الحفاظ على حماس فتي بين كوادر مبيعاتها، ولم يكن هذا الحماس أكثر وضوحاً مما كان عليه في مؤتمر الشركة السنوي في صيف عام (1994م). والتأم نحو (40,000) امرأة وبضع عشرات من الرجال (كانت القوة العاملة في شركة ماري كيه البالغة أكثر من (425,000) في أنحاء العالم جميعها تضم (2,000)

رجل) في مركز المؤتمرات في دالاس؛ جاؤوا للاحتفال بسنة قياسية أخرى؛ حيث بلغت المبيعات (850) مليون دولار.

قدم المؤتمرون من أوريغون، وأوكلاهوما، وأونتاريو؛ من مدينة نيويورك والبلدات الصغيرة في نيبوراسكا؛ ومن روسيا واليابان والواحد والعشرين بلداً الأخرى التي كانت تعمل فيها مستشارات شركة ماري كيه، واحتكَّت أكتاف ربات البيوت مع حاملي شهادات الماجستير في إدارة الأعمال من هارفارد والمهنيين الآخرين؛ ثلثا مستشارات ماري كيه تقريباً يعملن في وظائف بدوام كامل، وجلست الموظفات حديثاً واللواتي كن يتقاضين عمولات بمبالغ (5,000) دولار بجانب مديري المبيعات الإقليميين الذين كانت تصل دخولهم إلى (500,000) دولار. بين الجلسات التي كانت تتناول مسك الدفاتر وأمور القيادة، والأخرى المخصصة لتقديم الجوائز وإلقاء الخطابات التحفيزية، كان المؤتمرون يستقلون الحافلات لزيارة مقر الشركة ومتحف ماري كيه، وكانت هذه الأنشطة كلها تتم بإشراف الرئيسة الأسطورية الفخرية للشركة التي تبلغ الآن من العمر ستة وسبعين عاماً، وكما هي العادة ساعدت ماري كيه في تخصيص (6) ملايين دولار جوائز ومكافآت، وتوجت شخصياً أربع ملكات للمبيعات بتيجان مصنوعة من حجر الراين.

بالرغم من أن مركز المؤتمرات كان يقع على بعد بضعة أميال من المستودع الذي عقدت فيه ماري كيه أول احتفال لتوزيع الجوائز، فإنه كان من الصعب أن تكون هذه المسافة أطول من ذلك، لم تعد ماري كيه لمستحضرات التجميل شركة أحلام صغيرة؛ لقد أصبحت شركة متقدمة ومتكاملة تسيطر على (10) بالمئة من سوق العناية ببشرة الوجه و(8,5) بالمئة من سوق مستحضرات ألوان الوجه في الولايات المتحدة، وفي عام (1993م) قدرت إحدى مجلات تكساس القيمة الصافية لإجمالي موجودات ماري كيه وريتشارد روجرز بنحو (320) مليون دولار؛ لقد كانت رحلة ماري كيه الطويلة - امرأة وشركة، إذ يصعب الفصل بينهما - عرضة للهزات والصدمات العديدة، وكما كتبت مجلة فوربس: «في بعض الأحيان تطير النحلة الطنانة بمسار دائري، ولكن إلى الآن، نجحت في إيجاد طريقة لتصحيح مسارها».

بداية السيطرة على الشركة

في عام (1985م)، عندما خصّصت ماري كيه وريتشارد روجرز شركة ماري كيه لمستحضرات التجميل عن طريق شراء أسهمها بأموال مقرضة (أل.بي.او)، استعمالاً أسلوباً مالياً أصبح منذ ذلك التاريخ أمراً شائعاً على نحو متزايد كلما تقدمت العقود؛ والفكرة الكامنة وراء هذا الأسلوب سهلة نسبياً: تقترض إدارة الشركة مبالغ كبيرة من أجل شراء أسهمها من الجمهور، وبعد ذلك تُسدّد الدين إما عن طريق التدفقات النقدية وإما باستعمال المبالغ المتأتية من بيع الموجودات.

حين تداعت أسعار أسهم الشركة في عام (1985م)، عرضت ماري كيه وريتشارد روجرز في شهر مايو/ أيار من تلك السنة شراء (70) بالمئة من أسهم الشركة التي لم تكن بحوزتهم مقابل (315) مليون دولار، وقالت ماري كيه حينئذٍ: «لقد قررنا أن مغادرتنا سوق الأسهم سيكون في مصلحة موظفينا ومصلحة عملائنا». وبعد أن رفض مجلس الإدارة هذا العرض، رفع الثنائي الأم والابن مقدار العرض في شهر يوليو/ تموز، وفي شهر ديسمبر/ كانون الأول، وافق المجلس في نهاية المطاف على الصفقة.

يحصل المسهّمون بموجب هذه الصفقة على (11) مليون دولار نقدًا وسندات مالية مدتها خمس عشرة سنة، بقيمة اسمية مقدارها (8,25) دولار لكل سهم من الأسهم العامة التي كانت بحوزتهم والتي يبلغ عددها (21) مليوناً، ولن يحصل الفائزون على هذه السندات على فوائد في السنوات الخمس الأولى، غير أنه يمكنهم الحصول على فائدة سنوية نسبتها (15) بالمئة بعد ذلك، وحيث إن المحللين قدروا القيمة الراهنة لهذه السندات ما بين (3,5) و (4) دولارات، فقد جرى تقويم السهم ما

بين (14,5) و (15) دولارًا؛ أي إن قيمة الصفقة تراوحت بين (304) ملايين دولار و (315) مليون دولار.

تراوحت قيمة السندات بين (73) و (84) مليون دولار، غير أن الشركة احتاجت إلى (231) مليون دولار لتسديد الجزء النقدي من عملية الشراء، وبالرغم من أن ماري كيه كانت تكره الدين، إلا أن الاقتراض كان هو الطريق الوحيد لإتمام صفقة بهذه الحجم، وبمساعدة مستشاريها الماليين، توصلت ماري كيه وريتشارد روجرز إلى حزمة مالية تتألف من قرض بمبلغ (81) مليون دولار قدمه ائتلاف من المصارف، و(60) مليون دولار جُمعت عن طريق إصدار وعود إلى المشترين المؤسسين بأن القرض له أولوية السداد، في حين تم الحصول على (90) مليون دولار من أرصدة الشركة النقدية وخطوطها الائتمانية.

كان من شأن هذه الخطوة أن جعلت من ماري كيه وريتشارد روجرز مديريين مستقلين إلى حد كبير في شركتهما، وكانت تعني أيضًا أن قيمة أملاكهما لن تتأثر بعد اليوم بالأهواء التي كانت سائدة في تلك اللحظة، تقول ماري كيه في هذا الشأن: «والأهم من ذلك، أننا بوصفنا مستثمرين، لن نتأثر سلبيًا، سواء أ كنا باعة أم مشترين، في سوق أسهم دائم التقلب».