

## ري كروك، ماكдонаلدز، وصناعة الوجبات السريعة

في عام (1954م)، شاهد بائع لماكينات الحليب المخفوق منصة همبرغر في سان بيرناردينو، كاليفورنيا، وتصور صناعة جديدة ضخمة؛ الوجبات السريعة. في أثناء سنوات عمره الذهبية، استطاع رايموند كروك؛ مؤسس مؤسسة ماكдонаلدز وبانيها، أن يثبت نفسه بوصفه أحد رواد صناعة لا تقل مقدرته في هذا المضمار عن هنري فورد، وأحدث ثورة في صناعة المطاعم الأمريكية عن طريق فرض نظام على إنتاج الهمبرغر والبطاطا المقلية والحليب المخفوق، ومن خلال تطوير نظام متقدم للتشغيل والتوصيل، ضمن ماكдонаلدز أن البطاطا المقلية التي يبتاعها المستهلكون في توييكا هي نفسها التي يشتريها المستهلكون في مدينة نيويورك؛ لقد جعل هذا الاتساق من ماكдонаلدز اسم علامة تجارية تركت بصماتها على الوجبات السريعة الأمريكية.

بحلول عام (1960م) كان هناك أكثر من (200) مركز لبيع منتجات ماكدونالز منتشرة في أنحاء البلاد كافة، وهو توسع سريع تلقى دعمًا من رسوم الامتياز المنخفضة؛ لقد ابتكر ري كروك إحدى العلامات التجارية الأكثر تأثيرًا في الأوقات كلها، غير أنه كان بالكاد يحقق ربحًا، وفي نهاية المطاف اتخذ قرارًا باستعمال العقارات رافعةً مالية جعلت من ماكدونالذ شركة قابلة للحياة.

وفي عام (1956م)، أسس كروك (فرانشايز ريالتي كوربوريشن)، فقد اشترى مساحات من الأرض، وأدى دور مالك الأرض الذي يمنح الامتيازات باستعمال العلامة التجارية لماكدونالذ للراغبين في ذلك، وبهذه الخطوة بدأ ماكدونالذ بتحقيق دخل حقيقي، الأمر

الذي مكن الشركة من الانطلاق، وعندها أدخل كروك برامج وطنية للإعلان لدعم الامتيازات التي يزداد عددها بسرعة، وعندما تبين له أن النمو أخذ بالتباطؤ في منطقة مقر الشركة في أوائل السبعينيات من القرن العشرين، بدأ حملة قوية ناجحة لتمكين ماكدونالدز من تحقيق حضور دولي، وفي مراحل النمو المذهل للشركة حافظ كروك على توازن دقيق، عن طريق فرض معايير صارمة على نطاق المنظومة، وفي الوقت نفسه تشجيع روح المبادرة والترحيب بالأفكار من المستويات كلها؛ لقد أسهم بعض هذه الأفكار في نجاح الشركة المثير للدهشة.

في نطاق جمعه لثروة تقدر بمبلغ (500) مليون دولار، أحدث ملك الهمبرغر تحولاً في المشهد الثقافي للأمة، وأقام صناعة تعد إحدى أعظم صناعات الصادرات الأمريكية؛ إن نجاح ماكدونالدز الذي قلّد على نطاق واسع، وفرّ نموذجاً ممتازاً لمديري هذه الحقبة الذين يسعون إلى مزيد من الفاعلية في الإنتاج، وعن طريق وضع الهمبرغر المتواضع على خط الإنتاج أوضح كروك للعالم كيفية التي يمكن من خلالها تطبيق إدارة عملية متقدمة على معظم الأساليب المبتدلة. وحتى تستطيع الشركات تحقيق النجاح على النحو الذي حققه ماكدونالدز، فإنه يتعين عليها تحديد المرتكزات الأساسية التي تقوم عليها الخدمة التي تقدمها، وتقسيم العمل إلى أجزاء أساسية، مع إعادة التنظيم وضبط مختلف الخطوات باستمرار حتى يتم التأكد من أن النظام يعمل من دون عوائق؛ حيث تستفيد الشركات في هذه الأيام، سواء أمنخرطة في تقديم البيئزا كانت أم على صعيد معالجة مطالبات التأمين أم بيع الألعاب، من مختلف الأنظمة التي طورها ري كروك، وبقدر ما تحقق هذه العمليات معايير ضبط الجودة ورضا العملاء فإن الأرباح قد تتدفق وتتساب.

### اكتشاف المستقبل في سان بيرناردينو

بوصفه بائعاً لماكينات الحليب المخفوق، كان رايموند كروك يقوم بزيارات روتينية إلى زبائنه، وعندما سافر البائع البالغ من العمر اثنتين وخمسين سنة من بيته بالقرب من شيكاغو إلى كاليفورنيا الجنوبية لمقابلة اثنين من كبار عملائه، كانت النتيجة أي شيء آخر باستثناء النتيجة الروتينية.

غادر موريس وريتشارد ماكدونالد نيوهامبشاير في عام (1930م)، بهدف تجريب حظهما في هوليوود، ولما لم يستطيعا تحقيق هدفهما في تسيلتاون، انتهى الأمر بالأخوين مالكين لمطعم يخدم الزبائن في سياراتهم في سان بيرناردينو، إحدى مدن الأطراف المغبرة التي تبعد (55) كيلومتراً عن لوس أنجلوس.

وبينما كانت معظم المطاعم تشتري خلاطة أو اثنتين من خلاطات برنس كاسل متعددة الاستعمالات، التي كانت تقوم بخمس خضات مرة واحدة، اشترى مطعم ماكدونالدز ثماني خلاطات منها، وكان حب الاستطلاع يستبد بكروك لمعرفة أي نوع من العمليات تحتاجها الآلة لإنتاج أربعين خضة مرة واحدة؛ لذلك سافر إلى سان بيرناردينو، فرأى ما غير حياته؛ وقف كروك في ظل قوسين ذهبيين مشعين يرتكزان على منصة ويضيئان السماء في وقت الغسق، ورأى صفوفًا من الناس تتلوى كالأفعى خارج المطعم المثمن الشكل، ومن خلال الجدران الزجاجية للبنائية، راقب كروك طاقم المطعم المكون جميعه من الرجال الذين كانوا يرتدون قبعات ورقية بيضاء ولباساً موحدًا أبيض اللون، وهم يتحركون بسرعة داخل المطعم فائق النظافة، يقدمون صحون الهمبرغر والبطاطا المقلية والحليب المخفوق إلى العائلات من الطبقة العاملة وهم في سياراتهم؛ كتب كروك في وقت لاحق في سيرته الذاتية المعنونة الحصاد يقول: «لقد أخبرت نفسي أن شيئاً ما كان بالتأكيد يحدث هناك؛ لقد كانت هذه أكثر العمليات التجارية إثارة للدهشة التي رأيتها في حياتي».

وخلافاً لكثير من عمليات الخدمات الغذائية التي شاهدها كروك حتى الآن، كان للمطعم ترنيمة كتلك الصادرة عن آلة ضبطت بدقة، وكما وصفتها مجلة فوربس: «باختصار، أضاف الأخوان الفاعلية إلى عمل يُنفَّذ سريعاً وبعدم اكتراث». كانا يقدمان لائحة طعام تتألف من تسعة أشياء- البرغر، والبطاطا المقلية، والحليب المخفوق، والفتائر- أزالا المقاعد، وكانا يستعملان الأواني الورقية والبلاستيكية بدلاً من الزجاج والصيني، بالإضافة إلى أنهما صمما خطاً مبدئياً لإنتاج البرغر، بحيث يستطيعان تسليم الطلبات في وقت يقل عن ستين ثانية، زد على ذلك أن الأسعار كانت منخفضة جداً؛ خمسة عشر سنتاً للبرغر وعشر سنتات للبطاطا المقلية؛ أدرك كروك من فوره أنه يرى المستقبل، وقال بهذا الشأن: «عندما رأيت العمل يسير في ذلك اليوم من عام (1954م)، شعرت وكأنني نيوتن في أواخر أيامه، وقد ارتطمت حبة بطاطا

من إنتاج ولاية إيداهو لتوها بجمجمته، وفي تلك الليلة، فكرت ملياً وأنا في غرفتي في النزل بما شاهدته في النهار؛ مناظر مطاعم ماكدونالدز التي تنتشر على مفارق الطرق في أنحاء البلاد كلها لم تفارق مخيلتي».

لقد رأى كروك مصيره، وفي عام (1906م) اصطحب والد كروك صغيره رايموند البالغ من العمر أربع سنوات إلى عالم بفراسة الدماغ- ممارس مهنة (طب) القرن التاسع عشر كان يقرأ مسلك الشخص ومقدراته من خلال فحص شكل الجمجمة وحجمها، وبعد تلمس نتوءات رأس الصغير وفحصها، قرر الطبيب أن الطفل سيعمل في صناعة الخدمات الغذائية.

كان كروك يتمتع بميل فطري إلى العمل في قطاع المطاعم، علاوة على أنه كان يمتلك معرفة أكبر بشأن النواحي العملية للصناعة، فقد أمضى السنوات الثلاثين الأخيرة في بيع المنتجات الورقية وماكينات خفق الحليب إلى المطاعم في أنحاء البلاد، وقد شاهد كروك خلال رحلاته تنوعاً مدهشاً من العمليات الغذائية؛ كالمقاهي، حجرات الطعام الصغيرة التي تدار من قبل الأم والأب، حفلات الطعام، منصات البرغر وسلاسل البوظة مثل تيستي- فريز، وأصبح ما يشبه الخبير بالمراحل النهائية لصناعة المطاعم الأمريكية، وتوصل كروك إلى استنتاج مؤداه أن عدداً كبيراً من زبائنه كانوا يعانون الإدارة العشوائية غير العلمية، وما زاد في غمهم أن كروك تطوع لتقديم نصيحة لم يطلبوها بشأن الكيفية التي يمكن لهم من خلالها تحسين أعمالهم؛ يقول بهذا الشأن: «لقد عدت نفسي خبير تذوق في المطابخ، وكنت أزهو بنفسي بأنني أستطيع أن أنصح أي العمليات ستلقى قبولاً من الناس وأيها ستفشل».

كان كروك يشعر بثقة أن عمليات الأخوين ماكدونالد ستلاقي نجاحاً ساحقاً إذا ما جرى التوسع فيها؛ ولذلك قدم إليهما اقتراحاً في اليوم اللاحق؛ سألهما: «لماذا لا تفتحان سلسلة من الوحدات كهذه؟». تردد الأخوان في قبول الاقتراح، فقد باعا بالفعل امتيازات في فونيكس وساكرامنتو مقابل مبالغ زهيدة، ولم يحصلوا على فوائد كبيرة؛ كان الأخوان ماكدونالد مبدئياً رجلي أعمال غير طموحين، ومقتنعين بدخل (100,000) دولار سنوياً، وغير راغبين في استثمار الجهد لبناء مثل هذه السلسلة، غير أن كروك كان بائعاً متمرساً يمتلك من الخبرة ما يزيد على ثلاثين عاماً، وعن طريق حشد قوته في الإقناع كلها، تمكن كروك في نهاية المطاف

من إقناع أخويه بقبول صفقة يبيع كروك بموجبها امتيازات ماكدونالدز بسعر منخفض هو (950) دولاراً، وفي المقابل يحتفظ بنسبة (1,4) بالمئة من مبلغ المبيعات كلها، ويعطي الأخوين (0,5) بالمئة، ونظراً إلى أن مشتريي الامتيازات ردوا برفض ما عرض عليهم من نسبة بسيطة من المبيعات - لا تتعدى (1,9) بالمئة- فإن مالكي الشركة لم يحصلوا إلا على قليل من النقود.

كان هذا الترتيب في صالح الأخوين ماكدونالد أكثر بكثير مما كان في صالح كروك؛ فتلك الشريحة من الدخل كان ينبغي أن تكون كافية لتغطي تكاليف كروك الثابتة وتكاليف التسويق بالإضافة إلى الربح، لكنه كان تصرف رجل يأس، وفي حين كان كروك يحقق دخلاً مقداره (12,000) دولار سنوياً من مبيعات ماكينة خفق الحليب، فإن هذا القطاع من العمل كان يواجه الانقراض بسبب المنافسة الشديدة من قبل خافقات الحليب ماركة هاميلتون بيتش، ولما كان كروك قد تقدم به العمر بحيث لا يستطيع البدء من الصفر، فإن البائع الذي كان في منتصف العمر والذي يعتقد بأن الوضع المريح الذي يتمتع به وزوجته (إيثيل) في ضاحية آرلينجتون هايتس، إيلينوي، سيختفي إذا ما فشل هذا المشروع؛ قال في هذا الصدد: «إذا فشلت في مشروع ماكدونالدز، فلا يوجد مكان آخر أذهب إليه».

### إطلاق علامة تجارية على الخدمة ونظام التشغيل

بعد أن ضمن الصفقة، تحرك كروك ليحقق رؤيته في نشر مطاعم ماكدونالدز من الساحل إلى الساحل، بدأ ببناء أول حلقة من السلسلة- نموذج تجريبي في ديس بليز، إيلينوي، خارج شيكاغو، حيث كان العرض يجري بأسعار منخفضة وقائمة طعام محدودة وخدمة سريعة كما كانت الحال في منصة سان بيرناردينو. لدى افتتاحه في (15) أبريل/نيسان من عام (1955م)، حقق المتجر مبيعات لا بأس بها مقدارها (366,12) دولاراً، وأصبح يدر ربحاً بسرعة، وكان كروك يراقب المتجر بعين الأم حديثة العهد بالأمومة الساهرة، حيث كان شخصياً يراقب المطبخ، ويزيل الفضلات المتصمغة من أرضية موقف السيارات مستعملاً قاطع الزجاج.

بالنسبة إلى كروك، فإن استنساخ المتجر الوحيد الذي يملكه الأخوان ماكدونالد كان لا يتعدى البداية، وكان كروك يعلم أنه لبناء سلسلة يتعين عليه فرض نظام على صناعة المطاعم التي تُدار على نحو ففاض، وهذا يعني إعادة النظر في الإجراءات التشغيلية المقتنة، وتحويلها إلى عملية قابلة للتكرار؛ فقبل أربعين عاماً أدرك هنري فورد أن إنتاج السيارات الضخم يتطلب الجمع بين القطع الدقيقة وعملية التجميع الفاعلة، وكانت رؤية كروك تتطوي على تطبيق الصرامة نفسها على تركيب السندويشات، وبتبنيه فكرة «وجود علم لصناعة الهمبرغر وتقديمها»، أضفى كروك على فطائر اللحم مواصفات صارمة- المكون الدهني: أقل من (19) بالمئة؛ الوزن: (1,6) أوقية؛ القطر: (3,875) بوصة؛ وصل: ربع أوقية، حتى إن كروك بنى مختبراً في أواخر الخمسينيات من القرن العشرين في إحدى ضواحي شيكاغو لتصميم أسلوب لصنع البطاطا المقلية المثالية.

أصبحت الشركة الحديثة تستحوذ على تفكير كروك؛ كان يحب أن يقول: «أنا أو من بالله والعائلة وماكدونالدز، ولكن كان يجري عكس ذلك في المكتب». غير أنه يبدو أن ماكدونالدز كان دائماً يأتي أولاً؛ لقد علمته خبرته بوصفه بائعاً أن التجارة تسجم مع فرضية داروين في أن المخلوقات الأقل إمكانية ومقدرة على التأقلم سيكون مصيرها كمصير الديناصور، وكان يبدو أن زواج كروك لم يكن متيناً بما فيه الكفاية لاجتياز التحديات التي ينطوي عليها بدء مشروع جديد، ولم تكن إيثيل داخلياً تشاطر زوجها الشعور بالنسبة إلى مشاريع المطاعم، وتشعر بالغضب إزاء المقامرة التي كان ري ينوي القيام بها في آخر عمره، إضافة إلى أنها كانت تكره الطريقة التي سيطرت بها الشركة الجديدة على حياة زوجها؛ كتب كروك بهذا الشأن يقول: «لقد كان هذا بحق صراعاً من نوع أوبرا واجنر؛ أغلق الباب بيننا». انتهى الزواج الذي دام (39) عاماً في نهاية المطاف بالطلاق في عام (1961م).

وفي سعيه لبناء سلسلة المطاعم، كان كروك يعلم أن ماكدونالدز ليس وحيداً في الساحة، فعندما بدأ العمل في عام (1955م)، كانت سلاسل أيه. أند ديليو، وديري كوين، وتاستي-فريز، وبيغ بوي، كلها قد تأسست بصورة متواضعة، ناهيك عن أن بيرجر كينغ (الذي كان يدعى وقتها أنستا بيرجر كينغ) قد فتح أبوابه لتوه في ميامي، وتبعاً لذلك فقد تجشم كروك عناء مصاعب كثيرة في سبيل المفاضلة بين ماكدونالدز واللاعبين الآخرين؛ وذلك لأسباب

تنافسية وفكرية، وكان الفرق الحاسم بين كروك ومنافسيه يكمن في النظرة العالمية؛ كان ينظر إلى الحاصلين على الامتيازات بوصفهم شركاء تجاريين لا مجرد زبائن، وفي أثناء ترحاله لبيع خافقة اللبن، لاحظ الطريقة التي يستغل فيها بائعو الامتيازات مشتريها من أجل الربح دون الأخذ في الحسبان إمكانية هذه العلاقة للحياة في المدى البعيد، وتعهد بالأيقع في مصيدة الربحية التي لا طائل من ورائها في نهاية المطاف، وقال في هذا الصدد: «في اعتقادي أنه يجب مساعدة المشغل الفرد بكل ما أستطيع حتى يحقق النجاح؛ لأن نجاحه سيكون ضماناً لنجاحي، غير أنني لا أستطيع أن أفعل ذلك، وفي الوقت نفسه، أعامله على أنه زبون».

وبدلاً من تزويد المشترين للامتيازات بمجرد وصفات لخفق الحليب وصنع البوظة، كان كروك يريد أن يبيع شركاءه الجدد أنظمة تشغيلية؛ بتعبير آخر وضع علامة تجارية للخدمة، وكانت هذه هي الطريقة الثورية التي سيستخدمها ماك دونالدز لإنشاء سلسلة من خلالها يقدم متجر في ديلوير ومتجر في نيفادا البرغر بالحجم نفسه والجودة نفسها تماماً، كل واحد يحتوي على العدد نفسه من شرائح المخل وفي أعلاها كتلة بالحجم نفسه من الخردل والكاتشب، يُصَفُّ كل منها في الصواني المتشابهة إلى جانب البطاطا المقلية جيداً، وكل منها يستغرق زمناً مساوياً في القلي، وكما يستذكر كروك: «من الصعب بلوغ الكمال، وهو ما كنت أود تحقيقه في ماك دونالدز؛ أي شيء آخر كان أمراً ثانوياً بالنسبة إلي». غير أن المطالب الصارمة كانت تشكل هدفاً إستراتيجياً؛ يقول كروك في هذا الشأن: «كان هدفاً -بالطبع- التأكد من أن تكرار العمل يتم اعتماداً على سمعة النظام لا على جودة متجر واحد أو مشغل واحد».

من بين عملاء كروك كان هناك زملاء أعضاء في نادي رولينج جرين كنتري الذين شاهدوا متجر كروك الرئيس وهو حافل بالعمل، الأمر الذي شكل إعلاناً عظيماً عن النجاح، وبحلول عام (1958م) كان كروك قد باع (79) امتيازاً، بعضها إلى الرفاق في لعبة الجولف من نادي رولينج جرين. وقام عدد من العملاء، الذين أثار فضولهم خبرة متأتية من تناول سار للعشاء، بطرق باب كروك، علاوة على أن مشغلين محتملين آخرين أجابوا عن إعلانات كروك في الصحف، وأحد هؤلاء كان فريد تيرنر البالغ من العمر ثلاثة وعشرين عاماً، والذي كان كروك قد استأجره عاملاً لتقديم البرغر للزبائن في عام (1955م)؛ كان تيرنر يشاطر رئيسه الافتتان بالنواحي الفنية لصنع البرغر، وسرعان ما أصبح محظياً عند كروك الذي كانت

لديه ابنة واحدة، كتب كروك بعد ذلك يقول: «لدي ابن اسمه فريد تيرنر». أصبح تيرنر اليد اليمنى لكروك، وانضم إلى اثنين من كبار الموظفين في المكتب المركزي: جون مارتينو الذي كان يعمل سكرتيراً لكروك منذ أيام خافقة الحليب؛ وهاري سونيبورن، وهو مدير مالي سابق في تيستي- فريز الذي عرض أن يعمل في ماك دونالدز براتب منخفض مقداره (100) دولار في الأسبوع عام (1955م).

### العقارات بوصفها محركاً مالياً

بالرغم من أن امتيازات ماك دونالدز قد برعت في أنحاء الغرب الأوسط والغرب جميعها كما الأزهار البرية في أعقاب مطر الربيع، إلا أن نجاح الشركة بدا وكأنه قصير الأمد؛ فيما كانت الصفقة الأصلية التي توصل إليها كروك مع الأخوين ماك دونالد سبباً في حب مشتري الامتيازات الأوائل لكروك، إلا أنها وضعت مشروعه الوليد مباشرة على طريق الإفلاس؛ ففي عام (1969م) عندما وصلت مبيعات مطاعم السلسلة إلى (75) مليون دولار، كانت أرباح ماك دونالدز لا تتجاوز (159,000) دولار؛ كتب مؤرخ ماك دونالدز جون لف يقول: «باختصار، إن مفهوم كروك لبناء ماك دونالدز كان فاشلاً من الناحية المالية». وبدأ بيت ورق اللعب الذي حلم به كروك ينهار تحت وزنه، ولما كان كروك غير قادر على دفع زيادات لموظفين من وزن مارتينو وسونيبورن، فقد اضطر لأن يمنحهم (30) بالمئة من الشركة، فضلاً عن أن شركته تعرضت لمزيد من الإضعاف عندما تخلى كروك عن (22) بالمئة من أسهم ماك دونالدز لصالح شركتي تأمين من أجل الحصول على قرض بقيمة (1,5) مليون دولار في عام (1961م).

وحتى هذا القرض الذي حصل عليه بشروط مرهقة جداً أدى فقط إلى تخفيف تعطش الشركة إلى رأس المال: كان كروك بحاجة إلى كمية كبيرة من النقود- (2,7) مليون دولار- لشراء مطعم الأخوين ماك دونالد؛ لقد كانت علاقته بهما تشكل مصدرًا متواصلًا للتوتر، لم يكن في وسعهما تحقيق المعايير الدقيقة التي اشترطها كروك في امتيازات ماك دونالدز التي باعها في كاليفورنيا، وما زاد الأمر سوءاً في نظر كروك، أنهما ادعيا لنفسيهما الحرية في بيع أحد امتيازات ماك دونالدز إلى منافس في مقاطعة كوك، إلينوي، وهي موطن كروك؛ لقد

شجذت هذه الأحداث من رغبة كروك في إدارة مشروعه المتنامي بنفسه، على أنه بقدر ما أسف كروك على علاقته مع الأخوين ماكdonald، ما أصبح يدرك قيمة تعريف منتج ما يزيد على (200) من الوحدات التي تحمل اسمهما؛ تحدث كروك بأسف: «أنا أريد الاسم، إلى أي مدى أستطيع أن أمضي حاملاً اسم بيرجر كروك». حيث إنه كان تَوَاقُفاً لممارسة التحكم في اسم ماكdonaldز في نهاية المطاف، فقد رهن مستقبل الشركة مرة أخرى في عام (1961م)، ورتَّب أحد المديرين الماليين قرضاً له بمبلغ (2,7) مليون دولار من عدد من الهيئات الوقفية وصناديق التقاعد، حيث جرى احتساب الفائدة عليه على أساس مئوية من مبيعات ماكdonaldز.

بما أن كروك كان غارقاً في قضية الرهن ولا يوجد في الأفق أي نمو للأرباح، فقد كان يواجه معضلة من نوع خاص؛ لم يكن باستطاعته التوسع، كما لم يكن في وسعه الحفاظ على الوضع الراهن، ولحسن الطالع تمكن هاري سونيبورن من إيجاد حل؛ ففي اعتقاده يستطيع ماكdonaldز تحقيق أرباح عن طريق استئجار مواقع متاجر محتملة أو شرائها، ومن ثم تأجيرها من الباطن إلى مشتري الامتيازات مقابل هامش ربح نسبته (20) بالمئة في بداية الأمر، ونسبة (40) بالمئة في وقت لاحق، وبموجب هذه الخطة يكتشف ماكdonaldز المواقع والتوقيع على عقود إيجار لمدة عشرين عاماً بأسعار ثابتة، أما الحاصلون على الامتيازات فيدفعون إلى ماكdonaldز إما الحد الأدنى من الأسعار أو نسبة مئوية من المبيعات، أيهما أكبر، وحيث إنه لا مناص من ارتفاع المبيعات والأسعار مع مرور السنين، فإن الشركة ستجمع مبالغ متزايدة من النقود نظراً إلى أن التكاليف تظل ثابتة على نحو فعلي.

تبنى كروك فكرة سونيبورن وأنشأ في عام (1956م) شركة زميلة؛ فرائشايز ريالتي كوربوريشن لتنفيذ الإستراتيجية الجديدة، وفي السنوات اللاحقة، قام بجولة في أنحاء البلاد قاطبة مستعملاً طائرة صغيرة، لاكتشاف مختلف الضواحي حيث تنتشر الإسكانات الموحدة والمدارس والكنائس التي كان يعدها أرضاً خصبة لزراعة (الأقواس الذهبية) الجديدة. وفي حقبة ما قبل ظهور شرائط مراكز التسوق، كانت العقارات على جوانب الطرق الفرعية المزدهمة بالمسافرين رخيصة ومتوافرة، وفي وقت قصير أصبحت العمليات العقارية عاملاً ذا ربحية عالية يسهم في الخط القاعدي لماكdonaldز.

كانت الإستراتيجية العقارية تتسجم تماماً مع هدف كروك الأوسع في تحقيق الرقابة على المطاعم، بدلاً من بيع امتيازات جغرافية شاملة تعطي حامل الامتياز الحق في بناء العدد الذي يريد في منطقة معينة، وأخذ كروك يبيع امتيازات فردية برسوم منخفضة مقدارها (950 دولاراً، وبهذا تأكد من أن المشغلين الذين لا يريدون الانصياع لقواعده لا يستطيعون فتح أكثر من وحدة واحدة، وبوصفه مالِكاً للأرض أصبح في وسع كروك أن يحصل على وثائق قانونية تضمن له مزيداً من الرقابة، وعن طريق كتابة عقود تجبر المستأجرين على التقيد بسياسات الشركة، كان في وسع كروك التأكد بسهولة من أن المنظر والشعور والمذاقات الخاصة بمنتجات ماكدونالدز هي متشابهة في بانغور ومين وبيوت في مونتانا.

بعد أن وضع الأمور المالية المستقرة في اليد القديرة لهاري سونيبورن، شرع كروك في توسيع إمبراطوريته الصناعية النامية وإضفاء الصبغة المهنية عليها، وبموجب مفاهيمه الحديثة فإن أي حامل للامتياز ومشغل هو بمثابة مدير مصنع، ولأنه يعدُّ الصفة المميزة لأي مجمع صناعي حديث تكمن في الإدارة المهنية، أطلق كروك في عام (1961م) برنامجاً تدريبياً - اختار له لاحقاً اسم جامعة الهمبرغر - وذلك في متجر جديد في قرية إيلك جروف، إيلينوي. تلقى هناك حاملو الامتيازات والمشغلون تدريبات على توظيف الأساليب العلمية في إدارة مطاعم ماكدونالدز بنجاح وفي تطبيق تعليمات كروك المقدسة بشأن الجودة والنظافة والقيمة، وكان كروك يجب أن يقول: «لقد وضعت الهمبرغر على خط التجميع». يُضاف إلى ذلك أن جامعة الهمبرغر كانت تضم بحوثاً ومختبراً للتطوير؛ وذلك بهدف ابتكار آليات جديدة في الطبخ والتبريد والتخزين وتقديم الخدمة.

في الوقت الذي كان فيه كروك يقرر حجم البرغر وصورتها، فقد ترك صلاحيات واسعة لحاملي الامتيازات في ميادين أخرى، وكان يعلم أنه يتعين على ماكدونالدز إطلاق طاقات المبادرة لمئات من المشغلين، وفي الوقت نفسه الحفاظ على المعايير والتنظيمات التي تعد حاسمة بالنسبة إلى التشغيل الفاعل لمشروع صناعي واسع النطاق؛ يقول جون لف مؤرخ الأحداث المتعلقة بماكدونالدز: «تكمن عبقرية ري كروك في بناء نظام يتطلب من العاملين معه جميعهم اتباع قواعد شبه تجارية، لكن في الوقت نفسه مكافأتهم على إظهار إبداعهم الفردي».

## اكتساب الشعبية من خلال الإعلان وطرح اکتتاب عام للأسهم

لم تكن المفاضلة بين الرقابة المركزية والاستقلال التشغيلي أكثر وضوحاً منها في الإعلان؛ كان تيرنر ومديرون آخرون يقومون في أثناء عطل عيد الميلاد في الخمسينيات من القرن العشرين بجولات في الحي التجاري وسط شيكاغو على متن (سانتا واجون)، وهي عربة لبيع البوظة حوّلت إلى ما يشبه طريقة ماك دونالدز في خدمة الزبائن داخل السيارات. وبالرغم من ولعه بأسلوب البائع المتجول الذي عفا عليه الزمن، إلا أن ماك دونالدز لم يكن يتمتع بإستراتيجية إعلانية على مستوى الشركة كلها، وعندما وجد مشغل مينيابوليس (جيم زين) أن مبيعاته قد زادت زيادة هائلة في عام (1959م) بعد أن نشر إعلاناً في المذيع، أخذ كروك يشجع المشغلين على القيام بحملات على الهواء، وفي أعقاب هذا التوجيه قرر حاصلان على الامتياز في واشنطن العاصمة، وهما جون جيبسون وأوسكار جولدستين، استهداف الأطفال عن طريق رعاية عرض محلي للصغار بعنوان (سيرك بوزو). وعندما ألغت المحطة العرض في عام (1963م)، استأجر حاملو الامتياز مذيع تلفاز عمره خمسة وعشرون عاماً يدعى ويلارد سكوت لتمثيل شخصية مهرج للإعلانات المحلية، وبذلك ظهر على مسرح الأحداث أكثر رموز الإعلان ديمومة: رونالد ماك دونالد.

لقد ساعدت الحملات الإعلانية على حفز مزيد من النمو؛ ففي عام (1965م) أخذ ماك دونالدز يزدهر في نهاية المطاف، حيث بلغت وحدات ماك دونالدز (710) تنتشر في (44) ولاية، ومبيعاته (171) مليون دولار، وكانت الشركة تتمتع بميزانية مستقرة نسبياً، وطرح أسهماً للاكتتاب العام في (15) أبريل/نيسان، عشر سنوات على افتتاح كروك متجر ديس بليتز، حيث بيع (300,000) سهم بسعر (22,50) دولاراً للسهم الواحد، وطُرح عدد كبير من الأسهم من قبل كروك الذي تمكن من جني (3) ملايين دولار من هذا الاكتتاب، ومن قبل سونيبورن وجون مارتينو أيضاً، وأخذ المستثمرون يقفزون إلى عربة ماك دونالدز، ما أدى إلى ارتفاع سعر السهم إلى (30) دولاراً في اليوم الأول لطرحه في الاكتتاب، وقفز في وقت لاحق إلى (49) دولاراً.

وظف كروك هذه الأموال في التوسع ومواجهة منافسيه الذين زاد عددهم بسرعة؛ حيث أدى نجاح شركته إلى تكاثر في عدد المقلدين الذين سعوا إلى الاستفادة من موجة تصنيع الوجبات السريعة، وفي عام (1965م) كان هناك (1,000) وحدة عاملة تقريباً من كنتاكي للدجاج المقلي، و(325) من طهاة البرغر، و(100) فرع من بيرغر كينغ، وتوسعت هذه السلاسل بسرعة في أعقاب تعزيزها عن طريق ضخ مزيد من الأموال فيها في نهاية الستينيات من القرن العشرين، حيث وصلت الاستثمارات في قطاع الوجبات السريعة بحلول عام (1970م) إلى (6,2) مليار دولار، تمثل (17,8) بالمئة من مجموع النقود التي تصرف في المطاعم.

كان التوقف في المكان نفسه في بيئة كهذه يمثل تراجعاً؛ «شجرة الغار التي يُتكا عليها تذبل بسرعة»، كان هذا أحد مبادئ المنهج الذي يختطه كروك؛ ولذلك وبدلاً من افتتاح مطاعم جديدة بسرعة تتطوي على أخطار كبيرة، فقد أضاف كروك سلاحاً جديداً إلى ترسانته؛ إنه الإعلان الوطني. نظراً إلى أن كروك ناضل بقوة لإيجاد معايير موحدة لنواحي النظام جميعها، فقد صرف الأموال لابتكار مثل هذه الصورة الموحدة؛ ففي عام (1967م) صرف كروك (2,3) مليون دولار، أو نحو (1) بالمئة من المبيعات، على أول حملة إعلان وطنية، وهو رقم لم يسمع به سابقاً بالنسبة إلى سلسلة وجبات سريعة، وعلق كروك على ذلك بالقول: «أي رجل أعمال صغير هذا الذي ليس لديه الاستعداد للتخلي بنفس راضية عن (1) بالمئة من دخله؛ من أجل الحصول على مثل إعلاناتنا، أو على أشياء كإعارة فيلم (صوت الموسيقى) على شبكة تلفزيونية بهدف الترويج لمتجره». وُسِّعت حملة رونالد ماكدونالد التي قام بها حاملو الامتيازات في واشنطن، وذلك عن طريق تجهيز المهرج بسرب من الشخصيات المحببة إلى الأطفال مثل همبورجلار، ماير ماكتشيز وجريميس وهو مخلوق أرجواني يُقدّم الحليب المخفوق والبطاطا المقلية. وكان كروك يجب أن يقول: «نحن لسنا في عمل تجاري لترويج الهمبرغر، نحن في عمل استعراضي».

دعم كروك هذه الحملة الخاطفة بعدد من المنتجات الجديدة، كثير منها طُوّر من قبل حاملي الامتيازات، ومن أجل تعزيز المبيعات، قام مشغل في بيتزبيرغ؛ جيم ديليجاتي، في عام (1967م) بتجريب الهمبرغر المزدوج ذي الطبقتين الذي أطلق عليه اسم (بيغ ماك)، وقد أضاف ماكدونالدز الشطيرة إلى خدمات السلسلة في أقل من سنة، ومنذ ذلك التاريخ أصبحت

الشطيرة تمثل منتج التوقيع الدائم؛ بالإضافة إلى بنود أخرى أدرجت على قائمة الطعام، تتراوح بين فيليه السمك وفطيرة البيض (إيج ماكوفين) كانت جميعاً من صنع الخيال الخصب لمشغلي ماكدونالدز، ورُحِبَ بها من قبل همبرغر سنترال، وهو الاسم الذي أُطلق على مقر ماكدونالدز الرئيس.

### التحول إلى مؤسسة عالمية

نظراً إلى النمو السريع والحملة الدعائية المكثفة، أصبح ماكدونالدز في مطلع السبعينيات من القرن العشرين يمثل أكبر سلسلة للوجبات السريعة في البلاد ومعلماً معترفاً به بسهولة للمشاهد الثقافى الأمريكي، إضافة إلى أن الحاكم الأعلى في ماكدونالدز؛ ري كروك، أصبح صاحب إحدى الشخصيات التي تعكس المكانة الوطنية؛ ففي عام (1972م) عندما كانت مبيعات ما يزيد على (2,200) وحدة ماكدونالدز تصل إلى مليار دولار، سلّم كروك جائزة هوراثيو ألجر من نورمان فينسينت بيل، وفيما ارتفعت قيمة موجوداته من الأسهم إلى (500) مليون دولار تقريباً، تملك الرجل السبعيني مقومات للثروة بما في ذلك منزل في بيفيرلي هيلز، وهو قصر في فلوريدا كتب على جرس مدخله: «أنت تستحق استراحة هذا اليوم»، وفريق بيسبول سان دييغو بادرس، غير أن كروك بقي في داخله رجلاً بسيطاً يتكلم بفخر عن «العظام الريفية لأجدادي البوهيميين»، وخلافاً لكثير من حديثي النعمة من الرواد الصناعيين، لم يلجأ كروك إلى تطوير توجه نحو الفن الرفيع أو الأحداث الاجتماعية، وبدلاً من ذلك ما برح يحسب أن الجمال يكمن في الكعكة البسيطة، وقد تغنى بذلك عندما كان يقول: «يلزمك دماغ من نوع معين حتى تستطيع إدراك الجمال الموجود في كعكة البرغر، ومع ذلك، هل يبقى الأمر ينطوي على أمر غير عادي عندما تجد اللطافة في نسيج الكعكة الصغيرة، والطريقة الناعمة التي يجري فيها رسم منحناها البياني، أكثر من التفكير بتعاطف حول شعر رقبة الذبابة التي تستعمل طعاماً في صيد السمك؟».

بالطريقة عينها التي أثارت بها شركة فورد للسيارات حفيظة الصحفيين والسياسيين الإصلاحيين لاستقصاء الفضائح ونشرها، فإن المكانة الصناعية العالية التي حظي بها ري

كروك جذبت انتباه عدد من الدوائر، وفي الوقت الذي أصبحت فيه وجبات ماكدونالد جزءاً أساسياً من النمط الغذائي الأمريكي، فإنها أثارت حفيظة النخب في الصناعة الغذائية، وقد ادعت ميمي شيراتون من مجلة نيويورك: «لقد أصبح طعام ماكدونالدز أمراً مربعاً لا رجعة فيه، علاوة على أنه لا ينطوي على أي ميزة توفير». زد على ذلك أن خبراء التغذية لم يتعاملوا بلطف مع عروض ماكدونالدز، وفي ذلك كتب الدكتور جين ماير الأستاذ في جامعة هارفارد يقول: «إن وجبة ماكدونالد العادية- التي تحتوي على الهمبرغر والبطاطا المقلية والجمعة- لا تعطيك كثيراً من التغذية... إنها من ذلك النوع من الغذاء الذي يرفع الكوليسترول، ويتسبب في أمراض القلب».

أدلى السياسيون بدلوهم أيضاً؛ ففي عام (1974م) عندما تجاوزت القيمة السوقية لماكدونالدز القيمة السوقية لشركة لومبيرنغ للصلب، علق السيناتور لويد بنتسين بالقول: «عندما تكون أسعار أسهم الهمبرغر مرتفعة في سوقنا المالي وأسعار أسهم الصلب منخفضة، فإن خطأ ما يحدث في اقتصادنا». غير أن الرجل الذي أصبح لاحقاً وزيراً للخزانة تجاهل حقيقة أن البيرغر أصبح منتجاً صناعياً له أهمية الفولاذ المدلفن نفسها تقريباً، إذ إن مجمع ماكدونالدز الصناعي كان مستهلكاً مدهشاً للمواد الخام؛ فقد بلغت مشترياته نحو (1) بالمئة من لحم البقر الداخل في تجارة الجملة في الولايات المتحدة وكميات ضخمة من البطاطا، ناهيك عن أن كل متجر من متاجر ماكدونالدز كان يشكل ماكنة للفرص؛ إذ إنه قدّم فرصة لشخص واحد من بين (15) من الشباب الأمريكيين للدخول في سجل القوى العاملة، ومن أجل نشر إنتاجه المزدهر، اختط ماكدونالدز أسلوباً عرض فيه آخر أرقام مبيعاته في وحدات السلسلة على الأقواس الذهبية جميعها، وكانت المليارات المتنامية تُراقب من قبل أعلى سلطات في البلاد، وعندما قابل الرئيس ريتشارد نيكسون كروك في أوائل السبعينيات من القرن العشرين سأله: «كم بلغ الرقم الآن، ثمانية أو تسعة مليارات؟» فأجابه كروك: «سيدي الرئيس، إنه اثنا عشر ملياراً».

كثير من المحللين كانوا ينظرون إلى النمو الوفير الذي حققه ماكدونالدز على أنه غير قابل للاستمرار، إلا أن كروك كان يعتقد أن الشركة كانت بحاجة إلى التوسع حتى تستمر، وقد قال في هذا الشأن: «أنا لا أعتقد في التشبع؛ نحن نفكر ونتحدث على مستوى العالم».

كان كروك يتصور عالمًا ينتصب فيه (12,000) من أطقم الأقواس الذهبية التي تمثل مواقع أمامية لإمبراطوريته التجارية الضخمة، بالتأكيد كان هناك متجر لكل (90,000) مواطن في الولايات المتحدة في عام (1972م)، غير أنه كان هناك ثلاثة مليارات من البشر خارج حدود الولايات المتحدة ممن لم يسبق لأحدهم أن لف فمه حول (بيغ ماك). وكما سعى هنري فورد للحصول على أسواق خارجية لطراز T، فإن ري كروك باشر بإطلاق حملة طموحة؛ بدأ ماكدونالدز بغزو دولتي المحور السابقتين اليابان وألمانيا في عام (1971م)، وفي عام (1977م) أدخل كروك شطيرة الوجبة السريعة إلى أرض الشطائر، حيث افتتح المتجر رقم (3,000) في لندن؛ قالت مجلة فوربس حينئذٍ: «مع استعادة العلاقات مع الولايات المتحدة، شرع ماكدونالدز في إدخال أوروبا إلى دائرة الابتهاج بالهمبرغر الأمريكي الحقيقي».

كان إنشاء رؤوس جسور ساحلية في العواصم الأوروبية يشكل البداية فقط؛ حيث أسهمت آلاف المتاجر التي افتتحتها الشركة في أوروبا خلال ذلك العقد في تأجيج نسبة النمو السنوية إلى (27) بالمئة، لقد برعمت الأقواس الذهبية من الأرض فعليًا في كل قارة- في أمريكا الجنوبية، وفي أوروبا، وفي آسيا- وتم الاعتراف بالسلسلة عالميًا بوصفها مركزًا للمشاريع والنفوذ الأمريكيين، وعندما نسف رجال العصابات الماركسية مطعم ماكدونالدز في سان سالفادور عام (1979م)، ادعوا أن العمل التخريبي كان يشكل ضربة مميتة ضد (الإمبريالية الأمريكية).

بالرغم من تخلي كروك عن منصب كبير المديرين في عام (1968م)، ليفسح المجال أمام فريد تيرنر لتسلم المنصب، إلا أنه ظل يمثل الرمز الحيوي لجذور الشركة، وحافظ على تأثير مستمر في العمليات اليومية، بالإضافة إلى أن المؤسس استمر في الإشراف على نتائج اليوم الأول لكل متجر جديد، ومراقبة وحدات ماكدونالدز التي تمتلكها الشركة من مكتبه في كارولينا الجنوبية، وقد كتبت مجلة فوربس في عام (1975م) تقول: «بالرغم من النجاح الذي حققه ماكدونالدز، وبالرغم من ثروته التي بلغت حينئذٍ (340) مليون دولار، إلا أن كروك كان يعرب عن القلق دائماً». وأضافت: «عندما كان يسافر، كان يصصر على قائد سيارته أن يأخذه إلى ست وحدات من ماكدونالدز للقيام بتفتيش فجائي».

وبالرغم من أن ري كروك قتل المنافسة، إلا أن المنافسة لم تستطع قتله؛ توفى في يناير/ كانون الثاني من عام (1984م) بسبب كبر السن عن عمر ناهز (81) سنة، قبل وقت قليل من قيام ماكدونالدز ببيع قطعة الهمبرغر رقم (50) مليار.

لم يمهل الموت ري كروك حتى يرى النصر النهائي لشركته؛ مؤشر داو جونز الصناعي، أفضل مقياس يومي للاقتصاد الأمريكي يتألف من ثلاثين من أهم الشركات في البلاد، في عام (1985م)، عندما بلغت قيمة المحفظة العقارية لشركة ماكدونالدز (4,16) مليارات دولار، متفوقة على قيمة موجودات شركة سيرز، قررت بورصة نيويورك إضافة ماكدونالدز إلى الشركات التي يتكون منها مؤشر داو، وبهذا النجاح، تحققت مقولة ري كروك بأن فطائر لحم البقر قد تدرج على خط التجميع، وفي نهاية المطاف تمكن الهمبرغر الذي كان متواضعاً ذات يوم من أن يتبوأ مكانه الصحيح بين الطائرات والقطارات والسيارات بوصفه أحد عمالقة الصناعة الأمريكية.

### التأقلم مع المناخات الخارجية

كان التوسع الدولي يمثل أحد أعمدة النمو المستمر لشركة ماكدونالدز، ونظرًا إلى امتلاكه عمليات في أكثر من (65) بلدًا، فإن ماكدونالدز يفتتح الآن نحو ثلث مطاعمه الجديدة خارج الولايات المتحدة، وتنبأ فريد تيرنر في أوائل التسعينيات بأن المبيعات العالمية ستتجاوز في نهاية المطاف المبيعات الأمريكية.

وكون الأسواق الخارجية تنطوي في بعض الأحيان على مصاعب جديدة للشركات الأمريكية، مثل البيروقراطيات الحكومية المعادية والموردين المحليين الذين لا يعتمد عليهم، فإن ماكدونالدز يواجه تحديًا عامًا حتى أكبر من ذلك؛ ففي كل بلد من بلجيكا إلى بروناي، تجد الشركة نفسها

مجرة على السير على حبل مشدود يتمثل في بيع منتجها الأمريكي الفريد، وفي الوقت نفسه يتمثل في تلبية متطلبات الأذواق المحلية.

وبالرغم من أن ماكدونالدز كان يصّر دائماً على زرع نظام تشغيله الصارم في التربة الخارجية، إلا أنه عندما يتعلق الأمر بنواحي عمليات المطعم الأخرى، فإن الشركة كانت تظهر مرونة أكثر؛ على سبيل المثال لجعل اسم السلسلة أسهل نطاقاً بالنسبة إلى المستهلكين اليابانيين، فقد عُيّر الاسم إلى (ماكودونالدو)، إضافة إلى أن تعويذته أصبحت دونالد ماكدونالد، وفضلاً على ذلك سمح هامبرغر سنترال للمشغلين المحليين بتصميم حملات ترويجية خاصة، وأطلقت حملة ترويجية لوحدة ماكدونالدز في دبلن بعنوان «قد يكون اسمنا أمريكياً، غير أننا جميعاً إيرلنديون».

وفي هذه الأيام، حتى قوائم طعام مطاعم ماكدونالدز في المواقع الأجنبية تعكس بوضوح اختلافات لا توجد في فروع الشركة الأمريكية، وفي الوقت الذي تقدم فيه المتاجر طعاماً مثل الهمبرغر والبطاطا المقلية والحليب المخفوق، إلا أنه كانت هناك بعض الإضافات؛ مثلاً عندما افتتحت مطاعم ماكدونالدز في ألمانيا في أوائل السبعينيات من القرن العشرين، بدأت بتقديم العصائر؛ وفي الفيليبين يقدمون ماكسباجيتي نودلز، فيما تقدم المطاعم النرويجية شطائر فيليه السالمون، المسماة ماكلاك.