حالة دراسية Case Study

تحديات ريادة الأعمال

مصنع مالدن للنسيج

في عام 1906م أنشأ مهاجر من المجر اسمه هنري فيورستين مصنعًا للنسيج في نواحي بوسطن في أمريكا. وقد تمكن المصنع من اختراع نسيج جديد من الصوف يُصّنع من تدوير البلاستيك اسمه (Polartec). واستُخْدم في مصنع مالدن لإنتاج المعاطف والستر وغيرها من الملابس الخارجية. وفي عام 1999م أشارت مجلة التايم الشهيرة إلى أن هذا المنتج هو أهم اختراع في القرن.

وخلال تلك الأعوام انتقلت كثير من المصانع الكبرى في أمريكا لدول أخرى مثل المكسيك وغيرها، حيث تكون تكاليف العمالة والأرض أكثر رخصًا من أمريكا، في حين استمر مصنع مالدن في موقعه في ولاية ماسيشيوسيتس، بقيادة حفيد المؤسس آرون فيورستين. وفي ديسمبر من عام 1995م شب حريق هائل في المصنع، وخلال ساعات تحول المصنع العظيم إلى رماد في الأرض، مخلفًا خسائر فادحة وثلاثة آلاف عامل سيخسرون أعمالهم. ولكن خلال أيام أعلن مدير المصنع قائلًا: «إنها ليست النهاية»، وعزم على بناء المصنع في المكان نفسه من جديد. وليس ذلك فحسب، بل أعلن أن رواتب جميع العاملين سوف تصرف في وقتها كالعادة، وكأنهم يعملون في المصنع حتى يعاد بناؤه، واستعان بالتأمين على المصنع لدفع هذه المبالغ.

وأثار هذا الإجراء الضجر والتساؤل الكبير من قبل المحيطين بفيورستن، فكان بإمكانه الاستفادة من بيع الأرض باهظة الثمن وإنشاء المصنع الجديد في آسيا أو في دولة أرخص. وإن الملايين التي ستكلفه لدفع الرواتب لمن لا يعملون إثقال كبير لحمل المصنع قد لا يتمكن من الوفاء به، إلا أنه أجاب: «إنني أعتبر العاملين في مصنعي أصولًا، وليسوا تكلفة، وأنني لا أقبل أن يذهب ثلاثة آلاف إلى الشوارع للبحث عن لقمة العيش»، وأضاف قائلًا: «علينا حق للمجتمع في إضافة وظائف لا الهروب منه».

وكان لموقف فيورستن البطولي أكبر الأثر في كسب العاملين والعملاء والمجتمع، بل والإعلام الأمريكي الذي أخذ يتواتر قصة فيورستن، ما حدا ببيل كلينتون رئيس الولايات المتحدة آنذاك أن يدعوه للتكريم في البيت الأبيض، وحصل أيضًا على درجة الشرف من 12 مؤسسة تعليمية. وقام بعض المعجبين بحملة في إحدى القنوات التلفزيونية لجمع التبرعات للمصنع. أما العاملون فقد عملوا بجهد مضاعف لقيام المصنع من جديد في أقل من سنة. ليس ذلك فحسب بل زاد العاملون من إنتاجيتهم بشكل مضاعف إذ كان الإنتاج قبل الحريق يبلغ 130 ألف ياردة في الأسبوع، أما بعده فأصبح الإنتاج 230 ألف ياردة في الأسبوع ما حدا بمدير المصنع أن يقول: «إنهم يرغبون العمل 25 ساعة في اليوم!».

ولكن خلال هذه الأزمة فقد واجه فيورستن معاناة شديدة للنهوض من آثار هذا الحريق، فقد استدان 100 مليون دولار من البنوك، وحاول أن يصل إلى الربحية الكافية في طرق عدة، ولكنه لم يستطع ما جعله عام 2001م يعلن إفلاسه وفق قانون أمريكا. ويرى الإعلام أنها قصة إفلاس حزينة لرجل طيب.

ولكن فيورستن كان له رأي آخر، حيث استطاع في عام 2003م الحصول على مناقصة حكومية من وزارة الدفاع الأمريكية لصناعة ملابس عسكرية عالية الجودة. وكان لثقة المسؤولين بسمعته وقدرته على الأداء أكبر الأثر في حصوله على هذه المناقصة. ونتيجة لذلك خرج المصنع من مرحلة الإفلاس، وقام بعد ذلك بإعادة الهيكلة وتعيين مجلس إدارة وطرح أسهم مغلقة للشركة، واستمرت الشركة في مسيرتها المستقرة بنظرة مستقبلية واعدة.

الأسئلة:

1- ما الرابط بين هذه القصة وفوائد وتحديات ريادة الأعمال؟
2- اذكر الإيجابيات والسلبيات في قرار فيورستن لصرف 25 مليون دولار لرواتب العاملين وهم لا يعملون؟
3- لو كنت مديرًا لمصنع مادلن للنسيج ماذا كنت ستعمل بعد الحريق؟
4- بعد خروج مصنع مادلن من مرحلة الإفلاس قام فيورستن بتحويل المصنع إلى شركة مساهمة مغلقة، ما إيجابيات ذلك وسلبياته من وجهة نظرك؟

المرجع: Mariotti, Steve 2018. Entrepreneurship. Pearson. New Jersey