

التحول عند هارلي- دافيدسون

في السنوات الأولى من ثمانينيات القرن العشرين، كانت شركة هارلي- دافيدسون لصناعة السيارات على شفا حفرة من الكارثة التي انحدر إليها عدد من المصنعين الأمريكيين في الثلث الأخير من القرن العشرين، وكانت هناك قوى مهمة في السوق-بما في ذلك المنافسة اليابانية والكساد- وهبوط طويل الأمد في الجودة، تدفع بأخر مصنعي الدراجات النارية في أمريكا نحو الإفلاس.

على أنه في عام (1981م) قامت مجموعة من المديرين الذين أحبوا الشركة ومنتجاتها بالتعاقد لإنقاذ هارلي- دافيدسون من الانهيار، وبعد أن استملكوا الشركة من الشركة الأم غير المكرثة بمصيرها من خلال عملية استحواذ وظفت فيها الأموال الخارجية، تمكنوا من إقناع واشنطن بفرض زيادة مؤقتة في التعرفة الجمركية على الدراجات النارية المصنوعة في اليابان، ومنح القانون سائقي الدراجات ومالكيها معاً الوقت الذي كانوا يحتاجونه لإكمال إعادة تشكيل الشركة من الداخل، وعن طريق التكيف مع الأساليب الناجحة في مراقبة الجودة والإنتاج التي كان المنافسون اليابانيون يطبقونها، تمكن هؤلاء من إعادة ابتكار العملية التصنيعية وتحسين منتجاتهم، وقام كبار المديرين بإعطاء المديرين في المستويات المتوسطة وعاملي خطوط الإنتاج سلطات أكبر في اتخاذ القرارات، وحيث دعمت هارلي- دافيدسون دراجاتها الجديدة بإستراتيجية تسويقية مبتكرة تخاطب الولاء الاستثنائي الذي يتمتع به عملاؤها العنيدون، إضافة إلى أنها اجتذبت زبائن جددًا.

عام (1987م) كانت هارلي- دافيدسون قد استعادت مركزها المرموق في السوق من منافسي ما وراء البحار، وقدمت الدليل على أن المصنع الأمريكي التقليدي قادر على المنافسة والاستمرار والازدهار في سوق تتسم بالعالمية.

بداية باكرة

صنع ويليام إس. هارلي و آرثر دافيدسون - وكلاهما في العشرينيات من العمر - أول دراجة نارية في عام (1903م)، وهي السنة نفسها التي أسس فيها هنري فورد شركته لصناعة السيارات، وكما فعل فورد، ابتكرا نموذجاً في سقيفة خشبية بدائية؛ واختلفا عن فورد في أنهما باعا آلة واحدة في تلك السنة الأولى - وهي إنتاجهما كله، وفي عام (1910م) كانت شركة هارلي- دافيدسون لصناعة الدراجات النارية تقف على قدميها وتنتج، وباعت في ذلك العام (3,200) دراجة، وبعد ذلك بعشر سنوات، حيث توسعت لتغطي الأسواق الخارجية، تمكن الثنائي من بيع (28,000) دراجة نارية.

وبينما أصبح من السهل الحصول على السيارات نظراً إلى انخفاض أسعارها، فإن حصة الدراجات النارية من سوق السيارات أخذت في الانخفاض، وفي عام (1913م) تمكن اثنان من عشرات مصنعي الدراجات النارية الذين ولدوا في أوائل القرن من البقاء في السوق: وهما هارلي- دافيدسون والشركة الهندية لصناعة الدراجات النارية.

في محاولة لجمع الأموال إبان حقبة الكساد، باعت شركة هارلي- دافيدسون حقوق تصنيع دراجاتها في اليابان إلى شركة منتجات صيدلانية، وأدت الصفقة إلى انتعاش سوق الدراجات اليابانية، ومن دون قصد مهدت الطريق للمنافسة التي أجهزت بعد وقت قصير على شركة هارلي- دافيدسون لصناعة الدراجات النارية بعد أربعين سنة. تمكنت الشركة من اجتياز حقبة الكساد في الثلاثينيات من القرن العشرين، وانتعشت في أثناء الحرب العالمية الثانية، وعندما ورد (88,000) دراجة إلى الجيش، وكما حصل بالنسبة إلى عدد من الشركات الأخرى التي تقود الصناعة الأمريكية، ازدهرت شركة هارلي- دافيدسون بعد الحرب، وذلك يعزى جزئياً إلى تدمير القدرات الصناعية في اليابان وأوروبا، وفي عام (1953م) عندما أغلقت المصانع الهندية، أصبحت شركة هارلي المصنع الوحيد الباقي في صناعة الدراجات النارية الأمريكية.

وفي ذلك الوقت، أصبحت شركة هارلي- دافيدسون لصناعة الدراجات مؤسسة أمريكية، إضافة إلى أن دراجات هارلي أخذت تمثل رموزاً ثقافية في أعقاب المظاهر التي وردت في

أفلام العبادة؛ مثل: (ذا وايلد ون) و(ايزي رايدر). (الخنازير) ذوو المراسم الصعب، كما كانوا يدعون، لديهم عضلات مفتولة وصوت هادر وجلبة مميزة، وكما قال أحد المتحمسين لهذه الصناعة: «إن دراجة هارلي تحدث أصواتاً لا شبيه لها على الطريق». وحيث إن الدراجة كانت ذات قوام فارغ، قوية الشكيمة، خشنة، عالية الصوت ومتينة، فقد اجتذبت المتمردين الذين يرتدون الألبسة الجلدية، والذين يحبون غموض الولد السيء، وقد تحدث ويلي جي. دافيدسون؛ كبير مصممي الدراجات النارية لمدة طويلة، عن هذا الموضوع بحماس قائلًا: «إن الدراجة النارية تضيء على صاحبها قوة ميكانيكية- ليس بالإمكان ترويضها كلية». وعلى مر السنين مارست شخصيات مرموقة في ثقافة البوب ابتداءً من إلفيس بريسلي ثم الممثل ستيف ماكوين ولاعب البيسبول ريجي جاكسون ركوب الدراجات النارية بفخر.

قائد السوق يسقط فريسة للمنافسة الأجنبية

في الستينيات من القرن العشرين تمكنت الشركات المصنعة اليابانية من إعادة السيطرة على جزء من سوق السيارات والدراجات النارية العالمية، إحدى أكثر الشركات اليابانية المصدرة للدراجات نجحًا شركة هوندا التي كانت دراجاتها الخفيفة قد واكبتها إعلانات تجارية محمومة؛ كانت تصور راكبيها على أنهم أشخاص (جيدون) من أجل التغيير، وما لبثت شركتا كاواساكي وياماها أن حصلتا على حصتيهما من سوق الدراجات النارية الخفيفة.

عام (1969م) استحوذت شركة أمريكيان ماشين أند فاوندري كومباني (إيه.أم.أف) على هارلي- دافيسون، وما لبثت الشركة التي كانت مملوكة سابقاً لإحدى العائلات (والتي طرحت أسهمها للاكتتاب العام في عام (1965م))، أن وجدت نفسها في خضم تكتل ضخم، ظهر الأمر في البداية وكأنه نعمة، حيث ضخت إيه.أم.أف (60 مليون دولار في فرع هارلي، وزادت الإنتاج لمواجهة الهجمة اليابانية المتنامية، وبالرغم من أن حجم الإنتاج زاد من (27,000) في عام (1969م) إلى (60,000) في عام (1972م)، فقد اتخذ فرع هارلي- دافيدسون من شركة إيه.أم.أف موقفًا غريبًا متعجبًا من السوق المزدهرة للدراجات النارية الأرخص والأقل

قوة، والتي كانت تسيطر عليها الواردات من اليابان، وبدلاً من زيادة إنتاجها من الدراجات الخفيفة، أوقفت هارلي- دافيدسون إنتاجها كلياً في عام (1978م).

بدأت شركة إيه. أم. أف راغبة في التخلي عن هذا المضمار؛ لأن الواردات - في حقيقة الأمر- لم تكن تشكل تحدياً لنشاط هارلي- دافيدسون الرئيس، وهو إنتاج الدراجات النارية الثقيلة التي تزيد سعة محركاتها عن (750) سنتيمتراً مكعباً، وفي نهاية عام (1974م) لم يكن لهارلي- دافيدسون أي منافس في إنتاج الدراجات فائقة الثقل (وهي الدراجات التي تزيد سعة محركاتها عن (850) سنتيمتراً مكعباً)، وبعد أن سيطرت على سوق الدراجات الثقيلة لمدة طويلة، بدأت هارلي- دافيدسون راضية عن نفسها، وقد عكست الحالة التي كانت فيها الدراجات هذا التراخي، وبدأت المسؤولية عن مراقبة الجودة وكأنها فقدت في المتاهة البيروقراطية التي كانت تستبد بشركة إيه. أم. أف، ونتيجة لذلك فإن الخزائير أخذت تكتسب شهرة تستحقها بسوء النوعية، وكما ذكرت مجلة فوربس في عام (1983م): «لقد ارتفعت مبيعات إيه. أم. أف لكنها كانت تهدد بتلطيخ سمعة الشركة نتيجة إجحامها عن الاستثمار في المعدات الإنتاجية»؛ لقد تدهورت الأمور بحيث اضطرت الشركة إلى إنشاء (مستشفيات)، وهي محطات على الطرق يجري فيها تجميع الدراجات التي خرجت من خطوط التجميع ناقصة ونقلها إلى التجار، وبالرغم من المشكلات المتعلقة بالجودة، فإن هارلي- دافيدسون استمرت في تحقيق أرقام مبيعات مذهلة، وفيما أدت شعبية الدراجات والآلات الخفيفة منها إلى ازدهار السوق الكلي للدراجات الآلية ذات العجلتين، فقد باعت الشركة (50,000) دراجة في عام (1979م)، غير أن هذه الأرقام كانت خادعة.

عام (1981م)، بدأت مشكلة الجودة التي تعانيها هارلي تؤثر في المبيعات في وقت أخذت فيه الشركات المنافسة اليابانية تركز على سوق الدراجات الثقيلة؛ انحدرت مبيعات الشركة مسجلة تراجعاً بنسبة (18) بالمائة، إلى (41,000) دراجة، وحتى حصة هارلي في سوق الدراجات النارية الأمريكية فائقة الثقل هبطت دون حصة هوندا البالغة (9, 33) بالمائة، إلى (29,6) بالمائة، وهبطت حصة شركة هارلي- دافيدسون في السوق المحلية إلى (5) بالمائة، وحتى إن المتيّمين بالدراجات النارية تحولوا إلى شراء الدراجات اليابانية.

عندما تنامت لديها القناعة بأنه ليس في وسعها فعل أشياء كثيرة لوقف تردّي أوضاع الشركة، أخذت إليه. أم. أف تبحث عن مشترٍ لها، غير أنها لم تجد إلا اهتماماً ضئيلاً في شرائها، ولدى الرجوع إلى فرع هارلي- دافيدسون كان كبير المديرين فون بيلز لا يزال يعتقد بجدوى منتجه، وكان بيلز وزملاؤه مدركين أن استمرار الشركة بيد المديرين المخلصين الذين يعلمون بحق تفاصيل قطاع الأعمال الخاص بالدراجات النارية، وكان من رأيهم أن يبيع هارلي- دافيدسون سيكون أمراً كارثياً؛ قال بيلز: «سيُستبدل أشخاص لا يعرفون شيئاً عن تجارة الدراجات النارية إطلاقاً بفريق إداري يتمتع بالخبرة والتماسك، وستذهب القيم التجارية طويلة الأمد التي تتمتع بها الشركة أدراج الرياح».

طلب بيلز مساعدة سيّتي بنك، وبدأ هو وفريق مؤلف من مديري هارلي- دافيدسون الاثني عشر، بمن فيهم المدير المالي المعروف ببلادته ومرحه؛ ريتشارد تيرلنك، مفاوضات لشراء الشركة، واستعادوا ملكية الشركة في يونيو/ حزيران من عام (1981م)، وفي عملية شراء تقليدية تعتمد على التمويل الخارجي (إل.بي.أو) تمكنوا من الحصول على مليون دولار لقاء بيع أسهم، واقترضوا باقي المبلغ الذي تمت على أساسه عملية الشراء ومقداره (81,5) مليون دولار من مجموعة من المصارف بقيادة سيّتي بنك، وكان أحد أعضاء الفريق المهمين جداً هو كبير مصممي الدراجات النارية ويليام جي. دافيدسون؛ كان ويلي جي (وهو الاسم الذي كان يعرف به سواء داخل الشركة أم خارجها) يشكل قلب العملية وروحها، وبوصفه أحد أحفاد مؤسس الشركة آرثر دافيدسون، فيعزى الفضل أساساً إليه في تصميم الدراجات الحديثة بنظرة تعكس الماضي، وهو التصميم الذي حظي بشعبية كبيرة. تخرج ويلي جي في كلية مركز الفن للتصميم في باسادينا، كاليفورنيا، وانضم إلى الشركة في عام (1963م)، أطلق شعره ولحيته الرمادية، وكان يرتدي الملابس الجلدية والجلينز ودبوس طية المعطف الذي يحمل صورة جمجمة وعظمتين متقاطعتين، لقد كان حضوره يضيفي ليس فقط جواً من المصداقية على الشركة، بل أيضاً يوفر حلقة وصل بين الشركة المجهولة الهوية وجمهور العملاء؛ كان ويلي جي يقول: «راكبو هارلي هم نوع من الفنانين الشعبيين؛ كثير منهم مصممون غير مدرّبين يتحدثون عن دراجاتهم أكثر من أي شيء آخر؛ أنا أشعر بالسعادة عندما أصغي لهم؛ لأنني من الفصيلة نفسها».

في شهر يونيو/ حزيران من عام (1981م)، ركبت مجموعة المالكين الجدد لشركة هارلي- دافيدسون دراجات نارية من المصنع في يورك، بنسلفانيا إلى مقر الشركة في ميلووكي، ويسكنسون؛ وذلك للداية لما تتمتع الشركة به من قوة، غير أن النزهة ما لبثت أن انتهت بموجة من الصراخ إثر عودتهم إلى مقر الشركة؛ لقد جاءت عملية الشراء باستعمال الأموال الخارجية في الوقت غير الصحيح تماماً، فيما كان المالكون الفخورون يمتطون دراجاتهم وينطلقون بها عبر ولايات أوهايو، إنديانا وإيلينوي، كان هناك كساد مرير وطويل يضرب العملاء التقليديين لمنتجات هارلي- دافيدسون على وجه الخصوص، يُضاف إلى ذلك أن العمال من ذوي الياقات الزرقاء قد سُرحوا بأعداد كبيرة، فيما قلصت أسعار الفائدة العالية جداً من حماسهم ومقدرتهم على اقتراض سعر الشراء الذي يبلغ (8,000) دولار، وفي عام (1982)، انخفضت تقديرات المبيعات من الدراجات النارية في الولايات المتحدة بنسبة (18) بالمائة، إلى (935,000)، وهو أول هبوط منذ عام (1975م)، ونظراً إلى أن تكاليف الدراجات المصنوعة في اليابان مقارنة مع مثيلاتها من مختلف الأوزان من صناعة هارلي- دافيدسون قد كانت أقل بنسبة تتراوح بين (25) بالمائة و(50) بالمائة، فإن وضع الشركة انزلق بسرعة من مستقر إلى خطر، وفي عام (1980م) سجلت هارلي- دافيدسون أول خسارة تشغيلية لها في خمسين عاماً، غير أن فقدان الدم تحول إلى نزييف بسرعة؛ وفي عام (1982م) خسرت شركة هارلي- دافيدسون (25) مليون دولار.

وما زاد الوضع تعقيداً أن عملية الشراء بتمويل خارجي حرمت الشركة الموارد المالية التي تستطيع بها مواجهة الانكماش الاقتصادي؛ ففي (26) مايو/ أيار من عام (1982م)؛ أي بعد سنة من عملية شراء الشركة بتمويل خارجي، أعلنت شركة هارلي- دافيدسون برنامجاً تقشفيًا مثيراً، وفي ضربة واحدة سرّحت الشركة (426) عاملاً، وخفّضت رواتب الموظفين بنسبة (12) بالمائة، وجمّدت رواتب العمال، وعلقت الإسهامات في خطط التوفير للموظفين، وخفّضت الإنتاج، وفي نهاية عام (1982م) كانت الشركة قد أجرت تخفيضاً مذهباً في عدد عمالها بنسبة (40) بالمائة ليصبح (2,200).

تحسين الجودة عن طريق محاكاة المصنعين اليابانيين

لم يكن هناك أي ضمان بأن يؤدي ازدياد المد الاقتصادي إلى تعافي الشركة ماليًا، وما زاد من تفاقم الوضع المالي للشركة أن انخفاض الجودة قد أصبح مشكلة مستمرة، فخلال السنين الماضية كان مديرو مصنع الشركة وعمال خطوط الإنتاج قد حولوا صلاحية إنتاج الكميات، وليس مراقبة الجودة، ونتيجة لذلك في عام (1980م)، كان أكثر من نصف الدراجات النارية التي خرجت من خطوط التجميع يفشل في اجتياز الفحص ويحتاج إلى إصلاح، وفي المقابل كانت (5) بالمئة فقط من الدراجات اليابانية تفشل في اجتياز الفحص؛ كتبت مجلة سايلك وورلد: «بعض المعدات الموجودة في منتجات هارلي دافيدسون كانت تبدو كأنها صنعت من خام الحديد باستعمال الصخور من قبل المقيمين على طول شاطئ نهر ميلواكي». اضطر التجار إلى وضع قطع كرتون وحشوات تحت الدراجات في غرف العرض؛ وذلك لامتصاص الزيت المتسرب من مختلف الأنابيب والأجزاء، زد على ذلك أن بعض بائعي دراجات هارلي لمدة طويلة أصيبوا بخيبة أمل إزاء هذه المنتجات، ما دفعهم لبيع دراجات يابانية؛ قال فون بيلز بهذا الشأن في عام (1982م): «في البداية، وجدنا أنه من الصعب تصديق أننا قد نكون بهذا السوء، غير أننا كنا».

أدرك بيلز وزملاؤه بسرعة أنه يتعين إجراء جراحة رئيسية لإنقاذ المريض، وقال: «كنا نحاول العمل في نطاق نظام إنتاجي يعاني عيوبًا رئيسًا». ومن المفارقات أن المديرين وجدوا العلاج لعلتهم في المصانع اليابانية، وعندما قام كبار المديرين والقادة النقابيين الذين يمثلون موظفي هارلي- دافيدسون بجولة في مصنع هوندا للدراجات النارية في ماريسفيل، أوهايو، في عام (1982م)، أصيبوا بالصدمة والدهشة نتيجة مشاهداتهم؛ خطوط تجميع نظيفة، وعلاقات عمالية جيدة، وموظفو إدارة يتمتعون بالكفاءة (يوجد في المصنع ثلاثون من المشرفين من بين الموظفين وعددهم (500)). ومن المثير للاستغراب أن المصنع استطاع أن يحقق درجة إنتاجية عالية بالرغم من الغياب شبه الكامل لأجهزة الحاسوب. (استثمرت شركة هارلي- دافيدسون مؤخرًا في تكنولوجيا أجهزة حاسوب متقدمة في محاولة لتحسين إدارة المصنع). وكان بيلز يتمتع بنفاذ بصيرة وبديهة حاضرة بالنسبة إلى الفروق بين هارلي- دافيدسون ومنافسيها اليابانيين، وقد كتب إلى بيتر ريد؛ مؤلف كتاب صنع أمريكا الجيد) يقول: «لم يكن السبب

الإنسان الآلي أو الثقافة أو ألعاب الجمباز الصباحية أو أغاني الشركة؛ كان السبب يكمن في المديرين المحترفين الذين فهموا عملهم، واهتموا بالتفاصيل».

أجرى توم جيلب؛ النائب الأول لرئيس شركة هارلي لشؤون التشغيل، بحثاً عن الممارسات الصناعية اليابانية، وتوصل إلى نتيجة واضحة: «يجب علينا ممارسة اللعبة كما يمارسها اليابانيون، وإلا فإننا سنموت». ومن قبيل المفارقة أن اليابانيين تعلموا لعبتهم من أحد الأمريكيين؛ إنه الدكتور إدواردز ديمنغ، مبدع حركة إدارة الجودة كلها؛ فقد طوّر ديمنغ وجوزيف جوران البرامج وأدخلها إلى اليابان في الأربعينيات من القرن العشرين؛ للمساعدة على إعادة بناء البنية التحتية الصناعية بعد الحرب العالمية الثانية.

كانت إستراتيجية ديمنغ تقوم على أساس ما يسمى بالثالوث الإنتاجي، وكانت مكونات الثالوث هي تسلم البضاعة وقت الحاجة إليها، ومشاركة الموظفين، والتحكم في العامل الإحصائي، وعن طريق تسلم البضاعة وقت الحاجة إليها، يحتفظ المصنعون بكمية البضاعة اللازمة جاهزة للاستعمال المباشر وقت الحاجة بدلاً من الاحتفاظ بكميات كبيرة من المكونات والمعدات ملقاة حول المنشأة، وبموجب مبدأ تسلم البضاعة وقت الحاجة إليها، يمكن للمصانع أن تقلب مخزون البضاعة عشرين أو ثلاثين مرة في السنة؛ وبالمقارنة فقد كانت شركة هارلي- دافيدسون تقلب البضاعة أربع مرات سنوياً، وفي عام (1981م)، وقبل أن يتجول المديرين في مصنع ياباني، كانت الشركة قد باشرت في تنفيذ برنامج تجريبي لتسلم البضاعة وقت الحاجة يعتمد على المفاهيم اليابانية، وتمكنت هارلي- دافيدسون مباشرة تقريباً من تحقيق الوفر في التخزين والبضائع المخزنة، ما أتاح للشركة مزيداً من النقود للوفاء بمستحقات ديونها، وأدى النقص في مخزون البضاعة إلى توفير مساحات في أرضية المصنع، ما مكن الشركة من التخلص من الاختناقات التي كان تعانيتها خطوط التجميع، وبموجب الصيغة الخاصة من تسلم البضاعة وقت الحاجة التي أطلقتها شركة هارلي- دافيدسون والتي أسمتها «المواد وفقاً لحاجتها»، فتحدّد الأجزاء المعيبة قبل استعمالها على نطاق واسع، وبما أن البضاعة كانت ترد في دفعات صغيرة، فقد كان من الممكن إجراء التعديلات قبل وصول توريدات المكونات اللاحقة؛ لقد مكن تبني آلية المواد وفقاً للحاجة إليها، هارلي من تخفيض مخزونها من البضائع بنسبة (75) بالمائة، وسمح بتشغيل مصنعي التجميع فيها من دون مخازن.

أما المبادرة الرئيسة الثانية المستوحاة من ديمنج-من خلال المنافسين اليابانيين- فكانت مشاركة الموظفين على نحو أكبر، وفي مثال باكر لما يسمى اليوم (التمكين)، سعت شركة هارلي- دافيدسون إلى التمييز بين عاملي الياقات البيضاء والياقات الزرقاء، وتعاون كبار المديرين وعمال الإنتاج لإعادة تصميم خطوط التجميع وأرضية المصانع؛ قال توم جيلب بهذا الشأن: «لم تُنفذ التغييرات إلا بعد أن فهم الأشخاص ذوو العلاقة هذا التغيير وقبلوا به». ونظرا إلى أن الموظفين كانت لهم مصلحة في القرارات الحاسمة التي ستؤثر في مستقبل الشركة، فقد تحولوا إلى أناس يقدمون الحلول على خط الإنتاج).

دُرِّب العمال أيضاً على أسلوب ديمنج الثالث؛ السيطرة على العامل الإحصائي؛ ففي عامي (1983م) و(1984م) تلقى مديرو هارلي- دافيدسون محاضرات ألقاها أساتذة من جامعة تينيسي، والذين حوّلوا إلى مستشارين في أساليب آلية السيطرة على العامل الإحصائي، وبموجب هذا التوجه فإن عمال خطوط الإنتاج لم يكونوا مجرد ممارسين لأعمالهم ألياً؛ إذ اعترف بأن موظفي الشركة لديهم أكبر قدر من المعرفة والإلمام بالعملية الإنتاجية، فضلاً على مراقبة هذه العملية، فقد شجّع الموظفون على اكتشاف مواطن الخلل والمشكلات في العملية الإنتاجية ومناقشة مدى فاعليتها واقتراح الحلول، وبدأ العمال استعمال مخططات للسيطرة؛ وذلك لتحليل المعطيات ومراقبة الجودة؛ يقول ريتشارد تيرلنك: «يتعين على الإدارة العليا الاعتراف بأن عليها المسؤولية، ويتعين عليها والالتزام بتوفير بيئة يشعر فيها الموظف بالحرية في تحدي النظام ليحقق النجاح».

لقد اعترفت شركة هارلي- دافيدسون بوجود حاجة إلى التغيير، وقامت بتنفيذه على نحو سريع، ومع نهاية عام (1982م) كانت التكاليف قد انخفضت إلى مستويات دنيا لم تكن معها الشركة بحاجة إلى بيع أكثر من (35,000) دراجة لتحقيق مستوى التعادل، مقابل (53,000) دراجة قبل ذلك بسنتين فقط، ومع ذلك فقد باعت هارلي- دافيدسون (27,000) دراجة، وهو أمر مخيب للآمال؛ لذا وجدت الشركة نفسها في مواجهة مشكلة أخرى، وفي أوائل الثمانينيات من القرن العشرين بدأت شركتا ياماها وهوندا اللتان كانتا تخوضان حرباً شرسة من أجل حصة في السوق الأمريكية، بتخفيض أسعارهما على جناح السرعة بإغراق الأسواق بمنتجاتهما، حيث كانتا تعرضان من الدراجات ما لا تستطيعان بيعه.

ونظرًا إلى شعورها بالإحباط، طلبت شركة هارلي- دافيدسون في شهر سبتمبر/ أيلول من عام (1982م) من لجنة التجارة الدولية الحماية من هذه الممارسات التجارية الضارة، ولم تطلب هارلي اتخاذ إجراءات احترازية دائمة ضد المنافسة الأجنبية؛ قال بيلز في ذلك الوقت: «كل ما نطلبه هو فسحة ضيقة لالتقاط الأنفاس». كان بقاء المنتج الأمريكي الوحيد للدراجات النارية معلقًا في الميزان؛ وقف سياسيون يمثلون مناطق تجري فيها عمليات لهارلي- دافيدسون خلف الشركة، وأصبح السيناتور روبرت كاستن من ولاية ويسكونسن أول سيناتور أمريكي يدلي بشهادة أمام لجنة التجارة الدولية نيابة عن إحدى الصناعات؛ قال كاستن: «ما جرى هنا في حقيقة الأمر مجرد تكديس لبضائع يابانية ليس لها أي علاقة باحتياجات السوق الأمريكية».

وجدت لجنة التجارة الدولية هذه الحجج مقنعة، وأوصت بفرض تعرفات عقابية على الدراجات النارية اليابانية، وفي شهر أبريل/ نيسان من عام (1983م) وقع الرئيس رونالد ريغان على توصيات اللجنة، وبموجب هذه التوصيات رفعت مباشرة نسبة التعرفة الجمركية المعمول بها آنذاك، وهي (4,4) بالمئة على الدراجات النارية اليابانية بمحركات ذات سعة أكبر من (700) سنتيمترًا مكعبًا إلى مستوى عالٍ، وهو (49,4) بالمئة في عام (1983م)، ونصَّ الإجراء على عودة التعريفات الجمركية بببطء إلى مستواها الأصلي: وذلك بتخفيضها إلى (39,4) بالمئة في عام (1984م)، وإلى (24,4) بالمئة في عام (1985م)، وإلى (19,4) بالمئة في عام (1986م)، وإلى (14,4) بالمئة في عام (1987م)، وإلى مستواها الأصلي وهو (4,4) بالمئة في عام (1989م). وجد بعض المصنعين اليابانيين طريقة للالتفاف على هذه النسب العالية عن طريق تجميع دراجاتهم في مصانع أمريكية بدلًا من نقلها جاهزة من اليابان، غير أن التعرفة ألحقت أضرارًا كبيرة بمصنعي الدراجات المبتدئين الذين كان يجري تزويدهم حصريًا من قبل المنتجين اليابانيين، فيما أنحى بعض المعنيين بالأمر باللائمة في هذا الوضع على الكساد الذي ضرب القطاع الصناعي برمته في منتصف الثمانينيات من القرن العشرين.

إعادة تأهيل صورة المنتج المحسن

حتى وإن رفعت التعرفة أسعار دراجات نارية يابانية معينة، إلا أنها لم تحل بصورة مباشرة مشكلات شركة هارلي- دافيدسون، وكان يتعين على الشركة أن تقنع الجمهور بمصداقيتها

المجددة؛ كانوا بحاجة إلى شيء من التسويق المكثف؛ فأطلقت الشركة حملة ترويج على مستوى البلاد في عام (1983م) باسم «برنامج السوبررايد»، حيث دعا - بالإضافة إلى أشياء أخرى- نحو ست مئة من الوكلاء الناس لمشاهدة المنتجات الجديدة وفحصها بأنفسهم، وخلال ثلاث عطل لنهاية الأسبوع، لبى الدعوة (40,000) من العملاء المحتملين تقريباً؛ يقول فون بيلز: «إن علاقتنا مع راكبي الدراجات تتسم بالخلافات نفسها الموجودة بيننا وبين منافسينا اليابانيين؛ إن بعضاً من زبائن هارلي ليسوا مجرد مشترين للدراجات؛ إنهم يشترون (خبرة هارلي)».

أعربت جحافل من مالكي الدراجات النارية عن ابتهاجها بارتداء القمصان التي تتخذ هيئة الحرف تي وتحمل اسم هارلي- دافيدسون، وارتداء البضاعة الجلدية؛ ونسبة قليلة منهم ذهبوا إلى حد رسم وشم دائم على جلودهم يحمل اسم الشركة وشعارها، وفي غياب هذه العلاقة الخاصة، ربما لم يكن في وسع هارلي أن تتقذ نفسها، ونحو (75) بالمئة من راكبي دراجات هارلي كرروا الشراء، وعلى خلفية هذا الولاء، ركزت هارلي كثيراً من جهودها التسويقية الجديدة على العملاء الذين كانوا يمتلكون دراجات نارية.

عام (1983م)، أطلقت هارلي- دافيدسون مجموعة مالكي هارلي- أو هوجز؛ كان كل مشتر جديد لدراجة هارلي يكسب عضوية مجانية لمدة سنة في مجموعة ركوب محلية، واشتراكاً في نشرة تصدر كل شهرين بعنوان (هوج تيلز)، واشتراكاً لمدة ستة أشهر في مجلة (أمريكان أيون) التي تخاطب هواة ركوب الدراجات النارية، وكانت هناك حوافز أخرى من بينها السماح بالدخول إلى البيوت المفتوحة وحفلات الاستقبال الخاصة التي تقام في المناسبات المتعلقة بالدراجات النارية والتأمين وخدمات الطرق وترتيبات الاستئجار في أثناء العطل، وحتى تقديم المساعدة إلى النساء الراكبات. وكما قالت نائبة رئيس هارلي- دافيدسون لشؤون التسويق كاثلين لولر- ديميتروس: «كان من شأن هذه الترتيبات أن تجعل الشركة إنسانية؛ إذ إن أمرها لا يقتصر على تحويل العملاء حق الانضمام إلى عائلة هارلي فقط، بل يتيح لهم أيضاً أن يشعروا وكأنهم عائلة واحدة». لقد أثبت الهوجز بأن لهم شعبية كبيرة، وارتفعت المبيعات من (27,000) في عام (1983م) إلى (43,000) في عام (1987م)، بالإضافة إلى أن عدد مجموعة الهوجز وصلت إلى (73,000).

إصلاح عربية مالية معطلة

في منتصف الثمانينيات، بدأت تأثيرات برامج الجودة والجهود التسويقية تظهر على ملخص ميزانية الشركة، وبعد أن حققت الشركة أرباحاً ضئيلة مقدارها (973,000) دولار في عام (1983م)، أعلنت الشركة أن أرباحها ارتفعت إلى (2,6) مليون دولار في عام (1984م)، وكانت الشركة تصنع أعداداً أقل من ذي قبل من الدراجات النارية وتبيعها -إنتاجها الذي بلغ (23,000) دراجة في عام (1983م) كان يمثل (3,83) بالمائة فقط من حجم السوق الكلي- لكنها كانت تصنعها بصورة أفضل وأسرع، وكان العملاء يلاحظون الفرق، وكما قال مايكل أوفاريل؛ رئيس قسم هيلز آنجلز في أوكلاند (كاليفورنيا)، في عام (1985م): «الفرق مذهل؛ لن يستطيعوا هزيمتكم حتى الموت بعد الآن، وما زالت أموركم سليمة تماماً»، لقد جعلت هارلي- دافيدسون راكبي الدراجات المتشددين يثقون بها، ولكنها لم تستطع إقناع المصرفيين المتشددين، ومنذ شراء الشركة، كانت هارلي- دافيدسون قد تصرفت بصورة طبيعية عندما تخطت خط الائتمان المبدئي الذي قدمه لها سيتي بنك، وبالرغم من التحول الواضح في الشركة، إلا أن الممولين لم يشاركوا المديرين نظرتهم المتفائلة بشأن المستقبل، وفي نهاية عام (1984م) أعلن سيتي بنك بأنه لن يمنح الشركة بعد الآن سلفاً تتعدى سقف الائتمان المتفق عليه، وعشية الرجوع العظيم أصبحت الشركة وعلى نحو مفاجئ على حافة الإفلاس، ومن خلال سلسلة من الاجتماعات التي كانت تتم بالإكراه، تمكنت شركة هارلي- دافيدسون من إقناع مصرف سيتي بنك بشطب (10) ملايين دولار من القرض، فبرر سيتي بنك على نحو صحيح تلك الخطوة التي قال عنها إن من شأنها أن تجعل من عميله خطراً أكثر جاذبية للمصارف الأخرى، ونتيجة لتخفيض عبء القروض عليها تمكنت هارلي- دافيدسون من جمع زمرة جديدة من الدائنين بقيادة شركة هيلر فاينانشال التي تتخذ من شيكاغو مقراً لها، والتي حلت محل سيتي بنك في (31) ديسمبر/ كانون الأول من عام (1985م).

قبل أشهر من تهديد سيتي بنك بإرسال حزمة هارلي- دافيدسون إلى الفصل الحادي عشر، أعلنت هارلي- دافيدسون بيانها النهائي حول وضعها الصحي، وتحولت الشركة التي تجدد شبابها إلى الدين العام وأسواق الأسهم في يونيو/ حزيران من عام (1986م)، حيث تمكنت من جمع (90) مليون دولار عن طريق بيع ما قيمته (20) مليون دولار من الأسهم

العادية، والحصول على قروض ليس لها أولوية الدفع بمبلغ (70) مليون دولار، وفي السنة اللاحقة عندما حولت هارلي- دافيدسون إدراج أسهمها من البورصة الأمريكية إلى بورصة نيويورك، سار مديرو الشركة بصوت هادر في أزقة مانهاتن السفلى في مسيرة احتفالية.

كتبت مجلة فوربس في عام (1987م) تقول: «تبدو آفاق هارلي اليوم أكثر إشراقاً... لقد أنهت السنة بمبيعات بلغت (295) مليون دولار وبأرباح قاربت (4,3) مليون دولار؛ أي ضعف السنة السابقة تقريباً». لقد قطعت الشركة بالفعل شوطاً كبيراً في ست سنوات بين عامي (1981م) و(1987م)، وتضاعفت الإيرادات للموظف الواحد، وزادت الإنتاجية (50) بالمئة، علاوة على أن نسبة الدراجات التي كانت جاهزة للركوب مباشرة بعد الخروج من خط التجميع ارتفعت إلى (99) بالمئة، ولم يكن الأمر يتعلق بالأرقام فقط؛ فاعتماداً على الثقة المتجددة في الشركة التي طالها التغيير، فقد أحسن مديرو هارلي- دافيدسون صنفاً بوعدهم السابق بأن دعم الحكومة ينبغي أن يمثل عكازاً مؤقتاً، لا طرفاً صناعياً دائماً، وفي (17) مايو/ أيار من عام (1987م)، طلبت الشركة على نحو اختياري من الحكومة الأمريكية إلغاء التعريفات الجمركية المفروضة على الدراجات النارية اليابانية، وذلك قبل سنة مما كان مفترضاً أن ينتهي العمل بها، وقد أشادت صحيفة نيويورك تايمز بالخطوة واصفة إياها بأنها: «حركة بارعة في العلاقات العامة».

وللاحتفال بولادتها الجديدة، أقامت الشركة حفلاً ضخماً بمناسبة عيد ميلادها الخامس والثمانين في ميلواكي في (18) يونيو/ حزيران من عام (1988م)، مع حفل موسيقي أحيته فرقة شارلي دانييلز، وقبل أسبوع من الاحتفال ركب ما يزيد على (40,000) من محبي هارلي دراجاتهم إلى برو سیتی مستعملين عشر طرق مختلفة في طول الولايات المتحدة وعرضها، وكان واحد مديري هارلي- دافيدسون يقود كل مجموعة هادرة: فون بيلز، وريتشارد تيرلانك، وويلي جي كانوا في مقدمة مجموعات كبيرة من راكبي الدراجات.

مرة أخرى أخذت هارلي- دافيدسون تقود المشهد، فيما كان الاقتصاد يتحسن استمرت مبيعات الشركة بالتعايف، وبحلول عام (1989م) تمكنت هارلي- دافيدسون من استعادة تفوقها، حيث كانت تسيطر على (59) بالمئة من سوق الدراجات النارية الثقيلة، وتفوقت

سهولة على هوندا التي جاءت في المركز الثاني، وحصلت على (15) بالمئة من المبيعات، ناهيك عن أن مبيعاتها من الدراجات الثمينة - حيث كان ثمن الدراجات النارية المجهزة بالكامل يتجاوز (15,000) دولار- ارتفع إلى (41,000) في عام (1989م)، أما المستثمرون الذين أعربوا عن الثقة في الشركة بشراء أسهمها فقد تلقوا جزءاً موفوراً؛ إذ نمت أرباح الشركة بنسبة (57) بالمئة سنوياً بين عامي (1986م) و(1990م)، لذا فإن سعر السهم الذي بلغ في البداية (11) دولاراً قد تم تقسيمه ومضاعفته مرات عدة، وفي شهر يونيو/ حزيران من عام (1990م) ففز سعر السهم وتضاعف عشر مرات مقارنة بسعر الاكتتاب.

ومع ذلك لم تكن شركة هارلي- دافيدسون مقتنعة بعودتها، وكان مديرو الشركة يعدون أداءها في تقدم، وهو مثال واقعي ومتطور لأهمية الحفاظ على الجودة، وفي مطلع التسعينيات توجهت وفود إدارية تمثل عشرات الشركات الأخرى إلى ميلكواي، وويسكونسن، ويورك، وبنسلفانيا؛ وذلك لإجراء فحص عن قرب للإشارات الصحية والحيوية الصادرة عن شركة كانت قبل عشر سنين في محنة مالية خانقة، واستمرت الشركة في تطبيق معايير الإنتاجية الثلاثة وتحقيق نتائج كبيرة؛ يقول فون بيلز: «لم ندرك الأمر مباشرة، ولكننا وجدنا من خلال التجربة أن الممارسات الثلاث هذه جميعها كان يعتمد بعضها على بعض؛ ولذلك يتعين عليك أن تمارسها جميعاً حتى تحصل على أفضل نوعية وإنتاجية». في عام (1990م) كانت الشركة تجدد مخزونها من السلع عشرين مرة في السنة، علاوة على أنها خفضت مستويات مخزونها من السلع بنسبة (75) بالمئة ومتطلبات مساحة الإشغال بنسبة (25) بالمئة منذ عام (1981م).

كان نموذج هارلي الجديد - التحسين المستمر للنوعية - يتطلب كثيراً من الوقت والانتباه في مرحلة باكراً من العملية التصنيعية؛ لقد صُمم هذا النموذج بهدف امتصاص المشكلات في مهدها قبل أن تتطور إلى أزمة، ويعترف هذا النموذج بأن سرعة التغيير الكبيرة في التكنولوجيا والاقتصادات ونمط الحياة تتطلب من المديرين الحفاظ على حالة مستمرة من اليقظة؛ قال ريتشارد تيرلنك بهذا الصدد: «لقد أتى التغيير هنا ليبقى؛ لا مجال لذهابه بعيداً، ويتعين عليك التعود عليه».

مالك هارلي- دافيدسون

عبر سنوات الثمانينيات من القرن العشرين، كان هناك تغيير مثير في صورة راكب دراجة هارلي؛ فيما كانت الدراجات النارية تحتفظ بنصيبتها من شهرة الراكبين، فإن الشركة كانت تحصل تقليدياً على زبائنها من الطبقتين العاملة والمتوسطة، ولكن مع استمرار الأسعار في الارتفاع وتمكن الشركة من تقوية مركزها في ذلك الجزء من السوق الذي تسوده المنتجات ذات الجودة العالية في السبعينيات والثمانينيات، فإن سياستها التسويقية النشطة بدأت في اجتذاب طبقة مختلفة من المشترين، كان (40) بالمئة من مالكي هارلي- دافيدسون في تلك السنوات من العمال ذوي الياقات البيضاء مقارنة بنسبة (31) بالمئة من مالكي الدراجات كلهم، وفي عام (1985م) كان الراكب العادي لدراجة هارلي- دافيدسون ينعم بدخل سنوي مقداره (35,700) دولار مقارنة بمعدل دخل في القطاع الصناعي مقداره (22,500) دولار.

استمرت هذه النزعة في أواخر الثمانينيات؛ لقد حولت الصورة الجديدة ذات الجودة العالية لشركة هارلي والأسعار المرتفعة الدراجات النارية إلى رموز للأوضاع المترفة، وكانت مجموعات من الساسة والمحامين والمحاسبين تلتقي في نهاية الأسبوع لتحرق المطاط، وتبتدع الظاهرة التي تدعى (راكبي روليكس) أو راكبي الدراجات الأغنياء في المناطق الحضرية (رابس)، وفي عام (1989م) نظمت الشركة عرض أزياء ترويجياً ليلياً في بلومينغ ديلز، وكان المشتري العادي في عام (1990م) -رجلاً يبلغ من العمر خمسة وثلاثين عاماً- يتمتع بدخل أسرة مقداره (45,000) دولار، وهو يزيد كثيراً عن المعدل الوطني، وفي عام (1990) كان ثلث مشتريي دراجة هارلي من المهنيين أو المديرين، و(60) بالمئة من الخريجين في الجامعات.