

# 1

## مدخل إلى إستراتيجية الجودة

يعتمد [الجودو] لتحقيق النجاح على المهارة في استعمال وزن وقوة الخصم ضده، ومن ثم يسمح لشخص ضعيف أو خفيف الوزن بالتغلب على خصم متفوق جسدياً.

- موسوعة كولومبيا، النسخة السادسة

في ربيع 1994، افتتحت شركة مغمورة تدعى موزاييك للاتصالات Mosaic Communications أبوابها في ماونتن فيو، كاليفورنية. بعد ستة شهور، كانت الشركة الناشئة قد أصبحت نيتسكيب للاتصالات، إحدى أقوى الشركات في عالم التقانة العالية. هيمن منتج نيتسكيب الرائد، متصفح الإنترنت نافيجيتر Navigator، على سوقه منذ اليوم الأول لطرحة. أصبح العضو المؤسس مارك أندريسن أول مشاهير العالم الافتراضي الذي يظهر في بيبيل People إضافة إلى تايم Time. وفي آب 1995، بعد ستة عشر شهراً صعبة من تأسيسها، قدمت نيتسكيب أول مزود خدمة إنترنت خاصاً بها.

لكن نجم نيتسكيب هوى بالسرعة نفسها التي كان قد ارتفع بها. في 7 كانون الأول 1995 - ذكرى الهجوم على بيرل هاربر، كما سيتذكر أشخاص مهتمون بالتاريخ مباشرة- أعلنت مايكروسوفت حرباً تهدف إلى إعادة نيتسكيب إلى «نقطة الصفر»، بكلمات جون دوير، أحد داعمي نيتسكيب الأصليين وعضو مجلس إدارتها. نتيجة هجوم لا هوادة فيه، بدأت حصة نافيجيتر في السوق تتراجع بشكل لا يمكن عكسه، في حين دفعت مخاوف بشأن قدرة نيتسكيب على التنافس مع مايكروسوفت سعر سهم الشركة إلى الأرض. بحلول نهاية العقد، كانت مايكروسوفت ملكة عمل متصفحات الإنترنت، ولم تتجو نيتسكيب سوى كقسم من أمريكة-أونلاين AOL. أثناء ذلك، أصبحت «نيتسكيب»، في كل قطاعات الاقتصاد الجديد، شركة يُضرب بها المثل.

قبل عامين من ولادة نيتسكيب، أنشأت شركة أخرى عملاً على بعد بضعة أميال من الطريق الرئيس في لوس ألتوس، كاليفورنية. بعد مراوحة في المكان استمرت بضعة أعوام، قدمت بالم كمبيوترتغ بايلوت Pilot، مفكرة إلكترونية محمولة، في نيسان 1996. كان عمالقة الحوسبة والإلكترونيات الاستهلاكية، بمن فيهم آبل Apple، مايكروسوفت، هيولت-باكارد Hewlett-Packard، وشارب Sharp، يخوضون آنذاك صراعاً من أجل السيطرة على ذلك القطاع من السوق، وكان يمكن لأي منهم أن يسحق بالم. لهذا حبس مؤسس الشركة، جيف هوكنز ودونا دوبنسكي، أنفسهما في الشهور التي تلت إطلاق بايلوت.

بحلول نهاية 1996، كان واضحاً أن بالم قد ابتكرت نجماً. مثل نافيجيتر من نيتسكيب، هيمن بايلوت على سوقه أثناء عام. لكن بعكس نيتسكيب،

ازدادت بالم قوة بمرور الوقت. بالرغم من جهود مايكروسوفت المتكررة للسيطرة على السوق، بقيت حصة بالم فيها قريبة من 70% بعد أربعة أعوام، وكانت القيمة التجارية للشركة 53 مليار دولار في اليوم الأول لطرح أسهمها على الاكتتاب العام في آذار 2000. بعد ثمانية أعوام من ولادتها، لم تكن بالم موجودة ومنافسة فقط، وإنما -اقتباساً لكلمات آبل- «رائعة بشكل جنوني» أيضاً.

لماذا نجحت بالم في حين فشلت نيتسكيب؟ ما الذي يميّز رجال الأعمال الذين يؤسسون شركات ناجحة عن أولئك الذين يسقطون على قارعة الطريق بالرغم من البداية التي تبشر بالنجاح؟ ما هي الإستراتيجيات التي تحمل بشائر النجاح لشركات تواجه خصوصاً أقوياء، وما هي التي ستقود على الأرجح إلى الفشل؟ هذه أسئلة تواجهها كل الشركات الطموحة في نهاية المطاف.

تصبح قصص مثل تلك الخاصة بنيتسكيب وبالم، حيث تواجه شركة صغيرة ناشئة إحدى الشركات الكبرى في العالم، عن التنافس مع خصوم أقوى موضع تمحيص شديد. بأي حال، ربما تجد حتى شركات كبيرة نفسها في أوضاع مشابهة إذا توسعت إلى ما وراء قواعدها. يمكن أن يجد المنافس المتمرس نفسه في وضع سيئ للغاية عندما يحاول دخول سوق تسيطر عليه شركة قوية.

لهذا، ما هي الإستراتيجية المفيدة على الأرجح عندما لا يكون الحجم أو القوة إلى جانبك؟ سواء كانت شركتك كبيرة أو صغيرة، الجواب ليس مواجهة القوة بالقوة، كما اختارت نيتسكيب أن تفعل. بدلاً من ذلك، ادرس المنافسين

بعناية، تقادى المعارك المباشرة، كما فعلت بالم، وحوّل قوة خصومك لمصلحتك. هذا هو الدرس الذي يمكن تعلّمه من إستراتيجية الجودو.

### ما هي إستراتيجية الجودو؟

إستراتيجية الجودو مفهوم متعدد المستويات. عند المستوى الأساسي، تعمل كاستعارة تستحضر صوراً قوية بشأن طرق المنافسة والفوز. من الواضح أنّ لكل الاستعارات حدوداً، وستكون التشبيهات أحياناً غير مكتملة. لكن ينبغي أن تساعدك استعارة الجودو على إتقان ذهنية إستراتيجية الجودو. إذا حافظت على صورة منافسة الجودو في ذهنك، سيكون أسهل عليك تخيّل الحركات التي تجعل التغلب على خصم أقوى ممكناً.

لمساعدتك بأن تصبح إستراتيجي جودو، نستكشف ثلاثة مبادئ ينبغي أن تشكّل تفكيرك: الحركة، التوازن، وتعزيز الفاعلية. يقدم كل مبدأ جزءاً مختلفاً من أحجية الإستراتيجية. تعمل الحركة على الإخلال بتوازن خصومك وتحييد الأفضلية التي يتمتعون بها في البداية. يساعدك التوازن في الاشتباك مع خصم والنجاة من هجوم. ويمكن أن لتعزيز فاعليتك أن يطرح خصومك أرضاً. لدى استعمالها معاً، ستساعدك هذه المبادئ الثلاثة في إلحاق الهزيمة بمنافسين من أي حجم.

لجعل تلك المبادئ أكثر واقعية، تقدّم أدوات تكتيكات الجودو، موضحة بأمثلة مأخوذة من طيف واسع من الشركات. ربما تبدو بعض تلك التكتيكات غير مهمة عند النظر إلى كل منها على انفراد. لكن حركة صغيرة هنا وحركة بسيطة هناك يمكن أن تُضعف خصمك وتجعل الفوز في متناول يديك. سيساعدك تحليل السجلات التاريخية لشركات ناجحة

على فهم طريقة عمل أجزاء إستراتيجية الجودة معاً و، كما نأمل، جعلك تطوّر تكتيكات جودو خاصة بك.

إستراتيجية الجودة ليست صيغة ثابتة ينبغي التقيد بها خطوة خطوة. في عالم الأعمال، كما هي الحال في الجودو، يظهر منافسون من كل الأشكال والأحجام، وسيطلب كل تحدٍ مزيجاً فريداً من التقنيات. نتيجة لذلك، لا يمكننا توقع ما ينجم عن تطبيق إستراتيجية الجودة في شركتك بالضبط. يقع ذلك الجزء على عاتقك. لكن هذا الكتاب مصمم لتسهيل تلك المهمة عليك بتقديم ذهنية جديدة، استيعاب كبير لمبادئ إستراتيجية الجودة الأساسية، وأدوات للتكتيكات والتقنيات. فُكر بالأمر كأداة ميدانية يمكنك استعمالها في حملة الجودة الآتية.

## إستراتيجية الجودة هي:

- ذهنية عدم مواجهة القوة بالقوة.
- ثلاثة مبادئ للمنافسة: الحركة، التوازن، وتعزيز الفاعلية.
- أدوات للتكتيكات والتقنيات.

## من ينبغي أن يستعمل إستراتيجية الجودة؟

إستراتيجية الجودة خيار طبيعي للشركات الصغيرة لأنها تعطي أهمية للمهارة على الحجم والقوة. بإتقان الحركة، التوازن، وتعزيز الفاعلية، يمكن لمن تضع إستراتيجية الجودة أن تزيد قوتها إلى أقصى حدٍ ممكن ومنع خصمٍ في الوقت نفسه الاستفادة من كامل قوته. يعرف جودوكا، أو

معلّم الجودو، أن القوة تصبح مهمة فقط عند استعمالها - وأنه باستعمال التقنية المناسبة، يمكن حتى لطفل إلقاء منافس قوي أرضاً.

لكن إستراتيجية الجودو ليست للصغير فقط. يمكن أن تشكّل شركات كبيرة منافسة خطيرة بشكل خاص بجمع المهارة المتفوقة لإستراتيجية الجودو مع الأفضليتين الطبيعيّتين للقوة والحجم. القوة وحدها لا تعني الكثير في الجودو، لكن في مواجهة بين متنافسين يتمتعان بالمهارة والخبرة نفسها، يتغلب الحجم والقوة عادة، كما أقرّت مؤسسة الجودو مرغمة في 1961. تقليدياً، يتنافس أبطال الجودو ضد كل الوافدين الجدد. يظن المعلّمون الأكثر خبرة أن المهارة تتفوق أخيراً على القوة والوزن. في ذلك العام، بأي حال، تغلب أنطونيوس غيزنك، المواطن الهولندي الذي يبلغ طوله 6.6 قدم ( $2 = 0.304 \times$  م) ووزنه 253 رطلاً (إنكليزياً  $\times 0.453 =$  114.6 كغ)، على ثلاثة أبطال جودو يابانيين ليفوز ببطولة العالم. منذ ذلك الوقت، تُقام منافسات الجودو وفقاً لفئات الوزن، باستثناء «بطولات جودو عموم اليابان»، حيث يستمر المتنافسون في مواجهة بعضهم بغض النظر عن الحجم أو الوزن.

### استعمل إستراتيجية الجودو إذا:

- كنت لاعباً صغيراً تواجه منافسين أكثر قوة (ديفيد ضد جالوت [علاق]) .
- كنت لاعباً ضخماً تنتقل إلى مناطق فيها خصوم أقوياء راسخو الجذور.

● لديك القدرات ( السرعة، الرشاقة، والإبداع) لتتفوق على خصومك،  
بغض النظر عن توازن القوى القائم.

### متى ينبغي استعمال إستراتيجية الجودو؟

إضافة إلى التخفيف من دور القوة القاسية، ترفع إستراتيجية الجودو من قيمة قدرات مثل السرعة، المرونة، والابتكار. نظراً للمكانة البارزة التي كانت تلك المهارات قد احتلتها في الاقتصاد الجديد، ينبغي ألا يكون مفاجئاً أن تعثر في الصفحات التالية على الكثير من أسماء شركات الإنترنت والتقانة العالية. لكن قيمة إستراتيجية الجودو ليست محصورة بحقب التحوّل التكنولوجي، كما توضح أمثلتنا من الاقتصاد القديم. على الرغم من أن إستراتيجية الجودو لها وقع خاص بحقب التغير السريع، يمكن أن تكون فعّالة للغاية أيضاً في صناعات متطورة. في تلك القطاعات، غالباً ما يكون اللاعبون المهيمنون عمالقة بطيئي الحركة - أهدافاً مثالية لإستراتيجيي الجودو الرشيقين.

يمكن أن تساعدك إستراتيجية الجودو في تحقيق الفوز كلما واجهت منافسة قوية وبدا أن إستراتيجية الهجوم المباشر ستفش على الأرجح. لكن إستراتيجية الجودو لا تقدم حلولاً لكل مشكلة إستراتيجية. لا تقول لك، مثلاً، كيف تدير علاقات العملاء، زيادة كفاية سلسلة إمدادك، أو بناء شراكات ناجحة - أمور حاسمة ينبغي بكل مدير التفكير بها. بدلاً من ذلك، ينصبُّ تركيزنا على تحديد مبادئ منافسة إستراتيجية، عادة في مواقع حيث تكون خسارة لاعب ربحاً للاعب لآخر.

## استعمل إستراتيجية الجودة عندما:

- يكون التعامل مع المنافسة إحدى أولوياتك الإستراتيجية الأكثر أهمية.
- يكون لدى المنافسين أفضلية القوة والحجم.
- يكون من غير المرجح أن تفوز في منافسة مباشرة.

## أصول إستراتيجية الجودة

جذور إستراتيجية الجودة مفروسة في «اقتصاد الجودة»، وهو تعبير استنبطه عالم الاقتصاد جوديث غيلمان وستيفن سالوب لوصف إستراتيجية بسيطة للدخول إلى سوق يهيمن عليه خصم ضخم<sup>(1)</sup>.

### اقتصاد الجودة: مثال بسيط

يقدم النموذج الأساسي عدّة افتراضات مهمة: الشركة تواجه منافساً واحداً، ليس لدى المنافس أفضلية فيما يتعلق بالتكلفة، وينبغي أن تقدم الشركة لكل العملاء السعر نفسه (أي، اختلاف السعر مستحيل). بناءً على تلك الافتراضات الثلاثة، يعمل المنطق على الشكل الآتي: افترض أن الشركة تقدم عشرة عملاء أدوات بقيمة 50 دولاراً. إذا عرضت تزويد السوق كله بسعر 40 دولاراً، ستكون الشركة مرغمة على البيع بالسعر نفسه أو خسارة كل مبيعاتها. بالعكس، إذا لم تكن تستطيع بيع سوى عميل واحد فقط، سيجد المنافس أن من الأفضل له التأقلم مع دخولك إلى السوق بالالتزام بسعره الأصلي والبيع للتسعة الباقين.

مثل معظم المقالات الصحفية، هذه الورقة مليئة بافتراضات، أمثلة، وحسابات. لكن خلف المعادلات تكمن فكرة بسيطة: إذا قمت بشن هجوم واسع النطاق على منافس أقوى منك، ربما يقوم خصمك بشن هجوم مضاد عليك -لنقل، بخفض الأسعار- وسيفوز بالتأكيد. بأي حال، يمكنك تقادي هذه النتيجة بأن ترضى بحصة صغيرة من السوق. في هذه الحالة، سيدفع الاهتمام بالذات المنافس إلى التكيّف مع ذلك، بدلاً من شن هجوم معاكس يمكن أن يُفسد السوق كله. دعا غيلمان وسالوب إستراتيجية دخول السوق تلك بـ«اقتصاد الجودو» لأنها تعرض كيف يمكن لشركة صغيرة الاستفادة من حجم خصم أكبر منها لمصلحتها. بالتخفيف من الخطر الذي تمثله، يُغري المهاجم منافسه ليسمح له بدخول السوق، بدلاً من محاربتة.

الفكرة خلف اقتصاد الجودو -تحويل حجم خصمك إلى عائق- مغرية بشكل بديهي. لكن لاقتصاد الجودو قيوده المهمة أيضاً. أولاً، تطبيقه صعب جداً. قول إنك لن تهدد منافسين أكبر حجماً شيء، وإقناع هؤلاء المنافسين أنك تعني ما تقول شيء آخر تماماً. إضافة إلى ذلك، لا يبدو اقتصاد الجودو واعداً كما ينبغي عندما تتغير افتراضات النموذج الأصلي. إذا كان اللاعب، مثلاً، يواجه ليس منافساً واحداً فقط، وإنما صفاً طويلاً من المنافسين المحتملين، سيقوم على الأرجح بقتال كل من يدخل إلى الحلبة. بهذه الطريقة، يمكن أن يكسب سمعة بأنه قاسٍ ويمنع لاعبين آخرين من الهجوم عليه. لكن أكبر نقاط ضعف اقتصاد الجودو هو أن توقعاته منخفضة جداً. ربما يسمح لك اقتصاد الجودو بالاستمرار في العمل، لكن فقط بتكلفة البقاء صغيراً. فيما يخص معظم المديرين

والشركات، هذا ليس كافياً. لا ترغب بأن تبقى متوارياً خارج الملعب، بل تريد الدخول إلى هناك والفوز.

يمكن للفوز، بالطبع، أن يأخذ أشكالاً متعددة، بناءً على آليات المنافسة في عملك. إذا كنت في مجال يسيطر فيه الفائز على كل الصناعة، فإن الفوز يعني الوصول إلى القمة. إذا كان قطاعك يتحمل وجود عدة لاعبين أقوى، هذا يعني أن تصبح أحد «الثلاثة الكبار». في بيئات أشد قسوة، قد يأخذ الفوز شكلاً أكثر محدودية: إنشاء عمل مربح في سوق تنقل به الأغلبية العظمى من المتنافسين. في هذه الحالة الأخيرة، قد تصبح إستراتيجية الجودة مفيدة، لكن إذا كان طموحك كبيراً لن تتفكك كثيراً.

تبدأ إستراتيجية الجودة من حيث ينتهي اقتصاد الجودة وتقدم مجموعة من الأدوات التي تسمح لك بما هو أكثر من مجرد الاستمرار في العمل - تعلمك كيف تزدهر وتتمو. هدف إستراتيجية الجودة ليس الحصول على موطن قدم في السوق فقط، وإنما الوصول إلى موقع مزدهر تجني منه الشركة أرباحاً أيضاً. يصف خبير الإدارة بيتر دروكر مبدأ يدعو «جودو الأعمال» بتعبيرات مشابهة. كتب: «يهدف جودو الأعمال أولاً إلى تأمين موطن قدم على الشاطئ، وهو موقع إما لا يدافع عنه القادة الموجودون عليها أبداً أو يفعلون ذلك دون حماس. حالما يتم تأمين موطن القدم ذلك، أي، حالما يكون لدى الوافدين الجدد سوق كافٍ وتدفق عائدات كافٍ، ينتقلون إلى باقي «الشاطئ» وأخيراً إلى «الجزيرة» كلها»<sup>(2)</sup>.

حدّد دروكر المشكلة الأساسية: كيف يمكنك الانتقال إلى ما هو أبعد من موطن القدم بعد أن يتنبه المنافسون إلى هجومك؟ تقدم إستراتيجية

الجودو الأفكار والتقنيات التي تجعل إلحاق الهزيمة بخصوم أكبر وأقوى أمراً ممكناً. بالذهاب إلى ما هو أبعد من اقتصاد الجودو، تعود إستراتيجية الجودو إلى المصدر الأصلي للإلهام - عودة إلى المبادئ التي كان أبطال الجودو يتعلمونها منذ أكثر من مئة عام.

### مدخل إلى الجودو

تعود جذور الجودو إلى جوجيتسو، وهو فن قتالي كان يمارسه الساموراي في اليابان الإقطاعية. كان جوجيتسو نظاماً للقتال يتضمن الثبات في المكان، الطعن، والضرب بالسيف، إضافة إلى حركات رائعة مرادفة للجودو اليوم. إلى جانب الرماية (بالسهام)، استعمال السيف، والقتال بالرمح، كانت جوجيتسو تشكل جزءاً أساسياً من تدريب المحارب. كان القتال مهمياً أحياناً، على الرغم من أن الخصوم لم يكونوا مسلحين عادة. حتى عند ذلك، وبالرغم من قسوتها، كانت جوجيتسو تركز على التوازن والمرونة أكثر من القوة المحضة.

### من الجوجيتسو إلى الجودو

بدأ معلّمو الفنون القتالية يضعون شكلاً معيناً للجوجيتسو في بداية حقبة توكوغاوا (1603-1867)، وأقاموا مدارس متخصصة بتقنيات مختلفة. بأي حال، استمر الأمر على حاله حتى نهاية القرن التاسع عشر عندما انبثق الجودو من الجوجيتسو. كان مبتكر الجودو جيفورو كانو، معلماً وموظفاً مدنياً تحوّل إلى الفنون القتالية في أيام دراسته بعد معاناته على أيدي أشقياء من تلاميذ المدارس. تدرّب كانو على الجوجيتسو على

أيدي عدد من المعلمين قبل تأسيس أول أكاديمية للجودو، كودوكان، على أرض معبد طوكيو في أيار 1882<sup>(3)</sup>. يسرد كانو قصته قائلاً:

في شبابي، درست الجوجيتسو على أيدي عدد من المعلمين البارزين. كانت معرفتهم الواسعة، ثمرة سنوات من البحث الجاد والخبرة الغنية، ذات قيمة كبيرة لي. في ذلك الوقت، كان كل رجل يقدمُ منه كمجموعة من التقنيات. لم يكن أحدهم يدرك المبدأ الأساسي خلف الجوجيتسو. عندما واجهت اختلافات في تعليم التقنيات، غالباً ما كنت أجد نفسي ضائعاً في تحديد أيها الصحيح. قادني ذلك إلى البحث عن المبدأ الأساسي للجوجيتسو، والذي ينطبق عندما يضرب المرء خصماً وكذلك عندما يطرحه أرضاً. بعد دراسة مستفيضة للموضوع، ميّزت مبدأً عاماً: الاستفادة إلى أقصى حدٍ من الطاقة الذهنية والجسدية. مع إبقاء هذا المبدأ في الذهن، أعدت النظر مجدداً في كل أساليب الهجوم والدفاع التي كنت قد تعلمتها، وحافظت فقط على تلك التي تتسجم مع المبدأ... الرياضة التي نجمت عن تلك التقنية، التي أسميتها جودو لتمييزها عن سابقتها، هي ما أعلمه في كودوكان<sup>(4)</sup>.

سرعان ما بدأ طلاب كانو يتغلبون على خصوم من مدارس منافسة في المسابقات. مُعجبة بنجاحهم، وظّفت شرطة طوكيو العاصمة خريجي كودوكان لتدريب قواتها، وخذت الأكاديمية البحرية حذوها بعد ذلك.

أخيراً، بدأت سمعة الجودو بالانتشار خارج اليابان. في بداية القرن العشرين، أرسل كانو واحداً من أفضل تلاميذه إلى الولايات المتحدة حيث درّب ثيودور روزفلت على هذه الرياضة. (من الواضح أن ذلك الشرف

لم يكن دون مخاطر. وفقاً لإحدى الوثائق التاريخية، كان روزفلت «ثقيلاً جداً وناقد الصبر، وقد تسبب ذلك للمعلم المسكين بالعديد من الكدمات والكثير من القلق، وآلام مبرحة... ليتفادى إيذاء رئيس الولايات المتحدة الأمريكية»<sup>(5)</sup>. سافر تابعون آخرون حول العالم، ونقلوا الجودو إلى أمريكا اللاتينية وأوروبا والهند ونيبال وأفغانستان وإيران، ومصر.

### معنى الجودو

جوهر الجودو متضمن في اسمه. المقطع الأول -جو- يعني إفساح المجال؛ والثاني -دو- يعني مبدأ أو طريقة. غالباً ما يتم شرح معنى الجودو بأنه طريق اللين، لكن هذا ربما يكون خادعاً. رحلة واحدة إلى البساط كافية لإقناع معظم الناس أن الجودو يعني أشياء عديدة، ليس اللطف من بينها. يقدم كانو تعريفاً أفضل في كتاب نشره للجمهور الغربي في 1937. الجودو، كما بين، يعني «إفساح المجال في البداية من أجل تحقيق النصر في النهاية»<sup>(6)</sup>. كان كانو يجب توضيح هذا المبدأ بمثال بسيط:

لنقل إن رجلاً يقف أمامي قوته عشرة، وأن قوتي هي سبعة فقط. إذا دفعني بأقوى ما يستطيع، أنا واثق أنني سأترجع إلى الخلف أو أقع أرضاً، حتى إذا قاومت بكل ما أوتيت من قوة. لكن بدلاً من مقاومته، إذا أفسحت مجالاً للمدى الذي يدفعني إليه، تراجعت إلى الخلف وحافظت على توازني، سيفقد خصمي توازنه. ضعيفاً في موقعه الصعب، لن يكون قادراً على استعمال كل قوته. ستخفّض إلى ثلاثة. لأنني أحافظ على توازني، تبقى قوتي سبعة. آنذاك أصبح أقوى من خصمي ويمكنني التغلب عليه باستعمال نصف قوتي فقط<sup>(7)</sup>.

أوضح كانوا أن للقوة دوراً في الجودو، كما هي الحال في أي رياضة. لكن بشكل أساسي، مباراة جودو هي تنافس في المهارة، وليس القوة. يسعى بطل الجودو إلى التقليل من مقدار القوة التي يحتاج إلى استعمالها. تتعارض فكرة الاستفادة من كل عضلة في محاولة مستميتة لطرح شخص أرضاً تماماً مع روح هذه الرياضة. ليس مفاجئاً أن يشككي معلّمو الجودو أن تعليم الطلاب الذين يتمتعون بشكل طبيعي قوة أكبر أصعب.

### تقنيات الجودو

كيف، إذاً، يمكنك التغلب على خصم في موقف من النوع الذي وصفه كانوا؟ اسحبه نحوك، اضرب القدم التي يركز عليها من تحته بفخذك، وألق به أرضاً. ضع ذراعك حول عنقه، ادفع بظهره نحو صدره، وارم به من فوق ردفك. أو عندما يدفعك إلى الخلف، اسحبه ليوقف على أصابع أقدامه، اجلس القرفصاء وإحدى قدميك في بطنه، وارم به من فوق رأسك. أثناء حياة كانوا، صنّفت مدرسة كودوكان أربعين رمية مختلفة مثل تلك. منذ وفاة كانوا، تم إضافة خمس وعشرين رمية إلى القائمة الرسمية.

فيما يتعلق بالمتفرجين، على الأقل، رميات الجودو المميزة هي الجزء الأكثر إثارة في هذه الرياضة، ومنها تأتي استعارة إستراتيجية الجودو. لكن إضافة إلى الرميات (ناجي-وازا)، يتضمن الجودو أيضاً التماسك بالأيدي (كاتامي-وازا) وتقنيات الضرب (أتامي-وازا). يتضمن التماسك بالأيدي السيطرة، أو التثبيت، إضافة إلى الإمساك بالرقبة والشد المصممة لإرغام خصم على الإذعان للهزيمة. في الضرب والهجوم،

يستعمل المنافس يديه وقدميه ومرفقيه وركبتيه لإضعاف خصمه بالهجوم على نقاط حساسة. تهدف تلك التقنيات، التي يمكن أن تتضمن استعمال أسلحة، إلى تحقيق الفوز بالتسبب بالألم أو حتى الوفاة. (نظراً لخطورتها، لا يتم التدريب على تلك المهارات سوى في تمارين مخصصة لذلك وبأسلوب محدد سلفاً).

### طريقة الفوز في الجودو

لتحقيق الفوز في الجودو، ينبغي أن تتقن ثلاث مهارات أساسية. الأولى استعمال الحركة لإضعاف موقف خصمك بالإخلال بتوازنه. الثانية المحافظة على توازنك عندما تتلقى هجمات. الثالثة استغلال فاعليتك لزيادة قوتك. كتب أحد خبراء الجودو الأوائل: «قبل أن يتم طرح خصم أرضاً ينبغي أن تكون هناك حركة. عبر الحركة يتم دفع الخصم إلى وضع غير متوازن. ثم يتم طرحه أرضاً إما بإحدى أشكال الرفع والرمي أو بإيقاف أو شد جزء من جسده أو أحد أطرافه»<sup>(8)</sup>.

يستعمل جودوكا ناجح الحركة للمناورة والوصول إلى موقع يمكنه تطبيق أفضل تقنياته منه ومنع خصمه من تحقيق الهدف نفسه. يعتمد معظم الأبطال على عدد صغير من التقنيات المفضلة لديهم، التي يستعملونها مراراً وتكراراً. من ثم، من أجل التغلب على معلم، ينبغي أن تُخرجه من لعبته. إذا كانت حركات القدمين اختصاصه، اقترب منه حتى لا يبقى لديه مساحة يتحرك فيها. إذا كان قوياً في رميات الكتفين، حافظ على مسافة آمنة بينك وبينه. إذا كان رائعاً في الرمي لكنه

ضعيف على الأرض، أجعله يستلقي على البساط بأسرع ما تستطيع. حافظ دائماً على المبادرة وانتقل بسرعة وسلاسة من تقنية إلى تالية، من هجوم إلى آخر.

هدف الحركة هو إضعاف موقف الخصم، الإخلال بتوازنه وتعطيل الميزة التي يتفوق بها. في الوقت نفسه، بالطبع، يحاول الخصم فعل الشيء نفسه لك. كيف ينبغي أن تتصرف؟ هناك قاعدة بسيطة في الجودو: ادفع عندما تُسحب، اسحب عندما تُدفع. نزال خصم مثل الاستناد إلى باب. إذا انفتح فجأة، ستجد نفسك ملقى على الأرض. لكن بالتحرك مع اتجاه حركة خصمك، يمكن أن تبقى مسيطراً على الوضع. بدلاً من دفعه بالمثل، اسحب إليك ووجه عزمه بالطريقة التي تريد أنت توجيهه بها. يصح المبدأ نفسه إذا فشلت حركتك وفقدت توازنك. قم بحماية جسدك، لكن لا تقاوم السقوط. أول ما يتعلمه جودوكا طموح هو يوكيمي، تقنية السقوط بأمان حتى يستطيع العودة إلى القتال.

بعد أن تكون قد اتخذت موقعك، قمت بإضعاف توازن خصمك والحفاظ على توازنك، كيف يمكنك تنفيذ الرمية؟ تؤدي الفاعلية في ذلك دوراً كبيراً. دون فاعلية، سيتطلب طرح خصمك أرضاً قوة هائلة. تخيل رفع شخص يزن 200 رطل وطرحه أرضاً. لكن بتحويل جسدك إلى نقطة ارتكاز، يمكنك تحقيق الهدف نفسه في مباراة جودو بسهولة نسبية. إذا وجدت أن تصديق ذلك أمر صعب، اذهب إلى أي ملعب وشاهد طفلة في الرابعة من عمرها تدفع أرجوحة يجلس فيها شقيقها الأكبر في الهواء.

## من الجودة إلى إستراتيجية الجودة

بمزج مفاهيم اقتصاد الجودة مع مبادئ من ممارسة الجودة، يمكننا تحويل هذه الأفكار إلى أدوات إستراتيجية يمكن أن تساعدك في بناء أفضلية تنافسية، مقارعة شركات أكبر أو أقوى، وحماية نفسك من الهجمات. الدروس المستفادة من هذه العملية ليست دائماً جديدة تماماً. سيلاحظ من يقرأ بعناية أن إستراتيجية الجودة تجمع عناصر من أعمال أساتذة مثل مايكل بورتر، بانكاج غيماوات، آدم براندينورغر، باري نيلبوف، وكلاي كريستنسن. (كنا قد حاولنا الإقرار بتلك التأثيرات أو أوجه التشابه في مراحل مختلفة دون تحميل النص أكثر مما يحتمل). لكن إستراتيجية الجودة تدمج تلك الأفكار في إطار عمل واحد، تحفّزها حتمية تبادي النزاع المباشر، وتضيف مفاهيم فريدة بناءً على استعارة مأخوذة من منافسة الجودة.

### المبدأ الأول: الحركة

يمكن أن تضعك الحركة في أفضل موقع ممكن استعداداً للمعارك التي ستواجهها. بالاستفادة إلى أقصى حد من رشاقتك وسرعتك، يمكنك الحد من قدرة خصم أقوى منك على المنافسة بالاستفادة من الحجم والقوة والسيطرة على الموقف في المراحل المبكرة من الجولة.

في الفصل 2، نعرّف ثلاث تقنيات تجسّد سمات مختلفة من مبدأ الحركة:

- لا تشجع على مهاجمتك (بمعنى آخر، «خدعة الجرو»).
- حدّد حيّز المنافسة.

### • تابع العمل بسرعة.

هدف التقنية الأولى توسيع نافذة فرصك بتأخير أو تقادي هجوم المنافس. استعمل ريتشارد فيربانك ونايجل موريس، مثلاً، «خدعة الجرو» لتحويل كايبتال ون Capital One إلى واحدة من أكبر عشر شركات إصدار بطاقات ائتمان في الولايات المتحدة. بعدم لفت انتباه الشركات الكبرى في هذا المجال، استطاعا بناء شركة قوية، مربحة قبل أن يدرك منافسوهما أن مركز قوة جديداً قد انبثق من حيث لا يعلمون. على العكس، كانت بعض الشركات الأخرى التي نستعرضها، مثل إنتيوت Intuit وجونيبر للشبكات، أقل نجاحاً في تقادي لفت الأنظار إليها. بأي حال، نجحنا بالسيطرة على سوقهما بإبعاد المنافسين عن «لعبتهما» والاستفادة من الأفضلية التي حققاها بمواصلة العمل بسرعة كبيرة.

عندما تتحرك، تعمل على إضعاف رغبة أو قدرة خصمك على القيام بحركة قاتلة. لكن نجاحك في نهاية المطاف، إن لم يكن له أثر آخر، سيثير انتباه المنافسين ويعلمهم اللعب وفقاً للقواعد الجديدة. تسعى الحركة لتأخير المواجهة؛ لكن في كل الحالات تقريباً، سيحل يوم تصفية الحساب في نهاية المطاف. تلك هي المرحلة التي يظهر فيها التوازن في الصورة.

### المبدأ الثاني: التوازن

يخدم التوازن أهداف كل من الهجوم والدفاع، وغالباً في الوقت نفسه. الحفاظ على التوازن أمر أساسي لتقادي الهزيمة. لكن في إستراتيجية الجودو، التوازن يعني أكثر من مجرد البقاء واقفاً على قدميك. بإتقان مبدأ التوازن، تتعلم أيضاً تقادي هجوم خصمك وشن هجومك الخاص.

في الفصل 3، نصف ثلاث تقنيات يمكن أن تساعدك في تحقيق التوازن في إستراتيجيتك:

- أمسك بخصمك بإحكام.
- تقادى ضربة-بضربة.
- ادفع عندما يتم سحبك.

الهدف المشترك خلف كل التقنيات الثلاث هي الاشتباك مع منافسك دون أن يتحول ذلك إلى اختبار للقوة. عندما تمسك خصمك بإحكام، مثلاً، تسعى لدفعه إلى موقع يكون فيه أقل تهديداً لك قبل أن يقوم بمهاجمتك. لكن إذا فشل هذا الجهد أو كان متأخراً جداً، ينبغي أن تقاوم إغراء الرد على كل حركة يقوم بها خصمك، والحفاظ على قوتك بدلاً من ذلك. بقيادة الرئيسة التنفيذية ميغ وايتمان، استعملت إي-باي eBay كلتا التقنيتين لتثبيت دعائم موقعها الرائد في سوق المزادات الإلكترونية من مستهلك-إلى-مستهلك. عززت إي-باي موقعها بإشراك منافس محتمل هو أمريكة-أونلاين في نجاحها. إضافة إلى ذلك، حافظت الشركة على توازنها بمواجهة هجمات متكررة من منافسين مثل ياهو! Yahoo، وأمازون Amazon بتفادي الإتيان بردود أفعال انعكاسية على تحديات تنافسية.

بأي حال، يكمن جوهر التوازن في تعلم تلقي ومواجهة هجمات المنافسين. عندما لا تستطيع تجنب أو مقاومة ضربة قادمة، قم بإعادة توجيه قوتها. استطاعت درايبيرز Drypers، مثلاً، التغلب على جهود بروكتر وغامبل Procter & Gamble لإخراجها من سوق الحفاضات الجاهزة

للاستعمال بإتقان هذه التقنية. غير قادرة على القيام بحملة ترويجية مماثلة لما قامت به بروكتر وغامبل، التي أغرقت تكساس بالقسائم، قبلت درايبيرز قسائم منافستها. كلما كانت بروكتر وغامبل توزّع قسائم أكثر، كانت درايبيرز تبيع حفاظات أكثر.

عند دمجها، تمنحك الحركة والتوازن أفضل فرصة ممكنة لتحويل هجوم بعيداً عنك أو النجاة منه. بتفادي مواجهة مباشرة مع قوة أكبر، يمكنك مواصلة القتال ضد خصم أكبر حجماً بعدة مرات. وبالرغم من ذلك، إن لم تكن تعمل في سوق يتمتع فيه من يُقدم على الخطوة الأولى بأفضلية حاسمة، لا يبدو مرجحاً أن يمنحك هذان المبدآن وحدهما الفوز. لتحقيق نصر على المدى الطويل، تحتاج عادة إلى أخذ خصمك إلى البساط، ويعني ذلك التمتع بنوع من الفاعلية التي يمكنك الاستفادة منها.

### المبدأ الثالث: الفاعلية

يكمن جوهر الفاعلية في تحديد الأشياء التي يحافظ عليها خصمك بقوة وإرغامه على الاختيار بين تدمير تلك الأصول والاستجابة لهجومك. ستجد معظم الشركات السبيل الأول غير معقول، ولن يقر حتى الأكثر مرونة إستراتيجياً منها بالهزيمة سوى بعد تأخير مؤلم ومكلف. بهذه الطريقة، يمكنك تحويل قوة خصمك ضده، استعمال حجمه وقوته لطرحة أرضاً.

في الفصل 4، نحلل ثلاث تقنيات ستساعدك في العثور على نقاط

الضعف المتوارية خلف قوة خصمك:

- الاستفادة من أصول الخصم.
- الاستفادة من شركاء خصم.
- الاستفادة من منافسي خصم.

يمكن أن تساعدك أي من تلك التقنيات في تحويل قوة خصم إلى ضعف. أصبحت فريسيرف Freeserve، مثلاً، مزود خدمة الإنترنت الأبرز في المملكة المتحدة بالاستفادة من استثمارات أمريكية-أونلاين في العلامة التجارية، المحتوى، وخدمة العملاء، إضافة إلى تدفق العائدات الناجم عن ذلك. بابتكار نموذج عمل جديد يقوم على تقديم خدمة إنترنت مجانية، أرغمت فريسيرف أمريكية-أونلاين على اتخاذ قرار مؤلم: إما تقليد فريسيرف، والقضاء من ثم على هامش ربحها الكبير، عملها عالي التكلفة، أو الالتزام بإستراتيجيتها ورؤية حصتها في السوق تتراجع.

بشكل مشابه، ازدادت شركة تشارلز شواب بالاستفادة من منافسي أحد خصومها الرئيسيين لمصلحتها. بإنشاء موقع واحد مجاني لمنتجات مشتركة، جعلت شواب شركة فيدلتي Fidelity للاستثمارات تواجه مأزقاً. كان العمل مثل شواب يعني الترويج لمنتجات منافسين - وتراجع مبيعات الشركة. لكن إذا تجاهلت فيدلتي هجوم شواب، ستعرض لخطر خسارة عملائها الرئيسيين.

في نهاية المطاف، قامت فيدلتي بتقليد حركة شواب، لكن موقعها لم يتغير. ومن ثم، حافظت شواب على فاعليتها، التي أضحت ريادة متواصلة في هذا السوق.

## نظرة عامة على الكتاب

كما توضح هذه الأمثلة، تقدم إستراتيجية الجودة العديد من الأساليب المختلفة للتغلب على المنافسين. لهذا، قمنا بتنظيم هذا الكتاب لتوضيح أوسع مجموعة ممكنة من التقنيات، وقدمنا أمثلة من الاقتصاديين القديم والجديد. يتوسع الجزء 1، الذي يضم الفصول من 2 إلى 4، في شرح مبادئ إستراتيجية الجودة. في كل فصل، نستكشف عدداً من الحالات التي تعرض طريقة استعمال الشركات (وأحياناً فشلها في استعمال) الحركة، التوازن، والفاعلية لمصلحتها. إضافة إلى ذلك، نلخص الدروس المستقاة من تجربة تلك الشركات في نقاط سريعة تتبع النقاش المخصص لكل تقنية بعينها. بأي حال، لا ينبغي عدُّ تلك النقاط الكلمة الفصل في الأشكال العديدة لإستراتيجية الجودة. بدلاً من ذلك، نأمل أن تعد هذه الأفكار نقطة انطلاق للتفكير بشأن تطبيق إستراتيجية الجودة في شركتك.

في الجزء 2 من الكتاب، نُلقى نظرة مختلفة على إستراتيجية الجودة، وتقدم الفصول 5، 6، و 7 «أساتذة» إستراتيجية الجودة - مديرون وشركات كانوا قد طبّقوا صراحة أو ضمناً الأفكار التي نشرحها وكانوا قد بنوا شركات قوية ومزدهرة بمواجهة منافسة شرسة. يلقي الفصل 5 الضوء على أستاذين في الحركة: جيف هاوكنز ودونا دوينسكي، مديري بالم كمبيوتنغ. توضح قصتهما بقوة إمكانية الحركة عند وضع كل قطع الأحجية في مكانها. استفادت بالم من خدعة الجرو، أعادت تعريف حيّز الحواسب المحمولة، واندفعت إلى الأمام بسرعة كبيرة حتى إن مايكروسوفت لا تزال تحاول اللحاق بها بعد خمسة أعوام.

يقدم الفصل 6 أستاذاً في تقنيات التوازن: روب غلاسر، رئيس مجلس إدارة ريل للشبكات ورئيسها التنفيذي. كان غلاسر رائداً في تقديم خدمة التسجيل والفيديو للإنترنت. في خمسة أعوام، حوّل مؤسسة ناشئة صغيرة إلى شركة رائدة في السوق عندما قاوم بنجاح هجمات متكررة من مايكروسوفت، شركة البرمجيات الأقوى في العالم. كما هي حال العديد من الشركات التي نأتي على ذكرها في هذا الكتاب، لا يزال مصير ريل للشبكات غير واضح المعالم بعد. ذلك هو ثمن القيام بحركات مفاجئة في اقتصاد يتغير بسرعة. بالرغم من ذلك، يعرض الفصل 6 كيف نجحت شركة واحدة في استعمال تقنيات التوازن لتعزيز وتقوية نموها.

في الفصل 7، نلتقي أستاذين في الفاعلية: هالسي ماينور، مؤسس سي-نيت للشبكات صاحب الرؤية البعيدة، وشيلبي بوني، رئيس مجلس إدارة الشركة الهادئ ومديرها التنفيذي. تفوق هذا الثنائي الديناميكي على شركتين تمتلكان أصولاً بمليارات الدولارات، زيف-ديفز وأي-دي-جي، واستفادا من فاعلية عمل شركتهما لإرغام منافسيهما على الاختيار بين التنازل عن حصة من السوق أو تغيير طريقة عملهم. نتيجة لذلك، كانت سي-نيت قد أصبحت قائداً دون منازع في نشر التقانة الإلكترونية بحلول نهاية التسعينيات وكّلت انتصارها بالاستحواذ على زيف-ديفز في تموز 2000.

أخيراً، يركز الجزء 3 على موضعين مترابطين: صد هجوم، وشن هجوم. في الفصل 8، نستكشف إستراتيجيات مختلفة لصد هجوم بطل جودو، نبدأ بحركات جودو أفضل وننتهي بإستراتيجية سومو، وهي

استعارة جديدة لأسلوب تنافسي يحقق أقصى فائدة من قوة وحجم شركة. استناداً إلى وثائق نشرتها وزارة العدل، نصف كيف دمجت مايكروسوفت تقنيات جودو وسومو لتتغلب على نيتسكيب. لكن الفصل 8 ينتهي بملاحظة تحذيرية: تواجه إستراتيجيات السومو دائماً خطر مواجهة قوة أكبر - قانون منع الاحتكار، كما تفرضه الحكومة وعبر محاكمها. لهذا، نستعمل دراسة قضية موجزة عن إنتل Intel لتوضيح بعض التكتيكات التي يمكن لشركات قوية استعمالها للتخفيف من خطر مقاضاتها بموجب قانون منع الاحتكار وإبقاء مصيرها تحت سيطرتها.

يختم الفصل 9 الكتاب بدليل مستخدم لإستراتيجية الجودة، لمساعدة القراء المهتمين بمواصلة القتال. نحلل بعضاً من المظاهر التي تنطوي عليها إدارة مبادئ وتقنيات إستراتيجية الجودة. وأخيراً، نناقش عدداً من أفضل الأساليب لمساعدتك في أن تصبح بطل جودو في مجال عملك.