

## تمهيد

تؤدي الاستعارة دوراً مهماً في العمل. إنها تيسر عالمياً معقداً؛ تساعد في تنظيم الحقائق والبداهيات؛ وتسمح لك بالتعبير عن الأفكار بطريقة حيوية ومثيرة. إضافة إلى ذلك، يمكن للاستعارة أن تصبح أداة تحفيز رائعة؛ لأن فهمها سهل ونسيانها صعب عادة. يقرّ سكوت مكنيلي، الرئيس التنفيذي لشركة صن مايكروسيستيمز Sun Microsystems، أنه غالباً ما يجد نفسه «يلجأ إلى الاستعارة والتشبيه، يقتبس صوراً من رياضات وحتى حروب لدفع إستراتيجيته المهنية قدماً وتحفيز القوات»<sup>(1)</sup>. يظن مكنيلي أن «الشركات التي تنتج ستكون تلك التي ... تستعمل استعارات وتشبيهات رائعة لتوصيف عملها وسرد قصصها».

هذا الكتاب مبني على استعارتين شهيرتين نتمنى أن يجدهما القراء مقنعين في التفكير بشأن التحديات الإستراتيجية التي تواجهها شركاتهم. تأتي الاستعارة الرئيسية من رياضة الجودو، التي ظهرت في اليابان أواخر القرن التاسع عشر. تتطلب الجودو سرعة ورشاقة وقدرة على التفوق على المنافس في المناورة. الأكثر أهمية، في الجودو، بخلاف العديد من الفنون القتالية، تأتي القوة الحقيقية من تحويل وزن وقوة خصمك لمصلحتك.

بنينا على هذه الفكرة أثناء قيامنا بإجراء مقابلات في نيتسكيب Netscape في صيف 1997. عندما سألنا رئيس قسم الهندسة في نيتسكيب كيف يمكنه أن يأمل بمنافسة ناجحة مع مايكروسوفت Microsoft؛ نظراً للموقع المهيمن لويندوز Windows، أدلى بإجابة تشبه ما يحدث في الجودة. قال: «يمكنك إما النظر إلى نظام تشغيل مايكروسوفت بصفته مصدر قوة، أو يمكنك التفكير بويندوز بوصفه عبئاً يعمل على إبطاء مايكروسوفت». حقيقة أن مايكروسوفت شديدة الالتزام بويندوز، كما جادل، تقدم فرصاً لنيتسكيب للاستفادة من قوة مايكروسوفت لما فيه مصلحتها.

عندما بنينا على هذا المفهوم، أصبحت استعارة الجودة مقنعة تماماً بوصفها وسيلة للتفكير بشأن الطريقة التي يمكن عبرها للشركات التغلب على منافسين أقوى. يمكن للمهارات نفسها التي يستعملها أبطال الجودة، كما أصبحنا نظن، أن تساعد الشركات في أن تصبح أكثر تنافسية. كتبنا أصلاً عن هذه الأفكار في المنافسة في عصر الإنترنت: دروساً من نيتسكيب وممراتها مع مايكروسوفت<sup>(2)</sup>. لكن ذلك البحث زاد من اهتمامنا باستكشاف القدرة التي قد يمنحها الجودة للمنافسين، كباراً كانوا أم صغاراً.

كانت خطوتنا الأولى دراسة الجودة. إضافة إلى القراءة عن الموضوع، ذهبنا إلى دروس ومنافسات جودو، قابلنا معلّمي جودو في الولايات المتحدة، وسافرنا إلى اليابان للتحدث مع خبراء في كل من الجودة والسومو (الاستعارة الرئيسة الأخرى التي نستعملها). لكن ينبغي أن نعرف أن أيّاً منا لم يكن مستعداً لتلقي دروس في الجودو (أو السومو). أردنا فقط أن نمضي بالاستعارة بعيداً!

تالياً، قمنا باستكشاف أدب الإدارة وتعلّمنا أن الجودة يُستعمل منذ وقت طويل كاستعارة في الدوائر المهنية والأكاديمية. كان العديد من المديرين التنفيذيين في الشركات معتادين على وصف تكتيكاتهم بأنها «جودو» أو «جوجيتسو». وكانت استعارة الجودة موجودة سلفاً بين كل من الاقتصاديين وطلاب الإستراتيجية. أشار غاري هامل وسي. ك. براهالاد، مثلاً، إلى تلك الرياضة في مقالة تقليدية في هارفرد بزنس ريفيو Harvard Business Review عن النية الإستراتيجية، وكتبا: «الابتكار التنافسي مثل الجودة: أزعج منافسيك بالاستفادة من حجمهم ضدهم»<sup>(3)</sup>. بالرغم من ذلك، لم يكن أحد، على حد علمنا، قد حاول من قبل الاستفادة من الجودة ليكون أساساً لطريقة منهجية في التفكير بشأن الإستراتيجية. لهذا السبب، أصبح التحدي الذي واجهنا يتمثل باكتشاف ما إذا كانت تقنيات تشبه الجودة تُستعمل حقاً من قبل مديرين، وإذا كان الجودة يتمثل قيمة كاستعارة لإستراتيجية التطوير والاتصال.

بدأنا بتحديد أمثلة عن سلوك شركات يشبه الجودة في الماضي والحاضر. بين ربيع 1999 وخريف 2000، قابلنا أكثر من خمسين مديراً، العديد منهم رؤساء تنفيذيون ومديرو شركات، وبعضهم عدّة مرات. «كل الاقتباسات غير المنسوبة لأحد في هذا الكتاب مأخوذة من تلك المقابلات، ومذكورة في الملحق». في عدة حالات، تكلمنا أيضاً مع مديرين في شركات تتنافس مع مؤسسات في عينتنا. بعد قضاء عدة أيام في ريل للشبكات، مثلاً، قابلنا الرئيس التنفيذي لمايكروسوفت ومديرين أساسيين في عمل الشركة المرتبط بوسائل الإعلام. بشكل مشابه، على أنه جزء من تحليلنا

لشركة سي-نيت CNET، التقينا المديرين التنفيذيين لأكبر منافسين للشركة، أي-دي-جي IDG وزد-نيت ZDNet.

في حالة واحدة مهمة، لم نستطع الاعتماد فقط على المقابلات التي أجريناها في تحليلنا. ما نصفه بأنه إستراتيجية سومو - الاستفادة من قوتك وقدراتك إلى أقصى حد ممكن - يمكن أن يكون موضوعاً حساساً للغاية للشركات الكبيرة جداً التي تستطيع أن تستفيد على الأرجح من تلك التقنيات. من ثم، اعتمدنا كثيراً على معلومات عامة ووثائق حكومية، إضافة إلى مقابلات انتقائية، في كتابة هذا الفصل من الكتاب. لحسن الحظ، كانت وزارة العدل قد أنشأت أرشيفاً إلكترونياً شاملاً للوثائق المقدّمة كجزء من القضية ضد مايكروسوفت التي بدأت في 1998. كانت تلك المواد لا تُقدّر بثمن في بحثنا.

كنا مسرورين عندما اكتشفنا أن الكثير من المديرين يستعملون إستراتيجية الجودة، بالرغم من أنهم، مثل السيد جوردان من شركة موليير Moliere الذي لم يكن يدرك ذلك، كانوا يفعلون ذلك دون استعمال التعبير. كانت بعض الشركات التي درسناها توظف تقنيات الجودة وتحقق نتائج إيجابية جداً. كان يبدو أن شركات أخرى ستحقق نجاحات كبيرة لكنها واجهت صعوبة في تنفيذ إستراتيجياتها بمرور الوقت. مكّنا ذلك من دراسة أسباب نجاح، وأحياناً فشل، تقنيات الجودة. أكّدت نتائجنا إلى حد بعيد فرضيتنا بأن إستراتيجية الجودة يمكن أن تساعد العديد من الشركات في النجاح ضد لاعبين أقوى. لكنها أكّدت أيضاً شكوكنا أن إستراتيجية الجودة ليست علاجاً عالمياً.

لا نحاول الكشف عن أسرار أي شركة في هذا الكتاب. مُماشاة لقوانين كلية إدارة الأعمال في هارفرد، وعدنا المديرين الذين أجرينا معهم مقابلات أن بمقدورهم مراجعة ما سننقله عنهم والاعتراض على نشر أي معلومات سرية. لم تطلب الأغلبية العظمى إجراء أية تغييرات في الصياغة أو استعمالنا لما أوردناه عنهم، وفي حالة واحدة فقط طُلب إلينا شطب معلومات سرية. راجعت بعض الشركات حتماً أقوال رؤسائها التنفيذيين، لكننا شعرنا بالارتياح لأن بحثنا ورسالتنا بقيتا سليمتين على حالهما.

كنا قد نظمنا الكتاب في ثلاثة أقسام متميزة للسماح للقراء بالتركيز على تلك العناصر من إستراتيجية الجودة التي تثير اهتمامهم إلى أقصى حد. تم تخصيص الفصول الأربعة الأولى من الكتاب بشكل ممنهج لتطبيق استعارة الجودة في إستراتيجية العمل. أخذنا المبادئ الأساسية في الجودة - الحركة، التوازن، والفاعلية - لاستكشاف تقنيات معينة يمكن للشركات الاستفادة منها لتحقيق أفضلية على المنافسين. كل تقنية مدعومة بأمثلة من شركات ومديرين حقيقيين، ومأخوذة غالباً من الاقتصاد القديم إضافة إلى الجديد.

يعرض القسم الثاني من الكتاب بالتفصيل كيف وضعت ثلاث شركات إستراتيجية الجودة موضع التطبيق. بحثنا عن حَمَلَة الحزام الأسود: أبطال الجودة الذين كانوا أفضل من مارس هذا الفن. انتقينا جيف هاوكنز ودونا دوبنسكي من بالم كمبيوترغ وهاندسبرنغ Handspring؛ روب غلاسر من ريل للشبكات؛ وهالسي ماينور وشيلبي بوني من سي-نت نيوروكس. كانت بالم جزءاً من بحثنا منذ البداية - منذ عرف ديفي يوفي عن الشركة من دونا دوبنسكي عندما كانت ابنتاهما تذهبان إلى الروضة

معاً في 1995. لم تكن ريل للشبكات جزءاً من خطتنا الأصلية، لكن بعد عدّة اجتماعات مع روب غلاسر، أثار إعجابنا استفادته من تقنيات شبيهة بالجودو. بشكل مشابه، لم تكن سي-نيت ضمن قائمتنا الأصلية، لكن بعد اجتماعنا الأول مع هالسي ماينور، أدركنا أن سي-نيت استفادت من تعزيز فاعلية عملها في كل مرحلة تقريباً على دربها لتحقيق النجاح.

أخيراً، يقدم القسم الأخير من الكتاب إرشاداً لمجموعتين من القراء: أولئك الذين يريدون أن يعرفوا كيف يقاومون إستراتيجيات الجودو، وأولئك الذين يرغبون أن يتعلموا المزيد عن وضع إستراتيجية الجودو موضع التطبيق.

كنا قد حاولنا جعل هذا النقاش مفهوماً وثميناً لكل المديرين - سواء كنت جزءاً من شركة قديمة أو جديدة، لاعباً متمرساً أو مبتدئاً في العمل. إذا وجدت أنت أيضاً قيمة في استعمال الاستعارة لتشكيل تفكيرك بشأن الإستراتيجية، نظن أنك سوف تستمتع بهذا الكتاب.

## شكر وتقدير

كان كثير من الناس قد أسهموا في دفع هذا الكتاب إلى الطباعة. أولاً وقبل كل شيء، نود شكر الكثيرين من المديرين الذين خصّونا بسخاء ببعض من وقتهم لمشاركتهم تجاربهم وأفكارهم بشأن إستراتيجية المنافسة. نحن ممتنان على وجه الخصوص لدونا دوبنسكي وجيف هاوكنز (هاندسبرنج)، روب غلاسر (ريل للشبكات)، هالسي ماينور وشيلبي بوني (سي-نيت نيتوركس)، وتوبي لنك (إي-تويز eToys). إضافة إلى موافقتهم على إجراء مقابلات معمّقة - غالباً أكثر من مرة - ساعدونا في التحدّث إلى زملائهم واستجابوا بسرعة ولباقة لطلباتنا اللاحقة عبر البريد الإلكتروني والهاتف.

نحن سعيّدان أيضاً للتعبير عن جزيّل امتناننا لخبراء في الجودو والسومو عرفّونا إلى خفايا وميزات هاتين الممارستين. أجاب ديل سويت وكلارك ادسون من نادي توهوكو للجودو في سمرفيل، ماساشوستس، بصبر على كلّ أسئلتنا الأولية وعلمّانا في ساعة من استعراض اللعبة أكثر مما كنا نستطيع تعلّمه في أسابيع من القراءة المكثّفة. ساعدنا ديفيد ماتسوموتو، مدير برنامج التطوير، يو-إس-إيه للجودو، وأستاذ علم النفس في جامعة ولاية سان فرانسيسكو، ونيوكي موراتا، أمين وأستاذ في معهد

كودوكان للجودو في طوكيو، على أن نفهم بشكل أفضل الفلسفة الكامنة خلف الجودو. شاركنا ديفيد شايبورو، رئيس تحرير انسايد سومو، معرفته العميقة بالسومو إضافة إلى حماسه المثير، وأدّى جورج كاليما وبيبرسي كيبابا، وهما ريكيشيان (لاعبان) سابقان، الدروس على أرض الواقع.

أثناء مقابلاتنا في طوكيو، حظينا بمساعدة ونصيحة خبير من كميل تانغ يه، المدير التنفيذي لمركز أبحاث آسيا والمحيط الهادي في كلية إدارة الأعمال في هارفرد، وجيفري مكنيل، المدير الإداري لماركت ميكرز Market Makers، الذي سهّلت شبكة اتصالاته عقد العديد من الاجتماعات. في كاليفورنية، قدم كريس دارول، المدير التنفيذي لمركز أبحاث كاليفورنية التابع لكلية الأعمال في هارفرد، مساعدة لا تُقدّر بثمن بترتيب إجراء مقابلات والمساعدة في التوصل إلى نتائج غالباً ما كنا نغفل عنها.

كان مايكل كوزومانوفيداً في التطوير الباكر لأفكار إستراتيجية الجودة. أثناء عملنا المشترك على المنافسة في عصر الإنترنت: دروس من نيتسكيب ومعركتها مع مايكروسوفت (فري برس 1998, Free Press)، تكلمنا مطولاً عن إستراتيجية الجودة وكيف يمكن أن تنطبق على معركة مايكروسوفت- نيتسكيب. تم إيراد العديد من تلك الأفكار في كل من الكتاب والمقال الذي ظهر في عدد كانون الثاني-شباط 1999 من هارفرد بزنس ريفيو.

قرأ العديد من الأشخاص المخطوط في مراحل مختلفة من إنجازه وقدموا تعليقات جديدة بالاهتمام أطالت من عملنا لكنها حسّنت بشكل كبير النتائج النهائية. نود أن نشكر بهارات أناند، جو باداراكو، آدم

براندنبيرغر، بيت كوجلان، بانكاج غيموات، إلون كولبيرغ، ريتشارد فيتور، والمشاركين في حلقة بحث «المنافسة والإستراتيجية» في كلية إدارة الأعمال في هارفرد (تشرين الثاني 2000) على تعليقاتهم وردود أفعالهم المفيدة. إضافة إلى ذلك، نحن ممتنان خاصة لأصدقاء وزملاء زودونا بتغذية راجعة مكتوبة واسعة: بن سلفكا وأنطوني باي، من مايكروسوفت سابقاً؛ روس سيغلمان، من مايكروسوفت سابقاً ويعمل الآن مع كلاينر بيركنز Kleiner Perkins؛ ديفيد كولنز وباري نيلبوف من جامعة يل؛ إدواردو بالارين من آي-إي-إس-إي IESE؛ دينيس ياو من وارتنون؛ ورومان كاساديسوس-ماسانيل، جيوفاني غافيتي، تارون خانا، جان ريفكن، ويوشا سالين من كلية إدارة الأعمال في هارفرد.

قدّمت مرغوري وويليامز، مديرة تحرير مطبوعة كلية إدارة الأعمال في هارفرد، دعماً حماسياً لهذا المشروع منذ البداية، ونحن ممتنان لتشجيعها عندما لم يكن إستراتيجية الجودة سوى فكرة. نوّد أيضاً أن نشكر محررينا، هوليز هيمبوتش، لندسي وايمان، وأماندا غاردنر، الذين أروّضونا بنجاح عبر عملية التحرير، إضافة إلى ثلاثة مدققين آخرين من إنش-ب-إس HBS لأفكارهم العديدة لتطوير هذا الكتاب.

نوّد أن ننوه بالدعم المادي الذي تلقيناه من قسم الأبحاث في كلية إدارة الأعمال في هارفرد وخاصة العميد كيم كلارك ومدير البحث مايكل يوشينو. تطلّب الكتاب إجراء مقابلات شاملة، على الساحل الغربي وفي اليابان، وهو أمر لم يكن ممكناً دون دعم الكلية.

أخيراً، نوّد شكر كاثي-جين غوستافسن، مساعدة ديفيد يوفي أثناء معظم الأعوام الستة عشر الأخيرة، لمساعدتها فيما يتعلق بالاتصالات، الحصول على التراخيص الضرورية، وإبقاء المشروع تحت السيطرة. دون مساعدتها، كان إنجاز هذا الكتاب مهمة أصعب كثيراً.