

الجزء 3

---

الرد على

إستراتيجية الجودة

obeikandi.com

## كيف تتغلب على معلم جودو من الجودو إلى إستراتيجية السومو

جسد يزن 170 كيلوغراماً يحمل الكثير من الخطايا البنيوية  
والروحية

- مارك شلنغ، سومو: دليل هاو

من الصعب التغلب على معلّم جودو مثل دونا دوبنسكي، روب غلاسر، وهالسي ماينور. إنهم سريعون، رشيقون، أقوياء، وأذكياء. لكن يمكن طرح حتى أكثر معلّمي الجودة خبرة أرضاً من قبل منافس أكثر مهارة. من ثمّ، خيارك الأول عندما تواجه متحدي جودو هو إتقان إستراتيجية الجودو بنفسك. عندما يمسك بك منافسك، اعثر على طريقة لتمسك به بشكل أفضل؛ عندما يجد منافسك مصدراً لتعزيز فاعليته، ابحث عن شيء يزيد من فاعليتك. يمكن لأي شركة أن تستجيب بفاعلية للجودو بالجودو طالما كانت لدى مديريها الذهنية الصحيحة والمهارات التنظيمية.

يمكن أن تكون هذه الإستراتيجية صحيحة بشكل خاص للشركات الكبيرة أو القوية. على الرغم من أن القوة وحدها لا تمثّل الكثير في الجودو، إلا أنها ربما تكون حاسمة في نزال بين خصمين متساويين في

المهارة. التنفيذ مهم أيضاً في هذا النوع من الممارك؛ لأن أقل خطأ من قبل أحد اللاعبين قد يفتح الباب للقيام بحركة حاسمة. لكن عندما يتساوى كل شيء آخر، في نزال بين خصمين يتمتعان بالخبرة نفسها، تميل الأفضلية إلى الأقوى بينهما.

بأي حال، إستراتيجية الجودو ليست خيارك الوحيد إذا كان توازن القوة إلى جانبك. فيما يخص شركات لديها أوراق ميزانية قوية، مواقع مهيمنة في السوق، الكثير من المال، ربما يصبح السومو استعارة أكثر إقتناعاً. بتحويل اللعبة من جودو إلى سومو، رياضة القوة والحجم فيها عاملان حاسمان، يمكن أن تزيد الشركات الكبيرة والقوية حظوظها بالفوز.

### رياضة السومو

يثير السومو مباشرة صورة أجساد ضخمة تتصارع. في القسم الأعلى من السومو، يزن ريكيشي عادي - كما يفضل مصارع السومو أن يُدعى - قرابة 350 رطلاً. زاد وزن آكيونو المولود في هاواي، أول أجنبي يحصل على مرتبة يوكوزونا، أو البطل الكبير، عن المعدل ليصل إلى أكثر من 480 رطلاً<sup>(1)</sup>. في الحياة اليومية، ربما كان جسده يشكل عقبة له. لكن في المنافسات، كان آكيونو يستعمل ثقله بطريقة مذهلة، يدفع خصومه خارج الحلبة في ثوانٍ بضربات قوية.

حتى في السومو، بالطبع، الوزن ليس كل شيء. كان أحد أفضل الأبطال في الثمانينيات، شيونوفوجي، خفيف الوزن نسبياً وبنصف حجم آكيونو تقريباً. مثل شيونوفوجي، ينبغي أن يتمتع ريكيشي مثالي بتوازن رائع للقوة، الروح المعنوية، والمهارة. لكن كما لاحظ أحد المعلّقين الذين

يتمتعون بخبرة كبيرة: «جسد يزن 170 كيلوغراماً [374 رطلاً] يحمل الكثير من الخطايا البنيوية والروحية»<sup>(2)</sup>.

### مناقسة السومو

تبدأ نزالات السومو مع مذيع يعلن اسمي ريكيشي سيخوضان النزال. يذهب كلٌّ إلى زاويته ويقوم بأداء تمرين للقدمين، ويرفع كل قدم عالياً في الهواء. بعد أن يغسل ويمسح فمه بشكل احتفالي، يرش كل رجل مسحوقاً (بودرة) على الحلبة، يجلس القرفصاء، يصفق بيديه طلباً لمساعدة الآلهة، ويمد يديه ليُظهر أنه غير مسلح. بعد جولة أخرى من المسحوق، يتقدم إلى خط بدايته، يجلس القرفصاء، يضع كلتا يديه على الأرض، ويحاول إخافة خصمه بالتحديق به. إذا كان كلا ريكيشي مستعداً، يبدأ الهجوم الأول - تاشي) أي. إذا لم يكونا مستعدين، ينهضان، يعود كل منهما إلى زاويته لرش المزيد من المسحوق، ثم يجلس القرفصاء مجدداً في وسط الحلبة. قد تدوم مدة الإحماء تلك ما يصل إلى أربع دقائق في الفئة الأعلى، ثم ينبغي أن يبدأ النزال.

في تاشي) أي مثالي، يقوم المتنافسان بالشهيق والزفير معاً، ينظران إلى عيني بعضهما، ويندفعان في الوقت نفسه عبر خطوط البداية. الهدف في هذه المواجهة هو امتلاك زمام المبادرة وشن هجوم أو صده للفوز بالجولة. يتبنى كل ريكيشي طرقاً مختلفة لتحقيق تلك الغاية، وفقاً لحالته الجسدية ومهاراته. يهاجم البعض من موقع منخفض ويدفعون خصومهم إلى الخلف. يستعمل آخرون ضربات سريعة على الصدر، وتعمل أذرعهم مثل مكابس، لطرح خصومهم أرضاً أو إخراجهم من

الحلبة. يمسك آخرون بجزام الخصم، يحكمون قبضتهم عليه ويدفعون الضحية سيئة الحظ، بطناً ببطن، إلى خارج الحلبة. كبديل عن ذلك، حالماً يُحكم قبضته، ربما يرفع المهاجم خصمه عن الأرض ويرمي به أرضاً بحركة من ذراعه.

شروط النصر في السومو بسيطة. الخاسر هو أول من يمس الأرض بأي جزء من جسده، ما عدا قدميه الحافيتين، أو من تخرج قدمه من الحلبة. ومن ثم، ليس في السومو نظير ليوكيمي الجودو - فن تعلم السقوط والعودة للهجوم. في السومو، تنتهي اللعبة حالماً تسقط أرضاً.

### الفوز في السومو

يستحيل تجاهل دور القوة الجسدية في السومو، حيث يهيمن أبطال الوزن الثقيل على الحلبة. لكن الاستعداد الذهني على القدر نفسه من الأهمية. على الأقل، في اللعبة. يمكن الفوز أو الخسارة في نزالات ومسابقات في دقائق الإجماء التي تقود إلى تاشي (أي. عندما يعرف أن ثواني فقط من القتال الجسدي تنتظره، يستفيد ريكيشي خبير من هذا الوقت لتحقيق ميزة نفسية حاسمة. إذا أخاف أحد المنافسين الآخر باستعراض قوة لا قبل له بها، قد ينتهي النزال قبل حتى أن يبدأ.

تكمّن لحظة الحقيقة في تاشي (أي: يقال دائماً أن 75% من السومو موجود في الاشتباك الافتتاحي. القدرة على الهيمنة منذ البداية هي ما يفصل ريكيشي من الفئة الأولى عن أولئك الذي ينتمون إلى مستوى أدنى. يفرض بطل أسلوبه الخاص في السومو نزلاً بعد آخر، ويستعمل تاشي (أي لتفويض أقوى تقنياته.

يحدد عالم السومو سبعين تقنية فوز. تضم القائمة الرسمية مجموعة متنوعة من حركات الدفع والضرب والرمي والإسقاط والانحناء والالتواء وإضافة إلى تكتيكات غير مصنفة، مثل رفع خصم من الحزام وحمله إلى خارج الحلبة. بأي حال، عشر إلى خمس عشرة فقط من تلك التقنيات مستخدمة على نطاق واسع. أشهر طريقة لإنهاء نزال هي يوريكييري، التي يمسك بها من يرغب بالفوز بحزام خصمه ويدفعه إلى الخلف. بسيطة ومباشرة في استمادتها من القوة، يوريكييري هي تقنية الرجل الضخم. يمكن لعملاق نظرياً أن يشل حركة خصمه، يمنعه من استعمال أي قوة لمقاومته. كل ما عليه فعله عندها هو الدفع بقوة إلى الأمام، مستفيداً من قوة جسده.

مقارنة بيوريكييري، هناك العديد من التقنيات التي يصعب تنفيذها في نزال عادي. وعندما تشتد المنافسة، ربما يبدو أحياناً -على الأقل للمبتدئ- أن ريكيشي سيفعل أي شيء للفوز. لكن قوانين السومو تمنع العديد من أساليب القتال. يُحظر على المنافسين لكم، أو ركل أي منطقة عدا القدمين وخنق خصم وضمه إلى الصدر بقوة كبيرة وثني أصابعه وشد شعره، أو الإمساك بحزامه تحت الخصر. يمكن أن تدفع أي من تلك المخالفات الحكم إلى إقصاء منافس من النزال.

### السومو وإستراتيجية التنافس

يقدم السومو ثلاث أفكار رئيسة لمنافسين يحظون بميزتي الحجم والقوة. أولاً، ينبغي أن تبدأ إستراتيجية الجودو بذهنية معاكسة لـ«خدعة الجرو». يمكن للاعبين كبار الحجم الفوز في نزال قبل حتى أن يبدأ،

باستعمال تقنية ندعوها «الفَتَّ في عضد المنافس». في العمل، كما في السومو، امتلاك اليد العليا من الناحية النفسية شيء أساسي، والتردد هو الخطوة الأولى نحو الهزيمة. من ثمّ، يمكن أن يستفيد منافسون أقوى مما وصفته صناعة التقانة العالية «خ-ج-ش» -خوف، جهل، وشك- لتحديد نتيجة نزال سلفاً. بإرسال إشارات عدائية وحشد عملاء، موردين، وشركاء، يمكن أن تسد شركة مهيمنة الطريق على متحدٍ محتمل وتمنعه حتى من دخول الحلبة.

إذا لم تكن تستطيع منع المنافسين، ثاني أفضل خطوة ترد بها على منافسين محتملين هي «تضييق الخناق عليهم»، مما يجعل من المستحيل عليهم أن يتحركوا. القدرة في نهاية المطاف هي مزيج من القوة والسرعة. بإزالة السرعة من المعادلة، يمكنك تحويل أي نزاع إلى معركة قوة ضد قوة. طوّق المتحدي وأرغمه على مواجهةك مباشرة. أغرق السوق، اكسب عملاء، أغلق شبكات مورّديك، وافعل كل ما تستطيع لقطع الطريق على كل منافذ الهروب. لن يكون لهذه التقنيات تأثيرات كبيرة على عمالقة آخرين. لكنها تستطيع بسهولة إخراج لاعبين أصغر من الحلبة، مثل أي متحدي جودو ربما تواجهه<sup>(3)</sup>.

بأي حال، هناك تحذير واحد فقط: هذا لا يعني أن أي شيء مباح. فيما يخص أي منافس يطبّق إستراتيجية سومو، التقنية الرئيسة الثالثة هي «إتقان القواعد». في العمل، كما في السومو، تقع السلطة النهائية خارج الحلبة، وإساءة استعمال القوة يمكن أن تحول نصراً في متناول اليد إلى هزيمة نكراء. إضافة إلى ذلك، في العمل على الأقل، ينبغي أن يسخر أكبر وأقوى المنافسين الجهد الأكبر للعب وفقاً للقواعد. لهذا يقدم

هذا الفصل تحذيراً مهماً: لا تحاول القيام بذلك داخلياً دون تمرير كل حركة لفريقك القانوني. الأمثلة الواردة أدناه مخصصة لمساعدتك على التفكير بمجموعة واسعة من التقنيات التي يمكنها إخراج أفضل ما في قوتك. لكن تحديد إن كانت أفعال معينة مباحة أم لا يعتمد على هوية الفاعل وعلى ما يقوم به.

### «الفتّ في عضد المنافسين»

بالنسبة لرائد السوق، يمكن أن يصبح «الفتّ في عضد المنافسين» أسلوباً مباشراً مثل الإعلان سلفاً عن الخطوات التي سيقوم بها. ببساطة، بتقديم معلومات عن الأسعار المستقبلية أو قرارات التقانة، يمكن أن تحظى باهتمام العملاء وإرسال تحذير للمنافسين المحتملين. عودة إلى السبعينيات، مثلاً، قررت تكساس Texas للأدوات إعلان أسعارها المتوقعة لأقراص الذاكرة لعامين كاملين مقبلين. كما سرد مايكل بوتير القصة: «بعد أسبوع، أعلن بومار Bowmar [منافس أصغر] سعراً أقل. بعد ثلاثة أسابيع، أعلنت موتورولا Motorola سعراً أقل من ذلك. أخيراً، بعد أسبوعين من ذلك، أعلنت تكساس للأدوات نصف سعر موتورولا، وقررت الشركات الأخرى عدم تصنيع المنتج»<sup>(4)</sup>. فازت تكساس للأدوات بالمعركة دون إطلاق رصاصة واحدة.

أحياناً تجدي الكلمات وحدها نفعاً. حتى الخداع ربما يثمر بين الحين والآخر - على الرغم من أن الحكومة تحو لرفض مثل ذلك السلوك عندما يتضمن شركات تهيمن على السوق. في حالات عديدة، بأي حال، يتطلب الأمر إشارات مكلفة لمنح مصداقية لالتزام الشركة. ومن ثمّ،

من أجل الاستفادة إلى أقصى حد مما دعاه الاقتصاديان درو فودنبرغ وجان تيرول مقارنة «الكلب الكبير» - «أن تكون كبيراً أو قوياً لتبدو قاسياً أو عدائياً» - تذكر أن الأفعال أفضل من الأقوال<sup>(5)</sup>. إذا استثمرت في الأصول التي تحتاجها لجعل تهديداتك واقعية، ستلقى جهودك للردع على الأرجح النجاح.

في مثال تقليدي عن هذه الإستراتيجية، استعملت دو-بونت DuPont تقنية توسيع القدرات لقطع الطريق على المنافسة في إنتاج ثاني أكسيد التيتانيوم. في بداية السبعينيات، كان مديرو دو-بونت يعتقدون أن القطاع يستطيع تقديم 537.000 طن زيادة أثناء الثلاثة عشر عاماً القادمة<sup>(6)</sup>. بناءً على هذا التقدير، قررت دو-بونت التقدم أشواطاً على منافسيها بزيادة طاقتها الإنتاجية +500.000 طن. كجزء من تلك الجهود، لم تعلن الشركة فقط عن خططها لتوسيع المنشآت القائمة آنذاك لكنها حاولت أيضاً خداع منافسيها بالادّعاء زيفاً أنها على وشك بناء مصنع جديد ينتج سنوياً 130.000 طن. في نهاية المطاف، لم تتجح دو-بونت في ردع كل منافسيها، لكن بالرغم من ذلك فقد أثمرت تلك التكتيكات. أصبحت دو-بونت المنتج المهيمن لثاني أكسيد التيتانيوم، وهو لقب بقيت تحمله خمسة وعشرين عاماً بعد ذلك.

### بذر الخوف، الجهل، والشك

في الحالتين السابقتين، استعملت تكساس للأدوات ودو-بونت الإعلان عن خططهما المستقبلية لردع المنافسين. تكتيك شائع آخر هو تقويض الثقة بالمنافسين. بعد مغادرة آي-ب-إم لتأسيس شركته الخاصة، ابتكر

جين أمدال تعبيراً جذاباً لتلخيص تلك المقاربة. «خ-ج-ش»، كما شرح، تعني: «خوف، جهل، وشك التي يفرسها فريق مبيعات آي-ب-إم في أذهان عملاء محتملين ربما يفكرون بافتناء منتجات [المنافسين]»<sup>(7)</sup>.

«خ-ج-ش» سلاح قوي خاصة في صناعات مثل التقنية العالية، حيث تدفع التكاليف الثابتة العالية، دورات الاستثمار الطويلة، أنظمة الإنجاز، وتأثيرات الشبكات بعيدة المدى بالشركات إلى التفكير طويلاً وبإمعان قبل المخاطرة بميزانياتها على شيء مجهول نسبياً. «خ-ج-ش» معادلة بسيطة لكنها بالرغم من ذلك قوية لأنها تلعب على خوف حقيقي: إمكانية ألا يحظى بائع صغير بقوة دفع مناسبة وحتى اختفائه من السوق، مما يترك العملاء والشركاء في وضع حرج. بالمقارنة، كما كانت تقول عبارة شائعة في عقود سابقة: «لا يتم طرد أحد لشرائه آي-ب-إم».

هدف إستراتيجي سومو هو جعل اسمه مرادفاً للأمان وتصوير منافسيه على أنهم مصادر للخطر، حتى إذا كانت تقاناتهم تبدو متفوقة أو حزمة خدماتهم أكثر جذاباً. يمكن أن يتراوح هذا التكتيك من جهود لإثارة أسئلة عن منتجات المنافسين إلى إعلانات مكثفة بأن الشركة ستعرض قريباً المزيد على المنتج نفسه<sup>(8)</sup>.

تذكر سكوت كرينز، الرئيس التنفيذي لجونبير للشبكات، أنه كان على الطرف المتلقي -«إنكار وتأجيل واحتواء وثم منافسة»، كما يدعوها - عندما دخلت شركته في مواجهة ضد سيسكو. كان موقف سيسكو الأول، كما قال، «فكرة مثيرة للاهتمام، مشروعاً علمياً، وليس شركة حقيقية». ثم تحوّل تركيز المدافع نحو التأجيل: «منتج جميل، مؤسف حقاً عدم وجود

أ، ب، وت منه». عندما فشلت جهودها، حاولت سيسكو احتواء التهديد بإقناع العملاء نشر منتج جونيبر على أسس محدودة على أمل أن تلحق به سيسكو. قال كيرنز: «وأخيراً، المرحلة الأخيرة هي المنافسة المفتوحة حيث أصبح الحجم ونطاق العمل ضد التقانة والسرعة».

«خ-ج-ش» مزيج غامض بشكل خاص؛ لأنه قد يكون من الصعب جداً إثباته. في معظم الحالات الناجحة، لا ينبغي على لاعب السومو القيام بأي شيء على الإطلاق. مدفوعين بغريزة الدفاع عن النفس، يبتعد العملاء والشركاء بشكل طبيعي عن الطامعين المحتملين بالعرش. كما وصفت دونا دوبنسكي في الفصل 5، أعاق الخوف من «اتصال بيل» جهودها لجمع أموال لبالم كيبوتغ. كانت شركات عديدة، كما قالت، مترددة حتى في التكلم مع بالم خوفاً من أي يكون لدى بيل غيتس شيء يقوله.

أي-ب-إم: الأستاذ الحقيقي لـ«خ-ج-ش». في ذروة نجاحها، كانت أي-ب-إم تعتمد سياسة رسمية بحظر «خ-ج-ش». كان «دليل إدارة العمل» يقول، في جزء منه، «إن سياسة أي-ب-إم لا تقوم على كشف، مناقشة، أو بيع منتجات أي-ب-إم قبل الإعلان عنها ... لا ينبغي بممثل أي-ب-إم أن يحاول تأخير قرار عميل بشراء معدات منافسة بالإشارة إلى قيام أي-ب-إم بتطوير منتج جديد»<sup>(9)</sup>. لكن عملياً، كانت أي-ب-إم تميل لتجاوز الحدود. سواء عمداً أم لا، غالباً ما كانت الشركة تعلن عن منتجات لا يتم تقديمها في الوقت المحدد.

كان ممثلو تسويق أي-ب-إم معروفين أيضاً بتوجيه رسائل طويلة لعملاء يحتونهم فيها على التفكير في عدّة قضايا «خطيرة» تثيرها منتجات

المنافسين. ربما لا يكون دعم أي-ب-إم الفني جيداً، مثلاً، أو ربما يظهر تضارب إذا قام عملاء بوصول جهاز ما إلى حاسب أي-ب-إم<sup>(10)</sup>. إضافة إلى ذلك، كانت هناك شكوك على نطاق واسع بأن أي-ب-إم تستفيد من قرارات الإنتاج والتقانة في السبعينيات لتكثيف «خ-ج-ش». بتغيير وتطوير المعالجات وأنظمة التشغيل التي تستعملها، كانت الشركة تغذي مخاوف العملاء من عدم قدرة المنافسين على الحفاظ على التوافق مع أي-ب-إم.

مايكروسوفت: «خ-ج-ش» في التسعينيات. إذا كانت أي-ب-إم مبتكرة «خ-ج-ش»، فإن مايكروسوفت في التسعينيات كانت تُعدّ على نطاق واسع أفضل من أجاد هذا الفن. بداية من الثمانينيات، بنت مايكروسوفت سمعة بإعلانها عن منتجات جديدة قبل تقديمها للجمهور بوقت طويل. هلت إنفو-ورلد في 1983 «دوز ويندوز من مايكروسوفت!» - على الرغم من أن ويندوز 1.0 لم يظهر سوى بعد عامين. إضافة إلى ذلك، كانت مايكروسوفت تتقن الوعد بـ«نعيم مستقبلي»، وترد على كل إعلان من أحد المنافسين بالتأكيد على أن ويندوز يستطيع في نهاية المطاف تقديم الأشياء نفسها<sup>(11)</sup>.

في بعض الحالات، وفقاً لعملاء ومنافسين، كانت مايكروسوفت تمضي أبعد، تروج بفاعلية لشكوك بشأن إمكانيات الخصوم. وفقاً لمدير في أمريكا-أونلاين حضر اجتماعاً في كانون الثاني 1996، بين بيل غيتس ورئيس أمريكا-أونلاين التنفيذي ستيف كيس، استعملت مايكروسوفت دون خجل «خ-ج-ش» في محاولة لجعل أمريكا-أونلاين تتخلى عن متصفح الإنترنت نافيفيتر من نيتسكيب لصالح إكسبلورير من مايكروسوفت. بعد استعراض قائمة من مشكلات نيتسكيب، أفاد

المدير الذي فضّل عدم ذكر اسمه أن مايكروسوفت وصلت إلى صلب الموضوع: «اعتمد الفريق الذي لا يمتلك فقط التقانة والمنتجات الأفضل، وإنما الحجم والالتزام لجعلها راسخة»<sup>(12)</sup>.

يمكن أن يكون «خ-ج-ش» سلاحاً ذا حدّين. في قضيتها ضد كل من أي-ب-إم ومايكروسوفت، استشهدت وزارة العدل بأمثلة من «خ-ج-ش» لتعزيز أدلتها. لكن مع إبقاء هذا الإجراء القانوني في البال، يمكن للجهل أن يصبح أداة قوية في يدي قائد السوق. ببناء سمعة قاسية وإثارة الشكوك في أذهان العملاء، يمكن للاعبين كبار وأقوياء الفوز في الحرب حتى قبل أن تبدأ المعارك.

### إستراتيجية السومو: «الفتّ في عضد المنافسين»

- استعمل سياسات تسعير عدائية لردع ضعاف القلوب.
- استعمل سياسات إنتاج عدائية لمنع لاعبين ضعاف من التوسع.
- استعمل الخوف، الجهل، والشك لإبقاء العملاء والشركاء الذين يكرهون المخاطرة تحت السيطرة.

### تضييق الخناق عليهم

في حالات عديدة، يمكن لجهد منسّق للفتّ في عضد المنافسين أن يحسم نتيجة نزال. لكن إذا فشلت هذه التقنية، ينبغي أن تكون مستعداً للزج بكل حجمك وقوتك في القتال. هدفك الأساسي كإستراتيجي سومو

هو إرغام خصومك على الدخول في منافسة مباشرة معك، إرغام منافسيك على استنزاف مواردهم والتقليل من فرصهم في وضع تكتيكات الجودو موضع تطبيق.

### الإفناق أكثر من خصمك

إحدى الطرق لتحقيق هذا الهدف هي ببساطة التفوق على خصمك بالإفناق كلما استطعت. إذا كان النصر يعتمد على وجود أموال طائلة، يستطيع اللاعب الأكبر الفوز بكل تأكيد. لهذا إن كنت في عمل يتطلب إعلاناً مكثفاً، تفوق على خصمك في ذلك. تفوق على منافسيك بالابتكار إن كان عملك يعتمد على التقنية؛ إذا كانت صناعتك تعتمد على وجود أصول كبيرة، احصل على المزيد منها. لا تقنع شركات مثل سيسكو، مايكروسوفت، و إنتل بإنجازاتها الماضية. تستمر في الاستثمار بكثافة في التقنية، المبيعات، والتسويق لإبقاء خطوطها الدفاعية قوية. تنفق إنتل، مثلاً، على الأبحاث والتطوير أموالاً تعادل تقريباً ما تجنيه أقرب منافسيها، إي-إم-دي AMD من المبيعات.

كان بطل الاقتصاد القديم كوكا-كولا قد أتقن فن التفوق في الإفناق على منافسيه في كل أنحاء العالم، ويعرض عادة حوافز مميزة، خفضاً للأسعار، اقتطاعاً وفقاً لرقم المبيعات، وميزانيات تسويق-مشركة كبيرة لضمان وجود منتج على الرفوف، عرضه في نهاية الممرات، والحصول على مساحة تبريد في المتاجر<sup>(13)</sup>. على الرغم من أن كوكا تجد صعوبة دائماً في إزاحة بيبسي عن الرفوف، إلا أن تكتيكات السومو التي تتبعها غالباً ما تقصّر حياة منافسين أصغر.

طريقة أخرى للتفوق على خصمك في الإنفاق هي تقديم منتجات أو خدمات مجاناً، تضحية بالعائد لا تستطيع شركات أقل حجماً تقديمها. الأعمال المجانية مخصصة للشركات الكبيرة؛ لأن نطاق عملها يقدم فرصاً كبيرة للمنفعة المادية المتبادلة. تستطيع كوكا-كولا، الخبيرة في هذا المجال، تقديم لافتات، برادات، وأدوات أخرى لأنها تهيمن على أكثر من 40% من السوق العالمي لمركزات المشروبات الغازية وهذا ترف يفتقر إليه منافسون مثل آر سي كولا و-7 أب. بشكل مشابه، كانت أمريكا-أونلاين قد مارست ضغطاً كبيراً على منافسين أصغر في الولايات المتحدة بتزويد المشتركين بـ500 ساعة اتصال بالإنترنت مجاناً.

### تأمين شركاء أساسيين

بديل سومو آخر هو تأمين الشركاء الضروريين جداً لنجاحك في عملك. بدمج شبكات توزيعك، مثلاً، يمكنك الضغط بقوة على مبيعات المنافسين. اعتمد المتنافسان التقليديان كوك وبيبيسي هذه المقاربة في الثمانينيات بإعادة شراء شبكات التعبئة من الحاصلين على امتيازها. بحلول نهاية التسعينيات، امتلكت كلتا الشركتين أو سيطرتا على 90% تقريباً من توزيعهما المباشر، مما لم يترك مجالاً واسعاً في السوق لمستقلين ربما يحثهم لاعبون آخرون على العمل معهم. حوّلت كوك بعد ذلك الإستراتيجية نفسها ضد بيبيسي ما وراء البحار. في 1996، اشترى العملاق الذي يتخذ من أتلانتا مقراً له مصنع تعبئة بيبيسي في فنزويلا، البلد الأمريكي اللاتيني الوحيد الذي كانت بيبيسي تمسك فيه بالصدارة. مقابل استثمار بقيمة 500 مليون دولار، حصلت كوك على 72% من السوق بين ليلة وضحاها. هذا ما ندعوه إستراتيجية سومو!

## قسّم السوق ووجه هجومك نحو الهدف

مقاربة ثالثة هي تقسيم السوق، استعمال علامات تجارية مختلفة لإثبات الوجود في كل قسم. أمسكت نيويل Newell بزمام المبادرة في سوق الأدوات المنزلية في التسعينيات بتزويد تجار التجزئة بعروض منتجات من ثلاث فئات: جيد، أفضل، والأفضل. ساعدت إستراتيجية التقسيم تلك نيويل على تحقيق اقتصاد واسع النطاق، في حين جعل من الصعب على وافدين جدد العثور على نقطة ضعف يمكنهم الهجوم من أثناءها<sup>(14)</sup>.

يمكن أن يسهّل هذا التكتيك أيضاً على شركات كبيرة تواجه إستراتيجي جود القيام بهجوم مضاد. غالباً ما يجد متحدو جودو فرصة في خوف لاعب مهيم من تآكل قاعدته. لكن بتقسيم السوق، يمكن لإستراتيجي سومو التخفيف من خطر التراجع وتوجيه هجومه. اعتمدت أمريكة-أونلاين هذه المقاربة في الرد على هجوم فريسيرف في المملكة المتحدة. بعد أحد عشر شهراً من تقديم فريسيرف لعرض الاتصال المجاني بالإنترنت (كما ناقشنا في الفصل 4)، قامت أمريكة-أونلاين بخطوة مماثلة وقدّمت موقع نيتسكيب الإلكتروني<sup>(15)</sup>. مليئاً بالإعلانات والأقراص المجانية، عمل موقع نيتسكيب الإلكتروني كعلامة تجارية قتالية، وسمح للشركة بإبطاء فريسيرف دون المخاطرة بعلامة أمريكة-أونلاين الأصلية. أثناء شهوره من إطلاقه، كان قد انتسب إلى موقع نيتسكيب الإلكتروني 300.000 مشترك، وحصل على حصة معقولة من سوق فريسيرف.

ثم عمدت أمريكة-أونلاين إلى التقدم بالمعركة خطوة واحدة إلى الأمام بمزج تقنيات السومو والجودو معاً. في أيلول 2000، بدأت أمريكة-

أونلاين تقديم عرض اتصال غير محدود بالإنترنت عبر رقم مجاني مقابل رسم شهري محدد. قلبت تلك الخطوة الطاولة على فريسيرف، التي كانت قد تقدمت بادئ الأمر على أمريكة-أونلاين بعد إلغاء رسوم الإنترنت الشهرية واقتسام رسوم الاتصال التي كانت تحصلها شركات الهاتف بدلاً من ذلك. كانت خدمة أمريكة-أونلاين المجانية أفضل بكثير للمستهلكين الذين يستخدمون الإنترنت أكثر من سبع ساعات في الشهر. لكن إذا قامت فريسيرف بمحاكاة خطوة أمريكة-أونلاين الخاصة برسوم الاتصال، ستخسر مصدر عائداتها الرئيس؛ وإذا امتنعت عن ذلك، ستخسر على الأرجح حصتها في السوق. اختارت فريسيرف محاكاة خطوة أمريكة-أونلاين وزادت من حدة المنافسة بتحديد رسم شهري أقل. بعد عدة شهور، كانت أمريكة-أونلاين تشهد نمواً كبيراً في أعضاء المشتركين وتحقق أرباحاً من خدماتها (يعود ذلك بشكل أساسي إلى قدرتها على جني عائدات إعلان وتجارة إلكترونية)، فيما وافقت فريسيرف، التي كانت تواجه خسائر متزايدة، على قيام واندو Wanadoo، وهي أكبر مزود خدمة إنترنت في فرنسا، بالاستحواذ عليها.

### أبرز لاعبي سومو: مايكروسوفت

على الرغم من أن أمريكة-أونلاين أظهرت مهارة كإستراتيجية جودو وسومو، إلا أن مايكروسوفت هي التي أصبحت معروفة بالاستفادة من كليات التقنيتين، بفضل دعوى الولايات المتحدة ضد مايكروسوفت، الخاصة بمكافحة الاحتكار التي بدأت في 1998. أسهمت عدة عوامل في انتصار مايكروسوفت على نيتسكيب، التي شكلت نواة قضية الحكومة. اقترفت نيتسكيب أخطاء

إستراتيجية وتقنية كبيرة، في حين نجحت مايكروسوفت في إنتاج متصفح كان جيداً على الأقل مثل متصفح نيتسكيب في أقل من عامين<sup>(16)</sup>. لكن يُعزى نصر مايكروسوفت النهائي في جزء كبير منه إلى إتقان الشركة للجودو، الذي ترافق مع هجوم متواصل بإستراتيجية السومو.

الخطوط العريضة للقصة معروفة تماماً: ظهرت نيتسكيب على المسرح في كانون الأول 1994 وسرعان ما استولت على سوق المتصفحات بتطبيق عدد من تقنيات الجودو بمهارة (كما ناقشنا في الفصلين 2 و4). بحلول الوقت الذي استوعب فيه غيتس تماماً التهديد الذي تشكله نيتسكيب، كانت الشركة الناشئة قد استولت على قرابة 90% من السوق - وفقاً لبعض الآراء، صدارة لا تُقهر.

العمل وفقاً للجودو. لكن غيتس لم يستسلم. بدأ هجومه على نيتسكيب بقرار الدفع عندما يتم سحبه، قبول الإنترنت والتقانات التي كانت نيتسكيب قد ساعدت في الترويج لها. في مذكرة له في أيار 1995 بعنوان «موجة الإنترنت المدّية»، أعلن غيتس أنه يعد الإنترنت «على أعلى مستوى من الأهمية»<sup>(17)</sup>. إن فشلت مايكروسوفت في التعامل مع هذا التحدي الأخير، كما أشار، ربما يتلاشى عملاق البرمجيات بالطريقة التي أفسحت بها شركات الحواسيب الصغيرة الطريق أمام الحواسيب الشخصية. من ثمّ، كما كتب: «أريد أن أوضح أن تركيزنا على الإنترنت ضروري لكل جزء من عملنا».

في البداية، لم تكن تطبيقات نيتسكيب واضحة. كان فريق من المطوّرين آنذاك «في جهاد لبناء متصفح إنترنت من الطراز العالمي» والتنافس مباشرة مع نيتسكيب، كما يتذكر بن سليفكا الذي قاد تلك الجهود<sup>(18)</sup>. لكن آخرين

في مايكروسوفت كانوا يخشون أن تكون نيتسكيب متقدمة كثيراً عليهم. بدلاً من محاربة نيتسكيب، اقترحوا أن تقوم مايكروسوفت بالإمساك بالخصم و«محبته حتى الموت»<sup>(19)</sup>. كتب أحد المديرين: «سنمنحهم سبباً وجيهاً للتعاون معنا (بداية، ينبغي أن يجنوا ما يكفي من المال) وسيكون لديهم بالآتي حافز كافٍ لعدم القيام بأشياء مع منافسينا»<sup>(20)</sup>. وافق غيتس: «الفكرة أنهم طوال أربعة وعشرين شهراً وافقوا على القيام بأشياء معينة في المنتج [المتصفح] ووافقنا على جعل عمل مخدمهم ناجحاً»، وأضاف: «سأودّ فعلاً رؤية شيء مثل ذلك يحدث»<sup>(21)</sup>.

في حزيران 1995، قامت مجموعة من مديري مايكروسوفت برحلة إلى مقر نيتسكيب في ماونتن فيو لعرض اتفاق شراكة، لكن نيتسكيب رفضت ذلك. بمواجهة ذلك الرفض، استعدت مايكروسوفت للعب بخشونة بالاستفادة من أصول خصمها. على الرغم من أن نيتسكيب كانت قد أثارت الاهتمام في البداية بتقديم نافيجيتر لمتصفح الإنترنت مجاناً، إلا أن الشركة حصلت على تدفق عائدات مرضي بفرض رسوم على عملائها من الشركات التي تستعمل متصفحها. فيما يخص غيتس، كان واضحاً أن مايكروسوفت تستطيع استغلال هذه الفرصة بإرغام نيتسكيب على الاختيار بين الربحية وحصة السوق. لاحظ في بريد إلكتروني إلى بعض موظفيه الكبار: «هذا القتال كله بشأن المتصفح سيكون مثيراً للاهتمام. سيؤذيهم طموحهم بجني أموال من المتصفح -إنها حالة جشع- هم من وضع القواعد التي جعلت المتصفحات مجانية»<sup>(22)</sup>.

بالرغم من ذلك، لم تطلق مايكروسوفت هجوماً واسع النطاق على نيتسكيب سوى بعد ستة شهور أخرى. مع انشغال الإدارة العليا بالإطلاق

الوشيك لويندوز 95 وإم-إس-إن MSN، بقي الأمر على حاله حتى الخريف عندما انبثقت إستراتيجية مركزية لوضع نيتسكيب في موقعها الصحيح. وربما كان التأخير أطول لو أن نيتسكيب لجأت إلى خدعة الجرو وتفادات إثارة اهتمام مايكروسوفت سنة أو اثني عشر شهراً آخر. اعترف رئيس مايكروسوفت التنفيذي ستيف بالمر لاحقاً: «لولا الصحافة والضغط التنافسي، لست متأكداً أننا كنا سنغير كل الأشياء التي قمنا بتغييرها، أو بالسرعة والتركيز الذي عملنا به»<sup>(23)</sup>.

تابع العمل بتقنية السومو. بحلول خريف 1995، كان بيل غيتس مقتنعاً أن لا شيء أكثر أهمية لمايكروسوفت من الحصول على 30% من سوق المتصفحات بأسرع وقت ممكن<sup>(24)</sup>. ربما كان تحديد هدف بأقل من نصف السوق على الأقل يبدو محيراً. لكن غيتس كان يفهم أنه ينبغي على مايكروسوفت على المدى القصير منع نافيجيتر من وضع معايير شبكة الإنترنت العالمية. إذا استطاعت مايكروسوفت الحصول على 30%، ستكون قد أمنت موطئ قدم جيداً. سيكون تحقيق نصر كامل بعد ذلك، كما كان غيتس يعتقد، مسألة وقت فقط.

في تشرين الثاني، عرض فريق من الإدارة على غيتس خطة تفصيلية بشكل استثنائي لتحقيق ذلك الهدف. بعنوان «كيف تحصل على حصة 30% في 12 شهراً»، قدّمت الوثيقة مخططاً تفصيلياً من ست نقاط للتغلب على نيتسكيب، بما في ذلك توصيات بالرسائل التي ينبغي نشرها، الشراكات التي ينبغي بناؤها، وطريقة التفوق على نيتسكيب في الإنفاق من أجل «استساخ وتثبيت نيتسكيب» والمضي قدماً في حملة علاقات عامة مركزة<sup>(25)</sup> (انظر شكل 1-8).

## شكل 1-8: خطة مايكروسوفت للتغلب على نيتسكيب

## كيف تحصل على حصة 30% في 12 شهراً

## توصيات موجزة

- 1- اعمل وفقاً لمعتقد الإنترنت: اليوم نيتسكيب شركة صديقة للإنترنت، ومايكروسوفت هي الشركة التي لا تهتم بالإنترنت. كشركة، ينبغي أن يكون لدينا معتقد إنترنت. ينبغي أن تسأل كل مجموعة في مايكروسوفت كيف يمكن أن تجعل الإنترنت أفضل للعملاء، وكيف يمكنها أن تقدم قيمة جديدة للإنترنت لا يمكن لشركات أخرى الاستفادة منها. ينبغي أن تكون ملتزمين عاطفياً بنجاح الإنترنت كما نحن ملتزمون بنجاح ويندوز. ينبغي أن نركز على حملة علاقات عامة واحدة توضح كيف سنجعل الإنترنت مكاناً أفضل للعمل، وكيف أننا نقدم المزيد من الفرص، بدلاً من كيف نصنع فرقاً.
  - 2- استنسخ نيتسكيب والتفوق عليها: ينبغي أن نعمل بجد لاستنسخ نيتسكيب. يجب أن نضع خطة لاستنسخ كل الميزات التي لديهم اليوم، إضافة إلى ميزات سيقومون بإضافتها من الآن وحتى إصداراتنا المقبلة. ينبغي أن نجعل ذلك أولوية قصوى ونكلف أفضل موظفينا بهذه المهمة. إضافة إلى عملنا المخطط له ويندوز 32/أو-إل-إي Win32/OLE، ينبغي أن نعمل بجد لتوسيع وامتلاك هتميل HTML كصيغة، وأثناء ذلك تعزيز أصولنا الموجودة حالياً للتقدم إلى الأمام. ينبغي أن نقرن مدة تشغيل الحاسب بإكسبلورير (متصفح الإنترنت)، ونتوق أن أنظمتنا يمكنها التعامل مع هتميل للعرض ثنائي الأبعاد. ينبغي أيضاً أن نعمل على آر-تي-إف RTF، نعيد تصميمه ليكون توسعة طبيعية لهتميل، ونغير برنامج ورد (معالج النصوص) وبرامج نصية أخرى لقراءة وكتابة هذه الصيغة الجديدة.
  - 3- الحصول على 80% من أفضل مواقع الإنترنت ترتبط بعميلنا: تجذب المحتويات حركة المتصفحين، وينبغي أن نصل إلى أفضل خمسة مواقع ونسألهم: «ما الذي يمكننا فعله لجعلكم تبتنون إكسبلورير؟». ينبغي أن نكون مستعدين لكتابة شيك، شراء مواقع، أو إضافة ميزات - أن نعمل أساساً كل ما يتطلبه الأمر لجذب حركة النصفح. ينبغي أن نعيد تركيز عملنا (ما نركز عليه إم-إس-إن-إي MSN اليوم) على هذا العرض. ينبغي أن نختار أشخاصاً أكفياً للتعامل مع هذه المشكلة.
  - 4- تقديم محتوى وأدوات مايكروسوفت ترتبط بمتصفحنا: بناء منصة الإنترنت وحدها ليس كافياً؛ وينبغي أن تقود أدواتنا، محتوى الموقع ومجموعات التطبيقات إلى تلك المنصة. ينبغي أن نجعل إكسل Excel جزءاً من الإنترنت، وبرامج أخرى تزيد من سيطرتنا. اليوم، لدينا تقانة رائدة في إم-إس-إن-إي وباقي برامج مايكروسوفت التي لا تركز على الإنترنت، وتقدم بدلاً من ذلك فضاءً بديلاً. ينبغي أن نعيد تركيز هذه التقانات على برنامج قياسي وصيغة هتميل. يجب أن تكون تلك أولوية قصوى لمجموعات تطبيقاتنا لتنفيذ هذه الرؤية.
- لناشري مواقع الإنترنت، نحتاج إلى رسالة واحدة، حيث تستخدم كل من ميديافيو MediaView وبلاك-بيرد BlackBird هتميل الموسعة كصيغة أصلية لهما. إضافة إلى ذلك، ينبغي أن تكون لدينا أداة لإدارة الموقع يمكن استخدامها لإدارة محتوى هتميل الحالي إضافة إلى أشكال مختلفة من الوثائق (مكتبية).



MSF 0001 12  
CONFIDENTIAL

- لمطوّري التطبيقات، ينبغي أن نقدم نسخاً من في-ب VB وأكسيس Access ترتبط بموقعنا، وأن نسمح لأخريين بتطوير أدوات صوتية وصيغ ثنائية الأبعاد. ينبغي أن يتضمن هذا صيغ صوتية من النوع الذي يمكن استخدامه في في-ب.
  - للمستهلكين، ينبغي أن نقتد محرراً يسهل التعامل معه لإرسال ملاحظات وتعديل صفحة البدء. لا ينبغي أن نخاف من إنفاق أموال هنا للدخول في اللعبة - ينبغي أن ن فكر بشراء شركات قائمة لزيادة حضورنا وحصتنا.
  - كل موضوعات الإنترنت، من إم-إس-إن أو من المستهلك، ينبغي أن ترتبط بموقعنا. ينبغي أن نعيد تشكيل محتوى موقع إم-إس-إن القائم حالياً (مثل مصادر السيارات ومركز الموسيقا)، ونتوق أيضاً من أن روابط جديدة (مثل سيتيسكيب Cityscape) تستفيد من ميزات في متصفحنا.
  - الاستثمار في أشكال محتويات جديدة مميزة. ينبغي أن ننبؤ مركزاً قيادياً في تقديم محتوى جديد للإنترنت. ينبغي أن نتولى القيادة في ألعاب الإنترنت بمزيج من الألعاب الجديدة إضافة إلى منتجات الألعاب الاستهلاكية. ينبغي أن تقدم أو نروج محتوى عائلي.
- 5- الترويج لمتصفح الإنترنت إكسبلورير بقوة. لعلنا فازت مايكروسوفت عبر التسويق، إلا أن نيتسكيب تفوق علينا في تسويق موقعها الإلكتروني. ينبغي أن يتغير هذا. ينبغي أن نضاهي نيتسكيب بالتسويق الإلكتروني، إضافة إلى تعزيز قنواتنا القائمة حالياً لتحقيق الفوز. أفعال رئيسية:
- موقع واحد. محير أن لدينا موقعين، وينبغي أن يكون لدينا موقع واحد، يقدم خدمات أساسية ومتقدمة. ينبغي أن يكون موقعاً جذاباً وغاية في التطور، مع محتوى رائع، ويجب أن يركز على تقديم إكسبلورير كمنصة، وينبغي أن تقدم كل الصفحات ميزات جديدة ترتبط بإكسبلورير. ينبغي أن يقدم هذا الموقع خدمات ومحتوى رائع تجعل المستخدمين يرغبون بالعودة إليه. يتضمن هذا محتوى تقليدياً (دعم المنتج، ترقية برامج، إلخ) إضافة إلى محتوى «جديد» (البحث في الإنترنت، صفحات بيضاء، إلخ). يجب أن يكون لدينا فريق إنتاج متكامل تستند أهدافه الرئيسية إلى تحقيق حصة لإكسبلورير، ويركز على ديمومة سعادة مستخدمي المتصفح.
  - ترويج الإنترنت لمستخدمين جدد. ينبغي أن نتوق أن المستخدمين يرون ويندوز أفضل طريقة للاتصال بالإنترنت. ينبغي أن نقدم للمستهلكين المزيد من الخيارات، بحيث يجدي إكسبلورير نفعاً بالنسبة لهم بغض النظر عن الاتصال بالشبكة الدولية. ينبغي أن نقدم ميزات إنترنت جديدة في حقبية خاصة، ونجعل كل مستخدم ويندوز 95 يحصل عليها.
  - الفوز بكل مبيعات الشركات. ليس هناك سبب يجعلنا نخسر مبيعات الشركات. ينبغي أن نركز جهود فريق مبيعاتنا على جعل إكسبلورير جزءاً من المواقع الإلكترونية. ينبغي أن ندفع باتجاه التكامل بين الأوفيس وتقانة المعلومات. لا يمكن أن نخسر هذه المعارك.
- 6- إعادة تحديد موقع إم-إس-إن والتركيز عليه مع تقانات ذات صلة. تؤثر هذه الإستراتيجية على العديد من المجموعات، لكنها أشد تأثيراً على إم-إس-إن. يمتلك فريق إم-إس-إن تقانة رائعة يمكن استخدامها لحل مشكلات الإنترنت والتي توجّه تعاملهم حالياً مع الإنترنت؛ وينبغي أن نتوق من تغيير إستراتيجية إم-إس-إن الجديدة حيث يكون ذلك ضرورياً للترويج لمتصفح الإنترنت الخاص بنا. هناك ثلاث قضايا هنا.

- القضية الأولى هي تحديد المكانة: ينبغي أن نحدد إم-إس-إن ونتوَّق من أننا نقدم ابتكارات إنترنت أولاً، وأن يكون إم-إس-إن موقِعاً رائعاً على الإنترنت. ينبغي أن ن فكر بتقديم خدمات جديدة من فريق إم-إس-إن خاصة بالإنترنت وليس بام-إس-إن.
  - القضية الثانية هي التوزيع: إن تسويقنا لإم-إس-إن يجعل من المستحيل علينا إقامة شركات رئيسة لتوزيع المتصفح. ينبغي أن نفتح صندوق ويندوز لتسهيل الوصول إلى خدمات إلكترونية ومزوَّدي خدمة الإنترنت.
  - القضية الثالثة هي التنافس: ينبغي أن نتأكد أن التنافس الرائعة من فريق إم-إس-إن تركز على الصيغ التي تتوافق مع الإنترنت. هذا يعني أن بلاك-بيرد وميديا-فيو يجب أن يرتبطا بإكسبلورير كسلة واحدة، وينبغي أن ندمج [www.microsoft.com](http://www.microsoft.com) و [www.msn.com](http://www.msn.com) بحيث يكون هناك موقع واحد فقط يركز على ترويج إكسبلورير.
- تكلمة هذه الوثيقة مقسومة إلى جزئين: تحليل لقطاعات العملاء والرسائل التي ينبغي أن نبعث بها، واطار زمني مفترض لتنفيذ هذه الخطة في 12 شهراً القادمة.

المصدر: وزارة العدل الأمريكية، قسم مكافحة الاحتكار، «كيف تحصل على حصة 30% في 12 شهراً»، الوثيقة الحكومية 684 في دعوى الولايات المتحدة ضد مايكروسوفت، <http://www.usdoj.gov/atr/cases/exhibits/684.pdf> (تصفح 19 تشرين الثاني 2000).

على الرغم من أن غيتس لم يمنح موافقته الكاملة على هذا الاقتراح، إلا أنه شكل الدعائم الأساسية لإستراتيجية مايكروسوفت أثناء السنوات القليلة التالية. سرعان ما أجاز غيتس للمديرين استثمار 100 مليون دولار على الأقل كل عام لبناء متصفح إنترنت، ويزيد ذلك عن الأموال المخصصة لتطوير نافيجيتر نيتسكيب بنسبة ثلاثة إلى واحد<sup>(26)</sup>. استمرت مايكروسوفت بعرض متصفحها مجاناً، فيما كانت نيتسكيب تحصل على مقابل من الشركات العميلة. وحاولت مايكروسوفت تعزيز حصتها في الأذهان والسوق بتنفيذ توصية الخطة «كتابة شيك، شراء مواقع، أو إضافة ميزات - بشكل أساسي، فعل كل ما يتطلبه الأمر لتحقيق النجاح».

عاد التركيز على استغلال قوة وحجم مايكروسوفت للظهور في عرض قدمه في شباط 1996 بول ماريتز، وهو تقرير تم تقديمه لبيل غيتس مباشرة<sup>(27)</sup>. كانت المشكلة، كما قال، واضحة وطارئة: كانت نيتسكيب تمتلك نحو 90% من السوق، في حين تمتلك مايكروسوفت أقل من 5%. الأكثر أهمية من ذلك، كانت نيتسكيب تستعمل موقعها في السوق بتحويل المتصفح إلى «نظام تشغيل افتراضي» ربما يحل يوماً ما محل ويندوز. لكن كان لدى مايكروسوفت الموارد الضرورية لتتصد الصاع صاعين: «أصول كبيرة» في الحواسيب، المخدمات، التطبيقات، والأدوات، إضافة إلى «أموال أكثر من نيتسكيب».

ينبغي أن تستفيد مايكروسوفت، كما جادل، من مواردها لتطوير متصفح يتفوق على نافيجيتر في الأداء. إذا تم ربط ذلك المتصفح بعد ذلك بقوة عبر التقنية والتسويق مع ويندوز، الذي يشغل أكثر من 90% من كل الحواسيب الشخصية، تستطيع مايكروسوفت أن تبني بسرعة قاعدة قوية. إضافة إلى ذلك، أوصى بأن تقوم مايكروسوفت بإقناع المستهلكين بتقديم إكسبلورير بكثافة في المعارض التجارية ومناسبات التقنية العالية الأخرى، دفع حوافز لباعة يعرضون «عدّة أدوات الإنترنت» الخاصة بها، بناء شراكات مع مزوّدي خدمة الإنترنت، والإعلان على نطاق واسع، خارج وعلى المواقع الإلكترونية.

ينبغي استهداف شركات عميلة عبر حملة تثقيف مركّزة، توضيح الرسالة بأن متصفح الإنترنت ومخدم مايكروسوفت مجانيان. ينبغي أن تصل مايكروسوفت إلى مواقع الإنترنت الرائدة ومزوّدي الخدمة الآخرين، تمنحهم أدوات، فرص تسويق (مثل تضمين قرص مدمج مع رزمة ويندوز

95)، وتمويل حملات تسويق مشتركة للترويج لإكسبلورير. ينبغي تقديم حوافز مشابهة أيضاً لمزوّدي خدمة الإنترنت، باعة البرمجيات، ومصنّعي الحواسب الشخصية. (انظر الجدول 8-1).

### جدول 8-1: مايكروسوفت تدخل في معركة مباشرة مع نيتسكيب

الاتفاق مع مايكروسوفت	الاتفاق مع نيتسكيب	عملاء الشبكات الداخلية
آذار 1997	تشرين الأول 1996	شيفرون Chevron
آب 1997	كانون الثاني 1997	ك-بي-إم-ج KPMG
<b>مزوّدو خدمة الإنترنت والخدمات الإلكترونية</b>		
آذار 1996	تشرين الثاني 1994	إم-سي-آي MCI
تموز 1996	آب 1995	إيه تي وتي AT&T
تشرين الأول 1996	تشرين الثاني 1995	بروديجي Prodigy
آذار 1996	آذار 1996	أمريكة-أونلاين AOL
حزيران 1996	آذار 1996	كمبيو-سيرف CompuServe
كانون الأول 1996	آب 1996	سبرنت Sprint
<b>مصنّعو الحواسب الشخصية وشركات البرمجيات</b>		
آب 1997	آب 1995	آبل Apple
تموز 1997	تشرين الأول 1995	إنتيوت Intuit
تموز 1997	تشرين الثاني 1996	لوتس/آي-ب-إم Lotus/IBM

المصدر: مايكل إيه. كوزومانو وديفيد ب. يوفي، المنافسة في عصر الإنترنت: دروس من نيتسكيب ومعركتها مع مايكروسوفت .

بهذه الطريقة، كانت مايكروسوفت سترغم نيتسكيب على الدخول في معركة مباشرة على عدّة جبهات، مما يشكّل وضِعاً تتفوق فيه قوة مايكروسوفت وتحقق النصر. ظهر أن ذلك الاحتمال واعد بشكل خاص بفضل مشكلة اكتشافها ماريتز في إستراتيجية نيتسكيب. كان المتحدّي، وفقاً لرأيه، «مهوّساً بمايكروسوفت»، «ويستحضر «خيالات نوفيل». كان يصدر عن نيتسكيب «ردود أفعال على إستراتيجية إم-إس [مايكروسوفت]»، و«مستعدة لمحاكاة إم-إس على نطاق واسع» - ضعف كان ماريتز يأمل باستغلاله لاستفزاز نيتسكيب ودفعها لتخوض حرب ضربة-بضربة.

«هذا يوم سعدك». على الرغم من أن معظم بنود تلك الخطة كان مقبولاً، إلا أن بعض جهود مايكروسوفت الحديثة لإبعاد صفقات كبيرة عن نيتسكيب كانت قد أثارت جدالاً حاداً داخل وخارج الشركة. كان هناك مثال مبكر عن ذلك تجلّى في نجاح مايكروسوفت في إغواء أمريكة-أونلاين بالعمل معها. في وضعه لتقرير عن لقاء في كانون الثاني 1996 بين بيل غيتس وستيف كيس، كتب أحد مديري أمريكة-أونلاين: «طرح غيتس سؤالاً فظاً بشكل غريب: كم ينبغي أن ندفع لك لإبعاد نيتسكيب؟» («هذا يوم سعدك»)<sup>(28)</sup>. وبذل غيتس بالفعل كل جهده، ووافق أخيراً على أن يدفع لأمريكة-أونلاين 0.25 دولاراً عن كل عضو تحوّلته أمريكة-أونلاين إلى إكسبلوير، وعرض تقديم 600.000 دولار حافزاً إذا نجحت أمريكة-أونلاين في تحويل «جزء مهم من قاعدتها» في وقت محدد، ووضع رمز أمريكة-أونلاين على سطح مكتب ويندوز - مرغماً خدمة مايكروسوفت الإلكترونيّة، إم-إس-إن، على مواجهة منافسة في بيتها للمرة الأولى<sup>(29)</sup>.

تلقت شركات أخرى أيضاً عروضاً مغرية. اشتكى مدير مبيعات نيتسكيب، مثلاً، من أن مايكروسوفت كانت تغري إيسر Acer للحاسب بتقديم «سعر خاص لترقية ويندوز 95 من ويندوز 3.1 إذا استعملوا إكسبلورير حصراً وليس نافيجيتر نيتسكيب»<sup>(30)</sup>. وُعدت بيراميد Pyramid للجنة، وهي شركة متخصصة بإنتاج الجعة ومقرها ولاية واشنطن، بالحصول على إعلانات وبرامج مجانية إذا خصصت موقعها لإكسبلورير وأزالت كل ما يشير إلى نيتسكيب مدة عام. قال مدير الاتصالات في بيراميد: «كنت أفضل مواصلة العمل مع نيتسكيب ... [لكن] مايكروسوفت كانت تنوي بوضوح إنفاق الأموال الضرورية لتجعل إكسبلورير معياراً للتصفح»<sup>(31)</sup>.

أحياناً، بأي حال، كانت مايكروسوفت تعتمد مقاربة أقسى. عندما أزال كومباك رمز إكسبلورير من سطح مكتب ويندوز في الحواسيب التي تباعها، كتب محامي مايكروسوفت للشركة يطالبها بالعدول عن ذلك. كتب: «إنهاء [ترخيص عملكم بويندوز] سيدخل حيز التنفيذ أثناء ثلاثين (30) يوماً بعد هذا الإشعار إن لم تعالج كومباك الخرق المشار إليه آنفاً أثناء ثلاثين (30) يوماً»<sup>(32)</sup>.

باستعمال سياسة العصا والجزرة، كانت مايكروسوفت قد زادت حصتها من السوق إلى نحو 20% بحلول بداية 1997. لكن ذلك لم يكن كافياً أبداً. كما قال براد تشيز، مدير تسويق، لفريق المبيعات والتسويق لديه: «لقد كسبنا أرضاً، لكننا لا نزال نخسر... بالرغم من كل عملنا الجاد، زخمنا، وكل المناظرات الصحفية التي فزنا بها، نحن ضعفاء»<sup>(33)</sup>. قاد هذا التصور مايكروسوفت لزيادة الضغط على

نيتسكيب على كل الجبهات. ألح مديرون بارزون، بشكل خاص، على أن تقوم مايكروسوفت بزيادة استغلال ويندوز، سلاح الشركة الأمضى. في بريد إلكتروني مشحون بالتوتر، والذي أصبح لاحقاً حجر الزاوية في دعوى وزارة العدل، عبر جيم ألشن، المدير المسؤول عن ويندوز، عن إحباطه من إستراتيجية مايكروسوفت. اشتكى: «لا أشعر أننا سنفوز بالطريقة التي نعتمدها حالياً. أنا مقتنع أن علينا استعمال ويندوز - إنه الشيء الذي لا تمتلكه [نيتسكيب]... ينبغي أن نكون تنافسيين بالميزات، لكننا نحتاج إلى ما هو أكثر من ذلك: التكامل مع ويندوز»<sup>(34)</sup>.

إضافة إلى السعي لربط ويندوز وإكسلورير بشكل أكثر تماسكاً، استعملت مايكروسوفت أيضاً قواها في التطبيقات المكتبية للفوز بالصفقات الكبيرة. في منتصف 1997، مثلاً، بعد عام من مناقشات محبطة مع آبل للحاسب، قرر بيل غيتس التوقف عما كان يفعله وإرغام آبل على اعتماد إكسلورير. كانت آبل قد أصبحت تعتمد كثيراً على ديمومة توفر «برامج مايكروسوفت» لحاسب ماكنتوش. في بداية تموز، اتصل غيتس برئيس آبل التنفيذي جيل أميلو لينقل إليه بعض الأخبار السيئة. كما قال لمديره: «سألت [أميلو] كيف يمكننا الإعلان عن إلغاء «برامج ماك» - هل يرغب بأن يقاضينا عن براءات الاختراع أولاً أم ينبغي أن نعلن مع «باعة مستقلين آخرين» أننا لن نقدم الدعم لماك؟»<sup>(35)</sup>.

معرضاً لضغط من مجلس إدارته، وجد أميلو نفسه مطروداً من العمل أثناء شهر. وفي 6 آب 1997، أعلن ستيف جويس في عمله الجديد بوصفه رئيساً تنفيذياً لآبل أنه قد وقع اتفاقاً تاريخياً مع بيل غيتس. كانت آبل ستجعل إكسلورير متصفحها الرئيس، في حين وافقت مايكروسوفت على

الاستمرار في تطوير برامج ماك. بعد استعراض مايكروسوفت لقوتها بشكل لا يعرف الخجل، قرّرت أبل التخلي عن نيتسكيب.

بعد أربع وعشرين ساعة، فعلتها مايكروسوفت مجدداً، عندما أعلنت ك-بي-إم-ج KPMG، إحدى أكبر شركات المحاسبة والاستشارات المالية في العالم، أنها ستتخلي عن نيتسكيب وتعتمد حل مايكروسوفت. بأسلوب سومو تقليدي، كانت مايكروسوفت قد عرضت على ك-بي-إم-ج أكثر من 10 ملايين دولار نقداً، إلى جانب مجموعة واسعة من الخدمات، إذا اعتمدت الأخيرة إكسبلورير، مايكروسوفت إكسشينج Exchange، ويندوز إن-تي، ووافقت على التخلص من 17.000 نسخة من نافيجيتر نيتسكيب.

معرضاً لضغط كبير، بدأ موقف نيتسكيب يسوء بسرعة في خريف 1997 وبداية 1998، وأوقفت الشركة فرض رسم على نافيجيتر في محاولة لاستعادة حصتها من السوق. لكن خطوة نيتسكيب كانت صغيرة جداً وبعد فوات الأوان. في خريف ذلك العام، تخلت نيتسكيب عن محاولة التغلب على مايكروسوفت وحدها، ووافقت على أن تقوم أمريكا-أونلاين بالاستحواذ عليها مقابل 10 مليارات دولار. بعد ثمانية عشر شهراً، كانت حرب المتصفحات قد انتهت أساساً، مع ارتفاع حصة إكسبلورير من السوق إلى 86%، وتراجع حصة نافيجيتر إلى 14%<sup>(36)</sup>.

باتقان كل من إستراتيجيتي الجودو والسومو، حققت مايكروسوفت هدفها المبدئي، وانتزعت النصر من براثن الهزيمة. لكن موقف الشركة العدائي أطلق أكبر تحدٍ كانت قد واجهته حتى ذلك الوقت: قرار حكومة الولايات المتحدة بمقاضاة الشركة. ينبغي أن تمنح هذه النتيجة تحذيرنا

المبكر قوة كبيرة: تعلّم من تجربة مايكروسوفت ما يمكن لإستراتيجية الجودو والسومو تحقيقه إذا حدّدت نقاط قوتك، عرفت نقاط ضعف منافسيك، وسخّرت كل مواردك للقيام بهجوم مركز. لكن في الوقت نفسه، تذكر أنه حتى أقوى المنافسين يمكن فقط أن ينجحوا، في الإطار العام، إذا التزموا بالقوانين.

### إستراتيجية السومو: تضيق الخناق عليهم

- تفوق في الإنفاق على خصوم صغار، وضعهم على شفير الهاوية.
- قم بتأمين شركاء، واحرم المنافسين من الحصول على موارد مهمة.
- استقرّ منافسين أضعف منك للدخول في حروب إنهاك أو ضربة-ضربة.

### إتقان القواعد

بالرغم من شراسة جولة القتال النموذجية، إلا أن السومو لعبة تخضع لقواعد واضحة وصارمة، وأي خرق لها قد يعني الإقصاء أو الهزيمة. ربما يبدو الحكّام الطاعنون في السن الذين يجلسون حول الحلبة ضعفاء مقارنة بالأبطال الذين يتقاتلون في وسطهم. لكن كلمتهم هي القانون.

الشيء نفسه يصح في التنافس التجاري. هناك عدد كبير من المحامين الذين يطبّقون سياسة منع الاحتكار ويعملون بصمت ودون تكلف في حين يسرق الأضواء جبايرة الصناعة مثل دون د. روكفلر وبيل

غيتس. لكن أقوى الشركات يمكن أن تصبح خائفة القوى إذا صدر بحقها حكم بأنها خرقت القانون. في الولايات المتحدة، مثلاً، بعد إثبات التهمة، تمتلك الحكومة الاتحادية القوة لتفكيك شركة، لتنظيم إدارة تالية، لفرض غرامات كبيرة، ولوضع الأشخاص المسؤولين في السجن. حتى الشركات التي تتجوز من ذلك تدفع غرامات؛ لأن الممارك القضائية يمكن أن تستنزف مواردها، تخفف من نشاط إدارتها، وتشوّه سمعة الشركة.

نتيجة لذلك، ينبغي أن يكون إتقان القواعد أولوية قصوى لأي إستراتيجي سومو. على الرغم من أن ذلك أمر بديهي، إلا أنه ليس سهلاً كما يبدو. الإتقان الحقيقي أكثر من مجرد سؤال في كتاب تعليم. إنه يعني غرس الاحترام عميقاً في منطمتك دون الإضرار بالتميز الذي تحتاجه للمنافسة. عندما يندفع ريكيشي إلى الحلبة، لا يكون هناك وقت للتفكير في الحركات المسموحة والمحظورة. بدلاً من ذلك، يضي منافس خبير على قواعد اللعبة صبغة ذاتية. تسمح له الذاكرة البدنية بالقيام بهجمات شرسة دون عبور الخط القاتل. بعد أعوام من التدريب، يتصرف الجسد بشكل أسرع مما يستطيع الذهن التفكير به.

### تعلم القواعد

الخطوة الأولى في إتقان القواعد هي بكل وضوح تعلّمها. يمكن أن يكون قانون مكافحة الاحتكار غامضاً، وقد يجادل البعض أن أحكامه قد أكل عليها الدهر وشرب. لكن لا يمكن لشركة كبيرة أو قوية أن تبقى جاهلة بالقانون. في الولايات المتحدة، يعود تاريخ الإطار القانوني لسياسة مكافحة الاحتكار إلى أكثر من 150 عاماً مضت. وضع قانون شيرمان لعام

1890 القواعد الأساسية بحظر محاولات «احتكار، دمج أو التآمر مع أي شخص أو أشخاص آخرين، لاحتكار أي نوع من أنواع المقايضة أو التجارة بين الولايات المتعددة». بنت قوانين لاحقة، بما فيها قانون كلايتون لمكافحة الاحتكار (1914)، قانون روبنسون-باتمان (1936)، وقانون هارت-سكوت-رودينو لمكافحة الاحتكار (1976)، على هذا الأساس. تمنع هذه القوانين عادة شركات مهيمنة من التواطؤ أو الاشتراك في مجموعة واسعة من النشاطات التي تقلل بشكل كبير من المنافسة. تتضمن تلك الأعمال عقود بيع حصرية، تلاعب بالأسعار، اقتطاع من تحت-الطاولة، مبيعات مقيدة، تعليق امتلاك أسهم على شراء أسهم أخرى، وعمليات استحواذ تهدد بالحد من المنافسة في سوق ما.

هناك عاملان أساسيان لفهم هذه القواعد. الأول هو الفرق بين امتلاك وإساءة استعمال موقع احتكاري: الأول قانوني، فيما الأخير غير ذلك. الثاني هو الفرق في المعايير المطبقة على سلوك الشركات التي قد تكون تمارس أو لا تمارس نشاطاً احتكاريًا. تحديد «هيمنة» أو حتى شيء يبدو بسيطاً مثل «حصّة سوق» علم غير دقيق في أفضل حالاته. لكن لشرح الأمر ببساطة، يمكن أن يفعل الصغير أشياء عديدة لا يستطيع الكبير القيام بها. كما أشار رئيس سيسكو التنفيذي والمنافس القوي جون تشامبرز: «عندما تكون قرداً لطيفاً يزن ثلاثين رطلاً، سيكون ما يعدّه الناس سلوكاً مسلياً أو مقبولاً في منزلك غير مقبول عندما تكون غوريلا تزن مئات الأربطال. سيكون التقليل من شأن ذلك خطأ فادحاً»<sup>(37)</sup>.

ربما يكون الالتزام بهذا القانون مهمة صعبة، خاصة على شركات سريعة النمو مثل مايكروسوفت التي تبقى مرتبطة بجذورها التجارية.

ترتقي بعض الشركات إلى القمة دون أن تتعلم اللعب بقسوة عندما تتطلب الظروف ذلك. ويمكن أن يشكّل اللعب بقسوة لتحقيق الفوز حالة إدمان، خاصة أن الحصول على المزيد من الموارد يجعل اللعب بقسوة أكثر متعة. نتيجة لذلك، بعد أعوام على انقضاء أيام المرأب، يستمر العديد من الأبطال الشبان في عرض القوة القتالية التي خدمتهم بادئ الأمر جيداً. لكن من الضروري إدراك أن هناك لحظة في نمو الشركة تتغير فيها القواعد. ما يجيزه القانون لوافد جديد غالباً ما يكون خارج الحدود لقائد السوق. ويخضع القائمون على تطبيق القانون الشركات الكبيرة لتدقيق أشد من المؤسسات الصغيرة.

### الممارسة تأتي بالخبرة

كانت سيسكو للأظمة قد تعلمت هذا الدرس. بالرغم من موقفها المهيمن في سوق الإنترنت، إلا أن شركة الشبكات العملاقة كانت قد تفادت، حتى الآن على الأقل، الوقوع في مشكلات قانونية أربكت شركات مثل مايكروسوفت وأي-ب-إم. كانت سيسكو حريصة على إبقاء قنوات الاتصال مفتوحة مع المشرّعين ومطبّقي القانون، وأطلقت مكتب لوبي خاص بها في واشنطن في 1997. إضافة إلى ذلك، بتدريبها للموظفين، تستفيد الشركة بشكل كبير من مايكروسوفت بوصفه مثلاً ينبغي أخذ العبر منه. يحذّر قانون داخلي مندوب المبيعات من استعمال لغة عنيفة مثل «قتل المنافسين» ويقدم رسالة بريد إلكتروني من مايكروسوفت مثيرة للجدل كدرس عما ينبغي تفاديته<sup>(38)</sup>.

إنتل: أفضل دفاع هو الدفاع الجيد. لكن إذا كان هناك بطل في هذا المجال، سيكون شركة إنتل، التي وضعت نصب عينيها وجود «أفضل برنامج للتقيد بقوانين مكافحة الاحتكار في العالم» بتوجيه من الرئيس التنفيذي آندي غروف<sup>(39)</sup>. بوصفها مبتكرة رقائق الذاكرة والمعالجات المصغرة، كانت إنتل على الدوام رائدة السوق. لكن في منتصف الثمانينيات رأى غروف أن «إنتل تجري نحو موقع ريادي على مستوى الصناعة»، بفضل نجاح معالجات إنتل 80386 المصغرة.



المصدر: © تريبيون Tribune للخدمات الإعلانية .

مع نمو إنتل، أصبح عمل غروف منصباً بشكل كبير على تفادي مصير مشابه لإيه تي وتي التي تم تفكيكها. تذكر: «كنت قد زرت إيه تي وتي، ورأيت حالة الصدمة هناك. عطّلت قضية مكافحة الاحتكار الشركة». لهذا قرر غروف شن هجوم. بدلاً من انتظار تطور مشكلات احتكار، ستفعل إنتل كل ما بوسعها لضمان عدم ظهور تلك القضية أبداً.

بعد استشارة محامي إنتل العالم، توم دنلاب، أصبح لدى غروف «انطباع أن النموذج لم يكن على ما يرام»، كما شرح. «طوق حراسة، بلغة الهندسة، يمثل هامشاً للأمان - الفرق بين مواصفة محددة وأعلى مستوى من الأداء المطلوب في واقع الأمر. في سياق مكافحة الاحتكار، يصبح الطوق اختزالاً لمعايير الالتزام بالقانون التي تعد «محافظة أكثر من فهمنا للقانون».

كان تطوير «مواصفات جديدة لنموذج المبيعات، نموذج العمل، وممارسات العمل»، كما وصفها غروف، الجزء السهل. كان التحدي الرئيس يكمن في نقل التزام الإدارة العليا إلى الموظفين كافة. كما لاحظ غروف: «ندفع المسؤولين عن التسويق وتطوير العمل، والمبيعات لأن يكونوا عدائين. كيف تفرض سلوك طوق-الحراسة الجديد هذا على مجموعة من الأشخاص يعدون مكافحة الاحتكار أمراً ينطوي على تناقضات؟».

بدأت إنتل بالتأسيس للتعليم مدى الحياة - عدم الاعتماد فقط على الكورسات أو الفيديو- لكل الموظفين لديها. قام القسم القانوني بتدريب كل موظفي الإدارة العليا، الإشراف على كل تقاريرهم تقريباً، و60 إلى 70% من القوة العاملة في غير مجال التصنيع، بمن فيهم كل من له علاقة بالمبيعات. تضمن المنهاج عدداً من التعليمات الأساسية: لا تعديل على الأسعار، لا عقود حصرية في مجال المعالجات المصغرة، ولا حديث مع منافسين عن إستراتيجيات الإنتاج والتسعير. لكنه ركز أيضاً على المناطق الرمادية حيث يتعثر على الأرجح معظم الناس، مثل التعاون الفني والمبيعات المشتركة. شرح دنلاب: «لا نريد أن نجعل الجميع خبراء

في قضايا الاحتكار، لكننا نريد منهم أن يعرفوا متى ينبغي بهم الاتصال بمحامٍ متخصص بقانون مكافحة الاحتكار».

في تدريب لاحق، صمم فريق دنلاب برامج معدة خصيصاً لأقسام مختلفة من الشركة. كان فريق المبيعات، مثلاً، سيستعرض قضايا التسعير والمبيعات المشتركة بعمق أكبر، فيما قد تخضع مجموعات الإنتاج لتدريب إضافي على الملكية الفكرية والتناقضات بين براءات الاختراع والاحتكار<sup>(40)</sup>. كانت جلسة تدريب عادية تستغرق نحو ساعة، وتدخل كل مجموعة ضمن الشركة في صفوف عدة مرات في العام. إضافة إلى ذلك، كان كادر الإدارة يخضع لدورة تدريب واحدة على الأقل سنوياً.

وضع أندي غروف كل ثقل منصبه وشخصيته خلف برنامج الالتزام بالقانون، منح دنلاب «وقتاً غير محدد» في اجتماعات المديرين - التي كان ينظمها بكثرة - «لتقديم أفكار، أمثلة، أخطاء، أحكام خاطئة، في أي وقت». أكد دنلاب: «كان أندي يدعمنا منذ البداية بشرحه للمديرين أن التدريب مهم وأن كل مدير ينبغي أن يتعاون مع القسم القانوني. بمرور الوقت، انتقل الأمر من أندي نزولاً إلى كل شخص في الشركة. بعد بضعة أعوام من هذا التدريب، أصبح جزءاً من ثقافة إنتل».

لكن الشركة لم تعتمد على محاضرات وورشات عمل فقط. لتثبيت ثقافة الرضوخ لقانون مكافحة الاحتكار عميقاً في «ذاكرة بنية» إنتل، اعتمد غروف ودنلاب أيضاً على مقاربة أكثر فاعلية. منذ بداية التسعينيات، قام القسم القانوني في إنتل بإجراء تدقيق عشوائي في ملفات الموظفين. كان المحامون يندفعون إلى المكتب ويضعون يدهم على أوراق وأقراص وبريد

المدير الإلكتروني، ويأخذون كل الملفات التي قد تطلبها «لجنة التجارة الاتحادية» أو وزارة العدل. بدأت عمليات التدقيق في قمة هرم الشركة وانتشرت في كل أرجائها، واستمرت عاماً إثر آخر. في حال العثور على أي شيء مخالف للقواعد، كان القسم القانوني يحقق مع المصدر، يفرض علاجاً، ويطوّر تدريبه لمنع مشكلات مشابهة من الظهور مجدداً. قال دنلاب، مبيّناً أسباب تلك المقاربة: «إنها واحدة من تلك الأشياء التي لا يمكنك القيام بها 80% صح. ينبغي أن تمسك حتى بأبسط الأمور». شكّل هذا الاهتمام بالتفاصيل عملاً مستمراً لفريق مكافحة الاحتكار في إنتل، الذي وصل عدد أفرادهِ إلى خمسين بحلول 2000 بينهم مختصون بكل قسم من أقسام العمل.

كان السلاح الأمضى في ترسانة الفريق القانوني الطرد الزائف. بعد القيام بغارة على أحد المديرين وعدة مستويات من إدارته، كان دنلاب يوظف مختصاً بقضايا الاحتكار لاستجواب المدير المستهدف أمام كل المديرين، ويستعمل موادّ مصادرةً لشن هجوم عليه. بعد ساعة من الاستجواب المكثف، سيقضي المحامي الخارجي وقتاً إضافياً في مناقشة دروس رئيسة والإجابة عن أسئلة من الجمهور المصدوم غالباً. كما شرح دنلاب، كانت المسرحية تشكل صرخة تنبيه عالية لكل مدير ربما يكون قد استرخى قليلاً. قال: «لا يمكنك أن تتخيل موقفك كشاهد أمام محام عدائي. لهذا نمنح الناس تلك الخبرة للمساعدة في ترسيخ التدريب الذي يتلقونه. فكّر بالأمر: إذا شاهدت مديراً يتعرض لضغط شديد أمام أُنذاده، هل ستكتب مذكرات داخلية تجعلك ترتبك؟ هل ستسمح للعاملين لديك بقول أشياء ستسبب لك الإزعاج فيما بعد؟».

وافق أندي غروف: «الأمر ممتع. يتم تقديم المذكرة الداخلية كدليل وتهز كتفيك لا مبالياً. تفهم تماماً كيف يمكن كتابة تلك المذكرة. إضافة إلى ذلك، ربما تكون قد كتبتها بنفسك. ثم ترى المذكرة تتحول إلى أداة وسلاح ضدك، أمام عينيك ... تبدأ بالارتعاش، (سيكون فضل من الله إن نجوت بريشي. ربما كان أنا من كتبت تلك المذكرة)». كانت لحظة الإدراك تلك، كما قال غروف، ما يجعل الطرد الزائف أداة فعّالة. شرح: «لا نستعملها كثيراً، لكننا لسنا مضطرين لذلك».

بالرغم من أفضل جهود غروف ودنلاب، لم تكن إنتل بمنأى عن التحقيق. نظراً إلى حجم وقوة الشركة، لم يكن مفاجئاً أن يراقبها القائمون على تطبيق القانون عن كثب. حققت لجنة التجارة الاتحادية في نشاطات إنتل مرتين في التسعينيات. انتهت كلتا المحاولتين دون اتخاذ أي إجراء، على الرغم من أن إنتل وقّعت على اتفاق رضائي يخص استعمال الملكية الفكرية في 1999. إضافة إلى ذلك، أجرت المفوضية الأوروبية تحقيقاً في 2001. لكن بالرغم من ذلك التدقيق، كانت إنتل قد تفادت الوقوع في أزمة طويلة وعميقة كانت قد أصابت أي-ب-إم، إيه تي وتي، مايكروسوفت، وشركات قوية أخرى أثناء العقود القليلة الماضية.

في تفسيره لسبب نجاة إنتل من مصير إستراتيجي سومي آخرين، أشار أندي غروف إلى نجاح الشركة في غرس احترام مبادئ منع الاحتكار عميقاً فيها. شرح: «تكمّن قوة برنامج إنتل في أن كل مفاوضات الترخيص وكل عقد طويل الأمد يخضع لتدقيق ويكون موضوع نقاش بين

عدد من أعضاء القسم القانوني فيما يتعلق بتوافقته مع مبادئنا. الأغلبية الساحقة مما نفعه يتضمن القيام بذلك». بالرغم من ذلك، بغض النظر عن مدى حرصك، ينبغي أن تتوقع تدقيقاً استثنائياً عندما تكون رائداً في السوق. من ثم، تولي إنتل عناية خاصة للشكل أيضاً. كما لاحظ غروف: «يبدو محتملاً تماماً أنه عندما تكون أفعالك وقلبك في المكان الصحيح، يمكن لوثيقة واحدة مكتوبة بانزعاج أن تؤثر أكثر من جبل من الأدلة عن أفعالك، مبادئك وممارساتك». جهود إنتل مصممة للاحتراس حتى من أصغر تلك الهفوات. استنتج غروف: «نظراً إلى تجذر منع الاحتكار في كل ما نقوم به، يمكننا التحكم بقدرنا».

## إتقان القواعد

- تعلّم القواعد - وأدرك أنه عندما تنمو، فإنها تتغير.
- اغرس ثقافة منع الاحتكار في «ذاكرة بنية» شركتك عبر التدريب المتكرر، الأمثلة، والدورات.
- انتبه إلى أصغر الأمور - عندما يتعلق الأمر بإتقان القواعد، لا تنطبق قاعدة 20/80.

# 9

## دليل مستخدم لإستراتيجية الجودو

«العب مهاجماً والعب للفوز»

- سكوت كوك، مؤسس، إنتيوت

في أعماقها، تتمحور إستراتيجية الجودو حول اكتساب فهم عميق لمنافسيك والخطوات التي ستحوّل نقاط قوة خصومك لمصلحتك. هذا ليس علماً. ليست هناك صيغ سهلة للنصر - تتطلب إستراتيجية الجودو انضباطاً، إبداعاً، ومرونة لمزج ومحاكاة تقنيات. لكن قوة وفاعلية هذه المقاربة تستحق الاستثمار اللازم لها؛ لأنه بإتقان المبادئ الكامنة خلف إستراتيجية الجودو، يمكنك الاستفادة من وزن منافسيك لإلقتائهم أرضاً.

لا يتطلب النجاح قصير الأمد تحقيق إتقان كامل لإستراتيجية الجودو. حققت العديد من الشركات التي ناقشناها في هذا الكتاب مواقع قوية لها بتطبيق تقنية واحدة ببراعة. حدّدت إنكتومي وجونبير، مثلاً، حيز المنافسة وقبضتا على الصدارة بسرعة في المجالين اللذين أصبحتا رائدتين فيهما. دفعت درايبيرز عندما تم سحبها بالاستفادة من زخم بروكتر وغامبل لمصلحتها. واستفادت فريسيرف بمهارة من

أصول خصمها، وتفوقت على أمريكة-أونلاين أوروبة لتصبح مزوّد خدمة الإنترنت الرائد في المملكة المتحدة أثناء بضعة شهور.

في أي وقت، بناءً على مرحلة المناظسة التي تكون قد وصلت لها، ربما يؤدي مبدأ واحد من إستراتيجية الجودو دوراً مهماً بشكل خاص. في الأيام الأولى، قبل أن تتضح حدود الفضاة التنافسي بشكل كامل، غالباً ما تكون الحركة المبدأ الأهم للنجاح. يبرز التوازن عندما يولييك المنافسون الاهتمام ويستعدون للهجوم. ويصبح العثور على طريقة تعزز الفاعلية ضرورياً عندما تهدف إلى صد هجوم منافس.

يتطلب النجاح على المدى الطويل، بأي حال، إتقان مجموعة أكبر كثيراً من تقنيات الجودو. في الجودو، تجد أحياناً بشكل طبيعي منافسين أقوياء «يميلون إلى استعمال تقنية أو اثنتين يمكنهم تطبيقها بالاستفادة من قوتهم»، كما كتب أحد المراقبين. «لكن إذا قابلوا لاعباً خبيراً بالتقنيات، والذي يمكنه توقع وإحباط تقنياتهم المفضلة، يفشلون تماماً»<sup>(1)</sup>. من ثم، ينبغي أن يمتلك معلّم جودو حقيقي ذخيرة غنية من المهارات ويكون مستعداً باستمرار في الوقت نفسه لتعلم طرق جديدة للفوز.

كان معلّمو إستراتيجية الجودو الذين استعرضناهم في هذا الكتاب قد قدّموا أنفسهم بأنهم يستطيعون دمج تقنيات مختلفة في إستراتيجية متماسكة. حدّد دونا دوبنسكي وجيف هوكنز، قائدي بالم كيبوتغ اللذين أتقنا خدعة الجرو، حيّز منافسة جديد، تابعا العمل بسرعة، وتضاديا ببراعة توجيه ضربة-بضربة في التنافس مع مايكروسوفت. بعد أن غادرا بالم لتأسيس هاندسبرنغ، تعلّما أيضاً الدفع عندما يتم سحبهما، الاستفادة من زخم بالم لمصلحتهما.

أظهر روب غلاسر، مؤسس ريل للشبكات ورئيسها التنفيذي، مهارة مماثلة في الحركة، تابع العمل بسرعة لتحقيق تقدم امتد بين اثني عشر إلى ثمانية عشر شهراً. إضافة إلى ذلك، استجاب لكل من إمكانية وحقيقة شن هجوم من مايكروسوفت بالإمساك بخصمه بإحكام عبر عقد اتفاقيات توزيع وترخيص معه. أخيراً، عزّز من فاعلية عمله بالتعاون مع منافسي مايكروسوفت.

جعل هالسي ماينور وشيلبي بوني، مؤسسي سي-نيت للشبكات، من تعزيز فاعلية العمل حجر الزاوية في حملتهما للتغلب على عمالقة عالم وسائل إعلان التقانة. لكن الشريكين تحركا أيضاً بنجاح خلف هذه المجموعة من التقنيات. بحلول 2000، كانت سي-نيت قد حوّلت نفسها من شركة ناشئة إلى لاعب مهيم، مما دفع ماينور وبوني للتحول من الجودو إلى إستراتيجية السومو. بالرغم من استمرارهما في تعزيز فاعلية عملهما، إلا أنهما تعلّما أيضاً استعمال أسلحة العملاق بالتفوق في الإنفاق على خصومهما في حملة لترويج علامتهما التجارية واستفادا من سعر سهم شركتهما المرتفع للاستحواذ على أحد أهم منافسيهما.

### عندما تحدث أشياء سيئة لإستراتيجيي جودو جيدين

يبقى كل أبطال إستراتيجية الجودو الذين استعرضناهم (إضافة إلى معظم الشركات الأخرى التي ناقشناها) قصص نجاح عندما وضعنا هذا الكتاب. لكن في إستراتيجية الجودو، كما في الجودو، النجاح غير مضمون أبداً. حتى إن إستراتيجيي جودو جيدين سيتعرضون أحياناً

للخسارة - أحياناً لأنهم يقابلون خصماً أفضل، أحياناً لأنهم يخرقون مبادئ إستراتيجية الجودو، وأحياناً لأنه عندما يتعلق الأمر بالتطبيق، يفضلون ببساطة.

### لقاء خصم أفضل

إحدى أكبر المفارقات في إستراتيجية الجودو هي أن النجاح يوّد الخطر. كلما كبرت شركتك، أصبحت أكثر عرضة للهجوم من إستراتيجي جودو آخرين. عندما تؤسس عملاً، تبني التزامات، وأصولاً وزخماً من المرجح أن يتم تحويل كل ذلك ضدك. كلما كان نجاحك أكبر، زادت الفرص التي تقدمها للاعب جديد، أقوى، أو أفضل لشن هجوم إستراتيجية جودو ضدك.

حالما حصلت نيتسكيب على 90% من سوق المتصفحات، مثلاً، استطاعت طرح أسهمها للاكتتاب العام مستفيدة من قوة تدفق عائداتها. لكن النجاح بالمقابل جعل نيتسكيب عرضة لهجوم. شكل قرار الشركة فرض رسوم على متصفحاتها نقطة ارتكاز مهمة، كما لاحظ بيل غيتس بسرعة. بابتكار منتج مشابه وتقديمه مجاناً، أرغمت مايكروسوفت نيتسكيب على اتخاذ قرار صعب: إما أن تقف مكتوفة اليدين وتخسر حصتها في السوق أو تحاكي خطوة مايكروسوفت وترى عائداتها وسعر سهمها يتراجعان. كافحت نيتسكيب مع هذا الخيار طوال عام ونصف العام تقريباً وتراجعت حصتها في السوق بنحو واحد ونصف بالمئة كل شهر. في النهاية، حققت مايكروسوفت النصر في حرب المتصفحات.

بعد ذلك، كانت إنكتمي، إحدى الشركات التي ناقشناها في الفصل 2، عرضة لهجوم من شركة ناشئة تستخدم إستراتيجية الجودو. ظهرت

أكامي على المسرح في 1999، وتحدت موقع إنكتومي الرائد في سوق أرشفة المواقع الإلكترونية بإعادة تحديد حيز المنافسة. على الرغم من أن إنكتومي كانت قد حددت الفئة بسوق للبرمجيات (تفوقت على سيسكو التي كانت تسعى لتحويلها إلى سوق أدوات)، قلبت أكامي الطاولة على إنكتومي بابتكار نموذج عمل يعتمد على عرض خدمات بدلاً من منتجات. على الرغم من أنه من السابق لأوانه توقع أي الشركتين ستنتصر في هذا النزاع، إلا أنه من الواضح أن إنكتومي كانت قد وجدت أن النجاح يجعلها عرضة للهجوم أيضاً.

لديك خياران عند مواجهة إستراتيجي جودو. يمكنك العودة إلى صندوق أدوات إستراتيجية الجودو للعثور على نقاط جديدة تستند إليها في هجومك. بالعثور على مصادر جديدة لتعزيز فاعلية عملك أو فرص جديدة لقبول وتوسيع خطوات خصمك، ربما تستطيع قلب الطاولة على أشد إستراتيجي الجودو عدائية. بالمقابل، إذا كانت لديك ميزة القوة على خصمك الجديد، كما ناقشنا في الفصل 8، لا تخجل من استعمال تكتيكات سومو لإرغام منافس أصغر أو أضعف على الدخول في معركة مباشرة معك. كلتا المقاربتين ليست سهلة، لكن بإتقان الأفعال التي تماشى ميزاتك الإستراتيجية، تزيد بشكل ملحوظ من فرصك في تحقيق انتصار.

### خرق القواعد

على الرغم من أن خصوصاً أفضل أو أقوى يستطيعون دائماً نسب معظم الفضل إليهم عندما يفشل إستراتيجي جودو، إلا أن أكبر التهديدات لا

تأتي دائماً من الخارج. تسهم بعض الشركات في هزيمتها بالتخلي عن إستراتيجية الجودة أو خرق القواعد. كان لدى رئيس نيتسكيب التنفيذي جيم باركسليد شعور بديهي عميق نحو إستراتيجية الجودة، بناءً على أعوام من التنافس ضد عمالقة بوصفه مديراً في فيدرال إكسبريس ومكاو MeCaw للاتصالات الخلوية. لكن باركسليد لم يستطع منع مديرين بارزين آخرين من «إزعاج العملاق»، ولم يستطع إيقاف الشركة من التحرك بسرعة جعلتها تخرج عن السيطرة. بشكل مشابه، فهم رئيس نوفيل التنفيذي راي نوردا مشكلات التنافس في السوق مع لاعبين كبار؛ لكنه بالرغم من ذلك خرج عن المسار بإتباع إستراتيجية ضربة-بضربة.

تفشل العديد من الشركات في استعمال إستراتيجية الجودة لأنها تفتقر للانضباط ولا يمكنها اتخاذ قرارات صعبة مثل الابتعاد عن الأضواء لتنفيذ خدعة الجرو ومقاومة إغراء الدخول في معركة ضربة-بضربة. غالباً ما يدفع الغرور المؤسساتي أو الشخصي الشركات للانحراف عن الطريق. لكن مديرين معتادين على استعمال إستراتيجية الجودة يمكن أن يخرقوا القواعد. تضم إستراتيجية الجودة توترات داخلية ربما تبدو أحياناً عصية على الحل للعين غير الخبيرة. من أجل تحقيق نجاح على المدى الطويل، من الضروري إدراك تلك الاختلافات الدقيقة وإدارة الخلافات التي توجد أحياناً بين التقنيات.

إدارة الاختلافات: خدعة الجرو مقابل متابعة العمل بسرعة. إحدى أكبر التحديات التي تفرضها إستراتيجية الجودة على رؤساء الشركات التنفيذيين الطموحين هي الظهور بمظهر الضعيف والمسالمة دون الاختفاء عن

الساحة. تحتاج الشركات الناشئة للعمل مع عملاء وشركاء، وتواجه إغراءً مستمراً بلفت الأنظار إليها نتيجة الضوضاء التي تصدر عنها. في مرحلة ما، ترغب معظم الجراء بالنجاح.

إذا كنت متقدماً على المنافسين بشكل منيع أو، مثل هالسي ماينور في سي-نيت، توجد موارد قوية لتعزيز فاعلية عملك بين يديك، ربما يُجدي «إزعاج العملاق» نفعاً. إن الظهور بمظهر الفائز الواثق من نفسه يمكن أن يثمر في تعزيز المصدقية، إضافة إلى الحصول على مكافآت ملموسة. فيما يخص معظم الشركات، بأي حال، تقدم بالم كمبيوترتغ نموذجاً يُحتذى. بالتودد بهدوء إلى عملاء في وقت مبكر ووضع نفسها إلى جانب منافسها الرئيس، والحفاظ في الوقت نفسه على تركيزها في الإنتاج وتصميم عمليات داخلية لتسريع وتيرة العمل، حظيت بالم بحصة استثنائية في الأذهان والسوق دون إثارة أعمال انتقامية واسعة النطاق. كان سر نجاح بالم قدرة الشركة على اعتبار المنافسة لعبة لا خاسر فيها. لم يكن انتصار بالم، وفقاً لموقعها العام، يتطلب إلحاق هزيمة كاملة ونكراء بمايكروسوفت.

بعد عامين، كانت تلك الإستراتيجية قد وصلت إلى نهايتها. عندما قامت مايكروسوفت بجعل الشركة هدفاً، أضحت بالم حرة في اعتماد مقاربة أكثر جرأة. وستقوم العديد من الجراء في نهاية المطاف بتحول مماثل. لكن توقيت هذه الخطوة يعد قراراً حاسماً، ويكمن الخطر الأكبر عادة في الإقدام عليها في وقت مبكر للغاية، بدلاً من اتخاذها في وقت متأخر جداً. ربما كانت ترانسميتا، مثلاً، قد ارتكبت خطأً إستراتيجياً

بالتخلي عن خدعة الجرو في بداية 2000. بتحدّي إنتل علانية، دعمت ترانسميتا عملية طرح أسهمها للاكتتاب العام. لكنها أثارت أيضاً هجوماً مضاداً عدائياً مع احتمال إضعاف إمكانياتها المستقبلية بشكل كبير.

إدارة الاختلافات: تفاعلي ضربة-بضربة مقابل الدفع عندما يتم سحبك. تحدّ ثانٍ يواجهه العديد من إستراتيجيي الجودو هو التوفيق بين هاتين التقنيتين. عندما قررت درايبيرز قبول قسائم بروكتر وغامبل، هل كانت درايبيرز تدفع عندما يتم سحبها أم تقابل ضربة-بضربة؟ ماذا بشأن عرض ول-مارت لنشرات ك-مارت في متاجرها، أو عندما قررت مايكروسوفت الحصول على ترخيص جافا من صن؟

الفرق بين ضربة-بضربة والدفع عندما يتم سحبك دقيق لكن مهم. معارك ضربة-بضربة اختبارات مطلقة للقوة، يتقاتل فيها كلا الطرفين دون قيود. بالمقارنة، عندما تحظى بفرصة لإرغام خصمك على القتال وإحدى يديه مقيدة خلف ظهره، عندها يجدي الدفع عندما يتم سحبك نفعاً. حالما قبلت درايبيرز قسائم بروكتر وغامبل، مثلاً، لم تكن الأخيرة لتحقق الكثير من تكثيف حملتها. بدلاً من ذلك، اختارت أخيراً إنهاءها. بشكل مشابه، بعد قبول مايكروسوفت وتوسيعها لمدى جافا، خسرت صن معظم فاعليتها ضد أكبر منافسيها - ولم يبق لديها ملجأ في نهاية المطاف سوى نقل المعركة إلى المحاكم.

كما ينبغي أن توضح تلك الأمثلة، غالباً ما يتضمن الدفع عندما يتم سحبك الرد مباشرة على خطوات منافس، لكن عند تنفيذه بشكل صحيح، يصبح متوافقاً تماماً مع تفاعلي ضربة-بضربة. بدلاً من تصعيد الموقف،

كما في ضربة-بضربة، الدفع عندما يتم سحبك مصمم لإضعاف قوة هجوم خصمك.

إدارة الاختلافات: الإمساك بخصمك بإحكام. قضية ثالثة تواجه العديد من إستراتيجيي الجودو هي الحاجة لإيجاد المزيج المناسب من التعاون والتنافس، خاصة عند الإمساك بالخصوم بإحكام. عندما تستعمل هذه التقنية، تحاول التخفيف من شدة أو احتمال اندلاع نزاع بالاستفادة من حوافرك. في الوقت نفسه، بأي حال، تبقى الأهداف النهائية لإستراتيجية الجودو التغلب على المنافسين والفوز بقطعة كبيرة من الكعكة.

نتيجة لذلك، هناك طريقتان لتطبيق هذه التقنية. من ناحية، يمكن أن تكون «لطيفاً» للغاية وتقبل رؤية خصومك للمستقبل بدلاً من إحكام قبضتك عليهم وفرض رؤيتك. الوقت كفيلاً بإيضاح ما إذا كانت شركات مثل أمازون.كوم أو تويوز «آر» أس قد وقعت في هذه المصيدة. من ناحية أخرى، يمكن أن تكون عدائياً جداً، تثير رد فعل حاداً وفي النهاية تضطر للدخول في معركة. في اتفاهه مع مايكروسوفت، مضى روب غلاسر قدماً في هذا الاتجاه.

بالمقارنة، بدا أن إي-باي وأمريكة-أونلاين قد أبحرتا بنجاح بين هذين الضدين. بالتحرك خطوات صغيرة (ينبغي أن نقول إنها بدافع الضرورة، وليس الاختيار)، استطاعت الشركتان بناء علاقة خدمت كلا الطرفين. في حين استمري إي-باي في الهيمنة على مزادات من مستهلك-إلى-مستهلك، حصلت أمريكة-أونلاين على قطعة من الكعكة في الوقت نفسه.

### الفضل في التنفيذ

سيساعد إتقان النقاط الدقيقة لإستراتيجية الجودة الشركات في التنافس بفاعلية أكبر، لكن أفضل إستراتيجيي الجودة قد يفشلون بالرغم من ذلك نظراً لعيوب في التنفيذ. تحدث حالات الفضل تلك بكل الأشكال والأحجام. بالرغم من فاعلية عملها، إلا أن إي-توزيع، مثلاً، وجدت نفسها غير قادرة على تلبية توقعات العملاء عندما تعلق الأمر بالتوصيل وفشلت في جمع ما يكفي من المال في مرحلة مبكرة من اللعبة. نجحت سيغا، بالمقابل، في زيادة فاعلية عملها ضد ننتيندو، لكنها لم تستطع تعزيز ذلك النجاح عندما دخلت سوني اللعبة وغيّرت القواعد مجدداً.

يمكن لنقاط ضعف مثل تلك أن تربك شركات من أي حجم، لكنها تمثل مشكلة خاصة لمنافسين أصغر. تتمتع شركات عملاقة مثل مايكروسوفت بترف قضاء أعوام قبل ظهور عثرات في أسلوب عملها. لكن فيما يخص الشركات الأقل حظاً، يمكن لآثار قرار سيئ أن تظهر بين ليلة وضحاها. ومن ثم، يمكن أن تتغلب شركات أصغر، مثل أبطال جودة أصغر، على خصوم أكبر باستعمال تقنية وطريقة تنفيذ خالية من الأخطاء. لكن ضد منافس ماهر وقوي، قد تؤدي حتى أصغر الأخطاء إلى هزيمة منكرة.

ليس هناك أسلوب حماية-من-الفضل لضمان عدم حدوث أخطاء أبداً. لكن الابتداء بذهنية صحيحة يمكن أن يساعد. في أربيا، كان ذلك يعني الغرس في نفوس الموظفين أهمية «حزمة اليزر». كما بين بوبي لينت، أحد مؤسسي الشركة: «تعريف (حزمة اليزر) هو التفوق في التفكير، التركيز والتنفيذ على المنافسين. هذا شيء نغرسه في كل

موظفينا». يبدو ذلك واضحاً، ربما، لكنه أحد أسباب الحيلة الأساسية التي غالباً ما يتم تجاهلها.

### كن إستراتيجي جودو أفضل:

#### تعلم من الأفضل

أخيراً، يمكن أن يساعدك عدد من أفضل الممارسات، كما يشرحها أساتذة سابقون وحاليون لإستراتيجية الجودو، في الوصول إلى قمة لعبتك. بالرغم من عدم وجود بديل لإتقان مفاهيم إستراتيجية الجودو ودراسة صناعتك ومنافسك بعناية، إلا أن إبقاء هذه القواعد الخمس في الذهن سيساعدك في أن تصبح إستراتيجي جودو أفضل.

#### القاعدة الأولى: ركز بشكل كبير على صلب عملك

سواءً كنت تتكلم عن بالم كبيوتنغ، إنتويت، أو حتى شركات أكبر مثل تشارلز شواب، يتمتع أنجح إستراتيجي الجودو بانضباط كبير للحفاظ على تركيزهم. بغض النظر عن الجاذبية التي تبدو عليها الفرص الخارجية، ينبغي أن يبقى درس واحد في الأذهان: كلما ازداد تركيزك، أصبحت الاستفادة المثلى من مواردك أسهل. حالما يبدأ عملك بالانتشار، يصبح صعباً للغاية أن توجّه طاقاتك نحو هجوم منسّق.

كما تعلم هالسي ماينور بعد أن كاد يُغرق سي-نيت عندما خصص موارد أساسية لسناب، «اعرف حدودك. لا تدخل سوى أسواق تتمتع بها بأفضلية تنافسية قوية. لا تخاطر أبداً بصلب عملك إلا إذا كنت مضطراً

لذلك». «خصوصية التركيز» بكلمات رئيس إي-باي التنفيذي ميغ وايمان، ضروري لنجاح إستراتيجية الجودو. لاحظت: «تقوم إستراتيجيتنا على فن الإقضاء وفن القبول بالقدر نفسه، أو ما ستقوم بفعله».

### القاعدة الثانية: تابع الهجوم لكن تفادى الهجمات المباشرة

يواصل إستراتيجيو الجودو الناجحون أيضاً الهجوم. «كن قائداً، وابق قائداً»، كما تقول دونا دوبنسكي. حالما تتخذ شركة أصغر أو أضعف من خصمها وضعية الدفاع، تنتهي اللعبة عادة. لهذا «العب مهاجماً والعب للفوز» هي نصيحة مؤسس إنتيوت سكوت كوك. «إذا لعبت مدافعاً، ستحظى بذهنية مدافع، وتبدأ بمحاكاة منافسك»، كما أشار كوك.

لكن متابعة الهجوم لا تعني الدخول في معركة مباشرة مع المنافسين. قال كوك: «الحياة قصيرة جداً. أحاول فعلاً تفادي شن هجوم مباشر ضد منافس معروف». قال ديفيد بيترشميدت، الرئيس التنفيذي لإنكتومي: «لا تشن هجمات مباشرة ضد جيوش أكبر حجماً بعشر مرات. تلك مهمات انتحارية».

### القاعدة الثالثة: خطط واستعد للمناورة

هناك مغالطة شائعة أن شركات سريعة النمو مثل تلك التي وصفناها تكسب رزقها بأساليب بارعة. يخطط معظم إستراتيجيو الجودو الناجحون لثلاثة أعوام تالية، ويتطلعون إلى ما بعد الضغوط والمشكلات الآنية نحو التحديات التي تنتظرهم. يعتقد مديرون في إنكتومي، إي-باي، وبالم أن التخطيط على المدى الطويل ضروري، حتى عند التنافس بسرعة

الإنترنت. بغض النظر عن السرعة التي تتحرك بها، ينبغي أن تتوقع خطوات المنافسين وحاجات العملاء وتؤسس استثمارات طويلة الأمد قد لا تثمر بالضرورة في غضون أسابيع.

أثناء التخطيط للمدى الطويل، بأي حال، ينبغي أن يكون إستراتيجيو الجودو الجيدون مستعدين أيضاً لإجراء «مناورات»، كما قال روب غلاسر. شرح غلاسر: «عندما نحقق توازناً بين الكسب على المدى القصير والاستمرارية على المدى الطويل، نتأكد أننا نركز على المدى الطويل بكل الطرق الممكنة. في الوقت نفسه، نحن مستعدون للمناورة بشكل مثير للدهشة في تلك الحالات المنتقاة حيث ينبغي أن تتاور للحفاظ على ميزتك التنافسية».

في عرض نادر للاتفاق بين الشركتين، وافق رئيس مايكروسوفت التنفيذي ستيف بالمر على ذلك، مشدداً على أهمية الاستعداد لـ«جس النبض» أو معالجة قضايا جديدة بمرونة عندما تظهر. لكن الاستعداد بشكل دائم لإجراء تعديلات سريعة استجابة لأوضاع تنافسية جديدة هو ما كانت مايكروسوفت، كما يعتقد بالمر، الشركة التي يعمل بها 30.000 موظف، قد أثبتت في مناسبات عديدة أنها ماهرة فيه مثل أي شركة ناشئة.

القاعدة الرابعة: ابحث عن نقاط لتعزيز فاعلية عملك في أعرب

### الأماكن

من أجل زيادة فاعلية عملك، ينبغي أن تفحص بإمعان أفضل نقاط قوة المنافسين وتجد فرصاً لتحويلها إلى مصادر للضعف. من ثم، تستمد

إستراتيجية الجودة معظم قوتها من التفكير غير البديهي. كما يقول سكوت كوك: «أكبر أصول الشبان والمنظمات الصغيرة هي أنهم يستطيعون التفكير خارج نطاق المألوف. يمكنهم رؤية العالم بطريقة مختلفة تماماً. عندما تفعل ذلك، لن يرد المنافسون الكبار على الأغلب. لن يفهموا ما يحدث أبداً. لن يروا ذلك أبداً. أو بحلول الوقت الذي يفهمون فيه ما يجري، لا يعود ذلك يشكل فرقاً». لكن لا ينبغي أن تشعر شركات أقدم وأكبر باليأس. بطرح أسئلة جديدة، تحدي الحكمة التقليدية، وتشجيع تدفق منتظم لأفكار جديدة، كانت شركات قائمة مثل تشارلز شواب قد استعرضت قدرتها على التفكير بشكل خلاق أيضاً.

#### القاعدة الخامسة: واجه العواقب

أخيراً، يبدأ العديد من إستراتيجيي الجودة بنوايا طيبة لكن ينتهي بهم الأمر يستنزفون مواردهم أو يخسرون معاركهم - خاصة في حقبة الإنترنت؛ لأن تقانات ومنافسين جدد يبتكرون طرقاً أفضل للمنافسة. لكن كما يقول ديفيد بوتروك الرئيس التنفيذي المساعد لتشارلز شواب: «إذا كان عليك مواجهة العواقب في نهاية المطاف، لماذا الانتظار؟».

اتخذ بوتروك وفريقه قراراً صعباً بالتخلي عن عمل وساطة الحسم الناجح الذي يقومون به لصالح التجارة عبر الإنترنت؛ ودمجوا في النهاية مع أول جهد إنترنت لهم، إي-شواب، في العمل الرئيس مخاطرين بصلب عمل الشركة. يعتقد بوتروك: «لا شيء جيد يأتي من الانتظار. إذا كنت ستغير نموذج عملك، واجه العواقب. التأخير يوهن موقعك ويمنح منافسيك فرصة الاستفادة من موقعهم».

## الإستراتيجية والاستعارة: كلمة أخيرة

إستراتيجية الجودو استعارة، ومثل كل الاستعارات، لها نقاط ضعف وقوة. إضافة إلى تقديم اختزال مفيد لوصف أحداث وأفعال محددة، تمنحنا الاستعارات القوة لإلقاء نظرة جديدة على مشكلات، إثارة أفكار معينة، واكتشاف حقائق دامغة. بتأطير المألوف بطريقة غير مألوقة، يمكنك التحلل من عرى الحكمة التقليدية والبدء بالتفكير بطريقة جديدة.

الاستعارات شائعة خاصة في عالم الأعمال لأنها تساعد على تحفيز التفكير - وأيضاً، بصراحة؛ لأنها تضع لمسة من الإثارة على الأعمال اليومية. لكن الاعتماد على الاستعارات كدليل لإستراتيجية عمل يحمل مخاطر أيضاً. تكمن قوة الاستعارة في قدرتها على استكشاف العنصر المشترك بين أشياء متشابهة. الاستعارات بعيدة كل البعد عن الاختلافات؛ وفي العالم الحقيقي، بأي حال، الاختلافات تبقى. في حالة إستراتيجية الجودو، مثلاً، من المهم أن نتذكر أن الجودو في نهاية المطاف هو لعبة نقاط، والعمل في غالب الأحيان ليس كذلك. إضافة إلى ذلك، في الجودو، يمكنك التركيز تماماً على خصم واحد، بينما في العمل مجموعات أخرى، خاصة العملاء، بحاجة إلى اهتمامك أيضاً.

سيكون من الغباء الخلط بين الاستعارة والدليل، كما كتب الشاعر الفرنسي بول فاليري مرة. لكن بانتقاء استعارتك بذكاء، معرفة معانيها المختلفة، وملاحظة أين تنطبق وأين تقشل، يمكنك تحويل هذه الصورة البلاغية إلى أداة ذات قيمة كبيرة. بين طيات هذا الكتاب، كنا قد حاولنا القيام بذلك فقط، ووصلنا إلى نقطة لا تصل إليها استعارات أعمال

معروفة مثل الحرب، الشطرنج، وكرة القدم في أغلب الأحيان. بيدينا، كانت إستراتيجية الجودو أداة لتسجيل الملاحظات، التحليل، والتعلم بشأن الطريقة التي تتنافس بها الشركات؛ وبيديك، نأمل أنها ستصبح أداة لبناء عمل رائع والتغلب على المنافسين.