

1

التقنية المعلوماتية تغيّر كل شيء تغييراً كاملاً

- إيجاد متسع في الكون للمشاركة في المعلومات وللتعاون وللتجارة.
- تفاعل متبادل بين طريقة عمل الشبكة في الشركة و أسلوب حياة الشبكة لدى المستهلكين.
- لماذا يحدث الربط الشامل للإنترنت عالماً يتركز على المستهلك.
- كيف تجعل الإنترنت النظام العصبي الرقمي (دي إن إس) نظاماً فاعلاً.
- التغييرات في الإدارة التي تناسب من التأثير الاقتصادي لمنطقة استقبال وبت المعلوماتية.
- أساليب إعادة الهيكلة أصبحت أساسية أكثر من أي تغيير آخر منذ عصر الإنتاج الجماعي.

إن فلسفة (بيل غيتس) ونجاحه لا يمكن فصلهما عن الثورة المعلوماتية. منذ البداية كان (غيتس) يريد أن يوجد «أداة خاصة بعصر المعلوماتية يمكنها أن تعظم من قدرتك الفكرية بدل قدرتك الفعلية». وهو يرى في الوسائل الرقمية مادة تزيد من قوى الكائن البشري الفريدة: التفكير وتوضيح الأفكار والعمل معاً مع أشخاص آخرين لتطبيق الأفكار. وطبقاً للمعايير الإدارية فإن نجاحه كان مبنياً على فرضية أن التقنية المعلوماتية ستغيّر كل شيء ويجب أن تفعل ذلك، بما في ذلك الطرق التي تتواصل بها الشركات وطرق إدارتها وفوزها بالميزة التنافسية وقيامها بأعمالها وتجاريتها.

وبعدما كرّس السنين للدفاع عن هذه الثورة التي تركّز على الكمبيوتر الشخصي وجعلها قادرة وقوية، تحوّل هدفه في منتصف التسعينيات نحو خلق وضع تكون فيه (مايكروسوفت) على رأس الثورة الجديدة القائمة على (الإنترنت) والتي قال عنها «إنها لا تزال في بدايتها».

الاستخفاف بقيمة (الإنترنت)

يمثل الموقع المركزي للإنترنت في عقلية (غيتس) وفي أفعاله تحولاً شخصياً كبيراً. وعندما ظهر أول موقع على الشبكة في سنة 1993 ثم تبعه بعد ذلك بوقت قصير ظهور متصفح الإنترنت لشركة (نت سكيب)، لم تخف هذه الأحداث عن ناظري (غيتس). ولكنه وكما اعترف أكثر من مرة كان بطيئاً في تفهمه للمغزى الأساسي لتطورات الإنترنت. وعندما ظهر في محاضرة

لمجلة (فورتشن) في سنة 1998 مع المستثمر الخرافي (وورن بفت) اعترف (غيتس) بأنه «عندما ظهرت الإنترنت وضعناها من حيث الأهمية في المقام الخامس أو السادس».

وقال لنفسه «حسناً. لقد وضعتها على قائمتي، فالأمر إذاً على ما يرام». وكان هذا أبعد ما يكون عن الحقيقة. ويتذكر الآن بأنه قد جاء وقت أدركنا فيه أن ما يجري كان ظاهرة أسرع وأعمق بكثير مما تصورناه في استراتيجيتنا». ولم تكن الإثارة الفكرية هي التي استدعت ظهور هذا الإدراك لديه، إنما هي الحاجة التجارية. وقبل أن يستيقظ (غيتس) من سباته بوقت لا بأس به كان المعلقون قد رأوا في الإنترنت التهديد الرئيسي للاحتكار شبه التام لشركة (مايكروسوفت).

دخول سباق الشبكة

إن الفترة الزمنية الفاصلة تعتبر مذهلة في ضوء ما ارتآه (غيتس) من آراء فيما بعد. ومع قدوم سنة 1999 وجد (غيتس) أن الإنترنت أصبحت ذات أولوية وأفضلية أكثر بكثير من غيرها. فقد أصبحت حسب رأيه وحسب واقع الأمور تقنية متفوقة. وقد كتب (غيتس) في كتابه المسمى (الأعمال بسرعة الأفكار) في سنة 1999 قائلاً: «توجد الإنترنت متسعاً شمولياً للمشاركة في المعلومات وللتعاون والتجارة». فهذه «الوسيلة الجديدة» تجمع بين وظائف التلغاف والهاتف وبين وظائف الورق بشكل يمكن أن يعيد تشكيل العلاقات. وكما علّق (غيتس) «فإن القدرة على العثور على

المعلومات وتنسيق الناس بحسب اهتماماتهم المشتركة تُعتبر أمراً جديداً جداً».

والدليل الموصول إلى تفهم إخفاق (غيتس) الأولي في استيعاب «الأهمية الطاغية للإنترنت يكمن في انتكاسة سابقة. لقد أكد (غيتس) في سنة 1981 وهو يتنبأ بمستقبل الكمبيوترات الشخصية بأنه «يجب أن يكون كمبيوتر 640 كي كافياً لكل الناس». واليوم ونحن نرى الكمبيوتر (128 إم بي) ذي الذاكرة والقوة التخزينية التي تبلغ ستة (ميجا بايتس) يعلو منصاتنا فإن تلك النبوءة تبدو سخيفة. ولكن اهتمامات (غيتس) التجارية بدت وكأنها تليي بشكل أفضل بسبب استقرار تطور الكمبيوتر الشخصي أكثر من عملية توسعه المتواصلة. ولكن تفكيره الخاطيء كان يعتمد على ما يرغب فيه لا على ما هو واقع. لقد كانت قناعته بأن الإنترنت التي كانت تهدد بتجاهل الاحتكار شبه التام لبرنامج الكمبيوتر الشخصي الخاص به - هذه القناعة كانت مجرد رغبة منه لا واقع.

وفي سنة 1998 رأى وبوضوح أن الأجهزة والبرامج ومستويات الاتصال التي بدأت تظهر إلى حيز الوجود «سوف تعيد تشكيل عالم الأعمال ومجال سلوك المستهلكين». وفي الحقيقة فإن كلمة (سوف) تبدو غريبة في كلامه، لأن إعادة التشكيل كانت

«لم نكن نرى أن الإنترنت وهي شبكة الأكاديميين والتقنيين ستفتح لتصبح شبكة عمل تجارية عالمية كما هي عليه اليوم».

(الأعمال بسرعة الأفكار).

قد وقعت على جبهة عريضة ونطاق واسع . ومعظم الدلالات التي عرضها (غيتس) على شكل تنبؤات مستقبلية كانت في الواقع مطبقة بشكل واسع حتى عندما كان يؤلف كتابه . كان يؤكد بأن الناس «سيستخدمون الكمبيوتر الشخصي بانتظام في العمل وفي المنزل» . ولكنهم كانوا يستعملونه في الواقع . وكانوا يستعملون «البريد الإلكتروني بشكل روتيني» أيضاً ، وهم متصلون بالإنترنت بالملايين . وكثيرون هم الذين يحملون رسائل رقمية تحوي معلومات خاصة بأشخاصهم وبأعمالهم كذلك .

المعلومات بحجم الجيب

إن الطاقة التخزينية الهائلة المصحوبة بالضوء وبالتصميم الصغير الحجم تجعل من المنظم الشخصي الرقمي مثالياً لمتابعة المواعيد والعناوين والتواريخ المهمة.



تغيير أسلوب العمل وأسلوب الحياة

لسنا بحاجة إلى فكر استقرائي كبير حتى نرى أن تلك الأدوات الرقمية التي يستعملها كثير من الناس الآن تنتقل وتنتشر إلى الغالبية العظمى ولو كان ذلك بدون اللجوء إلى أدوات المستهلكين الجديدة كجهاز التلفاز أو كالعربة الفوقية كما يتوقع ويطمح (غيتس) بصدق وثقة. وينسّق (غيتس) التطورات الجارية أو الوشيكة الوقوع ضمن تركيبين هامين: «شبكة أسلوب العمل» و«شبكة أسلوب الحياة». ولم يكن يدرك ويعرف أيّاً منهما حتى سنة 1999 بشكل كامل. ولكن شكلهما كان قد توضّح. تنبع «شبكة أسلوب العمل» من استخدام الأساليب الرقمية لتغيير طرائق العمل والتجارة. أما «شبكة أسلوب الحياة» فإنها تغيّر طبيعة العلاقة بين المستهلكين وبين الأعمال التي تخدمهم.

من الواضح أن شبكة أسلوب العمل تتداخل مع شبكة أسلوب الحياة. والطرائق المتبدلة للشركات جوهرية لتلبية طلبات المستهلكين الذين يريدون أن يعقدوا صفقات العمل بالاتصال بواسطة الكمبيوتر. يمكن للشركات في الوقت الحاضر أن تواصل تعاملها مع صفقات الشبكة على أنها صفقات إضافية وملحقة، ذلك لأنها تمثل نسبة ضئيلة من مجمل التجارة، ولكن (غيتس) يتنبأ بأن هذا الحال لن يستمر إلى الأبد. إنه يؤمن إيماناً قوياً بالمفهوم الذي نشره صديقه (أندي غروث) كبير إداريي شركة (إنتل). ويشدّد القائد الكبير في معالجات الكمبيوتر على أهمية

«نقاط الانعطاف» التي تُحدِث التكنولوجيا عندها تغييراً «مفاجئاً» وهائلاً» .

يتنبأ (غيتس) بأن هذا النوع من التغيير هو ما سيحدث عندما تهجر اتصالات الإنترنت أعلى منصاتنا فتصبح محمولة، «وعندما تتصل الأدوات اليومية في حياتنا مثل عدادات الماء والكهرباء وأنظمة الأمن والسيارات لتُبلِّغ وتُحدِّث عن استعمالها ووضعها». وسيكون الاتصال مع نفس الأدوات المحمولة التي «سُبقينا على تماس متواصل مع الأنظمة الأخرى والأناس الآخرين». وستغيّر النتائج الحاصلة من ذلك مع بعضها شكل أساليب الحياة وأساليب العمل على حدّ سواء.

إعادة تشكيل الطريقة التي نعيش بها

يشير (غيتس) إلى أن التقنيات الأولى قد أعادت تشكيل طريقة عيش الناس بشكل كامل. والمثال المقنع الذي يورده هو الكهرباء. لم يكن لدى الناس أدنى فكرة حول الأدوات الكهربائية القوية من هواتف وتلفازات التي ستغيّر وجه العالم إلى أن أصبحت البنية التحتية للكهرباء متوفرة لديهم. وجوهر الإنترنت هو التطبيقات الإلكترونية. وهذه التطبيقات تضاعفت وما تزال تتضاعف بسرعة كبيرة بحيث إن «تبني التكنولوجيا من أجل أسلوب العيش يجري بصورة أسرع من تبني (وحياسة) الكهرباء أو السيارات أو التلفاز أو الراديو».

والنتائج العملية لهذه الثورة التكنولوجية الدائمة الاندفاع

أصبحت وشيكة كما يبدو. وحتى في سنة 1998 كانت الصفقات التي أبرمت على الإنترنت في الولايات المتحدة تمثل نسبة مئوية صغيرة، ناهيك عن الصفقات على مستوى العالم. ويستشهد (غيتس) بحقيقة أن «حوالي المليون فاتورة من أصل 15 بليون فاتورة قد سُددت في الولايات المتحدة بالطرق الإلكترونية». ونسبة النمو على كل حال ظاهرة ملفتة للنظر وذلك مع تضاعف استخدام الشبكة العالمية كل 100 يوم، حتى إنه أصبح من السهل على (غيتس) أن يتنبأ بمستقبل لا تكون فيه الصفقات الرقمية شاملة وعالمية فقط بل إنها ستغتنى بشكل كبير من ناحية الوظيفة والفعالية.

وسيكون لكل زبون صفحة مصرفية شخصية على الشبكة، ومنها يمكن أن تجرى الصفقات ويمكن الحصول منها على كل المعلومات المالية. وهذا ليس مجرد حلم ولكنه استقراء للتوجهات التي لا يمكن إلغاؤها وطئها. ويقف (غيتس) على أرض صلبة تماماً عندما تنبأ بأنه في إحدى سنوات الألف الثالثة سيقتني أكثر من 60 بالمئة من الأسر الأمريكية الكمبيوترات الشخصية، وسيكون بإمكانية 85 بالمئة من هؤلاء الدخول إلى الإنترنت. ويؤمن (غيتس) بناء على خبرته في حقبة الكمبيوتر الشخصي بالتقدم الذي لا يمكن إيقافه في عالم التكنولوجيا وبانتشار التطبيقات المعروفة كنتيجة لذلك.

وسيبدأ التأثير على أسلوب الحياة مع التلفاز. «ومع مرور الزمن سيكون أكبر أثر للتلفزيون الرقمي قدرته على توحيد ودمج

المعطيات الرقمية الأخرى بشرط وجود التفاعل المتبادل ووجود العملاء الأذكياء (وهي برامج تعمل عمل المتلقط والمتخير بالنيابة عنك) ووجود الإعلان الهادف وعروض البيع ومُدخل إلى الشبكة العالمية». ويدرك (غيتس) إدراكاً تاماً بأن المعينات التقنية لضمان خبرة تلفزيونية رقمية بسيطة للمشاهدين لا تزال موجودة. وتشمل المصاعب المعايير العامة وعرض النطاق أو الحزمة (أي قدرة البيت لدى القنوات)، وعلى «المعلومات التي تحملها طاقة نظام الاتصالات الرقمية». ولكنه وكما كان حاله دائماً تمتلكه الثقة في مقدرات التكنولوجيا على إزالة هذه النفقات: «تعدد أنواع التقدم على الجبهات الجديدة يجعل من الممكن أن تفاجئنا سرعة التحسينات في العقد القادم».

لملة الناس إلى بعضهم البعض

عندما ينظر (غيتس) إلى المضامين الاجتماعية «الهائلة» لشبكة أسلوب الحياة وأسلوب العمل فإنه يتوصل إلى أن الإنترنت ستلملم الناس على بعضهم البعض أكثر من أن تسبب «تشتت المجتمع عن بعضه البعض». وهو يرى أن نتاجها الرئيسي هو التواصل العالمي الشامل وهو أمرٌ يوسّع الآفاق أكثر من أن يضيقها. «فالمجتمعات» التي بدأ الناس ينشئونها في باكورة أيام الإنترنت والتي تجمع فيها ذوي الاهتمامات المشتركة مع بعضهم أمرٌ جديد ووسيلة قوية للترابط والتماسك. يكتب (غيتس) قائلاً: «تسمح لك الشبكة بالانضمام إلى المجتمعات عبر العالم وتقدم لك فرصة لتقوية روابطك بخلفيتك الخاصة بك».

وسيتوفر الوقت أمام الناس لإقامة تعاملات بينية اجتماعية جديدة، وهو أمرٌ ما كان ليكون لولا الكفاءة العالية لصفقات الشبكة. ولا يعتقد (غيتس) أن شبكة أسلوب الحياة ستُوجد تغييرات في الطبيعة الإنسانية أو في الطرق الأصلية للعيش، مع أنه لا يقدم أي دليل على استنتاجه هذا. لا بل إنه يرى أن الناس ستتبع نفس الاهتمامات ولكن «بطريقة أفضل». فمثلاً تأتي الشبكة بعملية التسوق إلى البيت سواء في اختيار المنتجات والخدمات أو في إيصالها، فتقدم بذلك اختياراً وتنوعاً لا حدَّ لهما. وكما يلاحظ ويعلق (غيتس) فإن هذا سيُوجد «عالمًا متركزاً على الزبون فعلاً».

تطوير نظام (دي إن إس).

يكرّس (غيتس) اهتماماً نحو تحويل العمل برموز ومعالم واضحة الرؤية أكثر مما يكرّس معالم المستهلكين المبهم. وتشمل التطبيقات الرقمية المهمة المتعلقة بعالم الأعمال:

- * الاستعاضة عن العمل الورقي بنص رقمي.
- * تسهيل العمل الجماعي وذلك بتمكين المجموعات من استخدام نفس المعطيات وفي آن واحد.
- * تقديم معلومات امتداداً حتى اللحظة الراهنة حول المبيعات والزبائن بهدف تحسين الاستجابة ورد الفعل.
- * تسهيل العلاقات مع الشركاء التجاريين.
- وُستخدَم (مايكروسوفت) نفسها بل وتُستشهد بها كمرجع

وكأداة اختبار لهذه التطبيقات. وقيم (غيتس) ادعاءات كبيرة حول «مستوى الذكاء الإلكتروني الجديد» الذي بثه في شركته. والمثال المجازي الذي يستعمله هو «الجهاز العصبي البيولوجي الذي يطلق العنان لأفعالك المنعكسة بحيث تستطيع أن تستجيب استجابة سريعة للخطر أو للحاجة». و«الجهاز العصبي الرقمي» أو ال (دي إن إس) هو المقابل لذلك في عالم الأعمال. وهو يتألف من «معالجات رقمية تمكن الشركة من أن تتحسّس محيطها وتستجيب له؛ وتمكّنها أيضاً من استشعار تحديات المنافسين وحاجات المستهلكين؛ وتمكّنها من تنظيم وتدبير استجابات آنية لكل ذلك».

كان (غيتس) قبل ارتداده نحو الإنترنت يؤمن بأن المستقبل يكمن في وضع شبكات للكمبيوترات الشخصية وضمّها إلى بعضها ضمن تنظيمات معينة. وهو يصف هذه التقنية الآن بأنها «مجرّد شبكة للكمبيوترات» بالمقارنة مع ال (دي إن إس) التي توحد بين الجهاز والبرنامج متقدّم «الدقة والفورية والغنى» في المعلومات جنباً إلى جنب مع «وجهة النظر والتعاون اللذين أصبحا ممكنين بوجود هذه المعلومات». والتمييز بينهما تمييز لفظي في أحد وجوهه، ولكن من الصحيح أن العالمية الصرفة للإنترنت وهي أمر حاسم بالنسبة لنظام (دي إن إس) أمر ثوري فعلاً من حيث ما ينجم عنه من نتائج.

تغيير الكيفية التي تعمل بها الشركات

يتوجب على الشركات الآن أن تطوّر نظاماً عصياً رقمياً

حتى تسائر ركب الأسواق التي « يطالب فيها الزبائن بخدمة أسرع وعلاقات أقوى وتوجهاً شخصياً ». وكنتيجة لذلك فإن تبني أسلوب عمل الشبكة لم يعد مجرد اختيار بالنسبة للإدارة بل أصبح ضرورة. وهذا بالتأكيد يعني بالنسبة إلى الأعمال بمختلف أحجامها أن تُدخل تغييرات أساسية في طريقة تنظيمها وكيفية عملها. وبالمقابل، لا يمكن أن تجرى هذه التغييرات بدون نتائج اقتصادية - اجتماعية عميقة، لأن الناس يعتمدون على الأعمال من ناحية عملهم ومعيشتهم وعلاقاتهم الكثيرة، ومن ناحية توريد وتقديم البضائع والخدمات.

ويصوّر (غيتس) بدقة التغييرات الأساسية في الإدارة التي ولّدها الأثر الاقتصادي للإنترنت. ستكون النتائج والآثار كبيرة وستنتشر إلى أبعد بكثير من حدود الشركات. وتسير كثير من الشركات الآن في الاتجاهات التي يصفها:

* التركيز على «الكفاءات الصميمة» وابتعاد كل ما عدا ذلك من موردين خارجيين.

* الحفاظ على عاملين أساسيين مركزيين وقليلين العدد، وتشغيل الآخرين حسب الحاجة.

* التوسع بشكل سريع وعلى مستوى العالم من قواعد صغيرة إلى قواعد متوسطة الأحجام.

* الابتعاد عن القيود الجغرافية وذلك بتحويل العمل حيث يمكن أداءه بشكل اقتصادي أفضل.

* إعادة تركيز العمليات على المستهلك، والتغير المتواصل لمواكبة الأسواق والمنافسة المتقلبين.

* زيادة الضغط لتقصير الدورة الزمنية ولزيادة سرعة العمليات الأخرى.

أما بالنسبة للآثار الناجمة عنها هي تظهر. فالتوظيف المضمون بكامل الوقت في الشركات يتناقص بشكل واضح، بينما

العمل من المنزل

إن ارتفاع مقدار العمل المشتري من خارج الشركات قد أدى إلى مرونة زائدة في حياة الكثيرين، وأصبح من الأيسر تحقيق مطالبهم في العمل وفي الأسرة.



يزداد التوظيف المضمون لبعض الوقت ولغير الملتزمين بأحد. ويتوجب على الشركات الأصيلة في السوق أن تواجه الأخطار المتزايدة من قبل المنافسين الجدد من ذوي الانتشار الجغرافي الكبير الذين لم يعودوا مجرد مواقع ثابتة محصنة كما كانوا في الماضي. وكثير من الوظائف التي كانت تتوفر لدى الاقتصادات الناضجة أصبحت تصدّر إلى الخارج. ويتزايد التخصص بشكل كبير لأن المستفيدين الرئيسيين من عملية شراء ما تحتاجه من الخارج، يركّزون على ذلك ثم يدمجونه في شركاتهم.

ويلاحظ (غيتس) أنه «يكاد يكون كل الوقت المخصص لإنتاج مادة ما يضيع في تنسيق العمل وليس في الإنتاج الفعلي... والنظم المعلوماتية الجيدة يمكنها أن تزيل معظم زمن الانتظار... وسرعة التوصيل وسرعة التفاعل مع الإنترنت بشكل فاعل يحوّل المنتجات إلى خدمات». ويستتبع ذلك أن الإنترنت تحوّل كل منتجة للشركة بمقدار 180 درجة، من اهتمام بالإنتاج أولاً إلى اهتمام بالمستهلك أولاً. ويتوجب على ثقافات الشركات وعلى بُناها التحتية أن «تدعم البحث العلمي السريع والتحليل والتعاون المشترك والتنفيذ» - وهي أمور أبعد ما تكون عن الحقيقة والواقع في الوقت الراهن.

إعادة هيكلة طرائق العمل

من المحتمل أن (غيتس) وبسبب تأثره بالصفات المميزة لشركة (مايكروسوفت) والتي تعكس إلى حدّ كبير حاجات الثورة

الرقمية فهو لا يقف طويلاً عند التوارث (بما فيها فقدان الوظائف) التي ستتولد عندما «يبسط زعماء وقيادات العمل طرقهم ويُصغرونها ويحدثون تنظيماتهم» في مسعى «للحصول على أقصى فائدة ممكنة من التكنولوجيا». إنه يجادل جداً عنيفاً لصالح هذه الإصلاحات لأن منح العاملين المسؤولية والسلطة بدون معلومات سيجعل منهم أناساً لا حول لهم. وفوق ذلك ستضيع على العمل «ميزة كبيرة» إذا لم ينتقل إلى أسلوب عمل الإنترنت.

فبأسلوب العمل هذا «تُنَفَّذ المعلومات حول نُظم الإنتاج ومشاكل المنتجات وفرص وأزمات الزبائن وعجز المبيعات واختبار الأعمال الهامة الأخرى إلى التنظيم في خلال دقيقة وليس في خلال أيام». وعندها «يقوم العاملون المناسبون بمعالجة هذه الأمور في غضون ساعات». وينظر (غيتس) إلى إعادة هيكلة الأساليب على أنها «أكثر ضرورة من أي تغيير آخر منذ ثورة الإنتاج الجماعي». وإذا كان هذا صحيحاً فإنه سيُضعف مقولته التالية: «يمكن لأي شركة أن تختار أن تلحق بالتوجهات الرقمية التي بدأت تظهر أولاً».

اعتناق مبدأ التغيير المتواصل

لا بد أن هذا الخيار قد تلاشى فيما يصفه (غيتس) بزمن «اعتصار الصناعة للتغيير». إنه يميّز بين الحقبة الحالية وبين الأزمنة الاقتصادية السابقة بالتأكيد على أن الصناعات كانت تزيغ عن مساراتها لبعض الوقت وتشوبها فترات طويلة من الاستقرار.

والاصطلاح الذي يوسم به ذلك في علم التطور هو «التوازن الموزون» ويتسم عصر الإنترنت من ناحية أخرى بأنه بيئة التغيير المتواصل أو «الفوضى الموزونة».

ويستخدم (غيتس) الأزمات المالية كتلك التي تفجرت في آسيا سنة 1998 كمجاز وتشبيه لهذه الحالة. والآن وبعد أن أصبح كل اللاعبين على الساحة المالية مرتبطين رقمياً فإن «هبوط أو ارتفاع في سوق رئيسية سيحدث أصداء آنية في الأسواق الأخرى». والعالم السلوكي هو عالم يعج بالتقلب المستمر «وستوافر فيه قريباً علاقات وروابط رقمية بينة تعم كل الأسواق». والمشكلة هي في الحل أيضاً. «والعالم الرقمي يفرض على الشركات أن تستجيب للتغيير، كما أنه يمنحها الأدوات التي تستطيع بواسطتها أن تظل متقدمة على هذا التغيير». وتزودنا التقنية المعلوماتية بالاستجابات السريعة التي تربط بين استراتيجية العمل ورد الفعل التنظيمي. وبدون التقنية المعلوماتية لن يكون هناك رد فعل أو استجابة - وربما لن تكون هناك شركة أيضاً.

ويختصر (غيتس) هذا الخيار ببراعة بقوله (القضية هي إما أن تتطور بسرعة أو أن تموت). إنه لا يرى أي جانب سلبي للعصر الرقمي. صحيح أنه يرى أن هناك أبعاداً سياسية واجتماعية هامة، ولكن مشاكل الإنترنت التي يطرحها «وتشمل كيفية ضمان الوصول للجميع وكيفية حماية الأطفال» ما هي إلا أمور مشمولة ضمن سؤال أوسع وهو: كيف «تضمن بأن يعكس العصر الرقمي الجديد صورةً للمجتمع» الذي يريد المواطنون أن يوجدوه.

وتتلخص وجهة نظره في أن ما يريدونه هو ما يحصلون عليه. لا يرى (غيتس) سوى المنفعة الشاملة: منتجات وخدمات محسنة واستجابة أكبر مع الشكاوى وتكليفات أقل واختيارات أكبر وحكومة أفضل وخدمات اجتماعية واقتصادية أوفر.

الأفكار موضع التنفيذ

- * كوّن فريقاً قادراً على استخدام نفس المعطيات في آن واحد.
- * وحد بين الأجهزة وبرمجياتها بهدف الوصول إلى الدقة والآنية وغنى المعلومات.
- * لبّ متطلبات الزبائن عن طريق الخدمة الأسرع والعلاقات الأقوى وشكل تقديم المنتجه اليهم.
- * ركّز على «الكفاءات الجوهرية» واشتر ما تبقى من مصادر خارجية.
- * نسّق العمل بحيث تخفّض تخفيضاً جذرياً الوقت الضائع على الإنتاج.
- * بسّط وحدّث وحتى تستفيد تمام الفائدة من التكنولوجيا.
- * اختر اختياراً صحيحاً الآن واتّبع التوجهات الرقمية التي بدأت تظهر.

فتح برنامج (ويندوز) أمام العالم

لا يمكن فهم السنين الأولى لمايكروسوفت أو نجاحاتها المبكرة إلا ضمن إطار (آي بي إم) القوية بحصتها الضخمة من السوق وإنفاقها الهائل على التقنية، وبقبضتها المحكمة على زبائن الشركات الكبيرة.

للتشغيل يحسّن بشكل كبير نظام (إم إس - دوس) «الأخرق» ويربط النظام بتشكيلة من الكمبيوترات الشخصية يمكنها أن تسف كل «استنتاجات» (آي بي إم) الذين يستعملون منتجات (مايكروسوفت) فتُخرجهم من مياها الإقليمية.

استراتيجية ثنائية الجانب

كان يمكن لـ (غيتس) أن يُدْمَر في ذلك الانفجار. ومن أجل حماية (مايكروسوفت) اتبع سياسة ثنائية الجانب. أولاً: تعلق بـ (آي بي إم) بأي ثمن واعمل معها بموجب النظام الجديد (أو إس / تو). ثانياً: أسس على (إم إس - دوس) لتحسين أدائه ولزيادة المفاتن بالنسبة إلى مؤلفي البرامج وإلى الزبائن وذلك بإضافة قابلية الرمومات بصورة رئيسية.

وإذا كان نظام (إم إس - دوس) «الجديد» الذي أصبح يُسمى (ويندوز) جذاباً بما فيه الكفاية فستضطر (آي بي إم) عندها أن تعرضه وتقدمه. وقد تمكّنت (مايكروسوفت) من المحافظة على أسواقها الموجودة وأن تؤسس على قاعدة التقنية الجديدة كي توسع وتعمز خطها الخاص بها في التطبيقات العالية الربحية.

وكان العائق الواضح أمام هذه الاستراتيجية ثنائية الجانب أن (غيتس) كان بحاجة إلى (آي بي إم) أكثر من حاجة (آي بي إم) إلى (مايكروسوفت). وكان ذلك واضحاً أيضاً بالنسبة لجماعة (آي بي إم)

تعتبر (مايكروسوفت) بالمقارنة مع (آي بي إم) وكل نجاحاتها قزماً في أول عشر سنوات لديها. ولهذا السبب وخلال هذه الفترة كان (غيتس) يركّز استراتيجيته حول (آي بي إم). فقد كان بحاجة إلى أن يحافظ على عمل مؤسسته لأن هذا العملاق الضخم كان هو المهيمن على السوق.

ولكن (غيتس) كان يريد أيضاً أن يحقق حلمه في الحسابات الشخصية الشاملة. كان ذلك يعني وجود كمبيوترات أرخص تتوزع بشكل واسع وتعمل بموجب معيار مشترك يمكن كل شخص من أن يستخدم البرنامج على أي كمبيوتر. وكانت رؤياه متعارضة مع أقوى أهداف (آي بي إم) وهي المحافظة على مبيعات الكمبيوترات ذات السعر المرتفع إلى الشركات ذات الإنفاق الكبير، والاستمرار في بيع أنظمة لها فيها حقوق الملكية والتي لا يمكن إلاً للمشتري أجهزة (آي بي إم) أن يحصلوا عليها.

وأعطى توجه (آي بي إم) نحو الحصرية في البيع دافعاً قوياً لإزالة (مايكروسوفت) من طريقها. ولكن ذلك كان أمراً مستحيلاً طالما أن كل كمبيوتر شخصي تباعه (آي بي إم) كان يستخدم الـ (إم إس - دوس) كنظام للتشغيل. وكانت الاستراتيجية التي تطوّرت ما بين سنوات 1984 و1987 بسيطة مع أنها كانت تتطلب البلايين كاستثمارات: اخترعوا نظاماً جديداً

«لقد أضعنا فرصة جَعَلْ نظام (ويندوز) ونظام (أو إس / تو) منسجمين مع بعضهما؛ وبما أننا خسرنا الكفاح لجعل نظام (أو إس / تو) يتركب على آلات متواضعة وبسيطة فقد كان من الطبيعي أن نواصل تطوير (ويندوز)».

(الطريق الممتد أمامنا)

الذين اغتاز كثير منهم من الشهرة والثروة اللتين كوّنهما (غيتس) من خلال عقده الذكي مع شركتهم. وبينما كان (غيتس) يقاوم محاولات إخراجِه [حتى إنه عرض على (آي بي إم) حتى 50 بالمئة من (مايكروسوفت) ولكن عرضه رفض] فإن التعاون المتعلّق به (أو إس / تو) سار سيراً سيئاً. «كنت أحسّ أن المستقبل المتوقع لنظام (أو إس / تو) سيكون بطاقة تحمل كلا الشركتين نحو المستقبل»، حسب تعليق (غيتس). «وبدلاً من ذلك فإنه بالمحصلة قد أحدث صدعاً بيننا».

وينظر (غيتس) إلى الفشل على أنه واحد من أفدح أخطائه، ولكن الواقع يقول إن الاستراتيجية ثنائية الجانب هذه قد عملت لصالحه وبشكل عجيب. وعندما بدأ (أو إس / تو) يفشل في السوق، كان (ويندوز) يُقلع فيصبح أنجح منتجات العالم الناجحة في البرامج. أما بالنسبة إلى (مايكروسوفت) فلم يكن (ويندوز) بطاقةً نحو المستقبل بقدر ما كان جواز السفر الذهبي.

