

التقسيم فالتفويض فالقيادة

- لماذا يجب على الشركات الأكثر نجاحاً أن تعيد توظيف مالها بنفسها
- كيف أن الإدارة العاملة بقوة الوقائع تتطلب التكنولوجيا المعلوماتية
- خمس سياسات مع العاملين: الإغناء والإشعار بالمساواة والتأكيد على الأداء والبريد الإلكتروني والتفويض بالسلطة
- استخدام البريد الإلكتروني للوصول إلى نقاش متواكب حول مختلف المواضيع وعلى مختلف الأصعدة
- الوصول إلى ثقافة الشركة الصغيرة بالتقسيم بغية إبقاء الوحدات صغيرة
- لماذا تكون (مايكروسوفت) وعلى الدوام بعيدة بمقدار سنتين عن أي أزمة
- استغلال الفرص والقيادة بشكل حاسم.

في ربيع سنة 1999، مرَّ أسلوب معالجة الإدارة لدى (غيتس) بتغيير حاسم. فقد انشطرت الشركة إلى ثمانية أقسام جديدة يدير كلاً منها إداريٌّ يملك نظرياً كل الاستقلالية المطلوبة لإدارة امبراطوريته. وقد كانت إعادة التنظيم مطلوبة بغية تنفيذ ما سُمِّي بـ (الترجمة رقم 2 للرؤية) وهي عملية إعادة توجيه (مايكروسوفت) من الكمبيوترات الشخصية نحو كل أشكال البرمجيات والأجهزة المعلوماتية وتركيز اهتمام الشركة على حاجات الزبائن. وكما شرح ذلك (غيتس) «يجب على الشركات الأكثر نجاحاً أن تعيد توظيف أموالها الخاصة بها وبشكل مستمر».

وحتى ظهور مبدأ (الترجمة رقم 2 للرؤية)، لم يكن أسلوب الإدارة لدى (مايكروسوفت) قد أوجد إذا فقدنا بذلك التخطيط المباشر والهادف. فقد كان ذلك يعكس شخصية مؤسسها لا سيما (غيتس) وبشكل حتمي. فقد أقام (غيتس) في أول الأمر علاقة عمل مع (بول آلن) ثم مضى ليحيط نفسه بعاملين وأنظمة تتناسب وتتلاءم مع أسلوبه الشخصي.

تعلم الإدارة

كان الأسلوب في باكورة أيام (مايكروسوفت) «متراخياً وفضفاضاً نوعاً ما» بحسب رأي (آلن). كان الشركاء يشاركون في كل قرار وكانوا يبدلون الوظائف والمهام بشكل واسع حتى لم يكن واضحاً من كان يفعل ما عدا ذلك. كان (آلن) على كل حال يميل

نحو التقنيات الجديدة والمنتجات الجديدة، بينما كان (غيتس) يميل نحو «المفاوضات والعقود والصفقات التجارية». وتقسيم العمل مُثير بسبب سمعة (غيتس) القائلة بأنه المهووس المطلق بالكمبيوترات والرجل الذي تشكّل التقنية بالنسبة إليه كل شيء. وتوجّه التكنولوجيا لدى (مايكروسوفت) نحو أهداف تجارية واضحة المعالم ونحو اكتساب الزبائن والحفاظ عليهم ونحو إيجاد تدفقات ربحية والدفاع عنها. والأنظمة التي تُدار بها الشركة والتي هي في معظمها رقمية قد تطوّرت بحسب الحاجة وهي ليست مبنية على أية نظرية.

وهذا أمر يسهل تفهمه وذلك عندما تتأمل في فكرة أن المديرين تلقوا تعليماً جيداً إلى حدّ كبير وكانت الخبرة هي معلمهما الرئيسي. يتذكّر (غيتس) أسلوب معالجتهم فيقول: «حسناً. إن علينا أن نستأجر عاملين، لذلك فماذا نفعل؟ حسناً. علينا أن نستأجر مكاناً، ولكن كيف لنا أن نفعل ذلك؟ حسناً. سنوقّع عقوداً مع العاملين الآن: هنا يمكنني أن أحصل على المشورة والنصيحة من أي أب». كان (ويليام هنري غيتس الثاني) محامياً مختصاً بالشركات ورائداً في ذلك في مدينة (سياتل)، لذلك فالنصيحة دون أدنى شك سليمة وصحيحة.

إنشاء أسلوب في الإدارة.

كان (غيتس) و(آلن) لامين جداً - كانا مهوسين بالكمبيوتر و«خارقي الذكاء»، كانا من الناس الذين يمكنهم أن يأخذوا

الكمبيوتر على طرف ثم يؤلّفان برنامجاً له ، وكانا يستوعبان التقنية الجديدة . وبينما كانا يطوران المهارات في الإدارة ويضعان ذلك على رأس خبرتهما التكنولوجية كانا يفتّشان عن خبراء تقنيين آخرين ممّن سيطوّرون مثلهما إلى مدراء مع مرور الزمن . واستئجار المدراء ليس أسلوباً من أساليب (مايكروسوفت) . وتستأجر الشركة حتى في هذه الأيام عاملين من أجل قدراتهم كمسوّقين ومبرمجين ومزوّدين لمحتوى البرامج . وإدارة (مايكروسوفت) إدارة ذات مهنية عالية ، ولكن لا يمكن فصل ذلك عن المهارات المهنية الأخرى - تماماً كما كان الحال في أول عهدها .

وقد تطوّرت أيضاً صفتان بارزتان أخريان ثابتتان في أسلوب الإدارة لدى (مايكروسوفت) خلال الأيام الأولى من حياة الشركة . كانت القرارات تُتخذ بعد مناقشات مطوّلة تُعرف «بالماراتونات» . وكانت هذه المناقشات تدوم ستاً إلى ثماني ساعات . ولا تزال هذه المناقشات الحدث المنتظم حتى هذا اليوم . وكان الرجلان يتوقعان من الآخرين أن يحذوا حذوهما في العمل الطويل شديد الدأب . ولم يتخلّ (غيتس) عن هذا الروتين أبداً . ويكشف (غيتس) الستار عن وصف مريع لأسباب تقدمه وذلك أثناء جولة في العالم سنة 1997 ألا وهو : قدرته الخارقة على أن يتخّم يومه بحشد من النشاطات دون هدر أي وقت وهو يسعى وراء هدفه الرئيسي : بيع المزيد من برامج (مايكروسوفت) وعدم الابتعاد عن مجال رؤية الآخرين له .

(سلووان) كنموذج في العمل الوظيفي

لا يفسر العمل الدؤوب ولا الساعات الطوال على كل حال كيفية إدارة شركة تتضاعف قدرتها كل 18 شهراً وتستخدم (وحتى نهاية سنة 1998) 300,000 عامل. ومن الواضح أن (غيتس) مدير ذو كفاءة عالية يستخدم مرؤوسين ويهتم في الشركة بشكل فاعل. ولكن «الإدارة» لا تظهر في أي من فهارس الكتب التي ألفها. كذلك لا يُنظر إلى (غيتس) على أنه نموذج في العمل الوظيفي في كتب الدراسات حول الإدارة. ويمكن أن يكون مرد ذلك إلى أن (غيتس) لا ينتمي إلى أية نظريات معيّنة في الإدارة، ولا يتبع نموذجاً وظيفياً معيّناً - باستثناء (ألفرد بي. سلووان) الذي توفي منذ زمن طويل والذي جعل من شركة (جنرال موتورز) شركة عظيمة.

وما أثر في نفس (غيتس) من شخصية (سلووان) [كما فهمها من خلال كتاب الأخير المسمى «سنواتي مع (جنرال موتورز)» في سنة 1963] هو «القيادة المرتكزة على المعلوماتية والمتعلقة والإيجابية». وما يثير (غيتس) بصورة خاصة هو الاهتمام الشخصي الذي كان (سلووان) يوليه لشبكة السماسرة، ولاستخدامه نظام الحسابات الموحد الذي أعطى كل سمسار وكل مستخدم «أرقاماً ضمن شرائح وقوائم وبنفس الطريقة تماماً». وكانت زيارات (سلووان) الشخصية للعملاء [والتي قلدها (غيتس) في جولاته العالمية] تروق لشغل (غيتس) الشاغل وهو بيع البرامج. أما من حيث تقاريره حول الرحلات فإنها مما يغذي

ويقوّي أعماله أيضاً. يكتب (غيتس) قائلاً «إن الإدارة المبنية على قوة الحقائق والوقائع تتطلب تقنية معلوماتية».

وحتى سنة 1999 لم يُظهر (غيتس) علناً أي اهتمام بالمبادئ الهيكلية التي طبّقها (سلووان) وعلى نحو مشهور بغية تحويل مجموعة من شركات السيارات التي كانت تحبو في مشيتها إلى مؤسسات منظمة وذات فعالية مرتفعة. وعلى كل حال فإن إعادة التنظيم بموجب (الترجمة رقم 2 للرؤية) أو (في في تو) تتبّع خطوات (سلووان) حرفياً، وذلك عندما قسّم الشركة إلى مجموعات عمل منفصلة وحسب قول (غيتس) «جعلنا قادة أقسام العمل الجدد لدينا مسؤولين عن التفكير والتصرّف وكأنها أعمال مستقلة عن بعضها». والمسألة الحساسة هنا هي ما إذا كان (غيتس) و(ستيف بولمر) الرئيس المعين حديثاً للشركة يستطيعان أن يتحمّلاً أن يقفا بعيداً بما يكفي فيسمحاً بمدرائهما بالاستقلال الحقيقي في التفكير والعمل.

وبحسب إصدار مجلة (بيزنس ويك أي: أسبوع الأعمال) في آب / أغسطس 1999 وقبل الـ (في في تو) تقول المجلة «ومع إلقاء القرارات الكبيرة والصغيرة ضمن قُمع باتجاه القمة، أصبح الرجلان [يعني (غيتس) و(ألن)] كعنق الزجاجة». وقد أسهم ذلك في «خطوات الحلزون التي كانت تمشي بها (مايكروسوفت) في اتخاذها للقرارات». وبالمقارنة مع الخطوات النشطة لعالم (الإنترنت) بدأت (مايكروسوفت) تبدو «بطيئة لا بل بيروقراطية». وقد كانت إعادة التنظيم تهدف «إلى إخراج (مايكروسوفت) من

مستنقع البيروقراطية» وإلى أن تحرّر الإداريين من التدقيق المتواصل من القمة إلى القاعدة وهو ما «دمّر الثقة لدى المدراء في الأسفل».

تدخّل الإدارة

يعبّر موظف كبير سابق لدى (مايكروسوفت) وهو (مايك ميلز) عن حقيقة (مايكروسوفت) ما قبل الـ (في في تو) فيقول: «إذا أراد (غيتس) أو أي مدير كبير آخر أن يدقّق في مكان وجود فريق عمل ما فإنهم يستطيعون أن يطلبوا فعل ذلك». ولاحظ (ميلز) أنه «لم يكن على المجموعات أن تنتظر حتى تراجع أعمالها... فقد كانوا ينطلقون بأنفسهم من البداية حتى النهاية». ولكن ذلك ما كان يحدث إذا لم يتدخّل المدراء الكبار: ولكنهم كانوا يتدخلون في الغالب، وسيبقى شيء من التدخل الكبير من القمة أساسياً بالنسبة إلى إدارة (مايكروسوفت). وبحسب تقديراته وقبل إعادة التنظيم المسماة (في في تو) كان (غيتس) يُمضي 70 بالمئة من وقته في مراجعة المجموعات ونقدها، وكان يعقد اجتماعين أو ثلاثة يومياً لهذا الهدف في أعداد قليلة؛ وكان يدير

«إنه لأمر ذو إحياء وإلهام كبيرين أن نرى في وصف (سلووان) لنجاحه الباهر كيف أن القيادة المرتكزة على المعلوماتية المتعقّلة والإيجابية يمكن أن توصل إلى النجاح غير العادي».

(الأعمال بسرعة الأفكار)

المناقشات بأسلوب غير متكلف وبعيد عن الهرمية، ولكنه متكيف مع العمل وعالي الذكاء.

ويكشف (غيتس) بدون قصد عن مدى اعتياده هو والإدارة في القمة على التدخل وذلك في مقاطع من كتابه (الأعمال بسرعة الأفكار) والتي كانت مخصصة لإظهار (مايكروسوفت) في أفضل حالاتها. ويُبيننا (غيتس) في هذه المقاطع كيف كان يلتقي بالزملاء في المقر العام لينظروا عن كثب في (أعداد) كل الشركات التابعة لهم فيما وراء البحار، وكيف أنه تورط في التحول إلى أسلوب هؤلاء «الممولين» الذين يقول إنهم كانوا يقدمون إليه صورة أكثر وضوحاً وسرعة، وكيف أنه أدار مراجعات الإداريين ونقدتهم بشكل جعلهم يفكرون في تفاصيل مشروع للتعرف على أفضل المدن الأمريكية لإقامة حملة تسويق جديدة.

وقد نصحه كبير إداريي إحدى الشركات وكان زبوناً له بأن يتوقف عن ممارساته، وكان (غيتس) قبل ذلك قد ألغى حسابات مصاريف كبار العاملين بمن فيهم (بولمر). فقد كان يعرف كل شيء يتعلق بنظام الاستئجار وبالإدارة ودفع أجور العاملين المؤقتين وهكذا... وعلى كل حال فإن الانغماس في تفاصيل التشغيل والعمل أصبح يُفترض الآن أنه أمرٌ ينتمي إلى الماضي. وقد حوّل قادة الأقسام الثمانية بممارسة السلطة على العمليات والإبلاغ عن ذلك إلى (بولمر).

سياسات (مايكروسوفت) تجاه العاملين

يضيف التفويض الجديد بنداً خامساً إلى الجوانب الأربع الراسخة في سياسات (مايكروسوفت) الأساسية نحو العاملين .
وهذه الجوانب الخمس هي :

- * الإغناء
- * الإشعار بالمساواة
- * التأكيد على الأداء
- * البريد الإلكتروني
- * التفويض بالسلطة

والإغناء يجنّد العاملين ويحفّزهم ويُبقيهم ، وذلك لا يكون من خلال الرواتب المرتفعة بل بسبب المكاسب الرأسمالية الكبيرة المتوقعة . وعندما يكافأ المستخدمون بإعطائهم ما يسمى (رأسمال القرن) فيجب أن تكون هذه الثروة وسيلة فعالة تربطهم بالشركة وتربط الشركة بهم . والإشعار بالمساواة هي معاملة كل المستخدمين على حد سواء ، والتجاهل الكبير لكل السلوكات ، اللهم إلا ما يتعلق منها بالأداء وهو أمر يؤكّد عليه تأكيداً كبيراً (بكلا المعنيين) . يستشهد (آنتوني سامبسون) في كتابه (رَجُلُ الشركة) (1995) بوصف أحد المستخدمين لأسلوب الإشعار بالمساواة: «إنهم لا يكثرثون بملابسك أو أسلوبك أو متى تعمل وكيف تعمل : فأنت يمكنك أن تعمل في بيتك طيلة الوقت . ولكنهم وبالتأكيد يكثرثون بما تنتجه . فهم يدقّون في تقدمك

مرتين في السنة، ويعطونك علامات من واحدة إلى خمس : هنا علامة 4 هي الاستثنائية وعلامة 1 تعني أنك مطرود».

وما يسميه (سامبسون) «أسلوب إظهار المساواة بشكل عرضي» يناسب (غيتس) مثل الكف في اليد. والكف حسب ما تُبيّنه الكلمات المذكورة آنفاً يخفي وراءه قبضة حديدية: وهي التأكيد على الأداء. أنت لن تعمل مع (مايكروسوفت) قبل أن تنهتياً للعمل 60 ساعة في الأسبوع في بعض الأحيان، و100 ساعة أو أكثر في الأوقات الاستثنائية. ولا تحيا حياة مرتفعة المستوى أيضاً، لأنك ترى رئيس مجلس الإدارة ومدير الشركة يسافران بالدرجة الاقتصادية (ولا يسافران بدرجة رجال الأعمال إلا في الرحلات الدولية)، هنا لا يمكنك أن تسافر في درجة أعلى من البليونير وحتى وإن كنت أنت نفسك مليونيراً. لم تكن الملايين لتؤثر على الحفاظ على المستخدمين أيضاً: والذين يملكون الملايين يمكنهم أن يتقاعدوا، وها هو بعضهم يختار أن يفعل ذلك الآن.

استخدام البريد الإلكتروني بشكل هادف

نجا الإخلاص الكبير والسابق من أسلوب (غيتس) (الكاشط) ومن عدم تسامحه المفتوح مع ما كان يسميه التفكير «النبوي». وهو يعبر عن نقده اللاذع من خلال كلماته ومن خلال العامل الرابع المتميز لدى إدارة (مايكروسوفت):

البريد الإلكتروني. ويساعد استخدام البريد الإلكتروني في إنجاز بعض سياسات إدارة (مايكروسوفت) حسب رأي (مپلز) وهي:

- * يتجاهل السياسات وذلك بإعطاء الجميع نفس الرسالة.
 - * يبقى ويحافظ على تنظيم مسطح (مفتوح وواضح) حيث تدرس كل المواضيع وبشكل علني.
 - * يُصر على تواصل مباشر وواضح.
 - * يمنع الأهداف أو المهام المتنافسة مع بعضها.
 - * يزيل التنافس بين مختلف أجزاء وأقسام التنظيم (أي الشركة).
 - * يفوض المجموعات والفرق بالقيام بأعمالهم الخاصة بهم.
- ويضيف (مپلز) أن البريد الإلكتروني «يشجع العاملين في عدة مستويات على أن يدخلوا النقاش في آن واحد. لذلك فليس من الواجب عليك أن تخصص نقاشاً لمجموعة عملٍ ما حول موضوع ما ثم تأخذه إلى المدير ثم تناقش الموضوع مرة أخرى ثم تأخذه إلى مدير آخر لمزيد من النقاش ثم (فلتره) الحصيلة وهي في طريقها عبر تسلسل السلطات. وبدلاً من ذلك، فإن اتخاذ القرار يجري ضمن الوقت الحقيقي والواقعي ومع العاملين على مختلف الأصعدة ضمن الشركة». تلك الشركة مكرسة بحسب رأي مؤسسها للسعي وراء «جوّ يكافح فيه التفكير الخلاق ويتطور فيه العاملون إلى أقصى إمكاناتهم».

نشاط وحيوية الشركة الصغيرة

يكتب (غيتس) قائلاً إنه يستطيع التوصل إلى هذه الثقافة عن طريق «أسلوب (مايكروسوفت) سهل المنال . . . إن لديك كل الموارد التي لا تُصدّق لشركة كبيرة ومع ذلك فإن لديك تلك المجموعة الصغيرة وتلك الشركة الصغيرة الديناميكية؛ وأنت تحسّ أين يكمن الفرق». ويجسّد (غيتس) هذه المهمة اليسيرة في أنها شكل من أشكال الحوار: فالأفراد ينتجون الأفكار، فتتجاوب (مايكروسوفت) بأن تجعل من الممكن أن تصبح هذه الأفكار حقيقة وواقعاً، ويضيف (مپلز) «كانت استراتيجيتنا دوماً هي استئجار مستخدمين مبدعين وأقوياء، ثم تكليفهم بالمسؤولية ومنحهم الموارد حتى يستطيعوا أن يقوموا بالعمل كما يجب».

وبغية التوصل إلى ثقافة الشركة الصغيرة فإن (غيتس) يُبقي الوحدات صغيرة. وما أن يبلغ فريق ما حجماً معيناً ويتجاوزهُ (ولنقل 50 إنساناً) فإنه يقسّمهُ. و(غيتس) من الأشخاص الذين يؤمنون بالحجم القابل للضبط والسيطرة وهو مؤمن كذلك «بإدارة المشاريع» حيث توقع المهام بيد قادة هم بدورهم يجزّئون المهمة بين مرؤوسيهم الذين يعملوا في برنامج متناسق بينهم لإحراز النتيجة المرجوة. بعدها يشجّع (غيتس) على المناظرة البناءة بين مختلف أقسام وأجزاء الشركة ويدعم الشركة برؤية مركزية بقدر ما يدعمها بالإغناء الشخصي فيكافئ على النجاح، ولكنه سرعان ما يعاقب على الفشل.

ترويض التغيير

إن التشكيل المتواصل لوحداث جديدة هو أحد الوسائل للإعداد للتغيير. ويرى (غيتس) أن (مايكروسوفت) هي وسيط التحويل والتغيير في مجتمع وصل إلى «نقطة الانعطاف». وهو يقول إن «الطبيعة الإنسانية على وشك أن تتغير». و«فترة التحول ستكون مثيرة وتاريخية وستقوي الأفراد وتكون حيوانية ووحشية على الشركات والمؤسسات التي لا تواكب هذا التغير». وطبقاً لرأي (غيتس) فإنك إن لم تمارس إدارة وتسييس التغيير الذي ينظر نحو المستقبل فإن المستقبل لن ينظر إليك. وأنت لا تجرؤ أن تضع الفرصة منك. يقول منذراً «ما أن نقطع ونتجاوز عتبات معينة فإن أسلوب عملنا وعيشنا سيتبدلان - وإلى الأبد».

ولقد قال (غيتس) إن (مايكروسوفت) بعيدة بمقدار سنتين عن أي أزمة دائماً؛ ويقصد بالأزمة الإخفاق في التفاعل مع التغيير المتقطع.

ولم تُنس الخبرة المتمثلة في احتمال أن يضيع على (مايكروسوفت) الإقلاع المتفجر للإنترنت في وقت سابق. ويعترف (غيتس) بأن «ذلك النوع من الأزمات سيعود كل ثلاث أو أربع سنين». ووصفته في مواجهة التغيير المتقطع هو أن «نحاول أن نتأكد من أن هذا اليوم ليس اليوم الذي يضيع منا المنعطف على الطريق فلا نراه. فلنستكشف ماذا يجري في التعرّف على الكلام

وفي التجسس الاصطناعي . فلنتأكد من أننا نستأجر أنواع العاملين ممن يمكنهم أن يضمّوا هذه الأمور إلى بعضها البعض ، ولنتأكد بأننا سوف لن نُفاجأ» .

والمقدمة الجديدة للطبعة الثانية من كتابه الأول (الطريق الممتد أمامنا) والصادر سنة 1996 يعطينا وجهات نظر (غيتس) حول التغيير: «إنني أعمل في صناعة البرمجيات حيث التغيير هو القاعدة . فعنوان واسم البرنامج الرائج سواء كان الموسوعة الإلكترونية أو معالج النصوص أو النظام المصرفي المرتبط بالإنترنت يتحسّن أداؤه كل سنة أو سنتين بمزايا كبيرة وجديدة وبالتحسينات المتواصلة . ونحن نستمع إلى ردة فعل الزبائن وندرس فرص التقنية الجديدة بهدف تحديد التحسينات التي يجب أن نقوم بها» . ولكن هذا ليس تقطعاً بالطبع : إنه التحسين المستمر والذي يسميه اليابانيون (كايزن) .

وما أجبرَ (غيتس) على التحول نحو (الإنترنت) هو ما يسميه اليابانيون (كايكاكو) ، أو التغيير الجذري أو «التغييرات البحرية» كما يسمونها في (مايكروسوفت) ويقصدون التغييرات الكبيرة

«هناك أمر واحد واضح: ليس لنا الخيار في الابتعاد عن المستقبل... ولا يستطيع أحد أن يوقف التغيير المنتج على المدى البعيد لأن السوق يضمه إليه بلا رحمة» .

(الطريق الممتد أمامنا).

والملموسة . وقد أُخْبِرَ (غيتس) مؤلفَ كتاب (القَتْلَةُ العمالقة) الصادر 1997 وهو (جفري جيمس) بأن «أهم جزء من عملي كرئيس مجلس إدارة وأكثره إثارةً هو التعرف إلى هذه التغييرات الكبيرة وبيان الفرص التي تمنحها لكل شخص في الشركة» .

ثم إننا ندعم المستخدمين بأكثر ما يمكن من المعلومات والأدوات الإنتاجية، بحيث يمكنهم أن يتوصلوا إلى نتائج من ضمن إطار تلك الرؤية» .

القيادة الحاسمة

هذا العنصر الهام في دور (غيتس) بصفته كبير إداري الشركة ألا وهو اتخاذ كل القرارات الاستراتيجية الكبرى سيتواصل ويستمر بكل تأكيد . وقد جمعت مجلة (وول ستريت جورنال) تقريراً وافياً حول كيفية معالجة (مايكروسوفت) لنقاشٍ ما حول موضوع حاسم وهو: هل يتوجب على (مايكروسوفت) أن تستمر مع (ويندوز)، مستخدمةً إياه كنقطة مرور نحو (الإنترنت)، أم أنه يتوجب عليها تدشين «منصة تشغيل توافقية» بديلة باستخدام برمجيات (جاافا) التي تتماشى مع كل الكمبيوترات - وهو الأمر الذي كان يطالب به الكثير من زبائن الشركات؟ ونشب شجار حول البريد الإلكتروني بين المعسكرات المعارضة متمثلين في ذلك مبدأً (غيتس) في إفساح المجال للعاملين كي يتقاتلوا حول المواضيع المهمة حتى النهاية .

بعد ذلك وفي آذار/ مارس 1997 سمع لقاء «للمدراء الكبار (غيتس) وهو يعطي حكمه حول الموضوع أعلاه. ولم يناقش (غيتس) فكرة (جافا)» فقد «أطلق النار عليها فأرداها قتيلة بين السنة الذهب». واختتمت المقالة القول «وبتعايير وكلمات لم تكن غير واثقة أبداً كان السيد (غيتس) قد قرر أن يحمي (ويندوز) مهما كلفه ذلك من ثمن». وأعيد «توزيع المهمات» بين الـ 2000 عامل وهم مجموعة (الإنترنت) وأعيد فريقا عمل رئيسيان إلى مجموعة (ويندوز). وقد نُقذ هذا القرار الحيوي باندفاع كبير نحو انتزاع سوق متصفحي الشبكة من شركة (نت سكيب) وذلك بإنشاء نظام (مايكروسوفت) المنافس والمسمى (إكسبلورر) مع نظام (ويندوز)، وهي استراتيجية أعطت عكس نتائجها المرجوة في إجراءات منع الاحتكار سنة 1998.

وقد جُرح «آل مايكروسوفت» المهيمن جرحاً بليغاً بهذا القرار: وكان كبير الإداريين الخاسر في هذا الكفاح قد تفوق بتفكيره في وقت سابق عند تدشين (ويندوز ثري أو) ذي الربحية الهائلة. وكان يمكن لهذه الاستراتيجية ألا تؤتي أكلها أيضاً في مجال السوق، وذلك إذ نجحت محاولات المنافسين في تدشين هجمة مضادة على الـ (ويندوز) بواسطة منصة تشغيل توافقية. ولكن هذا الأمر يُظهر خمسة مبادئ مركزية في نظرية (غيتس) وممارسته للإدارة. وهي:

* المعلم والمدير هو المعلم والمدير.

- * وبصفته رب العمل فهو يستمع إلى كل المناقشات المعارضة ثم يتخذ قراراً واضحاً غير قابل للنقاش .
- * ويتأكد بأن القرار قد استُكمل ويُنفذ .
- * رب العمل يركّز على الحلول التي من شأنها أن تحمي موقع حقوق الملكية المحفوظة ويزيد من الأرباح بأفضل شكل ممكن .
- * إنه يتخذ القرار الذي يجسّد تناوباً بين الخطر والرجوع والانتكاس .

إبقاء العجلة تدور

لم يكن دور (غيتس) «التعرّف على التغييرات الكبيرة وتبيان الفرص التي تقدمها» بقدر ما كان إظهار قدر كبير من القيادة والزعامة. إن اقتفاء أثر التوجهات المهمة جزء من القيادة، وهو مجرد جزء منها. وسيتحدث (غيتس) عن «عملية القيادة» ويقصد بذلك أن يتحمل المسؤولية وأن يشاء ويرغب ما يريد هو له أن يحدث. ولكن «القيادة» مثلها كمثل «الإدارة» لا تظهر في كتابات (غيتس). ذلك لأنه لا يكثرث بنظرية القيادة: إنه يكثرث بممارستها فقط. وعلى كل حال فإنه لولا هذا القائد بعينه لكانت عجلة (مايكروسوفت) ستعاني من فقدان المحور الحيوي. فهل كانت ستواصل الدوران؟

وقد تغلب النظام بسهولة ويُسّر على التقاعد المبكر لـ (بول)

آلن). يقول (غيتس) «كانت أفضل قراراتي الخاصة بالعمل تتعلق بالتقاط وتلقّف العاملين. ويأتي قراري بالتعامل مع (بول آلن) على رأس هذه القائمة، ثم تبع ذلك استتجاري لأحد أصدقائي وهو (ستيف بولمر) والذي أصبح شريكي الرئيسي منذ ذلك الوقت». وهذه الشراكة مع شخص موثوق تماماً وملتزم تماماً وله نفس الرؤية مع بعض الفوارق في المهارات هي التوازن الوحيد في مجمل قوة القرار لدى الإداري الزعيم. ويلخص (غيتس) دور الشريك فيقول «عندما تمرّر بعض الأفكار عليه فأنت تعلم أنه سيقول: انتظر دقيقة، هل فكرت بكذا وكذا؟» وبينما نرى أن ذلك صحيح وذو قيمة فإن كلمات (غيتس) لا توحي بأنه كان يواجه معارضة كبيرة، حتى من هذا المصدر. وهو يجادل في أنه ومدراءه الكبار يمضون الوقت في التحدث حول مواضيع الخلافة بعده وأهمية النمو في «تمكين (مايكروسوفت) من أن (تُفرخ) وتُحدث وظائف كبيرة جداً جداً لعامِلها». ولكن يبقى السؤال هو ما إذا كان أكبر الأعمال كلها كبيراً أكثر مما يجب - حتى بعد تطبيق مبدأ الـ (في في تو) أي النسخة رقم 2 من الرؤية - على أي شخص باستثناء (بيل غيتس).

أفكار للتنفيذ

* استأجر ألمع الناس وأعظمهم في (مجموعات المهارات) المحددة.

* حَسِّنْ معلوماتك الإدارية كي تحصل على ما تريد - بسرعة .

* عامل الجميع كما تعامل زميلاً حميماً تتوقع منه الكثير .

* أبقِ الشركة مسطحة ومنبسطة باستخدام البريد الإلكتروني للتداول في المشاكل علناً .

* أبقِ عينك مفتوحة على أي تغيير جذري ، وغير تغييراً جذرياً كي تواجهه .

* حافظ على مجموعات عمل صغيرة وفوضها بالمسؤولية وامنحها الموارد كي تصبح فعالة .

* عندما يحين وقت القيادة ، تأكد بأنك أنت من يقود وبشكل حاسم .

جعل (ويندوز إن تي) عملاً ناجحاً

إن قصة (ويندوز إن تي) قصةٌ تكشف عن فلسفة (غيتس) وهي تعمل في أفضل حالاتها. وظهر نظام التشغيل الذي صُمم كي ينقل المستخدمين المتفوقين في الشركات إلى القرن الحادي والعشرين في سنة 1993 وكان مفاجأة ذلك الوقت وإخفاقاً في حينه.

ملك الكمبيوتر السابق (توماس واطسون) الذي علّق قائلاً: «هكذا يكون النجاح: على أبعاد أطراف الفشل». أقام (أولتشين) روابط بشكل منهجي مع المهندسين والزبائن الذين كانوا قد أهملوا بشكل مؤسف خلال برنامج الـ 500 مليون دولار المخصصة لبرنامج تطوير الـ (إن تي). وقد كان يتفاعل مع كل انتقاد بما في ذلك نقد الصحافة التجارية: لا بالإنكار بل بالتفاعل الفوري. ومع تحسّن وضع البرنامج استُعِيدت الزبائن وتأسّس وترسّخ انتصار (إن تي) بالتالي على سوق المخدمات المزدهر.

أخذ الإجراء الحاسم

كانت صعوبة التوصل إلى أداء تقني مقبول صعوبة كبيرة؛ فمثلاً: جُنْد 16 مبرمجاً لمجرّد تسريع بعض أجزاء شيفرة (إن تي) ومفاتيحه. ولا يتمتّع (غيتس) بسمعة حقيقية تكنولوجية كعقري فيها. فهو ليس كذلك. فاللكمة الثلاثية غير الفنية والمحمّلة في معرفة ما يجب أن تفعل وكيف تفعله ثم القيام بالفعل عملياً - هذه اللكمة أو الضربة هي التي جلبت إليهم الكتل الضخمة من الذهب والتبر. ولولا

ولم يُصب (ويندوز إن تي) أهدافه وأضاع أسواقه بشكل جعل المهرجين يسمونه (ويندوز غير الموجود). وكان يمكن لأي إدارة تقليدية أن تستسلم عندئذ وتسحب المنتجة. ولكن أحد المبادئ الرئيسية لدى (غيتس) هو أنك لا يجب أن تستسلم بدون معركة، وأنت إن قاتلت قتالاً حسناً فإنك لن تستسلم أبداً.

بعد مرور ثلاث سنوات كانت (مايكروسوفت) قد رسّخت أقدام (ويندوز إن تي) كواحد من المنتجات المهمة وكواحدة من مناطق النمو الكبرى: عمل بقيمة بليون دولار، وتضاعفت مبيعاته في سنة 1996 وحلّت في السماء مننذ. ويمثّل أسلوب الفوز ركناً آخر من أركان فلسفة (غيتس). أعطى المشكلة إلى أفضل شخص تعثر عليه وأبلغ الشخص المعين أنه يستطيع أن يضبطها على طريقته الخاصة. ولقد علّق إداري كبير في (مايكروسوفت) هو (جيم أولتشين) المُنفذ المختار لنظام (إن تي) قائلاً: «لو كانت هناك شركة أخرى لقاتلت: إنني أستسلم. وبدلاً من ذلك، استخدم فريق (إن تي) الإخفاق كباعث رئيسي على الشفاء والإبلال من المرض».

وينسجم هذا الموقف تماماً مع وجهة



ولكن لولا الـ (إن تي) وخليفته الذي تأخر وصوله وهو تطبيقات (ويندوز 2000) لما تمكّن (غيتس) من السيطرة على السوق المتعلق بالمواقع الكبيرة على الشبكة الدولية ومراكز الكمبيوتر الخاصة بالشركات. وكان (ويندوز 2000) نموذجاً آخر على الثبات والإصرار - خمس سنوات من التصنيع.

لا تتوفر ميزة مماثلة لأي مدير في أي صناعة ممن يكون مستعداً للإقرار بالحقيقة القاسية وبتقبّل النقد والعمل بموجب بديهية (قانون مورفي). فهذا القانون يقول «كل ما يجري في طريق الخطأ سيستمر فيه». أما بديهية (غيتس) فتقول «كل ما يجري في طريق الخطأ يمكن إصلاحه». إياك أن تنكر؛ وتعامل مع القضية التي لا يمكن تجنّبها لأنه حتى الإخفاق التام يمكن تحويله إلى نجاح.

«ما أن تحتوي الأخبار غير السارة لا بصورتها السلبية بل كدليل على الحاجة إلى التغيير فإنها لن تهزمك: إنك تتعلم منها».

(الأعمال بسرعة الأفكار).

ذلك لكان (غيتس) في وضع من أسوأ الأوضاع بالنسبة إلى استراتيجيته المتعلقة بالإنترنت. ويتمتع (إن تي) بـ 38,3% من سوق أنظمة التشغيل بالنسبة إلى الشبكات الخاصة بالشركات ومخدمات الشبكة الدولية. والاختراق أدنى بكثير من 90% من أنظمة تشغيل الكمبيوتر الشخصي وسوق التطبيقات الخاص بـ (مايكروسوفت).

جعل المستقبل واقعاً

«الرؤية» هي دعوة إلى العمل . وكانت رؤية (بيل غيتس) الأصلية القائلة بـ «كمبيوتر على كل مكتب وفي كل بيت باستخدام برمجيات (مايكروسوفت)» - كانت هذه الرؤية عالية الطموحات وهي واضحة العلاقة مع الشركة . وهي تتناقض تناقضاً قوياً مع الرؤى المبهمة التي تتوصل إليها كثير من الشركات الكبرى . إخذُ حذو (مايكروسوفت) وأوجد مستقبلك الخاص بك .

كن متقدماً على اللعبة

والهدف من الرؤية أن تدرّب ناظريك على الوصول إلى مستقبل أفضل من حاضرك الراهن : أفضل بطلباته الضخمة لا بمجرد أفضلية ببضع درجات . وبهذا التكوين العقلي فأنت (مثل غيتس) ستفوز بميزة كبيرة على الآخرين ممن ليسوا بالتقدميين ولا بذوي الأهداف . توصل إلى رؤيتك الخاصة بك :

- * خذ قطعة من الورق .
- * اكتب في أعلى الورقة أين تريد لنفسك أو لعملك أن تكون في غضون ما لا يقل عن خمس سنوات .
- * اكتب في أسفل الورقة وبدقة لا رحمة فيها أين أنت الآن .
- * املاً الفراغ القائم بينهما بالخطوات التي يتوجب عليك اتخاذها كي تنتقل من أسفل الصفحة إلى الأعلى .
- ولن يأخذ هذا الأمر منك أكثر من ساعة واحدة مع أنك قد تجد وبحق أن أصعب جزء في المهمة هو البداية .

اجعل الأمور واقعاً

ولا يرغب كثير من المدراء أن يشاركوا في هذا التمرين . إن كنت منهم فاسأل نفسك لماذا :

- * هل لمجرد كونك لست بالطموح؟
- * هل يصعب عليك أن تسبق واقعك بأفكارك؟
- * هل أنت غير راغب في مواجهة الحقائق القاسية المتعلقة بحاضرك؟
- * هل يُبعدك عن ذلك المهام الجسام والعمل الدؤوب الذي تحتاجه لخلق مستقبلك؟
- * هل تفضّل وبكل بساطة أن تنتظر وتراقب الأحداث؟

لو أن (غيتس) و(ألن) أجابا على أيّ من هذه الأسئلة بكلمة (نعم) لما كان لظاهرة (مايكروسوفت) أن تولد . كن طموحاً فيما يتعلق بأهدافك وفكر بالمستقبل وتعلم كيف تواجه الحقائق، ونهياً لأن تعمل بجد حتى تجعل الأمر واقعاً .

1 وَضْعُ أَهْدَافٍ لَكَ

هل تضع لنفسك أهدافاً تطويرية أم ثورية؟ ولكي تكون ناجحاً في الواقع عليك أن تقتل الآخرين. حسن منتجاتك وخدماتك بشكل مستمر حتى تبقى قادراً على التنافس، وأطلق في السوق منتجات وخدمات جديدة تماماً حتى تتوصل إلى الفوز بفرصة النجاح الكبير.

توجّه نحو الأهداف الضخمة

يتضمّن البحث والتطوير لدى (مايكروسوفت) في معظمه تحسيناً تطويرياً. ملاحظة المعرّب: يقصد بالتطوري ما يحدث بالتدرّج وبالتسلسل. ويقصد بالثوري ما يحدث بشكل مفاجئ. وعليك أن تبحث كذلك عن طرق لعمل ما تعمله الآن بشكل أفضل. ولكن الجوائز والمكافآت الضخمة لا تنالها إلا الأهداف الضخمة: ما يدعى «بالأهداف الجريئة والشائكة والكبيرة».

التعرّف إلى الأهداف الجريئة والشائكة والكبيرة
تؤدي إلى فروقات كبيرة في النجاح المستقبلي.
تمتد بك بعيداً فيما وراء مستويات الإنجاز الحالية.
وهي تقتضي قدراً كبيراً من الخطر والمجازفة.
وهي تتضمن مهام جساماً لم تنجزها سابقاً.
وهي تبدو «مستحيلة» في أعين الآخرين ومنهم المنافسون.

اجعل تفكيرك ثورياً

وكان من الأمثلة النموذجية على أهداف (مايكروسوفت) الجريئة تقديم عرض الـ (إم إس - دوس) للكمبيوتر الشخصي الخاص بـ (آي بي إم)، وكذلك الاستثمار في (ويندوز) و(إكسيلورر الإنترنت). وكل واحدة من هذه التطورات وضعت الشركة في اتجاه جديد فغيّرت آمالها المتوقعة تغييراً جذرياً.

وقد تبدو الأهداف الجريئة والشائكة والكبيرة أمراً مخيفاً للوهلة الأولى. ولكن تكوين الاستثمار فيها هو الطريق الوحيد الذي تستطيع أن تصل به إلى مبتغاك الثوري. تصرف وبدون خوف:

- * استغل الحافز الاستثنائي للجائزة الكبرى.
 - * انتهر الفرص وتمسك بها: وهي فرص يمكن أن تضيعها بغير هذا الأسلوب.
 - * عالج المهام الجديدة بأفكار جديدة.
- تذكّر أنك تستطيع أن تنجز في الغالب أكثر بكثير مما تتوقعه أنت نفسك فعلياً. وفوق ذلك فإن «الاستحالة» التي تحسّها تجاه أهدافك الجريئة ستردع كثيراً من الشركات الأخرى من المنافسة منافسة فعالة ضدك.

2 الإدارة باستخدام الخوف

ولكي تجعل المستقبل واقعاً فأنت بحاجة إلى الثقة، ولكن الخوف أمر ثمين أيضاً. فهو عنصر حاسم في أسلوب (غيتس) في العمل. فهو ينظر إلى (مايكروسوفت) على أنها الخاسر المتوقع خسارته. تمثل موقعه: إحتش المنافسة ولن يكون أمامك احتمال أن تنال الرضا الكامل عن نفسك.

آمن بالمعارضة

يكون بعض المدراء متحمسين أكثر مما يجب للقضاء على المنافسة. وهذا يؤدي بهم إلى أن يؤخروا استجابتهم أو ألا يستجيبوا على الإطلاق وهو الأسوأ. إنه لأمر خطير جداً أن تقلل من قدر المنافسين. وعلى العكس من ذلك: عليك أن تؤمن دوماً بأن في مقدور المعارضة أن:

- * تفعل المستحيل.
- * تهزمك.
- * تدمر نجاحك.

وعندما غزت (مايكروسوفت) سوق متصفّحي (الإنترنت) والتي كانت تحتلها (نت سكيب) بصورة كاملة، طُنت الأخيرة أن هذا الغزو سوف لن ينجح. ولكن ومع كون (نت سكيب) تتقاضى ثمناً لبرنامج (البحار أو نايفيتور) فقد عرضت (مايكروسوفت) برنامج (اكسلورر أو المستكشف) بدون مقابل. ولو أن (نت سكيب) استجابت للتحدي بالتنازل الفوري عن أسعارها لواجه (اكسلورر) مهمة أصعب بكثير.

إبق متقدماً على اللعبة

والأكثر تدميراً مما سبق هو أن (نت سكيب) لم تحافظ على التقدم الواضح في منتجاتها على (اكسلورر): لقد أخفقت في إدخال تحسينات تطويرية. إن فشلك في تحديث إنتاجك وتحسينه سيجعلك تقوم بمجازفات غير مقبولة. وقد يصبح الشفاء أمراً صعباً إن لم يكن مستحيلاً. ولكي تتجنب هذا الوضع في عملك، اصل سؤال زبائنك (لا سؤال نفسك) عن مدى تقييمهم لمنتجاتك وخدماتك التي تقدمها حسناً أو سوءاً - وبالتفصيل.

ما هي الصفات الخاصة بمنتجاتي وخدماتي التي تقدرها عالياً؟

كيف ترتب هذه الصفقات من حيث الأهمية؟

أين ترتب منتجاتي أو خدماتي في مقابل منتجات وخدمات المنافسين

ومن كل النواحي؟

رسائل زبائنك
عن أولئك

مواصلة التقدّم على الآخرين

سيُظهر هذا التحليل على الفور أين تميّز أنت على المنافسة. ولكنك تستطيع أن تبقى متقدماً خطوة إلى الأمام بعيداً عن المنافسين عندما تقرر كيفية إضافة فائدة ومنفعة لزيائتك.

كيف يمكنني رفع سوية نقاط قوتي البيئية؟
كيف يمكنني أن أتخلّص من نقاط ضعفي وتحولها إلى نقاط قوة؟
ما هي الصفات والإسهامات الجديدة التي يمكنني إضافتها كي أكسب تقدم خطوة أخرى على المنافسين؟

اسأل كيف
تضيف قيمة
ومنفعة

وجنون الريبة والشك يساعدك في تناول مهامك بقوة وحيوية. فهو لم يحوّل بصر (غيتس) عن رفعتة الذي كاد أن يكون قاتلاً ليرى الأهمية الكاسحة (للاترنترنت). وكان لدى (غيتس) موارد تقنية ومادية هائلة تساعده على الشفاء. بينما أنت لا تملك مثل ذلك. إما أن تُترك وشأنك فإن ذلك ليس بالأمر الحسن مع أنه أمرٌ مُعْرِ. إن ذلك سياسةٌ أخطر بكثير من إجراء تغييرات ذكية.

القيام بالمجازفات

إن أحد أعظم المخاوف هو القيام بالمجازفات. وهناك منطقياً خطراً واحداً فقط: وهو أن تكون على خطأ. يمكن أن ترتكب الأخطاء في:

- * تقدير وحساب قيمة وفائدة فكرة ما.
- * التخطيط لكيفية استغلال الفكرة.
- * وضع الخطط موضع التنفيذ.

ولا يمكن أبداً أن تتخلّص من هذه المخاطر. ولكن تأكد أن الخوف من الخطر ليس غطاءً لفقدان الثقة في قدراتك الخاصة. استخدم الخوف من المنافسة للتغلب على الخوف من المخاطر، وتذكّر كلمات (غيتس) «إن ترفض أن تجازف في وقت مبكر، فإن السوق سيرفضك لاحقاً وستنهار فيه».

جنون الشك الصحي.

إن المبادئ التي تنطبق على الشركات مهمة كأهميتها بالنسبة إلى الشركة (نفسى المحدودة). فأنت بحاجة إلى التشكك والريبة الصحيين اللذين لا يُفسدان الثقة، ولكنهما يقيانك قائماً على قدميك. انظر إلى أي منافسة تواجهها على أنها مخيفة احتمالياً، واستخدم هذا التهديد لتشجيع نفسك على التحسين. وتناول بكامل الجدّ إحساسات زبائتك - واعمل بلا هوادة كي نحوّل هذه الإحساسات في صالحك.

3 امتلاك الزبون

ضمون (غيتس) بأن الكمبيوترات الشخصية لشركة (آي بي إم) قد جاءت مع نظام (مايكروسوفت) للتشغيل فقط مما كان يعني أن كل كمبيوتراتها الشخصية التوافقية لا بد لها من أن تستخدم (إم إس - دوس) أيضاً. ولم يكن أمام زبون الـ (بي سي) من خيار سوى «شراء» منتجة (مايكروسوفت). وأنت على غرار (غيتس) عليك أن تكافح كي تربط الزبون بك بأوثق ما يمكن من الرباط وذلك بهدف أن توجد لنفسك قوة سوق فريدة فتضمن بذلك مستقبلك.

ضع المعيار

ليس من المحتمل أن لديك موقفاً ضمن السوق كقوة موقع (مايكروسوفت) ولا أن تتمكن من خلق موقع مثلها. ومع هذا ليكن هدفك أن تضمن أن منتجك جيدة كجودة غيرها بحيث لا يرى الزبائن سبباً للتحويل عنها إلى غيرها. لم يكن (غيتس) لينجح لو كانت منتجاته أدنى بشكل واضح من المنتجات المنافسة. ولقد كان (إم إس - دوس) جيداً بما يكفي بحيث رَدَّ المشتريين من طلب أي شيء آخر. عليك أن تعطي الزبون أسباباً تجعله يشتري منك فقط حتى ولو كانت أمامه العديد من الخيارات. كان هدف (غيتس) أن يجعل من (مايكروسوفت) الرائدة في الصناعة عن طريق:

- * تقديم وعرض أفضل المنتجات.
 - * جعل المنتجات هي الأكثر فائدة وفعلاً.
 - * الإبقاء على الأسعار متدنية عن أسعار التنافس.
- لا تأخذ كلمات (أفضل) و(الأكثر نفعاً) و(متدنية عن التنافس) على أنها أمور مسلّم بها. إنك قد تكون مخطئاً في الحسابات الثلاثة ما لم تكمل ذلك وتتبعه وبناتظام بتمرين (اسأل زبائنك)، لا بل إن الأهم من ذلك هو التعامل على أساس نقاط ضعف المنافسين.

إيجاد زبائن قيمين

إن وضعك النموذج عمل، صحيح أمر حيوي. وهذا لا يعني العلاقة الصحيحة بين التكاليف والأسعار فحسب بل الطريق الصحيح إلى الحفاظ على الزبائن.

كان لـ (كينج. سي. جيليت) العشرات من المنافسين في سوق آلة الحلاقة الأمتة. ومع أن لآلة الحلاقة الأمتة من آيات الحلاقة الجارحة فإنها تكلف (5) دولارات أي خمس أمثال الأجر اليومي. وكانت منتجة (جيليت) أعلى في الصنع من الأخريات ولكنها لم تكن أفضل منها. ومع هذا كله فقد اكتسحت (جيليت) السوق. فقد باع آلة الحلاقة بتكلفة أقل ولكنه صمّم الآلة بحيث إنه لا يمكن لشفرات أخرى غير شفراته المرخص بها أن تستخدم فيها. فقد باع

هذه الشفرات بسعر أعلى بـ 400% من سعرها. ولكن الزبائن كانت سعيدة بدفع (5) سنتات ثمناً لكل شفرة، لأن الشفرة كانت تخدم خمس أو ست حلاقات مما يعني أن الحلاقة الواحدة كانت تكلف سنتاً واحداً، وهو أمراً وجد زبائن مغرمين وأسرى لهذه الشفرات بالمقارنة مع (10) سنتات التي كان يتقاضاه الحلاقون على كل حلاقة. فأصبح لدى (جيليت) زبائن مقيدون بها بعد أن سقرت الحلاقات وليس آلات الحلاقة.

حلل السوق

إنك لا تستطيع أن تحافظ على موقع مهيم في السوق بمنتجاتك أو بخدمتك ما لم تكن قد حللت تحليلاً دقيقاً منتجاتك وزبائنك أولاً. اكتشف المزيد عن زبائنك - أحاسيسهم وطلباتهم - وذلك بطرح أربعة أسئلة أخرى:

ماذا يريدون؟	أعرف زبائنك
متى يريدون؟	
كيف يريدون أن يكون ذلك؟	
ما هو الثمن المُربح والمجزي الذي سيدفعونه؟	

قدم القيمة والفائدة

واصل التأكد من أنك تستمر في تلبية طلبات زبائنك. وتتغلب (مايكروسوفت) على العقبة الأخيرة أي: إعطاء الزبائن سعراً مقبولاً ومجزياً بإدخال الكثير من برامجها في صفقة متلازمة مع الكمبيوتر الشخصي. لذلك فإن الزبائن لا تدرك مقدار السعر. ويكون هذا الهدف المثالي في معظم الحالات أمراً مستحيلاً. ولكن من مصلحتك أن تبقى السعر خارج نطاق قرار الشراء. فإذا كان لدى زبائنك أسباباً وجيهة كافية كي يشتروا منتجاتك فإنهم سوف لن يهتمهم السعر مما يجعل حياتك أيسر بكثير.

اعتمد على مصادر قوتك

انظر إلى الزبون على أنه أهم مصدر من مصادر قوتك، بعدها ففكر بكيفية الاعتماد على مصدر القوة هذه. وقد فعل (غيتس) ذلك بإضافة تطبيقات هائلة ومربحة [مثل (ورد) و(باوربوينت)] إلى نظام (إم إس - دوس). ولكي تعرف أين تبني فإن عليك أن ترسم مربعاً وتكمل الصورة البيانية التالية للعلاقة بين الزبون والمنتج.

- * دخول الزبائن الحاليين إلى الخط العلوي.
 - * صنع المنتجات الحالية من الأسفل على الطرف الأيسر.
 - * وضع خطأ فاصلاً بين الزبائن والمنتجات التي يأخذونها.
- كيف لك أن تملأ الفراغات؟ إن هدفك الأول هو أن تبيع المنتجات الحالية إلى الزبائن الحاليين. والمنتجات الجديدة والزبائن الجدد أمر حيوي ولكن يصعب الفوز به، وهم يستغرقون وقتاً أطول ليكونوا مصدراً للربح. تعلم من (مايكروسوفت) التي كانت تخيب أمل زبائنها الموجودين أحياناً ولكنها كانت تجني أرباحاً ذهبية بتصحيح ذلك الفشل وخيبة الأمل.