

### إعادة التموضع - أمر بديهي

عندما يحين الوقت لتنفيذ إعادة التموضع، تكون المشكلة قد وصلت إلى الذروة وأضحت جلية. إن حل هذه المشكلة سوف يكون واضحاً، لكن الناس يميلون إلى عدم رؤية الأمور الواضحة.

إن شركة جنرال موتورز *General Motors* كانت بحاجة إلى إعادة هيكلة نفسها - هذا أمر بديهي، لقد انخفضت حصتها في السوق كثيراً خلال السنوات الخمس والعشرين، ولكي نضيف حالة من الدراماتيكية، سوف أذكر مقولة من الكتاب الذي كتبه عام 2001: «الشركات الكبرى تواجه مشاكل كبرى». هذه المقولة صحيحة. إنها ملاحظة واضحة تماماً.

### الدخول إلى مجلس الإدارة

إن حصة الشركة في السوق تنخفض، لذلك ليس من المستغرب أن يقدم مجلس الإدارة منذ سنوات على محاسبة المقصرين ويسرح مجموعة من كبار المدراء. في السنوات الأخيرة، نرى المدير التنفيذي الجديد، يجيد ليس فقط تنظيم عمل المحاسبة، وإدارة الفرع التجاري وعمل المدراء الجدد، بل إنه يتدخل في كل شيء، لكن كل ذلك دون جدوى، ولا شيء يساعد الشركة في زيادة حصتها في السوق.

إن تجربة الشخص الأقل عمراً في الإدارة التنفيذية، ريك فانكر 47 عاماً، والذي يخطط لتغيير النمط القديم في عمل الإدارة، وإدخال الإنترنت السريع في عمل شركة *GM* وفي كافة

المجالات. لكن هل تكفي هذه «القفزة الرقمية» لتحسين الوضع؟ وهل يرغب الناس بشراء سيارات GM فقط لأنها مجهزة بوسائط الاتصال والإنترنت؟ وهل تساعد الشبكة الرقمية في جعل سيارات GM أرخص سعراً، أو أكثر سرعة وملاءمة؟ ربما إن القفزة التي قامت بها الشركة باتجاه مزيد من التكنولوجيا لم تغير في الأمر شيئاً. إن جميع هذه التكنولوجيات الرائعة والحديثة لم تساعد في حل مشاكل الشركة الأساسية.

لقد نسيت شركة جنرال موتورز، ما الذي يساهم في نجاحها، لقد عادت الشركة إلى الظروف نفسها التي واجهت سلون قبل 80 سنة مضت. حيث قام بعملية تموضع جديدة لعدة ماركات من السيارات التي تنتجها GM. كيف فعل ذلك بحيث تكون الماركات مختلفة ومتكاملة فيما بينها؟ لفعل ذلك في عام 1921 تطلب ذلك القيام بعمليات جراحية. أقدم سلون على إلغاء ماركتين تجاريتين من السيارات، ثم عمد إلى إعادة هيكلة الماركات المتبقية. أما لحل مثل هذه المعضلة حالياً فلا بد أيضاً من القيام بعملية جراحية. إلغاء ماركة «Oldsmobile» - إنها بداية جيدة، لكن ذلك سوف يثير امتعاض الزبائن القدامى، واحتجاجات نقابات العمال واعتراض الوكلاء.

وهكذا نجد أن فاغنر قد مضى، ومعه مضت ماركات سيارات مثل - «بونتياك Pontiac»، «ساترن Saturn»، «أوبل Opel»، «ساب Saab»، «همر Hummer».

الآن، نحن نعلم، أن كل ذلك كان سيئاً بما يخص العمل. لقد احتاجت إدارة تلك الشركات إلى حصول الأزمة المالية العالمية والإفلاس لكي تتأكد من واقع الشيء الذي كان معلوماً منذ سنوات عدة، ومن ثم تقوم باتخاذ الإجراءات الواجب اتخاذها منذ أمد بعيد. هنا من الحكمة طرح سؤال واحد.

## ماذا يحدث؟

التصرف نفسه تقوم به الشركات بما يخص العضلات الكبيرة والظاهرة للعيان التي تواجهها. إنها، ببساطة، تأمل بحصول الأفضل، أو تحاول ترويض المشكلة للحصول على نتيجة إيجابية. هذا يسمونه في علم النفس «بالتهرب من الواقع». أحد أساتذة جامعة أريزونا المتخصص بعلم النفس كتب كتاباً يشرح هذه الظاهرة، وكذلك كيف يقوم عقلنا بتقييم الخطر. بعض ملاحظاته تتطابق تماماً مع حالة شركة جنرال موتورز GM.

إن المخاطر تؤدي إلى لفت انتباهنا، حتى ولو كانت ضئيلة، عندها يبدأ عقلنا بتخيل صورة عن المستقبل. لهذا السبب نجد أن الناس ينظرون بواقعية ومثالية زائدة إلى موضوع الادخار إلى مرحلة الشيخوخة. لهذا نجد أن انخفاض أسعار الأسهم بمقدار نقطتين لا يستدعي قلق إدارة شركة جنرال موتورز. هم يفكرون وهكذا: «حصل لدينا تغيير ما، خفضنا الإنفاق، في العام القادم سترتفع قيمة الأسهم من جديد».

يضيف الأستاذ الجامعي، إننا حساسون كثيراً للتغيرات المفاجئة، لكن هذا لا ينطبق على التغيرات التدريجية. ثم يضيف، إن العامة مؤهلة أكثر للتعامل مع متوحشي وأعداء العصر الجليدي، منها مع عضلات القرن الواحد والعشرين. بلا شك إن الأزمة المالية قد خيمت على العالم بشكل مفاجئ.

إن الأستاذ بيرس ستيل من جامعة كاليفاريا في كندا، والمتخصص في إدارة الأعمال وتنظيم الكوادر، يتحدث عن الميل البشري لتأجيل المشكلة «إلى فيما بعد». إنه يعتقد أن سبب هذه الظاهرة نابع في الغالب إلى مسألة تتعلق بالثقة. أكثر من الحرص «من حيث الجوهر، إن من لديه ميل للتأجيل، يكون قليل الثقة بنفسه، بما يخص المهام المكلف بحلها، - يكتب الأستاذ ستيل في مجلة جامعة كاليفاريا. إن قلة الثقة ليست جريمة - يتابع الأستاذ - فعلياً يتم التأجيل بدافع الحرص الزائد، لكن، على الأغلب، بسبب الخوف والقلق من نتائج اتخاذ القرار».

يفرد الأستاذ ستيل نتائج بحوثه حول ميل الناس إلى التأجيل، والتي نشرت في

العديد من المجالات والكتب العلمية. إن ميل الناس إلى التأجيل ولد مع ولادة الحضارة نفسها، وعلى الأغلب سوف تستمر باستمرارها.

## الاصطدام بالواقع

إن الترياق لطبيعة ميلنا لتجنب المخاطر - يكمن في توفر جرعة كبيرة من الحقيقة والواقعية، على أن يكون ذلك عبر مراقب خارجي يتصف بالانفتاح. إن أكبر مشكلة يمكن أن تواجهونها، تكمن في اتخاذ القرار، والذي تم التحضير له. نحن نتذكر إحدى المقابلات التي تمت في شركة من الشركات الضخمة، والتي حاولت توسيع تشكيلة أصناف السلع الجديدة التي سوف تنتجها، قررت الشركة تخصيص مبلغ عدة ملايين من الدولارات لهذه الغاية. لقد اعتقدنا أن هذه الخطوة من البداية فاشلة. بعد مناقشة سبب فشل خط إنتاج السلع الجديدة، بحضور نائب الرئيس الذي كان مقتنعاً معنا، حينها نظر إلينا بحزن، وقال: «أين كنتم في السنة الماضية، عندما عرضنا تلك الفكرة على مجلس الإدارة؟».

لقد كانت المشكلة واضحة تماماً، مع ذلك فإن خط إنتاج السلع الجديدة، على الرغم من كل ذلك تم تدشينه. لقد اتصفت تلك العملية بالكثير من الأنانية، وكما توقعنا، فإن المشروع أثبت فشله.

دعونا نتكلم حول بعض القرارات الواضحة، والتي كان من الصعب اتخاذها وتبنيها.

## المستشارون يسوّقون الصعوبات

إن الأفكار أو القرارات الواضحة غالباً تبدو شديدة البساطة، أما الناس فيقولون: «إن هذا نعرفه». يبدو لنا، أن الجواب يجب أن يتصف بالمكر والحكمة والتعقيد الشديد. أما عمل المستشارين فيكمن في ترسيخ هذا الاعتقاد.

في البداية، كان بيتردراكر، الذي بكل ثقة أعطى نصائح جيدة بما يخص الإدارة. وكما قال أندي غروف، المدير التنفيذي السابق في شركة Intel: «إن دراكر هو بطلي وقدوتي. إنه يفكر ويكتب بكل وضوح - أنه يختلف عن كل أولئك التجار المبهمين».

ثم في أعوام الثمانينيات، ظهر على المسرح الكاتب توم بيترز *Tom Peters* مع كتابه حول الكمال. إن ذلك كان بداية عصر المقلدين، والذين يمكن تسميتهم أتباع ومقلدي روبين هود الجدد. إنهم أيضاً يقومون بسرقة الأغنياء. وبدلاً من القوس والرمح والسيف، فإن جيشهم مسلح بالتعبير والألفاظ الرنانة والأفكار الذكية والماكرة التي من خلالها يتم اصطياد الفريسة.

نشرت مجلة «*Fortune*» مقالة تحت عنوان: «استكشاف المغفلين». يذكر الكاتب في مقالته: «بشكل غير ملاحظ، ومن دون ضجة، يبدو أن لدينا لصوصاً يعملون تحت ستار مستشارين في مجال الأعمال. لقد انتزعوا منا كل ما هو جميل ومفيد تحت شعار: إعطاء النصائح المفيدة لمن يمارس العمل الحر».

عند سؤال روبرت مردوخ *Rupert Murdoch*، عن رجال الأعمال الذين يحترمهم أو يعجب بهم، عندها أجاب بشكل صريح: قد تصادف أحياناً أحجار الماس. لكن أنتم تعلمون، إن كل ما يقولونه هو أمر واضح. أنا أذهب إلى سوق بيع الكتب جناح الكتب التجارية. هناك ترى كتباً مذهشة ذات عناوين ضخمة، أنفق عليها 300 دولار، ثم بعد تصفحها ألقها في الزبالة».

حتى أن توم بيترز يعترف: «نحن الجمعية الوحيدة التي نعلم ما هو الأفضل. لذلك نجدهم على الدوام يستغفلوننا، ولا سيما الأناس الذين على شاكلي».

## لاجتياز الصعوبات والتعقيدات لا بد من دفع ضريبة عالية

لقد كُتب الكثير حول الشركات العاملة في مجال الاستشارات التجارية وخفايا تصرفاتها السيئة. يعتقد الكثير من المستشارين أنه لا يدفع لهم لقاء الاستشارات البسيطة. لكن في الواقع يحصل التالي، كلما كان وضع الشركة أسوأ، كانت الشركة على استعداد لأن تدفع أكثر لقاء هذه الخدمة.

لو أن المشكلة التي تواجهها الشركة بسيطة، لتمكنت من التفكير وإيجاد الحل، لذلك فإن المكر والدهاء يكمن في استنباط وإيجاد تصورات فكرية لحل المشاكل المعقدة. على سبيل المثال، كافة الشركات، تفهم كيفية التنافس في السوق. بالنتيجة نجد أن شركة «*McKinsey Quarterly*» تخبر القراء من خلال

مقالة تم نشرها ، أن عليها أن تخوض منافسة تجارية على جبهتين: الأولى في السوق ، والأخرى في مكان جديد يدعى «الفضاء التسويقي». «إنها تسمية ذات صدى كبير». إن الحديث يدور حول إنشاء ما يسمى «الأصول الرقمية ، أو الموجودات الرقمية». بعد ذلك ، ولكي يضيفوا بعض الدسائس يحذرون القارئ من «بديهيات العمل التجاري السابقة والقديمة ، والتي لا فائدة منها ولا تعمل الآن» ، وعلى الشركة «أن تفكر بسلسلة القيم المادية ، وفي الوقت نفسه عليها أن تؤسس وتستخدم مجموعة من القيم السامية».

أما المؤلفون ، ففي واقع الحال يريدون شيئاً واحداً فقط ، هو أن يقول القارئ: «عليكم وبالسرعة القصوى أن تعطونا رقمي تلفون هذين الشابين من جامعة هارفارد ، اللذين كتبوا المقالة والتي لم نفهم منها شيئاً. على ما يبدو نحن تحت الخطر».

نحن لم نقل أن جميع تلك المقالات - عبارة عن هراء وترهات ، لكن المدير التنفيذي للشركة من الصعب فهمه ، كيف يمكنه الاستمرار من دون أي «فضاء تسويقي».

## البحث عن الصراحة والوضوح

إن أي فكرة فعالة تتعلق بالتموضع أو إعادة التموضع يجب أن تكون صريحة وواضحة وأن تشير إلى حقيقة جلية وواضحة. وإذا كانت الفكرة واضحة بالنسبة إليكم ، أيضاً يجب أن تكون واضحة بالنسبة إلى الزبائن والمستهلكين. عندها ، يمكن أن تعمل بنجاح.

في عام 1916 قام الكاتب روبرت أبديغراف *Robert R. Updegraff* بتأليف كتاب عنوانه «آدم الصريح: قصة رجل أعمال ناجح» ، تتحدث عن تجربة شخص يدعى «آدم» في مجال العمل الحر. يعد هذا الكتاب أفضل كتاب قرأته في حياتي في مجال التجارة.

حتى أنني سرت على خطى ذلك الكاتب عندما ألفت كتابي «بحثاً عن الصراحة والوضوح».

إن السيد أبديغراف حذر، بأن الأفكار الصريحة والواضحة من الصعب بيعها. لقد كتب: «المشكلة تكمن أن ما هو صريح وجلي يكون بسيطاً للغاية وغير ملحوظ، بحيث لا يمكن تصوره. تعجبنا الأفكار الماكرة والخطط المبتكرة والتي من المحبب التحدث عنها في النادي حول طاولة الغداء. بحيث لا شيء صريحاً وواضحاً فيها، في الوقت نفسه وعند التمعن «تكون الأمور شديدة الوضوح!».

يقترح أبديغراف خمسة اختبارات لمعرفة مستوى الصراحة والحقيقة:

1- عندما نجد حلاً لهذه المشكلة، التي تبدو أنها بسيطة، ما هو صريح وواضح يكون دائماً بسيطاً - إنه بسيط، لدرجة أن أجيال كاملة من الناس تنتظر إليه دون أن تراه. أما إذا صادفتنا فكرة مأكرة أو معقدة، فعندها يتوجب التعامل معها بشك. على الأغلب، تكون غير صريحة ومبهما.

2- هل يتوافق ذلك مع الطبيعة البشرية؟ إن الأفكار الصريحة والواضحة تتوافق مع الطباع والعادات. إن الناس تنتظر إليها من وجهة النظر إلى الوقائع العادية، وليس وفق اعتبارات مهنية أو معلومات تقنية.

3- اكتبوا ما يجول في خاطركم على ورقة. عبروا عن فكرتكم أو مشروعكم من خلال مقترح أو مقترحين، كما لو أنكم تشرحونه إلى طفل صغير. بحيث يكون ذلك مفهوماً لكم من خلال عدة عبارات مختصرة. إذا كان ذلك صعب التحقيق، إذا كان الشرح طويلاً، أو معقداً أو ركيكاً، على الأغلب تكون فكرتكم مبهماً وغير صريحة. وكما قلنا سابقاً، «عندما تجدون الجواب سوف يكون بسيطاً».

4- هل هذا يؤدي إلى انفجار عقول الناس؟ عندما تعرضون أفكاركم، واختراعاتكم لحل المشاكل، تقدمون شروحاتكم للخطط التي تقترحونها وأثناء الجواب تسمعون: «لماذا لم تفكر بهذا من قبل؟» - يمكن أن تهنتوا أنفسكم. إن الأفكار الصريحة غالباً «تفجر» المخ.

5- هل هذا يعد عصرياً؟ إن الكثير من الأفكار والخطط بحد ذاتها تعد واضحة وصريحة، لكن على الأغلب لا تظهر في وقتها المناسب. إن التأكد من

الحدثة ليس بأقل أهمية من الفكرة أو الخطة ذاتها. إن إعادة التموضع الذي يتم قبل مواعده قد يؤدي إلى حصول مشاكل عويصة.

## إعادة التموضع الحقيقي لأحد المراكز الصحية

منذ عدة سنوات مضت دعونا للعمل في مركز «*Orange Regional Medical Center*» الصحي، ولاية نيويورك.

اليوم يعد مشفى *Orange Regional* من أفضل مئة مشفى في البلاد، عند بداية عملنا هناك وعند تحليل الوضع فيه، توصلنا إلى نتيجة أن الزبائن يعتبرون أن أطباء المشفى قليلي الخبرة والتجهيزات الطبية سيئة.

لحل المشكلة يتوجب خلق تصور مغاير، وأن المشفى يجب أن يتعدى كونه مجرد مشفى محلي صغير يتنافس مع عشرات مشايف الولاية الأخرى.

إن فكرتنا الحقيقية والصريحة لإعادة التموضع جاءت متوافقة مع حالة المشفى باعتباره مركزاً طبياً حقيقياً. هذا الوضع يعرفه جميع موظفي المشفى ويعوه جيداً، لكن ذلك لم يؤخذ على محمل الجد، أي أن يكون المشفى «مؤسسة طبية حقيقية تؤمن الخدمات الطبية على مستوى عال من الجودة والتنوعية وعلى كافة المستويات».

هل هذا حقاً - سألناهم - أن يؤمن المشفى خدمات طبية متنوعة جداً. (بالفعل كان مشفى *Orange Regional* يؤمن طيفاً واسعاً من الخدمات لا يقل عن بقية المنافسين).

كانت فكرتنا لإعادة التموضع الواجب أن يتبناها المشفى هكذا: «لا أحد يقدم خدمات طبية لصحتكم أفضل منا». هذه الفكرة تعطي تميزاً للمشفى. إنها تمنح الزبائن الوضوح والأريحية لعيادة هذا المشفى بالذات. هذا الشعار وضع معياراً محدداً يجب على المشفى أن يتقيد به لاحقاً.

هذه الفكرة ترسخت عميقاً في أذهان الأطباء وإدارة المشفى وكافة أفراد الطاقم الطبي في المشفى. خلال خمس سنوات يجب أن تنفذ هذه الفكرة بشكل صارم ودقيق.

لكي نعطيكم تصوراً، كم هي جلية وواضحة إستراتيجية إعادة التموضع الجيدة، دعونا نستعرض بعض العضلات التجارية ونتقاسم الآراء حول ما يمكن فعله في مثل هذه الحالة.

## السياحة في نيوزيلاندا

في لعبة إعادة التموضع لا بد من تجنب العبارات والشعارات الفارغة. منذ مدة ليست بالبعيدة قامت نيوزيلاندا بحملة دعائية لدعم السياحة فيها وكانت تحت شعار «زوروا أكثر دولة شابة على وجه الأرض». لكن تلك الفكرة هي فكرة غبية جداً، وذلك لأن الناس يسافرون إلى دول بعيدة لكي يشاهدوا ما هو قديم وأثري، وليس ما هو عصري وحديث وقد ملوا منه. لكن ما هو واضح وظاهر للعيان بشكل كبير - هو الجمال الأخاذ والمدهش لطبيعة ذلك البلد. إن نيوزيلندا تتألف من اثنتين من الجزر، ولكي نؤسس لدعاية سياحية فعالة وإعطاء ذلك مغزى، كان من الأفضل طرح السؤال التالي: «أي من هاتين الجزيرتين أجمل؟ بما يخص إعادة التموضع، وجواباً على ذلك السؤال من الأفضل أن يكون هكذا: «إن نيوزيلندا، تتألف من جزيرتين، إنهما من أجمل الجزر في العالم».

عندما تسألون أولئك الناس الذين زاروا نيوزيلندا، وما هي وجهة نظرهم حول ذلك، فإن الأغلبية الساحقة منهم سوف يجيبون: «إنها بلد جميلة جداً». وهل يوجد شيء أكثر وضوحاً من ذلك.

## السياحة في سيرلانكا

طالما أننا تحدثنا عن البلدان، فماذا تفعل الدول عندما تكون سمعتها سيئة؟ إن سيرلانكا التي تعاني من حرب أهلية لا نهاية لها، والتي تتحدث عنها الصحافة بشكل دائم، هذا مثال على ما يسمى «إساءة لسمعة الماركة». وهذا يعرقل نمو وتطور البلد. لكن ذلك حالة جيدة من أجل إعادة التموضع. ونحن بهذا الصدد ننصح أن تتم العودة إلى التسمية القديمة للبلاد: «سيلان». هذه التسمية تذكرنا بالماضي الرومانسي - إنه الشاي السيلاني الفاخر. ما الغرابة في ذلك، لقد تم الرجوع إلى التسمية القديمة سانت بطرسبرغ بدلاً من لينينغراد.

إن هذه الفكرة الواضحة، يصعب تسويقها وذلك، بسبب الأنانية الزائدة للسياسيين المحليين. هكذا يمكن إعادة هيكلة هذا البلد الرائع وإعادة تموضعه.

## ماكدونالدز McDonald's

على الأغلب أنكم رأيتم عبارة: «هذا ما أحبه». لا أعتقد أنها عبارة ناجحة ومميزة. عندما نرى لوحات إعلانات مدون عليها أن مطاعم ماكدونالدز تباع ملايين من شطائر الهمبرغر، في الوقت نفسه نسمع بمطاعم ماكدونالدز، حيث هناك لا يبيعون على الإطلاق شطائر الهمبرغر (على سبيل المثال في الهند)، عندها يتطرق في الذهن فكرة واضحة: إعادة تقييم شعار «مطاعم ماكدونالدز هي أكثر الأمكنة شعبية لتناول الطعام».

التفوق - هو أفضل إستراتيجية وأقواها لخوض معركة التنافس مع الآخرين. وكما قلنا في المقدمة، إن الطيب النفسي يؤكد لكم أن الناس يميلون لشراء ما يقدم على شرائه الآخرون.

## سيرز Sears

في وقت من الأوقات، كانت شبكة سيرز لتجارة التجزئة تعد الأولى في سوق تجارة التجزئة والبيع من خلال الكتالوجات. الآن، ولت موضحة البيع هذه. إن السوبرماركات ذات الأسعار الرخيصة أضحت الآن تهدد شبكات تجارة التجزئة. بقي أمام شبكة Sears خياران لا ثالث لهما، إما إعادة التموضع أو الموت.

لكن بقي لدى متاجر Sears ماركات رائعة مثل أدوات «Craftsman» ملابس «Lands' End»، وكذلك بعض ماركات الأطر والدهانات. والكثير من تلك الماركات تحتل القمة في نوعيتها.

لذلك إن أفضل فكرة لإعادة الهيكلة والتموضع يمكن أن تكون: «هنا تعيش أفضل الماركات في أمريكا». وهكذا على شركة Sears التجارية أن تتوجه اعتماداً على تلك الماركات، وليس الاعتماد على المخازن التجارية، لأن هذه الماركات لا يمكن أن تتواجد، إلا في مخازن Sears.

## نيوزويك «Newsweek»

إن مجلة نيوزويك «Newsweek» ومنافستها مجلة التايم «Time» تتعرضان لانخفاض في عدد المشتركين وكذلك إلى ضمور في عائدات الدعاية. كلا المجلتين حاولتا التهرب من المصير الحزين الذي وقعت به مجلة «US News & World Report»، والتي كانت تصدر أسبوعياً، والآن تصدر شهرياً وبصعوبة بالغة. لكن ليس من المهم ما يحصل من أمور في المجلتين، فإن ما يلفت النظر أن مجلة الإيكونوميست «The Economist» تزدهر. وهذا يعطي سبباً مقنعاً لضرورة إعادة التوضع.

أولاً، على إدارة مجلة «نيوزويك» أن تفهم أن وضعهم لا يشابه وضع مجلة «الإيكونوميست» بشهرتها العالمية وعدد المشتركين فيها. وكذلك عليهم أن يفهموا أيضاً، أن عدد القراء لن يتزايد، بل ربما إلى انخفاض. والسؤال: أي نقطة ضعف تجب معالجتها؟ إذا كنت تشغل منصب كبير محرري نيوزويك، فإن أول شيء يجب أن تفهمه أن التغيير يجب أن يطال الجوهر، وليس الشكل فقط. المطلوب ليس شكلاً جديداً، بل فكرة جديدة.

تكمن الفكرة الحقيقية لإعادة التوضع في التركيز على أسماء الصحفيين المشهورين والمحللين السياسيين، وليس على الأخبار بحد ذاتها. إن الناس يشترطون المجلة لكي يقرؤوا ماذا يكتب كل من جورج ويل، وفريد زكريا، وروبرت سامويلسون و جوناثان ألتر. إن الميزة الإيجابية لأي مجلة تكمن بالصحفيين الجيدين الذين يكتبون فيها. إنهم يعطون نظرة تحليلية على الأحداث الجارية ويشرحون وجهة نظرهم.

هناك أيضاً مجال جديد يتعلق بالكاتب والمذيع جون ستيوارت مقدم برنامج ذا ديلي شو «The Daily Show». هذا الشخص يكتب عن مختلف الجرائم، وهذا يعد موضوعاً غنياً بحد ذاته ويلفت انتباه القراء الشباب.

إن المشكلة الوحيدة التي تواجه إعادة التوضع تكمن في تسمية المجلة، نيوزويك «Newsweek». في واقع الأمر على المجلة أن لا تكتفي فقط بعرض الأخبار

والأحداث، بل على المجلة أن تحلل تلك الأحداث والأخبار وفق نظرة واقعية. لذلك من الأفضل تغيير الاسم ليصبح «*Opinion Week*»، ويتم إعادة التوضع تحت شعار: «نحن نعلم، ماذا تعني الأخبار».

إن السبب الرئيسي لهذه الخطوات الجذرية يكمن في أن إعادة التوضع اليوم أكثر صعوبة وتعقيداً من أمس بما يتعلق بالماركات التجارية وعلى الأخص بمنتجي السلع والمنتجات التي لا تختلف عما ينتجها الآخرون. أما ما يخص المجلة المنافسة لمجلة نيوزويك أي مجلة التايم، فهي الأخرى أخذت تغيير قناعاتها وتصوراتها. هذه الحالة تعكس بوضوح ماهية إعادة التوضع. إنها تعني كيفية التأقلم مع رغبات المستهلكين وتحقيقها، وهذا ما يجب أن تفعله صحيفة نيوزويك. إنها خطوة تنافسية جيدة في خضم الأزمة. ولتحقيق ذلك يجب توفر الإرادة والشجاعة المطلوبة. إن ذلك يعد أمراً شديداً للوضوح، لكن لتحقيق هذه الفكرة لا بد من توفر المال والوقت.

في هذا الكتاب ذكرنا مجموعة من الأمثلة الواضحة من إستراتيجيات إعادة التوضع. على سبيل المثال إستراتيجية ماركة شفروليت «*Chevrolet*» - «السيارة الأمريكية المحببة في أمريكا»، أو إستراتيجية شركة الطيران *Continental Airlines* التي تعرض «خدمات أكثر بالسعر نفسه». هذه الأفكار ليست حكيمة تماماً، إنها مجرد أفكار واضحة لإعادة التوضع، إنها فعالة في زمن التنافس العنيف والتغيير المستمر في خضم الأزمات.

طيلة السنوات التي كنت أكتب فيها حول هذا الموضوع، سعيت إلى أن تكون أفكاري بسيطة وواضحة، لكي تظهر للعيان، ماهية العملية التجارية الحقيقية.

في تلك الأوقات ما يسمى قطاع الاختصاصين الذين بذلوا كل ما في وسعهم لتعقيد الأمور وتمويهها.

إن نصيحتي الأخيرة هي التالية: لا تسعوا إلى المغالاة في البحث والتحليل في إستراتيجية التوضع أو إعادة التوضع، الأفضل أن تعملوا بوضوح وبساطة.