

من الخارج إلى الداخل
ومن الداخل إلى الخارج

الاتجاه المعاكس: من الخارج إلى الداخل من الداخل إلى الخارج

"ماذا لو سقطت نحو مركز الأرض أه..... ثم خرجت من الجانب الآخر، ستجد الناس
يمشون رأساً على عقب".

لويس كارول Lewis Carroll



عادة ما نذهب إلى العمل مقنعين.

نحن في المنزل نشبه عملاءنا تماماً فكنا أفراد نعيش في عالم متشابك، نحاول أن نفعل الشيء الصحيح، ولكن قد نضطر غالباً إلى تقديم بعض التنازلات أثناء محاولتنا تحقيق أحلامنا العريضة. أما في العمل نعيش بين الأوراق حيث نحدد ما هو الذي يهمنا، ونأمل أن تكون المشكلات محدودة لتلائم حلولنا المحددة. ودائماً ما نحجم أنفسنا بالتقاليد، والعمليات والكسل.

إن رؤية العمل من الخارج إلى الداخل تقدم منظوراً أكثر شمولية وثراء يمكن التنافس بناءً عليه.

لقد انتقلت السلطة بشكل أساسي من الممولين إلى العملاء، ففي الأسواق ذات الخيارات الغير محدودة والموارد الفائضة يسهل ضبط العملاء. فهم يتوقعون أن تنفذ الشركات الأعمال التجارية حيثما وحينما وكيفما يشاءون، وكذلك فإنهم لا يتوقعون أن تعوقهم العمليات الداخلية أو البيروقراطية، فهم لا يقدرّون أن السعي وراء الأرباح يجب أن يسبق احتياجاتهم الخاصة.

إن بدء التفكير من الخارج إلى الداخل، ثم الاستجابة متجهاً من الداخل إلى الخارج هي أكثر الطرق تركيزاً وتبصراً لأداء العمل التجاري.

إنجاز العمل التجاري وفقاً لشروط العميل

"ألاحظ تغيراً أساسياً في ميزان القوى إلى جانب العميل أو إلى جانب الأفراد. وهذا بدوره يتطلب منا أن نندمج ونرتبط بعملائنا على نطاق لم نشهده من قبل."

مارك باركر Mark Parker

نحو طريقة أكثر تخطيطية للعملاء تنهج نهجاً أفضل
لاتجاه من الخارج إلى الداخل



- الأخذ بمنظور السوق، أفضل الأسواق والقطاعات.
 - تقسيم السوق عن طريق البيئة، والدوافع، والقيم المتوقعة.
 - استخدام الأساليب البحثية الجماعية، لفهم الأولويات الشاملة.
 - تحديد كمية الاحتياجات المحددة، والأولويات، والأفضليات لكل قطاع.
 - منظمة وفق المنتج، وتهتم بالمبيعات والتسليم بالصفقة.
 - القيام بالعمل التجاري في سياق تحديد المنتجات والمنافسين.
 - القيام بالعمل التجاري على أساس الشروط التي نرغب فيها من حيث ما، ومتى، وكيف؟
- الأخذ بمنظور العميل، واختيار الأفضل والأكثر ذاتية.
- تعديل الحلول والعلاقات وفق ما يتفق مع العميل لتحقيق القيمة العالية لذات العملاء.
- استخدام أساليب البحث الفردية من أجل تحقيق فهم أكثر عمقا للعملاء.
- الكشف عن الاحتياجات والطموحات وبواعث الطاقة غير المحددة.
- ينظمها العملاء، وتركز على الحلول والعلاقات.
- القيام بالأعمال التجارية على أوسع نطاق من العملاء وتطبيقاتهم.
- القيام بالأعمال التجارية بناء على متطلبات العميل - ما، متى، أين، كيف يرغبونها؟

نحو مدخل أكثر ذكاءاً لدراسة الأسواق التي تنهج
نهجاً أفضل لاتجاه من الداخل إلى الخارج

- الأخذ بمنظور السوق، أفضل الأسواق والقطاعات.
- تقسيم السوق عن طريق البيئة، والدوافع، والقيم المتوقعة.
- استخدام الأساليب البحثية الجماعية، لفهم الأولويات الشاملة.
- تحديد كمية الاحتياجات المحددة، والأولويات، والأفضليات لكل قطاع.
- منظمة وفق المنتج، وتهتم بالمبيعات والتسليم بالصفقة.
- القيام بالعمل التجاري في سياق تحديد المنتجات والمنافسين.
- القيام بالعمل التجاري على أساس الشروط التي نرغب فيها من حيث ما، ومتى، وكيف؟

يعد العملاء أكثر اختلافاً وتميزاً وذكاءً عن ذي قبل. فمنذ مائة عام كان يشعر الفرد الذي يشتري سيارة جديدة من نوع فورد — تي Ford Model T بسعادة غامرة، ذلك الموديل الذي لم يتغير لونه الأسود لعقود طويلة؛ أما العملاء في هذه الأيام فهم أكثر ذكاءً وترقباً. ربما تكون احتياجاتهم المحددة حقيقية، أما احتياجاتهم الغير محددة فغالباً ما تحظى باهتمام كبير.

وربما يبدو متناقضين وغامضين، وبخاصة حينما نحاول فهمهم من خلال طرق بسيطة ولكنها مرتفعة المستوى. ولنتظر على سبيل المثال إلى سيارة من نوع بي إم . دبليو BMW حيث يحاول السائقون تثبيت أسعارها في ألدَي Aldi، أو حقيبة جوتشي Gucci المعروضة ضمن الأشياء مخفضة الأسعار في متجر تي. كي ماكس Tk Maxx. تتسم طموحاتهم ودوافعهم بأنها معقدة وشخصية، وقد تتطلب محلاً نفسياً وأنتروبولوجياً ليكشف عنها.

وفي الحقيقة، أصبح من الصعب أن نفهم هذه الأسواق باستخدام أساليب تقليدية مثل التجزئة. فالعملاء لم يعودوا متجانسون، بل توجد بينهم العديد من الاختلافات. وترى بعض الشركات أنها في حاجة إلى تقسيم عملائها إلى ٥٠٠ فئة قبل التعامل معهم. وهذه المجموعات نادراً ما تتبع محددات مادية أو ديموغرافية؛ فالرموز البريدية، والجماعات الاجتماعية الاقتصادية والمهن تُعد أقل ملائمة لوصف ماهيتنا.

وعلاوة على ذلك، فإن التعقيد المتزايد الذي يسيطر على حياتنا يعني أننا ننتمي إلى فئات مختلفة في مختلف الأنشطة. فقد نكون مستعدين لدفع قسط التأمين لأفضل سيارة، ولكننا نرغب في توفير كل جنيهه أثناء تسوقنا الأسبوعي؛ وقد نتكاسل عن تغيير مزودات الطاقة، ولكننا مستعدون أن نسافر ضعف المسافة للحصول على رحلة طيران أقل تكلفة، وربما يرجع ذلك إلى حالتنا المزاجية عند أداء تلك الأنشطة.

وكذلك فإن أنماط حياتنا أقل قابلية للتنبؤ بها. فمع وجود ٥٠٠ قناة تليفزيونية تبث إرساليها بمعدل ٢٤ ساعة يومياً يكون من الصعب تحديد من يشاهد هذه القنوات ومتى، وكيف يتم عرض الإعلانات، أو إعداد جدول البرامج. ونحن غالباً ما نغير مسكننا، ونزوح، ونغير وظائفنا كل عدة سنوات. كما أن الزيادة الهائلة في عدد المواليد في فترة الستينيات ربما تتشابه إلى حد كبير مع الزيادة الحالية أكثر من ارتباطها بالجيل السابق من المتقاعدين. فنحن لا نستطيع بعد الآن أن نمتلك شخصيات نمطية. انظر على سبيل المثال إلى التغيرات الاتجاهية التالية:

نحن نقيم المنتجات أقل من ذي قبل، وبدلاً من ذلك أصبح أكثر ما يشغلنا هو تقييم الكيفية التي نرتبط من خلالها بالعلامات التجارية من حيث الخدمة والدعم المقدم.

نحن نحترم الشباب أكثر من كبار السن، ونطمح إلى أن نكون شباب في كل وقت بدلاً من أن ننظر إلى من هم أكبر سناً.

نحن نقدر الحياة أكثر من المال، ونفضل أن نتعامل مع نوع مختلف من العملات مثل المعرفة والصدقة والرفاهية بدلاً من المال.

نحن نرغب في إدخال تحسينات على الأشياء التي نرغبها ونقدرها، ونقلل الأشياء التي لا نحبها أو الغير مهمة بالنسبة لنا.

نحن نعيش في عصر العمل الذكي حيث أنه يدرس المنتج جيداً، ويعقد مقارنة بين الأسعار قبل عملية الشراء. فنحن نستطيع شراء أي شيء من أي مكان ثم ننتظر تسلمه في اليوم التالي. وفي بعض الأحيان تكون القضايا الأخلاقية هي الأكثر أهمية ليس باعتبارها خياراً مثل التجارة المتوازنة، أو أصناف الأطعمة، أو التعبئة — ولكن باعتبارها مطلباً أساسياً.

تعني الشفافية أن يتم تنفيذ الوعود، فالثقة في الشركات وعلاماتها التجارية تتأثر بذلك ولقد نجحت

بعض الشركات في أن تصبح أكثر شفافية. إلا أن الثقة هي الأخرى مفهوم نسبي. وقد أوضح أحد الأبحاث التي قام بها مركز هنلي Henley Center أن:

- المستهلك الأمريكي يثق بنسبة ٦٩% في شركة ستاربكس، في مقابل ٣٦% للمستهلك الإنجليزي، ونسبة ١٢% للمستهلك الفرنسي.
 - نحن نثق في البنوك التي نتعامل معها أكثر من محاميننا، وذلك على الرغم من حقيقة أن البنوك تقحنا في حسابات ذات عائدات قليلة للغاية.
 - نحن نثق في العلامات التجارية العالمية أكثر من العلامات المحلية في الدول النامية، ولكننا نثق في العلامات التجارية المحلية أكثر من العلامات التجارية العالمية في الدول المتقدمة.
- لا يزال التحدي القائم هو فهم طبيعة العملاء، والتوصل إلى حلول لاحتياجاتهم، والتواصل معهم بالطرق الملائمة التي تؤدي إلى إرضائهم، وربما ولائهم وتأييدهم، وكذلك تؤدي إلى تحقيق الربح في العمل التجاري. إن الأمر يبدو أكثر تعقيداً بمليون مرة عن الحال في شركة هنري فورد Henry Ford.

٧-١ الفوص إلى الأعماق بهدف التوصل إلى رؤى جديدة

إيجاد ما يمكنه بالفعل إثارة وتحفيز الأفراد

العملاء هم أفراد حقيقيون تختلف دوافعهم وتطلعاتهم، ولا يمكن اعتبارهم متوسطات لإحدى التحليلات الانتكاسية. فليس معنى أن ٥٢% من الأفراد يحبون التفاح أكثر من البرتقال أنه يجب علينا أن نترك إحداها في مقابل الآخر، أو أن نصنع خليطاً من الاثنين معاً. وإلا فإن الأمر قد يبدو تافهاً، ولكن هذا ما يحدث غالباً. تعمل الشركات على بذل قصارى جهدها، وتقوم بأبحاث هائلة، وتوجه ميزانيات

كما يختلف المستهلكون من الناحية الجسدية فهم أيضا يختلفون في احتياجاتهم ودوافعهم، وفي قيمة أعمالك الاجتماعية بعيدة المدى.

السوق
المستهدف

إن ما يحدد اختيارك للسوق المستهدف هو قدرته المحتملة على تحقيق تنمية مربحة ودائمة وعلى الرغم من ذلك، فليس كل المستهلكون سواء.

انقسام قائم
على القيمة

انقسام قائم على
الاحتياجات

انقسام قائم
على السكان

ينبغي أن يعامل كل انقسام مستهدف على حدة بطريقة مختلفة قائمة على الاقتراحات المميزة، والقنوات والعلاقات التي تربط بينهم على المدى البعيد.

الانقسام
المستهدف

إن ذلك الانقسام يتيح لك أن تستهدف أفضل المستهلكين في سوقك، بطريقة أكثر ترابط وأكثر إلزاماً وأكثر تيسيراً.

تجزئة واستهداف أفضل الأسواق

تحليلية لفهم عدد قليل من العملاء بصورة أكبر بدلاً من أن تعتمد على متوسطات العينات الكبيرة عديمة المعنى.

ولكن قبل أن نقفز إلى عالم المستهلك ينبغي أن نركز جهدنا على العملاء الأكثر ملائمة وقيمة بالنسبة لنا، لذا تعد التجزئة مطلباً أساسياً في التعامل مع أي سوق. فالعملاء ليسوا متساوين إما في الدافع أو

القيمة. فلا تحاول أي شركة أن تكون كل شيء بالنسبة لجميع الأفراد، فقليل من العلامات التجارية تتخطى نسبة ٣٠ إلى ٤٠% من حصة السوق. ومن ثم فمن الأفضل أن تحدد ما هي تلك العلامات التي تتخطى نسبة ٣٠ إلى ٤٠% قبل أن تحاول الارتباط بها.

والآن وبعد أن أصبح الجمهور المستهدف أكثر وضوحاً، كيف يمكن أن تفهمه بصورة أكثر عمقاً؟ كيف تصل إلى رؤية وتصور حقيقي؟.

تعني الرؤية أكثر من مجرد نتائج بحث، فهي أكثر عمقاً. إنها تقدم شيئاً جديداً ومفيداً لك، وتسلط الضوء على خصائص لم تفكر فيها من قبل، والتي لا يتم وصفها ضمن السمات المعتادة للأسواق. إنها تضع المعرفة في السياق. كما أنها توضح السبب والكيفية علاوة على الأفراد والهوية.

إن الخطوة الأولى إلى تحقيق رؤية ما هي التوقف عن استخدام البحث، فذلك أشبه "بالسكير الذي يركن إلى عمود الإنارة". وهذا يعني أن تتوقف عن جمع المعلومات أكثر مما تحتاج، وأن تقاوم رغبة البحث عن كل فرد، أو أن تسأل كل سؤال ممكن. كما توجد أيضاً الرغبة في البحث دون أهداف واضحة، لتجد بعد ذلك أنه ليس هناك هدف معين، إنك لا تستطيع الإجابة عن أكثر الأسئلة أهمية. ومن ثم فإن الإجابات غالباً ما تكون عبارة عن استجابات محددة سابقاً ومتميزة وقاصرة في ضوء الأسئلة المطروحة، والخيارات المعطاة.

إن البحث المكثف الذي يدفع العملاء إلى التعبير عما يريدون حينما يستطيعون فعل ذلك نادراً ما يفصح عن الاحتياجات القائمة. كما أنه يدفع إلى استخدام نفس الأساليب مع كل شيء لأنها هي الطريقة الأسهل والمفضلة من قبل هيئة البحث العاملة، هذا بالإضافة إلى تميز المديرين داخل الشركة. فالتظاهر بالحكمة، والتميز، والكسل غالباً ما يؤدي إلى نتائج بحثية مملّة ولا قيمة لها توضع أمام صانعي القرار.

ومن الجدير بالذكر أن التجديد غالباً ما ينجم عن الأفكار الفرعية وليست السائدة.

يتطلب العمل التجاري أن ينتهج مناهج أكثر تبصراً في البحث والتفسير واتخاذ القرار والتي من شأنها أن تؤدي إلى رؤية حقيقية. ينبغي أن يكون هدف البحث محدداً في الذهن، ويركز على معرفة المزيد عن أفضل العملاء، ويبحث عن الأشياء المخالفة للتوقعات والحالات الشاذة بدلاً من المتوسطات. استخدم مدئ عريضاً من أساليب البحث بداية من اختبار المفهوم، والسياقات المختلفة إلى الشبكات العصبية والمقاييس النفسية. قم بدراسة وفحص قواعد البيانات العريضة الخاصة بالعملاء والتي تعتمد عليها الشركات، ولكن لا يتم الاستعانة بها بشكل كبير. حاول أن تجد لغة جديدة لوصف الرؤى والاستعارات والتشبيهات.

والآن يمكن لعلم الأعصاب أن يقدم إلى مجال العمل التجاري منهجاً علمياً لفهم الاستجابات البشرية، حيث تستخدم غالباً أساليب أشعة المخ مثل أشعة الرنين المغناطيسي الوظيفية، وأسلوب الأشعة المقطعية المحدودة، وذلك بهدف فهم سلوكيات العميل.

وقد حدث تحدي مشروب البيبسي Pepsi Challenge أثناء فحص ردود أفعال عقول العملاء. فعندما عُرض على العملاء مشروب الكوكاكولا والبيبسي منفردين دون أن تُوضح ماهيتهما، كانت الاستجابة إلى مشروب البيبسي أكثر بخمسة أضعاف من مشروب الكوكاكولا.

ولكن حينما ظهرت هوية العلامتين التجاريتين، فإن معظم المتطوعين فضلوا مشروب الكوكاكولا. فالكوكاكولا استطاعت أن تستثير جزءاً مختلفاً من العقل وهي القشرة المخية الوسطى قبل الأمامية تلك المنطقة التي ترتبط بصورة أكبر بالتفكير وإصدار الأحكام وبشعورنا بأنفسنا. وهكذا فإن العلامة التجارية أو على الأقل سمة واحدة منها قد لاقت صدى بين الأفراد على مستوى عالٍ، وأوقفت العديد من الاستجابات الوظيفية.

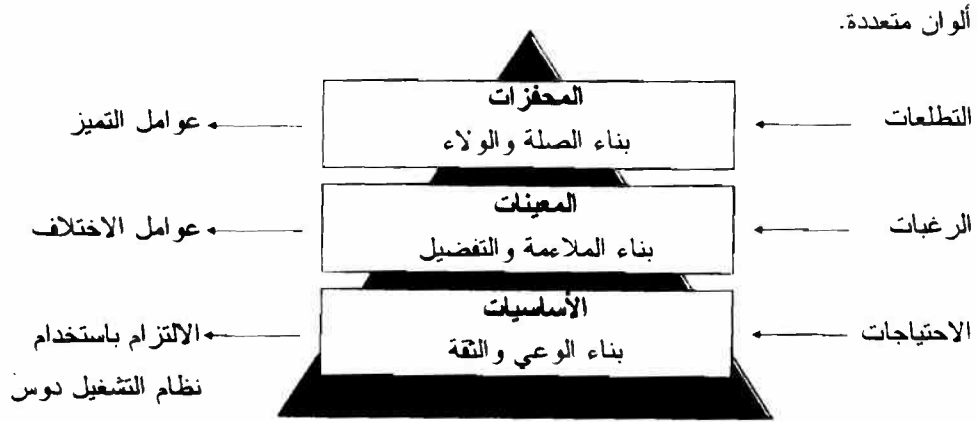
وعلى الرغم من ذلك فإن أهم شيء هو أن تكون بين ومع العملاء.

ضع نفسك مكان العملاء، انظر إلى العالم كما ينظرون إليه، تعامل مع المتنافسين أو حل مشاكلهم بطرق مختلفة . لاحظ كيف يتصرف العملاء: ما هو الصعب بالنسبة لهم، وما الذي يحبطهم، وكيف يستخدمون الأشياء ويخزنونها. أي كل تلك الأشياء التي نفعلها جميعاً تحدث إليهم أيضاً ولكن لا ينبغي أن تقول لهم مرحباً أنا فلان من شركة كذا. ما رأيكم في منتجي العظيم؟، ولكن عليك أن تدرس احتياجاتهم وتطلعاتهم وعوامل إحباطهم. تعمق في المناطق التي تعلمها بداية من الأبحاث القياسية، والمشكلات وصولاً إلى الأفراد. ابحث عن الأفكار، استمع إلى اللغة التي يستخدمونها، اجعل أذنك وعقلك على أهبة الاستعداد وانظر بعين الاعتبار إلى النتائج الشاذة، لا تستثنيتها باعتبارها هوس خاص بفرد واحد.

تعدُّ أهرام المحفزات Energizer pyramids إحدى الوسائل البسيطة التي تعكس اهتمامات العملاء الحقيقيين عقلياً ووجدانياً. فمع كل فرد تقابله، وكذلك بعض الحقائق الفعلية والقصص الواقعية، عليك أن تحدد التالي:

- **الأساسيات:** التي تعد المتطلبات المحددة الخاصة بكل علامة تجارية والتي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار مثل العوامل المتعلقة بالصحة العامة (مثل الأمن والأمان)، علاوة على التوقعات الرئيسية. فمن المتوقع مثلاً أن تقدم رحلات الطيران منخفضة التكلفة مشروبات مرتفعة الثمن على متن طائراتها.

- **المعينات:** التي تساعد على أداء المزيد من الناحية العملية والتي قد توفرها بعض العلامات التجارية دون أخرى وبذلك تصبح جزءاً من موازنة منطقية بين نقیضين فيما يتعلق بالعلامات التجارية والسعر، مثل التسليم السريع، الدعم الكامل على مدى ٢٤ ساعة والألوان المتعددة.



أهرام المحفزات

- **المحفزات:** التي قد تبدو صغيرة وعديمة القيمة، ولكنها تحقق اختلافاً كبيراً وجدانياً مثل تقديم البسكويت مع القهوة، والجرائد المجانية، اختيار الموسيقى، وألعاب مجانية للأطفال، ونشوة النجاح التي ترسم على طاقم عمل المبيعات.

ويمكن لذلك الهرم أن يكتمل ولكن من وجهة نظر العملاء، أي ما هي احتياجاتهم ورغباتهم، وما هي الأشياء التي يحبون امتلاكها. وقد يكتمل أيضاً من وجهة نظر العلامة التجارية، أي من ناحية المنتجات، والخدمات المقدمة التي تخاطب احتياجات المستهلكين بكافة مستوياتهم. وبالطبع فإن الاستجابة لرغبات المستهلكين تقوم في الأساس على الاختيارات وتحديد الدوافع التي ستخاطبها وكيف ستتكامل لتحقيق تميزك، وهذا هو أساس ميزتك التنافسية.

رؤية (١٩): ديزل DIESEL وقود المصممين من أجل جيل رائع

"ديزل ليست شركتي فقط ، بل هي حياتي" تلك العبارة كافية لتدل على القوة الدافعة التي تقف وراء إنتاج مثل تلك النوعية من الملابس المصنوعة من الجينز، والتي تعد أروع الملابس على ظهر هذا الكوكب. فبينما كان يحتسي قهوته ناظراً إلى شجر الكروم والزيتون في مزرعة شركة ديزل في ماروستيكا هيلز Marostica Hills الواقعة في شمال إيطاليا، كانت تملؤه الحماسة ويثيره الخيال لأن يؤسس واحدة من أسرع العلامات التجارية نمواً حول العالم.

رينزو روسو Renzo Rosso هو نموذج لرجل الأعمال العصري.

ومن أمثلة معجبيه كيت موس Kate Moss وكيرا نايتلي Keira Knightley. وقد انتشرت متاجره الثلاثمائة وعشرين في ثمانين دولة، وقد تجاوزت نسبة مبيعات شركته القابضة على ما يزيد عن ١,٥ مليار يورو. ولا يقتصر إنتاج ديزل على ملابس الجينز فحسب، ولكنه يمتد أيضاً ليشمل كل ما يجول بخاطرك بدءاً من المجوهرات والساعات والعطور ووصولاً إلى الخمور العضوية وزيت الزيتون. كما أن مزرعته لا تشكل فقط مكاناً لنمو أشجار العنب ، ولكنه أيضاً مرتعاً يضم أحدث صيحات الموضة.

وكما توضح تلك العلامة التجارية فإن شركة ديزل تقدم كل شيء من أجل حياة ناجحة.

وفي تلك البلدة الصغيرة بدیعة الجمال والتي لا تبعد كثيراً عن مزرعته، ستجد محرك ديزل إنهم هؤلاء الأشخاص الملهمين بصانع الخمور العصري. فقد قام المصممون والقائمون على الأسواق بالمزج ما بين الأسلوب العتيق والأرياء المستقبلية. فبدلاً من استوديوهات ميلان Milan العصرية،

نجدهم يفضلون بلدة باسانو دل جرابا Bassano del Grappa ذات الأسوار العتيقة. فعلى الرغم من أسطح منازلها الطينية وشوارعها الحجرية الضيقة ستدهش من ازدهار تلك المدينة بالأنماط المبدعة الحديثة والشبابية.

فالشوارع هادئة طيلة النهار، إلا أنها سرعان ما تصبح مفعمة بالحياة بصورة تفوق الخيال وذلك بمجرد خروج عمال ديزل من الشركة بعد انتهائهم من أعمالهم . حيث تشيع الحيوية وتتعالى الضحكات وتتوارد الأفكار وتتفجر الطاقات. أمعن النظر فيهم قليلاً وستلاحظ ملابسهم الجينز الرائعة، وسراويلهم الأنيقة. وفي بعض الأحيان قد تجد تلك الملابس تحمل شعار زجاجة روسو دي روسو Rosso di Rosso، والتي تجدها في معظم المطاعم الفاخرة حيث يبلغ سعر الزجاجة منها ٣٥٠ يورو.

وفي عام ١٩٧٨ تأسست ديزل لإنتاج الملابس الجينز على يد روسو وأريانو جولدميث Adriano Goldsmith العجوز. إلا أنه في غضون سبع سنوات استطاع روسو أن يسيطر على تولى إدارتها بمفرده، حيث ابتكر أسلوباً مميزاً لمنتجاته. ولكن الأمر لا يتعلق بالتسويق فحسب؛ فقد استطاعت ديزل أن تطور تكنولوجيا متطورة لصيغ القماش وتنظيفه ومعالجته وقصه، والاهتمام بتفاصيله. وخلال عامين فقط استطاعت أن تؤسس سلسلة من المتاجر التي غطت جميع أرجاء إيطاليا. وعلاوة على ذلك فقد كانت على أهبة الاستعداد لأن تتقل أسلوبها المميز والرفيع إلى بقية أنحاء العالم.

وقد أدرك روسو أنه يمكن أن يصل بسهولة من خلال علامته التجارية إلى الملحقات الإضافية الأخرى - فقد استطاعت ديزل بسرعة البرق أن تقدم كميات كبيرة من القمصان والسترات والأحذية. ولكي تستطيع أن تحتفظ بطابعها الشبابي بالإضافة إلى الوصول إلى جمهور الكبار والأثرياء فقد أدرك أنه في حاجة ماسة إلى علامة تجارية مختلفة. ومن هنا فقد قدم إلى الأسواق موديل ستايل لاب Style Lab و٥٥ دي إس إل 55 DSL لتتناسب طبقة الشباب المتحضر. وقد أطلقت مؤخراً مجموعة

من المجوهرات والساعات والعطور بالشراكة مع مثيلاتها في شركة لوريال L'Oréal.

ديزل	الحقبة الأولى ١٩٧٨-١٩٩٣	الحقبة الثانية ١٩٩٣-٢٠٠٠	الحقبة الثالثة ٢٠٠٠-الآن
سبب الوجود	إيجاد الملابس المناسبة للطبقة الفظة من الرجال ولقنيتهم المدخنات	إكساب الأشخاص شعوراً بالتميز والاختلاف	مساعدة الأشخاص على ارتداء المزيد من الأشياء الممتعة
الجمهور	الطبقة الفظة من الرجال	الطبقة المثقفة المستحدثة المهتمة بالأناقة	أصحاب فلسفة اللذة
افتراح القيمة	ملابس الجينز العصرية وملابس العمل العتيقة المظهر	ملابس العصرية المطابقة لخطوط الموضة	أزياء مريحة، وخيالية ومليئة بالألوان
الاختلاف	عقافة المظهر	أزياء تتناسب الحياة العصرية القاسية	ملابس مثيرة للبهجة
الشخصية	تناسب الشخصية الفظة، المتوحشة، المغامر الذي يعيش على الحافة	تناسب الشخصية المستقرة، المثيرة للجدل، الساخر المبذر	تناسب الأشخاص الظرفية المثقفة، الواعية، المتكلمة، البسيطة
المتعلقات	المتبردون، الحناوات، راكبو الدراجات، عاملو محطات البنزين و 60s	القضايا السياسية، النقابيد الاجتماعية، الغرائز الجنسية	الشباب، عفوان الشباب، السعادة، فلسفة اللذة، الغريزة الجنسية
نطاق السلطة	ملابس الجينز وملابس العمل	ملابس الجينز، الملابس، والأحذية، والعطور	ملابس الجينز، ساعات اليد، نظارات شمسية، أحذية، حقائب، عطور، فنادق، أزياء

تطور العلامة التجارية ديزل (المصدر: ENRIC GILL FORT, INSTITUTE OF DESIGN, IIT)

وعلى الرغم من محاولاتها لتنويع منتجاتها فقد استمرت ديزل في التركيز على منتجها الرئيسي ودعم علامتها التجارية. هذا وقد كانت عملية تحديد سمات خاصة للعلامة التجارية بحيث تتوافق مع كافة

الجماهير على قدر كبير من الأهمية فالجاذبية شرط رئيسي لتبدأ العمل بطريقة صحيحة. ولذا كان لزماً عليها أن تتطور مع مرور الوقت؛ تماماً كالموسيقى والاحتفالات فما كان ينظر إليه على أنه رائع في العام الماضي قد يكون رديئاً هذا العام. ولذا ينبغي على العلامة التجارية أن تطور من نفسها باستمرار كي يتسنى لها أن تحافظ على مكانها في الصدارة.

وبعد مضي ما يقرب من الثلاثين عاماً مازال روسو هو القوة الدافعة التي تقف وراء تلك العلامة التجارية التي لا تزال تحتفظ بريادتها مع انتشارها في الأسواق إلى جانب الأنواع الأخرى. فقد استطاعت صفقاته الذكية وميوله الإبداعية أن تحول ديزل إلى رائد أساسي من رواد عالم الموضة. فلتقرأ تلك البطاقة المعلقة على تلك الملابس المميزة من كابرنيت سوفيجنون Cabernet Sauvignon وميرلوت Merlot أثناء استراحتك، واستمتعك بأسلوب تلك العلامة التجارية:

"إن العوامل التي أضفت الحياة على ذلك المنتج المميز هي أصولي والأرض التي أعشقها، وتقاليدي والذي الريفية، وعادة صنع الخمور المنزلية وبعض اللمسات السحرية السرية، فضلاً عن التكنولوجيا الحديثة... فلتستمتع".

تسلسل ديزل الزمني

١٩٥٥ درس رينزو روسو المولود في بادوا Padua المنسوجات والتصنيع.

١٩٧٨ قام بتأسيس مجموعة شركات جينيسس Genesis Group وبعض العلامات التجارية مثل هامنت Hamnett وديزل.

١٩٨٥ تملك روسو ١٠٠% من أسهم شركته وحول نشاطها من شركة متخصصة في إنتاج ملابس الجينز إلى علامة تجارية متخصصة في الأزياء.

١٩٨٧ وصل إجمالي المبيعات إلى ٢٥٠ مليون يورو حيث اتسعت رقعتها وقامت بتأسيس سلسلة متاجر وطنية.

١٩٩١ الإعلان عن استراتيجية عالمية مصحوبة بإعلانات تجارية ساخرة وفكاهية تحت شعار "تحو حياة ناجحة".

١٩٩٥ إنشاء مزرعة ديزل في ماروستيكا هيلز والتي أتاحت لها إنتاج خمورها وزيويتها الخاصة.

١٩٩٦ حصل على جائزة بريمو ريسولتاتي Premio Risultati كأفضل شركة إيطالية لذلك العام.

١٩٩٧ اختارته مجلة سيليك Select كأحد أهم ١٠٠ شخصية على مستوى العالم.

١٩٩٨ إطلاق العلامة التجارية ستايل لاب Style Lab ، وفازت بأفضل إعلان في كان Cannes عن هذا العام.

٢٠٠٤ تم نشر طبعة محدودة من كتاب ديزل دينم جاليري Diesel Denim Gallery في كل من نيويورك وطوكيو.

٢٠٠٥ أول ظهور لها في عروض الأزياء في أسبوع نيويورك للموضة.

٢٠٠٥ الاحتفال بعيد ميلادها الخمسين وذلك بإصدار كتاب بعنوان خمسون Fifty يحكي قصة حياة ديزل ويرسم مستقبلها.

٢٠٠٦ أطلقت تشكيلة من المجوهرات والعطور بالاشتراك مع شركتي فوسيل Fossil ولوريال L'Oreal

٢٠٠٦ زاد مجمل حركة البيع حوالي ١,٢ مليار دولار، وذلك بوجود ٣٥٠٠ موظف، و ٣٢٠ متجرًا في ثمانين دولة.

٢-٧ أخذ وجهة نظر العميل الزراع اقنعناك وانظر إلى عالم العميل

ينبغي أن يكون متجر أبل معروفًا لدى معظمنا الآن، لكن حينما دُعيت مجموعة من كبار المديرين من إحدى شركات التجزئة الرائدة لزيارته وجنوا صعوبة في فهم ذلك المنهج غير التقليدي. فالمكان المفتوح والطاولات المنخفضة والمنتجات المجانية للمراهقين والمسافرين تصطدم مع معتقداتهم الخاصة. لماذا لم تكون هناك أرفف مرتفعة محملة بالعديد من البضائع المعروضة قدر الإمكان؟ لماذا لا يُفعل استخدام المساحات المتاحة لعرض البضائع؟ لماذا لا يرغب موظفو المبيعات هناك في التوقف عن البيع؟ فالهدف الرئيسي هو ليس زيادة حجم المعروضات في كل متر مربع، ولكن الهدف هو عرض المنتج واندماج الناس معه، وتغيير اتجاهات الأفراد وليس فقط زيادة المبيعات. لهذا عكف المديرون على إعادة النظر في معتقداتهم وتقاليدهم.

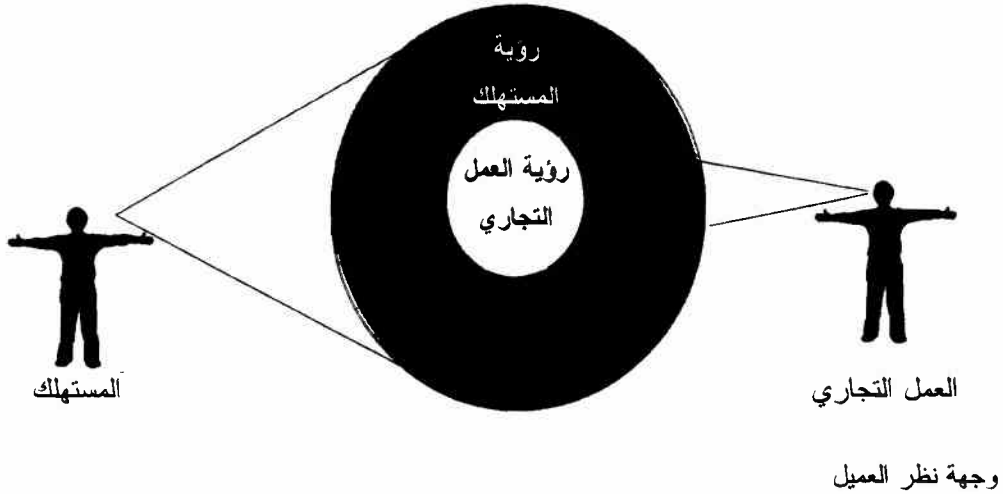
نحن جميعاً عملاء في حياتنا العادية، ولكننا حينما نذهب إلى العمل نرتدي تلك الأقنعة شديدة الضيق. إننا نحد من أنفسنا بطرق عديدة – فيما يتعلق بتعريفاتنا للأسواق التي نتنافس فيها، وجميع التقاليد الفعلية والمدرسة الخاصة بالأسواق، وأدوارنا الوظيفية المحدودة، والمنتجات التي نبيعها، الأولويات قصيرة المدى، ونهتم فقط بالنتائج.

ليست هذه هي الطريقة التي يفكر بها العملاء.

يتمتع العملاء بنظرة أكثر شمولية وإثارة للعالم، لا يلقون بالاً للقطاع الذي تعمل به، أو القواعد أو

الوظائف أو الوقت. ربما تبيع لهم مشروباً، لكنهم يريدون أن يحتفلوا، ويقابلوا الناس، ويحتفلون بعيد ميلاد أو أي شيء آخر. يمكنك أن تمنحهم قرضاً لشراء سيارة جديدة، لكنهم يريدون حقاً أن يتمتعوا، وأن يظهروا بمظهر جذاب بين أصدقائهم، وأن يذهبوا في عطلة مع أسرهم ولديهم مساحة كافية كي يتنفسون.

وفي هذه السياقات الأكثر شمولاً المتعلقة بالعمل، تعتمد الخيارات الخاصة بالعلامة التجارية على مجموعة أخرى من البدائل التي يطرحها منافسوك. فكيف يمكنهم أن يغيروا انطباعاتهم، فقد تختلف تلك القيمة المدركة لديهم تماماً عن السعر الذي يتحدد تبعاً للمنتج. إن تغير السياق يمنحك فرصة لفعل المزيد، والوفاء بالاحتياجات بصورة أفضل، وفي الوقت ذاته يمكن أن تبيع أكثر وتحقق نمواً ربحياً ملحوظاً.



ففي عالم الأعمال التجارية نحدد القطاع الذي نعمل فيه "تمثلاً نحن نعمل في مجال التأمين" والتقاليد التي نسير عليها "مثل أن الأسعار تعتمد على المخاطرة، أو أن متاجرنا تعمل من الاثنين حتى الجمعة، ومن الساعة التاسعة صباحاً حتى الخامسة ليلاً" أو "أن العقد يستمر لمدة ١٢ شهر". من أين تأتي تلك التقاليد؟ لماذا نستخدم هذه اللغة؟ ماذا لو فعلنا الأشياء بطريقة مختلفة؟

ففي عالم العميل، نستخدم لغة حقيقية: "أريد راحة بالي، أعتقد أن راحة بالي أهم من ذلك، أو "أريد أن أنظم المادة مساء الأحد". ولكننا نرى أيضاً عالماً أكبر. فالسيارة لدى أحد الأفراد رمز للمنزلة الرفيعة، ولكنها لدى فرد آخر جزء من عطلة الأسرة. كما أن الهاتف لدى فرد ما عبارة عن وسيلة لتسهيل الاتصال الاجتماعي، أما لدى فرد آخر فهو أداة هامة في العمل. وكذلك فإن القرض لدى أحد الأفراد عبارة عن دين ثقيل، أما لدى فرد آخر فهو وسيلة لتحقيق أحلامه.

إن القضية لا تكمن في المنتج ذاته ولكنها تتمثل في أهميته للعميل.

يمكنك أن تفكر في الأمر من منظور الحرص على الاستمرارية. فشركة BMW لا تبيع سيارات ولكنها تبيع خبرات في القيادة. كما أن شركة إيكّا IKEA لا تبيع أثاثاً، ولكنها تبيع حلولاً عملية.

فمهما حققت من أعمال، فالعميل لديه المزيد، إن مناقشة قضاياهم والوفاء برغباتهم أكثر تشويقاً. كما أن استخدام لغتهم يعد أكثر تأثيراً. إن العمل على حل مشكلاتهم أو مساعدتهم يساعدكم على تحقيق تطلعاتهم، ويساعدك على تقديم مدى واسع من الحلول من منظورك أنت، وكذلك علامات تجارية أخرى وتصبح مساهماً في تنفيذها على المدى الطويل.

لا تفوض العميل، فإذا كنت مديراً تنفيذياً، أو رئيس مجلس إدارة عليك أن تكون بينهم.

عليك أن تأخذ كلاً من المدير التنفيذي في شركتك، والمدير المالي، وفريق العمل غير التنفيذي

وتقوموا بعملية التسوق، وتناول الطعام، وكل ما يفعله المستهلكون. خذهم إلى المتنافسين وإلى عوالم مشابهة. ساعدهم على الاستماع والتفكير دون تحيز، وأن ينظروا للأشياء نظرة مختلفة. ادمعهم لكتابة تصوراتهم ورؤيتهم الخاصة وناقشها معهم، وسوف تدهش كيف ستصبح هذه الأحداث ماثار جدل في مجلس الإدارة، وكيف أن هذه الرؤى البسيطة أصبحت تناقش بصفة مستمرة أكثر من النتائج المالية.

يعد إشراك المديرين التنفيذيين كبار السن في دراسة متعمقة لعالم العملاء أحد الطرق البسيطة والفعالة في التوصل إلى أفكار جديدة، ودعم المبادرات الجديدة، والالتزام بتنفيذها. فهؤلاء الأفراد يعيشون حياة مكدسة بالأعمال ومعزولة ومدللة فيجب إشراكهم في عالم العمل من خلال طريقة منظمة وبسيطة حتى يصبح ذلك نقطة البداية عند اتخاذ أي قرار هام.

يفضل المديرون التنفيذيون أن يستريحوا في انتظار تقديم المقترحات من قبل الأفراد الجادين، ولكن البرج العاجي هو أسوأ مكان لاتخاذ القرارات. فمثلاً في شركة بروكتر أند جامبل يقضي جميع المديرون بما فيهم إيه. جي لافلي A.G.Lafley المدير التنفيذي كل أسبوع في المتاجر، وفي منازل العملاء لا ليرحبوا بهم، وإنما ليتعلموا ما يجب أن يوفره لفرد يتسوق لمدة نصف ساعة وهو يحمل طفلاً يبكي، علاوة على توفير النظام مثل ذلك الذي يرغبه الشعب الصيني في مطابخه.

تؤكد إحدى شركات البترول متعددة الجنسيات أنها حينما تأتي إلى اتخاذ قرارات استثمارية رئيسية، فإن الخيارات البديهية للمديرين كبار السن أفضل بكثير من تلك الخيارات التي تعتمد على الاعتراضات التعسفية التي تبدي في ضوء السبولة النقدية المستقبلية. أما التحدي الأكبر فيتمثل في الحدس الذي يتسم به صانعوا القرار، فهو يعتمد على العالم الحقيقي من حولهم.

ربما تعد عملية إعادة تشكيل السياق الذي تُنفَّذ من خلاله الأعمال التجارية هي أفضل الوسائل وأكثرها

فاعلية لتغيير ثقافة الشركة، وتشجيع الابتكارية، وإيجاد ميزة تنافسية مستمرة. فمن خلال عملية إعادة تشكيل السياق فإنك تقوم بإعادة تحديد قدراتك، تحدي التقاليد القائمة، والاندماج مع العملاء من خلال وسائل أكثر ملائمة وإثارة وتحقيقاً للربح.

روية (٢٠): نادي برشلونة FC Barcelona

انضم إلى حماس الكتالونيين Catalans

"أكثر من مجرد نادي كرة قدم" هذا هو شعارهم.

لقد تم تأسيس نادي برشلونة، أو "البارسا" كما يرغب العديد في تسميته، في عام ١٨٩٩ على يد هانز جامبر Hans Gamper. واليوم هو واحد من أغنى أندية كرة القدم العالمية، وعلى غير العادة في عصر مزدحم بالعديد من المليارديرات، فإنه بأكمله ملك لمشجعيه، أو على الأقل ١٣٠,٠٠٠ فرد منهم. فهو نادي يضم العديد من الألعاب الرياضية، ويمتلك الريادة في عشر لعبات على الأقل بداية من السباحة وحتى كرة السلة.

ولكن نادي البارسا أكثر من مجرد نادي للألعاب الرياضية، فهو بالنسبة للملايين من الناس حول العالم رمز لهويتهم فيما يتعلق بالمجتمع والسياسة والثقافة. ففي معظم الأوقات العصبية كان نادي البارسا هو المعيار الذي مثل كتالونيا Catalonia ورغبة الشعب الكتالوني في الحرية والتميز والنجاح. وبالفعل استخدم علم النادي كتعبير عن الفخر المحلي حينما منع فرانكو Franco العلم الكتالوني.

إنه أكثر من مجرد نادي لكرة القدم.

موطن نادي البارسا هو ستاد كامب نو Camp Nou العظيمة وهو أكبر ستاد لكرة القدم في أوروبا حيث تم بنائه في عام ١٩٥٧، وتم تطويره في عام ١٩٨٢ ليضم مقاعد لأكثر من ١٠٠,٠٠٠ متفرج، وعلى الرغم من ذلك يبلغ متوسط الحاضرين ٧٣,٤٠٠ متفرج. ويُقدر مشجعي النادي بحوالي ١٣ مليون مشجع منهم نسبة ٦٠% على مستوى العالم، أما من يزيد أعمارهم عن ٣٠ عاماً فتبلغ نسبتهم ٦١%، و٧٠% منهم من الذكور.

فكل أسبوع يتوقف الأفراد عن العمل ويطالبون بتحقيق تطلعاتهم التي تناسب المصارعين الرومانيين أكثر من لاعبي كرة القدم. كما يخرج المهاجم البرازيلي الرائع رونالدينهو Ronaldinho الذي فاز بجائزة أفضل لاعب في هذا العام على رأس مجموعة من النجوم العالميين المولعين بالمناخ المتفرد الذي يتمتع به النادي.

إن الفوز هو كل شيء في ستاد كامب نو، فإما أن يفقد النادي فرصة الفوز بالدوري الأسباني هذه قضية، أما أن يحصل على المركز الثاني بعد نادي ريال مدريد Real Madrid فتلك كارثة محققة. في عام ٢٠٠٦ لم يكن الكتالونيين هم أبطال أسبانيا بمفردها، بل أبطال أوروبا بأسرها. وفي عام ٢٠٠٧، تعادلو مع خصومهم العظماء، ولكنهم خسروا بسبب انخفاض عدد النقاط في الموسم ككل. وعلى الرغم من ذلك فإن البارسا نادي مختلف.

إنه هو المكان الذي يحظى فيه كل من المشجعين والأعضاء المشتركين بأهمية خاصة. فالمشجعون لهم صوت انتخابي هم الآخرون، ويديرون النادي سوياً مع الأعضاء المشتركين. يتم اختيار رئيس النادي بناءً على أصوات الأعضاء من خلال انتخابات تعتمد على منشورات يتم توزيعها لدعوة المديرين واللاعبين إلى النادي ليلعبوا مباراة ضارية كي يفوزوا بكأس أبطال رابطة الأندية الأوروبية لكرة القدم.

وكذلك يجب ألا يحصل اللاعبون على الدعم المقدم من الأعضاء أو أي عائد يحققه النادي. وهذا يتعارض مع طريقة المسؤولين في معظم أندية القمة والذين يغرقون أنديتهم في الديون من أجل شراء اللاعبين، ومن ثم فإنهم بذلك يشكلون نموذجاً اقتصادياً معقداً مقارنة بنادي مثل البارسا.

وفي السنوات الأخيرة تغير عالم كرة القدم بصورة كبيرة. فعلى الرغم من أنه يمكن الحصول على وفاء ودعم المشجعين من خلال البضائع الجيدة — كل شيء بداية من ملابس النادي، والخدمات المختلفة، والرحلات العالمية وأجهزة التليفون المحمول — فإن تكلفة التنافس قد ازدادت بصورة رهيبة مثلما ارتفعت أجور ورواتب اللاعبين.

كرة القدم	الثمانينيات	التسعينيات	٢٠٠٠
نقاط الأهمية	نتائج المباريات الدعم المحلي إيرادات التلفاز التمويل	نتائج المباريات الدعم القومي حقوق الإذاعة شركاء مرخصون إدارة العلامة التجارية	نتائج المباريات دعم عالمي
نموذج العمل التجاري	ميعاد المباراة حدث ميداني	الأشياء المتعلقة بالمباراة عمل الإعلام مثال على ذلك قناة إم تي في	عمل الإعلام الترفيه خبرة العلامة التجارية مثال على ذلك عالم نيزني
الإنجاز	إيرادات ضئيلة تكلفة قليلة لا فائدة تذكر	إيرادات متزايدة تكلفة متزايدة فائدة سريعة الزوال	إيرادات مرتفعة تكلفة مرتفعة فائدة متطابقة

تغيّر سوق كرة القدم

يحتاج نادي البارسا إلى المال، وأفكار جديدة، وأعضاء أكثر.

في عام ٢٠٠٤ اعتزم الرئيس الجديد المنتخب جون لا بورتا Joan Laporta وهو محامي ذو شخصية جذابة أن يغيّر النادي. فبعد أن أنفق ١٠٠ مليون يورو على اللاعبين الجدد، كان يعد خطة تجارية جديدة من وراء الأنظار. فقد عين فريق جديد للإدارة من أمثال المديرين في شركتي نايك وتسكالي Tiscali من ذوي الخبرة في مجال التسويق والتكنولوجيا الرقمية.

وبعد ذلك أعلن عن نشاط عضوية جديد تحت مسمى التحدي الأكبر The Big Challenge حيث وفر مزايا يحصل عليها الأعضاء عند انضمامهم لذلك النادي. وقد ركز على كبرياء الداعمين من مواطني كتالونيا، كما اهتمت بقدرة الداعمين في التأثير المباشر على سير العمل بالنادي. أما عن قائمة المزايا فهي طويلة جداً بدءاً من الحصول على المقاعد المفضلة، ومروراً بالتمتع بخصم مالي عند الشراء أو التعامل مع إحدى العلامات التجارية المشاركة ووصولاً إلى تلفاز بارسا Barça TV.

وقد كانت نتيجة ذلك زيادة عدد الأعضاء بنسبة ٢٠ % حيث وصل عدد الأعضاء في ذلك النادي إلى ١٣٥,٠٠٠ وازدادت العائدات بنسبة ٢٣ % حيث بلغت حوالي ٢٠٨ مليون يورو في عام ٢٠٠٥ و ٢٤٠ مليون يورو في الموسم التالي. وذلك حيث بلغت الأرباح حوالي ١٥ مليون يورو. وعلى الرغم من ذلك كانت طموحاتهم في أوجها، فهذا منطقياً في بلد تتربح من لعب كرة القدم وتجنّي من خلالها ما يقارب الثمانية مليار يورو، أي ما يقارب ١,٧ % من إجمالي الناتج المحلي في أسبانيا.

وقد ارتفعت عزيمة الكتالونيين مجدداً وأخذت ترفرف نحو الوصول إلى القمة.

ومع توافد لاعبين جدد، ومع تزايد وتضاعف عدد الجمهور، أدركت البارسا أنها تسير في الاتجاه

الصحيح، لتصبح أفضل نادي كرة قدم يوجه إليه الدعم على مستوى العالم. فمع تواجد قاعدة عريضة من المشجعين تمكن نادي البارسا من إجراء صفقات ضخمة حيث حصلت على ٥٤ مليون يورو من تلفاز كتالونيا Televisio de Catalunya. وبعد فترة طُلب من هافز Havas أن تقوم بتنسيق الرعاية، وقامت شركة الاتصالات الهاتفية Telefonica Moviles بالمشاركة من خلال شبكة الهواتف المحمولة وقد حصلت نايك على ترخيص علامة بارسا التجارية حول العالم وأدارت متجر نادي لا بوتيجا La Botiga حيث تُقسم جميع الفوائد بالتساوي مع النادي.

ومما يثير الدهشة أن نادي برشلونه هو النادي الأوروبي الرئيسي الوحيد الذي لا تحمل قمصان لاعبيه أي من الرعاية، بالرغم من أن تلك الصفقات قد يصل ثمنها إلى حوالي ٨٠ مليون يورو، وهذا الرقم يوازي ما تدفعه شركة إيه.أي.جي. AIG لطبع شعارها على قمصان لاعبي مانشستر يونايتد Manchester United. وفي بعض الأحيان يستاء أعضاء النادي الداعمون من مقايضة ناديهم المفضل بالمال. فقد تساءلوا أي من العلامات التجارية جديرة بأن تتولى تجميل قمصان ناديهم المفضل؟.

وبدلاً من ذلك فهم يعطون مساحة إعلانية كبيرة لهيئة اليونيسيف Unicef دون مقابل وذلك لكونه جزءاً من المبادرة الخيرية الأكبر عالمياً، وذلك بفضل لاعبيه وداعميه.

فالبارسا نادٍ من نوع مختلف - إنه نادي الشعب.

٧-٣ العمل التجاري القائم على العمل

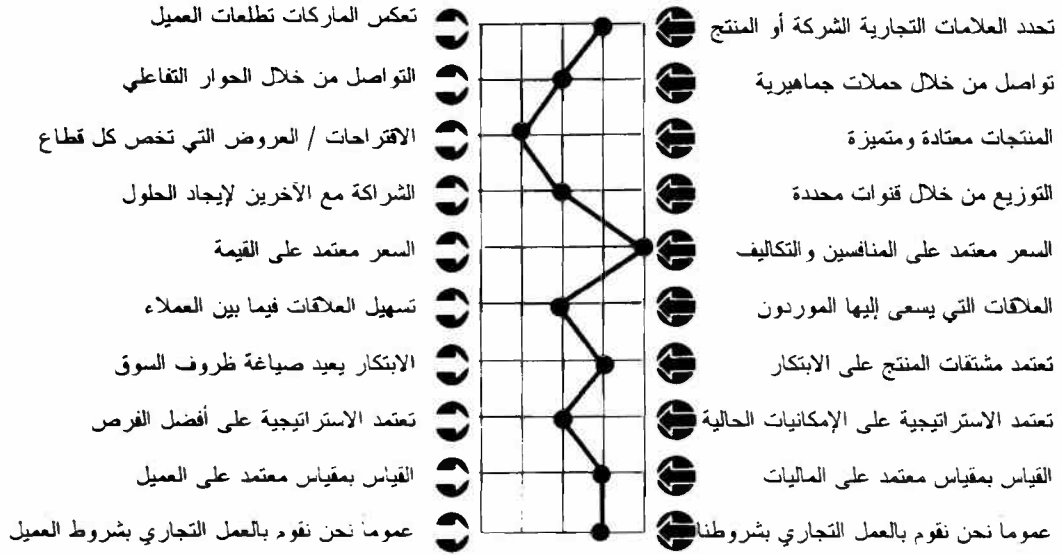
ماذا يعني أن يكون العمل التجاري متركزاً على العملاء

إن تطبيق تفكير العملاء على أرض الواقع هو أكثر من مجرد بحث، أو تولد أفكار، أو حتى خدمة الثقافة. فذلك الأمر بإمكانه أن يؤثر على كل نواحي عملك التجاري. حيث تعد شركتا تيسكو Tesco

وتويوتا نموذجان رائدان لشركات تبنت اتجاهاً داعماً في أعمالها التجارية، وبصورة أكثر وضوحاً فإن ذلك يعنى إعادة صياغة أعمالهم التجارية بداية من الخارج واتجهاً نحو الداخل، حيث لا يهتم شيء سوى تحقيق ما يهّم العملاء. وذلك حيث يقومون بإجراء عمليات تبدأ بالعمل؛ أي يقومون بأعمالهم وفقاً لشروط عملائهم. وهذا من شأنه أن يؤدي إلى مزيد من التقارب بين الشركة والعملاء، علاوة على زيادة فاعلية العمل التجاري.

فالتفكير القائم على العمل من الخارج إلى الداخل بدلاً من العمل من الداخل إلى الخارج يبدأ من الفرص بدلاً من القدرات. حيث يحددون أولاً أفضل الأسواق، ثم يقومون بتطوير قدراتهم ليتسنى لهم تحقيق ربح فيها. وبالمثل يحددون أفضل العملاء، ثم تصنع أفضل المنتجات والتوصل إلى الحلول التي تمكنهم من تحقيق أهدافهم. وهذا النمط من التفكير ينطبق على جميع نواحي عملك التجاري، ويمثل فعل ما يريده العملاء في التوقيت الذي يرغبونه وفي المكان الذي يفضلونه وبالكيفية التي يتطلعون إليها، وليس بالوقت أو المكان أو الكيفية التي تحتاجها أنت.

قوة العميل



نبذة عن العوامل المحددة لقوة شخصية العميل

اسأل نفسك الأسئلة التالية:

- هل تحدد علامتك التجارية العملاء المستهدفين وتطلعاتهم — أم أنك تتحدث في تكبر عن عمالك أو منتجك وما يحققه؟
- هل لا يزال يركز بحثك على متوسط الإحصائيات والتميزات القائمة، أم أنه يخاطب ويكشف الاحتياجات الحقيقية للأفراد؟
- هل لا تزال تُخضع جميع عملائك إلى حملات تجارية شاملة محاولاً بيع ما تحتاجه أنت، وفي الوقت الذي تحدده وبالكيفية التي تختارها، وليس ما يحتاجونه؟

- هل تم اختيار قنوات التوزيع الخاصة بك في ضوء ملائمتها وكفاءتها، وليس في ضوء نوع ومكان واحتياجات العملاء؟
 - هل يدور نموذج الأسعار الخاص بك حول هوامش الربح التي يحققها منافسوك، أم أنه يعتمد على القيمة المدركة التي تتلائم مع رؤية عملائك للبدائل المتاحة لديهم؟
 - هل لا تزال تحاول أن تقنع عملائك أن يحتفظوا بعلاقات مع شركتك بحيث يشكرونك كثيراً على مشاركتهم بأفراد مثلهم؟
 - هل تمتلك الشجاعة الكافية لتصبح في صدارة السوق الخاص بك، وتدخل في مخاطر، واضعاً قواعد جديدة، وأن تقرر مصيرك أم أنك سعيد بالعيش إلى جانب الآخرين؟
- احتفظ بطابع خاص، وانظر إلى أي مدى يركز عملك على العميل. فإن إيجاد نوع من التوازن شيء ضروري، ويجب أن يبدأ من الخارج إلى الداخل. وقد تم تناول التحديات التي تواجه إعداد وتنفيذ العمل المرتكز على العميل في كتاب عبقرية العميل لمؤلفه بيتر فيسك (وقد نشره كابستون Capstone في عام ٢٠٠٨).

رؤية (٢١): بانج وأوليفسين Bang & Olufsen

صوت متميز للعملاء النجباء

على بعد ٣٥٠ كم شمال غرب مدينة كوبنهاجن Copenhagen تصل إلى مدينة سترور Struer الصغيرة، تلك المدينة الأولى على مستوى العالم في صناعة أجهزة الهاي فاي، حيث يبدو مبنى خرساني ذو واجهة زجاجية هو مبنى إدارة شركة بانج وأوليفسين حيث يوجد أرقى أجهزة الموسيقى والتلفاز على مستوى العالم، والتي تتميز بأسلاكها الجيدة، وزجاجها داكن اللون، والاستانلس المصقول.

فحتى تلك العناصر صغيرة الحجم، ومنخفضة السعر تحتفظ بتصميم جميل وجذاب. فباستخدام حلقة دائرية صغيرة تفتح الباب، وتفتح الأضواء في منزلك، وتشغل جهاز التلفاز ومشغل أقراص الفيديو الرقمية (DVD) والموسيقى. ويصف متحف نيويورك للفن الحديث شركة بانج وأوليفسين بأنها تحتفظ بأكبر سجل للتصميمات فائقة الجودة بين الشركات الصناعية في العالم.

ويتسم عملاء شركة بانج وأوليفسين B & O بكونهم عملاء متملكين. فعلى الرغم من ضآلة أعدادهم إلا أنهم مخلصون ومتحمسون ومرتبطون بتلك العلامة التجارية. فعلى مر العصور قاموا بتصميم مجموعة بانج وأوليفسين الخاصة بهم، وقد أضافوا تدريجياً المزيد إلى أنظمتهم المقترحة.

ففي الولايات المتحدة على سبيل المثال حصل ألف عميل على ٨٠ % من الإيرادات، إلا أن كلاً منهم أنفق ما يقرب من ٢٥٠,٠٠٠ دولاراً. على شراء منتجات بانج وأوليفسين، وقد قام ١٠,٠٠٠ عميلاً بشراء سلعة أو اثنين وهؤلاء ربما يكونوا عملاء طموحين لا يزالوا يبدأون بجمع معلومات عن المنتج. وبصفة عامة فقد تم الإطلاع على ٣٠٠,٠٠٠ عميل من خلال قاعدة البيانات حيث حققوا للشركة مكاسب أسهمت تقدر بحوالي ٣٠ % من الإيرادات.

وفي عام ١٩٥٢ تأسست شركة بانج وأوليفسين بواسطة مهندس الصوت بيتر بانج Peter Bang وسفند أوليفسين Svend Olufsen ، حيث كانا يسعان لإنتاج نوعية من أجهزة اللاسلكي عالية الجودة مقارنة بالأجهزة الأخرى. فقاموا بوضع معايير صارمة والعمل على مبادئ جادة لتطوير أساليب إنتاج متميزة واستطاعت اليوم أن تنتج الأجهزة السمعية المنزلية ونظمتها للسينما الأكثر تطوراً في العالم.

فالسعي الدؤوب وراء الحلول المتميزة والتصميم الجذاب هو مبدأ يجرى في عروق ودماء الأعمال التجارية الاسكندنافية. إلا أن التصميم دائماً ما كان يمثل نقطة البداية. فغالباً ما يقضى المصممون وعلماء الأنثروبولوجيا أوقاتهم في منازل الناس ليراقبوا أسلوب حياتهم وكيف يعملون على تطويره،

حتى تتمكن التكنولوجيا أن تضطلع بدورها.

وعند زيارتك لمتحف سترور ستجد تصميمات من ثلاثين أو أربعين عاماً مضت وعلى الرغم من ذلك لا تزال تحتفظ بروح المستقبل.

ومع ذلك فإن شركة بانج وأوليفسين لم تكن دائماً موفقةً في تحويل القيادة المسؤولة عن التصميم نحو مزيد من النجاح التجاري. في السنوات الأخيرة تسبب ظهور المصانع الإلكترونية الآسيوية في تغير ديناميكية السوق، وعلى إثر ذلك أصبح لزاماً على المؤسسات التجارية الأوروبية الاعتماد على جودة منتجاتها كي تستطيع مواجهة ذلك التنافس. وفي عام ١٩٩٣ أدركت شركة الإلكترونيات الهولندية فيليبس Philips ذلك الأمر وقامت بشراء ٢٥ % من أسهم شركة بانج وأوليفسين، وقد أتاح لها ذلك فرصة للاستثمار في محال تجارية متخصصة تقدم المزيد من الخدمات الشخصية فضلاً عن دعم العملاء.

وفي عام ٢٠٠١ انضم توربن باليجارد سورينسن Torben Ballegaard Sorensen إلى فريق العمل قادماً من شركة ليجو Lego حيث تقلد منصب المدير التنفيذي وبدأ عمله بتغيير جدول أعمال الشركة بهدف إعادة صياغة تلك العلامة التجارية بما يتناسب مع متطلبات القرن الجديد، ومن جديد استطاع أن يساعدها ليجعل منها المقر الرئيسي لكل أدوات الترفيه المنزلي وإن كانت من نوع مميز جداً.

وقد ركز سورينسن اهتمام شركة بانج وأوليفسين على جذب العملاء النادرين والمميزين وذوى الخبرة. ولكن من يكون هؤلاء الأشخاص؟ وما الذي يطمحون في الوصول إليه من خلال تلك العلامة التجارية؟ وما هو الدور الذي تلعبه في حياتهم؟ وقد اكتشف أن الأشخاص الذين يهتمون بتلك العلامة التجارية غالباً ما يكونون في الثلاثين من عمرهم. إنهم يطمحون في الحصول على جودة المظهر والجوهر، فهي منتجات راقية عالية الجودة تتميز بشكل جمالي لا يضاهى؛ علاوة على أنها منتجات

تمنحهم شعوراً بالزهو وترمز إلى الإنجاز .

والعملاء لا يقارنون شركة بانج وأوليفسين بشركة سوني، أو بشركة سامسونج أو بشركة باناسونيك، ولكنهم يقارنون العلامة التجارية بالآثاث الفاخر ومتاجر الأزياء الراقية. فهم غالباً ما يتساعلون: هل اشترى أحد منتجات بانج وأوليفسين أم سيارة مرسيدس جديدة من طراز إس إل كيه SLK؟

يجب أن يكون لكل منتج أهمية في حد ذاته، والتي قد تكون أحياناً أقصى ما يمكن أن يحصل عليه العميل من ذلك المنتج أو إمكانية استخدام ذلك المنتج بسهولة مع أجزاء أخرى من أجل تقديم المزيد من الحلول المنزلية، وتلك الحلول ليست مجرد أدوات منزلية مختلفة. وفي عالم الآي بود والآي تونز تبرز أيضاً أهمية البرامج والأدوات المتكاملة الذكية، حيث أنها تساعد العملاء على تخزين مقطوعاتهم الموسيقية بطريقة أكثر فاعلية كما أنها تتيح لهم أيضاً الاستماع إليها ومشاركتها مع الأصدقاء.

فالعملاء يطمحون في إقامة علاقات وليس صفقات، وبذلك أصبح التجار عبارة عن مقدمي خدمات، حيث أنهم يقومون بمساعدة العملاء مادياً ومعنوياً للحصول على أفضل ما يمكنهم من أنظمتهم الشخصية. ولكن أصبح الأفراد أكثر حركة من ذي قبل حيث يرغبون في الحصول على مقطوعاتهم الموسيقية وأفلامهم المفضلة معهم في أي مكان بالعالم، سواء في السيارة أو الفندق أو منازل أصدقائهم.

وقد أدركت شركة بانج وأوليفسين أن عليها بذل المزيد من الجهد بدلاً من الاكتفاء بتصميم منتجات تلبى الاحتياجات ؛ فقد أدركوا أنه أصبح لزاماً عليهم أن يصبحوا جزءاً من حياة الناس.

ولذا قام سورينسن بتغيير ثقافة المؤسسة، وذلك حيث قدم أهدافاً تدعم إقامة علاقات طويلة المدى بدلاً من حصة التسوق ومعتقدات تبدأ في الخارج مع العملاء بدلاً من الداخل من المنتجات. وقدم

أيضاً عمليات تضم في طياتها الهندسة الرقمية والميكانيكية، فذلك النتائج لا تعتمد على تجارة التجزئة بمفردها.

وقد تم إنشاء معمل بي آند أو أيديا B & O Idea lab بهدف تطوير رؤى العملاء واتباع السيناريو المخطط وتبني أساليب واقعية وقد نتج عنه بعض الصناعات الرئيسية التي تركز على الإبداع والتصميم.

سوف تجد في المعمل خمسة مكبرات للصوت تم تطويرهم بهدف الاستماع وتحليل صوت من الحجرة؛ كي يتم تعديل طريقة أدائهم. وهي بذلك ليست فقط أرخص مكبرات للصوت حيث يبلغ سعرها حوالي ٢٠,٠٠٠ دولار، بل إنها بالتأكيد تقدم أفضل خبرات الاستماع.

لم تقم شركة بي و أو (B & O) بتطوير أنظمة الترفيه للسيارة لمعجبي ومحبي ماركة السيارات من نوع "بي إم دبليو أو أودي، ولكنهم أيضاً قاموا باستخدام التقنيات الدقيقة لتطوير الأجزاء الداخلية الأخرى من السيارة، وكذلك الكاميرات بالنسبة لمنتجات أخرى وحتى المعدات الطبية التي تستفيد من عمليات الخبرة التي تقوم بها الشركة.

ويمكن ملاحظة أفضل الأدوات التي تنتجها هذه الشركة في التصميمات المتواجدة في فنادق ستارك Stark وشراجر Shraeger، والتي تزين أحدث معروضات البيع في دبي، كما أنها وجدت أيضاً على متن الطائرات واليخوت الأكثر فخامة.

لقد كان لتغييرات سورينسن تأثيراً كبيراً من الناحية المادية. ففي عام ٢٠٠٦ فاق حجم الدخل نسبة ٨%، بينما فاقت الأرباح نسبة ٢٩%؛ وكان هدفه من وراء ذلك أن يصل رأسمال شركة بي و أو إلى مليار دولار بحلول عام ٢٠١٠.

المحور الثامن: مقترحات حول العلامات التجارية

الطرق المثلى لجذب المستهلك

"لا تبيع للمستهلك السلع التي يجذب إليها، ولكن ابتعه سلعة تفيده"

كونوسكى ماتسوشيتا Konosuke Matsushita

نحو طريقة أكثر ذكاء للعملاء تنهج نهجاً أفضل
لتأجير من الداخل إلى الخارج



- تعكس العلامات التجارية الفكر الأكبر للعمل التجاري بطريقة بسيطة لا تقاوم
- تعكس العلامات التجارية وعدا للعميل يمكن تصديقه وتذكره
- تمثل الصفات المميزة للعلامة التجارية طريقة مختصرة للعملاء مما يدفعهم للتجريب ومحاكاتها
- العروض المقدمة لكل قطاع تجاري تدعّم في مجملها العلامة التجارية
- العروض المقترحة ما هي إلا أفكارا للعميل لتقديم المنتجات والخدمات
- تتجمع الفوائد المتميزة والأسعار لتقدم قيمة فائقة للعملاء
- يبرز عنصر الاتصال كلا من العلامات التجارية والعروض المقترحة بطرق لا تقاوم

نحو طريقة أكثر تخيلية للعملاء تنهج نهجاً أفضل
لتأجير من الخارج إلى الداخل

- تستحوذ العلامات التجارية على أحلام وطموحات العملاء
- تستحوذ العلامات التجارية على القيم المتميزة وشخصية العمل التجاري
- تكمن شهرة العلامات التجارية في رؤوس العملاء، تتأثر دون سيطرة
- تستحوذ العروض المقدمة على التمييز الملموس والملائمة
- تنعكس العروض المقترحة للعملاء في حوارات وعلاقات على نطاق واسع
- تؤدي الحلول الأوسع نطاقاً والانتماء الأكبر إلى قيمة أعلى من العملاء
- تعرض الخبرات العلامات التجارية والعروض المقدمة بطرق ذاتية

تؤكد أحدث الدراسات النفسية والعصبية أن معظم قرارات الشراء يتم اتخاذها في حوالي ٢,٦ ثانية. مالcolm جلاويل Malcolm Gladwell مؤلف كتاب "الومضة" Blink يقول أنه كلما كان قرار الشراء سريعاً، كلما كان القرار صائباً ومناسباً، ويعلل رأيه قائلاً بأن كثرة المعلومات المتزايدة غالباً ما تربك المستهلك أكثر مما تحسن تقديراته وأحكامه على الأشياء. وتعليقاً على ندرة المعلومات يرى جلاويل إنها كثيراً ما تقي بالغرض المطلوب.

فعندما تتوقف عند إحدى الأرفف في متجرٍ ما أو توقع على فواتير الشراء بين الاجتماعات، وحينما تأتي لحظة اتخاذ القرار، فهل هذا يعني أن هناك أثراً لعلم التسوق؟ بالطبع نعم، فله تأثير كبير في هذه العملية. إن السر في هذه العملية يكمن في أن نتأكد تماماً أن العلامة التجارية الخاصة بك موجودة بالفعل في حساب صانع القرار، بل وفي ذاكرته إن أردت. ويكمن التحدي الحقيقي في التأكد من وجودها هناك، وأن تضمن كذلك أن هذه العلاقة سريعة التذكر في الذهن، قوية الإقناع عندما تأتي لحظة اتخاذ القرار.

تعمل العلامة التجارية في مستوى أعلى، حيث إنها تقوم بتكوين أيقونة، إحدى الأفكار المتعلقة بالعلامة التجارية للمستهلكين، ومع ذلك فإن العروض التجارية أو ما يسمى بعروض القيمة الاستهلاكية تحول الفكرة المتعلقة بالعلامة التجارية إلى شيء ملموس ومناسب لكل شريحة مستهدفة من المستهلكين. وتقوم العروض التجارية بوصف قيمة السلعة للمستهلكين، وكذلك مجموع الفوائد المميزة للسعر، والتي من شأنها إيجاد متوسط قيمة تكون أعلى وأرقى من تلك التي يقوم المنافسين بعرضها.

فالعروض التجارية ما هي إلا عروضاً عن الهدف والفائدة والتميز والتناسب. فالفوائد القوية والمميزة التي يحصل عليها المستهلكون سوف تساعدك على تبرير ارتفاع الأسعار، ومع ذلك فإن العروض

ليست منتجات، بل إنها قضايا أهم من المنتجات تؤدي إلى جذب المستهلكين إلى الموضوعات والقضايا محل اهتمامهم، ثم تقوم بعد ذلك بتقديم مجموعة من المنتجات والخدمات والتي من شأنها الوفاء بمتطلبات وأهداف المستهلك. ومن ثم سوف تساعدك هذه العروض على تقديم حلول أوضح لمشكلة ما وكذلك إقامة حوارات وعلاقات نشطة مع المستهلك.

تعد هذه المقترحات بمثابة حلقة وصل بين الأفكار الأساسية المتعلقة بالعلامات التجارية وبين الموضوعات الحقيقية والأهداف التي تحظى باهتمام الأفراد المستهلكين. ومن ثم، فإن القضايا التي تشغل بال المستهلكين تعمل كأساس لإيجاد اتصال أكثر جذباً وتناسباً ووصلاً للخبرات الاستهلاكية.

٨-١ العلامات التجارية التي تظهر هويتك العلامات التجارية تتعلق بالمستهلكين وليس الشركات

تتعلق العلامات التجارية بك أنت، ليس أنا، إنها تتعلق بالأفراد وليست المنتجات، وبالمستهلكين وليست الشركات.

إن العلامة التجارية الجيدة هي ما تعتمد عليها في حياتك، فهي ما تثق أنت فيه وتمسك به عندما يتغير كل شيء من حولك. وهي عبارة عن شيء يوضح أي نوع من الأشخاص أنت أو أي شخص تريد أن تكون، أو عبارة عن شيء يمكنك من القيام بما لم تستطع تحقيقه من قبل.

لقد تكونت العلامات التجارية في الأصل لتكون عناوين للملكية، أما اليوم فهي تهدف لجذب المستهلك والتعبير عنه ومخاطبة اهتماماته، كما أنها تمكنه من عمل المزيد. فالعلامات التجارية القوية تؤدي إلى النجاح في الأسواق المالية والتنافسية، بل أنها أصبحت بالفعل مصادر الدعم الأكثر نفعا للمؤسسة التجارية.

ورغم كل ذلك، لم يبق من العلامات التجارية الكبرى إلا القليل، فمعظمها لا يزال عبارة عن عناوين تعتمد بصورة كبيرة على اسم العلامة، وإشارتها وتصب اهتمامها على الشركات والمنتجات التي تساعد على التعرف عليها. وغالباً ما تعطي تلك العلامات التجارية وعداً بأن المؤسسة التجارية سوف تصارع من أجل الوفاء بالتزاماتها بالرغم من أنها غالباً ما تفشل حتى في جذب انتباه المستهلك، ونادراً ما تستطيع أن تحظى بثقة المستهلك المتردد.

تمتلك العلامات التجارية القوية القدرة على التغلب على ضوضاء تنافسية السوق، وأن تجذب وتحفظ بأفضل المستهلكين بطريقة تقدم أفضل النتائج وأعلى العوائد المالية على المدى القصير والبعيد، فالعلامة التجارية تستطيع:

- أن تعرف الغرض الأساسي والفكرة الرئيسية التي يمكنها أن تبرز وسط الزحام، وتنتظر فيما وراء المنتج أو حتى الصناعة ذاتها، وما يشغل الناس بالفعل.
- أن تعبر عن المستهلك وتبني صورة وسمعة جيدة في عقله من شأنها إحداث توافق شخصي، حتى لو تم استبعاد العلامات الأخرى.
- أن تشرك المستهلكين في تحقيق الفكرة الرئيسية سوياً، وتجعلهم يقدمونها في نمط يجعل الناس يقولون بنقاخر "هذه هي شركتي".
- أن تمكن المستهلكين من فعل المزيد بما يعزز الفوائد ويدعم التطبيقات، كما أنها تمكنهم من القيام بالمزيد من الناحية الجسمانية والعاطفية.
- أن تجعل المستهلكين ثابتين حول شيء مهم ومألوف لديهم في وقت يسعى فيه الآخرون داخل السوق وخارجه نحو التغيير والتجديد.

مقترحات حول العلامات التجارية

- أن تتطور كما تتطور الأسواق والمستهلكين محتفظة بقدرتها على الاتجاه بسهولة نحو أسواق جديدة مع العمل في العديد من الأنشطة المتنوعة.
 - أن تجذب المستهلك المستهدف، واضعة نصب عينها أفضلية المنتج مع وضع سلوكاً شرائياً، ودعم مستمر لفروق القيمة السعرية.
 - أن تبقى على أفضل المستهلكين، وتحظى بولائهم، وتقدم خدمات جديدة وتشجع الرأي والرأي الآخر.
 - أن تزيد من قيمة الأسهم المشاركة، ليس فقط من خلال الفائدة، ولكن أيضاً عن طريق تحسين الثقة الاستثمارية والتقدير الضمانية، كما أنها تقلل من تكلفة رأس المال.
- لابد أن تعبر العلامة التجارية عن الناس وتجذبهم، فإذا كانت تلك العلامة من أجل الناس لا من أجل المنتجات، فإن الفكرة الرئيسية التي يجتمعون عليها ستكون حتماً مرتبطة بما تحققه للأفراد أكثر من الشركات.
- على الرغم من أن هناك مليون نموذج من العلامات التجارية، فإن هناك ثلاثة مكونات رئيسية تشترك فيها جميع العلامات وهي مكونات وظائفية، مكونات تفاضلية، ومكونات عاطفية. ولو تمكنا من إيضاح مدى فائدة هذه المكونات للناس ومدى اختلافه عن المكونات الأخرى، فإنه يمكننا أيضاً أن نوضح "جوهر" العلامة التجارية، فلكي تكون علامة تجارية مثيرة وجذابة فلا بد أن تحمل فكرة أكثر عمقاً من الفائدة المرتبطة بالمنتج ذاته، أو بالشركة، أو حتى القطاع. إنها تعكس طموحات أكثر من كونها احتياجات، كما أنها تقوم بالإثارة وليس مجرد الإخبار.



العلامات التجارية ما هي إلا أفكاراً يحيا بها الناس

لقد أسس هاورد شولتز Howard Shultz شركة ستاربكس نتيجة لإحباطه من مستوى جودة القهوة، المقدمة في مدينة سياتل Seattle مسقط رأسه. ورغم ذلك فإن العلامة التجارية التي أعدها كانت أكثر من مجرد قهوة. وعن ذلك يرى شولتز أنه حدد المكان الثالث على حسب قوله، فهو مكان ليس بالعمل أو المنزل، ولكنه مكان يلجأ إليه المستهلك، وهذا من شأنه أن يزيد من معدل المنتج، ويوضح تصميمه الداخلي وفلسفة الخدمة القائم عليها فضلاً عن طريقة التواصل والاتصال: إن كوب القهوة الطويل والرفيع يعتبر جيد، ولكن النظام المعروف والبيئة المريحة تعني أكثر.

وبالمثل، فإن بعض العلامات التجارية تمنح مؤسساتها ركيزة أساسية وهدفاً مشتركاً من شأنه أن يربط الجمهور بماهية وفلسفة العمل. العلامات التجارية تثير العواطف وتمنح الأفراد القوة داخلياً وخارجياً؛

لكي يحققوا تلك الفوائد عالية القيمة التي يعملون من أجلها. وهي بالنسبة لشركة نايك "أن تفعل كل ما في وسعك"، وبالنسبة لشركة كوك Coke هو "أن تقوم بالتنشيط" أما بالنسبة إلي مايكروسوفت، فهذا يعني "أن تدرك إمكاناتك".

تمكن العلامات التجارية الأفراد من القيام بأشياء لا يستطيعون القيام بها. فهي تجعلهم يقومون بما هو أكثر من التصديق على جودة المنتج، إما من خلال مساعدتهم على أداء شيء ما من الناحية الجسدية، أو إقامة جسر من الثقة والاعتقاد الراسخ بداخلهم. فمنتج سوني، على سبيل المثال يرفع شعاراً واحداً لمساعدة الناس، وهو "اذهب وأبدع" فهم يشجعون الإبداع والإلهام في العمل بما يساعدهم على تحقيق ما لم يحققوه من قبل.



العلامات التجارية التي تفعل المزيد من أجل الناس

تساعد العلامات التجارية الأفراد على القيام بالمزيد من خلال أربع طرائق مختلفة وهي:

- **أن يفعلوا** ما يرون أنه يحقق الأفضل من خلال تحسين العمل وتوفير الدعم.
- **أن يكونوا** بالطريقة التي يريدون من خلالها أن يدركوا هوية قوية تمنحهم اعترافاً بكيانهم ويعجب بها الآخرون.
- **أن ينتموا** إلى مجتمع يأملون بأن يكونوا جزءاً منه من خلال اتصالات وعلاقات قوية، سواء أكانت تلك العلاقات حقيقية أو يمكن إدراكها.
- **أن يصبحوا** أشخاصاً آخرين مقارنة بواقعهم بما يحقق احتراماً لذاتهم ولقدراتهم والثقة في تحقيق ما لم يستطيعوا تحقيقه.

وبمجرد أن تجد العلامة التجارية صدى قوياً عند الناس، ويشعرون أنها مرتبطة بحياتهم من الناحية الوجدانية والعملية، فإنها تصبح شيئاً ثابتاً راسخاً وموثوقاً بها ومرغوب فيها من الجميع. ولقد سمي كيفن روبرت Kevin Roberts المدير التنفيذي لمؤسسة Saatchi and Saatchi تلك العلامات التجارية بأسم علامات حب Lovemarks وقد أقام موقعاً على الإنترنت بعنوان www.Lovemarks.com يحتوي على مجموعة رائعة من العلامات التجارية الأكثر جذباً للناس والأسباب التي تقف وراء ذلك.

رؤية (٢٢): تشوبا تشوبس CHUPA CHUPS

المصاصة الأسبانية التي لا يمكنك التوقف عن أكلها

"من إحدى ذكرياتي الأولى في الصغر هي مصاصة تشوبا تشوبس. أتذكر أنه كان هناك دائماً ما يقرب من نصف برطمان معبأ بتلك المصاصة وموضوعاً على منضدة كل متجر. لم أكن من عائلة

ثرية، ولذلك كنت أقضي وقتاً طويلاً ناظرة إلى تلك المصاصات، مستمتعة بنكهاتها المختلفة، وأغلفتها المتاحة. وعندما كنت أحظى بواحدة لأكلها كنت أقضي ساعات كي أنتهي من تلك الحلوى الأفضل مذاقاً في حياتي".

ذكريات الطفولة مع تشوبا تشوبس معنادة لدى الكثير منا كما حكّت تلك المرافقة عندما سُئلت عن وصف أفضل ماركة تجارية بالنسبة لها على موقع lovemarks. إن السعادة البسيطة التي تحقّقها تلك المصاصة الأفضل مذاقاً على الإطلاق هي من أسعد خبراتك — فهي ليست صعبة على أسنانك، كما يقول أبواك دائماً— ولكنها تستحق تدليل من نوع خاص.

وعلى الرغم من أن تلك المصاصة — التي تعتبر الأكثر شعبية في العالم — تحلي حياة الملايين منذ عام ١٩٥٨، إلا أن أصول إنتاجها ترجع إلى قرن سابق هذا التاريخ. ففي الخمسينيات أقام جوزيب برنات Josep Bernat محل حلوى صغير في أحد شوارع مدينة برشلونة، ثم شرع في تصنيع مصاصته الخاصة في مصنع صغير في مؤخرة متجره الصغير، ولكن نمرت تلك التجارة خلال الحرب الأهلية الأسبانية. توارث العائلة فن تصنيع تلك المصاصة حتى جاء حفيده إنريك Enric في عام ١٩٥٠، والذي قرر إنعاش تجارة العائلة من جديد.

افتتح إنريك مصنعه الخاص الصغير للحلويات أسماء منتجات برنات Productos Bernat، وقد انتعشت تجارته سريعاً، وبعد سنوات قليلة طلب منه صديق للأسرة أن يأخذ توكيلاً من جرانجا سترابيس Granja Asturias، وهو مالك لأحد المصانع التي تعرضت للإفلاس، حيث كان يقوم بتصنيع ما يزيد عن ٢٠٠ منتج كلها مشتقة من التفاح. ومع قبوله لهذا التحدي اتفق إنريك على أنه إذا استطاع إخراج الشركة من عثراتها المالية، فسوف يحصل على ٥٠% من الدخل ومن الأسهم الخاصة بتلك الشركة. ومع قدوم عام ١٩٥٨ أصبح إنريك مالكا لتجارة مزدهرة ومربحة.

كان يرى إنريك أن الغالبية العظمى من المائتي منتج الخاص بالشركة المعنية لم يتم تصميمها من أجل المستهلك. فقد أوضح بحثه أن حوالي ٦٧% من الحلوى يتم شرائها من قبل الأطفال، ورغم ذلك كانت معظم الحلويات موجهة للكبار من حيث اللغة المستخدمة، والمذاق، والشكل والتغليف، فلم تكن موجهة للحلوى التي يتم شرائها بمصروف الجيب كي يتم تناولها في الشارع.

لقد كانت فكرته بسيطة، هي تصنيع مصاصة صغيرة الحجم، كروية الشكل وذات عصا.

لقد بيعت أعداداً كبيرة من تلك المصاصة الصغيرة المستديرة أكثر مما كان يتوقعه، بل وأكثر من الكمية التي كان ينتجها، فأنت تمصها وتحركها في فمك والنكهة كانت مركزة وثابتة ومدهشة. أما العصا فقد صنعت في البداية من الخشب ثم من البلاستيك، وكانت عملية ومميزة. فلم يبع أحداً حلوى مثل هذه من قبل. وأطلق على مصاصته اسم تشوبس، ومع ظهور إعلان مثير عنها محفزاً الأفراد كي يلعبوا إحداها أضيفت كلمة تشوبا والتي تعني "يلعق" في الأسبانية. وفي عام ١٩٦٤، أطلق على الشركة اسم تشوبا تشوبس إس. إيه Chupa Chups SA

واليوم في أسبانيا، أطلق على جميع المصاصات اسم تشوبا تشوبس، وهو مسمى يعكس مدى شعبية هذه العلامة التجارية.

يمكن النجاح الحقيقي لمصاصة تشوبا تشوبس في توزيعها المبتكر ومعرضاتها التي تباع بالتجزئة. لقد وصل هذا المنتج إلى أماكن يستحيل لمنافسيهم الوصول إليها أو التفكير فيها، فيمكنك أن ترى هذا المنتج في المخازن والمكتبات ومحال بيع الآلات الموسيقية، وحتى في البنوك ومع باعة التجزئة. فهي تظهر بوضوح في إناء واسع بجوار موظف الخزينة وليست في برطمان، أو بجانب المنتجات المنافسة الأخرى.

فلا يمكن أن تتسّى عروضها الملفتة للنظر حيث توضع في حامل على هيئة نصف كرة، فتلك العروض وصلت إلى أماكنها هذه بسبب جماهيرهم المحبين، فضلاً عن وجود فريق من مندوبي المبيعات الذين يقومون بالتجوال في عربات تشويبا تشويس محاولين إقناع بائعي التجزئة بشرائها. ليس هذا فحسب ولكنهم يقدمون وعوداً باستبدال أي مضافة يتم فقدها أثناء عملية التجوال.

لقد ازدهرت التجارة عبر السنين، ولكن هذا الازدهار لم يكن أبداً على حساب عملية تصنيع تلك المضافة المثالية. وقد تنوع معدل إنتاجها على نحو بسيط — حيث كان منتج سمنت Smnit ذلك النعناع المبتكر الذي يعد أكثر الإضافات أهمية. ولا يزال هذا المنتج يصنع بالقرب من برشلونة في أسبانيا، وما زالت روح برنات تحيا، حيث أسعد بها ليس فقط أطفال العالم، بل كبارهم أيضاً.

وأخر لمسات العبقرية لتشوبا تشويس كانت شعارها المميز الذي صممه سلفادور دالي Salvador Dali

٨-٢ العروض التجارية التي تجذب الأكثر ملائمة وقيمة لكل مستهلك

إذا كيف يمكنك أن تفوز بالمستهلكين خلال ٢,٦ ثانية؟ وهي المتوسط الزمني الذي يستغرقه المستهلك أو صانع القرار التجاري كي يقرر شراء سلعة ما!.

- العلامات التجارية الجديدة بالذكر والأكثر جاذبية.
- العروض التي توضح القيمة الاستهلاكية للمستهلك.
- السياق الذي يعبر عن عالمهم المستهلك وقضاياهم وطموحاتهم.

- الفوائد المناسبة والمميزة.
- السعر الأمثل والعادل مقابل الفوائد المكتسبة.
- الحكايات التي تبدأ بالموضوعات والقضايا وتنتهي بوصف الحلول.
- تقديم لغة بسيطة وعملية.
- الشعارات سهلة التذكر وشديدة الجاذبية.
- حوارات هادفة، وتقدم الاستجابة في اللحظة المناسبة.
- علاقات تضمن وجودك في الصورة عند الحاجة لذلك.

تمتلك شركة أمريكان اكسبريس علامة تجارية مشتركة تقوم على فكرة مساعدة مستهلكهم لبذل المزيد. ثم قدموا عروضاً للقيمة من شأنها أن تحدد بدقة الفوائد المميزة التي تقدمها لكل جمهور مستهدف. عروض القيمة تلك أصبحت القوة المرشدة للعمل التجاري والطريق الذي يتحد فيه العناصر الداخلية والخارجية.

يمكن أن تقدم العلامة التجارية الواحدة من خلال عروض قيمة عديدة يتم تقديمها بطرق مناسبة متنوعة، كما توجد العديد من العلامات التجارية التي يمكن أن تقدم من خلال عرض قيمي واحد بحيث يسهم كل منها في فكرة أكثر أهمية.

تركز العروض على كل ما يهم المستهلك ويشغل تفكيره، فهي موضوعات ذات مستوى عالي وغالباً ما تحمل بين طياتها وعوداً بفائدة كبيرة. تلك الفوائد التي تظهر في شكل المنتجات والخدمات

والوظائف والعمليات التي تمهد الطريق لتحقيق الفائدة المرجوة، وذلك حيث تخلق قوة تستطيع جذب انتباه المستهلك إلى ما يناسبه، ولا تقوم بدفعه نحو شراء المنتج فحسب.

والسؤال الآن: ما الذي يترسخ بعقول المستهلكين؟

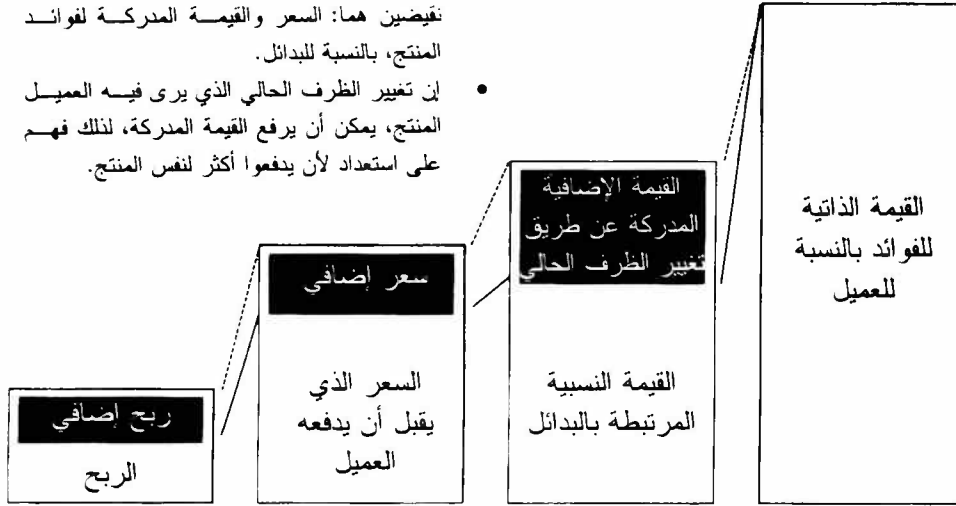
نادراً ما يعتمد المسوقين الكسالى على التكنولوجيا: مثل قوة المعالجة في الحاسب الآلي الحديث، والمواد الفعالة في معجون الأسنان الذي تستخدمه، والأرقام التسلسلية عديمة المعنى والتي تحدد آخر أجهزة الهاتف المحمول وكذلك فإن إعداد قائمة في الفوائد يؤدي إلى فوضى ناجمة عن عدم التناسب.

إن الناس لا يتذكرون إلا ما يهمهم ويشغل تفكيرهم: مثل الحوارات المنطقية التي توضح كيف يقوم المنتج بعرض حلول لمشاكل المستهلك، والتي توضح الفوائد الأهم لهم، والتي من شأنها أن يظل في ذاكرته مثل اللغة المستخدمة وطريقة العرض ذاتها، والتي غالباً ما تحمل معنى ما يمكن تذكره.

يدرك المستهلكون أن قيمة الحل المعروض تعتمد على مدى تناسب هذا الحل معهم ومدى إمكانية تطبيقه من خلالهم، كما يتم تقييم الحلول من خلال الفوائد التي يقوم بعرضها ووضعها في صورة ربح نقدي، أو كفاءة الوقت، أو قلة التكلفة أو عمل أشياء لم يستطيعوا فعلها من قبل.

ولك أن تنتظر مثلاً إلى أحد إصدارات أبل باور بوك Apple Power Book فسوف تجد أن جهاز اللاب توب القوى الأملس قد صمم من أجل مصممي الرسومات ومبدعي وكالات الإعلان وفئات أخرى متميزة. تشمل الفائدة المطلقة للمستهلك كلاً من الدافعية الشخصية والإنتاجية والصورة. إن مقارنة هذه الفوائد بغيرها يوضح كيف أن هذه العلامات التجارية أفضل من غيرها. ومن ثم يمكن تطبيق مبدأ القيمة مقابل المال في حالة تناسب هذه الفوائد مع السعر.

- يعتبر العملاء "قيمة المال" على أنها موازنة بين تقيضين هما: السعر والقيمة المدركة لفوائد المنتج، بالنسبة للبدائل.
- إن تغيير الطرف الحالي الذي يرى فيه العميل المنتج، يمكن أن يرفع القيمة المدركة، لذلك فهم على استعداد لأن يدفعوا أكثر لنفس المنتج.



إن الفهم الجيد لمثل هذه الفوائد التي يتم عرضها من خلال عروض القيمة من شأنه أن يمكنك من زيادة السعر، وأن تحافظ على نفس القيمة مقابل المال وأن تحسن الإنتاجية بشكل مباشر.

لقد أصبح من الواضح إذاً أن التركيز لابد وأن ينصب على الفوائد، وليس على السمات المميزة للمنتج. فالفوائد تخلق قيمة للمستهلك أما سمات المنتج فلا يمكنها ذلك، فالمنتجات تصف السمات، أما العروض فتصف الفوائد. لذا فإن عملية الصيانة المنزلية التي تستمر ٢٤ ساعة تعد السمة، أما تحقيق راحة البال داخل المنزل فهي الفائدة.

وبالمثل فإن البريد الإلكتروني اللاسلكي من خلال هاتفك يعد شيئاً ممتعاً ولكن أن تظل على اتصال

دائم مع جميع العملاء في أي مكان فهذا أكثر قيمة.

ومن ثم فإن عرض القيمة يبدأ في شكل وثيقة داخلية، والتي تعد الآن نقطة البداية لأي من العملاء، كما أنه أحد الأنشطة المصاحبة في معظم الشركات ابتداءً من شركة بي وجي P & G وحتى فيليبس Philips ولهذه العروض خمسة أبعاد هامة:

- من؟ ويقصد بذلك الجمهور المستهدف، وقضاياهم وتطلعاتهم والرؤية الرئيسية لعالم المستهلكين الذين نستهدفهم.
- ماذا؟ ويقصد بها الفوائد الرئيسية التي نقدمها مدعمة بالسماوات الأساسية لبعض المنتجات والخدمات والتي يمكنها تقديم هذه الفوائد للمستهلك.
- لماذا؟ ويشير إلى الاختلاف التنافسي فيما تقوم بعرضه وكم هو جيد أو مختلف عن ما يقدمه الآخرون وما سبب هذا الاختلاف.
- كم سعر؟ ويشير إلى وضع الأسعار بما يتلاءم مع البدائل. موضحاً الفوائد العظيمة التي يتم عرضها على أن يتم مقارنتها بأساليب أخرى لتحقيق الفوائد.
- ماذا لو لم؟ ويقصد بها الاعتبارات التي يضعها المستهلك عند اختيار منتجك أنت مقارنة بمنتج آخر أو بمعنى آخر أسباب الاختلاف في منتجات المنافسين (بالرغم من أنك لم تعلن عن ذلك).

مقترح القيمة للعميل		
	العمل المستهدف (ما هي الشريحة المستهدفة)	من؟
+	الظرف الحالي (ماذا يريدون تحقيقه)	ما؟
+	الفوائد المميزة (كيف تساعدكم على الأداء الأفضل)	لماذا؟
-	السعر النسبي المقترح (النسبة المئوية الأعلى أو الأقل من تلك النسب البديلة)	كم؟
-	موازنات العمل بين الأمور المتضاربة (ماذا يمكنهم الحصول عليه في أماكن أخرى)	ما لو لم؟
=	القيمة بالنسبة للعميل	

مقترح القيمة للعميل

وبشكل عام فإن الأبعاد الخمسة توضح القيمة الأعلى التي تقدمها أنت للمستهلك. (عادة لا يتم التعبير عنها رقمياً بالرغم من أنه يمكن فعل ذلك).

وفي الغالب، يشتمل عرض القيمة على موضوع من شأنه دمج الأفكار مع بعضها البعض علماً بأن ذلك يتم بشكل داخلي في البداية، ثم يستلزم بعد ذلك وجود قاعدة من الاتصالات، ولذا فإن العرض يحتاج لشيء من التفكير لضمان أن تبقى الأفكار جذابة وسهلة التذكر.

روية (٢٣) ستيلآ أرتوآ Stella Artois

الجنة البلجيكية المتزايدة الثمن

في عالم أصبح التنافس سمة من سماته حيث يتم تسويق العديد من المنتجات بأسعار زهيدة، نجد أن ستيلآ أرتويس لا تزال تثبت نفسها كإحدى العلامات التجارية التي لا تخشى بالمرّة من رفع أسعارها من وقت لآخر.

يوجد عدد قليل جداً من المنتجات التي يمكنها أن تتبّع أصول نشأتها حتى عام ١٣٦٦ وهو العام الذي تأسس فيه مصنع دين هورين Den Horen للجنة في مدينة ليفن Leuven ببلجيكا. وبعد مرور عدة قرون وتحديدأ في عام ١٧١٧ أخذت اسم مالكها صانع الجنة سيستيان أرتوآ Sebastian Artois، وقد أنتجت ستيلآ أرتوآ في البداية على أنها جعة للمهرجانات والتي أخذت من شكل نجمة الكريسماس وشكل القرن شعاراً لها والذي ظل موجوداً كجزء من هوية العلامة التجارية للمصنع الرئيسي للجمعية.

لقد أصبحت جعة ستيلآ أرتوآ من أفضل وأكثر أنواع الجنة مبيعاً في العالم حتى الآن، فهي تباع في أكثر من ٨٠ دولة، حيث تخمر بطريقة تقليدية من الشعير الملت وأجود أنواع النباتات المخدرة، وقد اكتسبت شهرتها من خلال جودة إنتاجها ونكهتها الممتازة. ولقد لعبت الإعلانات دوراً مهماً في الترويج لهذا المنتج مجددة في الغالب التقليدي لتسويق الجنة من خلال أسلوبها المميز ولغتها المثيرة.

إن طرح عبارة "مرتفعة الثمن بالتأكيد" كموضوع للعرض التجاري أثبت فاعليته، ومع ذلك ففي أوائل التسعينيات بدأ هذا المنتج يخسر وضعه في السوق الاستهلاكية، نتيجة للتمسك بالسعر الباهظ في سوق متزايدة الركود ومن ثم فإن الاعتماد على ارتفاع السعر فقط كعامل من عوامل التفريق بين منتج وآخر يعد مخاطرة كبيرة.

ورغم ذلك رفضت ستيتلا أرتوا أن تتخلى عن مكانتها، بل أنها اختارت تدعيم المنتج من خلال استثمار أقوى في مجال جودة المنتج. وسيراً على نفس منهجها، ولكن مع تعديل أكثر، استطاعت ستيتلا أرتوا النهوض من عثرتها، وأصبحت الآن أكبر علامة تجارية في المملكة المتحدة.

وتأتى طريقة التصميم على رأس أساليب الاتصال في هذا المنهج. أما فيما يتعلق بمبادرات التعبئة مثل تزيين العلبة وإعادة تصميم صناديق التعبئة بنفس أسلوب الشامبانيا، بما يدعم جودة المنتج ومكانته. لقد ظهرت باكورة إنتاج أول زجاجة من ستيتلا أرتوا في ٢٠٠١ وخلال ١٢ شهر من إطلاق إنتاجها امتلكت ما يقرب من ٦٦% من الأسر بالمملكة المتحدة زجاجة من هذا المنتج على الأقل.

ومع زيادة مبيعات جعة البراميل ، ظلت معدلات التوزيع مرتفعة. أما الآن فقد أصبحت ستيتلا أرتوا هي الأشهر عالمياً في مجال التجارة. لقد ركزت اتصالات التسويق على إعلانات التلفزيون، الرعاية، البرامج والترويج للسعر في الأسواق الطاردة، بينما كان التركيز على تكنولوجيا توصيل المشروبات للمنازل هو السمة الغالبة في الأسواق الجاذبة.

لقد ارتفعت معدلات نمو ستيتلا أرتوا في الفترة ما بين عامي ١٩٩٦ و ٢٠٠٣ لتتخطى حاجز ٢٠٠% في المملكة المتحدة مقارنة بنسبة زيادة بلغت ٦٠% في السنوات السابقة. وقد تسبب هذا الارتفاع الملحوظ في جعل المنتج يحتل مكانة عظيمة كئثال أكبر منتج وصاحب أكبر جودة تنافسية، حيث بلغت مبيعاته حوالي ٣٤٩٥ مليون برميل في عام ٢٠٠٣. والآن تهيمن علامة ستيتلا أرتوا على ما يقرب من ٨,٩% من نصيب سوق الجعة في المملكة المتحدة، وهو معدل يزيد ثلاثة أضعاف مما كان عليه في عام ١٩٩٦، حيث كان يبلغ وقتذاك ٢,٢%.

ومع سياسة الابتكار التي تحرص عليها ستيتلا أرتوا فإنها لم تتوقف عند شكل واحد لمنتجاتها، بل أنها أصدرت منتج ديمى أرتوا وذلك في عام ٢٠٠٤، وهو منتج في حجم نصف زجاجة، وفي العام التالي

أصدرت منتجاً في إناء زجاجي؛ كي يتم تناول الجعة بالطريقة التقليدية في بلجيكا وقد أعطت هيئة العمل في المصنع تدريباً إضافياً في الأساليب التقليدية لسكب الجعة من أجل التوصل إلى خبرة حقيقية.

وفى عام ٢٠٠٥ ارتبطت ستيلا أرتوا بأحداث هادفة أكثر لتحقيق التناغم بين العلامة التجارية والجمهور وعلى الأخص المستهلكين من خارج بلجيكا. قد قامت ستيلا أرتوا برعاية بطولة التنس حيث كونت رؤية واضحة عن سياستها، كما أن مهرجان الأفلام الذي قامت برعايته أيضاً قد أدى إلى الربط بين التقاليد القديمة والإبداعات الحديثة.

لقد كان للإعلانات أثراً كبيراً في البقاء على جودة منتجها. فمن خلال أسلوبها السينمائي، ونغمتها وموضوعاتها، استطاعت أن تعد بعض الأفلام فيما يتعلق بأصولها ومصداقيتها والتضحيات التي استلزمها، فقد شهد عام ٢٠٠٦ على سبيل المثال تصوير جوناثان جلازر Jonathan Glazer لقساوسة يرتدون أحية الترحلق على الجليد في صراع مثير نحو زجاجة من الجعة، وتقدير فرانك بيدجين Frank Budgn للعصر الذهبي لصناعة الأفلام السيريالية الفرنسية.

ترتبط عملية التركيز على التضحيات المرتبطة بالجمهور، مثل تلك التضحيات التي يقدمها شارب الجعة حيث يدفع المزيد من أجل نوع خاص منها. ودائماً يذكر الإعلان جمهوره من الأنجلوسكسون Anglo-Saxon "إنها ليست مجرد زجاجة".

٨-٣ الخبرات التي تقدم لك المزيد

الاتصال مع المستهلكين بأساليب أكثر جذباً

تخيل أنك ذاهب لتقديم عرض لمبيعاتك، إن أفضل فرصة لعرض منتجك الجديد هو أن تشرك جمهورك بطريقة مناسبة وأكثر جذباً للانتباه.

ولكن احذر أن تؤدي هذه المهمة بالطريقة الخطأ.

نحن نفتح أفواهنا ونبدأ بالحديث عن عالمنا الخاص، من نكون؟، ماذا نفعل؟، ما المنتجات التي نقدمها؟، وكيف نؤمن بأفضلية تلك المنتجات على غيرها؟ وعلى الفور نعود إلى عالم العمل وننسى عالم المستهلك، وقضايا وطموحاته، والفوائد التي قد يحصلون عليها من منتجك وكم إن هذه الفوائد مميزة عن غيرها.

عندما نتحدث إلى الناس، فإنهم يندمجون أكثر معك. فمثلاً يمكنك أن تستهل حديثك بقولك "أنا أعلم أن من أولوياتكم هذا العام هو كذا...." ثم تحاول أن تجعلهم مشتاقين لمعرفة كيفية تحقيق أهدافهم بطريقة سريعة ومتميزة ومثالية في نفس الوقت، ثم تبدأ في شرح الطريقة التي يمكنك من خلالها مساعدتهم لتحقيق أهدافهم المرجوة.

يستخدم نص المستهلك في توصيل العرض إلى المستهلك بطريقة ملائمة وجذابة، ورغم ذلك فهذا النص لا يتطرق أبداً لعبارة "نحن هنا"، وهذا ما نفعله" إنه يبدأ بالمستهلكين ويأخذهم بطريق منطقي يؤدي إلى جذبهم وإلهامهم لأخذ القرار الذي تريده. لابد أن يشكل نص المستهلك بطريقة بسيطة تبدأ بالآتي:

- **السياق:** ويقصد بها سياقك أنت والفرص والتحديات التي تواجهها.
- **الصعوبة:** ويقصد بها المشكلة، أي لماذا يكون الحل الحالي للمشكلة غير كافياً.
- **التحدي** — ويقصد به السؤال المطروح، أي كيف تستطيع مخاطبة السياق جيداً؟
- **الرسالة الأساسية** — وتشير إلى الحل، أي الفكرة الرئيسية التي أرغب في عرضها عليك.

إن الرسالة الأساسية لابد وأن تتضمن العرض الذي تريد تقديمه، والحل الذي تراه مناسباً للمستهلكين، والفكرة الرئيسية التي تريد أن تغرسها في أذهان المستهلكين.

ثم لابد أن يتم شرح سبب ملائمة الفكرة النهائية أو قصة العلامة التجارية، وكيف يمكن تحقيقها في البنية الفرعية للرسالة الرئيسية، مع إيجاد دليل واضح لدعمها، أو وصف تفصيلي لكيفية تحقيق تلك الفكرة.

ويمكن أن يطبق هذا الإطار على كل شيء، بداية من النصر الخاص بإعلان التليفزيون، ونسخة نشرات العرض، وبطاقات دعم المبيعات. ورغم أن هذا الوصف قد يشغل صفحات عديدة، إلا أنه من الممكن أن يتم حصره في صفحة واحدة.

وفى الوقت نفسه فنحن نسعى لإيجاد وصف سهل التذكر وجذاب من الناحية الوجدانية.

لقد أوضح فيل نايت Phil Knight بشركة نايك رغبته في التصديق على الأيقونات الرياضية موضعاً أنه:

"لا يمكنك توضيح وشرح الكثير في ٦٠ ثانية، ولكنك بكل بساطة عندما ترى مايكل جوردان فلن يحتاج الأمر إلى إيضاح، فحينها يصبح الأمر بسيطاً وسهلاً".

لقد صاغ ريتشارد دوكنز Richard Dawkins كلمة رتيمة الذاكرة (meme) في كتابه الجين الأناني The Selfish Gene ليصف به وحدة التطور الثقافي المشابه للجين قائلاً إن التكرار والتغيير يحدث داخل ثقافتنا من خلال اللغة والرموز التي نستخدمها والسلوك الذي نتبناه بطريقة مشابهة مع النشوء الجيني. فقد اعتبر ريتشارد رتيمات الذاكرة عبارة عن وحدة معلومات تستقر في المخ، وذلك حيث نلاحظ التراكيب الرتيمية بداية من أغاني البوب الجذابة إلى أحدث تصميمات الموضة.

تعمل رتيّمات الذاكرة على تحويل العلامات التجارية والعروض إلى قصص ورموز وشعارات، فهي تجذب انتباه الناس وترسخ في أذهانهم، كما أنها تنتشر بسرعة فائقة عن طريق الملاحظة والتجربة أو عن طريق الكلمة أو البريد الإلكتروني أو النص. ومن أجل الوصول إلى الجمهور المستهدف، وإيجاد شبكة اتصال فعلية أو مادية، والتواجد في عقول الناس عند لحظة الشراء، فلا بد لعروض القيمة والاتصالات أن تحتوي على رتيّمات الذاكرة.

فرتيّمات الذاكرة ترسخ في عقلك بل ويمكن الوصول إليها بسرعة، فهي تركيبات في الذاكرة تكون أكثر سهولة في التذكر والتعرف على الأشياء. فكل من الشعارات مثل شعار نايك "فقط افعّلها" أو الألوان مثل الورق ذو اللون الوردي أو نغمة تليفون نوكيا، و التصميمات مثل تصميمات شركة أبل لأجهزة الكمبيوتر البيضاء الشفافة، أو تلك التي تعبر عنها بالأرقام مثل ماركة بيجو المركزية O، والروائح التي تقدمها الخطوط الجوية السنغافورية، أو فنون الطباعة مثل كلمة "كوكاكولا"، إن كل هذه الأشياء تعكس تطبيق رتيّمات الذاكرة.

ورتيّمات الذاكرة لابد وأن تكون جذابة وسهلة التذكر والنطق والاسترجاع. ولابد أن تتضمن فائدة رئيسية للمنتج وهي عبارة عن شيء يتم وصفها من خلاله. كما ينبغي أن تكون أصلية مختلفة وسهلة التمييز من خلال التأثير العاطفي وغرس المشاعر الإيجابية. وقد تتخذ رتيمة الذاكرة شكلاً، ربما فيما يتعلق بالوزن والقافية. وبصفة عامة، يجب أن تكون بسيطة وقصيرة وسهلة الفهم حتى يتسنى لها الانتشار بسرعة.

وهكذا تقدم العروض من خلال المنتجات والخدمات التي تشكل سويّاً خبرة المستهلك. وقد وصف المدير التنفيذي لـ هارلي دافيدسون Harley-Davidson تجربته كي يضيفي الحياة على منتجاته وعروضه بقوله:

"هناك شيء واحد قد يدفع الناس لشراء منتجك، وقد يكتبون اسمك بالوشم على أجسادهم. إن ما نبيعه هو القدرة التي تمكن محاسب ما في الثالثة والأربعين من عمره لإرتداء جاكيت جلد أسود مخترقاً بسيارته شوارع المدينة اللضيقة، ويجعل الناس يخشونه".

يتم التوصل إلى فكرة العلامة التجارية من خلال أي وسيط متوافر يمكن أن تستخدمه المؤسسة في التدريب والمكافآت، سواء بالأسماء أو الشارات الرسمية للقادة أو المباني أو المنتجات وخدمات الإعلانات والنشرات أو الألوان والتغليف أو الزي الموحد أو الثقافة والسلوكيات.

يمكن لكل سمة من سمات الخبرة المشتركة أو خبرة المنتج أن تقدم العلامة التجارية بطرق ملموسة وغير ملموسة. أو كما قال جان كارلسون Jan Carlson المدير التنفيذي السابق لشركة طيران ساس SAS أن "كل شخص، وكل وعد، وكل فعل هو لحظة من الحقيقة" تؤدي كل علامة تجارية إلى خبرة من نوع ما سواء كان ذلك مخططاً أو عفويًا، وذلك على الرغم من أنه في حالة البضائع الاستهلاكية، فإن ذلك يرجع في الغالب إلى بائع التجزئة دون تفكير عميق أو تأثير كبير.

وقد تأخذ الخبرات أشكالاً عديدة: ففي بعضها تكون أنت جزء من الخبرة ذاتها، وفي البعض الآخر تكتفي بالمراقبة والمشاركة، وتتمثل هذه الخبرات في الآتي:

- **خبرات ترفيهية** وتشمل الأحداث الرياضية وحفلات الروك الموسيقية وتقديمها بشكل مختلف عما كانت عليه من قبل.
- **خبرات تعليمية وتدريبية** وتشمل آثار تاريخية أعيد اكتشافها من خلال مقررات تدريبية تعتمد في جوهرها على تمثيل الأدوار والتفاعل.
- **خبرات إرشادية** وتشمل صالات العرض الفني التي تخاطب جميع المشاعر والمنتجات الصحية التي تنظمها.

- **خبرات تدريبيّة** وتشمل المغامرات الرياضيّة وألعاب الفيديو، والتي تأخذ المشاركين إلى عالم من الخيال.

ويمكن لأي من العلامات التجاريّة أن تحتضن أي من هذه الخبرات، وتجذب المستهلك إليها أكثر من أي شيء آخر لكي يخرج المنتج إلى الحياة وبطريقة فريدة وفي اللحظة المناسبة ولل فرد المناسب.

رؤية (٢٤): تات مودرن TATE MODERN

قاعة عرض المتحف الفنيّة بلندن والتي صممت خصيصاً لتناسب ذوقك.

يقع متحف تات مودرن — وهو مبنى شامخ وهام وحديث — على الضفة الجنوبيّة من نهر التايمز بلندن ويضم أفضل مجموعة بريطانيّة وعالميّة للمناظر الحديثة، وقد بني في عام ١٩٤٧، وأغلق في عام ١٩٨١.

وإذا ما اقتربنا من متحف الفنون الحديث انطلاقاً من كاتدرائيّة سان بول St Paul ومروراً على الجسر الجديد عبر النهر الذي صممه نورمان فوستر Norman Foster فستجد محطة الكهرباء ذات المنظر الفريد، والتي أعيد افتتاحها في عام ٢٠٠٠ كجزء من احتفالات الألفية بالعاصمة لندن لتكون بذلك مكاناً ملهماً للكبار وللصغار، ومحبي الفنون والسائحين من مرتادي المناطق الجميلة وغيرهم من المهتمين بالفن.

وبالرغم من قصر مدة بقاءه، إلا أن متحف تات مودرن أصبح أشهر متحف للفن في العالم، وقد وصفت إحدى الزائرات ماذا يعني لها المتحف:

"إن الضفة الجنوبيّة للنهر مصدر سحر في لندن، فمنذ سنوات عديدة وأنا أقوم بالسير على نهر

التايمز، بداية من دالي يونيفرس Dali Universe وصالة الاحتفالات الملكية ومعرض هاي وورد Hayword، وسوق الكتاب أسفل الجسر بالقرب من مركز السينما، ومروراً ببرج أوكسو Oxo ومداخله الخلابة وصولاً إلى متحف تات ومتحف التصميم. ويعتبر متحف تات مودرن علاماً جديدة وعاملاً حافزاً للإبداع المستقبلي".

لقد ضمت محتويات المتحف أعمالاً لكل من دالي، وبيكاسو، وماتيس Matisse، وروثكو Rothko ووار هول Warhol بالإضافة إلى أعمال لبعض الفنانين المعاصرين، مثل جلبرت وجورج Gilbert & George وفيولا Viola وبورجوا Bourgeois. وعلى غير العادة فإن تلك المجموعات الفنية الدائمة المتواجدة في الأدوار العليا ليست معروضة حسب تسلسلها التاريخي، ولكنها ترتب حسب الموضوع الذي تتناوله. ويرجع ذلك بصورة جزئية إلى الفجوات الهامة الموجودة في هذه المجموعات الفنية تاريخياً، كما أن ذلك يشكل معنى لدى الزائر غير المنتظم.

وتعتبر صالة توربين Turbine أهم جزء في المبنى؛ لأنها تحوي مولدات الطاقة الخاصة بمحطة توليد الكهرباء القديمة. أما بهو المبنى فيستخدم لإقامة المعارض والأحداث الخاصة وهذا هو الدور الحقيقي والفعلي لمتحف تات مودرن. كما يقيم الفنانون المشهورون والناشئون معارض الجمهور، وكذلك توجد الموسيقى والرقص، وتقام فيه الكرنفالات في نهاية الأسبوع، والتي تحمل متعة ترفيهية لكل أفراد الأسرة.

ولا يعد متحف تات مودرن مكاناً للراحة، أو معبداً لذوي الخبرة والمتحمسين. إنه يحاول الوصول لأنماط معينة من الناس الذين يكرهون إدعاء بعض صالات عرض التحف الفنية، وحتى ذلك الجمهور العريض الذي لم يسبق وأن شوهده منهمكاً في إحدى صالات عرض التحف. ويعتبر المتحف نفسه بمثابة غرفة معيشة كبيرة حيث توجد كل أنواع الفنون من أجلك أنت أياً كان السن واللون والخلفية

والاهتمامات والدوافع والطموح.

إن مجموعتك الفنية تعد بمثابة إعادة الفن إلى الناس.

لم تصمم هذه المجموعات حول فترة أو نوع معين، بل صممت من أجل أفراد حقيقيين و رحلاتهم الشخصية التي تعكس المزاج أو الحماسة، إنها تتعلق بإعادة تصميم قاعة لعرض التحف الفنية من أجل الأفراد أكثر منها من أجل الفن.

وقد وجهت حملة إعلانية متميزة إلى كل أنماط البشر من مستخدمي الانترنت والجالسين على المقاهي والذين يقرعون مجلات عن أخبار الناس في الصحف، وذلك عن طريق رسائل معتمدة على ما يقرب من ثلاثين وسيلة مختلفة منها ما يأتي:

- مجموعة أنا سكير I'm Hungover
- مجموعة يوم ممطر Rainy Day
- مجموعة أنا أحب الأصفر I Like Yellow
- مجموعة الموعد الأول First Date
- مجموعة لقد سقطت توأ I've Just Spilt Up
- مجموعة مَحْطَم سعيد Happly Depresses
- مجموعة أنا حيوان مجنون I'm Animal Freak

• مجموعة للأطفال فقط Kids Only

وبناءً على تحليل تفصيلي لدوافع الزائرين، وبخاصة غير الزائرين، فإنها تختار رحلات صغيرة عبر هذا المتحف الضخم، معتمدة على شخصيتك أنت وما تريده. وقد أظهرت تلك الحملة أن بعض الناس ليس لديهم الوقت والصبر والطاقة لمشاهدة مئات الأعمال الفنية، بينما يحتاج البعض الآخر إلى التأثير على شخص ما وآخرون يريدون الهروب.

هناك أيضاً طريقاً مختصراً مباشراً إلى المقهى وإلى محلات الهدايا إذا لم يكن الفن هو هدفك.

لقد نجحت تات مودرن في جذب جماهير جديدة ومتنوعة إلى عالم الفن. وطبقاً لمفاهيمهم ترجع أهمية ذلك إلى أن هذا جزء من نطاق عمله وكذلك لأن هذا هو مستقبله سواء من الناحية الفنية أو التجارية. أنه يدرك أننا مختلفين كبشر.

ويعتقد تات مودرن أفضل مكان لمعالجة آثار السكر، وموسيقى الهيب — هوب وفطائر الشيكولاته.

المحور التاسع: شبكات السوق المتكاملة

قوة شبكات السوق المتكاملة والمجتمعات الاستهلاكية

"مثلما نؤمن بقوة الطبيعة، فإننا لا يمكن أن ننكر قوة العصر الرقمي، فهذا العصر خصائص أربع أدت إلى نجاح منقطع النظير وهي: اللامركزية، العولمة، التجانس والتفويض في السلطة".

نيكولاس نيجروبونتي Nicholas Negroponte

نحو مدخل أكثر ذكاءاً للشبكات ينهج نهجاً أفضل
للاتجاه من الداخل للخارج



- نماذج الصفقات التجارية طويلة، واحدة لواحدة.
- إن العلامات الصغيرة المناسبة تعد أكثر فاعلية من تلك الكبيرة السائدة.
- إن وسائل الإعلام الرقمية تهيأ المجال لشبكات العلاقات الاجتماعية التي يتحكم فيها المستخدم.
- إن المحتوى الذي يولده المستخدم يقسم بين المستخدمين وينمو بسرعة.
- يعد الاتصال أكثر تركيزاً وارتباطاً وتعاوناً.
- يعتبر الإعلان أكثر فاعلية من خلال وسائل الإعلام الموجهة بعناية.
- يعتمد ولاء العميل على الثقة والانجذاب للعلامة.

نحو مدخل أكثر إبداعاً للشبكات ينهج نهجاً أفضل
للاتجاه من الخارج للداخل

- نماذج الشبكات التجارية جماعية، من عدد كبير لواحد.
- تكمل وسائل الإعلام الرقمية دور الوسائل التقليدية لخلق تجارب أكثر ثراءً.
- يمكن للنماذج التجارية الجديدة التربح من خلال تسهيل المحتوى الذي يولده المستقبل.
- تتشكل علاقات المجتمع ما بين الناس في شكل شبكات.
- يتم التوزيع من خلال التفاهم والشركاء المكملين.
- يجب أن تكون الماركات أصلية ومرتبطة ومعتمدة على الشفافية والقصص الواقعية.
- تكمن قيمة شبكة العملاء أو المجتمع في علاقاته.

تتميز الأسواق المتشابكة بأنها غير محدودة المدة والثراء والعلاقات.

إنها تنتشر كالنار في البرية. كما أن محتواها وعلاقتها تنمو بصورة متضاعفة فلا يحدّها سرعة ولا يعيقها عائق، وهي أيضاً تستخدم مجاناً، كما أن لديها القدرة على بناء نفسها والإبقاء على كيانها.

فلا عجب إذاً أن توصف الشبكات على أنها تأسيس لعصر تجاري جديد، وقاعدة للانطلاق بسرعة والنمو الدائم.

لقد اعتدنا أن نضع في الاعتبار أن الأسواق مجالات قريبة، وسهلة الفهم وتنتظر الخدمات. حيث تقوم بتعريفهم عن طريق جغرافيا المكان والنوع والمجموعة الاقتصادية والاجتماعية. ومن ثم فنحن نخلق مكاننا داخل السوق، آمليّن في جذب أكبر عدد ممكن من الناس إلينا. وكذلك يقوم منافسوننا بتحديد مجالاتهم بطريقة مماثلة، وعندها يمكننا أن نقيس نجاحنا النسبي في ضوء أسهم الأسواق المناظرة.

إن أفضل الأسواق الآن هي الشبكات، فهي تتميز بالنظام والذكاء، وتتخطى الحدود المادية، ونظراً لوجود أسباب مشتركة تجمعها سوياً، فإن لديها أيضاً احتياجات ودوافع وأفضليات وولاءات مشتركة.

وللشبكات أشكال وأحجام مختلفة، منها المادي والواقعي والمركب والمطور ذاتياً.

وقد تتخذ الشبكات شكل الطرق وخطوط الطيران وسلاسل البيع بالتجزئة ومحطات الإذاعة ومجتمعات الإنترنت وعضويات الجمعيات ومشجعي نادي كرة قدم معين أو موظفين في شركة معينة أو الآباء في مدرسة محلية أو المستهلكين لنفس العلامات التجارية أو أفراد يعانون من نفس المرض.

لقد استطاعت التكنولوجيا الرقمية أن توجد طرقاً جديدة للربط بين الأفراد من ذوي العقلية المتشابهة والذين قد فرقتهم جغرافية المكان أو اختلاف المكانة الاجتماعية أو الاقتصادية أو العرف أو الدين.

هؤلاء الناس يقومون بذلك بشغف وحب، فإهتمامهم أو نشاطهم يجمع بينهم ويحكم أولوياتهم. وذلك حيث تتشكل اتجاهاتهم وسلوكياتهم وما يحبون وما يكرهون من علاقاتهم مع بعضهم البعض وكذلك أدوارهم المشتركة. إنهم يتحدثون مع بعضهم البعض بل وأحياناً يعملون سوياً.

٩-١ قوة الشبكات

إقامة علاقات أكبر بين الناس

يقال إن كل فرد على هذا الكوكب يبعد عن الآخرين بستة أشخاص فقط، هذه هي قوة الشبكات.

وضع روبرت ميتكالف Robert Metcalfe الذي انشأ شركة ثري كوم 3com قانوناً في أثناء تلك الفترات المثيرة التي صاحبت ظهور الشركات التجارية عبر الإنترنت. وفي ظل الانشغال بالبحث عن أسماء لهذا المجال مثل عدد زوار الموقع eyeballs وقوة الحاسوب، يرى قانون ميتكالف أن: قيمة الشبكة تتناسب مع عدد نقاط الاتصال فيها".

إن قيمة الشبكة لا تكمن في حجمها أو عدد الناس الذين ينتمون إليها ولكنها تكمن في العلاقات بين هؤلاء الأفراد. وينمو عدد الارتباطات بين الناس بطريقة أوضح وأسرع من عدد نقاط الاتصال، حيث إنه كلما انضم عضو جديد إلى مجموعة من سبعة أفراد، فهو بذلك لا يضيف ارتباطاً جديداً واحداً وإنما سبعة ارتباطات، حيث يرتبط هذا العضو مع كل فرد من المجموعة على حدة، كما تزيد القيمة من نسبة ٤٩ إلى ٦٤.

وبالنظر إلى مستقبل الشركات التجارية عبر الإنترنت، نجد أن المواقع تكون مشغولة بعدد كبير من الأفراد الذين يزورون الموقع ولا تترك مساحة للتفكير للربط بين الأفراد الذين يستخدمون مواقع الموسيقى والبساتين. وعلى الرغم من ذلك فإن الفرصة الحقيقية تكمن في الربط بين مستخدمي

الانترنت وبعضهم البعض والاهتمامات والعواطف التي يشترك فيها هؤلاء المستخدمين، والتي من شأنها وصف قيمة أكبر من زيارة موقع متجر ما على الإنترنت.

فإذا ما استطاع موقع خاص بالبساتين أن يدخل إلى عالم محبي الزهور، فسوف يكون هذا الموقع ذو أهمية خاصة لهؤلاء الأفراد، وإذا ما تمكن من جعلهم يتشاركون في عواطفهم، فسوف يزورون الموقع كل يوم. وإذا ما قام موقع موسيقي بتقديم نوع معين من الموسيقى، حيث تظهر فيه قوة المشاعر والإخلاص للفنانين، فسوف يجذب كل المجموعة. وإذا ما كان لدى هذه المجموعة شبكة معينة يمكنهم الدخول إليها فسوف يجعلها الموقع أكثر سهولة وأكثر سرعة.

لقد وصف كريس أندرسون Chris Anderson قوة الشبكة في كتابه الذيل الطويل The long tail حينما يتساءل عما يحدث عندما لا يكون هناك خيار محدد، وعندما يصبح كل شيء متاحاً لأي شخص، وعندما تجد القيمة الإجمالية لملايين من السلع التي تباع بكميات صغيرة تتساوى مع، لا بل أحياناً تفوق قيمة مجموعة صغيرة من أفضل البائعين.

وفي هذا الإطار يرى كريس أن مستقبل العمل التجاري لا يكون فقط في تحقيق الربح، وهو أقصى حد يصل إليه منحنى حجم الطلب، ولكنه يكمن فيما يمكن اعتباره خسائر ويمثلها ذيل ذلك المنحنى الطويل اللامتناهي. فأيما تنظر تجد بائعين معتدلين ومنتجات جيدة وعناوين براقة وهي في مجملها تشكل قوة دافعة هائلة.

انظر مثلاً إلى قوائم الأغاني الموسيقية فتجد أنها لم تعد تقيم بالألبومات الأكثر مبيعاً في أحد محلات الموسيقى، ولكنها تتأثر بالاختيارات الفردية للأشياء التي يتم تحميلها من الإنترنت. ولقد عاد كل من الفيس بريسلي Elvis Presley وفريق البيتلز The Beatles إلى الظهور في قوائم الأعمال الموسيقية، ليس لأن لديهم إصدارات جديدة ولكن لأن هناك عدداً غير قليل من الناس في مكان ما من العالم لا

يزالون يرغبون في سماع موسيقاهم.

والقصة تتكرر في جميع القطاعات من الكتب والملابس إلى السيارات والتأمين. فالاتجاه السائد القائم على حجم الإنتاج الذي يفي بمتوسط احتياجات العملاء لا يحقق النجاح. ومن ثم فإن النجاح يكمن في الفروق والمجالات الملائمة والأشياء غير المألوفة والأفضليات القديمة، كلما كانت متاحة وفي متناول الجمهور، وشبكة العلاقات يمكنها أن تحقق ذلك وبخاصة الشبكات الرقمية.

الروية (٢٥): نت أبورتر Net Aporter

أفضل صديق جديد لموضة المرأة

"يعطيك نت أبورتر المقاعد الأمامية للعرض بدون مشاحنات... فإذا كنت لا تتخيل هذا الموسم بدون أحذية جيمي تشو Jimmy Choo أو حقيبة كلوي Chloe، فسوف تشعر بأنك في بيتك".

يتم استخدام مواقع الانترنت الإرشادية الجيدة مثل نت أبورتر Net Aporter من قبل عدد كبير من المشاهير المهتمين بالاتجاهات السائدة، والمديرات الناجحات وكذلك الأمهات المهتمات بالملابس.

لقد أقامت مصممة الأزياء السابقة ناتالي ماسينيت Natalie Massenet، والمولودة في لوس أنجلوس، والتي تربت في باريس، واحدة من أفضل الشركات المترابطة وهي نت أبورتر. إن أفضل وصف لطبيعة عمل تلك الشركة هو أنها شركة تجزئة عبر الانترنت. إنها تبدو مثل مجلة، أو مجتمع، أو مرشد أو صديق جديد.

تقدم شركات الانترنت أفضل المصممين وأحدث صيحات الموضة، مع إيضاح رؤى نقدية وعميقة فيما يتعلق بأحدث صيحات الموضة، وما يجب شراؤه وعدم شراؤه. فبمجرد أن تضغط بإصبعك على

لوحة المفاتيح، أو الفأرة يكون معك مستشاراً شخصياً ومسوقاً جيداً، يمكن للشركة أن تقوم بتوصيل ما تريد شراءه إلى باب منزلك خلال ٢٤ ساعة.

لقد شكلت الموضة عالم ماسينيت ، حيث عملت والدتها عارضة أزياء في شانيل Chanel، بينما عمل أبوها منتجاً للأفلام. وقد عملت لدى مؤسسة ملابس السيدات اليومية Women's Wear daily في نيويورك ثم في مؤسسة تاتلر Tatler في لندن محققة شبكة كبيرة من العلاقات في مجال العمل. وعندما قررت أن عالم صحافة الموضة ليس مجالها قررت أن تتركه.

لقد نشأت فكرة نت أبورتر من الفجوة التي لاحظتها ماسينيت بين النساء التي تقرأ المجلات البراقة، وبحثهم غير المجدي عن العناصر التي يرغبونها.

مع انطلاق شركتها في عام ٢٠٠٠، أصبحت ماسينيت فخورة بما حقته هي وبعض أصدقائها. فمن خلال مجلة صغيرة وموقع صغير للتسوق نجحت في النمو دون اللجوء إلى تقاليع صناعة الموضة بتصميماتها المرتفعة السعر ومحلاتها المتلائة وخدماتها الشخصية.

لن يكون من الغريب أن ترفض بعض العلامات مثل كلوى وجوتشي توزيع ماسينيت لتصميماتها التقليدية عن طريق البيع بالتجزئة، إلا أن هذه العلامات استوعبت تصميمها الجديد مدعمين بذلك العمل ذاته في محاولة لتطوير أحدث تشكيلات الموضة لديهم. وفي الواقع كانت تلك التجربة الأولى عبر الإنترنت للعديد من هذه العلامات التجارية وبذلك كانت تجربة مؤثرة ومثيرة.

ادخل على الموقع وسوف تشعر أنه أشبه بمجلة موضة خاصة بالمرأة حيث يشتمل على مشاركين وتوصيات وتسجيلات فيديو ورسومات تفاعلية، فضلاً عن سهولة القائمة الخاصة بالموقع.

وتظهر الصفحات أحدث خطوط الموضة بالصور الخلابة، وجميعها متاحة للشراء. والتي

غالباً لا تكون سهلة المنال في عالم الموضة العالمية. وتصل المبيعات في كل أرجاء العالم عن طريق نظام التسليم والتوصيل للمنازل، من خلال مراكز التوزيع المنتشرة حول العالم، كما أنها تصل في صناديق سوداء منمقة.

يقوم نت ابورتر بدمج المحتوى والتجارة والنصيحة والمجتمع بشكل متميز، ويتم استقبال الآراء والتعليقات من خلال المتخصصين والصحفيين في مجال الموضة من المجلات الشهيرة مثل فوج ودبليو Vogue and W. ويقوم فريق التحرير بإيضاح الصحيح والخاطئ، وما هو مسابر للموضة بالفعل وما هو طارئ، ما هو الاختيار الصحيح وما هو الاختيار الخاطئ. كما يتم تسلم بعض التعليقات من الأفراد الحقيقيين في صورة رأي العملاء، أو ملاحظات واقتراحات.

لقد كانت النتائج مشجعة للغاية، فقد بلغ عدد المستهلكين النشطين ما يقرب من ١٠٠,٠٠٠ وحوالي مليون من الزوار المميزين الذين يتصفحون أحدث صيحات الموضة مرتين أو ثلاثة على الأقل كل شهر. وعلى الرغم من أن الجمهور المستهدف في غالبيته من النساء، إلا أنه كان للرجل دوراً مهماً هو الآخر وتقوم خدمة سانتا Santa على موقع نت ابورتر بإرسال بريد الكتروني إلى الأفراد بما يسمح لهم بمعرفة أهدافهم وكيف يستطيعون رسم البهجة على وجوههم.

أصبح العمل أكثر إنتاجية في العاملين الماضيين بمعدل مبيعات بلغ ٧٥ مليون دولاراً، كما تضاعف عدد الموظفين كل عام حتى بلغ ٣٠٠ موظف ما بين لندن ونيويورك.

وأستطاعت بمساعدة زوجها إعادة تمويل الشركة أكثر من مرة حيث تطلب نمو العمل أموالاً كثيرة ليصبح أكثر إنتاجية. ويمتلك ريتشمونت Richemont مالك شركة كارتيير ودانيل Cartier and Dunhill وشانغهاي تانج Shanghai Tang ما يقرب من ٢٨% من أسهم الشركة مثل النسبة التي تمتلكها شركة بايوندز Baywinds الفنزويلية. وتبلغ نسبة ماسينت حوالي ١٧% فقط من الأسهم، علاوة على عدد من المستثمرين من القطاع الخاص.

إن القيمة الفعلية لشركة نت أبورتر تكمن في علاقاتها الحميمة والمتزايدة مع مجموعة من النساء الأغنياء، ومما لا شك فيه أن ماسينت لديها العديد من الأفكار حول كيفية الوفاء برغباتهم في مجال الموضة وطموحاتهم في الترفيه.

٩-٢ شبكات العملاء

إنشاء مجتمعات تجمع الناس سوياً

غالباً ما توصف المواقع مثل ماي سبيس My Space، يوتيوب YouTube، فليكر Flickr وسكند لايف Second Life، على أنها الجيل الثاني، فهذه المواقع من شأنها أن تحدث نوع من التعاون بين المستخدمين الذين يتشاركون في وضع وتبادل المحتويات عبر شبكة الأنترنت. وبالمثل في عالم الأعمال التجارية، تقوم بعض الشركات مثل بي وجي بإقامة شبكات وأنظمة تجارية للمشاركين فيها، حيث يتم من خلالها تناول الأفكار والإبداعات.

تمثل هذه الشبكات مجتمعات على الأنترنت يعدها البعض شبكات اتصال اجتماعية، كما تشكل قاعدة للإنتاج الجماعي. ويمكن لملايين من الناس على مستوى العالم أن يشاركوا في هذا الاقتصاد كما لم يمكنهم من قبل، وذلك عن طريق بيع التحف من خلال موقع إي باي ودفع الوثائق المنزلية على موقع كارنت تي في، وإعادة توزيع الموسيقى المفضلة لديهم على موقع أي تيونز وتصميم برامج خاصة بهم، وكتابة ومراجعة الواجب المدرسي، واختراع أدوات تجميل جديدة، فضلاً عن إيجاد علاجات لبعض الأمراض وتركيب الجينوم البشري.

تكمن قيمة هذه الشبكات في المحتوى الذي يتم تطويره من خلال الارتباطات بينها. لقد بدت الإحصاءات مخيفة، ففي عام ٢٠٠٧ تم إطلاق ما يقرب من ٧ مليار فيلم فيديو من قبل المستخدمين

شبكات السوق المتكاملة

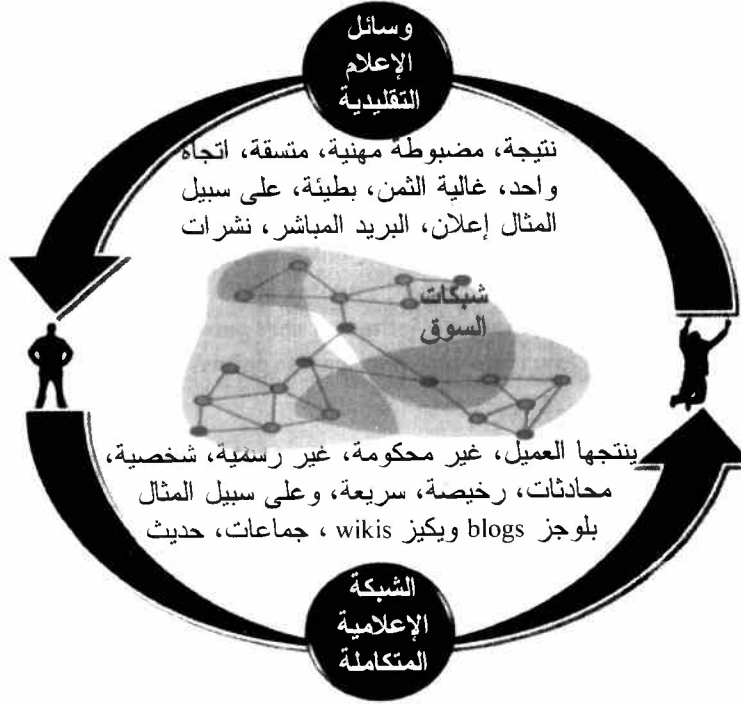
بصفة شهرية، وحوالي ١٢٠,٠٠٠ من المواقع الخاصة يوميا. أما في الولايات المتحدة فيوجد حوالي ٣٠% من مستخدمي الانترنت يدخلون إلى مواقع مثل يوتيوب وأي تيونز و ويكيبيديا Wikipedia شهرياً وبينما تدفع جوجل ٩٠٠ مليون دولار للإعلان في موقع ماي سبيس ، تمت مقاضاتها من قبل موقع فياكوم Viacom بحوالي مليار دولار، وذلك لانتهاك حقوق الملكية الفكرية لموقع يوتيوب بمبلغ يقدر بحوالي ١,٥٦ مليار دولار.

ولأن الاختراقات الخارجية ترتفع من يوم إلى آخر، نتيجة لزيادة سرعة الاتصال، فإن الناس تتجه دائماً إلى المحتوى الاجتماعي للإعلام الأكثر تفاعلاً وثراءً وخصوصية وطلباً.

والتأثير هنا ليس رقمياً أو شبابياً فحسب. ففي عام ١٩٩٥ كان يوجد ٢٢٥ قناة تليفزيونية أرضية في المملكة المتحدة يشاهدها ما يزيد عن ١٥ مليون شخص، أما الآن فلا يشاهدها أحد؛ والسبب هو أن المشاهدين قد هجروا تلك القنوات إلى قنوات أخرى؛ حيث ازدادت اختياراتهم من ٥ إلى ٥٠٠ خياراً. انخفض دخل الإعلان بصورة درامية؛ لأن المعلنين فقدوا الثقة في وسائل الإعلام الإذاعية التقليدية، ومن ثم حاولوا التوصل إلى طرق أكثر تركيزاً وفاعلية للاستفادة من إمكانات العملاء.

يوجد اختلاف كبير بين وسائل الإعلام القائمة على الشبكات.

وسائل الإعلام التقليدية: يرتبط استخدامها بالزمان والمكان، وذلك حيث يتم إعداد المحتوى ومراجعته مقابل نظير مادي؛ وفيه تكون الخبرة مهنية، وذات معايير ثابتة، وانتقالية ويمكن التنبؤ بها. أما الجمهور فهو مستهلك سلبي.



وسائل الأعلام التقليدية في مقابل الشبكة الإعلامية المتكاملة

وسائل الإعلام القائمة على الشبكات: وفيها يكون الدخول متاحاً لأي فرد وفي أي وقت وأي مكان. أما المحتوى فيتم صياغته ذاتياً، ويتم تداوله مجاناً وبسهولة، وأما الخبرة فهي تعاونية ومتعددة الأشكال، وتعتمد على اهتمامات المستخدمين وعلاقاتهم، أما الجمهور فهو من نوعية المبدعين النشطين.

وسواء كان عملاً تجارياً أو علامة تجارية فإنك سوف تحتاج بلا شك إلى التعامل مع جزء من تلك الشبكات. وسوف تحتاج إلى تكوين شبكات الاتصال الخاصة بك والتي تتعلق بعلامتك التجارية إلا أن المستهلكين لن يرغبون في ذلك. إن العلامات التجارية لا تقدم الكثير لهؤلاء الأفراد مقارنة بما يستطيع أن يفعله كل منهم للآخر.

- لا يمكنك امتلاك مجتمعات المستهلكين، بل يمكنك التأثير فيها ودعمها.
- لا يمكنك توجيه الرسائل إلى المستهلكين، بل لابد أن تسمع لهم وتعلم منهم.
- لا يمكنك التحكم في المستهلكين، ولكنك تستطيع أن تشجعهم على الإقبال على منتجك.

تتميز المجتمعات المادية التقليدية — تخيل مثلاً الطريقة التي تنمو بها المدن الصغيرة — فمثلها مثل المجتمعات القائمة على التكنولوجيا الرقمية تتميز بخصائص تساعد على التفاعل وتنظيم وتشكيل عوالمهم كلما تطوروا هم أنفسهم. فبينما تركز إحدى المدن حول الاهتمامات والأحداث المشتركة والمجموعات والمواقع، والقوانين والمجتمعات، تنمو وتتطور مجتمعات الانترنت حول المشاركة والمعايير العامة واللامركزية ووحدة التراكيب، حيث يستطيع المستخدم التحكم في كل شيء بما فيه هويته.

روية (٢٦): تليفزيون كارنت Current TV أجهزة الآي بود المعدة من قبل لاستخدام الجيل الرقمي

"يعرض تليفزيون كارنت الأحداث الجارية، ويتناول قصصاً من العالم الواقعي، المروية بواسطتك".

كشف "آل جور" نائب رئيس الولايات المتحدة الأمريكية السابق والحائز على جائزة أوسكار للناشطين

في مجال البيئة النقاب عن تليفزيون كارنت في عام ٢٠٠٥، واصفاً إياه بأنه "تليفزيونا لجيل الإنترنت وقد وصف تلك الخدمة الجديدة التي تعتمد على المحتوى المعد من قبل المشاهد ذاته في أكثر من ثلث جدول برامجه بأنه بداية ثورة إعلامية سوف تثبت أهميتها مثل ابتكار الصحافة المطبوعة.

ويهدف تليفزيون كارنت إلى التفكير الرقمي وإلى جذب الفئة العمرية مابين ١٨عام إلى ٣٤عام من مستخدمي الإنترنت إلى التليفون المحمول وإلى استخدام أكثر من ٥٠٠ محطة تليفزيونية لاستكمال خبراتهم الحياتية الواقعية. فبدلاً من الاعتماد على جدول البرامج التقليدي، تقوم البرامج على مجموعة من أجهزة الآي بود التي صممت بغرض التسلية وتستمر من ثلاث إلى ثمان دقائق.

وتتنوع الموضوعات من التقارير الإخبارية للقرى التي فرقها الحروب في دارفور إلى موضوعات حول الثقافات الغنية الراقية، تتخللها أقسام أخرى أكثر تقليدية مثل دليل رحلات بالشراكة مع لوني بلانت lonely Planet .

كما توجد أيضاً نشرة أخبار لمدة ثلاث دقائق في كل ساعة تعتمد على الموضوعات التي يبحث عنها مستخدمو محرك البحث جوجل وقد اشتملت أكثر الموضوعات المطروحة على مقدمة برامج تليفزيونية عارية ورجل يقوم بعلاقة جنسية مع السيارات .

وعلى الرغم من أن المحتوى قد أعد من قبل المستخدمين، فإن أهم ما يميز تليفزيون كارنت هو أن ثلث جدول برامج هذه المحطة يتم إعداده من مساهمات المشاهدين وذلك من خلال الموقع الإلكتروني www.current.tv.

ويتم تشجيع المشاهدين على زيارة الموقع للتصويت على نوعية الأفكار التي تتم إذاعتها، وعندما يتم انتقاء تلك الأفكار يتم تنقيحها من أجل أن يطوروا أفلامهم، ويتم دفع أجور مقابل جهودهم (حوالي

٢٥٠ دولار لكل جزء). وكذلك فإن الإعلانات يتم إعدادها من قبل المشاهدين مع الدعم الموجه من الرعاية.

يتم إعداد هذا المحتوى من قبل أي شخص يمتلك كاميرا ولديه قصة يقوم بسردها، وفي النهاية يمكن لهذا المحتوى أن يشغل معظم جدول البرامج تقريباً. وهذا المحتوى لا يبدو محترفاً مثل برامج قناة إم تي في MTV أو متنوعاً مثل موقع يوتيوب؛ ولكنه يبدو مستقلاً رشيقيًا ومتميزاً.

يدعى المحررون في سان فرانسيسكو وأولئك الموجودون في استديوهات لندن بأمريكا اللاتينية أن القيود الوحيدة التي قد تفرض على أي محتوى يتعلق بالقانون والجودة، وهم في ذلك يتقون في أن المشاهدين أنفسهم يعتنقون ويتبعون الطريق الأخلاقي القويم. ويرى النقاد أن قناة كارنت تي في تهدف إلى توصيل نسخة منقحة من المحتوى الذي يعده المستخدم كما يراه السياسيون والموظفون الإداريون بالإذاعة، هذا بينما يشتكى البعض الآخر أن هذه الفئات ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالتقاليد المتبعة في قناة يو ث تي في Youth TV التي أعدتها القنوات الشبيهة بقناة إم تي في MTV.

لقد أنشأت قناة كارنت تي في من قناة نيوز ويرلد انترناشيونال Newsworld International التي قام جور ومجموعة من رفاقه بشرائها في عام ٢٠٠٤ في مقابل ٧٠ مليون دولار. هذا بينما ضم المستثمرون كل من المدير التنفيذي جويل هايت Joel Hyatt وبيل جوي Bill Joy تلك الشخصية اللامعة في شركة سيليكون فالي Silicon Vally والمؤسس لشركة صن مايكروسيستم Sun Microsystems.

لقد زاد معدل جمهور المشاهدين في العام الأول بسرعة فائقة من ١٧ مليون عائلة إلى ما يزيد عن ٥٠ مليون عائلة؛ وذلك حيث أتاحت تلك القناة الجديدة العديد من شبكات التلفاز، وقد كانت مربحة بالفعل. لقد أطلق بث القناة عالمياً في عام ٢٠٠٧ في المملكة المتحدة كجزء من خطة توسعية صممت

لإيجاد (حوار عالمي) على حسب قول آل جور.

وعند الافتتاح تحدث جور عن قناة كارنت تي في واصفاً إياها بأنها تعكس تطوراً سريعاً للإعلام، وتُظهر نوعاً من التحدي للمذيعين العظام من قبل الأفراد القادرين المجهزين بكاميرات زهيدة الثمن وأجهزة الحاسب المحمول لعمل أفلامهم. "إنه أمراً لافتاً للنظر وشيقاً ومناسباً. هذا العمل يقوم به أناس ينعمون بحياتهم في هذا المكان. فمنذ عقود مضت حل التلفاز محل الكلمة المكتوبة وكان أمراً شيقاً وممتعاً حيث أخذنا فترة لنذكر أهميته. فالديمقراطيات التي ننتهجها اليوم تعتمد على إيجاد حوارات نشطة متعددة المحاور حيث يمكن الاستماع إلى أصوات عديدة".

وقد وصفت مجلة ويرد wired الإعلام الذي تقدمه محطة كارنت تي في بأنه خليط من مقاطع الفيديو السريعة والشيقة والقصيرة يتم توجيهها إلى جيل الآي بود، حيث تجمع القناة بين وضوح الفيديو ومشاهدة التليفزيون الواقعي.

٣-٩ التسويق عبر الشبكات

زيادة قوة الشبكات من أجل تأثير أكبر للعمل التجاري

تعمل الشبكات بصورة أساسية على تغيير الطريقة التي تتواصل بها وتوزع المنتجات والخدمات وكيفية جذب المستهلكين الجدد، وعرض إحدى الخبرات الخاصة بإحدى العلامات التجارية فضلاً عن الطريقة التي تدعم وتبني علاقات مع المستهلكين.

وانطلاقاً من فكرة أننا لا نستطيع أن نعمل بمعزل عن آخر التطورات، فإنه ينبغي أن ننظر إلى الشبكات باعتبارها قناة تكميلية وقاعدة نمو أساسية نحو المستقبل. ومن ثم فإنه لزاماً عليك أن تعد موقع ماي سبيس الخاص بشركتك، أو الموقع الفعلي الخاص بعملك على موقع سكند لايف أو أن

يسرع المدير التنفيذي الخاص بك ليكتب مدونة اليكترونية.

تقدم الشبكات فرصاً جديدة من أجل الوصول إلى جماهير جديدة متخطية بذلك الحدود المادية والاندماج معها بصورة شخصية، وعرض حلول أكثر شمولية للمشاركين، ومحو العديد من أخطاء القنوات التقليدية، وتقديم خبرة أكثر ثراءً لكل مستهلك فيما يتعلق بالعلامة التجارية.

- تنتشر الأفكار سريعاً بين الجماهير المستهدفة وبخاصة القائمين على تحديد الاتجاهات السائدة والمنسقين الآخرين. فالمفاهيم الجذابة التي تُبنى على رتيّبات التذكر memes، ويقصد بها الأساليب الجذابة، سهلة التذكر مثل الرسومات والأصوات والكلمات تحدث نوع من التشويق والطلب المتزايد. كما تؤدي القصص والأساطير إلى تكوين العلامات التجارية ومساعدة الناس على التعرف على شخصياتهم ومعتقداتهم والقيم الخاصة بهم.

- تصبح الاتصالات مستمرة وتفاعلية ومنظمة وتعاونية، فبدلاً من الزج بمزيد من الإعلانات أو الإرسال بملايين من الرسائل الاليكترونية في مقابل ١% من الاستجابات فقط، يمكنك أن تستهدف الناس بصورة شخصية، بل وتنتظرهم كي يبدأون بالحديث بدلاً من أن تحاول أن تبيع لهم أشياء لا يريدونها وفي أوقات غير مناسبة.

- لم تعد قنوات التوزيع تضخ المنتجات والخدمات إلى المستهلكين، ولكنها تقوم بخلق قنوات متعددة ووسائل دعاية عديدة تتفاعل مع بعضها البعض وتكمل بعضها البعض. فعلى سبيل المثال، تتميز عملية تأمين المحتوى من خلال تكنولوجيا RSS بأنها سهلة ومجانية.

- يقدم المشاركون المتشابهون فرصاً عديدة للوصول إلى مجتمعات الجمهور المستهدف بما يعمل على التواصل بين القيم والولاءات الشخصية للأفراد والمنتج الخاص بشركتك ومنتجك الخاص

وكذلك يعمل الترخيص على نشر المنتج بسرعة بدون الحاجة إلى بنية تحتية أو استثمار لرأس المال.

- تكون الحلول أكبر مدى وأوسع مجالاً؛ فأنت تعمل مع شركاء كي تقوم بحل مشكلات أكثر من مجرد تسويق منتجات بحيث يكون حلاً صريحاً، وخبيراً وشاملاً وبذلك يصبح تعديل المحتوى والمنتجات والخدمات هو المعيار. هذا بالإضافة إلى أن الخدمة والدعم الشخصي، والإنتاج المرحلي، والعوامل اللوجستية تساعد على التجميع والتوصيل.
- تكون الخبرات أكثر ثراءً واستمراراً، فالعلامات التجارية تقدم لك الكثير، حيث تساعد على التفاعل مع الخبراء وباقي المستخدمين، وتنمية مهارات جديدة، وتقديم مصادر إلكترونية بما يضمن أداء أفضل للمهمة. وكذلك فإن الشبكات تجعل الخبرات أكثر شخصية وتشاركية وعالمية، كما تطبق أحدث الطرق ويتم تبادل الاهتمامات وإيجاد حلول للمشكلات.
- تكون العلاقات مشتركة بين المستخدمين، وسرعان ما اندثرت الفكرة القديمة التي هدفت إلى إقناع العملاء بتكوين علاقة مع شركتك وحل محلها طريقة أكثر جاذبية تقوم على محاولة التعرف على شخص ما مثلك. لقد أصبح الناس أكثر ولاءً للشبكات أكثر من العلامات التجارية، والتي تعتبر الآن العامل الميسر للعلاقات الجديدة.
- المستهلكون هم من يقومون بخلق السمعة، ففي الماضي كانت المنتجات عبارة عن نماذج محل ثقة ولكنها تخضع للكثير من النقد. فالشفافية تمكن العملاء من التفكير في أي تناقضات أو أي خبرة سيئة يمكن أن تنتشر بسرعة. إن السمعة الحسنة تبنى في سنين ولكن يمكن أن تدمر في ثوان.

تمكن الشبكات المؤسسات من التصرف من خلال طرق جديدة وتطوير نماذج عمل جديدة وأن تنشأ علامة تجارية صغيرة وجديدة إلا أنها عالمية ومشهورة. إن الفكرة لا تقتصر على مجرد إنشاء موقع على الانترنت، فبالطبع يمكنك أن تسي استخدام الشبكات أيضاً. وذلك السيل من الرسائل غير المؤمنة في الصندوق الالكتروني الخاص بك ليس أفضل من ذلك السيل من رسائل الإعلانات على بريدك الالكتروني إلا أن عملية التسويق المدروسة سوف تجذب المستهلكين إلى العلامة التجارية من أوكلاند Auckland وآخرين من الما ماتا Alma Mata .

روية (٢٧): مؤسسة الأخبار

مستعدة لتغيير عالم الإعلام المتشابث

وصف السيد روبرت مورдох Robert Murdoch تولىه المثير لإدارة جريدة وول ستريت Wall Street Journal الذي يبلغ رأسمالها ٥ مليار دولار بأنه لحظة تتويج لعمل وبناء إمبراطورية دامت نصف قرن .

لم يكن الكل سعيد بهذا، وقد ذكر أحد الصحفيين الغير معروفين من العاملين في الجريدة في مدونته الالكترونية: "أنا الآن تابع لأكثر إمبراطوريات العالم شراً"، وقد عبر آخرون عن ذلك بصورة ارتجالية. ولم يختلف الحال عند القراء فلم يكونوا سعداء أيضاً، فقد أرسلوا بالبريد الالكتروني يقولون إنهم سوف يلغون اشتراكهم، بينما قلد آخر نفس أسلوب العناوين التي يستخدمها مورдох في صحيفة التابلويد Tabloid قائلاً: "آخ يا سيدي. هذا هو سيمبسون هومر في الجريدة".

ولكن يبقى المواطن الأمريكي الجنسية الأسترالي المنشأ شخصية خيالية مثيرة أقام إمبراطوريته التجارية من مجموعة متنوعة من الأصول الخاصة بالإعلام (بما في ذلك أخبار ادلايد Adelaide News) والتي ورثها بعد وفاة والده عام ١٩٥٦ ليؤسس مؤسسة الأخبار News Corporation في عام

١٩٨٠. لقد جمع موردوخ بين المحتوى الذي يقدمه وبين الشبكات وال جماهير والعناوين من مختلف أنحاء العالم. وقد استطاع أن ينعش عدة محطات تليفزيونية وعدد من الجرائد بعد هبوطها، فقد كان من رواد التكنولوجيا الرقمية والأسواق المنتظمة وشكل عالمه برؤيته الخاصة.

فمن الجرائد المطبوعة مثل التايمز The Times ونيويورك بوست New York Post والمحطات التليفزيونية والإذاعية مثل فوكس نتوركس Fox Networks تليفزيون سكاي Sky Television وستديو أفلام فوكس للقرن العشرين Twentieth Century Fox والناشر هاربر كولينز Harper Collins ومجتمع الإنترنت ماي سبيس My Space ومصدر المعلومات التجارية داو جونز Dow Jones، كان موردوخ في قلب تلك الثورة الإعلامية الرقمية والمتشابكة.

ربما كان نجاح موردوخ هو كل ما يثير مخاوف مناهضيه . لقد أصبح على درجة كافية من الثراء والقوة والجرأة ما تمكنه من الحصول على أي شيء — أي شيء يحتاجه. والآن بعدما استوعبت إمبراطوريته مبيعات أكبر ثاني جريدة في الولايات المتحدة (وأكثرها تأثيراً من الناحية السياسية)، أصبح موردوخ الأكثر قوة من أي شخص آخر ما عدا شخص يمتلك فرصة الضغط على زر نووي.

لقد كانت جريدته وول ستريت هي الحلقة المفقودة في إمبراطورية موردوخ، حيث كان تأثيره على عالم الأخبار مقتصراً على قناة الأخبار الأكثر مشاهدة في بلده وهي فوكس نيوز Fox News. ولكن يرى البعض أن المحتوى الذي تقدمه متحيز من الناحية السياسية وينتقص للجودة بصفة عامة. ولقد غيرت منظور الأخبار التليفزيونية في أمريكا مخترقة للحواجز بين الحقائق والتعليقات. أما جريدته نيويورك بوست، والتي أنقذها من الإفلاس فقد كانت تمثل متعة من نوع خاص لسكان نيويورك، وقد تكررت نفس القصة في أقطار عدة. ففي المملكة المتحدة على سبيل المثال هيمن على عالم الأخبار بدءاً من جريدة صن The Sun إلى جريدة صنداي تايمز The Sunday Times ، هذا بينما استمرت

جريدة سكاى فى صياغة الأحداث الرياضية والترفيهية.

ويبقى اللغز المحير هو كيف يتسنى لموردوخ أو لأبنائه وبناته أن يجمعوا كل ذلك الكم من الشبكات المادية والرقمية سوياً مما يجعلها أكثر قوة؟.

كيف يتسنى لموقع ماي سبيس، ذلك الموقع الرائد فى مجال العمل الاجتماعى، أن يجمع ما بين الأقمار الصناعية والمحتوى المطبوع بدءاً من جريدة سمبسون The Simpson وحتى الأحداث الرياضية؟ كيف تستطيع المعلومات التجارية الخاصة بـ داو جونز والمتاحة على الانترنت إضافة إلى شبكة عالمية من جرائد الأعمال والقنوات التطبيقية أن تمكنه من التأثير على الطريقة التى تتصرف بها أسواق البورصة وتعمل بها الشركات؟ كيف يمكنه أن يؤثر على عالم الإعلان وكذلك على عالم السياسة ذلك حيث يمتلك الآن إعلام متنوع ويمكن الوصول إلى ذلك الحشد الغفير من الجماهير؟ كيف يمكنه دمج المحتوى الذى يعده المستخدمين بنفس الطريقة المتبعة فى يوتيوب وكارنت تى. فى. للارتقاء بمستوى الإذاعة ونماذج النشر؟

ولكى نستوعب كيف سيمكن لنيوز كورب News Corp أن تشكل مستقبل ذلك العالم المتشابك، علينا أن نرجع بأذهاننا إلى ما يقرب من ٢٥ عاماً من النمو التجارى الهائل فى هذا المجال.

لقد بدا غزو موردوخ الاقتصادى للسوق الأمريكية فى عام ١٩٧٤ بشرائه لوكالة سان انطونيو اكسپريس نيوز San Antonio Express-News، ثم ناشيونال ستار National Star وهو عبارة عن سوبر ماركت لبيع جرائد التابلويد ونيويورك بوست. وفى عام ١٩٨١ قام موردوخ بشراء وكالة فوكس للقرن العشرين، وتبع ذلك بقليل شراؤه لمجموعة محطات مترو ميديا Metromedia والتي جاءت نتيجة لإطلاق شركة فوكس الإذاعية Fox Broadcasting Company فى عام ١٩٨٦.

وشهد العام نفسه حرباً تنافسية بين وكالة انترناشيونال نيوز News International التابعة لموردوخ وصناعة الصحافة البريطانية. كان انتقالها من الموطن الأصلي للصحافة في فليت ستريت Fleet Street إلى وابنج Wapping في منطقة دوكلاندز Docklands بلندن بمثابة الشرارة التي أظهرت حجم التحدي مع الممارسات شديدة التقييد لاتحادات الطباعة. لقد استمرت تلك الحرب التنافسية حتى وافقت تلك الاتحادات على التغييرات التي اقترحها موردوخ.

ومع قدوم عام ١٩٩١، تراكمت الديون على نيوز كورب مما أرغمها على بيع العديد من أسهم المجلات الأمريكية. وجاءت هذه الديون نتيجة رهانها على حصة القمر الصناعي سكاي Sky الذي مني بخسائر كبيرة حتى تم دمجها مع منافستها بي. إس. بي BSB ليشكل بي سكاي بي BskyB بنفس رأس المال المستثمر.

في عام ١٩٩٥ خضعت شبكة فوكس للفحص بعد الإدعاءات القائلة أن ملكية موردوخ غير شرعية، فبالرغم من حصول موردوخ على الجنسية الأمريكية إلا أن شبكة فوكس تمتلكها شركة استرالية، ولقد أنصفت المحكمة موردوخ. وفي العام ذاته أعلن موردوخ إطلاق بث موقع إخباري بالتعاون مع شركة إم . سي. أي MCI وشبكة المحطات المشفرة فوكستيل Foxtel في أستراليا بالشراكة مع تليفزيون تيلسترا Telstra.

أصبحت نيوز كورب عنصراً فعالاً في مجال صناعة الموسيقى في عام ١٩٩٩، حيث ضمت كلاً من شركة تسجيلات مشروم ريكوردز Mushroom Records وفيستيفال ريكوردز Festival Records ثم قام موردوخ بإسناد إدارتهم إلى ابنه جيمس. وفي نهاية عام ٢٠٠٣ امتلكت شركة نيوز كورب أسهم في هيز ديركت تي في Hughes Directv، وهو أضخم منظومة محطات تليفزيونية فضائية

في مقابل ٦ مليار دولار.

وفي عام ٢٠٠٥ سيطر مورдох على موقع ماي سبيس حيث تم فصله عن وكالة فوكس انترأكتف ميديا Fox Interactive Media التابعة له في مقابل ٦٥٠ مليون دولار، وأصبح ماي سبيس الآن سادس أكثر موقع على الانترنت في العالم من حيث عدد الزائرين، والثالث في الولايات المتحدة، ولديه اشتراكات تقدر بحوالي ١٠٠ مليون دولار. فهذا الموقع باتساعه وفاعلية شبكته التي أتاحت الفرصة لتبادل الاهتمامات والآراء والموسيقى والفيديو أصبح ظاهرة شعبية. كما أن هذا الموقع يعتبر أفضل موقع للفنانين والذي يمكن من خلاله بث أعمالهم والانماج مع شباب اليوم.

والآن وبعد أن تجاوز من العمر سبعين عاماً، يتفقد مورдох عالمه المادى والواقعى من شقته الفسيحة في مدينة مانهاتن، والتي كانت يوماً ما ملكاً لعائلة روكيفلر Rockefeller. وقد عمل مورдох مع زوجته ويندي دينج Wendi Deng البالغة من العمر نصف عمره تقريباً، والتي تعرف عليها في وكالة ستار تي في Star T.V في هونج كونج، على توسيع مملكته مع ابنتيه الصغيرتين. وعلى الرغم من ذلك فإنه حتى الآن لم يكن على استعداد لإسناد إدارة مشروعاته للجيل الجديد من أبنائه، ويُتوقع أن ابنه الأكبر المدعو لاشلان Lachlan هو خليفة مورдох في عالم التجارة، إلا أن المال لا يزال في حوزة ابنه الأصغر جيمس الذي يدير مؤسسة تليفزيون سكاي.

ويبقى شيء وحيد مؤكد ألا وهو أنه في ظل توافر الأصول العالمية الموجودة الآن فان قصة مؤسسة الأخبار News Corporation ليست سوى مجرد بداية.