

الفصل الثالث عشر

أكثر من تسليّة

إلى أي مدى يمكن أن تصل ثورة البيئة؟

في هذا الفصل سأنظر في خمسة أمثلة للطرف الطويل في العمل خارج إطار الإعلام والترفيه، وتبدأ هذه الأمثلة من الصناعة وتنتهي في الخدمات، وتوسع مبادئ الطرف الطويل ليشمل صناعات تشكل معظم الاقتصاديات العالمية.

إيبي

EBAY

لا يقل موقع "إيبي" الذي بدأ في شكل شركة تأسست قبل أقل من عشر سنين، لتجربة ما إذا كانت الإنترنت ستكون أفضل في تسويق السلع القديمة من المتاجر العادية، عن أي ظاهرة. إذ يبيع يومياً مستخدموه النشطون الذين يصل عددهم إلى ٦٠ مليون شخص، أو يشترون أكثر من ٣٠ مليون سلعة، الأمر الذي يجعل من موقع "إيبي" أكبر شركة تجزئة في العالم - يصل متوسط دخلها اليومي في المعاملات التجارية إلى أكثر من ١٠٠ مليون دولار - ولكن هنالك اختلافاً كبيراً بين "إيبي" و"ول مارت" التي تبيع تقريباً كمية مساوية من السلع، ومعظم السلع التي يبيعها موقع "إيبي" لا توجد على رفوف محلات التجزئة التقليدية، ومعظم الناس الذين يبيعون تلك السلع ليسوا تجار تجزئة.

وعلى العكس يعتبر موقع "إيبى" طرفاً طويلاً لكل من المنتجين والتجار، فلا يزيد الأمر على سوق تقليدي من صنع المستخدمين، ويعتبر موقع "إيبى" مجرد مسهل للمعاملات، وهو يستخدم تقريباً كل تكتيكات الطرف الطويل بتوسيع التنوع إلى مستويات لم تكن في الخيال قبل ظهور الإنترنت. وصُممَ موقع "إيبى" مثل برنامج أمازون للتسويق حول فكرة الجرد الموزع؛ كل ما تقدمه الشركة موقع على الإنترنت يلتقي فيه البائعون والمشترون ويتفقون على السعر، وعليه لا توجد تكاليف جرد، والأمر لا يزيد على تشغيل أجهزة الحاسب ومراقبة تحرك النقود.

وكذلك يعتبر موقع "إيبى" نموذج خدمة ذاتية يصنف فيه البائعون القوائم الخاصة بمنتجاتهم، ويقومون بتعبئة المنتجات وإرسالها بالبريد، وعليه يسير موقع "إيبى" أعماله الضخمة بعدد قليل من الموظفين الذين يتقاضون رواتب، ويبلغ متوسط الدخل الذي يحققه عن كل موظف ٥ ملايين دولار، حوالي ثلاثة أضعاف ما يحققه "ول مارت". وأخيراً، يُوفّر الموقع مرشحات في الغالب على شكل محركات بحث وبنية تصنيف متعدد المستويات؛ لمساعدة المشتري في الحصول على ما يريدون شراءه.

وتجاوز مجال المنتجات التي أثبت موقع "إيبى" قدرته على تسويقها توقعات الجميع، فهو الآن الأكبر في السوق الأمريكية في مبيعات السيارات المستعملة، وبيع قطع الغيار، وهو من ضمن أكبر بائعي المعدات الرياضية وأجهزة الحاسب، ويتوسع من خلال "هاف دوت كوم" (لبيع السلع المكسدة)، و"شوينغ دوت كوم" (لبيع السلع الجديدة)، من القاعدة إلى القمة ببيع كل من المنتجات الجديدة الرائجة والسلع المطلوبة في البيئات الأكثر تحدياً.

ويقول أكثر من ٧٢٤,٠٠٠ أمريكي إن موقع "إيبى" المصدر الأول أو الثاني لدخلهم حسب ما جاء في دراسة "أي سي نيسلين" في عام ٢٠٠٥م. وفي المملكة المتحدة اكتشف "نيسلين" وجود ٦٨,٠٠٠ صناعة تعتمد على هذا الموقع في تحقيق ما يعادل على الأقل ربع دخلها. وفي المتوسط يوظف كل نشاط تجاري يعتمد في عمله على

"إيبى" ٩ أشخاص، ونصف تلك النشاطات تقريباً تحقق أكثر من ثلاثة أرباع دخلها من خلال الموقع.

ولكن إيبى لا يعتبر سوق الطرف الطويل الممتاز، لسبب اكتشفته في بداية الدراسة التي أجريتها مع فريق من طلبة مدرسة "ستانفورد بيزينيس" الذين عملوا معي في تنفيذ تلك الدراسة عن "إيبى". وأحد الأسئلة التي طرحناها في إطار تلك الدراسة، لماذا لا يقدم "إيبى" - مثل أمازون - توصيات ودراسات عن المنتجات مصنفة حسب السعر والترتيب والمرشحات المتطورة الأخرى؟ وكانت الإجابة أن شركة "إيبى" لا تعرف السلع التي تُباع على موقعها.

حيث تقتصر معرفة الموقع على البائع والمشتري، ولكن لأن قوائم السلع تعد بواسطة البائعين أنفسهم، وكل بائع يصف الأشياء بطريقة مختلفة، لا يوجد شيء من قبيل معيار "وحدة الحفاظ على الرف"، أو تعيين (الرقم الفريد للمنتج) الذي يستخدمه معظم تجار التجزئة لمتابعة جردهم. (هنالك استثناءات في أصناف مثل الأسطوانات المضغوطة والسيارات، حيث يشجع موقع "إيبى" البائعين على استخدام أصناف ومسميات قياسية في قوائمهم). وبدون معلومات عن مستوى المنتجات، لا يستطيع "إيبى" تقديم الكثير من تقنيات الترشيح الفعالة، مثل محركات التوصية التي تدفع الطلب بفعالية في الطرف الطويل لشركات التجزئة الأخرى؛ ولأن البائعين يستطيعون وضع قوائم بمنتجاتهم بطرق كثيرة مختلفة قد تحدث أخطاء في كتابتها يصعب على المشترين حتى معرفة ما إذا كانوا قد حصلوا بالفعل على كل نماذج ما يبحثون عنه.

ويشكل ذلك ضعفاً كبيراً في سوق "إيبى" الضخم. ولا تأتي معظم مبيعات "إيبى" من الجذبات اللائني يعرضن للبيع الدمى القديمة، ولكن من حوالي ٤٠٠,٠٠٠ تاجر صغير أو متوسط موزعين على كافة أنحاء العالم، يستخدمون "إيبى" كواجهة عرض لتجارهم، ولكن معظم هؤلاء التجار لديهم أيضاً مواقعهم الخاصة على الإنترنت، بالإضافة إلى مواقع "قوقل فروغيل"، و"ياهو شوبينغ"، والمواقع الأخرى

تستخدم وسائل أكثر ذكاءً للحصول على المعلومات الضرورية من مئات الآلاف من التجار وتنشئ سوقاً حقيقياً يوفر ميزة المقارنة بين المنتجات التي لا يمكن "لإيبي" توفيرها، ويتمثل التحدي الذي يواجه "إيبي" في توفير هذه المقارنة، ضمن الخدمات التي يقدمها، لجعل المتنافسين في وضع يرغمهم على توفير مرشحات أفضل تساعد العملاء على الحصول على ما يريدون شراءه بثقة، ليس في البائع بل في المنتج نفسه.

كيتشين إيد

KITCHENAID

قد لا تعتقد في وجود طرف طويل لخلاطات المطبخ، ولكنه موجود، والأمر هنا خاص بالألوان، فقد اشتهرت شركة "كيتشين إيد" بجودة الأجهزة التي تنتجها، واشتهرت أكثر بسلسلة الألوان التي تميز منتجاتها، وفي الواقع تعتبر "كيتشن إيد" واحدة من الشركات الأكثر تنوعاً في ألوان منتجاتها في العالم.

فإذا ذهبت إلى أحد محلات التجزئة الكبرى مثل "تارجيت"، فإنك بالتأكيد ستجد ثلاثة ألوان لخلاطات "كيتشين إيد" المعروضة للبيع: أبيض، وأسود، ولون آخر، وهذا اللون الثالث حصري مثل الأزرق الكوبالتي، الذي تفاوضت "كيتشين إيد" مع تجار التجزئة بسببه لتخصيص مساحة عرض أكبر ليس للونين من الخلاطات بل لثلاثة ألوان، ولم تؤد هذه الزيادة البسيطة في التنوع إلى تمييز خلاطات "كيتشين إيد" وزيادة إجمالي مبيعاتها فحسب، بل إن الشركة اكتشفت أن إضافة لون ثالث زاد من مبيعات اللون الأبيض، وتعتقد شركة "كيتشين إيد" أن زيادة ألوان السلع المعروضة يجذب الناس إلى الرفوف المخصصة لمنتجاتها في قسم الأواني المنزلية بمحلات التجزئة، ويمنح تنوع الألوان الماركة والتميز الذي يجذبه العملاء، وبمجرد انجذابهم نحو التنوع الواضح، يدرك الكثير من المستهلكين بأنهم يفضلون اللون الأبيض الكلاسيكي ويشترونه في نهاية الأمر.

وهذا أمر جيد، ولكن ما هو اللون الثالث الذي يختاره كل تاجر تجزئة؟ وما هي الألوان التي ينبغي لـ "كيتشين إيد" تقديمها؟ لدى شركة "كيتشين إيد" خبراء ألوان وخبراء آخرون يحددون تلك الألوان، ولكن مع وجود "مرشحات سابقة" أخرى لا تخلو تلك العملية من عنصر التخمين. وعندما يتخذ القرار وتوضع المنتجات على رفوف العرض من الصعب معرفة السبب الذي يؤدي إلى بيعها من عدمه، في ظل المتغيرات المركبة مثل ظروف العرض والمنتجات المنافسة. وأخيراً، توصلت الشركة إلى حل هذه القضية: ومع أن شركة "كيتشين إيد" قادرة على تزويد محلات التجزئة بأي عدد من الألوان، إلا أن الألوان التي تكون متاحة للعملاء هي الألوان الستة، أو السبعة التي يختارها تجار التجزئة.

ولكن بين عامي ٢٠٠١م و٢٠٠٣م كونت "كيتشين إيد" نظاماً يسمح بتقديم كل ألوانها - وهي أكثر من ٥٠ لوناً بين نماذجها المختلفة - على الإنترنت، ويمكنك الآن بالتسوق في موقع "أمازون"، أو "كيتشين إيد دوت كوم" واختيار أي لون من تلك الألوان من قائمة معلقة، وتشمل هذه القائمة الألوان العادية الثابتة، بالإضافة إلى الألوان الفرعية التي تعرض على الإنترنت فقط: الفستقي، والبرتقالي المحمر، والعنبي، والأزرق الكريستالي، إلى آخره.

المهم هنا أن الزبائن عندما يُتاح لهم الاختيار من كل الألوان الخمسين لشركة "كيتشين إيد"، فإنهم لن يتوقفوا عند الستة ألوان المتاحة في محلات التجزئة التقليدية، ومن هنا يظهر الطرف الطويل للشركة، وبالطبع يظل اللونان الأسود والأبيض أكثر الألوان مبيعاً مع معظم الألوان الأخرى المتاحة في محلات التجزئة، ومع ذلك تباع المحلات أيضاً كل الألوان، وكل عام يظهر ضمن قائمة الألوان العشرة الأكثر مبيعاً لونٌ لم يكن أحد يتوقع أن يكون من الألوان المفضلة.

في عام ٢٠٠٥م كان ذلك اللون هو اللون الأصفر الضارب للحمرة، وهو لون لم يطلبه أي محل من محلات التجزئة المعتادة، وتعرف شركة "كيتشين إيد" وحدها لماذا

أصبح ذلك اللون مفضلاً، وتشمل الأشياء التي تؤثر في خيارات اللون الأدوات التي تظهر في عروض التلفزيون الشهيرة، واللون الذي يستخدمه مشكلو الميول الأكثر تأثيراً مثل "مارثا ستيوارت"، أو التنوعات الموسمية العشوائية، ولكن حتى أصبح "لكيتشين إيد" قناة توزيع على الإنترنت تسمح للمستهلكين الاختيار من بين مجموعة كبيرة من الألوان، لم تكن قادرة على معرفة وجود طلب كامن لدى المستهلكين لم يكن مطروحاً من قبل.

ليغو

LEGO

إذا كنت تعرف شركة "ليغو" من خلال حفلات أعياد ميلاد الأطفال واللعب المعروضة على رفوف محلات بيع اللعب، فأنت لا تعرف سوى النصف من نشاطات تلك الشركة، والنصف الآخر من "ليغو" هو الذي يزود العملاء المتحمسين، ويشمل هذا النوع من العملاء الأطفال الذين يرغبون في الحصول على ألعاب خارج حدود الأطقم المعروضة في المحلات، والكبار الذين يستخدمون مكعبات البلاستيك في صنع المجسمات.

وبدأ كل ذلك التوسع مع ظهور خدمة "ليغو" للطلب بالبريد، الذي كان في البداية عبارة عن كتالوج للشراء من المنزل، والذي أصبح الآن أكثر تنظيماً في موقع الشركة على الإنترنت. وفي كل محل لعب عادي توجد بضعة عشرات من منتجات "ليغو". أما في متجر الإنترنت فلديها حوالي ألف منتج، ابتداءً من شريط بلاط السقف إلى "ديستار" الذي يبلغ ثمنه ٣٠٠ دولار. وإذا كنت ترغب في معرفة الفرق بين سوق الإنترنت، وسوق التجزئة التقليدي لمنتجات "ليغو"، راجع قائمة الشركة للمنتجات الأكثر مبيعاً، حيث إن القليل من تلك المنتجات متاح في المتاجر، مثل لعبة "حرب النجوم" وسعرها ١٤٠ دولاراً، و"ساندكرأولر ويغ بانغ" وسعرها ٤٣ دولاراً.

ونحتاج هنا إلى التوقف والبحث في تبعات الطرف الطويل لهذه الشركة، حيث إن ٩٠ في المائة من منتجات "ليغو" غير متوافرة في محلات التجزئة التقليدية، فهذه المنتجات موجودة في الكتالوجات أو على الإنترنت، حيث اقتصاديات الجرد والتوزيع أكثر ملائمة لبيئة هذه المنتجات، وإجمالاً تُكَلَّف تلك الأجزاء التي لا تعرض في محلات التجزئة ما بين ١٠ إلى ١٥ في المائة من مبيعات "ليغو" السنوية التي تعادل ١,١ بليون دولار، ولكن هامش الربح في هذه السلع أعلى من هامش ربح المنتجات التي تُباع في محلات التجزئة، بسبب عدم اقتسام الدخل مع تجار التجزئة؛ ولأن المتجر الحقيقي قد يحمل المنتجات لكل المعجبين بليغو، بدءاً بالأطفال وانتهاءً بالكبار المتحمسين، وقد يكون مدى الأسعار أكبر بكثير في الإنترنت من مكعبات الآجر التي يعادل سعرها دولار واحد إلى لعبة حرب النجوم التي ذكرناها آنفاً، التي تكلف ٣٠٠ دولار.

ويتشكل المستوى الثاني من الهوس "بليغو" من الاشتراك في نادي "بريكماستر" مقابل ٤٠ دولاراً في السنة، ويشمل ذلك مجلة أكبر تحتوي على الكثير من مشروعات "دي آي واي"، وخمسة أطقم معدات شاملة تسلم في المنزل وتذكرة دخول لليغولاند، وهذه هي طريقة "ليغو" في تقسيم زبائنها، تبدأ من قطاع الزبائن العرضيين وتنتهي بقطاع الزبائن شديدي الالتزام، والبحث عن طرق للتحرك فيما وراء سوق التصميم الواحد الذي يناسب الجميع، الذي يُباع بعرضه على رفوف محلات التجزئة.

وبعد ذلك، يأتي وقت البداية الجادة لابتكاراتك الخاصة. و"ليغو" تاريخ طويل في توفير الأدوات على الإنترنت لتشجيع تداول النماذج والمنتجات الأخرى للتعاون مع النظراء. وفي عام ٢٠٠٠م جرت منافسة ضمن مشروع "ابتكاري الخاص" لتصميم أفضل نموذج، وكان النموذج الفائز في تلك المنافسة نموذج ورشة حدادة، وحصلت "ليغو" على ترخيص من صاحب التصميم، وطرحته تجارياً لفترة من الزمن، ثم قدمت "موزاييك ليغو" الذي يسمح للمستخدمين بتحميل صور تتحول فيما بعد لنماذج طوب ٢ دي ليغو، يستطيع الجميع تحميلها من موقع الشركة.

وفي عام ٢٠٠٥م، أطلقت الشركة أكثر مشاريعها طموحاً في مجال التعاون بين النظراء حتى هذه اللحظة، وهو مشروع مصنع "ليغو"، حيث يسمح الصانع الحقيقي بتنزيل برنامج لتصميم موديلاتك الخاصة، ثم تحميلها في موقع "ليغو" على الإنترنت، وبعد أسبوع أو أكثر تحصل على عدة مع كل أنواع الآجر التي تحتاجها، وقطع أخرى مقدمة في صندوق مع صورة لابتكارك في المقدمة، والجانب الجميل هو أن الآخرين قد يشتررون أيضاً معدّاتك، وهنالك مجال جميل لاختيار نماذج من ابتكار المستخدمين متاحة للبيع، وتم تصميم أكثر من ١٠٠,٠٠٠ نموذج بهذه الطريقة، وطرح البعض من أفضل النماذج كمنتجات "ليغو". بل تدفع "ليغو" لمبتكريها مبالغ بسيطة من حق الملكية. ومع ذلك، لا تنحصر كل الجهود على ما يمكن أن يحدث في مشروع المصنع، فالتصميم حسب رغبات العملاء شيء جميل، ولكن عندما تكون أمام ٧,٠٠٠ احتمال بخمسة وسبعين لوناً محتملاً، (فإن ذلك سيعني وجود أكثر من نصف مليون احتمال)، وبسرعة يصبح تحدي الوعد بمنح المستخدمين الحرية الكاملة عبئاً ثقيلاً، وعليه حددت "ليغو" الخيارات بطريقتين: أولاً، يمكن بناء أي نموذج من لوحة آجر واحدة مثل "قطع السيارة". ثانياً، تقدم تلك القطع في حقائب معبأة مسبقاً بعدد محدد من الآجر، وعليه ستحصل على أكثر من حاجتك. وإذا لم تكن حريصاً، فإن سيارة واحدة قد لا تكلف أكثر من عشرة دولارات في محلات التجزئة، قد تكلفك قرابة المائة دولار في مشروع مصنع "ليغو"، وذلك بسبب عدم استخدام حقائب القطع بكفاءة. ولحسن الحظ، هنالك طريقة لمنع حدوث ذلك، حيث إن عملاء "ليغو" المتحمسين كوّنوا قاعدة بيانات عن الحقائب الموجودة في كل لوحة، كما صمموا برنامج حاسوبي لمساعدة البنائين في استخدام الحقائب بكفاءة أكثر، الأمر الذي يحميهم من شراء حقيبة قطع من أجل قطعة آجر واحدة، وشجعت ليغو هذا العمل لمصلحتها الخاصة. وتسمى "ليغو" حالياً إلى تطوير هذه التجربة بدءاً من تصميم برنامج لتسهيل الاستعمال.

وسألت "مايكل ماكنالي" مدير علاقات الماركة في شركة "ليغو" ما إذا كانت "ليغو" ترى الأعمال الموازية في أسلوب شركات أخرى بالتوزيع عن طريق أسواق البيئة، وتشجيع إنتاج الشركات المماثلة، والمهم في إجابته عن ذلك السؤال أنه قدم شركة "أبل آيتونز" كأحد الأمثلة. فشركة "آيتونز" تسمح لك بتحميل أغاني فردية، وليس ألبومات فقط، ويمكنك أيضاً وضع قوائم تشغيلك الخاصة وتبادلها مع مستخدمين آخرين، وهذا يشبه جزئياً في شركة "ليغو" ابتكار الزبائن من قطع قياسية. وقال "ماكنالي": "ما تفعله آيتونز في الموسيقى يفعله مصنع "ليغو" بالنسبة للناس الذين يحبون البناء"، ولا تملك إلا أن نرحب بالطرف الطويل للأجر المصنوع من البلاستيك.

سيلزفورس دوت كوم

SALESFORCE.COM

في مستهل عام ٢٠٠٥م، وجد "مارك بينيوف" نفسه في موقف حرج، إذ توصلت شركته (شركة سيلزفورس دوت كوم) إلى أسلوب مبتكر في مجال بيع البرمجيات لمندوبي المبيعات، الذي كان لا يخلو من الملل، وبدلاً من أن يعرض في الاتصالات الإدارية حزمة من الأسطوانات لوضعها في أجهزة الحاسب الخاصة بالشركة - كما تفعل الشركات الأخرى - قام بتشغيل البرامج على خدمات شركته ومنح العملاء الحق في الدخول إليها من خلال مستعرض إنترنت قياسي مقابل رسم اشتراك، وفي الواقع حول البرنامج إلى خدمة موجهة إلى الشركات الصغيرة ومتوسطة الحجم التي لا ترغب في الانشغال بصيانة برامجها الخاصة، وحقق ذلك المشروع نجاحاً باهراً: إذ نمت شركة "سيلزفورس" دوت كوم في عام ٢٠٠٥م بسرعة أثارت انتباه الشركات الكبرى في مجال بيع البرمجيات مثل أوراكل وساب، التي سعت إلى مجارة عروضه وتدميره.

والوسيلة الوحيدة للدفاع عن شركته هي محاولة توسيعها، بإضافة المزيد والمزيد من الكفاءة لعروض "سيلزفورس" دوت كوم لمجارة الملامح التي توفرها الشركات الكبرى المنافسة. وهذا بالفعل ما قام به "بينيوف" في البداية، ثم اكتشف أنه يستطيع أيضاً النمو بأسلوب آخر، إذ قد تسمح طريقته بعرض البرامج في الإنترنت لمئات المطورين الصغار - ومعظمهم في مناطق تنخفض فيها تكلفة الإنتاج مثل الهند - الوصول إلى الزبائن نفسها. ومن ناحية عامة تنفر الشركات من التعامل مع المطورين الصغار خشية أن تكون البرامج التي يطورونها معيبة وضعيفة الإسناد وغير قادرة على التطور. وبحماية المشتركين من تعقيدات تحميل وصيانة البرامج وتقديم تلك الخدمة عن بُعد من خلال متصفح الإنترنت، أنشأ "بينيوف" منصةً تُمكن الآخرين من القيام بالعمل نفسه.

وكل ما فعله هو تطبيق نظرية الطرف الطويل في مجال البرمجة، ونجح في ذلك بدرجة ملحوظة. وكما في الصناعات الأخرى هنالك رأس وطرف في صناعة البرمجيات، حيث تقف شركة "مايكروسوفت" في طرف وملايين المبرمجين الأفراد - والكثير منهم في الهند والصين - في الطرف الآخر، وبين هذين الطرفين عدد ضخم من مجموعات المطورين الصغيرة، يملك معظمها القليل من الطرق الجيدة للوصول إلى الزبائن في كافة أنحاء العالم، ولكن لا يزال ذلك يتطلب جهداً كبيراً في التوزيع. وتسيطر شركة مايكروسوفت فيما يشبه الاحتكار على سوق البرمجيات.

ولكن مثلما كان الحال في وسائل الإعلام والترفيه، هنالك ثلاث قوى تعمل على تغيير اقتصاديات صناعة البرمجيات. تكلفة كتابة البرنامج التي انخفضت بدرجة كبيرة مع انتشار الحاسب الشخصي، وتنخفض الآن بسرعة أكبر مع سماح الإنترنت بدخول ملايين المبرمجين الرخيصين والموهوبين في الهند والصين إلى باقي أنحاء العالم، كذلك تشهد تكلفة تقديم تلك البرامج انخفاضاً بانتشار الأسطوانات المضغوطة CD-ROM التي تسمح بتحميل البرامج. ولكن لم تنخفض تكلفة الحصول على

البرنامج الأفضل لاحتياجاتك المحددة، ويفضل الاتصال القوي بين جماعات المستخدمين على الإنترنت الذين يقدمون مجتمعين استشارات (ودعم) أفضل مما يقدمه المستشارون ذوو الأجور العالية، وزاد من خفض كل هذه التكاليف - الحقيقية والنفسية - القدرة على تقديم البرنامج من خلال متصفح الويب، وتشغيله من بعد بدون خطورة على أجهزتك الخاصة.

وكان هنالك على الدوام سوق لبيئة البرمجيات، بدءاً بالبرمجيات المشتركة التي يتم تداولها في الإنترنت وبرمجيات عروض التجربة قبل الشراء، ولكن لم يكن سوقاً ضخماً، في الغالب بسبب المشاكل المعتادة للمخاطرة والتعقيد والمعايير التي تأتي مع البرمجيات التي ينبغي تشغيلها في الحاسب الشخصي والعمل مع نظام تشغيله، ويقدم نموذج البرنامج المضاف فرصة للتغلب على ذلك، بترك المهنيين يتعاملون مع أغلب التعقيدات واستخدام مستعرض الإنترنت كواجهة مستخدم شاملة محمية من نظام التشغيل.

وفي أواخر عام ٢٠٠٥م، كانت "سيلزفورس" أول مَنْ أطلق الطرف الطويل في السوق على منصتها، ويستطيع مطورو الطرف الثالث تطبيق البيئة المستهدفة (الذي يركز على مراجعات الأداء أو التوظيف على سبيل المثال)، التي يتم تشغيلها على خدمات "سيلزفورس" بالتكامل مع برمجيات سيلزفورس الأخرى. وكان من المؤمل أن يتمكن مئات أو حتى آلاف المطورين الصغار من تلبية الاحتياجات التخصصية لمستهلكي منتجات "سيلزفورس"، الأمر الذي يسمح "لسيلزفورس" بالتركيز على الاحتياجات المشتركة، وبعبارة أخرى سيصبح الطرف داعماً للرأس. ومع بداية عام ٢٠٠٦م كان هنالك أكثر من مائتي تطبيق مطروح للبيع في السوق، ويؤكد "بينوف" أن منحني المبيعات يسير حسب ما كان متوقعاً، ويقول: "لقد اندهشت، إنه طرف طويل ممتاز. شبيه بما ورد في النصوص!".

ثم كونت شركة ساب بعد ذلك بفترة قصيرة إستراتيجية منصتها على الإنترنت، وهو الشيء الذي فعلته الكثير من الشركات الأصغر بطرح نماذج مشابهة،

وهكذا تم تطبيق كل أعراف الطرف الطويل المعتادة ، وهذه الشركات تشكل إجمالي بيئة البرمجيات في منصات الخاصة وتقدم ميكانيكيات الترشيح (التي تبدأ من قائمة الأصناف الأكثر بيعاً وانتهاءً بمراجعات المستخدم). ويساعد ذلك في جعل الناس يتحركون بثقة تحت منحني بيئة التطبيقات التي قد تناسب احتياجاتهم أكثر من برنامج متناغم واحد يصلح للجميع الذي كان يهيمن على السوق حتى الآن، ويربط هذا النموذج بصورة جيدة الرأس بالطرف.

ومن المبكر الحكم بمستوى الجودة الذي ستحققه الأسواق الجديدة للبرمجيات، ولكنها مع ذلك مثال آخر عن كيفية تغيير اللعبة عن طريق خفض التكاليف، وكما قال "جو كروس" الرئيس التنفيذي لشركة "جوتسبوت" (وهي شركة برمجيات أخرى تحاول تطبيق هذه الإستراتيجية): "حتى الآن كان التركيز على عشرات الأسواق للملايين، بدلاً من ملايين الأسواق للعشرات". وهو مثل العدد المتزايد من الناس، يراهن على صعود الأسواق الصغيرة.

قول

يعتبر سوق الإعلانات التقليدي صناعة كلاسيكية تركز على النجاح، حيث تعزز التكاليف المرتفعة التركيز على أكبر البائعين والمشتريين، والطريقة التي يعمل السوق من خلالها أن المعلن (شركة جنرال موتورز على سبيل المثال) لديه ميزانية للتسويق، فتقوم شركة "جنرال موتورز" بتفويض شركة إعلان لإعداد بعض الإعلانات ثم تفويض شركة شراء واستئجار وسائل إعلام لنشرها في التلفزيون، والإذاعة، والصحف، والإنترنت.

ومن ناحية أخرى، نجد في الوقت نفسه أن وسائل الإعلام التي تعتمد على الإعلانات لديها قواها الخاصة لمبيعات الإعلان، التي تستقطب المعلنين ومن خلال آليات الإعلان، وإذا سار كل شيء بصورة جيدة تحدث صفقات بملايين الدولارات.

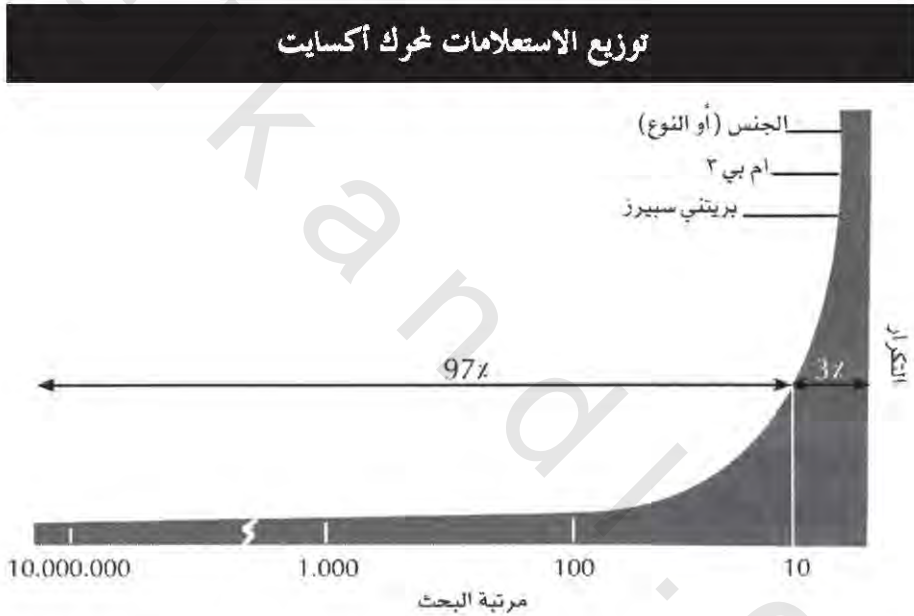
ومعظم الإعلانات سواء كانت تنشر على صفحات صفراء أو خلال مباريات "سوبر باول" يتم بيعها عن طريق المحادثات التلفونية المتتابعة، والزيارات المتوالية. والقليل منها يظهر لأن شخصاً ما يريد أن يعلن. وفي الوقت الحالي، لا يقوم مندوبو المبيعات بلي الذراع فحسب، بل يعملون كمستشاري إعلان يحددون للمعلنين أكثر السبل تأثيراً لاستخدام وسيلة محددة، أو أساليب مبتكرة جديدة ناجحة عن تفكير عميق، لتوصيل رسالة المعلن. وكل ذلك يعمل بكفاءة، ولكن بسبب كلفته العالية يفرض تكلفة خفية: التركيز على شركات الإعلان الكبرى، التي تحقق أكبر ربح من الإعلانات المتوقعة. وبعبارة أخرى يتحيز النظام لرأس منحني الإعلان.

وكما هو الحال في كل سوق درسناء، يمثل ذلك الرأس جزءاً صغيراً جداً من قدرات السوق، ولكن لأن بيع الإعلانات بالطريق التقليدية مكلف جداً، ترك المعلنون الأقل قدرة لأجهزتهم الخاصة، بالحدث عبر الهاتف ونشر إعلان سري، أو إرسال نسخة عرض مصمم في المنزل إلى صحيفة محلية.

وكانت هذه طريقة عمل الإعلانات في معظم فترات القرن الماضي، ولكن في عام ٢٠٠١م بدأت قوقل بعد مرور عامين على تأسيسها - الذي يعتبر أسرع محرك بحث في العالم - في البحث عن نموذج تجاري مناسب، وكما جعل أسلوب البحث يختلف عن أساليب البحث السابقة، قرر جعل طريقته في الإعلان مختلفة أيضاً. وباستعارة نموذج رائد صممه قبل عدة سنوات "بييل غروس" المقاول الذي أسس شركة "أوفرشر"، أسس قوقل ما أصبح فيما بعد الطرف الطويل الأكثر فعالية في سوق الإعلان العالمي.

وما حققه قوقل هو توسيع قاعدة مشتري وبائعي الإعلانات المحتملين بدلاً من صرف معظم التكلفة على شراء وبيع الإعلانات، ويمكن أداء معظم العمل تقريباً عن طريق برامج الحاسب، وبالتالي انخفاض الحاجز الاقتصادي الذي يمنع من الدخول والوصول إلى سوق أكبر.

ويمتاز نموذج قوقل الإعلاني بثلاث مزايا مهمة للطرف الطويل. أولاً، يعتمد هذا النموذج على كلمات البحث الأساسية بدلاً من صورة الشعار، وكما شاهدنا بالفعل، أنه في الواقع يوجد طرف طويل غير نهائي من الكلمات والكلمات المركبة. وتعمل مصطلحات البحث بالطريقة نفسها - وهنا رسم بياني لمصطلحات البحث (سيركا ٢٠٠١) مقدمة من جو كروس، المؤسس المشارك لمحرك بحث إكسايث Excite :



وتسهم العشر كلمات الأكثر استعمالاً بما يعادل ٣ في المائة من عمليات البحث، ويتوزع الباقي بين عشرات الملايين من مصطلحات البحث الأخرى، وما حققه قوقل أن كل واحد من مصطلحات البحث الفريدة تمثل بالقدر نفسه فرصة فريدة للإعلان: عشرات الملايين من التعبيرات المهمة، كُلُّ واحدٍ منها يمكن تحويله إلى فرصة إعلان مستهدفة بشدة إذا تحدد مكان وضع الإعلان بحسابات ترتيب الصفحة نفسها، مثل تلك التي تعيد نتائج بحث قوقل.

ولكن كيف يمكن بيع عشرات الملايين من الإعلانات الفريدة؟ هنالك إجابة واحدة فقط: دغ البرمجيات تفعل ذلك. وهكذا ظهر الطرف الطويل لقوئل - الخفض الكبير في تكلفة الوصول إلى السوق - وتقوم تقنية قوئل على نمو نموذج سهل ورخيص جداً، أي شخص يستطيع أن يصبح معلناً في قوئل بشراء كلمة مفتاحية عن طريق عملية مزاد أوتوماتيكي حيث لا يزيد الحد الأدنى للمناقصة على ٠.٠٥ دولاراً على كل نقرة بالفأرة.

ولم يكن استخدام نموذج الخدمة الذاتية أرخص لكل من قوئل والجهة المعلنة، بل أوجد ذلك أيضاً إعلانات أكثر فعالية. ويقدم قوئل الأدوات لتصميم الإعلانات حسب رغبة العميل وفحصها لتحقيق أعلى قدر من "النقر العابر" (عندما ينقر العميل على الإعلان وينتقل إلى موقع الجهة المعلنة)، ومن المعتاد أن يُشعّب المعلنون كلماتهم المفتاحية ونسخة الإعلان حتى يحصلوا على النتائج التي يرغبون فيها. وعلى كل حال من الذي يعرف عملهم أكثر منهم؟

وننتج عن هذا النموذج توسيع نشاط قوئل الإعلاني على امتداد الطرف بقدر أكبر مما حققته أي شركة أخرى على الإطلاق. واليوم نجد آلاف المعلنين الصغار في قوئل لم يعلنوا في أي مكان آخر من قبل. وبسبب نموذج الخدمة الذاتية، والأداء القابل للقياس، ورخص تكلفة الدخول، والقدرة الدائمة على التشعب وتحسين الإعلان، اندفع المعلنون نحو هذه السوق الجديدة. ولم تكن هنالك حاجة للّبي أذرعهم؛ ولا حاجة لأن يقوم أي إنسان من قوئل بالاتصال بهم، وكانت النتيجة: القليل من الموظفين ونموذج يعمل بالفاعلية نفسها في الطرف والرأس.

وفي النهاية، فعلت قوئل الشيء نفسه بالنسبة للناشرين. تقليدياً، يوجد نوعان مهمان من الناشرين عن طريق الإنترنت لجني الأرباح من الإعلان. إما بتأجير قدراتهم في مبيعات الإعلانات، وإغراء المعلنين المحتملين، وإما بتشكيل شبكة إعلانات وأخذ ما يُقدم لهم بأسعار زهيدة. وجدت قوئل أن تقنية العثور على الوسيلة الملائمة نفسها،

التي قد توفق بين الإعلان الصحيح مع كلمة مفتاح البحث، يمكن أن تضع الإعلان الصحيح في محتويات طرف ثالث.

واليوم، تستطيع أي صحيفة مثل "نيويورك تايمز"، أو أي مدون وضع سطرين لغة ترميز النصوص التشعبية HTML على الموقع الخاص بالصحيفة، أو المدون، وعرض إعلانات قوغل بهدف الإعلان لأي محتوى يقدمه الموقع. ومرة أخرى العمل هنا يتم عن طريق الخدمة الذاتية: لا حاجة إلى ترخيص أو اتصال هاتفي. وعلى كل نقرة على الإعلان يدفع المعلن لشركة قوغل، وتقوم قوغل بتحويل جزء من المال لصاحب الموقع الذي يعرض الإعلان.

ولا تهتم قوغل بأن يكون المعلن محترفاً أو هاوياً، أو بضيق أو اتساع المحتوى، وإذا لم تنجح الإعلانات تقوم قوغل بإبدالها أوتوماتيكياً بإعلانات مختلفة لترى ما إذا كان أداؤها أفضل. ولأن الصفحات ("الجرد") لا تكلف قوغل أي أعباء مالية، فهي تتحمل تشغيل الإعلانات الفاشلة التي لا ينقر أحد عليها، ويتحمل الطرف الثالث الناشر "تكاليف فرصة" الدخل المحتمل الضائع، وهذه طريقة ناجحة لتوسيع سوق الإعلان لطرف طويل في مجال النشر، يشمل مئات الآلاف من المدونين.

وشرح "إيريك سشميدت" الرئيس التنفيذي لشركة قوغل في أول اجتماع لحملة الأسهم لماذا يصف مهمة قوغل "بخدمة الطرف الطويل".

وبداً بعرض شريحة عن قانون القوة بالدولار في المحور الرأسي والناس في المحور الأفقي، وكانت شركة "وول مارت" في القمة، والرقم "٦ بلايين" في نهاية الطرف، وشرح "سشميدت" ذلك قائلاً:

في العام الماضي نظرنا إلى سوقنا وسألنا أنفسنا: "كيف يسير عملنا؟" إذا نظرتم إلى المعلن، فالسوق الذي نعمل فيه يتكون من الشركات الكبرى - مثل وول مارت - في العالم، وينحدر ليشمل الشركات الصغرى في العالم والأفراد. ونسمى ذلك بالطرف الطويل. والكثير من الناس يتحدثون عنه - إنها فكرة رائعة -.

نظرنا إلى ذلك وقلنا "إننا نعمل بصورة جيدة حتى الآن في هذه الشركة متوسطة الحجم، التي تُدار بصورة جيدة، وبها موظفون أذكىء يحلون المشاكل، ولكن كيف نعمل جيداً لحل مشاكل الشركات الكبرى؟" وعليه جلبنا إلى ذلك العالم مجموعة من الأدوات لشركات الإعلان الكبرى التي قد تستخدم خدماتنا في كل أقسامها التي تدر دخولاً كبيرة، وذلك بالطبع لأن الإعلان - في نموذجنا - يقود عملية التنبؤ والتحول ... وهكذا.

وماذا عن المشاركين الأفراد، والشركات الصغيرة، وشركات الأفراد، والشركات التي يملكها شخصان؟ لقد بنينا مجموعة من أدوات الخدمة الذاتية الصغيرة التي سمحت لهم باستخدام هذه الخدمة أوتوماتيكياً. وهكذا سرنا في الاتجاهين، بالعمل في القاع عن طريق الخدمة الذاتية، تمكنا من الوصول إلى المعلنين الذين يقعون خارج نطاق الإعلان التقليدي، وبالسير نحو القمة تمكنا من احتلال مكان شركات تاريخية ضخمة وفي الوقت نفسه امتلكتنا مساحة جديدة لم تكن متاحة على الإطلاق لهذا النوع من خدمات الإنترنت.

وفيما بعد شرح لي "سشميدت" كيف تمثل هذه الملايين من العملاء الصغار ومتوسطي الحجم طرفاً طويلاً ضخماً في سوق الإعلان :

الشيء المدهش في الطرف الطويل هو مدى طول هذا الطرف، وما عدد الشركات التي لم تخدمها مبيعات الإعلانات التقليدية، ويجب الاعتراف بأن الشركات مثل شركتنا حققت توزيعاً أوسع مما كان متوقعاً، وهذا شيء كان العلماء يدركونه منذ عهد بعيد، لكن أحداً لم ينتبه إليه، وعندما نظرنا إلى شركتنا، استنتجنا أننا بنينا نموذجاً كان أداؤه ممتازاً بصفة خاصة في منتصف المنحنى، وبعد قراءة المقال {الأصلي}، نظرنا إلى الطرف وسألنا أنفسنا: "كيف نعمل للاستفادة من هذه الفرصة؟"

ولنأخذ منحني الشركات العالمية مرتبة حسب الدخل، نجد "وول مارت" الشركة الأولى، وعليه ما هو المدخل الأخير؟ اتضح أنه شخص من الهند يحمل سلة

وبيع شيئاً من إنتاجه. والمنطقة تحت المنحنى التي تضم حوالي بليون شخص تشكل الناتج الإجمالي المحلي للعالم، وعليه فلنبدأ من القاع ونتحرك إلى أعلى المنحنى حتى تصل إلى أشخاص لديهم اتصال بالإنترنت، فهم متعلمون إلى حد معقول، ولديهم أعمال صغيرة، وهم يودون تسويق منتجاتهم، وسألنا أنفسنا: "ما هي الفائدة التي سيجنونها من نموذجنا لزيادة دخولهم؟" وكانت الإجابة أننا إذا سمحنا لهم بتوسيع أعمالهم خارج حدود القرى التي يعيشون فيها، فسوف يصلون إلى سوق أكبر، وسيجدون المزيد من الموردين، ومنافسة أسعار أفضل، وهكذا.

وهناك الكثير من الأسباب للبطء في تحقيق ذلك، ومعظمها أسباب خاصة بالبنية التحتية، وعليه فلنفرض جدلاً أننا لم نركز على ٩٠ في المائة من الناس، مع ذلك سيكون الباقي ١٠٠ مليون شخص، فهذا رقم كبير يسمح لك بأخذ نصيب كبير، ومع ذلك لا يزال السوق كبيراً.

والآن يزيد دخل قوقل السنوي على ٥ بلايين دولار، ويتضاعف دخلها كل تسعة أشهر، وبالرغم من أن معظم دخلها يأتي من قمة المنحنى، فمعظم عملائها موزعون في مستويات مختلفة من الطرف، ما يشير إلى أن أغلب نموها في المستقبل سيكون هناك.

وأحد الأشياء المهمة في قوقل هي الطرق الكثيرة التي تمارس عن طريقها لعبة الطرف الطويل، وكما ناقشنا فهي تعمل في جمع الإعلانات، وأنشأت سوقاً يستطيع من خلاله الطرف الطويل من المعلنين الوصول إلى الطرف الطويل للناشرين، ولكن قوقل مشهورة بأنها موقع لتجميع المعلومات، وهي بهذه الصفة أظهرت تقنيات مهمة في التطور والابتعاد عن نموذج الحجم الواحد الذي يناسب الجميع.

وإحدى المشاكل في موقع "أبل آيتونز" لتجميع الموسيقى هي الطريقة المحدودة التي تُعرض بها أنواع مختلفة من الموسيقى، والتحدي نفسه موجود في مجال المعلومات - قد تبدأ كلها بكلمات، ولكنها قد تظهر في عدة سياقات مختلفة. وتدرك قوقل أن

اختلاف السياقات يتطلب طرقاً مختلفة في التقديم، وعليه قد تكون ترغب في البحث عن مكان، فمن المحتمل أن تحتاج إلى النظر إلى خارطة، وعندما تبحث عن صورة قد تحتاج إلى توضيح بصري، وإذا كنت تبحث عن فيديو فربما تحتاج إلى مشاهدته، وهكذا نعيد أن الحجم الواحد لا يناسب الجميع - حتى في مسألة البحث - والآن تقدم قوئل أساليب مختلفة للبحث "الرأسي" (البحث فقط في إطار نوع واحد): قوئل لوكال، وقوئل سكولار (أوراق أكاديمية)، وقوئل مابس، وفروغل (منتجات)، قوئل نيوز، وقوئل بوك سيرش، وقوئل فيديو ... وإلى آخره.

والآن أصبحت قوئل مرتبطة بياهو، ومايكروسوفت، وغيرها، وعليه فالزيادة الرأسية لسوق البحث هي بكل بساطة مسألة تقسيم المجموع إلى بيئات حسب الاحتياجات المختلفة، وكل منتج من منتجات بحث قوئل له عرض خاص، ويأخذ من التقسيمات الفرعية لعالم المعلومات ما يعطي أكثر النتائج موافقة وفائدة، وبعبارة أخرى تصمم قوئل عرض البحوث حسب رغبة العميل بطريقة مفيدة لكل وسيلة معينة.

وميزة ذلك أنك إذا كنت تعرف على الأقل نوع الشيء الذي تبحث عنه، وإذا استخدمت مجموعة مركزة وجيدة التقسيم بدلاً من مجموعة عامة، فإنك ستحصل على نتائج أفضل، وكلما كانت النتائج أفضل، زاد احتمال استمرار الحفر لأعماق أبعد بهدف الوصول إلى الطرف الطويل لكل شيء.