

الفصل

نموذج غونزو

«كان تومسون Thompson بوصفه غونزويًا حقيقياً ورئيساً، مراقباً سلبياً في الريبورتاج الذي أجراه لمصلحة Rolling Store Magazine بعنوان Fearing and Loathing، ولكنه لعب دوره الاستثنائي الخاص بوصفه توم أوبيدلام Tom O'Bedlam غير الرسمي بالنسبة للأحداث التي غطاها». معجم أكسفورد الإنكليزي - عن النيوزويك⁽¹⁾
The Oxford English Dictionary Quoting Newsweek.

«كان أُر (Orr) مجنوناً ويمكن تعليمه. كل ما كان ينبغي أن يفعله هو السؤال، وحالما يطرح سؤاله، لا يعود مجنوناً وربما يطلق مزيداً من المهمات». جوزيف هيلر، كاتش - 22
Joseph Haller, Catch - 22

على الرغم من أن قراء كثيرين ربما يقفزون مباشرة إلى هذا الفصل، إلا أن منطقهم ربما يكون مربكاً بدون الطريق الدائري الذي يُفضي إلى نموذج غونزو المقترح هنا. لا يُحدّد هذا الطريق بالفصل

السابق من هذا الكتاب، بل يحدده تاريخ العمل في القرن العشرين. ولنلخص بإيجاز العناصر الأساسية. لقد حشد الإنتاج الكتلي واقتصاديات الحجم المرافقة له العمل التجاري خلال المئة سنة المنصرمة. وبما أن هذا النموذج الإنتاجي كان ناجحاً جداً فقد استمر في تشكيل وتكوين سلوك العمل فترة طويلة حتى بعد صعود النموذج الصناعي الذي نشأ منه. أما سبب هذه الديمومة المؤلمة فربما كان إلحاح وسائل الإعلام العامة التي ظهرت استجابة لحاجات العمل بوصفها موجهات حاسمة للأسواق الكبرى. ساهمت الإعلانات الإذاعية في أسلوب العمل من القمة إلى القاعدة المتمثل بـ «أصدر الأمر، وتحكم به»، مثلها في ذلك كمثل إدارة الشركات الصناعية الكبرى التي تضم آلاف العمال ويرتبط بها ملايين الزبائن. إذا كان يبلغ الموظفون والزبائن على حد سواء ما ينبغي أن يفعلوه - سواء بالطلب إليهم أن يعملوا بجد أو يتبضعوا بنشاط - ولكنهم لا يسألون أبداً بأية طريقة واقعية عن مداخلهم أو آرائهم.

كان سيناريو التسويق الجماهيري، والإعلام الجماهيري الأساسي قد بدأ يتغير جوهرياً قبل ظهور الإنترنت بفترة طويلة. وما أن اتسع مدى المنتجات والخدمات اتساعاً هائلاً بحيث أصبحت متوافرة بفضل التنافس العالمي، حتى أخذت الأسواق الكبرى تتجزأ إلى قطاعات وبيئات كثيرة. كما أن المنافسة ذاتها أحدثت ضغطاً هائلاً على الشركات أجبرها على الالتفات إلى قوتها العاملة بأكملها بحثاً عن تحسينات في مجريات العمل وعن أفكار إنتاجية جديدة. لم يسفر

تمكين العاملين من رفق مثل هذه الأفكار العميقة - كما لو أنها امتياز منح لهم الذي يعود الفضل فيه لهبات الشركات - سوى عن تغيير قليل من الطبيعة السلطوية المتأصلة في الإدارة، على الرغم من أن كثيراً من الشركات زعمت أنها منحت العمال سلطة التغيير. إذ بقي أسلوب «أصدر الأمر وتحكم به» هو النظام الحالي. وينطبق الأمر نفسه على الأسواق. إذ على الرغم من وجود حديث عن منح الزبون سلطة ما، فإن الشركات ما زالت ترسل مطالبها عن طريق إذاعتها إلى قطاعات مجردة محددة سكانياً لا تعرف عنها سوى القليل جداً، والتي لا يربطها بها من العلاقات الأصلية سوى القدر اليسير.

لقد سرّع مجيء الإنترنت هذه الاتجاهات كثيراً. وفي حين أن الإنترنت لم يحدث تحولات طويلة الأمد، فقد لعب دوراً محفزاً تفاعل في عملية تطور في العمل أسرع مما كان ممكناً بدون شبكات الإنترنت العالمية. كما أسفر هذا التغيير في سرعة العمل عن تغيير في نوعية العمل الذي سيدوم نابضاً بالحياة من الآن فصاعداً. لقد صاحبت واقعة ترابط المشاهدين والأسواق تغييراً جوهرياً في العالم، الأمر الذي جعل العالم يستمر في التغيير، نتيجة لذلك. إذ أطلق هذا المحفز تفاعلاً متسلسلاً لا رجعة فيه.

ومع ذلك، ما زال التيار الرئيسي للإعلام والتسويق المشترك غافلين عن هذه التغييرات طالما أنهما مستمران في الاعتماد على الافتراضات الضمنية الراسخة العائدة إلى النموذج الإذاعي السابق لظهور الإنترنت. فاستراتيجية النعمة، والتعامي، لا تقدم حماية

إطلاقاً، بل تزيد من المجازفة والخطر، طالما لم يُدرَك ذلك الخطر. كتب أحد أفضل المفكرين في مجال التسويق، تيودور ليفيت Theodore Levitt قبل أربعة عقود حول الأثر الكارثي لمثل هذا التعامي على حقبة العمل الأولى.

ظل ملوك السكك الحديد واثقين بأنفسهم ورابطي الجأش حتى بعد ظهور السيارات والشاحنات والطائرات. فلو قلت لهم قبل ستين سنة أنهم في غضون ثلاثين سنة سيكونون مستقلين على ظهورهم مفلسين ويطلبون مساعدات من الحكومة، سيردون عليك بأنك فاقد عقلك تماماً. إذ، ببساطة، لم يكن مثل هذا المستقبل ممكناً. بل لم يكن قابلاً للنقاش، ولم يكن مسألة فيها نظر أو مسألة يمكن لذي لب أن يعتبرها جديرة بالنظر⁽²⁾.

إن أي شخص يتجرأ، باستخدام لغة مختلفة قليلاً، على تحدي التفوق «الواضح» والراسخ لبارونات السكك الحديد، يمكن اعتباره غونزويًا. يا للهول، والجنون، يُتهم اليوم كل من لا ينحني احتراماً وتقديساً لسيطرة مماثلة واضحة لا يستطيع أحد التصدي والتي يتمتع بها كل من AOL / Time Warner، Disney، وNews Corp، وغيرها من مثل هذه الإمبراطوريات الإعلامية بأنه مسلوب العقل ومخبول، أو يتهم بالجهل المطبق والسذاجة الميؤوس منها. ولكن سادة الإعلام الكوني هؤلاء يبدون ثقة عمياء تماماً كتلك التي كانت تبديها شركات السكك الحديد قبل قرن من الزمان. وليس أمامهم سوى ثلاثين سنة

أو ستين حتى يكتشفوا غرورهم هذا. بل ربما ليس أمامهم أكثر من ثلاث سنوات.

إذاً ماذا يحدث لو كانت «الخيول الحديد» للإذاعة على وشك مواجهة إعلام معادل للسيارة والطائرة؟ ماذا لو أن ملايين الأميال من المسارات الثابتة التي استلزمت مثل هذه التكاليف الباهظة جداً أصبحت على وشك أن تكون زائدة لا لزوم لها بفضل ظهور طرق من بُعد غير مرئي لزعماء هذه التجمعات المختلطة العظيمة الوثائقين بأنفسهم برباطة جأش؟ وأيضاً، ماذا لم يكن لهم علاقة بذلك؟ ليست الاحتمالات وشيكة الوقوع، بل هي موجودة بصورة ملموسة. فهناك دعوة إلى التغيير السريع في وسائل النقل ووسائله، وكل ما يعود إليها من مجازات واستعارات، بدءاً من السكك الحديد حتى الملاحة البحرية، لأنه مهما بلغ ميشيل إيزنر، وروبرت مردوخ، وستيف كيس Steve Case وغيرهم ملوك الموجات العريضة من مهارة في إعادة تنظيم الكراسي على ظهر سفنهم العملاقة Titanics فإن جبلاً ثلجياً أضخم من سفنهم هذه سينفصل عن جليد قارة القطب الجنوبي البعيدة ويجرف طريقهم حاملاً أسماءهم محفورة عليه. ذلك الجبل الجليدي، بالطبع، هو الإنترنت. فإذا ما استجاب إله عادل لدعائي الحار بأن أكون جيمس كامرون James Cameron الموعود بلقائهم، فإن قلبي سيظل ينبض، وينبض. فرق السينما تقف منتظرة في سبع قارات. ولسوف تنتشر الثورة في طريقة عرض حادة، صورة وصوتاً، على الإنترنت.

وماذا سيحدث للعمل التجاري عندئذ؟! ماذا سيحدث إذا ما جُرِّدت الشركات من أي وسيلة للإعلان؟ ومع ذلك، هذا هو السؤال الخاطيء تماماً. فالشركات لا تأبه كثيراً بالإعلان، أكثر مما أبهت بالسكك الحديدية. إن ما أولته اهتمامها منذ مئة سنة خلت هو إيصال السلع إلى السوق، بأي وسائل أكثر فعالية. وإن ما يهتمون به اليوم هو الاتصال بزبائن محتملين والارتباط بهم بأي وسائل أكثر فعالية. ففي الأيام التي سبقت ظهور الإنترنت، عندما كانت الوسيلة الوحيدة لإنجاز ذلك - السكك الحديدية للتسويق العابرة للقارات - كان الإعلان نتيجة محتومة، ولكن ليس الإعلان مكلفاً جداً فحسب، بل هو وسيلة عاجزة بصورة مضحكة عن الوصول إلى علاقات منتجة أو تشكيلها، وذلك بسبب وجود مصفوفة متشظية بازدياد من الأسواق المترابطة بالإنترنت. فهناك الكثير من هذه الأسواق آخذ في التوالد من رحم شبكة الإنترنت والصعود من القاعدة إلى القمة، ولكنها ما زالت غير منظورة لدى الأدوات التحليلية للبحث السوقي.

تشكل أسواق الميكرو هذه حول وسائل إعلام الميكرو؛ فهناك ملايين المنشورات الإنترنتية الصغيرة التي أخذت تجذب الملايين من تحت مستوى رادار التسويق التقليدي (بل وتهزأ بهذا الرادار) والتي تستطيع - مع افتراض وجود إطار مختلف جذرياً عن إطار الإعلان التقليدي - أن تكون وسيطاً بين الشركات والزبائن المحتملين. وهذا هو الإطار الذي يهدف النموذج الغونزوي إلى تقديمه.

تطبيق البرنامج

يصف ميزان هذا الفصل كيف أن الشركات تستطيع الانفتاح على أسواق جديدة بطرق أكثر ذكاء وبروح أكثر صداقة، بتبنيها هذا النموذج وبوسائل أكثر فعالية من أساليب التسويق الموروثة التي لم تعد مناسبة، والتي أتت بها نظريات العمل غير الضرورية إلى الإنترنت حتى الآن. فإن تخطيت الفصل الأول، يمكنك اعتبار هذا الفصل حلقة وصل قوية. وقبل أن تتابع القراءة عد إلى الوراء وتفحص المقطع الذي يتكلم عما آلت إليه شركة فورد للمحركات Ford Motor Company «شق الجدار» وعن «وجهة نظر النموذج الغونزوي العامة» (التأملية). إننا على وشك الغوص في الإشكالات وحلولها. إذ بدون الروابط المقترنة في السياق التي تقدمها تلك المقاطع السابقة - الحلول المتعلقة بالمفاهيم - ربما يبدو لك ما سيأتي أنه مجرد مشاكل.

التحفيز والمصادر:

من المفارقات أن هناك أسباباً كثيرة لاستفادة ألف شركة عالمية من مراحل التحول المبكرة من التسويق التقليدي إلى علاقات أسواق الميكرو الأكثر حميمية. ولا يعني هذا أن الشركات الأصغر مستثناة من تبني هذا النموذج، أو أنها ستجني نفعاً أقل. بل هو مجرد إحياء بأن الشركات الكبيرة جداً ستكون سباقة إلى الخوض في المستنقع (آخر مستنقع هو الاستثمار العفن).

أولاً: إن معظم اعتماد هذه الشركات هو على الإعلان الإذاعي،

وبالتالي فإن أكبر مجازفاتها هو الفشل في العبور من وسائل الإعلام التقليدية إلى الإنترنت، وفي أن غالبيتها لا تعي أسباب هذا الفشل، فإن الكثير منها يقوم باستكشاف مسالك أخرى للوصول إلى الأسواق الإنترنتية. وبافتراض وجود حماسة قريبة من الحماسة الدينية استجابت لها بعض هذه الشركات لمقاربات مثل «تسويق الترخيص»، فإن هذا الاستكشاف يبرق إلى الأسواق بهالة معيقة من اليأس. هذه الشركات مستعدة لأمر مختلف، ولكنها ليست متأكدة من ماهية هذا الأمر. فالنموذج الإذاعي القديم لا يساعد كثيراً في تقييم سبب كون نموذج ما أجدى من سواه، أو أنه فاشل أكثر من غيره. والأسوأ من ذلك أن النموذج الإذاعي القديم يقود إلى تنبؤات زائفة. لقد أدى هذا إلى خلط مكلف جداً، تصعد شركات إلى ظهر السفينة لتستنشق الشذى الآني للعلاجات الشافية من كل الأمراض مثل «الدفع» و«التشخيص» و«الترخيص» والتي تبين أن حياتها ليست أطول من نصف حياة فراشات النار في أواخر أغسطس (آب).

ثانياً: تقوم هذه الشركات حالياً بإنفاق سخي على الإعلان، في وسائل الإعلام اللاإنترنتية وفي أشكال التسويق الإنترنتية الموجهة إذاعياً، كليهما. سوف يخرج تمويل عمليات اختبار النموذج الغونزوي من ميزانيات وسائل الإعلام الهائلة الحجم هذه. وسوف تكون هذه الاختبارات حاسمة. فما من شركة تحول جزءاً كبيراً من مصادرها التسويقية إلى هذا النموذج دون أن تسبر غور الماء أولاً. إذ إن أسواق الميكرو ليست أسواقاً كبيرة، ولا حتى ذلك النمط من

البيئات السوقية الكبيرة التي اتبعتها الأعمال التجارية عادة. وفي حين يبدو ذلك الأمر واضحاً، لكن من المهم فهم مضامينه. فكل سوق ميكرو سوف تمثل نسبة مئوية من العائد أصغر بكثير مما تهدف إليه حالياً الأسواق من خلال التجزئة التقليدي. لذلك لا بد للشركات من إقامة منظومات أوسع من زمالات أسواق الميكرو. وباستخدام مثل عشوائي تقريباً نقول: إذا ما مثل كل زميل سوق ميكرو خارجية 1/10 من 1٪ من إجمالي العائدات، فإن الشركة تحتاج في النهاية إلى إقامة 1000 علاقة من هذا القبيل لتحل محل المكاسب التي حصلت عليها بأساليبها التسويقية الحالية.

ثالثاً: لدى هذه الشركات العالمية الكبيرة قوى عاملة كبيرة ومتنوعة جداً. ويعد هذا الأمر حاسماً لأن ما يعزز النموذج الغونزوي هو المصالح الشخصية والانخراط العاطفي في هذه المصالح. فالخطوة التكتيكية الأولى إذاً التي ينبغي للشركات اتخاذها هي تحديد ماهية هذه المصالح. أما اليوم فليس لدى معظم الشركات سوى فكرة ضئيلة حول هذا الأمر.

تدقيق رأس المال الفكري

ما زال رأس المال الفكري موضوع بحث كثير في صحف الأعمال التجارية والمؤتمرات الاقتصادية ومن قِبَل مفكري الشركات رفيعي المستوى. وأخيراً جرى ضم أفكار ناشئة تتعلق برأس المال الاجتماعي إلى هذا الخليط. وتركز معظم هذا البحث على المعرفة المتعلقة بالمنتجات وطرق الإنتاج أو على العلاقات الاجتماعية ضمن

المؤسسة. هذا الفحص الاستبطاني المعزول ترك حصة الأسد العائدة لرأس المال الفكري والاجتماعي على الطاولة. إنها هناك أمام نواظر الجميع ولكن تراث أسلوب الأمر والسيطرة حجب رؤيتها عن أعين غالبية الشركات. فهم غافلون عن التقييمات القيمة جداً والتي هي بين أيديهم فعلاً.

كان لدى كل الشركات تقريباً، في النصف الأول من القرن العشرين، سياسة «افحص عقلك عند الباب». ورغم أن هذه السياسة لم تكتب بوضوح في كتيبات المستخدمين الرسمية، فإن العاملين يعلمون بوجودها، ويتصرفون بموجبها محتفظين لأنفسهم بأفكار لتحسين المناهج القابلة للحياة والاستمرار. وعندما شرعت إدارة النوعية الإجمالية بعكس هذا التوجه، ومنحت فرق ذاتية الإدارة سلطة لا سابقة لها لتصميم بيئات العمل العائد لها، فوجئت الإدارة بالقدر الكبير الذي يعرفه هؤلاء العاملون. وتساءل قادة العمل: «كيف حدث أنكم لم تخبرونا بذلك أبداً؟» فأجابهم العاملون: «كيف حدث أنكم لم توجهوا إلينا أسئلة قط؟»

ولكننا نتحدث هنا عن نوع مختلف من رأس المال الفكري الذي أهمل تقديره لدرجة أنه غاب عن الأنظار. لم نسأل دائرة المصادر البشرية قط، «ما الذي يهتم به المستخدمون خارج إطار الوظيفة؟ اللهم إلا حين يملأون الحقول التافهة الأخرى في استمارة معطيات السيرة الذاتية المتعلقة بالخبرة والعمل، وحقول الهوايات، وعضوية النوادي، ومجموعات العمل في المناطق المجاورة، وأي شيء من

هذا القبيل . تشاءب الشركة ولا تبدي اهتماماً ، في واقع الأمر . ولكن لا بد لها من الاهتمام . فعملية الاختيار الذاتي الذي تلتقي بموجبه مجتمعات المصلحة على شبكة الإنترنت ، ليس المنتجات ، إن تصور سيث غودين Seth Godin لـ «شبكات المستهلكين» يُعدُّ أكثر بقليل من العمل الإبداعي الملائم . أما الذي يوحد هذه المجتمعات هو - دوه!! - مصالحهم المشتركة .

يكون لهذه المصالح المشتركة بعدٌ سياسي ، في بعض الأحيان ، كما هو الحال مع «مجموعات المصالح» التي تشكل قضية لدفع تغيير مرغوب فيه إلى الأمام . ومع ذلك ، فإن هذه الاهتمامات تعد عامة عادية كما في موسيقى الروك أو الأوبرا أو السير الذاتية التاريخية أو العمل الأدبي الإبداعي الملغز أو التربية البيئية أو السباحة تحت الماء (سباحة سكوبية) أو أي مصلحة أخرى من بين آلاف المصالح والاهتمامات التي يتبعها العمال خارج دائرة انشغالهم المأجور مع الشركة . وفي حين أن غالبية هذه الاهتمامات تقع في دائرة الهوايات ، فإن الكثير منها ذو صلة بالعمل المهني للفرد ، سواء أكانت الممارسة حسابية أم برمجة كمبيوترية أو بعض جوانب إدارة الأعمال . ومهما كان الشكل الذي تتخذه هذه الهوايات فإنها جميعاً نقاط تقاطع محتملة مع المجتمعات الخارجية ذات المصالح المشتركة والآخذة في الظهور على شاشة الإنترنت . وتعد هذه المصالح والاهتمامات كمجوهرات يعلوها الغبار في اقتصاد مرتبط بالإنترنت .

لا بد للشركات من فهم قيمة هذه المصالح والاهتمامات ، ومن

ثم تعيين بؤها المحددة. وهذا سوف يتطلب أكثر من بيانات غامضة عن مستخدمين ذوي قيمة عالية. بل سوف يتطلب إقامة برامج جادة لتشجيع مثل هذه المصالح وعرضها، وتنمية مجتمعات المصلحة هذه ورعايتها ضمن الشركة.

ابتكرت شركة AOL منذ زمن بعيد «حاضنة مضمون» أو «مُستنبِثاً» تتيح في داخله للمواهب المبدعة المختلفة أن تبدي ما تستطيع إنتاجه. ورفعت الشركة أفضلهم، حسب اعتقادها، في عروضها التجارية وشجعتهم. ويمكن للشركات اتباع نموذج مماثل. إنه ليس علم صواريخ. إذ كل ما يتطلبه الأمر هو فضاء إنترنتي واسع وغير مقيد خلف الجدران المشتركة المانعة لانتشار الحريق، ودعوة مباركة من الإدارة العليا للناس كي ينشئوا مواقع حول المواضيع التي يهتمون بها حقاً. وبافتراض وجود تخلف في سياسة «افحص عقلك» فإن غالبية المستخدمين لن تسهم في شيء ولا ترفد شيئاً. ولا بد من دراسة الحوافز بعناية، كإعطاء إجازة من العمل لإنتاج مثل هذه المواقع. على أي حال، يمكن للحوافز المغرية جداً أن تزيل مصفاة هامة من مصافي النوعية. فأولئك الذين ينزعون بالفطرة إلى الإسهام والرفد سيندفعون بدرجة عالية من الحماسة لإيصال عواطفهم إلى الآخرين، وهذه هي أكثر المواد قيمة يمكن للشركة أن تستنبطها. وتشكل هذه العواطف وهذه الحماسة توافقاً جيداً مع روح عصر الإنترنت.

وما إن ينطلق البرنامج بالعمل حتى يبدأ مطورو هذه المواقع

الداخلية بإدراك أنهم يشاركون اهتمام عمال آخرين لم يلتقوهم أبداً، ولا يُعدُّ هذا مفاجأة في شركة تضم أكثر من 100,000 مستخدم. إذ يجب أن تشجع الشركة التعاون بين مثل هؤلاء الأفراد والجماعات. والهدف هو موقع واحد حول كل موضوع اهتمام يوحد جميع المواهب والخبرات التي يستطيع أعضاء المجتمع جلبها إلى الفريق. مثل هذه المبادرات، بحد ذاتها، تدهش الشركات التي تشجعها بجد، إذا كانت الظاهرة - من خلال مفعول هوثرن Howthorne Effect فقط - التي تزداد بموجها إنتاجية العمال كلما أولتهم الإدارة انتباهها، نعم تدهشها لأنها تكون حدثاً نادراً. والطريقة الأقل أكاديمية لوصف هذه الظاهرة هي استعادة السؤال: «كيف حدث أنكم لم تسألوا أبداً؟»

تعيين الأفضل مما ينجم

المسألة ليست هي الإنتاجية، على أي حال، بل هي التسويق. هنالك مسار لمثل هذا العمل، وشعاعه الموجَّه يخترق جدار النار ويتجاوزه. ولا بد من ربط هذه المسألة بأسواق الميكرو الخارجية. ولإنجاز ذلك لا بد للشركة من تقييم المواقع التي غدتها عن طريق برنامج «استنبات» كهذا، واختيار أفضل النتائج من أجل تحقيق مزيد من التنمية والتطوير. وهنالك معياران حاسمان لما تعنيه كلمة «الأفضل» هنا. المعيار الأول يمكن أن يكون تحدياً خطيراً لمؤسسات كثيرة. إذ إنه يستدعي فهم ماهية «الصوت». ومن المقاييس الجيدة التي يمكن استخدامها في هذا المقام - الممارسة الأسوأ، إن كنت

محافظاً على المسار - هو اختيار مواقع أبعد ما يمكن عن منطق الصفحة الأساسية النموذجية المشتركة الفارغة من أي مضمون، والتي يمكن أن يصل إليها الإنسان. تتضمن العناصر التي ينبغي البحث عنها الأسلوب الشخصي، والفروق بين الآراء، وروح الفكاهة، والمعرفة العميقة للمنطقة - والمقدرة على التعبير عنها - إضافة، إن كنت محظوظاً، إلى السمة الغونزوية التي لا تُعرّف. إن الشركات التي تروج ما هو لطيف ومعطر - أو بعبارة أخرى، تروج الهراء الذي توصله عبر «اتصالاتها التسويقية الحالية - ربما لا تضع قدمها على هذا الطريق أبداً، بل تضيع وقتها سدى.

أما المعيار الثاني لما يُشكّل أفضل ما ينتج فيستدعي المواءمة مع أسواق الشركة. هذه أرض مخادعة. هناك في مثال فورد الوارد سابقاً رابطة مميزة (وإن لم تكن واضحة) بين البستنة العضوية ومنتجات الشركة، وبصورة محدّدة، لا يوجد من سينقل السماد في حديقة الأسرة. ولكن لا ضرورة لوجود مثل هذه الرابطة الواضحة. فإذا ما كان الناس خارج الشركة مهتمين بالطبخ، مثلاً، فإن مثل هذا التركيز يمكن أن يكون جذاباً لبعض أسواق الميكرو الإنترنتية حتى وإن لم تقدم الشركة أي منتج له صلة مباشرة بذلك. وإن كانت الأسواق التي تريد جذبها أسواقاً عامة، فإن الشركة تحدث اختلافاً طفيفاً. وطالما أن منتجاتها أو خدماتها مقيدة لمثل هؤلاء المشاهدين فإنه ينبغي عدم استبعاد مثل هذه المصالح والاهتمامات الموضوعية. على أي حال، إذا ما كانت الشركة تصنع علب سرعة من معدن

الموليبدنوم molybdenum للبلدوزرات، فإن الطبخ يكون بعيداً عن هذا المجال. ينبغي أن تستخدم الشركات، لدى اتخاذ القرارات بشأن المناطق التي ستركز عليها، الحصافة التي اختزنتها من جهودها السابقة في عملية السوق سكانياً. كما ينبغي أن تستخدم الحس الباطني كذلك. وسوف تخطئ. وهذا أمر لا مفر منه، ولكن طالما أن هذه ليست استراتيجية أسواق كبيرة، وأن عشرات أو مئات المواقع سوف تقدم إلى شبكة الإنترنت عموماً، فلن تكون هناك غلطة مميتة. ومن جهة أخرى، فإن التأكد من حدوث خطأ يجعل مسألة إقامة قاعدة لإصلاح مثل هذه الخطوات الخاطئة مسألة حاسمة بحيث لا تؤدي أي خطوة إلى كارثة أو تسفر عن إرادة سيئة سواء في داخل المؤسسة أو خارجها.

تعيين الشركاء الخارجيين

يتمثل التحدي هنا في تحديد مواقع إنترنت خارجية ومستقلة تشكل تطابقاً طبيعياً مع مصالح المستخدمين الداخليين واهتماماتهم التي تم تعيينها في الخطوة السابقة. فمقارنة مصالح من هم في الشركة بمصالح من هم في السوق توفر إمكانية توليد محادثات حول أمور ذات أهمية فعلاً بالنسبة لأسواق الميكرو الإنترنتية. وبغض النظر عن مدى صعوبة وجود رغبة كهذه لدى الشركات، فإنه ليس من المحتمل أن تعطي هذه أسواق الميكرو هذه إذنها بالتحدث في أعاجيب منتج شركتك. ومع ذلك، فإنها ربما تمنح إذنها إلى الأفراد الذين يصدف أنهم يعملون لمصلحتك كي يشاركوا في البحث الجاري، الذي تتمثل

طبيعته في بيان السبب الذي أدّى إلى وجود أسواق الميكرو، في المقام الأول.

والواقع أن هذه لن تكون أسواقاً أبداً حتى تصبح الشركة قادرة على البيع إليها، ومن المفارقات المذهلة، أنها لن تغدو أسواقاً طالما أن هدف الشركة الأساسي هو أن تفعل ذلك. يُعدُّ أمراً حاسماً فهم واقعة أن الهدف الأولي لمثل هذه التقاطعات الداخلية / الخارجية هو إقامة علاقات من الثقة الأصيلة بين المشتركين في مصالح جوهرية معينة. وأي محاولة لنسف هذه العملية أو قطع الطريق عليها باستخدام تقنيات تسويق تطفلية سوف تسفر عن نتائج وخيمة مدمرة فورية. كما تُعدُّ معرفة الموظفين المنخرطين في هذه البرامج حاسمة أثناء البحث عن شركاء إنترنتيين خارجيين. إضافة إلى أن أكثر الأصوات وضوحاً ومعرفة لدى الشركة تنزع إلى أن تكون مألوفة لدى المصادر الإنترنتية الخارجية ذات الصلة بصورة حميمة. إذ ستعرف أي مواقع هي الأفضل، وأيها الأسوأ، وأيها هامشية، وسوف تكون مثل هذه المعلومات جوهرية في اتخاذ قرارات جيدة بشأن زمالة أسواق الميكرو. وسوف تكون مثل هذه الخبرة، عادة، ذات صلة وثيقة بمصالح الفرد واهتماماته المحددة. هناك، على أي حال، بعض الموظفين المتمتعين بمهارات استخباراتية سرية، وحاسة شم قوية لمعرفة المواقع الواعدة، سواء أكانوا ضليعين في مجال هذا الموضوع الخاص أم لا. وينبغي أن تدرس الشركات مسألة تحويل متعددي الاختصاصات والمواهب هؤلاء إلى كشافة إنترنتيين،

يشبهون كشافة A&R (من فنانين ومتدربين) الذين تستخدمهم شركات التسجيل الموسيقية الكبرى للبحث عن مواهب جديدة. ولسوف يكون تعيين أسواق ميكرو إنترنتية ناشئة انشغالاً مستمراً، وسوف تشكل عمليات الاستكشاف التي تقوم بها A&R مظهراً هاماً من مظاهر التسويق المشترك، كما ينبغي أن تفعل منذ بداية الدخول المشترك إلى الشبكة.

ليس أفضل المرشحين الخارجيين لهذه الشراكة هم بالضرورة خير ما يُؤطد. إذ كلما كان الموقع أكثر أناقة، وكان جمهوره الموجود أكبر، كانت تكاليف العلاقة المحتملة أكبر، وهنا حيث يمكن لـ«رادار الصوت» أن يدفع حصصاً أكبر. إن المرشح المثالي هو موقع ناشئ ممتع، ملتزم، فارض وجوده، مبدع، مستقل، وإن كنت محظوظاً، يكون غونزويًا. إذ سيكون أقل عرضة لأن يتكبل بالقيود الضاربة جذورها في التسويق السابق أو في علاقات رأس مال المشاريع التجارية. وسوف يحتاج، بصورة حاسمة، إلى مصادر من النوع الذي يستطيع الضمان المشترك تقديمه.

الضمان والدعم

ماذا تعني كلمة «ضمان» بالضبط؟ الضمان أو الدعم في الأساس شكل من أشكال الرعاية بالمعنى الذي كان يستخدم في عهد النهضة. والواقع أن الممارسة التي يصفها هذا المصطلح كانت استهلالاً لعصر النهضة. ففي القرن الرابع عشر الميلادي قامت أسرة ميديشي Medici المصرفية برعاية قوية لفنانين مثل بوتيسيللي Botticelli، ودا فينشي

Da Vinci ومايكل أنجلو Micheal Anglo الذين ما كنا نسمع بأعمالهم لولا مثل هذا الدعم المشترك. صحيح أن كلمة «رعاية» حملت دلالة سلبية جداً، كما في قولك «لا ترعاني (لا تتفضل عليّ)!!»، لكننا سنعالج هذه الأمور في المقطع الآتي لدى بحثنا مشكلة النفوذ.

أليست كلمة «ضمان» مجرد كلمة خيالية للكفالة أو الرعاية؟ الجواب حسب استخدام المصطلح هنا، لا بالتأكيد وبصوت عالٍ. ترتبط الرعاية، ضمن التفكير التسويقي المشترك، بالإعلان ارتباطاً لا ينفصم أبداً، والضمان أو الدعم لا يتضمن الإعلان. والواقع أن هذا المصطلح يعدُّ بديلاً أكثر فاعلية لأساليب الإعلان الشخصية والمتحفظة وراثياً. إن غاية دعم المواقع الخارجية هي إقامة علاقات شخصية قوية بين الشركة وأسواق الميكرو الإنترنت الناشئة والتي تجد الشركة فيها نصيباً مستقبلياً لها، والتي يجد موظفو الشركة في موضوعها مصلحة شخصية موجودة سلفاً.

هنالك معنى هام واحد يترابط فيه الدعم والإعلان. وبما أن الدعم سيحل محل الإعلان بصورة متزايدة، فإن المصادر المالية المطلوبة لدعم مبادرات أسواق الميكرو هذه سوف تخرج من ميزانيات الإعلام الحالية. ولهذا السبب، ينبغي على قسم التسويق أن يشتري كميات كاملة من سلعة معينة أو يشتري سلعته هو. سوف يشكل الإجماع حول هذه النقطة تحدياً قوياً لشركات كثيرة، أي سوف يشكل، في بعض الحالات، حاجزاً لا يمكن تجاوزه. وكما

يبين هذا الكتاب، لقد انطلق التسويق في مسالكه، والكثير من هذه المسالك متجذر في الوقائع التي لم تعد تطبق منذ عقود من الزمن قبل ظهور الإنترنت بوصفه طريقاً واسعة للأسواق. وفي الجانب المقابل، لا بد لتناقض فاعلية الأساليب الحالية من أن تقوم بدور حافز قوي يشجع التسويق على النظر في ما وراء «أفضل الممارسات» التي أصبحت عوائق في عالم إنترنتي، منذ زمن طويل.

إذاً أي المصادر تحتاج إليها هذه المواقع الخارجية؟ الزمن والمال، كما هو مألوف. إذ تنزع مواقع الإعلام الصغرى إلى أن تكون عمالاً للحب. ويعمل مطوروها أساساً على إحداث تلاقٍ بين النهايات مع الاحتفاظ بمواقعهم طافية في الليل وأثناء عطل نهاية الأسبوع. إن أول إسهام للدعم المشترك هو تمكين هؤلاء المدراء من التخلي عن مهامهم اليومية في مزرعة من مزارع نبات الكيوب، وبذلك يتحررون من أجل تكريس كل وقتهم إلى عاطفتهم الأساسية. تستطيع الشركات مساعدة الشركاء الخارجيين ببساطة عن طريق إعطائهم مالاً يستطيعون بفضل شراء المصادر اللازمة. على أي حال، تميل أشكال دعم أخرى لصياغة علاقات أوثق، وبما أن هذه هي الفكرة كلها، فلا بد من دراستها. يمكن أن تعير الشركات أو تمنح جهاز كمبيوتر، أو فضاء قرصياً، أو مساحة موجبة، وتستطيع تقديم أشكال من المساعدات والتصاميم التقنية والفنية. كما يمكنها تطوير أو ترخيص مضمون ذي صلة بمصالح معينة لهذه المجتمعات ويجعلها متوفرة لديهم بصورة مجانية. ولسوف يلقي مثل هذا التطوير

ترحيباً، يكون أكثر فاعلية في توليد اعتراف ونية حسنة أكثر من غالبية مغامرات «تحديد الأصناف» الحالية والمكلفة، بيد أنها فارغة.

ويمكن للشركات أن توجه حركة مرور إلى المواقع المتزاملة من صفحاتها الإلكترونية، وهو نوع من الإعلان المعكوس. والغاية هي تنمية هذه المواقع التي تستثمر الشركة فيها. وكونها أسواق ميكرو اليوم لا يعني أنها ستظل كذلك. من مصلحة الداعمين والزلاء الخارجيين المشتركة أن يتم الإعلان عن وجود مواقع زميلة وتشجيع الزبائن والزبائن المحتملين على زيادتها. تصبح مجموعة زمالات أسواق الميكرو التي تنخرط فيها الشركة مكوناً هاماً في صنفها. لنفكر في شركة بنيتون Benetton هنا. يهتم موظفوها - كما تقول الشركة - بقضايا مثل قضية الإيدز والمساواة العرقية وعقوبة الإعدام. وتدعي الشركة كذلك أن سوقها تشارك في بعض الهموم المماثلة. لذا فهي تلصق صنفها بتلك القضايا وتلحقه بها. فإن خسرت بعض الزبائن أثناء العملية، فإنها تقدر أنها ستجتذب آخرين أكثر تعاطفاً مع مواقعها. وتعدّ تجارب بنيتون الراديكالية في هذه المسارات مخيفة لمعظم الشركات مع تفهمها لتلك التجارب.

ومع ذلك، لا ضرورة لأن تكون المسائل التي تهتم الناس قضايا إطلاقاً. إذ إن هذه الاهتمامات والمصالح تمتد إلى ما وراء الجدال السياسي أو الثقافي الساخن. يمكن أن تدعم شركة ما مواقع إعلامية ميكروية مركزة على مواضيع شائعة ولا جدال حولها مثل البيسبول baseball، أو استخدام تكنولوجيا جافا سكريبت، أو فيلم

نوار noir أو الاتصال عن بعد أو عزفاً مرموقاً على مزمار الباسون bassoon. وعلى الرغم من أن العزف على الباسون غير محتمل (ما لم تقم بدعمه الشركة الصانعة لهذا النوع من المزامير)، فإن الشركة ستعرف بنفسها الأسواق الناشئة عن طريق دعم مواقع تتخذها، وسوف تقول مجموعة هذه المواقع الكثير عن شخصية الشركة بوجه عام. إذ على الشركات ألا تنخرط في جدل قائم على اعتبارات تسويق خفية، ولا تتخطاها، بل عليها أن تتخذ المواقف التي يدعمها موظفوها ويختارون الاصطفاف إلى جانبها عن وعي وإدراك. هذه طريق التفاني لبيان ما هو واضح: أي، على الشركات أن تقول الحقيقة عن ماهيتها بدلاً من تمثيل نفسها كخيالات مرسومة برذاذ هوائي. السطر الأخير: يجب أن تتحول رسالة التسويق من «نريد مالاً» إلى «نريد مشاركتك اهتماماتك ومصالحك». ولهذا يكون الدعم المشترك وسيلة - بل الوسيلة الوحيدة القابلة للاستمرار والديمومة في الوقت الحاضر - لكي تضع الشركات أموالها حيث مصالحها.

بناء العلاقة

إذا كان المال تداولاً، فيمكن المراهنة أن المحامين سينخرطون في الأمر، نعم سينخرطون. ولن يكون ذلك التداول مجرد تبادل المصافحات العابرة بل سيكون علاقات تعاقدية. إذ سوف يريد كلا الفريقين زيادة قيمة ما يعطي وما يأخذ لقاء ذلك، إلى الحد الأقصى. وكلاهما سوف يرغب في تقليص مجازفاته إلى الحد الأدنى.

والمصطلح الذي يمكن أن توصف به مثل هذه التعاقدات هو تبادل يشمل القيمة والمجازفة. وكما أسلفنا قبل قليل، يمكن أن ترى شركة زميلاً إعلام ميكرو جديداً، أصغر من سواه، أكثر جاذبية بالنسبة لها لأن العلاقة معه سوف تكون أقل كلفة نسبياً. إذ ليس لدى الموقع ما يبدیه سوى عدالة الكدح والصوت، أما بقية الأمور فهي احتمالية. فتستثمر الشركة في هذا الصوت متوقعة منطقياً أن قيمة المشاهدين الذين سيقدر على اجتذابهم ستزداد بمرور الزمن، إضافة إلى أن الشركة توافق على تقديم بعض الموارد القيّمة الأخرى (كالتي وصفت في المقطع الأخير) للمساعدة في نجاح الموقع. ولسوف تريد الشركة مد أمد علاقتها أكثر ما يمكن على مستوى الدعم المالي نفسه، لا أن تُعاق وتُعاقب - ببرنامج مدفوعات متزايد - على نجاح ساعدت على تأمينه. ومع ذلك ينبغي ألا يدخل الأمد الطويل جداً في أفضل اهتمامات الشركة. فليس هناك قانون تجريبي، عند هذه النقطة، يتعلق بالفترة الزمنية المثلى لهذه العلاقات. ولن يكون هناك قانون لذلك، إذ لا بد من أخذ عوامل كثيرة في الحسبان، وتختلف هذه العوامل من شركة إلى أخرى، ومن موقع إلى آخر. إذ على الفريقين أن يتوصلا إلى اتفاق مقبول لديهما معاً وقابل للتطبيق. لذلك يصبح وجود حماية من الانفكاك من العقد أمراً هاماً للطرفين، ومن أشكال هذه الحماية أن يكون خيار تجديد العقد سنوياً، أو كل سنتين مع قيام أي من الطرفين بإشعار الآخر ضمن مدة محدودة إن كان يرغب بالانفكاك من العقد أو يشعر بضرورة إعادة التفاوض.

من الحماية التي تطلبها الشركة (بل يجب أن تطلبها) هو حصرية العمل في المنطقة التي يتفق عليها. في حين يكون للموقع أكثر من داعم واحد - وكلما كانوا أكثر كان ذلك أكثر إسعاداً وإبهاجاً للموقع، لأسباب سنراها فيما بعد - لا بد وأن يمنع من أن يكون له أكثر من منافس واحد في ساحة السوق، والتي يسميها المحامون «ميداناً» أو «حقلاً». وبعبارة أبسط، نقول: إذا ما دخل موقع في علاقة عون مع شركة فورد، فلا ينبغي أن يُمكن من توقيع عقد مماثل مع شركة جنرال موتورز. وفي حال وجود زميل إنترنتي محتمل وهناك رغبة في التعاقد معه، فهذا سوف يولد دعوة لمزايدة تنافسية، وهو أمر جيد بالنسبة للموقع. على أي حال، لا بد للموقع أن يأخذ بالحسبان عوامل أخرى إلى جانب عامل المال. ويأتي في طليعة هذه العوامل الملاءمة الثقافية. «هل يتكلم الفريقان اللغة نفسها؟» هل نظرتهم للنتائج المتوقعة متطابقة؟ هل كلاهما أمين وواضح ومستقيم؟ فإن لم تستكشف مثل هذه الأسئلة، ربما تحدث مفاجآت كريهة. وإن كانت الإجابات سلبية فسيكون أحد الفريقين أو كلاهما غير سعيد بهذا الزواج.

ولنعد لحظةً إلى العروض المنافسة. فإذا تعرّفت الشركة على موقع مرشح في وقت مبكر وكاف، وقدمت له عرض الدعم وبنوده، فعليها أن تتجنب التضخيم في العرض. فهناك تبادل بين الطرفين. فهل على الموقع أن ينتظر للحصول على شركات أخرى مهتمة به، أو أن تمويلات فورية تعد أكثر قيمة من مبالغ أكبر يحتمل الحصول عليها

فيما بعد؟ هذا هو ببساطة مبدأ «عصفور في اليد خير من عشرة على الشجرة»، على الرغم من أن اعتبارات الحصرية تجعل الاختيار أمراً حاسماً ودقيقاً. وفي ما يتعلق بالشركة، هل عليها أن تستثمر في العلاقة الآن، بسعر أدنى، أم تنتظر لتجد مرشحاً ربما يكون أفضل؟ ليست الشركة ملتزمة بالحصرية بشكل واضح - إذ من الصعب تعريف الحصرية لشيء واحد - ولكن، (أ) يجب ألا ترغب عادة في دعم مواقع تنافسه، و(ب) والموارد، في النهاية، محدودة. ولذلك لا بد للشركة من أن تختار جيداً، أيضاً.

وعلى الرغم من هذه التبادلات والاعتبارات المشوهة، فإن على الشركات أن تحاول بوضوح التوقيع مع زملاء نوعيين قبل أن يعرفهم المنافسون. وبدون أن أدعي تغطية كل التفاصيل هنا - كما نقول على الإنترنت، IANAL: فأنا لست محامياً - فإني أقول لا بد من أن تبين العقود من يحصل على ماذا، وإلى متى، وكم سوف تستمر العلاقة بعد انتهاء مدة العقد، أو بعد فسخ العقد بأقل ما يمكن من الضرر لأي من الطرفين. والأهم من النص القانوني، على أي حال، وكما جرت العادة، هو إحساس النية الطيبة، وروح التعاون الحماسي. يجب أن يكون هذا التعاون مفرحاً. فإن لم يكن فلسوف تكون هناك خيبة أمل، أو كوابيس. فليس هناك أرضية وسيطة. سوف تظهر إشكالات، بالتأكيد، ولا بد من تسويتها. ولسوف تظهر عوامل لم تكن مرئية، ولا بد من التعامل معها. ولكن هذا سيكون مجدياً فقط إذا كان كل من الطرفين يحترم الطرف الآخر، أساساً.

النفوذ: الكنيسة والدولة:

يعد الاحترام المتبادل تراثاً عميقاً في وسائل الإعلام التقليدية. وهذا ميثاق يستحق الحفاظ عليه. يشير الفصل بين «الدولة والكنيسة» إلى القاعدة الثابتة القائلة إن مضمون الافتتاحية يجب ألا يكون محكوماً بدولارات الإعلان. فمثلاً، يجب ألا يكون لعدد صفحات الإعلان التي تشتريها شركة مايكروسوفت في مجلة ما أي تأثير على مراجعة ويندوز 2010 Windows 2010. وفي حين أن هذا المبدأ يحترم لتحمله العبء الأكبر في الدعم، إلا أن فكرة المطبوعة وراعيها، تبقى رائعة. وإذا ما كانت الشركات، في غالب الأحيان، ناجحة في التأثير على قرارات المضمون، فإن القراء يبدأون في ملاحظة أن المطبوعة قد باعت نفسها، وسرعان ما يتوجهون إلى مكان آخر للحصول على آراء يثقون بها. وفي النهاية، يعد هذا النصر الذي حققه المعلن نصراً باهظ الثمن، لأنه يخسر بسببه مساراً حاسماً من مسارات التواصل مع السوق. ليس فهم كيفية عمل هذا المبدأ بالأمر الجديد في الإعلام الرئيسي، فقد عبّر عن الخطوط العامة لهذا المبدأ، أدولف أوخس Adolf Ochs، ناشر جريدة نيويورك تايمز، وذلك في سنة 1916.

«يعد المبدأ القائل: مزيد من القراء، مزيد من الاستقلال عن نفوذ المعلنين؛ قراء أقل، مزيد من الاعتماد على المعلنين، حكمة سائدة في عالم نشر الصحف. وربما يبدو التأكيد بأنه كلما كثر عدد المعلنين، تقلص النفوذ الذي يستطيعون ممارسته

كأفراد على الناشر، أمراً متناقضاً (ومع ذلك فهو صحيح)⁽³⁾.

يكمُن في الإطار الجاري بحثه اختلاف هام في مناقشة مسألة «مزيد من القراء» التي تعكس بدهيات إعلانية إذاعية قديمة. لا تلعب مواقع إعلام الميكرو لعبة الأرقام ذاتها. إذ يمكن أن يسعى ممولون كثر إلى دعم موقع صغير جداً لا يستطيع اجتذاب المعلنين. ولكن، بغض النظر عن حجم المشاهدين، يظل مبدأ أوخس صالحاً للتطبيق، ولو في صيغة مكررة نوعاً ما: كلما زاد الداعمون كلما تأكدت استقلالية الصوت. تعد الموافقة على عدم جلب نفوذ غير جدير وليس في محله ليمارس على مضمون التحرير، بنداً هاماً من بنود العقود. وأي ممول يحاول أن يمارس نفوذه يعد بصورة آلية خارقاً للاتفاق، ويجازف بفقدان موقعه الحصري الطويل الأمد. وإذا ما كان المنافسون ينتظرون، بفارغ الصبر، حدوث ذلك، فإنه على الأغلب لن يحدث. وتكون الشركة مجنونة لو سلمت مثل هذه الميزة إلى منافس لها.

هذا جانب حساس ودقيق من جوانب العلاقة بين الشركات وزملائها من وسائل إعلام الميكرو. وأكثر الأوضاع توريطاً وخسارة هو حيث يكون لمضمون الموقع الخارجي تأثير مباشر على منتجات الشركة، كأن تدعم شركة تويوتا موقعاً معادلاً لمجلة Can & Oriver، مثلاً. ستكون هذه فكرة دينامية ناسفة. إنها بالتأكيد ليست فكرة ينبغي تجنبها؛ ولكن لا بد للشركة، في بعض الحالات، أن تعد للعشرة عندما يرد تقرير الموقع ليقول إن آخر منتج لها آخذ في التآكل.

تستطيع الشركة، بالطبع، أن تجادل وتناقش الرأي، فهي، ببساطة، لا تستطيع معاقبة الموقع. وإن فعلت فإنها تفتح الباب لشركة ميتسوبيشي Mitsubishi لتأخذ مكانها. ويشكل هذا، بوضوح، تحركاً سيئاً جداً. ونتيجة لذلك: سوف تكون حماية زملاء إعلام الميكرو المدعومين، الديناميين، من التلاعب المشترك أفضل من حماية أقرانهم زملاء الإعلام الكتلي في عالم الإذاعة.

على أي حال، لن تكون مشكلة النفوذ إجمالاً مشكلة كبيرة جداً بحيث يصعب التعامل معها. فإذا مَوَّلَت شركة فورد موقع بستنة، مثلاً، فليس من المحتمل أن تستخدم الشركة سلطتها المالية لتسيطر على آراء القراء بشأن أفضل الطرق لحماية الجزر بتغطيته بمهاد من القش. لذلك يمكن للجميع أن يسترخوا ويستريحوا. إنه تكتيك رائع على أي حال.

لماذا نفعل ذلك؟

ألقى هذا الكتاب، حتى الآن، نظرة على الجانب السلبي من حوافز. التسويق الغونزوي. وتنزع بعض البدائل الراديكالية إلى الظهور عندما لا يجدي شيء آخر. كانت أجندة هذا الفصل الرئيسية، حتى الآن، هي بيان أن التسويق كما يمارس حالياً سيئ التلاؤم والتزاوج مع ثقافة الإنترنت ودينامياته. بيد أن النموذج الغونزوي يتجاوز النقد. إذ تستطيع الشركات باتباعها الخطوات الميمنة أعلاه أن تشجع الصوت الصادق والمحادثة الأصيلة ضمن جدرانها، ثم تهدم

هذه الجدران وتربط هذه المحادثات بالتحويلات ذات الصلة التي أخذت تظهر في السوق المرتبطة بالإنترنت. لنقم بمسح موجز للكيفية التي يتم بها ذلك.

لنفرض أنك مهتم حالياً بالتربية K-12، ولديك طفلان أنت قلق بشأنهما لأنهما يُخدعان في المدارس التي يذهبان إليها، وأنت تريد معرفة السبب واستكشاف خياراتك. هناك جدل كثير حول هذا الموضوع، وتصنيف هذا الجدل والوصول إلى نتيجة حاسمة ليسا بالأمر اليسير. إذ إن النتائج التي تبدو واضحة تصبح موضوع تساؤل وشك. وتبدو «المصادر المحددة» التي وثقت بها ذات يوم كأنها تنطق باسم الأمر الواقع، أو كأن هناك مصالح خفية أنيطت بها. وليس لديك من الوقت لبحث كل هذه الأمور سوى القليل. إنك مهتم، ولكن عليك أن تشتري جهاز كمبيوتر. وإلا لن يستطيع أطفالك مواكبة أعمالهم المدرسية.

ولنفرض أنك تذهب إلى موقع Dell؛ وهو افتراضي تماماً، لكي تبدأ في محاولة تحديد النظام الذي تحتاج إليه وكم سيكلفك ذلك من نفقات. وإذ بك، لشدة دهشتك، ترى على شاشة الإنترنت إعلاناً يقول ما مفاده: «زر مجتمعنا للتعليم البيتي». ويتغير الإعلان أثناء مشاهدتك له. فيقول بعد ذلك، «زر مجتمعنا للاستثمار الشخصي». ثم يقول، «زر مجتمعنا التاسماني الغونزوي لتربية حيوانات الشينشिला». ولكنك غير مهتم بذلك (حتى إنك لست متأكداً مما يعنيه الإعلان الأخير). وعندما يعود الإعلان عن التعليم المنزلي، فإنك

تنقر زر الكمبيوتر، هاي... أنظر، هناك مجلة إنترنتية جيدة الإخراج تحاكي جميع تساؤلاتك. وأول ما تلاحظه كلام يقول: «مدعوم من ديل». هذا غريب. فأصبحت الآن فضولياً. فتنقر الزر على هذا الكلام مفترضاً أنه سيعود بك إلى صفحة ديل الرئيسة التي أتيت منها قبل قليل. ولكنك ترى مفاجأة أخرى: إنه لم يأخذك إلى تلك الصفحة، بل ينتهي بك المطاف إلى مقطع آخر من موقع ديل Dell حيث ترى موظفي الشركة يكتبون ويتناقشون في القضايا التي تؤرقك، تقع في الشرك، ولكن الشك يظل يساورك. فتقوم بجولة لتفحص بعض المقالات. الموقع كبير، وفيه الكثير مما تريد استكشافه بحيث لا تستطيع إنجاز ذلك بجلسة واحدة. تضع علامة على المدخل الرئيسي ثم تنتقل إلى البريد الإلكتروني لترسل مجرد المصادر المتماثلة إلى بضعة من أصدقائك الذين كنت تتحدث معهم عن القضايا المدرسية، مؤخراً. فتكتب لهم قائلاً: «انظروا ما اكتشفت. أعلم أن اكتشاف ذلك على موقع شركة كمبيوتر يُعدُّ أمراً غريباً، ولكن الأغرب من ذلك أنه لا يوجد أي إعلان».

هناك، بالطبع، حلقات وصل بموقع Dell النظامي، هذه صفحة الشركة؛ ولذا فالإطارات واحدة، ذات أزرار للمنتجات والدعم وما أشبه ذلك. وهناك، أيضاً، حلقات وصل للمزيد من هذه «المجموعات» الكثيرة التي يدعمها موقع Dell، على ما يبدو. ثم تقوم بمزيد من استكشاف الصفحات المدرسية وتكتشف إسهامات ممن تعاملوا مع Dell ويعتقدون أن التعليم المنزلي من أعظم الأمور،

وتكتشف أناساً ممن تعاملوا مع Dell أيضاً ويعتقدون أنها ممقوتة. إنهم يتحدثون بهذه الطريقة كذلك، وكأن أحداً لا يراقب ما يقولون. ولهم جميعاً عناوين إلكترونية مُدرجة مع دعوات للتعليق على آرائهم. فتقرر أن لا بد وأن هذا أمر زائف وكاذب، أو أنه نوع من التحايل الإعلاني، في النهاية. ولكنك تبعث برسالة إلكترونية إلى شخص يتطابق منظوره مع منظورك. ولدهشتك تتلقى جواباً بعد عشرين دقيقة يجيب عن سؤالك، مضيفاً «إنه قرار فردي تماماً، كما تعلم. شاور الجميع وعد إلى ما يشيره عليك رأسك». وباستثناء خانة التوقيع التي تبين أن هذا الشخص موظف في شركة Dell ويتبع موقع التعليم المنزلي لـ Dell فإن الرسالة لا تحتوي على أي إعلام يدعوك لتشتري شيئاً. فتدفع بهذه الرسالة إلى أصدقائك الستة أنفسهم مضيفاً القول: «أنا لا أستطيع تصديق أن لدى هؤلاء الناس وقتاً كافياً للرد على كل الكم من المواد والرسائل. فلا بد وأن شركتهم تدعم ذلك بطريقة كبيرة. ولا أعلم لماذا». ولكن شكوكك تتلاشى. فتتأثر، وتكتب ثانية إلى الذي بعث لك برسالة إلكترونية من Dell. «واو، ما أسرع ذلك. شكراً. بالمناسبة، ما تفعل هناك؟» فيأتي الجواب بأسرع من ذي قبل: «إنني أعمل في قسم خدمة الزبائن. دعني أعلم إن كان لديك أسئلة تتعلق بذلك الجانب. ولا يهملك أبداً إن حصلت على خدمة Dell أو أي شيء آخر. فأنا أعرف كيف يعمل الجميع».

وأثناء تصفحك - تكون قد عدت مرّات كثيرة الآن - وتجد مقالة أو اثنتين حول منتجات Dell. فتقول في نفسك: ها... ها. هنا

يحصلون على الغلة. ولكن المقاليتين كليهما تبدو كنصيحة جيدة تتعلق بأنظمة البيع الأنسب للأطفال. ويقول أحدهم: «إنس الخطوط الأكثر كلفة، فهي إما أنها أنماط من مستخدمي الموبايل أو الهاتف النقال خارج البيت أو المكتب، أو أنها مُخدّمات. وما لم يصنع طفلك فيلماً كاملاً (وفيلمي هو كذلك، تماماً) فإنك لا تحتاج لذلك القدر الكبير من الطاقة». وبرفقة هذه الرسالة تجد خريطة تبين شكلاً مثالياً لوظيفة مدرسية منزلية، وألعاب وتصفح إنترنتي. وذلك أقل بكثير مما كنت تظن أنك ستدفع. فتضغط الزر ثانية، فتشترىها. وفي حين أن السعر كان مفاجأة جميلة، لكنه لم يكن السبب الذي من أجله اشتريت الكمبيوتر، ولم تتبضع كما كنت تخطط. لقد اشتريت هذه الخريطة لأنك تأثرت بما تفعله هذه الشركة. وفي الأسبوع التالي، ذكرت إحدى أمهات الأطفال، في موقف السيارات التابع للمدرسة، أنها تفكر في شراء كمبيوتر جديد لابنها بيلي Billy فتسألها: «هل ألقيت نظرة على موقع Dell؟ فأنا أعلم أنك مهتمة بتعليم K-12... دعيني أكتب لك عنوان URL. إنه مذهش حقاً».

لاحظ أنه لا يوجد شيئاً غونزويّاً بصورة خاصة في هذا السيناريو الصغير، ما خلا أن مقاربتة التسويقية قد حطمت كل القواعد المقبولة، وأي تصور لأفضل ممارسة. ولاحظ كذلك أنه يُركز أساساً على جانب الشركة المتعلق بزمانة سوق الميكرو. والواقع أن الحدود بين الاثنين قابلة للاختراق بسهولة. فهناك حلقات وصل كثيرة بين موقع الشركة والزميل الخارجي الداعم، والمضمون والمصادر

الموجودة في كلا الجانبين ، وتشير هذه الاتصالات إلى الاتجاهين ذهاباً وإياباً. ويمكن للزميل أن يقدم مؤشرات كثيرة إلى Dell ، ويمكن أن ترسل Dell أكثر ما يمكن من الناس إلى موقع الزميل . فكل منهما يكمل الآخر في بناء تفهم عميق للقضايا ذات الصلة ، وعلاقة إلفة مع المساهمين بانتظام ، وثقة في مقاصد الشركة وغاياتها . كما يمكن أن ينشئوا زبائن ، زبائن مخلصين . بل وأكثر من ذلك ، يمكن أن يُوجَدَ هذا الجمعُ مبشرين أكثر مصداقية مما تأمل الشركة في إيجادهم ، بغض النظر عن مدى حجم ميزانية الإعلان .

وهناك أسباب أخرى تعلل كون هذا النموذج مكسباً كبيراً للشركات . فبيئات كهذه ، مثلها كمثّل اجتذاب أفضل المواهب وألمعها ، تكون مغوية للأفراد المبدعين ، مثلها في ذلك أيضاً كمثّل إعطاء المساهمين وجهة نظر تتعلق بأخلاقية الموظفين والصحة الثقافية الإجمالية المشتركة أفضل مما تقدمه صحيفة فصلية وتقرير سنوي يتضمن أخباراً سارة . ومثلها في ذلك كمثّل إعطاء الصحافيين ألف سبب للكتابة عن الشركة ، وكمثّل إعطاء شبكة الإنترنت عموماً مليون سبب للارتباط بصفحات شبكتك . وكمثّل الحقيقة القائلة إن ما يولده النموذج الغونزوي فعلاً هو اكتساب المعرفة على نطاق واسع جداً مرتبطة بعناصر ذكية - المعروفة كذلك بالكائنات البشرية الذكية - ويتوجه هذا مباشرة إلى المقدرة على الإبداع والقدرة على البقاء منافساً . هنالك أسباب كثيرة لتبني النموذج الغونزوي ولكن أفضلها يتم اكتشافه أثناء عملية الاستكشاف ومن خلال التجربة .

لماذا نفعله؟ سؤال خاطئ. فالسؤال الحقيقي الواقعي هو: لِمَ

لا؟

هجمة أرض الإنترنت المقبلة

رغبت دائماً في أن أكتب «شيء ما - أو - غيره مقبل» في كتاب حول العمل التجاري. يبدو الأمر، كما تعلم، ولعاً بالكتب التجارية. ومع ذلك، لا تقلق. فليست هذه لغة قسيسين استشارية معقدة. ربما تظن أن الإنترنت قد أصبح صفقة كبرى حتى الآن، ولكنك لم تر شيئاً بعد. بصراحة، إن كل ما شهدناه حتى الآن من مراجعات لغالبية ملاحظات الإنترنت الاستهلاكية المشتركة لا يختلف جوهرياً عن فرد يحاول مداعبة كرة القدم [ليسقط ريج بوي Rage Boy، ليسقط] وبالمقابل سوف يحفز النموذج الذي كنا نطوف به هنا على إحداث تطوير أكبر وأسرع من أي شيء حدث حتى الآن في الإنترنت، على الرغم من أنه لا بد من ارتكاب أخطاء.

وكل ما يلزم لإطلاق الشعلة هو أن تقيم بعض الشركات الكبرى زمالة أسواق الميكرو الأولى. وحالما تتسرب كلمة حول حدوث ذلك حتى ينفلت المنافسون، ولديهم ما يعلل ذلك. فالشركة التي تسارع إلى إنشاء علاقات ثابتة مع أفضل الأصوات في مناطق مصلحتها سوف تجني ثمرة المبادر الأول الكبيرة. أما الشركة التي تتحرك بعدها فلسوف تبحث عن مرشحين من ذوي المؤهلات الأدنى. والمنافسون الذين ينتظرون سنة أو أكثر للبدء في إقامة

علاقات، سيجدون أنفسهم يختارون من بين سلع المعامل من الدرجة الثانية. الأمر بسيط، بسيط جداً.

وسوف تكون النتيجة اندفاع نحو مواطن الإنترنت بنسب لا يمكن تصورها. تصور العربات المشتركة ذات العجلات الأربع مصطفة على طول حدود الإنترنت. تصور رعد أفلام الرعب وبرقها، والحركة الأدبية الألمانية المضادة لحركة التنوير الفرنسية والمحاكاة الألمانية. تصور نوراً... هناك في مكان فرانكشتاين Frankenstein. تصور بفرح سقوط الحكومات والفوضى الغاضبة عندما تنهار إمبراطوريات العمل التجاري، عادة، من عليائها، ويتهاوى ثقلها الأعظم. ليس الأمر سوى قفزة إلى اليسار؛ ويغدو زمن الدم وشيكاً⁽⁴⁾.

لذلك، عندما تدير شبكة إنترنت جديدة بالاستمرار، تهيأ لاستقبال وكلاء الشركات A & R الذين سوف يسارعون لزيارتك. وإن لم تكن هذه الشبكة جديدة بالحياة، فاشغل نفسك بأمر آخر. التسويق الغونزوي هو دفاع عن السوق، ألا تذكر؟ وبرغم الميزات الحقيقية جداً للشركات، فإن هذا النموذج لنا. تهيأ لتعمل مع شركات تحصل على ما حصلت عليه وترغب في إحاطة المجتمعات الاستهلاكية الحقيقية وليست الزائفة بعرباتها. أما بالنسبة للبقية، فالهجناء المتغطرسون يكونون قد تحملوا العبء كله. فاستمتع بالضحكة الأخيرة. ولا تأخذ أسرى.