

# 10

## القيم وصناعة القيم

أسافر كل عام حوالي ٢٥٠ ألف ميل عن طريق الجو. يستغرق ذلك كثيراً من الوقت يمكن الاستفادة منه. في الحقيقة لقد كتبت ثلاثة كتب كاملة في الطائرة آخر هذه الكتب (أحذية العمل الستة) كُتِبَ بشكلٍ كامل أثناء رحلتي من لندن إلى أوكلاند في نيوزيلندا حيث دُعيتُ لإلقاء كلمة في اجتماع مؤتمر قانون الكومنولث. كُتِبَ الكتاب على جهاز الكمبيوتر محمول من نوع إم. سي ٤٠٠ بسيون.

يقرأ الإنسان الكثير عن جودة أجهزة الكمبيوتر المحمولة التي تصنعها شركات توشيبا وكومباك وإن. إي. سي ومع ذلك فإنَّ طاقة البطارية لكلِّ هذه الأجهزة لا تتجاوز الأربع ساعات تحتاج بعدها إلى الشحن.

لسوء الحظ لا يمكنك أن تعيد شحن البطارية في رحلة طيران مدتها ثلاثين ساعة. كما أن مآخذ التيار الكهربائي في الدول المختلفة التي تزورها مختلفة عن بعضها. لكن جهاز بسيون إم سي ٤٠٠ يمكن أن يعمل لمدة ٦٠ ساعة بواسطة بطاريات عادية من الحجم الكبير يمكن أن

تستبدلها من أيّ فندق في العالم. بالنسبة لي، إن قيمة جهاز بليون أعظم بكثير من قيمة أجهزة توشيبا وكومباك وإن إبي سي وشارب بالنسبة لي يشكل جهاز إم سي ٤٠٠ قيمة متكاملة فريدة. لكنني مدرك إلى أن القليل من الناس يسافرون كثيراً كما أسافر ويزورون عدة دول كما أفعل ويؤلفون كتباً في الطائفة إذن القيمة تتناسب مع الحاجة. من ناحيةٍ أخرى من الصعب جداً التنبؤ بالقيمة. إذا أدرك مزيدٌ من الناس ميزة جهاز ال إم. سي ٤٠٠ قد يغيرون عادات عملهم وبالتالي ستزداد الحاجة إلى الجهاز. إن رجال الأعمال سيئون إلى حدٍ مدهش في توقع الحاجات والأسواق وذلك لأنهم تدربوا فقط على التحليل والنظر إلى الوراء. إذا نجح فلم روكي «١» (خلافاً للتوقعات) فإن ذلك يعني أن أفلام روكي.

«٢» و«٣» و«٤» و«٥» ستلاقي نجاحاً مماثلاً.

■ اعتبرت الآلة الكاتبة كجهاز لمساعدة العميان فقط لأن الجميع من غير العميان يستطيعون استخدام الآلة اليدوية ذات الألواح النحاسية.

■ افترض أن سوق القلم الناشف سيقصر على الذين يطيرون إلى ارتفاعات عالية والذين لا يمكن أن يستخدموا أقلام الحبر السائل بسبب انخفاض الضغط.

■ أول حسابات لسوق الكمبيوتر أظهرت أن الحاجة العالمية لأجهزة الكمبيوتر لن تتجاوز ثمانية أجهزة.

■ لقد اعتبر تصوير المستندات الذي فتح المجال أمام صناعة الطابعات المكتبية كمساعد للطباعة وقد عُرض ذات مرة على شركة آي. بي. إم وقامت برفضه.

■ رفضت شركة ويسترن إيلكتريك اختراعات الكسندر غراهام بل التي عرضها عليها لأنها اعتبرت التلفون مجرد لعبة إلكترونية.

إنَّ أيَّ شركة غربية مدعومة بمحلِّي السوق الخاصين بها كانت سترفض مباشرة آلة ماتسوشيتا لصنع الخبز وستعتبرها آلة سخيفة في ثقافة يأكل فيها الخبز قليل من الناس فقط، تبين بعد ذلك أنَّ هذه الآلة كانت أنجح منتج أنتجته هذه الشركة. لذلك ليس غريباً أنَّ اليابانيين يثقون بالسوق أكثر من ثقتهم بأبحاث السوق. صناعة القيم، عبارة جديدة قمتُ باختراعها وهي تعني عملية متعمَّدة لابتكار القيم. إنها تشبه كلمة الصناعة والتي يُقصد بها إنتاج الأشياء. إن إبداع القيم هو أمر قائم منذ فترة طويلة قبل اختراع هذه العبارة ولكن هذه العبارة الجديدة تساعد على إعادة تركيز الانتباه على الإبداع المتعمد للقيمة.

## الفرص

يميل رجال الأعمال الأمريكيون إلى استغلال الفرص أكثر من ميلهم إلى صنعها. إذا لاحت فرصة ما توجه طاقة هائلة لاستغلالها وإنتاج منتج من نوع «وأنا أيضاً» للاستفادة من السوق الجديد. يمكن تفهم ذلك لأنَّ هناك مطالب قصيرة الأمد، المطلوب من المديرين التنفيذيين في الولايات المتحدة الوفاء بها. هناك مطالب قصيرة الأمد على الصعيد الشخصي، فأنت إذا لم تحقّق نجاحاً سريعاً قد تخسر عمالك. لذلك فإنَّ رجال الأعمال الأمريكيين ينفرون من المخاطرة أكثر من نظرائهم في الدول الأخرى.

إن الفرق الرئيس بين المجرم من الدرجة الأولى ورجل الأعمال هو أن المجرم يكره المخاطرة كرهاً مطلقاً. قد يبدو الأمر غريباً لكنه ليس كذلك المجرم لا يريد مخاطر المستثمرين ولا مخاطر السوق المجرم يريد أن تكون كل الأمور تحت سيطرته وخاضعة للتخطيط الممتاز.

المجرم من الدرجة الأولى لا يتوقع أن يلقي القبض عليه والجرائم التي تحدث تبرر هذا التوقع.

إن التكاليف المتزايدة بسرعة في صناعة العناية الصحية (٦٨٠ بليون دولار في الولايات المتحدة) تعني أن هناك حركة قوية لتخفيض تكاليف العناية الطبية التي ارتفعت عام ١٩٩٠ بمقدار ١٢٪ إلى ١٠٩ بليون دولار. إن ٦٥-٨٠٪ من تكاليف العناية الصحية هي تكاليف الناس. لذلك هناك فرصة كبيرة أمام أي نظام أو طريقة أو جهاز يقلل الحاجة إلى الناس. على سبيل المثال تقدم شركة باكستر إنترناشونال آلة للمحاليل الوريدية توفر وقت الممرضات إلى حد كبير إذ أنهن بدونها سيحتجن إلى متابعة هذه المحاليل باستمرار.

لقد كان لدى آر. جي (المجموعات المرتبطة بالتشخيص) مفهوماً ذكياً طبّقته شركات التأمين الطبية لتخفيض نفقات المستشفيات الآخذة في الارتفاع. في كل مجموعة من إجراءات التشخيص هناك مبلغ معين يُدفع لقاء البقاء عدة أيام في المستشفى. وفي حال حدوث مضاعفات تُمدد هذه الفترة. بدلاً من زيادة الأيام التي يقيم فيها المريض في المستشفى لإجراء المزيد من الاختبارات والحصول على المزيد من الدخل أصبحت المستشفيات الآن حريصة على إخراج المريض في أسرع وقت ممكن لأنها ستظل تتلقى أجراً مقابل عدد معين من الأيام.

هناك فرصة عظيمة لابتكار القيمة في مجال تكاليف الخدمات الصحية. إن الصناعة الدوائية محظوظة بشكل خاص لأنها تنشيء سوقها الخاص بها. إذا كانت الأدوية الرائعة ستبقي الناس أحياء فإنهم سيعيشون لفترة أطول وسيحتاجون إلى المزيد من الأدوية الرائعة. وذلك عكس صناعة إطارات السيارات سيئة الحظ والتي ليس أمامها خيار سوى أن تقتل سوقها. كلما زادت الأبحاث على الإطارات طال عمرها. الإطارات التي كانت تقطع ٢٥ ألف ميل وهي بحالة جيدة أصبحت الآن صالحة لقطع ٤٠ ألف ميل وبالتالي سيقبل بيع هذه الإطارات. لا تستطيع صناعة الإطارات أن ترفع سعر الإطارات أو أن توقف الأبحاث لأن ضغط المنافسة سيخرجها من السوق بشكل أسرع. هناك طريقة ممكنة لتجاوز المشكلة ولكن يبدو أن الصناعة لم تتمكن بعد من العثور عليها.

تكلف عملية السيطرة على التلوث الصناعة الكيماوية حوالي ٤ بليون دولار. في نفس الوقت يفتح الاهتمام بالبيئة مجالاً واسعاً أمام صناعة القيمة عن طريق المبيدات الحشرية الجديدة والمواد القابلة للتحلل الحيوي ومعالجة النفايات وبدائل المواد الكيماوية القاتلة للأوزون. اقترحت على شركة دوبونت أنه سيكون من الأسهل نسبياً أن تجد غطاءً لصحون العشاء يمكن تنظيفه دون استخدام المنظفات. ما أن يصبح ذلك ممكناً من الناحية التقنية فإنَّ المنظفات قد تمنع بسبب احتوائها على كميات كبيرة من الفوسفات (المنظفات الحاوية على القليل من الفوسفات هي فرصة أخرى) إن عدد العائلات التي تضم أطفالاً أخذ في الازدياد وهي تريد إطعام أطفالها. لذلك هناك فرصة

لإنشاء مطاعم للعائلات بسعر متوسط يتراوح ما بين ٦ إلى ٧ دولارات للوجبة مقابل مطاعم الوجبات السريعة التي تكلف من ٣ إلى ٤ دولارات. إنَّ السعر الزائد يُدفع من أجل الجوِّ الذي تؤمِّنه هذه المطاعم والذي يجعل الأكل خارج المنزل أمراً أكثر جاذبيةً. تجدر الإشارة هنا إلى أن التقسيم التقليدي للأسواق على أنَّها درجة أولى وأخرى ذات سعر منخفض قد يكون أمراً غير مناسب. هناك سوقان آخران: السوق ذو السعر المنخفض ولكن مع نوعية جيِّدة والسوق ذو النوعية جيِّدة ولكن بسعرٍ مقبول. إنَّ المطاعم الناجحة هي تلك التي تبدأ بمفهومٍ ذي سعرٍ منخفض ثمَّ تُحسِّن النوعية.

إن سيطرة شبكات التلفزيون التجارية آخذة في التناقص. في عام ١٩٨٠ كان لديهم ٨٠٪ من مستمعي الوقت الرئيسي اليوم انخفضت هذه النسبة إلى حوالي ٦٠٪. إن تلفزيون الكيبل والاختيار الضيق الذي يسمح به يفتح فرصاً لمزيدٍ من الانتاج التلفزيوني.

في نفس الوقت من الصعب أن نرى كيف أنَّ التكاليف المرتفعة للانتاج (مليون دولار للساعة) يمكن تعويضها عن طريق المجموعة المحدودة التي ستستخدمه. هنا يوجد فرصٌ لإيجاد طرقٍ أرخصٍ للإنتاج - ربما باستخدامٍ أوسعٍ لرسوم الكمبيوتر بدلاً من التصوير في المواقع.

لقد فُتحت فرصٌ هائلةٌ لصناعة الأفلام من خلال أشرطة الفيديو اليوم يشكِّل هذا الاستخدام للأفلام عن غير طريق شباك التذاكر ٥٠٪ من الدخل الذي تؤمِّنه هذه الأفلام. كما أن مبيعات التذاكر ارتفعت عالمياً حوالي ٢٠٪ سنوياً.

بالطبع التكاليف ترتفع بشكل كبير- كما ذكرتُ سابقاً- لذلك مرةً أخرى نحن بحاجة إلى مفاهيم لتخفيض النفقات. ربما يمكن استخدام مفاهيم «مصنع الأفلام» المتَّبعة في الهند وهونغ كونغ حيث يتم صنع عدة أفلام في وقتٍ واحد.

## دوافع القيمة

هناك مقارنة أخرى لصناعة القيمة وهي أن تأخذ بعين الاعتبار بعض أنظمة القيمة الواسعة ثم تقوم بتطبيقها على وضعٍ معين. إن العديد من دوافع القيمة ستسمرُّ في العمل بفاعلية. هناك أربعة دوافع قيمة ستصبح أكثر أهميةً في المستقبل. إنها المفتاح إلى اقتصاديات القيمة الذي سيحلُّ مكان البقاء.

١ الراحة.

٢ نوعية الحياة.

٣ الشعور بأهمية الذات.

٤ التسلية.

### ١- الراحة:

ما عليك إلا أن تنظر إلى الطعام المريح حتى تعرف أن الراحة موجودة كقيمة منذ فترة طويلة، لكنها ستصبح أكثر أهمية في المستقبل. سوف يُختار الأجهزة لبساطة تشغيلها قد تسيطر الطريقة اليابانية الغامضة في تشغيل الأجهزة المنزلية ولكن فقط طالما يمكن الاعتماد عليها بشكلٍ كامل.

عن الراحة هي الدافع لشراء جهاز فيديو أي جي- ديليون يونيفيرسال في سي آر الذي يستطيع أن يعمل على أنظمة (بال) و(إن تي إس سي) ومقاييس التلفزيون الأخرى.

ذلك يعني أن أشرطة الفيديو من أي بلد يمكن أن تعمل ذلك الجهاز. لقد نافس جهاز السماع الرقمي الذي أنتجته سوني جهاز فيليبس لأنه يتمتع بميزة إضافية وهي إمكانية سماع أشرطةك القديمة بواسطتها.

مع تعقّد الحياة ووفرة الفرص التي تعطيها التكنولوجيا هناك تعطّش إلى البساطة وإلى حياة أقل تعقيداً. إن القيم التي يتم ابتكارها في هذا المجال تصبح مباشرة قيماً متكاملة.

إنّ فكرة خدمة الرحلات الجوية القصيرة، على سبيل المثال، بين نيويورك وواشنطن هي قيمة راحة واضحة (لا حجز ولا شكوك) إن بعض الأشياء مثل استئجار السيارات وحجز بطاقات الطيارات مازالت معقّدة إلى حدّ كبير.

إن خدمة التلفون الموجودة في المطارات والتي تمكّنك من إرسال الهدايا بشكل مباشر هي خدمة مريحة جداً. يوجد في اليابان خدمة تلفونية تعتذر إلى الناس بدلاً عنك. لا يوجد حد للخدمات التي تقدّم الراحة.

وأخيراً فإنّ مفهوم «إدارة الممتلكات» هو تحرك باتجاه الراحة. فبدلاً من أن تتابع الأسواق بنفسك وتحاول اتخاذ قرارات صحيحة دع الآخرين يقوموا بذلك عنك. لقد كان ذلك أساس عمل البنوك السويسرية لعدة عقود. لدى بنك ميرل لينش ١٠٩ بليون دولار ممتلكات تقوم بإداراتها.

## ٢- نوعية الحياة:

تشمل نوعية الحياة الاهتمامات المتعلقة بالصحة والتمرين والبيئة ونمط الحياة والعائلة وعادات العمل. في مجال الصحة والتغذية، على سبيل المثال، يترك الاهتمام بنوعية الحياة أثراً كبيراً. إن نجاح الأحذية الرياضية (ريبوك، نايك، إل أي، غير) والمعدّات الصحيّة جزءٌ من ذلك. إن صناعة الطعام مشغولة بإنتاج مواد غذائية للكبار والأطفال وبتطوير المُحليات الخالية من السكر والأطعمة الخالية من الدهون.

بالنسبة للبيئة هناك الكثير من الاهتمام والعمل السياسي ولكن من الصعوبة إشراك الأفراد في ذلك. إن البنزين الخالي من الرصاص والأوراق معادة التصنيع (ليست مريحة كثيراً) هي أمثلة على ذلك. إن الأفراد مستعدون نظرياً للاهتمام بالبيئة لكنهم غير مستعدّين لصنع خيارات شخصية بناءً على ذلك إذا كان الثمن أو عدم الارتياح الناجمين عن ذلك كبيرين.

عندما سُئل العاملون في أوروبا عمّا إذا كانوا يفضلون مزيداً من المال أو مزيداً من أوقات الترفيه، اختار الألمان والسويديون مزيداً من الوقت في حين اختار البريطانيون مزيداً من المال. إن نسبة الضرائب في السويد عالية جداً إلى درجة أن مزيداً من المال لا يعني في الحقيقة شيئاً.

أمّا الألمان فيتمتعون بالرخاء وباستطاعتهم أن يشتروا كل الأشياء التي يريدونها لذلك فالقيمة الأهم بالنسبة لهم هي الوقت.

إن ساعات العمل القصيرة والمرنة والدوام الجزئي ونمط عمل الكافيتريا ستصبح أكثر شعبيةً في المستقبل القريب.

سوف يرغب الناس في جوٍّ مبهجٍ وسوف يُترجم ذلك إلى طرقٍ يلعب فيها الناس في منازلهم من خلال الكمبيوتر وأجهزة الفاكس. سوف تكون هناك حاجة إلى مفاهيم قوية لتحويل نظام القيمة هذا إلى نجاحٍ تجاري.

طلب مني ذات مرةً أن أطوّر بعض الأفكار لحزب المعارضة السويدي (الحكومة الآن). الصعوبة في السويد هو أن ٥٧٪ من مجمل الإنتاج القومي يذهب إلى الإنفاق الحكومي مما يعني أن معظم المصوِّتين يعملون للحكومة. هذا يعني أن الضرائب عالية جداً وأي حزب ينادي بتخفيض الضرائب لن يحصل على الأصوات. إن ذلك يؤدي إلى توقُّفٍ مخيفٍ في العملية السياسية. ما الذي يمكن أن يوقِّره حزب المعارضة على سبيل المثال للنساء اللواتي يعملن للحكومة؟ المزيد من المال يؤدي ببساطة إلى مزيدٍ من الضرائب. لكن المرونة في ساعات العمل هي قيمة عالية عند الجميع وخصوصاً النساء.

هناك إلى حدٍّ ما ما يشبه تأثير الكتلة الحرجة. عندما يقرّر عددٌ كافٍ من الناس تحسين نوعية حياتهم يصبح الأمر ضرورة.

من وجهة النظر التجارية قد تكون هناك تأثيرات سلبية على الاستهلاك. سوف يشتري الناس سياراتٍ تعمّر لفترةٍ أطول ويستبدلونها بشكلٍ أقل. سوف يبتعد الناس عن ملابس الموسضة ويلبسون الملابس الغير رسمية التي يمكن أن يرتدوها لفترةٍ أطول.

### ٣- الشعور بأهمية الذات:

إن (جيل الأنا) قائمٌ منذ ثلاثة عقود تقريباً. إنَّ الشعور بأهمية الذات هي دوافع قوية للقيمة كما نعلم ذلك جيداً. صناعةُ السيارات إن صناعة التصميم وصناعة الفخامة تعرفان أن الناس الذين يملكون المال يرغبون في إنفاقه على صورتهم الذاتية أكثر من أي شيءٍ آخر.

إذا أقيم حفل للتبرعات في لندن سيحضره أمير ويلز فإنَّ ألف بطاقة ستباع بسعر ألفين جنيه بدون أيِّ صعوبة. إن هذا شكلٌ من أشكال ما فوق /المنافسة لا يمكن التغلب عليه. السبب هنا يستحقُّ ذلك. هناك العديد من الأمثلة الأخرى.

إن طرق الإنتاج الحديثة تمكّن من تقصير فترة نفاذ البضاعة في اليابان دخل مفهوم إنتاج عدد محدود من نوع معين من السيارات حيّز التنفيذ. قد يعني الاهتمام بحاجات المستهلك صنع سيارات مطلية باليد. سوف يوظّف الناس مصمّمين خارجيين لسياراتهم كما يوظّفون الآن مصمّمين داخليين لشققهم.

كان نابليون أوّل من أدرك أنَّ منح الناس الميداليات ودرجات الشرف أكثر فاعليّةً من إعطائهم المال. إن هذا مثالٌ ممتاز على القيمة المتكاملة. إن نظام التشريف البريطاني هو استمرارٌ لهذه العادة. الناس يحبّون أن يشعروا أنَّهم مهمّون غالباً ما يشعر الإنسان بالأهمية عندما ينتمي إلى مجموعة صغيرة لأنه عضو في هذه المجموعة والآخرين ليسوا كذلك. وهذا ما يفسّر وجود العصابات في لوس أنجلوس وغيرها من الأماكن. إذا لم يشعر المجتمع أنك شخصٌ مهم عليك أن تقيم آلية تشعر فيها أنك مهم.

إن النجاح المتزايد للرحلات السياحية الجماعية يوضح كل الدوافع التي ذكرناها. هناك قدر كبير من الراحة إذ إن كل شيء قد تم ترتيبه لك: حجز فندق والوجبات والسفر والترفيه وهكذا. نوعية الحياة مدعومة بمحيط ذي نوعية ممتازة. الشعور بأهمية الذات يتحقق باختيار المجموعة التي ستتضم إليها والطبقة الاجتماعية التي تمثلها. إن عامل التسلية واضح أيضاً في الترفيه.

#### ٤- التسلية:

لو كان كارل ماركس حياً لقال: التلفزيون أفيون الشعوب. اعتقد ماركس أن الدين هو أفيون الشعوب يخفف آلام الناس ومعاناتهم ويمنعهم من الثورة. إن التلفزيون ووسائل الترفيه الأخرى أكثر من أفيون لأن الناس يعتادون عليها إذا اعتدت على تلقي المثيرات من الخارج فإن عقلك لن يطور عاداته الخاصة في التفكير والتأمل. كل شيء يعتمد على التفاعل. كلما أصبح عندك مزيد من التحريض ازدادت حاجتك إليه. إن التطبيقات التجارية فتعني أن صناعة الترفيه والتسلية ستستمر في النمو.

أحد الاتجاهات الجديدة في التسلية هي الطريقة التي تمكّن الناس من أن يسألوا بعضهم. إن مفهوم الكاروكي في اليابان هو مفهوم استثنائي لسببين: أولهما أنه يبدو غير مألوف في اليابان حيث الناس خجولين وكبوتين (غالباً ما يرحب الأشخاص المكبوتين بطريقة رسمية لإزالة الكبت). والسبب الثاني هو بساطة المفهوم حيث يدفع الناس لكي يسألوا أنفسهم عن طريق الغناء أمام الميكروفون والإنصات إلى الزبائن الآخرين.

## أنماط القيمة

ما قيمة المنزل الجديد الذي تفكّر في شرائه؟

- هناك السعر الحقيقي.
  - هناك احتمال أن ترتفع قيمته وبالتالي أن تبيعه وتحقّق ربحاً. إذا اشتريت في سوق ترتفع أسعاره سوف تأمل أن تستمر بالارتفاع إلى الأبد. إذا اشتريت في سوق تنخفض أسعاره فأنت تأمل أن يكون الانخفاض قد وصل إلى حدّه الأدنى.
  - هناك الموقع الذي يتمتّع بعدة قيم. سهولة التسوّق والذهاب إلى المدرسة، سهولة الذهاب إلى العمل، احتمال ترك انطباع جيد عند الآخرين إذا كان جوارك من الطبقة الراقية.
  - هناك الشكل الخارجي للمنزل، وهو الصورة التي تحملها في ذهنك وإن كانت لا تهتمُّ كثيراً إذا كنت تعيش حقيقةً في المنزل.
  - مساحة وتنظيم المنزل: مساحة العمل، مساحة التخزين، مساحة للأطفال والضيوف وهكذا.
  - كلفة تشغيل المنزل: التدفئة، الإصلاحات، الدهان وغير ذلك.
  - هناك مشقّة الحصول على التسيط والتأمين وفحص المنزل وغيرها.
- من المدهش أن كلَّ إنسانٍ يستطيع أن يقرّر أيّ منزلٍ يريد شراءه في النهاية إنَّ القيمة التي تغري بشراء المنزل هي قيمته المالية.

لقد تَعَمَّدت وضع قائمة ببعض أنماط القيمة هنا. إن هذه القائمة ليست كاملة وبعض الأنماط تتداخل فيما بينها. المهم هنا أن يكون لدى الإنسان إحساس غني بالقيم الممكنة كأساس لصناعة القيم بشكل متعمد.

### القيمة المدركة:

إن القيمة المدركة هي أهم قيمة على الإطلاق، لأنها الدافع الرئيس. تقوم الدعاية في الحقيقة على القيمة المطلقة. نحن نعتقد أن الشقرواوات ذوات العيون الواسعة لطيفات وبريئات في حين أنهن لا يختلفن عن بقية الناس.

في النهاية يعتمد معظم سلوكنا وتفكيرنا على الإدراك. لقد أدركت صناعة السيارات اليابانية أنه إذا بدت السيارة وكأنها سيارة رياضية فإنها ستُشترى على أساس ذلك من قبل الكثيرين. كذلك بدا واضحاً لهم أنه إذا بدت السيارة وكأنها سيارة ريفية توحى بالرجولة فإن الناس سوف يشترونها بسبب إدراكهم لها بهذا الشكل بالتحديد.

هناك القيمة المدركة التي ليس لها مادة حقيقية لأن الإدراك هنا هو الذي يُباع. هناك القيمة المدركة التي تعكس قيمة حقيقية. هناك القيمة المدركة التي تعكس قيمة حقيقية ولكن تلك القيمة الحقيقية لا علاقة للشاربي بها.

تباع الكثير من الساعات على أنها مقاومة للماء على عمق ١٠٠ قدم. هذه قيمة حقيقية على ما أظن ويتم إدراكها على أنها قيمة مهمة، ومع ذلك فإن الشراة الذين سيرتدون الساعة على عمق ١٠٠ قدم تحت سطح البحر هم قليلون جداً. بشكل مشابه إن مِيّزة الخمرة الفرنسية الغالية تُضِعُّ عادة على الشارب لكن القيمة الحقيقية تكمن هناك.

## القيمة الحقيقية:

إن القيمة الحقيقية لا تعني الكثير إذا لم تكن القيمة المدركة موجودة إذا أتاحت لك الفرصة لاستعمال شيءٍ ما لفترة طويلة من الزمن ستكتشف قيمته الحقيقية. يمكن أن ينتشر ذلك عن طريق الكلام لكنه يستغرق وقتاً أطول. إن القيمة الحقيقية لتخفيض السعر غالباً ما يتم إدراكها على أنها ليست قيمة حقيقية على الإطلاق. لماذا يُخفّض سعر المنتج إذا كان جيداً؟

إن الأم التي تحضُّ ولدها على أكل السبانخ بدلاً من الطعام السريع قد تعرف شيئاً عن التغذية لكنَّ القيم المدركة للطفل مختلفة عن قيمها. إن القيمة الحقيقية تصبح أكثر أهميةً في عالم التخصصات التقنية ومع ذلك يجب أن تكون مفيدة. قد يقوم الكمبيوتر بالكثير من الأشياء الرائعة. ولكن إذا كنت لا تحتاج إلى تلك الأشياء الرائعة. ما الذي يهّمك في الكمبيوتر؟ إن زوال معالجات الكلمات هو أمرٌ يستحقُّ التأمل. معظم الناس يستخدمون أجهزة الكمبيوتر الخاصة بهم لمعالجة الكلمات فقط لذلك قد تعتقد أنّ معالج الكلمات الجيد سوف يلقي رواجاً. ولكن أين حدث الخطأ؟ إن أي جهاز كمبيوتر اليوم يمكن تحويله إلى معالجٍ للكلمات بقرصٍ مُدمج. لذلك أعتقد أن الناس فضلوا الحصول على الكمبيوتر لأنَّ سعره قريب من سعر معالج الكلمات كما أن نوعية البرمجة في معالج الكلمات متأخرة كثيراً عن برمجة الكمبيوتر.

أعتقد أن هذا المفهوم سوف ينتعش بطريقة مختلفة قليلة على شكل أجهزة ال آر.إف.إس.دبليو (القراءة وجمع الملفات والتخزين والكتابة الالكترونية).

### قيمة المدخل:

أخبرني أحد العاملين في شركة بريتش بترول يوم أنه عندما كانت أحوال أسواق النفط سيئة كانوا يجنون أموالاً من بيع الحلويات في محطات البنزين أكثر من الأموال التي كانوا يجنونها من بيع البنزين. اقترحت عليهم أنه إذا كانت الحال كذلك كان عليهم أن يمنحوا تخفيضات لمن يشتري كميات أقل من البنزين بحيث أن شراء غالون واحد، على سبيل المثال، يمكن أن يتم بتخفيض مقداره ١٥٪ إذا اشترى الناس كمية أقل من البنزين في كل مرة سوف يتوقفون أكثر لشراء البنزين وبالتالي ستزداد فرصة شرائهم للحلويات المربحة. عندها سوف يصبح شراء البنزين قيمة المدخل فقط.

كما ذكرت سابقاً إن حفظ الوقت المتمثل في الساعة هو قيمة المدخل فقط لبيع الجواهر للرجال. غالباً لا يشتري الرجال الجواهر إلا إذا كان هناك عذرٌ لذلك وهو الإخبار عن الوقت المرافق لهذه الجواهر.

### قيمة السياق:

إن رجلاً يتكلم الانكليزية في البرازيل يمكن أن يصبح مدرساً للغة الانكليزية. لكن لا يوجد قيمة كهذه إذا كان ذلك الشخص يعيش في الولايات المتحدة. وبالعكس تماماً إذا عاش شخصٌ برازيلي في نيويورك يمكن أن يصبح مدرساً للغة البرتغالية أو رقصة السامبا.

إن الماء يمكن أن يُباع بقيمة عالية لأشخاص عطاش في الدول التي يُتَوَقَّع فيها تلوث المياه المحليَّة يمكن أن يُثَمَّنَ الماء التنظيف بقيمة عالية.

إن قيم السياق كالتي ذُكرت سابقاً يمكن أن تكون مربحة جداً. من الواضح أن قيم السياق تتداخل مع قيم النُدرة. إن لوحة لرسام ألماني مجهول قد لا تشكّل قيمةً كبيرةً بالنسبةً لمالكها، لكنها ستكون ذات قيمة كبيرة لمن يبيع اللوحات بالمزاد العلني ويعرف السوق.

إنَّ وجهاً ألمانياً جميلاً في نادٍ ليلي سيكون أكبر قيمة بكثير إذا وُجِدَ في ممرٍّ في بيتٍ باريسى للموضة.

### قيمة التآزر:

إنَّ جميع بناء الشركات الضخمة والذين يُفعلون ضمَّ الشركات إلى بعضها يتحدثون عن قيم التآزر. إنَّ الكلَّ أكبر من مجموع أجزائه. إن تَأليف قصة تم تصديقها هو أسهل دائماً من إظهار التآزر بعد جمع كل أجزاء هذه القصة إلى بعضها.

بخلاف معظم صانعي الأسلاك، فإن شركة بيكارت البلجيكية لا ترتبط بمصنِّعٍ معينٍ للفولاذ يعني ذلك أنَّ باستطاعتها أن تشتري فولادها بالنوعية الأفضل والسعر الأفضل من أيِّ مصدر. بالمقابل وجدت شركة هيوماننا أنَّ من المريح أن تملك شركة تأمينٍ صحيَّةٍ تغدِّي مستشفياتها (كما ذُكرت سابقاً) من الواضح أن شركتي سوني وماتسوشيتا يعتقدان بوجود تآزر بامتلاك مصادر لأفلام تغدِّي أجهزتهما الالكترونية لذلك ضمَّ إليهما شركتي كولومبيا وإم.سي.أي

هل تعتمد قيمة التآزر على توفير النفقات أم على تأمين الدعم أم أنها قيمة مُشتركة حقيقية؟ إن القيمة المشتركة الحقيقية هي أقل مما يعتقد الكثيرون.

### قيمة الأمان:

إن الخوف من المجهول والغير أكيد والمخاطر هو الأساس الذي تقوم عليه صناعة التأمين. إذا كان السعر مناسباً تصبح للأمن قيمة كبيرة، ولكن إذا تمَّ تجاوز عتبة السعر يصبح الناسُ فجأةً قديرين ويقررون أنهم ليسو بحاجة إلى التأمين.

على المستوى العادي تُكفِّ الكفالات والخدمات الجيدة وتبديل البضاعة المعينة شيئاً من المال لكنها تملك قيمةً أمنٍ أعلى بكثير.

يحدث النجاحُ في كلِّ مرةٍ يمكن أن تلحق فيها قيمُ الأمانِ بسوق السيارات المستعملة. في كلِّ مرةٍ يمكن أن تضاف فيها قيمُ الأمانِ إلى البنائين أو السبّاكين يحدث النجاحُ أيضاً.

في كلِّ مرةٍ تكون فيها القيمة الحقيقية للشيء الذي تشتريه غير مؤكّدة فإنَّ إضافة شيء من الضمان سيصنع فرقاً كبيراً. تخيّل نجاح مؤسسة باستطاعتها أن تقدّم ضماناً ما للزواج؟.

### قيمة الجاذبية:

تتداخل قيمة الجاذبية إلى حدٍّ كبير مع القيمة المدركة. على أيّة حال يمكن تحديد القيمة المدركة عادةً لكنَّ قيمة الجاذبية قد تكون غامضة ولا يمكن تحديدها. بعض الأشياء له جاذبية خاصة قد تكون في اللون

أو التصميم أو أي شيءٍ آخر. بعض الأجهزة تُباع أكثر من الأجهزة المنافسة لأنها ببساطة تملك جاذبية معينة قد تكون الجاذبية غير منطقية وبعيدة عن القيم الحقيقية والمُدركة لكنها تُوْتِي ثمارها. قد يقول الشاري: «أحب هذه السلة كثيراً، ولكني لا أعرف من أجلِ ماذا سأستخدمها» الجاذبية موجودة وهناك بحثٌ عن استخدامها.

حتى الأشياء المهمة التي لها وظائف معينة كالكاميرا يمكن أن تُشترى ببساطة بسبب جاذبيتها. إنَّ المصمِّمين يعرفون ذلك منذ زمنٍ طويل لكنَّ الكثير من الصانعين لا ينصتون لهم.

الخطورة تكمن في أنَّ التصاميم الجديدة قد تجذبُ بعض الناس لكنها لا تجذب الآخرين، في حين أنَّ بَيْعَ ما يُباع باستمرار لا يحمل أيَّ مفاجآت.

### قيمة الموضة:

تتضمن قيم الموضة القيم الصناعية كالإثارة والتغيير. كيف نشير اهتمام الناس بالملابس وندفعهم إلى شراء ملابس أكثر مما يحتاجون إليه؟.

إن القيمة الحقيقية للقمار ليست في الربح أو الخسارة ولكن في الدفع من أجل متعة التوقُّع. كذلك تكمن القيمة الحقيقية للموضة في إضفاءِ الإثارة على الأمور التي تبدو مملةً.

قبل قرون كان الرجال يهتمون بموضة الثياب كالنساء تماماً، لكنَّ موضة الرجال اليوم تبدو مملةً.

هناك موضوعات في الاستثمار أيضاً تُقرأ أو يتمُّ الحديثُ عنها والاهتمامُ بها. إن قيم الموضة هي قيم منفعة حقيقية لكنها قد تتضمنُ إلى قيم الصورة عن الذات. كيف أبدو أمام نفسي؟ كيف أبدو أمام الآخرين؟ إذا لم يعطك الدين الشعور بالطمأنينة فإن الصورة عن الذات قد تعطيك هذا الشعور ولكن بدرجةٍ أقل.

### قيمة الوظيفة:

يجب على أجهزة الكمبيوتر أن تعمل. يجب على التليفونات الجوّالة أن تعمل. يجب على الأنظمة المضادة للصواريخ أن تعمل. في النهاية هناك قيمٌ للوظيفة لكن الصعوبة في أنها سرعان ما تتحول إلى أمور أساسية. أنت تتوقع من جهاز الكمبيوتر الخاص بك أن يعمل لذلك تشتريه بسبب حجمه المميز، أنت تتوقع من جهاز الجوّال الخاص بك أن يعمل لذلك تشتريه لأنه يبدو سهل الاستعمال. أنت تتوقع من سيارتك أن تعمل لذلك تشتريها بسبب سعرها المنخفض.

تتحول قيم الوظيفة بسرعة إلى قيمٍ للسلعة. في بداية ظهور الكمبيوتر كان عليك أن تختار من قائمة طويلة كلّمًا شغّلت الجهاز لتصل إلى ما تريده. واليوم باستطاعتك أن تضمن العودة إلى المكان الذي كُنْتَ فيه عندما أطفأتَ الجهاز.

إن قيم الوظيفة الجديدة قويّة لفترةٍ محدّدة. بعد ذلك تقلد وتُتقن وتصبح قيماً للسلعة. في نفس الوقت إنَّ قيم الوظيفة الجديدة تحمل مخاطرةً عالية لأنها إذا لم تتجح فستُبعد المستهلك عن المنتج نهائياً. كثيرٌ من الناس تراجعوا عن شراء الكاميرات الأتوماتيكية إلى اليدوية.

وهناك من لا يعرف كيف يتعامل مع الكاميرا اليدوية لأن الوظائف الأتوماتيكية أصبحت هي المتوقعة دائماً.

### قيمة الراحة:

كما ذكرت سابقاً في هذا القسم، إن الراحة والبساطة والموثوقية تتحول إلى قيمٍ مهمّةٍ جداً. ينطبق ذلك بشكل خاص على مجال الخدمات حيث إنَّ الطرق الحالية معقّدة جداً. حتى الأشياء البسيطة كالنزول في فندق تبدو أمراً معقّداً.

### القبعتان الصفراء والخضراء

إن صناعة القيمة تحتاج إلى المشاركة بين القبعتان البيضاء والخضراء والصفراء. تُستخدم القبعة البيضاء للحصول على معلومات عامة ولالإحساس بالمجال الذي يراد صنع قيمة جديدة فيه. ولكن لا تتوقع من المعلومات أن تقوم بالتفكير بدلاً منك.

إن قبعة الإبداع الخضراء تصل إلى مفاهيم عامة ثمَّ تحدّد أفكاراً معيّنة لجعل هذه المفاهيم فعّالة. هناك استكشافٌ وتخمين. سوف أتحدث عن بعض مبادئ الإبداع في قسم «الإبداع الجاد».

إن القبعة الصفراء مهمة جداً في صناعة القيمة. إنها الإطار (الإيجابي المنطقي). عندما نستخدم القبعة الصفراء نبحث عن الفوائد.

تخيّل شخصاً مشلولاً مستلقياً في السرير يستطيع تحريك ذراع واحدة فقط. ما هي القيم التي يمكن لتفكير القبعة الصفراء المتعمد أن يجدها هنا؟

الشخص لا يستطيع التحرك. بالتأكيد هذا أمر سيء. ولكنه قد لا يكون كذلك. اليوم في عالم شبكات الاتصالات المعقدة هناك قيمة كبيرة للشخص الذي يتواجد دائماً في مكان ما ولا يذهب في إجازة إلى الكاريبي ولا يترك مكانه لتناول الغداء. لا يمكنك أن تدفع أجراً مناسباً لتجعل شخصاً ما بلا حراكٍ وكأنه مشلول وهذه قيمة كبيرة. من وجهة نظر الشخص المشلول الفوائد أعظم بكثير. يستطيع هذا الشخص أن يحصل على عمل مأجور بدوام كامل وأن يتواصل مع العالم الخارجي ويكسب أصدقاء. أثناء صنع القيمة يجب التوقف دائماً وطرح السؤالين التاليين: ما هي الفائدة؟ ولمصلحة من؟.

من خلال هذه التوقفات تأتي المفاهيم التي يمكن أن تشقَّ طريقها بعد ذلك بفضل أهميتها الخاصة.

## الناس والقيم

لا يوجد شيء اسمه قيمة ما لم يشارك الناس فيها. إنَّ القيمة هي شيءٌ يُقدِّمُ فائدةً أو يفتح مجالاً للحصول على فائدةٍ لأحدٍ ما. القيم لا تسبح في الهواء كالغيوم بل يجب أن تتعلَّقَ بالناس. القيم تقضي طرح أسئلةٍ بشكلٍ مستمر.

■ من الذي سيتأثر بهذا؟

■ من الذي سيستفيد؟

■ من الذي لن يكون مرتاحاً؟

■ كيف ستكون الإدراكات؟

- ما التأثيرات المباشرة على المديين القريب والبعيد؟
- هل ستلاحظ هذه القيمة؟ هل سيتحدث الناس عنها؟
- هل هناك ظروف خاصة تختلف فيها القيمة؟
- هل هناك أشخاص معينون يمكن أن يشكل هذا الأمر قيمةً بالنسبة لهم؟

كما اقترحت سابقاً بالنسبة إلى المتسوقين هناك حاجة إلى النظر إلى ما وراء الشخص الوسطي. إن الشخص الوسطي عبارة عن محصلة أشخاص مختلفين ذوي ظروفٍ وأذواقٍ وحاجاتٍ مختلفة. كل أستاذ يعلم -ويجب أن يعلم- أنه لا يوجد طالبٍ وسطي في الصف. إذا كانت هناك صفات كالذكاء والانضباط والكسل والطاقة وحب المشكلات والضجر والمشكلات في البيت وهكذا، فإن الأستاذ يعلم أن أي مشاركة محتملة بين هذه العوامل يمكن أن توجد عند أي طالب. إن الحيلة هنا أن تدرك الفردية كمصدرٍ للقيمة ولكن دون أن تجعل سوقك صغيراً إلى درجة تجعل تجار التجزئة لا يهتمون به. ومع ذلك هناك الكثير من المجالات المتخصصة في المحلات وسوق لعلكة التبغ يبلغ حجمها مئة مليون دولار.

### طبيعة القيم

بعض القيم تُصنع بشكل مقصود وبعضها يحدث لوحده. عندما سُئِلَ الزبائن عما إذا كانوا يفضلون استخدام الآلات التي تُخرج النقود على أخذها من رجل مبتسم أظهرت معظم الدراسات أن الناس لم يرحبوا بالفكرة، ولكن عندما وضعت آلات النقود في الخدمة وجد الكثيرون أنهم يفضلون استخدامها حتى ولو لم يكن هناك صفوف بانتظار أمعاء الصناديق.

يجب أن نكون سريعين في تمييز والتقاط القيم التي تنشأ بشكل غير مقصود .

### القيم المتعددة:

إن لمطعمك إطلالة جميلة على الوادي . الطعام مطهي بشكل ممتاز . وجودنا هنا يعني التماشي مع الموضة . هنا ترى الأشخاص المهمين ويرونك . هناك نجم تلفزيوني مشهور يسكن في الجوار ويأتي أحياناً إلى العشاء في المطعم . هذه قيم متعددة يشكل كل واحد منها إضافة ولكن تحمل خطورة أيضاً . فتوقعات الزبائن عالية جداً وأي انخفاض في المقاييس -كوجود تواليت وسخ مثلاً- قد يؤدي إلى خيبة أمل فورية .

### القيم المركزة:

هناك مطعم صغير بجوار رصيف السفن بنى مسمعته على طبق واحد فقط . أنت تذهب إليه لتناول طبق سرطان البحر . إنه طبقٌ لذيذ . يذهب الكثيرون إلى هناك من أجل هذا الطبق بالتحديد لكن جوَّ المطعم عادي جداً .

هناك مطعم آخر يقدم طعاماً عادياً ويتمتع بجوَّ عادي ولكنه كسب سمعته بشيء واحد فقط وهو أن مالكه شخصية سليطة اللسان ويمكن أن يتصرف بقسوة مع الزبائن .

بعض الناس يحبون ذلك لأنه يشعرهم بأنهم أشخاص مهمون . هناك مقهى مشهورٌ بأنه يفتح طوال الليل . فإذا أردت وجبة بعد أن تغلق كل المطاعم تذهب إليه .

كل هذه أمثلة على القيم المركزة الناجحة .

## القيم الثانوية:

هناك مطعمٌ يتردُّ عليه الصحفيون المهتمُّون بالأمر المالية يذهبون إلى هناك ويتحدثون إلى بعضهم عن آخر القصص الشائعة. قد تذهب إلى هناك لتعرف المزيد عن الشائعات التي سمعتها، وقد تذهب إلى هناك لتعرف إن كان أحدٌ غيرك قد عرف بالسبق الصحفي الذي توصلت إليه.

مطعمٌ آخر يطلُّ على متجرٍ كبيرٍ للألعاب. قد تذهب إليه لتجري بحثاً عن نوعية الأشخاص الذين يذهبون إلى المتجر في وقت الغداء.

تمثِّل هذه الأمثلة القيم الثانوية التي قد تؤثر على نجاح مطعمك إيجابياً أو سلبياً.

هل يجب عليك أن تصمِّم قيمةً واحدةً قويَّةً وتتركها أم يجب أن تحاول بناء ما استطعت من القيم المتوازية؟ إن الجواب ليس سهلاً لأنَّه يعتمد على المجال الذي توفَّر فيه المنتج الجديد أو الخدمة الجديدة. من المؤكَّد أن عدداً من القيم الضعيفة لا يشكلُّ قيمةً قوية. ربما تكون الاستراتيجية الأفضل أن تصمِّم قيمةً قويَّةً ثم تضيف إليها القيم الأخرى ما دام ذلك لا يضعف القيمة الأساسية. كما هو الحال في أيِّ تصميم. هناك أشياء يجب توافرها وأشياء يجب تجنبها وأشياء تعطي قيمة خاصة.

إن صناعة القيمة لا تختلف عن أية عمليةٍ تصميمٍ أخرى. هناك حاجة إلى معرفة المواد والطرق والزيائن.