

كثير من الاختيار

ما بين العقود الثلاثة القصيرة حالياً وحتى القرن الحادي والعشرين، سيواجه الملايين من الناس العاديين ذوي السيكولوجيات العادية اصطداماً مفاجئاً مع المستقبل. — ألفين توفلر، المقدمة الافتتاحية، صدمة المستقبل، 1970

بنيت الاقتصاديات المتقدمة على نحو ضخم على توالد الاختيارات. أصبحت الفكرة القائلة بأن «الأكثر هو الأفضل» رمزاً جينياً ضمن مستهلكي القرن العشرين الذين عاشوا وكبروا في هذه الاقتصاديات. الآن ومع كل يوم يمر، يجد أكثر هؤلاء المستهلكين ذاتهم أنهم قد هرولوا بأعناقهم نحو الجدار. الحائط هو عتبة حكمهم على الأمور. واتخاذ الكثير من القرارات غير المترابطة في ما بينها والتي يطلب منهم حسمها، وهم يرفعون أيديهم للأعلى على نحو يائس. ولكن في خضم هذا الإحباط هناك فرصة مضمونة للكسب وهي في تخفيض وإجهاد الزبائن، وبعمل هذا أن يتم بناء أهمية للعلامة التجارية وقيمة لمالكي الأسهم.

كيف وصلنا إلى عالم المستهلك الذي يحوي 40 ألف منتج في مجتمع كبير (سوبر ماركت)، المئات من اختيارات الاتصالات البعيدة وعبر الهاتف النقال، 52 طرازاً من معجون أسنان كريست Crest، إعلانات المجالات التي تعرض 37 تركيبة متاحة لسيارة مبيت (كرافان) من نوع دودج كل ذلك في

صفحة واحدة، وتوزيع آلاف الكوبونات لكل كائن بشري سنوياً في الولايات المتحدة؟ كيف وصلنا إلى عالم أعمال يواجهنا فيه أكثر من 200 علامة تجارية لكراسي غرف الاجتماعات، 225 نموذجاً مختلفاً لأجهزة الهاتف الجوال، وأكثر من مئة علامة تجارية للكمبيوترات الشخصية الثابتة والمحمولة، كلها تبحث عن خير يومي فوق طاقة الركن الباقي من ذهن مدير المشتريات عبر البريد الصوتي والرسائل الإلكترونية القصيرة؟ هل يستطيع العقل البشري أن يحتفظ بقدرته على التعاطي مع اختيارات تفوق الحد في عصر الاقتصاد الذي يحمل سمة العالمية عبر شبكة المعلومات، توقعات إنتاجية أعلى، وإنكماش في الوقت المتاح للراحة؟ هل المستوى الناتج من إجهاد الزبون هو أمر عظيم بحق لهذه الدرجة؟

تستطيع المراهنة على أنه كذلك.

■ عصر الإجهاد الرقمي: يوم من أيام الحياة

لأخذ لمحة عن سمة الراديكالية التي تغيرت بموجبها قرارات الشراء منذ أن تم نشر ما بذره آلفين توفلر في كتابه صدمة المستقبل سنة 1970، يحتاج الشخص فقط إلى التمعن في حياة شخصين يعيشان في العصر الرقمي واللذين يمكن أن يكونا من زبائنك. نريدك أن تقابل جون براكستون ولوسي شافيز. جون هو مدير في مرتبة متوسطة في واحدة من الخمسمئة شركة المتفوقة، ووالد لطفلين أحدهما في السنة الدراسية الأولى والثاني في الصف الرابع، وزوج لسيدة تعمل في وساطة تجارة العقارات والتي تقضي ساعات طويلة في عملها. (زوجة جون هي من ضمن شريحة الـ 75٪ من الزوجات الأمريكيات تحت سن 65 واللواتي يمارسن عملاً - مقارنة بأقل من نسبة 40٪ في سنة 1970). تبلغ لوسي الثلاثين وتيفاً من العمر، مديرة لامعة لأنظمة المعلومات في واحد من أكبر المصارف على المستوى العالمي؛ لا تزال مهنتها تستنفد منها جل وقتها، ولم يتح لها إلى الآن وقت للزواج أو تأسيس

عائلة (رغم وعيها الكامل منذ فترة قريبة بدقات ساعة عمرها البيولوجي).

لاحظ أنه لا جون ولا لوسي، رغم فهمهما للتكنولوجيا، فهما من المتبنين بحرارة للتكنولوجيا الجديدة في حياتهما الشخصية. فعلى غرار كثير من قراء هذا الكتاب، أنهما مستخدمان للتيار الرئيسي للتكنولوجيا الرقمية مثل البريد الصوتي، أجهزة الهاتف الجوال، البريد الإلكتروني، والانترنت، لكنهما لم يستغرقا بعمق بعد في تطبيقات المعلومات التالية لعالم ما بعد الكمبيوتر الشخصي، لذلك فكلما تقرأ عن تفاصيل يومهما، تذكر أنه لا يزال بانتظارهما في المستقبل القريب احتمال أن يتعين عليهما التعرف والتصنيف خلال الوسط المزدهر لشبكات الكمبيوتر المنزلي، الأجهزة الرقمية التي تعرض الصور والأفلام، أجهزة موسيقى الانترنت المحمولة، أجهزة الشبكة اللاسلكية بحجم حبة الدواء، ساعات اليد التي تعمل عمل الهاتف، أطر الصور «الذكية»، شبكة غسالات الملابس، أجهزة فحص شريط الرمز الشخصية المحمولة، والجيل القادم من منظمات العمل اليومي المحمولة باليد. وفي الوقت نفسه أن عصر ما بعد الكمبيوتر الشخصي سيجلب اضطراباً أكبر وتشويشاً إلى داخل الصورة، فدعنا أولاً نتمعن في كيفية قضاء جون يوماً من أيامه.

قبل إيصاله الأولاد إلى مدرستهم في طريقه إلى المكتب، يوجد لدى جون فقط دقائق قليلة لإلقاء نظرة سريعة على جريدة الصباح عند وقوفه بجانب رف المطبخ لكي يلتهم بعضاً من رقائق الذرة التي تعتبر فطور الصباح. نظرته على قسم الأعمال يذكره بأن عليه استثمار شيك السبعة آلاف دولار الذي حصل عليه كمكافأة خلال أيام العطلة. إنه لا يملك الوقت الكافي ليجري تقييماً للأسهم أو السندات الشخصية، لذلك فإنه يفكر في استثماره في محفظة مالية مشتركة Mutual Funds كحل أبسط ما يكون.

صادف أن تضمنت جريدة اليوم مقالة عن المحافظ المالية المشتركة تذكر

فيها حقيقة وجود أكثر من 13000 محافظة من هذا النوع الآن في أنحاء العالم ليتم الاختيار من بينها. ثلاثة عشر ألفاً! ليس لدى جون فكرة ما، وفجأة اعتقد أن ما فكر به كطريق سهل للاستثمار بدا مريعاً. إن ما تأمل به أن يقلل من قلقه قد أتى بنتيجة عكسية. (المحافظ المالية المشتركة، والمعروفة أصلاً كهيئات استثمار، كانت موجودة لأكثر من قرن مضى في المملكة المتحدة ونحواً من ثمانين عاماً في الولايات المتحدة. لكن لوقت قريب كسنة 1970 وحتى مع كل هذا التطور كان لا يزال هناك نحو 500 مجال للاستثمار ليتم الانتقاء منها مقارنة بالثلاثة عشر ألفاً أو يزيد في عالم اليوم).

في المكتب، يصل إلى مسامع جون صوت مساعدته التي تقوم بعمل حجوزات الطيران لرحلته إلى لندن الشهر المقبل لحضور معرض تجاري نراه يخرج بسرعة من وراء طاولته ليقول: «انتظري! دعيني أراجع نشرة الأميال الحالية التي قطعتها قبل أن ترتبتي مع أي شركة خطوط للطيران. أظن أنني قريب من الحصول على تذكرة مجانية إلى هاواي مع شركة دلتا أو يونائتد، لكنني لا أتذكر أي منهما تكون. وواحدة منهما هي التي لديها هذا الترويج ذي المكافأة الهائلة بعدد الأميال الآن على الرحلات العابرة للمحيط. عليك أن تتصلي بهم لاحقاً بعد أن أدخل إلى شبكة المعلومات الدولية وأراجع مجموع الأميال الخاصة بي والتي قطعتها حتى الآن. (عندما صدر كتاب صدمة المستقبل، لم تكن موجودة في حينه برامج لتجميع مسافات الرحلات الجوية. كانت أميركان إيرلاينز أول من أطلق برنامجاً كهذا في سنة 1980).

على الغذاء، كان هناك متسع من الوقت لجون وزميل له يكفي فقط لعبور الشارع بسرعة نحو ماكدونالدز. غطت لائحة الطعام الحائط بوجبات قيمة، قطع الدجاج مع خيار لأربعة أنواع من الصلصة، خضرة مع رقائق اللحم أو بدونها، ما يسمى بالوجبات السريعة مع لعب متحركة، نوعان من سندوتشات شرائح السمك ونوعان آخران من الدجاج، شطائر التفاح الخالية من الدسم، سلطات متعددة مع نكهات متنوعة، ومجموعة إضافية من تنوع

المأكولات. كان عدد الخيارات كافياً لكي لا يتم استيعابه بحيث إن جون سمع نفسه يطلب رقم 2 من الوجبة الوفيرة رغم أنه لا يرغب حقاً أو يحتاج إلى كمية كبيرة من البطاطا المقلية التي ترافق هذه الوجبة. (عندما نشر كتاب صدمة المستقبل، صنفت صناعة المأكولات «السريعة» على أنها «غير معقدة». كانت لائحة الطعام لدى ماكدونالدز في سنة 1970 بالتأكيد غير معقدة مقارنة بما يقارب الستين صنفاً المختلفة الموضوعية على لائحته في سنة 1999 من دون احتساب المجموعات التسع من الوجبات الوفيرة. على خلاف ذلك فسلسلة مطاعم الهمبرغر المسماة بـ إن أن أوت IN-N-OUT المزدهرة ذات الشعبية العالمية والموجودة في محيط لوس أنجلوس ولا تزال تحتفظ بنفس لائحة الطعام في سنة 1999 والتي كانت موجودة في سنة 1988؛ فقط هامبرغر، هامبرغر مع الجبنة، بطاطا مقلية، مشروبات غازية، والحليب المخفوق - لا تختلف عن لائحة طعام ماكدونالدز في سنة 1970).

بعد الغداء، تذكر مساعدة جون أن اليوم هو الأخير لاختيار منظمة للعلاج الصحي ضمن خطة الشركة الصحية، الآن وبعد أن أضاف قسم الموارد البشرية خيارات أكثر للسنة المقبلة مع تغطيات ومستويات مختلفة من الدفعات التي على المؤمن عليه أن يسدها. (عندما صدر كتاب صدمة المستقبل، كانت شركة جون تعلم موظفيها ببساطة، «هذا هو عرض المزايا الصحية التي يمكنك التمتع بها. إن تأمينك الصحي هو مع شركة أ ب ث للتأمين». لا يوجد منظمة للعلاج الصحي، ليس هناك من دفعات إضافية).

قبل تركه المكتب، يتلقى جون رسالة صوتية من زوجته تطلب فيها منه أن يتوقف عند السوبر ماركت ليلتقط بعض المشتريات البسيطة حتى تكفي العائلة خلال عطلة نهاية الأسبوع: عصير برتقال، حلقات عجيين جاهزة، جبنة فيلادلفيا قابلة للدهن، معجون أسنان ماركة كريست، كولا، وبعض الخس الطازج للسلطة. يدخل جون إلى مجمع سيف واي Safe Way في طريقه إلى البيت؛ إنه يحوي نحو 37 ألف منتج مختلف مع وحدات تعبئة حافظة

مميزة⁽¹⁾. في داخل المخزن، تصبح قائمة تسويقه البالغ طولها إنشين تدريباً على الصعاب مدته 25 دقيقة لأنها تفجرت لأكثر من 250 خياراً لشراء ستة مقتنيات فقط مدونة على قائمة الشراء. (في سنة 1970، شكلت هذه المقتنيات الستة مجتمعة 50 خياراً. ضم المخزن التجاري في وقتها فقط ما متوسطه 8000 صنف ضمن وحدات تعبئة؛ العدد التقريبي للمنتجات المعروضة في محل سمانة حديث في الولايات المتحدة كان ثمانمئة في سنة 1970، مقارنة مع 11000 في سنة 1998). القائمة 101 تظهر مقارنة بما كان يشاهد جون ذاك المساء مقارناً بما قد يكون تسوقاً تقليدياً في سنة 1970.

أخيراً يصل جون إلى الصندوق لدفع قيمة مشترياته، فقط ليلم سؤاله، «هل لديك بطاقة نادي سيف واي؟ هل تريد أكياساً من الورق أو البلاستيك هذا المساء؟ بطاقة ائتمان أم بطاقة استدانة؟».

أخيراً وصلنا للمنزل، يضع جون مشترياته من البقالة على الرف بجانب زبدية (سلطانية) الفواكة الطازجة عندما يلاحظ الملصقات الصغيرة على الموز وهي تحمل إعلاناً بحجم زر القميص لتلفزيون يحمل علامة تجارية أ ب ث. يرن جرس الهاتف. تتحدث إليه شركة هاتف إم سي أي للاتصالات حول العالم لتخبره عن عرض جديد للمكالمات البعيدة خاصة فقط بزبائن المصرف الذي يعمل لديه جون. بضم دخله ودخل زوجته بالإضافة إلى ماضي تسديد مدفوعاتهم كل هذا يؤهلهم للحصول على بطاقة فيزا البلاينية للائتمان وذلك قبل حلول تاريخ معين، وسيكون مرشحاً للتمتع بنسبة فائدة سنوية أساسية منخفضة للزبائن المفضلين على مشترياته بواسطة بطاقة ائتمانه من نوع فيزا ولبطاقة إم سي أي البلاينية الخاصة المتعلقة بعرض المكالمات المذكورة يجيب: «أسف، لا أستطيع أن أبت في هذا الأمر في هذا الحين». (في سنة 1970 كان هناك فقط درجة واحدة من بنك أميركارد Bank Americard قبل أن تتحول لاحقاً فيزا، درجة واحدة من ماستر تشارج Master Charge والتي أصبحت فيما بعد تعرف بـ ماستر كارد Master Card، وتضيف

واحداً من أميركان أكسبرس إلى أن أصدرت بطاقة ائتمان بلاتينية خاصة للغاية في سنة 1983). لجمهور المستهلكين في نهاية التسعينيات كانت البطاقات أمراً عادياً، ولم تحمل بطاقات فيزا وماستر كارد الذهبية والبلاتينية أسماء المصارف التي تصدرها بل حملت اسمين أيضاً، بالإضافة إلى بطاقة فيزا من التيتانيوم، زائد أميركان اكسبرس 20 + خيارات (أخضر، ذهبي، بلاتيني، أوبتيما، أوبتيما غريس، الخ). شكلوا معاً حصة الأسد مما يقرب من أربعة بلايين عرض بريدي ومكالمات عبر الهاتف للاشتراك في بطاقات الائتمان وذلك خلال سنة في الولايات المتحدة. تقدر فيزا أنه في الولايات المتحدة وحدها كان هناك بطاقات ائتمان ذات علامتين تجاريتين بما يفوق الستة آلاف اسم في سنة 1999 وذلك بخلاف البطاقات التي تصدرها المصارف باسمها. (ونسبة إلى المكالمات التي أجاب عنها جون لتوّه، كان هناك في سنة 1970 شركة واحدة تؤمن المكالمات البعيدة هي - إي تي أند تي - ولم يكن هناك عروض للمكالمات؛ اليوم يوجد تسع علامات تجارية تقدم خدمة المكالمات البعيدة في منطقتها، كل واحدة لها نسيجها الخاص بالخيارات والأسعار المتوفرة في عروضها).

كان هناك سبب واحد لم يمكن جون من التعامل مع هذه المخابرة لأنه كان قد قضى ساعتين مرهقتين من الوقت الليلة الماضية في محاولة إيجاد أفضل حل لرفع مستوى الخدمة اللاسلكية لهاتفه من تلك القديمة العادية لهاتفه الجوال إلى مجموعة الصفات المبرمجة الرقمية Programable Character Set - إلى أن قادته أخيراً الحيرة المريعة لأشكال - أجهزة اليد وأنواع البطاريات، عروض التسعير، المناطق التي يمكنه التكلم إليها، والترويجات الخاصة من قبل ست شركات مختلفة في منطقتها لأن يقرر، «سأحتفظ الآن بما يوجد لدي حالياً» (بحسب استبيان أمرتيك / ورثلين عبر العالم Wirthlin World Wide / Ameritech في سنة 1998، أجاب 86% ممن يبدون رغبة في إقتناء خدمات الهاتف اللاسلكي أن الارتباك أصابهم بسبب الاختيارات).

■ القائمة 1.1

1999	1970	
<p>45 وحدة تعبئة (تتضمن مواسير ومضخات للمعجون اللزج، المعجون العادي، مكافحة القلح الذي يعطي صفاراً للأسنان، البيركربونات، الشفاف المتألق للأولاد، نكهة النعناع أو بالنكهة الأصلية).</p>	<p>15 وحدة تعبئة (بالنعناع أو عادي تركيبة واحدة في كل ماسورة)</p>	معجون أسنان كريست
<p>70 وحدة تعبئة (ست علامات تجارية، من العصير المركز أو من دونه، بدون بقايا لب، بعض اللب، كثير من اللب، فيتامين سي مضاعف، مقوى بالكالسيوم، مجمد أو طازج أو طازج تم عصره في ذات المخزن التجاري؛ ضمن عبوات من الكرتون أو في زجاجات بلاستيك أو ضمن زجاجات سعة 16 أونصة، أو ست علب تكفي كل واحدة منها شخصاً واحداً أو علب معدنية مجمدة؛ 70 وحدة تعبئة عصير برتقال فقط، دون احتساب المشروبات المختلطة مثل البرتقال - الأناناس، البرتقال واليوسفي، برتقال - مانغا، الخ).</p>	<p>20 وحدة تعبئة (علامتان أو ثلاث علامات تجارية بالإضافة إلى أنواع خاصة؛ أغلب العصير من النوع المركز على شكل عبوات مجمدة من العلب المعدنية أو الكرتون).</p>	عصير البرتقال
<p>35 تشكيلية، في الركن الملحق الخاص بالرفائق (ما بين السمسم الخالي من السكر إلى الدقيق الأسمر المنكه بالرمان - البرتقال).</p>	<p>4 تشكيلات (عادي، بيض، بصل، نكهة بذور)</p>	حلقات العجين

1999	1970	
30 وحدة تعبئة (بشكل مكعب أو ناعم أو ملفوفة؛ عادي أو قليل الدسم، 15 نكهة، ابتداءً من الشوم المدخن إلى قرفة التفاح انتهاءً بالفليفلة المكسيكية (هلاپينو) (Jalapeno).	3 وحدات تعبئة (ثلاثة حجوم لنكهة واحدة ملفوفة على شكل مكعب جبن).	جبنه فيلادلفيا القابلة للدهن
25 وحدة تعبئة (5 حجوم: علب معدنية سعة 12 أونصة أو زجاجات، إضافة إلى سعة 16.9 أونصة، ليتر واحد، 20 أونصة، أو عبوة بلاستيك سعة 2 ليترين؛ نكهة عادية، نكهة الكرز، بدون سكر، بدون سكر مع نكهة الكرز، بدون سكر وكافيين، بدون كافيين مع سكر، الخ...).	6 وحدات تعبئة (فقط كولا كلاسيكية في علب معدنية أو زجاجات؛ لم تقدم للسوق الأصناف التي هي بدون سكر، أو نكهة الكرز والأخرى التي لا تحتوي على الكافيين إلا بحلول سنة 1980).	كولا
9 تشكيلات من الخس الكامل الحجم إضافة إلى 40 وحدة تعبئة من الخس المعلب الذي يحتاج إلى تقطيع / للسلطة (من بين 433 هي مجموع الأصناف الموجودة في قسم المنتجات الطازجة).	4 تشكيلات من الخس الكامل الحجم، بدون تعبئة، المنتجات التي هي بحاجة إلى تقطيع (فقط نحو 100 صنف في قسم المنتجات الطازجة).	الخس

بعد العشاء، ينتقل جون بسرعة إلى كومة بريد اليوم المؤلفة من ثلاثة عشر مغلفاً موضوعة على الطاولة. يلاحظ إعلاناً لشركة غيت واي كمبيوتر Gate Way Computer على الغلاف الخلفي لمجلة عالم الكمبيوتر الشخصي PC World. صفحة الإعلان المفردة هذه تحتوي على خمسة شعارات: غيت واي، شعار إنتيل Intel الداخلي، ختم اختيار محرر مجلة الكمبيوتر الشخصي، بنتيوم ثلاثة، ونوافذ مايكروسوفت. (لم يوجد الاضطراب بسبب «العلامات

التجارية للأجزاء الفردية» في أسواق المستهلك إلا نادراً في سنة 1970 بخلاف دولبي Dolby في أجهزة الستيريو والعلامات التجارية الرائدة لمنتجات دو بونت Du Pont مثل التيفلون والليكرا. لكن بعد نيوترا سويت Nutra Sweet وإينتيل Intel في الثمانينيات من القرن الماضي، انفتحت أبواب التدفق (الفيضان) واليوم يوجد لدينا عدد لا يمكن إحصاؤه من علامات الأجزاء الداخلة في التصنيع تنشر شعاراتها على مواد الترويج، التعبئة، والدعاية لعدد لا ينتهي من العلامات التجارية التي يمكن أن تستخدم هذه الأجزاء. أحياناً يمكننا مشاهدة ثلاث طبقات من الأسماء التجارية على المنتج نفسه. فمثلاً أحد أجهزة التقاط البث التلفزيوني الفضائي الجديدة، يحمل علامة فيليبس Philips إلى جانب كل من علامة تيفو TIVO (الشركة أعطت ترخيص الخدمة الشخصية والتكنولوجية لجهاز التلفاز لشركة فيليبس) والاسم التجاري لكوانتوم كويك فيو Quantum Quick View (المشهوره بتكنولوجيا إمكانية التخزين). يشتري المستهلك صندوقاً تزينه بالكامل ثلاث علامات تجارية، كلها تتزاحم على حصة من تفكيره حتى إنهم يعززون بعضهم بعضاً.

في طريقه إلى سلة المهملات لرمي الكيس البلاستيكي الذي كانت جريدة المساء ملفوفة فيه، يضع جون البريد عديم الأهمية في حاوية إعادة تصنيع الورق، والزجاجات الفارغة المستهلكة على العشاء في حاوية إعادة تصنيع الزجاج. لاحقاً سيضع جريدة الأمس في حاوية منفصلة خاصة بإعادة تصنيع ورق الجرائد. (في سنة 1970، وفي المنزل الذي نشأ فيه جون، لم يفكر أبواه في أمر إعادة استعمال النفايات - وأقل من ذلك بخصوص استعمال حاويات مختلفة لفرز مواد مختلفة كل يوم - لذلك فكل ما فعله جون الآن كان يتم اختصاره برحلة واحدة إلى سلة المهملات. أما سيناريو اليوم فلا شك في أنه يُعد تقدماً بالتأكيد، لكنه كمثال أشكال أخرى من الإنجازات له عواقب ذهنية تثير الاضطراب). يتذكر جون بعد ذلك أن عليه مساء اليوم التالي اقتناء حذاء تنس (كرة المضرب) جديد قبل مسابقة عطلة

نهاية الأسبوع هذه، لذلك يتناول دليل الصفحات الصفراء، فقط ليجابه بخيار ما بين دليل جي تي إي الحاوي على كل شيء ودليل پاسيفيك بيل للصفحات الصفراء الذكية. (في سنة 1970، كان هناك فقط علامة تجارية واحدة للصفحات الصفراء لكل سوق في معظم أسواق الولايات المتحدة. بعضهم الآن لديه أربعة أسماء تجارية مختلفة يتم توزيعها إلى نفس رب البيت).

أخيراً عندما ينام الأولاد، يقرر جون وزوجته أن ينهيا مساءهما بتناول بعض الخضار الطازجة أمام شاشة التلفاز لبرهة قليلة. يقرب جون بواسطة جهاز التحكم عن بعد لي شاهد قناة دليل التلفاز ويتفحص ما تحويه من برامج في ما يقارب 300 قناة تصله عبر الكابل الرقمي. بعد استهلاك 10 دقائق فقط ليعتمد بعض خيارات ما يريد أن يشاهده، يلحظ جون أن لعبة كرة القدم الأمريكية لليلة الاثنين الأولى من الموسم موجودة على القائمة. لكن زوجته تعتقد أن الألف والخمسين ساعة من برامج هذه اللعبة والمتوفرة على ESPN وحدها هذا الموسم (دون احتساب المباريات التي تم نقلها على قناة ESPN Classic) ستوفر خيارات كافية لجون دونما الحاجة إلى جعلها ملزمة (مرغمة) على مشاهدة مباراة في ليلة يوم عمل. (بعد هذا كله، فمباراة «الموسم» التقليدية لكرة القدم التي بالكاد نتذكرها منذ سنة 1970 مُدّت اليوم إلى ستة شهور منذ المباراة الافتتاحية التي تقام ما قبل الموسم في أوائل شهر آب (أغسطس) إلى أوائل شهر شباط (فبراير) عند بداية مباريات البولينغ، بتداخل مع المواسم التي يتم تحديدها والاتحادات المتوسعة للرياضات الاحترافية الأخرى لخلق خيارات أحداث أكثر في أي أسبوع على نحو متعاضم لم يسبق له مثيل). لذلك تميل زوجة جون بدلاً من هذا إلى مشاهدة برنامج خاص على شبكة سي. بي إس CBS حول تخفيض الإجهاد. خلال هذه الساعة من الوقت الرئيسي، يتم إذاعة 47 دعاية تجارية / لا علاقة لها بالبرنامج، دون احتساب إعلان مدته ثانية واحدة لأقفال Master Locks

حيث يتساوى هذا البث مع حجم الإعلان صغير الحجم الملتصق على حبات الموز والتي مرّ ذكرها سابقاً. (في سنة 1970، كان هناك أربع أقنية تلفزيونية في المعدل في السوق الأمريكية. إن تناثر برامج اليوم وتبعثرها يوضحان لماذا يجذب برنامج سين فيلد Seinfeld المصنف الأول من بين برامج الفكاهة في التسعينيات من القرن الماضي ما يعادل فقط ثلث عدد المشاهدين لبرنامج بيثفيلد هيل بيليز The Beverly Hill Billies الذي يصنف من أهم برامج الفكاهة في الستينيات من القرن الماضي. كان معدل الإعلانات التجارية في ساعة بث رئيسية في سنة 1970 يبلغ ستة عشر إعلاناً، أقل من نصف معدل يومنا الحاضر). بعد أربعين دقيقة يغط جون في النوم وهو جالس على الأريكة.

في صباح اليوم التالي، وفي مدينة أخرى على الطرف المقابل الآخر من الشاطئ الأمريكي، تستيقظ لوسي شافيز في الخامسة والربع صباحاً. تشعر بأنها ستتأخر في إنجاز عملها إذا لم تصل إلى المكتب بحلول الساعة السابعة ليس أكثر. في الأيام التي لا يوجد فيها ما يستدعي القيام بعمل ما فوراً، تعطي لنفسها الساعة الأولى في المكتب لتجيب على البريد الإلكتروني، تفحص البريد الصوتي، تطالع بسرعة صحيفة وول ستريت The Wall Street Journal واثنتين أو ثلاثاً من النشرات التجارية الثلاث والعشرين التي تتلقاها عادة (دون احتساب الرسائل التجارية). بعد ذلك تقفز إلى شبكة المعلومات (الإنترنت) لتلقي نظرة سريعة على ملخص أخبارها اليومية المعدّة لها وثلاث أو أربع من مجلات التكنولوجيا ذات المعلومات الفورية من ضمن تلك التي تقارب 30 موقِعاً والتي يتعين عليها زيارتها خلال أعمال الأسبوع. بما أنها استخدمت هاتفها الجوال خلال قيادتها السيارة عائدة للمنزل الليلة الماضية للإجابة عن معظم الـ 47 رسالة صوتية التي وصلتها يوم أمس، فليس هناك هذا الصباح سوى ست رسائل جديدة حتى الآن. لكن هناك 61 بريداً إلكترونياً لأنها لم تتفحص بريدها الإلكتروني منذ الثانية بعد الظهر من يوم أمس في طريقها لاجتماع استغرق أربع ساعات. (بحلول

1998 قدر عدد الرسائل التي يتلقاها في المتوسط موظف مكتب في الولايات المتحدة بأكثر من 160 رسالة في اليوم عبر البريد الإلكتروني، جهاز الفاكس، البريد الصوتي، والبريد العادي، وذلك حسب دراسة أجريت لصالح بيتني بوز Pitney Bows والهيئة من أجل المستقبل The Institute for the Future. كما تم إيراد إحصائيات مماثلة في المملكة المتحدة وكندا. في سنة 1970 كانت أجهزة الفاكس نادرة الوجود، فالأجهزة التي تلت أول جهاز فاكس تجاري في سنة 1964 بسعر قدره 29500 دولار أمريكي كانت لا تزال غير متوفرة في معظم الشركات).

لدى تذوقها ما يشبه البقايا المترسبة في قعر إبريق القهوة تسأل لوسي مساعدتها إذا كان لا يمانع في أن يحضر لها كوباً من حليب الثاينلا بدون كافيين من عربة الإسبرسو في الصالة. فيسألها فوراً، «بدون دسم، 1٪، 2٪ دسم، أم عادي؟» عندما يصلها مشروبها تأخذه لوسي معها إلى اجتماع الساعة التاسعة المخصص لتبادل الأخبار ما بين أعضاء مجمع منظمات المهنة، حيث تقدم تقريراً عن الوضع العالمي الحالي حول جهود المصارف نحو تطوير الأنظمة والموارد البشرية لكي تكون على مستوى التعامل في وقت واحد مع التحول إلى عملة اليورو وتحسينات البنية الأساسية المرجأ اتخاذه بعد عام 2000. بعد أن تدلي بما لديها وعقد مداولة مختصرة حول تقييم جهودهم بخصوص دمج تنظيمات ومراكز معلومات لمصرف سبق وتم شراؤه من قبل مصرفهم، تعود بسرعة إلى مكتبها متأخرة 10 دقائق عن جدول أعمالها، لتبدأ اجتماعها المقرر في العاشرة والنصف مع مستشار خارجي بإبداء اعتذارها عن هذا التأخر. تحرر لوسي بطاقتها المهنية عبر المنضدة. بالإضافة إلى عنوانها البريدي، تظهر البطاقة رقم الهاتف الرئيسي لشركتها، رقم هاتفها المباشر، رقم الفاكس، رقم الهاتف الجوال، رقم متلقي الهواتف (البيجر)، عنوان البريد الإلكتروني، وموقعها على شبكة الانترنت. (بالمجموع، احتوت البطاقة على ما يقرب من أكثر من مئة حرف

ورقم - بزيادة قدرها 40 رقماً - عما كان عليه الحال لبطاقة أحد المديرين المماثلين في المصارف في سنة (1970).

سنوفر عليك أيها القارئ سرد أحداث بقية يوم لوسي، والذي لم يمض منه حتى الآن سوى الثلث. لقد وصلت إليك الفكرة من دون معاناة معرفة تفاصيل عملها لفترة ما بعد الظهر المليئة بالمشاغل وعودتها المتأخرة في المساء إلى شقتها المزودة بالتكنولوجيا العالية. بعد هذا كله، قد لا يكون يومها مختلفاً كثيراً عن يومك.

تنبؤ توفلر نافذ البصيرة

لقد تم التنبه إلى عالم جون ولوسي اليوم منذ ثلاثة عقود من قبل آلفين توفلر الذي نعتقد أنه صك هذا التعريف فوق الاختيار في الستينيات من القرن المنصرم. كان هناك خوف متعاضم بأن الثورة الصناعية المتفوقة قد تتمخض عن فقدان الناس حريتهم في أن يختاروا ما يشاؤون، حين تصبح الشركات المسيطرة أقوى من أي وقت مضى حسب النظرة الأورويليان (نسبة إلى جورج أورويليان) في أن يمسك الأخ الأكبر بزمام الأمور. وحتى خلافاً للحكمة السائدة في ذلك الوقت كتب توفلر:

«من سخرية الأقدار، أن الناس في المستقبل لن يعانون من غياب الاختيار، بل من أذاه جراء الانغماس فيه بقدر زائد عن الحد. قد يؤولوا لأن يكونوا ضحايا مآزق هذه الصناعة المتفوقة الفريدة: فوق الاختيار»⁽²⁾.

فقط الآن يبدو واضحاً كم كان مصيباً، رغم أنه كان هناك دلالات مبكرة. وحتى بعد ذلك ألمح توفلر إلى نتائج البحث الذي أجرته هيئة رئاسية حول الصحة النفسية، بأنه ومنذ أواخر الستينيات من القرن العشرين كان هناك ربع الأمريكيين الذين يعانون من إجهاد عصبي شديد. وكان هذا قبل

نسب الطلائق في العصر الرقمي، اختناق الحركة المرورية، ونسبة الناس المدمنين على مخدرات خطيرة والتي وصلت جميعها تقريباً إلى الضعف عن المستويات التي كانت عليها في سنة 1970. كذلك كانت قبل موجة تصغير حجم الشركات في ثمانينيات وتسعينيات القرن العشرين والتي أحدثت ضغوطات هائلة ضمن العائلات الكثيرة التي فقد أربابها عملهم وأولئك الذين كتبت لهم النجاة وبقوا على رأس عملهم ولكن تعين عليهم العمل أكثر من أي وقت مضى. كذلك كان الأمر حاصلًا قبل أن يصبح معدل ما يصرفه الزوجان الأمريكيان في اللعب مع أولادهم أقل من 6 دقائق يومياً واثنان عشرة دقيقة في اليوم في التحدث إلى بعضهم بعضاً. لذلك تخيل مستوى الضغط اليوم مقارنة بالمستوى الذي تم الإعلان عنه في سنة 1970. (آه، ليس علينا أن نتخيله؛ إننا نعيشه بالفعل!).

كم يا ترى الحال سيئة؟ في أكثر اقتصاديات العالم تقدماً، نجد أن مستويات الإجهاد التي تواكب الألفية الثالثة مذهلة. أظهرت الدراسات التي أجريت في التسعينيات من القرن الماضي أن من 65 إلى 90٪ من كل الأمريكيين الذين يترددون على الأطباء كانت لحالاتهم علاقة بالإجهاد⁽³⁾. هل الأمر بحق الآن أسوأ بكثير مما كان عليه منذ ثلاثين عاماً خلت؟ خلال العقدين الأولين من بحث الدراسة المستمر عن المستهلك بواسطة يانكلوفيتش يانكيلوفيتش Yankelovich Partners والمسمى المراقب وهو أطول إحصاء سنوي مستمر لسجاي الشخصية الأمريكية (انطلق صدفة في سنة 1970)، كان الإجهاد موجوداً أيضاً على قائمة الاهتمامات والمشاكل الأمريكية. لكن بحلول التسعينيات من القرن العشرين كان على رأس القائمة، وأطلق عليه لقب «الشوكة رقم واحد التي يحاول المستهلكون إزالتها» حسب تقرير حديث العهد أعد من قبل يانكلوفيتش. في الوقت ذاته تقريباً، بدأت تدليكات (مساجات) الكراسي تتفرقع في كل مكان من المطارات إلى المهرجانات الخارجية.

في غضون ذلك، كانت التعقيدات اليومية لحياة الزبائن تظهر في

مواجهة تناقص متزايد للديناميكية، حيث لم تكن فقط التكنولوجيا تتلويب قدماً في مسار يسبب الدوخان، لكن أهم الأساسيات التي تعطي تحديداً للعالم حولنا كانت مثيرة لعدم الاستقرار. حتى خرائط العالم تغيرت دراماتيكيًا منذ سنة 1970 عندما تضخم عدد الأمم المنضمة لمنظمة الأمم المتحدة من 144 إلى 185 بحلول سنة 1998. بحسب مقاييس اليوم، كانت مكالمات التسويق على الهاتف التي تقطع العشاء نادرة؛ بحلول سنة 1999 أصبح أكثر من 20 مليون مكالمة على الهاتف بهدف بيع سلعة ما تنهمر على المنازل في الولايات المتحدة كل يوم، وصار معدل ما يصل شهرياً لرب المنزل في أمريكا من بريد عادي نحواً من 150 رزمة شهرياً (وأكثر من ذلك بكثير إلى عناوين المناطق المعروفة بالثراء) لتضاف إلى ما معدله ثماني عشرة حزمة تصل كل يوم إلى الموظف الذي يعمل في المكتب. بالنسبة لمالكي البيوت، تأتي هذه المكالمات والبريد إلى مساكن تبلغ مساحتها في المتوسط 2000 قدم مربع (180 متراً مربعاً) والتي هي ضعف المساحة التي كانت عليها في سنة 1970 (ويلزمها ضعف العناية والمستلزمات مما كانت تتطلبه البيوت في سنة 1970).

خلال تسعينيات القرن العشرين أضحت حركة البساطة عموماً والتوجه التطوعي نحو البساطة خصوصاً أرضية راسخة تمتلك التصميم، وذلك لتغيير الاتجاه السائد «الأكثر هو الأفضل» نحو العكس. بدأ عدد متزايد من الطبقة الوسطى والطبقة الوسطى العالية بالنظر إلى جعل الاستهلاك معتدلاً وتخفيض كل من الاضطراب الجسدي والعصبي كاستراتيجيات للتعافي من الإجهاد ورفع مستوى نوعية الحياة. غداً الأسبوع الأول من شهر آب (أغسطس) اجعل حياتك الأسبوعية بسيطة، وبحلول 1995 كانت الإحصاءات تظهر أن 60 إلى 80٪ من الناس الذين يمارسون العمل يفضلون استلام أجور أدنى في مقابل أن يعملوا ساعات أقل. فجأة ملأ فيض وافر من الكتب المشابهة رفوف المكتبات. ومن السخرية أن هذه الكتب عن البساطة كانت من الكثرة

بحيث إنها دفعت إلى الأمام مسألة فوق الاختيار (خذ مثلاً كتاب لاري روث الحياة البسيطة، ديبرا ديفورد الحياة الأبسط، وإليان سانت جيمس العيش في حياة بسيطة وتبسيط حياتك، كلها صدرت أو نشرت في خلال سنة واحدة من الزمن بنهاية شهر تموز (يوليو) 1998، وكلها لاقت رواجاً من قبل القراء بالرغم من الحيرة لأن الناس كانوا بحاجة ماسة للخلاص).

بالطبع لا يحتاج الزبائن بالضرورة لأن يكونوا ضالعين في حركة البساطة بسبب الإجهاد لكي يحددوا سلوكهم الشرائي. فقط ألق نظرة على «التسوق المتداخل» - وهي ظاهرة تزايد عدد المستهلكين الذين يتابعون حاجياتهم في محلات الجملة مثل Target - فبالرغم من الاقتصاد القوي والتضخم الذي لا أهمية له، أظهر استطلاع للرأي أجراه قسم مبيعات المفرق الاستراتيجية التابع لـ دبليو إس إل أن 90٪ من المتسوقين في الولايات المتحدة الذين يزيد مدخولهم السنوي عن 70 ألف دولار يفضلون عمل مشترياتهم في محلات الجملة، وهو مثلاً العدد الذي كانوا عليه قبل خمس سنوات. لدى نشر هذا الاستطلاع كتبت جريدة نيويورك تايمز عن العارض المسمى بشموع الثانياً: «يفضل المتسوقون المتعبون والذين يعملون فوق طاقتهم أن يوفروا مرتباتهم لما يدخل السرور على قلوبهم كقضاء العطلات وعمل المساجات (التدليك) بدلاً من صرفها على ملابس الأطفال واستبدال أثاث المنزل؛ وإذا كانوا لا يستطيعون تلبية مصاريف الرحلات أو المساجات، فقد يتحولون لشراء الشموع ذات الرائحة المعطرة بدلاً من ذلك»⁽⁴⁾.

في هذه الأثناء، تجاوزت إيرادات صناعة ألعاب الفيديو ذات الشعبية الهائلة تلك التي حققتها صالات السينما خلال التسعينيات من القرن العشرين، وهذا بسبب الحاجة المتزايدة إلى التخفيف من الإجهاد. في بحث أجري منذ أمد قصير عن المستهلك سئل فيه الرجال عن سبب ممارستهم ألعاب الفيديو. فذكر أولئك اللاعبين الذين هم في العشرينيات والثلاثينيات

من أعمارهم أسباباً هامة مثل «التخلص من إجهاد يوم العمل» و«إنها تجلب لي الراحة وتجعلني أطوي صفحة»⁽⁵⁾.

الوقت: العدو المميت للناس والتجارة على حد سواء

لماذا أقحمنك أيها القارئ في الحرب اليومية لكل من جون ولوسي؟ بكلمة أخرى: التعاطف. هل تستطيع أن تقول بكل أمانة، باعتبارك مسوقاً، أنك ضمنت بالكامل في حساباتك مثل هذه السيناريوهات - على الرغم من أنك قد تكون بالمثل تعيش شبيهاً لها - عندما تخطط للدفعة المقبلة من مختارات الزبائن التي ستدفع بها للسوق؟ إذا كان الأمر هكذا، فتهانئنا! إنك من ضمن الأقلية، لأن كثيراً من المسوقين إما لم يسمعوا صيحات الزبائن طلباً للنجدة أو استجابوا دون المطلوب لأجل تعديل تطوير منتجاتهم أو فلسفاتهم التسويقية.

القدر الكبير من التعاطف مع الزبائن هو في إنشاء علاقة مع الأمور المتعلقة بالزمن. في تقريره عن تعاضم حركة البساطة التطوعية في مقدمة القوة الدافعة في سنة 1997، استعمل مراسل راديو ناشيونال پابليك National Public Radio ديفيد مولپوس David Molpus العبارة «فاقة الوقت» ليعين العلاقة في الموضوع محل الاهتمام. فاقة الوقت. بالتطلع لما وراء عالم التجارة، لخص المؤلف والمعالج السيكلوجي الدكتور ديفيد كوندتز David Kundtz علاقة توليد الإجهاد لدينا مع الوقت بكتابه الأكثر مبيعاً التوقف Stopping: إن معظمنا في عالم البريد الإلكتروني السريع الذي يتطلب الرد الفوري يشعر بالإحساس نفسه من التحمل فوق ما يطيق.... بالتأكيد إن التحدي الرئيسي لحياة الكائن البشري الناجحة في عالم ما بعد الألفية الثانية المتحضرة هو الكثرة: كثرة ما يجب عمله؛ كثرة ما يجب التعامل معه؛ كثرة الإلهاء، كثرة الضجيج، الكثير الذي يستلزم انتباهنا؛ أو للكثيرين منا، الكثير جداً من الفرص والكثير جداً من الخيارات المتاحة. الكثرة في كل شيء بأكثر مما يكفيه الوقت أو تتوفر له الطاقة.

لدينا جميعنا مشاعر، على الأقل في مستوى دون الوعي، بأن الاختيارات والطلبات وتعميدات الحياة تتزايد مع كل سنة تمضي. نحتاج أكثر لأن نكون، لدينا أكثر لنعمله، أماكن أكثر لنذهب إليها، وأشياء أكثر نريدها أو نحتاج لأن نصل إليها. لكن اليوم يبقى على حاله 24 ساعة؛ والسنة، نفسها، إثنا عشر شهراً. يتزايد باستمرار مقدار الأنشطة، لكن يبقى كل من الوقت المتاح الذي يتعين خلاله تدبير شؤوننا والطاقة المتوفرة التي يجب بذلها لذلك في أحسن الأحوال على ما هما عليه⁽⁶⁾.

ليست التجارة المساهم الوحيد في هذه المشاعر، ولا في هذه النفسيات الواقعة تحت نير الاضطراب والتي تحاول أيها القارئ أن تسوق إليها منتجاتك. كثيراً ما يتعقد الخيار في التجارة بسبب تكاثر الخيارات في الميادين غير التجارية. خذ مثلاً اثنين من أحجار الزاوية في الحياة في ديموقراطية دائمة التطور: المدارس والانتخابات. ففي الولايات المتحدة أرسل فقط 4٪ من الأهالي أولادهم إلى مدارس خاصة في سنة 1970. عادة المدرسة التي تقع في الجوار (أو مدرسة بعينها في المدينة حيث يتم فرض بعض البرامج المعينة) كانت الخيار البدهي والوحيد. لم يكن هناك قرار يتوجب اتخاذه. اليوم، يقارب عدد الأهالي الراغبين في إرسال أولادهم إلى المدارس الخاصة بمقدار أربعة أضعاف العدد السابق، وعليهم أن يختاروا واحدة من دزيتين من المدارس المختلفة عن بعضها ضمن حدود المدينة، وعليهم أولاً اعتماد مدرسة تهتم بالعلوم الدنيوية في مقابل تلك التي فيها تعليم ديني. مدرسة مختلطة أو غير مختلطة، كم لديهم من الاستعداد لقطع المسافات، وما إذا كان عليهم اختيار مدرسة ابتدائية يستمر فيها التعليم حتى نهاية المرحلة الثانوية (أو على الأقل للمرحلة الإعدادية) أو تلك التي تنتهي فيها الدراسة لدى إكمال الصف الخامس. في غضون ذلك، حتى هؤلاء المنخرطين في مدارس التعليم العام عليهم أن يقرروا إذا كانوا يريدون التقدم إلى مدرسة عامة «بديلة» ويضعوا أسماءهم على لائحة إحدى المدارس العامة

الأفضل والموجودة خارج منطقة الجوار، أو أن يتقدموا بأوراقهم إلى مدرسة تتبع برنامجاً متسارعاً موجهاً إلى الأولاد الأكثر ذكاءً.

كانت الانتخابات تجري عادة كل سنتين، ببطاقة انتخاب كان يمكن هضمها بسرعة، وربما يكون هنالك انتخابات تقتضيها مناسبات خاصة جداً. لكن مثل الأصناف في المجمع الاستهلاكي (السوبر ماركت) تم تبث وتكاثر الانتخابات المحلية والاستفتاءات الخاصة. ربما تكون انتخابات الرئاسة الأمريكية في تشرين ثاني (نوفمبر) 2000 المرة الخامسة والعشرين منذ الانتخابات الرئاسية السابقة في سنة 1996 التي يدعى فيها الناخب في مدينة أمريكية كبيرة لكي يذهب إلى صناديق الاقتراع، وغالباً إلى بطاقة تصويت مليئة بتعليمات غريبة، بحيث أن كتيب الانتخاب الذي تم إرساله بالبريد احتوى على أكثر من مئة صفحة مطبوعة بخط صغير بحيث إن كثيراً من الناخبين المخلصين تحتم عليهم أن يدرسوها، (في تقرير آخر لناشيونال پابليك راديو National Public Radio، أن الناخبين المسجلين اشتكوا خلال استطلاعات للرأي أجريت قبل الانتخابات من «ضيق الوقت» باعتباره السبب رقم واحد لعدم إدلائهم بأصواتهم في انتخابات سنة 1996 الرئاسية).

لو اقتصر الأمر لمرة واحدة على الاختيارات غير التجارية كالمدراس والانتخابات إضافة إلى الاضطراب التجاري، فقد يكون بالإمكان إدارة الأمور على نحو أفضل، لكن هناك أيضاً الأشياء اليومية الصغيرة التي لا تحصى. يتعين على أكثر من ثلاثمئة مليون أوروبي غربي الولوج خلال التحدي اليومي الذي لا يهدأ لأجل أن يُنحوا جانباً العملات التي عاصروها وكبروا معها، إلى الاعتياد على الحياة والعمل والتفكير حسب معايير عملة جديدة. وبما أن الاقتصاديات الأكثر تطوراً تجذب أكثر فأكثر المهاجرين ذوي اللغات الأخرى، فإن قطاعات أكبر من ذي مضى من جمهور المستهلكين في بلاد مثل الولايات المتحدة تواجه الضغط اليومي لعمليات التبادل وقرارات الشراء خارج حدود الارتياح الذي توفره لغة بلادهم

الأصلية. أثناء ذلك، يبدو أنه خلال الأربع والعشرين سنة المقبلة ستخلو الولايات المتحدة من الهواتف التي تعمل بعشرة أرقام، مما يحدو إلى الحاجة لتغيير كل الأرقام ربما إلى أربعة عشر عدداً (فمثلاً خمسة لرقم المنطقة والباقي للهاتف المحلي) وبجانب هذا تغيير بنوي ورقمي لا يحصى من تطبيقات برامج الكمبيوتر وقواعد البيانات التي تعتمد في تشغيلها على استعمال أرقام الهواتف. بأخذ مثل هذه المعلومات المكبلة للذهن والمنسوجة ضمن قماش كل يوم، فإنه يصعب الحديث على الأغلب حول الإحاطة وتقليب خمسة عشر ألف محطة فضائية متوفرة لجهاز تلفزيون واحد⁽⁷⁾.

إذاً ليست التجارة وحدها التي تسرق الوقت. لكن التشويش غير التجاري يعمل بالتأكيد على جعل ممارسة التجارة برمتها أكثر تحدياً. في عصر الستينيات يجدون أنفسهم في لهاث لأجل الحصول على بساطة الحياة التي تمتع بها آباؤهم. عندما كانوا في عصر طفولتهم البعيد، لم يكن يتعين على آبائهم اختيار شركة لمكالمات الهاتف البعيدة ولا علامة تجارية بخصوص الكهرباء والغاز المراد استهلاكهما أو واحدة من بين السبعة وثلاثين طرازاً من موديلات سيارات الرحلات التي تنتجها دودج. ولكن أيضاً لم يتعين عليهم أبداً اختيار مدرسة ابتدائية، تمحيص عدد لا يحصى من الأمور وخيارات العناية بالطفل، أو حتى العيش في ناحية فيها أكثر من بدالة هاتف خاصة بها. لن نفكر أبداً حول التباين في حياة أجدادهم، عندما كانت الكوكا كولا متوفرة في نوع وحجم واحد (قبل 1955)، وعندما يتم التساؤل حول ما يمكن أن يضيفه إنزال عبوة 2 ليتين من الكولا المطعمة بالكرز والخالية من الكافيين من تشويش منظور لمهمة الإبحار ما بين ممرات المجتمع الاستهلاكي باعتبار الأمر ليس ضرورياً.

ليس الوقت بعدوً منفرد، بل إنه المزيج الكيميائي ما بين الوقت والحيرة - كلاهما بسبب الخيار التجاري وغير التجاري - الذي يمارس الطبخ

على نار هادئة حتى يسفر عن إنتاج الإرباك المزعج الذي يفرض على استراتيجيات التسويق الجديدة أن تتوجه إليه بالاهتمام. ويتعقد الأمر أكثر بالحرمان من النوم لا سيما عندما يحتاج الأمريكيون إلى وقت أكثر، فإن نصفه يتم اقتطاعه من فترة النوم⁽⁸⁾. سيتم في الفصل الثاني التعرف بشكل أعمق على المحفزات التي تحول الوقت إلى إجهاد لدى أربعة من كل عشرة أمريكيين يعترفون بأنه يكاد يغلبهم النعاس خلال اليوم على نحو يؤثر في نشاطاتهم، باعتبارها علامات إضافية تخول المسوقين أخذها بالاعتبار لتمكنهم من أن يكونوا أبطالاً بدلاً من أن ينعتوا بالسذاجة⁽⁹⁾.

من ناحية، هناك عدد متزايد من الزبائن مدمنون على السرعة ويصرون على الفورية؛ ومن ناحية أخرى، إنهم يبحثون بيأس عن طرق للإبطاء أو حتى الخروج من الروتين الممل. لا يوجد أحد يحب أن يعترف بمحدوديته. ولكن مع عدم الجدوى والإحباط اللذين ينجمان عن محاولة استيعاب الأنترنت من خلال جهاز تبديل الموجات الكهربائية (Modem) قديم طاقته 2400 بود Baud، فإننا نحاول أن نستوعب خيارات تتوسع باستمرار ضمن المخ البشري الذي لم تتم هندسته بيولوجياً لأجل ذلك. تتضاعف سرعة معالج جهاز الحاسب الآلي كل ثمانية عشر شهراً، لكن وكما يشير نوبل لوريت آرنو بينزياس Nobel Laureate Arno Penzias حتى ألبرت أينشتاين لا يستطيع استيعاب أكثر من 300 وحدة كمبيوتر في الثانية. لا يوجد كائن بشري له طاقة أكثر من ذلك⁽¹⁰⁾. ستستمر التعقيدات الطبيعية بالازدياد مع موجة الابتكارات، التكنولوجيا، والبنية التحتية. من دون مساعدة من المسوقين، سيجد الزبائن أنفسهم وهم يسبحون عكس التيار على نحو متعاضم.

إن الهوة الآخذة بالاتساع بين قدرتنا على الاستيعاب وما نواجه به حتى نستوعبه لا يحمل معه فقط تكاليف فيزيائية وعاطفية، ولكن بالقدر نفسه تكاليف مادية أيضاً. إن داء الإجهاد يضع على كواهلنا جميعاً فاتورة ضرائب باهظة، تكلف الصناعات أكثر من 300 بليون دولار في السنة أو نحواً من

8000 دولار أمريكي للعامل الواحد، في شكل المخصصات المتزايدة لأقساط التأمين الصحي، الغياب عن العمل، هبوط في الإنتاجية، التلف، الأخطاء المكلفة والحوادث في أماكن العمل، نسبة عالية في تبدل العمالة، معنويات ضعيفة، ومتاعب في العائلة ومشاكل بسبب تعاطي المشروبات الكحولية والمخدرات⁽¹¹⁾.

■ إنه عدد القرارات وليس فقط عدد المنتجات

إن ردود الأفعال الناجمة عن الاختيار الزائد عن الحد لا تخرج بسبب تكاثر المنتجات وإضافة خطوط جديدة، ولكن أيضاً بسبب خيارات أخرى متوفرة في كل مكان ضمن تشكيلة السوق الكاملة التي تتطلب جهداً أكبر لدى اتخاذ القرارات. كما رأينا مع جون ولوسي، أن الزيادة العددية في فئات المنتجات - والخيارات ضمن كل فئة - لا تمثل فقط قرارات أكثر ينبغي على الزبائن اتخاذها؛ بل إنها تدفع باتجاه زيادة أسية في مكالمات الهاتف المتعلقة بالتسويق، البريد المباشر، التسويق عبر الانترنت، الترويج عبر وسائل الإعلام التقليدية، والحوافز المنتشرة عند نقاط البيع والتي كلها تطلب من الزبائن ردة فعلهم، استجابتهم أو اتخاذ «قرارات فرعية» متزايدة على نحو ما. وإنها ليست فقط قرارات حول خيارات الشراء أو للاشتراك في المسابقات. إنها أيضاً متابعة القرارات والتي سبق اتخاذها. (آه - هل وصلت إلى المرحلة التي أصبح فيها عدد الليالي التي أمضيها كافياً لاحتفاظي للعام المقبل بالبطاقة الذهبية لنادي الفنادق السويسرية؟ هل تجاوزت عدد ساعات خدمة الانترنت المتوفرة لي في مكتبي والتي تبلغ 50 ساعة شهرياً قبل أن أبدأ بتحمل المصروف المتغير للساعة الإضافية إلى آخر الشهر؟ إذا قمت بتحرير هذا الشك المصرفي، هل سيبقى رصيد حسابي المصرفي عالياً بما فيه الكفاية لكي أتجنب تلك التكاليف المزعجة الخاصة بسحوبات الشيكات والاحتفاظ مجاناً بصندوق الأمانات المعطى لي من قبل المصرف. إن قائمة المتطلبات لا تنتهي).

هذا لا يفترض أنه عندما يمثل اتصال بزبون عرضاً هادفاً ذا قيمة حقيقية فإنه لا يعتبر كذلك أو يعد خدمة تلقى الترحاب من قبل الزبون. ولكن حتى العروض القيّمة وشرائح الخيارات لا تزال تشارك في إحداث الضجيج وهي بدورها تساهم بحصتها في إجهاد الزبون وكثرة خياراته. وأيضاً على نحو مؤسف حتى إن المنتجات التي تبسط الحياة لا تؤدي أحياناً إلا إلى تخريب أنفسها بسبب معايير التسعير المعقدة، الحوافز القصيرة الأمد التي لا يدركها إلا القليل من الناس، والترويج الأقل من الواضح. كل هذا بالإجمال يمكن أن يضيف الإهانة على الإصابة للزبائن المجهدين فوق الحد، حتى لدى أكثر الأبطال المتعاطفين مع الرأسمالية.

الرسالة واضحة للمسوقين. مقدرة الإنسان على الاختيار ليست سلعة قابلة للاتساع إلى ما لانهاية. هذا صحيح بالنسبة إلى نائب رئيس قسم المشتريات في شركة كبيرة بقدر ما هو بالنسبة إلى ربة بيت أو رب منزل. لكن التعاطف مع محنة الزبون لا يزال مفقوداً. لا بد للخيار أن يكون مداراً على نحو فعال في القرن الحادي والعشرين، وهذا يضع التسويق المعاصر على مفترق طرق. هؤلاء الذين ينجحون عليهم باضطراد أن يسوقوا منتجات وخدمات جديدة بوصفها بدائل، أو كتجميعات للخيارات القائمة بدلاً من أن تكون شيئاً جديداً.

إطار شامل للحياة

أحد المفاتيح لاستخراج حلول تخفف من إجهاد الزبون هي الفكرة القائلة بإطار حياة شامل؛ هذا يعني أن تبذل جهوداً أكبر حول كيفية تفاعل فئة منتج تابع لمسوق ما مع باقي فئات المنتجات في حياة الزبون، وجهوداً أقل على تحليل الفئة القابعة في صومعة لوحدها. ظاهرياً في معظم الفئات يستمر الزبون جاداً في طلب خيارات وافرة. فقد قادت الحاجات المختلفة وطُرُز الحياة إلى دعوة للمنتجات والخدمات المفصلة على قياس الفرد وأكثر نحو

التطابق مع رغبات الزبائن. لكن حياة الزبائن هي لحاف معقد من مئات فئات المنتجات التي يستخدمونها أو يجدون في طلبها. وإن عقول الزبائن ليست معزولة عن بعضها بعناية في أوعية منفصلة بحسب الأسلوب الذي يضع فيه المسوقون تعريفاتهم لفئات الخدمات والمنتجات، قنوات البيع، ووسائل الاتصال كل في وعاء. إن ما يمكن أن يكون جيداً ومرغوباً في فئة واحدة يتعدّد حول فئات كثيرة لوجود انعداماً وظيفياً بالنسبة للزبون الفرد.

هناك سبب مركزي لهذا، وهو أن الزبائن عادة ما يتم أخذ آرائهم حول تفضيلاتهم من قبل باحثي السوق ضمن الحدود المحيطة بمنتج فردي أو فئة خدمات. لكن حياة الزبون الحقيقية ليست منعزلة بهذا الشكل المرتب. لهذا بينما يستمر الزبائن في طلب حرية الخيار وما يناسبهم بالضبط لدى سؤالهم عن تفضيلاتهم بحدود هذه الفئة المقررة، يتنامى التأثير على نحو أسي للخيار في فئات متضاعفة والتي بدورها تنتج معظم الإجهاد السائد من الاختيار الزائد عن الحد. لسوء الحظ، إن من يقوم بتسويق العلامة التجارية ينشد في طلب الناتج الذي لا مناص منه: إذا أخبرني أنك تريد خياراً أوسع ضمن فئة منتجاتي، ومن ثم تعلم أنادادي بأنك تريد خياراً أكبر ضمن فئاتهم، فإننا مجتمعين سنقوم بإغراقك بكم هائل من القرارات. النتيجة هي تراجع دؤوب نحو الإجهاد المركب، حيث الأكثر هو الأقل لدى محاولة الزبون للتلاؤم.

■ ما الذي يمكن عمله؟

الأخبار السعيدة أنه يوجد هناك ما يقرب من احتمالات لا نهاية لها لإيجاد سبل لتخفيض إجهاد الزبون.

دور العلامات التجارية

تستطيع العلامات التجارية أن تلعب دوراً مركزياً في تخفيض الإجهاد،

لا سيما عندما يتفهم مديرو هذه العلامات أهميتها ويستخدمون ثقلها كعامل توفير للوقت وللتبسيط .

إن رد الفعل المتولد عن الاختيار الزائد عن الحد يفسر سبب تكلم يانكلوفيتش پارتنرز Yankelovich Partners خلال التسعينيات من القرن الماضي استناداً إلى ما توصل إليه مونيتر Monitor حول الأهمية الصاعدة للعلامات التجارية «كتفكير واحد عند التسوق». في إطار كثرة الخيار، تصبح العلامات التجارية، الطريق الأقصر والأكثر فعالية نحو الرضى المتوخى وإزاحة التوتر. وجد مونيتر أن العلامات التجارية كانت تلعب دوراً أكبر في قرار الشراء كونها الطريق المختصر الأبسط لدى المستهلك الساخط؛ بالخلاصة، كان التفكير السائد، «لقد وصلت إلى نهاية عتبة المقارنات بين كل هذه المظاهر؛ هذه هي الشركة (العلامة التجارية) التي أود إنشاء علاقة عمل معها (بناء على تقديراتي للعلامة التجارية)، لذا دعونا نبدأ التعامل معها!» وهكذا، تفكير واحد للتسوق - الطريق الأكثر أماناً لاختصار المنعطفات عند ممارسة الخيارات .

تصادفت هذه النظرة مع فقدان المستهلك الإيمان بأنظمة المساندة وبالتالي لجوئه إلى أن يعتمد أكثر على نفسه. وتابع مونيتر أن عرض تضاؤل ثقة المستهلك في كل شيء، من وكلاء السفر إلى الأطباء إلى الدعاية، يضع ضغطاً أشد على عملية انتقاء الخيارات بالنسبة للواحد منا. لذا غدا التفكير الواحد للتسوق الذي توفره العلامة التجارية أكثر جاذبية لدى تراكم الاختيارات مع اعتماد أقل على تقدير طرف ثالث لهذه الاختيارات. أكثر من ذي مضى، العلامات التجارية القوية هي أدوات للتبسيط. بينما العلامات التجارية الأضعف في الترويج لنفسها تصرخ طلباً للفت الانتباه دون جدوى.

نداء الصحوة نحو البساطة

وراء التقوية المستمرة لعلاماتهم التجارية، كان بعض المسوقين القادة

قد تحركوا بالفعل حسب بديهية البساطة. شكلت منتصف التسعينيات من القرن الماضي أول إطلاقاً لموجة مسوّقي شركات الفئة الأولى ليس بالاكْتفاء بمراجعة موقفهم السائد منذ زمن طويل بأن الأكثر هو الأفضل، ولكن في واقع الأمر البدء بعمل شيء ما حياله. كان قطاع الكمبيوترات الشخصية في آي بي إم IBM يكافح في سنة 1994 لبناء ما يقرب من رقم لا يمكن استيعابه من النماذج المختلفة، محققاً بذلك خسارة سنوية قدرها بليون دولار، ومترجعاً بقفزات سريعة في مواجهة كومباك Compaq نحو زعامة السوق. لكن خلال السنوات الثلاث التالية، استقطعت آي بي إم عدد نماذجها من 3400 إلى 150 وخياراتها من 750 إلى 350 وعدد الأجزاء المختلفة الموجودة في مخزوناتا من 56000 إلى 15000. بحلول سنة 1997 كانت أعمال آي بي إم تنحو بدرجة أسرع نحو صناعة الكمبيوترات بذاتها وذلك للمرة الأولى منذ ثمانينيات القرن العشرين⁽¹²⁾.

في هذه الأثناء، كانت بروكتر آند غامبل Procter & Gamble قد اتجهت بالفعل نحو التبسيط لكي تبدأ تغيير اتجاه تاريخها عكسياً والذي قام على توسيع غير مكبوح للخطوط وتكاثر المنتجات. عندما خفضت بروكتر آند غامبل من جهازها التسويقي بمقدار 30٪ بين سنتي 1993 و1995، لقد فعلت هذا كأول مسوّق رئيسي للبضائع المعبأة يلزم نفسه باقتلاع التنوعات غير الضرورية للمنتجات والتعبئة حول العالم. من ضمن الفئات الأولى التي قررت فيها بروكتر آند غامبل أن تقلص فيها من خيار الزبون كانت منتجات العناية بالشعر. بدءاً من أكثر من ثلاثين نوعاً لشامبو هيد آند شولدرز وحده، قلصت بروكتر آند غامبل تركيبات المزج وأنواع التعليب إلى أن تم تخفيض العدد الإجمالي لعبوات العناية بالشعر في الشركة إلى النصف. خيار أقل بالنسبة للمستهلكين، ورغم ذلك ارتفعت حصة بروكتر آند غامبل في السوق على نحو مضطرد منذ ذلك الحين كل سنة. فالذي بدا وكأنه إجراء لتخفيض الكلفة في بروكتر آند غامبل غداً مكسباً لكل من المستهلك والمُسوق على

حد سواء. (أنظر الفصل العاشر لأجل نظرة وافية على مبادرة بروكتر آند غامبل الفعالة نحو الاستجابة للمستهلك وأثرها على قيمة هيد آند شولدرز). عندما يشكل أقل من 10٪ من منتجات مستلزمات المنازل والعناية الشخصية أكثر من 80٪ من المبيعات، فهذه دلالة قوية فعلاً على أن حياة المتسوقين (وبائعي المرفق) تعيش اضطراباً لا ضرورة له بسبب تنوعات المنتجات التي لا يهتم بها حقاً إلا القليل من الناس⁽¹³⁾.

حين كانت بروكتر آند غامبل تتجاوز تسويق الملابس ذات اللون الأحمر شطبت برغر كينغ Burger King لائحتها 27 صنفاً في سنة واحدة. بإعادة التركيز على المنتجات الجوهرية وعلى لائحة أبسط أنهت بذلك سلسلة من ثمرات التسويق واعتبرت دافعاً رئيسياً لإعادة برغر كينغ إلى وضعها المزدهر، بتوليدها نمواً عالمياً في الإيرادات ثنائي الرقم بحلول 1997. كذلك خلال منتصف التسعينيات من القرن الماضي، بدأت الشركات ذات الأنشطة المتنوعة مثل سانوكو SUNOCO، نابيسكو Nabisco وجنرال موتورز بإنقاص أشكال المنتجات في أقسام مهمة من أعمالها، وفي سنة 1999 أعلنت يونيليفر Unilever خطة خمسية لتقليص محفظة علاماتها التجارية من 1600 إلى 100. ومع أن بروكتر آند غامبل، آي بي إم، وول مارت Wal Mart وبرغر كينغ قادت الطريق نحو التبسيط، ظل معظم المسوقين مستمرين في تصنيع سريع لعدد لم يسبق له مثيل من المنتجات الجديدة، امتدادات للخطوط، وترويجات معقدة. يعد هذا أمراً مفهوماً نوعاً ما في فئات التكنولوجيا المتطورة باستمرار وبسرعة حيث دورة حياة المنتج قصيرة، وانعدام الفائدة سريع، وكثير من العلامات التجارية الجديدة تتنافس لدخول السوق، لكنه أقل فهماً في فئات راسخة وأكثر استقراراً حيث يتحكم مسوقو العلامات التجارية المتمرسون. مع ذلك أزال كرافت 38 منتجاً جديداً من الجبن في سنة 1997 وحدها. إنه لمن السهل المغالاة في التوكيد أن توالد المنتجات هو المتهم، حيث في الواقع أن كثيراً من قضايا الإجهاد تتعلق

بخدمة الزبون على الأقل بقدر ما تتعلق بالمنتجات. وفي الوقت لا تغير سياسات العناية بالزبون وأساليب البيع لدى إحدى الشركات من حياة الزبون بالقدر الكبير، إلا أن الكثير من الشركات - شركة واحدة لمرة واحدة - تستطيع ذلك. ويعلق مؤلف تيليكوزم Telecom جورج غيلدر George Gilder على الأوضاع السائدة في العصر الرقمي والاختلال الوشيك:

«إن الاقتصاد بأكمله تلفه الحيرة بالروتين المضيق للوقت والأنظمة التي تبدد معظم الوقت الخاص بالزبون المتوسط. غني عن القول بأن المفهوم القائل بأن امتداد حياة الزبون هو مورد نادر على قدر كبير من الأهمية، وبالطبع فإنه أعلى مصدر لمعلومات الاقتصاد، لم تنفذ إلى الكثير من الهيئات الحكومية ومؤسسات الأعمال... فالزبون الذي يشعر بأنه يتغذى على نحو جيد، ولديه سقف ينام تحته، ولديه القدرة على اقتناء معظم مستلزمات ما وهبته الحياة، والزبون الذي يلتقط بسرعة الضوء الاحتمالات المتاحة للتكنولوجيا الحديثة، لن يكون بوسعها الوقوف في طوابير غير ضرورية، ليملاً نماذج لا مبرر لها، (أو) إعلام المسوقين فيما إذا كان قد أمضى يوماً سعيداً⁽¹⁴⁾.

قطعاً هذا له علاقة بخدمة ما بعد البيع أيضاً. كعضو في برنامج الأميال الزائدة في يونايتد إيرلاينز، تسلّم هذا المؤلف أخيراً كشف حساب بالبريد مرفقاً معه رسالة من 12 صفحة، ورقة بخط صغير موضوعة في وسط البريد تشير إلى التواريخ المنسية، وإلى نحو 13 ترويجاً خاصاً منفصلاً على شكل عرض خاص من إم سي آي MCI، شركات تأجير السيارات، الفنادق، بطاقات الائتمان، والخدمات العقارية، كل واحد منهم بقيوده وتعليماته الخاصة. أنا عضو في عدة برامج مطبوعات دورية؛ ماذا يحصل لو أنني تلقيت مثل هذا الكم المमित المفقد للعقل كل شهر من كل واحد من أولئك؟ ضمن الإطار الشامل للحياة لأي فرد مشغول بما فيه الكفاية لأن يكون نشرة دورية، يريد هذا «الزبون المخلص» جعلني أشعر أسوأ من ذي

قبل - ليس بأفضل حالاً - حول علاقتي بالعلامة التجارية يونائيد.

إطار عمل للتخلص من الإجهاد: التسويق البسيط

يبدو واضحاً على نحو متزايد أن تبسيط اتخاذ القرار من قبل الزبون يساعدك في تخطي هزة الاختيار الزائد عن الحد التي لا مفر منها التي ستظهر في المجتمعات الغنية مادياً ولكنها تعاني بحدة من قلة الوقت. لكن هناك على الأقل سببين جيدين لسؤال لماذا لم يكن أكثر المسوقين متجاوباً على نحو أكبر تجاه محنة الزبون. أحدهما، أنه طالما كانت هناك توقعات من قبل أصحاب الأسهم تجاه نمو في الإيرادات - والذي سيكون حاصلات على الأغلب - فإنه يبدو تناقضاً أن تلغى منتجات والمخاطرة بأن المنافسين الآخرين سيقون في الميدان ليوفروا شيئاً ربما لا يزال بعض الزبائن يرغبون في شرائه. لكن السبب الآخر أن تخفيض إجهاد الزبون لهو أمر صعب، وعمل معقد بدون خرائط طرق كافية. كان هناك إطارات عمل نظرية لسنوات عدة عن كيفية تمديد خط إنتاج بشكل استراتيجي، لكن كم من خرائط الطرق رأيت لأجل إنقاص إجهاد الزبون.

يوفر ما تبقى من هذا الكتاب خريطة الطرق هذه ويحلل بدقة التسويق البسيط كإطار عمل لأجل التخلص من الإجهاد على نحو فعال. يبدأ الفصل الثاني بتوفير مضامين أساسية تساعدك في تقدير الدرجة التي أنت فيها جزء من المشكلة أو من الحل، ويرسي الأساس لاستراتيجيات تسويق بسيط محددة تأتي تباعاً.

■ خلاصة

في هذا الفصل سلطنا الضوء على كيف أن وجود خيارات أكثر في السوق مقابل انخفاض في التكنولوجيا الحديثة والتغير المتسارع يمكن أن يسبب ردة فعل مادتها تشويش الزبون وإحباطه. نظرنا في الحياة اليومية

لشخصين من الناس مقتدرين ومتقدي الذهن ورأينا بعضاً من التحديات التي يمكن للخيار الزائد عن الحد أن يمثلها بالنسبة إليهم كزبائن، ولك أيها القارئ وللمسوقين. لقد تلمسنا كيف أن التدفق المتزايد دوماً للقرارات المطلوب اتخاذها في استعمال المنتجات واختيارها يمكن أن يخلق إجهاداً، حتى بالنسبة للمنتجات المصممة لجعل الحياة أسهل. ناقشنا الأثر التراكمي للتسويق عبر فئات كثيرة من المنتجات والعلامات التجارية في حياة أي زبون كان، ولماذا الحساسية تجاه الإجهاد في الإطار العام للحياة له أهمية متزايدة لأي علامة تجارية تحاول بيع أو خدمة ذاك الزبون. أخيراً لمحنا قوة في دور التبسيط الذي تلعبه العلامات التجارية كمرساة في حياة الزبون التي يسودها التشوش، وشرحنا كيف أن خطوط المنتجات الرائجة تستطيع أن ترفع من مستوى أداء العمل أثناء حملته وضوحاً أكثر لعالم الزبون.