

مقاس واحد لا يناسب الكل

جينين بيرغرز إيثرنت و باربرا ب. هوليت

في عالم المثال الخيالي، سيعرف المنتجون وتجار التجزئة ما يرغب فيه ويعرض عنه كل فرد من المستهلكين، إضافة إلى كيفية الشراء وتواتره. أما في عالم الواقع الحقيقي، فستعتمد شركات التسويق على المعدلات الوسطية الإحصائية، 32٪ من المستهلكين «موافقون»، و68٪ «غير موافقين». لكن من السهولة بمكان تناسي أن مثل هذه المعدلات



عبارة عن أرقام تجريدية، تم حسابها بطريقة تعميمية طبقت على جماعات من الناس الذين تتفاوت خلفياتهم (الثقافية - الاقتصادية - الاجتماعية)، وأذواقهم، وآراؤهم. ومثلما يمكن للسعر الإجمالي ومعطيات التكلفة أن تخفي الفرص والخسائر معاً ضمن مجموعة أصناف المنتج، كذلك يمكن للمعدلات الوسطية التي تتوصل إليها أبحاث السوق أن تحجب قطاعات السوق المربحة. وقد تضيع شركات التسويق التي لم تعين المستهلكين بدقة الفرص المناسبة لتصميم منتجات وخدمات يرغبون فيها حقاً، إضافة إلى التخلص من تلك التي لا يميلون إليها.

لماذا لم تعد المعدلات الوسطية الإحصائية كافية لوصف حال السوق؟ لأن السوق الجماهيرية تفقد هيمنتها، وذلك مع

سعي المستهلكين إلى تمييز أنفسهم من خلال مشترياتهم، من جهة. ومن جهة أخرى، لأن المستهلكين لا يكتفون بمجرد البحث عن منتجات متميزة، بل يبحثون أيضاً عن منتجات أفضل. ولأنهم لا يملكون ما يكفي من الوقت والصبر، فهم يريدون المنتج المناسب لهم تماماً في التو واللحظة.

لقد عرفت غالبية الشركات منذ مدة طويلة فوائد تجزئة السوق إلى قطاعات والتسويق الذي يستهدف شريحة معينة من المستهلكين. ولكن حين يتصل الأمر بتلبية حاجات أسواقها، تميل إلى اختيار أوسط الأمور، وتوجيه منتجاتها إلى الغالبية الساحقة من المستهلكين. فعلى سبيل المثال، هنالك الكثير من الناس الذين يستمتعون بالطعام المحضر بالتوابل الحارة، لكن هناك الكثيرين أيضاً ممن لا يفضلونه بهذا الشكل. ولذلك، يتوجب على الفئتين القبول بحل وسط لا يسعد أي منهما.

إذاً، لم يستهدف الكثير من المنتجات أسواقاً لم يعد لها وجود؟ الجواب هو أن معظم الشركات ما زالت تطور استراتيجيات بيع المنتجات انطلاقاً من منظور السوق الجماهيرية الواسعة النطاق. ولكن إن أردت أنت أكثر من مجرد إشباع حاجة المستهلك، عليك أن تعدل بضع قواعد سائدة وتتبنى بعض المقاربات الجديدة.

لا يتوجب عليك أن تملك كل ما يرغبه الناس كافة

حجم السوق الرئيسية يغري. ومن السهل الاستسلام لإغراء

تعميم منتج يحتمل أن يستقطب الزبائن، أو جعله أقل خصوصية. لكن يمكن لمحاولات التوسط واستهداف الغالبية أن تنفر أكثر الزبائن ولاء. والمنتج الناتج قد يظل بعيداً جداً عن مركز جذب وإعجاب غالبية الجماهير.

هذا الإخفاق شائع بين شركات الأغذية التي تستهدف الأطفال في مرحلة ما قبل المدرسة. فالأطفال يمرون بتغيرات وتطورات سريعة خلال السنوات الخمس الأولى من حياتهم. إذ يحتاجون بين سنتهم الأولى والثانية مثلاً إلى أغذية يسهل تحضيرها وأكلها. وهم يستجيبون في هذه السن استجابة جيدة إلى النكهات غير الحريفة، وحصص الطعام الصغيرة، وقطع المأكولات التي يسهل التقاطها. ومع اقترابهم من سنتهم الرابعة، يرغبون بالتحكم والسيطرة، ولذلك يميلون إلى الأطعمة التي يأكلونها بأنفسهم، كما أن رغبتهم بالمرح تفوق حاجتهم إلى المساعدة. لكن الكثير من الشركات تطور خطوط منتجات أكثر اتساعاً، أملاً منها أن تروق للأطفال من كل الأعمار. إلا أن هذه الأطعمة تعتبر طرية القوام ولا يجذب طعمها الأطفال الأكبر سناً، في حين تظل قاسية يصعب أكلها بالنسبة لأولئك الأصغر سناً. وهكذا، تخطئ المنتجات المجموعتين المستهدفتين كليهما.

لا يتوجب عليك تحديد الصنف، دع المستهلك يقوم بذلك

تميل العلامات التجارية المرتبطة بأسلوب الحياة - أي

المتكاملة مع أسلوب حياة شريحة مستهدفة من المستهلكين - إلى التقاطع مع أصناف المنتج. ولهذا، لا ينبغي على الشركة الساعية إلى إيجاد علامة تجارية مرتبطة بأسلوب الحياة أن تكتفي بمجرد تحديد الخيارات الوظيفية المفضلة لمنتج معين. بل عليها تطوير فهم شامل لطموحات مستهلكيها المستهدفين الأوسع مدى: ما الذي يحاولون تحقيقه من خلال عملية الشراء المحددة التي يقومون بها؟

لقد سمح فهم هذه الفكرة لشركات التجزئة المتخصصة في صنف معين، مثل «فرونغ غيت» Frontgate ببيع المشواة بثلاثة آلاف دولار إضافة إلى معدات التخميم وبرك السباحة الأخرى. كما ساعد كلا من شركة «غاب» على التوسع في ميدان منتجات الرعاية الشخصية، وشركة «كريت وباريل» Crate & Barrel على تجاوز حدود إنتاج أدوات المطبخ لدخول مجال الأثاث المنزلي. إن العلامة التجارية المرتبطة بأسلوب الحياة عبارة عن مظلة للمنتجات التي تخلق وتعزز طريقة حياتية معينة، وليست مجرد نشاط تجاري وحيد.

لا يتوجب عليك أن تمثل أكبر علامة تجارية في الصنف

لقد حان الوقت لإعادة التفكير بمفهوم المقاس. فالعلامة التجارية الناجحة ينبغي لها أن تمثل الخيار الأول للمجموعة المستهدفة من زبائننا، لكن ليس من الضروري أن تشمل كل المستهلكين. إذ يمكن للأرباح الكمشروبات وإجمالي مبيعات المخزون المزدهرة أن تأتي من الكثير من الناس الذين يشترون

المنتج في مناسبات متفرقة، أو من قلة من الناس الذين يشترونه بشكل متكرر، أو من عدد ضئيل من أولئك الذين يدفعون سعراً مرتفعاً لقاء ميزة إضافية لا يمكن لهم الحصول عليها في منتج آخر.

أحد الأمثلة على ذلك تجسده «البيتزا المجمدة». إذ إن معظم الناس يحبون البيتزا، وصادف الصنف الإجمالي نمواً كبيراً لأكثر من عقد من السنين. لكن خلال الفترة نفسها، تدهورت مبيعات صنف البيتزا المجمدة تحديداً. وبالرغم من أن المنتج كان باهظ التكاليف، إلا أن المستهلكين لم يكونوا راضين عن نكهته، وتركيبته، والطبقة العلوية الهزيلة (المصنوعة من الجبنة، أو الفطر، أو اللحم، أو الخضار..) المتوضعة على قطعة البيتزا. تمثلت استجابة شركة «كرافت» Craft في: «دي جيورنو رايزنغ كرس تبيتزا» - وهي بيتزا مجمدة تتصف بطيب مذاقها، وجودة صنعها، والنوعية المتميزة لمكوناتها، لكنها تباع بسعر باهظ غير مسبوق يتجاوز ستة دولارات للقطعة. ومن الواضح أن قلة من الناس فقط تبحث عن بيتزا مجمدة غالية السعر تشبه في جودتها ومذاقها تلك التي يأكلونها طازجة في المطعم. لكن من خلال فهم حاجات سوقها المستهدف وعدم رضا شريحة من المستهلكين عن المنتج المعروض في السوق، أوجدت «كرافت» منتجاً متفوقاً فاز برضا زبائنها. واليوم تفاخر بيتزا «دي جيورنو» بمبيعات تتجاوز المئتي مليون دولار، وتعتبر أنجح ما قدمته «كرافت» من منتجات جديدة.

من خلال تقديم خدمة ممتازة تستهدف جزءاً محدداً من السوق، يمكن للشركة أيضاً أن تجتذب عموم المستهلكين من السوق الرئيسية. وعلى شاكلة «دي جيورنو»، بدأت شركة «ستاريكس» للقهوة باستهداف شريحة ضيقة من المستهلكين. فقد ركزت على شاربي القهوة الأمريكيين الذين أرادوا، ربما بعد زيارتهم لأوروبا، مقهى في الحي الذي يسكنون فيه حيث يمكنهم الجلوس وشرب القهوة المصنوعة حسب الطريقة الأوروبية. لكن انتهى الأمر بالشركة إلى اجتذاب الكثير من مستهلكي القهوة الأمريكية التقليدية، بحيث استطاعت توسيع علامتها التجارية لتشمل البوظة (الآيس كريم)، والخبز، والأسطوانات المضغوطة، وغيرها من المنتجات.

لا يتوجب عليك اللجوء إلى الإعلانات الدعائية على الدوام

الدعاية باهظة التكاليف. وكذلك توزيع النماذج وقوائم الشراء. أما التواصل مع المستهلكين عبر وسائل الإعلام فيفتقر إلى الدقة الكافية للوصول إلى الأسواق الاستهلاكية المستهدفة. واستهداف المستهلكين يتطلب أساليب تسويقية هادفة. أما الغاية المرجوة فهي إيجاد «زبائن مخلصين» لعلامتك التجارية. والزبائن المخلصون هم أولئك الذين تصل درجة رضاهم عن منتجك إلى حد قيامهم بالدعاية له بأنفسهم. إذ يمتدحونه أمام أفراد الأسرة والأصدقاء، وهؤلاء بدورهم يخبرون أقاربهم وأصدقاءهم وهكذا دواليك. ولم تستطع الإعلانات الدعائية التجارية حتى

الآن امتلاك الأداة والوسيلة للتفوق على الدعاية الشفاهية التي يتناقلها الناس العاديون.

لكن كيف تحول زبائنك العابرون إلى زبائن مداومين مخلصين؟ في السوق المستهدفة، يتمتع مكان اتصالك مع الزبون بدرجة أهمية مضمون هذا الاتصال نفسها. أين يعيش ويعمل زبائنك المستهدفون؟ ما هي الهوايات والعادات والأنشطة التي تشغل أيامهم؟ ما الذي يقرأونه؟

على سبيل المثال، يمكنك الوصول إلى الأمهات اللاتي لديهن أطفال صغار السن من خلال أطباء الأطفال وبرامج الألعاب كتلك التي نظمتها شركة «جيمبوري». وبمقدورك استهداف الأهل عن طريق المواقع على الشبكة الإلكترونية. أما الشبان من ساكني المدن (الأمريكية) فيحبون التسكع في المقاهي، وارتياذ مكاتب الرهان على سباق الخيل، كما يغرمون بالذهاب إلى المطاعم، والمسارح، ومراكز اللياقة البدنية. يمكنك استخدام النمط الحسابي المشابه لنظام العد العشري لتجميع متسوقي مواد البقالة على أساس محتوى عربات التسوق، زيت، بيض، حليب، أطعمة أطفال، مثلاً، أو المعجنات المجمدة، ومزيج التوابل الذي يضاف إلى السلطة، والبن. إذ يعتبر التسويق داخل المتجر من الأساليب الجديدة للوصول إلى المستهلكين. وليس من الضروري أن تتحمل تكاليف الدعاية التقليدية لجني ثمارها وفوائدها.

إذا راودتك الشكوك بأنك لم تفعل كل ما بوسعك للفوز

من السوق التي تستهدفها بولاء زبائنك مدى الحياة، فكر
بالأسئلة الآتية:

• هل تنافس في سوق تهمين عليها حفنة من اللاعبين الذين لا يمكن التمييز بينهم؟ هذه هي الحالة التي سادت قبل عقد من السنين بالنسبة للكثير من العلامات التجارية، خصوصاً في مجال صناعة أدوات التجميل. لكن في نهاية المطاف، استطاعت المنتجات المخصصة لأنواع البشرة الفردية وخياراتها المفضلة استرجاع حصة السوق من المنافسين القانعين بمنتجاتهم.

• هل تقدر على وصف زبائنك بنفس الدقة في التفاصيل التي تصف فيها شخصيات فيلمك السينمائي أو التلفزيوني المفضلة؟ وفي ما عدا العمر والجنس، هل تعرف من هم زبائنك وماذا يريدون أن يصبحوا؟ ما الذي يملكونه وما الذي يفتقدونه؟ كيف يعيشون وأين يمارسون نشاطهم؟

• هل تخليت في أي وقت من الأوقات عن فكرة راودتك باعتبارها غير واقعية، لتجد أن شركة أصغر حجماً قد التقطتها، وطبقتها، وحققت أرباحاً منها؟ هل تفحصت قنوات وصول منتجك إلى المستهلك بحثاً عن أفكار صغيرة يمكن أن تنمو لتصبح كمشروبات ومهمة؟

• هل تداوم على البحث عن الفكرة الكبرى التي ستفاجئ بها السوق برمته، لكنك لا تعثر عليها أبداً؟ قد تكون

تلك «الفكرة المشروبات» في الواقع عبارة عن سلسلة من المبادرات الصغيرة.

- هل تدخل على المنتج كثيراً من المنكهات «المختلفة» التي تستخدم الصيغ وطرق التحضير نفسها؟ قد يكون ذلك علامة على أن الفوارق تضعف على الرغم من أن هدفك هو تقديم خيارات متعددة وحقيقية.

المقاس الواحد لا يناسب الكل. فالمستهلكون يشترون أحذية تناسب مقاس أقدامهم هم، وليس المعدل الوسطي لمقاس الأقدام. ولربما تتوصل الأبحاث التي تتناول وضع السوق إلى جواب شمولي ينطبق على الأغلبية الساحقة من المستهلكين، لكن الأجوبة المعتمدة على المعدلات الوسطية لا تلبى حاجة كل فرد بشكل كامل. وعبر الوصول إلى «المحبين»، وليس مجرد المستخدمين، تستطيع شركات التسويق إيجاد الزبائن «المخلصين»، الزبائن الذين يشترون أكثر، ويدفعون أكثر، ويروجون للمنتج بأنفسهم.

نشرت هذه المقالة للمرة الأولى في كانون الثاني/يناير 1999.