

تجزئة السوق من أجل الابتكار

جينيّن بيرغرز إيفريت وفيليب سيغل

يملك المبتكر الجيد في العمل التجاري رؤية مزدوجة. فهو حالم وعينه على الواقع، وواقعي يحلم بالممكن. وتعتبر تجزئة السوق (تقسيمه إلى قطاعات) أداة حاسمة لمساعدة المبتكرين على فهم ما هو كائن، لكنها في أحوال كثيرة تمنعهم من استكشاف ما يمكن أن يكون. نقدم في ما يأتي ثلاث قواعد يستخدمها المبتكرون لتفادي



السقوط في شرك تجزئة السوق:

1 - قسّم المستهلكين إلى شرائح، وليس مجموعة المنتجات: إن اعتبرت سوق السيارات الذي تباع فيه ينقسم مثلاً إلى سيارات عادية وشاحنات مغلقة، فماذا تفعل بأولئك الذين يملكون النوعين معاً؟ أو مع أولئك الذين قد يشترون المنتج نفسه، لكن لأسباب متباينة وعبر قنوات مختلفة؟ أو أولئك الذين يرغبون شيئاً مختلفاً تمام الاختلاف عن المنتج الذي تعرضه؟ إن التفكير المحصور ضمن نطاق الشاحنات trucks، والشاحنات المقفلة Vans، والسيارات، مثلاً، يسبب للكثير من صانعي السيارات ضياع فرصة تصنيع الشاحنة

المقفلة الصغيرة (الميني فان)، والجيب، والمركبة الخفيفة ذات المقعد الواحد roadster

2 - تجاوز المنتج إلى الحاجة التي يلبيها: يتشتت انتباه المنتجين الذين يقسمون السوق إلى قطاعات بملامح المنتج ويفوتهم الغرض الذي يخدمه. فالناس لا يتناولون الحبوب مثلاً، لكنهم يتناولون الفطور. وهذا يعني أنك إذا ركزت انتباهك على الحبوب فقط، فإنك ستضيع فرصة المنافسة. والجزء الأكبر من المنافسة على أطعمة الحبوب الباردة cold cereal تأتي في الواقع من منتجات الصنف الخاص التي تحمل اسم المتجر الذي يبيعها PLP، لكن بدائل طعام الفطور سريعة النمو خارج إطار صنف الحبوب (مثل «البيغلز»، والمعجنات المحمصة، و«البريكفاست بارز»)، تمثل تهديداً موازياً. وتشير شركات المشروبات إلى هذا المفهوم بعبارة «الحصة من الفم»؛ بينما يدعوه المصرفيون بـ«الحصة من الجيب».

3 - قدر حياة المستهلكين المعقدة: المستهلكون متعدّدو المشارب والأذواق والاهتمامات. لكن من يعملون على تجزئة السوق يميلون إلى التركيز على بعد واحد بدلاً من جمع عدة جوانب معاً، مثل المواقف الشخصية، والأبعاد الديمغرافية والجغرافية. وعلى سبيل المثال ينتمي المتسوقون في متجر «سام كلوب» Sam's Club

الشهير في الولايات المتحدة إلى خلفية واسعة التنوع من المداخل، والمستويات الثقافية، ومناطق السكن.

التجزئة اعتماداً على المستهلك

بدلاً من السقوط في الشراك المنصوبة، يعمل المبتكرون الذين يقسمون السوق على تحويل تركيزهم على منتجاتهم إلى معاينة مشكلات المستهلك من خلال منظوره. إذ إن لديهم فضولاً لا يهدأ ورغبة لا تقاوم في طرح الكثير من الأسئلة، مثل:

- كيف يجد المستهلكون المنتجات؟ وكيف يتسوقون ويقارنون بين البدائل؟
 - ما الذي يبحثون عنه؟ وما الذي لا يجدونه؟ ما هي الصفقات التي يعقدونها؟ وكيف تصبح الفوائد الجديدة مهمة؟
 - ما الذي يستثير الحاجة إلى المنتج؟ وما هي المناسبات؟ وما هي المحفزات؟
 - ما هي الخطوات التي يتخذها المستهلكون لتلبية حاجاتهم؟ ومتى يبدأون بالتفكير حول المنتج، ومتى يتوقفون عن التفكير فيه؟
 - أين يبحثون عن الحلول؟ هل يجدونها حالياً حيث يطلبونها؟
- فكر بتجزئة السوق اعتماداً على المستهلك التي تكمن

خلف النجاح الذي حققته شركة «جيمبوري» Gymboree's مؤخراً في مجال بيع ألبسة الأطفال. فقد اكتشفت شريحة من المستهلكين غير الراضين عن نوعية ألبسة الأطفال الموجودة في السوق، إضافة إلى التجربة المضنية في التسوق بصحبة الأطفال.

استجابت الشركة من خلال افتتاح متجر متخصص مبتكر يعرض ملابس ومنتجات كمالية (اكسسوارات) جيدة الصنع للأطفال في عمر سبع سنوات وما دونها. صممت الملابس بأحدث طراز، وبأنسجة متينة، وألوان مشرقة، ولم ينس المصنع جعل كم القميص أو ساق البنطال قابلاً للطّي ليتكيف مع أجسام الأطفال في سن النمو السريع؛ كما ابتكرت التصميمات الأنيقة بشكل يشجع قيام الزبون بملاءمة قطع الملابس المختلفة وجعلها متناسبة حسب رغبته. أما مواقع المتاجر فقد توضع في مجمعات التسوق القريبة الفخمة، وفيها ممرات عريضة لعربات الأطفال والأطفال صغار السن، ونظمت الملابس المعروضة في مجموعات لتسهيل الأمر على المتسوقين. كما وضعت الألعاب وشاشات الفيديو لتسلية الأطفال، أما البائعون فقدم لهم الشركة تعويضات مجزية لانتباههم ووقتتهم في الخدمة، مثل مساعدة الزبائن على ابتكار زي خاص بالموالفة بين عدة قطع معروضة في المتجر بشكل منفصل.

لم تكتف «جيمبوري» بمجرد استهداف المتسوقين من ذوي الدخل المرتفع، بل انتقت منهم أولئك الذين يريدون

ملابس مميزة وأصلية، جنباً إلى جنب مع تجربة تسوق خاصة. ولم تكتف هنا أيضاً بمجرد بيع الملابس المناسبة لهم، بل باعت أيضاً تجربة أدت إلى تقوية خبرة مؤسسيها في مجموعات الألعاب التربوية للأهل والأطفال.

في ما وراء حدود اللحظة الحاضرة

المبتكرون الذين يقسمون السوق يجدون النمو المنشود من خلال النظر في ما وراء المستخدمين الحاليين للمنتج. فمعظم وكالات تأجير السيارات مثلاً، تركز على سوق السفر والسياحة، حيث تفتتح مكاتبها في المطارات والمناطق التجارية في المدن. لكن وكالة «انتربرايز رينت آ كار» Enterprise Rent-a-Car اكتشفت أن هناك شريحة غير مخدمة من السكان المحليين الذين يحتاجون إلى استئجار سيارات حين تكون سياراتهم «في التصليح»، لكنها وجدت أن وكالات التأجير التقليدية متوضعة في أماكن غير مناسبة لهم وتفرض أسعاراً تتجاوز ما تغطيه شركات التأمين التي يتعاملون معها. وفي سبيل جذب سوق التأجير التي يعوضها التأمين، قدمت الوكالة خدمة توصيل السيارة المستأجرة إلى منزل الزبون، وخفضت أسعارها، ورسخت العلاقات مع موظفي التأمين الذين يحددون مبالغ التعويض الواجب دفعها. وكانت الخطوة ناجحة إلى درجة أن نشاط الوكالة قد توسع مؤخراً ليشمل شريحة أخرى غير مخدمة من الزبائن: أولئك الذين يريدون استئجار سيارة إضافية

لضيوفهم الزائرين. إن معرفة متى ولماذا لا يستخدم الناس المنتج، يمكن أن توفر أرضية خصبة للابتكار والنمو.

في سبيل تجهيز «عدة» أكثر غنى

إن كان كل ما تريده هو فهم العالم كما هو اليوم، فإن وسائل البحث التقليدية توفر لك المعلومات الكافية. لكن من أجل تجزئة السوق اعتماداً على المستهلك أنت بحاجة إلى مجموعة أوسع من أدوات البحث النوعية التي تتيح لك مراقبة نشاط من الأنشطة إضافة إلى التحدث عنه. هذه الأدوات تشمل:

- مقابلات شخصية تجرى في بيوت المستهلكين، حيث تتم ملاحظة استخدامهم للمنتج وبدائله.
- مقابلات شخصية تجرى مع المستهلكين وهم يتسوقون، لمعرفة كيف يقارنون بين المنتجات ويحصلون على المعلومات.
- لائحة بالمتطلبات المرغوبة حيث يصف المستهلكون الحاجات التي لا يليها المنتج.

شركة «ثيرموس» Thermos مثلاً، تجاوزت وسائل البحث التقليدية لتتبني طريقة الملاحظة المباشرة لكيفية قيام الزبائن بتحضير طعامهم داخل منازلهم في الفرن الكهربائي الذي تنتجه. أما الحقائق التي اكتشفتها (صعوبة استخدام الفرن بالنسبة للمقيمين في شقق العمارات من ناحية استخدامه ومكان وضعه)

فقد قادتها إلى تقديم تصميم بيضوي جديد، مع إعادة موضعة الرفوف وأجهزة التحكم بحيث يستخدم بسهولة أكبر في الشرفات الصغيرة. إن المراقبة المباشرة للزبائن وهم يستخدمون المنتج في منازلهم أدت إلى إدخال تحسينات على التصميم، وهو أمر تظل قدرة وسائل البحث ودراسات المسح التقليدية أقل احتمالاً لاكتشافه.

عمليات البحث التقليدية لوضع السوق، وتشديدها على جمع قدر كبير من المعطيات الكمية المهمة من الناحية الإحصائية، قد تكون «علمية». ولسوء الحظ، فإن الصدق العلمي يكون سطحياً في أحوال كثيرة. ففي معظم الشركات، من النادر أن يملك الأشخاص الذين يجرون البحث على وضع السوق فهماً متعمقاً بالمستهلك. وصحيح أنهم ينجحون في توفير «المعطيات»، لكن يقيدهم إساءة التعريفات السائدة للسوق وأدوات ووسائل البحث، بغض النظر عما إذا كانت هذه التعريفات والأدوات ذات صلة بالوضع الحقيقي أم لا.

علاوة على ذلك، لا يتجاوز بحث وضع السوق في أغلب الأحيان حدود اختبار ردود فعل المستهلكين على الأفكار الجديدة التي تحددها إدارة التطوير في الشركة. فهو غير مصمم لفهم خبراتهم وتجاربهم الحقيقية مع المنتجات. والمعلومات الناتجة لا تتصف بالقدرة الكافية على إثارة مخيلة كبار المديرين، وهي نادراً ما تشكل باعثاً محفزاً لإيجاد طرق استجابة جديدة للحاجات الحقيقية.

إضافة إلى مراقبة استخدام المنتج، هنالك أنواع أخرى من الوسائل والأدوات التي يمكن أن تساعد المبتكرين في الحصول على منظور أكثر غنى لمواقف المستهلكين وأساليب حياتهم. وهذه تشمل:

- دراسات أنثروبولوجية تسجل أحداث يوم في حياة المستهلك، بواسطة مراقب، أو آلة تصوير ثابتة، أو كاميرا للفيديو.
- مقابلات شخصية متعمقة لاكتشاف الرابطة بين المنتج وفوائد استخدامه مع القيم الاجتماعية المتجذرة.
- جماعات حوار تعمل على تشجيع الحوار المستمر بين المستهلكين والمبتكرين في ما يتعلق بالمنتج، والنشاط، أو أسلوب الحياة عموماً.

إن الرؤية المزدوجة للمبتكر تتأتى من القدرة على تقدير وتقييم غنى تجربة المستهلك اليوم، وما الذي ستكون عليه غداً. كما يدخل أصحاب الرؤى المتبصرة هؤلاء تكنولوجيات تقسيمية جديدة في ذخيرتهم من المعطيات المعيارية المتعلقة بالسوق. أما المعلومات التي يكسبونها فتعتبر بمثابة أفضلية تنافسية سوف يكون من الصعب مجاراتها.

نشرت هذه المقالة للمرة الأولى في آب/أغسطس 1996.