

الحلول الآتية

عندما تمر عليك التكنولوجيا الحديثة كالمدحلة فإما أن تكون جزءاً من المدحلة البخارية أو جزءاً من الطريق.

— ستیوارت براند، المخبر الإعلامي 1987

كانت ملاحظة ستیوارت براند عن التكنولوجيا لكنها يمكن أن تكون صالحة بشأن فئة منتجات جديدة أو موجة عالية من تنوع المنتجات. إذا لم تكن العلامة التجارية المفضلة لديك جزءاً من الحل المتمثل بالاختيار الزائد عن الحد، فهي جزء من المشكلة. إذا لم تكن تعمل على تخفيض إجهاد الزبون، فإنها ربما تقوم بتكوينه. وإذا كانت علامتك التجارية توجد الإجهاد، فهي ضعيفة المناعة حيال فقدان حصتها من السوق لمصلحة منافسين يتعاطفون أكثر مع الزبائن.

بقدر ما يكون سوق تصريف منتجاتك مجهداً بقدر ما تكون مناعتك ضئيلة. في وجه التغيير والقلق اللذين تجلبهما موجات من الاختيارات الجديدة، فسيعطي الزبائن انتباهاً أكثر لتلك العلامات التجارية التي تجعلهم جزءاً من المدحلة التجارية بدلاً من أن يكونوا جزءاً من الطريق. هناك مساحة رمادية صغيرة بينهما توضح جزئياً لماذا كان الفشل من نصيب 400 دار عمل في الولايات المتحدة يومياً في المتوسط بنهاية التسعينيات من القرن

المنصرم بالرغم من اقتصاد قوي للغاية⁽¹⁾. مع نجاح الأكثر صحة، فالأكثر صحة قد يعني على نحو متعاظم الأبط .

■ تقدير نصيب علامتك التجارية من الإجهاد

كيف يمكنك تخمين الحالة الراهنة لعلامتك التجارية في هذا الأسود والأبيض، أن تكون بطلاً أو مجرد ساذج ضمن إطار يبعث على الإجهاد في مقابل آخر يريح منه؟ وراء بحثك المصمم لزبونك لمواجهة قضايا الإجهاد الماثلة، تستطيع مقولتان أساسيتان أن تقوموا بوظيفة مراكز إرشاد لتقييم مكانة علامتك التجارية على طيف الإجهاد. الأولى هي مفهوم «الاستبدال» في مقابل «الاستكمال»؛ الثانية هي مفهوم الاختيار الأعظم أمام الاختيار الأمثل. دعونا ننتعمق في بحثهما.

الاستبدال مقابل الاستكمال

كما أن تحديد مسار العلامة التجارية ليس بنشاط اختياري (إذا لم تقم بتحديد مسار علامتك التجارية، فسيقوم منافسوك بهذه المهمة نيابة عنك)، فكذلك لن يكون اختيارياً التسويق البسيط في عصر الخيار الزائد عن الحد. كل منتج أو خدمة ستقع في إحدى فئتين حصراً دون الأخرى: الاستبدال أو الاستكمال. أي منتج أو خدمة لا تحل محل شيء آخر بالنسبة للزبون أو توحد حلولاً متعددة في حل واحد فهي ليست سوى استكمال. تقديم شيء مثل «جديد» - لمرة واحدة يخطف الانتباه أتوماتيكياً - سينظر إليه باستمرار على نحو أتوماتيكي أقل، كأنه إضافة على الأغلب وسينظر إليه كركام (شيء ما مضاف) ما لم يتح مسار المنتج للزبون أن ينسى شيئاً قديماً أو يستبعده. سينشأ فراغ كبير في حالة الزبون النفسية إذا أضاف أشياء دون أن يتخلى عن القديمة. كما في الكمبيوترات الشخصية، إذا أضفت ملفات جديدة وحفظتها دون إزالة الملفات القديمة من القرص الثابت، فسيتأثر الأداء سلباً بمرور الوقت.

خذ بالاعتبار «البطاقات الذكية» Smart Cards التي تحفظ مقادير مختلفة من المال، ففي الوقت الذي تخزن معلومات للزبون يمكن قراءتها / الإمساك بها من قبل المسوقين. تم الإعلان (التبشير) عن البطاقات الذكية في الثمانينيات وأوائل التسعينيات من القرن العشرين بوصفها مستقبل العمليات المالية الخاصة بالمشتريات الصغيرة. لكن ببزوغ فجر سنة 2000، كانت مزية استخدام البطاقة الذكية بدلاً من الأوراق النقدية لا تزال مبهمة لمعظم الزبائن. لا تستطيع البطاقات الذكية الحلول محل النقد اللهم إلا في أوضاع محدودة، بالتالي يعد بيعها صعباً عندما ينظر إليها كشيء تكميلي للنقد ضمن الإطار العام لحياة الزبون.

تمعن في إلكترونيات الاستهلاك. إن نموذجاً حديثاً أو حتى جيلاً جديداً من مسجلات الفيديو ظاهرياً سيحل محل نموذج قديم (ما لم يكن الزبون يشتري جهاز تسجيل فيديو للمرة الأولى). لكن تكنولوجيا تكميلية مثل أقراص الليزر الصوتية الصغيرة جداً والتي أدخلت للسوق في سنة 1992 مع كثير من مظاهر الاحتفال (الجعجعة) من قبل كل علامة تجارية مرموقة مثل سوني وشارب لا تزال تلاقي مقاومة ضخمة (لا سيما في الولايات المتحدة) بالرغم من آمال المسوقين أنه بمقدورها الحلول محل شرائط التسجيل الصوتي، لأنه إلى حد كبير نظر المستهلكون إليها على أنها سلعة تكميلية لم تحل فعلاً محل أي شيء. مع هذا وفرت الأقراص الصغيرة للغاية سبيلاً آخر لدخول مفهوم الصوت الرقمي، لكن هذه القطعة الملموسة من وسائل السماع المخصصة لتسلية المستهلك كان يلزمها برنامج تكميلي لا يتلاءم (لا يتواءم) مع القديم. باستمرار توالد المنتجات، ازدادت احتمالات الفشل بالنسبة للسلع التكميلية أو في أحسن الأحوال، إفساد مكتسبات العلامة التجارية.

القوة الحقيقية للتسويق البسيط، تكمن في منتجات لا تذهب وراء الاستبدال فحسب، وتخفف فعلاً عدد المنتجات والعلامات التجارية، أو

القرارات في حياة الزبون. مثل هذا التخفيض، أو إزاحة الركाम، قد تأخذ أشكالاً متنوعة من التوحيد، التجميع، أو إجراء تكامل لوظائف متعددة في سلعة أو خدمة مفردة. سنناقش استراتيجيات إزاحة الركام بالتفصيل في الجزء الثاني من هذا الكتاب.

قد تظهر إزاحة الركام في مرحلة تطوير السلعة كمرشد لخطوط المنتج الراسخ ومظاهره وتنوعاته، بنفس القدر من تخصيص موارد أكثر لتلك المنتجات والمظاهر التي يكمن فيها احتمال تخفيض الإجهاد. أو التي تظهر على السطح عند رسم استراتيجية توجيه المسار وإعطاء الاسم التجاري، أو حتى تصميم الشعار.

في استراتيجية توجيه المسار، سيختار بعض المسوقين أن يأخذوا بالحسبان مباشرة مقدار الإجهاد لدى الزبون في خطوط رموز إعلاناتهم التجارية التي تحاول أن توصل «روح العلامة التجارية» - والتي فيها حساسية - للبساطة. بدأت شركة هوندا التسويق وفق هذا المنظور، مع «هوندا. تجعل الأمر أبسط». فعلت غيت واي كمبيوتر Gate Way Computer هذا بدقة أكثر، مميزة نفسها باستخدام الأبقار لصورة علامتها التجارية في تباين صارخ مع الطنين الرنان لبهرجة التكنولوجيا سريعة الحركة الموجودة في فئة الكمبيوترات الشخصية. بأواخر التسعينيات من القرن الماضي بدأنا نرى ونسمع خطوط لافتات (عناوين) إعلامية مثل «الحياة مبسطة» من قبل داساني للمياه المعدنية Dasani العائدة لشركة كوكا كولا. «بسط حياتك» من قبل سيف واي على الانترنت. و«القوة نحو التبسيط» لكل من ديلفي أوتوموتيف سيستمز Delphi Automotive Systems وشركة ألتيل Alltel Corporation.

مسوقون آخرون سيختارون إزاحة الركام في قسيمة العلامة التجارية باستعمالهم أسماء حساسة للإجهاد لكي يطلقوها على سلعهم. وسيسمي البعض منتجاتهم بطرق تتحدث مباشرة عن الإجهاد أو القلق (كراسي

الاستلقاء الأقل إجهاداً Stressless Recliners، اللبان الخالي من السكر الذي لا يتطلب العناية بالأسنان Care Free Sugaless Gum)، بينما سيختار آخرون أسماء تشرح السلع أو الخدمات بطرق تعني البساطة (صندوق بريد واحد على الانترنت One Box. Com للبريد الإلكتروني، الصوتي، والفاكس في صندوق بريد مفرد). وتخفيض عدد العلامات التجارية الفرعية هو منظور آخر لإزالة الركام لدى إطلاق الأسماء التجارية (عكست أكيورا Acura انخفاض حصتها من السوق بعد استبدالها لعلامات تجارية فرعية مثل فيغور وليجنند Legend and Vigor بأرقام نماذج أبسط تم ربطها باسم أكيورا). تبقى هناك أسماء تجارية أخرى ستزيح الركام من على هويتها بحسب تصميم شعارها التجاري. في دراسة حديثة العهد صدرت في جريدة التسويق Journal of Marketing في رد مدرك لـ 195 شعاراً تجارياً تم تحليلها، وجدت تذكراً أوسع وجاذباً أكبر للشعارات البسيطة (مثل أحذية نايكي سريعة الحركة) بدلاً من الأخرى المفصلة (مثل العملاق الأخضر Green Giant والأرض والبحيرات Land O'Lakes في البضائع المعلبة)⁽²⁾. في أواخر تسعينيات القرن الماضي بدأت إعادة تصميم الشعارات لأجل بساطة أكبر تصبح أكثر عمومية، مع تصميمات أنقى وأبسط تم تقديمها من قبل أسماء تجارية راوحت ما بين أولدز موبيل Oldsmobile والفتق السوداني بلانترز Planter's Peanuts.

بقدر ما يأخذ تخفيف التراكم أبعاداً أكثر، فالاحتمال قائم أكثر لأن تستطيع هوية علامة تجارية أن تمثل البساطة وتسكن في مقصورة البطولة داخل ذهن الزبون. لسوء الحظ، حتى المسوقون الذين يعتبرون متفوقين قد ينتهي بهم الأمر لأن يقبعوا في حيز السذاجة عندما يصرفون أعينهم وأبصارهم عن كرة البساطة. على جبهة توجيه مسار العلامة التجارية باستثناء هوندا، قد يظهر التاريخ في النهاية أن «التقط صوراً. أبعد». - بقدر ما هي ذكية وأبعد من أن تغيب عن الذهن - ربما لم يكن بوسع شركة كوداك

مساعدة صعوبة الاسم التجاري في السوق الضخم، ضمن إطار تخفيض الإجهاد، لا يزال كثير من الناس يرغبون في إلتقاط الصور ببساطة عوضاً من التقاطها عن بعد.

وبعد، هناك الطهو الطازج Fresh Chef. عندما أنزلت شوربة غامبل Campbell Soup إلى السوق خط الطهي الطازج المكون من السلطات والشوربات التي تستمر طزاجتها لمدة أسبوع واحد، اعتقدت أن الزبائن سينظرون بعين التقدير لحصولهم على بديل يراوح بين الأطعمة الطازجة التي لا بد من استهلاكها فوراً وبين تلك الأخرى المعبأة معدنياً أو المثلجة والتي يمكن حفظها لمدة طويلة. لكن Fresh Chef كانت تقدمه مكماً لقطاع الأطعمة لا كبديل، والزبون (مثله مثل بائع التجزئة) كره الضغط المتمثل بفئة فرعية جديدة للأطعمة المعلبة والتي لا بد من استهلاكها في غضون أسبوع، وكره التلف الواقع إذا لم يتم الاستهلاك في خلال المدة المحددة. بعد هذا الفشل الباهظ الثمن، شذبت غامبل تدريجياً خطوط إنتاجها لتظل أقرب إلى وضعيتها التنافسية الجوهرية الخاصة بالشوربات والمرقات المعبأة، وخفضت معدل عدد منتجاتها الجديدة التي تطرح في الأسواق إلى ثلاثين صنفاً في السنة⁽³⁾.

أحياناً، تنجح صناعات جديدة بأكملها بسبب قيمتها الاستبدالية، على الرغم من أنها تبدو في البدء وكأنها إضافة إلى أن يتم تلاؤم الناس معها، تستخدمونها ويتخلصون مما كانوا يستعملونه قديماً. بالتأكيد هذا ما فعلته السيارة للحصان والعربة الخفيفة ذات الحصان الواحد قرابة قرن من الزمان قبل الإجهادات التي عمّت العصر الرقمي، ليس بسبب الراحة والإثارة ولكن أيضاً بسبب توفير الوقت. وبخطوة سريعة إلى يومنا الحاضر، حتى شرايين البنية التحتية الوطنية قد تم استبدالها لأن الشبكات المبنية على الأنترنت والتي تحمل المعلومات وتنقل الصوت تحل تدريجياً محل شبكات الهاتف العامة التي مضى عليها مئة سنة. بالطبع هناك سبب واحد لهذا وهو

أن الخط الرئيسي للأنترنت قد انتشر بسرعة خلال أواخر التسعينيات من القرن المنصرم لأن قيمتها بإحلال هذا محل ذاك كانت مرئية بشكل واضح لكل من المستهلكين ومديري تكنولوجيا المعلومات على حد سواء.

يبقى الإطار العام لحياة الزبون مأخوذاً بالاعتبار. تذكر أن تداخل القديم والجديد - خلال الفترة التي سيتعايشان فيها - يفرز إجهاداً إضافياً. كانت السيارات في الوقت نفسه أدوات للتبسيط والتعقيد: لقد وفرت الوقت، وزادت من الحرية، وخفضت من كمية روث الأحصنة في الشارع الرئيسي التي كانت تحمل بعيداً باستمرار، وينظف مكانها، لكنها أيضاً بالتزامن، أفرزت تحديات إضافية، بما في ذلك قرار شراء آلية نقل وتعلم القيادة وإعادة التزود بالوقود والصيانة والإصلاح، وكيفية التأمين اتقاء لخطر الحوادث. كان التحول مثيراً للإرباك. لم تكن الطرق مهياة بشكل كاف طوال السنوات التي تعايشت فيها الأحصنة والسيارات في الشارع الرئيسي، في حين كانت البنية التحتية في تحوّل مضطرب للرصف وأنظمة التحذير والإشارات الواجبة نحو استيعاب آمن لعدد السيارات الآخذ في التزايد.

وبالمثل، شكّل التعايش بين قواعد شبكات الأنترنت والخدمات المؤسسة لشبكة مقاسم التحويل العامة ازدواجية وتعقيداً مؤقتين ولكن ذوا شأن مما أدى إلى زيادة الإجهاد في مجمل حياة الزبون. تؤمن الأغلبية مع ذلك أن هذا الاستبدال يستحق التحمل، لأن آفاق تكنولوجيا الأنترنت نحو تبسيط الأشياء بمرور الزمن هائلة للغاية. حيث إن مجال الموجة يحل محل التحويل، فإنها تتيح تطور المنتج لجيل كامل جديد من أدوات التبسيط. هذا بالطبع، يفترض استعمال المسوقين مجال الموجة للتبسيط لا للتعقيد، وهو الأمر الذي سيفعله بالضبط المسوقون المتعاطفون مع الزبون.

لذا، فعند دفع منتج جديد أو توسعة خط نحو السوق، أو عند إعادة توجيه مسار علامتك التجارية، اسأل نفسك إلى أي درجة تعتبر استراتيجيتك

- في منظور الزبون - استبدالاً أم استكمالاً. إذا كانت استبدالاً، والتي نأمل أن تكون لأجلكما أنت والزبون، عندها، اسأل عما يمكن عمله للتقليل إلى أدنى حد من التشابك (التداخل) بين ما تبعه وبين الذي يحل مكان سواه من السلع أو الخدمات، الهدف هو في جعل الاستبدال نظيفاً سريعاً بأقصى درجات السرعة، مع أقل ما يمكن من الإزدواجية والتعقيد والتلاؤم الإضافيين المؤقتين. ستجد أمثلة كثيرة من بين استراتيجيات استبدال محددة يتم تغطية موضوعاتها في الجزء الثاني من الكتاب الفصل الرابع والسابع.

تصبح عقلية الاستبدال طريقاً سائراً نحو التفكير حول مزيجك التسويقي بكامله، سيشرك زبائنك عليه.

الاختيار الأكثر مقابل الاختيار الأمثل

السؤال الثاني هو حول ما إذا كنت توفر للزبائن الاختيار الأكثر أو الاختيار الأمثل. لقد زاد الهدف المتواصل نحو الاختيار الأكثر توالد المنتجات وتوسيع خطوط الإنتاج منذ أربعينيات القرن الماضي. حرمت الندرة وشح المنتجات الناس من الاختيار، لذا جلبت حقبة ما بعد الحرب معها زخم سببه ردة الفعل نحو وفرة ناتجة من أن الأكثر هو الأفضل. وباعتبار أن توضع طبقات من فئات الخيارات فوق بعضها قد أعاقت ذهن الزبون، حتى ضمن الفئات التحررية، نجد بشكل متزايد دليلاً على أن الأقل هو الأكثر، سواء في عدد الخيارات المتوفرة حقاً أو في تحديد المسار وعملية التعبئة لهذه الخيارات، كل فئة لها مستوى أمثل من الخيار ضمن الإطار العام لحياة الزبون والتي وراءها عوائد سائرة نحو الزوال. مع بناء الفئات التكميلية، تزول القدرة الأعظم لدى الزبون للاختيار.

في سنة 1992 تحدث عدد من المديرين التنفيذيين لشركات كبيرة تعمل في مجال الهاتف وقنوات التلفاز عبر الكابل. تحدثوا بفصاحة عما سموه

«طريق المعلومات الفائقة ذا الخمسمئة محطة» والتي ستقدم بيثها ما سمي بشبكات الموجات الواسعة ذات الخدمة الشاملة. ولكن بحلول الوقت تفوقت الشبكة الدولية للتلفاز المتفاعل مع الناس، وبدا واضحاً أن الخمسمئة محطة لم تكن كما أراد الناس بالذات، لزبائن أكثر وأكثر في عصر التسويق البسيط، صارت الخمسمئة محطة مصدر تلق، تكميلية، وتحديد اتجاه يحتاج لكثير من الاختيار، كانت الكأس المقدسة الحقيقية في منظور مختلف على نفس العرض الموجود: قناة واحدة ضخمة ذات صبغة شخصية والتي لديها فقط ما يريد المستهلك أن يشاهده، وفي الوقت الذي يشاء. الاختيار الأمثل بدلاً من الاختيار الأكثر.

في هذا الفرق الدقيق من التوجيه يكمن الجاذب في إعطاء جمع غفير من الناس كل حسب طلبه. بعمل الاختيار الأكثر والمرونة يبدو وكأنه اختيار أمثل، فإن الخيار يظهر خادعاً بسهولة. هذا لا يعني القول إن طلب عمل دراجة هوائية بغرض التنزه بمواصفات معينة لا يعني ضلوع عدد من القرارات المتأنية، لكنه لا يزال أدنى من أن يكون شاملاً (ومع ذلك هو أقرب للاحتمال من أن يتمخض عن تجربة تبعث على الرضى عند الشراء وبعده) بدلاً من التجوال داخل محل متخصص في بيع الدراجات الهوائية ورؤية 40 نموذجاً تقدمها 40 علامة تجارية، ومع ذلك عدم إيجاد واحدة تشعرك بأنها قد صنعت خصيصاً لقوامك.

دعنا نقول إنك تتناول يومياً عقاراً طبيعياً إضافياً، ولأسباب متعددة تحتاج لأن تأخذ أقراصاً خاصة بك (بدلاً من قرص واحد يحتوي على كل الفيتامينات) لكي تحصل على المقدار المنشود من كل فيتامين والمصادر المعدنية. تمتلئ رفوف الملحقات المغذية في المحال المتخصصة بأسماء تجارية مختلفة لكل مادة، مضروبة بأحجام مختلفة ومضروبة ثانية بأشكال كثيرة (أقراص، برشامات، مغلفات الجل، البودرة، الخ). وأحياناً يظل ثانية مع إضافات (فيتامين ج إضافة إلى أرداف وردية). هذه البيئة من

الاختيار الأكثر هي في وقت واحد غامرة ومريحة: غامرة بسبب الاختيار الزائد عن الحد في قطاع فيه مخاطرة عالية نسبياً (الصحة)، ومريحة في المرونة والاعتقاد أنه إذا بذلت جهداً كافياً، فإنك تستطيع الحصول على التركيبة الصحيحة لحبوب منفصلة لإرضاء حاجاتك الشخصية. لكن النتيجة تظل في الحاجة إلى تناول ست حبات مختلفة كل يوم، وسد النقص لسته منتجات متنوعة في كل مرة ينفذ مخزونها لديك (وسينفذ لديك المخزون لكل واحد منها في أوقات مختلفة باعتبار أن حجم عبوات التعبئة لهذه المنتجات ليس موحداً). بإدراك أن ثمن الاختيار الأكثر غالباً ما يسدد بصرف وقت أكثر مثلما هو عند صندوق دفع النقود، أحدثت آكيومين كورپوريشن Acumin Corporation في سنة 1996 كمستجيب لاحتياجات جمع غفير من الناس كل حسب طلبه بالنسبة لملاحظات التغذية. يقرر الزبائن الكم الذي يحتاجون إليه من كل فيتامين أو معدن وفي أي صيغة؛ وعليه تقوم الشركة بتصنيع كل وصفة متفردة في حبة واحدة وتشحن الطلبية مباشرة إلى كل زبون، بتأمين الاختيار الأمثل، كقناة التلفاز التي ترضي كل الأذواق، تحقق لآكيومين نجاحاً متسارعاً.

إذن ما الذي عرف عن حدود الزبون في تعامله مع الاختيار؟

الكثير، ولقد عرفناه منذ فترة طويلة من الوقت، المفاهيم حول العقلانية المحدودة والإرضاء تم التقديم لها من قبل دكتور هربرت سايمون Herbert Simon منذ أكثر من خمسين عاماً في دراسته الإدارية الكلاسيكية السلوك الإداري⁽⁴⁾. كان سايمون يتحدث عن المديرين لدى اتخاذهم للقرارات، لكن كما لو أنه كان يتحدث عن المستهلكين (فالمديرون هم بشر أيضاً) عندما أشار إلى أن المديرين لا يمكنهم الأخذ بكل العوامل التي تؤثر في قرار ما لأن سيل المعلومات هائل للغاية. لذا اقترح عقلانية محدودة كمنظور عملي: الحد من الحقيقة بوضعها في حزم تستوعبها. لقد شدد على أنه بسبب عدم معرفتنا بالحل الأمثل لمشكلة ما بدقة بالغة، فإنه ينبغي علينا

اختيار حل يرضي أو يصل إلى مستوى معقول من القبول. (كما أشار سايمون، نحن نعزي أنفسنا في العمل كل يوم بمفاهيم مثل ربح معقول، ثمن عادل، وحتى حصة من السوق، لعلمنا تماماً بأنه ليس من المنطقي مضاعفة هذه المتغيرات إلى مستواها الأعلى. كذلك على المستهلكين أن يقبلوا بحلول وسط مماثلة لدى اعتمادهم قراراً ما بما يكفي فقط لحصولهم على شيء ما في هذا المضمار). حيث إن ضغط الحياة يتسبب على نحو متزايد بأن تصبح الحقيقة المحدودة ديناميكية سائدة أكثر من ذي قبل بالنسبة للزبائن، وربما تعني بالنهاية حلولاً فردية مفصلة حسب الطلب حتى تحقق التوازن بين الاختيارات والحدود.

كذلك تعلمنا الكثير عن الحدود المسيطر عليها للاختيار من تقانة بحث التسويق المعروف بالتحليل الموحد. كما يشار إليه أحياناً بتحليل المبادلة، يستخدم هذا التحليل لإعطاء كم لأولويات الزبائن لدى تقييم سمات سلعة بديلة، فمثلاً لدى التسوق لشراء جهاز اختبار الجهد، قد يرغب أحد الزبائن في مبادلة جهاز متابعة ضربات القلب، والذي هو جزء من جهاز اختبار الجهد، بجهاز آخر ذي محرك أهدأ صوتاً؛ آخر قد يبدي استعداداً للتخلي عن ضمانه، أطول زمناً، في مقابل أن يحصل على جهاز متابعة ضربات القلب؛ يظل هناك آخر يقبل بأن يستغني عن الثمن الأرخص ويدفع أكثر لأجل ضمانه أطول أصلاً. الشيء البناء بصدد الآلاف من التحليلات المتبادلة والتي تم إجراؤها منذ أن تم إعمال مثل هذه التقانة تجارياً تقريباً في سنة 1970 هو التالي: لتوفير نتائج تنبؤ يمكن التعويل عليها، تم قياس عملية التبادل بأعظم فعالية ممكنة بالعرض على المستهلك خصائص سلعتين فقط في وقت واحد. هذا لأن المستهلكين لا تتوفر لديهم القابلية لإجراء تقييم لعدة مواصفات على نحو مستقل الواحدة عن الأخرى، لكنهم قادرون على عمل خيار بين واحدة أو الأخرى عندما تتم مواجهتهم بزوج واحد من المواصفات. هذا ما يفسر سبب استخدام تحليل المبادلة «زوجاً زوجاً» على

نحو واسع، لو أن الحياة الحقيقية كانت فعلاً بسيطة!

في مثال جهاز اختبار الجهد، قد يشمل أي قرار شراء في عالم الحقيقة عملية التبادل ضمن دزينات من العوامل ليظل في حدود الميزانية، مراوحاً ما بين تلك التي ذكرت أعلاه إلى أوجه التصميم المتعدد لسطح المشي / الركض لجهاز اختبار الجهد، لوحة الإظهار الرقمية (التي توضح السرعة، الوقت المنقضي، إلخ)، أو فيما إذا كان الجهاز قابلاً للطّي أم لا عند الانتهاء من استعماله. إذا قرر المستهلك أن يبادل الميزانية (أي أن يبذل مالاً أكثر)، فلن يتم التخلي إلا عن خصائص أقل، لهذا فإن الثمن سوف يضاعف على نحو أسّي تعقيدات عملية اتخاذ القرار لسلع لها كثير من الخصائص، لاسيما إذا كان التزام الزبون بميزانية متذبذباً. مع هذا إذا سئل المستهلكون أن يصنفوا درجة تفضيلهم لكلا خصائص جهاز اختبار الجهد، أو رغبتهم في التخلي عن إحدى الخصائص لصالح الأخرى، فلن يستطيعوا التعامل مع القائمة بمجمّلها مرة واحدة، بدلاً من هذا فإنهم يقايضون بشكل زوجي أي خاصيتين فقط في كل مرة.

استناداً إلى دكتور ويليام ديتون Dr. William Deaton الذي يعمل لدى شركة كون ستات Con Stat والتي تعمل في أبحاث التسويق، «بما تعلمناه من [تحليل] المبادلة عبر السنين، فإننا نرى الدرجة القصوى التي يجب فيها على الزبائن أن يتوصلوا إلى حل مختصر عبر تحليلات الشراء لأجل تحمل تبعات القرار. بالنظر إلى الصعوبة لدى الزبائن عند الاختيار حتى بين ثلاث خصائص بدلاً من اثنتين فهذا تذكير مريب بالتعقيد الذي يمكن أن يلف قرارات الشراء اليومية، ما عدا المنتجات التي تستهلك على الدوام والتي تشبه بعضها بحيث إن الثمن والعلامة التجارية هما الاختلافان الوحيدان»⁽⁵⁾. في الإطار العام للحياة لمشتريات متعددة مضروبة في فئات كثيرة، فهذا هو الشيء الأكثر. كما علمتنا عملية تحليل المبادلة، لم يكن على الأغلب الاختيار الأكثر في يوم ما هو الاختيار الأمثل بالنسبة للعقل البشري.

في عصر التسويق البسيط، سيستخدم المسوقون ذوو الفطنة تقانات مثل تحليل المبادلة ليس فقط من أجل تقرير عملية التبادل ضمن صفة سلعة ما ولكن أيضاً لإجراء ضبط دقيق لعتبة الاختيار الأمثل لفئة منتج ما بأكمله، مثلاً، استخدمت تويوتا بحث عملية المبادلة لكي تحد على نحو جلي من عدد الخيارات والأشكال المتوفرة في أول شاحنة تنتجها من النوع الكبير، والمسماة تويوتا توندر (Toyota Tundra). عندما طرح نموذج سنة 2000، استقبلت توندر - كون الخيارات فيها أقل من مثيلاتها من الشاحنات المنافسة الأخرى - بحماسة لأنها اختصرت تعقيدات الشراء وتم تدوينها كأسرع بداية مبيعات سجلت في تاريخ تويوتا خاصة بمنتج جديد⁽⁶⁾.

بطريقة مماثلة، عمد ماريوت Marriott إلى استخدام عملية تحليل المبادلة لكي يبسط خيارات الضيافة. كانت النتيجة ابتداء ما يمكن أن يدعى خصائص ماريوت المؤاتية لجذب السواد الأعظم من المسافرين الذين يفضلون اسم ماريوت في حدود سعر يمكن دفعه، لكنهم لا يحبذون اختيار الفنادق بناء على توفر صالة لممارسة ألعاب اللياقة البدنية، أو حزمة شاملة للأعمال، أو ساعات مطولة لخدمة الغرف. مثلما هي الحال مع تويوتا وماريوت فإن ثمن التبسيط الذي تملكه العلامات التجارية القوية سيسمح للمسوقين الذين يقفون وراء تلك الأسماء التجارية أن يكونوا أكثر ثقة في وضع حد للاختيار. يمكن أن يُعدّ هذا استراتيجية خلق قيمة أخرى لأصحاب الأسهم، باعتبار أن وضع حد للاختيار يمكنه أن يقلص من نفقات التشغيل إلى حد بعيد (انظر الفصل العاشر، خاصة حالة بروكتر وغامبل).

أخيراً، كما أنه يمثل تحدياً للزبائن لكي يضعوا تصنيفاً للصفات المتعددة ضمن سلعة وحيدة، فإنه يعتبر تحدياً من عدة أوجه لعمل تقييم سلعة تنافسية في مقابل أخرى في فئات، حيث يتم تولد منتجات من النوع المشابه «أنا - أيضاً». لم يفت هذا الأمر المثير للسخرية المدير السابق لمخبر علوم الكمبيوتر لدى إم آي تي MIT ادوارد فريدين Edward Fredkin الذي

علق ملاحظاً: «كلما بدا أن بديلين جذابين متعادلين أكثر، أصبح الاختيار بينهما أكثر صعوبة، الأمر لا يهم، على المستوى نفسه، الاختيار لا يعني سوى الشيء القليل»⁽⁷⁾. (وهكذا) إن قدرة الزبون على الاحتمال بالنسبة للسلع التي لا تختلف عن بعضها ستستمر في الانكماش مثلما ينكمش تحمله للتراكم، مما يضع عبئاً أكبر مما مضى على المنتجات لكي تملك سبباً آتياً وجيهاً يبرر وجودها، وعلى العلامات التجارية أن تمتلك هوية اسم تجاري متفرد مرتبط بها.

■ تتبع الإجهاد: قاسم مشترك للتجاوب مع الزبائن

بتنقيب أكثر قرباً، يوجد هناك على ما يبدو ظاهرة متفاوتة مثل إنشاء الاتحاد النقدي الأوروبي، إعادة تأهيل تنظيم وإدارة المنتجات في بروكتر آند غامبل، تزايد أهمية برامج الكمبيوتر الخاصة بالإدارة المالية الشخصية ونمو الإيرادات الحاصل لخدمات أنظمة التكامل في أسواق تكنولوجيا المعلومات، وهذه كلها لها طابع مشترك؛ الطلب على البساطة. حيث إن حاجة الزبون لتخفيض الإجهاد هي التي تدفع بالطلب، فالإقرار بذلك يعلمنا أين يجب البحث عن فرص التسويق في العصر الرقمي: تتبع الإجهاد. إن المسوق الحساس بحق تجاه الإجهاد سيقوم باستمرار «بمسح للإجهاد» في السوق. إن مسح الإجهاد يوجه العناية نحو ثلاثة أوجه رئيسية في تتبع الإجهاد:

- 1 - معرفة مكان جيوب الإجهاد في كل من قواعد الزبون القائمة والمحتملة،
- 2 - تحديد دوافع الإجهاد التي تخلق هذه الجيوب و3 - تحديد استراتيجيات الزبائن الخاصة بهم للتماشي مع الإجهاد (لكي نتشعب في هذه الاستراتيجيات). في ما يأتي مناقشة لكل واحدة منها.

الدراسات الإحصائية للسكان، السيكولوجيا، بيوت الأعمال — ماذا عن دراسات الإجهاد؟

يتم تقسيم الأسواق على نحو روتيني بتحديد وإعطاء صفات

لمجموعات من الزبائن لديها سمات أو صلات معينة على وجه العموم. تقليدياً، تم تسليط انتباه معظم قطاعات السوق على الدراسات الإحصائية المتعلقة بالسكان (مثل السن، الجنس، الدخل، الوظيفة، دورة حياة العائلة، التوزيع الجغرافي)، وبالأعمال (مثل حجم الأعمال، تصنيف النشاط الاقتصادي، المسمى الوظيفي للمسؤولين عن قرارات الشراء والذين يملكون التأثير، البلد / المنطقة)، وبالدراسات السيكولوجية (وجهات النظر، الآراء، الأفكار، الاعتقادات)، ومدى استعمال المنتج (سواء أكان شديداً، متوسطاً أو ضئيلاً لقطاع هذا المنتج). ارتكزت شعبية هذه النظرات بشكل كبير على الحقيقة أن قسماً مؤكداً من هذه السمات قد أظهر على نحو متكرر علاقة ارتباط قوية مع التفضيل لنوع سلعة معينة أو علامة تجارية. ولكن مع استمرار تعاظم إجهاد الزبون وبداية البساطة بأهمية متوازية، أضحت مستويات الإجهاد وأنواعه أكثر قابلية للتنبؤ بما يتعلق بتفضيلات الشراء. سنرى عدداً متزايداً من الحالات التي يتفوق فيها الإجهاد - المرافق لكل من مستوى الإجهاد وطبيعته - على المتغيرات التقليدية في اعتماد علاقات سلوك الشراء والعلامة التجارية.

فنياً، قد تقع وجهات النظر والاعتقادات حول الإجهاد والبساطة تحت مظلة الدراسات الإحصائية السيكولوجية. لكن للمستقبل الفوري هناك خطر في أن تحيط بهم المتاهة. إلى أن يصبح تدبر أمر الإجهاد جزءاً يومياً متكاملًا مع ما يؤديه المسوقون في عمل، يبقى الإجهاد معقداً لدرجة كافية ومستوعباً على نحو ضئيل بحيث إنه يستدعي مساحة خاصة به للتركيز عليه. إننا ندعوه دراسات الإجهاد، ربما فقط إلى أن يأتي يوم تكون فيه هذه الدراسات جزءاً من الدراسات السيكولوجية بالنسبة إلى كل المسوقين المتخصصين بحيث يمكن تصنيفها تحت كنية الدراسات السيكولوجية.

إن مسح الإجهاد المرتبط بالبساطة الذكية سيقس على نحو روتيني مستوى الإجهاد عبر السوق وطبيعته، متطلعاً إلى البؤر الساخنة حيث

مستويات الإجهاد بادية كأكثر ما تكون وحيث طبيعة الإجهاد بدرجة يمكن لسلعة المسوق أو علامته التجارية أن تصنع على نحو له علاقة بالخلاص من الإجهاد. هذا سيكون مجدياً خاصة للمسوقين في قطاعات يبلغ فيها القلق درجة أعلى في قطاعات أخرى. يعتقد أن دراسات الإجهاد يمكن أن تحقق مكاسب أكبر مثلاً في شركة أدوية أو مصنع للكمبيوترات الكبيرة إلى مسوق لأصناف طارئة.

تحديد دوافع الإجهاد

إن معرفة مكان جيوب الإجهاد في السوق يتطلب قياساً وتتبعاً «لدوافع الإجهاد» لدى الزبائن (مسببي الإجهاد، بلغة السيكلوجيا)، حيث يبين الزبون مصادر الإجهاد وكيفية تأثيرها على حياته أو عمله. يتم هذا على أفضل وجه على أسس مفتوحة النهايات؛ بما يعني سؤال الزبائن في بحث نوعي لجعلهم يتحدثون بحرية عن الإجهاد وأسبابه وأخيراً تركيز هذا النقاش على قطاع إنتاج بعينه هو محل الاهتمام (لكن ليس قبل الفهم عموماً لماهية الإجهاد لدى الزبون ومن أين يأتي في الإطار العام لحياته)، بعد هذا كله، الإجهاد هو تجربة عالمية موجودة في كل الثقافات، الأعمار، وحتى الأعراق، ولكن الذي يثير القلق حقيقة يختلف كثيراً حسب الإطار الثقافي والديموغرافي. وكل فرد يعاني الإجهاد على نحو مختلف.

بمجرد أن تتم معرفة الإجهاد العائد لقطاع معين في السوق على نحو جيد من خلال البحث النوعي، يمكن استعمال هذا الأخير لتتبع وجود دوافع الإجهاد هذه وأهميتها النسبية في إطار قرارات شراء معينة والنظرة الاعتبارية للعلامات التجارية. كلا الباحثين النوعي والكمي يمكن أن يساعد على خلق روابط ما بين أحاسيس الزبون بالراحة وتغيرات سلوكه. القول المأثور القديم على عدم تعرض أي مدير للمعلومات للطرد من وظيفته لشرائه منتجات آي بي إم (إشارة إلى سمعة آي بي إم كمنتجات يعول عليها وكاختيار آخر)

كذلك يعني ضمناً أنه كان لا مناص لمنافسي أي بي إم أن يتفهموا طبيعة عدم الارتياح بالنسبة للزبون والتي تنتج لدى شرائه منتجات علامة تجارية أخرى. بهذا الإدراك، يستطيع المنافسون أن يظهروا على نحو أفضل كيف يمكنهم مساعدة الزبون من أي تعديل للسلوك المطلوب في ضوء قرار بشراء منتجات غير منتجات أي بي إم.

حتى قبل القيام بأبحاث الزبائن، يمكن عادة استنتاج بعض أكثر دوافع الإجهاد بديهية على أساس تصور ديموغرافي. فمثلاً يعلمنا الحس العام (كما في الكثير من دراسات البحث) أنه في حالة افتراض تساوي جميع الأشياء الأخرى، فمعظم حالات الإجهاد في سوق المستهلك تتجه إلى أن تكون أعلى لدى أرباب البيوت الذين لديهم أولاد (خصوصاً الصغار منهم) منها إلى أولئك الذين لا يوجد لديهم أطفال⁽⁸⁾. ضمن عائلة لها أولاد يكون الإجهاد عادة أعلى عندما يعمل الأبوان طوال اليوم. كما يمكن للإجهاد أن يكون أعلى في بيوت توجد فيها قضايا الحاجة الماسة للمال أو حيث يوجد مرض مؤثر أو إصابة بليغة. وسيكون الإجهاد بالتأكيد أعلى لدى أرباب البيوت الذين يمرون بمرحلة أحداث غير بعيدة تسبب التغيير في مجرى حياتهم، بما في ذلك الطلاق والانفصال، انتقال من عمل لآخر أو تغييره.

كما أن هناك ارتباطات مباشرة ما بين السن، الجنس، والإجهاد. استناداً إلى بحث المتابعة المعمول به من قبل يانكلوفيتش پارتنرز الذي مر ذكره في الفصل الأول، فإن أكثر مجموعتين من الأمريكيين يعانون من الإجهاد هما مواليد الخمسينيات في القرن العشرين (لا سيما الأمهات العاملات في هذه المجموعة)، والأجيال التي (أبصرت عيونها النور ما بين أواسط الستينيات والسبعينيات من القرن الماضي)⁽⁹⁾. ظاهرياً قد يتطلع المسوق الساعي للبساطة على الحدث المتعلق بتلك المجموعات من خلال قطاع للسوق معرّف بطريقة أخرى كمقياس لدرجة نزوح هذا القطاع واستعداده للحلول الهادفة إلى تخفيض الإجهاد، أو إلى أي مدى لديهم

إصرار على طلب المنتجات الجديدة لتحل محل غيرها بدلاً أن تكون مكملة لها. لكن لدى إجراء مسح لمواضع الإجهاد في السوق، فإن طبيعة الإجهاد هي على الأقل مهمة بنفس درجة مقدارها.

فمثلاً، تختلف طبيعة الإجهاد على نحو ملحوظ بين جيل ما بعد الحرب العالمية الثانية وجيل الستينيات والسبعينيات في القرن العشرين. فالإجهاد لدى من ولدوا بعد الحرب مدفوع بتعقيدات في حياتهم اليومية، بينما يقود الإجهاد لدى جيل الستينيات والسبعينيات من القرن الماضي التحديات الشخصية التي يواجهها هذا الجيل. يميل جيل ما بعد الحرب العالمية الثانية إلى العمل واللهو بمقدامية، ولديهم رغبة المنافسة الشديدة، وهم الأغلبية التي تشكل أرباب بيوت يعمل فيها كلا الزوجين ولديهم أولاد (أو أرباب بيوت منفردين بعد الطلاق أو الانفصال). بما يتوفر لديهم من دخل قابل للإنفاق يفوق المعدل وشهية فوق الوسط للتكنولوجيا والاعتبار الشخصي، يمكن أن تكون حياتهم دوامة معقدة في بطاقات الائتمان المتنوعة وآخر المنتجات الإلكترونية، الحاسبات، والهواتف النقالة، مغطاة بتدفق مستمر للمشتريات ذات الشأن مثل ابتياع المنازل، تجديدها، أو إعادة تقسيطها، والتفكير بشراء أو استئجار سيارتهم المقبلة في الوقت ذاته الذي يجرون فيه تقييماً لما يمكن أن يحوزوه من إجازات خارجية باهظة التكاليف. لذا فإن أي شيء يقلل من التعقيدات وتوجد لديه بداية سريعة كمنتج، ينظر إليه باهتمام من قبل هذه المجموعة.

ليس هذا بالضرورة ما يتعلق بجيل الستينيات والسبعينيات. خذ مثلاً مصادر الإجهاد الرئيسية لديهم: القلق المستمر حول مستقبل بهيج ذي معنى، حياتهم العملية، أو حظوظهم في أن يبلغوا مرتبة الطبقة الوسطى بمجهوداتهم، بينما يتخلى الكثير منهم عن ذلك وهم فاقدو الأمل للحصول على هذه الأشياء أو بعضها. لقد كرس كُتب بكاملها فقط للإجهاد الذي يعانيه الزبائن التابعون لهذا الجيل، الذين لم يتمكن الكثير منهم أن يجدوا

عملاً جيداً يمارسونه بعد دراستهم الجامعية، أولئك الذين يخشون اختفاء نظام الضمان الاجتماعي قبل بلوغهم سن التقاعد، والذين يرد على مسامعهم باستمرار أنهم جزء من الجيل الأول منذ الثورة الصناعية الذي سيجني مالا أقل من آبائهم⁽¹⁰⁾. إن التعقيد لا يمثل على وجه التقريب قضايا الإجهاد الجوهرية على الأكثر بالنسبة لجيل ما بعد الحرب، رغم أن الجيل الذي جاء بعده قد يكون الإجهاد لديه أعظم من حيث الدرجة أو من حيث النظرة إليه. لذلك سوف ينظر بالتأكيد إلى السلع والعلامات التجارية على نحو مختلف في نطاق أطر الحياة العامة المختلفة لتلك المجموعتين، حسب ما تم تعريفها على نحو أكبر بحسب طبيعة الإجهاد لديهما.

مثل هذه الاختلافات لها تأثير عبر قطاعات أخرى في السوق المتسم بالإجهاد. فلجيل معين من المستهلكين، قد تكون المصادر الرئيسية للإجهاد في الوزن غير المتجانس للضغط لدى من هم في سن المراهقة، والابتعاد عن المسار العام للمجتمع، أو الكفاح من أجل تلبية طموحات الأهل. المصدر الرئيسي لإجهاد الأم العاملة هو في الطموحات المتناقضة ما بين الخروج من البيت بقصد العمل وجني المال مع الاحتفاظ بدور الحاضن في العائلة. وحسب المتابع Monitor، يعتقد 74٪ من كل الرجال و81٪ من مجموع النساء أن للنسوة مسؤولية أكبر لدعم العائلة مثل الرجال، حتى إن نسبة أعلى من كلا الجنسين تؤمن بأنه لا يزال يتعين على النساء أن يكنّ الحاضنات الرئيسيات. يتعاظم الإجهاد لدى الأم العاملة بسبب مواصلتها بذل الجهد من أجل تحقيق التوازن بين هذين الدورين المزدوجين وتظل مؤدية لهما معاً. لهذا ففي البيوت التي يتم فيها تحضير وجبة لذيذة متوازنة القيمة الغذائية حتى تصبح جاهزة على مائدة الطعام تقع المسؤولية على عاتق الأم، وعليه فإن أي منتج يساعد على توضيب هذه الوجبة بسهولة أكثر، يساهم في تخفيض الإجهاد. إن مثل هذا المنتج للزبون قد يكون ذا علاقة أكثر بقضايا تخفيض الإجهاد منه مثلاً إلى سهولة

في فهم فاتورة الهاتف. بينما قد يكون العكس صحيحاً لشخص من جيل ما بعد الحرب قد لا تكون الأم العاملة.

قد تتضمن دراسات الإجهاد في محل السوق العملي، هموم الحفاظ على الوظيفة (أو وجود عدم التجانس في قاعدة الزبون في الشركات التي تقلص من حجمها)، المجال للتغيير التكنولوجي والتغييرات الأخرى في النشاط الاقتصادي المتعلق بالزبون، طول (أو انضغاط) دورات تطوير المنتج والوقت المتزامن لضغط السوق، مستوى الضغط الممارس من قبل حاملي الأسهم على نتائج العمل قصيرة الأجل، أو الاندماجات المحتملة مع بيوت أعمال أخرى أو الشراء من قبل الغير. إن مستويات الإجهاد ونوعيته قد تتفاوت حسب الجغرافيا بسبب تركيز الصناعات ذات الإجهاد المركز في مناطق بعينها، أو بحسب ما يكون عليه تطور مراحل اقتصاد معين. إذا كنت تمارس عملاً لبيع الخدمات في وادي السيليكون، فإن استراتيجيات تخفيض الإجهاد والتسويق البسيط ستكون بدياً على الأغلب أكثر أهمية وأكثر فاعلية منها إذا كنت تباع تجهيزات زراعية في المناطق الريفية (هذا لا يعني أن الزراعة لا يمكن أن تشكل إجهاداً ولا تحتل في طياتها إمكانات التسويق البسيط، ولكن للحديث عن الحكمة في إضافة أبعاد الإجهاد لكيفية مقارنتك أسواقاً عمودية أو مناطق جغرافية لدى انتقائك مواضع أعمالك). على نحو مشابه، ومن خلال نظرة عالمية، وفقط لدى مقارنة الإجهاد في المناطق الريفية ومثله في المناطق الحضرية، فإن التمييز في نوعية الإجهاد في الدول التي خاضت الحريين العالميتين (دون ذكر الحرب الثالثة) سيحدد فرص التسويق البسيط.

يمكن لدراسات الإجهاد المستخدمة برشاقة أن توفر ميزة تنافسية حقيقية في تقييم فرص السوق بدقة، وذلك بتقسيمها إلى قطاعات واستهداف الأسواق في العصر الرقمي. عندما يتم استهدافها يمكن حتى توليد قوة دفع تسويقية أكبر بقرع طرق الزبون الخاصة به للتعامل مع الإجهاد.

طرق استراتيجيات تخفيض إجهاد الزبون

كل زبون لديه استراتيجياته الشخصية للتعامل مع الإجهاد وتخفيض درجته، سواء تم ذلك عمداً أم مصادفة في خضم الانشغال الشديد. إنها جزء من غريزة البقاء، ببعديها البيولوجي والعقلاني. بمراقبة هذه الاستراتيجيات باهتمام لدى زبائنك، لعلك تستطيع توجيه منتجاتك والعلامة التجارية لكي تكون عوامل مساعدة بدلاً من عوائق في حرب الزبون الخاصة ضد الإجهاد، الوقت، والحيرة.

كونه جزءاً لا يتجزأ من المقتطف التالي مما توصلت إليه مونيتور Monitor فإنها تعد نقطة بداية لكيفية تأدية ذلك في التسويق: «سواء كان الزبائن يتفادونه بسبب انشغالهم أو يتعاملون معه، فليس هناك مجال للتساؤل عن أن الإجهاد يسوق معظم اختيارات طرز الحياة، باستقبال يوم وتوديع آخر»⁽¹¹⁾. كما يفترض بتفاديه أو التعامل معه، فكل طرق الزبائن في التعاطي مع الإجهاد تصب في إحدى الفئتين: معالجة الإجهاد أو الهروب منه. هذا يوفر صرحاً بسيطاً لغايات التسويق في التعاطف مع الزبائن والتمعن في أساليب الزبائن في جهودهم في كل من التسويق التجاري والاستهلاكي.

يترادف علاج الإجهاد بدلاً من الهروب منه مع ما يشير إليه عادة الباحثون السيكلوجيون في استراتيجيات التعامل بالتركيز على المشكلة لا بالتركيز على الانفعال⁽¹²⁾. في التعامل بالتركيز على المشكلة، يتطرق الزبون للإجهاد على نحو فعال ضمن جهد للسيطرة على الوضع. هذا يمكن فعله بالمواجهة الفورية لمصدر الإجهاد فوراً، بوضع خطة للتعامل مع الإجهاد ومتابعته، أو بطلب المساندة من شخص بإمكانه التأثير على مصدر الإجهاد. في المواجهة المعتمدة على التركيز على الانفعال، لا يواجه الزبون الإجهاد ولكن يحاول عوضاً من هذا تفاديه. ضمن تعدد الطرق يمكن عمل هذا

بمحاولة النأي عنه (بالتظاهر وكأنه لم يقع أبداً)، بكبت المشاعر بدلاً من الاعتراف بها (أسس فرويد لهذا بأن كبح الأفكار أو الذكريات المثيرة للقلق هي وسائل للمواجهة)، أو بمبدأ الهروب (بالتمني لو أن مصدر القلق يذهب بعيداً، بما يؤدي إلى سلوكيات من ضمنها التدخين، تعاطي المشروبات الكحولية، استعمال المخدرات فيما لو كان الإجهاد ذا شأن بما فيه الكفاية). رغم أن معظم الناس يتناولون الإجهاد من خلال توليفة من التركيز على المشكلة والانفعال على حد سواء، فلدى الكثير من الناس يكون السائد واحداً من كلا المنظورين بصفته سمة شخصية.

كيف يواجه زبائنك الإجهاد؟ قد توفر أساليب المواجهة قواعد لتقسيم السوق في العصر الرقمي. فمثلاً، يمكن تقسيم الأسواق المستهدفة إلى قطاعات جزئية كالتعامل مع الإجهاد أو الهروب منه. كل واحدة من هذه القطاعات الجزئية قد يكون لديها نزعة أكبر للانخراط في سلوكيات معينة معادية للإجهاد بحيث إنك بصفتك مسوقاً تستطيع المعاونة في امتلاك المقدرة بواسطة السلع أو الحوافز. (إذا كان لديك متاعب في تحديد أولئك الذين يفضلون التعامل مع الأمر منه إلى أولئك الذين يختارون الهروب، فهناك مسلك غير مباشر لمعرفة المتفائلين والناس الذين يوافقون على عبارة مثل «لدي الكثير من السيطرة على حياتي» - حيث إن كلا من السمتين تشكل وصفاً لهؤلاء. أما المتشائمون والناس الذين يعتقدون أنهم لا يملكون السيطرة على مجرى حياتهم فهم أكثر احتمالاً لأن يكونوا من فئة الهاربين. (يمكنك التعلم أكثر عن نماذج المواجهة في إدارة الإجهاد للمؤلفين ستيفن أورباخ Stephen Auerbach وساندرا كراملينغ Sandra Gramling، حيث هناك تغطية أشمل بتفاصيل أكبر لهذه المادة حول المواجهة مع انتباه أكثر في دقة التشخيص بأكثر مما تستطيع مؤهلاتنا توفيره)⁽¹³⁾.

هناك مثال عن أمرين يمكن أن يعنيهما التسويق: هناك سلوكان مرتبطان للغاية ببعضهما يتعاملان مع الإجهاد وهما نفص التراكم والانتظام. من ضمن

أكثر سلوكيات الهروب من الإجهاد شيوعاً، إلى جانب النوم، هناك مشاهدة التلفاز وسماع الموسيقى. بين سلسلة محالّ التجزئة كل شيء، والتي تباع مقتنيات شخصية وحلولاً للمؤسسات، قد تجد أنه أكثر فعالية لو قسّمت واستهدفت أولئك المتعاملين مع الإجهاد من أن تقسّم وتتخذ لها هدفاً استناداً على الدراسات السكانية لوحدها. على العكس من ذلك قد تجد شركة ويندهام هيل للاسطوانات Windham Hill Records أن هناك جدوى من استهداف الهاربين من الإجهاد إلى ما وراء الاستهداف الديموغرافي والتي قامت به حتى الآن. أو علامة تجارية لديها علاقة بدهية مباشرة مع واحد من نماذج مواجهة الإجهاد قد تظل على نحو مؤقت تستدين الاهتمام بحوافز خاصة غايتها الاستهداف مثل الاسطوانات الصغيرة ذات الموسيقى الهادئة (أو شموع الفانيلا) - أو بخلاف ذلك، توزع كوبونات - اعتماداً على ما إذا كان الجمهور المستهدف، متآلفاً على الأكثر من أولئك الذين يتعاملون مع الإجهاد أم الذين يفرون منه.

حساسية إجهاد كهذه تفرض نقطة للولوج إلى التسويق البسيط. يستطيع مسح الإجهاد أن يرشد إلى الطريق، بإعطائه المسوقين الذين يبيعون البساطة مزية تنافسية في تتبع الإجهاد إلى آخر المسار نحو علاقات علامة تجارية أخرى. كيفية ضم دراسات الإجهاد في عملية التخطيط للعلامة التجارية مغطاة في الفصل التاسع.

■ تحذير: فخان من البساطة

أخيراً، قبل أن نقدم جوهر استراتيجيات التسويق البسيط في فصول آتية، هناك كلمة حول فخين على الطريق لأن يصبح جزءاً من حل الإجهاد: اقتصاديات السوق، ومعرفة متى يكون العلاج أسوأ من المرض.

اقتصاديات السوق وتسعير البساطة

يمكن لاقتصاديات السوق أن توقع استراتيجيات البساطة في الفخ لأنه

لابد من تسعير حتى البساطة عند حد معقول. يبدو بدهياً. ولكن باللهات والصراخ طلباً للبساطة، يصبح من السهل انجراف المسوقين بسبب الحماسة عندما يحددون السعر، والانتهاز بالبساطة في أن يحبها الزبائن ولكنها بكل وضوح مرتفعة الثمن للغاية.

كان نجاح آبل كمبيوتر Apple Computer الأولي مستنداً على جعل استخدام الكمبيوترات أمراً بسيطاً رائعاً بالقياس إلى البدائل المتاحة. لكن تدهور آبل اللاحق وسقوطها (قبل نهوضها في 1999) كان عائداً بشكل كبير إلى وضع سعر لهذه الآلات أعلى بكثير من الكمبيوترات الأخرى البديلة. أبعد من هذا، لطالما رفضت آبل إعطاء ترخيص بنظام تشغيلها لمصنعين آخرين الذين يستطيعون تصنيع كمبيوترات مماثلة لكمبيوترات آبل بحيث كان بالإمكان تزويد السوق بكمبيوترات بثمن يمكن دفعه وله نفس أداء كمبيوترات آبل. لهذا كان البديل الوحيد لدفع ثمن كمبيوتر من نوع آبل هو شراء كمبيوتر شخصي آخر أكثر تعقيداً من حيث الاستخدام. كان هناك فقط كسر يسير من السوق راغباً في دفع هذا الثمن، خاصة عندما تضخم توزيع الثمن، بينما انخفضت أسعار الكمبيوترات الشخصية بأسرع مما انخفضت به كمبيوترات مانتوش خلال التسعينيات من القرن الفائت.

فخ آخر لاقتصاديات السوق يتمثل في عدم الالتفات إلى أنه يغدو أكثر صعوبة تبرير ثمن البساطة عندما تكون هناك قاعدة راسخة موجودة سلفاً لدى الزبون لصالح بدائل أخرى أكثر تعقيداً. هذا يعني أنه حتى التسعير التنافسي ليس كافياً بالمقدار الذي يؤهله لبيع البساطة فيما إذا كانت تكلفة التحول - بما يعني الكلفة الواردة في الذهن باستبعاد السلعة المستخدمة في الوقت الحاضر - إذا اعتبرت في الذهن ذات كلفة عالية جداً.

خذ مثلاً شكل وترتيب مفاتيح الحروف التقليدي Qwerty التي ارتبطت بالآلات الطابعة منذ طرحها في الأسواق تجارياً والتي لا تزال سائدة عالمياً

إلى يومنا هذا بالنسبة إلى لوحة مفاتيح الكمبيوترات الشخصية، التي تستعمل الأبجدية الرومانية، في تبادل النقاش حول سلوك الأسواق الحرة، وجد بعض الاقتصاديين والمؤرخين دليلاً على أن ترتيباً للوحة المفاتيح بديلة وتدعى دفوراك Dvorak (على اسم مخترعها)، والتي جمعت أزواجاً من الحروف التي تستعمل على نحو متكرر في صف واحد هي أكثر بساطة في الاستخدام منها إلى QWERTY (الطراز التقليدي للآلات الطابعة). (لقد صممت الـ QWERTY عن عمد بهذا الشكل لزيادة التعقيد وإبطاء القائم بالطباعة وذلك لأكثر من قرن مضى، عندما كانت الآلات الطابعة اليدوية لا تزال تؤدي على نحو كبير إلى تركيب مفاتيحها إذا تم الضرب على هذه المفاتيح بسرعة فائقة)⁽¹⁴⁾. لكن حتى بالافتراض جديلاً أن الدفوراك أبسط من حيث الفكرة والاستعمال، فإن أكثر الناس لم يسمعوها أبداً خلال السبعين عاماً التي كانت موجودة فيها. عندما أتت فكرة دفوراك في الثلاثينيات من القرن العشرين كان هناك ببساطة قاعدة ضخمة للغاية وراسية للوحة مفاتيح QWERTY للشركات لكي تبدي رغبة في إنفاق المال للاحتفاظ بمن يقومون بالضرب على الآلة الكاتبة - حتى لصالح تصميم متفوق وأبسط. الروايات غير البعيدة في الصحافة التجارية اختلفت حول بعض الأوجه لهذه الواقعة التاريخية (وتفوق تصميم دفوراك)، لكن سيظل لغز لوحة المفاتيح هذه مجازاً نافعاً لتذكيرنا بأنه ستكون هناك حالات كافية لحد كبير لمنع نجاح ما للبساطة بوجود تعقيدات قائمة بسبب التكاليف التي لا يمكن استرجاعها⁽¹⁵⁾.

أحياناً عندما تكون التعقيدات راسخة للغاية فإن تخفيض الأسعار على نحو عظيم قد لا يكون كافياً. ويعتقد على الأغلب أنه حتى لو تم منح لوحة مفاتيح دفوراك مجاناً فإنها ربما ستظل عاجزة عن كسب موطن قدم راسخ في السوق. ظل نظام تشغيل الكمبيوتر لينوكس Linux - والذي سبق توزيعه مجاناً في تسعينيات القرن الماضي - أعواماً حتى اخترق حقاً عالم الهواة بل وبدأ يحقق غزواً هامشياً في نطاق الأعمال في مقابل البديل المترسخ بشكل

واسع والمعروف بيونيكس UNIX - لكن الوسط التقني اعترف بشكل واضح أن لونيكس كان أكثر سهولة في التركيب منه إلى يونيكس وأنه تم تشغيله لدى أنواع أكثر من أجهزة الكمبيوتر في الوقت الذي كان ممكناً الاعتماد عليه مثل اليونيكس، حقاً أن لونيكس لم يتم تسويقه بجرأة خلال تلك السنين، خاصة بالنظر إلى العزم التسويقي لبائعي اليونيكس (مثل هيوليت باكارد، صن مايكرو سيستمز Sun Micro Systems وآي بي إم I B M)، وأن مطوري البرامج عارضوا لوقت طويل إنشاء تطبيقات لأرضية لا تملك الكثير من التوغل في السوق. لكن الاعتماد البطيء لليونيكس قبل 1999 رغم توزيعه مجاناً، كان أيضاً بسبب ما رآه الزبون من ضخامة في كلفة التحول عن يونيكس وما له من أثر على التدريب والأنظمة الداخلية.

في معظم الحالات، ستستمر البساطة غالباً في فرض أسعار أعلى لطالما ظلت الفوضى والحيرة دون تهدئة في محل السوق. عندما تصبح جزءاً من حل الإجهاد، إنه لمن المهم إجراء تقييم متحفظ لدرجة مرونة الأسعار التي سيقودها مستوى وطبيعة الإجهاد لدى شراء بديل للسلعة. كذلك، إذا كان هناك بديل أكثر تعقيداً - ولكن صلب وراسخ على نحو واسع - فإن العلامة بين تكاليف التحول المرتقب والطلب على تخفيض الإجهاد ستكون مدخلاً مفتاحياً إلى استراتيجيات التسعير الناجح.

عندما يكون علاج التعقيد أسوأ من المرض

تحذير أخير وهو أن العلاج لتخفيض الإجهاد قد يكون أسوأ من تعقيدات المرض، وقد يتأتى بالفشل حتى لأكثر السلع البديلة استخداماً. إن استبدال أي شيء - حتى بأخر أكثر بساطة - يحمل في ثناياه ما يمكن أن نطلق عليه واقع التغيير، لهذا فإن كل استبدال يظل مدخلاً إلى تعديل لا بد للزبون من أن يجتازه. وحيث إن كل تعديل يمكن أن يأتي بإجهاد، حتى في الطريق نحو التبسيط، فالمنتجات البديلة يمكن أن تفعل فعل المنتجات

الاستبدالية خلال الفترة الانتقالية عندما يجب على الزبائن أن يتأقلموا مع استخدامها.

ومع استمرار تعاظم الإطار العام للحياة من حيث التعقيدات والإجهاد، قد يكون من الضروري وجود مزايا جلية لأي سلعة بديلة لكي تولد الرغبة لدى الزبائن بأن يجربوا التوازن المؤقت في التحول من القديمة للجديدة. عندما حلت السيارة محل العربة والحصان جلبت معها تحسينات مذهلة وبدهية بحيث كان باستطاعة الناس التغلب على التعقيدات الأولية التي نوقشت سابقاً في هذا الفصل. كذلك، كان العالم أكثر بساطة، ومكاناً أقل إجهاداً، لهذا فإن الإطار العام للحياة كان قابلاً أكثر لأن يتغير. لكن اليوم، وفي حالات حيث تبدو هذه التحسينات أقل بداهة منها إلى السيارة فلا بد من أن يكون حاجز التأقلم الأولي أقل ارتفاعاً.

ضع في ذهنك مثلاً «الإخبار الموحد» والذي ساد الساحة في أواخر تسعينيات القرن العشرين بحسب المنقذ لكل الضحايا المحاصرين بالركام اليومي من الرسائل عبر البريد الصوتي، الإلكتروني، الاستعلام والفاكس. قطع الإخبار الموحد وعداً بتجميع كل هذه الأنواع من الرسائل في صندوق بريد إلكتروني واحد وبسيط، أو صندوق بريد صوتي، أو صفحة منتقاة على الشبكة، حسب ما يفضله الزبون. ومن حينها هرعت الشركات الكبيرة والصغيرة من لوسنت Lucent وموتورولا Motorola إلى تلك ذات السمعة العالية مثل جي فاكس J FAX إلى السوق بحلول الإخبار الموحد تحت شعار تبسيط الاتصالات. لكن حيث إن الزبائن صرفوا معظم عهد التسعينيات من القرن الماضي حتى اعتادوا البريد الإلكتروني، البريد الصوتي، الهواتف الخليوية، ووسائل الإخبار، أتى الإخبار الموحد وراء كل هذا ليصبح شيئاً آخر لكي يتم التعود عليه ثانية من أول الشوط لآخره. بجانب هذا، فقد زالت بساطة الظاهرة بسبب الطرق التي شكلت الطريقة الوظيفية لكل واحد من مكونات الإخبار (مثلاً، بجعلك تتحمل الاستماع إلى صوت آلي يردد

رسائلك الإلكترونية ورسائل الفاكس بما في ذلك مواضع النقط والفواصل). نعم لقد كان الزبائن بالتأكيد يصرخون طلباً للمساعدة في إدارة تراكم الرسائل. ولكن في الرؤية البعيدة ترى كم تحمّل الناس من التغيير والتعقيد خلال التسعينيات من القرن الماضي فقط لكي يتأقلموا مع مناخ جوهر تكنولوجيا إيصال الرسائل، هل هناك شك في أن تبني الإخبار الموحد قد بدأ بداية بطيئة.

بالنسبة للغالبية ظل العلاج أسوأ من المرض. لكن هذا أيضاً يتحدث إلى أهمية توقيت السوق بالنسبة إلى المنتجات الاستبدالية: الوقت هو بلسم عظيم، وعندما يتوفر لدى الزبائن زمن أطول لكي يتعافوا من هضم واستيعاب الجديد في تكنولوجيا الاتصالات، ستبدو الحلول التي تقوم بجمع هذه الحلول أقل هولاً.

■ خلاصة:

ناقش هذا الفصل مفهومين رئيسيين لتطوير عقلية للتسويق البسيط: الاستبدال في مقابل الاستكمال، والاختيار الأمثل مقابل الاختيار الأكثر. ولتوفير الأرضية العملية والفلسفية، فإننا نقترح تحديد وتبعية الإجهاد في مكان السوق من خلال مسح للإجهاد لقاعدة الزبون المحتملة لاعتماد مستوى وطبيعة الإجهاد المائل. لقد ركزنا على أهمية إعطاء مظهر لدراسات الإجهاد لدى الزبون - الأسباب وراء إجهاد الزبائن، وجهة نظرهم نحو الإجهاد، وسلوكيات الزبائن للتغلب على المشكلات - لفهم كيفية التأكد من أن علامتك التجارية تصبح جزءاً من الحل البسيط بدلاً من أن تكون جزءاً من مشكلة التعقيد. لانحناء هذا الفهم من أجل مزية تنافسية، سيقوم الفصل التالي بوضع الأرضية للاستراتيجيات الأساسية لبناء الولاء للعلامة التجارية من خلال التسويق البسيط وتقليص إجهاد الزبون الناتج.