

## الفصل الأول

### التجزئة والاستهداف

بريان ستيرنثال وأليس م. تايبوت

Brian Sternthal and Alic M. Tybout

يُعَدُّ التجزئة والاستهداف عنصرين جوهريين من عناصر تخطيط التسويق. يتضمَّن التجزئة تقسيم سوق الزبائن المحتملين إلى مجموعات فرعية متجانسة. ويمكن تمييز هذه المجموعات الفرعية بعضها عن بعض بدلالة أنماط سلوكها، ومواقفها، وخصائصها السكانية، ومخططها البياني النفسي، وما شابه ذلك. ويركِّز الجهد التسويقي على الهدف (الأهداف) الذي تتطابق حاجاته (حاجاتها) مع إمكانات الشركة. وقد فَصَّلت شركة أميريكاتل Amricatel عملية التجزئة والاستهداف في سوق الخدمات الهاتفية البعيدة المدى.

أدخلت شركات النقل البعيد المدى، خلال السنوات العديدة الماضية، خدمات «الاتصال الدائم إلى جميع الأمكنة» التي تقدم للمستهلكين أجوراً منخفضة نسبياً على الاتصالات البعيدة. فشركة MCI أدخلت 10-10-321، وشركة AT & T طرحت 10-10-315 تحت اسم «هاتف الكلب المحفوظ» Lucky Dog Phone لتتيح للمستهلكين أجوراً منخفضة ثابتة على الاتصالات البعيدة المدى. كما دخلت إلى السوق شركات صغيرة كثيرة جداً بخدمات

اتصالات بعيدة المدى بأسعار منخفضة. فغدا في السوق، نتيجة ذلك، تقلب كبير في الأسعار.

ومع أن العروض التي تقدمها شركات النقل الكبرى هذه تطرح أبدالاً جذابة للزبائن الذين يُجرون اتصالات هاتفية بعيدة المدى ضمن الولايات المتحدة الأمريكية أو إلى أوروبا، فإنها لم تُولِ سوى اهتمام قليل إلى أولئك الذين يُجرون اتصالات هاتفية بعيدة المدى إلى بلدان أخرى. فمثلاً، وجود أكثر من 12 مليون إسباني أمريكي لاتيني في الولايات المتحدة يُعدُّ عدداً لا يستهان به. وللكثير منهم عائلات في المكسيك، وكوبا، وبورتوريكو، وأمريكا الجنوبية، ويجرون اتصالات مديدة مع أسرهم وأصدقائهم في أوطانهم. وتشير الأبحاث إلى أن هؤلاء المستهلكين يريدون شركة نقل تقدّم سعراً منخفضاً مع خدمة تحافظ على السعر الذي قبلوه في البداية.

دخلت شركة أميركا تل السوق بالرقم 10-10-123 مستهدفة الأمريكيين اللاتينيين. وقد حدد موضعه كخدمة 10 - 10 يجري الانتفاع بها لدى الاتصال من الولايات المتحدة الأمريكية إلى البلدان اللاتينية لأنها خدمة مسعّرة تسعيراً عادلاً غير قابل للتغيير. وكان يُعلن عنها حصراً في برامج التلفزيون الموجهة لأمريكا اللاتينية. ومع أن ميزانية الإعلان البالغة 1,3 مليون دولار أمريكي، وهي ميزانية تعدُّ جزءاً صغيراً من ميزانية الإنفاق على إعلانات «الاتصالات الدائمة إلى جميع الأمكنة» التنافسية، فقد أصبحت شركة أميركا تل لاعباً كبيراً في فئة «الاتصالات الدائمة إلى جميع الأمكنة» البعيدة المدى.

وفي حين أنه من السهل تحديد أمثلة التجزيء والاستهداف الناجحة، فإن كثيراً من المديرين يجدون القيام بهذه المهمة فيما يتعلّق بمنتجاتهم أمراً مثبطاً. وأحد أسباب ذلك هو أن قائمة أسس تجزيء السوق المحتملة لا نهاية لها على ما يبدو، إضافة إلى عدم وجود ما يرشد إلى كيفية الاختيار من بين بنود هذه القائمة. فضلاً على أنه، عندما تتم عملية التجزيء، يتبين أن العديد من

المجموعات الفرعية، بل كلها، تمثل أهدافاً جذابة، وهذا ما يجعل من الصعب اتخاذ القرار بشأن كيفية تركيز الموارد.

نتوجه، في هذا الفصل، إلى هذه القضايا طارحين مقارنة استراتيجية للتجزئة والاستهداف. إن حجر الزاوية لهذه الاستراتيجية هو الاعتقاد بأن أنماط الاستخدام يجب أن تهيم نقطة الانطلاق لتجزئة السوق. أما العوامل الأخرى مثل العوامل الديمغرافية (العمر، الجنس، حجم الأسرة، الدخل، الثقافة)، والموضع الجغرافي، والمواقف، وأسلوب الحياة، والمنافع التي يسعى المستهلكون إلى الحصول عليها من المنتجات المشمولة بفئة الصنف يمكن استخدامها لتفعيل المقارنة المبنية على الاستخدام وإثراء عملية التوضيح. ولدى إنجاز عملية التجزئة ينبغي اعتماد مقارنة «المسار الأقل مقاومة» حيث تُعطى الأولوية إلى الأهداف التي تولد أكبر عائد بأقل استثمار.

يُبنى عرض مقاربتنا حول ثلاثة مواقف متميزة ربما يواجهها أي مدير. نبدأ بدراسة أكثر السيناريوهات شيوعاً، ألا وهو سيناريو الصنف الذي ينافس حالياً ضمن فئة ما، ومن ثم يكون ذا قاعدة من الزبائن. ثم نكتشف هل يمكن للشركات التي تفتقر إلى قاعدة زبائن موطّدة في فئة ما أن تعدل الاستراتيجية الأساسية هذه. وأخيراً نفحص الموقف الذي تكون فيه الشركة والصنف كلاهما جديدين في السوق. على أية حال، قبل أن نلتمس إلى تفاصيل كيفية التجزئة والاستهداف، ندرس مسألة كون التجزئة ضرورياً أصلاً.

### لماذا التجزئة؟

يُعدّ تجزئة السوق استراتيجية الملاذ الأخير. فالأصناف ربما تجتذب سوقاً أكبر مما يفعل تقسيم السوق إلى مجموعات متجانسة ومن ثم استهداف مجموعة واحدة، أو عددٍ من هذه المجموعات. ومع ذلك يُستخدم التجزئة

غالباً، لأن الصنف لا يمتلك الوسائل لتمييز نفسه عن التنافس عندما يُستهدف سوق الجملة. فلتأمل، في هذه المسارات، المقاربة التي اتبعتها شركة كويكر أوتس Quaker Oats بعد أن اشترت غاتوريد Gaturade من ستوكلي فان كامب Stokely Van Camp. في ذلك الوقت كان توزيع غاتوريد محصوراً في الجزء الجنوبي من البلد. وكان السؤال هو: هل كان التجزئ ضرورياً لمواءمة الفروق الجغرافية في مستويات الصنف ومعرفة الفئة؟ ففي حين كان الجنوبيون على وشك تجريب غاتوريد، كانت معرفة الشماليين بهذا الصنف على وشك أن تُبنى على مشاهدة كاميرات التصوير السينمائي وهي تسمح لجميع جوانب لعبة كرة القدم للمحترفين.

أبتكرت استراتيجية التجزئ الجغرافي لتبرز مستويات استخدام الصنف المختلفة. فقد جرى تطوير إعلانين منفصلين للولايات الشمالية والولايات الجنوبية. وتبين، في سوق اختبارية، أن الإعلانات التي حُصّصت للجنوب لم تكن فعّالة في ذلك الإقليم فحسب، بل كان تأثيرها في الولايات الشمالية لا يقل عن تأثير الإعلانات التي حُصّصت للولايات الشمالية. توحى هذه النتائج أن الإعلانات المجزأة ربما تُحدث الاستجابة نفسها لدى استخدام حملة قومية للإعلانات المخصصة للجنوب. ولما كانت الكلفة الإعلامية لحملة قومية أدنى بكثير من كلفة سلسلة من الحملات الإقليمية، وتكاليف الإنتاج ربما كانت أقل إذا ما استخدمت استراتيجية إبداعية واحدة، فقد استخدمت شركة كويكر Quaker حملة واحدة لتغطي البلاد كلها بدلاً من حملة مبنية على التجزئ الجغرافي.

من المحتمل وجود فروق كبيرة في استجابات المستهلكين لاستراتيجية تسويق معينة، في ظروف عديدة أخرى، وهذا ما يجعل التجزئ مناسباً. وتبرز الحاجة إلى التجزئ عندما تختلف دوافع الرجال للشراء عن دوافع النساء، وعندما يحفز الأطفال على الشراء بفضل خصائص منتج تختلف عن الخصائص

التي تحفز البالغين، وعندما تختلف حاجات الشركات الصغيرة عن حاجات الشركات الكبيرة. ففي مثل هذه الحالات تحاول الشركات أن تعادل بين الأصناف بفضل استهداف قطاع أو عدد من القطاعات. نبدأ بحثنا بالتجزئة والاستهداف المبين على الاستخدام.

### التجزئة والاستهداف لصنف ثابت في فئة ما المقاربة المبنية على الاستخدام مستخدمو الصنف.

نقطة البدء في اختيار الأهداف لمنتجات وخدمات موطدة تتضمن فحص المستخدمين الحاليين. ويتوضح منطق هذا التركيز بدلالة الفهم الحالي لكيفية اتخاذ الناس قراراتهم. واستجابة لمعلومة عن صنف، يحصل المستهلكون على معرفتهم الخاصة المتعلقة بصنف وينسبون إليها المعلومات الجديدة التي تقدمها بعض الجهود التسويقية. يوحي هذا الوصف بأنه لا بد وأن يكون المستخدمون الحاليون مركز البؤرة لأن كونهم مُستخدمين يؤهلهم لتفعيل قرائن محببة للصنف، ومن ثم يصبحون مرشحين جذابين لشراء الصنف ثانية. ويغدو الهدف، باتباع هذه الاستراتيجية، هو زيادة استهلاك الصنف بفضل تحفيز المُستخدمين الحاليين على استخدامه استخداماً أكبر. يبدو أن للاحتفاظ بالزبائن لمدة طويلة أثراً إيجابياً بارزاً على الأرباح. وقد كشفت الدراسات، تحديداً، أن زيادة الاحتفاظ بخمسة بالمئة من الزبائن، يمكن أن يسفر عن زيادة مقابلة في الأرباح تقدّر بمئة بالمئة. فمثلاً، في حالة المصارف الإقليمية، فإن الزبون المتعامل مع المصرف لمدة 20 عاماً يستحق أرباحاً أكثر بمقدار 85٪ من زبون تعامل مع المصرف لمدة عشر سنوات. وبمرور الزمن يمكن أن يأخذ الزبائن القدامى الأوفياء قروضاً لشراء سيارات، وبيوت، وغير ذلك، دونما إضافة إلى تكاليف تنمية زبون جديد. والواقع، أنه بسبب ارتفاع كلفة ما يكتسب حديثاً، يعد زبائن الشركات العديدة أكثر ربحاً فقط عندما تطول العلاقة بين الزبون

والشركة أكثر من سنة<sup>(1)</sup>. وعندما يكون الاحتفاظ بالزبائن الحاليين عالياً، وفرصة توسيع نطاق الاستخدام من قبل هؤلاء الزبائن قليلة، فربما تتطور استراتيجية المُستخدم الحالي إلى التركيز على اجتذاب مزيد من الناس بصورة المستخدمين الحاليين نفيها.

إن كفاءة التركيز على المستخدمين يجعل منهم استراتيجية استهداف رئيسية للنمو. فقد حاولت حملة الإعلان Got Milk زيادة استهلاك الحليب من قبل المستخدمين الحاليين للمنتج، وذلك عن طريق تذكيرهم بالمتاعب المقترنة بنفاد الحليب. وحاولت شركة Arm & Hammer لتنمية استخدام منتجها من الصودا المستعملة في الخبز من قبل المستخدمين الحاليين بفضل أن هذا المنتج يمكن أن يكون مزيلاً للرائحة إضافة إلى كونه عنصراً من عناصر صناعة الخبز.

يعد مستوى الاستخدام، عادة، قاعدة لتشذيب استراتيجية ٤. من المناسب، فيما يتعلق بالعديد من الأصناف، التركيز على مستخدميها بصورة مكثفة أكثر من التركيز على أوسع فئات المُستخدمين، لأن المستخدمين للصف بكثافة، غالباً ما يسببون تفاوتاً في حصة حجم الصنف، وهذا ما يجعلهم جديرين باهتمام خاص. فمثلاً يُستهلك 80٪ من الأصناف الكبرى من البيرة من قبل 20٪ من مستخدميها. ويمثل الرجال بين 18 و34 نسبة متفاوتة من المستهلكين الذين يزورون محلات ماك دونالد McDonald في مناسبات عديدة أسبوعياً. يشتري المُستخدمون المرفون لشوربة كامبل Campbell أكثر من 300 صفيحة سنوياً، وهذا يوحى باستهلاك ما يقارب صفيحة يومياً.

وهكذا، فإن الالتزام الأول هو الاحتفاظ بالمستخدمين الحاليين وخصوصاً المستخدمين المرفين للصنف. وعندما يأخذ الصنف بالتآكل يتجه الالتزام نحو إيقاف انحداره، وذلك يتضمن التركيز على المستخدمين الحاليين. ولدى النظر في استهداف قطاعات أخرى، يغدو تقييم أثر ذلك في المستخدمين

الحاليين أمراً حاسماً. فمثلاً، واجه صنف ديوار Dewar وغيره من أصناف الويسكي الإسكتلندية Scotch ضرورة تطوير استراتيجيات لاجتذاب مستخدمين جدد تقع أعمارهم بين 25 و34، لأن هؤلاء ربما يكونون مصدر نمو الفئة. ويُمكن تحقيق هذا الهدف بفضل الإيحاء بأن هذا الويسكي يمكن استهلاكه ممزوجاً بالصودا أو العصير كوسيلة لتلبية أذواق مَنْ هم في هذه الأعمار. ينبغي تقييم قابلية استمرار فعالية هذه الاستراتيجية ليس بدلالة احتمال جذبها لَمَنْ هم من فئة العمر ما بين 25 و34 فحسب، بل أيضاً بدلالة تأثيرها في شاربي الويسكي ممن هم فوق الخامسة والأربعين من العمر، لأن هؤلاء يمثلون أكثرية المستخدمين المسرفين الحاليين. من المهم، خصوصاً عندما يأخذ الصنف بالتآكل، الاحتفاظ بالمستخدمين الحاليين للصنف وللفئة.

لا يعني هذا أن على الشركة ألا تتخلى أبداً عن الصنف. إذ هناك، على أية حال، أسباب قاهرة تضطر الشركة لفعل ذلك. فشرية ميلر لايت بير Miller Lite Beer قامت بحملة إعلانية شعبية واسعة لعدة سنوات تحت عنوان «أعظم مذاقاً، أقل تخمة» هما سمة شاربي البيرة الحقيقيين. وعندما بدأت مبيعات ميلر لايت تتداعى في مطلع تسعينيات القرن العشرين لأن صورة الصنف كانت تجتذب المستخدمين المعتدلين الذين هم أكبر سناً من المستخدمين المسرفين من ذوي الأعمار ما بين 21 - 24، استعاضت شركة ميلر عن الحملة بحملة أُخرى موجهة إلى هدف نقطة الدخول. لقد عُلِّلَ التخلي عن المستخدم الحالي بفكرة أن التركيز على المستخدمين المسرفين للفئة كان ضرورياً لعكس مسار تراجع مبيعات ميلر لايت Miller Lite.

### مستخدمو الأصناف المنافسة

عندما تكون فئة منتج ما بطيئة النمو، يحتمل أن يكون استهداف مستخدمي الأصناف المنافسة عندئذ استراتيجية قابلة للتطبيق. يعتمد نجاح هذه الاستراتيجية على مقدرة الشركة على إقناع المستهلكين بتفوق صنفها بالنسبة إلى

ما هو سائد. فمثلاً، استطاعت شركة بانتين Pantene أن توسع نصيبها في السوق بسرعة عن طريق عرض بصري لتفوق صنفها في جعل الشعر لامعاً. فوجد المستهلكون أن صفة «لامع» طريقة تدفع المرء إلى القول «نظيف وسهل الاستعمال».

على أية حال، لا يكفي في الغالب، تقديم منتج على أنه متفوق لاجتذاب أهداف الأصناف المنافسة. إذ ربما يكون صنف سائد مقترناً بمنفعة ما اقتراناً قوياً جداً بحيث تسفر ادعاءات صنف آخر مهاجم بالتفوق عليه في ما يخص هذه المنفعة عن نمو أكبر للصنف السائد، خصوصاً إذا كانت الهجمات المعاكسة التي يقوم بها الصنف المنافس هي في الأصل لإيقاف تداعي ذلك الصنف. إن ردود فعل كهذه ممكنة الحدوث خصوصاً عندما يُشمل العمل الجوهري. فشركة بيرغر كينغ Burger King، على سبيل المثال، أنفقت 100 مليون دولار أمريكي لتعزيز تفوق أطعمتها المقلية على أطعمة ماك دونالد McDonald. تضمنت هذه الحملة إعلاناً يفيد بورود ردود فعل من المستهلكين على أطعمة بيرغر كينغ المقلية أكثر إيجابية مما ورد من ردود فعلهم على أطعمة ماك دونالد، إضافة إلى الإعلان عن تقديم عينات مجانية من منتج بيرغر كينغ لأولئك الذين يذهبون إلى مطاعمهم. وكان رد ماك دونالد باختبار المذاق الخاص بها، الذي فضّل أطعمتها المقلية على سواها، ولم يكن ذلك مفاجئاً، وزادت الشركة من نفقات إعلانها عن منتجاتها. وكانت النتيجة أن بيرغر كينغ حققت زيادة في مبيعات أطعمتها المقلية ولكن نصيبها من هذا العمل انخفض بالنسبة إلى نصيب ماك دونالد. إن تنشيط مفهوم المقالي ذات المذاق الطيب دفع، على ما يبدو، كثيراً من المستهلكين إلى التأمل في معرفتهم الخاصة بالموضوع الذي يتلخّص في أن كثيراً من الناس يعتقدون أن ماك دونالد تصنع أطعمة مقلية أفضل من أطعمة بيرغر كينغ. فعززت الحملة الإعلانية هذا الاعتقاد لمصلحة منتجات ماك دونالد.

وبصورة أعم يمكن توقع حدوث رد فعل تنافسي قوي عندما يكون الهجوم على هدف المنافس وعمله الجوهري. فمثلاً، استطاعت شركة ريبوك Reebok أن تنمي عملها درامياً بفضل صناعة أحذية رياضية من الجلد المخصص للملابس لتحقق راحة أكبر مما تحققه أصناف الأحذية الرياضية المنافسة. كان الهدف الأساسي لهذه الأحذية هو «النساء» اللاتي لم يكنن مستهدفات بالمنافسة. وعندما نجحت هذه الاستراتيجية حاولت شركة ريبوك Reebok أن تجتذب سوق الأحذية الرياضية الرجالية، وهذا ما حمل شركة نايك Nike على أن ترد على هذه الاستراتيجية بقوة دفاعاً عن هدفها وسعيًا لاجتذاب مستخدمي أحذية ريبوك Reebok.

### الذين لا يستخدمون الفئات

عندما لا يمثل استهلاك مستخدمي الصنف الحالي فرصة للنمو قابلة للحياة بسبب الإشباع، أو عندما تكون فرصة الإغارة على أهداف المنافسين متواضعة، يغدو من المناسب تحليل الفرصة التي يقدمها اللاستخدمون للفئة الجذّابون. يتألف أحد قطاعات اللاستخدمين الذي يتعهد بدراسة الأمر من أولئك الذين يدخلون الفئة لأول مرة. والهدف، عندئذ، هو اجتذاب هدف نقطة الدخول هذا إلى صنفك.

### نقطة الدخول

في الساعة 58: 1 بعد ظهر الأربعاء في الخامس من أيار (مايو) ولِدَتْ زبونة في مشفى Luke's Episcopal Hospital في شارع Houston. اسمها أليسا جي. نيديل Alyssa J. Nedell. ولدى عودتها إلى بيتها بعد ثلاثة أيام كانت بعض أكبر شركات التسويق في أمريكا تُلاحقها بعينات، وقسائم وثياب متنوعة مجانية. فقد راود الأمل شركة بروكتر وغامبل Procter and Gamble في أن يربح صنفها من البامبرز المعركة من أجل كَفَلِ أليسا. وقَدّمت شركة جونسون وجونسون Johnson & Johnson عينة صغيرة من منتجاتها من صابون الأطفال.

وأرسلت شركة بريستول مايرز سكويب Bristol-Meyers Squibb Co شيئاً مما تصنع من غذاء الأطفال Enfamil<sup>(2)</sup>.

هناك أشخاص غير مُستخدمين للعديد من فئات المنتجات ممن يُحتمل دخولهم هذه الفئة أو تلك بالتزامن مع مرحلة ما من مراحل الحياة أو مع حدث ما من أحداث الحياة. والفكرة التي تبرز أهمية استراتيجية «نقطة الدخول» هي (1) تعيين من سيدخل الفئة؛ (2) وتحديد زمن الدخول المحتمل؛ و(3) توجيه استهلاكهم نحو صنفك. وتعد استراتيجية «نقطة الدخول» مشابهة لاستراتيجية «المتحرك الأول»، بيد أنه هنا يكون المُستخدِم جديداً على الفئة بدلاً من كون المنتج جديداً على السوق.

لقد استخدم منتجو أغذية الأطفال، والحفاضات التي تم التخلص منها بعد الاستعمال استراتيجية «نقطة الدخول» منذ زمن طويل لتنمية امتيازاتها وحقوقها. يجري تحديد اللواتي سوف يصبحن أمهات قبل أن يلدن، ويُزوّدن بمعلومات عن المنتجات. كما يُزوّد المتّجون أطباء الأطفال بمعلومات مفصّلة عن منتجاتهم لتعزيز فرص قيام هؤلاء الأطباء بتوصية الأمهات الحاليات والمقبلات باستخدام أصناف هذه الشركات وفئاتها. وتقدم عيّات مجانية للأمهات بعد الولادة أملاً في أن استخدام المستهلكين للصنف عند نقطة الدخول ربما يجعل منهم مُستخدمين أوفياء لهذا الصنف.

تُعدّ استراتيجية «نقطة الدخول» جذّابة بوجه خاص لدى وجود ظرفين: العامل الأول هو مستوى اختراق الصنف للسوق؛ أي النسبة المئوية لمُستخدِمي الفئة الذين استخدموا الصنف خلال مدة معينة (وتكون عادة سنة، رغم أن هذه المدة تتغير بتغير مُدّة الشراء البينية). فشركة تايد Tide، على سبيل المثال تحقّق اختراقاً يقدر بـ 90٪ سنوياً، وهذا يعني أن من بين كل 10 زبائن استخدموا منظفاً طوال سنة واحدة يكون أكثر من 9 اشترروا تايد مرّة واحدة على الأقل خلال تلك المدة. وعندما يكون الاختراق منخفضاً، يمكن، عندها، أن يُنمّي

التركيز على إيجاد عدد من الناس يستخدمون الصنف امتياز ذلك الصنف .

فلنتأمل شركة نيتزيرو Netzero، التي كانت داخلاً جديداً في عمل الوصول عبر الإنترنت عام 1998. لقد لاحظت شركة نيتزيرو أنه في حين كانت شركة AOL وكومبيوسيرف Compuserve وغيرها من الشركات الأخرى تقدم خدمات الوصول عبر الإنترنت، لم يكن أي من عروضها هذه مُصمماً لمخاطبة اهتمامات المُستخدمين للمرة الأولى الذين ربما يُحَبِّطون أمام رسوم الاكتتاب التي يطلبها العديد من باعة خدمة الوصول عبر الإنترنت . ورداً على ذلك أوجدت شركة نيتزيرو نموذجاً من العمل يتيح للمستهلكين الوصول إلى الإنترنت مجاناً مقابل السماح لها بعرض إعلاناتها على شاشة الإنترنت عندما يكون خطهم مفتوحاً .

والشرط الثاني اللازم لجعل «نقطة الدخول» استراتيجية قابلة للتطبيق، هو وجود ولاء عالٍ للصنف، أي، مقدرة على الاحتفاظ بالذين اجتذبهم الصنف . وتعدُّ هذه القضية هي التحدي الطويل الأمد الذي ستواجهه شركة نيتزيرو Netzero . ويمكن تحقيق مثل هذا الولاء بفضل تقديم حوافز مالية للمستهلكين لتعزيز استخدام صنفهم، كما تفعل الخطوط الجوية مع برامج الولاء العائدة إليها، أو بفضل تقديم منتج متفوق في أبعاد مهمة في نظر المستهلكين .

يتضمَّن استهداف «نقطة الدخول»، عادة، تضييق الهدف ولؤلئك المُستخدمين الداخليين إلى السوق . وعندما يُقدَّر أن الهدف قد أصبح ضيقاً جداً، يمكن، عندها، نشر نقطة الدخول بالترابط مع استراتيجيات استهداف أخرى كالاحتفاظ بالمُستخدمين الحاليين . ويمكن استخدامها من قِبَل رُوَادِ الفئَةِ أو أتباعها .

إن بعض المنتجات لها نقاط دخول عديدة؛ ففيما يتعلَّق بطعام الأطفال، مثلاً، يمكن أن تتضمَّن أهداف نقطة الدخول الأسر التي جاءها مواليد جُدد، حيث يكون المُستخدمون أطفالاً أو كباراً لاستعمالاتهم الخاصة . ومن الطبيعي

تقسيم السوق في مثل هذه الأمثلة؛ لأن دوافع الاستهلاك تختلف بين استراتيجيات نقطة الدخول.

**تعزير الفئة:** هنالك مقارنة أخرى لاجتذاب غير المُستخدمين للفئة تتضمن عملية تعزير الفئة. فخلافاً لأهداف نقطة الدخول، حيث يمكن أن يدخل المستهلكون الفئة عند نقطة ما، تركز عملية تعزير الفئة على الأفراد الذين لا يهتمون باستخدام الفئة التي ينتمي إليها الصنف. إذ يمكن أن تتألف المجموعات المستهدفة ممن لا يستخدمون الفئة أو ممن يستخدمونها ولكن ليس للغاية التي في ذهن الشركة. إن الغاية من تعزير الفئة هي إقناع الذين يفكرون في تحقيق بعض الأهداف بفضل استخدام فئة دون أخرى. وتكون عملية تعزير الفئة استراتيجية مناسبة عندما لا يكون هناك إشباع بالفئة، وعندما يكون لدى الشركة وسيلة تعتقد أنها ناجحة في توجيه ما تولده الفئة من طلب على صنفها.

يمكن ألا تكون الفئة مشبعة في ظروف متنوعة، كأن تكون الفئة جديدة، مثلاً، كما كانت حال البيرة الخفيفة في سبعينيات القرن العشرين، وحال اللبن الخاثر في ثمانينياته، والمشروبات الرياضية في تسعينياته. في هذه الحالات، أدى نشر المعلومات عن الفئة إلى زيادة استهلاكها. ولكن ربما يكون هناك نقص في الإشباع في فئة ناضجة فقدت قاعدة متهلكيها. فعلى سبيل المثال، بلغ استهلاك القهوة لكل فرد في تسعينيات القرن العشرين قرابة 65% من المستوى الذي بلغه عام 1960، ذلك لأن جيل الشباب في التسعينيات أقل احتساء للقهوة من الأجيال السابقة. أو ربما يعزى النقص في الإشباع إلى إخفاق الزبائن في إدراك المشكلة التي تكون تلك الفئة علاجاً لها. تنشأ هذه الحالات غالباً في الميدان الصيدلاني حيث لا يدرك المستهلكون في غالب الأحيان اكتئابهم، وحالات الغدة الدرقية، وما شابه ذلك، ومن ثم فهم لا يحثون أطباءهم على وصف المنتجات (المحظورة إلا بوصفة طبية) المتوافرة لعلاج هذه الحالات. وأخيراً، يمكن النظر إلى مبيعات الفئات حسب تقلبات

الفُصول مثل صلصة اللحم المشوي، أو قطع الشوكولاته على أنها غير مشبعة في غير مواسمها.

هنالك وسائل متنوعة لتوجيه الطلب الذي تولده عملية تعزيز الفئة على صنف الشركة. أكثر هذه الوسائل شيوعاً هي الافتراض بأن اجتذاب الأصناف لمبيعات الفئة يتناسب مع أسهمها في السوق. وهكذا تكون الأصناف المشتركة في تعزيز الفئة هي الأصناف الرائدة في السوق. على أية حال، ليست الزيادة في حصة السوق سوى وسيلة من وسائل توجيه طلب الفئة إلى صنف معين. وفي حال غياب زيادة السوق، يمكن أن تلجأ الشركات التي تتمتع بقوى مبيعات قوية إلى استخدام الإعلان لتعزيز الفئة وقوة مبيعاتها لتوجيه هذا الطلب إلى صنف الشركة.

من المهم، لدى اتباع استراتيجية استهداف تعزيز الفئة، أن يراقب المنافسون المقيمون عند طرف السوق، أن الأرباح الفائقة التي ترافق نمو الصنف السريع ربما تجذب هذه الشركات المنافسة إلى الفئة. وعندها يكون الإنفاق مناسباً لدعم نمو الصنف والفئة كليهما. وهكذا فإن غاتوريد Gatorade ربما يخصص دولارات لإعلام الناس بالسبب الذي يدعوهم لتناول مشروب رياضي، أما فيما يتعلق بعرض الكوكا Coke والبيبي Pepsi لأصناف بديلة من المشروب الرياضي، فإن مبيعات الصنف يكون عملاً ذكياً أيضاً. وعندما يُخطط لتعزيز الفئة والصنف كليهما، فلا بد من استراتيجيتين منفصلتين لتجنب إرباك المستهلكين.

من العقبات الكبرى أمام طرح استراتيجية تعزيز فئة ما الافتقار إلى الثقة بكون الطلب ضمن هذه الفئة مشبعاً. إن ثلاثين بالمئة من الناس اشتروا ماكينات الحلاقة الكهربائية، فهل هذه الفئة مشبعة، أم لا؟ وثلاثون الذين يعانون من الاكتئاب، والمقدر عددهم بمليون نسمة، يستخدمون أدوية مضادة للاكتئاب، فهل هذه الفئة مشبعة، أم أن هناك فرصة لتعزيز الفئة؟ تستفيد قضية تقييم

مستوى الإشباع من المعطيات التجريبية التي تكشف أسباب إخفاق الناس في استخدام فئة ما . وتكون آفاق نجاح تعزيز فئة ما أكبر بكثير، إذا ما بين البحث أن ما عاق نمو الفئة هو الافتقار إلى إدراك منافع الفئة أكثر مما هو النزعة السلبية تجاه الفئة . وإذا ما استخدم المستهلكون فئة ذات مرة ولم يعودوا إلى استخدامها، فإن ذلك يعد آفاقاً فقيرة لعملية تعزيز الفئة ما لم تكن قد ظهرت أبناء حول الفئة منذ استخدامهم للمنتج . فمثلاً جعل الكبار يشربون الحليب أو يأكلون زبدة الفول السوداني تُعدُّ مسألة آفاق نجاحها محدودة ما لم تكن هناك معلومات حول المنتجات غير المعروفة للهدف . إضافة إلى أنه يمكن التمتع ببعد النظر فيما يتعلّق بمدى الإشباع وملاءمة تعزيز الفئة، كما سنبحث فيما بعد، عن طريق تقييم كيفية أداء الصنف بالنسبة إلى كيفية أداء الفئة .

هناك مناسبات تستخدم الشركة فيها «تعزيز الفئة» و«نقطة الدخول» معاً لاجتذاب الزبائن . يُعدُّ صنف نوريلكو Norelco صنفاً رائداً يتمتع بـ 50٪ من حصة السوق في فئة ماكينات الحلاقة الكهربائية التي بلغت قيمتها 400 مليون دولار . المستخدمون التقليديون لماكينات الحلاقة الكهربائية هم من في الخامسة والثلاثين وما فوق من الرجال . ففي حين تستهدف نوريلكو Norelco هؤلاء المستخدمين، فإنهم أيضاً يدعمون تعزيز استخدام ماكينات الحلاقة الكهربائية . وهذا يستدعي بذل جهود لاجتذاب مستهلكي «نقطة الدخول» عن طريق استهداف الذين يشعرون بالحلاقة للمرة الأولى؛ والذين يكونون في طور اتخاذ القرار بشأن ما إذا كانوا سيستخدمون شفرة أو ماكينة حلاقة كهربائية . واستهداف من تجاوز الخمسين من العمر الذين يستمتعون بحلقات مريحة بالشفرة بسبب كون جلودهم أكثر جفافاً، وهو أمر طبيعي يرافق التقدم في السن .

### تحليل الأصناف المنافسة

لقد تركّز تحليل هذه النقطة على استخدام المستهلكين للصنف وللفئة التي ينتمي إليها الصنف كأساس لاستراتيجية الاستهداف . ولدى تطوير

استراتيجية الاستهداف لا بد من الاهتمام بكيفية استجابة المستهلكين على الأصناف المنافسة. ويتم هذا التحليل، نموذجياً، بفضل مقارنة أداء الصنف تجاه هدف معين مع أداء الفئة تجاه الهدف ذاته. إننا نشرح هذا التحليل في سياق التجزئة الجغرافي، مع أنه ينطبق كذلك على أنواع أخرى من التجزئة.

عندما يكون لشركة توزيع في مناطق متعددة من البلد، يمكنها ابتكار مؤشر تنمية للصنف [BDI brand development index]. ويحب هذا المؤشر بتقسيم مبيعات الصنف لكل فرد في إقليم معين على مبيعات الصنف لكل فرد في البلد كله، ثم تضرب النتيجة بـ 100. والمؤشر BDI الذي يكون تحت المئة يُعدُّ منخفضاً، في حين يعد المؤشر فوق المئة عالياً. فعلى سبيل المثال، إذا كانت مبيعات التايد Tide لكل فرد في شيكاغو Chicago 250 دولار أمريكياً سنوياً، في حين كانت في البلد كله 125 دولاراً أمريكياً، فإن مؤشر BDI لشيكاغو هو:  $(250/125 \times 100) = 200$ . وهكذا يمكن تقسيم الأقاليم إلى مناطق ذات مؤشر BDI منخفض، ومناطق ذات مؤشر BDI عالٍ. ومن ثم يمكن أن تُعدَّ شيكاغو سوقاً فيه أداء التايد Tide قوي نسبياً (فهي ذات مؤشر BDI عالٍ). ويمكن إجراء تحليل مماثل على صعيد الفئة واستخراج مؤشر تنمية الفئة [CDI Category development index]. يتطلب تحليل الفئة دراسات لمبيعات الفئة لكل فرد في إقليم ما بالنسبة إلى مبيعات الفئة لكل فرد في البلد كله. وهذا الحساب يسمح بتعيين المناطق ذات CDI المنخفض أو CDI العالي.

يُعدُّ نتاج هذا التحليل، التصنيف الرباعي المبين في الشكل 1 - 1 قاعدة مفيدة لتصميم الاستراتيجية. فالمناطق التي يبدي فيها الصنف والفئة كلاهما مؤشرات عالية، يكون أول مسار يُتخذ في العمل، نموذجياً، هو المحافظة على الطلب. ويمكن لإشباع السوق أن يبدأ، أما إنفاق الاستثمار فربما لا يُضمن.

على أية حال، من الممكن أن يغزو الصنف ذو الـ BDI العالي المناطق ذات الـ CDI العالي إذا كانت حصة الصنف في السوق منخفضة. وبدلاً من ذلك، يمكن لاستراتيجية «نقطة الدخول» أن تكون ممكنة إذا كان اختراق السوق منخفضاً والولاء عالياً. يوحى الـ CDI المنخفض والـ BDI المرتفع بوجود فرصة لتعزيز الاستراتيجية. ولا بدّ من التحذير هنا لضمان ما يلي: (1) أن السوق ليس مشبعاً و(2) توافر زيادة حصة السوق أو أية وسيلة أخرى من وسائل توجيه الطلب المتولد على الفئة إلى الصنف. وربما توجد في الحالات التي يكون فيها CDI عالياً وBDI منخفضاً فرصة لتنمية الصنف. وهنا يمكن اختراق السوق إذا كان للصنف نقطة خلاف بالنسبة إلى الأصناف المنافسة حول أبعاد تهم المستهلكين. وأخيراً، عندما يكون CDI وBDI منخفضين، يمكن عندها تعزيز الاستراتيجية، مع أن المقاربة القانونية هنا ربما لا تدعم الصنف.

## الشكل 1 - 1

## نمو الصنف والفئة

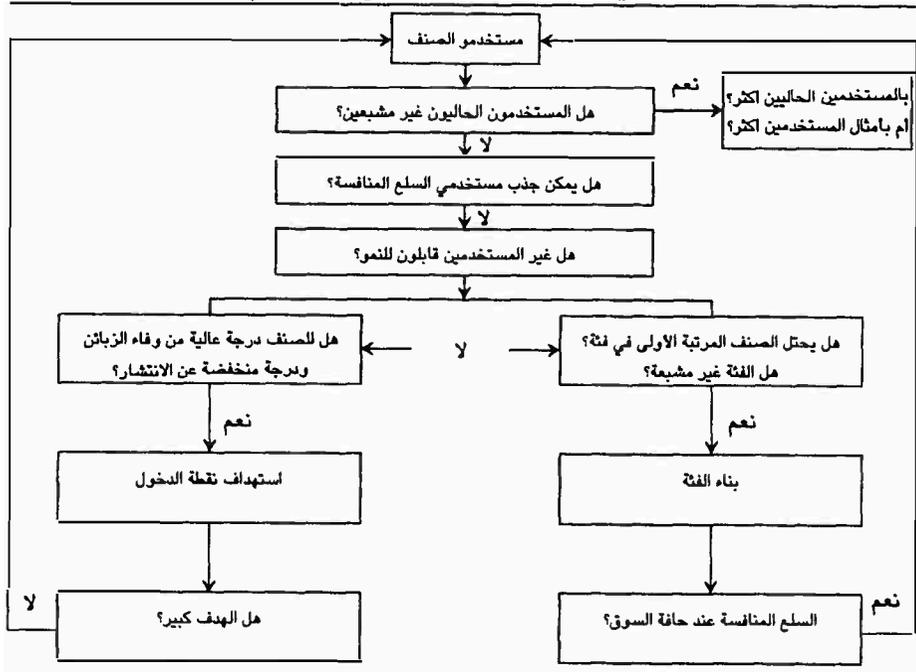
	عالي	BDI	منخفض
عالي	المحافظة على نقطة الدخول	التغلغل في السوق	
CDI			
منخفض	بناء الفئة	؟	

## خلاصة:

يمثل الشكل 1 - 2 تخطيطاً للإجراءات التي بحثناها فيما يتعلّق بالتجزئة والاستهداف المبين على الاستخدام. إذ تمثل استراتيجيات الاستهداف من القمة إلى القاعدة تقدماً من تلك التي تتضمن مجازفة قليلة وعائداً متواضعاً، إلى تلك التي تتضمن مجازفة كبيرة وعائداً كبيراً. وفيما يتعلّق بالاهتمامات المتنامية فإن منطلق الاستهداف هو المستخدم الحالي للصف. ويمكن تحقيق نمو عن طريق محاولة اجتذاب مزيد من الاستعمال من قبل كل فرد، أو اجتذاب مزيد من الزبائن كالذين يستخدمون صفك حالياً. وبعد ذلك، يمكن أن يكون من المناسب دراسة نقطة الميزة بالنسبة إلى الأصناف المنافسة لاجتذاب مستخدمين للفئة ممن لا يستخدمون صفك. ولدى مهاجمة الأصناف المنافسة، فإن التحليل يحتاج إلى مقدرة الأصناف المنافسة على الانتقام ودوافعها إليه.

## الشكل 1 - 2

## تجزئة واستهداف مبنيان على الاستخدام



وما أن تستهلك فرص المستخدمين الحاليين حتى يتحول التركيز إلى غير المستخدمين. ولا يعني هذا التحول، من ناحية نموذجية، التخلي عن الدعم التسويقي للمستخدمين الحاليين؛ إذ غالباً ما تطبق استراتيجية التجزئة بحيث يقدم الدعم للمستخدمين الحاليين ولغير المستخدمين على حد سواء. وتكون استراتيجية تعزيز الفئة جذابة عندما يُعتَقَدُ أن الفئة غير مشبعة وأن الشركة مصنفة في الدرجة الأولى أو أن لدى الشركة وسائل أخرى لتوجيه الطلب المتولد إلى صنفها. وعندما تكون هناك أصناف منافسة على وشك دخول السوق، فلا بد من الاهتمام بدعم الصنف وعملية تعزيز الفئة بجهود منفصلة. وتكون استراتيجية نقطة الدخول مناسبة عندما تتمتع الشركة بدرجة عالية من الولاء للصنف، ويكون لديها في الوقت نفسه اختراق فئة متواضع (أي، تجربة قليلة للصنف من قِبَل مستخدمي الفئة). وعندما تكون المحصلة المحتملة لهذه الاستراتيجية محدودة، لا بد من دراسة دعم المستخدمين الحاليين ومستهلكي نقطة الدخول.

### توظيف متلازمات الاستخدام في التجزئة

يُعدُّ استخدام الصنف واستخدام الفئة قاعدتين أوليتين لاستراتيجية التجزئة والاستهداف. ولكن لجعل الاستراتيجية قابلة للتطبيق العملي، فمن المعين تعرّف العوامل التي تختلف مع الاستخدام اختلافاً مشتركاً أو التي تتلازم معه. فمتلازمات الاستخدام الديمغرافية تحدّد من يستخدم الفئة والأصناف المتنوعة وترشد إلى اختيار المكان الذي ينبغي توزيع المنتج فيه والمكان الذي ينبغي الإعلان عنه فيه. وفيما يتعلّق بمنتجات المستهلكين التي تتضمّن شراء متكرراً، يجري تيسير عملية تحديد الأهداف بفضل وجود معطيات منح تصف الاستهلاك. وتقوم بعض شركات الخدمات مثل مكتب سايمونز لبحوث السوق Simmons Market Research Bureau بإجراء مسح على نطاق واسع لجمع معطيات تتيح للاستراتيجيين تقدير مدى الفئة، والصنف، واستخدام وسائل

الإعلام، المصنفة مبدئياً بموجب معطيات المستهلكين الديمغرافية. وتستخدم هذه المعلومات لوصف الصورة الديمغرافية للمستهلكين المسرفين والمتوسطين والمُقلّين في استخدامهم للفئات المختلفة، وصورة المستهلكين الذين يستخدمون أصناف الشركة والأصناف المنافسة، إضافة إلى صورة الجماعات ذات العادات الاستهلاكية الوسيطة.

تسهم بعض متلازمات الاستخدام في إيجاد تبصُرٍ بدوافع المشتريين. وفيما يتعلّق بمتلازمات مثل عمر المستخدمين، والطبقة الاجتماعية، والجنس، تنشأ البصيرة هذه مباشرة من معرفة صورة الصنف أو الفئة المنعكسة على هذه العوامل. أما فيما يتعلّق بمتلازمات أخرى مثل الصورة البيانية النفسية التي تبين أنشطة المشتريين، واهتماماتهم، وآرائهم، فلا بدّ من إدارة البنود المتعلقة بالعادات.

## العمر

العمر هو أكثر المتحولات استخداماً في التجزئة. توصف الأهداف عادة بدلالة فئات العمر المستخدمة في الإحصاء بغية وضع الخطط للكان. وتشمل فئات العمر هذه 20 - 24، 25 - 29، 30 - 34، وهكذا. ففي حين يستخدم العمر لأنه مؤشر على استخدام المنتج والصنف، فإن الفهم الحالي لكيفية تأثير العمر في استجابات المستهلكين يُعدُّ ذا قيمة بالغة في تقرير كون التجزئة مُسوِّغاً أم لا.

وكلما تقدم النمو المعرفي لدى الطفل، تغيّرت استجابته وردود فعله على الإعلان. فالأطفال دون السادسة تكون قدراتهم على المعالجة محدودة؛ إذ إن غياب المعرفة السالفة يجعل من الصعب عليهم شرح المعلومات التي يتلقونها أو استرجاع المعلومات التي عالجوها سابقاً. وفي الوقت نفسه، يؤدي غياب المعرفة إلى جعل ذاكرة الطفل أرضاً خصبة للتعلّم عن ظهر قلب حتى لو بدون

فهم، وإلى القدرة على التذكّر الحرفي. وهكذا يبدي الأطفال الصغار مقدرة على استعادة المعلومات عن المنتج كلمة كلمة. إضافة إلى أن الأطفال يكتبون المعلومات ذات الأسس القصصية. ومثل هذه المعلومات تتخذ أسلوب معضلة أو غاية، في سلسلة من الحلقات ومن ثم نتيجة<sup>(3)</sup>.

يمثل البالغون الكبار في السن قطاعاً آخر من العمر، وهم يؤلفون جزءاً كبيراً من السكان، بما في ذلك الأغنياء. ومع تآكل فسحة الحياة لديهم بسبب التقاعد، وموت الأزواج، والأقران، فإن الكبار في السن يعتمدون على وسائل الإعلام للحصول على المعلومات اعتماداً أكبر بكثير من أقرانهم الأصغر سناً. ومع ذلك، لا يكرّس اهتماماً تسويقي لجذبهم إلا قليلاً، ما خلا بعض الاستثناءات المتعلقة بالمنتجات المخصصة للكبار. والواقع أن أكثر خطط التسويق لا تشمل سوى من هم في التاسعة والأربعين وما دون.

حتى عندما يصور الإعلان الكبار في السن، فإن التوجه لا يعني، في غالب الأحيان، فهماً للمستهلك المتقدم في السن، إذ يعاملون وكأنه لا يوجد سوى قطاع واحد من الكبار. لا تنجم هذه الممارسة مع المعطيات التي توحى بأن معرفة من هم دون الخامسة والسبعين وأساليب حياتهم تختلف تماماً عن معرفة من أهم أكبر سناً وأساليب حياتهم. فالكبار ممن هم دون الخامسة والسبعين يرون أنفسهم أحسن صحّة وأصغر سناً مما يراهم من هم أصغر منهم. إن الإدراك النموذجي للذات لدى الكبار هو أنهم أصغر بعشر سنوات إلى خمس عشرة سنة من عمرهم الزمني الحقيقي. ومن مضامين هذه الملاحظة هو أنه لدى عمل إعلان موجه لأبناء السبعين مثلاً، فإن الإعلان يكون أبلغ أثراً إذا أظهر شخصاً في الخامسة والخمسين بدلاً من أن يظهر شخصاً في السبعين.

إن الحكمة القائلة بأن قدرة الكبار على تذكر المعلومات تضعف، لم تعزز بدليل. بل أظهرت الاكتشافات أن الكبار يحتفظون بكفاءة في الأعمال التي تعلموها سابقاً، ويعانون من عجز، مبدئياً، إذا ما كانت الأعمال تتطلب

مهارات لم يكتسبوها في حياتهم المبكرة. فمثلاً، يقضي الكبار اليوم وقتاً عصبياً عندما يوظف الإعلان التلفزيوني لقطات سريعة - انتقالاً سريعاً من مشهد إلى مشهد. إضافة إلى أن محدودية التعلّم التي تحدث عادة، لا تبدأ إلا في عمر الخامسة والستين، ولكن، هناك، مع ذلك، تناقص في مقدرة التعلّم تبدو أكثر وضوحاً بعد الخامسة والأربعين من العمر.

### الطبقة الاجتماعية

إن توفر المعلومات الديمغرافية، وخصوصاً التحصيل الثقافي للهدف، يمكن أن يستخدم في تحديد معالم الطبقة الاجتماعية. يُعدُّ هذا العامل مهماً في عملية التجزئة؛ إذ هناك دليل على أن الطبقات الاجتماعية تختلف في أنماط استراتيجيات التسويق التي من المحتمل أن يتجربوا لها.

فالأثرياء وذوو المراتب العليا يُقدِّرون الفرادة والتفرد. والمعلومة التي تؤكد كيفية تعزيز الصنف لمشاعر التفرد لدى المرء، يمكن أن توجه بصورة خاصة إلى الأثرياء. وهكذا فهم راغبون، أكثر من مجموعات الطبقات الاجتماعية الأخرى، في تجريب الأصناف غير المعروفة. أما أبناء الطبقة المتوسطة فيتمنون الأناقة والتنظيم. فإذا ما أظهر الإعلان، بصورة مقنعة، أن المنتج يحقق هذه الغايات، فإنه يجد لديهم قبولاً حسناً. أما الأقل ثراءً فإنهم يتمنون «الوظيفية» ويعتقدون أن الحظ مسألة حاسمة في النجاح. فهم يعتمدون على الأصناف الكبرى أكثر من اعتماد الطبقات الاجتماعية الأخرى عليها، ربما لأنهم يفتقرون إلى الثقة بمقدرتهم على اختيار الأصناف المناسبة.

غالباً ما ينخرط الأثرياء وذوو المراتب العليا في استهلاك أصناف منخفضة المستوى؛ إذ يتسوقون من Saks Fifth Avenue وKmart أيضاً. وبالمقابل يحصر أبناء الطبقات الدنيا استهلاكهم في المنتجات والخدمات ذات المستوى المنخفض. إن عدم التماثل هذا في سلوك الطبقات الاجتماعية ربما يعلّل سبب

الجهود التسويقية القليلة المركزة على المستهلكين من الطبقات الدنيا: فهناك أيضاً سوق لهذه المنتجات بين الأفراد الأعلى مستوى، ومن ثم يستخدم تسويق هذه المنتجات بالجملة.

لا تعني هذه الملاحظات أن أبناء الطبقات الدنيا يُحجمون عن شراء منتجات ثمينة؛ فبعض أبناء هذه الطبقات لديهم دخل قابل للصرف أكثر من المستهلكين من الطبقات العليا. يحدث هذا الامتياز ضمن الطبقة لأن أبناء الطبقات الدنيا يفضّون إنفاقهم من أجل السكن والأنشطة المتعلقة بأسلوب الحياة، بالنسبة إلى نظرائهم من أبناء الطبقات العليا. ونتيجة لذلك، يكون لدى المستهلكين من الطبقات الدنيا دخل لشراء مواد غالية الثمن. ويفعلون الشيء ذاته، غالباً، فيما يتعلّق بالفئات التي تمثّل تطلعاتهم. فمثلاً كانوا سباقين لشراء أجهزة التلفاز الملونة.

يمكن تطبيق مفاهيم الطبقة الاجتماعية ليس فقط على المستهلكين، بل أيضاً على المنتجات. فالمنتجات الوفيرة والمتخدمة بكميات كبيرة ولكنها تفتقر إلى القوّة والفعالية تُعدّ أدنى مرتبةً من تلك التي تُستهلك بكميات قليلة، ولكنها أكثر قوة وفعالية، وفيما يتعلّق بالمشروبات، فمثلاً، تُعدّ المسكرات المعطرة والشامبانيا أعلى رتبة، في حين تُعدّ البيرة أدنى رتبة. يحتاج الإعلان دراسة الطبقة الاجتماعية للمُستخدِم ولفئة المنتج كذلك لإنتاج رسالة مُقنعة<sup>(4)</sup>.

## الجنس

هنالك دليل قوي على أن الرجال والنساء يختلفون في كيفية الاستجابة للرسائل المقنعة. فالنساء ينزعن إلى التباطؤ في اتخاذ القرار، إذ يُبدن شكوكاً أكبر حول قراراتهن، كما أنّهن أكثر قابلية للإغراء. يُظنّ أن هذه النتائج تعبر عن الفروق بين الكيفيّة التي يعالج بها الرجال المعلومات ويتخذون القرارات، والكيفيّة التي تتبعها النسوة. وربما يكون التكيّف الاجتماعي الخاص بكل جنس

سبباً لظهور هذه الفروق. ويعتقد من ناحية أخرى أن ذلك يعود إلى أسباب بيولوجية.

تُشجّع النسوة على أن يكن اجتماعيات، وهذا يتضمّن الاهتمام بالذات وبالغير لدى اتخاذ القرار. وبالمقابل يميل الرجال إلى أن يكونوا عوامل فعّالة، وهذا يستدعي التعبير عن الذات والتوجّه بالأهداف. ويتأتى الدعم لمثل هذه الخصائص من دراسات واسعة التنوع. لقد لوحظ أثناء تقصي أنشطة الأطفال أنه يطلب من الأولاد، دائماً، الذهاب إلى المحل التجاري أو القيام بأي نشاط آخر يتطلّب منهم التوجّه بالهدف. أما البنات فغالباً ما يُكلّفن بمهام تتطلّب منهن التنسيق مع بقية أعضاء الأسرة أو الاجتياز إلى الهدف من بينهم، وهذا يعزز نمو مهارتهن في التكيف مع المجتمع. وبالمثل، نجد في لعبة «الوالد - والولد» كذلك التي تتضمّن حل الألغاز أن الفتيان يتركون لإنجاز جزء من الأحجية بأنفسهم، وهذا يعزز نمو قوتهم، في حين أن الأحجية تحل بالتعاون بين الفتيات والوالدين معاً، وهذا يعزز مهارات الفتيات في التكيف الاجتماعي. وغالباً ما تكون التعليمات التي تعطى للإناث محدّدة بالمهمة (ضعي الكلاب مع الكلاب، والقطط مع القطط)، في حين أن التعليمات التي تُعطى للذكور، تكون أكثر عمومية (ضع الأشياء التي تشترک بخصائص معينة، معاً). ربما تكون التعليمات العامّة أكثر نفعاً من الخاصة لدى محاولة تحقيق أهداف أبعد من السياق الفوري، ومن ثمّ فهي تعزّز القوة الذاتية. وأخيراً، لدى تقييم كلام البالغين، تبين أن النساء يملن إلى إظهار تكيف اجتماعي بفضل التعبير عن الاهتمام بالآخرين، وبالذات أيضاً. أما استجابات الذكور فتميل إلى أن تكون أكثر توجهاً نحو تحقيق أهدافهم الخاصّة. ففي حين تتساءل المرأة: «أليس الجو حاراً هنا؟»، يقول الرجل: «اشعّلوا المكيف!!».

يبدو أن التركيز المجتمعي يحث النساء على التفكير في الذات وفي الآخرين لدى اتخاذ القرار. إن تطبيق التكيف الاجتماعي على مهمة معالجة

المعلومات يتجلى بفضل ميل الإناث إلى أن يكن معالجات للمعلومات المتباينة أكثر تفصيلاً ودقة من الرجال. ويتجلى هذا الفرق في الاحتمال الأكبر لدى الإناث في معالجة معلومة الرسالة المشتملة على أنماط مختلفة من منافع المنتج. أما قوة الذكور، فغالباً ما تحفزهم على التركيز على المعلومة التي يشعرون بأنها حاسمة في اتخاذ القرار. وهذه المقاربة ربما تتجلى في تركيزهم الأكبر على منفعة واحدة، وفي اعتمادهم على معرفتهم السالفة وعلى مساعدات الكشف الأخرى (الطرق المعرفية المختصرة) أساساً لإصدار الحكم.

تضمن ملاحظة الفروق الجنسية في معالجة المعلومات أن المعلومة التي يحتمل أن يستجيب لها الرجال تختلف اختلافاً إيجابياً عن النمط الذي سيكون له أثر إيجابي في النساء. ففيما يتعلق بالرجال تُقترح الرسائل التي تركز على منفعة واحدة، وإذا ما أُريد عرض فوائد متعددة فيصح باستخدام رسائل متعددة. أما فيما يتعلق بالنساء فإن عرض أنماط متباينة من المنافع يُعدُّ أمراً مناسباً.

من المهم أن الفروق الجنسية هذه تظهر في مجموعة محدودة من الظروف. ففي كثير من المواقف يجري إغراق هذه الفروق بعوامل قرائنية. إذ يحتمل أن تلجأ النساء تحت ضغط الزمن إلى بعض المساعدات على الكشف (بعض الطرق المعرفية المختصرة) كتلك التي يستخدمها الرجال، وعندما يكون القرار هاماً، يلجأ الرجال، عادة، إلى استخدام الأنماط المتباينة من المعلومات كتلك التي تستخدمها النساء<sup>(5)</sup>.

وكما هو الحال مع الطبقة الاجتماعية، فإن الأصناف غالباً ما توصف بأنها ذكورية أو أنثوية. فمثلاً، أصناف بيرغر كينغ Burger King'sa توصف بأنها أكثر ذكورية من أصناف ماكدونالد McDonald's، وأن نايك Nike أكثر ذكورة من ريبوك Reebok. تُبرز هذه المفاهيم ميراث الصنف. إذ كانت شركة بيرغر كينغ تركز مبدئياً على التوجه إلى شهية الرجال الكبيرة، في حين كانت شركة

ماكدونالد تركز على مطعم العائلة كلها. وكانت أحذية ريبوك تُقدّم على أنّها أحذية النساء المناسبة، أما نايك فقد عُرفت بأنّها أحذية رجالية للركض.

## الجغرافيا

تستوعب شركات المنتجات الاستهلاكية ذات التوزيع القومي، في الولايات المتحدة، البلاد، عادة، بواسطة وسائل الإعلام القومية كالمجلات وشبكات التلفزيون. ثم تستخدم وسائل الإعلام المحلية بما في ذلك النسخ المجزأة من المجلات ومحطات التلفزيون المحلية لترويج المنتج حيث توجد فرصة إما بسبب هيمنة السوق أو بسبب الأداء غير الكافي. وبالمقابل هناك معلنون يستهدفون إقليمياً جغرافياً أو أكثر حيث الفرصة لأصنافهم أكبر. ويمكن تيسير هذه الجهود باستخدام الخدمات الجغرافية السكانية مثل بريزم PRIZM. فيمكن أن تستخدم ليكسوس Lexus بريزم PRIZM مثلاً أو خدمة مماثلة لاستهداف مناطق من البلاد (أرقام المناطق/ الرموز البريدية للمناطق) التي يكثر فيها من يكسبون 200,000 مئتي ألف دولار أمريكي أو أكثر سنوياً.

في حين أن التجزئة الجغرافي شائع في الولايات المتحدة، فإنه من النادر أن يتخذ هذا التجزئة شكل عروض وأسعار مختلفة للمنتجات. ولا تُستخدم استراتيجيات مختلفة في مناطق جغرافية مختلفة باستثناء فارق كثافة الإعلان. وحتى لو كان صنف ما رائداً في بعض الأسواق ويحتل المرتبة الثالثة في مناطق أخرى، فإن استراتيجية التسويق ذاتها هي التي تُستخدم على نطاق قومي. تبدو هذه المقاربة مناقضة لمفهوم أن رواد السوق وأتباعه يجدون، عادة، أن الاستراتيجيات المختلفة أكثر فعالية. وفي حين يضع رواد السوق صنفاً ما في مواجهة منفعة الفئة الرئيسية، فإن أتباع السوق يعتمدون موضعاً ملائماً.

إن العزوف عن التجزئة استجابة للمواقع التنافسية المختلفة في مناطق

مختلفة من البلاد يُعلَّل بأن الاستراتيجيات المتعدّدة ترفع تكاليف التسويق كثيراً. فعلى سبيل المثال يتضمن التجزئ الجغرافي استخدام وسائل إعلام غير قومية، وهذا يرفع من تكاليف الإعلام كثيراً. إذ إن الميزانية التي يراد لها استيعاب البلاد كلها بشراء على أساس الشبكة لا تستوعب، في الواقع، سوى قرابة نصف البلاد إذا ما جرى الشراء على أساس سوق - سوق. وهناك قلق بشأن احتمال أن تنسف الاستراتيجيات المحلية الاستراتيجية القومية، رغم الملاحظة القائلة بأن ظهور دراسة استراتيجية التجزئ الجغرافي كان بسبب الفروق التي ظهرت في الأسواق.

يجري التجزئ حسب الأقاليم بوصفه منهجاً عندما تكون المواقع الجغرافية بلداناً مختلفة ربما لأن التوفيرات في الإعلام لا تكون متوفرة، في الغالب، بفضل الاستيعاب الشامل للمواقع المختلفة كما تتوفر ضمن القطر الواحد. هناك ميل متنام باتجاه استخدام استراتيجية مشتركة في بلدان مختلفة، وإيجاد تفويضات وإجراءات محلية فمثلاً، يتموضع البانتين Pantene بوصفه الشامبو الذي يجعل الشعر لامعاً، ولكنه يستخدم مواطنين من أهالي البلد الذي ينشر فيه الإعلان لشرح هذه المنفعة.

في حين ما زال القول بأن استخدام استراتيجيات إعلان مختلفة في أقاليم جغرافية مختلفة من البلد الواحد ربما يكون مكلفاً جداً، ساري المفعول، فلا بد من الاعتراف بأن هذه المسألة خاضعة للتجربة. وللإجابة عنها لا بد من تقييم منافع شن حملات بالنسبة إلى وسائل الإعلام المضافة، والإنتاج، والتكاليف الأخرى المترتبة على اتباع استراتيجية التجزئ الجغرافي. كما لا بد من الأسواق الاختبارية للحكم على منافع الكلفة للتجزئ الجغرافي، بيد أن هذا الاختبار يتضمن تكلفة أخرى. فإضافة إلى التعرّض إلى هذه التكاليف، فإن استخدام مقارنة بديلة للتجزئ الجغرافي عبر الإعلان، بصورة مستمرة، يتضمّن تنوع أساليب الترويج حسب الأقاليم. على أية حال، تعد عمليات الترويج أقل مرونة بكثير من الإعلان في تعزيز استراتيجيات التوضيح المختلفة.

## التحليل التخطيطي النفسي

لا يقصد بالتركيز على المعطيات الديمغرافية أن يكون هو الوسيلة الوحيدة لجعل استراتيجية الاستهداف عملية. فهو ممكنٌ كذلك للقيام بهذا التحليل باستخدام المعطيات النفسية. تُركِّز هذه المقاربة على أسلوب الحياة بدلاً من التركيز على المعلومات السكانية كقاعدة لوصف القَطَّاعات. ولهذا الغرض، يجري طرح أسئلة حول الأنشطة، والاهتمامات، والآراء. وفي بعض الحالات يجري تحويل الإجراءات التخطيطية النفسية بما يوافق الصَّنَف موضع الاهتمام. وتستخدم في حالات أخرى المعطيات التي جُمعت عن طريق الخدمات التجارية.

فهل الإجراءات التخطيطية النفسية ذات قيمة؟ بوجه عام، لا يمكن استخدامها بدلاً من التوصيفات الديمغرافية للهدف، لأن معظم الإجراءات التخطيطية النفسية لا ترتبط بعادات الاستهلاك الإعلامي. وهكذا فمن غير الممكن، عادة، ربط هدف بوسيلة الإعلام المقروءة والمرئية. إضافة إلى أن الإجراءات التخطيطية النفسية لا تتيح مجالاً لتحديد الأفراد اللازمين إذا ما كانت هناك حاجة إلى مزيد من البحث. تتوجَّه بعض الخدمات المبنية على التخطيط النفسي إلى هذه المسألة عن طريق ربط الإجراءات التخطيطية النفسية بالإجراءات الديمغرافية، ومن ثم استخدام الصورة الديمغرافية لتجنيد الذين يتجيبون للبحث. إلا أن هذا الحل لا يخدم سوى التأكيد أن خير فهم للإجراءات التخطيطية النفسية هو أنها ليست بديلاً للتوصيفات الديمغرافية للهدف، بل هي متمم لها يغني وصف الهدف.

وهكذا، يجري القيام بالتحليل الأولي للقَطَّاعات والأهداف، عادة، باستخدام المعطيات الديمغرافية. وعندما يتم اختيار الهدف، تُتكمَّل شخصيته الديمغرافية بالمعطيات التخطيطية النفسية لإضفاء مزيد من التبصُّر بشأن نزعات

المستهلكين وغاياتهم. وتفيد هذه المعلومات، غالباً، في تنمية توضيح الصنف وفي تنفيذ استراتيجية إبداعية.

يشرح برنامج التسويق الحديث لألتويدز Altoids<sup>(6)</sup>، وهو حلوى صغيرة منكهة بالنعنع، استخدام المعطيات الديمغرافية والتخطيطية النفسية في تنمية هدف الصنف. ويبيع صنف ألتويدز Altoids في علب قصديرية حمراء وبيضاء كُتب عليها: «الحلوى ذات نكهة النعنع القوية الأصلية الشهيرة بغرابتها». ظل صنف التويدز، إلى عهد قريب، صنفاً غامضاً لم يحقق سوى اختراق قليل في سوق منعشات التنفس الأمريكي الذي بلغت قيمته 237 دولاراً حيث حققت شركات بريث سيفرز Breath Savers، وتيك تاك Tic Tac وسيرتس Certs 7.87٪ من السوق. أما شركة ستيل Seattle فكانت استثناء، إذ أشاد صنفها شهرة شفوية وطيدة عن طريق متابعة رواد بارستيل لشرب القهوة والبيرة، وعن طريق رواد نادي ستيل كذلك. وغدا صنف ألتويدز الآن ظاهرة مكتملة النمو في طول البلاد وعرضها.

في عام 1993 ضمت شركة كرافت Kraft كولارد وباوزر Collard & Bowser التي تمتلك صنف ألتويدز. وفي السنة التالية استؤجرت شركة ليبوبيرنت Leo Burnett للقيام بحملة إعلامية بميزانية قدرها مليون دولار أمريكي. علم أحد باحثي بيرنت الذي أرسل إلى ستيل ليؤلف مجموعات بؤرية كقاعدة للقيام بالحملة أن صنف ألتويدز يحتل مكانة خاصة بين الذكور الشباب. وكما قال مصمم الرسوم البيانية على الإنترنت والبالغ من العمر 29 عاماً: «إذا ما أراد شخص ما أن يصنع حلوى ذات نكهة النعنع، فإنه يصنع ألتويدز». وبينما كان ذلك الباحث يحتسي فنجاناً من القوة، اقترب منه شخص «واستجدي» منه ألتويدز، وهذا ما جعله يضع هذا المنتج في مصاف السجائر.

تتمتع أصناف ألتويدز بشعبية بين الذكور العزاب الشباب من أبناء المدن، بوجه خاص. وتتراوح أعمار هؤلاء بين 20 و28، وهم نشيطون اجتماعياً ولكن

بدون علاقات جدية؛ فهم ممن بدؤوا يعملون ويكسبون مالاً للمرة الأولى، ويذهبون إلى النوادي والسينمات باستمرار، ويدخنون ويشربون أقوى منتجات ستاربك Starbucks من المشروبات؛ وتحتوي ثلاثاتهم في أغلب الأحيان على صندوق بيرة ذي ست زجاجات وشريحة من البيتر.

لقد جرى تطوير الهدف بناء على هذه الرؤية المتبصرة. إذ كان الهدف رجالاً بين الـ 20 و28 من العمر ممن هم متفرغون للعمل. وأضيف وصف تخطيطي نفسي إلى هذا الوصف الديمغرافي للهدف. كان هؤلاء الشباب مضادين للثقافة، متمحورين حول الذات منغمسين بالمتع والملذات. فكانت هذه الصورة التخطيطية النفسية دليلاً لبيروت في تنمية استراتيجية إعلامية إبداعية. فأوجد بيرنت سلهة من الملصقات الجدارية المتميزة التي زينت رفوف حافلات الركاب، وأكشاك الهواتف، وطرق الأنفاق، والأسبوعيات البديلة مثل The Reader. ومن الأمثلة لوحه تبين مدرب رياضة كمال الأجسام يعصر صفيحة من الألتويدز وقد كتب عليها «ألتويدز ظريفة».

وفي عام 1996 أُجري بحثٌ إضافي لتقييم معنى صنف ألتويدز لمستخدميه. إذ طُلب من الناس أن يكتبوا نعايا لأصناف مختلفة من منعشات التنفس (مع موجز عن مواصفاتها). في حين كان لجميع الأصناف مكانة لدى المستخدمين تجعلهم يشعرون بالأمان والثقة، فإن مستخدمي سيرتس وتيك تاك قد أشاروا إلى أنه لن تكون هناك صعوبة في التحوّل إلى صنف آخر. أما مستخدمو ألتويدز فقد قالوا إنّه لا يمكن استبدال صنفهم.

وفي دراسة أخرى أعطى بيرنت مستخدمي ألتويدز 10 مجلات وطلب إليهم أن يصنّوا ملصقاً يمثّل مشاعرهم تجاه ألتويدز. وبين تحليل ملصقات الذين استجابوا للطلب أنه كان هناك ثلاثة أبعاد لمشاعرهم تجاه الصنف. أحدها كان مفهوم الطازج والانتعاش الذي مثّل بالفضاء الرحب وشلالات الماء. وكان البعد الثاني بريطانيا الذي مثّل بصور للأمير تشارلز Charles والأميرة ديانا

Diana. أما الثالث فكان إغراءً جنسياً تَمَثَّلُ بنزوات الشباب مثل «نساء شهوانيات» يلبسن أثواباً حمراء. وفيما يتعلَّق بالنساء فقد تَمَثَّلَ التوجه الرومانسي لديهن بالإغراء الجنسي.

فعرَّزت هذه التحقيقات عملية توضيح صنف ألتويدز. إذ أوحى بأن ألتويدز كان مقترناً بتعزيز الأوضاع الاجتماعية. وكذلك وصف الصنف بأنه قديم وتراثي، ربما بسبب الميراث البريطاني والعلبة المعدنية التي كان الصنف يوضع فيها. لقد طوّر بيرنت، بفضل ميزانية إعلامية قدرها 7 ملايين دولار أمريكي، سلسلة من الشخصيات الرجعية القوية من الذكور والإناث للحفاظ على أسهم الصنف. فمثلاً، كانت إحدى هذه الشخصيات بائعة سجاير من نمط نساء خمسينيات القرن العشرين تحمل ألتويدز وكرباجاً. وفي حملة 1996 استخدمت وسائل إعلام بديلة، وصلت إلى محافظة A ومحافظة B (مناطق في العاصمة وأخرى في المدينة) في حوالي 50٪ من الولايات المتحدة. استثنيت سيتل من الخطة الإعلامية بسبب القلق الناجم عن احتمال إغفال الإعلانات الرجعية لمُستخدِمي ألتويدز الأصليين المناهضين للثقافة.

كانت النتائج عظيمة؛ إذ نمت أصناف ألتويدز نموّاً درامياً خلال السنوات العديدة المنصرمة. فكانت المبيعات عام 1996 أكثر من 23 مليون دولار أمريكي، مع إعطاء ألتويدز حصة 10٪ من الفئة. وفي عام 1997 أدخلت نكهة ثانية من نكهات ألتويدز هي «وينترجرين» «Wintergreen»<sup>(\*)</sup>؛ فكان سبعون في المئة من المستهلكين الذين اجتذبوا إلى هذا الصنف من المستخدمين الجدد لألتويدز. وبعد سنتين أضيفت نكهة القرفة. وما أن حلت نهاية عام 1999 حتى كان لألتويدز حصة الـ 25٪ ذاتها من السوق كصنف تيك تاك، وهو الصنف

(\*) شاي كندا، الغلظيرة المسطحة، زيت الغلظيرة المسطحة (شجرة شمال أمريكية بيضاء الزهر حمراء الثمر) (المترجم).

الرائد الآخر في فئة منعشات التنفس التي بلغت قيمتها 320 مليون دولار أمريكي .

### التجزئة حسب دور الأفراد في مركز البيع

يمكن أن تبنى عملية التجزئة على الدور الذي يؤديه الفرد في مركز الشراء . تتضمن أدوار مركز الشراء دور المؤثر، والمقرر، والشاري، والمُتخِدم . في مواقع العمل - إلى - العمل، يمكن ملء أدوار الشراء هذه بمهندسين، ونواب رؤساء تسويق أو مالية، ووكلاء شراء، ومشغلون (مُتخِدمون) على التوالي . وفي بعض مواقع المستهلكين ربما تشمل مراكز البيع الوالدين بوصفهم مقررين ووكلاء شراء، والأطفال بوصفهم مؤثرين ومستخدمين .

يكون التجزئة على أساس الدور المؤدى في مركز الشراء مناسباً عندما تتضمن الأدوار المختلفة اهتمامات مختلفة في تقييم منتجات بديلة . ونجد مثلاً على تجزئة مركز البيع في صناعة أجهزة الإضاءة وأدواتها . فشركة GE هيمنت على هذه الصناعة بالتركيز على حاجات المشترين المشتركة، الذين يبحثون عن أسعار شراء منخفضة ومصابيح إضاءة أطول عمراً . إن موقع GE القوي في حصة السوق يمكنها من تسويق مصابيح فلورسنت التقليدية بسعر منخفض (80 سنتاً) وهو سعر لا يستطيع منافسوها مضاهاته . ومع ذلك، ولما كانت هذه المصابيح تحوي قدرًا كبيراً من الزئبق السام، فإن هناك كلفة خفية . إن الاستعاضة عن مصباح فلورسنت التقليدي يكلف دولاراً واحداً بسبب قيود التجميع والمواد التي يجري التخلص منها بعد الاستعمال والتغطية القانونية للأضرار التي تحصل في مواقع إغراق السوق بالسلع . وفي الوقت الذي يكون فيه وكلاء الشراء غير حساسين لتكاليف الإبدال هذه، فإن المسؤولين الماليين المشتركين يدركون ذلك . وللإفادة من هذا الوضع طوّرت شركة فيليبس Philips مصباح ألتو Alto وهو مصباح يحوي كمية قليلة من الزئبق يمكن التخلص منه

وإلقاؤه في النفاية، وسوّقته إلى المسؤولين الماليين المشتركين، فحاز مصباح ألتو على متابعة صحفية جيدة ودعم سياسي بسبب حالته الودية للبيئة. والأهم من ذلك أن هذا المصباح هو منتج هامشي عالٍ مكن فيليبس من تحطيم قلعة GE في حقل أجهزة الإضاءة وأدواتها. وهناك فروق مماثلة تنسب إلى مركز الشراء تنشأ من المشتريات المنزلية الشائعة. فالأم، المشتريّة، يمكن أن تهتم بالقيمة الغذائية للمنتجات، في حين يركز الطفل بوصفه مستهلكاً على مذاق الصنف وصورته.

إنه لأمر مُربح غالباً للصانين أن ينظروا إلى قناة التوزيع والمستهلكين معاً على أنهم مراكز بيع. وأثناء إنجاز رسائل إعلانية إلى المستهلكين، تبذل أيضاً جهوداً لتنشيط هذه القناة. فمثلاً، يدرك الصانعون في مجال ملء القوارير مثل المشروبات غير الروحية والبيرة أن العاملين في هذا الميدان لهم أثر مفيد في تحديد مبيعات الصنف. فهم يستخدمون الإعلان الاستهلاكي وسيلة لتحريض العاملين في تعبئة الزجاجات. تستخدم عمليات الامتياز عربات مثل القصة الفائقة لتحديد تحريض مُشغلي مخازنهم وتحفيز المستهلكين على شراء صنفهم. إن الهدف من الإعلان إلى القناة، وعبر القناة كذلك، هو تعزيز موقع الصنف نفسه لدى البائعين للمرة الثانية، والمستهلكين النهائيين.

### التجزئة والاستهداف لرفع الكفاءات في سوق جديدة

لقد تمحور تركيزنا، لهذه النقطة، على الأوضاع التي يكون فيها للشركة قاعدة زبائن موطّدة. على أية حال، ربما تسعى الشركة، ضمن جهودها كي تنمو، إلى رفع كفاءتها أو تعزيز مصادرها عن طريق دخول أسواق جديدة. وبغية التوجه إلى التجزئة والاستهداف في هذا الوضع، لا بد من الشروع في دراسة الأنماط المختلفة من الكفاءات التي ربما تنميها الشركات. يقال إن الشركات الناجحة تبدي انضباطاً في كيفية تنظيم قدراتها لإيجاد القيمة<sup>(7)</sup>. ثلاث

مقاربات أو أنظمة ينتج كل منها نوعاً مختلفاً من قيمة الزبائن: تفوق عملياتي، وريادة المنتجات، ومودة الزبائن الحميمة.

### التفوق العملياتي

إن الشركات المتفوقة من الناحية العملية، لا تعد مبدئياً مبتكرة للمنتجات أو الخدمات، ولا ترعى العلاقات الفردية مع الزبائن؛ بل تقدم منتجات وسط السوق التي يمكن أن تناشد جمهور المستهلكين في فئة عن طريق عرض أفضل الأسعار وأقل المضايقات. فالشركات التي لها توجه كهذا تمتلك مناهج عمل تشذب أنظمة التوزيع وتقدم خدمات لا تشاحنية؛ وبنية ذات سلطة مركزية قوية ومستوى محدود من القوة؛ وأنظمة إدارة تحتفظ بإجراءات تشغيل عملية؛ وثقافة تتصرف بطريقة تنبؤية وتعتقد أن حجماً واحداً يناسب الجميع. من الأمثلة الرئيسية على شركة صعدت إلى القمة بفضل تفوقها العملياتي، شركة ساوث ويست للخطوط الجوية South west Airlines. إذ تستخدم شركة ساوث ويست وسائل عديدة لتخفيض تكاليفها، وتقديم خدمات بسيطة ولكنها كافية للزبائن. وتتضمن هذه الخدمات استخدام نوع واحد من الطائرات، وعدم تقديم خدمة طعام أثناء الطيران، وتقديم خدمات نقل منخفضة التكاليف على طرق نقل قصيرة فقط بين المطارات الثانوية (الأرخص).

### ريادة المنتج

إن الشركات التي تعتمد توجه ريادة المنتج تركز على إيجاد منتجات جديدة أفضل، مهملة منتجاتها الخاصة، في أغلب الأحيان. وبفعل ذلك، لا بد لها من أن تخاطب تحديات ثلاثة. التحدي الأول هو رعاية الإبداع، ومعرفة كيفية البحث عنه وأين، وكيفية تعرفه. والتحدي الثاني هو إدخال المنتجات إلى السوق بسرعة ونشاط. أما التحدي الثالث فهو أن تتضمن ريادة المنتج كونه أول من يقدم آخر تقنية أو أفضل خدمة جديدة إلى السوق.

لدى شركات ريادة المنتجات مناهج عمل جوهرية تبتكر الأفكار وترجمها إلى منتجات، وتسوقها بمهارة. ولديها بنية تعمل بطريقة عضوية؛ وأنظمة إدارة تكافئ طاقات الأفراد الخلاقة ونجاح المنتجات الجديدة؛ وثقافة تجرب وتفكر «بصورة مبتكرة».

تُعدُّ هيوليت - باكارد Hewlett-Packard (HP) شركة تتبع نظام ريادة المنتج. فعندما أدخلت طابعاتها الجديدة نافثة الحبر إلى السوق، تكون قد ألغت الطلب على أكثر طابعات الحاسوب بيعاً في العالم، وهي نموذج HP القديم. اعتمدت HP على منتجاتها الجديدة لتولد 60% من الطلبات، ومثلها كمثل جميع الرواد المبدعين، استجابت HP بسرعة إلى التغيرات التي حصلت في السوق. ومن ضمن الجهود التي بذلتها HP كيلا تجعل حجمها الضخم يؤثر في موقفها كرائدة للمنتجات، أنشأت 38 لجنة لامركزية تستطيع اتخاذ القرارات بشأن أي شيء بدءاً من تسعير المنتج إلى حيث ينبغي أن يرسل. إن هذه الحرية الممنوحة من رئاسة الشركة لهذه اللجان قد مكنت فرق العمل في مجال طابعات HP من تحقيق هيمنة منافستها في فئة الطابعات النافثة للحبر الملون.

### مودة الزبائن الحميمة

الشركة التي تختار «مودة الزبائن الحميمة» وسيلة أساسية لها لإيصال القيمة تكون مندمجة في عقول زبائنهم وسلوكهم. إذ بدلاً من أن تبيع الشركة منتجاً، فإنها تقدم حلاً لمشكلة المشتري، وبذلك تقيم علاقة وثيقة مع المشتري.

تبذل شركة الخطوط الجوية البريطانية British Airways جهوداً لتكون صديقة حميمة للزبائن، من خلال صناعة تبدو في ظاهرها سلعة للمستهلكين. فعندما أدركت أن الهدف الأساسي لمسافريها من الدرجة الأولى عبر الأطلسي

هو النوم، عدّلت الشركة خدماتها بحيث تقدّم للمسافرين على متن طائراتها طيراناً متحرراً من المقاطعة. إذ خيّرت مسافريها من الدرجة الأولى في أن تقدّم لهم وجبة العشاء على الأرض قبل الإقلاع في مطعم فندق من الدرجة الأولى، وأن تقدم لهم لدى صعودهم إلى الطائرات بيجامات ووسائد حقيقية ومخامل. ولا تنتهي خدماتها ومساعداتها لدى هبوط الطائرة ووصولها عند بوابة الخروج، بل تقدّم لزبائنها المرموقين حجيرات للاستحمام، وغرف ملابس مريحة، وملابس مغسولة ومكوية حديثاً.

إن وجود ثلاثة أنظمة للمنافسة لا يعني أن الشركة يجب أن تركز جميع مواردها لتتفوق في نظام واحد. فالحكمة التقليدية هي أن الشركات الناجحة تلبى المعيار الصناعي في نظامين وتتفوق على المنافسين في أداء الثالث. فشركة Dell Computer، مثلاً، التي يعد نظامها فائقاً من الناحية العملية، لا تستطيع أن تكون رائدة في سوق PC، إذا كانت حواسيبها سيئة النوعية أو كانت بعيدة المنال عن الزبائن.

### التجزئة والاستهداف المبنيين على النظام

عندما تلزم الشركة نفسها بنظام معين، فإن ذلك يؤثر في أسلوبها وبنيتها، ومناهجها، وثقافتها الريادية. وهكذا فإن الشركات لا تستطيع تغيير أنظمتها على الفور، أو أن تعتمد أنظمة مختلفة لأسواق مختلفة. فعندما تدخل الشركة فئة موجودة لم تنافس فيها الشركة من قبل، يكون الهدف الأول هو التجزئة بطريقة تحدد الهدف المحتمل الذي سوف يفضل القيمة التي تستطيع الشركة إيجادها بفضل نظامها على عروض السوق الحالية.

فلنتأمل حالة شركة بيك BIC. عندما دخلت BIC سوق شفرات الحلاقة التي يستغنى عنها بعد الاستعمال، عام 1981، ألزمت نفسها بتفوق عملياتي في تسويق أقلامها وقداحاتها التي يستغنى عنها بعد الاستعمال. بني هذا التفوق

العمليات على صناعة اللدائن المقولبة بصورة متقنة وبكميات كبيرة، وعلى التوزيع الشاسع المدى. فأتاحت هذه القدرات لمنتجات BIC أن تُسوّق منتجات جيدة أساسية رخيصة ومتوفرة بصورة يسيرة. كان الدخول إلى سوق أدوات الحلاقة التي يستغنى عنها بعد الاستعمال جذاباً لأنه مكّن الشركة من رفع قدرتها الإنتاجية وتعزيز نظامها التوزيعي.

إن التحدي في عملية تجزئ سوق الحلاقة يكمن في إنجاز هذه العملية بطريقة تفرّق بين المستهلكين الراغبين في شفرات منخفضة التكاليف ومتوافرة بسهولة، وأولئك الذين يفضلون شفرات ثمينة ومتقدمة تقنياً. كان هناك احتمال لتوظيف الجنس بديلاً عن منافع مختلفة يسعى إليها المستهلكون. كان هناك دليل على تقديم اقتراح يوحي بأن النساء، اللاتي ينزعن إلى الانخراط في عملية الحلاقة أقل من نزعة الرجال إلى ذلك، ربما يرغبن في التخلص من آخر تقنية في هذا المجال لمصلحة أسعار أدنى وملاءمة أكثر وأيسر. وهكذا يمكن تجزئ السوق على أساس الجنس، بحيث تكون النساء هدفاً لشفرات BIC التي يمكن الاستغناء عنها. وفي حين أن مثل هذه المقاربة يمكن أن تحدّد هدفاً منسجماً مع المنافع التي تستطيع شركة BIC إيصالها، فإنها ربما تكون أقل تفاعلية من وجهة نظام التفوق العملياتي. ومع أن عدد النساء اللاتي يخلقن مماثل لعدد الرجال (في الولايات المتحدة)، فإن النساء أقل تديلاً للشفرات من الرجال، وهذا ما يفسر كون حجم المبيعات لهن أقل من حجم المبيعات للرجال. إضافة إلى أن الجهد المكشوف المقدم للنساء ربما يحدّ أولئك الرجال الذين ربما يجدون إغراء في سهولة الحصول على شفرات BIC وسعرها المنخفض، ليقنعوا بأن هذا المنتج غير ملائم لطقوس الحلاقة عند الرجال. وهكذا، فإن استهداف النساء ربما يحد من المبيعات المحتملة، وهذا يؤدي إلى انخفاض الإنتاج، وضعف كفاءة التوزيع الضروريين لممارسة نظام التفوق العملياتي.

هناك مقارنة فائقة، يبدو أن شركة BIC قد اعتمدتها، وهي التقييم القائم على العمر وأسلوب الحياة المقترن بذلك العمر. يبدو أن المنتج الذي يُتغنى عنه بعد الاستعمال أكثر إغراء لأولئك النشطاء الذين يحلقون أحياناً خارج البيت (مثلاً، في نادي الصحة، في فندق أثناء السفر). ثم إن مثل هؤلاء الناس ربما يكونون أصغر سناً، وإن عادات الحلاقة لديهم أقل رسوخاً مما هي عند من هم أكبر سناً، وبذلك يكونون أفقاً جيداً للتحويل إلى شفرات BIC. وأخيراً، تستطيع شركة BIC اجتذاب حتى «التنابل»(\*) الذين يتصورون أنفسهم نشطاء وحيويين. ونتيجة لذلك، ربما تجتذب مقارنة العمر/ أسلوب الحياة قطاعاً من السوق أكبر مما تجتذبه مقارنة مبنية على الجنس. ولدى وضع نظام التفوق العمليتي موضع التنفيذ، يكون الهدف الأكبر هو الهدف الأفضل لشركة BIC.

وباختصار، تتقرر جاذبية الطرق البديلة لتجزئة السوق لشركة تدخل السوق أول مرة بقاعدة نظام موطن، اعتماداً على كون المقارنة تحدّد هدفاً يجد في الفائدة المتولدة إغراء، ومن ثم تتولد عنده رغبة للتحويل عن منتجات منافسة. كذلك تتأثر تلك الجاذبية بتلبية الهدف المحدد العوائق الأخرى التي يفرضها النظام. وعندما يُمارس نظام التفوق العمليتي، فإنه من المهم حينذاك أن يكون الهدف ذا حجم معين.

وعندما يمارس نظام زيادة المنتج، تبرز اعتبارات مختلفة. خصوصاً وأن الشركة التي تتبع نظام زيادة المنتج وتمتشر أموالاً طائلة في البحث والتصميم R & D ربما تُبدع منتجات «جديدة للعالم». وهذه المنتجات، بالتعريف، هي التي لا تنتمي بوضوح إلى أية فئة موجودة من فئات المنتجات. بل، ربما تجمع

(\*) Couch potatoes هم ذوو البدانة الذين يجلسون على الكنبه يأكلون البطاطا ويشاهدون التلفاز، ولا يعملون شيئاً. (المترجم).

الوظيفية المقترنة بخط أو أكثر من المنتجات، ولكنها لا تتماثل معها مادياً إلا قليلاً.

فلنلق نظرة على سوق المساعدات الرقمية الشخصية PDAs. إن أول PDA كان Apple's Newton، أنزل إلى السوق عام 1993. فقد جمع نيوتن Newton والأجهزة التي تلتها معالم مقترنة بصورة مشتركة بدفاتر المواعيد أو السكرتيرات، ودفاتر الملاحظات، والحواسيب، والفاكسات، وأجهزة البيجر Pager. وفي مثل هذه الوضعية، يُعمل التجزئ على مستوى مجرد نسبياً؛ إذ يتطلب الأمر دراسة للحاجات والأهداف المقترنة باستهلاك الفئات، أكثر من الحاجة إلى التركيز على أنماط الاستخدام ضمن فئة منتجات واحدة. فالهدف هو التجزئ على أساس الأهداف المخدّمة عبر المنتجات، واستهداف المستهلكين الذين يخدم المنتج الجديد أهدافهم بصورة أفضل مما تخدمه المنتجات الموجودة. إن أساليب «الاستبدال - أثناء - الاستعمال» التي يبيّن المستهلكون بفضلها كيف يمكن لمجموعات من المنتجات تنتمي إلى سياق استخدام معين (مثلاً: أي المشروبات يشربها المرء بعد القيام بتمارين رياضية في يوم صيف قاتظ؟ فيكون الجواب: ماء معبأ بزجاجات، غاتوريد Gatorade، سنابل Snapple)، أن تكون مساعدة على تحديد منافسة فئة منتجات شاملة، وبذلك تساعد على كشف الحاجات الهامة<sup>(8)</sup>.

ربما يكون القطاع المستهدف لمنتج جديد في العالم متواضع الحجم، مبدئياً. على أية حال، لا بد لهذا المنتج من أن يحفز المستهلكين على التقنية الثاقبة التي تستحق سعراً إضافياً. إضافة إلى أنه إذا ما كان الهدف المديد الأجل هو اعتماد منتج واسع الانتشار، فيكون من المرغوب فيه أيضاً أن يقوم المستهلكون بدور رواد لنشر الآراء، وهذا يسرع انتشار المنتج.

وأخيراً، عندما يمارس نظام مودة الزبائن الحميمة، فإن الحافز إلى دخول سوق جديدة ينشأ عن حاجات قاعدة زبائن الشركة الحاليين التي لم تُلبّ بعد.

ويعود ذلك إلى أن التركيز على حاجات الزبائن ربما يكشف عن فرصة لتوسيع العلاقة بحيث تشمل المنتجات الجديدة للشركة. ونتيجة لذلك، تكون مهمة التجزئة والاستهداف الأولية، قد أنجزت، إلى حد كبير. على أية حال، هناك فرص أخرى لتنمية قاعدة الزبائن الحاليين بفضل استخدام المنتج الجديد أو الخدمة الجديدة لاجتذاب زبائن جدد تتماثل حاجاتهم مع حاجات الزبائن الحاليين.

### التجزئة والاستهداف عند إقلاع شركة جديدة

عندما تُنشأ شركة جديدة، فلا يكون هناك قاعدة زبائن ولا نظام مُوطَّد لكي يُعزَّز. ففي حين يكون هذا التحرر من أية عوائق جذاباً، فإنه يُحدِث في الوقت ذاته تحديات في التعامل مع قضايا التجزئة والاستهداف. ومن المقاربات التي تتبع في مثل هذا الوضع، البدء بفحص دوافع المستهلكين وأهدافهم في استخدام فئة منتجات كأساس لتعرّف الفجوات الموجودة في معروضات السوق. يُعد هذا التبصر الاستهلاكي أساساً لتنمية منتج أو خدمة موجهة إلى أهداف لم تُنجز بعد.

توضح شركة ستاربكس Starbucks هذه المقاربة. عندما ولدت شركة ستاربكس Starbucks كان صانعو القهوة يركّزون على المنافع المنطقية لأصنافهم كالمذاق الفائق الذي يُعزى إلى عملية إنتاج خاصة كوسيلة من وسائل التنافس في سوق هابطة. وبالمقابل ابتكرت ستاربكس خبرة مبنية على القهوة، حيث شجّع مدى التحضيرات وجو المخازن الزبائن على التفكير بتناول فنجان من قهوة ستاربكس للانخراط في التجربة بأنفسهم. وفي جوهر الأمر، كانت ستاربكس تستهدف الذين يسعون إلى الانخراط في التجربة أكثر من استهدافها مجرد استهلاك للقهوة.

اتبعت أنيتا روديك Anita Roddick مؤسسة شركة بودي شوب Body

Shop استراتيجية مماثلة مع اختلاف في موضع التوكيد. فلدى ملاحظتها أن المواد التجميلية كانت تُشتري مبدئياً على أساس من وعود الجمال العاطفية، انطلقت بشركتها بمقاربة أكثر عقلانية. إذ كانت النسوة، تُشجّع على اختيار منتجات Body Shop على سواها من الأصناف المنافسة على أساس أن مكونات منتجاتها طبيعية المنشأ، وعدم وجود اختبارات حيوانية، إضافة إلى التزام الشركة بالاستثمار في تنمية اقتصاديات وتسيير أعمال بأسلوب بيئي ودي. لقد وُجّه خط منتجات Body Shop بودي شوب، إلى أولئك الذين يؤمنون بمجموعة معينة من القيم أكثر من توجهه إلى الذين يجهدون فقط لأن يجعلوا أنفسهم أكثر جاذبية.

تعاملت هاتان الشركتان الجديدتان مع مشكلة كيفية التجزيء، والاستهداف والتوضيح بأن بدأتا بالتوضيح القائم على التنافس، وهو موضوع يجري بحثه في الفصل الثاني من كتابنا هذا. لقد أوجدتا هويتهم بفضل التركيز على حوافز استخدام المنتج التي أهملها منافسهما، ثم أقامتا نماذج عمل قادرة على دعم التوضيح المطلوب. ثم أخذ التوضيح الميصود يوجه جهود التجزيء والاستهداف<sup>(9)</sup>.

### ديناميات الاستهداف

يوشي تحليلنا للتجزيء والاستهداف بوجود مقاربات بديلة متنوعة لتنمية السوق وتعزيزه. نفحص في هذا المقطع استراتيجيات التجزيء والاستهداف التي يحتمل أن تكون أكثر فاعلية كلما تطور السوق.

لقد قلنا إنه فيما يتعلّق بالشركات الراسخة في فئة منتجات معينة، يكون التركيز مبدئياً على الزبائن الحاليين لأن التسويق إلى هذا الهدف يعد مؤثراً في الكلفة إذا لم يكن قد حصل إشباع. وتكتشف بعض الشركات، عند نقطة معينة، أن استهداف الزبائن الحاليين يحد من نمو الصنف. فقد تعرّض صانعوا

سيارات ديترويت Detroit، بصورة خاصّة، إلى هذه المشكلة مع أصناف الرفاهية التي تنتجها. ولدى مالكي شركة كاديلاك Cadillac نزعة محبة نحو سياراتهم وربما يعيدون شراءها إذا ما أرادوا شراء سيارة للمرّة الثانية. على أيّة حال، ولما كان معدل عمر المالك لسيارة كاديلاك هو 63 عاماً تقريباً، فإن المُتخِمين الحاليين لا يمثّلون هدفاً جذاباً طويل الأمد. إضافة إلى أن صورة سيارة الكاديلاك بوصفها سيارة رفاهية لجيل سابق تقلّل من احتمال أن يتطلع الجيل التالي من ذوي الخامسة والستين من العمر إلى قيادة سيارة كاديلاك. كذلك حفّزت مشكلة مماثلة شركة أولدزموبيل Oldsmobile على استهداف زبائن أصغر سناً مع الشعار الإعلاني: «إنّها ليست سيارة أبيك!!» على أية حال، كانت فاعلية هذه المقاربة محدودة بسبب صورة الذين يُشاهدون وهم يقودون سيارة أولدزموبيل وبسبب النمط التقليدي للسيارة.

ما هي الاستراتيجية المناسبة لدى مواجهة هذا الوضع؟ فهل ينبغي للشركة أن تركز على قاعدة زبائنها الوفية ولكنّها في انحدار، أم عليها أن تُحول انتباهها إلى قطاعات نمو أعلى؟ يعتمد الجواب على سبب ركود النمو أو انخفاضه وعلى العلاقة بين الزبائن الحاليين وقطاعات النمو الأعلى من السكان. فلننعم النظر في حالة سلع إنتيمان المخبوزة Enteman's baked goods إذ لاحظت الشركة أن قاعدة زبائنها الحالية أحبّت منتجها ولكنّها كانت تستهلك أقل بسبب انتشار متوسطي العمر. فشجعوا الزبائن على إيلاء مزيد من الاهتمام بالحريرات التي يتهلكونها. فكانت خيارات إنتيمان Enteman إما توسيع قاعدة زبائنها لتشمل زبائن أصغر سناً ويدركون أهمية الوزن الأقل لمنتجاتها الحالية، أو تصنيع منتجات جديدة أقل غنى بالحريرات لقاعدة زبائنها الحاليين المتقدمين في السن. فاختارت الشركة تلبية حاجات قاعدة زبائنها الحاليين بفتح خط تصنيع منتجات منخفضة الدسم. وأثناء تسويق هذا الصنف اكتشفت الشركة أن خط المنتجات هذا قد اجتذب أيضاً زبائن جُدداً من الشباب المهتمين بالصحة

واللياقة. من الواضح أن هذا الخط قد خدم هدفاً لم يتحقق، وبذلك حَفَزَ بناء فئة وحافظ على الاستهلاك الحالي للمُستخدِمِين.

في كثير من الحالات، يؤدي النجاح في قطاع إلى نفس توجه منتج إلى قطاع جذاب محتمل آخر. فنجاح كاديلاك مع المستهلكين الأكبر سناً يحدُّ من احتمال اجتذابها لمشتريين أصغر سناً. ولو طرحت BIC شفراتها التي يمكن الاستغناء عنها بعد الاستعمال على أنها شفرات نسائية لما اجتذبت الرجال. هذا النوع من الانقسام الثنائي لقطاعات السوق يكون أكثر احتمالاً عندما تكون فئة المنتج مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بصورة المرء، وعندما يكون اختيار الصنف مرئياً لدى الآخرين.

من الأمثلة الجيدة هو الوضع الذي واجهته شركة بلاك أند ديكر Black & Decker في سوق أدوات الطاقة الكهربائية المحمولة في تسعينيات القرن العشرين. إذ زادت الشركة من حضورها بصورة بارزة في مطابخ زبائنهم بفضل أدواتها الصغيرة كغلايات القهوة، والخلاطات، والشوايات، وغير ذلك. وحققت موقعاً قوياً في الأقبية من المباني بوصفها الأداة المختارة للمشروع البيتي العرَضِي. على أية حال، تراقق نجاح Black & Decker بانهيال درامي في قبولها لدى المهنيين والحرفيين الذين يعتمدون في حياتهم ومعيشتهم على أدواتهم. فالحرفيون لا يريدون أن يشاهدوا وهم يستخدمون أدوات كالتي يستخدمها زبائنهم. ولم تستطع Black & Decker استعادة مكانتها الريادية مع قطاع المهنيين والحرفيين إلا بعد أن طرحت خطأً منفصلاً من الأدوات الكهربائية تحت اسم صنف جديد هو DeWatt. وهكذا عندما يكون للقطاعات أهداف مختلفة متنازعة عندها يمكن أن تكون تنمية صنف منفصل لكل قطاع استراتيجية مناسبة.

## استنتاجات

يعرض هذا الفصل مقارنة للتجزئة والاستهداف مبنية على الاستخدام.

إننا نفضل هذه المقاربة على مقاربات بديلة لسببين: الأول، أن القطاعات التي حُدِّدت بفضل هذه المقاربة تتطلب استراتيجيات تسويق متميزة، وليس مجرد تكتيكات تسويقية مختلفة. وعندما يستهدف الزبائن الحاليون، يكون الهدف هو الاحتفاظ بهؤلاء الزبائن وتوسيع نطاق استخداماتهم، إن أمكن. وعندما يستهدف زبائن الأصناف المنافسة، يكون الهدف هو تقديم اقتراح جَذَاب بما يكفي للتغلب على تكاليف التحول. وعندما يستهدف الذين لا يستخدمون الصنف، لا بد عندها من التوجه إلى أسباب الإحجام عن استهلاك الفئة. أما السبب الآخر فهو أن المقاربة المبنية على الاستخدام تركز الاهتمام على التكاليف وعلى العائد المحتمل المقترن بمتابعة أهداف بديلة. وبعد الزبائن الحاليون أسهل وصولاً وأكثر ربحية لدى التركيز عليهم، في المدى القريب. ويمكن أن يكون اجتذاب غير المستخدمين مكلفاً، ولكنه يكون أكثر أهمية في الاحتفاظ بالصنف على المدى البعيد.

في حين أننا نعتقد أن هذه الأسباب ملزمة لاعتماد مقاربة التجزئة والاستهداف المبنية على الاستخدام، فإن الاختبار النهائي لأية مقاربة كهذه هو أن تسفر عن فرض استراتيجية التوضيح. سوف نتوجه إلى هذه المسألة في الفصل التالي.

### ملاحظات

1. "Managing for Quality," *Business Week* (1991), Special Issue (October 25).
2. David Leonhardt and Kathleen Kerwin, "Hey Kid, Buy This," *Business Week* (June 30, 1997), pp. 62-66.
3. Deborah Roedder John, "Consumer Socialization of Children: A Retrospective Look at Twenty-Five Years of Research," *Journal of Consumer Research*, vol. 26 (December 3, 1999), pp. 183-213.
4. For further analysis of social class, see Sidney J. Levy, *Marketplace Behavior: Its Meaning for Management* (New York: AMACOM, American Management Association 1978).
5. Joan Meyers-Levy, "Gender Differences in Information Processing," in *Cognitive and Affective Responses to Advertising*, eds. Patricia Cafferata and Alice M. Tybout (Lexington, MA: Lexington Books, 1989), pp. 219-260.

6. Thanks to Gary Singer, Leo Burnett Company for the description of the Altoids history and strategy.
7. Michael Treacy and Fred Wiersema, *The Discipline of Market Leaders* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1995).
8. George S. Day, Allan D. Shocker, and Rajendra K. Srivastava, "Customer-Oriented Approaches to Identifying Product-Markets," *Journal of Marketing*, vol. 43 (fall 1979), pp. 8–19.
9. W. Chan Kim and Renee Mauborgne, "Creating New Market Space," *Harvard Business Review*, vol. 77 (January/February 1999), pp. 82–93.