

الفصل الثالث

تصميم الصنف

بوبي جي. كالدر وستيفن جي. ريغن

Bobby J. Calder and Steven J. Reagan

شركات تباع منتجات؛ وشركات تسوق أصنافاً. يحدث مثل هذا التمييز عموماً، ولكن ماذا يعني؟ لفحص الفرق، دعنا نفترض أننا نبيع شيئاً ما، وليكن همبرغرز hamburgers. يمكننا أن نأخذ الوضعية التي تُفيد بأن منتجنا هو همبرغرز، وأن الشطيرة الواحدة هي همبرغر. هذه الوضعية هي بالتأكيد بيع همبرغرز.

إن كنا طموحين، يجب ألا تكون شطائرنا من الهمبرغرز شبيهة بأي همبرغر. يمكننا أن نسعى إلى تقديم نسخة خاصة من الهمبرغر، همبرغر أفضل - شطيرة همبرغر مع صلصة خاصة، مثلاً. أو بدلاً من ذلك، نستطيع تقديم شطائر همبرغر عادية، ولكنها تحوي أشياء أخرى لجعلها أفضل، أو تقديم عرض موسع (مقالي فرنسية مجانية، توصيل إلى حيث يوجد الزبون، أو تمكينه من الاتصال بشبكة الإنترنت وهو يأكل)، وهذا يرقى إلى جعل شطائرنا متميزة. ومع ذلك نظل بائعي همبرغر ولو قدمنا شطيرة خاصة أو عرضاً موسعاً.

فماذا يعني تسويق صنف الهمبرغرز؟ أولاً، لا يعني ذلك بيع نسخة خاصة من المنتج. فشطيرة الهمبرغر ذات الصلصة الخاصة، أو ذات العرض

الموسع، لا تكوّن بالضرورة صنفاً. علينا أن نتجاوز مسألة بيع المنتج بقطع النظر عن درجة تفوق المنتج بحد ذاته.

التسويق يعني تجاوز المنتج. ويجب أن نسمو فوق أي منتج بوصفه كينونة مادية أو موضوعية. وعلينا أن نبتكر معنى المنتج ونوصله إلى الآخرين.

لنفترض أن لدينا شطائر همبرغر بصلصة خاصة. فلكي يكون لدينا صنف، علينا أن نبيّن معنى همبرغرنا، على أية حال. ربما تبدو كلمة «معنى» غريبة في حالة شيء عادي (همبرغر)، ولكن لدى إنعام النظر فيها، نجد أنها ليست كذلك. ماذا لو حوّت شطيرة الهمبرغر صلصة خاصة - ماذا يفعل أي امرئٍ بذلك؟ ماذا يعني؟ فالناس يهتمون دائماً بما تعنيه الأشياء.

لندخل التسويق

بوصفنا مديري تسويق، علينا أن نخبر الناس جميعاً ماذا يفعلون بشطائرنا من الهمبرغر، علينا أن نجعلها ذات معنى. لنعلم الآخرين بطرافة: إن ديف Dave مؤسس الشركة هو الذي ابتكر شطائرنا من الهمبرغر. لقد اخترع صلصة خاصة نتيجة التجارب التي أجراها في مطبخه. وبفضل الصلصة نجحت شركتنا. ومن الطبيعي أن تكون الصلصة سرّاً عائلياً: يمكنك الحصول عليها على شطائرنا من الهمبرغر.

بيرغرات ديف Dave's burgers هي أكثر من نوع خاص من الهمبرغر بفضل صلصتها الخاصّة. لقد أصبحت صنفاً ذا معنى مرتبط بها. هذه البيرغرات شيء يقيّمها المرء أكثر من سواها بفضل إدراكه لهذا المعنى. والآن: شطيرة همبرغر هي شطيرة همبرغر هي شطيرة همبرغر.

المعنى شيء أكثر من وصف أو صك كلمة، مع أن الكلمات هي طريقة للتعبير عن المعنى. ولا ينبغي خلط المعنى بالتلفيق أو المبالغة، مع أن هذا يمكن أن يحدث (صلصتنا السرية ربما تكون خدعة). المعنى هو فكرة الشيء.

فمهما كان المنتج، فإن معناه هو كيف يفهمه المستهلك من منظوره. ماذا لو قدمنا مع شطائرنا من الهمبرغر كوك Coke مقابل الـ Pepsi. الكولا تقليديّة؛ إنّها منعش كلاسيكي. أما البيبسي فهي المستقبل، إنها مذاق الشباب والإمكانية. ومهما كانت الكلمات التي نستخدمها للتعبير عن الفرق، فإننا لا نصف ما هي الكولا Cola أو البيبسي Pepsi بقدر ما هي نفسها تعبّر عن ذلك.

إن تضاد الشيء مع ما يعنيه ربما يوهم البعض بأنّه تمايز دونما فرق كبير. لكن الفرق يمكن أن يكون عميقاً. إن كنت بحاجة إلى برهان فكر في أمور متماثلة ولكنها ذات معانٍ مختلفة جداً. الإيماءات من هذا النوع، فأصبع إلى جانب الرأس يعني أسفاً على «خطي» في بعض الثقافات. وتعني في غيرها «أنت غبي» وهي إهانة خطيرة. الإيماءة ذاتها، ولكن الاختلاف في المعنى عميق. والأطعمة كالإيماءات كذلك. إذ يأكل أناس أشياء بشهية وابتهاج في حين يشمئز منها آخرون. فالجراد لا ينفع في الولايات المتحدة كالتوابل أو البهارات على التاكو بيل Taco Bell. وفي المكسيك تختلف الأمور (إنها عظيمة، بالمناسبة). ومع أن الفرق ربما يكون أكثر جِدّة في هذه الأمثلة، فإن الفرق بين الشيء ومعناه يعد فرقاً هاماً فيما يتعلّق بالمنتجات.

المعنى هو مادة الأصناف.

المسوّقون والأصناف

يشارك المسوّقون العارفين في مفهوم أن الأصناف كلها تدور حول المعنى. ولسوء الحظ، إن معظم أبحاث تحديد الأصناف في كتب الأعمال والصحافة تميل إلى تبسيط مبالغ فيه. إن القضية الجوهرية للمعنى مشوشة غالباً بمصطلحات جذابة مضلّلة تُوحي بوجود شيء من السحر، بل حتى بوجود سر خاص يراهن عليه مالكة. وهكذا ما زلنا نسمع منذ سنين نصوصاً من الكلمات الطنّانة تتحدّث عن تحديد الأصناف، وهذا قد يُحدِث ضرراً كبيراً. وبموجب

التعليقات المختلفة، يتضمن تحديد الصنف اقتراح بيع فريد، أو فكرة كبيرة، أو صورة، أو منفعة، أو وعد، أو توضيح. وحديثاً تطالعنا المصطلحات: جوهر الصنف، عدالة الصنف، شخصية الصنف. مثل هذه الأبحاث غالباً ما تشوش حقيقة أن تحديد الصنف عمل معقد لجعل المنتج ذا معنى.

عندما نعرف ماذا يعني تسويق صنف، فإن السؤال الواضح الذي يطرح نفسه هو كيف تعالج مسألة تحديد الصنف بوصفها ممارسة للعمل؟ هذه المسألة هي بؤرة هذا الفصل. إنها قضية لم تُولَ اهتماماً نظامياً في الأدب الاقتصادي. إننا نعتقد، على أية حال، أنه أصبح لزاماً على الشركات أن تولي اهتماماً أكثر فعالية لمقاربتها لمسألة تحديد الصنف.

ولسوف نتعجل الأمر لنوضح ماذا نعني بـ «مقاربة لتحديد الصنف». إننا لا نعني البنية التنظيمية لوظيفة التسويق، أو مجريات العمل المشمولة في التسويق، فالقضية التي نتوجه إليها أكثر جوهرية من ذلك. أي مبدأ (أو نظرية، أو إطار، أو منطق) ينبغي أن يوجه الشركة إلى كيفية وضع عملية تحديد الصنف موضع التنفيذ؟ إن الأمر الوحيد المتعلق بالمبادئ هو أنك إذا ما انخرطت في أية ممارسة فإنه سيكون لديك مبدأ أو نموذج، أما إذا فكرت فحسب، فلن يكون لديك شيء. تحديد الصنف ليس أمراً استثنائياً. هناك، في واقع الأمر، نموذجان يرشدان (ببساطة على الأقل) ممارسة تحديد الأصناف في شركات عديدة. أحدهما نسميه «تحديد التصنيف بالتخطيط التسويقي»، أما الآخر فنميه «تحديد الصنف بالإعلان». سوف نصف كلاهما من هذين النموذجين. غايتنا هي بحث هذين النموذجين الموجودين بوصفهما أساساً لعرض مقارنة ثالثة نطلق عليها اسم «تصميم الصنف».

تحديد الصنف بفضل التخطيط التسويقي

يمكن مقارنة عملية تحديد الصنف كجزء من عملية تخطيط استراتيجية. ويحصل هذا عادة في سياق خطة التسويق السنوية.

إن خطط التسويق متنوعة تنوعاً واسعاً، ومعظمها مثقل بتقديرات المبيعات ونفقات ترصد في الميزانية لتشمل أنشطة التسويق. ولكن حتى أكثر الخطط العملية الموجهة لا بد أن تعطي معنى للمبادرة الاستراتيجية. وهكذا فإن الخطة النموذجية تبدأ بمراجعة وضع السوق بما في ذلك اتجاهات المستهلكين والبحوث والمعلومات التنافسية. وسواء كان الجزء من الخطة الذي يعالج كبيراً أم لا، فلا بد من جهد لتنمية استراتيجية مبنية على هذه المعلومات التي توجه أنشطة التسويق وتمنح تقديرات المبيعات المستقبلية مصداقية.

تأخذ الاستراتيجية صيغة «زيادة التوزيع في القناة X» أو «خذ نصيباً من الصنف المنافس Y». لقد علمت بعض الشركات أن بيانات الاستراتيجية هذه ليست كافية؛ إذ لا بد أن توضح بيانات الاستراتيجية سبب استجابة المستهلكين/ الزبائن. إن القفز من «خذ نصيباً من الصنف المنافس Y» إلى مزيد من الإنفاق على «الإعلان الذي يستهدف مشتري Y الحاليين» يستلزم السؤال عن سبب تحويل هؤلاء المستهلكين إلى اتجاه الاستراتيجية وتحديده.

ما هي الحلقة المفقودة من بيانات الاستراتيجية هذه؟ إنه مفهوم ما سيعنيه تحول مشتري الصنف Y. وبعبارة أخرى، ينبغي أن تُعَيَّن الاستراتيجية بدقة السبب الذي من أجله يولد المعنى الحالي للصنف الاستجابة المرغوبة، أو لماذا ستولد التغيرات التي تطرأ على معنى الصنف الاستجابة المطلوبة. فالحلقة بدءاً من النية إلى الصنف إلى العمل، تقدم اتجاهاً استراتيجياً أكثر اكتمالاً.

ربما كانت أكثر الطرق شيوعاً لجعل الاستراتيجية أكثر اكتمالاً هي تضمين الخطة بيان توضيح (انظر الفصل 2). ويُعدُّ هذا وصفاً موجزاً لمعنى الصنف أو لمعنى الصنف المنقح. أما صيغ كتابة بيان التوضيح فمتنوعة. إحدى الصيغ الشائعة هي تعريف الصنف بجملة واحدة مكتوبة من أجل المستهلكين المستهدفين (وليس إليهم):

من أجل (تهديف) صنفنا لا بد من بيان (مفهوم) (نقطة الاختلاف) التي تميزه.

المفهوم هو فكرة الصنف الرئيسية التي تجعله ذا معنى. ونقطة الاختلاف

هي كيف تختلف هذه الفكرة عن الأفكار ذات الصلة (المتعلقة بالأصناف المنافسة) وكيف تكون أكثر مصداقية منها. ويمكن وضع صيغ بديلة بدلالة منافع ذات معنى أو بدلالة أطر مرجعية معززة بأسباب التصديق (في مقابل الأصناف المنافسة).

ولتوضيح ذلك، لنعد إلى الهمبرغر. خطتنا هي مهاجمة الصنف المنافس الذي له قاعدة زبائن عريضة، وذلك بالتركيز على الذكور الشباب. لقد بينت أبحاثنا أن الذكور الشباب يفضلون شطائر الهمبرغر الفائقة الحجم. سوف يضع خط إنتاجنا مواصفات للشطائر الكبيرة. ولكننا نحتاج كذلك إلى تطوير عملية لتحديد الصنف في خطتنا التسويقية. ماذا يعني لمستهلكي صنفنا أن يتحولوا عن الصنف المنافس إلى صنفنا؟ إننا بالطبع قادرون على بيع شطائر كبيرة. والخطة الأفضل، على أية حال، هي تسويق صنف يساعد على اجتذاب الزبائن. ربما تشبه خطتنا التسويقية الشكل 3 - 1.

تحديد الصنف بفضل التخطيط التسويقي ذو معنى كبير. فهو يتيح لعملية التخطيط أن توجه أنشطة التسويق توجيهاً استراتيجياً واقعياً. نريد هنا أن ندرس تضمينات الاعتماد على قرينة التخطيط السنوي لصياغة معنى الصنف.

الشكل 3 - 1

تحديد الصنف المطور من خطة التسويق



لاحظ أن بيان التوضيح والصِّغ المتعلقة به تؤدي بالضرورة إلى وصف معنى الصنف المجرد جداً. يمكن أن يكون معنى الصنف واضحاً عند مستوى التجريد هذا، ولكنه لا يكون ملموساً إلى حدِّ كافٍ. إذ ليس هناك سوى فكرة الصنف العامة. ليس ما نريده هو أن تكون الفكرة ملموسة تماماً (لهذه المسألة إشكالياتها الخاصة سنراها في المقطع التالي). ولكن من الأفضل أن تكون الفكرة كما أشار إليها بيل بيكر Bill Backer «فكرة قابلة للتنفيذ»⁽¹⁾. الفكرة القابلة للتنفيذ هي تلك التي تحولت إلى بيانات ملموسة، من غير أن تحصر ضمن إجراءات خاصّة. تحديد الصنف بفضل التخطيط التسويقي يفتقر نموذجياً إلى قابلية التنفيذ هذه؛ وهو، مع كونه واضحاً، ما يزال مجرداً وشاملاً بصورة جلية.

لدينا مفهوم واضح لمعنى صنفنا من بيان التوضيح في الشكل 3 - 1. بيد أن هناك طرقاً عديدة أخرى يمكن السير فيها لتحقيق مزيد من التحديد للمعنى. فهل عبارة «جائع حقاً» تعني التَّصوُّر جوعاً أم مزاجاً معيناً؟ أم هل تنتمي إلى وضعية اجتماعية، مثل فتیان خارجون من منازلهم؟

يُعدُّ صكُّ الكلمات فيما يتعلَّق بتوضيح الصنف، بموجب هذه المقاربة، مسألة تحدُّ هامة. إذ من الصعب، عند مستوى تجريدي كهذا، معرفة الكلمة التي ينبغي اختيارها، وغالباً ما يبدو الاختيار عشوائياً. هنالك ضغوط عامة وشاملة لاجتذاب أكبر عدد من المستهلكين. ولسوء الحظ، إن ممارسة هذه الضغوط يمكن أن يكون ذا أثر مشط. فعبارات مثل «عندما تكونون جوعى حقاً» ربما تصبح «جوعى حقاً، أو في عجلة من أمركم».

وبموجب هذا المسار أيضاً، من السهل الانزلاق في كلام إداري بكلمات مثل «نوعية» و«موثوق» تتسلل بدون أي معنى واضح («همبرغر فاخر عندما تكونون جوعى حقاً»).

وفيما عدا ذلك، يكون حتى لأفضل الأوصاف التي تُضفي على معنى

الصّف بموجب هذه المقارنة حدود خفية في خطة التسويق. وعندما تُنجز الخطة تتعرض لأن تقبع بعيداً عن الأنظار. فالعديد من الناس المحتاجين لمعرفة معنى الصّف ربما لا يرون الخطة التسويقية أبداً.

تحديد الصّف بالإعلان

يمكن أن تكون مقارنة تحديد الصّف بطريقة أكثر وظيفية مما هي استراتيجية. تعني هذه المقارنة عادة أن تحديد الصّف يُخاطبُ أثناء تكوين الإعلان، وهذا بدوره يعني أن وكالة الإعلان غالباً ما يكون لها دور رائد. تعد مقارنة تحديد الصّف هذه، بطرق عديدة، الجانب المقلوب من مقارنة تحديد الصّف بالتخطيط التسويقي.

يجب أن تهتم الإبداعات الإعلانية بمعنى الصّف؛ إذ من الممكن عمل إعلان يُعرض المنتج ببساطة، ويعطي حقائق أساسية عنه، وربما يعرض صورة له. بيد أن أي شخص مبدع يعلم أن هذا ليس هو غياب أي تحديد للصّف. فالمعنى قد وصل بفضل هذا الأسلوب المختصر. فالإعلان هو ربط المعنى بالمنتج، وبذلك يكون مرتبطاً حتماً بتحديد الصّف.

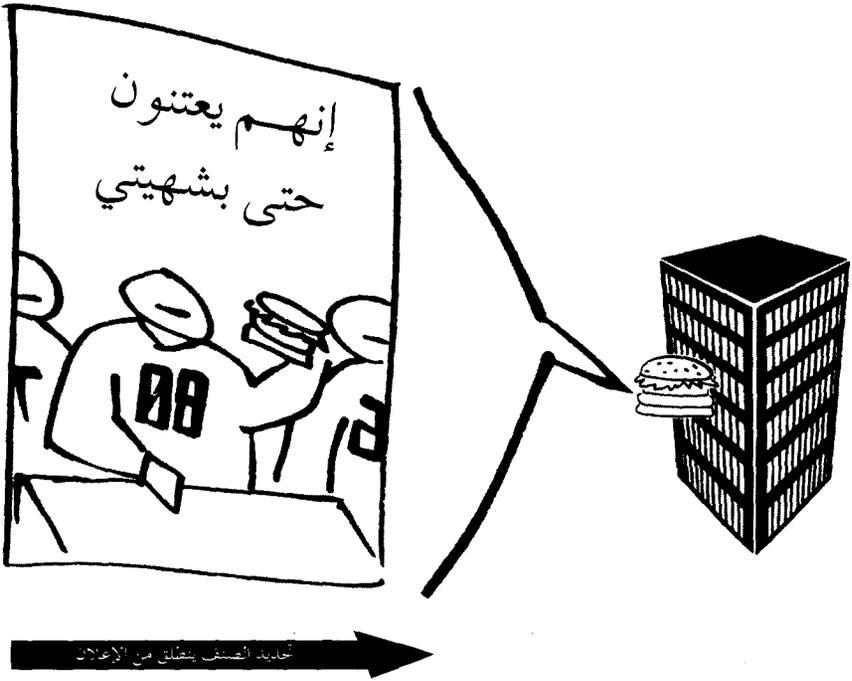
المسألة هي: هل يُستخدم صنع الإعلان لتحديد معنى الصّف؟ وهل تحديد الصّف ينجم عن الإعلان؟ أم أن تحديد الصّف يوجه الإعلان (كما هو الحال في تحديد الصّف بمقارنة التخطيط التسويقي)؟

لنعد إلى خط إنتاجنا لشطائر الهمبرغر الكبيرة. يمكن أن تمتنع وكالة إعلان أن الحملة تهدف إلى بيان أن شطيرة الهمبرغر تشبع أي شاب. من الأفكار الإبداعية إظهار لاعبي كرة قدم - لاعبو هجوم ضخام - يأكلون شطائر الهمبرغر، شيء ما يشبه الشكل 3 - 2. يمكن استخدام عدد من اللاعبين المعروفين بضخامة أجسامهم لتوليد هذا الاهتمام. وكذلك يمكن أن تبين تعابير وجوه اللاعبين أنهم جادون بشأن ملء بطونهم بالطعام. المعنى واضح: إذا ما أشبعتهم شطائرنا، فإنهم سيرضون عنك أيضاً.

ربما تعد الوكالة خطة اتصالات إعداداً جيداً ونسخة من البرنامج في صنع الحملة.

الشكل 3 - 2

تحديد الصنف المتولد بصورة راجعة عن الإعلان



تكمن الفرص في أن اللقطة الإبداعية (لاعب كرة القدم) الموجودة فعلاً في الإعلان سوف تؤثر في معنى الصنف. أي إن وصف معنى الصنف، في هذا السيناريو، سوف يتنبأ به المشاهد بفضل الاتجاه الإبداعي للإعلان، وليس العكس.

إضافة إلى ذلك، هناك وكالات عديدة تحب وصف معنى الصنف بحيث يرتبط بتنفيذ الإعلان ارتباطاً وثيقاً. فمثلاً، ترى وكالات عديدة معنى الصنف على أنه وعد للمستهلك. فأحد الإعلانات عن هاتف لاسلكي يعدُّ المستهلك بقوله «لهذا الهاتف خطة محكمة لتلبية حاجاتك للاتصال الهاتفي». يُعبر الإعلان نفسه الوعد، لذا يكون من الطبيعي أن يُنظر إلى معنى الصنف بوصفه وعداً.

على أية حال، يمكنك أن تلاحظ في مثال الهاتف هذا أنه في حين يقوم بدور جهاز تنفيذي للإعلان، فهو أجوف وخاوٍ عندما يصل الأمر إلى الصنف. فالإعلان يعدُّني بالخطة الصحيحة، ولكن ما هو معنى الصنف (الهاتف اللاسلكي) الذي يجعل الوعد صادقاً.

إن تحديد الصنف بالإعلان ليس مقصوداً على وكالات الإعلان. إذ إن أكبر ممارسيه هم في شركات يعتقد مديروها أن عليهم ألا يفكروا بمعنى أصنافهم حتى يروا الإعلان خلاقاً. هناك، في الواقع، تنفيذيون كبار جداً يردّدون اللازمة التالية: «كيف يمكن أن أعرف ماهية صنف حتى أرى إعلاناً عنه مناسباً؟ بعد ذلك أعرف».

ما هي تضمينات الاعتماد على تحديد الصنف عن طريق مقارنة الإعلان؟ الأمر الحاسم هو ضرورة أن يكون الإعلان جيداً. فإخفاق الإعلان يعني إخفاق الصنف. ومن ناحية أخرى، يمكن أن يولّد الإعلان العظيم صنفاً ذا معنى.

وإذا لم يومض برق الإعلان العظيم، على أية حال، فهناك حدود موروثه في تحديد الصنف بفضل مقارنة الإعلان. أحد هذه القيود قد لامسناه قبل قليل، وهو أن الإعلان الكثير، إن لم يكن إبداعياً، يكون تقليدياً وشكلياً. فهل نحن متأكدون من أن لاعبي كرة القدم هم مادة صنفنا حتى ولو جلبوا الانتباه بوصفهم مشهورين؟

ولنلاحظ، أيضاً، أن الإعلان هنا يجيء متأخراً في عملية التسويق. حتى

لو كانت الإعلانات تساعد على تعيين الصنف وتعريفه، فإنها ربما تكون متأخرة في وضع الصنف على المجالات الوظيفية الأخرى. فمن ناحية مثالية، ينبغي أن يساعد الصنف على توجيه عملية تصميم المنتج، وتوزيعه، وتسعيه، وفي قرارات أخرى. وربما يكون ذلك متأخراً بسلوك مقارنة تحديد الصنف بالإعلان.

لهذه المقارنة مشكلة عكسية تماماً كمقارنة تحديد الصنف بتخطيط التسويق. فهناك يمكن أن يكون وصف معنى الصنف مجرداً بجلاء، وغير قابل للتنفيذ بصورة كافية. أما بمقارنة تحديد الصنف بالإعلان، فالمعنى غالباً ما يكون ملموساً جداً. إنه محصور في مجموعة من الأمور التنفيذية. وكما يشير بيكر Backer، ينبغي فصل التنفيذ عن الفكرة الرئيسية. ومرة أخرى نسأل: «هل لاعبو كرة القدم ابتكار تواصل، أم أنهم يلتقطون بالفعل معنى الصنف؟» بمثل هذه المقارنة ربما لا نرى للصنف معنى أكبر وأغنى مما تظهر مجموعة معينة من الإعلانات.

مقارنة تصميم الصنف

إذا ما كانت هناك قيود عملية على مقارنة الصنف بوصفه جزءاً من تخطيط التسويق، تماماً كما أن هناك قيوداً عملية على مقارنة الصنف بوصفه جزءاً من عملية إعلامية، فكيف إذن نُقاربه؟ رأينا هو أننا بحاجة إلى طريقة ثالثة، تحتفظ بميزات المقاربتين الموجودتين وتتجاوزهما بطرائق ثلاث على الأقل. أولها، تركيز الصنف على المستهلك. إذ يبدأ من المستهلك، وليس بما تريده الشركة لاستراتيجيتها أو بكيفية تكون الإعلانات خلاقاً. وثانيها، أن تسفر المقارنة عن وصف لمعنى للصنف لا يكون مجرداً جداً ولا ملموساً جداً، وقابلاً للتنفيذ، ولكن ليس شاملاً بصورة واضحة. وتُظهر المقارنة كيفية ربط المعنى بالمنتج؛ إنها تسفر عن تصميم. وثالثها، أن تضمن المقارنة تنظيمًا كاملاً، لا يقتصر

فقط على التسويق أو التواصل، وذلك بفضل منهج الحوار الداخلي. وباختصار، الهدف هو تصميم مُركَّز على المستهلك يَجري إنجازه بعد حوار داخلي.

بؤرة المستهلك

تحديد الصنف هو جهد لجعل المنتجات أكثر دلالة للمستهلكين. والمكان المناسب للبحث عن مصادر محتملة للمعنى هو حياة المستهلك. ونعني بكلمة «حياة» جزءاً من خبرة المستهلك اليومية؛ إذ يحدث شيء ما، ثم يحدث أمر آخر، وأمر ثالث. ويمكن أن تحدث هذه الملاحظات خلال مدة طويلة أو في لقاء قصير. ويمكن أن تحدث في البيت أو في العمل (خصوصاً إذا ما كنا نبحث عن معنى لمنتجات العمل). أو ربما تشمل مجموعة أمكنة.

ولدى النظر إلى حياة المستهلك، فإنما نريد البحث عن خيوط سرّدية. فهناك أمور تحدث، ثم يُربط بعضها ببعض، وأخيراً تسفر عن نتيجة ما. من المفيد التفكير في هذا التتابع بوصفه قصة، أو مسرحية، أو فيلماً سينمائياً. فهناك مشاهد، وأحداث تُكشَف، والسرد ينطلق. ولكن لا بد من التذكر بأننا نشاهد حياة عادية يمثل فيها أعداد كبيرة من الناس (نسميهم مستهلكين أو زبائن).

في أية قصة ذات خيط سردي، يوجد قدر معين من التوتر الدرامي. إذ يمكن للأمور أن تنقلب في النهاية نحو الأفضل أو نحو الأسوأ. ولهذا عندما ننظر إلى حياة المستهلك بحثاً عن قصص، نجد ثلاث إمكانيات: (1) قصصاً تكون فيها نهاية الأمور حسنة، (2) قصصاً لا تُحلُّ عقدها، (3) وقصصاً خاتمتها ضعيفة. النوعان الأخيران من القصص أوسع آفاقاً لوجود إمكانية، دائماً، لجعل الأمور تنقلب نحو الأفضل. وتكون القصة، عادة، أكثر اجتذاباً للاهتمام إذا ما رأينا لها نهاية محتملة أفضل.

الأمر التي تؤثر في حياة المستهلك هي، بالتعريف، ذات معنى وصلة. والأمر التي تقود إلى نهاية أفضل قِيمةً أيضاً. وهكذا، فإن أية قصة نرى فيها إمكانية احتوائها على قيمة ذات معنى وذات صلة، تُعدُّ فرصة ممكنة لتحديد الصنف - إذا ما استطعنا ربط المنتج بهذه القيمة ذات المعنى وذات الصلة.

حكاية المستهلك المتعلقة بشطائر الهمبرغر؟ فلنجرب هذه الحكاية. «كان ذات يوم أب وأم وثلاثة أطفال صغار. أحب الأطفال أن يخرجوا إلى مطعم وجبات سريعة. لقد أحبوا شطائر الهمبرغر، ولكنهم يحبون في الواقع المقالي والمخفوقات من الشراب كاللبن مثلاً. وخير ما أحبوه هو أنهم استطاعوا أن يكثروا من الحركة والصعود والهبوط واللعب في المكان أثناء تناول وجبة الطعام دون أن يصرخ في وجوههم أحد.

الأب أحب الخروج أيضاً. من الممتع أن يكون المرء مع الأطفال وهم يمرحون. ويستطيع المرء أن يملأ بطنه بالهمبرغر ويتفاخر على الأطفال («شكراً لك، بابا»). وكل ذلك بمبلغ ليس كثيراً.

إلا أن الأم لم تكن سعيدة. فقد عارضت اقتراح الأب والأولاد الخروج لتناول وجبات همبرغر سريعة. فالطعام لم يجتذبها ولم توافق على ما أكلته الأسرة. وعندما عادوا إلى البيت كان مزاجها سيئاً وتقول لا أحد يتحسن طبخي».

كيف يمكن أن يكون لهذه القصة نهاية أفضل؟ ماذا لو أخذ الأب والأطفال الأم في عطلة بحيث تسترخي، والأسرة تفرح، ويستمتع بعضهم ببعض. ربما لا يكون الهمبرغر النقطة الأساسية. فالمعنى يكمن في الأسرة، وفي المرح، وفي استحسان الأسرة للأم واستحسان الأم للأسرة لاستمتاعهم بالمرح.

بموجب مقارنة تصميم الصنف، نركز على حياة المستهلك، ونبحث عن قصص نستطيع أن نضيف إليها معنى - معنى ذا صلة بالموضوع ويضيف قيمة

إلى حياة المستهلك. فإذا ما استطعنا أن نجد قصة جيدة، ونربط بمنتجاتنا قيمة ذات معنى وصاله، نكون قد حصلنا على نقطة الانطلاق للصنف.

التصميم كتعبير عن الصنف

هنالك دائماً نسخ عديدة من القصة ذاتها ومجموعات بديلة من الشخصيات (تماماً كما تخرج هوليوود Hollywood الفيلم ذاته عدة مرّات). إن دور القصة في مقاربة تصميم الصنف هو مساعدتنا على رؤية قيمة ذات معنى وذات صلة، وإعطائها صيغة ملموسة أكثر عن طريق ترسيخها في تجربة المستهلك الحياتية. ما زلنا بحاجة إلى جعل هذا المعنى أكثر ملموسية وقابلية للتنفيذ. إننا بحاجة إلى توضيح معالم كيفة التعبير عن المعنى بحيث يرتبط بالمنتج.

إن ما نحن بحاجة إليه هو تصميم للصنف. ليس التصميم كالتنفيذ تماماً، وليس مخططاً. إنه نظرة، وشعور، وإحساس يلتقط معنى هاماً. فلنفكر بمصممين مشهورين. هناك أشياء مختلفة عديدة بدءاً من الملابس حتى الطعام يمكن أن تُبرز رالف لورين Ralf Lauren. (نعم، يمكن أن يكون هناك همبرغر رالف لورين). رالف لورين تصميم يمكن فرضه على مزيد من الأشياء الكثيرة - وليس عَرَضاً أن يكون رالف لورين صنفاً. لا تظن، على أية حال، أن التصميم ينبغي أن يعني موضة راقية. فاستخدام خط معين تُكتب به كلمتا كوكا - كولا Coca - Cola على العلبة، أو صورة زجاجة الكولا لا يقلان عن كونهما صنفاً. ومرة أخرى، يمكن القول إن التصميم، ببساطة، يعبر عن معنى.

يمكن التعبير عن المعنى بطرق عدّة؛ يمكن التعبير عنه شفويّاً بالكلمات (والأصوات)، أو يمكن التعبير عنه بصريّاً بلوحات الصور، والصور الخيالية. كذلك اللمس والرائحة يمكن أن يعبرا عن المعنى، وإن كان ذلك مستقبلياً عندما يتعلّق الأمر بتحديد الصنف. حتى الإنترنت يتضمن إمكانية أن يصدر

الحاسوب رائحة فريدة عند نقطة مزج معينة مثلاً، (تماماً كما هو الحال مع لون RGB). وهكذا كلما واجه مستهلك شطائر همبرغر تُسَخَّن على الفحم، فإنه لا يحصل فقط على صور شفوية وبصرية فحسب، بل شمّية أيضاً - نفحة من شيء الهمبرغر على شبكة خارجية.

لدى التفكير بكيفية التعبير عن المعنى، من المفيد تقسيم التعبير الشفوي والتعبير البصري لإيلاء كل منهما قدرًا متساويًا من الاهتمام، ومن ثمّ للتمييز بين الطُرق الكبرى للتعبير عن المعنى الشفوي والمعنى البصري. مثل هذا التقسيم يبيّن فروقاً متميزة.

شفوي

- التسمية: إعطاء أسماء وصفية أو مجازية للمنتج والشركة لتبرز معنى (مثلاً: «لا أستطيع أن أصدق أنها ليست زبدة»).
- الكلمات: تنمية معجم من الكلمات تصبح مفردات ذات معانٍ خاصة (مثل: «إنها ذات حجم فائق»).
- الوصف: تأليف عبارات وتراكيب تحصر معنى فريداً (مثل: «طيب حتى آخر قطرة»).

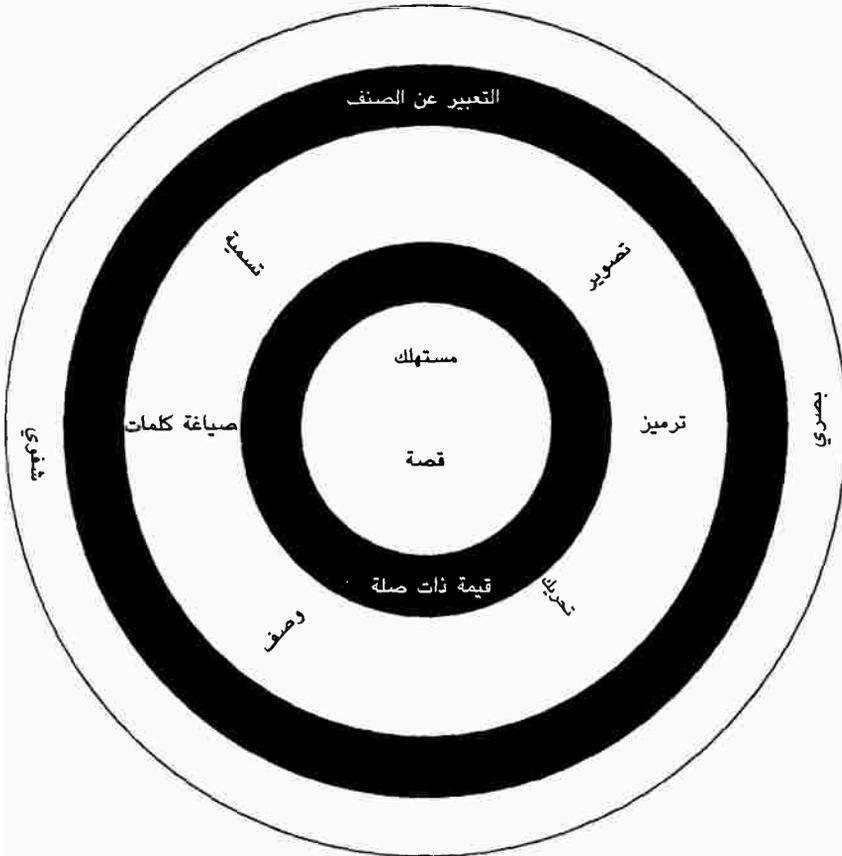
بصري

- التصوير: توضيح المعنى بصور فوتوغرافية أو برسوم لأشياء واقعية (مثل: «النقائق على الشبكة»).
- الترميز: الدلالة على المعنى بفضل صور، وتخطيطات أكثر تجريداً، بما في ذلك نوع الحرف (مثل: «كرة حمراء - بيضاء - زرقاء»).
- الحركة: إيصال المعنى بفضل تحريك وتشكيل الأشياء، كالرسوم المتحركة (مثلاً: «سقوط دبوس»).

إن الرسم التخطيطي المبين في الشكل 3 - 3 يجمع هذه العناصر معاً. بتحليل التعبير عن القيمة المركزية ذات المعنى وذات الصلة في أي من الصيغ، أو فيها كلها، نكون قد ابتكرنا تصحيحاً للصنف. ويمكن استخدام هذا التصميم كفكرة قابلة للتنفيذ يمكن أن تُبرَز بطرق عديدة. ويمكن استخدامها معياراً لتقييم جميع الاتصالات التسويقية (وهذه نقطة سنعود إليها). يُعدُّ التصميم معياراً يُلجأ إليه للتأكد أن معنى الصنف قد وصل إلى الآخرين.

الشكل 3 - 3

مخطّط تصميم الصنف



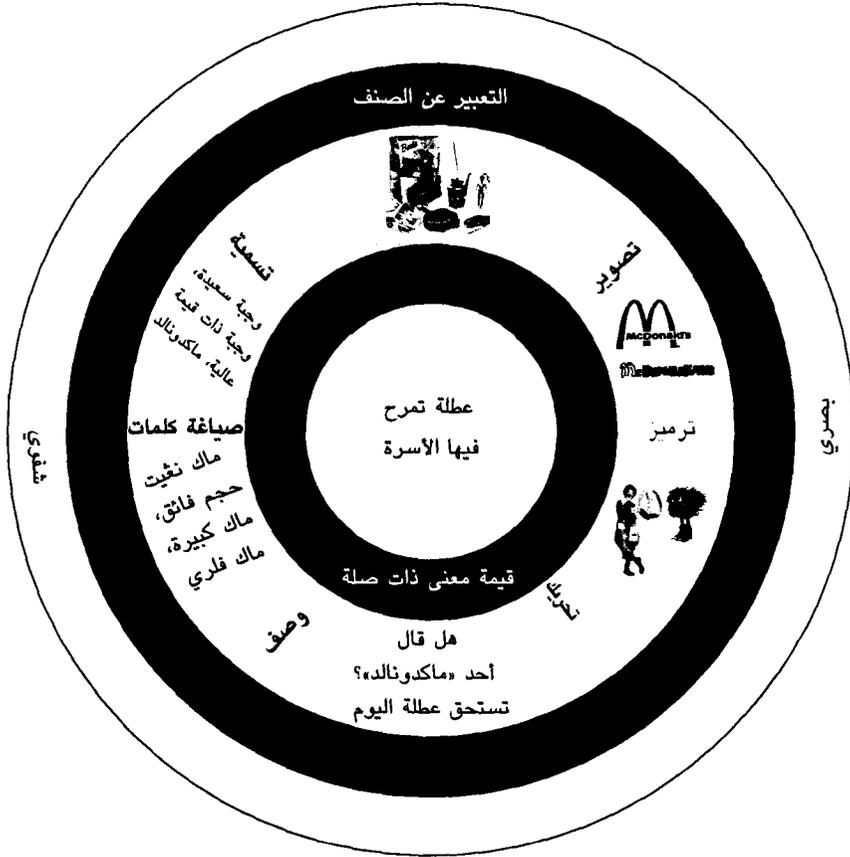
لنعد إلى حكايتنا حول الهمبرغر، والأم والأب والأطفال. إذا كانت القيمة ذات المعنى والصلة تكمن في عطلة تتمتع بها الأم وأسرتها، فكيف يمكننا التعبير عن هذا السيناريو؟ مع انحناءة تحية لتاريخ صنف ناجح جداً، يمكن أن يكون التصميم على النحو المبين في الشكل 3-4 (ليس قصدنا هنا الدخول في الموقف الحالي للصنف، بل التقاط التصميم الذي يعبر عن الصنف بدلالة القيمة الأصلية ذات المعنى والصلة). فالصنف ماكدونالدز مكون من صور شفوية وبصرية تعبر عن المعنى. يقدم الشكل 3-4 مفهوماً لهذا الترتيب بفضل جمع قطع مختلفة.

حوار

تحوي أية منظمة مجموعات عديدة، ولكل مجموعة علاقة بمنتج (منتجات) الشركة بطرائق مختلفة. بعضها يهتم بمعنى المنتج، بل بعضها يهتم به اهتماماً حماسياً عاطفياً؛ فالمهندسون في شركة تقنية، والمختصون في الطب في مؤسسة رعاية صحية، وهيئة التحرير في صحيفة، والأسرة في شركة خاصة، كلهم معنيون ومهتمون. لهذه المجموعات من الناس حكاياتهم الخاصة بهم وقيمهم المرتبطة بما يفهمونه من معنى للمنتج. فإذا ما عُولج معنى الصنف بمقاربة تستثني هذه المجموعات، فإنها سوف تتجاهل عملية تحديد الصنف لدى اتخاذهم القرارات، بل ربما يقاومون جهود تحديد الصنف بنشاط.

الشكل 3 - 4

تصميم صنف ماكدونالدز



من الأمثلة الجيدة على هذه الظاهرة مجموعات البحث والتصميم R & D في الشركة. فهذه المجموعات مكلفة بتنمية المنتجات، أي أنها مهتمة بالقضايا التقنية حول كيفية أداء المنتج. ففي حالة منتجات الرهان، مثلاً، ربما تُؤخذ مجموعة البحث والتصميم بواقعة أن تركيبة معينة تجف بسرعة أكثر من المنتج الحالي أو من منتج منافس. والواقع أن هذا ربما يمثل خرقاً هندسياً. إذ ربما يستنتج التسويق، من جهة أخرى، أن أفضل معنى استهلاكي للمنتج يدور حول احتفاظ الدهان بلونه «وكانه جديد» على مَر الزمن. فتأكيد أن الدهان يجف

بسرعة أكثر من سواه ربما ينحرف عن هذا المعنى عن طريق جعل الدهان يبدو أرخص ثمناً أو أنه يستخدم عرضياً فقط. وربما يرى المنخرطون في البحث والتصميم، على أية حال، هذا الأمر على أنه إخفاق في تقييد محاسن المنتج التقنية، وهذا ربما يدفع بهم إلى مقاومة التعاون مع جماعة التسويق.

من كبريات المشكلات في تحديد الصنف بفضل التخطيط التسويقي، أو بفضل الإعلان هو أن كلا المقاربتين تعالجان تحديد الصنف بوصفه مصدراً لمجموعة التسويق، أو لمجموعة الاتصالات الصغيرتين في الشركة. وهاتان المقاربتان يمكن أن تُسَعَّرَا الصراع مع المجموعات الأخرى في الشركة ممن يقاربون المنتج من منظور مختلف. لا بد من الانتباه إلى قضايا التواصل العامة مثل الهوية المشتركة عندما يحدث دمج بين الشركات. بيد أن مثل هذا التفكير الأوسع ليس هو المعيار، ولا يشمل بالتأكيد دوائر خلية أخرى في تحديد الصنف. تشعر مجموعة البحث والتصميم وسواها من المجموعات أن عليها أن تنافس التسويق للحصول على صوت عند اتخاذ القرارات بشأن المنتج. وبمثل هذه المقاربات، يحتمل أن يُنظَرَ إلى الصنف على أنه مجرد اهتمام ضيق لمجموعة التسويق أو مجموعة الاتصالات.

يعد منهج الاتصالات الداخلية مُكملاً لتصميم الصنف. إذ ينبغي أن يكون التصميم النهائي للصنف مركزاً على المستهلك. فلا بد، إذن، من أن يأخذ التصميم في الحسبان الدوائر الداخلية التي تُلحق معاني مختلفة بالمنتج. ومن ناحية مثالية، يمكن اعتماد هذه المعاني وإضافتها إلى المعنى الاستهلاكي للمنتج، أو جعلها منجمة معه، بوصفها صنفاً.

يتطلب إنجاز ذلك حواراً بين أعضاء المجموعات المختلفة والمستهلكين. إذ يمكن أن يكون المستهلكون، عملياً جزءاً من الحوار، أو ربما يمثلهم شخص آخر يستطيع أن يؤدي دور المشارك في الحوار نيابة عنهم.

يقدم دانيال يانكيلوفيتش Daniel Yankelovich فحصاً رائعاً لطبيعة

الحوارات بوصفها عملية تواصل⁽²⁾. ليست الحوارات مناقشات أو مباحثات. بل تمثل جهد الإصغاء بتعاطف إلى المجموعات الأخرى حيث تكون كل المجموعات على قدم المساواة، وبحيث توضح كل مجموعة ما تطرحه من افتراضات. ويعتمد كون عملية الحوار أكثر تفصيلاً أو أقل، اعتماداً على مستوى عدم الثقة بين المجموعات. فإذا ما كان هناك التزام عميق بمعنى المنتج الذي يعرف بثقافة معينة ضمن المؤسسة، فإن الأمر يتطلب عندئذ حواراً موسعاً يستغرق جلسات عديدة. أما إذا كان الحوار حول فحص معنى المنتج من وجهات نظر متعددة (بما في ذلك وجهة نظر المستهلكين) فإن جلسة واحدة أو جلستين تكفيان لمعالجة الموضوع.

النقطة الحاسمة هي: أنه لا يحدث التوجه إلى تحديد الصنف إلا بعد إنجاز عملية الحوار وبعد أن يكون كل فريق قد أوضح وجهة نظره واستمع للآخرين بروح من المودة والمساواة. وعند هذه النقطة تبدأ المفاوضات حول تصميم الصنف. وإن كان لا بد من تسويات فإنها تجري في إطار من التفهم التام لوجهات النظر المختلفة. فتحرر عملية تحديد الصنف من سوء الفهم وحروب الحلبة.

ربما تتطلب عملية تحديد الصنف حواراً قليلاً أو كثيراً. وفي كلتا الحالتين فإن المتوقع هو أن يكون تصميم الصنف أمراً تستطيع الشركة كلها أن تتفهمه وتتقبله. وفي حين ينبغي أن يكون تصميم الصنف مركزاً على المستهلكين، فإنه لا بد من إجراء تواصل داخلي. إن التفاوض بشأن معنى الصنف يجب أن يتجه، عندما تتاح الفرصة لتمثيل وجهات نظر الدوائر الداخلية في المعنى الاستهلاكي للصنف، نحو تأكيد وجوب تلافي اتخاذ القرارات التي من شأنها نسف الصنف في أذهان المستهلكين. وربما يكون المعنى النهائي للصنف، في مثال الدهان الذي ضربناه قبل قليل، على النحو التالي: «دهان يحتفظ باللون لأنه أسرع جفافاً ليثبت اللون».

التسويق المتكامل / الاتّصالات المتكاملة

تسفر مقاربتنا الثالثة لتحديد الصنف عن تصميم مركّزٍ على مستهلك أنجز بفضل حوار داخلي. لهذه المقاربة ميزات محددة تفوق ميزات تحديد الصنف بالتخطيط التسويقي أو بالإعلان. إنها تقدم مزيداً من التركيز الاستهلاكي عن حياة المستهلكين الفعلية وتحدّد الصلة بدلالة حياة المستهلكين بدلاً من الإشارة إلى صفات المنتج. إنها أكثر قابلية للتنفيذ لأنها تعبر عن المعنى بدلالة الصور الجوهرية العامة بدلاً من ترك هذا إلى التنفيذ الإعلاني. ومن المحتمل أن تكون متعاونة مع دوائر المنتجات الأخرى ضمن المؤسسة بدلاً من إثارة حروب الحلبة بين مجموعات التسويق والمجموعات الأخرى. فضلاً على وجود سبب إضافي أكثر إلزامية لدراسة مقارنة تصميم الصنف.

إن الطريقة التي يعلم المستهلكون بموجبها عن معنى الصنف للمنتجات، طريقة متغيرة. فالمستهلكون لا يُعلّمون بالمنتجات عبر وسيلة إعلام واحدة؛ فمن بين الطرق المحتملة مشاهدة المنتجات على شاشة التلفاز، والقراءة عن ترويجها في الصحف، وشرائها من المخازن. إذ يستخدم المستهلكون مصفوفة متزايدة من وسائل الإعلام ليحصلوا على المعلومات عن المنتجات. وكذلك يزداد الجمهور انقساماً عبر وسائل الإعلام. ويتوقع مزيد من المستهلكين الاتّصال بالمنتجات والشركات عبر وسائل غير إعلامية. ولهذا فإن تحدي المستقبل هو كيف يجري التسويق والتواصل بطريقة متكاملة بحيث لا يضيع الصنف في خضم كل هذا التعقيد.

تقدم مقارنة تصميم الصنف آلية لتحقيق التكامل. فكما هو مبين في الشكل 3 - 5 يستطيع تصميم الصنف أن يؤدي دور بروتوكول للاتّصالات مع المستهلكين. إذ إن أي اتصال يتبع التصميم سوف يتيح للمستهلك أن يرى معنى الصنف. أما عناصر تصميم الصنف المختلفة فتقوم مقام قاعدة الاتصال عبر أية وسيلة إعلام. وتتكامل الخصائص المحددة لأي اتصال مع الاتّصالات الأخرى عبر المعنى الشامل للصنف.

الشكل 3 - 5

التكامل بفضل تصميم الصَّنْف



تغيير الصَّنْف بمرور الزمن

ما زالت هناك قضية لا بد من تبييتها في الأذهان، ألا وهي: أن الصَّنْف أصبح على وشك التغيير. إذ ما عليك إلا أن تنظر إلى شطائر الهمبرغر وماكدونالدز حتى تقتنع. وبما أن تناول الطعام في المطاعم يتحول باضطراد إلى روتين يومي، فإن المستهلكين يجدون صلة بالصَّنْف أقل مما هي في الخبرة اللاطعامية. وهكذا فقد اضطر ماكدونالدز، عند كتابة هذه المطور، إلى إيلاء

مزيد من الاهتمام إلى المنتج الطعامي جاعلاً إيّاه أكثر سخونة وطازجاً. ومع ذلك، سيظل من سلسلة الأطعمة السريعة. هدفه تجاوز ذكريات نزهة الأسرة المرحّة ليجد صلة جديدة بالطريقة التي يطبخ بها الطعام ويُقدّم.

يُعدُّ تحديد الصنف عملاً «تدميراً إبداعياً» يغيّر معنى منتجات أكثر استقراراً نسبياً كلما تغيرت حياة الناس بمرور الزمن. وكلما تغيرت الأمور أكثر، ظلت أكثر على ما هي عليه. أما الذي يتغير فهو المعنى.

ملاحظات

1. Bill Backer, *The Care and Feeding of Ideas* (New York: Times Books, 1993).
2. Daniel Yankelovich, *The Magic of Dialogue* (New York: Simon & Schuster, 1999).