

الفصل الرابع

ابتكار الأصناف وإدارتها

أليس م. تايبوت وغريغوري أس. كاربنتر

Alice M. Tybout and Gregory S. Carpenter

تُعَدُّ الأصناف من أكثر مظاهر الأسواق الحديثة عالميّة. فلكل شركة في العالم، سواء كانت منافسة في الأسواق الاستهلاكية، أم لم تكن، هويّتها، واسمها، وشهرتها. مثلاً، غولدمان ساكس Goldman Sachs، وUSX، وكارغل Cargill كلها مركزة على عمليات «العمل - إلى - العمل» ولها أصناف يميّزها المشترون تماماً كما هي كوكا كولا Coca - Cola، ومرسيدس - بنز Mercedes - Benz معروفة لدى متهلكيها. وكل عمل له زبائن سواء بصورة مكشوفة أو متضمنة، له صنف بوجه أو بآخر. وبالمثل فإن كل مستهلك تقريباً يكون قد رأى، أو استخدم، أو اشترى أصنافاً، وله خبرة بالأصناف. وهكذا فإن الأصناف تؤدي دوراً هاماً في حياة المشتريين؛ فالأصناف تقدم وظيفة، وصوراً، وخبرات كما هو حال التايد Tide، ورالف لورين Ralf Lauren، وديزني Disney على التوالي.

لقد تطور إيصال أصناف القيمة إلى المشتريين بتغيير المستهلكين وتغير المنافسة. فعندما كانت المنافسة أقل جِدّة، كانت نوعية المنتج ومنتجات القيمة تقدّم بصورة متنوعة جداً لدرجة غير معروفة لدى معظم أسواق اليوم، مُنشئة

بذلك مجازفة للمستهلكين. فنوعية السيارات، ووجبات الطعام، وحتى القهوة قد تنوعت كثيراً. وفي مثل هذه الأسواق تكون الأصناف، مبدئياً، وسيلة للدلالة على مستوى ثابت من النوعية يتوقعه المرء من المنتج. فماكدونالدز، وهوليداي إن Holiday Inn وتويوتا Toyota غدت رموزاً لنوعية وقيمة ثابتتين. ومنذ أن أصبحت الأسواق أكثر تنافسية، وأصبحت نوعية المنتج أكثر تنافساً وثباتاً، تطورت الأصناف بحيث صارت تقدّم قيمة مختلفة. فقد غدت الحياة للعديد من المستهلكين، أكثر تعقيداً، وأصبح الزمن قصيراً جداً، وقائمة الأبدال مذهلة. وفي الوقت نفسه، أوجدت التقنيات الجديدة أسواقاً جديدة غير مألوفة، وأعادت تحديد الأسواق المألوفة وتعريفها. فالهواتف النقّالة، وهي أحدث التقنيات في سوق قديمة دامت قرابة قرن من الزمان، تتقدم بخطوات لا تُصدّق، مندمجة بالإنترنت، ودفعت بالمستهلكين إلى الاختيار بين تصاميم هواتف CDMA، TDMA، وiDen أو حتى GSM. وقدمت موتورولا Motorola ونوكيا Nokia على الفور معلومات قيّمة عمّا هو متوقع من منتجات معقدة سواها. تخدم الأصناف المستهلكين بتوفير الوقت، وضمان مستوى من النوعية، وبتبسيط الاختيار. ولكن الأصناف قد تطورت حتى أصبحت تعني أكثر مما يعنيه الصنف. ففي كثير من فئات المنتجات أصبح اسم الصنف، وليس المنتج، القاعدة الأساسية لتفضيل منتج على آخر. ففي صناعة السيارات، أسفرت العلامات المميّزة، والتنافس الشديد عن وجود منتجات متماثلة تقريباً، وأصبح اسم الصنف هو السمة الأساسية التي تميز ليكسوس Lexus عن تويوتا Toyota مثلاً.

تُترجم قوة الأصناف مع المستهلكين مباشرة إلى أرباح لمالكيها. وفي الواقع، أقام هاري سيلفرمان Harry Silverman، CEO of Cendant، شركته على افتراض أن الصنف هو الشيء الوحيد الذي يستحق أن يمتلكه المرء - وما سواه يمكن بيعه. يمتلك سيندانت Cendant أصنافاً متنوعة بما في ذلك ديز إن

Days Inn، وسوبر إيت Super 8، وهوارد جونسمون Howard Johnson، ورامادا Ramada، وستشوري واحد وعشرون Century 21، وكولدويل بانكر Goldweel Banker، وأفيس Avis. فعندما اشترى سيلفرمان Silverman كلاً من هذه الشركات، كان أول ما فعله بيع الموجودات إلى شركات راغبة في إدارة عمليات يومية (يوماً بيوم) من هذه الأعمال. فالسيارات تحطم، والمباني تحترق، أما الأصناف فتدوم، هكذا يعلل سيلفرمان الأمور. فلماذا يملك المرء موجودات تنخفض قيمتها إذا ما أراد امرؤ آخر امتلاكها؟ وبدلاً من التركيز على موجودات ملموسة، قضى سيلفرمان وقته وبذل طاقته في بناء أسماء أصناف وتوسيعها واستغلالها.

تولد إيمان سيلفرمان بقوة الأصناف بفضل التقييم الحديث لأئمن الأصناف في العالم World's Most Valuable Brands⁽¹⁾. تكشف نتائج عام 1998 لهذه الدراسة التي كانت تجرى سنوياً بأحد أصناف الإنترنت أن أئمن الأصناف، وهو كوكاكولا بلغت قيمته 84 بليون دولار أمريكي. هذا الرقم هو قيمة الصنف، فيما عدا بقية موجودات شركة كوكاكولا. وبالمقارنة، بلغ تمويل السوق العائدة لشركة هوم ديبوت Home Depot 88 بليون دولار أمريكي. فضلاً على أن النتائج أشارت إلى أن قيمة العديد من الأصناف العالمية العديدة الموطدة جيداً هي سبب أكثر من نصف تمويل الأسواق العائدة للشركات التي تمتلك هذه الأصناف. (انظر الجدول 4 - 1). وبصورة أكثر تحديداً، يمكن أن يُعزى 77٪ من قيمة السوق العائدة لشركة نايك Nike وبي أم دبليو BMW وأبل Apple، إلى قيمة هذه الأصناف، في حين تمثل 59٪ تماماً من تمويل السوق العائد إلى كوكاكولا قيمة هذا الصنف. ويدل إنفاق العديد من شركات دوت كوم dot.com إنفاقاً كبيراً في بناء أصنافها على استمرار قوة الأصناف فيما يسمى بالاقتصاد الجديد. وهناك العديد من أصناف الإنترنت الجديدة هذه (مثل، AOL، وYahoo! وAmazon.com) قد اقتطعت مليار دولار أمريكي من

أجل قائمة أصناف الإنترنت (أثمن الأصناف في العالم World's Most Valuable Brands). وحتى الآن، ما زالت قيمة هذه الأصناف منخفضة بالنسبة إلى تمويل الأسواق العائدة إليها. ومع ذلك، فقد دلت دراسة حديثة أجرتها كوربوريت براندنج Corporate Branding على أن قيمة الأصناف الإلكترونية ترتفع بسرعة على حساب الأصناف المعروفة ذات الشهرة مثل كوكاكولا وديزني Disney⁽²⁾.

نفحص في هذا الفصل كيف تُنشئ الأصناف مثل هذه القيمة. نبدأ بالتوسع في السؤالين التاليين: ما هو الصنف؟ كيف توجد الأصناف؟ ثم نلتف إلى فحص ثلاثة أنماط من الأصناف: الأصناف الوظيفية، والأصناف الصورية، والأصناف التجريبية. فندرس كيف يدار كل صنف إدارة مثلى، وكيف يُعزّز من خلال توسيعات الصنف. وأخيراً، نكتشف استراتيجيات ثلاث لتحديد الأصناف: مشتركة، أسروية، ومنتجاتية، ثم نربط هذه المقاربات البديلة بأنماط الأصناف.

الجدول 4 - 1
قيمة الصنف وتمويل السوق

صنف	صناعة	رأس مال السوق (بليون)	قيمة الصنف (بليون)
Coca-Cola	مشروبات	\$142,2	\$83,8
Disney	ترفيه	52,5	32,3
McDonald's	طعام	40,9	26,2
BMW	سيارات	14,6	11,2
Nike	سلع رياضية	10,5	8,1
Apple	حواسيب	5,5	4,3
AOL	برامج حواسيب	24,0	4,3
Ralph Lauren	ألصة	2,5	1,6
Yahoo!	برامج حواسيب	12,7	1,8
amazon.com	كتب	18,5	1,4

ما هو الصنف؟

مع أن هناك خبرة عالمية تقريباً في الأصناف، فإنها ما زالت غير مفهومة جيداً. فعندما يتساءل المستهلكون عن سبب شرائهم أصنافاً مثل كوكاكولا، ورالف لورين، ومرسيدس - بنز، فإن إجاباتهم تُظهر تَبَصُّراً قليلاً في جاذبية الأصناف. إذ يقول البعض: «طعم الكوكاكولا أفضل من طعم البيبي»، و«ملابس رالف لورين تناسبني أكثر، إضافة إلى أنها جيدة الصنعة»، و«سيارة مرسيدس - بنز متقنة هندسياً بصورة غير معقولة؛ وسوف تدوم إلى الأبد». ربما تكون هذه الأسباب حقيقية وربما لا تكون، ولكن قلة من المستهلكين يستطيعون التمييز بين أصناف المشروبات غير الروحية، ومعظم المستهلكين في الولايات المتحدة يحتفظون بسياراتهم لبضع سنين قصيرة. وبدلاً من اشتقاق القيمة من المنتج، يسعى المشترون غالباً ومراراً للحصول على مزيد من القيمة من الصنف، سواء كان كوكاكولا، أو رالف لورين، أو مرسيدس - بنز. ولكن ما هي تلك القيمة؟

الصنف، على أكثر المستويات الأساسية، هو اسم أو رمز أو علامة مقترنة بمنتج أو خدمة، يلحق به المشترون معاني نفسية. فالملاح في جَزَّة مادة كيماوية بسيطة هي كلوريد الصوديوم. وليس للمشتري سوى قرائن قليلة مع هذه المادة بقيت لديهم من ذكريات درس الكيمياء في المدرسة. أمّا ملح مورتون Morton، من ناحية أخرى، فربما يثير ذكريات الطفولة، وذكريات الحَبْزِ مع الأم، والموثوقية. وسوف يتذكر الكثيرون بسهولة أنه عندما «تمطر الدنيا، فإنها تنهمر». وبالمثل يُعَدُّ مشروبٌ غير روحي، حلّو، أسمر، فوار منتجاً يصعب تمييزه بصورة صحيحة في اختبار مُغْفَل. أما كوكاكولا، فهي أكثر من منتج. إنها صنف، تَبَيَّن أن المستهلكين يشعرون تجاهه بشعور عاطفي بحيث يقاومون أي جهد لتغييره، ويَعُدُّون ذلك مسألة مبدأ؛ وذلك ما عرفته

الشركة عندما طرحت في السوق كوكا جديدة. فبدون هذه القرائن وهذه العاطفة، لا يعدو كون الكوكاكولا ماء، وسكرًا، وبعض البهارات.

عدد القرائن ومجموعاتها التي يمكن إلحاقها بالمنتج لإيجاد صنف غير محدود. لندرس زجاجات الماء، على سبيل المثال، التي هي منتج بسيط آخر (رغم أنها أكثر تعقيداً بقليل من الملح). فصنف برير Perrier ينظر إليه على أنه فرنسي، بكل ما يتضمّن ذلك من دلالات: أوروبي، متطور، مكرر، وإن كان غالي الثمن. وصنف منابع بولندا Poland Springs، من ناحية أخرى (ومما يدهش تماماً أن برير Perrier تملك هذا الصنف)، قد حصل على معادلة صنعة من ميراث مَينَ Maine: شريف، مستقل، ذو سعر معقول. إن النظر إلى فئة منتجات أخرى يؤكد مدى المعاني التي تمتلكها الأصناف في الفئة نفسها. ففي مجال السيارات الرياضية، تقدم شركة تويوتا Toyota الموثوقة، والنوعية، والقيمة. وتقدم شركة BMW إثارة في القيادة، وأداء، وهندسة جميلة.

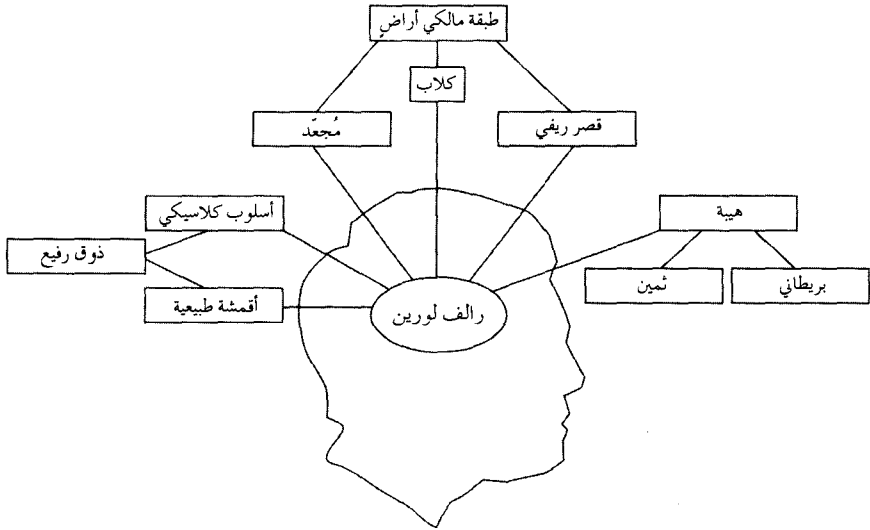
يمكن تمثيل الصنف بصرياً كشبكة من الأفكار أو القرائن في رأس المستهلك. ولنتأمل رالف لورين، على سبيل المثال. فمن خلال خط الموضة بولو Polo الذي أوجده، ابتكر تعبيراً حديثاً عن حياة الريف الإنكليزي، وطبقة مالكي الأرض وكل ما تتضمنه - حذقة، وتراث، وذوق رفيع، وتصريح مكبوح. هذه هي معادلة صنف بولو رالف لورين Polo Ralf Lauren الجوهريّة (انظر الشكل 4 - 1). وبالمقابل، نجد لصنف ملابس آخر هو جينزات ليفي الزرقاء Levi مجموعة مختلفة من القرائن: أمريكي، متمرد، ومُجَعَّد، وشاب. وهناك أصناف أخرى لها مجموعة قرائن أبسط من ذلك، ومع ذلك ربما لا تكون أقل قوة منها. وول مارت Wal-Mart هو أول وأسبق مخزن وأدنى أسعاراً من سواه. وشركة IBM ظلت معروفة لعقود من الزمن بكونها «الخيار الأمين» للحواسيب.

يمكن أن تكون قرائن الصنف ذات قيمة كبرى عند المشتريين. فالماء

يمكن الحصول عليه وبشمن بخس في معظم أنحاء العالم . أما كونه فرنسياً ، فالأمر أكثر صعوبة عند أولئك الذين لم يسعفهم الحظ ليولدوا فرنسيين . والعيش عيشة الريف الإنكليزي ليست محتملة لمعظم المشتريين ، مع أنها ليست مستحيلة . وبدلاً من مجرد تعبئة زجاجات بالماء ، أو صناعة ألبسة جميلة ، جعل Ralf Lauren و Perrier ما هو امتياز للقلّة القليلة متوفراً للكثيرين . ولهذا كوفئاً مكافأة لطيفة .

الشكل 4 - 1

قرائن المستهلكين لصنف رالف لورين



ولكي يكون للصنف قيمة ، ينبغي أن تصبح هذه القرائن جزءاً من حياة المشتريين . عندما يسير مستهلك في دكان بقالة ويرى كوكاكولا أو ملح مورتون Morton ، فإن لم يكن لمعادلة الصنف جاذبية قوية ، فلن يكون هناك صنف . إذ لا بد أن ترسخ معادلة الصنف في أذهان المشتريين ، مع أنها ابتكرت بفضل تصميم المنتج ، والإعلان ، والتوزيع ، وجميع الوسائل الأخرى التي تلامس فيها المؤسسة المشتري . وبدون ذلك يكون الصنف مجرد منتج ذو اسم لا معنى له .

لقد عبّر ستيفن كينغ Stephen King من مجموعة WPP، في لندن، عن الفرق بين الصّنف والمتج، على النحو التالي:

«المنتج شيء يصنع في المعمل، والصنف شيء يشتريه الزبون.
المنتج يمكن أن ينسخ بمنتج منافس، أما الصّنف فهو فريد.
والمنتج يمكن أن يصبح قديماً، أما الصّنف الناجح فلا زمن له».

كيف تبني صنفاً؟

من المفاهيم الخاطئة الشائعة أن بناء صنف ليس سوى تطوير إعلان ذكي يولد مجموعة مرغوباً بها من القرائن. مما لا شك فيه أن الإعلان يؤدي دوراً هاماً في بناء أصناف عديدة، خصوصاً تلك التي تسعى إلى إبراز فرق بينها وبين الأصناف المنافسة على أساس صورتها. على أية حال، لكي تنجح عملية بناء صنف، لا بد أن يكون له منتج، وسعر، وقناة توزيع لدعم الصورة المرسلة عبر الإعلان. إذ يُعدّ الإعلان أكثر مكونات خليطة التسويق مركزية فيما يتعلق ببعض الأصناف بالمقارنة مع سواها، وسنبحث ذلك بمزيد من التفصيل فيما بعد في هذا الفصل.

ولنفهم عملية بناء صنف فهماً أفضل، لننظر إلى صنف بُني من رسم كلمة «ساتيرن Saturn»⁽³⁾. كان هدف Saturn طموحاً تماماً: إذ سُجّن مفهوم Saturn بهدف أن تكون منتجاً من الدرجة العالمية، عربةً مدمجة مصنوعة في الولايات المتحدة الأمريكية لتكون رائدة في الجودة، والكلفة، وإرضاء الزبائن. فبدأت شركة Saturn بتصميم منتج قوي وتقديمه إلى السوق بسعر معقول. أما الجودة العالية فقد عبّر عنها بتقديم ضمانة مالية تُعاد إلى المستهلك خلال 30 يوماً أو 1500 ميل. وهذا الدعم للدعاء بأن Saturn منتج عالي الجودة كان هاماً، بل ربما كان ضرورياً، في ضوء تصور المستهلكين للشركة الأم «جنرال موتورز GM». على أية حال، لم تجعل Saturn، عن حكمة، الجوانب الوظيفية

للسيارة أساساً لتمييز الصنف عن سواه، مع أن السيارة قد صُمِّمت جيداً، وقُدِّمت قيمة كبرى.

سرعان ما عُرِفَت Saturn بأنها شركة سيارات أمريكية فريدة، سَوِّقت سيارات ليست تافهة، بل موثوقة. يمكن استخدام هذه القرائن لبناء صنف مبنِي على صورة السيارة. فالمستهلكون الذين يرون أنفسهم عمالين ووطنيين لا بد وأن يَنشُدُوا إلى اختيار سيارة Saturn على أنها وسيلة لإيصال هذه القِيَمِ إلى من هم حولهم. ومما لا شك فيه، أن Saturn قد اجتذبت كثيرين من أمثال هؤلاء المستهلكين، ولكنها قاومت إغراء بناء صنفها على هذه الصورة.

وبدلاً من ذلك، بنت Saturn صنفها حول تبصُّرٍ جوهري يتعلَّق بالمستهلكين الأمريكيين. فقد أدركت أن شراء سيارة يعد تجربة غير سارة لدى معظم المستهلكين، كما هو حال معظم المعاملات مع تجَّار السيارات. أما Saturn فقد سعت لتغيير ذلك كله. كان جوهر فكرة Saturn هو دعوة الزبائن إلى إقامة علاقة مع شركة سيارات تعاملهم كأصدقاء - باحترام وإجلال. ومن المحزن أن كثيراً من الناس يرون أنَّها فكرة غير إبداعية ولا جديدة في عالم صناعة السيارات. إلا أن Saturn، خلافاً لخبرة بيع السيارات المألوفة، أحدثت بيئة تَبْضُعُ مبهجة. فقد أحيط مستشارو المبيعات المأجورون، الذين استدعي معظمهم من خارج صناعة السيارات لتجنُّب تكتيكات البيع التقليدية الخالدة، بالمعلومات اللازمة بصورة جيدة، فكانوا ذا عون حقاً. فقد ألغت سياسة الشركة في تثبيت السعر المساومة المقيمة على السعر، وقُلِّصت قلق المشتري بشأن احتمال أن يدفع أكثر من اللازم بسبب كونه مفاوضاً ضعيفاً. وإذا ما لزم الأمر تذكير الزبائن، كان التجار يدعون الزبائن إلى حفلة شواء لحم، ونزهات لمشاهدة لعبة بيسبول baseball لتسليتهم أثناء صيانة السيارات أو غيبتها. فلقاءات مالكي سيارات Saturn برعاية تاجر، والقيام برحلات إلى معامل Saturn على حساب البائع جعلت خبرة امتلاك سيارة Saturn خبرة شخصية.

أدى الإعلان دوراً حاسماً في جذب الانتباه إلى شخصية الشركة كما بدت في الذين ابتكروا الصنف واشتروه. فقد صورت إعلانات مبكرة الموظفين وهم يتحدثون عن مجيئهم معاً لبناء ثقافة Saturn وبناء الكبرياء التي أحسوا بها لدى رؤيتهم أول سيارة Saturn تخرج من خط التجميع. وحوّلت إعلانات لاحقة الانتباه إلى الزبائن وعواطفهم تجاه سياراتهم. كان الذين اقترنوا بالمنتج مركزيين، في جميع الإعلانات، أكثر من المنتج نفسه. ولخص الإعلان المفهوم المركزي الذي يبرز أهمية صنف Saturn بالسطر الملحق التالي: «شركة مختلفة، وسيارة مختلفة».

فهل بنت Saturn منتجاً رائداً في الجودة، والكلفة، وإرضاء الزبائن؟ نعم. إلا أن ذلك الوصف يخفق في التقاط جوهر الصنف الذي حفّز قرابة 100000 مالك من أماكن بعيدة مثل ألاسكا Alaska لقيادة سياراتهم إلى سبرنغ هيل Spring Hill موطن شركة Saturn لزيارة المصنع في يونيو (حزيران) 1994. وقد تزوج اثنان ممن كانوا ضمن القادمين أثناء تلك الزيارة، وزّف رئيس الشركة العروس إلى عريسها بنفسه.

الجواب عن السؤال: «كيف تبني صنفاً؟» هو جواب معقد. إذ تُوجّه عملية بناء صنف برؤية التوضيع المرغوب به (انظر الفصل 2)، وتتكمل بجميع القرارات المتعلقة بخليطة (مزيج) التسويق. ربما تختلف الأهمية النسبية لعناصر مزيج التسويق المختلفة، بوصفها وظيفة من وظائف نموذج الصنف الذي تأمل الشركة بإيجاده. فلو رغبت شركة Saturn أن تُوجد صنفاً وظيفياً، لكان التركيز على إيجاد قرائن مبنية على الصفات المادية للسيارة وعلى المنافع التي يمكن أن تقدمها هذه الصفات. ولو كان الهدف بناء صنف صوري، لكان هناك تأكيد أكبر على إبداع شخصية للسيارة عبر الإعلان ووسائل الاتصال الأخرى.

اختارت شركة Saturn ابتكار صنف تجريبي. وهذا يتطلب تصميم منتج قوي وتسعير عادل. وقد كان للصنف شخصيته، بلا ريب - ذلك الشخص

المفكر، الودود، غير المتكبر، لكنَّ القرائن المركزية لم تكن مرتبطة بالسيارة، بقدر ما هي مرتبطة بالخبرة الكبرى، خبرة امتلاك سيارة Saturn، وبالعلاقة التي شعر بها المالكون مع الشركة. سوف ندرس في القسم التالي هذه الأنماط الثلاثة من الأصناف وكيف تُدار بتفصيل أكثر.

أنماط الأصناف

الأصناف الوظيفية

يشترى المستهلكون الأصناف الوظيفية لتلبي حاجاتهم الوظيفية - لغسل ثيابهم، أو لإزالة الألم، أو لنقل الأسرة. يتعلّق العديد من قرائن المستهلكين بهذه الأصناف، كما يتوقع المرء، بالصفات المادية وبالوظائف الأساسية للمنتج. ترتبط الأصناف الوظيفية الناجحة ارتباطاً وثيقاً في أذهان المشتريين بفئات منتجات معينة تشترك غالباً مع أصناف أخرى من الفئة ذاتها بالعديد من القرائن. فالتايد Tide، مثلاً، يعد مرادفاً تقريباً لثياب نظيفة. وفيما عدا تخديم الحاجات الأساسية، تختلف أصناف وظيفية عديدة عن منافساتها من الأصناف التي تقدم معظم الوظيفة ذاتها إن لم يكن كلها، بتقديم أداء متفوق أو توفير فائق.

أداء متفوق

تُعَدُّ أصناف آلات جيليت Gillette للحلاقة: MACH 3، وAtra، وSensor، وTrac II أصنافاً وظيفية. ترتبط جيليت بقوة بفئة الحلاقة الرطبة، وبوظيفة المنتجات المنتمية إلى تلك الفئة: تقديم حلاقة ناعمة مريحة. وعندما طرح كل صنف من أصناف جيليت جرى توضيحه بوصفه يؤدي أداء متفوقاً على أداء الأصناف السابقة له. إذ يدعي صنف MACH 3 الحالي بجهازه ذي الشفرات الثلاث أنه يعطي أنعم وأزيج حلاقة. ويمكن أن يكون لدى المستهلكين مزيد من القرائن العامة يلحقونها بمنتجات جيليت للحلاقة. فمثلاً، يمكن أن ينظر إلى

صنف MACH 3 على أنه ذكوري وذو آفاق مستقبلية، لكنه أولاً وقبل كل شيء جهاز حلالة. أوجدت جيليت موقعها بوصفها شركة حلالة رائدة، واحتفظت بهذا الموقع بفضل استثمار بالغ في البحث والتصميم R & D.

كذلك المنظفات مثل Tide (الولايات المتحدة الأمريكية) و Ariel (أوروبا) تُعدُّ أصنافاً وظيفية قوية تنافس على أساس الأداء المتفوق. يقترن التايد Tide والأريل Ariel اقتراناً وثيقاً بفئة المنظفات، ويكافح هذان الصنفان لتميُّزاً عن سواها من المنظفات عن طريق تقديم أنظف غسيل. وتركز P & G، مثلها في ذلك كمثال جيليت، موارد كثيرة على تحسين هذه الأصناف للاحتفاظ بموضعها الريادي في فئة المنظفات.

تُعدُّ أصناف عديدة من أصناف العمل - إلى - العمل أصنافاً وظيفية. هناك مثالان كلاسيكيان على ذلك هما شركة IBM وشركة Caterpillar (لصناعة آلات لعزق التربة وحراثتها). بنَّت الشركتان أصنافاً فائقة باستخدام خدمة الزبائن قاعدةً لخلق أداء متفوق. وعندما دخلت IBM السوق، ركَّزت شركات منافسة مثل RCA على صناعة حواسيب أكبر وأسرع، وطرحَت منتجات بدَّت حواسيب IBM. لقد أهملت خدمة الزبائن نسبياً، على أية حال. ونتيجة لذلك عانى الزبائن من عطالة كبيرة أثناء مواسم العمل.

عالجت شركة IBM هذه القضية بتقديم خدمة رائعة للزبائن. فعزَّزت هذه الخدمة أداء المنتج عن طريق زيادة مدة عمل الحاسوب. لقد أوصلت شركة IBM عبر الإعلان الفائدة التي هي أكثر تجريداً، والثقة التي أولاها الزبائن للجهاز الذي اشتروه من IBM، بإظهار وسادة كتب عليها بيان يُعرِّف بـ IBM. وكان نص العبارة ببساطة على النحو التالي: «ما يريده الناس من الحاسوب نوم ليلة هادئة». وهكذا ولد خيَّارُ الأمان.

كما أن محراث كاتربلر Caterpillar اجتذب مجموعة وفية وفاء لا يصدق من المستخدمين بفضل استراتيجية مماثلة. ففي الوقت الذي تقدم شركات

منافسة مثل كوماتسو Komatsu أداء أكبر أو سعراً أدنى، تقدم شركة Caterpillar خدمات لا تُضاهى عن طريق تقديم قطع غيار. فإذا ما تعطل محراث Caterpillar في أي مكان من العالم، فإن الشركة توصل القطع اللازمة خلال 48 ساعة. الأداء مهم جداً للشركات التي تمتلك آلات عزق التربة وحراثتها، ولكن أفضل الآلات أداء وأرخصها ثمناً تعد كتلة ميتة إذا لم تتوفر قطع الغيار. الكلفة مهمة، لكن الإنتاجية جوهرية. لقد أثبتت آلة كاتربلر Caterpillar، للزبائن إنتاجية جيدة بواسطة الخدمة الرائعة. أما الأجهزة الأخرى، مهما كان منظرها جذاباً، فإنها تحمل مجازفة كبيرة. وهكذا، بنت كاتربلر Caterpillar صنفها، كما فعلت شركة IBM، على التأكيد بأنه يمكن تحقيق الأداء المتفوق بطرق مبتكرة عديدة بفضل توسيع مدى التفكير إلى ما وراء المنتج.

توفير فائق:

هنالك مقارنة بديلة لتفريق صنف وظيفي عن سواه، وهي كيفية أداء الوظائف الأساسية المقترنة بفئة المنتج أداءً اقتصادياً. ويمكن تحقيق التوفير الفائق بفضل توفير الزمن وتقليص المشاحنات أو توفير المال. فماكدونالدز صنف وظيفي يقدم وقرأً فائقاً. إذ عندما يقول امرؤ: «ماكدونالدز» يفكر المستهلكون بـ «طعام سريع» و«قيمة جيدة». أما الذين يفكرون بالمذاق الفائق فهم قلة قليلة. يعرف صنف ماكدونالدز في جميع أنحاء العالم على أنه مصدر لوجبة سريعة، رخيصة، ساخنة، معروفة مسبقاً، وخالية من الشجار. يُنافس صنف ماكدونالدز ببذله لإرضاء شهية المستهلكين بصورة أكثر استمرارية وسرعة من أية وجبات سريعة أخرى. وكذلك ديل كمبيوتر Dell Computer يُعد صنفًا وظيفياً يقدم وقرأً فائقاً بفضل جعل عملية شراء الحاسوب سهلة وقليلة التكاليف. إن الاحتفاظ على موضع صنف وظيفي يقدم وقرأً فائقاً يتضمن نظام تشغيل رائع. (انظر الفصل الأول حول التجزئة والاستهداف في هذا المجلد للاطلاع على بحث هذا النظام وسواه).

ترتبط الأصناف الوظيفية بالمستهلكين عن طريق مساعدتهم على تحقيق أهدافهم المتعلقة بالحاجات المادية، كالحاجة إلى الطعام، أو المأوى، أو الصحة، أو الأمان. ولما كان المستهلكون يختلفون في تركيزهم على هذه الحاجات، وفي مقدرتهم على دفع أثمان المنتجات، فإن الأصناف الوظيفية التي تركز على الأداء الفائق، وتلك التي تركز على التوفير الفائق، كليهما يمكن أن ينجحا في فئة المنتج. إذ ربما يجذب بعض المستهلكين الشفرة التي توفر حلاقة أكثر نعومة وراحة من سواها، في حين يفضل آخرون الصنف الذي يؤدي وظيفته بكفاءة ولكنه أرخص ثمناً.

إدارة الأصناف الوظيفية

يتطلب بناء أصناف وظيفية، كما يشير البحث الجاري، تركيز المصادر إما على المنتج (لأداء فائق) أو على عنصري المكان والسعر في مزيج التسويق (لتوفير فائق). يُعد دور الإعلان واحداً من عناصر تعزيز الرابطة بين الصنف وفئة المنتج وبيان ما يجعل الصنف متفوقاً على المنتجات المنافسة. ليس الإعلان بحد ذاته أساس التمييز كما هو الحال مع الأصناف التصويرية.

ولكي تحتفظ الأصناف الوظيفية بموضع قوي في السوق، لا بد لها من أن تربح السباق في تقديم أفضل وظيفة أو أدنى كلفة أو كليهما. في كثير من الأمثلة يعني تحيين الأداء أن يقوم الصنف بوظيفته الحالية بصورة أفضل. وهكذا فإن ماكينات جليت تطورت من ماكينات ذات شفرة واحدة، إلى ذات الشفرتين ثم إلى ذات الشفرات الثلاث، ومع كل شفرة إضافية تزداد نعومة الحلاقة دون أن تعرض الراحة للخطر. وفيما يتعلق بأنصاف الموصلات، كانت شركة موتورولا دائماً ترفع الجودة، حتى أصبحت تنتج منتجات تلبي معيار ست سيغمات من الجودة.

لقد أصبح الاحتفاظ بنقطة اختلاف، على أية حال، أمراً صعباً بصورة مطردة. إذ إن دورات حياة المنتجات تزداد قصراً لأن المنتجات المنافسة تقلد أي منتج في الأداء أو في ميزة التوفير اللذين تبتكرهما الشركة بسرعة نسبياً. وقد اتخذ التقليد في السنوات الأخيرة شكل البطاقة الخاصة أو أصناف «المخازن». إذ يتعاقد بائعو التجزئة، الذين يتمتعون، بفضل احتكاكهم بالزبائن، بفهم عميق لرغبات هؤلاء الزبائن، مع الصانعين لإنتاج نسخ من المنتجات الشعبية تحمل اسم بائع التجزئة بدلاً من اسم الصانع. وتقدم أصناف البطاقة الخاصة، في فئات عديدة، جودة مماثلة لجودة الأصناف القومية، ولكن بسعر تجزئة أدنى. وبعض منتجات البطاقة الخاصة مثل President's Choice Decadent Chocolate Chip Cookies تُعد ذات جودة أعلى من جودة كثير من أصناف الصانعين، وإجمالاً تمثل أصناف البطاقة الخاصة زهاء 15٪ من مبيعات المخازن الكبرى في الولايات المتحدة، و36٪ من مبيعات المخازن الكبرى في بلدان مثل المملكة المتحدة. وفي بعض الفئات، تمثل أصناف البطاقة الخاصة في المملكة المتحدة مثل Mark & Spencer 80٪ من المبيعات.

الاستراتيجية البديلة هي الابتكار عن طريق إضافة وظيفية جديدة للصفة. فمثلاً، يمكن لشركة جيليت أن تعدل MACH 3 ليس فقط لتعطي حلاقة ناعمة ومريحة، بل لتتشر مادة واقية للبشرة. مثل هذه الاستراتيجية ربما تكون مماثلة إلى مقاربة P & G في الجمع بين الشامبو والمكيّف في صنفها Pert Plus. ومن ناحية جوهريّة، يُطوّر صنف جديد بحيث يجمع وظيفيّة كانت في السابق مقترنة بفتي إنتاج منفصلتين أو أكثر.

ربما يكون توسيع الوظيفة استراتيجية جذابة في ضوء اتجاهات المستهلكين العديدة. إن صورة الأدوار التي يؤديها المستهلكون مشوشة (مثلاً، يأخذ الوالدان أطفالهم في رحلة عمل ويسيران عملهما عن طريق هاتف خلوي في الوقت الذي يشاهدان فيه لعبة كرة قدم لابنتهما) وكثير من الزبائن يفيدون

بأنهم يعانون من «جذب الزمن». وهكذا فإن المنتجات التي تساعدهم على التعامل مع هذه المتغيرات ربما تكون أفضل قبولاً لديهم. وهناك منتجات جديدة مبنية على التقنية، مثل هواتف سمارت Smart وبالم Palm VII، تقوم على افتراض أن ما يحتاج إليه الزبائن هو ازدياد وظيفية المنتج الواحد. ويظل التحدي، على أية حال، أحد عوامل الاحتفاظ بأية ميزة تنافسية يجري ابتكارها. فهناك الآن أصناف متعددة من هواتف سمارت و PDA. فضلاً على وجود مجازفة بأن يشعر المستهلكون بأنهم غُمرُوا أو أُرْعِبُوا بمنتجات تبدو أكثر ذكاء من المستخدم.

ومع ذلك، هناك استراتيجية أخرى لتنمية صنف وظيفي هي توسيع نطاق الصنف إلى فئة منتجات جديدة. وتقول الحكمة التقليدية إن توسعات الأصناف يجب أن تتضمن فئة جديدة وثيقة الصلة بالصنف الجوهري بحيث يبدو التوسع مناسباً. ويتضمن ذلك فيما يتعلق بالأصناف الوظيفية أن تشمل التوسعات فئات المنتجات ذات المعالم المماثلة أو التي لها صلة بالحاجة ذاتها أو الوظيفة نفسها على أكثر من صعيد مجرد. وهكذا فإن MACH 3 ربما تقدم، بصورة مناسبة، آلة حلقة نسائية أو خطأً من كريمات وهلاميات gel الحلاقة. وبالمثل، يمكن لشركة تايد Tide أن تطرح خطأً من منتجات معالجة البقع للغسيل ومحلات الغسيل والتنظيف والكوي. على أية حال، سوف تخفق أية توسعات تتناقض مع القرائن الجوهريّة، أو التي تُبنى على قرائن أكثر محيطيّة، ومن ثمّ تسبب للصنف الأساسي ضرراً بالغاً. فعلى سبيل المثال، كان توسيع وظيفة الكشط المقترنة بوسائد التنظيف SOS إلى وظيفة تنظيف النوافذ SOS Glassworks غير مناسب البتّة.

الأصناف الصُّوريّة

الأصناف الصُّوريّة تُوجَد قيمة بفضل إبراز صورة، من حيث المبدأ. وفي حين أن هذه الأصناف يمكن أن تُقام على منتج استثنائي، تُميّز هذه الأصناف عن منافساتها، لأن المشتريين يرون أنها تقدم مجموعة فريدة من القرائن أو تقدم

صورة فريدة. تُبتكر الأصناف الصُّوريَّة غالباً في فئات حيث تكون المنتجات غير مختلفة نسبياً أو حيث يكون من الصعب تقييم الفرق في الجودة (أي: الخمر الصافية، أو المنتجات الدوائية، أو الخدمات الاستشارية)، أو حيث يكون استهلاك المنتج واضحاً بجلاء للآخرين (أي: السيارات، والأحذية، والملابس والمشروبات الكحولية). في مثل هذه الظروف، فإن الصور المرفقة بالصنف تضيف قيمة بدلالة تمييزه من الأصناف الأخرى أو بفضل قيامها بدور «شارة» تُعلم الآخرين بعضوية مجموعة ما أو بإنجازات معينة. وفي أي الحالتين، إن ما يحدد فرادة الصنف ويبدع الرموز التي يثمنها المشترون عالياً هو مجموعة الرموز الملحقة بالصنف. وهناك بعض الأصناف تبدأ بوصفها أصنافاً وظيفية ربما تتطور إلى أصناف صُّوريَّة إذا ما بُذلت جهود لجعل المعالم الوظيفية أكثر تجريداً وربطها بغايات مستهلكين مشحونين بمزيد من العواطف.

لقد أخذت الوظيفية الصُّوريَّة تزداد أهمية لأن التنافس في أسواق عديدة قد ألغى الفروق ذات المعنى بين المنتجات. ففي السيارات والهواتف النقالة، مثلاً، أصبحت الموثوقية، والديمومة، والأسعار، وحتى النماذج أكثر تشابهاً. وبسبب الافتقار إلى المقدرة على تمييز الفروق، قام المستهلكون بتخفيض الأسعار؛ ورداً على ذلك، التفتت المؤسسات إلى الصورة والمنظومة الواسعة التي تقدمها خيارات مقارنة تحديد الصنف هذه. يمكن إيجاد الأصناف الصُّوريَّة بطرق عدّة - بإضافة معالم منتجات تثير صوراً، أو تنشئ علاقة عاطفية مع المشتريين؛ أو بقرن الصنف بأنماط معينة من المستخدمين؛ أو بحملات إعلانية ذكية. إضافة إلى أنه بالإمكان بناء الأصناف الصُّوريَّة لمنتجات عمل - إلى - عمل وخدمات عمل - إلى - عمل، وخدمات وخدمات استهلاكية.

الأصناف المبنية على المعالم

تُبدع بعض الأصناف صورها باستخدام معالم منتجات متميزة لإيجاد

صور مجازية. من الأمثلة الكلاسيكية على مثل هذا سيارة مازدا مياتا Mazda Miata الرياضية. إذ تمثل الأصناف البريطانية، MG و Triumph للعديد من المشترين السيارة الرياضية النموذجية لهم. وقد كان لتصميم السيارات، والإحساس بالسرعة لدى قيادة إحداها، وحتى صوت العادم أثرٌ قوي في رأي المشترين في السيارة الرياضية المثالية. صُمِّمت سيارة مازدا مياتا Mazda Miata لالتقاط الصور المجازية المقترنة بسيارة MG وسيارة Triumph الرياضيتين. فمثلاً، قامت شركة مازدا Mazda باختبار (100) من أنظمة العوادم المختلفة بغية إعادة إيجاد صوت السيارات الرياضية البريطانية. كلها صُمِّمت لتعمل جيداً، ولكنّها كانت تختلف في الصوت الذي تولده. وكانت الغاية هي تعرّف النظام الذي يمكن أن يعيد توليد صوت Triumph/MG. ولإعادة توليد الشعور بالقيادة غُيِّرت عدادات السرعة في سيارّة مياتا Miata بحيث تحاكي الإحساس بالسرعة المقترن بسيارات Triumph/MG الرياضية. وبوجه الإجمال، قامت مازدا Mazda باتخاذ قرارات تصميم منتجات واسعة التنوع لإثارة صورة السيارّة الرياضية البريطانية إثارة جماعية.

ومثال آخر على بناء الصورة القائمة على المعالم هو أفران مطابخ فايكنغ Viking. ونتيجة للتنافس الشديد، توفرت أفران مطابخ جميلة بأسعار ذات مجال واسع. كل هذه الأفران تولد حرارة بطريقة كافية ومناسبة وموثوقة لتطبخ جيداً. لا تختلف أفران فايكنغ Viking في هذا المجال. إن ما يميّز أفران فايكنغ Viking هو تصميمها حسب طراز المطاعم. فهي من الفولاذ الذي لا يصدأ وليست مدهونة أبداً، وإن كان هناك دهان فهو على جزء يسير من سطوحها. وهي ذات مظهر صناعي ومسعّرة بسعر مغرٍ لا يكاد يزيد على أثمان كتب الجيب التي يشتريها المستهلكون. لاقت أفران فايكنغ نجاحاً هائلاً. ومن المفارقات أن الذين يشترون أفران فايكنغ وغيرها من الأفران ذات السعر الاستثنائي لا يطبخون كثيراً. وجاذبية الفرن من طراز المطاعم تكمن في أن

يُعلَمُ الزائر للبيت أن مالك الفرن من هذا الطراز ذو ذوق رفيع في الطعام وأنه أفضل من يُعدُّ الطعام.

وأقلام ووترمان Waterman، أيضاً، تقدّم مثلاً آخر من أمثلة الفروق الصُوريّة. إذ إن أقلام ووترمان تؤدي وظيفة الكتابة بالتأكيد، ولكن هذه الوظيفة ليست كافية وحدها لتعليل شراء قلم ووترمان ماركة إدسون Edson بمبلغ 400 دولار أمريكي، فاختيار قلم إدسون Edson يُعدُّ وسيلة لإظهار مكانة عالية وذوق رفيع. والواقع أنّه ينظر إلى قلم ووترمان على أنه نوعية تُورث من جيل إلى جيل. فضلاً على أن قلم ووترمان، بما له من أشكال واسعة التنوع، يمكن المستخدمين من التعبير عن شخصيتهم بأسلوب ذكي ومتطور. إذ يسألون في الإعلان: «أي ووترمان أنت؟» فقلم ووترمان أكثر من أداة كتابة، إنه بيان لذوق المستخدم وطرازه من الناس.

صورة المستخدم:

تبدع الأصناف الصُور بفضل التركيز على من يستخدم الصنف. إذ إن مواصفات المستخدمين تمثّل قيمة الصنف في أذهان المشترين. هناك شركات ثلاث تُعدُّ أمثلة كلاسيكية على تحديد الصنف من خلال تصاوير المستخدمين. شركة نايك Nike التي تأسست في أواسط سبعينيات القرن العشرين بوصفها شركة رياضية رفيعة المستوى جعلت من تظهير ألبستها بصور المستخدمين فناً، فابتكرت صورها من الأداء الشخصي، والفوز، والفراة الشخصية من خلال صور الرياضيين مثل مايكل جوردان Michael Jordan وجون ماك إنرو John Mc Enroe وبو جاكسون Bo Jackson. مثّل هؤلاء الأشخاص الصور التي بحثت عنها شركة نايك Nike لتقرنها بصنفها.

واستخدمت شركة جيورجو أرماني Giorgio Armani الأفراد، كما فعلت نايك، إذ استخدمت مشاهير الممثلين والموسيقيين، لتعطي شخصية لصنف

أرمانى Armani . حدث الإنطلاق المبكر لأرمانى Armani عندما ارتدى ريتشارد غير Richard Gere ثوب أرمانى Armani في فيلم القنبلة الضخمة «American Gigolo» . أشار أحد الكتاب قائلًا: «كان الفيلم أساساً عرض أزياء لمدة ساعتين نُقِّد بشخصية ريتشارد غير Richard Gere ، وجوليان كايي Julian Kaye . وفي نهاية الفيلم، وقف اسم واحد فقط، بدلاً من قائمة المشتركين في الفيلم من كاتب وممثلين ومخرج . . . إلخ، على الشاشة متجمداً لبرهة، ولكنها برهة قيّمة هو: جورجيو أرمانى Giorgio Armani . ومنذ ذلك النجاح، وأرمانى يلاحق المشاهير لبناء صنفه . إذ ارتدى كل من وارين بيتي Warren Beatty ، وروبرت دي نيرو Robert De Niro ، وجيرمي آيرونز Jeremy Irons ، وإريك كلابتون Eric Clapton ، وتوم هانكس Tom Hanks ، وميل جيبسون Mel Gibson ، ومات دامون Matt Damon ، وريكي مارتين Ricky Martin ، وليوناردو دي كابريو Leonardo Di Caprio صنف أرمانى Armani وساعدوا على تعريفه - أناقته الحديثة وشهرته . صانعوا أرمانى قلة؛ فمعظم الملابس يُصنعها آخرون . ويعد الصنف، من ناحية أخرى، أكثر إبداعاً ناجحاً وأطول ابتكارٍ عمراً أوجده أرمانى . فقد ادعى أرمانى نفسه قائلًا: «لَمْ يعد الزي هو المهم، بل اسمه . المنتج أمر ثانوي» .

والمثال الثالث على كَيْفِيَّة تأثير صورة المستخدم في صورة الصنف، هو حاسوب أبل Appel Computer . إذ طرحت شركة أبل Apple حاسوباً مختلفاً بنظام تشغيل مبتكر، متحدية بذلك IBM الذي يُعدُّ رمزاً لأمريكا المتحدة . وعلى الرغم من أن حاسوب أبل يتميز وظيفياً بنظام التشغيل، فقد أصبح صنفاً للمتمردين على ما هو تقليدي، أولئك الذين يعملون بأناقة وليس بطريقة شاقة، ويتقدمون بفضل ابتكار القواعد والقوانين، وليس بفضل اللعب بها . ويظهر ذلك بالسطر الإعلاني: «فكر بصورة مختلفة» . وبذلك أوجدت تغييراً لمقولة IBM: «فكر» .

الإعلان

الطريقة الكلاسيكية لابتكار أصناف صُورِيَّة هي الإعلان الذي ينجح عادة في ابتكار قرائن حيَّة بقليل من الاعتماد على معالم المنتج أو على مشاهير المستخدمين. فأصناف الماء المعبأ بقوارير، والسيارات، والسجائر، ما زال يُعلَن عنها تاريخياً، باستخدام صور تتوجه إلى حاجات المشتريين العاطفية. وتُعَدُّ أناقة سان بيليغرينو San Pellegrino، وقوة كورفيت Corvette، وفردية رجل مالبورو الصارمة، صوراً خالدة ابتكرها الإعلان.

وكذلك بيبسي Pepsi تُعَدُّ توضيحاً جيداً لصنف صُوري أنشئ بالإعلان. وبوصف صنف بيبسي تابعاً للكوكاكولا Coca-Cola في السوق، فقد سعى أولاً ليختلس حصة من الصنف الرائد بفضل سعر منخفض واستراتيجية «وأنا أيضاً» me-too. وقد ركَّز أحد الشعارات الإعلانية «ضِعْفٌ من أجل النيكُل» على قيمة أكبر لقاء السعر نفسه. أدَّت هذه الجهود فقط إلى تعزيز هيمنة الكوكاكولا، وهذا ما أدَّى إلى أن تتبنَّى بيبسي كولا استراتيجية التأكيد أنها مشروب الأصغر سناً من المستهلكين من خلال حملات إعلانية مثل: «خيار الجيل الجديد»، ومثل الإعلان الأحدث «الجيل التالي». فاستطاع صنف بيبسي، بفضل ابتكار صورة له مقترنة بالمستخدمين الأصغر سناً، أن تُظهر صنف كوكاكولا على أنه مشروب الأكبر سناً، ومن ثَمَّ اكتسب ميزة عليه.

يمكن أن تكون الأصناف المبنية على الإعلان وحده ناجحة جداً. إن ابتكار مثل هذه الأصناف يتطلب، على أية حال، نفقات كبيرة ودائمة من الدولارات على الإعلان. وعندما يدخل مستهلكون جدد السوق، فإنه لا بد من إنفاق المزيد من الدولارات على الإعلان لتثقيف هؤلاء المشتريين الجدد، إن لم يكن المستخدمون الحاليون قد عززوا صور الإعلان. إن عملية التثقيف المستمر مكلفة جداً. ومع ذلك، يمكن أن تكون الجوائز هي فرادة دائمة، وسعر استثنائي، وحصة أكبر في السوق.

أصناف العمل - إلى - العمل

في حين أن الأصناف الصورية أكثر شيوعاً في مملكة المستهلكين، فهي ليست غائبة عن عالم العمل - إلى - العمل. إن أصناف العمل - إلى - العمل تقوم على صورة تنقسم إلى فئتين: أصناف تُبنى حصراً لزبائن العمل (أي، لشركات أخرى)، وأصناف أخرى تُركّز على المستخدمين النهائيين أو المستهلكين الذين هم زبائن الشركات التي تباع لها منتجات الشركة.

تبنى أصناف عمل عديدة مع التركيز على الزبائن. وقد بحثنا سابقاً صنفى IBM وCaterpillar الموظفين. وتوجد أصناف عمل - إلى - عمل مرئية وثابتة في عالم الخدمات المهنية. فأصناف ماك كينزي وشركاه McKinsey & Company، ومجموعة بوسطن الاستشارية Boston Consulting Group، وغولدمان ساكس Goldman Sachs تُعدُّ أصنافاً قوية لكل منها قرائن فريدة في أذهان الزبائن. فالصورة تُعدُّ ذات أهمية مركزية لمثل هذه الأصناف. أما في الأعمال المصرفية الاستثمارية، فيمكن أن تبتكر الصورة بطرق عدّة - من خلال صورة المُستخدم (زبائنهم)، وموقع الشركة الأم (وول ستريت Wall Street، ومدينة لندن the City of London)، وكيف يلبس الموظفون، وحتى قرطاسية الشركة. كل هذه الأدلة مجتمعة تقول للزبائن إن الشركة قوية، موثوقة، رائدة فكر، أو مستقرة جداً. إن الإعلان على هيئة «شواهد قبور» في الصفحات المالية، ذاكرة الصفقات التي أبرمتها الشركة بنجاح مع زبائن ذوي مقام رفيع، يعزّز هذه القرائن. ومثلها التكتيكات التي تستخدمها شركات الاستشارات الإدارية لابتكار صورها.

هناك أصناف عمل - إلى - عمل تُوجّه إلى المستخدمين النهائيين أو المستهلكين بدلاً من التوجّه إلى الزبائن. ومن أنجح أصناف العمل - إلى - المستهلك هو صنف إنتيل Intel. تباع شركة Intel معالجات صغرى إلى شركات مثل شركات صنع الحواسيب. وكما ذكرنا آنفاً، تعد الحواسيب صفقات خطيرة.

فبدون أصناف توجه خيار المشتريين ، فإن المستهلكين يُواجهون بصفقة غالية الثمن (أكثر من 1000 دولار أمريكي) دون أن يعرفوا فيما إذا كان الحاسوب سيعمل بصورة جيدة . عالجت Intel هذه المسألة بفضل ابتكار وتسويق صنف إنتيل داخلي بصورة هجومية . وكان الوعد الذي طرحته هو أنك إن اشتريت حاسوباً بداخله إنتيل تكون قد قمت باختيار آمن ، وسوف تحصل على المقدرة التي تحتاج إليها لتشغيل البرنامج الذي تريد . ومع أن شركة AMD منافسة Intel تنتج معالجات أصغرياً منافساً ، فإن العديد من المستهلكين يرغبون في دفع سعر استثنائي لقاء الأمان والجودة التي يقدمها معالج Intel الداخلي . من الممتع أن نجاح إنتيل Intel ربما يغني قيمة أصناف الحواسيب : إذا ما كان في داخل الحاسوب معالج إنتيل Intel يغدو صنف الحاسوب ثانوياً (يستثنى من ذلك حاسوب Apple فقط) . ونتيجة لتعاظم قوة إنتيل Intel لدى الزبائن - هذه القوة التي تولدت بفضل منح المستهلكين خياراً آمناً - ازدهر معالج Intel بفضل تحديد صنف منتج ، بحيث لا يستطيع المستهلكون ، ولا يرغبون في شرائه وحده .

وعلى الرغم من أن Intel هو أكثر أصناف العمل - إلى - المستهلك حضوراً ونجاحاً ، فإنه ليس الوحيد إطلاقاً . فشركات دوبونت DuPont ، ونتراسويت Nutrasweet ، وبيرديو Perdue كلها تبيع منتجاتها إلى أعمال أخرى ، ولكنها تُسوّق كذلك إلى المستهلكين . وتقدّم هذه الأصناف ، مثلها كمثل Intel ، معلومات قيّمة إلى المشتريين . ففكرة دوبونت ستين ماستر DuPont Stainmaster تؤكد لمشتري السجاد أن منتجها يقاوم البقع ويحتفظ بمظهره الجديد . وتقدّم نتراسويت Nutrasweet معلومات قيّمة عما تحويه أطعمتها العديدة من الحريات وعن مذاق هذه الأطعمة . ويُشير صنف بيرديو Perdue أن الفروج المغلّف سيعطي مذاقاً طازجاً ممتعاً .

إدارة الأصناف الصُّوريّة

تنجح الأصناف الصُّوريّة عندما توجد رابطة عاطفية مع المستهلكين ؛ فهي

تخاطب رغبة المستهلكين في الانتماء إلى مجموعة اجتماعية أكبر، أو في أن يلقوا تقديرًا من الآخرين، أو للتعريف بأنفسهم وفق صورة معينة. يؤدي الإعلان وسواه من أشكال التواصل (مثل: الدعاية، ورعاية الحدث، والترويجات) دوراً بارزاً في تنمية الأصناف الصورية، لأن قيمة هذه الأصناف تنشأ بصورة كبيرة من التفسيرات المشتركة لما يمثلها استخدام الصنف أكثر مما تنشأ من صفات المنتج ومعالمه.

ربما يكشف فحص اتجاهات المستهلكين عن فرص لإيجاد أصناف صورية جديدة. فهناك العديد من خبرة المستهلكين المعاصرين تعاني من جذب زمني، كما أسلفنا. وغالباً ما يعني ذلك وجود فرصة محدودة للتعبير عن جوانب معينة من شخصياتهم وهوياتهم الذاتية. وربما تتيح الأصناف الصورية، كذلك، بيان أن ذلك الجزء من الذات يبقى حياً. فقيادة عربية سباق موحدة SUV، على سبيل المثال ربما تتيح لأمهات لعبة كرة القدم وآبائها أن يعبروا عن رغبتهم في أسلوب حياة مغامر، مع أنهم لم يغادروا طوال حياتهم شوارع المدينة وضواحيها.

يستغرق بناء الصنف الصوري زمناً ويستهلك مصادر كثيرة. إذ لا بد من توليد الصور التي تحدد الصنف وتُعرف به في أذهان المستهلكين. وفي حالة صنف عالمي مثل الكوكاكولا، فإن هذا يعني إيجاد صور ذات معنى وقيمة للمستهلكين في جميع أنحاء العالم: وهي مهمة تُحدّ لا نهاية لها. إذ يولد كل يوم مستهلكون لم يجمعوا بالكوكاكولا إطلاقاً. وفيما يخصّ الصنف الذي يجب أن يحقق نجاحاً مستمراً، لا بد أن يُعرف المستهلكون الجدد به وأن يقبلوا الصور التي تقدمها الكوكاكولا.

إذا ما نجحت شركة ما في بناء هذه الصور والاحتفاظ بها، فإن صورها تستطيع الاستمتاع بميزات تنافسية هامة. وأكثر المنافع وضوحاً هي أن مضاعفة الصور المقترنة بصنف واحد مسألة صعبة ومكلفة وتُعرض القيمة التنافسية

للشك. فلماذا يسعى صنف منافس لنسخ صورة رالف لورين Ralf Lauren ما دام بالإمكان توليد منظومة لا حدود لها من الصُور البديلة التي تقدّم أساساً ذا معنى للتمايز التنافسي؟ وهكذا فإن الأصناف الصُوريّة تقدم درجة كبيرة من العزل عن الأصناف المنافسة. إضافة إلى أن الأصناف الصُورية الموطّدة يمكن أن تحقّق انعزالاً عن التنافس السعري. إذ يغدو السعر ذا أهمية أقل في اعتبارات المشتري وقراراته عندما يولي صورة الصنف ذاته قيمةً عالية.

هناك تهديد جوهري يواجه صنفاً صورياً موطّداً هو أن نجاحه المستقبلي مرتبط باستمرار جاذبية القرائن التي بُنيت حوله. فمايكل جوردان Michael Jordan اعتزل كرة السلة؛ ففي حين أنه ما زال ذا شعبية وتقدير عالٍ، أخذت قوته السوقية بوصفه رياضياً بارزاً تذبل مع ازدياد ابتعاده عن ميدان كرة السلة. وعندما يكون الاقتصاد عسيراً تقل نسبة الاستهلاك الواضحة لأفلام الحبر التي سعرها \$500، ولسيارات ال BMW، ولمعاطف الفرو، عما تكون عليه عندما يكون الاقتصاد مزدهراً. فضلاً على أن الصُور المنتمية إلى منتجات العلامة المميّزة غالباً ما تكون ذات جاذبية محدودة بسبب التعميم. يمكن أن ينظر إلى ذوق رالف لورين Ralf Lauren في الحياة الريفية الإنكليزية على أنه ذوق عتيق يرفضه الشباب لمصلحة منظور بديل معاصر. وكمثال قائم، نجد تويوتا Toyota تعاني قليلاً نتيجة نجاحها في إنتاج جيل من السيارات للصغار في أمريكا الشمالية. إذ غدا ينظر إلى هذه السيارات على أنها سيارة الأمهات والآباء. ونتيجة لذلك صار الجيل الأصغر من مشتري السيارات يبحثون عن أبدال أحدث، فتحوّل بعضهم نحو سيارة هوندا Honda، والثفت آخرون إلى سيارة فولكس واكن Volkswagen. فالتحدي الذي يواجه تويوتا هنا هو ضرورة الاحتفاظ بتوضعها كسيارة موثوقة وذات صلة بحياة المشتريين الذين هم أصغر سناً، فإن أخفقت تويوتا في تحقيق هذا التوازن، فإنها سوف تعاني المصير الذي لاقته شركة بويك Buick.

من استراتيجيات النمو الفعالة للأصناف الصُورية، طرح امتدادات للصنف. إذ يمكن توسيع صنف صوري قوي بحيث يشمل أي منتج يمكن ربطه بالصورة العامة التي يرسمها الصنف. مثلاً، قامت شركة Ralf Lauren بتوسيع صنفها بنجاح من الملابس إلى الأثاث، إلى المنسوجات الكتانية، وأخيراً إلى مستلزمات المطاعم من هذا الصنف. تُبين كل هذه المنتجات أسلوب حياة عام، ومن ثم تعزز من صورة رالف لورين. ويمكن التوغل كثيراً في توسيع نطاق الأصناف الصُورية، بالطبع. فلاما دونا كاران Donna Karan المعبأ بزجاجات، ولا شوكلاته بيل بلاس Bill Blass كانا قادرين على توليد مبيعات هامة، وكذلك فإن توسيع الصنف بما لا يتلاءم مع القرائن الجوهرية، مثل كريستال بيسي Crystal Pepsi، محكوم عليه بالإخفاق.

يقدم الإنترنت فرصة للأصناف الصُورية تتيح للمستهلكين مستوى أكبر من الانتماء إلى الصنف وغيره من الأصناف المشابهة له. إن فرصة التعامل باتجاهين تعمق عاطفة المتفوق تجاه الصنف وتحركها في اتجاه نمط الأصناف الذي سنبحثه فيما يلي، وهي «الأصناف التجريبية/ الاختبارية». فمثلاً يمكن أن تتركب شركة مارثا ستيوارت Martha Stewart أجهزة ونائب Wannabes الخاصة بها على MarthaStewart.com حيث تستطيع طرح أسئلة، والمشاركة بالأفكار، وشراء منتجات، وبصورة عامة تتعلم المزيد من محاكاة أفكارهم.

الأصناف التجريبية / الاختبارية

تختلف الأصناف التجريبية عن الأصناف الصُورية بما تؤكد هذه الأصناف. ففي حين تركز الأصناف الصُورية على ما يمثله المنتج، فإن الأصناف التجريبية تركز على مشاعر المستهلكين عندما يتفاعلون مع الصنف. إذ إن تجربة الصنف يولد الصنف والمستهلك معاً في زمن الاستهلاك، لذلك

فهي تجربة فريدة وشخصية جداً. والواقع أن مثل هذا الصنف يمكن أن يُختبر بصورة مختلفة من الشخص ذاته في أزمنة مختلفة.

ربما يتضمن الصنف التجريبي منتجاً ملموساً، ولكن ليس هذا هو المطلوب. إضافة إلى أنه إذا كان المنتج جزءاً من الصنف التجريبي، فإن ملكيته لن تنتقل أبداً إلى المستهلك. وبدلاً من ذلك، تتعاون المنتجات، والبيئات، والخدمات لتوليد مواجهات متعددة الأحاسيس المؤقتة مع الصنف. ربما تكرر هذه المواجهات، أو ربما تتضمن احتكاكاً موسعاً مع الزبون. لذلك، يُعدُّ «المكان» و«الناس» مكوناً إيصال الخدمات هامين جداً في توليد الأصناف التجريبية القوية.

يُعدُّ ديزني Disney مثالاً كلاسيكياً على الصنف التجريبي. فالزائرون لعالم ديزني Disney World يشتررون تجربة مشاهدة البهجة على وجوه أطفالهم، بل ربما يرجعون إلى أيام طفولتهم حيث كانوا يستمتعون بمرحهم الطليق وخيالهم الحر. إذ ربما يشتري الناس التذكارات، ولكنها تُقيّم أساساً لمقدرتها على إثارة ذكريات تجربة أكبر، وليس لذاتها.

وعلى صعيد يومي أكثر، بنّت ستاربك Starbucks صنفاً تجريبياً قوياً. فمخازن ستاربك أكثر من مكان لشراء قهوة جاوا. إنها تقدّم استراحة قصيرة تحمي الناس من يوم محموم، وتقدّم فرصة لاستنشاق عبير القهوة الطازجة والإصغاء إلى موسيقى الاسترخاء، إضافة إلى تذوق قهوة أُعدت خصيصاً في شركة مدمني القهوة المشيلة. من العلامات البارزة لتجربة ستاربك، وأية تجربة كبيرة في الواقع، هي قوام القهوة وتلاؤمها مع الأذواق. إن إيصال خبرة جيدة متماسكة يعد تحدياً في مجال المتاجرة بالقهوة بالتجزئة. فصنع قهوة بالحليب عالية الجودة والقوام، مثلاً، يتطلب أولاً تخمير أوقيتين من القهوة. إن خطوط ستاربك المرشدة تتطلب أن يتم ذلك في غضون 18 - 23 ثانية بدرجة حرارة 90 مئوية وضغط 9 بارات لإنتاج قهوة إكسبرس رائعة.

وثانياً، ينبغي تبخير الحليب بدرجة 160 فهرنهايت. معظم آلات الإكسبرس الإيطالية تحتوي على مرجل واحد يسخن الماء للقهوة ويولّد بخاراً لغلي الحليب. ونتيجة لذلك يؤثر سحب البخار لغلي الحليب في حرارة الماء المتبقي الذي يمكن أن ينتج قهوة إكسبرس غير كثيفة القوام. فإن كان الماء ساخناً جداً كان طعم القهوة محروقاً، والماء البارد جداً لا يتخلص النكهة من القهوة السفلية. لا يسبب هذا الأمر إشكالاً في إيطاليا، لأن الإيطاليين وغيرهم من الأوروبيين يفضلون الإكسبرس على القهوة بالحليب وغيرها من المشروبات المعتمدة على القهوة، وهكذا فإن قليلاً من الحليب يستهلك. وبالمقابل، يفضل الأمريكيون وجود حليب في قهوتهم. والواقع أن الأمريكيين يشربون من الحليب 500 ضعف مما يشربه الأوروبيون في قهوتهم.

والحل لدى ستاربك Starbucks هو استخدام آلات إكسبرس لامارزوكو La Marzocco. تكلف هذه الآلات ضعف الآلات التقليدية لأنها تحوي مرجلين (واحداً للبخار وآخر للماء). ووجود مرجلين يضمن أن تبخير الحليب لا يؤثر في درجة حرارة الماء المستخدم لتخمير القهوة. وهكذا فإن كل دفعة قهوة ستاربك بالحليب تشتمل على المكونات الكاملة: أوقيتين من القهوة، ودرجة حرارة 90 مئوية تحت ضغط 9 بارات لمدة 18 - 23 ثانية مع 10 أوقيت من الحليب مسخن بالبخار إلى درجة 160 فهرنهايت. مثل هذه المعايير تنتج قهوة متماسكة القوام تماماً إضافة إلى إنتاج خبرة شخصية فريدة.

أبعاد الأصناف التجريبية

في الوقت الذي تبرز فيه دائماً أهمية كون الصنف متماسكاً، فإن مجال التجارب التي يُبنى عليها الصنف واسع جداً. إذ تبدو التجارب وكأنها تختلف في أبعاد ثلاثة: التكافؤ (إيجابي، سلبي)، والقوة (لطيف، كثيف)، والنشاط (فاعل، منفعل)⁽⁴⁾. إن التكافؤ المقترن بالعديد من الأصناف التجريبية إيجابي. فأصناف مثل ديزني Disney، وسمفونية شيكاغو Chicago Symphony

وإليزابيث آردن Elizabeth Arden تتنافس في تقديم تجارب سارة. على أية حال هناك أصناف تركز على تجارب أقل متعة. فالقفز الدفعي الشديد، مثلاً، وركوب زلاجات الحكك الحديدية كثيرة المنخفضات والالتواءات في مدينة الملاهي، كلها تسعى لتبذُّ الأصناف المنافسة بأن تكون أكثر رعباً، وأكبر خبرة في تحدي الموت.

تختلف الأصناف التجريبية كذلك بقوة التجربة وفاعليتها. إن التوقف في مقهى ستاربك محلي، مثلاً، ربما يثير مشاعر لطيفة إيجابية، وتذكرك الوجه وتجميله في إليزابيث آردن ربما يؤدي إلى مشاعر أكثر شدة وبهجة. وبالمثل، ربما يولد فيلم رعب خَوْفاً لطيفاً، في حين يمكن أن يولد ركوب أكبر زلاجة سكة حديد كثيرة المنخفضات والالتواءات في مدينة الملاهي توقفاً في القلب. إذ قوة الصنف التجريبي وفاعليته يمكن أن تتأثر بالشدة التي يرتبط بها إحساس واحد، وبعدد الإحساسات التي يحرضها الصنف.

وأخيراً، تختلف الأصناف التجريبية بدلالة كون المستهلك مراقباً منفعلاً أو مشاركاً فاعلاً. فالأصناف المقترنة بمواقع تَسْلِيَةٍ تقليدية كالسينمات، والحفلات الموسيقية، والمسرح، تعطي تاريخياً تجربة منفعة، إذ يفعل المستهلك بالمادة المعروضة بدلاً من التفاعل معها. على أية حال، أخذت ألوان التسلية هذه الآن، بفضل تقدم التكنولوجيا، إلى زيادة انخراط المستهلكين في المادة المعروضة. إذ يستطيع المشاهد تقديم مدخل يغيّر نتيجة الرواية أو ربما يساهم في حَدِثٍ مُصمَّح تجارياً. في عام 2000، انتقلت الـ «بداول Bud Bowl» (وهي معركة بين Bud و Bud Lite) من كونها تسلية إعلانية منفعة نسبياً أثناء السوبر باول Super Bowl إلى كونها تجربة إنترنت متفاعلة جذابة. قلَّص هذا الانتقال التكاليف (إذا كانت كلفة بناء موقع الشبكة المتفاعل تقدَّر بآلاف الدولارات مقابل \$1,2 مليون دولار كلفة بث 30 إعلاناً أثناء السوبر باول Super

Bowl، وزادت المبيعات لأن المساهمين في الحدث كانوا يطلبون السلعة المتعلقة بالصنف حينما يكونون على خط الإنترنت.

هنالك تجارب أخرى تتجاوز انخراط المستهلكين ذهنياً وجسدياً. فالتزلج على الجليد والرياضات القاسية تتطلب مثل هذا الإسهام النشط بحيث يتعرض المستهلكون غير المدربين أو البالغون إلى خطر الإصابة الجسدية إذا ما اختاروا أن يساهموا في مثل هذه الرياضات.

ترتبط الأصناف التجريبية برغبة المستهلكين لكي تنتقل إلى ما وراء العرض الذاتي وتركز على التجارب والأسباب الذاتية الإثراء. إن التفاعل مع الصنف غايةً بحد ذاته، أكثر مما هو وسيلة لهدف آخر. يحتمل أن تلطف الفروق الفردية والفروق بين الأوضاع من انجذاب المستهلكين إلى الأنماط المختلفة من الأصناف التجريبية. ربّما يسعى معظم المستهلكين إلى تجارب إيجابية في أكثر الأوقات. وهناك، على أية حال، قطاعات من المستهلكين يحتاجون إلى اختيار أنفسهم وتحديد ما (مثل الشباب، والمراهقين)، وهناك آخرون لا رقابة عليهم في جوانب أخرى من حياتهم (مثل المحرومين اقتصادياً) ربما يخوضون تجارب سلبية وعنيفة لأن النجاة منها يولد لديهم شعوراً بالإنقاذ والهيمنة. وبالمثل، يمكن لقيود التزامات العمل والأسرة أن تمنع استهلاك أصناف كثيرة وفاعلة على أساس يومي. فبدلاً من قضاء مساء يوم في التزلج على الثلج أو برحلة إلى عالم ديزني، يحط المستهلكون رحالهم للقيام بعمل أكثر لطافة (وغالباً أكثر توفراً) مثل تدريب الأظافر manicure أو القيام بجولة في ستاربكس Starbucks لإشغال أنفسهم على أساس يومي.

ما زالت أمثلتنا عن الأصناف التجريبية أمثلة منتجات أو خدمات عمل - إلى - المستهلك. أما شركات العمل - إلى - العمل فتوحد تجاربها في تكتيكاتها التسويقية. مثلاً، لدى شركة سيليكون غرافيكس Silicon Graphics مركز اسمه مركز تصوير الواقع Visionarium Reality Center في مقر رئاستها المشترك في

ماونتن فيو Mountain View في كاليفورنيا، حيث يستطيع الزبائن ابتكار مشاهد ثلاثية الأبعاد ويتفاعلون معها. ومثال آخر، هو شركة أندرسون كونسالتنج Anderson Consulting التي لديها مركز في وندسور Windsor في إنكلترا England يتيح للعملاء أن يروا مشاهد تجربة التبضع بالتجزئة مستقبلاً. يضع «مخزن المستقبل هذا» عملاء أندرسون المحتملين، الذين يبيعون منتجاتهم من خلال بقاليات، في دور مراقبي المتبضعين في هذا العالم الجديد، مبرزين التحديات التي ستواجهها هذه الشركات، واقتراحات أندرسون لكيفية التعامل مع هذه التحديات.

وبالمثل، تُعدُّ استراتيجية اجتذاب العملاء المحتملين إلى مصنع الشركة ليشاهدوا مباشرة، وبأَمِّ أعينهم، مظاهر عملية التصنيع وجوانبها، استراتيجية شائعة وأداة بيع فعّالة. على أية حال، في حين أن التجارب تعد تكتيكات مفيدة لشركات العمل - إلى - العمل، ينبغي تمييز هذه التكتيكات من بناء الأصناف التجريبية. وفيما عدا التدريبات في المجال التنفيذي والبرامج التربوية (البرامج الخارجية)، من الصعب التفكير في كثير من الأصناف التجريبية في ميدان العمل - إلى - العمل.

تحويل صنف وظيفي، أو ضوْري إلى تجربة

لَمَّا أصبح من العمير الاحتفاظ بتمايز الأصناف على أساس صفات المنتج، في مواجهة المحاكاة التنافسية، فإن الشركات تقوم بتجنّب سكونية وضعية السلعة عن طريق تصور أصنافهم على أنها تمثل تجربة أكبر. فلتأمل فئة الشركات الموردة للكهرباء. فالكيلواط الواحد عند شركة لا يتمايز عن الكيلواط عند شركة أخرى. ونتيجة لذلك فإن التمايز (أي القدرة على طلب سعر أعلى) ربما يبدو مستحيلاً في هذه الصناعة. ومع ذلك، أثبتت شركة طاقة، وهي شركة غرين ماونتن إنرجي ريزورسيز Green Mountain Energy Resources أنه بالإمكان إيجاد صنف طاقة تجريبي يدفع لقاءه المستهلكون سعراً أعلى.

بالاعتماد على إزالة القيود وعلى واقعة أن إنتاج الطاقة الكهربائية هو المصدر الأكبر الوحيد للتلوث، قدّم صنف غرين ماونتن للمستهلكين بديلاً متفوقاً بيئياً، هو الكهرباء المولّدة بفضل احتباس الطاقة التي يولّدها الريح أو الماء أو الشمس. وفي حين أن الكهرباء التي تصل إلى منزل زبون غرين ماونتن Green Mountain لا تختلف عن تلك التي تصل إلى زبون موزدي الكهرباء التقليدية، فإن الزبائن باختيارهم للطاقة التي توردها شركة غرين ماونتن يطمنون بأن جزءاً كبيراً من إجمالي إنتاج الطاقة يصرف بأسلوب بيئي ودود.

إن الانتقال إلى شركة طاقة جديدة يُعدّ مظهرًا من مظاهر تجربة غرين ماونتن. فقد رعت الشركة مهرجانات موسيقية مجانية تحت عنوان «اعرف قدرتك» (أي القدرة الكهربائية التي تستخدمها) يحييها موسيقيون شعبيون من المهتمين بالبيئة من أمثال شون كولفن Shawn Colvin، كيني لوجينز Kenny Logins وجيمس تايلور Jame Taylor. وبحضور هذه الحفلات الموسيقية، تتاح للمستهلكين فرصة الحصول على مزيد من المعرفة عن: كيف يمكن أن يساعدوا في حماية البيئة في الوقت الذي يتمتعون فيه بصحة من يماثلونهم في التفكير والرأي؟ إضافة إلى أن شركة غرين ماونتن قدّمت «رصيداً منزلياً بيئياً» للمستهلكين الذين يتهلكون قدرًا أقل من الطاقة لتضمن أن يكون لصفها معنى لدى المستهلكين وصلة بهم في حياتهم اليومية. كذلك يمكن الحصول على «الرصيد المنزلي البيئي» عن طريق الانخراط في أنشطة بيئية وذية أخرى كركوب دراجة إلى العمل أو زراعة حديقة بالخضروات. وعندما يحصل المجتمع على «أرصدة منزلية بيئية» كافية تقوم شركة غرين ماونتن ببناء ملعب مجاور أو تجديد ملعب مجاور باستخدام المواد التي أعيد إنتاجها. لقد حقّق الصنف في الولايات التي توجد فيها شركة غرين ماونتن (مثل كاليفورنيا وبنسلفانيا، مبدئياً) نجاحاً كبيراً مبرهنًا أن اعتبار المنتج سلعة إنما هو افتقار للخيال أكثر مما هو واقع.

يحاول مسوّقو العديد من الأصناف أن يرفعوا درجة تمثيل أصنافهم للخبرات والتجارب. فهذه شركة نايكتاون Niketown توسّع مجال قرائن صنف نايك لتتجاوز تلك التي أنشئت على حالة التفوق الرياضي أو صورته. إن زيارة نايكتاون Niketown تعدّ، بحد ذاتها، تجربة. وفي حين أن نايكتاون لا تطلب رسوماً لقاء الدخول، وبفضل إدراكها ضمنياً أن وظيفتها هي سوق تجزئة أكثر مما هي هدف بحد ذاتها، فإنه يمكنها أن تفعل ذلك خصوصاً إذا ما قدّم مخزنها الأحداث التي تمكّن الزائرين من التفاعل مع الرياضي النجم⁽⁵⁾. وبالمثل شركة بلازنت كومباني Pleasant Company (تملكها الآن شركة Mattel) لا تطلب رسوماً لقاء الدخول إلى مخزن الفتيات الأمريكيات American Girl Store العائد إليها. ولو فعلت، على أية حال، هناك العديد من الفتيات والديهم سيرغبون في الدفع لقاء تجربة مشاهدة جميع الدمى المعروضة بصورة فنية رائعة مع أحدث الأثاث وقطع الغيار التابعة لها (وكلها للبيع، طبعاً).

إدارة الأصناف التجريبية

تواجه الأصناف التجريبية تحديّان جوهريان. الأول هو المقدرة على إيجاد تجربة الصنف بصورة ملائمة، كما أشرنا سابقاً في بحثنا لصنف ستاربكس Starbucks. تعد الأصناف التجريبية، عادة، نتاج جهد مكثّف. إذ إن الموظفين سوف يفتقرون إلى المقدرة والدوافع التي تجعلهم يتكرونها تجربة صنف بصورة موثوقة إن لم يكن هناك حشد حريص، ومعايير واضحة، وتدريب وأنظمة حوافز صحيحة. ونتيجة لذلك تقضي الشركات ذات الأصناف التجريبية الناجحة وقتاً كبيراً في استئجار عناصرهم البشرية وتدريبهم. فشركة الخطوط الجوية (فرجن أتلانتك إيرويز Virgin Atlantic Airways) تعد مثلاً على ذلك. تقدم الشركة نقليات جوية، ولكن الصنف مبني على توليد تجربة لا تُنسى تستمر في الذاكرة إلى ما بعد الرحلة. إذ تبدأ تجربة فرجن Virgin، بنقل المسافرين من الطبقة العليا إلى المطار بواسطة دراجات نارية أو سيارات

ليموزين يقودها سائق من الشركة. وتستمر التجربة في قاعة الانتظار كلوب هاوس Clubhouse حيث يمكن للزائر أن يزور صالون الشعر (الحلاق)، أو المكتبة، أو غرفة الألعاب مع الاستمتاع بمشروبات ووجبات طعام خفيفة كتحية له. وربما تشمل التجربة في الطائرة أثناء الرحلة مفاجآت كأن يكتشف وجود فتاة تدلّكه أو أن تترافق مشاهدته لفيلم بمثلجات أو أنواع من البوظة. ولدى الوصول، يمكن للمسافر على خطوط فيرجن أن يزور قاعة انتظار الوصول Clubhouse فيعيش نفسه بحمام ساونا أو بدوش أو بألعاب القفز في بركة السباحة أو في صالة الجيمنازيوم. وفي كل مرحلة يؤدي موظفو فيرجن Virgin دوراً حاسماً ليس لضمان سير العمليات بطريقة سلسلة فحسب، بل أيضاً لضمان تقديم جميع الأنشطة الأرضية مع قليل من المرح والمسرح. ووفقاً لذلك، تقوم الشركة بتجنيد الأفراد الانبساطيين كالممثلين الطامحين، بدلاً من تجنيد الطامحين إلى عمل في صناعة الخطوط الجوية.

أما التحدي الثاني للأصناف التجريبية فهو تحقيق الإشباع. فهل يمكن أن تضاهي الرحلة الثالثة لعالم ديزني Disney World الرحلة الأولى؟ من الاستراتيجيات المستخدمة لمخاطبة هذه المسألة توسيع التجربة وتعزيزها باستمرار. إن الخطر المصاحب لهذه الاستراتيجية هو إمكانية نشوء توقعات مع التجربة من الصعب تلبيتها. فإذا ما استمرت نوردستورم Nordstorm برفع مستوى الخدمة، فهل تستطيع تلبية التوقعات التي تولدها بصورة موثوقة ومُربحة؟

هنالك استراتيجية بديلة هي أن توجد الشركة أصنافاً تجريبية متعددة ومختلفة جداً ضمن الفئة الواحدة. فقد حققت شركة «لاتس انترتين يو إنتربرايز إنكوربوريشن Lettuce Entertain You Enterprises Inc.» التي تملك أكثر من 30 مطعمًا في منطقة شيكاغو نجاحاً كبيراً بفضل هذه الاستراتيجية. إن أردت الانتقال إلى إيطاليا فجرّب لاتس سكوزي Lettuce Scoozy. وإن كنت

متعجلاً للحصول على طعام صيني، فجزّب لاتسي بن باو Lettuce Ben Pao. وإن كنت مشتاقاً لباريس، فقم بزيارة إلى لاتس مون أمي غابي Lettuce Mon Ami Gabi. وإن كنت راغباً في قضاء أمسية رومانسية في مطعم كلاسيكي فعليك بحجز طاولة قرب منصة الرقص في لاتس بامب روم Lettuce Pump Room. ستكون التجربة في كل مثال حقيقية، فريدة، راسخة في الذاكرة لأن الديكور، ووجبة الطعام، وهيئة النوادل، كلها سوف تجسّد الموضوع الخاص.

من السهل توسيع نطاق الأصناف التجريبية إلى عناصر ملموسة تُذكرُ بتجربة الاستهلاك (كما هو الحال في ديزني Disney)، كما يمكن أن تنجح في جهود توسيع أصناف أخرى التي يوحّدها الجمهور المستهدف ومنهم ذلك الجمهور المتفهم (كما هو حال ديزني Disney مع الأفلام، وميادين الأفكار الرئيسية، وألعاب الفيديو). على أية حال، لا تستطيع الأصناف التجريبية أن تظل خارج حدود نموذج التجربة التي تولدها. أخذت ديزني Disney تعاني عندما ظهرت موضوعات الكبار، أو الملابس الموحية جداً في أفلامها، ولذلك، أخذت تستخدم صنفاً مختلفاً، تش ستون بيكتشر Touchstone Picture بدلاً من الصور المتحركة الموجهة لجمهور الكبار.

يمكن أن تُفيد الأصناف التجريبية من الاستخدام الحكيم للإنترنت لتوسيع نطاق التجربة الاستهلاكية وإغنائها. كان الإنترنت، بالتأكيد، مسرحاً هاماً لإغناء تجربة ستار تريك Star Trek بين هواة العرض. إذ كان التريكرز Trekkers، وهو اسم أطلق على هواة التواقين للعرض التلفزيوني، يجتمعون على الخط في غرف عديدة للثرثرة ومناقشة حلقات العرض التلفزيوني والأفلام، وينخرطون في لعب دور متفاعل، ويبيعون ويشتررون أشياء جديدة بالتذكر. تمثل ستار تريك Star Trek لدى هؤلاء هواة التواقين، فلسفة أو ديناً، ويعد الإنترنت عندهم وسيلة هامة لدمج العرض بحياتهم اليومية⁽⁶⁾.

تلخيص لأنماط الأصناف

لقد بحثنا ثلاثة أنماط من الأصناف التي تُنوع شروط التمايز فيما بينها، ومن ثم، تُنوع التركيز على عناصر المزيج التسويقي. ونتيجة لذلك ترتبط هذه الأصناف بحاجات المستهلكين المختلفة وتثير مستويات مختلفة من انخراط المستهلكين. فضلاً على أن الاحتفاظ بهذه الأصناف يطرح تحديات للإدارة. تلخص مصفوفة الأصناف في الجدول 4 - 2 هذه التمايزات.

لقد عُرِضَتْ أنماط الأصناف في ثلاث فئات منفصلة، لغايات الشرح والتوضيح. ومع ذلك، من المفيد أيضاً التفكير في أنماط الأصناف هذه ضمن استمرارية تمتد من التركيز على المنتج حتى التركيز على المستهلك. في الطرف الأول توجد الأصناف الوظيفية، التي ابتكرت في المعمل والتي يمكن أن يشتريها المستهلكون لاستهلاكها في أي وقت يرغبون. وفي الطرف الآخر توجد الأصناف التجريبية، التي ابتكرت زمن الاستهلاك مع مساهمة نَشِطة من قبل مستهلكيها. أما الأصناف الصورية فتقع في الوسط. لقد ابتكرت في المصنع إلا أن قيمتها تنبع إلى حد كبير من عرض المستهلكين لها.

إضافة إلى ذلك، ومع أننا صَنَّفْنَا أصنافاً معينة في فئة من الفئات الثلاث فإنه من المهم إدراك أن الأصناف يمكن أن تتطوّر بطرق تغير تبويبها في فئات. ولنتأمل، على سبيل المثال، فولفو Volvo. لقد بدأت سيارة فولفو كصنف وظيفي يركّز على صفات مثل الأحزمة الفولاذية المقوّاة في سقف السيارة وصفائحها الجانبية، وهذا يوفر للسائقين مستوى عالياً من الأمان والحماية من الصدمات أعلى من أية سيارة لا تتمتع بهذه الصفات. ولكن، بمرور الزمن، تطورت الفولفو، بسبب التصميم أو الإهمال، إلى صنف صوري. إذ أصبحت سيارة الآباء والأمهات القلقين على أولادهم.

الجدول 4 - 2
مصفوفة الأصناف

نمط الصنف	أساس التمايز	تأكيد مزيج السوق	حاجات الزبائن والانخراط	تحديات إدارية
Functional (e. g., Tide, Mach III, McDonald's, Dell Computer)	أداء متفوق أو اقتصاد متفوق	سعر، منتج و/أو مكان	حاجات نفسية وسلامة انخراط قليل نسبياً	الاحتفاظ بأساس التفوق
Image (e. g., Miata, Wterman, Nike, Apple, Coke, Pepsi)	صورة مرغوبة	اتصالات	حاجات اجتماعية وتقديرية من معتدل إلى عال	موازنة ميراث الصنف مع الحاجة إلى الانتماء في بيئة دينامية
Experiential (e. g., Disney, Saturn, Elizabeth Arden, Virgin Atlantic Airways)	خبرة هندسية فريدة	إيصال الخدمات (المكان والناس)	حاجات ذاتية، انخراط متوسط وعال	الانجذاب في التسليم، خطورة إشباع الزبائن

لقد عُرِزَت هذه القرينة عندما بثَّت الشركة إعلاناً جاء فيه أن امرأة شابة، لكي تخبر زوجها أنها حامل، أعلنت أنها اشترت سيارة فولفو. فقد أدت صورة الفولفو على أنها سيارة رعاية، وسيارة والدين مثقفين، وأثرياء، خدمة جُلِّي للشركة لسنتين عديدة. ولكن ثبت في النهاية أن هذه الصورة مُقَيَّدَةٌ للصنف؛ إذ ارتبطت الفولفو بجيل (مشجعي إنجاب الأطفال) وبأسلوب حياة (المحافظ) وهذا ما استبعد العديد من الذين يشترون سيارات، أو لم يتوجه إليهم على الأقل. وفي جهد من الفولفو لإعادة ربط الصنف بهدف أوسع من المستهلكين، وخصوصاً جيل المشتريين X، أطلقت حديثاً حملة ذات موضوع تجريبي. تدعي شركة فولفو أنها تقدِّم سيارات «تنقذ نفسك». ولن يكون هذا الادعاء صادقاً ما

لم يعزّز بمواصفات لمعالم السيارة المادية . إذ جعلت خطوط «صندوق» السيارة أكثر ليونة ، حتى إنه توجد سيارة فولفو ذات غطاء قابل للطي (وهو تصميم من الصعب أن يعزّز فكرة السلامة) . وهكذا لم ينتقل معنى صنف الفولفو من كونه وظيفياً إلى كونه أكثر تجريبية فحسب، بل تطورت كذلك المعالم المادية للسيارة .

وبقيت نقطة أخيرة جديرة بالملاحظة هي أنّه في حين ينظر عامة الناس إلى صنف على أنه ينتمي إلى فئة من فئتنا الثلاث ، ليس بالضرورة أن تكون هذه النظرة عالمية . فمهما كانت فئة الصنف أو المنتج فإن المستخدمين له بكثافة أكثر احتمالاً لمزيد من الانخراط العاطفي مع الصنف ، وبذلك يكون للصنف مزيد من الخصائص التجريبية أو الصورية لديهم أكثر مما لدى مستخدمي الصنف استخداماً قليلاً .

استراتيجية تحديد الصنف

لدى بناء صنف ما ، على المُسوّق أن يقرّر الاستراتيجية المثالية لتحديد الصنف . نركّز هنا على الاستراتيجيات الثلاث المستخدمة عموماً: (1) تحديد الصنف المشترك (استخدام صنف مشترك لجميع المنتجات) ، (2) تحديد الصنف العائلي (استخدام أصناف متعددة في فئة منتج ثم ربطها باسم عائلة عامة) ، و (3) تحديد الصنف المتّجي (استخدام أسماء أصناف لا علاقة لبعضها ببعض لمنتجات متعددة في فئة المنتج ذاتها) . يمكن دراسة كل استراتيجية من استراتيجيات تحديد الصنف الثلاث هذه في ضوء أنماط الأصناف الثلاثة التي درسناها في الفصل السابق . يبيّن الجدول 4 - 3 بعض الأمثلة على ذلك .

الجدول 4 - 3

العلاقة بين نمط الصنف واستراتيجيات تحديد الأصناف

نمط الصنف	مشارك	أسرة	منتج
وظيفي	BIC, GE	Gillette (Mach 3, Sensor, Atra)	Tide, Cheer, Era (P & G)
صورة	Lauren, Andersen Consulting	GM (Chevy, Olds, Buick, Cadillac), BMW (3, 5, 8 series, Z-3, X5)	Coke, Sprite (Coca-Cola)
تجريبي	Saturn, Starbucks, Green Mountain	Lettuce Entertain You (Scoozi, Ben Pao, Mon Ami Gabi, The Pump Room)	Ritz Carlton, Fairfield Inn (Marriott Corp.)

يركز تحديد الصنف المشترك الانتباه على الشركة. ربما تكون هذه الاستراتيجية جذابة، بصورة خاصة، للأصناف التجريبية لأن الصنف يمثل علاقة مع الشركة أكثر مما يمثل علاقة مع المنتج. ويوضح مثال ساتيرن Saturn الذي بُحثَ آنفاً هذه النقطة.

كذلك الأصناف الصورية، مثل رالف لورين Ralf Lauren وأندرسون كونستالتينغ Anderson Consulting ربما تجد في مقارنة تحديد الصنف المشترك ما يجذبها. إذ إن وجود أصناف متعددة باسم مشترك ربما يساعد على تحديد صورة الصنف وإثرائها. فتوفر الأثاث والملابس على الطراز الإنكليزي، يعزز، بالتأكيد تصور صنف رالف لورين على أنه يتعلّق بأسلوب الحياة أكثر مما يتعلّق بالخصائص الوظيفية للمنتجات. يمكن إقامة خط من الألبسة الرخيصة أو ذات الطراز البسيط تحت شارة أخرى لتجذب إرباك المستهلكين بشأن معنى الصنف، وهذا يؤدي إلى إضعاف أسهمه.

حتى الأصناف الوظيفية، مثل BIC وGE ربما تعتمد بنجاح مقارنة تحديد

الصنف المشترك. وغالباً ما تنجذب الشركات إلى مقارنة تحديد الأصناف المشترك لما تقدمه من كفاءة وفاعلية؛ إذ يمكن تركيز نفقات الإعلان على بناء اسم صنف وحيد. على أية حال، لهذه الكفاءة ثمن. إذ لا بد أن تكون جميع المنتجات المدرجة تحت صنف مشترك منجمة مع القرائن التي يثيرها الصنف، وهو درس تعلمته شركة BIC عندما أنشأت خطاً من العطور يحمل اسم BIC.

والمقارنة البديلة هي اعتماد استراتيجية تحديد الصنف العائلي. بموجب هذه المقارنة، يمكن جمع اسم صنف مشترك، أو اسم صنف شامل مع أسماء أكثر تحديداً بُنيت على أساس المنتج. لقد استخدم صانعو السيارات، تقليدياً، استراتيجية تحديد الأصناف هذه. تقوم GM، على سبيل المثال بتسويق سيارات Chevy، وأولدز Olds، وبويك Buick، وكاديلاك Cadillac وكل منها تستهدف قطاعاً مختلفاً من المستهلكين، ولكل منها قرائنها الفريدة، ولكن كلها ذات صلة بـ GM. إن الانتماء المشترك هذا ربما يشكل عقبة أمام اتساع مجال المعاني التي يمكن ابتكارها على صعيد المنتج، وهذا ما جعل GM تطرح صنف Saturn على أنه إنتاج شركة منفصلة، بدلاً من أن يكون خط إنتاج إضافي من خطوط GM.

تتبع جيليت Gillette كذلك مقارنة تحديد الصنف العائلي، ولكنها تتبعها في خط المنتجات الوظيفية. فشركة Lettuce Entertain You Enterprises Inc. تعتمد استراتيجية تحديد الصنف العائلي في مجال مجموعتها من الأصناف التجريبية. وبوجه عام، تعمل مقارنة تحديد الصنف العائلي على خير ما يرام عندما توجد قطاعات من المستخدمين متميزة نسبياً، أو وجود مناسبات استخدام متميزة، وهكذا فإن الصلة المشتركة لا تزيد اللحمية قوة، بل تقدم الصلة الأسروية هذه، بدلاً من ذلك، ضماناً وتشبيهاً لمستوى معين من الجودة.

المقارنة الأخيرة لتحديد الأصناف هي تسويق أصناف منتجات متعدد دون

وجود صلة قرابة مع الشركة الأم. فشركة P & G تستخدم هذه المقاربة في تسويق خطها من منظفات الغسيل. إذ إن قلة من الناس هم الذين يعرفون أن التايد Tide والتشير Cheer والإرا Era كلها أصناف ذات صلة بعضها ببعض مع أنها جميعاً من منتجات الشركة ذاتها. وكذلك شركة كوك Coke تستخدم استراتيجية مماثلة في تسويق سبرايت Sprite وكوك Coke؛ تماماً كما تفعل شركة ميللر بروينغ Miller Brewing في تسويق Red Dog مقابل أصناف ميللر. وأخيراً، يمكن تسويق الأصناف التجريبية أيضاً باستخدام مقاربة المنتج. فقلة من المستهلكين يعرفون أن فندق Ritz Carlton وفندق Fairfield Inn، وهما صنفان يقعان في القطب المقابل لطيف أسعار الفنادق، تملكهما مؤسسة ماريوت Marriot Corporation.

تستطيع استراتيجية تحديد الصنف المنتج أن تُمكن شركة ما من اجتذاب قطاعات متميزة من المستهلكين الذين ربما لا يرغبون في أن يكون بينهم صلة. فمثلاً، هناك بعض شاربى البيرة يفضلون الصورة المقتترنة بمصانع البيرة الصغيرة، أو محلات بيعها الصغيرة ويحجمون عن الأصناف المقتترنة بالأسواق الكبرى، مثل صنف Miller وبُد Bud. فقد سعت شركة ميللر لدى طرحها صنف Red Dog إلى اجتذاب شاربى البيرة الباحثين عن صورة التخميرة الصغيرة، مع استمرارها بتخديم السوق الكبيرة بمنتجاتها الأساسية التي تحمل اسم صنف ميللر. يمكن لتحديد الصنف المنتج أن يكون ناجحاً جداً. على أية حال، يحتاج ذلك إلى جيوب عميقة لبناء أصناف متعددة لا صلة لبعضها ببعض. وليس الأمر غريباً أن تحتل شركة P & G، التي تتبع مقاربة تحديد الصنف المنتج، المرتبة الثانية في العالم (الأولى هي GM) في الإنفاق على الإعلان عام 1999. لا تستطيع الشركة، بالطبع، مهما بلغ إنفاقها، منع المستهلكين من معرفة أصل الأصناف ومن إنتاجها، كما اكتشفت شركة ميللر عندما نشرت الصحافة حقيقة أن ال Red Dog هو صنف من أصناف ميللر. ربما يكون مثل

هذا الكشف ضاراً عندما يكون الصنف مبنياً على الصورة وليس على الوظيفة.

إن اندماج الشركات كالاندماجات التي حصلت حديثاً في صناعة السيارات (ديملر - كرايزلر Daimler-Chrysler، وفورد - فولفو - جاغوار - Ford - Jaguar) تثير أسئلة حول كيفية التخلص عن طريق البيع بين استراتيجيات تحديد الأصناف المختلفة. ربما تبرز فعاليات وكفاءات من مقارنة أكثر تكاملاً وتوحداً، ولكن المقدرة على اجتذاب قطاعات معينة ربما تضعف.

من الصعب، في مجالات العمل - إلى - العمل، متابعة استراتيجية تحديد الصنف المنتج لأن الاحتكاك المباشر بين البائع والشاري يجعل المؤسسة مظهراً بارزاً من مظاهر المنتج بصرف النظر عن كيفية تحديد الصنف. فإذا ما رغبت شركة، في مثل هذه الحالات، أن تسوق منتجات غير متطابقة مع الصنف المشترك، فإنها ربما تجد من الضروري إيجاد هوية اعتبارية منفصلة. ففي صناعة الاتصالات عن بُعد، مثلاً، ابتكرت AT & T شركة Lucent التي هي قسم التجهيزات السابق التابع للشركة، وذلك لتتلافى وقوع صراع مصالح بين الزبائن. ازدهرت لوسنت Lucent، وفاقته الأم، لأنها لم تكن مثقلة بالعلاقة مع AT & T. في نيسان (إبريل) عام 2000 بلغ رأسمال سوق لوسنت Lucent 217 بليون دولار في حين بلغ رأسمال سوق AT & T 173 بليون دولار. وبالمثل ابتكرت شركة IBM شركة لكسمارك Lexmark بوصفها شركة مستقلة لصناعة طابعات الحواسيب وغيرها من التجهيزات.

وبقطع النظر عن فصل قسم وتحويله إلى كيان مستقل، فإن مؤسسة ما ربما تقوم بمشروع مشترك. فمثلاً مشروع Power PC كان نتيجة للتعاون بين شركات IBM، وموتورولا Motorola، وأبل Apple. ولما كانت المشاريع المشتركة تقوم بدافع الرغبة في استكشاف خيارات استراتيجية لا تتوفر لدى أي من الشركات لوحدها، فإنه من المناسب ابتكار هوية فريدة - صنف، بصورة

جوهريّة. ومع ذلك، فإنّ ضمان نجاح أي مشروع مشترك يتطلب أكثر من اسم صنف جديد، كما أظهر مشروع Power PC.

نتائج

تُعَدُّ الأصناف جزءاً كليّ الوجود في الأسواق الحديثة. فهي موجودة لأنها تقدّم للمستهلكين قيمة. فالأصناف تضمن مستوى جودة معين، وتبمّط الخيارات، وتساعد المستهلكين على تحقيق مجال واسع من الأهداف بدءاً من تلبية الحاجات الوظيفية الأساسية حتى تحقيق الذات. كما أن الأصناف تفيد الشركات التي تبتكرها. إنها تدعم هوامش أعلى مما تتيحه الفروق الصارمة بين المنتجات، وبذلك، فهي تحمي الشركات من المنافسين الذين يقلّدون منتجاتها.

ويمكن أن تتيح الأصناف للشركة بأن تُكسبها نفوذاً على مستهلكيها، كما هو حال Intel. وباختصار تقوم الأصناف مقام جسر بين الشركة وزبائنّها - إنها رموز القيمة التي تبتكرها الشركة.

يجب أن تُبنى الأصناف، مع أن بناءها يُعَدُّ عملية مكلفة مالاَ وزمناً. إذ عندما تُطرح الأصناف أول مرّة، يكون الكثير منها بلا معنى متجذّر فيها - فأصناف سوني، ومرسيدس - بنز، وبن وجيري Ben & Jerry لم تكن تعني الكثير في البداية. وبمرور الزمن غدت هذه الأسماء والأصناف التي ترمز إليها تمثّل مجموعة غنية من القرائن في أذهان المستهلكين. لا تقيم الأصناف القويّة، في حقيقة الأمر، مع الشركة، بل مع المستهلكين، فالأفكار والذكريات والمشاعر التي يمتلكها الناس بشأن صنف ما تُعَدُّ، على صعيد فردي، جوهر قيمة الصنف وأسهمه في السوق. إن الشركات التي تعتقد أن القيمة تنشأ فقط من المنتجات، أو أن القيمة تتولد في المصنع، تكون قد أهملت كيفية توليد تلك القيمة التي هي بؤرة فصلنا هذا. تبين الشركات التي ^{حينها} ها أن النجاح

يتطلب توليد قيمة في المصنع وفي عقول المشتريين. إن طريقة توليد قيمة الصنف والحفاظ عليها يمكن أن تثري حياة المستهلكين والخط الأساسي للشركة على حد سواء.

لقراءات أخرى حول الموضوع

- David A. Aaker, *Managing Brand Equity* (New York: Free Press, 1995).
- David A. Aaker, *Building Strong Brands* (New York: Free Press, 1996).
- Gregory S. Carpenter, Rashi Glazer, and Kent Nakamoto, *Readings on Market Driving Strategies: Towards a New Concept of Competitive Advantage* (Reading, MA: Addison, Wesley Longman, 1997).
- Stephen J. Hoch, "How Should National Brands Think About Private Labels?" *Sloan Management Review*, vol. 37, no. 2 (winter 1996), pp. 89-102.
- Jean-Noel Kapferer, *Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term* (London: Kogan Page, 1997).
- John A. Quelch and David Harding, "Brands versus Private Labels: Fighting to Win," *Harvard Business Review*, vol. 74 (January/February 1996), pp. 99-109.
- John F. Sherry Jr., *ServiceScapes: The Concept of Place in Contemporary Markets* (Lincolnwood, IL: NTC Business Books, 1998).

ملاحظات

1. For a detailed discussion of the procedure that Interbrand uses to calculate a brand's value, see Kevin L. Keller, *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1998), pp. 361-363. This reference also provides a description of other methods for assessing the value of brands.
2. Ron Alsop, "Blue Chips Lose 'Brand Power' to Lower-Tier Firms, Survey Says," *Wall Street Journal* (March 20, 2000), B1.
3. This discussion of the Saturn brand is based on David A. Aaker, "Building a Brand: The Saturn Story," *California Management Review*, vol. 36, no. 2 (winter 1994), pp. 31-50.
4. For a related discussion of these dimensions in the context of attitudes, see Charles E. Osgood, George J. Succi, and Percy H. Tannebaum, *The Measurement of Meaning* (Urbana: University of Illinois Press, 1957).
5. For a more detailed discussion of this and other experience brands, see B. Joseph Pine II and James H. Gilmore, "Welcome to the Experience Economy," *Harvard Business Review*, vol. 76 (July/August 1998), pp. 97-105.
6. For a rich discussion of Star Trek fandom both online and off, see Robert V. Kozinets, "Utopian Enterprise: Articulating the Meaning of *Star Trek's* Culture of Consumption," a manuscript to appear in *Journal of Consumer Research* (2000).