

إزعاج المستهلك

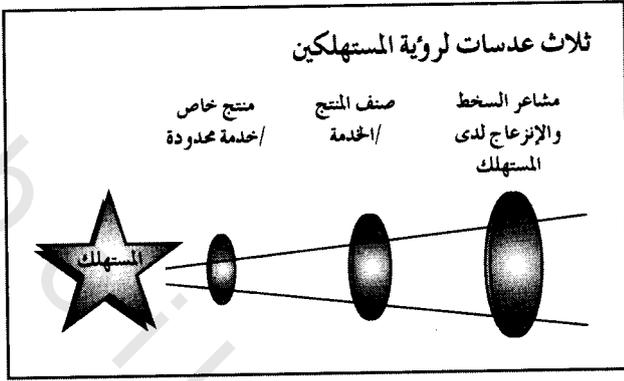
ديفيد بيكو و جوان دي

ترى أغلبية الشركات زبائنها من خلال عدسات مقربة، الأمر الذي يقيد مجال رؤيتها لأنها لا تعين سوى ردادات فعلهم على منتج معين أو خدمة محددة. صحيح أن بعض التحسينات قد تنتج عن الرؤية من هذه المسافة القريبة، لكن تحقيق الاختراق يظل أمراً نادر الحدوث. ولهذا، قامت قلة من الشركات باستخدام العدسات ذات المدى المتوسط، التي تكشف حالات السخط والاستياء لدى المستهلك تجاه صنف المنتج أو الخدمة برمته. وفي الواقع، يتيح هذا المشهد الأكثر اتساعاً مزيداً من الفرص الممكن استغلالها.



لكن مهما كانت رؤية المنتج قوية وفاعلة وكاملة، فإن الشركات تستطيع في كثير من الأحوال تحقيق اختراقات أكثر ابتكاراً وإبداعاً من خلال التراجع خطوة إضافية والنظر من خلال عدسات توسع مدى الرؤية إلى حد أبعد. وهذا يسمح لها بالحصول على منظر شمولي لحالات عدم الرضا التي تتخلل حياة المستهلكين (انظر الشكل 11). ونحن ندعو حالات عدم الرضا التي يعتمد اكتشافها على الرؤية الأوسع مدى بـ«إزعاجات المستهلك».

الشكل 11



يكشف فهم هذه الإزعاجات فرصاً للنمو تخطئها العدسات الأخرى. لكن من النادر استخدام تلك التي تمتلك زاوية رؤية واسعة؛ وفي الحقيقة، فإن معظم الشركات متشبثة بنموذج العدسة المقربة.

كيف تمكنت «پريزيدانت تشويس» من تحقيق اختراقاتها الناجحة

استطاعت «پريزيدانت تشويس» President's Choice، وهي علامة تجارية لصنف خاص private label من المواد الغذائية المرغوبة التي تباع في متاجر «لوبلوز» Loblaw's الكندية، النظر بنجاح إلى سلع البقالة الاستهلاكية من خلال العدسات الثلاث. وعبر استخدام العدسات ذات المدى المتوسط وزاوية الرؤية الواسعة، تمكنت من تأسيس مستويات من النوعية الجيدة وولاء المستهلك لم تعهدها تجارة مواد البقالة من قبل.

وفي الحقيقة قامت الشركة بمفردها بإعادة موضعة موقع متاجر «لوبلوز»، وحولتها من مجرد منافس في تجارة المواد الغذائية بالمفرق في كندا إلى رائد لا يبارى في هذا المجال.

بعد النظر إلى منتجاتها من خلال العدسة المقربة التقليدية، قررت الشركة توفير نوعية أفضل من الأصناف الرائدة دون زيادة في السعر. فعلى سبيل المثال، تصنع الشركة الكعك المحلى برقائق الشوكولاته من الزبدة ويحتوي المنتج عدداً أكبر من الرقائق مقارنة بمعظم الأصناف الرائدة في السوق.

بعد ذلك، ومن خلال استخدام العدسات ذات المدى المتوسط، استطاعت «بريزيدانت تشويس» إعادة تعريف صنف المواد الغذائية عبر توسيعه. فالمتسوقون يبحثون في العادة عن أنواع منفصلة من الأطعمة، ثم يستخدمون ما يملكونه من مهارة وابتكار في الطهي لمزجها وجمعها في وجبات. وعرفت الشركة بحاجتهم إلى الوجبات والصلصات المحضرة سلفاً، وإلى الأطعمة الجاهزة للأكل، مثل القريدس (الروبيان) المقشر، لجعل تحضير وجبة الطعام عملية أكثر سهولة وسرعة. ومن خلال توفير هذه المواد وتشجيع الزبائن بواسطة موظفيها المختصين بالتسويق، والعرض داخل المتجر بأسلوب جذاب، تمكنت الشركة أيضاً من بناء خبرة تجريبية ضمن تجربة التسوق.

أخيراً، استخدمت الشركة العدسات ذات الرؤية الواسعة لاكتشاف الإزعاجات التي يتعرض لها المستهلك. ورأت أن

الناس يتلهفون إلى نوع من الإحساس بالتواصل الاجتماعي. فالروابط التقليدية - مع أصحاب الدكاكين المحليين أو الجيران - استخدمت سابقاً لتوفير مثل هذه الصلة. لكن اليوم، يشعر الكثير من الناس بانفصام عرى الروابط التي تصلهم بمجمعاتهم المحلية لعدة أسباب، تشمل التلفزيون، وطول الرحلات اليومية بين مركز المدينة والضواحي، والطبيعة اللاشخصية لمجمعات التسوق. وفي الحقيقة، تظهر الأبحاث التي تتناول أحوال المستهلكين أنهم يتوقون لملء الفراغ الذي خلفته الروابط التقليدية المنهارة في ما بينهم، وذلك على الرغم من مشاغل العمل وتفاقم التمرکز على الذات.

تمكنت «پريزيدانت تشويس» من تنمية شعور بالارتباط لدى المستهلكين من خلال نشرة دعائية *Insiders' Report* بدأت بإصدارها سنة 1983 ووزعتها مع الصحف اليومية. ضم هذا الدليل الإعلاني معلومات غذائية، ووصفات للطهي، وقصصاً تدور حول كيفية قيام الشركة بتطوير منتجاتها الجديدة. وبحلول سنة 1993، أصبح أكثر المطبوعات تداولاً في كندا، وتفوق في عدد القراء على «تورونتو ستار» *Toronto Star* الصحيفة اليومية الأكثر توزيعاً في البلاد. ومن خلال الجمع بين مشاركة المستهلك وبين هالة من الأناقة الاستثنائية، استطاعت الشركة تكريس ولاء الزبون وإخلاصه لمنتجاتها.

أدركت الشركة أيضاً أن الكثير من المستهلكين يتعرضون للضغط نتيجة قلة المال المتوفر أو الوقت المتاح، وأن لدى

معظمهم شكوكاً فطرية حول العمل التجاري، تتمثل في شعور الـ«نحن» ضد الـ«هم». ومن خلال التعامل بنجاح مع حالات الإزعاج المتأتية من نقص المال الكافي أو الوقت المتاح، علاوة على الرغبة بالتواصل والارتباط، امتلكت الشركة ثقة المستهلكين. وفرت وقتهم لأنهم ليسوا بحاجة إلى التسوق من أمكنة متعددة. ووفرت مالهم لأن منتجاتها تتفوق على الأصناف الخاصة التقليدية في الجوده لكن ليس في السعر. كما أن الكثير من المنتجات التي تقدمها توفر الوقت اللازم للطهي وتتميز بمذاق أشهى من معظم وجبات الطعام المحضرة بالكامل داخل المنزل.

اليوم، تعتبر «بريزيدانت تشويس» أكبر علامة تجارية في متاجر «لوبلوز». وهي تجني ربحاً صافياً يتجاوز بثلاث أو أربع مرات المعدل الوسطي للصناعة الذي يراوح بين 1,5 - 2٪ للأصناف الوطنية. ويمكن للشركة أن تعزو نجاحها إلى منظور ينسق بين العدسات الثلاث للرؤية.

الإزعاجات الأربعة

تحتاج الشركات المستعدة لتجاوز إطار البحث التقليدي المتعلق برضا المستهلك عن المنتج إلى التركيز على الإزعاجات التي يتعرض لها، وهذا التركيز قادر على تحقيق أعظم الاختراقات الممكنة. لقد استطاعت مجموعة بوسطن الاستشارية من خلال أبحاثها المعتمدة على الرؤية بعدسات واسعة الطيف

أن تحدد أربعة إزعاجات يمكن أن يوفر إلغاؤها احتمالات كبرى للكثير من الشركات، وهي: ضغط الوقت، الاضطراب المالي، التشكيك بالتجارة، الافتقار إلى الاندماج الاجتماعي.

ضغط الوقت: أكثر الناس تأثراً بضغط الوقت هم الموظفون والعاملون الذين تراوح أعمارهم بين 25 - 55 سنة، ولا سيما النساء منهم. فالزوجة/ الأم العاملة خارج المنزل ليس لديها في الحالة النمطية سوى ساعة واحدة من الوقت المخصص لها شخصياً في اليوم، ساعة واحدة لترتدي ثيابها، وتستحم، وتقرأ، وتشارك في الأنشطة الاجتماعية. هؤلاء النساء اللاتي يعملن لكسب لقمة العيش يرغبن أن يتوفر لديهن المزيد من الوقت، لقضائه، مثلاً، مع أفراد الأسرة. ولذلك فإن المنتجات الغذائية المحضرة سلفاً، كوجبات الطعام الجاهزة، تسمح لهن بقضاء وقت أطول على مائدة الطعام ووقت أقل في المطبخ.

حين طلب من المستهلكين الأمريكيين في سنة 1997 أن يعرفوا ما هي الوجبة السريعة، كان الجواب المشترك للغالبية الساحقة منهم بأنها الوجبة التي يستلزم «طهيها» خمس دقائق! في حين بلغت المدة نصف ساعة في سنة 1992. هنالك أيضاً تزايد دراماتيكي في المدة اللازمة للتسوق في المتاجر المريحة، بالرغم من غلاء أسعارها. وفي الحقيقة، فإن القطاع الأسرع نمواً في شركات البترول الكبرى في الولايات المتحدة اليوم، هو قطاع التجزئة المرتبط بمحطات تعبئة الوقود. فهي تلي جملة

متعددة من الحاجات في موقع واحد: الوقود، والوجبات السريعة، والمشروبات، والوجبات الخفيفة (السناك). أما في مجال الألبسة غير الرسمية، فقد تفوقت شركة «غاب» Gap في تقديم خط كامل من الملابس ذات النوعية الجيدة بأسعار منافسة. فهي توفر «موقفاً» لتسوق مواد متنوعة بدءاً بالجوارب والألبسة الداخلية، وانتهاءً بال سراويل، والقمصان، والفساتين، للمولعين بالثياب غير الرسمية. ففي سلسلة واسعة ومتنوعة من الأصناف والسلع، أصبحت مساعدة الزبون على التعامل مع ضغط الوقت العامل المحدد للكثير من الاستراتيجيات القادرة على تحقيق الاختراقات المهمة.

الاضطراب المالي: يراود معظم الناس إحساس بعدم الأمان من الناحية المالية، وهنالك أسباب وجيهة لذلك. فخلال السنوات العشرين الماضية، رأى 60٪ من الأسر الأمريكية ذات الدخل المحدود صافي ما تكسبه يتدهور بنسبة راوحت بين 5 - 15٪. لكن بالرغم من أن خمس عدد الأسر التي تكسب أعلى المداخيل تجني نصف الدخل المتاح، إلا أن الأربعة أخماس الأخرى ما زالت تمثل سوقاً هائل الاحتمالات. فأفرادها يسيطرون على مليارات من دولارات القوة الشرائية، لكن قلة من الشركات حاولت استهدافهم من خلال التعامل مع شعورهم بعدم الأمان المالي. شركة البن المتخصصة «ستاربكس» Starbucks واحدة من هذه القلة: فقد أدركت الحاجة الماسة إلى «الترف المتاح» لدى الطبقة الوسطى المتوسعة مالياً في

أمريكا. كذلك فعلت شركة بيع السيارات المستعملة «كارماكس»، إذ رأت سوقاً رائجة بين الناس الذين لا يقدرّون إلا على شراء سيارة مستعملة لكن يستحقّون تجربة تسوق متفوقة. ومن خلال ضمان نوعية وجودة المنتج، والسعر المعقول، وإمكانية الاختيار بين بدائل واسعة ومناسبة، تمكنت «كارماكس» من استرجاع الفرصة لتحقيق اختراق مهم.

التشكيك بالتجارة: لا يشعر المستهلكون بأنهم على استعداد لتصديق المزاعم المعيارية التي يروج لها مالكو العلامة التجارية، ويظنون في أحوال كثيرة أن الإعلانات الدعائية تشدد على فوارق مشوشة وغير ذات صلة بما يرغبون. وتصب الشركات الأمريكية عدداً لا يحصى من الدولارات على الدعايات التلفزيونية التي يقوم المستهلكون بتجاهلها بما يملكونه من خبرة ودراية في مثل هذه الأمور. وحين يشاهدون فعلاً مثل هذه الإعلانات الدعائية، يكون جوابهم النمطي: «في أفضل الحالات هي مجرد تسلية، وفي أسوأها مضيعة للوقت». فالشركات تفقد قدرتها على التواصل والاتصال مع زبائنهم. لكن حين يجد المستهلكون علامة تجارية يمكن الوثوق بها، فإنهم يتجاوزون حدود ولائهم للصنف القديم ويصبحون مستهلكين للصنف الجديد.

الافتقار إلى الاندماج الاجتماعي: حتى الآن، لم يقدر سوى قلة من الشركات على تطوير منتجات تسهم في بناء العلاقات الاجتماعية من خلال التشجيع على مشاركة المستهلك، لكن الجاذبية الكامنة في هذه المقاربة تظل هائلة

الحجم. فعلى سبيل المثال، أعادت «ستاربكس» القوة إلى التأثير الاجتماعي الذي تمارسه صالونات شرب القهوة لتنمية شعور الارتباط والتواصل بين أفراد المجتمعات المحلية. وهي تعمل لكي تصبح هذه المقاهي بالنسبة لزيائنها بمثابة «المكان الثالث» بعد المنزل والعمل.

إن الافتقار إلى الاندماج الاجتماعي ربما يسبب أشد الإزعاجات للمستهلك وهو يبقي الاحتمال مفتوحاً أمام نمط مختلف كلياً من استراتيجية العلامة التجارية. ومعظم الشركات تحسن صورة علامتها التجارية في أذهان المستهلكين من خلال التواصل معهم كأفراد، في حين تعتبر الشركات التي تعمل على تشجيع الاندماج الاجتماعي العلاقة بين المستهلكين على درجة مساوية من الأهمية والعمق. وهذه العلامات التجارية المهمة بتعميق الاندماج الاجتماعي تستمد قوتها من خلق تجربة اجتماعية مشتركة تتجاوز إطار الأرباح التي تقدمها منتجاتها لوحدها. وحين تفعل ذلك، تصبح عروض القيمة التي تقدمها جزءاً لا يتجزأ من الحياة العاطفية والوجدانية لزيائنها.

استخدم المزايا التي تتمتع بها للتعامل مع إزعاجات المستهلك

إن التكنولوجيات التقليدية المعتمدة على الرؤية من خلال العدسات المقربة - مثل المسوحات الميدانية التي تتناول مدى رضا المستهلك عن المنتج أو عملية الشراء، والتحليلات

المشتركة، وأبحاث السوق الإحصائية، والدراسات التي تتابع مسار المنتج - تعتبر في أحوال كثيرة خصماً معرقلاً للرؤية الاختراقية التي تحاول تحقيق فتح جديد في السوق. في حين أن التحليل المعتمد على العدسات ذات المدى الواسع ينقب بشكل أعمق في صميم المشاعر العاطفية والوجدانية المستترة خلف القشرة الخارجية لحياة الناس، حيث تكمن أكبر الفرص الملائمة لإقامة رابطة دائمة بين الفرد والعلامة التجارية. ويتوجب اليوم على المدير المسؤول عن العلامة التجارية التواصل بحميمية مع المستهلكين، ومراقبة سلوكهم بدقة وانتباه، وفهم كيفية استخدامهم للمنتجات والخدمات بطريقة واقعية وحقيقية. وسوف تساعده هذه المعرفة على تلبية الحاجات التقليدية إضافة إلى التغلب على الإزعاجات التي يتعرضون لها.

هنالك مزايا وأفضليات تقليدية قوية في الكثير من الأنشطة التجارية: قاعدة راسخة للمستهلك، علاقات وطيدة الأركان معه، منتجات ثبتت جودتها، والأهم من كل ذلك، القوة التي يتمتع بها الاسم التجاري المعروف والمميز. ولم تتمتع سوى قلة قليلة من الشركات بالرؤية والإصرار على استخدام هذه المزايا والأفضليات للتغلب على الإزعاجات التي يتعرض لها المستهلك. ولا بد لهذه الشركات التي أخفقت في استغلال هذه المزايا والأفضليات من مواجهة مشكلات هائلة تكمن في انتظارها.

نشرت هذه المقالة للمرة الأولى في نيسان/أبريل 1998.