

الفصل الخامس

استراتيجيات دفع الشوق: نحو مفهوم جديد للميزة التنافسية

غريغوري، أس. كاربنتر، راشي غليزر، وكنت ناكاموتو

Gregory S. Carpenter, Rashi Glazer, and Kent Nakamoto

الهدف المركزي لأية استراتيجية تنافسية هو إيجاد ميزة تنافسية⁽¹⁾. وبفضل اعتماد مفهوم التسويق على نطاق واسع في العقود الأخيرة من القرن العشرين أصبحت الميزة التنافسية الأساس المفهومي المهيمن في تنمية استراتيجيات تنافسية⁽²⁾. ووفقاً لوجهة النظر تلك، يعرف المشترون ماذا يريدون، وغاية أية استراتيجية تنافسية هي تقديم ذلك إليهم. وبعبارة أخرى، إن الاستراتيجية التنافسية هي استراتيجية يدفعها أو يحركها الزبائن. إذ تنشأ الميزة التنافسية من إرضاء الزبائن بصورة أفضل وأسرع وأرخص من الأصناف والمنتجات المنافسة. وكلما تطورت الأسواق بسرعة أكبر، واجه المشترون منظومةً متنامية من المنتجات الجديدة - إنسان آلي منزلي، ومنظمات رقمية، وعارضين لخدمات الإنترنت - لا يعرفون عنها إلا قليلاً. يعتمد الأفراد، استجابة لذلك، على خبرتهم وملاحظاتهم ليحصلوا على معلومات عما يريدون. وخبرتهم هذه تعتمد إلى حد كبير على ما تقدمه الأصناف من

استراتيجيات. وهكذا، بدلاً من إعطاء الزبائن ما يريدون، فإنه يتعاطم الاتجاه نحو تصميم الاستراتيجيات التنافسية بحيث تساعد المشتريين على معرفة ما يريدون.

ومع أن تعلم المستهلكين يبدو أكثر وضوحاً في الأسواق المتقدمة بسرعة، فإن ملاحظة متأنية تبين لنا أن كل مستهلك يتعلم في كل سوق، بقطع النظر عن سرعة التقدم التكنولوجي. فلننعم النظر في تطور مشتري عبر حياته. إذ لا يكون لديه في رحلة ما من حياته معرفة بكيفية الشراء - فلا تصورات عن منتج، ولا أفضليات، ولا خبرة في عملية الاختيار. ولكن المشتريين يراكمون المعرفة ليكونوا مستهلكين بفضل تعاملهم مع منتج إثر منتج، وفئة إثر فئة. فنحن نواجه في حياتنا، باستمرار، فئات منتجات جديدة، وأحياناً نواجه منتجات جديدة على العالم، ولكننا نواجه، في حالات أخرى، منتجات قديمة جداً ولكنها جديدة بالنسبة إلينا. فمع كون «إسبريسو espresso» مشروباً «قديمًا»، على سبيل المثال، فقد كان ذات مرة جديداً لكل من يستمتع به اليوم. وهكذا فإن المشتريين يتعلمون في جميع الأسواق سواء تقدمت التكنولوجيا أم بقيت على حالها.

ليست المفاهيم التقليدية للاستراتيجية التنافسية مجهزة تجهيزاً جيداً تقود إلى ابتكار استراتيجية جديدة عندما يتعلم المشترون. إذ يعتمد ما يريده المشترون، عندما يعلمون، على ما يجربون، وما يجربونه يعتمد على الاستراتيجيات التي تطرحها الأصناف بصورة متقدمة. لذا، فإن ما يريده المشترون يعتمد على استراتيجيات الأصناف. فكيف، إذن، «تعطي الزبائن ما يريدون» كما يوحي مفهوم التسويق، إذا كان ما يريده المشترون يعتمد على ما تعطيهم أنت؟ إننا نقترح في هذا الفصل مفهوماً جديداً لتطوير استراتيجية تنافسية. إننا نقول إنه عندما يتعلم المشترون، تتعهد الاستراتيجية التنافسية بالقيام بدور مديد الفهم قليل المراس، ألا وهو تعليم المشتريين. استراتيجيات

الأصناف تحدد خبرة المشتريين - من خلال المنتجات المقدّمة، والرسائل الإعلانية التي تصلهم، بل عبر التفاعل بين أية مؤسسة ومشتري، في واقع الأمر - ومن خلال قيام المشتريين، بفضل خبرتهم، بتقييم فهمهم للفروق بين الأصناف (تصورات)، ويتكويّن حكم بشأن قيمة الفروق بين الأصناف (الأفضليات)، وإيجاد منطق للاختيار من بين الأصناف (استراتيجيات اختيار الأصناف). إننا نطلق على الاستراتيجيات التي تُعلّم المشتريين مصطلح «استراتيجيات دفع السوق».

تُعَدّ نتائج مفهوم الاستراتيجية التنافسيّة هذا وما يتضمنه من تعلّم المستهلكين عميقة. فمعرفة المشتري - خصوصاً إدراكاته، وأفضلياته وأسسّه المنطقية للاختيار من بين الأصناف - تحدّد القواعد الجوهرية للعبة التنافسيّة. إذ ينبغي لكل منافس أن يفهم ويتصرّف بموجب هذه القواعد. وإذا ما تعلّم المشترون تطورت قواعد اللعبة، اعتماداً على الاستراتيجيات التي تطرحها الأصناف بصورة متقدمة. ولهذا، تدفع الاستراتيجيات التنافسيّة عملية تطور قواعد اللعبة التنافسيّة. ومن هنا جاء مصطلح «استراتيجيات دفع السوق». بالمقابل، تفترض الاستراتيجيات التقليدية المركّزة على الزبائن أن المشتريين يعرفون ما يريدون، وهذا يعني أن المشتريين هم الذين يوطّدون قواعد اللعبة التنافسيّة فتظل ثابتة أثناء تنافس الأصناف. غاية الاستراتيجية التنافسيّة إعطاء المشتريين ما يريدون بميزة تنافسيّة - وبصورة أسرع وأكثر فعالية، أو بسعر أقل من أسعار الأصناف المنافسة. على أية حال، تُوجَد الاستراتيجيات الدافعة للسوق المميّزة التنافسيّة بطريقة مختلفة تماماً. التنافس معركة على قواعد المنافسة الناجمة عن تعلّم المستهلكين. توجَد الميزة التنافسيّة عن طريق صياغة قواعد اللعبة بحيث تكون لمصلحة أحد اللاعبين دون الآخر.

يمكن أن تسفر استراتيجيات دفع السوق عن ميزة تنافسيّة قوية وصامدة بآني واحد. إن بعض أقوى المؤسّسات الناجحة اليوم تدفع السوق - وتُعَدّ شركات

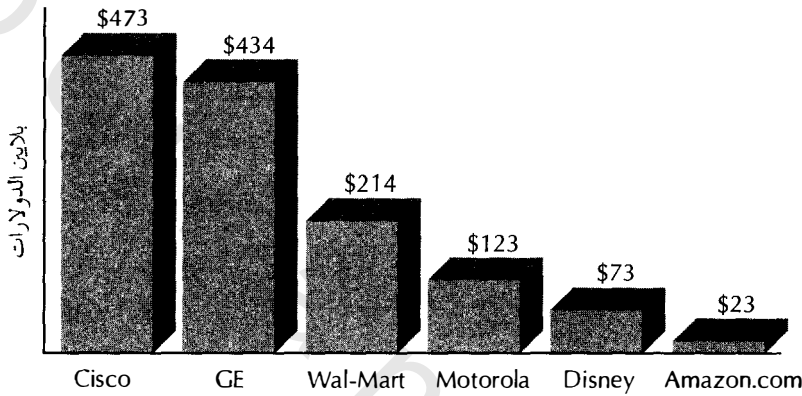
سيكو Cisco، وجنرال إلكتريك General Electric، وموتورولا Motorola أمثلة على المؤسسات التي أحدثت تغييراً وبنّت لنفسها مواقع ناجحة وأوجدت قيمة بطرق جديدة. يبين الشكل 5 - 1، مثلاً، رأس مال السوق ليست مؤسسات في أواسط الألفين. إن نجاح شركة سيسكو ملحوظ، ولكنه مفهوم أكثر بفضل دورها في الإنترنت. وشركتا GE، وول - مارت Wal - Mart، من جهة أخرى، مشهورتان لأنهما تعملان أيضاً في أسواق ناضجة جداً ولكنها أقل جاذبية. فقد قامت شركة GE، في مجال عملها في محركات الطائرات، بإعادة تحديد مفهومها للقيمة بفضل الانتقال من مجرد تقديم قطع الغيار والخدمات إلى العمل لإيجاد علاقات أوثق مع الخطوط الجوية بهدف زيادة الانتفاع من موجوداتها وإعادة تحديد القيمة في مسار العمل. وقامت شركة Wal - Mart، في عمل ناضج مماثل، بإعادة تعريف القيمة للمشتريين بفضل برنامج الأسعار المنخفضة كل يوم الذي يقدم للمستهلكين أسعاراً منخفضة باستمرار، ومجموعة مختارة ممتازة، وخدمة جيدة. وكذلك جعلت شركة Motorola من إعادة تحديد الأسواق الموجودة وابتكار أسواق جديدة تقليداً كالهواتف الخليوية، وأجهزة النداء (بيجر) وأجهزة الراديو المتنقلة. وشركة Disney أعادت تحديد ميدان الأفكار الرئيسية، وشركة Amazon تعيد ابتكار مخازن الكتب وربما التجزئة بصورة أعم. كل واحدة من هذه الشركات تدفع أسواقها وتجني ثمار ذلك.

نستكشف في هذا الفصل كيف تستطيع استراتيجيات دفع السوق ابتكار قيمة ملحوظة. إننا نصف عملية تعلّم المشتري، ودور الاستراتيجية التنافسية في تكوين هذه العملية، ودورها في إيجاد الميزة التنافسية. إننا نستكشف كيف يطور المشترون مدركاتهم وطبيعة تلك الإدراكات. ونبحث كيف يكون المشترون، بناء على تلك المدركات، مفهوماتهم للقيمة، وكيف يتعلّم المشترون تكوين الخيارات. ونستكشف كيف تؤدي الاستراتيجية التنافسية دوراً في عملية تعلّم المشتري. ونوضح الأثر الذي تحدثه استراتيجيات دفع السوق

مع مثالين يؤدي فيهما تعلّم المشتري دوراً هاماً - إيجاد أسواق جديدة على العالم وتمييز الفروق بين الأصناف الموطدة في الأسواق الناضجة.

الشكل 5 - 1

رأسمال السّوق لبعض الشركات المحرّكة للسوق



كيف يتعلّم المشترون؟

منتجات جديدة على العالم

أكثر حالات تعلّم المشتري وضوحاً تتجلى عندما يُعرّف المستهلكون بمنتج جديد على العالم، مثل الربوط المنزلي، والمنظم الرقمي، ومقدم خدمات الإنترنت. ولكي يطرح الصنف الأول منتجاً جديداً على العالم بنجاح، الذي غالباً ما يدعى بـ «الرائد»، لا بد من مواجهة تحدّ صعب. إذ ليس لدى المشتري معرفة بالمنتج ولا مفهوم قيمة، ولا خبرة في اختيار منتج. فأهداف «الرائد» الجوهرية هي إحاطة المشتري بمعلومات حول جوانب المنتج الهامة (أي، توطيد إدراك للصنف)، وإيجاد مفهوم قيمة (أي، مساعدة المشتري على تكوين أفضليات لمصلحة المنتج)، ومساعدة المشتري على إيجاد أسس منطقية

لاختيار الصنف الرائد (أي، لتطوير استراتيجية اختيار الأصناف). ولكي يصبح المرء مشترياً، من منظور المستهلكين، لا بدّ له من التعلّم. فالأصناف الرائدة الناجحة تربط المشتريين بعملية التعلّم وتُحدث نتيجة لذلك أثراً دائماً في السوق. فغالباً ما تغدو الأصناف الرائدة، على سبيل المثال، متميزة من حيث الإدراك. إننا نتذكرها بسهولة، وغالباً ما نقرن أسماء أصنافها بفئة المنتجات كلها. (جيلو Jello؛ وزيروكس Xerox، وليفيز Levi's، وكوكاكولا Coca-Cola). إضافة إلى أن الرائد غالباً ما يوطّد مفهوم القيمة السائد لعدة عقود، أحياناً. فقد وُطّدت فئة Levi's، مثلاً، مفهوم أن الجينز يجب أن يدوم طويلاً، كالحاّ مجعّداً، ولا يتغير من سنة إلى سنة. حدّد هذا المفهوم فئة منتجات الجينز الأزرق لمدة تزيد على قرن من الزمن، وظلت الأصناف تُقَيّم به حتى اليوم.

تطور المنتجات

بعد أن يتوطّد السوق، تدخل الأصناف المتنافسة، وتتقدّم التكنولوجيا، وتتخذ الأصناف مواضع جديدة، وتتطوّر المنتجات. وتستمر عملية تعلّم المشتري مع ذلك التطور، وإن كان بخطوة متواضعة. فيستمر خضوع السيارات لمثل هذا التطور المتواضع. إذ يجري إنتاج أنماط جديدة كل سنة، وتسعى الأصناف غالباً إلى إعادة توضيع نفسها، واحتلال حيزٍ مختلف نوعاً ما في أذهان المشتريين. فقد سعت فولفو Volvo لسنوات عديدة كي تعرف بأنّها السيارة الآمنة. كانت شركة فولفو تصحق سيّاراتها لتبين كفاءة السحق التي تتمتع بها، وتخبر عن الأسر التي أنقذت، وتؤكد معالم السلامة بلا هوادة. كانت تعمل. ينظر إلى سيّارات الفولفو على أنّها سيّارات آمنة. أما الآن فإنّها تسعى لكي تبدو سيّارة رياضية أكثر، وأحدث موضة، مع بقائها بالطبع آمنة، في حين تسعى سيّارات الصانعين الآخرين لكي تبدو آمنة، بصورة متزايدة (مرسيدس - Benz - Mercedes وليكسوس Lexus مثالان على ذلك).

تتطوّر المنتجات بتطور الأصناف، وتقود تغييرات المنتجات إلى مزيد من

التغيرات الدرامية في المعرفة لدى المشتريين. فعلى المشتريين أن يتعلموا كيف يقيمون معالم المنتج المختلفة ويحددون ذلك التقييم في اتخاذهم قرار اختيار الصنف. تحتوي سيارة كاديلاك Cadillac على نظام مبني على الأقمار الاصطناعية يعرف بـ On Call، مثلاً، يستطيع تحديد موقع السيارة لإرسال العون إليها أو تزويد سائقها بالتعليمات اللازمة. ولدى شيوع نظام On Call والأنظمة المنافسة له، يصل المشترون إلى تقييم للقيمة؛ إذ سوف يكونون أفضليات لمثل هذه الأنظمة. وبفعلهم ذلك ربما تتأثر أفضلياتهم المتعلقة بالسيارات. ونتيجة لهذا الانتقال في القيمة، يمكن أن تتغير عملية اختيار السيارة عند المشتري. إذ ربما يتجاهل المشترون عوامل القرار التقليدي كطراز السيارة إذا ما كان نظام On Call ذا قيمة كافية. وهكذا تتطور استراتيجيات الأصناف سواء بتحفيز من الرغبة في إعادة التوزيع أو في تحديد الفروق بين الأصناف عن طريق تقديم منتجات جديدة، أو لمجرد دخول منافسة جديدة. فيتعلم المشترون مع ذلك التطور؛ إذ تتغير إدراكاتهم للأصناف ومفهوماتهم لتطور القيمة وأسس اختيار الصنف.

ابتكار القيمة

إن أكثر الحالات درامية، مع أنها أقل تطوراً سوقياً، هي حيث تعيد شركة تحديد قيمة المنتج من خلال تقنية مبتكرة أو استراتيجية مبتكرة. ويعد الهاتف النقال مثلاً على ابتكار القيمة الذي أسفر عن تغيرات عميقة في الاستراتيجيات التنافسية وفي تعلم المستهلكين، كذلك. كانت الهواتف النقالة موجودة قبل ابتكار الهاتف الخليوي، بيد أن كل هاتف نقال، وخصوصاً اللاسلكي ذي السبيلين، كان يعمل فوق مساحة جغرافية كبيرة. كانت الهواتف اللاسلكية قوية، ولذلك كانت ضخمة (وكانت في غالبيتها تعمل كهواتف سيارات) وذات ترددات لاسلكية قليلة، فكان الذين يتمكنون من الحصول على اتصالات من هواتف نقالة هم قلة قليلة. أما الفكرة الخلاقة التي أوجدت عملاً في مجال

الهاتف الخليوي، فهي فكرة إمكانية تقسيم المنطقة الجغرافية الكبيرة إلى عدد من الخلايا الصغيرة، ولا يحتاج الهاتف النقال عندئذ سوى العمل ضمن إحدى هذه الخلايا. ونتيجة لذلك يمكن أن يشترك عدد كبير من المستخدمين في عدد قليل من الترددات (أي إن عدداً مضاعفاً من الأفراد يستطيعون استخدام الترددات ذاتها في خلايا مختلفة)، وبذلك يمكن تخفيض قوة الهاتف وتصغير حجمه فيغدو قابلاً للحمل والنقل. واستناداً إلى هذه التقنية الجديدة يطور المستهلكون إدراكاتهم لصانعي الهواتف وحاملها (موتورولا ونوكيا، وسبرنت AT & T و Sprint، وغيرها) ويعرفون قيمة الهاتف النقال في حياتهم.

ومع أننا نقرن، غالباً، ابتكار القيمة بالتقدم التقني الإبداعي يمكن للابتكارات الاستراتيجية أيضاً أن تكون مصدراً من مصادر ابتكار القيمة. وتعد ستاربكس Starbucks مثلاً رائعاً على ذلك. القهوة سلعة من أقدم سلع العالم. وتتوطد الطقوس المحيطة بها في بلدان عديدة من العالم، تماماً كما تتوطد أفضليات المشترين. فالقهوة المَحْمَصَةُ أكثر (المحروقة)، مثلاً، مفضلة في أوروبا الجنوبية، أما القهوة الأقل تحميصاً (الشقراء) فمفضلة في شمال أوروبا. وللأمريكيين أفضليات قوية للقهوة، أيضاً؛ فالقهوة الشقراء مفضلة عندهم على القهوة المحروقة، وتقطيرها شائع، وتعد القهوة المحضّرة بهذه الطريقة خفيفة بمعايير أوروبا الجنوبية. وبرغم هذه الأفضليات، تقوم شركة ستاربكس Starbucks بإعادة توضع القهوة في أمريكا الشمالية باستخدام الطبخة الأوروبية الجنوبية - espresso. لقد توطدت تقنية إعداد الإسبريسو Espresso جيداً، لكن جاذبيتها لدى الأمريكيين الشماليين محدودة. إلا أن ستاربكس Starbucks تعيد تثقيف الأمريكيين الشماليين، بواسطة مفهوم حانة القهوة (المقهى)، في مجال القهوة وتُحدِث عندهم ثقافة قهوة. ونتيجة لذلك، يتخلى الكثيرون عن مفهوماتهم للقهوة - قهوة خفيفة، أو مشروب قهوة مقطرة - ويعتمدون بدلاً منها مفهوم ستاربكس المهني لحانة القهوة الإيطالية.

مشترون جدد على السوق

أقل حالات تعلم المستهلكين وضوحاً هي حيث تظل المسمجات ومنافساتها مستقرة لا تتغير لسنوات أو ربما لعقود من الزمن. إن الافتقار إلى الابتكار وعدم وجود أصناف منافسة ربما يقود المرء إلى الاعتقاد بأنه لا يجري تعلّم لمشتريين. ففي فئتي منظفات الغسيل والبوطة، مثلاً، ظلت منافع المنتج ثابتة لا تتغير لسنوات، دون حدوث ابتكارات جديدة إلا ما ندر، فأصبحت معظم الأصناف في كلتا الفئتين مألوفة لدى كل فرد. ورغم هذا الثبات ظل المشترون يتعلّمون. ففي كل يوم يدخل المشترون الذين لم يسمعوا قط بتايد Tide أو سيرف Surf، ولا بيريرز Breyers أو هاجين - داز Häagen - Dazs هذا العالم. لا يعرف هؤلاء المشترون ما هي البوطة أو المنظفات. سوف يتعلمون، ربما بهدوء، ولكنهم سوف يتعلّمون. وكلما تقدم المشترون في السن يدخلون أسواقاً جديدة كما يدخلون مراحل جديدة من حياتهم، إذ تجلب المراهقة معها مجموعة طازجة من التحديات - الشعور بعدم الأمان، إدراك الجنس الآخر، اكتشاف الملابس - تحتاج مواجهتها إلى تعلّم. وتجلب جميع السنوات فيما بين المراهقة والتقاعد بعضاً من أكثر تجارب الحياة أهمية - الكلية، الزواج، الأطفال، الكهولة، وربما الطلاق، ووظيفة جديدة، اتساع الأسرة، والدان عجوزان وغيرها الكثير. ولدى مواجهتنا لبعض هذه التحديات للمرة الأولى نتعلّم وتتغير مدركاتنا ومفهوماتنا للقيمة وكيفية اتخاذ قراراتنا بموجب خبرتنا. وبعبارة أخرى، إن تَعَلَّمَ المشتريين يُعدُّ عملية مستمرة باستمرار الحياة.

ماذا يتعلم المشترون؟

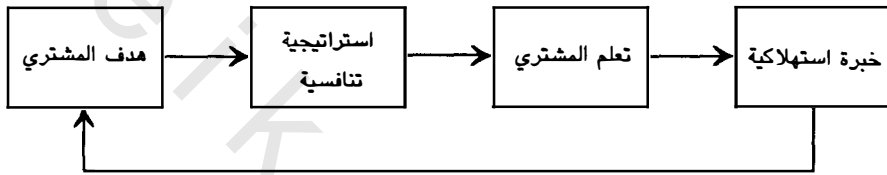
سواء واجه المشترون منتجاً جديداً على العالم أم واجهوا منتجاً قديماً لاختياره أول مرّة فإن عملية تعلّم المشتريين واحدة. فلندرس حالة يدخل بموجبها المستهلك سوقاً موطّدة، ثقافة عمل عالية، لأول مرّة. لنفرض شخصاً عمره سبعة وعشرون عاماً، خريج إحدى الكليات، يتمتع بوظيفة تنفيذية في

ميدان الإعلان، ولكنه يتحسّ حديثاً اهتماماً متنامياً في البحث عن مسؤولية أكبر، وربما عن مال أكثر، وعن فرص مهنية أكثر تحدياً. ولتحقيق هذه الأهداف يقوم بدراسة عدد من الأبدال: سعي إلى منصب قيادي، شبكة شخصية من الزملاء، أو ماجستير في إدارة الأعمال. ربما يتكشف هذه الخيارات الثلاثة، وأثناء ذلك يراجع نشرات من مدارس مختلفة، ويتحدّث مع أصدقاء يحملون شهادة الماجستير (الماجستير) في إدارة الأعمال، ومع من اختاروا غير هذه الخيارات، وربما يقرأ مقالات في وسائل الإعلام الشعبية ليعرف فوائد مدارس العمل والفروق بين المدارس. ولدى اتخاذه قراراً بمتابعة ال MBA (الماجستير في إدارة الأعمال)، يتقدّم بطلب إلى عدد من المدارس ويقبل فيها. ولكي يتخذ قراراً يتعلّق باختيار المدرسة، عليه أن يكون مفهوماً أوضح عن الفروق بين المدارس، وعن قيمة تلك الفروق ذات الصلة بأهدافه، وأخيراً يحدّد أسساً منطقية لاختيار مدرسة من بين هذه المدارس. وسوف يقوم أثناء دراسته وبعد تخرّجه بتقييم: هل يساعده خياره في الواقع، على تحقيق أهدافه.

تعد العملية البسيطة الموضحة في الشكل 5 - 2 واحدة من العمليات التي ينخرط فيها المشترون مرات عديدة في حياتهم. إذ تبدأ عملية التعلّم عندما نحدد الأهداف التي نعتقد أننا قادرون على تحقيقها، إلى درجة ما، إذا ما أصبحنا مشترين. نبحت، وفي أذهاننا تلك الأهداف، عن مجموعة من الأبدال المرتكزة على الاستراتيجيات التي لاحظناها، والتي نرى أنها قادرة على مساعدتنا على تحقيق أهدافنا. وما أن ينخرط المشترون في البحث، كالقراءة عن مدارس العمل أو الحديث مع الأصدقاء، مثلاً، حتى تبدأ عملية التعلّم. وأخيراً يتخذ المشترون قراراً بالاختيار، استناداً إلى ما تعلّموه، ثم يقيمون: هل ساعدهم اختيارهم فعلاً في تحقيق الأهداف التي سعوا إليها؟ ربما ينخرط المشترون في هذه العملية مرّة واحدة فقط إذا كان الأمر يتعلّق بفئة منتج خاصة

(مثل: ثقافة العمل الجامعية). أما في حالة السيارات فربما ينخرطون فيها كل بضع سنين، وفي حالة الخمر، ربما ينخرط المشترون في هذه العملية مراراً وتكراراً.

الشكل 5 - 2
عملية تعلّم المشتريين



تعلّم المشتريين والميزة التنافسيّة

تؤدي الاستراتيجيات التنافسيّة دوراً مركزياً في عملية تعلّم المشتريين. إذ تتابع أصناف الاستراتيجيات التنافسيّة أمر إيجاد خبرة المشتريين، واستناداً إلى هذه الخبرة، يتعلّم المشترون ثلاثة أمور جوهرية هي: كيف يدركون الأصناف، وكيف يقيمون الفروق بين الأصناف، وكيف يختارون بديلاً من بين الأبدال. فتغدو استراتيجيات الإدراك والمفاضلة والاختيار قواعد أساسية للعبة التنافسيّة. وتتجدد هذه القواعد باستمرار ما دام المشترون دائبين على التعلّم. وبالمقابل، بموجب وجهة نظر المشتريين التقليدية القائلة إنهم يعرفون ما يريدون، تظل قواعد اللعبة ثابتة، أو على الأقل تظل بعيدة عن تأثير استراتيجيات الأصناف المنافسة. وفي تلك الحالة يغدو التنافس بين صنفين متنافسين مثل الكوكا كولا والبيبي؛ أو سيارة التويوتا وديملر كرايزلر أشبه بلعبة شطرنج. إذ الأحكام موطّدة بوضوح بعيداً عن سيطرة اللاعبين. وتحول الاستراتيجيات التنافسيّة إلى حركات ماهرة خاضعة لتلك الأحكام. أما الميزة التنافسيّة، في مثل تلك

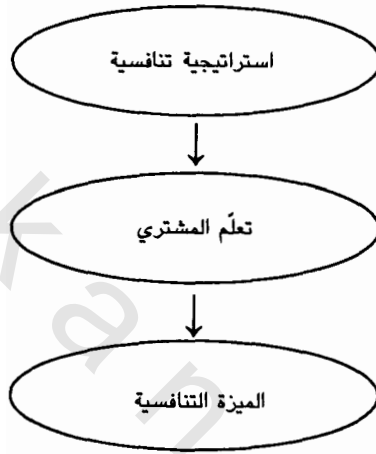
الحالة، فتنشأ من اللعب بموجب هذه القواعد والأحكام التي وطّدها المشترون ومن إيجاد قيمة فريدة في أذهان المشتريين.

ولكن إذا ما تعلّم المشترون، فإن الاستراتيجيات التنافسية تؤدي دوراً مختلفاً جوهرياً في عملية التنافس. إذ ما زالت معرفة المشتري تحدد قواعد اللعبة التنافسية. بيد أن تلك القواعد هي نتاج العملية التنافسية. لدينا بدلاً من لعبة الشطرنج بين أندية متنافسين مثالاً أفضل هو لعبة البوكر، حيث تكون اللعبة من اختيار اللاعب، ويكون انتخاب اللاعب عرضة للاختطاف. إذ يحدّد اللاعب اليد الراحبة، والمباراة تحدد من يلعب. وخلافاً للعبة البوكر، يقوم اللاعب بتحديد القواعد، في لعبة الورق، بعد توزيع الورق على اللاعبين، وما دام موزع الورق محتفظاً بموقعه، فإنه يستطيع الاستمرار في السيطرة على اللعبة. وبالمثل، يستطيع الصنف الذي يدفع السوق ويحرّكه، مثل ستاربكس Starbucks وضع قواعد اللعبة طوال احتفاظه بالمبادرة. وبفضل تحديد القواعد تكسب الشركة الدافعة للسوق أفضلية على منافساتها. إذ تُنتج تلك الأفضلية ميزة تنافسية.

يبين الشكل 3 - 5 الطريقة التي تولد استراتيجيات دفع السوق الميزة التنافسية بصورة تخطيطية. تستطيع الشركة التأثير في عملية تعلّم المشتريين من خلال استراتيجية تنافسية - قطاعات السوق المستهدفة، ومواضع والأصناف المعتمدة، والمنتجات المقدمة، والرسائل الإعلانية المصنّعة، والأسعار المختارة. تدرج في الجدول 5 - 1 بعض الفروق الجوهرية بين المقاربات التقليدية المركّزة على الزبائن، ومقاربة دفع السوق المقترحة. يُقيّم المشترون الأصناف، بموجب المقاربة التقليدية، على أساس بعض الأبعاد المفهوماتية، ويحكمون على قيمتها وفق أفضليات ثابتة ثم يتخبون الصنف الذي يقدم لهم أقصى منفعة. إن دراسة استراتيجية تعلّم المشتريين، واستراتيجية دفع السوق تكشف أن الإدراكات والأفضليات واتخاذ القرارات من قبل المشتريين، وطبيعة

الميزة التنافسيّة كلها تتغيّر كما هو مبين في الجدول 5 - 1 ، ومن ثم يجري بحثها .

الشكل 5 - 3
تعلم المشترين والميزة التنافسيّة



الجدول 5 - 1
استراتيجيات مركزة على الزبائن مقابل استراتيجيات دفع السوق

استراتيجيات مركزة على الزبائن	سلوك المشترين	استراتيجيات دفع السوق
أ - أبعاد عامة	أ - إدراكات	أ - شبكة قرائن
ب - أفضليات ثابتة	ب - أفضليات	ب - مفهومات قيمة جرى تعلّمها
ج - تعظيم المنفعة إلى الحد الأقصى	ج - اتخاذ القرارات	ج - الاعتماد على السياق
د - الاستجابة للمشتريين	د - ميزة تنافسيّة	د - تكوين عملية تعلّم المشترين .

إدراكات الأصناف

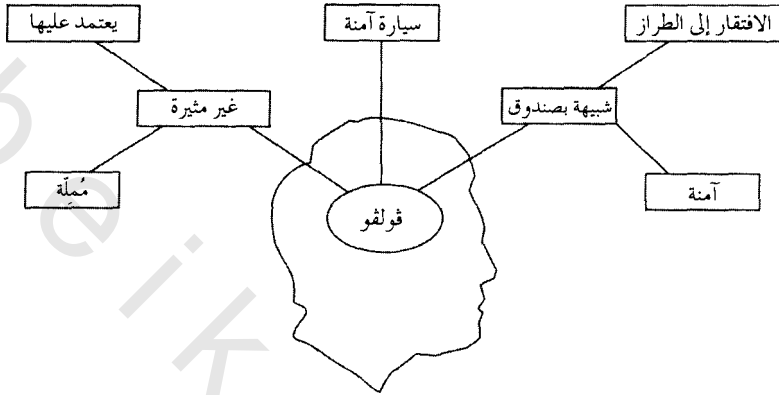
إدراكات الأصناف هي الأفكار والمشاعر والآراء التي نربطها بالصنف .

في البداية لا يكون لدى المشتري أية إدراكات لأية أصناف؛ فكل الأصناف جديدة بالنسبة إلينا، في لحظة ما، وكل مدركاتنا عن الأصناف تتكوّن لدينا عن طريق التعلّم. يبنّي المشترون إدراكاتهم على عوامل مختلفة؛ إذ ندرك فروقاً في مواصفات المنتج، وتولد قرائن مختلفة عبر الإعلان عن المنتج أو من خلال تصميمه؛ وتقودنا الاستخدامات المختلفة إلى استخلاص استنتاجات مختلفة عن الصنف. فمثلاً، لدى التفكير بقلم حبر مونت بلانك Montblanc علينا أن نقرن به الرفاهة والتصميم الجميل والهيبة. ربما تعزى هذه المدركات إلى تصميم القلم وسعره العالي والناس الذين نراهم يستعملونه، أو إلى الأمكنة التي تُوزع فيها الأقلام، أو إلى مجموع هذه العوامل.

مهما كان المصدر، فإن المشتري يتذكرون إدراكات الصنف بوصفها شبكة من الأفكار أو القرائن. وهذه الشبكة هي، ببساطة، القرائن التي نرى أنها مرتبطة في جوهرها بالصنف. ويوضح الشكل 5 - 4 إحدى هذه الشبكات المحتملة والمتعلقة بالفلوفو Volvo. لدى المشتري بعض المدركات الأولية عن الفلوفو: إنها سيارة آمنة، ولكنها شبيهة بالصندوق وغير مثيرة. وربما يكون لديهم إدراكات ثانوية. ففي الشكل نرى أن صفة «غير مثيرة» هي إدراك مركب من دلالة سالبة وأخرى موجبة: فهي من جهة مُمِلّة، ولكنها من جهة أخرى تُوحي بالموثوقية. فكل إدراك يرى من زاويتين: إيجابية وسلبية. فكون السيارة شبيهة بصندوق، مثلاً، يوحي بالافتقار إلى الطراز ولكنه يوحي أيضاً بالأمان. إن إدراكاتنا، كما يوحي مثال الفلوفو، تعد عادة منسجمة منطقياً. فسيارة شبيهة بصندوق وآمنة وغير مثيرة تكون رأياً متناسقاً منطقياً من منظور المشتري. تُعدّ الإدراكات التي يقرنها المشترون، بصورة جماعية، بصنف ما هي معادلة الصنف - مجموعة القرائن الفريدة التي تميزه عن سواه من الأصناف المنافسة، أي معنى الصنف لدى المشتري.

الشكل 5 - 4

شبكة المشتري المفهومية



لإدراكات الصنف المبيّنة في الشكل 5 - 4 عدد من الخصائص الهامة . ليس بالضرورة أن تكون إدراكات الأصناف في الفئة ذاتها متساوية الأبعاد أو متساوية الكثافة المفهومية . إذ يمكن أن يكون لدينا مجموعة قرائن للفولفو أغنى وأعقد ممّا هو لدينا من قرائن لسيارة ساب Saab ، مثلاً . ربما يعزى ذلك إلى أننا نَحْبُر الفولفو أكثر من ساب ، وإلى مبيعات أكثر لفولفو ، أو إلى الإنفاق المكثف على الإعلان ، أو ربما يعزى ذلك إلى أننا نعرف عدداً ممن يقودون الفولفو أكثر ممن يقودون ساب . ومهما كان السبب فإن مجموعة قرائن الصنف الأغنى تزيد من سهولة تذكره ، وسهولة تأثر مشاعرنا تجاه الصنف (وزيادة إيماننا وثقتنا به ، مثلاً) وسهولة تأثر حساسيتنا تجاه السعر . إذ من الصعب تسويق سعر عال لصنف لا نعرف عنه إلا قليلاً .

تُعَدُّ الشبكة المفهومية المختلفة أساساً جوهرياً لتمييز الأصناف . إن غاية استراتيجية الأصناف هي إيجاد فروق واسعة في الإدراك . فأى فرق يمكن أن يكون ذا قيمة حتى تلك التي تبدو أول وهلة سلبية (كما لاحظنا في شبه الفولفو بالصندوق ، وافتقارها إلى الطراز ، ولكنها آمنة) .

حتى وإن تماثلت القرائن تظل هناك في أذهان المشتريين فروق بين الأصناف تُعزى إلى الفروق في حيوية القرائن المرتبطة بالصنف. فمثلاً، لدى ليفيز Levi's ولي جينز Lee jeans كثير من القرائن ذاتها. كلاهما صنفان أمريكيان، كَالِحَانِ مُجَعَّدَانِ، مقترنان بالغرب الأمريكي ومتماثلان في التصميم والسعر. ومع هذا التماثل، فإن إدراكات ليفيز أقوى وأكثر حيوية. وهذه الفروق، في القوة والحيوية، جاءت نتيجة خبرة المشتريين لدى تعاملهم مع الصنف، ونتيجة الدور الذي مارسه صنف ليفيز كرمز للشباب، والصرامة والاستقلالية. فكانت هذه الفروق لمصلحة ليفيز في أي وضع تنافسي.

التمايز المفهوماتي

من أقوى مصادر الميزة التنافسية كَوْنُ الصنف، ببساطة، متميزاً من حيث المفهوم - بارزاً بين الأبدال. يمكن تحقيق التمايز المفهوماتي بعدة طرق. ولكن ذلك يعتمد جوهرياً على إيجاد مجموعة فريدة من إدراكات الصنف أو مجموعة قرائن للصنف أكثر حيوية. بعض الأصناف يحقق التمايز المفهوماتي بفضل تحديد فئة المنتج. فصنف جيلو Jello وصنف زيروكس Xerox، وصنف كوكاكولا Coca-Cola كلها كانت رائدة في أسواقها ولكنها أصبحت بمرور الزمن مقترنة بفئة المنتج بصورة أقوى. وبسبب إدراك الصنف بهذه الطريقة يغدو متمتعاً بعدد من المزايا التنافسية الهامة. فعندما يفكر المشترون بشراء أي صنف في فئة المنتج، سواء كان الصنف جيلاتيناً أم آلة نسخ، فإن أول ما يتبادر للذهن الصنف الرائد. ونتيجة لذلك، يجري التفكير فيه أكثر من سواه، وفي حالات كثيرة، يجري اختياره أيضاً أكثر من سواه - حتى ولو لم يكن ذا ميزة متأصلة فيه بدلالة المنتج. إذ تنشأ ميزته من تذكره أكثر من سواه، وسهولة استدعائه للذهن، وربما للثقة الكبرى التي يتمتع بها لدى المستهلكين. ويغدو الصنف وفئة المنتج، في بعض الحالات الخاصة، غير قابلين للانفصال بعضهما عن بعض. فمن الصعب، على سبيل المثال، وصف المنتج الذي حدد صنفه

بـ «توتسي Tootsie» دون استخدام اسم الصنف . إذ إن الاسم والمنتج لا ينفصلان .

يمكن أن يظل الصنف متميزاً بدون أن يكون مرادفاً للفئة . إذ يمكن تحقيق التمايز ، ببساطة ، بفضل إيجاد قرينة حيوية بصورة خاصة . فسيارة BMW مقترنة بالأداء . لقد وُجدت هذه القرينة الفريدة منذ أكثر من 30 سنة بفضل التنمية المستمرة للمنتج وبفضل الإعلان . فأول إعلان ظهر عن ال BMW في أمريكا الشمالية كان يحمل شارة BMW هي «آلة القيادة النهائية» . وظل هذا الوصف حقيقياً فيما يتعلق بالمنتج وخبرة قيادة سيارة BMW . ومن ثم قدمت لها هذه المصادقية أساساً لتمييزها في سوق تختفي فيه فروق هامة بين الأصناف بسرعة . ومن الأمثلة الأخرى على تمايز الصنف تمايزاً جلياً هو صنف هاجين - داز Häagen - Dazs . فقد قدم هذا الصنف كذلك حلويات غنية فاخرة . ومع ذلك فهو ليس مرادفاً للبطولة الفائقة الجودة ، وليس صنف BMW مرادفاً للسيارات الفارهة . ولكن لكل منهما ، ضمن فئته ، قرينة فريدة تميزه عن سواه .

تعدّ القرينة الفريدة ذات قيمة تنافسية . فبفضل ربط ال BMW بالأداء ربطاً قوياً ، فإنها تتمتع بميزة عن طريق الإشارة بصورة ضمنية إلى افتقار الأصناف المنافسة إلى القوة التي يتمتع بها صنف ال BMW . وبالمثل يلقي صنف Häagen-Dazs من الناحية المفهومية بظلاله على الأصناف التي تقدم بوظة شهية معادلة للهاجين داز Häagen-Dazs . وبالتمايز المفهوماتي ذاته ، على أية حال ، تغدو تجربة الأصناف المنافسة أدنى ، ومقارناتها أقل ، ومن ثم تعاني من المقارنة حتى في اختبارات الذوق ، وهذا ما يجعلها تقوم بأداء موازٍ للهاجين - داز Häagen - Dazs .

تحقق بعض الأصناف تمايزاً عن طريق تكوين شبكة من القرائن التي إن جمعت كَوْنَتْ ميزة فريدة راسخة في الذاكرة . فالأصناف الشخصية ، كما تُسمّى ، تتألف من مجموعة من القرائن التي تشترك فيها ، من ناحية فردية ، مع

أصناف أخرى، ولكنها إذا ما أخذت كمجموعة متكاملة فإنها تغدو فريدة. وقد استقي مصطلح «شخصاني» من الشخصية البشرية؛ إذ يمكن أن يشترك المرء بسمات مع والديه أو أحد أقربائه ولكن لكل امرئ شخصيته الفريدة التي تميزه عن سواه. ولنعد النظر في صنف Levi's، الذي تتحدد شخصيته بمجموعة من خمس قرائن هي: أنه أمريكي، وكالح مجعد، وشبابي، ومتمرّد، وموثوق. هناك أصناف أخرى أمريكية Coca-Cola، وأخرى كالحة مجعّدة Wrangler، وغيرها شبابية MTV، وأصناف متمرّدة Harley-Davidson. ولكن أياً منها لا يشترك بالقرائن الست نفسها، أي بتلك الشخصية الفريدة. إن العديد من معظم الأصناف الناجحة في جميع الأوقات تتمتع بشخصيات فريدة غنية، من الناحية المفاهيمية - حاسوب Apple، وكوكاكولا، ومارلبورو Marlboro، وماكدونالدز McDonald's، وهذا غيض من فيض. يمكن أن تكون الأصناف ذات الشخصيات الحيوية متميزة، فريدة بصورة منافسة، سهلة التذكر، وإيجابية المظهر. ونتيجة لذلك، تظل الأصناف ذات الشخصيات المتميزة محتفظة بميزاتها ما دامت شخصيتها متميزة.

تكوين الأفضليّات

يتعلّم المشترون كيف يكوّنون أفضليّاتهم في كل فئة. ويكون ذلك «ذوقاً مكتسباً» في بعض الفئات، كفئة الخمر. أما في فئات أخرى، مثل البترول، والجيلي فالأمر أقل وضوحاً، ومع ذلك يكون عاماً. إذ إن معرفتنا بما نحب تتكوّن في كل فئة بالتعلّم. فيدخل الأفراد هذا العالم وهم لا يفضلون القهوة على الشاي، ولا الكوكاكولا على البيبسي، ولا ال BMW على المرسيدس - بنز. إننا نتعلّم كيف نفضل شيئاً على آخر. ففي البداية لا يكون لدى المشتري فكرة عن كيفية تقييم صفات المنتج، ومن ثم لا يعرفون كيف يقيمون الأصناف البديلة. إذ يتعلم المشترون كيف يثمنون الأصناف عن طريق الخبرة، وكلما جرب المشترون مزيداً من الأصناف، وجدوا ما يحبونه منها وما لا يحبونه.

الأمر الذي يطلق عملية الاستنتاج لدى المستهلك: كأن يبدأ بالتساؤل، ما هي خصائص الصنف الذي أحبه، وما هي خصائص الصنف الذي لا أحبه؟ يفترض أن تكون الفروق في الصنف أو مواصفاته سبباً لهذه الفروق، ومن الاستنتاجات المنطقية أن يتكوّن لدى المشتري أفضلية لصنف أو لمجموعة من الصفات. فإن فضل المرء قهوة ستاربكس Starbucks على سواها فإن ذلك يعني أنه فعل ذلك بسبب التحميص الجائر (القهوة المحروقة) والخلطة الخاصة للقهوة. وهكذا تكون أفضليّاتنا قد تكوّنت.

إننا نكوّن، لدرجة ما، أفضليّات لكل منتج نشتره. إذ يبني المشترون أفضليّاتهم على أساس إدراكاتهم لكل بديل يفكرون فيه وللأهداف التي يسعون إليها. فلنفرض، على سبيل المثال، أن مشتري سيارة مرفهة كالتي تبدو في الشكل 5-5 يرغب في تقييم قيمة كل سيارة فولفو بالنسبة إليه. عليه أن يدرك المظاهر الجوهرية لسيارة الفولفو ويقرّر قيمة كل منها، مع الأخذ بالحسبان أهدافه. وبعبارة أخرى، يجب أن يوجد أفضليّات لسيارة فولفو.

الشكل 5-5

مشكلة التثمين لدى المشتريين



إحدى طرق تمثيل ناتج تلك العملية هي شبكة قيمة الصنف المبينة في الشكل 5 - 6. يبدو على اليسار إدراكات المشتري للقولفو: أمانة، شبیهة بصندوق، موثوقة. في هذه الحالة، يبحث المشتري عن سيّارة تمكّنه من حماية أسرته، وعن صورة ذاتية إيجابية، ويسعى للاحتفاظ بفرديته، وبوضعية خاصة به، وبدرجة معينة من الإثارة. لا صلة للقولفو إلا بثلاثة من كل هذه الأهداف (حماية الأسرة، والصورة الذاتية، والتنقل). تشير الخطوط المنقطة بين القرائن وأهداف المشتري الموجودة في يمين الشكل كيف أن إدراكات المشتري للقولفو تسهم في قيمة المشتري. فمثلاً، يرتبط إدراك الأمان للقولفو مباشرة برغبة المشتري في حماية أسرته، تماماً كما يرتبط بذلك إدراك تشابه القولفو مع صندوق. وبفضل إدراك القولفو كسيّارة موثوقة وآمنة يجعلها، باعتقاد المشتري، توفر تنقلاً موثقاً؛ وبفضل إدراكها كسيّارة يعتمد عليها، وإن كانت مملّة، يسهم في الصورة الذاتية. إن إدراكات القولفو لا ترفد الأهداف الأخرى التي يسعى إليها المشتري - كالفردية، والوضعية الخاصّة، والإثارة.

تقدم شبكة قيمة الصنف خلاصة بسيطة وواضحة للقيمة التي يتخلصها المشترون من الإدراكات التي يلاحظونها. إنها تبين أن المشتريين يبحثون عن أهداف متعددة في إنجاز الشراء. هذه الأهداف المتعددة هي التي تجعل المشتري، في كثير من الأحيان، صعباً جداً. أما الصنف المختلف، لكونه يدرك بصورة مختلفة فسوف يرفد مجموعة أهداف متباينة واسعة تتجاوز الوظيفة الأساسية، جاعلة بذلك المنتجات المتناسقة وظيفياً، متباينة، في واقع الأمر، بدلالة القيمة. وما أن تتوطّد شبكة قيمة صنف المشتري، حتى تأخذ بالتطور، تماماً كإدراكات المشتري للصنف (مثلاً، رؤية القولفو على أنها سيّارة رياضية أكثر، وأنها أقل شبهاً بصندوق)، أو كما يتطور المشتري بإضافة أهداف إلى التي يسعى إليها أو بتغييرها. كما يمكن التقاط الفروق عبر قطاعات المشتريين بوصفها بُنى هدفية مختلفة بحيث يمكن إنشاء شبكة قيمة الأصناف لقطاعات مختلفة من السوق.

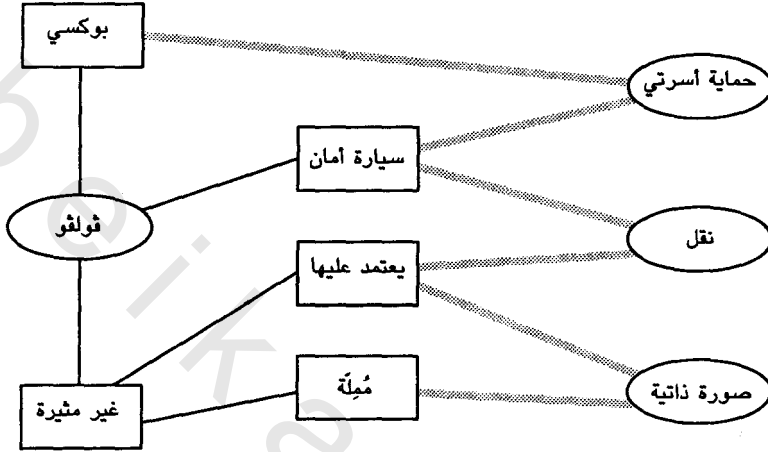
مميزات الأفضلية

يمكن إيجاد مميزات تنافسية قوية ودائمة أثناء عملية تكوين الأفضليات. وهذا الأمر واضح تماماً في حالة الصنف الرائد الذي يحدد فئة منتج جديد، كما هو الحال مع أصناف ليفيز Levi's وزيروكس Xerox، وكوكاكولا. ولدى تحديد الفئة تبدأ هذه الأصناف عملية ربط إدراكات الصنف بأهداف المشتري. وكما أشرنا سابقاً، يستطيع الصنف الرائد أن يحدد إدراكاته أولاً، وبذلك يُعرف بصورة أفضل ويجري تذكره بصورة حيوية أكثر. ولكن الصنف الرائد يستطيع أيضاً أن يكون أول من بدأ عملية تكوين الأفضليات. إذ يستطيع تحديد نمط القيمة المقترنة بالمنتج. فصنف ليفيز Levi's، على سبيل المثال، اختار التركيز على القيمة الوظيفية بدلاً من التركيز على الموضة (إذ صممت بنظراً، أخيراً، للعاملين في مناجم الذهب). ولكنها بفضل مساعدة المشتريين على فهم طبيعة القيمة ساعدت المشتريين على تكوين مفهوماتهم للقيمة. ومن الناحية الجوهرية، تمتلك الأصناف الرائدة فرصة تحديد القيمة - تغتنمها أحياناً، وأحياناً تبدها. ويمكن إعادة تحديد القيمة، كما فعلت شركة GE بنجاح في مجال صناعة محركات الطائرات، وكما تفعل شركة WalMart بقطاع التجزئة باستمرار. لقد خاضت سيارة الأسرة، في واقع الأمر، ثورتين حديثتين، دفعها بقوة إلى ذلك شركة كرايزلر Chrysler بتغيير السيارة من عربة ستشن Station إلى عربة صغيرة minivan إلى العربة الرياضية الموحدة الحالية. لقد تغير استخدام سيارة الأسرة قليلاً عبر هذه التغييرات في حين تطور مفهوم سيارة الأسرة حتى شمل نظام دفع العجلات الأربع.

يولد تحديد القيمة مزايا تنافسية هائلة. ففي لعبة البوكر التي ضربناها مثلاً آنفاً، يحدد اللاعب اليد الرابعة. وفي كثير من الحالات، يحدد صنف ما معياراً للقيمة. فكل من ستاربكس Starbucks في مجال القهوة، وهاجين - داز Häagen-Dazs في البوظة، والجيب Jeep في عربات الرياضة الموحدة، قد

الشكل 5 - 6

خريطة قيمة الصنف



حدّد قيمة في سوقه. وصنّف الكوكاكولا حدّد قيمة واستمر في تحديد القيمة، بصورة ملحوظة، طوال قرن من الزمان. وفي أسواق التكنولوجيا المتقدمة، أصبح مفهوم المعيار الهندسي شائعاً. وأصبحت معارك VHS-Beta أسطورية كما هو الحال مع حروب Window/Intel-Apple. إذ إن مفتاح الفوز في هذه المعارك هو إقامة المعيار التكنولوجي. يوجد في الأسواق التي ليس لديها نقاط تحكم هندسي، نقاط تحكم مفهومي، ومعايير نفسية لها التأثير ذاته تماماً. وبفضل ابتكار معيار سوقي، تمتلك الشركة الدافعة للسوق نقاط التحكم هذه في أذهان المشترين. ويُحدّث ذلك في كثير من الأحيان إشكالات للأصناف المنافسة. ولنتأمل الكوكاكولا. لكي يكسب صنف منافس ميزة، عليه أن يحدث فرقاً بينه وبين الأصناف الأخرى، أي عليه أن يكون متميّزاً. ولكن كيف؟ أن يختلف بكونه مشروباً أكثر حلاوة، مثلاً، بحيث يبدو الصنف المنافس أدنى منه. أما نسخ الكوكاكولا، فإنه يجعل المنافس يبدو بدلاًً ضعيفاً

وهزياً. وهكذا تُعدُّ مزايا تحديد معايير القيمة هائلة. ما هي خيارات التنافس مع صنف يدفع السوق؟ هناك ثلاثة خيارات، أصلاً، هي:

1 - الإطاحة بالزعيم. إن أكثر الخيارات وضوحاً، مع أنه ليس دائماً هو الأفضل، هو الاستعاضة عن الصنف الذي توطدت زعامته، بين قطاع من المشتريين على الأقل. يُعدُّ صنف البيبسي Pepsi من الأمثلة الكلاسيكية على المتحدي الناجح. إذ نافس صنف الكوكاكولا Coca-Cola على مدى عقود من الزمن باستخدام استراتيجية «وأنا - أيضاً» بتقديم مزيد من الكولا بمبلغ أقل. أخفقت في معظم الحسابات. وأخيراً فكّرت شركة بيبسي بما لا يخطر على بال: أن تتحدى الكوكاكولا في صميم المنتج - ألا وهو المذاق - في أقوى أسواق الكوكاكولا. فكانت غاية التحدي إظهار تفوق البيبي لشاربي الكوكاكولا الأوفياء عن طريق المذاق، وبواسطة عملية إعادة تقييم يقوم بها المشترون، يحل صنف بيبسي محل الكوكاكولا كمعيار. واستهدف صنف البيبي المستهلكين الأصغر سناً، الذين لم تكونوا أفضلهم بصورة أجود من المستهلكين الأكبر سناً الأوفياء لصنف الكوكاكولا. وهكذا ولد «اختيار الجيل الجديد» ووطد صنف البيبسي نفسه كمعيار لدى المشتريين الأصغر سناً، على الأقل.

2 - تحويل المعيار. إذا لم يكن بالإمكان الحلول محل الصنف الزعيم، تتبع استراتيجية أخرى هي حَرْفُ المعيار قليلاً ولكن الصورة بارزة لإحداث ميزة على الصنف الزعيم. فقد حول صنف MCI بنجاح طبيعة القيمة في خدمة المسافات البعيدة في الولايات المتحدة الأمريكية التي كان صنف AT & T مهيمناً على ساحتها، باحتكار معروف بخدمة الزبائن خدمة كبرى. بالمقابل استخدمت شركة MCI (التي تأسست بوصفها مؤسسة اتصالات عن طريق الأمواج الصغيرة

Microwave Communication Inc.) سعراً منخفضاً لتوليد زبائن وحجم اتصالات أكبر. ناضلت الشركة لإعادة تنظيم الصناعة وكانت مبدعة باستمرار في مجال التسعير، وتقديم برامج مثل برنامج «أصدقاء MCI وأسرتها». ونتيجة لهذه الجهود، والجهود التي بذلها داخلون جدد إلى السوق مثل صنف سبرنت Sprint، هبطت الأسعار، وغدا السعر عاملاً أكثر أهمية في اتخاذ المشتري قرارهم. هبطت الأسعار بصورة درامية حتى بلغت حد كلفة الإعلان واكتساب الزبائن (حوالي سنتين للدقيقة الواحدة). ورداً على ذلك، خففت شركة AT & T الأسعار لتواجه المنافسين في الوقت الذي كانوا فيه يبذلون جهوداً لتحويل طبيعة اللعبة مرة أخرى، عن طريق تقديم حزمة خدمات (لتخفيض كلفة الإعلان واجتذاب الزبائن) فاستعادت السيطرة على معيار القيمة ثانية.

3 - إقامة معيار جديد. من أخطر الاستراتيجيات وأكثرها درامية استراتيجية إعادة تحديد المعيار بصورة كاملة. من طرق توليد معيار جديد، ابتكار منتج جديد. لقد احتلت شركة جيليت Gillette موضعاً قوياً في سوق ماكنات الحلاقة بفضل ابتكار المنتجات؛ وهذا مكن صنف جيليت من أن يكون رائداً في السوق، مثل صنف ستار Star وغيره مما دخل السوق فيما بعد⁽³⁾. يؤدي الابتكار دوراً مركزياً في أسواق التكنولوجيا العادية وأسواق التكنولوجيا المتقدمة، على حد سواء - فقد هيمن صنف تايد Tide على سوق منظفات الغسيل الذي كان صنف دريفت Dreft هو الرائد فيه، كما هيمن صنف إيفريدي Eveready على صنف البطاريات الرائد برايت ستار Bright Star. في جميع هذه الحالات، استطاعت الأصناف الداخلة فيما بعد أن تحل محل الصنف الرائد بوصفه معياراً للمقارنة، وأن توجد من ثم معياراً جديداً. حتى إن صنف جيليت تحدى المعايير التي أقامها هو، بفضل

الاستعاضة عنها بمنتجات جيليت جديدة. ولكون أصناف جيليت، وتايد وغيرهما معايير جديدة توطدت في السوق، فإنها تتمتع بالعديد من المزايا التي كانت مقترنة بالأصناف الرائدة. تُعدُّ عملية ابتكار الاستراتيجية، كما أشرنا قبل قليل، وسيلة قوية لإعادة تحديد القيمة في السوق.

اختيار الصنف

لننعم النظر في سيَّارتنا المترفة المفترضة التي بحثها المشتري سابقاً بالمقارنة مع سيَّارة الفولفو. ولنفرض أنه درس سيَّارات BMW، ورينج روفر Range Rover، وليكسوس Lexus، ومرسيدس - بنز Mercedes - Benz إضافة إلى سيَّارة الفولفو. لكل من هذه السيَّارات مجموعة فريدة من إدراكات الصنف، وكل منها تقدم قيمة فريدة عبر شبكة القيمة الخاصة بها. ونتيجة لذلك، تغدو مقارنة جميع الخيارات صعبة، إذ لا مجال لمقارنة أي منها بالأخرى. ولكن لا بد، في النهاية، من إجراء مقارنة ليصبح بالإمكان اتخاذ قرار. وهكذا يمكن أن يكون اختيار الصنف مهمة مثبِّطة. فأَيُّ الأصناف ستُمكن المشتري بصورة مثلى من تحقيق أهدافه المتمثلة في الفردية، والصورة الذاتية، والتنقّل، والإثارة، والأمان للأسرة؟

تقول وجهة النظر التقليدية إن المشتري يدرسون جميع الأبدال، ويقيمون الفروق فيما بينها، ويتخلَّصون مما ينبغي التخلَّص منه، وأخيراً يختارون الصنف الذي يحقق أكثر من سواه المصلحة الذاتية. ففي حالة مشتري السيَّارة المترفة المبينة في الشكل 5 - 7، على سبيل المثال، سيقوم المشتري، بناء على إدراكاته لكل صنف، بمعايرة أهمية كل فرق، وبحساب القيمة الكلية لكل صنف (أو المنفعة الناجمة عنه). فيغدو الاختيار، عندئذ، مسألة اختيار الصنف الذي يحقق أعلى الأهداف. ولكن الوصول إلى ذلك الاختيار يعد مهمة صعبة حقاً. ونتيجة لذلك، يعتمد المستهلكون، عادة، نسخة مبسطة من هذه

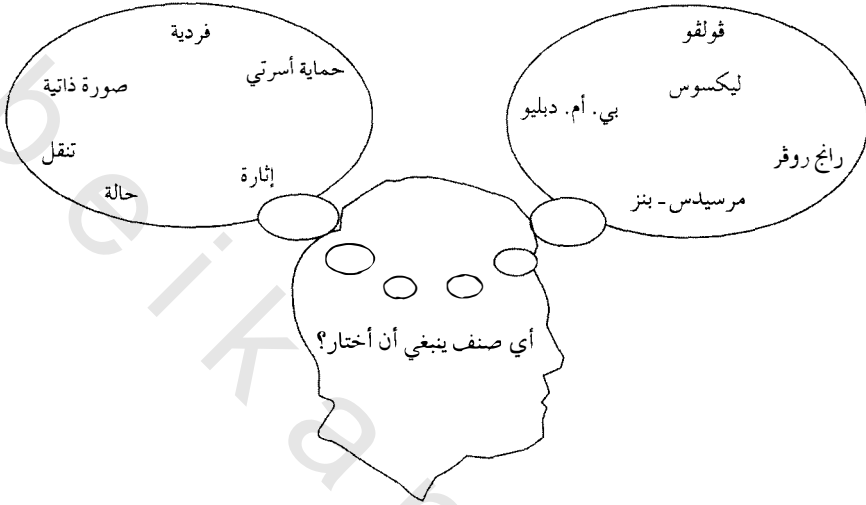
الاستراتيجية، وهي الأوزان المتساوية بحيث تعطي الإدراكات أوزاناً متساوية لتخفيض كلفة المقارنات الذهنية.

وفي كثير من الحالات، يتخلى المشترون عن تلك العملية التنظيمية لمصلحة استراتيجيات أبسط. فالمستهلكون متكيفون. والناس ينتخبون الأصناف باستخدام تنوع كامل من الاستراتيجيات. وتعتمد القواعد التي يعتمدها المشترون في اتخاذ القرارات على الاستراتيجيات التي تتبّعها الأصناف وذات الأثر الكبير في طبيعة التنافس. وإذا ما كانت الأصناف تقدم قيمة مبنية على الأهداف ذاتها (مثل، مسجلات أشرطة الفيديو)، وكانت المقارنة بين الأصناف سهلة، فإن المشتريين ربما يبذلون جهوداً مضيئة في مقارنة الأبدال للكشف عن أفضل قيمة. وفي حالة أكثر تعقيداً، ربما يلجأ المشترون إلى استراتيجيات تيسر اختيارهم وإلى قواعد اختيار بسيطة - ك شراء الصنف بصورة استثنائية، أو بناء على توصية صديق. إننا نتعلم من التجربة - المدفوعة باستراتيجيات تتبّعها الأصناف - كيف ومتى نطبق هذه القواعد.

من الاستراتيجيات الشائعة قاعدة الاختيار المعجمية: إذ يحدد المشترون أهم الأهداف ثم يختارون البديل الذي يقدم أكثر من سواه لتحقيق ذلك الهدف متجاهلين بقية الأصناف. ففي مثالنا بشأن السيارة المترفة، إذا كانت الإثارة هي الهدف الأهم، إذن سيقع الاختيار المنطقي على سيارة BMW. وإذا كانت حماية الأسرة هي الهدف الأهم، سيقع الاختيار على سيارة الفولفو. وفي اختيار مدرسة عليا من مدارس العمل، مثلاً، ربما يختار الطالب المحتمل المدرسة التي يتلقّى خريجوها أعلى راتب لدى التخرج. فبفضل قاعدة الاختيار المعجمية، يكون المشتري مطمئناً إلى أنه يحصل على ما هو أهم لقاء حد أدنى من الجهد. وإذا كان المشترون يستخدمون هذه الاستراتيجية، فمن المهم ألا يحاولوا التعويض عن ضعف في بعد أساسي بمفهوم للقيمة ثمين منطقياً ولكنه أغفل.

الشكل 5 - 7

مشكلة التقييم لدى المشتري



يُعدّ توجيه الإلغاء بالسماح قاعدة متعددة المراحل لاتخاذ القرارات. إذ يقوم المشتري، في المرحلة الأولى، باختياره أهم الأهداف، ثم يحدّد تقاطعاً يلغي كل ما لا يلتقي معه من الأبدال. ثم يحدّد، بما لديه من عدد أقل من الأبدال، ثاني أهم الأهداف، ثم يُعدّ له مستوى تقاطع خاص به، ويحدد الأبدال التي لا تلتقي مع التقاطع الثاني. وتستمر هذه العملية حتى يبقى بديل واحد فقط. ففي حالة السيارات المترفة، على سبيل المثال، كلُّ منها توفّر تنقلاً موثوقاً، على ما يبدو. وربما يؤدي هذا إلى إلغاء بعض الأصناف في بنية مجموعة الأبدال. ومن ثمّ يستعرض المشترون سمة الأمان، ومرةً أخرى يحقّطون بعض الأصناف. وأخيراً، ربما تكون الإثارة هي الأثمن، وهذا يؤدي إلى اختيار ال BMW.

يقوم المستهلكون، في بعض الحالات، بجمع استراتيجيات مختلفة ضمن منهج طوري. إذ ربما يستخدم المستهلكون عملية غريبة لتوليد مجموعة

فرعية من الأصناف المعتبرة بصورة جادة، ثم يطبقون استراتيجية مختلفة لاتخاذ القرار كي يختاروا بديلاً واحداً من المجموعة الفرعية. وفي مثال السيارة المترفة الذي ضربناه آنفاً، مثلاً، ربما يستعرض المشترون سمة الأمان أولاً، ثم يطبقون قاعدة تعويض على الخيارات المتبقية. ويستطيع المشتري أن يستعرض أبعاداً متعددة، بصورة متبادلة، كالأمان، والسعر، ومن ثم يمكنه الاختيار على أساس معجمي من بين الأبدال المتبقية المبنية على الإثارة أو الهيبة.

الميزة التنافسيّة

يمكن توليد الميزة التنافسيّة في عملية الاختيار بفضل مساعدة المشتريين على حل معضلتهم: كيف أختار أحد الأبدال المتوفرة؟ يجري الحصول على جواب هذا السؤال بالتعلّم، فئة بعد فئة، ومشترياً بعد مشتري، اعتماداً على الاستراتيجيات التي تتبعها الأصناف. فلننظر في حالة بسيطة، وهي الحالة التي توصل الأصناف كلها القيمة إلى الأهداف ذاتها، ويُنظر إلى الأصناف على أنها متماثلة، وتكون فيها المقارنات بين الأصناف سهلة (مثل مجلات أشرطة الفيديو). إن طرح فروق في أسواق كهذه يمكن أن يؤدي إلى تغيّر في استراتيجيات القرار لدى المستهلكين. وبفضل الابتكار، ربما يضطر المستهلكون إلى إعادة تقييم استراتيجيات الخيار لديهم التي تتجاهل كل شيء ما عدا السعر. ثم إن إلغاء التعادل بين كل شيء ما عدا السعر يمكن أن يحفّز المشتريين على إعادة التفكير بكيفية قيامهم بالاختيار ومن ثم، ما الذي يختارونه.

من أفضل الأمثلة على ذلك جهد إنتل Intel لتحديد صنف معالجها الصغري microprocessor المستخدم في الحواسيب الشخصية التي تستخدم صنف Intel Inside. يركّز صانعو الحواسيب تقليدياً على صناعة حواسيب أسرع، وأقوى، وأقل كلفة. يُعد الحاسوب، عند معظم المشتريين، صفقة كبيرة

ومجازفة كبيرة. فضلاً على أن العديد من صانعي الحواسيب لم ينفقوا، نسبياً، في بناء أسماء أصنافهم سوى القليل، مع أن هذا الأمر يتغير الآن، وأن عدداً قليلاً من بائعي الحواسيب بالتجزئة يقدمون خدمة واسعة للزبائن، اعتقاداً منهم أن السعر المنخفض هو الأهم عند المستهلك. ونتيجة لذلك يواجه العديد من المشترين صفقات باهظة الثمن من أصناف غير معروفة مع دعم ضئيل من بائعي التجزئة. فطمأنت شركة Intel Inside الزبائن بشأن الحاسوب الذي كانوا يشترونه مهما كان اسم الصنف للصانع. وهكذا تحولت استراتيجيات اتخاذ القرار لدى المشتري من تقييم صنف صانع الحاسوب والخصائص التقنية المقترنة به إلى صنف صانع المعالج الصغري، فأوجد هذا ميزة تنافسية قوية لمصلحة ال Intel هي من المجازفة التي يتهبُّ منها المشتري.

ريادة السوق

توضح ريادة السوق كيف تولد استراتيجيات دفع السوق ميزة تنافسية تتمتع بالديمومة. وكما أشرنا سابقاً، يلحق الصنف الرائد أصنافاً رائدة أخرى، بعضها يشبهه وبعضها يختلف عنه. ولدى دخول الأصناف إلى السوق على التوالي فإن المشترين يحصلون على معلومات عنها. ويؤدي الصنف الرائد دوراً خاصاً في عملية تعلُّم المشترين. ولكون الصنف الرائد أول داخل إلى السوق فإنه يمتلك فرصة فريدة ليصبح متميزاً مفهوماً عن سواه، ومحدداً لتصورات المشتري لقيمة الفئة كلها، ومؤثراً في عملية الاختيار. ولنتبيّن أثر الصنف الرائد في عملية التعلُّم، نلقي نظرة على الوضع قبل دخول الصنف الرائد. إذ لا تكون الفئة موجودة في أذهان المشترين. وبذلك لا تكون قد وُطدت أية قواعد للمنافسة. وهذا يُحدث فرصة للصنف الرائد لينشئ تصوراً أساسياً للقيمة - اقترح القيمة للصنف الرائد، وللفئة كلها في واقع الأمر - وبهذا يُوجد إدراكات للصنف الرائد ويقيم أساساً منطقياً لاختيار الصنف.

الإدراكات

يبدأ المشترون بتطوير إدراكاتهم بتحفيز من استراتيجية الصنف الرائد وبالتلاحم مع خبرة المشترين. بيد أن خبرتهم مقيدة بالصنف الرائد، وبذلك يغدو الصنف الرائد أكثر رسوخاً في الذاكرة، وأكثر حيوية، وغالباً ما يقترب الصنف الرائد من فئة المنتج اقتراباً وثيقاً في أذهان المشترين، وأحياناً يصبحان مترادفين. ولما كان المشترون يمتلكون إدراكات أكثر حيوية للصنف الرائد، فإنهم يتذكرونه بسهولة أكبر، ونتيجة لذلك، غالباً ما يُختار⁽⁴⁾. أي إننا ببساطة نفكر بالصنف الرائد بصورة أيسر، وغالباً ما نتذكر أفكاراً إيجابية عنه.

الأفضليات

بوصف الصنف الرائد أول صنف يدخل السوق، فإنه يستطيع تحديد الفئة وطبيعة القيمة. وتظل خبرة المشترين وتعلمهم مقيدة بالصنف الرائد إلى أن تدخل فيما بعد أصناف أخرى. ولذلك يستطيع المشتري أن يرى الصنف الرائد تعريفاً للقيمة بصورة منطقية، بوصفه الصنف المثالي والمعياري الذي يُحكم بموجبه على الأصناف الأخرى. لقد وضعنا هذه النتيجة⁽⁵⁾ بدراستين. إذ عُرض الأفراد لستة أصناف مختلفة من البرامج الحاسوبية ذات خصائص مختلفة؛ بعض الأفراد رأوا صنفاً، ولنصطلح عليه بالصنف (أ) أولاً، وبعضهم رأى صنفاً لنصطلح عليه بالصنف (ب) أولاً. ورأى كل الأفراد جميع الأصناف الستة على التوالي. أولئك الذين رأوا الصنف (أ) أولاً احتفظوا له ولخصائصه بالأفضلية. وأولئك الذين رأوا الصنف (ب) أولاً، من جهة أخرى، فضلوا خصائصه أكثر من خصائص سواه. وهكذا فإن المشترين يحبون ما هم على علم به. ويمكن للإعلان والشراء المتكرر أن يعززا الروابط التي يكونونها المشترون⁽⁶⁾. وهكذا يتعلم المشترون بفضل التجربة كيف يقيمون الإدراكات، ولكن لما كانت هذه التجربة محصورة بالصنف الرائد، فإن هذا الصنف هو

الذي يحدّد القيمة، وبتحديده للقيمة يحتل الموضع المثالي في الفئة، ولكونه متميّزاً مفهوماً فإنه يقلّل من شأن الأصناف الأخرى التي ربما تحاول تحدّيه.

الاختيار

لما كان الصنف الرائد حيويّاً ومثاليّاً في نظر المشتريين، فإنّهم يتذكرونه أكثر وبتكرار أكثر من سواه. ولما كانت الأصناف الداخلة إلى السوق بعده تقترب اقتراناً قوياً بالفئة، فإنها غالباً ما تقارن بالصنف الرائد. وهكذا يؤدي الصنف الرائد دوراً مركزياً في تقييم جميع الأصناف في الفئة. فعندما ننظر في زوج من الجينز الأزرق، فإننا نقارنه ضمناً أو علانية بصنف ليفيز Levi's. وهكذا تتأثّر عملية المقارنة لدينا تأثراً كبيراً بتعلّمنا (بما نعرفه). إن أثر الصنف الرائد في إدراكاتنا وأفضليّاتنا يحدث أيضاً أثراً في استراتيجيات الاختيار لدينا. فإذا ما أوجد الصنف الرائد شبكة قيمة، مثلاً، لا يؤدي فيها السعر أي دور، فإن حساسية السعر، من ثم، تغدو ضعيفة. وبفضل تحديد الصنف الرائد للأفضليّات، فإنه يستطيع تحديد استراتيجيات الاختيار التي يستخدمها المشترون لتقييم الأصناف الداخلة إلى السوق فيما بعد.

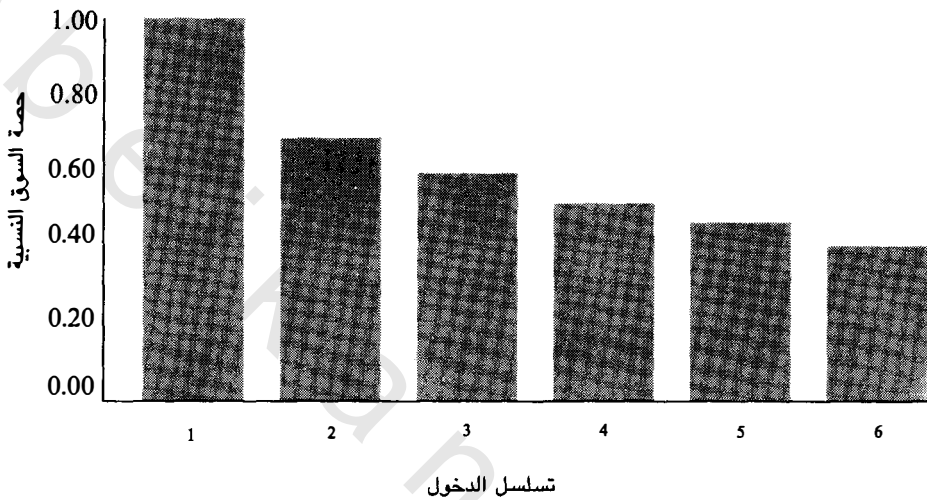
إن إدخال هلام الفازلين المشتق من البترول إلى السوق يوضح هذه المزايا. طرح الفازلين Vaseline في السوق عام 1880 وأعلن عنه بوصفه عامل شفاء ذا نقاء لا يُضاهى. لقد حدّد، في نظر كثير من المشتريين، فئة الهلام البترولي، كهلام شاف (نصف شفاف) عالي النقاوة. ولدى شروع المشتريين بتحديد عينات الفازلين علموا أن الهلام الشاف والعالي النقاوة ينتج متحضرّاً طبيّاً للجروح، وبتعميم هذه الملاحظة، استخلص المشترون أن فاعلية الجلبي البترولي تكمن في شافيّته ونقاوته. وفي ذلك الحين ظهرت متحضرات طبية للجروح مشتقة من قار الفحم الأسود، تفتقر إلى الشفافية والنقاوة. وأكّدت التجارب اللاحقة والإعلانات حدس المشتريين بشأن تفوق الفازلين. وهكذا فضّلت الشفافية على الكُمدة واكتسبت أهمية أكبر في تقييم الصنف. زيادة على

ذلك، تبين أن جميع الأصناف اللاحقة للفازلين قاصرة عنه حتى لو كانت مشابهة له تماماً، لسبب بسيط هو أن الفازلين كان الصنف الرائد في السوق، ولأن هذه الأصناف ليست فازلين. والأصناف التي حاولت أن تكون نسخة عن الفازلين واجهت المصير نفسه لأنها كانت تبدو أقل تمايزاً عنه.

يمكن أن تكون المزايا التي يولدها الصنف الرائد هامة. ففي كثير من الحالات تبدّ الأصناف الرائدة في السوق أنداها المنافسة لعقود من الزمن. ومع أن بعض الأصناف لا تكون أول من دخل الأسواق بالضبط (مثل، صنف رينغولدز غابلينغرز Rheingold's Gablinger's سبق صنف ميللر لايت Miller Lite بخمس عشرة سنة) ومع أن العديد من الأصناف التي دخلت الأسواق مبكراً قد أخفقت (مثل، بومار Bowmar في فئة الآلات الحاسبة) فإن أول صنف ناجح هو الذي يبدّ سواه من الأصناف الناجحة اللاحقة له في المبيعات، على ما يبدو. تُبيّن الدراسات التجريبية أن فرق حصة السوق هذه، المعروفة بـ «ميزة الريادة» تُحدث عائقاً هاماً للأصناف الداخلة لاحقاً يحول دون تفوقها⁽⁷⁾. فمثلاً، يُبين الشكل 5 - 8 حصة السوق النسبية التي حصلت عليها الأصناف الداخلة لاحقاً بالمقارنة مع الصنف الرائد في دراسة للملح الاستهلاكية سوّيت بما يتفق مع الفروق في التوزيع، والتسعير، والإعلان. وبعد إجراء هذه التسويات، بيّن الباحثون أن الصنف الداخل الثاني إلى السوق يكتسب نحو 75٪ من أسهم السوق العائدة للصنف الرائد، والداخل الثالث يكتسب نحو 60٪ منها، وهكذا حتى الداخل السادس الذي يكسب أقل من نصف حصة الصنف الرائد⁽⁸⁾. وبعبارة أخرى، يوجد الدخول المبكر إلى السوق ميزة؛ وللتغلب على تلك الميزة يتطلب وضع سعر أدنى من سعر الصنف الرائد، أو تقديم توضيح فائق أو إنفاق على الإعلان يفوق ما يُنفق على الصنف الرائد. وفي حين أنه يمكن القيام بمثل هذه الأعمال، فإنها كلها مكلفة، والأهم من ذلك، أن الصنف الرائد لا يحتاج إلى القيام بها للحصول على حصة أكبر في السوق. وتعطي دراسات أخرى نسباً مماثلة⁽⁹⁾.

الشكل 5 - 8

تأثير تسلسل الدخول في حصة السوق



يمكن أن تتصف الميزة التي أوجدتها الريادة في السوق بالديمومة. ويوضح هذه الحقيقة صنف علكة ريجلي Wrigley التي هيمنت على سوقها عام 1923 واستمرت هذه الهيمنة إلى ما بعد ستة عقود من الزمن رغم هجمات الأسعار المنخفضة، والابتكارات، والأصناف الداخلة حديثاً إلى السوق، وتغير أذواق المستهلكين⁽¹⁰⁾. وبإلقاء نظرة على بعض الأصناف التي هيمنت على أسواقها في عشرينيات القرن العشرين، نجد أن عدد الأصناف التي ظلت مهمة على أسواقها إلى ما بعد ستة عقود لافِت للنظر (الجدول 5 - 2). ليس كلها احتفظت برقمها الأول في موضع السوق، بل احتفظ عدد مدهش منها بمواقع رائدة في أسواقها، ومعظمها ظلت تحتفظ بزعامة السوق.

الجدول 5 - 2

موضع السوق للأصناف الرائدة: 1923 - 1983

الصف	1923	1983
علكة ريجلي	1	1
صابون بون آيفوري	1	1
كورن فليكس كيلوغ	1	3
كوكاكولا	1	1
كريسك شورتنغ	1	2
شورية كامبل	1	1
معجون أسنان كوجين	1	2

تمايز الأصناف

يقدم تمايز الأصناف توضيحاً آخر على الكيفية التي توجد بموجبها استراتيجيات دفع السوق ميزة تنافسية بفضل التأثير في تعلّم المشترين. إن وجهة النظر التقليدية للتمايز تقول بأن التمايز الناجح يتطلب تمييز منتج أو صنف عن المنتجات أو الأصناف المنافسة الأخرى على أساس صفة يتسم بها ذات معنى، وصلة، وقيمة عند المشتري. ومع ذلك، كشفت الملاحظة أن كثيراً من الأصناف تتمايز بصورة ناجحة بفضل صفة تبدو ذات قيمة، ولكن لدى التدقيق فيها، يتبين أن ليس لها صلة بالصنف أو المنتج. وعلى سبيل المثال، استطاعت شركة Alberto Culver أن تجعل صنفها Alberto Natural Silk Shampoo يتمايز عن سواه بإضافة «حرير» إلى الشامبو والإعلان عنه بشعار «وضعنا حبراً في الزجاجة» إيحاءً للمستخدم بأن شعره سيغدو ناعماً كالحرير باستخدامه هذا الصنف. وقد اعترف ناطق باسم الشركة، على أية حال، بأن الحرير «لا يفعل شيئاً للشعر»⁽¹¹⁾. ويبدو أن المستهلكين قدّروا هذه الصفات المميزة على الرغم من أنه لا صلة لها بالصنف. ونشير إلى هذه الاستراتيجية على أنها «استراتيجية الصفات غير ذات الصلة».

كيف يمكن لصفة غير ذات صلة أن تكون أساساً ذا معنى للتمايز، خصوصاً إذا ما أدرك المشترون أنه لا صلة لها في واقع الأمر؟ إن عملية تعلم المشترين توحى بثلاث طرائق يمكن للمشتري أن يقيم بموجبها صفة لا صلة لها، هي:

1 - تمييزية الصنف. إذا ما قدم صنف واحد صفة لا صلة لها به، سوف تكون هذه الصفة فريدة. وسوف تكون إدراكات المشترين مختلفة تولّد فروقاً في شبكة القيمة العائدة للصنف. إن كون الصنف مختلفاً يجعله أكثر رسوخاً في الذاكرة، والصنف الأكثر رسوخاً في الذاكرة سوف يختار بصورة متكررة أكثر. يمكن لأثر التمييزية أن يلحّ حتى إن أدرك المشترين أن الصفة التي لا صلة لها بالصنف هي بالفعل غير ذات صلة. وجدنا في إحدى الدراسات أن إضافة صفة ليست بذات صلة تزيد من الأفضلية للصنف - حتى إن كان المشترين يعرفون أن السمة المُميّزة لا علاقة لها بالصنف⁽¹²⁾. تنشأ القيمة في هذه الحالة من تمايزية الصنف المختلف. إن صلة السمة المفروقة هي ببساطة ليست وثيقة.

2 - إيماءة القيمة. يمكن أن يقيم المشترين صفة لا صلة لها بالمنتج لأنهم يعتقدون أن هذه الصفة تكشف شيئاً من خصائص المنتج الهامة - جودته، أو ديمومته، أو فاعليته، على سبيل المثال - حتى إن كانت الصفة ذاتها ليست ذات قيمة. فأتساءل اللحظة القصيرة التي ننظر فيها إلى رف الشامبو وتقع عيوننا على كلمة «حرير» نفترض أن وجود الحرير في الشامبو ذو قيمة بلا شك، وإلا، لماذا يضيفونه إلى الشامبو؟ ثم إن استخدام الشامبو وإعطاءه نتائج ناجحة يقودنا إلى «تأكيد» افتراضنا. حتى إن المشترين ربما يصلون إلى الاعتقاد بأن الحرير يجعل الشامبو يعمل جيداً. إن وجوده يوحي بأنه ذو قيمة، حتى بدون تجربة. وربما

يناقش المستهلك نفسه قائلاً: «ما دام أنهم أضافوا الحرير إلى الشامبو، وأنفقوا مالاً على الإعلان عن ذلك، فلا بد أن يكون ذا قيمة».

3 - التسعير. يعتمد إدراك القيمة التي أوصلتها صفة لا صلة لها على سعر الصنف الذي مُيزَ عن سواه بالمقارنة مع أسعار الأصناف المنافسة. قمنا، في دراسة أخرى للصفات غير ذات الصلة، بتفحص أثر استراتيجية التسعير في تفضيل الصنف المميز. عندما كان الأفراد لا يعلمون أن الصفة التي لا صلة لها بالصنف هي بالفعل غير ذات صلة، أدت زيادة السعر إلى أثر متزايد. إذ يبدو أن المشتريين يناقشون الأمر بأنه لا بد أن تكون الصفة ذات قيمة، والسعر المرتفع دليل على ارتفاع القيمة. فالإيماءة التي أعطتها الصفة عززتها الإيماءة التي أعطتها السعر الأعلى، جاعلة بذلك الصفة المميزة ذات قيمة فعلاً⁽¹³⁾.

تبسيط اختيار الصنف

يمكن للصفة غير ذات الصلة أن تبسط الاختيار. فلنتأمل مستهلكاً يواجه مجموعة من ثلاثة أصناف متماثلة من الشامبو. إذا كان الأول يعرض حريراً، والمستهلك يعلم أن الحرير لا صلة له بالصنف؛ فهل سيبتدئ ذلك اختياره؟ يمكن أن يتجاهل المستهلك المعلومة. وبذلك لا يكون لديه أساس للاختيار من بين الأبدال. وبدلاً من ذلك يمكن أن يستخدم المستهلك الصفة التي لا صلة لها بالصنف - مع علمه السابق بهذه الحقيقة - لتساعده على الاختيار. إن إقامة سبب إيجابي للإحاق مثل هذه الصفة بالأصناف (مثلاً، إنني أحصل، على الأقل، على شيء فائق) يعني أن المستهلك يستطيع أن يتجاهل الصنفين الآخرين ويختار. وهكذا يمكن أن تبسط الصفة غير ذات الصلة عملية الاختيار مع أن المستهلك يعلم بأنها ليست ذات صلة فعلاً. ينشئ المستهلكون هذه الأسباب حتى عندما يدركون أن الصفة غير ذات الصلة هي كذلك حقاً⁽¹⁴⁾.

تدل التحليلات التجريبية على أنه يمكن أن يكون للتمايز أثر كبير في الميزة التنافسية، ويمكن أن يؤدي إلى دخول ناجح ولو كان متأخراً. فحص الباحثون، في إحدى دراساتهم، دخول أصناف مبتكرة إلى سوقين من أسواق الصيدلة متأخرة⁽¹⁵⁾. بلغ مجمل الأصناف التي دخلت هاتين السوقين ثلاثة عشر صنفاً؛ من بينها كانت أصناف مبتكرة دخلت متأخرة بصورة متميزة مع أصناف تتبع استراتيجيات أخرى. وبفضل تمييز أصنافهم استطاعت الأصناف الداخلة متأخرة أن تأخذ الريادة بطرائق ثلاث، هي: الأولى: استطاعت توسيع السوق، جاذبة موثلاً أكبر من المشتريين من ذوي الخبرة القليلة بالصنف الرائد. والثانية: حققت نسبة في إعادة المشتريات أعلى من أي صنف آخر. والثالثة: نمت بسرعة أكثر من الصنف الرائد، وأظهرت في الواقع نمو الصنف الرائد بتقدير واستحسان. أما الأصناف غير المبتكرة الداخلة متأخرة فلم تكن قادرة على التأثير في معدل نمو الصنف الرائد، إضافة إلى الحصول على معدلات أدنى من المشتريات المكررة، ومواجهة أسواق محتملة أصغر⁽¹⁶⁾.

يمكن أن يكون توقيت الدخول إلى السوق مهماً في تحقيق موضع متميز بنجاح. لقد فحص الباحثون، في دراسة أخرى للأسواق الصيدلانية الست، أثر توقيت الدخول في نجاح المتحرك المتأخر⁽¹⁷⁾. وفحصوا، بصورة خاصة، مرحلة دورة حياة المنتجات التي تدخل فيها الأصناف إلى السوق - الصنف الرائد، ودخول مرحلة النمو، ودخول مرحلة النضوج. فأظهرت النتائج مزايا هامة للأصناف الداخلة في مرحلة النمو. بالمقارنة مع الأصناف الداخلة الرائدة، التي هي في مرحلة النضوج، تبين أن الأصناف الداخلة في مرحلة النمو أسرع فيما يتعلق بالمبيعات، إذ لا تتضرر بزيادة مبيعات الأصناف المنافسة، إضافة إلى أن المشتريين أكثر استجابة للتغيرات التي تحدث في جودة المنتجات. تتمتع الأصناف الرائدة بمزايا أخرى غير التي بحثت قبل قليل: فالمشترون أكثر استجابة لأنشطة تسويق الأصناف الرائدة، والأصناف الداخلة

مرحلة النضوج محرومة من المزايا أكثر مما وجدناها سابقاً؛ إنها تنمو ببطء أكثر من الأصناف الداخلة الأخرى، وذات استجابة أدنى لجودة المنتجات، والذين يشترونها أقل المشتريين استجابة بدلالة الإنفاق التسويقي.

خلاصات

إن معرفة تعلّم المشتريين تكشف أبعاداً جديدة لعملية المنافسة ومفاهيم جديدة لإيجاد ميزات تنافسية. يتعلم المشترون خلال حياتهم بوصفهم مشتريين. هنالك ثلاثة عناصر لعملية تعلّم المشتريين لا بد من فهمها، هي:

- 1 - يتعلم المشترون إدراكاتهم، ويتذكرونها بوصفها شبكات من القرائن.
- 2 - يتعلم المشترون كيف يقيمون الفروق في مدركات الأصناف هذه القائمة على التجربة.
- 3 - يتعلّم المشترون كيفية اتخاذ القرارات استناداً إلى سياق القرار الذي يواجهونه.

يُحدِث تعلّم المشتريين هذا عملية تنافس مختلفة اختلافاً كبيراً. فبدلاً من أن يمنح السباق الزبائن ما يريدون، فإن التنافس يعد معركة على قوانين المنافسة.

تقوم استراتيجيات دفع السوق الناجحة بإعادة تكوين الأسواق وتحديد صورة قوية ومفاهيم دائمة للقيمة. ويعد الإدراك المتنامي لقوة تعلّم المشتريين إعادة تكوين لممارسة التسويق. تقوم اليوم الشركات الجيدة بالإصغاء إلى الزبائن وإرضاء حاجاتهم. أما الشركات الكبيرة فتوجد الأسواق، توجد أسواقاً لا يستطيع المشتري تصورها، وتكيف تطورها، وتنتج ميزتها التنافسية التي لا يمكن الحصول عليها بتجاهل عملية تعلّم المشتريين ودور الاستراتيجية التنافسية فيها.

ملاحظات

1. Gregory S. Carpenter, Rashi Glazer, and Kent Nakamoto, *Readings on Market-Driving Strategies: Towards a New Concept of Competitive Advantage* (Reading, MA: Addison Wesley, 1997) and Gregory S. Carpenter, Rashi Glazer, and Kent Nakamoto, *Market-Driving Strategies* (Reading, MA: Addison Wesley, forthcoming).
2. George S. Day and Liam S. Fahey, "Putting Strategy into Shareholder Value Analysis," *Harvard Business Review*, vol. 68 (March/April 1990), pp. 156–162; Philip Kotler, *Marketing Management: The Millennium Edition* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2000).
3. Peter N. Golder and Gerard J. Tellis, "Pioneering Advantage: Marketing Logic or Marketing Legend," *Journal of Marketing Research*, vol. 30 (May 1993), pp. 158–170.
4. Frank R. Kardes and Gurumurthy Kalyanaram, "Order-of-Entry Effects on Consumer Memory and Judgment: An Information Integration Perspective," *Journal of Marketing Research*, vol. 29 (1992), pp. 343–357.
5. Gregory S. Carpenter and Kent Nakamoto, "Consumer Preference Formation and Pioneering Advantage," *Journal of Marketing Research*, vol. 26 (August 1989), pp. 285–298; and Gregory S. Carpenter and Kent Nakamoto, "Competitive Strategies for Late Entry into a Market with a Dominant Brand," *Management Science*, vol. 36, no. 10 (1990), pp. 1268–1278.
6. Stephen J. Hoch and Young-Won Ha, "Consumer Learning: Advertising and the Ambiguity of Product Experience," *Journal of Consumer Research*, vol. 13, no. 2 (1986), pp. 221–233; and Stephen J. Hoch and John Deighton, "Managing What Customers Learn from Experience," *Journal of Marketing*, vol. 52 (April 1989), pp. 1–20.
7. William T. Robinson and Claes Fornell, "Sources of Market Pioneer Advantages in Consumer Goods Industries," *Journal of Marketing Research*, vol. 22 (August 1985), pp. 305–317; and Glen L. Urban, Theresa Carter, Steve Gaskin, and Zofia Mucha, "Market Share Rewards to Pioneering Brands: An Empirical Analysis and Strategic Implications," *Management Science*, vol. 32 (June 1986), pp. 645–659.
8. Glen L. Urban, Theresa Carter, Steve Gaskin, and Zofia Mucha, "Market Share Rewards to Pioneering Brands: An Empirical Analysis and Strategic Implications," *Management Science*, vol. 32 (June 1986), pp. 645–659.
9. E. Berndt, L.T. Bui, D.H. Reiley, and Glen L. Urban, "Information Marketing and Pricing in the U.S. Anti-Ulcer Drug Industry," *American Economic Review, Papers and Proceedings*, vol. 85, no. 2 (1994), pp. 203–223; and G. Kalyanaram and Glen L. Urban, "Dynamic Effects of the Order of Entry on Market Share, Trial Penetration, and Repeat Purchase Rates for Frequently Purchased Consumer Goods," *Marketing Science*, vol. 11 (summer 1992), pp. 235–250.
10. "Study: Majority of 25 Leaders in 1923 Still on Top," *Advertising Age* (September 19, 1983), p. 32.

11. Gregory S. Carpenter, Rashi Glazer, and Kent Nakamoto, "Meaningful Brands from Meaningless Differentiation: Dependence on an Irrelevant Attribute," *Journal of Marketing Research*, vol. 31 (August 1994), pp. 339–350.
12. Ibid.
13. Ibid.
14. Christina Brown and Gregory S. Carpenter, "Why is the Trivial Important? A Reasons-Based Account for the Effects of Trivial Attributes on Choice," *Journal of Consumer Research*, (forthcoming).
15. Venkatesh Shankar, Gregory S. Carpenter, and Lakshman Krishnamurthi, "Late Mover Advantage: How Innovative Late Entrants Outsell Pioneers," *Journal of Marketing Research*, vol. 35 (February 1998), pp. 54–70.
16. See note 3.
17. Venkatesh Shankar, Gregory S. Carpenter, and Lakshman Krishnamurthi, "The Advantages of Entry in the Growth Stage of the Product Life Cycle: An Empirical Analysis," *Journal of Marketing Research*, vol. 36 (May 1999), pp. 269–276.