

## الفصل الثاني (\*)

### توضيح الصنف

أليس تايبوت وبريان ستيرنثال

Alice M. Tybout and Brian Sternthal

أُنْتِجَت أجهزة كهربائية يدوية متنوعة خلال تعيينات القرن العشرين لمساعدة المستهلكين على التعامل مع المعلومات بصورة أكثر فعالية. فسوّقت شركة أبل Apple جهاز نيوتن Newton، وهو جهاز ملاحظات مُنظَّم ذو خصائص متميزة لتعرّف الكتابة بحيث يمكن تخزين ملاحظات مكتوبة رقمياً. كانت مبيعات نيوتن Newton مخيبة للآمال، وهي نتيجة عُزيت إلى الأداء الضعيف لوظيفة تعرّف الخط أكثر مما عزيت إلى الافتقار إلى فرصة السوق.

لم يردع نجاح نيوتن المحدود شركات أخرى عن طرح منتجات مماثلة. فقد طرحت شركة موتورولا Motorola جهاز إنثوي Envoy الذي قدم خصائص تشمل مفكرة/ رزنامة، ودفتر عناوين، وإمكانية الصفحات المتقابلة، والوصول إلى الإنترنت. كان الإنثوي Envoy فريداً في أنه يمكن إرسال فاكس، أو بريد

---

(\*) يوجد في هذا الفصل مادة قدمتها أليس تايبوت وبريان ستيرنثال في صحيفة فاينانشال تايمز، سبتمبر (أيلول) 1998.

إلكتروني من خلاله بفضل الموديم المركب فيه بدون أية وصلات سلكية . ولكن مبيعات إنثوي، كانت كمبيعات نيوتن، مخيبة للآمال لدرجة أنه سحب من السوق .

عندما كان إنثوي يخرج من السوق، طرحت شركة ريبوتكس Robotics الأمريكية جهاز بام بايلوت Palm Pilot، وهو مُنظَّم رقمي شخصي بحجم الكف أقل ثمناً من نيوتن ومن إنثوي . بيع من هذا الجهاز أكثر من مليون وحدة في سنته الأولى ونصف مليون في السوق، فكان أكثر منتج حاسوبي يجري اعتماده بسرعة في التاريخ .

لماذا لقي بام بايلوت Palm Pilot نجاحاً أكبر من نيوتن وإنثوي؟ نعتقد أن العنصر الحاسم الأساسي في ذلك هو كيفية توضيح هذين الصنفين . يتضمن التوضيح الناجح نسبة الصنف إلى فئة ما بحيث يستطيع المستهلك التقاطها على الفور، وتفريقه عن المنتجات الأخرى في الفئة ذاتها (توضيح مبني على التنافس) . ولتحقيق نجاح دائم، من المفيد ربط الصنف بأهداف المستهلكين (توضيح مبني على الأهداف) . في هذا الفصل نصف التوضيح المبني على التنافس، والتوضيح المبني على الأهداف، ونبيّن كيف تتكامل هاتان المقاربتان . ونبحث كذلك في التحديات التي تنشأ أثناء تنمية موقع الصنف والحفاظ عليه قوياً . ونقترح كيف يمكن تمثيل استراتيجية التوضيح في وثيقة تخطيط نشير إليها باسم «بيان التوضيح» . ويُختتم الفصل بتحليل لكيفية احتمال تأثير تقنية المعلومات على التجزئة والاستهداف والتوضيح .

### التوضيح المبني على التنافس

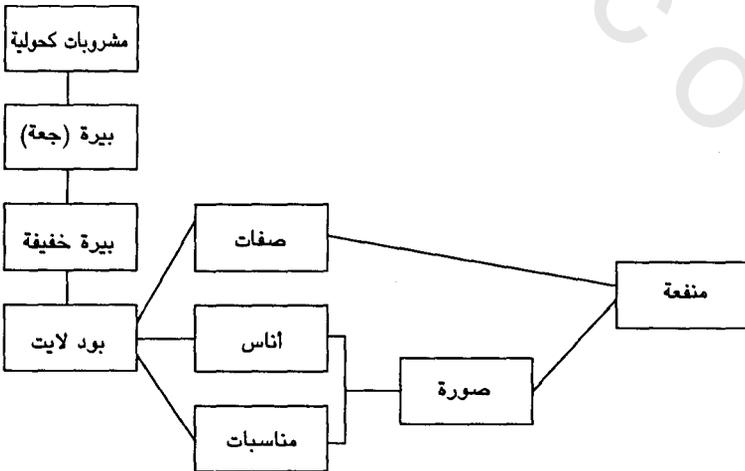
إن الفهم الحالي لكيفية تمثيل الناس للمعلومات في الذاكرة يُعدُّ نقطة الانطلاق لتنمية استراتيجية التوضيح المبني على التنافس . تختزن المعلومات ذات الاتجاه الواحد المتعلقة بالصنف في الذاكرة بدلالة الفئات الطبيعية .

وهكذا، فإن المعلومة عن بودلايت Bud Light تتمثل في الذاكرة كمثال على الفئة الفرعية من البيرة الخفيفة. وتعدُّ البيرة الخفيفة بدورها مثلاً لبيرة الفئة التي هي مثال لفئة راقية من المشروبات الكحولية. إن منتجات البودلايت، والبيرة الخفيفة، والمشروبات الكحولية تُعدُّ، كما هو مبين في الشكل التخطيطي 1 - 2، عُقداً في ذاكرة يتصل بعضها ببعض هرمياً بفضل أربطة مقترن بعضها ببعض. وتتضمن هذه الأربطة كون الصنف الأدنى في الترتيب الهرمي (بود) مثلاً للصنف الأعلى (البيرة الخفيفة).

إن رسم أربعة مستويات من الترتيب الهرمي هو رسم كيفي. ففي بعض الحالات ربما يكون هناك أكثر من أربعة مستويات جديرة بالتقييم. فمثلاً يمكن أن نضيف مستوى خامساً إلى الترتيب الهرمي هذا تحت «بودلايت» يبيِّن: هل تُعبأ الجعة بزجاجات أم تحسب من براميل؟ على أية حال، يكفي وجود مستويين فقط من هذا الترتيب الهرمي، هما الصنف والفئة التي ينتمي إليها، أو إطار مرجعيته (بود وجعة خفيفة) وذلك في معظم الغايات التحليلية في سلوك المستهلكين.

### الشكل 1 - 2

#### التنظيم الهرمي للفئات الطبيعية



يمكن أن يكون لكل مستوى من الترتيب الهرمي ثلاثة أنماط من الترابط: الصفات، والناس، والمناسبات. الصفات هي خصائص مادية للمنتج كلونه، وحجمه، ونكهته. والناس والمناسبات معاً يُعدّان صورة. تتضمن معظم المواقع جمعاً بين الصفات والصورة، مع أنه فيما يتعلّق ببعض الفئات يكون التوضيح مبنياً على الصفات بصورة مهيمنة (الحواسيب)، في حين يكون، فيما يتعلّق بفئات أخرى، مبنياً بصورة مهيمنة على الصورة (روائح العطور).

لا يتخذ المستهلكون، عادة، قرارات على أساس الصفات أو الصورة وحدها؛ بل يستخدمون الصفات والصورة لاستخلاص منفعة. والمنفعة مفهوم مجرد كالراحة والمسرة والتسلية. والقاعدة المنطقية للمنفعة هي أن لها بعض الصفات، أو أنّ الناس يستخدمونها في مناسبات معينة. وفي مثال بودلايت، يمكن دعم منفعة المذاق بفضل تحديد اختيار الصنف من المنكّهات أو بفضل بيان أن الكبار يتمتعون بها بعد العمل.

وفي بعض الحالات، تُعزّزُ المنفعة بصفة لا صلة لها بالصنف كوسيلة للإغراء. فمثلاً، يدعي شامبو سيلك الطبيعي Natural Silk Shampo أنه يضع حبراً في كل زجاجة. هذه الصفة لا صلة لها بحرية الشعر. وبالمثل، الادعاء بأن للقهوة مذاقاً فائقاً لأنها زرعت في الجبال، ذلك لأن معظم نبات القهوة يزرع في الجبال. تُعدّ الصفات التي لا صلة لها بالصنف مغرية لأنها توحى بوجود سبب لتصديق المنفعة المتضمنة (أي، شعر حريري، قهوة أفضل مذاقاً) في وضع لا يحتمل أن يتحقّق المستهلكون من صدق الادعاء<sup>(1)</sup>.

ينشأ، أحياناً، جدلٌ حول كون إحدى معالم المنتج صفةً أو منفعةً. فمثلاً، يمكن أن يُعدّ المذاق صفةً تؤثر في الاستمتاع بالمنفعة، أو ربما يُنظر إلى المذاق على أنه منفعة، حيث تكون صفاته هي كمية التحلية أو كمية الإشباع الكربوني. إن المهمة الهامة، من المنظور الاستراتيجي، هي تقييم سوابق الميزة

ونتايجها، وتقرير ما الذي يجب إبرازه: السوابق، أو النتائج، أو الميزات (أو الجمع بين بعض هذه العناصر). ولا يهم كثيراً فيما لو اصطُح على الميزة بأنها صفة أو منفعة.

### عضوية (الانتماء إلى) الفئة

إن نقطة الانطلاق في تعيين موضع الصنف هي تحديد انتمائه لفئة ما. تدل هذه العضوية على المنتجات التي يتنافس معها الصنف. إنها تدل المستهلك على الأهداف التي يمكن تحقيقها بفضل المنتج. أما فيما يتعلق بالمنتجات والخدمات الموطدة بصورة عالية، فلا تكون مسألة الانتماء إلى فئة مسألة جوهرية. فالمستهلكون يعلمون أن الكوكاكولا صنف رائد من المشروبات غير الروحية، وأن الكورن فليك الذي تنتجه كيلوغ Kellog's Corn Flakes صنف رائد من منتجات الحبوب. كما أن الانتماء إلى الفئة فيما يتعلق بأصناف العمل - إلى العمل واضحة لدى المشتري. على أية حال، هناك حالات عديدة من المهم أن يُعلم المستهلك بانتماء الصنف إلى فئة ما. وربما كانت أكثر الحالات وضوحاً هي حالة طرح منتج جديد في السوق، حيث لا تكون الفئة التي ينتمي إليها المنتج واضحة. فعندما طرحت «المساعدات الرقمية الشخصية»، كان لا بد من اتخاذ قرار: هل هي مساعدات حاسوبية أم بديل عن دفتر المواعيد؟

وفي بعض الحالات يعرف المستهلكون الفئة التي ينتمي إليها الصنف، ولكنهم غير مقتنعين بأن الصنف هو عضو جيد في الفئة. في مثل هذه الحالات يكون لفت نظر المستهلكين إلى فئة الصنف مُسوَّغاً. فمثلاً، ربما يعلم المستهلكون أن شركة Dell تنتج حواسيب، ولكنهم لا يعرفون أن حواسيب ديل Dell تضاهي حواسيب IBM أو Compaq. في هذه الحالة، من المفيد تعزيز عضوية الفئة.

هنالك طرق عديدة لبيان عضوية الصنف في فئة. وغالباً ما تُستخدم المنافع للإعلان عن عضوية الفئة لطمأنة المستهلكين بأن الصنف سيبيّن المعب الجوهري لاستخدام الفئة. وهكذا فإن المحركات الصناعية توحى بأنها قوية، وأن المُكّنات توحى بفعاليتها. لا تعرّض هذه المنافع بأسلوب يتضمّن تفوق الصنف، بل بأسلوب يدل على أن للأصناف هذه الخصائص. فالفوائد التي تتضمّن عضوية الفئة مشتركة بين معظم الأصناف، إن لم يكن بينها جميعاً، لذا يمكن اعتبارها نقاط تشابه.

يمكن استخدام الصفات والصورة لتقديم القواعد التي تُسوِّغ للمستهلكين الاعتقاد بأن للصنف منفعةً تتضمّن عضويته في فئة معينة. فخليطة الكعك ربما تحوز على العضوية في فئة الكعك بفضل الادعاء بأن لها مذاقاً عظيماً، وتدعم هذا الادعاء بامتلاك مكونات ذات نوعية عالية (صفات) أو بأن تبين للمُستخدِمين البهجة الناجمة عن استهلاكها (صورة).

ويمكن استخدام الصفات والصورة بحد ذاتها لاستحقاق العضوية. إذ يمكن توضيح جهاز كهربائي على أنه حاسوب بفضل التأكيد أن له ذاكرة، وشاشة عرض، ولوحة مفاتيح ويمكن استخدامه للبريد الإلكتروني. وبالمقابل، إن وصف الذين يستخدمون الجهاز الإلكتروني ومناسبات الاستخدام ذات الصلة تزوّد المستهلك بمعلومات عن الأصناف التي يُراد للصنف أن ينافسها. ففي إعلان عن البيرة، يؤدي تنوع أعمار الذين يشربونها والمكان الذي يجري فيه الاستهلاك إلى التأثير في كون الصنف منافساً في الفئة الاستثنائية الفائقة، أو الفئة الاستثنائية، أو فئة السعر. وعندما تستخدم الصورة لإيجاد عضوية، فإن صفة الصنف غالباً ما تستخدم لإيجاد نقطة خلاف. وهكذا حُدّد موضع السفن أب 7Up على أنه مشروب غير روحي بفضل المناسبات التي يُستخدم فيها: مع وجبات الطعام، ومع الأصدقاء، وفي الرياضة، وأحداث أخرى. وتمتاز عن المشروبات غير الروحية الأخرى بأنها عديمة اللون في المظهر ولاذعة المذاق، وهما صفتان تتضمّنان منفعة إرواء العطش الفائقة.

وتستخدم النماذج كذلك لتحديد انتماء صنف إلى فئة. فقد قارن إعلان عن سوبارو Subaru هذا الصنف بالفولفو Volvo ليس لأنهما يتنافسان الظفر بالمتهلكين، بل لأن هذه المقاربة تمثل طريقة فعّالة للقول بأن سوبارو هي عضو في فئة «السيارة الآمنة». وبالمثل طرحت شركة Wheaties منتجاً مُحلّى من الحبوب عن طريق إعلام المستهلكين بأنهم إذا أحبوا فروستد فليكس Frosted Flakes، فعليهم أن يجربوا ويتيز هوني غولد Wheaties Honey Gold. لم تكن الفكرة التنافس مع فروستد فليكس Frosted Flakes، ولكن لإعلام المستهلكين بطريقة فعّالة بأن Wheaties Honey Gold عضو في فئة الحبوبيات المحلاة سلفاً للكبار. وعندما كان تومي هيلفيجر Tommy Hilfiger مصمماً غير معروف أعلن أحد الإعلانات عن عضويته بوصفه مصمماً أمريكياً عن طريق ربطه بـ Geoffrey Beene و Stanley Blacker و Calvin Klein و Perry و Ellis الذين كانوا أعضاء بارزين في تلك الفئة.

المقاربة المفضلة للتوضيح هي إعلام المستهلكين بعضوية الصنف قبل بيان نقطة الخلاف بينه وبين بقية أعضاء الفئة. إذ من المفروض أن المستهلكين يحتاجون إلى معرفة ماهية المنتج والهدف الذي يمكنه المساعدة في الوصول إليه قبل تقييم هيمته على الأصناف المنافسة. ف فيما يتعلق بالمنتجات الجديدة، لا بد من برامج تسويق منفصلة، عموماً، لإعلام المستهلكين بعضوية المنتجات وتثقيفهم بشأن الفروق بين الأصناف. وفيما يتعلق بالأصناف المحدودة الموارد، فإن إعلام المستهلكين وتثقيفهم يتضمن تنمية استراتيجية التسويق التي توطن عضوية الفئة قبل تلك التي تبين نقطة الاختلاف. أما الأصناف ذات الموارد الكبرى، فيمكن أن تُطوّر برامج تسويقية مساعدة بحيث يبين أحدها العضوية ويبيّن الآخر نقطة الاختلاف. إن الجهود المبذولة لإعلام المستهلكين بالعضوية ونقطة الاختلاف في حملة واحدة غالباً ما تكون غير فعّالة لأن نمو أي من الادعائين لا يكون كافياً عندما يكون التوجه إلى الاثنين معاً.

وأحياناً تكون الأصناف متمية إلى فئات ليست هي أعضاء فيها أكثر مما هي أعضاء في فئة أخرى. تُعدُّ هذه المقاربة طريقة فعّالة للتطبيق والديمومة لإظهار نقطة الاختلاف عن الأصناف المنافسة شريطة أن يعرف المستهلكون عضوية الصنف بدقة. فمثلاً، بيتزا داي غيورنو DiGiorno Pizza هي منتج مُجمّد ذو قشرة مخبوزة طازجة تنتفخ عندما تُسخنُ البيتزا. فحددت شركة DiGiorno موضع الصّنف بوصفه من فئة البيتزا التي توزع وليس من فئة البيتزا المجمّدة. ففي أحد إعلانات DiGiorno عُرض مشهد حفل يأكل الناس فيه بيتزا ويسألون المضيف عن خدمة توزيع البيتزا التي استخدمها. فيكرّر إجابته قائلاً: «إنها ليست بيتزا توزيع، بل هي DiGiorno». ويفضل ربط بيتزا DiGiorno بفئة هي ليست عضواً فيها، وهي فئة التوزيع، استطاعت أن تظهر بجلاء أنّها تختلف عن الأصناف الأخرى الأعضاء في فئتها، مثل البيتزا المجمّدة. والفرق هو المذاق.

في حين أنّه من المهم توطيد عضوية الصنف في الفئة، فإن ذلك ليس كافياً، في غالب الأحيان، لتوضيح الصّنف بصورة فعّالة. وفي أحسن الأحوال، يساعد ذلك على نموّ الفئة. وإذا اشتركت عدة شركات في بناء فئة، فإن ذلك يؤدي إلى اضطراب المستهلك. وفي جهد لاجتذاب حصة كبيرة من نفقات المستهلكين في عيد الميلاد، استمر فيض من dot.coms في الإعلان مؤكداً عضوية أصنافها في الفئة. فعلى سبيل المثال، رُوّجت شركة Fogdog، وشركة Sporsline وغيرهما من شركات الأدوات الرياضية الجيدة الموجودة على الإنترنت أن لديها تشكيلة واسعة من السلع الرياضية. وتبدو هذه الإعلانات، في حالات عديدة، بأنّها ذات أثر ضعيف لأن الغالبية العظمى من المبيعات عبر الإنترنت تذهب إما إلى المتبعين الإلكترونيين مثل Amazon.com وeToys، أو إلى الأصناف العادية المألوفة مثل Us «R» Toys التي تطورت إلى bricks and clicks. وهكذا فإن استراتيجية التوضيح السليمة تتطلب تحديد المواصفات ليس

فقط للفئة التي ينتمي إليها الصنف، بل للكيفية التي يهيمن بفضلها الصنف على الأصناف الأخرى المنتمية لفئته. وهكذا فإن تطوير نقاط اختلاف إلزامية يُعدُّ حاسماً في توضيح الصنف بصورة فعّالة.

### نقاط الاختلاف

نقطة الانطلاق في تطوير نقطة الاختلاف هي تعرّف معتقدات المستهلكين المقبولة. ما هي معتقدات المستهلكين فيما يتعلّق بالفئة التي يمكن استخدامها لتعزيز المنفعة؟ فمثلاً، قاد الاعتقاد (الخاطيء) بأن العسل متفوق غذائياً على السكر شركة General Mills إلى إنتاج صنف Honey Nut Cherrios. وعندما لا يستطيع صنف أن يهيمن على الأصناف المنافسة على أساس يعبر عن معتقد مقبول للمستهلكين، فإنّه لا بد من بذل جهد لتعليم المستهلكين المعتقدات التي تتضمن منفعة الصنف. إن تعليم المستهلكين معتقدات جديدة يكلف، عموماً، أكثر من تكيف التوجّه إلى معتقد مقبول. ومن الحملات التوضيحية لمثل هذه الاستراتيجية المحرّكة للسوق تلك التي قامت بها Listerine التي أقنعت المستهلكين أن طعم الصنف السيئ هو الذي جعله فعّالاً. ربما كان المستهلكون راغبين في الاعتقاد بأن طعم الدواء السيئ، يتضمن فعّالية للدواء بسبب الاعتقاد السائد لدى المستهلكين بأن المنتجات الدوائية تكون عادة سيئة المذاق.

أقوى المواضع هي تلك التي يكون للصنف فيها نقطة اختلاف في منفعة تحفّز على استخدام الفئة. فيجري توضيح الأصناف الكبيرة، عموماً، باستخدام هذه المنافع. وهكذا فإن الإعلان عن منظّف تايد Tide يؤكّد قدرته التنظيفية الفائقة، ويدعي مايكروسوفت Microsoft بأنّه ينتج أكثر البرامج تقدماً. وغالباً ما تتبع الفئات الرائدة هذه الاستراتيجية وإن لم تكن متفوقة على صعيد التنافس. فهي تستخدم ميزانياتها الإعلانية المتفوقة لتعلن التنافس بصوت عالٍ، وتدعي من ثمّ المنفعة التي تحرّض على استهلاك الفئة لمصلحتها.

أما الأصناف التي هي أصغر فتحاول، عادة، توطيد مكانة لنفسها بفضل نقطة الاختلاف التي تتمتع بها. وتحقق هذه المكانة باستخدام منفعة الفئة الأساسية لتوطيد عضوية الفئة، ويفضل اختيار منفعة أخرى غير المنفعة المركزية لتمكن الفئة من تحقيق هيمنة الصنف. تطرح شركة IBM تقنياتها الثاقبة كنقطة اختلاف تتمتع بها، في حين تحدّد شركة Win Book موضع صنفها على أنه منتج متقدم تقنياً بسعر منخفض. وظلت Jif، لسنوات عديدة، أفضل زبدة مصنوعة من الفول السوداني مذاقاً، في حين كانت Skippy أعظم صنف مذاقاً وقيمة غذائية.

من المهم، لدى تطوير توضيح صنف، تحديد عدد من المنافع التي ينبغي جعلها مركزية. تتطلب معالجة منفعة ما موارد معرفية كبيرة. إذا لم يكن المنتج ذا أهمية كبيرة للمستهلكين، فمن غير المحتمل أن يكرسوا الموارد لمعالجة منافع عديدة للصنف. حتى عندما تُطرح منفعة واحدة لتمثل نقطة اختلاف الصنف، فإنه غالباً ما تدرس منافع متعددة لفهم عضوية الصنف ونقطة اختلافه. وعندما تطرح منافع متعددة، فلا بد من الحذر من أجل تقييد احتمال أن تنف منفعة ما منفعة أخرى. فمثلاً، ربما يكون من الصعب أن نعين موضع صنف بوصفه رخيص الثمن وفي الوقت نفسه نؤكد أن نوعيته عالية. وبالمثل، ربما لا يصدق الزبائن أن صنفاً ما هو مُعَدُّ وطيب المذاق بأن واحد، أو قوي وأمين. فعندما تنشأ مثل هذه الأوضاع، ربما يكون من الحكمة التركيز على منفعة واحدة.

لدى اختيار منفعة، لا بد من تقييم كون المنفعة محفزة على الاستهلاك أو أنها معيارية. إن المنافع المعيارية هي تلك التي يقول عنها الزبائن إنها هامة بسبب معايير اجتماعية، وليس لأن هذه المنافع تؤثر فعلاً في سلوكهم. فعلى سبيل المثال، يدعي الناس عادة أن السلامة عامل هام لدى اختيارهم السيارات، وأن التغذية عامل هام لدى اختيارهم المنتجات الغذائية، وبتدقيق خياراتهم الاستهلاكية، على أية حال، تبين أن هذه المنافع ليست عناصر هامة في تحديد

الصنف المختار. من الواضح أن المستهلكين يثمنون السلامة والتغذية عالياً لأنه ليس من المناسب أن يفعلوا غير ذلك بوصفهم آباء، أو بناءً أسر، أو كباراً مسؤولين. فمن المهم إذن ملاحظة أنه عندما تكون السلامة والتغذية وما شابههما صفات معيارية، لا تكون هي العناصر المحددة لاختيار الصنف. وبالمثل، في حالات بيع «العمل - إلى - العمل»، ربما يعدُّ وكلاء الشراء الثمن محدداً حاسماً لاختيار مورديهم ويقولون إنهم غير متأثرين بعوامل كعامل علاقتهم بممثل المبيعات. على أية حال، غالباً ما يؤدي فحص الموردين بالفعل إلى نسف مصداقية هذا الادعاء.

في حين يهدف التركيز الرئيسي في التوضيح المبني على التنافس إلى تحديد موقع صنف الشركة فإنه لا بد من بذل جهد للتأثير في أداء العناصر الأخرى الأعضاء في الفئة. ربما يجعل توضيح الصنف الأصناف المنافسة الجذابة تبدو ضعيفة. ويمكن تحقيق هذا الهدف بإدخال منفعة جديدة إلى الفئة. فقد جعل توضيح ستاربك Starbucks للقهوة، بوصفها هدفاً أكثر مما هي منتج، أنواع القهوة الأخرى تبدو عادية وغير مثيرة. وبالمقابل ربما يجعل إدخال موقع شامل العروض التي هي أقل اكتمالاً تبدو ناقصة ضعيفة. فإدخال ليقر 2000 (Lever 2000) كقطعة صابون مزيلة للرائحة، كانت نافعة للجلد، جعل قطع الصابون الأخرى التي تؤدي واحدة فقط من هاتين الوظيفتين تبدو متماثلة وناقصة.

وفي أمثلة أخرى، ربما يُتخذُ توضيح الصنف لتشويش الأسباب التي تدعو المستهلكين إلى شراء فئة ما، ومن ثم لنسف اهتمام المستهلكين بالفئة. فقد قدّم صنف Crystal Pepsi لمنافسة صنف Coca-Cola's Sprite، وكان صنف Crystal Pepsi مشروباً صافياً غير روحي يحتوي على حريرات عالية. فكان رد شركة Coke، لحماية صنفها Sprite، أن طرحت صنفها Tab Clear، الذي وضعته بوصفه مشروباً صافياً مغذياً غير روحي. وهذا التقديم أربك المستهلكين بشأن ما إذا كانت الفئة الصافية مغذية أم لا. لقد تفاقمت هذه المشكلة بحقيقة

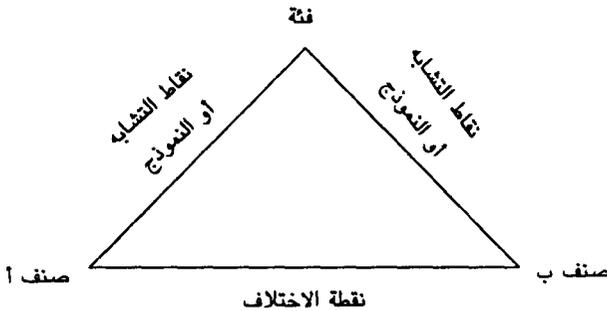
أن تعبيل Crystal Pepsi ولونه تضمنا نكهة خفيفة، وهكذا راجت فكرة كونه مغدياً بين المستهلكين. فكانت النتيجة أن Crystal Pepsi و Tap Clean كليهما لم يولدا طلباً كبيراً فحب الصنفان من السوق، مفسحين المجال لصنف Sprite ليحفظ بموقعه في السوق.

### خلاصة

يمكن تمثيل التوضيح المبني على التنافس بمثلث التوضيح في الشكل 2 - 2 يقدم المثلث تمثيلاً بصرياً لوجهي التوضيح الأساسيين: العضوية، ونقطة الاختلاف. تُطوّر عضوية الفئة بفضل إظهار المنافع التي هي نقاط التشابه مع الأصناف الأخرى في الفئة، أو بفضل ربط الصنف بنموذج فئة معينة. إن تقديم أساس منطقي لتصديق منفعة معينة يعطي المستهلكين سبباً للثقة بدعوى العضوية. إذ يأخذ الأساس المنطقي، عادة، شكل بعض الخصائص الفيزيائية. عندما يحقق صنف عضويته في الفئة، تُعرض ميزته على الأصناف الأخرى المنتمية للفئة بدلالة منفعة (منافع) تمثل نقطة الاختلاف. ومرةً أخرى، يُقدّم الأساس المنطقي لتعزيز احتمال تصديق المستهلكين لنقطة اختلاف الصنف.

الشكل 2 - 2

### مثلث التوضيح المبني على التنافس



ولالإيضاح، نضرب مثلاً، شركتي Visa and American Express اللتين وُطِّدتا عضويةً في فئة بطاقة الشحن. إذ إن نقطة الاختلاف لبطاقة Visa هي أنها أكثر البطاقات توافراً على نطاق واسع، وهذا يعطي أهمية لمنفعة الفئة الرئيسية المتمثلة بملاءمتها وسهولة الحصول عليها. أما American Express، من جهة أخرى، فقد بنت سهم صنفها بإظهار الهيبة أو المكانة الرفيعة المقترنة باستخدام بطاقتها. وبفعل توطيد نقطتي الاختلاف هاتين، تتنافس الشركتان الآن عن طريق محاولة كل منهما الطعن بميزة صنف الأخرى. وانجماً مع ذلك تقدم شركة Visa بطاقة بلاينية لتنافس وتعزز هيبة صنفها، في حين ضاعفت شركة American Express عدد الباعة الذين يقبلون بطاقتها للتقليل من أهمية ميزة بطاقة Visa فيما يتعلق بهذا البُعد.

### التوضيح القائم على الهدف

يركز التوضيح القائم على التنافس استراتيجياً على موضع الصنف ذي الصلة بالتنافس. ويهدف الجهد إلى تحقيق هيمنة التنافس على المنافع الهامة لدى المستهلكين. وفي حين أن هذه المقارنة تقدم طريقة سليمة لبناء موضع أولي، فإنه عندما يحرز الهدف فهماً أساسياً لكيفية ارتباط الصنف بالأبدال المنتمية إلى الفئة ذاتها، يمكن تحقيق نمو الصنف عن طريق تعميق المعاني المقترنة بموضع الصنف. وهذا يستدعي شرحاً أكثر وضوحاً لكيفية ارتباط الصنف بأهداف المستهلكين، ويتطلب تبصراً عميقاً بالدوافع التي تجعل المستهلكين يستخدمون صنفاً ما. إذن، يجري توضيح الصنف بحيث يتضمن جوهره الوصول إلى هدف معين. والمنهج الذي يمكن تحقيق ذلك بفضل اصطلاح عليه بـ «التصعيد» ويصطلح على منتج «التصعيد» بـ «جوهر الصنف».

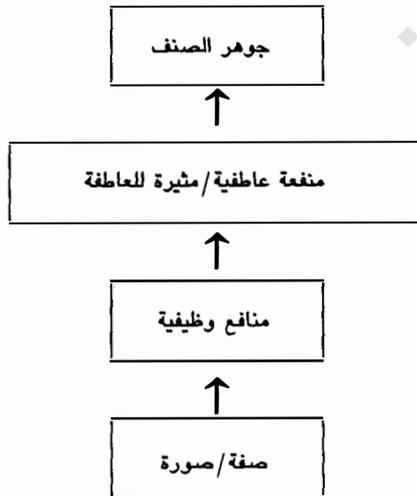
### جوهر الصنف

التصعيد قائم على مفهوم دراسة نمطين من الخصائص لدى تطوير نقطة

اختلاف منتج ما، الأول منهما هو الصفات والصورة، أما الآخر فهو المنافع. ترتبط هذه الخصائص بعضها ببعض بأسلوب محدد. الصفات والصورة عوامل مادية ملموسة يمكن استخدامها لاستخلاص منفعة، تعد بحد ذاتها مجردة. أما المنفعة فيمكن استخدامها لاستخلاص منافع أكثر تجريداً. وبالقياس، يمكن تشبيه هذه الاستخلاصات بدرجات السلم التي تغدو أكثر تجريداً وتعميماً كلما صعدت الدرجات. وهكذا، فإن حلة مبدئية ربما تؤكد بعض صفات المنتج. أما الجيل الثاني فربما يصعد درجة على السلم بفضل تأكيد المنفعة المتضمنة بالصفة. وتعد هذه، عادة، منفعة وظيفية. وتتوجه الأجيال المتعاقبة إلى الاستخلاصات المتضمنة بالمنفعة الوظيفية كوسيلة لصعود السلم حتى الوصول إلى النقطة التي تحدد المنفعة عندها جوهر الصنف. ويرتبط جوهر الصنف بهدف من أهداف المستهلكين. إننا نشير إلى هذه المقاربة على أنها «صعود»، وعندما يكون التقدم من صفة إلى منفعة ثم إلى منفعة أكثر تجريداً، فإننا نشير إلى هذه العملية على أنها، «تصعيد». يبين الشكل 2 - 3 هذه العملية.

### الشكل 2 - 3

#### الصعود

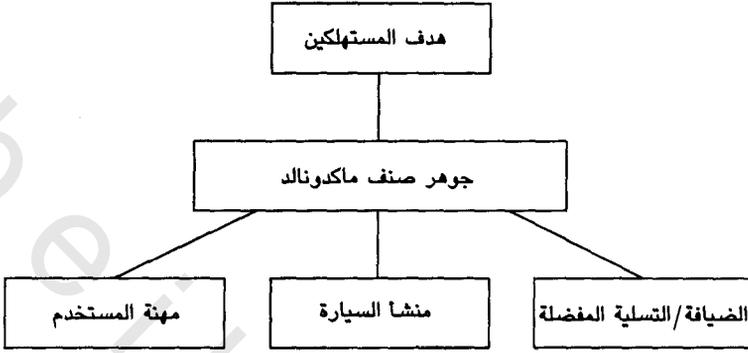


تشرح حملة إعلان خلوية غربية أمريكية مقارنة التصعيد. فكانت بؤرة نقطة الإعلان الأولية مركزة على صفات المنتج الفريدة التي تجعل الخدمة موثوقة (منفعة وظيفية). في الجيل الثاني من الحملة الإعلانية يجري فحص تضمينات امتلاك خدمة موثوقة، التي تعني اهتماماً أقل بالارتباط بالمكتب في انتظار مكالمات هامة (منفعة وظيفية). وبعد هذه المقاربة، يمكن أن يركّز الجيل الثاني من الإعلان على تضمينات امتلاك حرية التحرك الممنوحة من قبل الهاتف الخليوي (منفعة عاطفية). وعملياً يتضمن «التصعيد» تكرار السؤال عن ماهية مضمون الصفة أو المنفعة للمستهلك. الصعود من صفة إلى منفعة ومنها إلى منفعة أكثر تجريداً يقدم أساساً لإعلام المستهلكين بجوهر الصنف.

يستخدم جوهر الصنف بصيرة المستهلكين في تصنيف فئات المنتجات المتباينة معاً لأنها تشترك في منفعة مرتبطة بأهدافها، فمثلاً، يحدّد إعلان لماكدونالدز McDonald's موعداً أولاً، حيث يُعرّج رجل اسمه لاري Larry على الفتاة التي سيلتقيها أول مرة. فيحاول على الفور أن يُعالج توقعاتها عن طريق توضيح هويته. فيشير إلى أنه ليس طبيباً، ولا محامياً، ولا صاحب مصرف، ولا محاسباً مؤهلاً، بل هو كاتب في مخزن أشرطة تسجيل. ويبيّن أنهما لن يتناولوا العشاء في مكان يسمي نفسه «بيتاً» أو «منزلاً» أو «شقة»؛ وأنهما لن يحضرا مسرحية، ولا أوبرا، ولا سيمفونية، ولا باليه، بل ينوي أن يستقلا سيارته القديمة العادية إلى ماكدونالدز وإلى السينما. وهذه التأكيدات توحى بأن ماكدونالدز مكان عملي عادي وأساس وطيّد للمجتمع. يكون جوهر الصنف هذا جذاباً عندما يكون هدف المستهلكين الاستمتاع بوجبة غير طموحة. مثل سيناريو جوهر الصنف هذا برسم تخطيطي في الشكل 2 - 4.

## الشكل 2 - 4

## جوهر صنف ماكдонаلدز

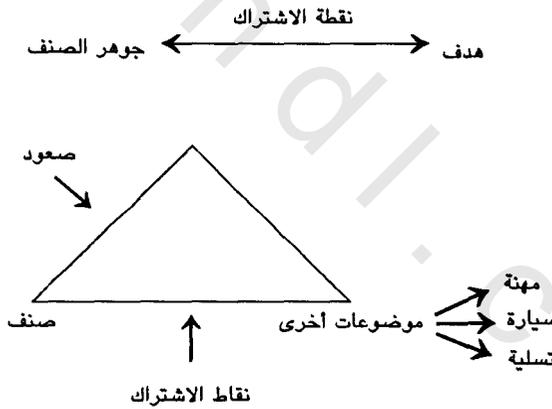


إن اقتران الصنف بموضوعات متنوعة يسفر غالباً عن إضفاء صفات بشرية على الصنف. وهكذا يكون للأصناف، غالباً، جنس، وعمر، وطبقة اجتماعية، إضافة إلى الخصائص الشخصية. فلأن بيرغر كينغ Burger King أعلن عنها أساساً كسندويشات كبيرة مثل سندويشة هوبر Whopper الضخمة مع تقديم تمهيلات لتناولها جلوساً في المطعم، جعل هذه الأشياء تقترن بالصنف وتتضمن صورة ذكورية. أما ماكдонаلدز McDonald's فهي للأطفال والأسرة، لذا يُنظر إليها على أنها أكثر أنوثة من بيرغر كينغ. وكذلك يُعدّ حاسوب Apple صغيراً، أما IBM فهو بالغ. وألبو Alpo تُعدّ ذات منزلة منخفضة، أما سِينس دايت Science Diet فيعدّ ذات منزلة رفيعة. وساعات كارتيير Cartier ذات منزلة رفيعة، أما ساعات تايمكس Timex فهي ذات منزلة منخفضة. ولقد أسقطت ليفز Levi's خطها من أثواب العمل ذات الرُدفين في محاولة منها لرفع مستوى الطبقة الاجتماعية لصنفها. وينظر إلى سجائر مارلبورو Marlboro على أنها شريفة أصيلة، ومفعمة بالحيوية، ويُعتمد عليها، ورومانسية، وقوية. وتوحي دراسة حديثة بأنه يوجد على الأقل خمسة أبعاد للشخصية يمكن أن تُنسب إلى الصنف، مثل: الإخلاص، الإثارة، المقدرّة، الحذقة، التجهّم<sup>(2)</sup>. إن بيان الخصائص الديمغرافية لصنف ما بالتفصيل إضافة إلى صفات شخصيته يتضمن جوهره.

يمكن تمثيل نسخة أعم من هذا المخطط بحيث يظهر بوضوح الفروق القائمة بين التوضيح القائم على التنافس، والتوضيح القائم على الهدف. يوضح الشكل 2-5 مفهومين في ذاكرة المستهلكين. أحدهما يمثل المعلومات المتعلقة بالصنف وبالاستنتاجات المتعلقة بجوهره، أما المفهوم الثاني فيمثل أهداف المستهلكين. وكما يوحي الشكل 2-5، يُعدّ إدراك المستهلكين للعلاقة القائمة بين الصنف والموضوعات الأخرى إدراكاً تكاملياً. وتتقارب نقاط التكاملية هذه إلى أن تحتوي على جوهر الصنف. ولجوهر الصنف نقاط من المعالم المشتركة مع أهداف المستهلكين بحيث تتيح للمستهلك أن يمتنع الهدف الذي يمكن تحقيقه باستخدام الصنف من جوهر الصنف.

### الشكل 2-5

#### مثلث التوضيح المبني على الهدف



## جوهر الفئة

يمكن التركيز على أهداف المستهلكين بوصف ذلك أساساً للتوضيح، على مستوى الفئة، ومستوى الصنف كذلك. يمكن تحقيق جوهر الفئة، تماماً كجوهر الصنف، بفضل نسبة الصنف إلى موضوعات أخرى تتضمن جوهر الفئة المقترنة بتحقيق هدف ما. على أية حال، يمكن استخدام أي جهاز يبرز الرابطة القائمة بين الفئة وهدف ما لتوليد جوهر الفئة. ولشرح مفهوم جوهر الفئة، نتأمل البيان الثاني الذي يصف صنفاً من البيرة لرجال بين 18 و34 سنة من العمر، وكيف يمكن استخدامها لتطوير إعلان:

«ربما يشعر هؤلاء الأفراد بأنهم مهددون من قبل تعقيدات الحياة اليومية وصراعاتها. فيضطربون، وربما يكتثون، بشأن كيفية تحقيق انسجام بين رغبتهم لتفريغ شحنة عواطفهم الأولية والقيود المفروضة عليهم من قبل المجتمع. فهم يرغبون في إقامة علاقات حميمة من غير التزام. إنهم يبحثون عن فرصة للتعبير عن مواهبهم دون أن تُثقلهم المطالب التي تفرضها المؤسسات الرسمية. إن البيرة تتيح لهؤلاء الأفراد أن يطلقوا العنان لأنفسهم وربما يخففون من بروز الصراع بين آمالهم والقيود التي يفرضها المجتمع على سلوكهم».

يستخدم جوهر الفئة البصيرة بشأن الكيفية التي تتلاءم بموجبها الفئة مع أهداف المستهلكين بوصفها نقطة اختلاف عائدة للصنف. إذ يفترض أنه إذا ما أدرك المستهلكون أن الصنف قد حُدّد موقعه بطريقة حسّاسة لمشاكلهم فإنهم يعدّون ذلك الصنف حلاً لهذه المشاكل. هنالك عدد كبير من الحملات التي تقدم شهادات على الفروق الموجودة في هذه الاستراتيجية. لقد بيّنت رامادا Ramada الإشكالات التي يواجهها المسافرون في فنادق مشابهة لفنادقها وناشدتهم بشعار: «المرّة القادمة يا رامادا». ليس هناك قاعدة تعلّل تفوق رامادا في معالجة هذه الإشكالات تجاوز الافتراض بأنه إذا ما فهمت رامادا المشكلة، فإن ذلك هو الحل بعينه. وبالمثل، بيّنت لي جينز Lee jeans المصاعب التي

تواجهها النساء في ارتداء الجينز. وحثت المستهلكين على شراء منتجات Lee jeans لعلاج هذه المشكلة، مع أنها لم تقدم قاعدة لهذا الاختيار.

يمكن لجوهر الفئة أن يكون طريقة قابلة للتطبيق لجعل صنف ما منافساً عندما لا يكون لهذا الصنف نقطة اختلاف. على أية حال، يُعدُّ التركيز على جوهر الفئة استراتيجية الملاذ الأخير. فإذا ما كان للصنف نقطة اختلاف قوية ذات أهمية لدى المستهلكين، فإنه يمكن استخدام مقارنة مبنية على التنافس. إضافة إلى أنه عندما تصبح الفئات سلماً يزداد استخدام جوهر الفئة، وتكون النتيجة أن الإعلان قد أوجد تماثلاً يبيِّن مواقف المستهلكين أكثر مما تبينها صفات الصنف بوصفها خبراً عن الصنف، وهكذا يتعرَّض أثر الإعلان للخطر. وفي هذه الحالة يكون استخدام بصيرة المستهلكين كأساس لتطوير الأصناف التي تخاطب أهدافهم، أكثر إنتاجية من استخدام البصيرة كأساس للإعلان الذي يشير إلى الاعتراف بتطلعات المستهلكين.

وفي حين يكون التركيز على التصعيد في سياق البحث عن توضيح قائم على الهدف مناسباً، فإن التنزيل يكون مسوغاً أيضاً. يتضمن التنزيل منح ثقة لتأكيد أن للصنف فائدة ما. ويحدث التنزيل، عادة، في سياق حملة تصعيد كوسيلة لتعزيز الأساس الذي يُبنى عليه جوهر الصنف. وبوجه أعم، يستخدم التنزيل لإعطاء المستهلكين سبباً لتصديق منفعة في سياق التوضيح القائم على التنافس. فمثلاً، يبدو «التنزيل» جلياً عندما تدعم شركة ليكسوس Lexus الاعتقاد بأن سيارة ليكسوس أفضل أنواع السيارات عن طريق إظهار متانة الوصلات المعدنية فيها، أو عندما تستخدم شركة ريبوك Reebok صفة الخف (الحذاء الخفيف) الذي تنتجه لمنح الثقة بادعائها أن أحذيتها متفوقة بتحقيق الراحة للقدم.

### خلاصة

تأخذ كلُّ جهودِ التوضيح أهداف المستهلكين بالحسبان. وحتى عند

إعلان عضوية الصنف في الفئة فإن ذلك يتضمن علاقة بهدف ما. إن ما يميز التوضيح القائم على الهدف هو عمق الفهم المنشود لأهداف المستهلكين أثناء استخدام الصنف. أما تضمينات صفات الصنف ومنافعه فتستخدم لاستخلاص جوهر الصنف. ويُعبّر عن جوهر الصنف في الإعلان بعلاقة الصنف بالأمور الأخرى التي تشاركه منفعة تتعلق بأهداف المستهلكين. كذلك يمكن تطوير التوضيح القائم على الهدف في مستوى الفئة أيضاً، وهي استراتيجية تُتبع عادة عندما يكون الصنف متكافئاً مع عروض منافسة. ولدى اتباع هذه الاستراتيجية، يكون التبصر بأهداف المستهلكين أثناء استخدام الفئة نقطة اختلاف للصنف.

### تكامل التوضيح القائم على التنافس والتوضيح القائم على الهدف:

#### معادلة القيمة

إن بحث التوضيح القائم على التنافس والتوضيح القائم على الهدف يوضح بجلاء أن هاتين المقاربتين تختلفان أساساً في بؤر تركيزهما؛ فكلتاهما تتعلقان بكيفية ارتباط منافع الصنف بأهداف المستهلكين، وتختلفان في مدى التركيز على التنافس مقابل التركيز على أهداف المستهلكين. يتجلى تكامل هاتين المقاربتين في مفهوم تطور قيمة الصنف.

ولبيان هذه المسألة، ننتقل من تقييم تصور قيمة الصنف كما كانت موجودة في ثمانينيات القرن العشرين:

$$\text{قيمة الصنف} = \frac{\text{نوعية المنتج} / \text{الخدمة}}{\text{السعر}}$$

يقصد بهذا التعريف أن يكون مفهوماً وليس رياضياً. فالنوعية تُقِيم بدلالة متوسط الأداء، وبدلالة الاختلاف المتعلق بذلك المتوسط، أيضاً. فسيارة تويوتا كامري Toyota Camry تعد ذات نوعية عالية لأنها تكسب نقاطاً جيدة في

مجالات النموذج والراحة، وأداء المحرك، ولأنها لا تخرج كثيراً في أدائها عن هذه الأبعاد. كانت الطريقة السائدة في تقديم قيمة في ثمانينيات القرن العشرين هي تقديم نوعية عالية بسعر منافس.

وعندما حصل الانكماش الاقتصادي الكبير عام 1987 بدأ تصور المستهلكين للقيمة يتغير. في حين ظلّت نوعية المنتج أو الخدمة مسألة هامة في تحديد القيمة، ازداد الاهتمام بالنوعية النفسية. والمقصود بالنوعية النفسية المشاعر أو العواطف والمنافع المجردة الأخرى المقترنة باستخدام المنتج أو الخدمة التي بحثناها بدلالة جوهر الصنف. ولدى مواجهة ظروف اقتصادية أشد سعى المستهلكون للبحث عن الراحة والتعبير الذاتي في الأصناف التي اختاروها.

وفي الوقت نفسه، أصبح السعر الذي يُطلب لقاء المنتج أو الخدمة عاملاً أكثر أهمية في تحديد القيمة. والواقع كان السعر في تسعينيات القرن العشرين هو العامل الوحيد الأكثر أهمية لدى المستهلكين. كانت القيمة تضمن تقديم النوعية ذاتها بسعر أدنى. لقد ظهرت الأصناف ذات البطاقات الخاصة كأصناف رائدة في فئات عديدة بسبب نوعيتها المعقولة وأسعارها الدنيا بصورة بارزة بالنسبة إلى الأصناف الرائدة. فكان ردّ فعل الأصناف الرائدة على تلك الأصناف ذات البطاقات الخاصة تقليص الفرق بين أسعارها وأسعار تلك الأصناف، ومن ثم، تعزيز قيمة عروضها.

وفي حين أن سعر المنتج أو الخدمة يعدّ كلفةً، كما هو معلوم تماماً، فقد تبين حديثاً أن الزمن المستهلك في عمليات الشراء واستخدام المنتج يُعدان كلفتين هامتين، كذلك. ففي الولايات المتحدة تقلص زمن الراحة واتسع زمن العمل. إذ ازدادت ساعات عمل المواطن الأمريكي العادي فيما بين عامي 1980 و1990 من 40 ساعة إلى 48 ساعة، وهذا ما عرّض زمن الراحة للخطر. ومع

تقلص الأنشطة الاقتصادية في تسعينيات القرن العشرين أضاف العامل العادي حوالي 45 دقيقة يومياً أي شهراً إضافياً في السنة. فكانت النتيجة أن الكثيرين الآن يعانون من جذب الزمن (أي من الافتقار إلى الزمن الكافي لإنجاز المهمات التي يشعرون أنهم بحاجة للقيام بها)، وغدا الزمن عاملاً هاماً بصورة متزايدة في عمليات تقييم الزبائن للقيمة. حتى أولئك الذين لا يعانون من قصر زمن الراحة، فإن تجزيء هذا الزمن جعلهم يشعرون بجذب الزمن.

الاستراتيجية السائدة المستخدمة للتعامل مع جذب الزمن هو تعددية المهمات. تتضمن تعددية المهمات الانخراط في نشاط إلزامي معين، وفي الوقت نفسه إنجاز هدف غير ذي صلة بذلك النشاط. فالناس يتصلون بالهاتف أثناء قيادة السيارة، ويأكلون كذلك أثناء القيادة، ويقومون بتدريبات رياضية أثناء ذهابهم إلى العمل، وهكذا... كما أن هناك تعديلاً في الخيارات التي أتخذت. فعدد الكلاب في هذا البلد (أمريكا) قد بلغ حوالي 58 مليوناً، في حين بلغ عدد القطط 70 مليوناً. ويمكن تفسير هذا الاتجاه بأن العناية بالقطط تستغرق وقتاً أقل من العناية بالكلاب. لقد ارتفعت مشتريات أطعمة الحيوانات المدللة ارتفاعاً درامياً كالغذاء العلمي، ويعود جانب من السبب إلى جهود المستهلكين المبذولة لتقليل إصابة هذه الحيوانات بإشكالات هضمية، وهذا يستدعي استهلاك الزمن في زيارة الأطباء البيطريين. وكذلك ارتفع استهلاك كعكات البيجل bagel وغيرها من أطعمة الإفطار المحمولة ارتفاعاً درامياً خلال تسعينيات القرن العشرين، في حين فقدت مبيعات الوجبات الجاهزة التي لا تحمل 15٪ من ريع الدولارات خلال المدة ذاتها. كذلك ارتفعت مبيعات ماكينات قص المروج التي تدفع باليد ارتفاعاً درامياً منذ عام 1995، وذلك لأنها تمكن مُستخدميها من ممارسة الرياضة أثناء إنجازها لمهمة قص العشب الروتينية. ويمكن تمثيل معادلة القيمة التي توضح هذه الاعتبارات على النحو التالي:

$$\frac{\text{نوعية المنتج} / \text{الخدمة} + \text{النوعية النفسية}}{\text{السعر} + \text{الزمن}} = \text{القيمة}$$

تقدّم معادلة القيمة وسيلة لربط موضع الصنف بالخلطة التسويقية. فلنتأمل، على سبيل المثال، استراتيجية جودبير Goodyear في تسويق الإطارات أثناء منتصف تسعينيات القرن العشرين. تُعد شركة جودبير Goodyear أكبر منتج للإطارات في الولايات المتحدة الأمريكية بحصة سوق تربو على 13%. ولكن لما كانت المبيعات والأسهم ساكنة لسنوات عديدة، أُجريت أبحاث للمساعدة على تطوير أفكار لبناء العمل. دلت هذه المعطيات على أن عمر ملامسة الإطار للأرض واحتكاكه بها هو أهم صفات المنتج لدى بيع الإطارات، ويلي ذلك درجة الالتصاق بالأرض الرطبة أو المغطاة بالثلج أو الجافة.

ففي حين أن الإطار الذي حقّق تقدماً في عمر الجزء المحكّك بالأرض ربما يكون جذاباً جداً للزبون، فإنه لم يتحقّق ابتكار كبير يتعلّق بهذه الصفة منذ أن وُجد الإطار المخزّم بالفولاذ في ستينات القرن العشرين. أما شركة ميشلين Michelin فقد دعت صنفها بإعلان ركّز على السلامة. إذ أظهر الإعلان النموذجي طفلاً يجلس داخل إطار ميشلين رمزاً لحماية الطفل من مخاطر الطريق.

أظهر البحث كذلك تغييراً درامياً في السلوك الشرائي لمستهلكي الإطارات. ففي حين كان قرار شراء إطار بديل في ستينات القرن العشرين يستغرق قرابة شهر كي يتخذ المستهلك، فإن 50% من المستهلكين كانوا يتخذون قرار شراء إطار بديل، في تسعينيات القرن العشرين، خلال يومين من

إدراكهم لضرورة ذلك. إن معظم المستهلكين تقريباً يتخذون قرار شراء إطار خلال أسبوع من إدراكهم للمشكلة.

كان رد شركة جوديير Goodyear على هذه الملاحظات هو تطوير استراتيجية جديدة. تُمثّل هذه الاستراتيجية، جزئياً، بطرح إطار جديد اسمه أكواتريد Aquatread<sup>(\*)</sup>، مزوّد بأخدود حول وسط محيط الإطار ليترد الماء من تحت الإطار، وهكذا تزداد قوة الالتصاق بالأرض في طقس ماطر. فمنحت هذه الصفة ميزة نوعية لإطارات جوديير. إضافة إلى أن شركة جوديير طرحت ثلاثة منتجات جديدة. ومع أن هذه المنتجات لم تكن إبداعية كإطار أكواتريد Aquatread، فقد أُنعت اعتقاد المستهلكين بأن شركة جوديير رائدة تقنياً في مجال إنتاج فئة الإطارات. يعد إطار أكواتريد ذا سعر استثنائي تشجيعي بحيث ينجم مع توضيح الصنف بوصفه الحالة الفنية في الفئة. وربما كان الأهم من ذلك كله، تخفيض كلفة الزمن بفضل زيادة عدد أماكن بيع إطارات أكواتريد Aquatread وسواها من إطارات جوديير. لقد عُرّزت أماكن البيع الأخذة البالغ عددها 2300 موقع بإضافة وموظفين مخوّلين بالحسم، وهي استراتيجية متنامية ضاعفت أمكنة البيع بنسبة 35٪.

كانت الاستجابة مؤثّرة. إذ ما انقضت سنة بعد إقلاع هذه الاستراتيجية حتى زادت حصيلة الشركة بنسبة 25٪ وارتفعت الأسهم ثلاثة أضعاف، وازداد عزم المستهلكين على الشراء زيادة درامية، في حين هبطت هذه النية لشراء إطارات ميشلين.

### تحديات التوضيح الفعّال

حتى عندما تُفهم مبادئ التوضيح، يظل هناك عقبات متنوعة أمام التطبيق الناجح. إذ يُدَمَّر التوضيح الفعّال، أحياناً، بالاختيار الضعيف للمنافع

(\*) الإطار الذي يسير في الماء. (المترجم).

الجوهرية. وأحياناً يتعرّض الإعلان للخطر بسبب إخفاق الاحتفاظ بموضع الصنف.

ولدى دخول فئة، تكون الأصناف فيها موطّدة، يكون التحدي في إيجاد قاعدة للتمييز بين الأصناف القابلة للتطبيق. والذي يحدث غالباً هو أن نقطة الاختلاف المختارة تكون هي النقطة التي يبني عليها الصنف هيئته التنافسية وليست تلك التي تهتم المستهلكين. وبموجب هذا المسار، كان الطلب على بعض أصناف الدواء المسكّن للألم بما في ذلك أليث محدوداً، خصوصاً فيما يتعلّق بدعوى أن للصنف هذا أثراً مسكّناً مديداً أو أنه لا بد من تناول جرعاته باستمرار. فمعظم المستهلكين يفضلون التخلص السريع من الألم على التكين المديد. فالواقع أن التسكين المديد ربما يتضمن تأثيراً بطيئاً للدواء - عكس ما هو مرغوب.

يبرز نوع آخر من هذه المشكلة عندما تكون المنفعة التي تهيمن بفضلها الشركة هامة في نظر بعض المستهلكين، ولكن ليست هامة في نظر المسؤولين عن اختيار الصنف. فمثلاً، حاولت أطعمة حبوبية منتظمة عديدة خلال العشرين سنة المنصرمة توضيح نفسها على أنها أطعمة أطفال جيدة المذاق والتغذية. فصنف هافسايز Halfsies، على سبيل المثال، كان طعاماً حبوبياً جيد المذاق يحوي نصف كمية السكر الموجودة في أطعمة محلّة سلفاً. هذا التوضيح يناشد الشاربات البالغات اللائي أن يولين اهتماماً بتغذية أطفالهن ويرغبن في تقليص النزاع بين الآباء والأطفال. على أية حال، لم يلق طعام Halfsies جاذبية قوية لدى الأطفال الذين هم المسؤولون عادة عن اختيار صنف الطعام الحبوبية. إن مذاق Halfsies لدى الأطفال أفضل من مذاق غيره من الأطعمة الحبوبية، ولكن الأطفال لم يدركوا أنه أفضل مذاقاً من الأطعمة المحلّة سلفاً التي يُطلب من الأطفال التخلي عنها.

من المقاربات لإزالة القلق الناجم عن احتمال كون منفعة واحدة هامة في

نظر قطاع ما من المستهلكين، هي إبراز منافع عديدة للصنف. وبذلك يتولد أمل في أن الصنف سوف يقدم شيئاً ما لكل فرد. ويمكن لمقاربة التمايز هذه أن تبدو وسيلة خطيرة عندما لا يستطيع الاستراتيجيون الاتفاق على المنفعة المراد ترويجها. إذ إن توضعاً كهذا تحدده لجنة أو أية مقاربة أخرى لتحديد منافع متعددة غالباً ما يكون مشحوناً بالإشكالات. فادعاء منفعة يمكن أن ينسف منفعة أخرى؛ مثلاً، يرتاب المستهلكون في المنتجات التي تدعي نوعية عالية وسعراً منخفضاً. إضافة إلى أن ادعاء منافع عديدة متنوعة يربك جهود المستهلكين في تحديد ماهية المنتج.

ما إن يتم توضع صنف ما حتى تُوجّه معظم الأنشطة إلى الاحتفاظ به. فقد ظلت كوكا - كولا متوضعة بوصفها مشروباً غير روحي ذا مذاق فائق، لسنين عديدة. وفي حين لم يتغيّر هذا التوضع، سعى الإعلان باستمرار للاحتفاظ بمنفعة المذاق الفائق بطريقة حديثة. إن الاحتفاظ بمنفعة معينة على مرّ الزمن غالباً ما يكون حاجزاً يحول دون دخول الصنف مدخلاً تنافسياً.

يوضّح التنافس القائم بين بطاريات إيفريدي Eveready وديوراسيل Duracell من فئة البطاريات القلوية فضائل الاحتفاظ بموضع الصنف. فقد أصبحت شركة ديوراسيل Duracell، في عام 1974، أول شركة تعلن عن بطاريات (مدّخرات) قلوية على شاشة التلفاز. وكانت هذه البطاريات تكلف ضعف أكثر البطاريات شيوعاً في حينه، وهي بطاريات الزنك والكربون، ولكنها تدوم ستة أضعاف زمن ديمومتها. طوّرت شركة ديوراسيل Duracell إعلاناً توضيحياً تبين فيه كيف يدوم صنفها أكثر من الأصناف البديلة في أنواع من المنتجات المختلفة. ربما كان أكثر الإعلانات رسوخاً في الذاكرة هو ذلك الذي أظهر غرفة مليئة بأرانب/ سناجب آلية حمراء تقرع طبولاً مطوقة بأوتار. وفي نهاية الإعلان توقف جميع القارعين إلاّ ذلك الذي زوّد ببطارية ديوراسيل Duracell. وظلّت هذه الحملة تُعرّض على الملأ حتى عام 1984.

في عام 1989 شنت شركة إيفريدي Eveready حملة إعلانية تعلن عن طول عمر صنفها بعرض أرنب آلي أحمر يخترق إعلانات تجارية زائفة متقنة التخطيط. وعززت هذه الحملة بإعلان مكثف، إذ أنفقت الشركة 22 مليون دولار أمريكي في الربع الأخير من عام 1989، وهو ضعف ما أنفقته في الربع الأخير من عام 1988، وأكثر بكثير من نفقات ديوراسيل Duracell في الربع الأخير من عام 1989 البالغة 15 مليون دولار أمريكي.

لقد فاجأ رد الفعل المبدئي شركة إيفريدي Eveready؛ إذ أظهر رد الفعل هذا أن شركة ديوراسيل Duracell قد زادت حصتها في السوق من 39٪ إلى أكثر من 40٪، في حين هبطت حصة إيفريدي Eveready 36 نقطة. وكان يُعتقد أن المشكلة تكمن في الافتقار إلى الربط بين الإعلان ونقطة الشراء. ولعلاج هذا الإشكال أشارت شركة إيفريدي Eveready إلى إعلان الأرنب في عروضها المفردة واحتفظت بالحملة. ومع ذلك استمرت حصة السوق من البطاريات القلوية العائدة لشركة Duracell في النمو في حين لم تنم حصة Eveready. وبحلول عام 1998 قدر آ. سي. نيلسن A. C. Nielsen أن حصة Duracell من سوق البطاريات القلوية قد بلغت 48٪ في حين بلغت حصة Eveready قرابة 36٪.

وفي الوقت الذي يُعد فيه الاحتفاظ بالإعلان حاجزاً دون دخول صنف منافس، فإنه يقلل من الأبدال الاستراتيجية للمصنف. فمثلاً، أدخلت شركة بروكتر وجامبل Procter and Gamble (P & G) منظف داش Dash لاجتذاب المستهلكين الذين يستخدمون غسّالات ذات تلقيم أمامي. وكان داش Dash ذو الرغبة القليلة مطلوباً لمثل هذه الغسّالات. فجعل الإعلان طوال سنين عديدة موضع داش Dash، بفضل هذا الأسلوب، غير قابل للاختراق من قبل أصناف أخرى. والواقع أن داش Dash كان مقترناً اقتراناً وثيقاً بهذا النوع من

الغسّالات، بحيث أنه عندما خرجت هذه الغسّالات من الموضة، خرج داش Dash معها كذلك. وقد حصلت هذه النتيجة رغم أن داش Dash كان من بين أكثر منظّفات P & G فعالية، ورغم الجهود الهائلة التي بُذلت لإعادة توضع الصّنف.

تدمر الشركات أحياناً القدرة على تنمية موضع دائم وذلك بالكيفية التي تروّج بها الصّنف عند طرحه في السوق. إذ بدلاً من محاولة توطيد موضع الصّنف كأساس لإعلان مستقبلي، يكون هدف الإعلان التمهيدي هو إيجاد إدراك للصّنف، انطلاقاً من الاعتقاد بأنّه ما إن يدرك الناس الصّنف حتى ينمو موضعه. ولكن رغم أهمية الإدراك هذه، على المعالين ألا يستقروا على هذا الهدف أثناء التعريف بالصّنف. فالأكثر فعالية وكفاءة هو توطيد إدراك الصّنف وموضعه معاً منذ بدء الحملة الإعلانية. فمع أن حملة شركة تاكوبيل Taco Bell الإعلانية لبيان مواصفات شياوا (\*Chihuahua المتكلم قد اكتسبت إدراكاً هائلاً، فإنّها أخفقت في تعزيز مكانة تاكوبيل Taco Bell في السوق. وبالمثل، كان استخدام شركة نيسان Nissan لرجل أسوي أنيق في إعلانها قد حفّزَ قدرأ كبيراً من إدراك الصّنف، ولكن المبيعات انخفضت. وكذلك فإن إقلاع dot.coms لأعمالها على شبكة الإنترنت بإعلان لا يتغي أكثر من إيصال إدراك اسم الصّنف، كان عملاً نموذجياً.

إن المقاربة الفائقة هي تحقيق تواصل بين موضع الصّنف والمستهلكين عند طرحه في السوق. فلننعم النظر في الحملة الإعلانية عن أبل Apple التي طورتها أساساً وكالة شيات/ دي Chiat/ Day للإعلان. فقد أنفقت الشركة مليون دولار أمريكي لعرض إعلان مرّة واحدة على موقع سوبر باول 1984

(\* الشياوا: كلب صغير الجسم جداً. (المترجم).

Superbowl 1984. لم يخلق هذا الموقع، الذي كان يقدم ماكينتوش Macintosh، إدراكاً للصنف فحسب، بل وطّد أيضاً موضع الصنف كحاسب ودود للمستخدمين ذوي العقول المستقلة. لقد احتفظ بهذا الموقع خلال العقد الثاني بفضل إعلانٍ يشرح معنى «ودود للمستخدم» إلى ذوي العقول المستقلة من عمّال النسخ والكتابة ومديرين متوسطين، وإدارات عليا، ورجال أعمال صغار. وبرغم هذا الموضع الصامد، فإن أسهم صنف أبل Apple تآكلت بصورة درامية مع ظهور منصة وندوز Windows بوصفها معياراً صناعياً. وبحلول نهاية تسعينيات القرن العشرين كانت حصة أبل Apple في سوق الحواسيب الشخصية أكثر من 2٪/، أي بانخفاض أكثر من 10٪/ عن حصته القسوى التي بلغها.

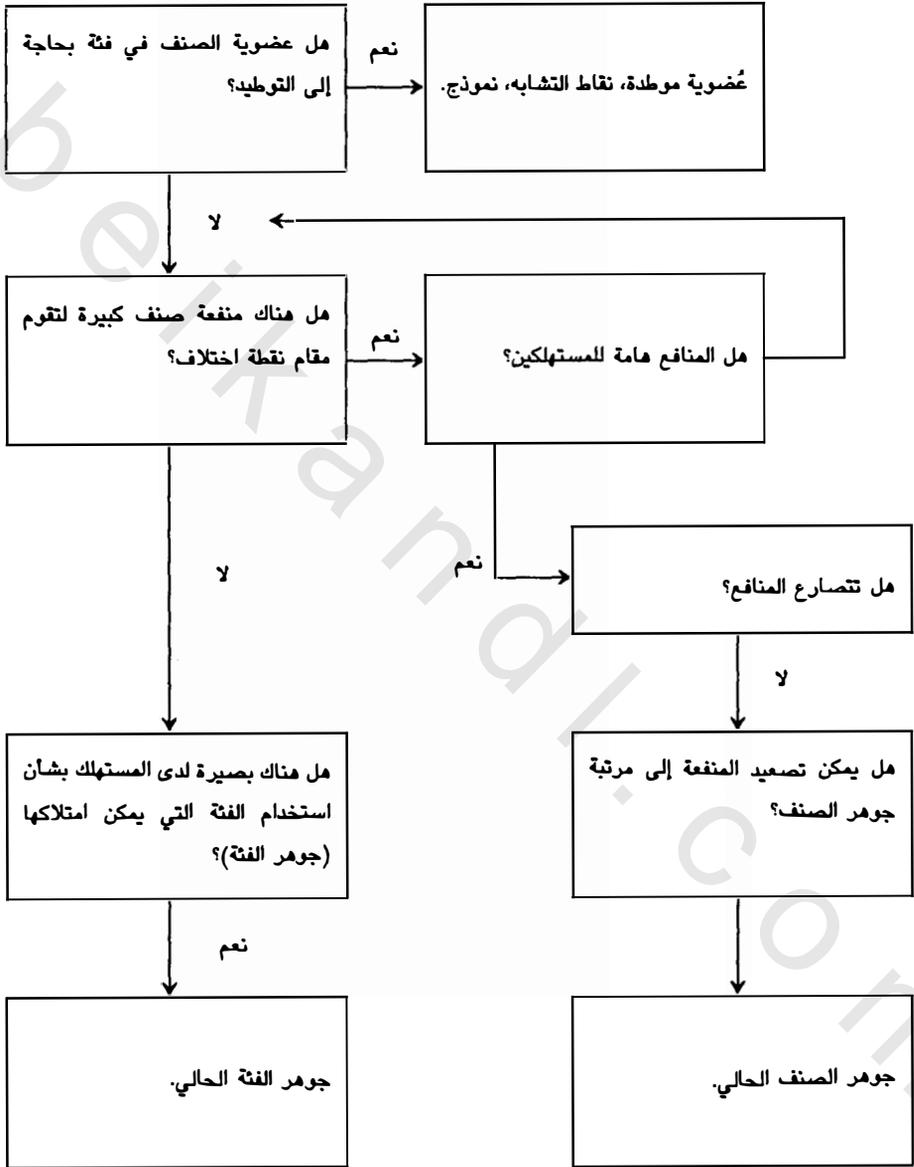
ومع أن احتفاظ Apple بموقعه المنجم لم يكن كافياً لنجاحه، فقد كان أساساً لإعادة طرح الصنف. لقد كان طرح ميراث Apple ثانية في السوق في أواخر تسعينيات القرن العشرين بوصفه صنفاً ودوداً لمستخدميه من ذوي العقول المستقلة أساساً لتعريف ناجح بحاسب iMac وحاسب G3. إذ توجه حاسب iMac للذين كانوا يشترون حاسوبهم الأول والمهتمين بالوصول إلى الشبكة بسهولة. أما حاسب G3 فقد توجه إلى الأعداد الكبيرة من مالكي Apple الذين لم يشتروا حاسوباً منذ أكثر من ثلاث سنوات على أمل أن شركة أبل Apple سوف تعرض نموذجاً منافساً مرةً أخرى. ويفضل اعتماد شركة Apple على ميراث الصنف، استطاعت أن تلتف حول الصنف بسرعة وتزيد من حصتها في السوق إلى أكثر من 4,5٪/ مع حلول مطلع عام 2000.

حتى وإن احتفظ بالمواضع لبعض الوقت، فإن الشركات تتخلى أحياناً عن مواقعها بغباء استجابة لتغير طفيف في ما يفضله المستهلكون، أو محاولة منها لتوليد حجم تزايدٍ للصنف. فمثلاً، عندما طرحت شركة جنرال ميلز

General Mills صنفها المعروف بـ Honey Nut Cheerios بنجاح لمخاطبة قلق الآباء والأمهات حول السكر الموجود في المنتجات الحبوبية الجاهزة للأكل، كان رد فعل العديد من الأصناف هو تقليل اقترانها بالسكر. فقد أصبح اسم Sugar Crisp، على سبيل المثال، وGolden Crisp وسقط صنف الأيقونة الذي هو بيرة سكرية. أي إن الصنف قد انحرف، عملياً، عن أسهمه وهبطت مبيعاته هبوطاً شاقولياً. حاول صنف غذائي على شكل قضيب مستطيل كان المستهلكون يستخدمونه، أساساً، بديلاً عن الغداء أن يضيف حجماً تزايدياً عن طريق ترويج استخدامه وجبة طعام خفيفة. إلا أن موضع الصنف هذا بدا وكأنه ينسف مناسبة الاستخدام الأساسية، وذلك بجعل المستهلكين حائرين فيما إذا كانت لفافة واحدة تكفي كوجبة خفيفة، في حين تنصح الشركة بتناول لفافتين كوجبة طعام.

### خلاصة

لقد لخص تحليلنا للتوضيح تخطيطياً في الشكل 2 - 6. الأولوية الأولى هي توطيد عضوية الفئة. ويمكن تحقيق هذا الهدف بتقديم منفعة والمواصفات التابعة لها أو صورة للمنفعة بغية دعمها. وبدلاً من ذلك، يمكن استخدام الصفات أو المنافع وحدها لتقديم موضع الصنف. وفي بعض الحالات يمكن استخدام نموذج لتوطيد العضوية. وإذا كان المستهلكون يعرفون فئة الصنف، يكون التركيز على توطيد نقطة الاختلاف.



تتضمن نقطة الخلاف على هذه المسارات إيجاد نقطة اختلاف هامة لدى المستهلكين وتميز الصنف عن عروض بديلة. على الشركات الرائدة أن تدرس المنفعة التي تحث على استهلاك الفئة، وتعلي من القدرة على المنافسة انطلاقاً من هذه المنفعة. أما الشركات التابعة فتستخدم المنفعة المحددة للفئة لتوطيد العضوية في الفئة والتركيز على منفعة لائقة حيث يكون هناك حاجز أمام دخول ميدان التنافس. وبمرور الزمن يُولى اهتمام إلى «الصعود» بقطع النظر عما إذا كانت الشركة رائدة أم تابعة. وإذا لم تتوفر فروقات بين المنتجات تهم المستهلكين، ينبغي دراسة احتمال تطبيق استخدام فهم متفوق للمستهلك بهدف توطيد نقطة اختلاف. وهنا، ربما يكون لجوهر الفئة ولجوهر الصنف قيمة في توطيد موضع يتجاوب مع المستهلكين، لأنهم يدركون أن الشركة تفهم ما لديها من خبرة تتعلق بالفئة ويمكنها من ثم أن تحقق أهدافهم. وفي حال عدم وجود نقطة اختلاف للصنف أو للمستهلك، يكون من الجدير فحص فرصة أخرى.

### كتابة بيان استهداف وتوضيح

بعد أن تكون الشركة قد اتخذت قرارات الاستهداف والتوضيح المتعلقة بمنتج معين، يغدو من المفيد تلخيص هذه القرارات في بيان توضيح. يُعدُّ هذا البيان وثيقة داخلية يمكن أن يشارك فيها قوة المبيعات، ووكالة الإعلان، وبصورة أعم أولئك الذين يهمهم معرفة المستهدف والمحفز على اختيار صنف الشركة. ليس بيان التوضيح نسخة إعلان؛ بل هو ملخص عام لجوانب استراتيجية التسويق الجوهرية، وبذلك يكون أساساً لقرارات تتخذ بشأن جميع عناصر خليطة التسويق.

وفي حين يمكن أن تتغير صيغة بيان التوضيح، بطريقة أو بأخرى، فإنه لا بد من معالجة الأسئلة التالية:

1 - من الذي ينبغي استهدافه لاستخدام الصنف؟ من المهم فهم من هو

الزبون المستهدف . يتطلب الجواب عن هذا السؤال وصف الزبائن المستهدفين بدلالة أنماط استخداماتهم الحالية، وخصائصهم الديمغرافية، وأهدافهم العامة . ويُعدُّ التبصُّر في غايات الأهداف ذا أهمية خاصة لأنه نادراً ما تُحَفِّز الرغبة في المنتج بذاتها قرارات الشراء . بل هناك اعتقاد بأن امتلاك الصنف يُيسِّرُ تحقق غاية جوهرية أخرى يمتلكها الهدف .

2 - متى ينبغي دراسة الصنف؟ أية غاية يسمح الصنف للهدف بتحقيقها؟ يتطلب جواب هذا السؤال تحديد التنافس الفوري للصنف . ويتم هذا، غالباً، باستحضار عضوية في فئة منتج معينة، كما وصفت في بحثنا للتوضيح القائم على التنافس . وهكذا، ربما تؤكد Mountain Dew بأنه لا بد من التفكير فيها كلما رغب الهدف في تناول مشروب غير روحي، أو عندما يرغب بمشروب منعش . مثل هذه المقاربة مناسبة بصورة خاصة عند طرح منتج جديد في السوق لأنها تربط المنتج الجديد بمنتجات مألوفة، وهذا ما يُيسِّرُ فهمه . ويعزى فشل موتورولا إنفوي Motorola Envoy جزئياً إلى الافتقار إلى تحديد المجموعة المنافسة تحديداً واضحاً . وبالمقابل، حقق بالم بايلوت Palm Pilot، وهو منتج يؤدي معظم الوظائف التي يؤديها منتج Envoy، نجاحاً كبيراً بفضل تحديد عضويته في فئة المنظمات الكهربائية .

في حين أنه من الشائع تحديد المجموعة المنافسة، أي المنتجات التي يتنافس معها الصنف، فيما يتعلق بفئة الصنف الموطدة؛ فإن هذه المقاربة ليست هي الوحيدة القابلة للتطبيق . إذ عندما ينتقل الصنف من التوضيح القائم على التنافس إلى التوضيح القائم على الهدف، فإن المجموعة التنافسية ربما تجرُّ فئات منتجات عديدة، وتُحدِّد بمناسبات الاستخدام أو بالمتخدمين . وهكذا يمكن أن يُحدد نبيذ لا كحولي

مجموعته التنافسية بدلالة منتجات تُستهلك عندما يتطلب الوضع اختلاطاً اجتماعياً وتفكيراً صافياً. وبموجب ذلك ربما يشمل التنافس ماء معبأ في قوارير ومشروبات غير روحية إضافة إلى أنواع النبيذ اللاكحولي الأخرى. وبالمثل، ربما يجري توزيع أقلام الحبر ووترمان Waterman بوصفها صنفاً نفسياً يورث للأجيال القادمة، لذا فهي تنافس قطع الأثاث القديم والمجوهرات.

3 - لماذا ينبغي اختيار الصنف من بين الأبدال الأخرى في المجموعة المنافسة؟ يجب أن يقدم الصنف سبباً ملزماً لاختياره وتفضيله على الخيارات الأخرى التي يمكن دراستها. إضافة إلى أن على الشركة أن تجد وسيلة تعزز من مصداقية نقطة اختلاف الصنف. وأبسط المقاربات لتحقيق ذلك هي الإشارة إلى صفة فريدة للمنتج. وهكذا يمكن لماونتن ديو Mountain Dew أن يؤكد أنه أكثر تنشيطاً من المشروبات غير الروحية الأخرى ويعزز هذا الزعم بالإشارة إلى أنه يحوي نسبة أعلى من الكافيين. ويمكن لبالم بايلوت Palm Pilot أن يؤكد أنه أكثر راحة، وأنسب من المنظمات الكهربائية الأخرى لأنه يقدم تزامناً بزرّ واحد مع حاسوب الزبون المكتبي.

عندما تكون نقطة الاختلاف أكثر تجريداً، أو قائمة على التصوّر، فإن دعم الإدعاء ربما يكمن في ترابطات أعم مع الشركة التي تطورت ونمت بمرور الزمن. وهكذا فإن عصر شانيل Chanel No. 5 ربما يزعم أنه العطر الفرنسي لمثال الأناقة، ويدعم هذا الزعم بالإشارة إلى الاقتران الطويل بين شانيل Chanel ومبتدعي أزياء النساء.

من الأفضل الادعاء بنقطة اختلاف واحدة، رغم كون هذه النقطة تجريداً قائماً على صفات متعدّدة للمنتج. مثلاً ربما تزعم BIC أن ماكينات الحلاقة التي يستغنى عنها بعد الاستعمال تمنح راحة لمستخدمها أكثر

من الماكينات الأخرى. إن توزيع الصنف توزيعاً واسعاً، ووجوده قريباً من منصة دفع الحساب، وسعره المنخفض، وخط إنتاجه الضيق، يمكن استخدامها كلها لتعزيز هذا الزعم.

ومن المرغوب فيه كذلك أن تكون نقطة الاختلاف نوعية ومحددة تماماً وذات معنى. فالزعم بأن ذلك الصنف هو أعلى نوع وأفضل قيمة هو زعم غامض. إن الذي يحدد النوعية أو القيمة العالية لهدف معين ربما يعني فقط نوعية أو قيمة متوسطة بالنسبة إلى هدف آخر. إذن لا بد من تحديد النوعية أو القيمة بدلالات ذات معنى للهدف. وبالمثل، يُعدُّ استخدام زيادة الصنف في المبيعات ضمن فئة معينة كنقطة اختلاف، موضعاً ضعيفاً يمكن تقويته بإعلام المستهلكين عن سبب هيمنة هذا الصنف على مبيعات الفئة.

عندما تكون منافع صنف مماثلة لمنافع الأصناف المنافسة، فربما تكون نقطة الاختلاف هي عمق التبصر بغايات المستهلكين من استخدام المنتج. إذ يستتج المستهلكون؛ غالباً، أنه إذا ما قدم الصنف معلومات تُبرز الفهم الحميم لغايات المستهلكين من استهلاك المنتج، فإنه لا بد أن يقدم طريقة فائقة لتحقيق تلك الغايات.

4 - كيف يساعد اختيار الصنف الهدف على إنجاز غايته؟ العنصر النهائي من عناصر بيان التوضيح يربط نقطة اختلاف الصنف بغاية (غايات) الهدف. إذ يقال إن الطاقة (الكافئين) الموجودة في مشروبات Mountain Dew غير الروحية تمكّن الطلبة الذين يعانون من الأرق على أن يظلوا يقظين في الصف، ومن ثم يحصلون على درجات أعلى مما يستطيعون تحصيله لو لم يتناولوا هذا المشروب. كما أن توافر ماكنات الحلاقة BIC التي يُستغنى عنها بعد الاستعمال تحرر المشغولين من الناس كي يركّزوا اهتمامهم على أمور أكثر أهمية من التسوق لشراء شفرة/ ماكينة حلاقة.

لقد طُورت بيانات الاستهداف والتوضيح التالية باستخدام المفاهيم التي بحثناها قبل قليل:

**Mountain Dew:** إلى مستهلكي المشروبات غير الروحية من الشباب الشيطانيين الذين ليس لديهم وقت كاف للنوم؛ إن مشروب Mountain Dew غير الروحي هو الشراب الذي يمنحك طاقة أكثر من أي صنف آخر، لأنه يحتوي على أعلى مستوى من الكافيين. ففضل Mountain Dew تطيح البقاء يقظاً ومستمرأً بنشاطك عندما لا تستطيع الاستمتاع بنوم ليلة عميق.

**BIC Disposable Razor:** إلى الرجال والنساء الذين (اللائي) يعيشون (يعشن) حياة نشيطة تضطربهم (تضطرهن) أحياناً إلى الحلاقة خارج المنزل، تقدّم لكم ماكينات شفرات الحلاقة BIC راحة أكبر مما تقدمها إليكم الماكينات الأخرى، لأنها رخيصة الثمن ومتوفرة على نطاق واسع. وبفضل ماكينة (شفرة) BIC التي يُستغنى عنها بعد الاستعمال، يمكنكم التركيز على الأشياء التي تريدونها، لا أن تبددوا الوقت سعياً وراء ماكينة (شفرة) حلاقة.

**Palm Pilot:** إلى المهنيين المشغولين الذين هم بحاجة إلى تنظيم حياتهم وأوقاتهم، عليكم بمنظّم Palm Pilot الإلكتروني الذي يتيح لكم أن تحملوا دفاتر العناوين، وجداول الأعمال، ودفاتر الملاحظات في جيوبكم. إنه متفوق على المنظّمات الإلكترونية الأخرى لأن Palm Pilot يتيح لكم تجميع ملفاتكم وتوفيقها زمنياً مع حواسيبكم الشخصية بلحمة زر. هذه صفة توفر الوقت وتؤكد توفر نسخة بديلة من المعلومات الهامة.

إن الحكم على كفاءة بيان التوضيح يعد تمريناً ذاتياً حتماً. على أية حال، يمكنك تجنّب إشكالات عامّة إذا اجتاز بيان التوضيح الذي كتبت الاختبارات البسيطة التالية:

1 - إذا استبدلت بصنفك صنفاً منافساً آخر، فهل يكون للبيان معنى جيد؟ إن

كان ذلك كذلك فعليك إعادة النظر في المجموعة التنافسية أو في نقطة الاختلاف المزعومة .

- 2 - هل قراءة البيان تقدم فهماً واضحاً لمن ينبغي أن يشتروا الصنف، عندما يكونون على وشك شرائه، وما الذي يحرض على الشراء؟ إن لم يكن ذلك كذلك، أعد كتابة الجزء الغامض من البيان واجعله أكثر تحديداً.
- 3 - هل السبب الذي يجعل الهدف يعتبر الصنف فكرة ملزمة، واضح؟ إن لم يكن واضحاً، فعليك أن تعمل على تطوير الرابطة بين نقطة اختلاف الصنف وغايات الهدف .

### تأثيرات تقنية المعلومات في التجزئة والاستهداف والتوضيح

للتقدم السريع في تقنية المعلومات التي تمارس حالياً أثر هام في التوضيح . ومن تأثيرات التكنولوجيا (بالتواكب مع التغيرات في المناخ السياسي في بلدان هامة مثل الاتحاد السوفياتي السابق والصين) تسهيل العمليات العالمية . إذ أصبح العالم ببساطة أصغر من ذي قبل . وبسبب قلق العديد من الشركات بشأن الإفادة من الفعاليات والقوة التي يمكن أن تنجم عن العمل على صعيد عالمي ، أخذت هذه الشركات تبذل جهوداً كبيرة لبناء أصناف عالمية .

ماذا تتضمن غاية بناء صنف عالمي للتجزئة والاستهداف والتوضيح؟ بموجب تعريف شركة P & G ، «إن الصنف العالمي هو الذي يحتل موضعاً وحيداً في جميع أنحاء العالم» . إضافة إلى أن التوضيح الوحيد يتضمن هدفاً لا تحصره الحدود القومية . فصنف كوك Coke يعد صنفاً عالمياً . لقد وُجّه إلى الناس في أنحاء الكرة الأرضية الذين يبحثون عن الانتعاش والمكافأة مع توضيح ذلك الشراب المسمى Coke بوصفه أفضل المشروبات غير الروحية مذاقاً وأكثرها إرضاء .

ففي حين أن تقنية المعلومات تقدّم اتصالات عالمية وتوزيعاً عالمياً، فإن الأصناف العالمية يمكن أن تنتج فقط إذا ما كانت أذواق المستهلكين والمنافع التي يسعون إليها متجانسة تقريباً في جميع أنحاء العالم. بيد أن الحالة ليست كذلك فيما يتعلّق بالعديد من فئات المنتجات. فنكهة القهوة التي تكون مغرية للفرنسي، ربما تكون قوية للأمريكي، وخفيفة للتركي.

وهكذا يغدو التحدي هو توقع كون الفروق العديدة بين المستهلكين في الأسواق تتطلب توضعاً مختلفاً للصنف حسب الأسواق (أو ربما تتطلب طرح أصناف مختلفة كلياً) أو أن هذه الفروق تتطلب فقط تطبيق التوزيع الوحيد بأسلوب يلائم نظام التوزيع ووسائل الإعلان المحليين. والمنتجات التي تربط بغايات عالمية أو بتقلبات الحياة تبدو مرشحة لأن تكون من الأصناف العالمية. وهكذا فإنه يمكن ربط الـ Coke بالحاجة العالمية للانتعاش والمكافأة. أما أصناف الهيبة والمكانة مثل شانيل Chanel وهيرمز Hermes ولويس فوتيون Louis Vuitton، فتمكّن المستهلكين من لفت نظر الآخرين إلى ذوقهم الرفيع وثروتهم بقطع النظر عن جنسيتهم. وبالمقابل، ربما تعتمد الأذواق والمنافع فيما يتعلّق بمنتجات أخرى على الخبرات وظروف السوق التي تُعدّ فريدة لثقافة معينة أو لموقع جغرافي. مثلاً، يمكن ربط الذوق المتعلّق بأطعمة معينة أو بتبيلها وإعدادها بخبرات الطفولة المبنية على أسس ثقافية أو عرقية. وبالمثل، يمكن تحديد المنافع المطلوبة في منظّف الغسيل بفضل حجم الغسّالة، سواء كانت ذات تلقيم علوي أو أمامي، وبفضل قساوة الماء المحلي، وعدد مرات الغسيل، وبدرجة اتساخ الملابس، وغير ذلك. وبذلك ربما تكون الظروف في طوكيو تختلف كثيراً عنها في Des Moines, Iowa. في واقع الحال هناك أصناف عالمية قليلة ولكنها في نمو وتزايد. مثلاً، من بين 200 صنف تنتجها شركة P & G لا يعد سوى قرابة اثني عشر صنفاً منها أصنافاً عالميّة. وأصناف

مثل برينجلز Pringles، وبانتين Pantene وألويز Always تعد عالمية من حيث إنها تسهم في موضع صنف مشترك. حتى هذه الأصناف العالمية تستخدم تنفيذاً محلياً. وانسجاماً مع هذا الاتجاه، تختلف نكهات برينجلز Pringles المسوّقة باختلاف البلد، تماماً كما يختلف النموذج المبين في إعلانات بانتين Pantene.

وفي حين أن تحديد الأصناف العالمية يعتمد على ما هو مشترك بين المستهلكين، فإن تقنية المعلومات كذلك تمكّن الشركات من إيلاء انتباه أكثر إلى ما يجعل المستهلكين يختلف بعضهم عن بعض. والتركيز على مثل هذه الفروق يصلح أساساً لتوضيح الصنف بوصفه حميماً مع المستهلكين. وتستخدم شركات كشركة Amazon.com تاريخ مشتريات الزبائن لتطرح اقتراحات بشأن كتب إضافية يمكن أن يستمتعوا بها. ويقوم النظام على فحص نماذج من تواريخ مشتريات الزبائن الآخرين الذين اشتروا بعض الكتب بوصفهم الزبائن المستهدفين. إن أنظمة الاستجابة الآلية هذه تعد ببساطة أنظمة تجزيء قائمة على الاستخدام تفيد من قاعدة المعطيات (التي تكون دائماً حديثة) لخلق اتصالات منظمة ومن طلب الزبائن أكثر مما هي وسائل إعلام تقليدية.

وهناك صيغة من التعديل ومن طلب الزبائن أكثر تطرفاً هي التسويق الحقيقي من واحد - إلى - واحد وما يرافق ذلك من توضيح الصلة الحميمة بين الصنف والزبون. وكما يتضمن الاسم، فإن التسويق من واحد - إلى - واحد يغذي موقف المستهلك الحميمي بفضل تغيير ما تفعله الشركة استجابة لمدخلات الزبائن وسلوكهم الماضي. ومن الأمثلة على ذلك جينز ليفي Levi غير الجاهز والذي يُفصّل حسب رغبة الزبون. إذ تزور النسوة المخزن ويجربن أزواجاً من الجينزات العديدة لمعرفة ما هو أكثر مناسبة لهن. ثم تؤخذ قياسات مفصلة لتعديل القياس الملائم، وتُدخلُ هذه القياسات في برنامج حاسوبي.

فستخدم هذه المعلومات لصناعة زوج من الجينز يلائم جسم المرأة تماماً. وبعد الزيارة الأولى للمخزن، يمكن طلب مزيد من الجينزات بالهاتف.

يمكن أن يتضمن موقف المستهلك الحميمي مقاربات غير مقارنة تكييف المنتج حسب حاجات الزبائن. إذ ربما يتضمن اتصالات فردية وتوزيعاً فردياً. والصفة المُميّزة للتسويق من واحد - إلى - واحد هي العلاقة الممتدة المستجيبة مع الزبائن على صعيد فردي<sup>(3)</sup>.

لن يكون التسويق من واحد - إلى - واحد، وموقع المستهلك الحميمي مثالياً لجميع المنتجات أو لجميع المستهلكين. إذ يحتمل أن يُقِيم المستهلكون المنتج، ومن ثم يكون مُربحاً أكثر للشركة عندما تكون الأذواق ذات حساسية عالية. إضافة إلى أن الأمر يعتمد على رغبة المستهلكين في المساهمة في تبادل المعلومات مع الشركة لإحداث التعديل المناسب. ويكون نجاح المنتج أكثر احتمالاً عندما ينخرط المستهلك انخراطاً كبيراً في فئة المنتج لأسباب اقتصادية أو عاطفية. وهكذا فإن النساء المتعلقات بالموضة ربما يرغبن في استجابة معدلة عندما يشتري جينزات أو ألبسة سباحة، ولكن لا يرغبن في ذلك عندما يقمن باختيار جرابات أو سلع بيتية.

وباختصار، يبدو أن هناك أثيرين متناقضين لتقنية المعلومات المتعلقة بالتوضيح. فمن ناحية، تكون المقدرّة على الوصول إلى الزبائن في جميع أنحاء العالم وإلى الميزات الاقتصادية للبيع بالجملة، مشجعةً للشركات على التركيز على درجة تشابه الناس لبناء أصناف عالميّة. ومن جهة أخرى، يمكن أن تستخدم الشركات تقنية المعلومات لاكتساب ميزة تنافسية بفضل الحصول على معطيات فردية وتحليلها، ومن ثم طرح عروض معدلة تعديلاً عالياً. والواقع أن مؤثرات التكنولوجيا هذه تتعايش مع مستويات اتخاذ القرار الفعّالة والمختلفة في الشركة. تُعدُّ عملية بناء صنف عالمي مبادرة استراتيجية رفيعة المستوى تقوم بها

إدارة عليا . وغالباً ما تؤثر عملية التعديل حسب رغبة الزبائن في تكتيكات استراتيجية أكثر شمولاً أو على تطبيق هذه الاستراتيجية (إن لم تكن عالمية). وهكذا فإن تعديل الإعلام والتوزيع يحدث للأصناف العالمية أو الأصناف التي جرى توضيعها بوصفها ذات صلة حميمة عالية بالزبائن لإيجاد صورة للصنف ذات اهتمام شخصي يدركها كل الزبائن . أما الاختلاف فهو مسألة تأكيد .

### ملاحظات

1. Gregory S. Carpenter, Rashi Glazer, and Kent Nakamoto, "Meaningful Brands from Meaningless Differentiation: The Dependence on Irrelevant Attributes," *Journal of Marketing Research*, vol. 31 (August 1994), pp. 339–350.
2. Jennifer L. Aaker, "Dimensions of Brand Personality," *Journal of Marketing Research*, vol. 34 (August 1997), pp. 347–356.
3. For a more detailed discussion, see Don Peppers, Martha Rogers, and Bob Dorf, "Is Your Company Ready for One-to-One Marketing?" *Harvard Business Review*, vol. 77 (January/February 1999), pp. 151–160.