

## قالوا عن الكتاب...

”يساعد الكتاب على بناء العلامة بصورة علمية وعملية للمسوقين وأصحاب الأعمال، حيث يشرح أبرز الاستراتيجيات، مع أمثلة واقعية لتجارب شركات بنت علامتها، ودرست سلوك عملائها وحددت موضوعها بين منافسيها“.

### جمال الفضلي - السعودية

مستشار في التسويق والتخطيط الاستراتيجي

إذا كنت مهتمًا بمجال بناء العلامة، فأنتني أوصي بشدة بقراءة هذا الكتاب. إنه بسيط مفيد ويتسم بعدم احتوائه على مصطلحات تقنية غير مفهومة“.

### خالد الأحمد - الأردن

مؤسس منصة مجتمع

”كتاب يتناول تأثير الأفكار الإبداعية في العلامات التجارية، والكيفية التي يساعد بها هذا في تغيير العلامة. يساعدك الكتاب على إيجاد الطريقة المناسبة لفهم أسباب قرارات العملاء تجاه العلامات، وفهم سلوك المستهلك وإيجاد رسالة مناسبة لهذا السلوك. يستعرض الكتاب أيضًا طرقًا غير تقليدية، وهو يعد دليلًا شاملًا لبناء العلامة، ووضع الاستراتيجيات المناسبة“.

### لولوه فهد - السعودية

مؤلفة كتاب ”تكتيكات تسويقية“

”كتاب العلامة من أبرز الكتب المترجمة إلى اللغة العربية التي تناقش أهميّة بناء العلامات وتطويرها. يوصى بقراءته للمهتمين بمجال التسويق وإدارة العلامات. يقدّم الكتاب نظرةً شاملةً جديدةً حول كيفية تطوير استراتيجيات فعّالة للعلامات، وبناء تواصلٍ قويٍّ مع الجمهور.“

**محمّد هشام أبو القمبز - فلسطين**

مستشارٌ ومدرّبٌ في التسويق الرّقميّ

”كتاب رائع لأنّه غنيٌّ بالنصائح العمليّة المقدّمة بأسلوبٍ سهل. أحببتُ الطريقة التي تحدّثتُ بها المؤلّفة بشأن تجاربها الحقيقيّة، والأساليب التي تتّبعها العلامات التجاريّة.

”سيصبح هذا الكتاب مرجعًا لكلِّ من يرغب في تأسيس مشروعٍ الخاصّ أو الانطلاق نحو عالم صناعة العلامات التجاريّة والتخصّص فيه. لغة الكاتبة سلسلةٌ بسيطة، وقد جمعت خلاصة الكتب المهمّة لتصميم العلامات، كما أنّها دعمت هذا الكتاب بأمثلة كثيرة تُسهّم في إيصال المعلومة، وزادت عليه أهمّ الأدوات التي تمكّن المتلقّي من تطبيق المهارات بنفسه ليؤسّس علامة ناجحة.“

**المهندسة الجازي العجمي - الكويت**

مستشارة ومدرّبة في ريادة الأعمال والتسويق

# كتاب العلامة

## **The Brand Book: An insider's guide to brand building for businesses and organizations**

First Published in Great Britain in 2022 by Laurence King Student & Professional,  
an Imprint of Quercus Editions Ltd, a Hachette UK Company.  
Copyright © 2021 Daryl Fielding

The moral right of Daryl Fielding to be identified as the author of this work has been asserted in  
accordance with the Copyright, Designs and Patents Act, 1988.

Arabic language edition published by **Jabal Amman Publishers**, Copyright © 2024.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced or transmitted in any form  
or by any means, electronic or mechanical, including photocopy, recording, or any information  
storage and retrieval system, without permission in writing from the publisher.

### **كتاب العلامة**

داريل فيلدينغ  
الطبعة العربية الأولى 2024  
حقوق الطبع محفوظة  
جيل عمّان ناشرون  
هاتف: +962 6 464 5559  
ص.ب. 3062، عمّان 11181، الأردن  
Email: info@JAPublishers.com

رقم الإيداع: 2023/8/4360

ISBN: 978-9923-12-118-4

جميع الحقوق محفوظة. لا يسمح بإعادة إصدار هذا الكتاب، أو أي جزء منه، أو تخزينه في نطاق استعادة المعلومات  
أو نقلها، أو استنساخه بأي شكل من الأشكال، دون إذن خطي مسبق من الناشر.

رقم الإيداع لدى دائرة المكتبة الوطنية

المملكة الأردنية الهاشمية

(2023/8/4360)

بيانات الفهرسة الأولية للكتاب:

عنوان الكتاب: كتاب العلامة

تأليف: فيلدينغ، داريل

ترجمة: رعد، ستيوارت نادر

بيانات النشر: عمان: جيل عمان ناشرون، 2023

رقم التصنيف: 658.8

الوصافات: //الإعلان التجاري//أساليب التسويق//العلامات التجارية//التسويق الإلكتروني//إدارة الأعمال/

الطبعة: الطبعة الأولى

يتحمّل المؤلف كامل المسؤولية القانونية عن محتوى مصنفه ولا يعبر هذا المصنف

عن رأي دائرة المكتبة الوطنية أو أي جهة حكومية أخرى.

طُبِعَ في المطابع المركزية (Central Press)

# كتاب العلامة

دليلٌ عمليٌّ للمسوّقين وريادتي  
الأعمال لبناء علامةٍ يجتّبها العملاء

داريل فيلدينغ

ترجمة: ستيوارت رعد

مراجعة: أحمد حمّيض

جبل عمان | Jabal Amman



# المحتويات

	<b>تقديم الطبعة العربيّة</b>	<b>4</b>
	<b>المقدّمة</b>	<b>6</b>
230	توافقُ تصميم منتجك وخدمتك مع العلامة	6
248	التعبئة والتغليف	7
265	كيف تحافظ على تماسك كلِّ هذه العناصر؟	
	<b>الجزء الأوّل: الاستراتيجيّة</b>	<b>9</b>
	ما العلامة؟ ولمّ هي مهمّة؟	14
	تموضّع العلامة	28
	كيف ترسم استراتيجيتك؟	42
	مَن عملاؤك؟ وماذا يفعلون؟	59
	ما الذي يشدُّ انتباه عملائك؟	73
	ما الذي يميّز علامتك؟	88
	ما الذي يعطي علامتك الحقَّ في الفوز؟	107
	توسيع آفاق علامتك	120
	ماذا يجب أن تقدّم علامتك عمومًا؟	129
	صياغة بيان العلامة وغرسه في المنشأة	143
	<b>الجزء الثاني: التنفيذ</b>	<b>157</b>
	ماذا ستسمّي علامتك؟	160
	ما يجب أن تفعله علامتك وما يجب ألاّ تفعله	173
	كيف يجب أن تبدو علامتك؟	184
	كيف يجب أن تكون نبرة علامتك وأسلوبها؟	204
	كيف يجب أن تكون رائحة علامتك ومذاقها وملمسها وصوتها؟	215
	<b>الجزء الثالث: أمثلة</b>	<b>270</b>
	العلامات العظيمة...وسبب محبّتي لها	
	“ميثود”، “دوف”، “لوف”، “غوغل”، “دولتشي آند غابانا”، “أبل”، “نايكي”، “لاندروفر”، “مايكروسوفت”	
	<b>الجزء الرابع: مجموعة أدوات بناء العلامة</b>	<b>283</b>
	جداول للاستراتيجيات والتنفيذ:	
284	تعريف العميل والأفكار الثاقبة	
286	المنافسة والتمايز	
288	الحقُّ في الفوز	
290	السياق الثقافيّ	
292	موضوع العلامة وبيانها	
294	الأنماط السلوكيّة للعلامة	
296	الأسهم المرئيّة	
300	الأسهم الحسيّة	
302	النبرة والأسلوب	
304	الحمض النوويّ للمنتج	

# تقديم الطبعة العربية

نتيجة عملي المستمر منذ أكثر من ثلاثة عقود في مجال التصميم وبناء العلامات، رحْتُ ألاحظُ غيابًا شبه تامٍّ لفلسفة بناء العلامات لدى الشركات والمؤسسات الحكومية وغير الحكومية في المنطقة العربية. وينطبق هذا برأيي حتّى على الشركات والمنشآت الكبرى التي لديها أقسام للتسويق. ما زال فكرُ “الدعاية والإعلان” هو الفكرَ المسيطرَ على هذه الأقسام ومن يديرونها، وأعني بذلك التركيزَ التكتيكيّ على الحملات الإعلانيّة بعيدة الأمد بهدف تحقيق أهداف المبيعات، دون الالتفات إلى بناء السمعة المستدامة للشركات والمنشآت ومنتجاتها وخدماتها سواء لجمهورها الخارجي من المستهلكين أم جمهورها الداخلي من الموظفين والشركاء.

عملتُ شخصيًا على عددٍ كبيرٍ من مشروعات تطوير العلامة لشركاتٍ ومؤسساتٍ ومدنٍ في المنطقة العربية، شملت تطويرَ فلسفة العلامة، وتحديد سماتها العقلية والعاطفية، وتعرُّف أفكار جمهورها المستهدف ومشاعرهم، ثمّ تطوير لغةٍ خطابِ العلامة ولغتها البصرية. لكنّ المؤسف أنّ نظرةً سريعةً إلى ما آل إليه الكثير من هذه الأعمال المكلفة من ناحية المال والوقت، يُظهِر أنّ الاستفادة من هذه الأعمال على أرض الواقع محدودةٌ وتنحصر في موضوع الشعار البصريّ والألوان. وحتّى هذه العناصر يجري التلاعب فيها وعدم اتباع التعليمات والإرشادات في كتاب العلامة أو دليلها الذي يُسلم إلى الزبون مع نهاية كلِّ مشروع.

هذا الإهمال للجهد الذي قام به المصمّم أو مستشار العلامة ليس سببه بروزَ استراتيجيّة تسويقيةٍ جديدة، أو اتّخاذ قراراتٍ من قبل إدارة الشركة أو المؤسسة بضرورةٍ تغيير تموضع علامة الشركة، بل يكون السبب عادةً انعدام المؤسسة في



أقسام التسويق (بخلاف الأقسام الماليّة مثلًا التي تُدارُ بجديّةٍ أكثر). يأتي مديرٌ جديدٌ للتسويق فيُلقى أو يهملُ كلَّ ما قام به المدير السابق.

في أكثر من مرّةٍ حدثَ أن رجَعَ فريقَي للتعامُل مع شركةٍ بعد سنواتٍ من انتهاء عملنا الأوّل معها لبناء علامة، لنجدَ إدارةً تسويقٍ جديدةً لا تعرف أصلًا أنّ دليلًا مفصّلًا للعلامة قد سلّم إليهم منذ سنوات! وتجد أنّ قسم التسويق لا يمتلك إلّا ملفّ "Adobe Illustrator" لشعار الشركة. عندها يُطرحُ السؤال: أين دليلُ العلامة؟ وبعد أيّام يجده أحدُ الموظّفين على أحد الأرفف وقد علاه الغبار!

أرى أنّ عَجَزَ الكثير من الشركات العربيّة عن بناء علاماتٍ قويّةٍ مستدامةٍ لها حضورٌ قويٌّ في أذهان الزبائن والمجتمع يعبر عن ثلاث أزمات: أزمة التواصل، وأزمة الإدارة الاستراتيجية، وأزمة الابتكار. من حيث التواصل، فطابعه لدينا هو "الفهولة" بدل إعطاء الناس المعلومات الواضحة والصادقة بصورةٍ سلسة. ومن جهةٍ أزمة الإدارة الاستراتيجية، فهي معضلةُ العرب الكبري، حيث تطغى الشخصية على اتّخاذ القرار. أمّا أزمة الابتكار فهي انعكاسٌ للثقافة العربيّة التي يطغى عليها استيرادُ المنتجات والخدمات والحلول بدل ابتكارها.

ومن المفارقات هي أنّ أكثر العلامات العربيّة رسوخًا وصدقًا في أذهان الجمهور هي تلك التي نمت نموًّا طبيعيًّا لمنتجاتٍ تقليديّةٍ ضمن شركاتٍ عائليّة، حيث نجد أنّ هذه العائلة توارثت منذ أجيالٍ مهنةً ما، مثل صناعة الحلويات العربيّة، وتهمُّها جودةُ منتجها وسمعةُ اسم العائلة. وتديرُ هذه الشركات العائليّة العلامة بالسّليقة، حتّى دون وجودِ قسمٍ تسويقٍ أو اتّصالٍ أصلًا. بينما قد نجد شركة اتّصالاتٍ حديثة في البلد نفسه لديها قسمٌ طويلٌ عريضٌ للتسويق ملآن بحمّلة الشهادات الجامعيّة، لكنّه عاجزٌ عن إدارةِ علامةِ الشركة على نحوٍ مستدام.

في كوكب "مَعولَم" حافلٍ بالمنافسين، لا تمتلك الشركات العربيَّة ترفً الوقت لبناء علاماتٍ على أسسٍ من الابتكار والتواصل السليم والإدارة الجيِّدة. وحتى لا تُتَّهمَ بالسليبيَّة، فإنَّنا نشهدُ ميلادَ علاماتٍ عربيَّةٍ يبتكرها جيلٌ جديدٌ من ريادةي الأعمال العرب، الذين فهموا العلاقة ما بين الابتكار والخدمة والتواصل والتسويق، وأهميَّة وجود علامة تؤلِّفُ النسيجَ الرابطَ بين كلِّ ما تقوم به الشركة أو المنشأة. لكنَّ الطريقَ أمامَ معظم الشركات العربيَّة ما يزالُ طويلًا، وهي مهَّددةٌ تنافسيًا في أوطانها أصلًا، ولا تتوافرُ إلَّا لقلَّةٍ قليلةٍ منها فرصةُ التناوُسِ عالميًّا.

لذا باتَ ضروريًّا أن تتوافَرَ للقارئ العربيِّ مصادرٌ جديدةٌ للمعرفة حول استراتيجيَّاتِ بناءِ العلامة وعلاقة ذلك بالابتكار وتصميمِ المنتجِ وتجربة المستخدم، لا سيَّما في العصر الرقْمِيّ الذي طغى فيه مفهومُ "إنتاج المحتوى اليوميِّ" على كلِّ أشكالِ التسويق الأخرى، ما بعدَ على نحوٍ متزايدٍ ما بين أقسامِ التسويق والمُسوّقين من جهة، ومفهومِ بناءِ علاماتٍ مستدامةٍ من جهةٍ أخرى. ومع ضرورة الاعتراف بالحجم الهائل للهوَّة التي تفصلُ عالم التسويق العربيِّ عن عالم التسويق الغربيِّ والعالميِّ، وهو ما يظهر جليًّا في هذا الكتاب ومقارنة محتواه بالممارسات التسويقية السائدة عربيًّا، فإنَّ القارئ العربيِّ قادرٌ على الاستفادة من التجربة الغربيَّة، مع ضرورة أخذِ ثقافة الأعمال العربيَّة في الحسبان لتجنُّب الإحباط.

إنَّ بناءَ أيَّة علامةٍ يحتاج إلى الصبر والصدق والعمل الدؤوب؛ فهو عمليَّة تبدأ بالبحث وطرح الأسئلة في السوق وداخل المنشأة، ثمَّ التفكير النقديِّ في واقع الأسواق والمستهلكين. وبعد ذلك تأتي العقليَّة الإبداعية لنسج مبادئ العلامة وسماتها ولغتها وصورها المرئيَّة، ثمَّ يأتي دور المراقبة والتطوير والمراجعة الدائمة.

لذلك أنصح ريادة الأعمال والمسوقين والمصممين العرب بقراءة مثل هذا الكتاب للتعلم من تجارب غنيّة من القرنين العشرين والحادي والعشرين، وليكونوا مستعدين لدخول رحلة بناء علاماتٍ صادقةٍ مختلفة ذات أثرٍ حقيقيّ.

آب/أغسطس 2023

**أحمد حمّيض**

الشريك المؤسس، "شركة سنّاكس" المتخصصة بتطوير العلامات وتصميمها،  
وتطوير تجارب المستخدمين وتصميمها

# المقدّمة

## ما الهدف من هذا الكتاب؟

العلامة هي مزيج من المنتج أو الخدمة والصيت الذي يميّز هذا المنتج أو الخدمة عن غيرها. بكلمات أخرى، إنّها "الشيء" ورأي الناس بهذا الشيء.

على أنّني، وبعد أربعة أشهر من عملي مديرة تسويق لعلامة "فودافون" في المملكة المتّحدة، لاحظت أنّ سائر المديرين هناك لم يميّزوا دائماً بين المصطلحين "العلامة" و"الإعلان". كنت قد أمضيت السنوات العشر المنصرمة من مسيرتي المهنية في ما يُسمّى قطاع السلع الاستهلاكيّة سريعة الحركة، الذي يشمل على نحو أساسيّ المنتجات التي تُباع في المتاجر، والتي يشتريها عادةً المستهلكون بانتظام. وكان القطاع بصورة عامّة يُعدّ المقياس الذهبيّ لتفجير الطاقات التسويقية. لقد كنت مسؤولاً عن العلامات، أو إعلاناتها، مثل "دوف" و"هيلمان" و"كادبوري" و"ميلكا"، وصُعبتُ حين أدركت أنّ مديري أكبر علامة في المملكة المتّحدة غالباً ما كانوا في وادٍ وأنا في وادٍ آخر. وهكذا انطلقتُ في رحلتي الطويلة لأجعل الجميع يعرفون أنّ مفهوم "العلامة" أوسع من مفهوم "الإعلان". وكما قلت للمدير الماليّ لشركة "فودافون" في المملكة المتّحدة: "يقضي العملاء مع فواتيرنا وقتاً أطول ممّا يقضونه مع إعلاناتنا التلفازيّة. فالعلامة هي كلُّ شيء نقوم به".

ها قد مرّت سنين عدّة، وما يزال الجدل محتدماً في عالم التسويق، إذ يجري تبادل الإهانات بين الرقميّين والكلاسيكيّين. وقد وُجّهت الإهانة الأخيرة مباشرة إلى العاملين في قطاع السلع الاستهلاكيّة. فالرقميّون يقولون: "نحن لا نصنع العلامات"

أو "حالما يرحل الكلاسيكيون يصبح كلُّ شيء رقمياً ويغدو العالم بألف خير".  
فيستشيط غضباً مديرو الشركات الكلاسيكيون، خائفين على مكانتهم في قِمة سلسلة  
التسويق، عارفين مدى ضعف مهاراتهم الرقمية، ويردُّون عليهم قائلين: "التسويق  
الرقميُّ متعلِّقٌ بالقنوات فقط".

بصفتي مسوّقة عملت في شركات كلاسيكية ورقمية تباع السلع الاستهلاكية  
سريعة الحركة، أودُّ أن يتوسّط هذا الكتاب النزاع بين الطرفين وأن يُثبت من جديد  
أهمية العلامات في إضفاء قيمة تجارية على المنشآت، مهما كان نوعها.

## لَمَن هذا الكتاب؟

ما يذهلني هو أنّ عامّة الناس يدركون مفهوم العلامة بوضوح تامّ في ما يجهلها  
السواد الأعظم من المسوّقين. ويمثّل ذلك ليس فقط فضيحة لصناعة التسويق، بل  
يُحقّ الضرر بالتجارة أيضاً؛ لأنّ المسوّقين لا يُولّون الشركات التي توظّفهم قدرًا  
كافيًا من القيمة، ما يُفضي إلى تضعُّع قيمة التسويق بوصفها مهنة.  
وما يدهشني أيضاً هو نقص الاستثمار في تدريب المسوّقين، فمع أنّ التوسُّع  
الهائل الذي شهدته الشركات الرقمية في العقدين الماضيين أدّى إلى انخراط  
كثيرين في مجال التسويق، فإنّ معظمهم لم يتلقوا سوى القليل من التدريب،  
وشريحة كبيرة منهم لم تخضع لأيّ تدريب إطلاقًا، فأمسى لدينا عدد من  
المسوّقين الذين يمكن أن يُقال عنهم فعلاً إنَّهم غير مرّوضين. لا عجب إذًا أن  
تبتدع الشركات أدوارًا جديدة مثل مدير قسم العملاء أو مدير قسم تجربة  
المستخدمين، بحثًا منها عن أفراد يعرّزون ولاء العملاء وقيمة المنشأة، الأمور التي  
كانت في ما مضى من مهامّ المسوّقين.

وعليه، يكون هذا الكتاب موجَّهًا إلى الجميع، وبصورةٍ خاصَّةٍ إلى الرقيمين الذين سيستشفون منه أعظم الفوائد، لأنَّهم يبنون معظم حياتهم المهنيَّة بواسطة فَهْم تسويق الأداء والبيانات.

علاوة على ذلك، هم غالبًا ما يعملون تحت إشراف مديرين تنفيذيين لم يحتاجوا إلى فَهْم العلامات في أوَّل مراحل النموِّ المرتفع. ولكن حالما يتباطأ النموُّ أو يصل إلى حدِّه الأقصى، تهرع المنشأة إلى إيجاد طرق للنموِّ بواسطة الابتكار وبناء العلامة، وإذ بها تفتقر إلى المهارات داخل الشركة. آمل أن يستمتع المسوقون الرقيميون بالتعلُّم عن العلامات من الكتاب، ويبدؤوا بتطبيق ما يتعلَّمونه فيما يقوُّون سيرهم الذاتيَّة. فقد يجدون أنَّ لديهم مهارات فريدة في منشأتهم، ما يرجع بالفائدة على مسيرتهم المهنيَّة. كما أنَّ الكتاب مخصَّص لمن فشلوا في مجال التسويق "التقليدي" ووكالاتهم التي لم تُعدَّ تُعيِّره اهتمامًا. أعتزم أن يكون الكتاب دليلًا عمليًّا منطقيًّا لتحديد وبناء كلِّ أنواع العلامات. إنَّه موجَّه إلى طلبة التسويق، والمسوقين الذين يتعلَّمون المهنة في الشركات التقليديَّة، والرابديين الذين يبدؤون أعمالهم أو يوسعونها، والأشخاص الذين يديرون شركات رقميَّة. إنَّه موجَّه إلى كلِّ من يهَّمه إضفاء قيمة على منشأته. أرجو أن تجد عزيزي القارئ الإلهام والمتعة في هذا الكتاب الذي خطَّته يداي بأسلوب جريء، الأسلوب الذي ساعد وعاق مسيرتي المهنيَّة على حدِّ سواء.

## الجزء الأول: الاستراتيجية

كَمَا اسْتُدْعِيَتْ لَتَقْدِيمِ مَشُورَةٍ حَوْلِ الْعَلَامَاتِ أَوْ التَّسْوِيقِ، لَاحِظْتُ أَنَّ مَدِيرِي التَّسْوِيقِ أَوْ الْمَدِيرِينَ التَّنْفِيزِيِّينَ أَوْ أَصْحَابَ الشَّرَكَاتِ يَمِيلُونَ فِي الْحَالِ إِلَى وَضْعِ مَشُورَتِي قَيْدَ التَّنْفِيزِ. لَا شَكَّ أَنَّ هُنَاكَ مَسَائِلَ عَالِقَةً وَيَلْزِمُهَا إِصْلَاحٌ فَوْرِيٌّ، وَهَذَا أَمْرٌ بَدِيهِيٌّ، وَلَكِنَّ بِنَاءَ عِلْمَةٍ وَالتَّسْوِيقِ لَهَا بِفَاعِلِيَّةٍ لَا يَتَحَقَّقَانِ إِلَّا بِرَسْمِ اسْتِرَاتِيْجِيَّةٍ أَوَّلًا. وَفِي الْوَاقِعِ، لَا شَيْءٌ يَلْقَى نَجَاحًا تَامًا دُونَ اسْتِرَاتِيْجِيَّةٍ.

# 1

## ما الاستراتيجية؟

حتى القرارات الشخصية تتطلب استراتيجية. مثلاً، إذا أردت الذهاب مع أصدقائك في رحلة، فعليكم أن تقررُوا مَنْ سيذهب مع مَنْ، وكم ستنفقون من المال، وما إذا كنتم تريدون الشمس أو خوض مغامرة أو زيارة أماكن ثقافية، أليس كذلك؟ أمّا إذا ركبتم السيارة ومعكم قائمة عشوائية من الوجهات المحتملة، فعاجلاً أو آجلاً سيأْسأل أحدكم: ”مهلاً، ما الذي نخطط للقيام به؟“. كما أن الاختيار بين التخيم في جبال الألب أو الذهاب إلى جزيرة إبيزوا سيكون أسهل بكثير إذا كنتم قد قرّرتُم من البداية أن الرحلة مخصصة للفتيات فقط وأنها فرصة للاسترخاء والشمس والاستجمام. أيضاً حين تتكلم إلى مهندس معماري، لن تستهلّ حديثك بسؤاله عما إذا كان من الأفضل إضافة غرفة زجاجية حديثة أم لا. غير أنني أُصدَم من عدد المرّات التي يبدأ فيها الناس النقاش حول العلامات أو التسويق دون ذكر آية استراتيجية. فهذا تماماً ما يفعله المديرون التنفيذيون والمديرون العامون، وبخاصة في المنشآت الصغيرة، حين يسألونني ما إذا كان عليهم إنفاق مزيد من المال على وسائل التواصل الاجتماعي أو ما إذا كانوا بحاجة إلى موقع إلكترونيّ جديد. التنفيذ دون استراتيجية.

عندما أنصح الآخرين بتحديد كل جوانب الاستراتيجية مسبقاً، ألاحظ أنّهم يرغبون في ”التحرك بسرعة وانتهاك القواعد“، على حدّ تعبير مارك زوكربيرغ، وحبّتهم هي أنّ هذا العمل الأوّليّ سيبيطهم. غير أنّ العكس هو الصحيح، فجمال الاستراتيجية - إنجاز الأمور بالطريقة الصحيحة أوّلاً - يكمن في أنّها توفر الوقت والمال بسرعة كبيرة بمجرد الانتهاء منها. فبعد وضعها، لن تضيع أياماً في الجدالات المحبطة والطويلة والعقيمة، التي تُفْتَح عادةً من جديد كلّما انضمّ أناس جدد إلى المشروع، ولن تُنْفَق المال أيضاً على أشياء تشوّش ذهن العميل. فمهما بدت الاستراتيجية عائقاً في البداية فهي تجعل كل ما تقوم به أكثر كفاءة.



## لَم الاستراتيجيَّة مهمَّة؟

في هذه الأيام، تكون مدَّة عمل مديري التسويق في المنشآت الكبرى قصيرة جدًّا. فقد أظهرت دراسة حديثة أنَّ متوسطَّ مدَّة عملهم في الولايات المتَّحدة لا يصل إلى عتبة ثلاث سنوات، أي أقلَّ من نصف مدَّة عمل المديرين التنفيذيين. ما دامت العلامات لا تترسَّخ بسرعة في أذهان الناس، فستقع في مأزق إذا كان كلُّ شيء يتغيَّر كلِّما تغيَّر مدير التسويق. لذلك، فإنَّ رسم استراتيجيَّة مدروسة يوافق عليها الجميع سيضمن نجاحها ويسهم في غرس العلامة في أذهان الناس. مثلًا، كانت إحدى أكثر الحملات الإعلانيَّة فاعليَّة لبناء العلامات على الإطلاق لشركة "فولكس فاغن" في المملكة المتَّحدة هي: "ليت كلُّ شيء جدير بالثقة مثل (فولكس فاغن)". ويرجع الفضل بذلك إلى مدير التسويق في الشركة آنذاك، جوني مزاروس، الذي امتدَّت مدَّة توليِّه المنصب إلى عقدين من الزمن. صحيح أنَّ الموظَّفين نادرًا ما يستمرُّون لهذه المدَّة الآن، لكنَّ أفضل أمر تقوم به من أجل العلامة هو وضع استراتيجيَّة والتقيُّد بها. إليك أيضًا ما تفعله "يونيليفر" (Unilever)، إحدى أفضل الشركات في العالم في مجال التسويق، فهي لا تغيَّر استراتيجيَّتها لعلامات مثل "دوف" أو "برسيل" أو "مارمايت" أو "آكس" كلِّما تغيَّر المسؤول عنها. وهذا عين الصواب، فعلامة "دوف" العالميَّة المؤيَّدة للجمال الحقيقي انطلقت عام 2004، وما زال نشاطها يسير على قدم وساق. كما أنَّ حملة "إمَّا أن تحبَّها وإمَّا أن تكرهها" لعلامة "مارمايت" (Marmite) البريطانيَّة أُنشئت عام 1996، وما قد دخل التعبير في اللغة الإنكليزيَّة العاميَّة.

في أغلب الأحيان، يكون من الأفضل أن يُدير أصحاب الشركة علاماتهم بأنفسهم لإبقائها على المسار الصحيح، لأنَّ عملهم وتاريخه يتدفَّقان في عروقهم. وهذا ما لاحظته في أثناء عملي على إعلانات "ويتابكس" (Weetabix) حين كانت

عائلة جورج تمتلك الشركة. فلطالما بهرني حدّس السير ريتشارد جورج في تمييز الإعلانات التلفزيونية الرائعة من العادية. ودائمًا ما كانت الإعلانات التي أحبّها تحقق أعلى نسبة مبيعات. ولكن حتّى في الشركات الصغيرة التي يديرها مالكوها، لا بدّ من وضع بعض المبادئ الاستراتيجية الأساسية لبناء العلامة بهدف رفع مستوى عملهم الحاليّ أو اكتشاف الأسباب التي تؤكّد صحّة بعض جوانب عملهم.

## كيف تعمل الاستراتيجية؟

يسلّط النصف الأوّل من الكتاب الضوء على ما عليك التفكير فيه والطريقة التي ترسم بها استراتيجية واضحة لعلامتك. إنّه أشبه بدليل إرشاديّ مع كثير من الأمثلة التي حصل بعضها معي، وأعجبتُ ببعضها الآخر.

إذا كنت قارئًا متمرّسًا بمفهوم العلامة، فسينعش هذا الكتاب ذاكرتك ويعلمك أساليب أفضل. وإذا كنت مشكّكًا، فأنا أحتكّ بحرارة على الآ تفوّت عليك هذه المرحلة. فالشعارات الشائعة اليوم مثل "الفشل البناء" أو "التحرّك بسرعة وانتهاك القواعد" لم يكن هدفها قطّ تشجيع الناس على الفوضى العشوائية والاتكال على الحدس. فالاستراتيجية تمكّنك من فعل كلّ شيء على نحو أسرع وتحمل أخطار أكبر، لأنّها تمهّد السبيل أمامك نحو النجاح.

لم نقرّر تغيير طريقة تصويرنا في إعلاناتنا لـ "دوف" بين ليلة وضحاها، فقد كانت هذه الحملة تتاج 18 شهرًا من التفكير في ما تحتاج العلامة إلى تحقيقه في سوق العمل، وما يمكن أن تمثله بمصداقيّة، وما يجب أن تبدو عليه، وكيف ترتبط بعملائها، وكثير من الجوانب الأخرى المتعلقة بتموضعها. لقد غيرتُ مفهوم العلامة لتكون رائدة في هدفها، فصارت أوّل علامة عالمية يتفاعل معها العملاء على موقعها

الإلكترونيّ. هذا هو أحد الأمثلة التي سأنتطرق إليها في كلِّ أقسام الكتاب، لأنّني تولّيت شخصيًّا قيادة تطوير الإعلان وأعرف كلَّ شاردة وواردة فيه.

برأيي، يشبه غياب الاستراتيجيةّ التنقُّل دون خريطة، فقد تصل إلى وجهتك في نهاية المطاف، لكنَّ الرحلة ستكون أوضح وأسرع وأهدأ بالأّ باستخدام خريطة. كما أنّك ستظلُّ تصل إلى وجهتك إذا تولّى شخص آخر القيادة، حتّى ”سيري“ لا تملك إجابة إذا سألتها: ”هلاً أخذتني إلى مكان ما؟“.

# ما العلامة؟ ولم هي مهمّة؟

ترجع أصول بعض العلامات إلى الزمن الغابر. فمصنعا المشروبات "فاينشتيفان" الذي تأسس سنة 1040، و"فيلتنبورغر" الذي تأسس سنة 1050، يتنافسان على منصب أقدم شراب شعير في العالم. تأسست "سودو هونكي" عام 1141، وهي علامة يابانية تصنع أجود أنواع الساكي، وتعد من أقدم العلامات والشركات في العالم. يعود تاريخ العلاج الصيني المصنوع من الأعشاب "غوانغويوان" إلى عام 1541، وما يزال حتى الآن إحدى أكبر العلامات في الصين. حصل "بوشميلز"، مصنع تقطير في أيرلندا الشماليّة، على ترخيص سنة 1609. وكما يقول المسؤول عن عمليّة التقطير، كولم إيغان: "لسنا الأفضل لأننا الأقدم، نحن الأقدم لأننا الأفضل". وسواء كنت توافقه الرأي أم لا، تُرفع لهذه الشركة القبّعة لصمودها، وصمود علامتها، أكثر من 400 عام. وجدير بالذكر أيضًا فكرته المتمحورة حول العلامة، أي أنّ الحفاظ على الجودة هو ما حافظ على استمراريّة هذه الشركة.

تأسست شركة "توينينغ" في المملكة المتّحدة عام 1706. وسنة 1787 أنشأت شعارها الذي يُعتقد بأنّه أقدم علامة جرى استخدامها بصورة مستمرّة. تأسس بنك "بيرنبرغ" في هامبورغ، ألمانيا عام 1590، وهو في المرتبة الثانية عالميًا من حيث الأقدميّة بوصفه مصرفًا مقرّصًا، في حين أنّ الشركة المصرفيّة التي

أصبحت تُعرَف باسم ”بار كلايز“ بدأت التداول عام 1690م واعتمدت اسمها الحاليّ عام 1736. تأسّست أقدم علامة أميركيّة، ”كاسويل ماسي“، التي تباع العطور والصابون الفاخر، عام 1752. إنّها تحسب جورج واشنطن من بين عملائها الأوائل، وهي منتشرة الآن في 27 ولاية.

المشروبات، والعطور، والمال. شركات مستدامة صمدت لقرون من الزمن. ألا يثير ذلك إعجابك؟

## أهمّ العلامات العالميّة

كلّ سنة، تنشر ”كانتار“، وهي منظمة مختصّة بتحليل العلامات، تصنيفاتها العالميّة لأهمّ العلامات. وإذا كنتَ من محبّي الاطلاع على هذا النوع من الأخبار، فلا شكّ أنك ستستمتع بقراءة هذه التصنيفات. يقيّم هذا الاستطلاع العلامات ليس فقط على أساس إجماليّ دخلها السنويّ، بل أيضاً على أساس سمعتها في السوق. عام 2019 مثلاً، تبوّأت العلامات الآتية المراتب العشر الأولى: ”أمازون“، و”أبل“، و”غوغل“، و”مايكروسوفت“، و”فيزا“، و”فيسبوك“، و”علي بابا“، و”تينسنت“، و”ماكدونالدز“، و”إيه. تي. آند تي“. ومعظم هذه العلامات كانت حديثة العهد ورقميّة. فقد أصبحت علامتاً ”علي بابا“ و”تينسنت“ الصينيّتان من ضمن المراكز العشرة الأولى عالمياً، ودخلت علامات تطبيقات صينيّة جديدة مثل ”مايتوان“ و”ديانبنغ“ قائمة أفضل 100 شركة في سنة 2019. ومن غير المستغرب أنّ شركات الهاتف النقال التابعة لغالبية الاقتصادات الكبرى تظهر في قائمة أفضل 100 شركة عالميّة، بما فيها ”إيه. تي. آند تي“ (الولايات المتّحدة) و”موفيستار“ (إسبانيا) و”فيرايزون“ (الولايات المتّحدة) و”أورانج“ (فرنسا) و”فودافون“ (المملكة المتّحدة) و”تي- موبايل“ (ألمانيا) و”أن. تي. تي“ (اليابان).



بعض أقدم العلامات في العالم. من اليمين إلى اليسار بنك "باركلايز" (1690)، وبنك "بيرينبرغ" (1590).

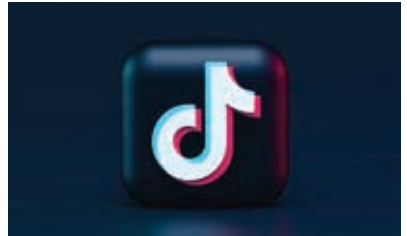
وإذا تابعنا الحديث بشأن السلع التي يُشتهر بها كلُّ بلد، فإنَّ أفضل 100 علامة تشمل أيضاً الصناعات الهندسيّة والتكنولوجيّة الألمانيّة مثل "ساب" و"بي.أم. دبليو" و"مرسيدس" و"سيمنز"، وصناعات الموضة والجمال الفرنسيّة مثل "لوي فيتون" و"شانيل" و"هيرميس" و"لوربال". وإليك مثلاً يوضح لك كيف تُبنى سمعة البلدان. لا شكَّ أنّ علامة "جموريّة فرنسا" تُعدُّ رمزاً إلى الأناقة، وقد يُعزى أحد الأسباب في ذلك إلى العلامات العالميّة التي تبيع منتجاتها إليها.

**شركات الهاتف  
النّقَال التابعة  
لغالبية الاقتصادات  
الكبرى تظهر في  
قائمة أفضل 100  
شركة عالميّة.**

في المملكة المتّحدة، تُعدُّ شركات "فودافون" و"إتش. أس. بي. سي" و"شل" من ضمن قائمة أفضل 100 شركة في العالم، وتُحسب علامة "دوف" التابعة لشركة "يونيليفر"، وعلامة "كادبوري" التابعة لشركة "مونديليز" من بين أهمّ 20 شركة في المملكة المتّحدة. ولديّ خبرة مباشرة في العمل مع ثلاث من هذه العلامات: "فودافون" و"دوف" و"كادبوري". ولثلاثتها بصمات محفورة في العالم أجمع.

1. ما العلامة؟ ولم هي مهمّة؟

تُعدُّ علامتا "زارا" و"موفيستار" في إسبانيا وعلامة "غوتشي" في إيطاليا من بين أفضل 100 علامة في العالم. وفي حين تتضمّن أفضل 30 علامة في إسبانيا عددًا من الفئات، تدرج سبع من أفضل 30 علامة في إيطاليا ضمن الفئات الفاخرة، إضافةً بالتأكيد إلى الشعار الذي تُشتهر به إيطاليا: "حياة الرفاهية" (La dolce vita).



## تمنح العلامات منتجاتها مصداقية

بعض أهم وأحدث العلامات في العالم. من أعلى اليمين يعكس اتجاه عقارب الساعة: "أبل" (1976)، و"تينسنت" (1998)، و"أمازون" (1994)، وفيسبوك (2004)، و"تيك توك" (2016)، و"غوغل" (1998).

السوق دون علامات هي مجرد سوق سلع. تخيل أنك تشتري بسكويًا لطفلك الصغير، ورأيت عبوتين متطابقتين تُباعان بالسعر نفسه. كيف تقرّر أيّهما تشتري؟ قد تغضّ النظر وتشتري إحداهما، لكنك تكتشف لاحقًا أنّها غير مناسبة لمعدة طفلك. ثمّ تسمع شخصًا آخر يقول إنّّه يشتري لطفله بسكويًا وإنّ طفله بخير. وتقرّر شراء



البسكويت الذي يستخدمه، فيرافقك إلى المتجر ويخبرك أنّ لون البسكويت الذي يشتريه أفتح بقليل، فنشتره، ولا يعود طفلك يشعر بانزعاج في معدته.

لكنّك حين ترجع لاحقاً لشراء البسكويت نفسه تجد جميع العبوات متشابهة، قاتمة اللون، فيخبرك صاحب المتجر أنّ مصنّع البسكويت الفاتح اللون أغلق الشركة لأنّ تكاليف الحفاظ على نقاء المكونات جعلت مهنته غير مربحة. وما دام العميل نادراً ما يستطيع تمييز الفرق (ليست كل معدّات الأطفال حسّاسة، وليس كلّ الوالدين يتّيقين)، لم يبقَ في سوق العمل سوى الشركة التي لم تكلف نفسها عناء تعقيم المكونات.

قد تبدو القصة خياليّة، ولكن في الحقيقة لم يكن لدى الناس في الاتّحاد السوفيّاتيّ سوى أنواع محدودة جدّاً من المنتجات. ذلك أنّ الشركات المصنّعة- التابعة للقطاع العامّ أو الخاصّ- لم تشعر بحافز للحفاظ على جودة عالية، لأنّ الدولة لم تميّز بين منتجاتها ومنتجات غيرها الأقلّ جودة، فأضحت معايير النظافة في مصانع المايونيز التابعة للحكومة السوفيّاتيّة سيّئة جدّاً حتّى إنّ كثيراً من الأشخاص كانوا يموتون كلّ عام بسبب التسمّم الغذائيّ من المايونيز، على الأرجح بسبب بكتيريا السالمونيلا الموجودة في البيض. أمّا العلامات الغربيّة التابعة لشركة "يونيليفر" و"كرافت" فلم تُعانِ هذه المشكلة (سنويّاً، يستهلك كلّ فرد من الروس 9 كيلوغرامات من المايونيز. وفقّ تحليلاتي، يُعزى استهلاك كلّ هذه الكميّة إلى رداءة المكونات الأساسيّة التي استُخدمت لعقود في أثناء الحكم الشيوعيّ، بحيث أنشأت طلباً هائلاً على التوابل).

## تمنح العلامات العملاء عملاء قوّة

يروى روري ساذرلاند في كتابه "الخيمياء" (Alchemy) الصادر سنة 2019 قصّة عن صديقة له نشأت في الكتلة الشرقيّة، حيث وُجدت ثلاثة مصانع شوكولاتة

تابعة للدولة. فعندما كانت طفلة صغيرة، كانت والدتها تطلب منها أن تنظر داخل الأغلفة وتختار أصابع الشوكولاتة التي تحمل الحرف B. لأنّ الشركة التي كانت تصنّعها تُنتج أذّن أنواع الشوكولاتة. المصنع B! انطلاقة بدائيّة خجولة لعلامة تساعد الناس على الاختيار.

يريد الناس خيارًا، ويريدون أساسًا يستندون إليه لاتّخاذ. ومن الأفضل للشركات أن تتحمّل مسؤوليّة منتجاتها، لأنّ الناس يعرفون من يصنّعها.

**يريد الناس خيارًا،  
ويريدون أساسًا  
يستندون إليه  
لاتّخاذ.**

إنّ السمعة جزءٌ أساسيٌّ من العلامة. وإذا تلطّخت سمعة الشركة نتيجة إساءة معاملة موظّفيها أو التخلّص غير الأخلاقيّ من البضائع غير المباعة، لا سيّما إذا كان عملاؤها يهتمّون بهذه الأمور، فسوف تبدأ مبيعاتها بالتراجع إلى أن تغيّر سياساتها. وهذا ما حصل عام 2018 مع شركة ”بربري“، فقد اتّهمت بحرق 28 مليون جنيه استرلينيّ من مستحضرات التجميل والأزياء غير المباعة لثلاث ساعات بثمن بخس. وعندما علت الصرخة، اندفعت الشركة للبحث عن وسائل أخرى للتخلّص من المخزون، والأهمُّ أنّها باتت تصبُّ تركيزها على التسويق لمجموعاتها كي تحدّ منذ البداية من المخزون غير المرغوب فيه.

**من الأفضل  
للشركات أن تتحمّل  
مسؤوليّة منتجاتها،  
لأنّ الناس يعرفون  
من يصنّعها.**

هذه هي زبدة المسألة. هذا هو الغرض من العلامات والسبب في أهمّيّتها. فالشركات التي تصنع منتجًا جيّدًا وتمتّع بسمعة طيّبة لديها أفضل فرصة لتحقيق الأرباح، وسيكون العميل أفضل حالًا إذا عرف ما سيحصل عليه. ويمكنه عندئذٍ ممارسة حقوقه بوصفه عميلًا، فإمّا أن يشتري السلعة وإمّا أن يمتنع عن شرائها.

لم نشهد يوماً هذا القدر من الشفافية أو التدقيق في سلوك الشركات. وهذا أمر جيّد، إذ يدفعها إلى إجراء التحسينات. لكنّ ذلك لا يعني أنّ العلامات نذير شؤم، بل العكس هو الصحيح.

## تُضفي العلامات قيمة تجاريّة

”العلامة هي مزيج  
من المنتج وخصيّه“.



مع أنّ الاهتمام بتفضيلات العملاء يرفع من قيمة الشركة، فلا تنسَ أيضاً التحقّق من استدامة التفضيلات الماليّة. فعلى المالكين أن يقدّموا منتجاً يقدره العميل بما يكفي لدفع مزيد من المال لقاءه، دون أن يخسروا من قيمة الأرباح. وإذا نجحوا في ذلك فإنّهم يرفعون من قيمة المنشأة الماليّة، لأنّ مزيداً من العملاء سيختارون هذا الإصدار المحسّن أو المنتج الجديد إذا كانت الأحوال مثاليّة. قد تظنّ أنّ ما أقوله بديهيّ، لكنّ الأمر ليس بهذه البساطة، فما من شيء أسهل من أن تخفض الأسعار لتحفز النموّ أو أن تصنع منتجاً أرخص لتزيد الأرباح. ولكن إذا خفضت قيمة علامتك فقد يلاحظ العملاء ذلك ويتوقفون عن شرائها (لأنّهم ليسوا حمقى)، أو قد يحذو المنافسون حذوك ويسحبون القيمة من السوق بأكملها. غير أنّ هذا الكتاب لا يركّز على هندسة القيمة أو إدارة أرباح وخصائر العلامة، فهذه بالتأكيد مسائل أساسيّة في العمل، ويلزم أخذها بوصفها أموراً مفروغاً منها عند إدارة علامة.

## تعريف واضح للعلامة

إذا بحثت في "غوغل" عن تعريف العلامة فستحصل على ملايين النتائج. ما دام بعض الأشخاص لا يملكون الوقت الكافي لغرلة هذا الكمّ الهائل من الإجابات للحصول على التعريف المثاليّ، فلأقدمُ التعريف الذي يعجبني.

"العلامة هي مزيج من المنتج وصيته".

أو بكلمات مبسّطة: "الشيء، ورأي الناس بهذا الشيء".

أمّا بالنسبة إلى الخدمة أو المنظّمة أو أيّ كيان، فسأطلق عليها اسم "المنتج" من الآن فصاعدًا لتبسيط الأمور. ذلك أنّ المنتج هو برأيي ما يشتريه الناس، بالمعنى الأوسع لهذه الكلمة، وهو أيّ شيء تقدّمه لهم.

المنتج والسمعة أمران لا يمكن فصل بعضهما عن بعض. اصنع منتجًا سيئًا لمرة واحدة، فتتسوّه سمعتك. من ناحية أخرى، السمعة التي تُعرف بها تقود نوع المنتجات التي تطوّرها. مثلاً، إذا كنت معروفًا بأدوات الشواء فستبحث عن مزيد من الأشياء المتعلقة بالشواء. وإذا كنت بائع تجزئة معروفًا ببيع الثياب الراقية الأنيقة، فستطيع توسيع عملك ليشمل الأدوات المنزليّة، لكنّها الأدوات الفاخرة والأنيقة في تصاميمها.

بعد هذا التعريف للعلامة، يسمو الحديث بشأنها فوق كلّ جدال عقيم يحدث في صناعة التسويق حول الإعلانات المصوّرة مقابل إمكانيّة قياس الإعلانات الرقمية. فمهما كانت المديرية التنفيذية في الشركة معادية لفكرة بناء العلامة، لأنّها تحسب ذلك هدرًا كبيرًا للمال على الإعلانات التلفزيونيّة، لا بدّ أنّها ستولي سمعة الشركة اهتمامًا شديدًا وستنفق المال لبناء هذه السمعة.

## ترميم العلامات وبناء سمعتها

لم يعرف فيسبوك الحاجة إلى معالجة سمعته بواسطة الإعلانات بقدر ما عرفها سنة 2018، عندما انتشرت فضيحة ضخمة تتعلق بنقل بيانات العملاء واستخدام منصته للتدخل في قضايا انتخابية وبثّ الأخبار الكاذبة، ما أدّى إلى مثول مارك زوكربيرغ وشركته أمام مجلس الشيوخ الأميركيّ ولجنة برلمانية تابعة للمملكة المتّحدة. فُعيّد ذلك، رفع فيسبوك ميزانيّته الإعلانيّة في الولايات المتّحدة من 50 مليون دولار سنة 2017 إلى 382 مليون دولار سنة 2018، وأطلق حملة "اعتذار" للصفحات التي تعرض رسالة موقّعة من السيّد زوكربيرغ وحملة أخرى لمعالجة الجوانب التي تقوّض ثقة العملاء. كما أطلق حملة "المزيد معاً" للتشديد على دور وسائل التواصل الاجتماعيّ في ربط الناس بمجموعات يؤازر فيها بعضهم بعضاً. وسواء حاربت هذه الشركة الرقمية المشكلة أم بنّت سمعتها، يمكن القول إنّها استفادت من غفلتها وباتت تدرك الحاجة إلى معالجة سمعتها.

سعت إعلانات فيسبوك سنة

2018 إلى ترميم ثقة العملاء.

إلى أقصى اليمين: "إساءة استخدام البيانات ليست ضمن قائمة أصدقائنا. فيسبوك يتغيّر. نقدّم لك مزيداً من الطرق للتحكّم في بياناتك. لقد بدأنا بوضع اختصارات الخصوصية في رأس قائمة آخر الأخبار. لتقيّد استخدام التطبيقات لمعلوماتك."

إلى اليمين: "الأخبار الكاذبة

ليست ضمن قائمة أصدقائنا. عقدنا العزم على الحدّ من انتشارها. لذلك نتعامل مع عدد أكبر من المدقّقين في الوقائع حول العالم. لنحسّن تقنياتنا ونقدّم لك معلومات أساسية عن المقالات الموجودة في صفحة آخر الأخبار."



عام 2017، أخبرني أحد مديري التسويق في "أمازون" أنهم لا يؤمنون ببناء العلامة، بل يصبون كل تركيزهم على منتجاتهم. لكنهم في الواقع كانوا يفعلون كلا الأمرين، لأن نوع المنتج الذي تصنعه (وما لا تصنعه) يحدّد تلقائيًا نوع سمعتك، حتى إن أبسط تفسير لمفهوم التسويق يتضمّن "العناصر الأربعة": المنتج والسعر ونقطة البيع والترويج. فإدًا، المنتج جزء من التسويق، والتسويق لا يقتصر على الترويج أو التواصل مع العميل، بل إن المنتج جزء من التسويق وبناء العلامة، وهو العنصر المشترك بينهما.

### العملاء جزء من عملية بناء العلامة أكثر من أي وقت مضى

ثمّة كثير من الهراء المتفشي عن العلامات. وفي الأوقات الأخيرة انتشرت فكرة شائعة مفادها أن "العميل يمتلك العلامة"، مع أنني أشك في أنه سيظلّ يمتلك العلامة عندما يُطلب منه إعادة المنتج! غير أنّ هذه الفكرة مبنية على التأثير الكبير الذي يخلّفه العميل في سمعة العلامة. صحيح أنّ هذا التأثير ليس بجديد، لكنّه وصل إلى ذروته الآن بفضل وسائل التواصل الاجتماعيّ.

لم يسبق أن كان بناء السمعة يعتمد إلى هذا الحدّ على تجربة العملاء للمنتج وتقييمهم له بمراجعاتهم في عالم الإنترنت والوسائط الاجتماعيّة. فما يقدّمه المنتج له أهميّة كبيرة، بدءًا من "تريب أديفازر" (Tripadvisor) (حيث تُبنى مؤسّسات الضيافة أو تُهدم بناءً على رأي العميل)، وصولًا إلى "إير بي. أن. بي" (Airbnb). كما صار توفير الأطباق الملائمة لوضعها على "إنستغرام" جزءًا أساسيًا من عرض المطعم. وهكذا تؤدّي الشركة نفسها دورًا في التأثير في ما يُقال وما تجري مشاركته، ولو نشره طرف ثالث. علاوة على ذلك، تستغلّ الشركات الآن مراجعات المستخدمين، فتدعو مثلًا العملاء السعداء لإجراء استطلاع خاصّ ونشر مراجعاتهم على العموم. ويبدو الأمر منطقيًا. فلو كنت أدير مطعمًا لدعوتُ العملاء السعداء لتقديم مراجعاتهم على

”تريب أدفايزر“. غير أنني لا أحبذ القيام بذلك باستخدام الخوارزميات، فهناك مؤسّسات تربط مَنْ يعطونها تقييماً عاليًا في الاستطلاعات الخاصّة بموقع مراجعة عامّ وتدعوهم إلى تكرار مراجعاتهم المنمّقة هناك، ومَنْ لا يُعطي المنشأة تقييماً جيّدًا في الاستطلاع الخاصّ لا تربطه بالموقع العامّ. وبهذه الطريقة لا يرى الناس سوى التقييمات الإيجابيّة. وهذا الأسلوب مخادع في نظري، وفي نهاية المطاف يفوّض ثقة الناس بمنصّات التصنيف عندما يختبرون بأنفسهم منتجات المنشأة.

## أصحاب العمل والناس هم علامات أيضًا

منذ مدّة قصيرة، أُلقيت كلمة في مؤتمر تعليميّ حول العلامات، ومن بعدها عبّرت لي مديرة مدرسة ثانويّة أنّها لا تحتاج إلى علامة، إذ لا منافس لمنشأتها، فسألتها: ”هل يقدر موظّفوك على ترك منشأتك والعمل في مكان آخر؟“، ففوجئت بسؤالها واعترفت بأنّهم يستطيعون فعل ذلك. وهكذا أثبتت وجهة نظري المتعلّقة بعلامة صاحب العمل. فعندما تقود السمعة إلى اتّخاذ القرار، يكون لديك علامة. وفي هذه الحالة، كانت سمعة منشأتها بوصفها صاحبة عمل أمرًا حاسمًا لنجاح مدرستها.

---

أصبح بناء العلامات  
الشخصيّة شأنًا  
جداً في عصر وسائل  
التواصل الاجتماعيّ.

ويشدّد على أهميّة هذه الفكرة وشفافيّتها موقع “غلاسدور” (Glassdoor) الذي يقدّم فيه الموظّفون الحاليّون والسابقون مراجعات حول الشركات دون الكشف عن هويّاتهم. فطالما كانت السمعة عاملاً يحدّد المكان الذي يريد الأفراد العمل فيه، بل يحدّد أيضًا كفيّته تصرّفهم عندما يبدأون. كم أفرح حين أرى أنّ “أبل” و”رينتوكيل” (Rentokil) لديهما تقييمات جيّدة ومتساوية تقريبًا على “غلاسدور” في أثناء تألّيفي هذا الكتاب!

فأنا أحبُّ حقيقة أنَّ مهووسي العمل في وادي السيليكون وصاندي الفئران في العالم يشعرون بالقدر نفسه من الاكتفاء في وظائفهم.

أصبح بناء العلامات الشخصية شائعاً جدّاً في عصر وسائل التواصل الاجتماعيّ. بالتأكيد، لطالما تمَتَّع الناس بسمعة طيّبة، ولكن بات الآن في وسعهم بناؤها ونشرها على نطاق أوسع بكثير من السابق. والشباب أكثر وعياً بصورتهم، ويبدلون قصارى جهدهم "لرعايتها"، ففي المهن، غالباً ما يُطرح موضوع بناء العلامة الشخصية على طاولة النقاش. وفي الشركات الكبرى، كثيراً ما يجري تقييمه على أساس السؤالين: "كيف؟" و"ماذا؟". فمن الواضح أنَّ مهاراتك وسمعتك مهمّة لبناء مستقبل مهنيّ. وعليه، تكون العلامة الشخصية هي المنتج والسمعة على السواء.

### الخلاصة: العلامات ليس لها الحقُّ في الوجود... لكنَّ من الأفضل وجودها

إذا حدث أن زرت لندن، فأنصحك بالتجول في متحف "العلامات" الفريد من نوعه في العالم في نوتينغ هيل (معظم المتاحف الأخرى مكرّسة لعلامة واحدة مثل متحف "هيرشي" في بنسلفانيا، و"مازدا" في هيروشيما، و"غوتشي" في فلورنسا. ولعشاق اللحوم، يوجد متحف مخصّص للحوم فقط يُسمّى "سبام" في مينيسوتا). ذات مرّة، دُعيتُ مع بعض أعضاء فريق الإدارة العليا الأوروبيّ في "فودافون" إلى متحف "العلامات" لحضور دورة في تطوير القيادة. فتعلّمنا كيف تغيّر بعض العلامات بمرور الأعوام، بما فيها "كوكا كولا" التي تطوّرت وواكبت العصر سنة بعد سنة. لكننا لاحظنا أيضاً كيف اختفت علامات عدّة عن الساحة العالميّة. كان هذا درسنا في الصباح: "العلامات ليس لها الحقُّ في الوجود". لذا، عليك أن تتجهّد



لضمان استمراريتها. عليك أن تستثمر وتتطوّر. والمنشآت التي تهمل ذلك لن تصمد على الأرجح أربعة عقود، فما بالك بأربعة قرون؟

أعتقد أنّ العلامات هي محرّك أساسي للاقتصاد الرأسماليّ. تعمل العلامات على تمكين العملاء وتلقّي عبء المسؤولية على عاتق المصنّعين، وتدرّ الأرباح على أصحابها. كثيرًا ما يقول النقاد إنّ العلامات تولّد تطلّعات لا يمكن تحقيقها، ما يُصيب الأفراد بخيبات الأمل، ويزعمون أنّ العلامات تدفع الناس إلى شراء أشياء لا يريدونها أو لا يحتاجون إليها. لكنني أرى أنّ العميل ليس غبيًّا لهذه الدرجة، وأنّ حال العالم دون علامات ستكون أسوأ بأضعاف.

---

**سألني أحد  
الأشخاص منذ وقتٍ  
قريب عن سبب  
وصول كثير من  
العلامات إلى حالة  
مزرية، فأجبتُه بأنّ  
التفوّق أمر شاقّ.**

بناءً على ما تقدّم، العلامة هي مزيج من المنتج والسمعة. ولضمان صمودها على مرّ السنوات والعقود والقرون، يجب معرفة هذه الحقيقة والاجتهاد لبناء العلامة! سألني أحد الأشخاص منذ وقتٍ قريب عن سبب وصول كثير من العلامات إلى حالة مزرية، فأجبتُه بأنّ التفوّق أمر شاقّ، ولهذا السبب يكون نادرًا. أمل أن تسهّل الفصول التالية هذه المسألة على الجميع.

# تموُّع العلامة

عندما يأتي الناس على ذكر العلامات القويَّة فإنَّهم يقصدون العلامات التي يفضِّلها العملاء ولا يمكن أن يستغنوا عنها. النجاح الأكبر لزيَّة منشأة هو عندما يرفض عملائها جميع العلامات البديلة. ولتفهم ما أعنيه، حاول إعطاء مستخدمٍ ”ماك“ جهاز كمبيوتر في يومه الأوَّل بوظيفته الجديدة وراقب ما سيحدث.

**حينما يرفض  
العملاء جميع  
العلامات البديلة،  
تشعر المنشأة  
كما لو أنَّها ربحت  
الميداليَّة الذهبية.**

بلوغ هذه المرحلة ليس بالأمر السهل، فمعظم الناس يشتركون منتجًا آخر إذا عجزوا عن تأمين خيارهم الأوَّل أو إذا وجدوا منتجًا آخر بسعر أرخص أو عليه تخفيض. لذلك يسعى أصحاب العلامات إلى نقل عملائهم عبر عدد من المراحل: الوعي، ودراسة الأمر، والتفضيل، والولاء.

ولكن قبل الشروع في محاولة نقل العميل من الجهل إلى الهوس، ينبغي أوَّلاً معالجة مسألة جوهريَّة: تموُّع العلامة. وتشمل هذه المسألة ستَّة جوانب أساسية: إلى أيِّ سوق تنتمي العلامة؟ مع من تتنافس علامتك؟ ما موضعها في المنافسة؟ من المستهدف؟ بمِّ يمتاز منتجها عن غيره أو يتفوق عليه؟ ولماذا؟ يلزم تفحص هذه الجوانب كلُّ على حدة، ولو كانت جميعها مترابطة. وكلِّما أشبعتها بحثًا ودراسة، ضمنت أجزاءها وحصلت في نهاية المطاف على وحدة متكاملة. وما دمتُ سأتناول

موضوع تحديد عملائك في كامل الفصلين 4 و 5، فسأفترض في هذا الفصل أننا سبق وحددناهم، وسألقي الضوء على الجوانب الأخرى لتموضّع العلامة.

## إلى أيّ سوق تنتمي العلامة؟

قد يبدو السؤال ساذجًا، وقد تجيب: نحن نبتكر التطبيقات، فإذا نحن في سوق التطبيقات. أو نحن نصنع الساعات، فإذا نحن في سوق الساعات. أو نحن نبيع الكتب إلكترونيًا، فإذا نحن في سوق الكتب. غير أنّ التبصّر في هذه المسألة والتعمّق فيها يمكن أن يعرّزا إمكانات علامتك على نحو كبير.

هل يحسب صانعو الساعات الفاخرة مثل "أوديمار بيغيه" (Audemars Piguet)

و"بريتلينغ" (Breitling) و"هوبلت" (Hublot) أنفسهم في سوق تحديد الوقت؟ إذا كانوا كذلك، فكيف عساهم يبرّرون لك سبب دفعك لعشرات الآلاف من الدولارات مقابل امتياز ارتداء إحدى ساعاتهم؟ إذا، يمكن القول إنهم يُحسبون في الحقيقة في سوق الجواهر أو السلع الفاخرة. لو ذهب، في وقت تأليف هذا الكتاب، إلى سوق الساعات في سويسرا وأردت شراء ساعة تُطلّعك على الوقت، لأنفقت 446,400 جنيه استرلينيّ على "بوفيه ريسايتل 22 غراند ريسايتل"، أو 70,800 جنيه استرلينيّ على "أوديمار بيغيه رويال أوك أوفشور"، أو 5000 جنيه استرلينيّ على "بريتلينغ نافيتايمر". أو لأمكنك بكلّ بساطة شراء ساعة "تيسو تي كلاسيك إفريتيم" الأنيقة لقاء 195 جنيهًا استرلينيًا، وهي أرخص ساعة رجاليّة تجدها هناك. يتّضح إذاً أنّ العملاء يدفعون المال ليس فقط لمعرفة الوقت، بل للتمتّع بالحرفيّة السويسريّة وندرة الساعة أيضًا (بصراحة، كم شخصًا منّا قادر على دفع مبالغ كهذه لشراء ساعة؟). ومن المحتمل أيضًا أنّهم يشترون سلعة تبعث إشارة على ثروتهم أو حتّى فطنتهم. والدليل هو أنّي لا أستطيع قراءة الوقت في ساعة "بوفيه" (Bovet)!

استهلت شركة "أمازون" عملها في بيع الكتب على الإنترنت. بعد ذلك، عززت إمكاناتها في التسليم والمسائل التقنية ووسّعت نطاق سوقها، فأصبحت أضخم متجر إلكتروني في العالم. وهي الآن تهدف إلى أن تصبح شركة تقنية، على غرار "أبل" و"غوغل"، بدخولها سوق الحوسبة السحابية والبتّ الرقميّ والذكاء الاصطناعيّ.

ولكن عند التوسّع والانتقال إلى أسواق أخرى، حذارٍ أن تفقد تركيزك أو تجرّب أداء جميع الأدوار. فإذا حاولت جذب الجميع، فلن تجذب أحداً. بالأحرى، يجب إقامة توازن بين تقديم منتج محدّد وملائم وجذب أكبر عدد ممكن من العملاء.

**إذا حاولت جذب الجميع، فلن تجذب أحداً.**

إذاً، "إلى أيّ سوق تنتمي العلامة؟" ليس سؤالاً بسيطاً، بل على درجة كبيرة من الأهمية. وبمجرّد معرفة الجواب عنه، يسهل اتّخاذ قرارات أخرى مثل ما تقدّمه للعملاء وما تعرّف نفسك به أمام الآخرين.

لإيضاح الفكرة، تخيّل أنّك تريد افتتاح مطعم يقدم البيتزا في سيتاون، وهو منتج ساحليّ صغير يتميّز بتصميمه الفاتن ولكنّه غير عصريّ. وهدفك هو أن تخبز أشهى وألذّ بيتزا على الحطب. أنت تعلم أن أغلب عملائك في تلك المدينة سيّاح، وأنّ معظمهم مكوّنون من عائلات وأطفال، كما تعلم أنّ هناك 22 مطعمًا يقدم الغداء والعشاء، موزعين على النحو الآتي:

في سيتاون، توجد خمسة مطاعم سمك مصمّمة على شكل الأكواخ، كالتالي تراها على الشواطئ والموانئ حول العالم، والتي تكون أحياناً مرتّبة وأحياناً مقرّزة. هناك أيضًا مطاعم تقدّم الكرنك المحليّ، بعضها كريبه جدًّا وبعضها فاخر جدًّا. وثمّة ثلاثة مطاعم للوجبات السريعة (هنديّة، وصينيّة، وبيتزا)، وثلاثة مطاعم فارهة (فرنسيّة، وإيطاليّة، ومأكولات بحريّة)، وستّة مطاعم متوسطة السعر

(معكرونة، وبرغر، وطعام تايلاندي، ومأكولات بحريّة عالية الجودة، وتاكو، ولحوم طازجة)، وخمس استراحات تقدّم الطعام. إنَّ أوَّل سؤال يجب طرحه هو: بين هؤلاء، ما أكبر فرصة تجاريّة؟

إذا ظننت أنّك في سوق البيّزا فلن تنافس سوى مطعم واحد، وإذا حاولت أخذ العملاء من المطاعم الإيطاليّة فقط، فستنافس ثلاثة من أصل 22 منشأة. أمّا إذا قرّرت الانتماء إلى سوق المطاعم العائليّة، فستنافس جميع المطاعم ما عدا المطاعم التي تقدّم الأطعمة الحارّة التي لم يتعوّدها كثيرٌ من الأطفال. وبذلك تكون قد نافست 14 مطعمًا، أي وسّعت نطاق سوقك وعزّزت تموضعه دون أن تحاول جذب جميع الناس.

### ما موضع علامتك في المنافسة من حيث الأسعار؟

لكي يشتري العملاء منتجك، عليهم الانتقال من إنفاق المال على المنتجات الأخرى إلى إنفاقه على منتجك. لذلك يجدر بك التفكير في المنتج الذي يفضّله الناس على منتجك وفي ما يحملهم على اتّخاذ هذا القرار. وهنا ينشأ السؤال: من أين ستسحب المبيعات؟ نادرًا ما تولّد أو تنمّي المنتجات سوقًا، على الرغم من وجود بعض الاستثناءات مثل "آيتيونز" (iTunes) أو "ووكمان سوني" (Sony Walkman). ويعني هذا أنّك ستضطرُّ عادةً إلى سحب الأموال التي ينفقها العميل في شركة شخص آخر، أي ما يُعرف بأخذ الحصّة السوقيّة. وتعتمد مكافآت كثير من المسوّقين، حتّى الوظائف، على أخذ الحصّة السوقيّة.

يؤدّي عامل السعر دورًا في كلّ قرارات العملاء تقريبًا. لذا، عليك معرفة موضع علامتك من حيث السعر بغضّ النظر عن سائر القرارات المتعلّقة بتموضّعها. عندما كنت أعمل في "فودافون"، ذكرت في اجتماع لمجلس إدارة الشركة في

المملكة المتّحدة أنّنا علامة متميّزة. فانصدم زملائي - الذين كانت أدوارهم أقلّ ارتباطًا بالعلامة من دوري - لأنّهم حسبوا أنّ كلمة "تميّزة" تعني "فاخرة". وحالما أوضحت لهم مقصدي بأنّنا نتقاضى مالاً أكثر من باقي الشركات لقاء الشحن، هدأ بهم من جديد. فما أقصده هو أنّ العملاء سيحتاجون إلى سبب يبرّر دفع مزيد من المال للحصول على منتجك.

إنّ الأسباب التي تدفع العميل إلى دفع مزيد من المال كثيرة بقدر عدد العلامات، لكنّ أهمّها هي:

- المكوّنات الأفضل أو الموادّ المعزّزة.
- الأداء الأفضل الذي يقدّمه المنتج أو الخدمة.
- الصورة التي يعكسها المنتج في ذهن المستخدم.
- توصية المشهورين أو الخبراء بالمنتج، كأن يرتديه ديفيد بيكهام، أو أن يُقال: "معجون الأسنان الذي ينصح به الأطباء".
- لا يُباع إلّا في الأماكن المتميّزة.
- تمتلك تصميمًا أكثر أناقة.

بالمقابل، يمكن أن يكون "عرض القيمة" أساسًا راسخًا لعلامة قويّة. فليست كلّ العلامات ناجحة لأنّها أعلى ثمنًا، ومن الخطأ حسابان ذلك هدف بنائها الأساسيّ، فالهدف الأساسيّ لبناء العلامة هو إعطاء العملاء سببًا للاختيار. وقد يكون هذا السبب هو السعر المنخفض كما فعلت علامات كثيرة مثل "ول مارت" و"ألدي" و"سكودا" و"بريمارك". وهناك أيضًا علامة "مينيسو"،

---

**يمكن أن يكون  
"عرض القيمة"  
أساسًا راسخًا  
لعلامة قويّة.**

## 2. تموضع العلامة

وهي متجر تجزئة صينيٌ يبيع مستحضرات التجميل والقرطاسية والألعاب وأدوات المطبخ بأسعار رخيصة، فقد دخل السوق الصينية عام 2013 مدّعياً أنه ياباني، ولديه الآن أكثر من 1600 متجر في ستّ قارّاتٍ بفضل بصمته الآسيوية، حتّى إنّه يمتلك متجرًا في كوريا الشماليّة. كما افتتح أوّل متجر له في المملكة المتّحدة سنة 2019 في إبلينغ ، لندن، زاعمًا أنّه يابانيّ المنشأ. وأعتقد أنّ معظم الشركات راضية تمامًا عن أداء هذه العلامات.

على أنّ خفض الأسعار يقتصر على أخطار جمّة، فهو يسهّل على الجميع في السوق خفض أسعارهم، ما يخفّف قيمة الأرباح المكتسبة من السوق بأكملها، ويمكن حتّى أن يمثّل خطرًا على بقائها. ومتاجر بيع الموادّ الغذائيّة بالتجزئة في ألمانيا خير مثال على سوق دمّرت نفسها بنفسها، فقد أقنعت متاجر مثل “ألدي” و”ليدل” إحدى أغنى الدول في العالم بأنّ الغذاء يجب أن يكون رخيصًا. والنتيجة أنّي وجدت التسوّق بمحلّات السوبر ماركت في ألمانيا تجربة سيّئة، إذ يُعرض كثير من السلع في صناديق من الورق المقوّى على الأرض ولا يوجد أسلوب عرض جميل كما في المملكة المتّحدة أو الولايات المتّحدة. كما تُعدُّ سوق الصحف المطبوعة البريطانيّة مثالًا آخر على سوق كادت أن ترمي نفسها إلى الهاوية بواسطة التخفيض والهدايا بدل التركيز على بناء العلامة. وإنّ أصبح الجميع في الهاوية، فكيف لهم أن يتنافسوا؟

## ما موضع علامتك في المنافسة من حيث النواحي التي تقود قرار العميل؟

لكي تكتشف بالضبط موضع سوقك، لا بدّ أن تعرف ما يجول في فكر عميلك عندما يقرّر شراء سلعة من بين أصناف منشأتك وكيف يختار بين منتجك ومنتج منافسيك. وغالبًا ما يلعب السعر دورًا فاعلاً في هذا الصدد.

عادةً، تحدّد الشركات علاقة العميل بالسوق بواسطة رسم خريطة الأرباع الأربعة، بحيث يكون محوران من المحاور الأربعة مرتبطين بأهمّ الدوافع التي تؤثر في تفضيل العميل. ثمّ يضعون أنفسهم والمنافسة على الخريطة. مثلاً، لو كنت تمتلك مطعم البيتزا في سيتاون، لتواصلت مع العائلات في العطلة وحسبت أنّ السعر والجوّ العائليّ هما العاملان الأساسيّان في تحديد مكان تناول الطعام. وما دُمت تريد التمايز عن غيرك وتدرك جيّداً من منافسوك، يمكنك أن تعرف ما يفتقرون إليه وتبتكر طرقاً أكثر فاعليّة لجذب هذه العائلات.

### بمّ يمتاز عرضك عن سائر العروض أو يتفوّق عليها؟ ولماذا؟

يجب أن يتمتّع عرضك بخاصيّتين: الارتباط والتمايز. فإذا كنت تعرف عميلك وتعلم أيّ منتج قد يختاره بدل منتجك، فمن السهل معرفة ما تقدّمه له وهو بحاجة إليه (الارتباط)، وما يمكنك القيام به على نحو أفضل، أي من الناحية المثاليّة أمر لا يمكن أن يضاھيك به أيّ منافس آخر (التمايز).

أكاد لا أصدّق أنّه في كثير من أسواق الأعمال الموجهة إلى المنشآت (B2B) تتطابق الشركات جميعها تقريباً في ما تقدّمه. وما يثير السخرية أنّ وكالات الإعلان هي من أكثر الأسواق غير المتمييزة التي اضطرت إلى تحليلها من سوء حظّي، عدا عن أنّها تتطلّب كثيراً من المال. وإذ بوكالات الإعلان في النهاية تتساءل عن سبب اقتصاص العملاء من تكاليف أتعابهم. أما آن لها أن تعرف الجواب؟

بالعودة إلى مثال مطعم البيتزا، من الواضح أنّك ستسحب العملاء من المطاعم العائليّة في المدينة. وحسب ما توصّلت إلى من بحثك، تُبلي العروض المميّزة الأخرى بلاء حسناً، ما يحفزك لبذل مزيد من الجهود لتحسين جودة منتجاتك.



ومنافسوك هم مطاعم البرغر والسّمك: "The Inn on the Beach"، و"Peir Head"، و"La Trattoria".

ولكن لماذا سيندفع عملاؤك لزيارة مطعمك؟ لمّ عساهم يفضّلونك على المطاعم الأخرى؟

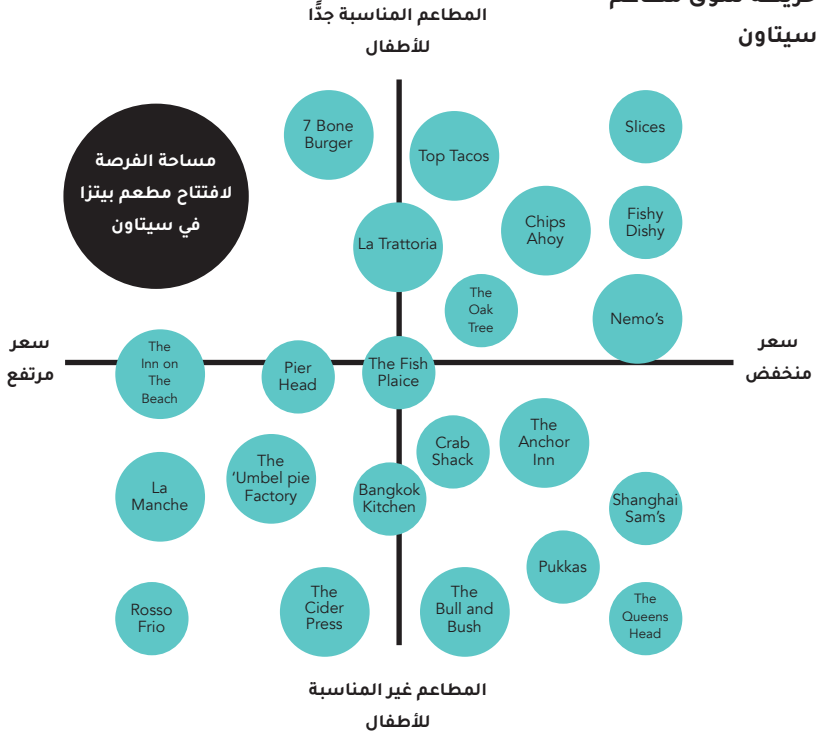
بعد التواصل مع بعض العائلات في العطلة، أصبحت تدرك أنّ تناول الطعام في المطعم مع الأطفال هو حقل ألغام، وأنّ إبقاء الجميع سعداء يمثّل تحدّيًا ضخمًا. فالوجبة المثاليّة في المطعم تعني أن يستلذّ الجميع بما يأكلونه (من الصعب جدًّا إرضاء الأطفال، وباتت تفضيلات الطعام والحساسيّة تمثّل تحدّيًا كبيرًا)، وأنّ يحظى الأطفال بفرصة فعل أمر آخر غير تناول الطعام. وإذا كان الأطفال سعداء، فسيعكس ذلك على الكبار. ولا تنس أيضًا تقديم بعض المشروبات.

مَنْ لا يحبّ البيتزا؟ وما يساعد على إنجاحها هو وجود تنوّع كبير منها في قائمة مطعمك. ولكن ما دام ذلك لا يميّزك فعلاً عن باقي المطاعم، فإنّك تُمعن في النظر في المسألة وتقرّر استغلال سهولة تحديد خصائص البيتزا. فبمقدور الجميع أن يطلبوا الطعام بواسطة جهاز آيباد، فتصل إليهم البيتزا وعليها علم يحمل اسمهم.

ومن السهل أيضًا أن تسمح للأطفال بمشاهدة البيتزا التي طلبوها تُصنّع أمامهم، وإذا أرادوا، يمكنهم إضافة لمساتهم النهائيّة إليها. ومن الصعب أن تقلّد المطاعم الأخرى هذه الفكرة، لأنّ أصحابها بنوا مطبخهم أصلًا. أمّا أنت فبإمكانك تصميم مطبخك بالطريقة الملائمة لتحقيق هذه الفكرة. وهكذا يكون لديك شيء يميّزك عن الباقين.

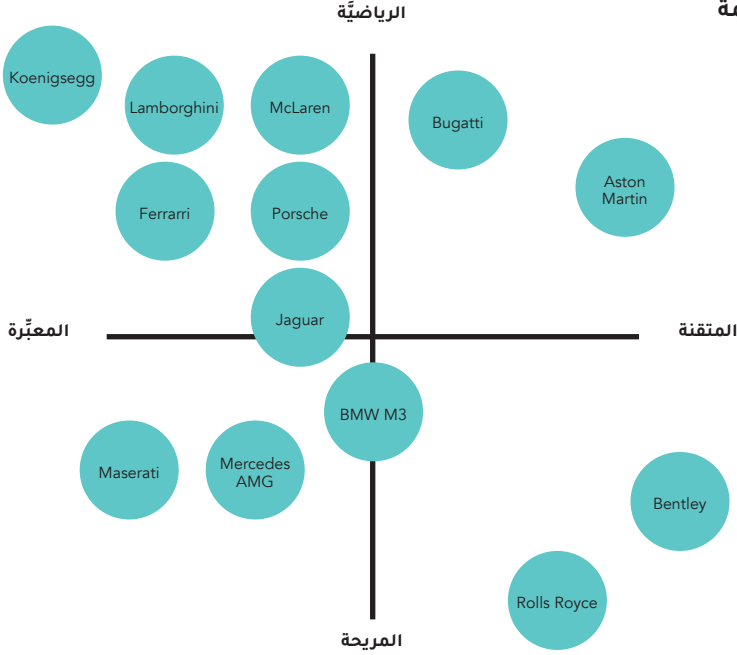
وماذا عن اسم المطعم؟ تقرّر تسميته "بيتزا يونايِتد" لأنّ ذلك يجسّد ما ستقدّمه. أمّا باقي القرارات فتندفّق من الاستراتيجيّة. هذا مجرد مثال لما يتمحور حوله النصف الثاني من الكتاب: تنفيذ الاستراتيجيّة.

## خريطة سوق مطاعم سييتاون



كثيراً ما يخيب أمل العملاء بالوعود الفارغة التي تقطعها المنشآت (وهذا شعور طبيعيٌّ لأنَّهم ببساطة بشر!). لذلك يجب أن تكون قادرًا على إثبات أيِّ عرض للعملاء، أي أن تعطيهم على الأقلَّ سببًا واحدًا لتصديقك. وفي حالة "بيتزا يونيتد" يمكنك إثبات ادِّعاءاتك بأنَّ مطعمك هو الخيار المثاليُّ للعائلات في العطلة بواسطة عرض البيتزا (مَن لا يحبُّ البيتزا؟)، وإمكانية تحديد خصائصها عبر جهاز آيباد، إضافةً إلى قيمة المطعم الترفيهية إذ يُسمح للأطفال بمشاهدة البيتزا التي طلبوها في أثناء صنعها.

## خريطة سوق السيّارات الفخمة



إذا أخلفت وعودك  
فلن يرحمك  
العملاء في هذه  
الأيّام بمراجعاتهم  
وتقييماتهم على  
المواقع الإلكترونيّة  
ووسائل التواصل  
الاجتماعيّ.

أمّا إذا أخلفت وعودك فلن يرحمك العملاء  
في هذه الأيّام بمراجعاتهم وتقييماتهم على  
المواقع الإلكترونيّة ووسائل التواصل الاجتماعيّ. فهذا أسوأ ما  
يمكن أن تفعله لمنشأتك الآن. وفي بعض البلدان، يُعدُّ  
ذلك مخالفاً للقانون.

لا داعي لتقدّم دائماً إثباتات منطقيّة أو عقلائيّة  
ليؤمن العملاء بك، لأنّ العملاء بشر، والبشر لا يفكّرون  
دائماً بعقلائيّة. مثلاً، قد تصدّق أنّ ديفيد بيكهام يستخدم  
مستحضراً معيّنًا بعد الحلاقة، ما يعطيك سببًا لاختيار هذا

المستحضر، مع أنّك تعرف في صميم قلبك أنّه يستخدم هذه العلامة لأنّها دفعت إليه على الأرجح المبلغ الأضخم ليسوّق لها.

إعادة تموضع "لوكوزيد" (Lucozade) على مرّ السنين



## إعادة تموضع العلامة

يُعرّف نقل العلامة من سوق إلى أخرى أو من عميل مستهدف إلى آخر بإعادة موضعتها. وتقرّر علامات كثيرة فعل ذلك عندما تستقرّ مبيعاتها وتحتاج إلى البحث عن طرق للنموّ.

ومشروب "لوكوزيد" في المملكة المتحدة هو أحد الأمثلة الكلاسيكية عن الانتقال إلى سوق جديدة، ففي خمسينيات القرن الماضي وستينياته، حُسِبَ مشروبًا مكربنًا من الغلوكوز يتناوله المريض ليتعافى. وكان شعار العلامة هو "لوكوزيد يساعد على التعافي". أمّا في الثمانينيات فقررت الشركة الانتقال من سوق المرض إلى سوق المرطبات والرياضة، وصوّرت إعلانًا تجاريًا يروّج فيه اللاعب العشاري ديالي طومسون هذا المشروب. وفي العقود القليلة الآتية، أنشأت الشركة فئة المشروبات الرياضية وأطلقت مجموعة كبيرة من المنتجات. وعام 2015 قفزت من سوق الرياضة إلى سوق الرفاهية العامة بحملة "ابحث عن تيارك الخاص".

### بيان تموضع علامتك

تختصر معظم الشركات عمل تموضع العلامة في بيان واضح يربط كل جوانب العمل بعضها ببعض.

ويمكن أن يكون بيان مطعم البيترا في سيتاون على الشكل الآتي:

"بيتزا يونابتد) هو مطعم بيتزا متميّز ومثالي للعائلات التي تقضي عطلتها مع الأطفال في سيتاون، لأنّ البيترا عالية الجودة ومطهّوة على الحطب، ولك حرّية تحديد خصائصها، ولدى أطفالك الفرصة لمشاهدة البيترا في أثناء طهيها والمشاركة في إعدادها. وهكذا يحصل كلُّ فرد على نكهة البيترا التي يفضّلها ويستمتع بصنعها في الوقت نفسه".

صحيح أنّ البيان ليس شاعريًا، لكنّه واضح كعين الشمس. فتموضع العلامة ليس ما تقوله لعملائك، بل للإدارة في منشأتك، لأنّ وضوح الاستراتيجية يساعد الإداريين على تقرير ما يجب فعله وما يجب عدم فعله. ومن المفيد أن يكون البيان قصيرًا سلسًا كي يتذكره المديرون دون مراجعته

كلّما احتاجوا إلى اتّخاذ قرار. وإذا استغنت الشركة عن وجوده أو أخفقت في التزامه، فسيُهدَر كثير من الوقت في النقاشات وتكرار العمل من جديد. لذلك فإنّ الاستراتيجيةّ الواضحة تجعل الشركات فعّالة.

---

**الاستراتيجيةّات  
الواضحة تجعل  
الشركات فعّالة.**

قد يبدو ذلك تحصيل حاصل، لكنّي أدهش من عدد الشركات الصغيرة التي أتواصل معها (وبعض الشركات الكبيرة أيضًا) وهي لا تتّبع هذا المنطق الأساسيّ، سواء كانت تعرف أم لا بأمر تموضّع العلامة. يبدو أنّ الحسّ المنطقيّ ما عاد شائعًا كما يجب.

## ”إير بي. أن. بي“ (Airbnb)

لكلِّ مَنْ يرغب في التمتُّع بتجارب سفر رائعة، ما عليه سوى زيارة موقع ”إير بي. أن. بي“ ليتواصل مع المضيفين في المنطقة التي يودُّ الذهاب إليها ويؤمِّن إقامة لديهم تمكِّنه من العيش مثل السكَّان المحليِّين.

## ”أيكيا“ (IKEA)

لكلِّ مَنْ يهيمُّه أمر منزله، ”أيكيا“ شركة تصنِّع وتبيع بالتجزئة مجموعة واسعة من أثاث المنزل العمليَّة جميلة التصميم وبأسعار منخفضة جدًّا، ليتمكن أكبر عدد ممكن من الناس من تحمُّل تكلفتها.

## ”ميل تشيمب“ (Mailchimp)

لجميع الشركات الصغيرة التي لديها عملاء حول العالم، ”ميل تشيمب“ منصَّة تسويق شاملة تمكِّن العملاء من بدء شركاتهم وتنميتها بمساعدة تقنياتنا الذكيَّة للتسويق والدعم الحاصل على الجوائز وإنشاء المحتوى الملهم.

## ”شانيل“ (Chanel)

لأصحاب المكانة المرموقة وذوي الذوق الرفيع والراقي، تبتكر ”شانيل“ منتجات فاخرة تمكِّن مستخدميها من إظهار خبراتهم، بفضل تفانيها في ابتكار المنتجات الاستثنائيَّة والفاخرة بأعلى مستوى من الحرَفيَّة.