

# فجوة الع

# لامة

مارتي نوميير

ترجمة: م. ديمة إياسو

مراجعة: هديل سيد أحمد

كثيرون يتحدّثون بشأنه، لكنّ قليلون هم من يفهمونه، وأقلُّهم  
من يُتقنون إدارته. وعلى الرغم من هذا، فإنّ كلّ الناس يريدونه.  
فماذا يكون؟

إنّهُ بناء العلامة، الذي يرى بعض الناس أنّه الأداة الأقوى في  
مجال الأعمال منذ ابتكار جداول البيانات (Spreadsheet).  
لقد ارتأيتُ في هذا الكتاب أن نبحثَ في موضوع العلامة  
بصورته العامّة، من الأعلى بعين الطائر: ما تعنيه العلامة (وما لا  
تعنيه)، لماذا هي فعّالة (أو لماذا هي ليست كذلك)، والأهمُّ هو  
طريقة جسّر الفجوة ما بين المنطق الواقعيّ والخيال الكامن في  
سحرِ بناء قيمة مستدامةٍ منافسة.

وفي حين أنّ معظم الكتب عن بناء العلامة تضربُ أمثلةً  
قد تكون مُرهقة ودراسات لتأكيد نظريّتهم، قرّرتُ السّير في  
الاتّجاه المعاكس. فبتقديم الحدّ الأدنى الضروريّ من المعلومات،  
وباستخدام الاختزال والرسوم الإيضاحيّة والبيانيّة والملخصات،  
أرجو أن أتمكّن من وّضْع الأفكار الكُبرى في بناء العلامات في  
صورةٍ مركّزة.

إنّ وقتك ثمين، لذا فإنّ هدفي الأوّل هو أن أضع بين يديك  
كتابًا تقرّأه وأنت مسافرٌ في رحلةٍ قصيرة. أمّا هدفي الثاني فهو أن  
أمنحك مبادئ فعّالة تظلُّ برفقتك في طوَال مسيرتك المهنيّة.

مارتي نوميير

تمهيد



## المقدمة

- 1 ما لا يعنيه مصطلح العلامة؟
- 8 لماذا أصبحت العلامة موضوعًا مهمًا بصورة فجائية؟
- 10 نحن نثق بفيريساين (Verisign)
- 12 ما قيمة علامتك؟
- 14 العلامات حقيقة من حقائق الحياة
- 15 فجوة العلامة
- 18 التعريف بالعلامة الساصرة
- 31 ثلاثة أسئلة صغيرة
- 34 إنها مختلفة...تعجبي
- 38 تطوّر التسويق
- 40 العولمة والقبليّة
- 44 ركّز...ركّز...ركّز
- 46 هل تزرع علامتك أم تحصدها؟
- 51 نحتاج إلى قرية حتى نبني علامة
- 54 أشكال التعاون الجديدة
- 62 أحسنت "هوليوود" صنعًا
- 68 قوّة النماذج الأوليّة
- 73 لحظة اختبار النظرية على أرض الواقع
- 76 حين يسير الجميع جهة اليمين...تعرّج نحو اليسار
- 80 علامة أم اسم بلا معنى؟
- 82 تلك الأسماء الجديدة الجنويّة
- 87 الأيقونات والشخصيات التعبيريّة
- 90 السرُّ كلّهُ في التغليف
- 96 هل يبدو الموقع الإلكترونيّ بديتًا في هذا الفستان؟
- 101 نموذج التواصل الجديد
- 105 الناس مختلفون
- 106 كلمة "اختبار" ليست من ستة أحرف
- 110 أسطورة مجموعات النقاش المركّز
- 112 كيف نتجنّب انحراف البيانات؟
- 114 اختبار المبادلة
- 118 اختبار المفهوم
- 124 الاختبار الميدانيّ
- 126 عمّ نبحث؟
- 133 العلامة الحيّة
- 136 أنت تؤلّف كتابك كلّ يوم
- 138 العلامة بوصفها بوصلة
- 140 حماية العلامة
- 142 أين كلّ كبار مسؤولي العلامة؟
- 146 الحلقة المثمرة
- 148 الدروس المستفادة من الكتاب
- 158 قاموس العلامة

## المبدأ الأوّل: تمايز

## المبدأ الثاني: تعاون

## المبدأ الثالث: ابتكُر

## المبدأ الرابع: تحقّق

## المبدأ الخامس: اصقل

## ما لا يعنيه مصطلح العلامة؟

فلنبداً من جديدٍ على صفحة بيضاء. إذا محوْنَا بعض الأفكار الخاطئة من أذهاننا عن مصطلح العلامة، فسيفتحُ هذا مجالاً أوسعَ لاستقبال مزيدٍ من الحقائق السليمة عن هذا المصطلح. هل أنت مستعدُّ؟

أولاً: ليستِ العلامة شعاراً؛ فكلمة "شعار" اختصارٌ لعبارة "شعار نصِّي"، وهي مصطلح تصميميُّ يُشير إلى شعارٍ تجاريٍّ مستوحى من كلمة ذاتِ أحرفٍ مخصَّصة (إذ إنَّ كلمة "لوغوس" [Logos] في اليونانيَّة تعني "كلمة"). وقد انتشر مصطلح "شعار" بين الناس لأنَّ وقعه جميل على الأذن، ولكنَّ المقصود به حقاً هو الشعار التجاريّ، سواء كان هذا الشعار رسماً أم رمزاً أم شعاراً حروفيّاً أم شعاراً مصوراً أم وسيلة جرافيكيَّة أخرى، إذ تستخدم "آي. بي. أم" (IBM) مثلاً شعاراً حروفيّاً، في حين تستخدم "نايكي" (Nike) رمزاً. وكلتاهما علامتان تجاريَّتان، ولكنَّ ليستُ أيُّ منهما شعاراً. هل هذا واضح؟ ما يهمُّ هنا حقاً هو أنَّ الشعار، أو أيّ نوع آخر من العلامات، ليس العلامة نفسها، بل هو مجرد رمزٍ إليها. ثانياً: ليستِ العلامة نظاماً لهويَّة المنشأة، إذ إنَّ نظام الهويَّة مفهومٌ يعود إلى القرن العشرين، مفاده الرقابة على استخدام العلامات وعناصر المظهر التجاريّ في منشورات المنشأة، مثل الإعلانات والمطبوعات والمركبات واللافتات وغيرها. وقد كانت الطباعة الحجرية هي تكنولوجيا التواصل السائدة منذ خمسين

المقدِّمة

عامًا، وقد صُمِّم دليل الهُوِيَّة بحيث يتوافق مع المقاسات والألوان والمسافات والتراكيب المستخدمة في الصفحات المطبوعة. وما تزال الحاجة اليوم قائمةً إلى دليل الهُوِيَّة والاتِّساق البصريّ الذي توفِّره، لكنَّ الاتِّساق وحده لا يولِّد علامةً.

أخيرًا: العلامة ليست منتجًا. عادةً ما يتحدَّث المختصُّون في التسويق بشأن إدارة علاماتهم، ولكنَّ ما يُعْنُونه حقًّا هو إدارة منتجاتهم أو المبيعات أو التوزيع أو الجودة. فإدارة علامة ليست ملموسةً بالقدر ذاته، كأنَّها هالةٌ أو طبقةٌ غير مرئيةٍ من المعاني التي تحيط بالمنتج.

ماذا يعني مصطلح "العلامة" بالضبط إذًا؟

العلامة هي الشعور الداخليُّ لدى الشخص حيال منتجٍ أو خدمةٍ أو شركة. إنَّه شعور داخليٌّ لأنَّنا جميعًا كائناتٌ عاطفيَّةٌ ونتبع شعورنا، رغم جهودنا الحثيثة لنكون منطقيِّين. إنَّه شعورٌ داخليٌّ لدى الشخص؛ لأنَّ الأفراد هم من يحدِّدون ماهيَّة العلامة في نهاية المطاف، لا الشركات أو الأسواق أو الجمهور العام؛ فكلُّ شخصٍ يكوِّن نسخته الخاصَّة منها. ورغم أنَّ الشركات لا تستطيع

السيطرة على هذه العمليَّة، فإنَّها تستطيع التأثير فيها ببيان

الصفات التي تجعل هذا المنتج مختلفًا عن غيره. وحين يصل

عددٌ كافٍ من الأفراد إلى الشعور الداخليِّ ذاته، يمكننا القول إنَّ

الشركة أصبحت لها علامة. وبكلماتٍ أخرى، ليست العلامة ما

تقوله أنت عن ماهيَّتها، بل هي ما يقوله الآخرون عنها. العلامة هي نوع من المثاليَّات الأفلاطونيَّة، أي أنَّها مفهومٌ مشترك بين أفراد المجتمع لتحديد ماهيَّة فئةٍ محدَّدةٍ من الأشياء. وإذا طبَّقنا المثل الذي ضربه أفلاطون فإنَّنا كلَّما سمعنا كلمة "حصان" تخيلنا مخلوقًا مهيبًا بأربع أرجلٍ وذيلٍ طويلٍ وشعرٍ يتدلَّى على رقبةٍ بارزةٍ العضلات، وانطباعًا بالقوَّة والهيبة، وفكرةٌ أنَّنا نستطيع امتطائه مسافاتٍ طويلة. وقد تختلف الخيول بعضها عن بعض، لكنَّنا نظلُّ نلاحظُ المشترك ما بينها من "خصائص الخيل". وبالعكس، فإنَّنا عندما نجمع الأجزاء التي تكوِّن الحصان، يكون مجموعها مميِّزًا بما فيه الكفاية لجعلنا نعلم أنَّه حصان، وليس بقرةً أو دراجة.

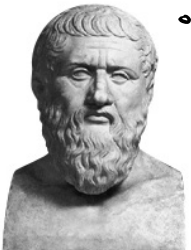
فالعلامة شأنها شأن حصان أفلاطون، تُعدُّ فهمًا تقريبيًّا-

وجلبيًّا في آنٍ معًا- لمنتجٍ أو خدمةٍ أو شركة. ولا نحتاج، حتَّى

نقارن العلامة بمنافسيها، سوى إلى معرفة ما يميِّزها. فإدارة

العلامة هي إدارة الاختلافات، لا كما تبدو على أوراق البيانات،

بل كما تبدو في أذهان الناس.





في السوق 1349 آلة تصوير،  
كيفية تقرر أيها ستشتري؟

## لماذا أصبحت العلامة موضوعًا مهمًا بصورةً فجائيةً؟

تعود فكرة العلامة إلى 5000 عام على أقل تقدير. فلماذا تلقى مثل هذا الرّواج الآن؟ لأنّ انتقال مجتمعنا من اقتصاد الإنتاج الضخم إلى اقتصاد التخصيص الدقيق (Mass Customization) أدّى إلى تضاعف عدد خيارات الشراء المتاحة أمامنا. وأصبحنا في وفرةٍ من المعلومات وضيقٍ في الوقت، فلم يُعد أسلوبنا القديم في تقييم المنتجات - مقارنة الميزات والفوائد - يفي بالغرض. وتفاقم الوضع بفعل المنافسين الذين راحوا ينسخون ميزات بعضهم بعضًا حالَ ظهورها، إضافةً إلى التقدّم في عمليّات التصنيع، وهو ما جعلَ قضايا الجودة قضايا صوريّة.

أمّا اليوم فإنّنا نحدّد خياراتنا بناءً على الصفات الرمزيّة، مثل شكل المنتج، ومكان بيعه، وصفة الأشخاص الذين يشترونه، و"العشيرة" التي سأنضمُّ إليها إذا اشتريته، وما يقوله الآخرون عنه، وأخيرًا مَنْ يصنعه، لأنّني إذا كنتُ أستطيعُ الثقة بالصانع، فسأستطيع شراء المنتج دون قلق. وبدلَ تقييم ميزاتهِ وفوائده، تحدّد درجة الثقة التي أشعر بها تجاهَ المنتج ما إذا كنتُ سأشتري هذا المنتج أم ذاك.

## نحن نثق بغيريساين (Verisign)

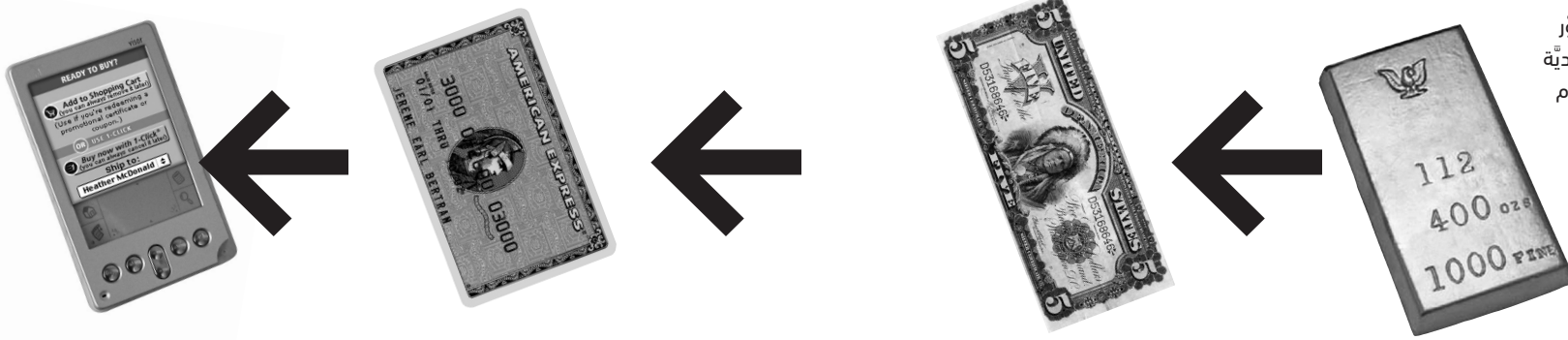
نجد في تاريخ العملة الأميركية دليلاً جيّداً على أهميّة الثقة بالنسبة إلى العلامة. بعد حرب الاستقلال، انخفضت قيمة النقود الورقيّة أربعين ضعفاً عن قيمتها السابقة، وكان الذهب والفضّة العملتين الوحيدتين اللتين وثقّ الناس بهما. وقد مضى نحو مئة عام قبل أن يتقبّل الناس شهاداتِ الفضة بوصفها بديلاً عن المعدن النفيس رغم أنّ الأوراق النقدية الجديدة كانت مدعومةً باحتياطيات معدنيّة. كما استغرق الأمر مئة عام أخرى قبل أن نتقبّل الأوراق النقدية للاحتياطيّ الفيدراليّ بوصفها بديلاً عن شهادات الفضة. ولم تحظ هذه الأوراق النقدية بالدعم القائم على الاحتياطيات بتاتاً، بل بدعم الثقة المطلقة في العلامة التي تُدعى أميركا. لقد تعلّمنا الآن أن نثق بنظام بطاقات الائتمان في نسبة

كبيرة من معاملتنا، فهل سنكون مستعدّين قريباً لقبول العملة الرقمية الدولية بوصفها محسّنة من بطاقات الائتمان؟ بالتأكيد، إذا كان في وسعنا الوثوق بها.

يُعَدُّ توليد الثقة هدفاً أساسياً في تصميم العلامة. فلم تكن رسوم الورود المعقّدة والصور دقيقة التفاصيل المستخدمة في تصميم شهادة الفضة شيئاً من قبيل الصدفة، بل كانت محاولات متعمّدة لتشجيع الثقة بما كان يحمل دلالة أكثر من كونه مجرد رمزٍ إلى المال.

ومفهوم الثقة على القدر ذاته من الأهميّة عند الحديث بشأن استخدام العملة - سواء كانت معدنيّة أم ورقية أم بلاستيكية أم رقمية - للحصول على سلع وخدمات. فالثقة هي السبيل الأقصر إلى تنفيذ قرار الشراء، والأساس المتين لبناء العلامة العصرية.

يعكس تطوّر  
العُملة النقدية  
تطوّر مفهوم  
الثقة.



## ما قيمة علامتك؟

هل يمكنك وضع قيمة بالدولار لعلامة منشأتك؟ يمكنك بالتأكيد المحاولة، وقد ترى في بعض المنشآت أن المبالغ المقدرة خيالية. وتنشر شركة "إنتربراند" (Interbrand) الاستشارية للعلامات قائمة بأفضل 100 علامة عالمية بصورة روتينية. الشركة الرائدة اليوم هي شركة "كوكا كولا" (Coca-Cola) بعلامة تبلغ قيمتها نحو سبعين مليار دولار، وهو ما يمثل أكثر من 60% من قيمتها السوقية. في منتصف القائمة، تقع "زيروكس" (xerox) بعلامة تبلغ قيمتها ستة مليارات دولار، وهي نسبة ضخمة تبلغ 93% من قيمتها السوقية. إذا كانت قيمة العلامة للمنشأة تمثل جزءاً كبيراً من أصولها،

فلم لا ندرجها في الميزانية العمومية؟ هذا سؤال وجيه. ومع أن الشركات تفكر ملياً في إدراجها، فإنها أصلاً تستخدم قيم العلامات بوصفها أدوات لتأمين التمويل، وتحديد أسعار صفقات الترخيص، وتقييم عمليات الاندماج والاستحواذ، وتقييم الأضرار في النزاعات القضائية، وتبرير أسعار أسهمها.

يوجد قول مأثور قديم في مجال الأعمال مفاده: "ما يمكن قياسه يمكن إنجازه". ونظرًا إلى أن العلامات أصبحت أكثر قابلية للقياس، فإن الشركات تركز اليوم على أساليب زيادة قيمتها. ومن هذه الأساليب اتباع مثل العملة: استخدام التصميم لتشجيع الثقة.



القيمة السوقية مع قيمة  
العلامة: 120 مليار دولار

القيمة السوقية دون قيمة  
العلامة: 50 مليار دولار



## العلامات حقيقة من حقائق الحياة

حتى الآن، كانت التقييمات المدهشة على قائمة "إنتربراند" (Intebrand) بالصدفة بقدر ما كانت بالتصميم. ففي حين تمثّل الأرقام دون شك استثماراً هائلاً في الوقت والجهد والمال والدراسة، فهي غالباً ظاهرة مرافقة لاهتمام أكبر بالمبيعات والخدمة والجودة والتسويق وأمورٍ عدّة أخرى تشغل المنشآت. بالنسبة إلى معظمنا، تتكوّن العلامة في أثناء قيامنا بشيءٍ آخر. ولكن ماذا لو استطعت فصل الجهد المبذول في العلامة عن تلك المساعي الأخرى؟ ماذا لو كان في وسعك دراستها وقياسها وإدارتها والتأثير فيها، بدل تركها تتكوّن من تلقاء نفسها؟ هذا بالضبط ما تحاول الشركات فعله اليوم. فالشركات تعيّن مديريين للعلامات، يتولّون بناء أقسام العلامة، التي يشغلها خبراء العلامات الاستراتيجييون، مسلّحين ببحوث العلامة، غير أنّهم سرعان ما يكتشفون أنّ الاستراتيجية وحدها لا تكفي لبناء العلامة ما لم تكن مصحوبةً بالإبداع. وهذا ما يقودنا إلى الفرضية الأساسية في هذا الكتاب.

## فجوة العلامة

في معظم الشركات هُوّة عميقة مترامية الأطراف تفصل ما بين الاستراتيجية والإبداع. على حافتها يقف الخبراء الاستراتيجييون ومسؤولو التسويق الذين يفضلون استخدام الجانب الأيسر من أدمغتهم (الجانب المسؤول عن التحليل والمنطق والتسلسل والمعلومات الملموسة والأرقام والكلام). وعلى الحافة المقابلة يقف المصمّمون والمبدعون الذين يفضلون استخدام الجانب الأيمن (الجانب المسؤول عن الحدس والعواطف والمساحات والبصر والنشاطات البدنية).

ويجهل الجانب الأيسر في الدماغ لسوء الحظ أحياناً ما يفعله الجانب الأيمن. وحيث نجد خلافاً بين الاستراتيجية والإبداع - بين المنطق والسحر - نجد فجوةً في العلامة، قد تتسبّب في فشل استراتيجية رائعة في أشدّ أوقات الحاجة إليها، في نقطة الاتصال مع الزبون، أو يمكن أن تؤدي إلى فشل مبادرة إبداعية جريئة قبل انطلاقها، والعودة إلى مرحلة التخطيط.

يمكن أن تفصل الفجوة ما بين الاستراتيجية والإبداع المنشأة عن عملائها تماماً حتى ينقطع فيها أيّ اتصالٍ يُذكر. ومن وجهة نظر الزبون، قد يكون الأمر أشبه بمحاولة الاستماع إلى راديو باستخدام مكبّرات صوتٍ غير متوافقة: الإشارة قوية لكنّ الأصوات غير مفهومة.



هل يعرف الجانب الأيمن من الدماغ ما يفعله الجانب الأيسر؟



## تعريف العلامة الساحرة

للنظر إلى فجوة العلامة طريقتان: (1) تقيّم حاجزًا طبيعيًا في وجه التواصل. (2) تقيّم حاجزًا طبيعيًا أمام المنافسة. تتمتع الشركات التي تتعلم كيف تردم هذه الفجوة بميزة هائلة عن الشركات التي تعجز عن ذلك. عندما يأتي الاتصال من العلامة سليماً - واضحاً قوياً - فإنه ينتقل مباشرة إلى أدمغة الناس دون تشويه أو ضوضاء أو الحاجة إلى التفكير ملياً في الأمر. إنه يقلص "المسافة النفسية" ما بين المنشآت والجهات المتلقية لها بحيث يتسنى البدء بتطوير العلاقة بينهم. هذه الرسائل العابرة للفجوات والتي تقلص المسافة هي اللبنة الأساسية لعلامة ساحرة.

يمكنك تحديد العلامات التجارية التي تتمتع بشخصية ساحرة؛ لأنها موضوع دائم الحضور في الحوارات الثقافية. وقد أصبحت علامات تجارية مثل "كوكا كولا" و"أبل" (Apple) و"نايكي" و"آي. بي. أم" (IBM) و"فيرجين" (Virgin) و"إيكيا" (IKEA) و"بي. أم. دبليو" (BMW) و"ديزني" (Disney) و"غوغل" (Google) و"سيسكو" (Cisco) أيقوناتٍ عصريةٍ لأنها تمثل أموراً يريدونها الناس، مثل الفرحة والذكاء والقوة والنجاح والراحة والأناقة والحبّ الأمومي والخيال. ويمكن أن تكون العلامات الصغيرة ساحرةً أيضاً، إذ تمارس شركات مثل "جون دير" (John Deere) و"فايكنغ" (Viking) و"بالم" (Palm) و"تابروير" (Tupperware) و"ترين" (Trane) تأثيراً مغناطيسياً في جمهورها.

يمكن تعريف العلامة الساحرة بأنها أي منتج أو خدمة أو منشأة يعتقد الناس أنه لا بديل عنها. ليس من المستغرب أن العلامات الساحرة غالباً ما تحتلّ الموضع المهيمن في فئاتها، بحصة سوقية تبلغ 50% فما فوق. كما أنها تميل أيضاً إلى الحصول على أعلى علاوات سعرية، تصل إلى 40% أكثر من المنتجات أو الخدمات التي لا تحمل علامةً محدّدة. والأهم أن العلامات الساحرة أقل عرضةً للوقوع ضحيةً للتسليع (Commoditization). من بين السمات المميزة للعلامة الساحرة الموقف التنافسي الواضح، والشعور بالاستقامة، والتزام الجماليات. لماذا الجماليات؟ لأنها لغة الشعور، وفي مجتمع غني بالمعلومات وفقر بالوقت، يقدر الناس الشعور أكثر من المعلومات. التفاصيل الجمالية مؤثرة جداً بحيث يمكنها تحويل سلعة إلى منتجٍ ممتاز. وإن كنتم لا تصدقون هذا، فتأملوا "مورتون" (Morton). إن ملح الطعام العادي هو السلعة النهائية، ما لم تكن على العبوة فتاة صغيرة.

لا توجد منتجات مملّة، بل هنالك علامات مملّة. يمكن أن تصبح أيّة علامة، مدعومة بما يكفي من الشجاعة والخيال، علامةً جذابة. لكنّ عليك أولاً إتقان المبادئ الخمسة للعلامة. ←



## ثلاثة أسئلة صغيرة

إن كنت تريد أن يسود الصمت المطبق اجتماعًا تسويقيًا رفيع المستوى، فما عليك سوى أن تفعل ما يفعله مستشار العلامات غريغ غالي (Greg Galle) من مؤسّسة "كريتف كابتال" (Creative Capital): اطلب إجابات واضحة عن ثلاثة أسئلة:

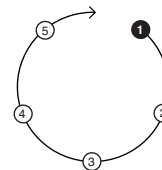
(1) من أنتم؟

(2) ماذا تقدّمون؟

(3) ما أهميّة ذلك؟

السؤال الأول، بدايةً، سؤال سهل لمعظم الشركات. "نحن شركة "غلوبال غروميتس" (Global Grommets)، مزودّ متعدد الجنسيّات لحلقات التثبيت". والسؤال الثاني أصعب قليلًا. "نحن نصنع حلقات التثبيت. لا، بل نصنع أكثر من الحلقات، فلدينا مجموعة كاملة من الأدوات أيضًا". لكنّ السؤال الثالث (ما أهميّة ذلك؟) قد يكون صعبًا. "إنه أمر مهمّ لأننا نصنع الحلقات الجيدة حقًا، والأدوات" (بالتأكيد، لكنّ الجميع يقول الكلام ذاته). "لأننا نبيع أوسع تشكيلة من الحلقات والأدوات" (صحيح، لكنني أحتاج إلى نوع واحد من الحلقات فحسب، وأنا أشتريه بالفعل من مكان آخر). "لأنّ لدينا أفضل العمّال" (حقًا؟ أثبت ذلك). ما لم تكن إجاباتك عن الأسئلة الثلاثة كلّها مُفنعة، أي أن يراها الزبائن لا تقاوم، فلن تكون لديك علامة. أمّا إن كانت إجاباتك مقنعة بالفعل فهذا رائع. تستطيع تخطّي هذا الفصل.

المبدأ الأوّل: تمايز



أما زلتَ تقرأ؟ هذا ما ظننته. معظمُ الشركات نادرًا ما تعاني في الإجابة عن السؤال الأوَّل، وتعاني قليلًا في الإجابة عن السؤال الثاني، وتصعب عليها الإجابة عن السؤال الأخير. وتوفّر هذه الأسئلة مجتمعةً اختبارًا جوهريًا لما يجعلك مميّزًا، وما يمنح شركتك علةً وجودها.

وخير مثلٍ على شركةٍ عرفت هذا شركة “جون دير”، “نحن شركة «جون دير»، نصنع الجرّارات والمعدّات الزراعيّة. هذا مهمٌّ لأنّ أجيالًا من المزارعين وثقوا بمعدّاتنا، وشعارهم التجاريُّ هو رسمٌ لغزال يقفز، وشعارهم النصّيُّ “لا شيءٌ يجري مثل “دير”“. ما دام أصحاب العلامة قادرين على الاستمرار بهذه البساطة، فإنّ علامتهم ستظلُّ تجري. أمّا إذا بدأوا بإضافة كثيرٍ من المنتجات والخدمات غير ذات الصلة بخطّ الإنتاج، فسوف يعكّر هذا صفو رسالتهم، وستتعرّض علامتهم. لنفترض مثلاً أنّهم قرّروا تنويع استثماراتهم بإضافة الرعاية الصحيّة والعقارات والأسمدة إلى المزيج، فكيف سيميّزون علامتهم عن غيرها بعد ذلك؟ “نحن شركة “جون دير”. أنت تعرفنا بصناعة الجرّارات، لكننا نفعل أكثر من ذلك بكثير. وهذا مهمٌّ لأنّك تستطيع أن تأتي إلينا لتحصلَ على كثير من الأشياء” (مهم، أعتقد أنّني سأشتري جرّار كوبوتا).

شركة “كلوروكس” (Clorox) تفهم معنى التمايُز. فعندما

اشترت شركة “كلوروكس” اسمَ تنبيلة الرانش “هدين فالي” (Hidden valley) كان حدسٌ موظفي التسويق صائبًا بعدم إضافته إلى خطِّ إنتاجهم وإعادة تسميته إلى “كلوروكس هيدين فالي”. وفي الواقع، لم يظهر اسمُ “كلوروكس” قطُّ على أيِّ من عبوّات هدين فالي أو الإعلانات أو الموادّ التسويقية الأخرى. وعلى الرغم من ذلك، فسيدهشك عدد الشركات التي خالفت المنطق ودفعت الثمن. ما الدرس؟ حافظ على النقاء والاختلاف.

أيرغب أصدكم في  
تنبيلة؟

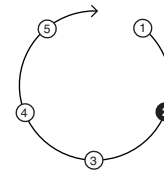


## نحتاج إلى قرية حتى نبني علامة

تقول جاين جايكوبس (Jane Jacobs) في كتابها "طبيعة الاقتصادات" (The Nature Of The Economics) إنَّ تطوُّر الاقتصاد ليس فقط في التوسُّع، بل في التمايز الناشئ عن العموميَّة، وهو أشبه بالنموِّ الجينيِّ أو التطوُّريِّ في الطبيعة. وعلاوةً على ذلك، فإنَّ التمايز يعتمد على النموِّ المشترك، فلا كائنٌ طبيعيًّا كان أم اقتصاديًّا يتطوَّر بمعزلٍ عن غيره.

ولا تنمو العلامات في عزلةٍ عمَّا حولها أيضًا، فهي تنتج عن تفاعل آلاف الأشخاص على امتدادٍ مدَّةٍ زمنيَّةٍ طويلة. وبناء العلامة لا يقتصر على عمل الرؤساء التنفيذيين ومسؤولي التسويق الذين يديرون العلامة، بل يتعدَّاه أيضًا إلى قائمةٍ دائمة التغيير من المستشارين الاستراتيجيين، وشركات التصميم، ووكالات الإعلان، وشركات البحوث، وشركات العلاقات العامَّة، والمصمِّمين الصناعيين، ومصممي البيئة، وهلمَّ جرًّا. كما يتطلَّب بناء العلامة إسهامات قيِّمة يقدمها الموظفون والموردون والموزعون والشركاء وحملة الأسهم والزبائن، أي أنَّ الأمر يتطلَّب مجتمعًا كاملًا لبناء العلامة. لذا فنحن نحتاج إلى قرية حتى نبني علامة.

المبدأ الثاني: تعاوُن



بناء علامةٍ أشبه  
بتشييد مبنى عملاق.  
إنه جهدٌ تعاونيٌّ،



إنَّ بناء علامةٍ اليوم أشبه ببناء كاتدرائيَّةٍ في عصر النهضة.

وكان بناء مثل هذا الصرح الكبير يتطلَّب مئات الحرفيِّين لعشرات السنين، وربَّما إلى أجيالٍ إلى أن يكتمل البناء. وكان كلُّ حرفيٍّ فيهم يضيف لمسته هو إلى المشروع - تَقْس أو نافذة أو لوحة جدارية أو قبة - مع الانتباه الدائم إلى الأثر الإجماليِّ. وكما هي الحال في الكاتدرائيَّات القديمة، فإنَّ علاماتٍ كثيرةً اليوم كبيرةٌ جدًّا وشديدة التعقيد يصعب على شخصٍ واحدٍ أو قسمٍ واحدٍ إدارتها. فذلك يقتضي عمل فرقٍ من المختصِّين، ومشاركة الأفكار، وتنسيق الجهود في شبكةٍ إبداعيةٍ.

ويؤكِّد خبير الإدارة بيتر دراكر أنَّ أهمَّ تحوُّلٍ في الأعمال

اليوم هو من "الملكيَّة" إلى "الشراكة"، ومن "المهامَّ الفردية"

إلى "التعاون". كما يقول إنَّ الشركة الناجحة ليست الشركة

التي توظِّف أكبر عددٍ من العقول، بل التي توظِّف أكبر عددٍ من

العقول التي تعمل بانسجام. ويتعامل مديرو العلامات وشركات

التواصل مع هذا التحديِّ الجديد وَّفَق مجموعةٍ من الأساليب

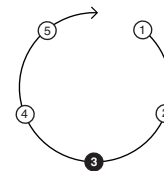
المثيرة للاهتمام.

## لحظة اختبار النظرية على أرض الواقع

إنَّ اجتماع الاستراتيجيّة الناجحة بالتنفيذ الفاشل أشبه بسيّارة  
"فيراري" (FERRARI) بإطارات مُلسٍ. تبدو المواصفات رائعة،  
لكنّها ستقدّم أداءً مزرياً على الطريق. وهذه هي حال ما يزيد  
على نصف أساليب تواصل العلامات التي تشهدها الأسواق اليوم.  
ولستُ أفرضُ عليك هذه المعلومة حقيقةً مسلّمة، فما عليك  
سوى أن تحمل في يدك أحدِ أعدادِ مجلّتك المفضّلة وتتصفّح  
الإعلانات فيها. كم إعلاناً منها حرّك مشاعرك؟ وهل ستتذكّر  
أيّاً منها غداً؟ إن لم تتذكّر شيئاً فاللوم يقع على التنفيذ لا  
الاستراتيجيّة؛ فالتنفيذ (اقرأ فقرة "الإبداع") هو العنصر الأصعب  
من ناحية التحكم بين عناصر بناء العلامة، فالزبائن يشعل  
شغفهم بالعلامة بالسحر لا المنطق.

وتعود جذور شكّنا في الإبداع إلى أيّام عصر التنوير، حين  
اكتشفنا روعة قوّة التفكير العقلانيّ. وقد ساد هذا التيّار حتّى إنَّ  
التفكير العقلانيّ بات التفكير الوحيد المستخدم، أو التفكير الوحيد  
الذي نثق به على الأقلّ. ومع أنّنا نحترم على الدوام التفكير  
العقلانيّ، فقليلاً ما نعمل الأمور بدافع المنطق. ويعتمد أسلوبنا  
المفضّل في التفكير غالباً على المهارات "غير المنطقيّة" من حدسٍ  
وبصيرة، وهو ما يفسّر فشل الحُجج المنطقيّة في إقناع أيّ شخصٍ  
بحقيقةٍ مهمّة، إلّا نادراً.

المبدأ الثالث: ابتكر







ومع أنّ بنجامين فرنكلين كان من أبناء عصر التنوير، فقد أبدى حدساً وبصيرةً كبيرين حين قال: "إن كنت تحاول أن تُنقع أحداً، فحدّثه بشأن اهتماماته لا بشأن المنطق".

يتطلّب الابتكار وجود الإبداع، ويصيب الإبداع كثيرين من رجال الأعمال بعدم الراحة، إذ إنّ كلّ جديدٍ بطبيعته، غيرُ مجرّبٍ، لذا فهو غير آمن. ومع ذلك، فإنّك إذا سألت الرؤساء التنفيذيين عن خيرِ مكانٍ للبحث عن أطولِ الميزات التنافسيّة عمراً، فستكون إجابتهم الإبداع؛ لأنّ الحقيقة هي أنّ الابتكار قلب التصميم الناجح والشركة الناجحة، فهو يزيد قوّة الدافع في المنشأة، كما يخفّض التكاليف الناجمة عن ضعف الكفاءة والتكرار والملل الذي يتسلل إلى عمل الشركة. ويمنح الشركة القدرة على الخروج باستجابات عمليّة غير اعتياديّة للمشكلات الحقيقيّة.

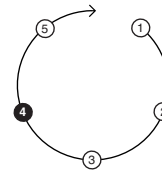
الابتكار هو ما يمنح العلامات  
الثبات في السوق.

## النموذج الجديد للتواصل

يضمُّ نموذج التواصل القياسي ثلاثة مكوّنات: المرسل، والرسالة، والمستقبل. المرسل (شركتك) يصوغ رسالةً (صفحةً إلكترونيّة، إعلانًا، كُتِيبًا، بريدًا مباشرًا... إلخ) ويرسلها إلى المستقبل (الجمهور المستهدف). وهكذا تكون عمليّة التواصل قد اكتملت.

ولا يراعي هذا النموذجُ أنّ التواصل على أرض الواقع هو حوار. أي أنّني أقول شيئًا فتقول أنت شيئًا بدورك. وقد تقول هذا الشيء في نفسك ولا تُبديه، كما يحدث حين تقرأ إعلانًا في مجلّة، لكنّ دماغك جزء لا يتجزأ من نظام التواصل، فتستجيب بشراء منتج من العلامة الواردة في الإعلان، أو تخزين المعلومة لتستخدمها مستقبلًا، أو تكتفي بقلب الصفحة. وفي نموذج التواصل القياسي لا يعلم المرسل - ويبدو أنّه لا يهتمّه - شكل الاستجابة الفعلية للمستقبل.

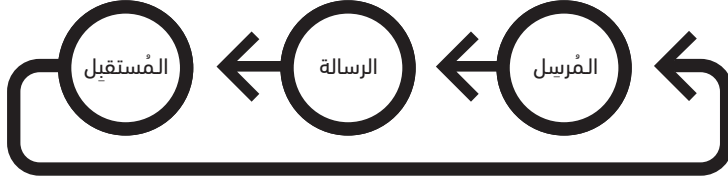
المبدأ الرابع: تحقّق



## النموذج القديم للتواصل



## النموذج الجديد للتواصل



النموذج القياسي هو أسلوب من الماضي، أمّا اليوم فلم نُعد نستطيع تحمّل تكلفة أن نغلق أعيننا ونرسل رسالة في الأثير ونرجو أن تصل إلى وجهتها المقصودة. فالشركات في حاجة إلى ملاحظات وآراء، وتحول الملاحظات والآراء التواصل إلى ما يُشبه عرضاً مسرحياً، لا مجلة جامدة. فإذا كُنّا نقدّم عرضاً فاشلاً على خشبة المسرح، فسنعلم من الجمهور. فالآراء مباشرة واضحة، ما يسمح لنا بإجراء التغييرات الملائمة قبل المسرحية المقبلة.

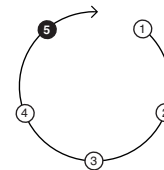
حين نلتمس آراء الزبائن نُضيف إلى نموذج التواصل عُنصرًا رابعًا؛ فالمُرسل يصوغ الرسالة ويرسلها نحو المستقبل، ولكن بدلًا من التوقّف عند هذه النقطة، تستمرُّ عملية التواصل عندما يردُّ المستقبل برسالة. ومع كلِّ دورة في حلقة الآراء والملاحظات هذه يصير التواصل أقوى وأعلى تركيزًا. ويمثّل النموذج الجديد مخططًا لثورة؛ فهو يحوّل التواصل التسويقيّ إلى رياضة تتضمن الاحتكاك، ويحوّل المشاهدين إلى لاعبين أساسيين فيها.

## العلامة الحيّة

الشركة في حقيقتها هي عمليّة مستمرّة وليست كيانًا. والشركات الناجحة هي الشركات التي تتكيّف دائمًا مع التغييرات في السوق والصناعة والاقتصاد والثقافة. وتسلكُ الشركات سلوكًا أشبه بسلوكِ الكائنات الحيّة منه بسلوكِ المنشآت، فتحوّل وتنمو وتنقسم وتجتمع وفق الحاجة. وخلافًا لنمط هويّة الشركات القديم الذي كان يُشيد بالتجانُس والاتّساق، يضحّي نمطُ العلامات الجديد بهاتين الصفتين لتحقيق الحيويّة والديناميّة.

ولكن ماذا عن الوصول إلى الكمال؟ إنّ الكمال لم يكن موجودًا يومًا. والتحكّم؟ دعك من هذا. وكما ينصح مستشار ريادة الأعمال غاي كاواساكي (Guy Kawasaki) عملاءه دومًا: "لا تقلق. كُن تافهًا". لذا اسمح للعلامة بأن تعيش حياتها وتنفس وترتكب الأخطاء. فلتكن مثل الإنسان. وبدل أن تحاول تقديم وجه مسطحًا عديم الملامح، أظهر شخصيةً ثلاثية الأبعاد، واختلافًا في الاتّساق، وكلّ ما شابه ذلك. إنّ العلامات تستطيع تحمّل تكاليف الابتعاد

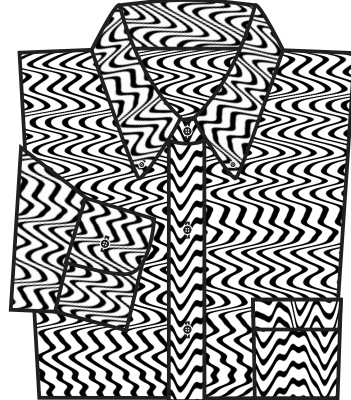
المبدأ الخامس: اصقل



إن كان الناس يستطيعون ارتداء ملابس تتلاءم مع المناسبات، فلم لا تستطيع العلامات ذلك أيضًا؟



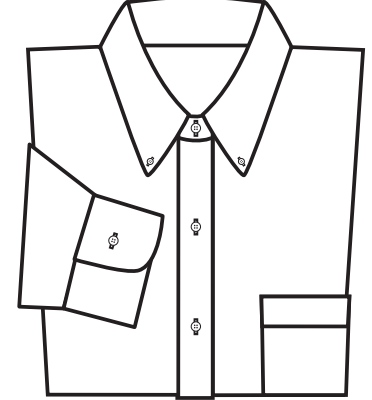
و.



هـ.



د.



ج.

والمزاج. وأزيدك من الشعر بيتًا، إنَّ الشركات التي لا تتمتع بالعمق والإنسانية غالبًا ما تثير الشكوك في نفوس زبائننا. ولا ينتج عن النمط القديم الذي تحاول فيه أنظمة تحديد الهوية التحكم في "مظهر" المنشأة سوى شخصياتٍ من ورق، لا شخصياتٍ محبوبةٍ ثلاثية الأبعاد. أمَّا النمط الحديث فيقدم أبطالاً بعيوب، علاماتٍ حيّة.

عن الاتِّساق ما لم تهجر خصائصها التي تحددها. والعلامات مثل الناس، فأنت مثلًا تستطيع ارتداء "تيشيرت" صباحًا وفي المساء ترتدي ملابس السهرة، وتستطيع أن تكون جادًا ساعةً، وتضحك من كلِّ قلبك ساعةً أخرى. وعلى الرغم من هذه التناقضات الواضحة في ثيابك وتصرفاتك، فإنَّ أصدقاءك وزملاءك يعرفونك من غيرك. إنَّ ما يميِّزك أنت عن غيرك أعمق من المظاهر

## الحلقة المثمرة

وجدت شركات كثيرة، القرن الماضي، أنفسها عالقةً في حلقةٍ مفرغة تدور ما بين الاستثمار في البحث والتطوير، والنجاح المبدئي في السوق، وضغط المنافسين، وتخفيض الأسعار، إلى أن يُخرجها التسليع نهاية الأمر من السوق.

يولد بناء العلامة أثرًا معاكسًا للأثر السابق، وهو الحلقة

المثمرة، إذ تستطيع الشركة، بالجمع بين المنطق والسحر،

إطلاق تفاعلٍ تسلسليٍّ يقودها من التمايز إلى التعاون إلى

الابتكار إلى التحقق فالصقل. ويقوم الصقل على ضرورة التشكيك

في الافتراضات كافة، وتحسين الوضع الراهن لبدء الحلقة من

جديد. ومع كل دورة في الحلقة يرتفع مستوى الشركة وعلامتها،

ما يعدها أكثر عن خطر التسليع ويقربها من أسمى درجات

التسويق: الميزة التنافسيّة المستدامة.

ليست العلامة شعارًا، وليست نظامًا لهويّة المنشأة، بل هي

الشعور الشخصي تجاه المنتج أو الخدمة أو المنشأة؛ لأن وجودها

يعتمد على الآخرين، وينبغي أن تصبح العلامة ضمانًا لسلوكٍ

موثوق. وبناء العلامة الصحيح يجعل الشركة جزءًا لا يتجزأ من

المجتمع ويولد فرصًا للجميع، بدءًا بالرئيس التنفيذي وانتهاءً

بأبعد الزبائن.

