

# التموضع

Copyright © 2019 by April Dunford

First published as **Obviously Awesome:**

**How to Nail Product Positioning so Customers Get It, Buy It, Love It**

Published in 2019 by arrangement with Transatlantic Literary Agency Inc.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopy, recording or otherwise - except as permitted by law, without prior permission of the publisher.

Arabic Edition Copyright © 2024 by **Jabal Amman Publishers.**

## **التموضع: كيف تصنع مكانة مناسبة لعلامتك كي يفهمها العملاء ويحبوها ويشتروها**

أبريل دنفورد

الطبعة العربية الأولى ٢٠٢٤

حقوق الطبع محفوظة

جبل عمان ناشرون

هاتف: ٥٥٥٩ ٤٦٤ ٩٦٦٦

ص.ب. ٣٠٦٢، عمان ١١١٨١، الأردن

Email: [info@japublishers.com](mailto:info@japublishers.com)

[www.japublishers.com](http://www.japublishers.com)

رقم الإيداع: ٤٣٥٦/٨/٢٠٢٣

ISBN 978-9923-12-115-3

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

٤٣٥٦/٨/٢٠٢٣

عنوان الكتاب: التموضع

تأليف: دانفورد، أبريل

ترجمة: مطر، كارينا هاني

بيانات النشر: عمان: جبل عمان ناشرون، ٢٠٢٢

رقم التصنيف: ٨١، ٦٥٨.

الواصفات: / تصميم المنتج / إدارة المبيعات / التسويق /

الطبعة الأولى

يتحمل المؤلف كامل المسؤولية القانونية عن محتوى مصنفه ولا يعبر هذا المصنف عن رأي دائرة المكتبة الوطنية أو أي جهة حكومية أخرى.

# التموضع

## POSITIONING

كيف تصنع مكانةً مناسبةً لعلامتك  
كي يفهمها العملاء ويحبُّوها ويشتروها

أبريل دنفورد

ترجمة: كارينا مطر  
مراجعة: د. دانا قاقيش



بين يديك منتج رائع، ولكن لا أحد يفهمه. قد تعتقد أن الأمر بسيط، لكن الزبائن يخالفونك الرأي، حتى إنهم يقارنون منتجاتك بمنتجات أقل قيمة بكثير.

للهمة الأولى، تظن أن المشكلة تكمن في التسويق أو المبيعات. ولكن الحقيقة تكمن في عدم فهم الزبائن المحتملين لمنتجك، ويحدث ذلك إما لأنهم لم يستمعوا إليك من الأساس، وإما لأنك لم تنقل إليهم الأمور بطريقة مفهومة. لكن لو كان هذا الأمر صحيحًا، ل زاد التسويق الإضافي من المبيعات، ولما اضطر مندوبو المبيعات إلى أن يعملوا بجهد لشرح ماهية منتجك ومدى أهميته.



# المحتويات

مقدّمة ..... ١١

## ١. ما تعريف التموضع؟

الإطار المناسب في التموضع ..... ٢٧

المكوّنات الخمسة (زائد واحد) للتموضع الفعّال ..... ٤٧

## ٢. عمليّة التموضع في عشر خطوات

الخطوة ١: فهم الزبائن الذين يحبُّون منتجك ..... ٧١

الخطوة ٢: تشكيل فريق للتموضع ..... ٨٣

الخطوة ٣: الاتّفاق حول مصطلح التموضع والتخلّي عن الاعتقادات القديمة ..... ٨٩

الخطوة ٤: إعداد قائمة بالبدائل المنافسة الحقيقيّة ..... ٩٩

الخطوة ٥: تحديد سماتك وميزاتك الفريدة ..... ١٠٥

الخطوة ٦: التخطيط لسماتٍ تُبرز قيمة "الموضوعات" ..... ١١٣

الخطوة ٧: تحديد الزبائن الأكثر اهتمامًا بقيمة منتجك ..... ١٢١

الخطوة ٨: إيجاد الإطار المرجعيّ للسوق الذي يبرز ..... ١٢٩

نقاط قوّتك وتحديد أسلوب التموضع فيه

الخطوة ٩: إضافة توجُّهات السوق (ولكن بحذر) ..... ١٦٣

الخطوة ١٠: تلخيص التموضع كي تسهّل مشاركته ..... ١٧٣

### ٣. وضع التموضع قيد التنفيذ

ماذا يحدث بعد التموضع؟ ..... ١٧٩

الخاتمة ..... ١٩١

لمحة عن المؤلّف ..... ١٩٥



.....

**لديك مشكلة  
في التوضع.  
ولدي الحل في  
١٠ خطوات سهلة.**



# مقدمة



## كثيرًا ما تُتاح لي الفرص أن أتحدّث في مؤتمرات للتكنولوجيا والتسويق، وحالما أُخبر المنظمين بأنني أودُّ التكلُّم عن التموضع (Positioning)، أسمعُ الإجابة المعهودة: ”أليس لديك شيء أفضل للتحديث بشأنه؟“

أدركُ أنّ فكرة التموضع ليست من الأفكار الجديدة أو الرائجة في وقتنا الحاليّ. وقد نخطئُ بقولنا إنّنا بتنا نعرف كلَّ شيء عن هذا الموضوع حتّى الآن. صحيح أن كثيرين منّا يعرفون أهميّة التموضع، ولكنّ قلة قليلة تدرك كيف تحقّق ذلك على أرض الواقع.

إنّ طريقة تسويق المنتجات وبيعها في تغيرٌ مستمرّ. ففي المدّة الأخيرة، شهدنا ظهور التسويق القائم على الحسابات، والنموّ السريع، والتسويق بالمحتوى، التسويق بالفيديو، والبحث البصريّ، والبحث الصوتيّ، وروبوتات الدردشة. لذا نعدر منظم المؤتمر إذا فكّر أنّ ثمة موضوعات كثيرة أحدث وأكثر تشويقًا من التموضع. لكنّ لم يجب أن نولي هذا الموضوع اهتمامنا؟ لماذا نؤلّف كتابًا عنه؟ ولماذا نضطرّ حتّى إلى قراءة كتاب عن التموضع؟

يكمن السبب في أنّ الأساليب المتبّعة اليوم للتسويق والمبيعات في الأعمال التجارية تقوم على فكرة التموضع من حيث أساسها ومدخلها. بكلمات أخرى، لا يمكن أن ينجح أيُّ عمل حديث مبتكر ما لم تُصنَع له منذ البداية مكانة جيّدة.

والتموضع هو قدرتك على إبراز تميّز منتجك في خاصيّة ما تحتاج إليها سوق معيّنة. فهل تريد أن تتحصّن في مجال التسويق القائم على الحسابات؟ إذا، يلزم أن تتحصّن في مجال تحديد الحسابات المستهدفة. أو هل تودّ إنشاء محتوى تسويقيّ أفضل؟ إذا، يلزم أن تفهم قيمة منتجك وما يميّزه عن غيره بصورة أفضل.

أو هل ترغب في زيادة الإيرادات بصورة أسرع؟ إذا، يلزم أن تعرف مواصفات الزبون الأكثر ملاءمة. فالتموضع هو مدخل أساسيّ لكلّ تكتيك نضعه، ولكلّ حملة نطلقها، ولكلّ محتوى نصنعه، ولكلّ عرض مبيعات نخطّط له.

إذا فشلنا في التموضع، نفشل في التسويق والمبيعات. وإذا فشلنا في التسويق والمبيعات، يفشل العمل برّمته.

إنّ تخصيص ميزانية تسويقيّة كبيرة لدعم استراتيجية مبهمة غير واضحة للتموضع لا يؤدّي إلّا إلى فشل العمل. فهو تمامًا كمن يتكلّم اليابانيّة ببطء وبصوت مسموع مع شخص لا يتكلّم إلّا الإنكليزيّة. ومن غير المنطقيّ أن نلقّي باللوم على عمليّة البيع حين يحتاج الزبون إلى لقاءاتٍ عدّة ليعرف منتجك، أمّا الحديث بشأن رغبته في شرائه من عدمها فهو مستوّى آخر.

حين تكون عمليّة التموضع هسّنة، فإنّها تؤثر سلبيًا في نتائج التسويق والمبيعات. فتصير كأنّها رياح تضرب وجهنا باستمرار لتحول دون تقدّمنا، ما يصعّب علينا تحقيق أهدافنا في العمل. أو كمن يحاول أن يقليّ عجةً بيض فاسد. فمهما كان أسلوبك في الطهي مثاليًا، فلن يرغب أحد في تناول ما تقدّمه.

”كيف تهزم  
بوبي فيشر  
(Bobby Fischer)؟  
العَبُّ ضَدَّهُ  
في آيَةِ لعبَةٍ  
إِلَّا الشطرنج!“

وارن بافيت (WARREN BUFFETT)



إنَّ التَّمَوُّعَ النَّاَجِحَ يَعزِّزُ كُلَّ جُهودِكَ فِي التَّسْوِيقِ وَالمِبيعاتِ.  
 التَّمَوُّعُ القَوِيُّ هُوَ أَشْبَهُ بِالْعِشِّ، إِذْ يُمكِّنُنَا مِنْ مِجَاراةِ قَوِي السُّوقِ الَّتِي  
 نَعْمَلُ فِيهَا، وَيُسَهِّلُ عَلَيْنَا كُلَّ ما نَفْعَلُهُ فِي التَّسْوِيقِ وَالمِبيعاتِ. فَبِصَرَفِ النِّظَرِ عَنِ  
 الاِتِّجَاهِ الَّذِي نَتَّخِذُهُ، تَظَلُّ الرِّيحُ عَاجِزَةً عَنِ إِيقافِنا.

لَكِنَّ التَّمَوُّعَ بِحَدِّ ذاتِهِ يَعايِ مُشكَلَةً فِي التَّمَوُّعِ.  
 حِينَ أَتَحَدَّثُ إِلى النِّاسِ بِشَأْنِ التَّمَوُّعِ، غالِباً ما نَقْضِي الجِزءَ الأوَّلَ مِنْ  
 المِحادِثَةِ مَحاولِينَ الوِصُولَ إِلى فِهْمٍ مُشْتَرِكٍ حَوْلَ مِفهومِ التَّمَوُّعِ. فَبَعْضُهُمْ يَظُنُّ  
 أَنَّهُ الرِّسائِلُ الإِعلائيَّةُ وَبَعْضُهُمُ الأَخرُ أَنَّهُ كُلُّ ما يَتعلَّقُ بِالتَّسْوِيقِ.

إِنَّ الخِطوةَ الأوَّلَى لِلِاسْتِفاةِ مِنَ التَّمَوُّعِ هِيَ فِهْمُ مِعاها الحِقيقيِّ.  
 أَفضَّلُ أَنْ أَصِفَ التَّمَوُّعَ بِأَنَّهُ "إِعدادُ إِطارٍ أَوْ سِياقٍ" لِلِمنتَجاتِ. حِينَ  
 نَواجِهُ شَيْئاً جَدِيداً، نَحاولُ فِهْمَهُ بِواسِطَةِ جَمعِ كُلِّ القِرائِنِ الصَّغِيرَةِ الَّتِي يَمكِنُ  
 العُثورُ عَلِياها بِسِراةٍ لِتَحديدِ كِيفِ يَجِبُ أَنْ نَفكِّرَ فِي هَذا الشَّيْءِ الجَدِيدِ. وَدُونَ  
 إِطارٍ أَوْ سِياقٍ كَهاذا، يَصعَبُ فِهْمُ المِنتَجاتِ، وَتَعايِ الشَّرِكَةِ بِمِجْمَلِها أَوْضاعاً  
 صَعبَةً وَليْسَ فَقطُ فِرقِ التَّسْوِيقِ وَالمِبيعاتِ.

فِي أَثناءِ مِسيرِتي المِهنِيَّةِ، رَأيتُ مِشروعاتٍ نَاشِئةً تُغَيِّرُ إِطارَ المِنتَجاتِ الَّتِي يَجِدُها  
 الزبائِنُ غَيرَ واضِحةٍ وَغَيرَ ضِروريَّةٍ لِتَصبحَ مِنتَجاتٍ واضِحةٍ وَغايةٍ فِي الأَهْمِيَّةِ.  
 وَرَأيتُ زبائِنَ يَجاهِدُونَ لِفِهْمِ مِنتَجاتِ يَعتَقِدُ فِريقِي بِأَنَّها واضِحةٌ جَدّاً. كَما رَأيتُ  
 حِلولاً مِبتَكرَةً جَدّاً، لَكِنُ يُساءُ فِهْمُها كَلِياً. فَأَحياناً، مِنْ شِدَّةِ فِهْمِكَ لِمِنتَجاتِكَ،  
 يَغيِبُ عَنِ بَالِكَ أَنَّ الأَسواقَ لا تَنظُرُ إِليها بِمِناظَرِكَ أَنتَ.



في عمليّة التموضع قوّة سرّيّة هائلة، فإذا استُخدمت بطريقة صحيحة، يكون في وسعها تغيير نظرة العالم إلى مشكلةٍ أو تقنيةٍ ما، أو إلى سوقٍ بمجمّلها.

لكنّ لا توجد طريقة واحدة يُمكن اتّباعها لموضعة المنتجات. فهل التموضع أمر يمكن تعلّمه؟ هل يختلف حسب اختلاف المنتج والسوق المستهدفة؟ هل يمكنك اتّباع استراتيجيةٍ معيّنة من أجل إعداد الإطار المناسب؟ أو هل يتعلّق الأمر كلّهُ فقط باختيار المكان والزمان المناسبين؟

صار مفهوم التموضع شائعاً في مجال التسويق للمرّة الأولى عام ١٩٨١ عند نشر كتاب "التموضع: معركة للسيطرة على عقلك" (*Positioning: The Battle for Your Mind*) لمؤلّفيه آل ريس وجاك تراوت (Al Ries and Jack Trout). حدث ذلك في بداية الثمانينيّات. إذا كنت وُلدت في ذلك الوقت، فيُمكنك أنْ استمعت إلى أغنية "اتصل بي" لفرقة بلوندي (Blondie's Call Me) باستخدام الجهاز الجديد "ووكمان" من شركة سوني، فيما تلعب لعبة "باك-مان" (Pac-Man).

ناقش كلّ من ريس وتراوت فكرة اكتظاظ الأسواق بالمنتجات المُقلّدة، الأمر الذي أغرقَ المشترين بوابل من الإعلانات التسويقية الموجهة. وكما تميّز الشركات وسط فوضى كهذه، يلزم أن تضع في الحسبان نقاط قوتها وضعفها على السواء، وأن تقارنها بما يمتلكه المنافسون؛ وذلك لإنشاء مكانة قياديّة في أذهان الزبائن.

تمكّن ريس وتراوت من تعريف التموضع، إلّا أنّهما لم يقدّما لنا حلولاً كثيرة حول طريقة تطبيقه. فدراستهما للحالة تركّزت حول الحملات الإعلانيّة التلفزيونيّة التي عمّلت عليها وكالتهما وأعطت الانطباع أنّ الوكالة هي أفضل من يطبق التموضع الذي لا يمكن تنفيذه إلّا بواسطة حملات إعلانيّة ذات ميزانيّة ضخمة. ولكنّ في أيّامنا هذه، أجدُ أمامي أكثر من مليوني خيار حين أفتح متجر التطبيقات على هاتفي الذكيّ. وأحد هذه التطبيقات، تطبيق أمازون (Amazon)،

الذي يقدم سوقاً فيها قرابة ٥٨٠ مليون منتج لأختار منها. علاوة على ذلك، يتعرّض الزبائن الآن إلى إعلانات وعلامات تجارية أكثر بكثير ممّا قد يتخيّله شخص كان يستخدم جهاز ووكمان. من الواضح أنّ التموضع حظي بأهميّة كبيرة عام ١٩٨١، ودونه لم يكن العالم ليصل إلى ما وصل إليه.

هل يحتاج العالم فعلاً إلى كتاب آخر عن التموضع؟

إذا كان التموضع غاية في الأهميّة؛ وإذا كان مفهوماً مُتداولاً لعقود، فمن البديهيّ إذاً أن نعرف كيف نطبّقه، أليس كذلك؟ هذا ما ظننته عندما تسلّمت وظيفتي الأولى في مجال التسويق، واعتقدتُ أنّي لا بدّ أن أكتشف ذلك. فقد تعلّمتُ أنّ هناك ما يكفي من الكتب التي تتناولُ التموضع، لكنّ لا يوجد بينها ما يقدم منهجيّة لتطبيقه على أرض الواقع.

لا يعني هذا أننا تجاهلنا مفهوم التموضع تماماً؛ إذ إنّنا عمِلنا به، ولكنّ طريقة تنفيذه لم تكن فعّالة.

بصفتي مسؤولّة تنفيذيّة، قمت بإعادة تموضع ستة عشر منتجاً على مدى مسيرتي المهنية. ومع ذلك، فقد تعلّمتُ بالطريقة الصعبة وارتكبتُ أخطاء كثيرة. وحين كنتُ أحمّدتُ إلى أشخاص آخرين يعملون على التموضع، وجدتُ أنّهم يفعلون الأمر ذاته: يُحطّئون ثمّ يحاولون مجدّداً بطريقةٍ مختلفة. ففي ظلّ غيابِ عمليّةٍ محدّدة لوضع منتج ما، بتنا نجربُ أساليب عشوائيةٍ حتّى نكتشف الطريقة المناسبة (وأحياناً لم ننجح في ذلك).

بعد أن عمِلتُ على إعادة تموضع عشرات المنتجات تقريباً، شعرتُ بأنّي صرتُ بارعةً في هذا العمل وأردتُ مشاركة ما تعلّمتُه مع الآخرين. في وقت فراغي، اشتغلْتُ مديرةً أعمالٍ داخليةٍ/ مقيمة (EIR) في أحد برامج مسرّعات

أعمال المشروعات المحليّة الناشئة. وبدأتُ بإعطاء جلسات فردية حول التموضع للمشروعات الناشئة. وقدّمتُ مجموعة محاضرات في ثلاث جامعات مختلفة لعرض أفكار حول التموضع. تحدّثتُ في مؤتمرات عدّة ومناسبات خاصّة. كما أعددتُ مجموعة ناذج وأدوات مساعدة. وبدأتُ بتعليم التموضع لصفوف من المتميّزين بطريقة منتظمة في الجامعة. وقدّمتُ جلسات تدريبية خاصّة للمشروعات الناشئة والشركات الكبيرة على حدّ سواء. ولم أسلم من تشكيك مؤسّسي المشروعات الناشئة في كلّ شاردة وواردة وتحديّ العمل مع المسؤولين التنفيذيين في مجال التسويق والإنتاج، ما أسهم في صقل مهاراتي التقنيّة على مرّ السنين. لقد اختبرت عمليّتي بدقّة على الصعيد الميدانيّ وأثبتتُ فعاليتها الثابتة في ربط الزبون بالمنتج، الأمر الذي أدّى إلى تحقيق المبيعات.

في إثر ذلك، رأيتُ أنّ العالم يحتاج فعلاً إلى كتاب جديد عن التموضع: كتاب يطرح هذه العمليّة بكلّ وضوح.

سيوضح لك هذا الكتاب كيف تُوضع منتجك بوعيّ لتزيد من نجاح عملك. سأريك طريقة بسيطة لتجزئة التموضع إلى مكونات حتى تتمكن من صقل كلّ مكون وإتقانه. وستتعلم كيف تضع هذه المكونات معاً في مكانة تسويقية تتمركز حول نقاط قوتك وتستهدف الزبائن المناسبين جدّاً لعملك.

إذا، لمن أعدّ هذا الكتاب تحديداً؟

- لكلّ مؤسس، أو مدير، أو موظّف تنفيذيٍّ في شركة ناشئة بحاجة إلى زبائن محتملين، ويريدهم أن يدركوا سريعاً أهميّة المنتج وتميّزه لاختصار دورة المبيعات ونمو الإيرادات.
- لكلّ خبير تسويقيٍّ يريد أن يُسهّل على الزبائن المستهدفين إدراك نقاط قوّة عروضه لتحقيق مزيدٍ من عمليّات البيع.

- لكلّ مندوب مبيعات يريد أن يُدهش الزبائن المحتملين، ويساعدهم على فهم كلّ شيء عن المنتج، وسبب حاجتهم إليه.
- لكلّ مسؤول تنفيذيّ في شركة عريقة يلاحظ مدى انخفاض مستوى النموّ مع ازدحام الأسواق بالمنافسين الجدد الذين يقفون له بالمرصاد.
- لكلّ من يبيع المنتجات إلكترونياً، ويحتاج إلى مساعدة في التواصل مع الزبائن الذين يحبّون منتجاته المميّزة المذهلة.

”الاستراتيجية  
هي خيارات  
صحيحة وتضحيات  
مناسبة واختيار  
واعٍ للاختلاف“.

مايكل بورتر (MICHAEL PORTER)



قبل كل شيء، عليك أن تدرك أن عمالك لن ينجح إذا لم تربط منتجك بالزبائن المحتملين.

ويحتاج الزبائن إلى معرفة منتجك بسهولة، أي ما يميّزه، وما يرون فيه من أهمية. حين يكون التموضع غير فعّال، غالبًا ما يبدو أن المشكلة هي في التسويق أو المبيعات. ولكن، حين تتأمل في المشكلة على نحوٍ أعمق، فستدرك أن الأمر ليس كذلك.

يترك التموضع الضعيف أثرًا بعلامات واضحة إذا عرفت كيف تميّزها.

١. عدم معرفة الزبائن المحتملين بمنتجك رغم إعجاب الزبائن الحاليين به. هل تمضي الكثير من الوقت في شرح ما تبعه بدلًا من إنهاء الصفقات؟ إذا لم يتمكن الزبائن المحتملون من معرفة ما تفعله بسرعة، فسيخترعون لك موضوعًا حسب مفهومهم. وقد يؤدي ذلك إلى إخفاء نقاط قوتك الأساسية أو يشوه قيمة منتجك. حين لا يكون تموضع عمالك واضحًا، فإنك تضع شركتك في وضع تنافسي غير مناسب. لذا من المفيد أن تتحدث إلى الناس عمومًا، إذ يُحتمل أن يصيروا زبائن راعين لمنتجك، ولا تجعل حديثك مقتصرًا على أصدقائك وعائلتك فقط. أظهر لهم منتجك واشرح لهم وظيفته. ثم اسألهم كيف يصفون ما تقوم به. على نحوٍ مماثل، اسأل الزبائن الحاليين عن عرضك واسمع ما يقولونه. فإذا رأيت تباينًا كبيرًا ما بين طريقة تفكير الزبائن السعداء بمنتجك وبين رؤية الزبائن المحتملين، فلا بد أن عمالك يعاني مشكلة في التموضع.

٢. معاناة شركتك من دورة مبيعات طويلة، ومعدلات منخفضة في إنهاء الصفقات، والخسارة أمام المنافسين. هل يقيّم الزبائن منتجك بجدية ثم يتركونه في اللحظة الأخيرة؟ إن المنتج الذي يتمتع بتموضع جيد تتضح

قيمته فيجذب الزبائن المناسبين ويُبَاع سريعاً. فالتموضع الفعّال يُوَدِّي إلى جهود أكثر فعّاليّة في البيع بواسطة جذب الزبائن المناسبين الذين يشترون بسرعة. من جهةٍ أخرى، يتطلّب العمل مع العملاء غير المناسبين وقتاً قيماً من فريق المبيعات المشغول، إضافةً إلى استنفاد طاقتهم وتركيزهم، وذلك ليجدوا في النهاية منتجاً منافساً يتناسب مع طلباتهم الأصليّة.

٣. انسحابُ نسبةٍ عاليةٍ من الزبائن. هل تعاني انسحابَ كثيرٍ من الزبائن بعد وقتٍ قصيرٍ من الشراء؟ هل يطلب الزبائن الجدد دائماً ميزات لا تخطّط لتقديمها؟ إنّ الزبائن الذين أساءوا فهم قيمة منتجك اختاروه لأسباب خاطئة، والآن يحاولون استرداد التكاليف بتحويل منتجك إلى ما اعتقدوا أنّهم سيحصلون عليه. وفي أسوأ السيناريوهات، قد يُضطرُّ فريق التطوير إلى قضاء بعض الوقت في بناء ميزات لهؤلاء الزبائن المحبطين، في محاولةٍ لإرضاء مجموعة من المحتمل أن تنسحب في النهاية، في حين تتجاهل الزبائن السعداء بمنتجك. فإذا اجتمع التموضع الضعيف مع مجهودٍ قويٍّ في عمليّات التسويق والمبيعات، فسيؤدِّي ذلك إلى تحلّي الزبائن عن منتجك بعد شرائه بمدّةٍ وجيزة. وهذا خبر سيّئ لا سيّما للشركات الذي يعتمد عملها على الاشتراك والتجديد.

٤. ضغط خفض الأسعار. هل يتدّمّر الزبائن من أنّ أسعارك مرتفعة جداً؟ أو أنّك لا تستطيع زيادة سعر منتجك لأنّه يبدو مثل باقي المنتجات في السوق. قد يُعزى السبب إلى أنّ المنتجات ذات التموضع الضعيف تبدو أقلّ من غيرها مقارنةً بالمنتجات المنافسة. إنّ التموضع الواضح يساعد الزبائن المحتمّلين على أن يدركوا مكانتك الرائدة في الشريحة السوقيّة، ويدركوا أنّ منتجك بالغ القيمة، ما يسهّل عليك زيادة سعر المنتج.

يستحقُّ التوضع الجهد لتنفيذه وهو ليس عملاً تعجيزياً. إنَّ الكتاب الواضح المدهش ليس مجرد كتاب نظريّات ومبادئ (مع العلم أنّي سأقدم إليكم ما يكفي منها لتصبحوا ماهرين)، لذا هذا الكتاب سيساعدكم على تطبيق التوضع على أرض الواقع. فلا أحد يهتمُّ بـ "أفضل الممارسات" أو كيفية سير الأمور، بل الاهتمام هو بالتطبيق.

ستتعلم كيف تُوضع عروضك على نحوٍ جديد لتتمتّع بميزة تنافسيّة منفردة. ليس صعباً أن تُعدّ توضعاً فعّالاً ليكون منتجك واضحاً مدهشاً في نظر الزبائن الذين يحتاجون إليه حقاً. لنكتشف معاً ما تحاول بيعه بالضبط، ولكنّ أوّلاً، فلنعرف ماهيّة التوضع، والسبب الذي يجعل الناس يستصعبون تطبيقه.



ا

ما تعريف

التموضع؟



**.ا**

# **الإطار المناسب في التموضع**



## إنَّ وضع إطار مناسب لأيِّ شيء يساعد الناس على إدراك أهميّته. وتموضع المنتجات يشبه إلى حدٍّ كبير وضع إطار للأحداث في بداية فلم ما.

يساعد المشهد الافتتاحيُّ المشاهدَ على أن يجيب سريعاً عن لائحة من الأسئلة الأساسية التي تُحدِّد إطار القصة التي على وشك أن تحدث: أين هي الشخصيات؟ من هي؟ وهل يجب أن يحبَّها المشاهد أو يكرهها؟ هل القصة حزينة أم مخيفة أم مضحكة؟

فكّر في المشهد الافتتاحيِّ في فلم "نهاية العالم الآن" (Apocalypse Now). يظهر أمامك بستان كثيف من أشجار النخيل الهادئة وهي تتمايل مع النسيم. لكنك تبدأ بملاحظة دخان يتصاعد من أسفل الشاشة وترى مروحية تتوجّه إلى المكان بسرعة. تتحوّل أشجار النخيل إلى نيران مشتعلة فيما يقول جيم موريسون (Jim Morrison): "إنَّها النهاية". من هنا، لم يعد إطار القصة شاطئاً في منطقة الكاريبي بل صار حرباً في الأدغال. ثمَّ ينتقل المشهد ببطء من الأدغال المشتعلة إلى وجه مارتين شين (Martin Sheen) فتدرك أنَّك تشاهد ذكرياته المؤلمة. إنَّه يدخن، ويملك مسدساً، ويقوم في غرفة داخل فندق حالتها لن تُعجِب والدتك. ثمَّ يمشي نحو النافذة، وينظر إلى الخارج، وتسمع أفكاره بصوت عالٍ: "سايغون. تبّاً. ما زلتُ في سايغون. كلَّ مرّة أشعر بأنني سأستيقظ في تلك الأدغال من جديد". لقد مرّت أربع دقائق وخمس وأربعون ثانية من الفلم فقط، ولكنَّ لديك ما يكفي من المعلومات لتحديد الفكرة التي يعرضها. فأحداثه تدور وسط حرب فيتنام،

والشخصية الرئيسية تعاني كَرَب ما بعد الصدمة (PTSD). وفي حال ظننت أن هذا الفلم سيُضحكك على مدى ساعتين، فأنت مخطئ بالتأكيد. وفي الواقع، فإنَّ عنوان الفلم سبق أن حذرك بهذا الشأن. والمشهد الافتتاحي حدّد لك الإطار كي لا تتساءل طول الوقت «أين؟ ماذا؟ لماذا؟ مَنْ؟» وتركّز على القصة بحدّ ذاتها التي تدور أحداثها ضمن هذا الإطار.

على نحوٍ مماثل، عندما يُصادف الزبائن منتجًا لم يروه من قبل، فسيبحثون عن أدلة سياقية تساعدهم أن يعرفوا ماهيته، ومَنْ يكون صاحبه، ولماذا يجب أن يهتمهم. ويمكن القول إنَّ الرسائل الترويجية، والتسعير، والميزات، والعلامة التجارية، والشركاء الزبائن، كلّها معًا، تضع إطارًا سياقيًا، وتصنع مشهدًا متكاملًا للمنتج.

في وُسع الإطار أن يُغيّر طريقة تفكيرنا كليًا نُجاه منتج ما.

خير مثال على ذلك هو الاختبار الشهير لوضع الإطار الذي أجرته صحيفة واشنطن بوست (Washington Post). فقد شمل الاختبار جوشوا بل (Joshua Bell)، عازف كمان يتمتّع بشهرة عالمية، كان يُعدُّ في تلك الفترة أفضل عازف للموسيقا الكلاسيكية في الولايات المتحدة. حتّى إنَّ مجلة إنترفيو (Interview) قالت مرّة عن عزفه إنّه «يعطي البشر سببًا لتحمل معاناة البقاء على قيد الحياة».

يعزف جوشوا بل عادةً في قاعات للحفلات الموسيقية حيث تُباع جميع التذاكر التي يصل سعرها إلى ٣٠٠ دولار أميركيّ أو أكثر. أمّا في هذا الاختبار، فسيُعزف الكمان خارج محطة مترو مزدحمة صباحًا في واشنطن العاصمة. فهل سيلاحظ الناس المهوبة الاستثنائية لهذا العازف، أم سيمرّون بقربه ويجتازونه كما يتصرّفون مع فنّاني الشوارع؟ والأمر الأهمُّ في هذا الاختبار: هل سيجني مالا أكثر من فنّان الشارع العاديّ؟

عزف بل مدّة ٤٥ دقيقة. وفي أثناء ذلك الوقت، مرّ ١٠٧٠ شخصًا؛ ٢٧ منهم أعطوه مالا، وسبعة فقط توقّفوا ليستمعوا إلى عزفه. فكان مجموع المال الذي جناه مقابل هذا "الحفل": ١٧, ٣٢ دولارًا أميركيًا.

قد يجادل بعض الأشخاص أنّ المسافرين في واشنطن، ربّما كانوا بكلّ بساطة متأخرين عن عملهم ولا يحملون معهم عملات من الفئات الصغيرة. فمجرد أنّه لم يجذب حشدًا كبيرًا ولم يجن الكثير من المال لا يعني أنّ المسافرين المستعجلين لم يلهمهم عزفه فجأة أن يفكروا في معنى حياتهم.

لكنّ صحيفة واشنطن بوست ذهبت أبعد من ذلك وأجرت مقابلات مع أشخاص سمعوا عزفه. فاتّضح أنّ كثيرين منهم لم يكونوا مستعجلين بتاتًا، كالرجل الذي توقّف كي يلّمع حذاءه في زاوية الساحة أو الأشخاص المصطفيين ليشتروا تذاكر اليانصيب عند الكشك الذي يبعد بضعة أمتار عن بل. وتبيّن أنّهم بالكاد لاحظوا عزف الموسيقى. فأحد الرجال الذين كانوا يشترون تذكرة يانصيب ذاك الصباح استطاع أن يتذكّر كلّ رقم اختاره، لكنّه عجز أن يتذكّر العازف وسماه "الشابّ الذي يسعى إلى جمع بعض المال". أمّا صاحبة منضدة تلميع الأحذية فقد شكّت من أنّ صوت الموسيقى كان عاليًا جدًّا حتّى فكرت أن تتصل بالشرطة كي تُوقف العازف. من الواضح إذا أنّهما لم يجدا في موسيقا بل سببًا للاستماع. صحيح أنّ كثيرين كانوا مستعجلين فلم يستطيعوا تقدير عزف بل، لكنّ لم يكن هناك شيء آخر يدلمهم على أنّ ما يحدث في هذه الساحة مميّز ويستحقّ أن يتوقّفوا قليلاً من أجله. فالإطار الذي وُضع فيه جوشوا بل قضى عليه.

حتّى المتبحر ذو المستوى العالميّ قد يفشل إذا كان التوضع ضعيفًا.

في إطار قاعة الحفلات الموسيقية، يُعدّ ما يقدّمه بل شيئًا ثمينًا جدًّا. فهو كان يرتدي ثيابًا أنيقة، وتحيط به أوركسترا على مسرح جميل. كما أنّ البرنامج أخبر

الناس بالجوائز التي حصل عليها. بالمقابل، عندما عزف خارج محطة المترو، كان كلُّ ما يحيط به مختلفاً. فهو كان يرتدي ثيابَ فنّانٍ في الشارع، ويقف قرب سلّة النفايات، ويعزف كي يجني بعض المال. إنّ المنتج الذي يقدّمه، أي الموسيقى، لم يتغيّر. لكنّ في هذا الإطار، قلّة من الناس لاحظوا قيمته.

نحن نعتمد على الإطار أو السياق كي نفهم عالمنا الذي يعجّ بفنّاني الشوارع والموسقيّين الذين يعزفون في قاعات الحفلات، والذي يعجّ أيضاً بملايين المنتجات بكلّ الأشكال والأحجام. فالإطار يتيح لنا أن نتخذ آلاف القرارات الصغيرة عن الأمور التي يجب أن نعطيها اهتمامنا وتلك التي يمكننا تجاهلها. ودون التوجّه الذي يعطينا إيّاه إطار منتج ما أو سياقه، سنشعر أنّنا تائهون، وربّما مشلولون أمام الخيارات الكثيرة أماننا.

ويصبح الوضع أسوأ حين تكون المنتجات مُبتكرة ولم يرَ الناس مثلها من قبل. فكّر في آخر مرّة رأيتَ فيها شيئاً جديداً، مثل جهاز آيباد (iPad) أو طائرة دون طيار (drone) أو مصّاصة الكعكة (cake pop) أو لوح تزليج دون عجلات (هوفربرد). كيف فهمتَ ماهيّة هذا المنتج؟ إنّ فهمَ شيء جديد هو أمر صعب لأننا لا نملك بعد إطاراً مرجعياً له. وعندما لا يكون لدينا إطار للمنتج، فإنّ أسهل طريقة لإيجاده هي بواسطة البدء بشيء نعرفه من قبل. مثلاً، عندما رأيتَ لوح "هوفربرد"، ربّما فكّرت: "انظر، هذا الولد يركب على لوح يشبه لوح التزلج لكنّه لا يدفعه برجله". أو ربّما رأيتَ آيباد وفكّرت: "إنّه يشبه الهاتف النقال، لكنّه أكبر أو يشبه شاشة كمبيوتر صغيرة دون لوحة مفاتيح".

للأشخاص الذين يصنعون المنتجات أو يبيعونها، فإنّ الإطار المرجعيّ الذي يختاره الزبون إمّا أن يُنَجِّح العمل وإمّا أن يُفشله تماماً. مثلاً، مشروب الكوكا هو أكثر بكثير من ماء غازيّة، تماماً كما أنّ عازف الكيان الذي يعزف في حفل هو أكثر بكثير من مؤدِّ في الشارع يمسك آلة كمان.



”إِذَا كُنْتَ خَبِيرًا يَحْضُرُ الْخَبِيرَ،  
فَأَنْتَ خَبِيرٌ فَقَط. حَتَّى لَوْ  
أَعَدَدْتَ أَفْضَلَ خَبِيرٍ فِي الْعَالَمِ،  
لَنْ يَجْعَلَكَ ذَلِكَ فَنَانًا. أَمَّا إِذَا  
خَبِرْتَ الْخَبِيرَ فِي مَعْرَاضِ فَنَائِي،  
فَسَتَصِيرُ فَنَانًا. إِذَا، الْإِطَارِ  
الَّذِي تَضَعُ نَفْسَكَ فِيهِ هُوَ مَا  
يُحَدِّثُ كُلَّ الْفَرْقِ“.

مارينا أبراموفيتش (MARINA ABRAMOVIC)



لا تصير المنتجات استثنائية إلا حين نفهمها ضمن أفضل إطار مرجعي لها. الإطار المرجعي الذي يبينه العميل المحتمل حول عروضنا، نحن من منتجاتٍ نصنعها ونبيعها هي، إطارٌ ضروريٌّ لبقائنا في العمل. لكنَّ المشكلة هي أنَّ فهمَ كلِّ العروض يصبح أصعب فأصعب يوماً بعد يوم. فهناك الكثير من المنتجات التي تتنافس جميعها في ما بينها من أجل الحصول على الاهتمام المتضائل. وبوجود عددٍ كبيرٍ جداً من العروض في السوق، من السهل أن تضيع المنتجات في الزحمة، والأسوأ أن تُفهم على نحوٍ خاطئ تماماً وتوضع في إطار يجعلها غير جذابة، أو متكررة، أو عادية جداً.

وفي حين أننا نفهم أهمية وضع الإطار، نفشل عموماً في الاختيار الواعي للإطار المناسب لأننا نعتقد أن إطار منتجنا واضح جداً.

## فَخَانُ شَائِعَان

.....

يقع مصنِّعو المنتجات في فخِّ التفكير بوجود طريقة واحدة فقط لتموضع العرض المقدم، وأننا لا يمكن أن نعدّل الإطار المرجعي الذي يعتمد على السياق، لا سيّما بعد طرح المنتج في السوق. فنحن نبني شيئاً (مثل نوع تحلية جديد أو طريقة جديدة في كتابة البريد الإلكتروني) ثمَّ نحدّد عرضنا تلقائياً ضمن تلك السوق فقط ("التحلية" أو "البريد الإلكتروني")، لكن يغيب عن بالنا أنه يمكن تموضع أغلب المنتجات في أسواق عدّة مختلفة. صحيح أن من الأفضل تموضع التحلية كوجبة خفيفة؛ وقد يكون منطقياً أكثر تموضع حلّ البريد الإلكتروني كدرشة، لكن لأننا لم نفكّر بتأنا في تموضع منتجنا على نحوٍ واعي، فإننا نستمرُّ في الاعتقاد أن هناك طريقةً واحدةً فقط للتفكير في هذا الأمر.

وبذلك فإننا نحتجز أنفسنا في الإطار الذي وضعناه نحن دون أن نقصد. فنحن لا نعرف كيف نعدّل الإطار كي يحاكي هويّة منتجنا أو طريقة استعماله بأفضل شكل ممكن. وهذان الفخّان يتخذان أحدَ الشكلين أدناه.

الفُخُّ الأوّل: أنت عالقٌ في الفكرة التي أردتَ صنعها ولا تدرك أنّ منتجك قد أصبح شيئاً آخر.

تخيّل أنّك خبّازٌ وقد قرّرت أن تصنع أفضل قالب حلوى بالشوكولاتة في العالم. على الأرجح، أنت لا تعي أنّه بمجرد اتّخاذك القرار بأن يكون منتجك "قالب حلوى" تكون قد اتّخذت في الواقع سلسلة من القرارات المهمّة في العمل قبل أن تضع الطحين في الوعاء. وهذه القرارات تشمل:

١. المشترين المستهدّفين ونقطة البيع. ستبيع قالب الحلوى لمن يبحثون عن تحلية فاخرة، إمّا مباشرة في مخبّز أو متجر للأطعمة، وإمّا للمطاعم التي تقدّم تحلية فاخرة بعد وجباتٍ فاخرة.

٢. البدائل المنافسة. سيتنافس منتجك مع قوالب حلوى أخرى، ومع المثلّجات، والفطائر المحلّاة، والحلويات المتنوّعة.

٣. التسعير والهامش. لن يكون سعر قالب الحلوى أعلى بكثيرٍ من الحلويات الأخرى ما دُمت ستعرضه إلى جانبها.

٤. ميزات المنتج الرئيسيّة وخريطة طريق. ما دام زبائنك المحتملون يتناولون الحلويات الفاخرة، يجب أن يتميّز منتجك عن غيره بميزات تجذب هؤلاء الزبائن (مثل أصحاب الدخل المرتفع الذين يرتادون المطاعم، أو المضيفين الذين يريدون أن يبهروا ضيوفهم). فقد تختار أن يكون قالب الحلوى عضويّاً (organic) أو خاليّاً من الغلوتين، أو أن تُضيف ملحاً فرنسيّاً فاخراً إلى صلصة الكراميل.

لنفرض الآن أنك في أثناء مرحلة التجربة، صنعتَ قالبَ حلوى صغيراً جداً لدرجة بيعه بشكل حصّة واحدة من الحلوى، لذلك لُقِّمته بشريطٍ صغير. فتدرك أنك في الواقع صنعتَ أعظم كعكة (muffin) بالشوكولاتة بدلَ أفضل قالب حلوى بالشوكولاتة.

في البداية، قد تشعر بأنّ هذا ليس تغييراً كبيراً. فالمنتج لم يتغيّر كثيراً إذ إنك استعملت الخليط نفسه. أمّا في ما يتعلق بعملك، فقد تغيّر كلُّ شيء تقريباً. لماذا؟ لأننا غيرنا الإطار المرجعيّ الدّهنيّ حول المنتج من "قالب حلوى" إلى "كعكة" وهذا التغيير في الإطار يُغيّر كلَّ ما يتعلّق بالعمل:

١. المشترين المستهدفين ونقطة البيع. بعكس قوالب الحلوى، يُباع الكعك في المقاهي ومطاعم الأكل السريع.
٢. البدائل المنافسة. أصبحت تتنافس الآن مع الدوناتس (donuts) والفظائر الدناركيّة ومخبوزات البايغلز (bagels).
٣. التسعير والهامش. تُباع الكعكة الواحدة بدولار أو اثنين، وسيكون هدفك أن تبيع الكثير منها.
٤. مميزات المنتج الرئيسيّة وخريطة الطريق. أنت في صدد أن تكسب الآن قلوب طبقة رفيعة المستوى من الناس وعقولهم، وهم الذين يتناولون الشوكولاتة عند الفطور. وعلى الأرجح، لا يهتمهم الغلوتين أو مصدر الملح في الكراميل. وربما يفضّلون أن تكون الكعكة أكبر، أو يريدونها مقلية جيّداً مثل رقائق البطاطا (لا بدّ أنك تضحك الآن، لكنك في قرارة نفسك تودّ أن تتذوّق واحدة منها).

إذاً، في حال كنت أنت الخبّاز، فقد لا ترى فرقاً كبيراً بين الكعكة وقالب الحلوى لأنّ المنتج متشابه إلى حدّ كبير، أليس كذلك؟ ورغم ذلك، فإنّ قرار

صنع الكعك أو قالب الحلوى يؤدّي إلى إنتاج نوعين من نماذج العمل التي تختلف كثيرًا في جوهرها، فضلًا عن أساليب مختلفة لتحقيق الإيرادات.

بصفتنا صانعي منتجات، يجب أن نفهم أن الخيارات التي ننتخبها في التوضع والإطار المرجعي تؤثر كثيرًا في العمل، إمّا نحو الأفضل وإمّا نحو الأسوأ. عندما نطرح منتجنا في السوق، فغالبًا ما نقع في فخ التفكير أن هناك إطارًا «مفترصًا» حول عرضنا. فمنتجنا هو ببساطة ما بيناه نحن. لكنّ الرحلة من الفكرة التي نريد تنفيذها إلى المنتج الجاهز للسوق نادرًا ما تكون بشكل خطّ مستقيم. فبعد أن تتكوّن لدينا فكرة عمّا نريد صنعه، مثل تطبيق أفضل للبريد الإلكتروني، أو قاعدة بيانات أسرع، أو قالب حلوى ألدّ بالشوكولاتة، تبدأ عمليّة بناء نماذج أوليّة، أي نسجًا أولى بشعة، نضعها أمام زبائن محتملين لنسمع رأيهم فيها. ثمّ ندخل أفكارًا جديدة، فنضيف ميزات أو نزيل ميزات بناءً على تعليقات الزبائن المحتملين. ثمّ نعيد العمليّة ذاتها، عادةً على مدى أشهر أو حتى سنين، إلى أن نحصل على منتج ينال إعجاب الزبائن الأوّلين.

في معظم الأحيان، يكون المنتج الذي نتوصّل إليه مختلفًا عن المنتج الذي بدأنا به. فنظام البريد الإلكتروني بات يشبه مجموعةً للدردشة، وقاعدة البيانات صارت أقرب إلى منصّة تحليل، وقالب الحلوى تحوّل إلى كعكة.

يحدث هذا التحوّل بالتدرّج حتّى إنّنا، نحن صانعي المنتج، بالكاد نلاحظ ذلك. فما زلنا نرى المنتج على أنّه الشيء ذاته الذي بدأنا فيه. فماذا عساه يكون غير ذلك؟ أمّا الزبائن فيصعبون عندما يرون منتجات لا يبدو أنّها تتوافق مع طريقة التوضع التي تعتمد عليها الشركات. وإنّ عدم الترابط هذا يترك الزبائن حائرين، أو يسبّب ما هو أسوأ من ذلك؛ فهو يدفعهم إلى الاعتقاد أنّ تصميم المنتج سيئٌ ومن ثمّ يمكن تجاهله ونسيانه كليًا.

الفُحُّ الثاني: لقد صمّمت منتجك لسوق محدّدة، لكنّ هذه السوق تغيّرت.

يندرج منتجك ضمن إطار سوق محدّدة، وهذا أمرٌ بسيط. ومع ذلك، فيمكن التحدّي في أنّ الأسواق وتوقّعات العملاء تتغيّر باستمرار. فالأسواق تتكوّن من منافسين يغيّرون عروضهم دائماً. وغالباً ما يكون ذلك تجاوباً مع التغييرات في التكنولوجيا، وتفضيلات الزبون، والأوضاع الاقتصادية، والمتطلّبات التنظيميّة.

في بعض الأحيان، يضعف تموضع منتج ما فجأة في السوق بعد أن كان في وضعٍ جيّد، وذلك ليس لأنّ المنتج قد تغيّر بل لأنّ السوق تغيّرت.

لنفرض مجدّداً أنّكخبّاز وقد مرّ زمن منذ أن بدأت في صنع الكعك. وبمرور الوقت، صرتَ تميّز الكعك الصحيّ جدّاً الذي يحتوي على مكسّرات وحبوب وتمر. فقد كنت تُموّضع الكعك على أنّه فطور رائع لمن يتبعون حمية غذائيّة ويريدون بديلاً عن السعرات الحراريّة الفارغة (دون مغذّيات) الموجودة في الدوناتس. ولسنوات خلّت، بعثت "الكعك الصحيّ" للعمالّ البدنيين في المكتب المجاور.

ثمّ يفتح مخبّز في الجهة المقابلة ولا يعود عمالّ المكتب يقصدونك كثيراً كما في السابق. فتقرّر أن تذهب لترى المنافس لتكتشف حشداً كبيراً يضمّ ليس فقط زبائنك السابقين، بل أيضاً هواة الرياضة من نادي الرياضة الذي في الشارع نفسه، ومجموعة من الأمّهات الأنيقات. وعندما يأتي دورك، تطلب ما يطلبه الجميع. وتندesh حين ترى أن المنتج الأكثر طلباً في هذا المخبّز هو منتجك ذاته: ملاّن بالمكسّرات والحبوب والتمر... المكوّنات هي نفسها تقريباً! لكنّ الكعكة ليست موضوعة تحت اسم "كعكة صحيّة" حتّى إنّهم لا يسمّونها كعكة من الأساس. لقد سمّوها "وجبة نظام باليو (paleo) الخفيفة الخالية من الغلوتين".

في هذه الحالة، كان لديك منتج رائع لكنك فشلت في تعديل التوضع فيما كانت الأسواق من حولك تتغير. في السابق، ربّما كان الذين يتناولون طعاماً صحياً يُصنّفون على أنّهم ”يتبعون حمية غذائية“ لكن هذا المفهوم تغير بمرور الوقت مع تغير عادات الأكل وظهور الحميات الغذائية العصرية. ومن ثم، فإنّ كعكتك ”الصحيّة“ التي كانت مشهورة أصبحت الآن عتيقة الطراز ولا تُهمّ لاعبي بناء الأجسام والأمّهات العصريّات، حتّى إنّها لم تعد تُهمّ عمال المكتب السميين. لقد علقت في التوضع الأوّل رغم أنّ السوق قد تقدّمت.

وهذه المشكلة شائعة كثيراً لدى المشروعات الناشئة وشركات التكنولوجيا. فأسواقنا معقّدة، ومتداخلة، وسريعة التغير. وزبائننا يعملون في إطار يختلف تماماً في العادة عن مشروعنا الناشئ أو فقّاعتنا التكنولوجية (tech bubble). لذا من السهل ألاّ تنتبه إلى تغيير يؤثر في الممرضات، أو مدبّرات المنزل، أو وكلاء التأمين، أو عمال المطاعم، أو المصنّعين فيما نشرب قهوة إسبريسو (Espresso) ونحدّق إلى أجهزة ماك بوك (MacBook) في مكاتبنا المفتوحة المصنوعة من قريميد مكشوف.

## كيف توضع منتجك وكأنّ شركتك تعتمد على ذلك؟ (ملاحظة: إنّها فعلاً تعتمد على التوضع)

إنّ الخطأ المشترك في الفخين كليهما هو عدم تعمد توضع المنتج. فنحن نلتصق بالتوضع ”المفترض“ حتّى عندما يتغير المنتج أو تتغير السوق. باعتقادي، يحصل ذلك لأننا لم نتعلّم أنّ كلّ منتج يمكن وضعه في طرق عدّة، وغالباً ما لا يكون التوضع المفترض هو الأفضل. فلم يعلمنا أحد أنّ التوضع هو اختيار تجاريّ عن عمد يتطلّب الوقت والانتباه، والأهمّ أنّه عملية نظامية.

فلنتأمّل في مثالٍ يُظهر الفرق ما بين التوضع ”المفترض“ والتوضع عن عمد.

لنأخذ سيناريو الحُبَّاز في الفخِّ الأوَّل. لنفرض أنَّك لم تكن راضيًا عن الكعك بالشوكولاتة، فقرَّرت أن تعودَ إلى فكرة قالب الحلوى لكنَّك تريد أن تُحدِّث ثورة في عالم قوالب الحلوى بالشوكولاتة. فتتخيَّل قالب حلوى بالشوكولاتة لا يحتاج الناس إلى شوكه ليأكلوه، وسهل الحمل، كي يستطيع الناس تناوله وهم يمشون في الطريق، فيحملون القهوة في يد، وقالب الحلوى ”المحمول“ في اليد الأخرى. فتعمل على تنفيذ هذه الفكرة إلى أن تتوصَّل إلى نموذج أوَّليٍّ يعجب أصدقاءك وعائلتك. إنَّه النموذج رقم ٠، ٢ (بصورةٍ جديدة) وهو ناجح جدًّا!

تتلقَّى دعوةً من رابطة تجاريةٍ محلِّيَّة لتتنافس في مسابقة للمبتكرين في المشروعات التجارية الصغيرة. وتأمَّل أن تريح مبلغًا من المال، وبالتأكيد أن تلتفت انتباه أصحاب المقاهي المحليَّة الذين قد يرغبون في بيع الحلوى الجديدة التي تقدِّمها.

طبيعيُّ أن تُقدِّم منتجك بالطريقة التي تتصوَّرها في عقلك، فتقول: ”أردتُ أن أصنع قالب حلوى مُبتكرًا، لذا اخترعت كعكة بصورةٍ جديدة وهي مثل قطعة صغيرة من قالب حلوى يمكن تناوُلها باليدين. وتمكَّنت من وضع مسكة لها، إنَّه عود في الواقع، كي نستغني عن الشوكه. فلديَّ الآن كعكة رائعة ومبتكرة بعود!“.

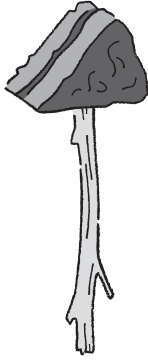
ولكن هل هذا هو فعلاً ما صنعته؟ هل ”كعكة بعود“ هي أفضل طريقة لتموضع منتجك الجديد الرائع؟ من البداية، وضعت الإطار الذي يحدِّد ما هو منتجك. فالتموضع ”الافتراضيُّ“ كان قطعة من قالب حلوى. ولكن عندما نفكر في الأمور التي تجعل قطعة الحلوى أفضل، يخطر ببالنا أن تكون القطعة أكبر، بمكوّنات أفضل، وكريمة أكثر. إذًا، إنَّ الخصائص التي تميِّز منتجك لا علاقة لها بالخصائص التي ترتبط عادةً بقطع الحلوى. فالعود لا علاقة له بقطعة الحلوى. والاسم ”كعكة بعود“ لا يعطي انطباعًا عن منتجك بأنَّه حلوى أفضل أو حلوى مبتكرة، بل فيه خطأ ما. فهو يترك انطباعًا بأنَّ



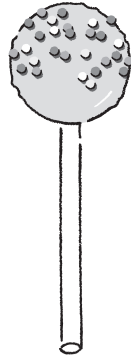
قطعة الحلوى تقدّم أشياء ليس من شأنها تقديمها. لقد اخترعت حلوى غريبة عجيبة. من سيرغب في أكلها؟

إذا كنت ضمن لجنة التحكيم في مسابقة حلوى، لا اخترتُ قطعة الحلوى بدلاً من اختراعك أنت؛ لأنّ ما اخترعته ليس حلوى من الأساس.

المنتج حسب  
وصفك

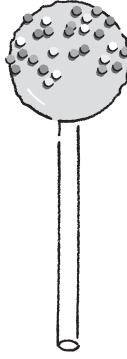


المنتج في  
الحقيقة

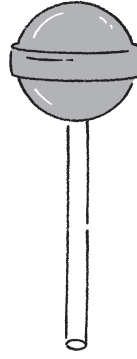


لنحاول مرّة أخرى، ولكن هذه المرّة سنضع المنتج على نحو واعي في أفضل إطار ممكن. يجب أن تُبرز ميزات المنتج التي تجعله مميّزًا، إذ إنّ هذه الميزات ستكون محور طريقة تموضع المنتج. صحيح أنّ منتجك يحتوي على حلوى، لكنّ العود والشكل هما ما يجعلانه رائعًا. لذلك، يجب أن تموضع منتجك بطريقة يبدو فيها العود والشكل منطقيين. إذا وضعت منتجك كمصاصة، فسيُتضح في الحال ترابط العود بالكرة. فطبيعيٌّ أن تحتوي المصاصة على عود وكرة. ومن المؤكّد أنّها وجبة خفيفة وليست حلويات. لكنّها ليست مصاصة عاديّة. إنّها مصاصة للراشدين ولذلك صنعناها من كعكة. فالاسم مصاصة الكعكة (cake pop) هو سهل الفهم، ويتماشى مع نمط الراشدين الذين يشربون القهوة في أثناء انشغالهم بمختلف الأعمال. كما يُعدُّ تقدّمًا كبيرًا مقارنةً بالمصاصة التقليديّة المصنوعة للأولاد.

## مصاصة الكعكة



## مصاصة



نحن نفشل عموماً في التفكير في طرق تموضع أخرى قد تكون أفضل لمنتجاتنا لأننا ببساطة لا نخطط لتطبيق التموضع عمداً.

قالب الحلوى هو مثال بسيط، لكننا نفعل الأمر نفسه بمنتجات التكنولوجيا الأكثر تعقيداً. فنقرّر الإطار الذي تعمل فيه منتجاتنا، وبذلك نحد من نجاحها. فلا نفكر في سياقات بديلة يمكن أن تجعل إيجابيات منتجنا المميّزة أوضح للزبائن.

### قصة عن التموضع: من قواعد بيانات إلى مخزن بيانات

في بداية مسيرتي المهنية، عملتُ في شركة ناشئة مع مجموعة من الأشخاص الحاصلين على دكتوراة في تكنولوجيا قواعد البيانات. كان منتجنا نوعاً مميزاً من قواعد البيانات يجد المعلومات المطلوبة بسرعة فائقة من بين مجموعة واسعة جداً من البيانات، وأسرع بكثير من قواعد البيانات المعروفة في السوق في تلك الحقبة. ولم نشكّ مرّة في طريقة تفكيرنا في هذا المنتج؛ فنحن أشخاص يعملون في مجال قواعد البيانات وقد بنينا نوعاً جديداً منها. فماذا سيكون منتجنا غير ذلك؟

لكنَّ المشكلة بالتأكيد كانت أنَّ العالم في ذلك الوقت لم يكن يدرك أنَّه يحتاج إلى قواعد بيانات جديدة "فاخرة". لذلك، عندما التقينا زبائن محتملين، هكذا بدأنا حديثنا: "مرحبًا، نحبُّ أن نريك قواعد البيانات التي صنعناها..." لكنَّهم لم يدعونا نُكْمِل كلامنا كي نخبرهم بالكيفية التي تميَّز بها عن قواعد البيانات التي يملكونها. فهم ببساطة لم يريدوا شيئًا جديدًا، منتجًا جديدًا يتعلَّمون عنه، أو قواعد بيانات أخرى يضمُّونها إلى نظام قواعد البيانات لديهم. إضافةً إلى أنَّ قواعد البيانات التي لديهم هي جيِّدة في وظائف عدَّة أخرى كالتحليل، وهي نقطة قوّتنا. وهكذا، كانت اجتماعات المبيعات التي نعقدها تنتهي باكرًا إذ يتخلَّص منَّا الزبائن متَّهذين (وأحيانًا دون تهذيب) قبل أن نصل إلى نصف حديثنا التسويقيّ.

أمضينا نصف وقتنا في كلِّ اجتماع للمبيعات محاولين أن نشرح الطريقة التي تختلف بها قواعد البيانات التي صنعناها عن قواعد البيانات الموجودة لديهم وسبب كونها أفضل منها. هل يبدو ذلك مألوفًا لديكم؟

عندما حاولنا أن نجد مستثمرين لشركتنا، رفضوا تمويلنا للسبب ذاته: سوق قواعد البيانات تامُّ النمو، ويستحيل التغلُّب على الشركات الكبيرة. وفي حال لم تكن ثمة حاجة إلى منتج جديد، فكيف ستنمو شركتنا؟ لا شكَّ في أنَّنا كنَّا بارعين في أمرٍ معيَّن، لكنَّهم لم يصدِّقوا أنَّه كافٍ لنربح في مواجهة شركات قواعد البيانات القائمة.

تحرَّرتنا من هذه الفوضى العارمة حين غيَّرتنا عمليَّة التوضيح.

بدأ ذلك عندما قال لي زبون إنَّه لا يعتقد بتاتًا أنَّ منتجنا هو قواعد بيانات. قلتُ له وأنا محتارة: "ليس قواعد بيانات؟ ماذا إذًا؟". فشرح أنَّ منتجنا في نظره هو أقرب إلى أداة عملٍ ذكيَّة، أو تحديدًا مخزن بيانات (نظام

مختصُّ يُستعمل لتحليل البيانات). لكنَّ ذلك لم يبدُ صحيحًا في عقولنا لأنَّه كان يفتقر إلى بعض الميزات المرتبطة بمخزن البيانات. إلَّا أنَّنا قدَّمنا منتجًا تتناسب قيمته بطريقة واضحة مع هذه الفئة من الحلول أكثر ممَّا تتناسب مع قواعد البيانات. وفي الواقع، إذا أجرينا مقارنةً جنبًا إلى جنب، فإنَّ قواعد البيانات التي صَنَعناها لم تكن منافسًا جيّدًا مع غيرها من قواعد البيانات البارزة في السوق، لكنَّها أنجح بكثير من مخازن البيانات الأخرى لأنَّ إمكانياتها التحليلية كانت متفوّقة جدًّا على غيرها.

بعد إعادة تموضع منتجنا ليكونَ مخزنَ بيانات، رأينا الفرق في الحال من الاجتماعات الأولى مع الزبائن المحتملين. فبدل أن يقولوا لنا بسرعة "لا، شكرًا"، توقّفوا يستمعوا إلينا. كما أنَّهم لم يقارنوا منتجنا بقواعد البيانات التي لديهم. فقد فهموا المشكلة المحددة التي يمكننا معالجتها والقيمة التي يضيفها منتجنا إلى أعمالهم. والأهمُّ أنَّهم توقّفوا عن مطالبتنا بالانصراف وبدأوا يشترطون الحلَّ الذي نقدّمه.

لم تغيّر إعادة التموضع التسويق والمبيعات فقط، بل غيَّرت نظرنا إلى أنفسنا أيضًا.

لقد تأملنا في الميزات التي كنَّا نخطِّط لصنعها في المستقبل، وعدلناها كي تتناسب مع رؤيتنا لمنصّة تخزين البيانات. ومع الوقت أعدنا النظر في خريطة طريق منتجنا، أي كيف يمكن أن يعزّز منتجنا القيمة التي نعرضها، وكيف نطوّر منتجنا إلى مخزن بيانات أفضل. فتغيير الإطار لم يغيّر نظرة الزبائن إلى منتجنا فحسب، بل أيضًا غيّر نظرنا إلى أنفسنا.

.....

”اعرف نفسك  
ثم تصرف وفق  
ذلك بوعي“.

دوللي بارتون (Dolly Parton)

بسبب الإطار المحجف بحق جوشوا بل، تغاضى الناس عن أداء بمستوى عالمي. وبسبب التموضع السيئ، يبذل الزبائن جهداً أكبر ليقرروا هل يستحقّ منتجك انتباههم أم لا. حتى إذا تمكّنت من شدّ انتباههم، فإنّ التموضع غير الفعّال يُصعّب عليهم أن يفهموا سبب رغبتهم في شرائه. لذلك يمكن القول إنّ طريقة تموضع عروضك هي الركيزة الأساسية لكامل استراتيجيتك التجارية، وفيها يكمن الفرق بين النجاح والفشل.

### حسناً، اقتنعتُ بأهميّة التموضع. لكن كيف أطبّقه؟

نظراً إلى أهميّة التموضع وقدم هذا المفهوم، قد تظنّ أنّ له منهجيّة متعارفاً عليها لتنفيذه. لكنّ المفاجأة هي أنّه لا توجد منهجيّة كهذه. على الأقلّ لا توجد منهجيّة منطقيّة. (للذين يتساءلون أين بيان التموضع [positioning statements] من كلّ ذلك، سنناقش في الفصل المقبل لماذا يجب أن تكررهما تمارين بيان التموضع مثلما أكرهها أنا).

التموضع الناجح يضع في الحسبان كلّ ما يأتي:

- وجهة نظر الزبون من المشكلة التي تحلّها، والطرق البديلة لحلّ هذه المشكلة.
  - وسائل تجعلك فريداً مختلفاً عن البدائل المنافسة، وسبب كونك مفيداً للزبائن.
  - خصائص العميل المحتمل الذي يقدر حقاً ما تنفرد أنت بتقديمه.
  - الإطار الأفضل لمنتجك في السوق الذي يُبرز قيمته الفريدة للزبائن المستهدفين.
- قد يكون التموضع مفهوماً كبيراً معقّداً بعض الشيء. لكن لا تقلق، يمكننا أن نجعله أسهل بتجزيته أولاً إلى مكونات ثمّ العمل على كلّ منها بطريقة نظاميّة.