

«واضح ومفيد وصريح لدرجة منعشة، إنه دليل عملي للطريقة التي يسير بها التسويق الحديث فعليًا. اشترِ نسخة لكل فرد في فريقك» — سيث جودين، مؤلف كتاب «هذا هو التسويق»

إميللي هيوارد



ترجمة: إيمان السعودي



قالوا عن هذا الكتاب

«مرجع يُبهر و جذاب يحدّثنا عن السبب الذي يجعل «العلامة التجارية» العنصر الأهم والأكثر إنسانية والأشد جاذبية لأي مشروع تجاري عظيم - السبب الذي يجعلها بمنزلة الحمض النووي لأي عمل وليست مجرد ممثل له. «مهووس» يبيّن موصولا بـ«علة الوجود»!«.

- ديفيد بل، مؤسس ورئيس شركة «إيديا فارم فينشرز»

«كلنا فريسة لهوسه. (نعم، حتى أنت). أمستعدّ لمعرفة السبب؟ سوف يطلعك هذا الكتاب عليه».

- سالي هوجسهد، مؤلفة «النيويورك تايمز» الأكثر مبيعًا لكتّابي «كيف يراك العالم» و«أغريهم»

«واضح ومفيد وصرّح إلى درجة منعشة، إنه دليل عملي للطريقة التي يسير بها التسويق الحديث فعليًا. اشترِ نسخة لكل فرد في فريقك».

- سيث جودين، مؤلف كتاب «هذا هو التسويق»

«أتطلع إلى الاستثمار في الشركات التي تقدم نماذج جديدة واعدة وتركز على العلامة التجارية انطلاقًا من فهم حقيقي للمستهلك. يعطينا كتاب إميلي رؤية مذهلة للكيفية التي تُصنع بها العلامات التجارية حقًا و سر أهميتها».

- كيرستن جرين، الشريك المؤسس لشركة «فور رانر فينشرز»

«عندما بدأنا مشروع «كاسبر»، كان لعلامتنا التجارية أثر في كل قرار نتخذه - وفي هذا الكتاب ثرنا إميلي هيوارد كيف يحدث ذلك. حريّ بأي أحد ينوي بدء شركته أن يقرأ هذا الكتاب».

- فيليب كريم، أحد مؤسسي شركة «كاسبر»
والرئيس التنفيذي لها

«تتغير ساحة الشركات الناشئة كل يوم، لكننا نتطلع في مختلف الفئات إلى الاستثمار في أناس يدركون قوة العلامة التجارية. هذا الكتاب، الذي يحوي بين طياته نصائح إميلي القيّمة، ضروري لبلوغ هذا المقصد».

- بن ليرير، الشريك الإداري لشركة «ليرير هيو» والرئيس التنفيذي لشركة «جروب ناين ميديا»

«كتاب «مهووس» هو مرجع واضح ومدرّس يمكن للمؤسسين والمسوّقين الاستعانة به في صياغة علامة تجارية متينة - علامة لن تفتح أفقًا جديدة وحسب، بل ستخلق أيضًا رابطة لا تُنسى مع المستهلك».

- نير إبال، المؤلف الأكثر مبيعًا لكتّابي «مدمن»
و«غير قابل للتشيت»

«لا أحد يعلم مراحل تطور العلامات التجارية الحديثة مثل إميلي هيوارد. في كتابها «مهووس» تُسلّط هيوارد الضوء على الحمض النووي للعلامة التجارية، ذاك الذي يمسّنا ويثري حياتنا اليومية. بتسريحها لفن صنع العلامات التجارية، والدروس التي ينبغي لنا تعلمها، تعدّنا إميلي لتكون بناء ورعاة للعلامات التجارية نبذل شكل المنتجات والصناعات».

- سكوت بيلسكي، مؤسس شركة «بيهانس»
ومؤلف كتاب «الوسط الفوضوي»

إميلي هيوارد مفوض

أن تبني علامة تجارية
يحبها الناس من أول يوم

ترجمة

إيمان السعودي





alkarmabooks.com
facebook.com/alkarmabooks
twitter.com/alkarmabooks
instagram.com/alkarmabooks

الطبعة الأولى ٢٠٢٤

حقوق النشر © دار الكرمة ٢٠٢٤

العنوان الأصلي: Obsessed: building a brand people love from day one

Copyright © 2020 by Emily Heyward

This edition published by arrangement with Portfolio, an imprint of Penguin Publishing Group, a division of Penguin Random House LLC

الحقوق الفكرية للمؤلفة محفوظة

حقوق الترجمة © إيمان السعودي

تتمسك الكرمة بحقوق الملكية الفكرية، فاحترام الملكية الفكرية يدعم الإبداع ويعزز الإنتاج الثقافي. نشكركم لشرائكم نسخة أصلية من هذا الكتاب، ولامتناعكم عن استخدام أو إعادة طباعة أي جزء منه بأي طريقة من دون الحصول على موافقة خطية من الناشر، لأنكم بذلك تدعمون المؤلفين وتسمحون للكرمة بالاستمرار في نشر الكتب التي تعجبكم.

هيوارد، إميلي.

مهورس: أن تبني علامة تجارية يحبها الناس من أول يوم/ إميلي هيوارد؛ ترجمتها عن الإنجليزية إيمان السعودي

- القاهرة: الكرمة للنشر، ٢٠٢٤.

٢١٦ ص؛ ٢٢ سم.

تدمك: 9789779603094

١-التسويق (العلامات التجارية).

أ- السعودي، إيمان (مترجمة).

ب- العنوان.

رقم الإيداع بدار الكتب المصرية: ١٥٧٨٠ / ٢٠٢٤

تصميم الغلاف: أحمد فرج

[المحتويات](#)

[ملاحظة من المؤلفة](#)

[مقدمة](#)

[١. الخوف من الموت](#)

[٢. ارتقي إلى المستوى العاطفي](#)

[٣. الإحساس بالذات](#)

[٤. إقامة رابطة](#)

[٥. القوة الكامنة في التركيز](#)

[٦. غيّر التوقعات](#)

[٧. اعتنق التوتر](#)

[٨. أضف لمستك الشخصية](#)

[خاتمة](#)

[شكر وتقدير](#)

إلى ميشيل
سنظل أعز صديقتين إلى الأبد، يا
صغيرتي.

ملاحظة من المؤلف

خلال الكتاب، تحدثت الشركات التي عملتُ معها من كتب بصفتها عميلة لشركة «ريد أنتلر». أما الأمثلة الأخرى فمستمدة من ملاحظاتي كمطوّرة للعلامات التجارية ومستهلكة، بلا علاقة مباشرة تجمعني بها. في كلتا الحالتين، يمتلئ الكتاب بأمثلة لشركات ما زالت قصصها قيد الكتابة. سيُمنى بعضها بالفشل لا محالة، وقد يواجه بعضها الفضائح (مثلما حدث بالفعل مع عدد منها). خلال عملية تأليف هذا الكتاب، اضطررت إلى العودة وتعديل الفصول كلما تعرّض أحد المؤسسين للانتقاد أو اندلعت إحدى حملات المقاطعة، إلا أنني لن أستطيع سحب الكتاب من أرفف المكتبات وتزويده بالتحديثات المستقبلية. تلك هي مخاطر تأليف كتاب عن العلامات التجارية الحديثة في الزمن الفعلي. لقد اخترت الشركات التي أحترم تجسيدها للمبادئ العالمية لبناء العلامات التجارية، لكن العلامات التجارية يديرها بشر، والبشر ما زالوا خطّائين، وإن اختبأوا وراء الوعود المثالية لثقافة الشركات الناشئة اليوم. الخلاصة أنني لا أؤيد أي تصرف سيئ يصدر عن الفرق التي ذكرتها، سواء في الماضي أو الحاضر أو المستقبل. ولكن رجاءً أيها المؤسسون، أحسبوا التصرف، اتفقنا؟

مقدمة

ليس عليك العمل في الاستثمار المالي أو التخرج في كلية إدارة الأعمال بجامعة «ستانفورد» لتدرك أننا في خضم ثورة بمجال الشركات الناشئة الاستهلاكية. تصفح حسابك على «إنستغرام» لتجد أن احتمالية رؤية إعلان جميل وجذاب من علامة تجارية لم تسمع بها من قبل أكبر من احتمالية رؤية إحدى علاماتي المفضلة القديمة. تختفي حواجز ولوج عالم الأعمال يومًا بعد يوم، مما يعني ظهور علامات جديدة بسرعة البرق. لقد اختفى المتحكمون القدامى؛ لم يعد وصولك إلى الناس مشروطًا بقدرتك على تحمل تكلفة إعلان تلفزيوني أو حجز مكان على الرف في سلسلة متاجر كبرى. صارت الفئات كلها لقمة سائغة، وبدأت العلامات الرائدة التقليدية تشهد تآكل أعمالها شيئًا فشيئًا، مع توغل مئات الشركات الصغيرة داخل أراضيها. تمزعت الفئات الواحدة تلو الواحدة واشتدت المنافسة، ولم يعد كافيًا امتلاك فكرة رائعة، أو سعر أفضل، أو شحن أسرع. صار لزامًا على المؤسسين أن يفكروا في العلامة التجارية قبل البدء؛ علامة تضرب بجذورها في ثقافتهم من البداية. صار لزامًا عليهم بناء علامة تجارية يُعزَم بها الناس من أول نظرة، وفعل ذلك قبل حتى الإطلاق.

لم تكن تلك هي الحال دائمًا. عندما تخرجت في الجامعة عام ٢٠٠١، عملت في وكالة إعلانية عالمية كبرى لتطوير العلامات التجارية الضخمة والشهيرة، علامات عاش العديد منها قرنين من الزمان حرفيًا. كانت وظيفتنا في الوكالة إنشاء حملات تلفزيونية جديدة كل عام تجدد الحماس والطاقة تجاه القديم والمألوف من الأشياء. تعلمت الكثير عن طرائق بناء العلامة التجارية من أقدم شركات السلع الاستهلاكية وأكبرها في العالم، وعن الجدية في تحديد الجمهور المستهدف واستبصار المستهلك وتطوير استراتيجية واضحة وموجزة للعلامة التجارية، ثم استخدام تلك الاستراتيجية لتوجيه جميع التعاملات. أحببت وظيفتي تلك والتقيت بعضًا من أذكى الأشخاص الذين عرفتهم وأكثرهم إبداعًا على الإطلاق.

ولكن بعد مضي بضعة أعوام، بدأ إحباطي يتنامى. قلّت هيمنة الإعلانات التلفزيونية شيئًا فشيئًا، وكُلِّفنا بالبحث عن خطاب جديد للعلامات التجارية لم يبدُ ببساطة ذا صلة، ولا تأثير له في العلامة أو المنتج نفسه. بدأت وظيفتي تدور حول أسئلة من قبيل: «ما الجديد الذي يسعنا قوله عن الزباني هذا العام؟» (الإجابة: ليس الكثير). شعرْتُ كما لو كنا نحل المشكلة الخطأ.

كنتُ أبحث عن التغيير، ودعاني صديقي جي بي، الذي صار في نهاية المطاف شريكي، إلى مساعدته في إدارة مكتب نيويورك التابع لوكالة إبداعية مقرها نيويورك. كنا في عام ٢٠٠٦، حيث مشهد الشركات الناشئة في نيويورك يزداد زخمًا يومًا بعد يوم. وبسبب صغر المكتب، بدأنا نلتقي رواد أعمال جددًا، أناسًا لديهم أفكار مدهشة لأعمال قادرة على إحداث تغيير جذري في السلوكيات - أناسًا يستعينون بالابتكار لحل مشكلات حقيقية.

لم يكونوا في حاجة إلى الدعاية، ليس بعد على الأقل، لكننا اكتشفنا خلال حديثنا أنهم لا يعلمون شيئًا يُذكر عن بناء العلامة التجارية، أو حتى معناها الحقيقي. وجدناها فرصة لأخذ كل ما تعلمناه في العمل مع العلامات العالمية الكبرى وتطبيقه على إطلاق وتنمية الأعمال الجديدة، تلك التي أردنا أن نراها في العالم.

آمنًا بأن العلامة التجارية محرك يقود ازدهار العمل، وكلما أسرع الأعمال بدمج فكر العلامة التجارية، زادت جاهزيتها للنجاح. فانطلقنا بمشروعنا الخاص وأسسنا «ريد أنتلر» عام ٢٠٠٧ لاختبار تلك الفرضية، بالتعاون مع المؤسسين لمساعدتهم في تبني هذا المبدأ من أول يوم.

مرت أعوام ونمت «ريد أنتلر» لتضم أكثر من مائة شخص، لكننا ما زلنا نعمل بصفة أساسية مع الشركات الناشئة. أدبنا دورًا أساسيًا في إطلاق بعض من أنجح وأمتع العلامات التجارية الجديدة في العالم، وساعدنا في إنتاج ما يعادل مليارات الدولارات من الأرباح. الواقع أن نصف عملائنا يأتوننا في مرحلة «ما قبل الإطلاق»، مما يعني أننا نلتقي الفرق المؤسسة قبل إطلاقهم العمل، ونساعدهم على خلق تجربة المستهلك بكاملها من منظور العلامة التجارية.

في بداية «ريد أنتلر»، شكك العديد فيما إذا كان ينبغي للمؤسسين الاستثمار في العلامة التجارية قبل أن تثبت ملائمة المنتج للسوق ويلقى رواجه. لكننا نسير بمبدأ «بكر بالعلامة، يات الرواج». وهذا يتعارض بشكل مباشر مع منهجية «البداية المقتصدة» أو «اختبر لتنجح» التي تبنتها العديد من شركات التكنولوجيا السابقة. يبدو اليوم كأن شركة جديدة تُفتتح في كل ثانية، ولم يُدَّعِ يسعك أن ترمي بالفكرة وترى إن كانت ستلقى زخمًا، ثم تعدّل علامتك التجارية كأنها مجموعة من السمات البرمجية. إن كنت بصدد إطلاق عمل معين، فاعلم أن غيرك يوشك على إطلاقه أيضًا. تتجلى تلك الظاهرة في هوليوود، حيث تجد نفسك أمام فيلمين بالنسبة نفسها تقريبًا يصدران في العام نفسه. (وكذلك مع أسماء الأطفال - إذ تظن نفسك مبدعًا للغاية لتجد أربعة أطفال يُدعون «مارلو» في الملعب).

إن القوى الثقافية وثغرات السوق التي حدث بأحد المؤسسين إلى إطلاق شركة للعدسات اللاصقة تبع إلى المستهلك مباشرة، هي نفسها التي ساقنا غيره إلى فعل المثل. ولا ينفك المدى الزمني الذي تفرض فيه الصيحة نفسها يقل - فقد اعتدنا أن نلاحظ ازديادًا في عدد من يطلقون أعمالهم في فئة معينة على مدار عام. أما الآن، ففي غضون شهر، نلتقي أحيانًا بثلاث فرق مختلفة تطلق الفكرة نفسها تقريبًا. ولأن التنفيذ صار أبسر من أي وقت مضى، ولأن التكنولوجيا أزالَت حواجز الدخول للجميع، يعتمد النجاح في أغلبه على العلامة التجارية.

س: حسنًا. ما المقصود بالعلامة التجارية إذن؟

لا تخلط بين أهمية العلامة التجارية وما يُدعى «صناعة العلامة» بمعناه التقليدي: الاسم، اللوجو، الخطوط، الألوان، الشعار. تلك العناصر لها أهمية بالغة، بيد أنها قطعة من الأحجية، قشرة خارجية لجوهر العلامة. ثمة جانبان، أحدهما يراه الناس (مهم)، والآخر يشعرون به (أهم بكثير!). تستطيع العلامات التجارية الرائدة إقامة روابط عاطفية عميقة لأنها تمثل شيئًا يهم الناس. لذلك عندما أتحدث عن العلامة التجارية، فإن ما أعنيه حقًا هو ما يمثلته العمل، في الصميم. ولتحقيق النجاح في الساحة الاستهلاكية اليوم، لا يصح أن تكون العلامة التجارية مجرد قشرة خارجية، بل يجب أن تكون جزءًا لا ينفصم من العمل نفسه. يعتقد العديد من المؤسسين أن «صناعة العلامة» خطوة تُتخذ بعد حسم الأمور المهمة، خانة تُملأ في نهاية العملية. لكن ذلك أبعد ما يكون عن الحقيقة. خليقٌ بالعلامة

التجارية أن تكون نبراسًا يهتدي به العمل في مساره. سواء كنت مؤسسًا لشركة ناشئة، أو رائد أعمال طموحًا، أو مسؤولًا للعلامات التجارية، فثمة كثير لتتعلمه من الشركات التي أصابت الهدف من البداية. تلك هي الشركات التي تكتسح السوق الآن، ولن يمضي وقت طويل قبل أن يصعب على الناس تذكر العالم من دونها. تحدث مثل هذه الشركات تغييرًا جذريًا في فئتها بحيث تصبح المعيار الذي يحذو الآخرون حذوه («أريد أن أكون مثل «واري باركر» في مجال قيعات الاستحمام/طعام الكلاب/مسابح الغسيل»). وتبدو هذه العلامات التجارية المميزة في فئتها كأنما نجحت بين عشية وضحاها، إلا أن عملها بدأ قبل زمن طويل من معرفة المستهلكين بوجودها حتى. لن تصدق عدد المرات التي يذكر فيها رواد الأعمال الجدد إحدى هذه الشركات التي سبقتهم إلى النجاح، محاولين توضيح مدى صعوبة عملهم وشدة تعقيده مقارنة بـ«كاسبر»، مثلًا، شركة المراتب التي ساعدنا في إطلاقها. ويكون عليّ أن أشرح لهم أن «كاسبر» قبل أن تصبح ما هي عليه، لم يكن ثمة من يصدق أن في وسع أحدهم بيع مراتب الفراش عبر الإنترنت - بل وضحك العديد من المستثمرين من الفكرة. لم يتجلى نجاح «كاسبر» إلا بعد أن صنعنا علامة تجارية أحبها الناس بشغف، حينها بدأ ذلك النجاح نتيجة حتمية. ربما بدأ سهلًا لأن الروابط التي تنسجها تلك الأعمال مع مستهلكيها تبدو طبيعية جدًا، وإنسانية جدًا، مثل صديق حميم لم تلتقي به لسبب ما سوى الآن.

في هذا الكتاب، سأضع المبادئ الأساسية التي تيسم جيل القادة الجدد في مجال العلامات التجارية، علامات مثل «كاسبر» و«سويت جرين» و«أولبيردز» و«واري باركر» و«جلوسبر». وكما سأوضح خلال الكتاب، كان بعض هذه العلامات من عملائي، وهي شركات تعاونًا مع مؤسسيها من كُتب لخلق تجارب عمادها العلامة التجارية. أما البعض الآخر فهي شركات أعجبت بها، من وجهة نظري كمطوّرة للعلامات التجارية ومُستهلكة. من خلال تناول قواعد العلامات التجارية الجديدة، لن أبين فقط ما يلزم لصنع عمل مميز في فئته، ولكن أيضًا كيف غيّر الجيل الجديد قواعد اللعبة بالنسبة إلى الجميع.

في الفصل الأول، سأحدث عن معنى أن تؤسس كل ما تفعله على المشكلة التي تسعى إلى حلها من أجل الناس، وعلى احتياجات مستهلكك العميقة والحقيقية، لضمان أن ما تبنيه له علاقة بها.

في الفصل الثاني، سأحدث عن أهمية تجاوز الجانب الوظيفي، وبناء علامة تجارية قائمة على فائدة عاطفية عميقة. سنرى لماذا لا يجب أن يقتصر الصدى العاطفي لعلامتك التجارية على مجرد قصة لطيفة جميلة ترونها، بل يجب أن يرتبط بالقيمة التي يضيفها عملك إلى حياة الناس فعليًا.

في الفصل الثالث، سأتطرق إلى الكيفية التي تُنفذ بها العلامات التجارية الناجحة اليوم إلى شعور الذات والهوية لدى مستهلكيها، وتوائم قيمها مع من تتبني التأثير فيهم.

يدور الفصل الرابع حول المجتمع، وقوة العلامات التجارية التي تخلق إحساسًا بالارتباط مع جمهورها.

في الفصل الخامس، سأحدث عن أهمية التركيز، وكيف أن أنجح العلامات التجارية اليوم لا تخشى الإفصاح عن جمهورها المستهدف وما تمثله.

يتناول الفصل السادس كسر الأعراف وتغيير توقعات المستهلك. سنرى كيف غيرت العلامات التجارية القواعد وخلقت روابط في فئات لم يخطر ببال أحد أن العلامة التجارية مهمة فيها.

في الفصل السابع، سأدحض الخرافة القديمة عن أهمية الاتساق، وأتناول الكيفية التي يؤدي بها التوتر والمفاجأة دورًا حاسمًا في قاموس العلامات التجارية اليوم.

وأخيرًا، يستعرض الفصل الثامن دور المؤسس، وقوة الكشف عن الجانب الإنساني للعمل في جعل العلامة التجارية محبوبة.

سأطرح خلال الكتاب أمثلة تجسد معنى بناء علامة تجارية يحبها الناس من أول يوم، بدءًا من النجاحات الكبرى مثل «إير بي إن بي» و«إيفرلين» و«سويت جرين»، وصولًا إلى الشركات الناشئة المتنامية التي ما زالت قصصها قيد الكتابة. تلك أعمال تدرك أن كل تفاعل مع المستهلك - من حديثه مع خدمة العملاء، إلى تسوقه عبر موقع الويب، إلى قراءته مقابلة مع المؤسس - يندرج تحت بند «العلامة التجارية». توازن العلامات المتميزة، على مدار رحلة العميل، بين الجذّة والمفاجأة، والشعور برابطة وثيقة وحميمية. لا تبدو أبدًا كأنها تحاول بيع شيء لك، أو إقناعك بشيء؛ بل تشعر كأنك في علاقة أساسها مجموعة من القيم المشتركة.

تلك هي العلامات التجارية التي يصير الناس مهووسين بها. ينبع ذلك الهوس من شعور المستهلك بصلة شخصية تربطه بالعلامة متجاوزة المنتج نفسه. يتابع العملاء تلك العلامات التجارية على وسائل التواصل الاجتماعي، مترقبين بشغف عروضها القادمة. إن كلمة كانت في الماضي تشير إلى مستوى مقلق وربما خطير من الانغماس، صارت اليوم جزءًا من لغة المستهلكين والصحفيين: «أنا مهووس بـ[السروال الجينز، الشمعة، سماعات «أيربودز»، تطبيق التأمل] الجديد». «هو ذا هوسنا الجديد». يوجد أكثر من عشرة ملايين منشور على «إنستجرام» يستخدم وسم #مهووس، وإلى جانب صور الجراء (بالطبع)، تشمل تلك المنشورات صورًا لأقداح، جواهر، أرائك، مكياج، أحذية رياضية، كل ما يخطر ببالك. ولا يكتفي الناس بالنهاي بتلك العلامات أمام أصدقائهم والتحدث عنها بحماس؛ بل يدمجون المنتجات في هوياتهم. فمن شأن تواؤمهم مع تلك العلامات أن يقول شيئًا عن شخصياتهم، بعد كل شيء.

تكمّن المشكلة بالطبع في أنك إذا نويت بناء علامة عمادها المبادئ، فلا بد أن تحترم تلك المبادئ. ومن غير المستبعد أن تجد في أثناء قراءة هذا الكتاب، واحدًا أو أكثر من هذه الأعمال يخضع للتحقيق بسبب ممارسة مشبوهة أو تغريدة مسيئة أو مستثمر فاسق، وهو أمر يتنافى وما تزعم أنها تمثله. لقد بدأ المستهلكون يحاسبون الشركات على تصرفاتها، وهو مؤشر على مجموعة التوقعات الجديدة التي تحتاج الشركات إلى تلبيتها قليلًا وقليلًا. لا يتخذ الناس قراراتهم وفق ما اعتاد آباؤهم شراءه - بل يبحثون عن الشركات التي توائم معتقداتهم الأساسية والتي يسعهم التألف معها على المستوى الإنساني. ولهذا صارت العلامة التجارية اليوم أكثر من مجرد قشرة جميلة، ولها مثل هذا الدور الأساسي في مسار نمو الشركة الناشئة. لا بد أن تنبع العلامة من علة وجود العمل نفسه، وهنا تكمن أهمية صنعها بإتقان من البداية.

س: هل تنوين إخبارنا بسر صناعة علامة تجارية باهرة؟

لهذا نحن هنا! واصل القراءة وستجد معلومات مستقمة من تجربة مباشرة حول ما يحدث خلف كواليس الشركات الناشئة الناجحة، سواء قبل الإطلاق أو بعده. ستتعرف على آخر تطورات سيكولوجية المستهلك في العقد الماضي، ودور العلامة التجارية في الساحة الاستهلاكية الجديدة لـ«الغرب المتوحش». بعد تسلحك بهذه المعلومات، لن ترى عملية إطلاق الأعمال - أو المنتجات التي صرّت مهووسًا بها - بالطريقة نفسها مرة أخرى.

الخوف من الموت

منذ بضعة أيام، جالت زوجتي، جيس، في منزلنا وشرعت تفتح خزانات المطبخ ودواليب الأدوية، تتفحص منتجًا بعد منتج من علامات تجارية أُطلقت جميعًا خلال السنوات القليلة الماضية. من فرشاة الأسنان الكهربائية «جوبي» إلى عربة الأطفال «كلوجو» والأزواج المتعددة من أحذية «أولبيردز» المصفوفة بجوار الباب، صار بيتنا معرضًا للأعمال الجديدة (ناهيك بكونه معرضًا لنخبة من عملاء «ريد أنتلر»).

التفتت جيس متسائلة:

- هل من نهاية لكل هذا؟ هل يأتي يوم يستنفد فيه الناس أفكار الشركات الناشئة؟

أجبت:

- لنأمل ألا يفعلوا. إن أردنا لـ«ريد أنتلر» أن تستمر في عملها!

لكني لسْتُ قلقة. فكّر في كل مشترياتك خلال العام الماضي، بعد كل شيء. هل كانت جميعها معتدلة التكلفة كما يجب؟ ملائمة كما يجب؟ هل كانت التعبئة مبتكرة ومستدامة كما يجب؟ هل كانت التجربة ممتعة كما يجب؟

ما دامت السليبات أو أوجه القصور موجودة، فثمة مجال للخلل. ثمة دائمًا طريقة أفضل وأذكى وأكثر إنسانية. والشركات الناجحة اليوم هي التي ترصد هذه الثغرات وتراها فُرصًا. ترى البقع العمياء والسليبات والإخفاقات لدى المتحكمين القدماء، وتبتكر طرقًا إبداعية لحل مشكلات المستهلكين. المشكلات هي أنجع منصات الابتكار.

س: ما علاقة كتاب يتحدث عن صناعة العلامة التجارية بـ«الخوف من الموت»؟

لا تقلق، فهذا الفصل لا يدور حول الانسحاق تحت جبل من صناديق «أمازون». بل حول أهم مبدأ لصنع علامة تجارية محبوبة اليوم، وهو النفاذ إلى احتياج حقيقي لدى مستهلكيك. سأنتقل إلى الجزء الخاص بالموت بعد قليل. ولكن دعني أولاً أعطيك لمحة وجيزة عما أفضى بنا إلى هنا.

العلامة التجارية في العصر الجديد

عندما أطلقنا «ريد أنتلر» في عام ٢٠٠٧، كان مصطلح «العلامة التجارية» قد بدأ لتوه يتسلل إلى قاموس رواد الأعمال بصفته شيئًا يحتاج إلى تركيزهم. وعُرف «التصميم» بصفته شيئًا ينبغي أن توليه الشركات الناشئة الاهتمام، لكنه ظل بالنسبة إلى الكثيرين مقتصرًا على تجربة المستخدم، لا العلامة(١).

قديمًا، في مطلع الألفية الجديدة، كان التصميم الرائع لتجربة المستخدم، أو الـ«UX»، ميزة تنافسية مهمة. فإذا تبسّر استخدام الشيء، وأدى وظيفته بسلاسة، كان كافيًا لإثارة إعجاب الناس. «جوجل» أفضل مثال على شركة أُطلقت في زمن معين، بتفوق تكنولوجي حقيقي وملموس، وتصميم مبتكر لتجربة المستخدم، وغياب يكاد يبدو مقصودًا للعلامة التجارية. كانت نتائج بحثها هي الأذكى ببساطة (ذكية إلى درجة أنها توجد عليك بنتيجة واحدة فقط إن نقرت زر «ضربة حظ»!). وكان «جيميل» هو الأسهل ببساطة. ولكن إن كان لـ«جوجل» أن تُطلق اليوم، لاضطرت إلى اتباع قواعد مختلفة. «أوبر» شركة أخرى قطعت شوطًا طويلًا بتكنولوجيا باهرة وتجربة مستخدم غير مسبوق. بدت أشبه بالسحر صراحةً، وفي ذلك الحين، كان هذا كافيًا. لكن على الرغم من كل نجاحاتها، ضعفت أمام «ليفيت» وغيرها من المنافسين لعدم تعاملها مع العلامة التجارية بالمبادئ الصحيحة.

ومع ذلك، ليست معظم الشركات مثل «جوجل» و«أوبر». أؤكد لك أن من المستبعد جدًا، جدًّا، أن تحذو شركتك حذو «جوجل»، تمامًا مثلما لم تحذُ فرقك الموسيقية في الجامعة على الأرجح حذو «البيتلز». ولا بأس في ذلك! فمن النادر جدًّا هذه الأيام أن تتميز إحدى الشركات إلى درجة ملموسة بالتكنولوجيا، أو حتى بتصميم تجربة المستخدم، وحدها. ستصادف بين الحين والآخر شركة تقدم ابتكارًا مهمًا، مثل خاصية السحب في تطبيق «تندر» للمواعدة، ولكن سرعان ما تنسخه الشركات المنافسة ويبدأ التميز في الانحسار ببساطة. لقد صار تصميم تجربة المستخدم الآن منصبًا على الأناقة والبساطة أكثر من كونه تجديدًا جذريًا في الطريقة التي اعتاد بها الناس استخدام الأشياء.

س: إن كانت التكنولوجيا غير كافية، وتصميم تجربة المستخدم غير كافٍ، فكيف عساي أتميز؟

هنا يأتي دور العلامة التجارية. ولا يعني ذلك أن تلصق لوجو جذابًا على موقعك الإلكتروني وتنتهي المهمة. العلامة التجارية ليست لوجو، ليست اسمك، ليست شعارًا. هذه كلها واجهات مهمة لعلامتك، لكنها لن تجدي نفعًا ما دمت لم تتكبد عناء معرفة ما تمثله علامتك التجارية وما سبب أهميتها في المقام الأول. وتماثلًا كما أن التكنولوجيا وتصميم تجربة المستخدم ليسا بكافيتين، فإن «صناعة العلامة التجارية» بمعناها التقليدي ليست كافية أيضًا. لا يعنيها في «ريد أنتلر» العمل مع الأعمال التجارية التي ترغب في صنع «علامة أفضل» دون أن تقدّم أي تحسينات ملموسة لما هو موجود اليوم - كما لو أن العلامة التجارية لا تدور حول شيء سوى الألوان والنصوص الترويجية. لا ينفك الناس يأتوننا بهذا النوع من الأفكار، حيث يعرضون أعمالًا مقلدة لا تجيب عن سؤال «ما الذي يميزك؟»، ثم يظنون أن صنع علامة تجارية سيساعدهم على البروز والنجاح.

تلجأ إلينا أيضًا أعمال تقليدية ترغب في التنافس مع التحديات المستجدة، من خلال صنع هُوية علامة تجارية أشد جاذبية، ولكن من دون تغيير شيء ذي شأن في العمل نفسه. على سبيل المثال، تحدثنا مع بعض تجار التجزئة الذين جابوا الأسواق عقودًا، ويرغبون في التنافس مع شركات التجارة الإلكترونية. يريدون امتلاك «هُوية علامة تجارية» جديدة لكنهم يابون الاستثمار في تجديد مساحات عملهم

الفعلية. لا يدركون أن متاجرهم جزء لا يتجزأ من هويتهم بل ويمكن حتى أن تكون موطن قوة مقارنةً بالمتاجر الإلكترونية. لا يسعك خوض محادثة حول العلامة التجارية اليوم دون أن تستهلها بالتجربة الشاملة للمستهلك.

لتبني علامة تجارية ناجحة اليوم، يجب أن تبدأ بعميلك والمشكلة التي تحلها له. فالعلامات التجارية الأحب إلى قلوب الناس متجسّدة داخل فكرة العمل نفسه. يفكر أفضل رواد الجيل القادم في هدف علامتهم التجارية قبل الإطلاق حتى. ويسعون إلى خلق تجربة أفضل تبدأ من النموذج الربحي(2) وتمتد لتشمل الطريقة التي بها يتواصلون ويتصرفون. النموذج الربحي، التكنولوجيا، تصميم تجربة المستخدم، تجربة العلامة التجارية - ما من خطوط واضحة لهذه العناصر المختلفة؛ بل تعمل جميعها جنباً إلى جنب. ويجب أن تصب كلها في صالح الناس الذين تحاول الوصول إليهم، ذلك أن المستهلك لم يسبق أن حظي بالسلطة أو الرأي اللذين يمتلكهما اليوم.

حل مشكلة حقيقية

كلما افتتحنا مشروعًا جديدًا مع أحد رواد الأعمال، بدأنا بمحادثة. يتسنى لنا فيها طرح مليون سؤال، ومعرفة أفكاره، وفهم عمله ورؤيته، واستخلاص النقاط التي ستلعب دورًا فعليًا في أثناء بنائها علامة تجارية معه. ولا يعدم المؤسسون الأفكار بشأن ما يحاولون تحقيقه - بل عادةً ما يتبين أنهم يعرفون أكثر مما ينبغي. ربما تحدثت المؤسس الناجح لساعات عن السبب الذي يجعل ما يبنيه أفضل بكل الطرق من أي شيء آخر (وكيف أن ما يفعله حقًا سيغير العالم في النهاية!)، بل ويصح ما يقوله أحيانًا. المشكلة أن منتجك الرائع وطموحك العالي لن يحولا بينك وبين الفشل ما لم تركز على العلامة التجارية منذ البداية. لقد صارت اليوم عبارة «إن بنيت شيئًا فسيأتيك الناس حتمًا» أبعد ما تكون عن الحقيقة. ربما كانت صحيحة في بدايات الإنترنت، عندما كان الناس فرحين بقدرتهم على شراء [أي شيء] عبر الإنترنت، أو بأن تطبيقًا يمكنه فعل [ذلك الشيء]. ولت تلك الأيام التي كان يمكن لتكنولوجيا جديدة أو نموذج ربحي مبتكر أن يصيرا نقطة تميز مهمة حقًا، وكان في وسعك إطلاق مشروعك دون تركيز يُذكر على العلامة التجارية وحصد الاهتمام على الرغم من ذلك.

أهم سؤال نطرحه في محادثتنا الأولى مع المؤسس ليس كيف يسير مشروعه أو من منافسوه، بل ما المشكلة التي يحلها للناس. وأكثر ما يدهشني أنه في تسع وتسعين في المائة من المرات، لا يجب المؤسس بذكر المشكلة التي يحلها - وإنما بوصفي لمشروعه وما له من فوائد. فإذا كان بصدد إطلاق تصور جديد للصالات الرياضية، أجاب: «الحصول على تدريب متسق عالي الجودة بتكلفة معقولة». أو إذا كان بصدد إطلاق منصة لأصحاب الأعمال الصغيرة قال: «تسليط الضوء على بياناتهم ومنحهم زمام التحكم فيها». لاحظ أن هذه ليست مشكلات بل حلولًا. ومن الطبيعي جدًا أن تقفز إلى الحلول - فذلك هو ما تقضي كل وقتك في التفكير فيه والعمل عليه عند إطلاق عملك بعد كل شيء. ولكن لبناء علامة تجارية محبوبة من أول يوم، لا بد من عكس الآلة. عليك أن تقضي كل وقتك في التفكير في الناس الذين تأمل في الوصول إليهم، وكيف تنوي تحسين حياتهم.

في أثناء عملي في مجال الدعاية، تولّيت وظيفة كتابة الموجزات الإبداعية، وهي ورقة تصف ما ينبغي للحملة الإعلانية تحقيقه. كان في الموجز قسمٌ بعنوان «استبصار المستهلك»، والذي يُفترض أن يضم حقيقة عن المستهلك الذي ستبني الوكالة حملتها حوله - ماذا نعرف عن جمهورنا المستهدف من أمور يجب أن تكون هي ما يرشدنا في خطابنا إليه؟ كان أحد أمثلة الاستبصار السيئ أن «الناس يتمنون وجود حبوب إفطار مقرمشة بالمكسرات والزبيب». هذا استبصار سيئ لأنه غير صحيح: فالناس لا يقضون أيامهم منتظرين حبوب إفطارك بالتجديد. ربما يرغبون في فقدان الوزن، أو ربما يعاودهم الشعور بالجوع كل يوم بحلول الساعة العاشرة صباحًا، أو ربما هم قلقون بشأن صحة القلب. لكن هذا لا يعني أنهم ينتظرون حبوب إفطارك. مهمتك أن تربهم كيف يمكن لحبوب إفطارك أن تحل المشكلة التي يواجهونها أيًا كانت.

واليوم، عندما ننوي بناء علامة تجارية في «ريد أنتلر»، نبدأ أيضًا بالتفكير في استبصار المستهلك، أو المشكلة التي يحلها المؤسس للناس. بعد حديثنا معه، نقدم أولًا استراتيجية العلامة التجارية، وهو مستند يتضمن رؤية لما تمثله العلامة التجارية، وغالبًا ما ننجزه قبل إطلاق العمل حتى. في قلب هذا المستند ثلاثة عناصر حاسمة:

١. عقلية جمهورنا المستهدف، بمعنى، من الناس الذين يستهدفهم هذا المشروع بالأساس؟ ولا يتطلب هذا العنصر تحديد ديموغرافية معينة (مثل النساء في منتصف الثلاثينيات اللاتي يعشن في المناطق الحضرية الكبرى) بقدر ما يتطلب تحديد التوجهات والسلوكيات التي تميز الناس الذين سيبدون أكبر قدرٍ من الاهتمام بالعلامة التجارية. والقصد هو رسم لوحة واضحة لـ «بطل العلامة»، الشخص الذي سيكون أول من يحب العلامة وينشر خبرها بين الناس.
٢. المشكلة الأساسية التي يعانها ذلك الجمهور، أي الشيء الذي يفتقدونه في حياتهم. من بين كل ما نعرفه عنهم، ما المشكلة الأبرز التي يمكن لهذا المشروع حلها؟

٣. فكرة العلامة التجارية، تلك التي توضح كيف ستوفر العلامة التجارية حلاً لهذه المشكلة بالتحديد. وتوضع في عبارة فريدة واضحة تصف ما تمثله العلامة التجارية في صميمها. تشرح السبب الذي يجعل هذه العلامة التجارية مهمة للناس.

وبصير العنصر الثالث - فكرة العلامة التجارية - هو القاعدة التي تنطلق منها جميع التعاملات. بيد أنك لن تستطيع مجرد التفكير في العنصر الثالث قبل أن تتبين العنصرين الأول والثاني. لا قيمة لما تظن أنك تمثله ما دام لا يهم أحدًا سواك أنت وفريقك.

س: هل يتوجب عليّ تكبُّد كل هذا العناء ما دمت أحوز فكرة جديدة رائعة ستبهر الناس فور سماعها؟

مم، نعم. بل تزداد أهمية إمامك بالمشكلة التي تنوي حلها إذا أردت صنع شيء جديد. التحدي الكامن في كل ابتكار هو أن «الجديد» نعمة ونقمة في آن واحد. يمنحك «الجديد» علة وجود، يصير محور حديثك، وسبب كتابة الصحف عنك، وسبب اتخاذك قرار إطلاق العمل في المقام الأول - لكنه ليس بالضرورة سببًا لاهتمام الناس، وذلك هو الفارق الرئيسي. عملنا في بناء العلامات التجارية للشركات الناشئة إنما يدور حول المساعدة في حل معضلة كيفية حصص اهتمام الناس.

الواقع أن التفكير في «العلامة التجارية» بإنصاف لن يتأتى إلا بالإجابة عن سؤال «لم قد يكثر الناس؟». بالطبع ثمة فئة ممن يتحمسون إزاء أي جديد. هؤلاء هم المتبنون الأوائل، ولا يمكن للشركات الناشئة الاستغناء عنهم. يتابع المتبنون الأوائل المشروعات الجديدة، ويبحثون عن الأحدث والأفضل، وهم أول من يخبرون أصدقاءهم ويحتجون تلك الدولارات من برامج الإحالة. ومع ذلك، لا يمكنك توسيع عملك اعتمادًا على المتبنين الأوائل فحسب، ثم إن «الجديد» بالنسبة إلى بقية الناس يُعد مزعجًا نوعًا. حتى في عصر الابتكار الذي نحن فيه، لا يتحمس الناس عادةً إزاء التغيرات الكبرى في حياتهم اليومية. إن كان الأمر يقتصر على بعض التحسينات الطفيفة، احجز لي مقعدًا! أما وإن تعلق الأمر بتغيير جذري في الطريقة التي أفعل بها الأشياء؟ فذلك يبدو... صعبًا. وربما مخيفًا حتى.

لهذا السبب، ويقدر ما هو مفر، لا يسعك افتراض أن الناس يجلسون في الأرجاء منتظرين قدوم مشروعك. ثمة عبارة شهيرة لهنري فورد (لا دليل على قوله إياها في الواقع، لكنكم جميعًا سمعتم بها) تقول: «لو كنت سألت الناس عما يريدونه، لقالوا: خيول أسرع». سمعتُ مؤخرًا نسخة ستيف جوبز من تلك المقولة - وإن استُبدلت فيها الخيول بآلات الكتابة. تُستخدم هذه الاقتباسات عادةً لتوضيح عيوب الاعتماد المفرط على بحوث المستهلك، وأنا أتفق تمامًا مع أنه لا ينبغي توقع أن يخبرك مستهلكوك بالإجابة. لا يعود ذلك إلى عدم أهمية المستهلك. فقد رأيت تلك الاقتباسات تُستخدم لنفي أهميته، بأسلوب متعجرف - «ليس لدى هؤلاء النعاج فكرة عما يريدون أو إلام يحتاجون، لذلك سنخبرهم نحن ببساطة! مواهاها [يفرك كفيه كالممسوس]». لكن رواد الأعمال الذين يفكرون بهذه الطريقة قد أساءوا الفهم. المشكلة ليست في أن الناس لا يعرفون ما يريدون. وإنما سبب طلبهم الخيل أو آلات الكتابة الأسرع مرده أن لديهم أمورًا أفضل ليفعلوها بدلًا من الجلوس وتخيّل اختراعات بعيدة المنال تحل مشكلاتهم، أو انتظار مجيئك لتحلها نيابةً عنهم. بل لم يفكروا في وجودك من الأساس، لذلك يتعين عليك بذل جهد أكبر لبناء رابطة. فظهورك وحده لا يكفي.

تبيّن احتياج المستهلك

عندما أفكر في أنجح العلامات التجارية الجديدة على الساحة اليوم، أجد أن نجاحها لم يتأتى من إقناع الناس بمجموعة جديدة من الاحتياجات. بل من تقديم حلول إبداعية جديدة لاحتياجات عمرها من عمر الزمان. في كتابه «الحبكات السبع الأساسية» الصادر عام ٢٠٠٤، يجادل كريستوفر بوكر بأن الأعمال الخيالية تُصنّف حسب سبع حبكات - بحيث لا وجود في عالم القصص كله إلا لسبع حبكات، كل قصة تندرج تحت إحداها. ربما يسعنا قول الشيء نفسه عن احتياجات المستهلك. ربما وُجد العمل في ظاهره لحل مشكلة وظيفية. يوجد معجون الأسنان لأن الناس يحتاجون إلى تنظيف أسنانهم، وإلا ستتساقط. توجد الطائرات لأن الناس يريدون السفر مسافات طويلة في وقت قصير. ولكن خلف تلك الاحتياجات الوظيفية تكمن دوافع أساسية، أمور عالمية تهتم جميع البشر. تُنفذ أفضل العلامات التجارية بلا استثناء إلى احتياجات البشر العميقة تلك، بطريقة أو بأخرى، متجاوزة الجانب الوظيفي. لكي تبني علامة تجارية يحبها الناس بحق، علامة تتجاوز الحلول العملية وتصبح جزءًا قيمًا من حياتهم فعلاً، عليك أن تفتن إلى ما هو كامن وراء الاحتياج أو الاحتياجات الواضحة التي تليها. لهذا السبب كلما جلسنا لبناء علامة تجارية، نبدأ بتحديد المشكلة التي يحلها العمل، والتي تتواري عميقًا خلف الواضح.

ولنفعل ذلك نستخدم طريقة أسميها «اختبار لماذا». هل سبق وقضيت وقتًا مع طفل دارج لا يكف عن طرح سؤال «لماذا»، بغض النظر عن الرد الذي تقدّمه؟ جان وقت الاقتداء بذلك الطفل. وتكريرًا لمقولة هنري فورد ألوهمية، لنُعُد بالزمن إلى الماضي وتخيّل أنفسنا رواد أعمال في القرن التاسع عشر، نرتدي ما يعادل اليوم السترة ذات القلنسوة، ربما المعطف الكيسي متوسط الطول، الذي وفقًا لـ«ويكيبيديا» كان يحل محل السترة مشقوقة الذيل في المناسبات غير الرسمية. ثم جئتنا أنت بالنبا السار، لقد اخترعت لتوّك السيارة! أمر في غاية الروعة، أليس كذلك؟ قف لحظة لتهنئة نفسك وتخيّل قيمتك. بين يديك هذا الاختراع الخارق، وقيل أن تبني له علامة تجارية، عليك تحديد المشكلة التي يحلها. ولكن تذكر، المشكلة ليست أن «الناس يريدون وسيلة آية خاصة تقلّهم من النقطة أ إلى النقطة ب». هذا استبصار يعادل في سوئه ذاك الذي يقول بأن «الناس يريدون حبوب إفطار مقرمشة بالزبيب». لنبدأ بدلًا من ذلك بالمشكلة الواضحة التي تواجه الناس في حياتهم اليومية. ربما هي شيء من قبيل «في حين أنني أعتمد على حصاني في التنقل، إلا أن الخيول بطيئة، ويتملكها التعب». ولكن لا تتوقف هنا. تلك هي النقطة التي تستخدم عندها اختبار لماذا:

لماذا يهتم الناس ببطء خيولهم؟

«الوصول إلى وجهتي يستغرق وقتًا طويلًا ولا يسعني السفر مسافات بعيدة جدًا».

ولماذا يهتمك ذلك؟

«أقضي في التنقل وقتًا أكبر من ذاك الذي أقضيه في الاستمتاع بحياتي وإنجاز الأمور».

ولماذا يهتمك ذلك؟

«لأنني سأموت عما قريب ولديّ أمور كثيرة أريد تحقيقها أولًا! لا يمكنني أن أهدر حياتي القصيرة على ظهر هذا الحصان!».

وها قد فعلتها. دائمًا ما ينتهي اختبار لماذا بالخوف من الموت! الخوف من الموت هو مؤشر بلوغك نهاية سلسلة «لماذا». ذلك لأن كل ما نفعله نحن البشر، سواء أدركنا ذلك أم لم ندركه، مدفوع في نهاية المطاف بالوعي بفنائنا.

لكن ليس لزامًا أن تُبنى العلامات التجارية كلها على أساس الخوف من الموت. فقد يفضي ذلك بنا إلى مكان قاتم بعض الشيء إن كان ما تحاول بيعه هو الأحذية أو المكياج، على الرغم من أنه قد يُعد منطقيًا في مجال الرعاية الصحية. ربما إذن في مثال السيارة خاصتنا، يتعلق الأمر باحتياجك إلى الشعور بإنجازٍ كافٍ، وأن الوقت الذي انقضى في التنقل لم ينقص في فعل الأمور التي تفضّلها. أو ربما يتعلق الأمر بالاحتياج إلى الحرية، وعدم الرغبة في التقيد بقيود المسافة. قبل مجرد التفكير فيما ينبغي أن تمثله العلامة التجارية، نحرس دائمًا على تبيين الاحتياج العاطفي لجمهورنا المستهدف. وبضمن ذلك أن أي قرارات نتخذها بخصوص العلامة التجارية ستهم من نحاول الوصول إليهم حقًا. هنا تؤدي بحوث المستهلك دورًا قيمًا. لا تتوقع أن يخبرك المستهلكون كلمة بكلمة ما ينبغي أن تمثله علامتك. ولكن بالإحصاءات من كتب، يمكنك الاستعانة بالبحوث لمعرفة إلام يفتقرون، ومما يعانون.

عندما ساعدنا في صنع علامة «كيبس»، وهي شركة تقدم حلولًا لتساقط الشعر عند الرجال، خضنا جميعًا المشروع موقنين بأنه سيُفقد إلى مشكلة انعدام الثقة الناجمة عن الصلع. كانت «كيبس» أول علامة تجارية أطلقناها مع «ثيرتي ماديسون»، شركة المنتجات الصحية الجديدة التي تهدف إلى توفير رعاية ومعالجة متخصصة للجميع. مرّ مؤسسنا «ثيرتي ماديسون»، ستيف جوتنتاج وديمتري كراجاس، بتجارب شخصية مع تساقط الشعر، وواجهتا تبعاته من ضغط وحيرة في محاولتهما العثور على حلول فعالة ضمن فئة مترعة بالوعود الزائفة وزبوت الأفاعي (التي اشتملت على تركيبات مخيفة ربما صُنعت حرفيًا من زيت الحية). أخذنا على عاتقهما مهمة مساعدة الناس على تخطي وصمة تساقط الشعر، وإناحة الجلول، سواء التي تُصَرَف بوصفة طبية أو من دونها، والتي أثبتت فعاليتها، لرجال العالم أجمع. وفي حين تُجدي تلك الأدوية نفعًا حقيقيًا، إلا أن عليك تناولها مبكرًا - إذ في وسعك الحفاظ على ما تبقى لديك من شعر، ولكن ليس في وسعك استعادة ما فقدته.

ركز جزء كبير من استراتيجية العمل على استهداف الشباب، وإقناعهم باستخدام تلك العلاجات في وقتٍ ما زالت فيه قادرة على إحداث أثر فعلي. استندنا إلى فرضية أن الشباب يتجنبون معالجة التساقط بسبب شعورهم بالحر، ولا سيما وقد استهدفت جميع الأعمال القائمة كبار السن، بعلامات تجارية عتيقة ومبتذلة إلى أقصى حد (هل يتذكر أحد عبارة «لست رئيس شركة «هير كلوب» فحسب، بل إنني أيضًا أحد عملائها؟»). لذلك بدأنا نتحدث إلى شباب كانوا يفقدون شعرهم ولم يفعلوا شيئًا حيال الأمر بعد، ونعم، وجدنا مستوى واضحًا من الحرج والشعور بالعار، و خوفًا هائلًا من الصلع. لكننا اكتشفنا كذلك مشكلة لم تخطر على بال: لقد مانع العديد من الرجال بشدة معالجة مشكلة لا تُصنّف ضمن حالات الطوارئ القصوى. فهم يرفضون الذهاب إلى الطبيب ما لم تُصرّم النيران في أذرعهم، ويرفضون السؤال عن الاتجاهات ما لم... كلا، ما من طرف يدفعهم إلى السؤال عن الاتجاهات. سمعنا شبابًا كثيرًا يقولون شيئًا من قبيل «أعلم أن شعري يتساقط، ولا أريد أن أصير أصلع، لكنني سأنتظر حتى تكون المشكلة جادة قبل أن أفعل شيئًا حيالها». ولكن بالطبع عندئذٍ سيكون الأوان قد فات. قادنا استبصار المستهلك ذاك - الممانعة في طلب المساعدة خوفًا من الظهور بمظهر الضعيف (الضعف هنا ابن عم «الخوف من الموت») - إلى استراتيجية علامتنا التجارية. فما دام طلب المساعدة يُشعر الرجال بالضعف، هل يسعنا قلب السيناريو، وإظهار أن أخذ خطوة هو مبعث فخر لا خوف؟ وقادنا هذا إلى فكرة المبادرة كمداة للفخر: أنت رجل من النوع الذي ينجز الأمور.

ألهمتنا فكرتنا الاستراتيجية، «فكرة رجل المواقف»، لبناء علامة تجارية تحتفي بتولي السيطرة. ليست معالجة تساقط شعرك علامة ضعف - بل علامة على توليك زمام المبادرة، على تغلبك على المشكلة. استوحيت فكرة علامتنا التجارية مباشرة من استبصار المستهلك الذي استنبطناه. لم يحدث قط أن فكرنا في بناء علامة تجارية تعتمد على رغبة الناس في التوفير، على الرغم من أن «كيس» أقل تكلفة من الحلول الأخرى، ولا على احتياج الراحة، على الرغم من أن العملية كلها تتم عبر الإنترنت من منزلك المريح، بما في ذلك استشارة الطبيب. تُعد تلك الفوائد الوظيفية جزءاً مما تقوله العلامة التجارية، لكنها ليست فكرتها. لهذا من المهم جداً أن تتجاوز الواضح أو العادي عندما تفكر في نوع المشكلة التي تحلها للناس.

احتياج المستهلك وفكرة العلامة التجارية وجهان لعملة واحدة. احتياج المستهلك يحدد المشكلة؛ في حين تأتي فكرة العلامة التجارية (وثيقة الصلة بفكرة العمل) بالحل. فإذا بدأت باحتياج أصغر مما ينبغي أو وظيفي أكثر مما ينبغي، انتهت بك الحال مع فكرة علامة تجارية باهتة وواهنة وغير ملهمة. المشكلة التي تحلها هي أساس استراتيجية علامتك التجارية، لذلك احرص على أن تُعد العدة لبناء علامة تجارية تنفذ إلى أعماق الدوافع والأحلام والرغبات لدى الناس. ولأن هذه الاحتياجات عميقة وعالمية، فقد تبدو أحياناً بدئية أو مألوفة. الخوف من الفشل، الحاجة إلى التعبير عن الذات، الرغبة في الانتماء. ولا بأس إذا استفادت علامات تجارية عدة من الثيمات نفسها. في الواقع، إذا أردت تقديم فكرة جديدة للعالم، يجب أن ترسي ركايزها على احتياج مألوف. «هكذا شعرت أنت على الدوام، لذلك إليك حلاً جديداً». مشكلة مألوفة، حل غير متوقع. ذلك المزج بين عنصري الراحة والمفاجأة هو ما يمكن العلامات التجارية الجديدة من شق طريقها سريعاً إلى حياة الناس لتصبح ضرورة لا غنى عنها. وبدلاً من أن تبدو مثل اختراع جديد مخيف ومحفوف بالمخاطر يطالب الناس بتغيير سلوكهم بطريقة ليسوا واثقين من جاهزيتهم لها، تصبح الإجابة التي طالما انتظروها، وإن لم يعلموا بوجودها بعد.

رحلة علامة «إير بي إن بي»

عندما تطبق فكرة إلى العالم، تصبح العلامة التجارية قوة دافعة تعين الناس على فهم كيف سيتفق هذا العمل التجاري الجديد مع روتين حياتهم ولماذا يجدر بهم الاهتمام به. في أفضل السيناريوهات، تُنفذ هذه المهمة قبل الإطلاق، فتمهد الطريق للقبول الجماهيري وتخلق شعوراً بالصلة من أول يوم. ذلك لأن إعادة بناء العلامة ليست فقط مكلفة ومستنزفة للوقت، بل ربما تفوتك فرصة إعادة البناء أصلاً إن لم تكنسب زخماً كافياً من أول لحظة، لذلك حرّج بالشركات التي تطلق أعمالها اليوم أن تجاهد لإصابة الهدف من البداية. لكن رحلة ريادة الأعمال قلما تكون واضحة المعالم، فبعض الأعمال لا تشق طريقها إلا بعد الإطلاق، سالكة مساراً أشد تعرجاً للإفصاح عن هدفها. تُعد «إير بي إن بي» مثلاً رائعاً لعمل تجاري سابق لعصره، لكنه واجه صعوبة في جذب الاهتمام حتى استطاع مؤسسوه توضيح المشكلة التي يحلوها للناس. توصل المؤسسان بريان تشيسكي وجو جيبيا، وهما مصممان يعيشان في سان فرانسيسكو، إلى فكرة العمل بشكل طبيعي تماماً في عام ٢٠٠٧. كانا يكافحان لدفع الإيجار، عندما تقرّر إقامة أحد مؤتمرات التصميم في المدينة، وكالعادة حُجزت جميع غرف فنادق سان فرانسيسكو، خطرت لهما فكرة كسب بعض المال عن طريق تأجير مساحة في شقتهم، بالتحديد ثلاث مراتب هوائية في غرفة الضيوف. فكروا أن النشر على موقع «كريجزليست» يبدو موضوعياً أكثر مما ينبغي، لذلك أنشأ موقعهما الإلكتروني الخاص، الذي سُمي في البداية «airbedandbreakfast.com»، لتسهيل العملية.

ربما يغريني الآن أن أقول: «وباقى القصة معروف». إلا أن مسارهما نحو الازدهار لم يتحقق بسهم نافذ إلى القمة، لقد مرّا بمنعطفات عدة كانا فيها على بُعد خطوة من الفشل الذريع. لم يتجاوز الناس تلقائياً مع فكرة الإقامة في منازل الآخرين، ولا سيما مع نسخة المشروع الأولى حيث افترض بقاء صاحبي المنزل فيه خلال فترة الاستضافة. ولم يفهم المستثمرون الفكرة من فورهم أيضاً - وهكذا بصفتهم اثنين من المصممين، بلا شريك فني، وبفكرة ليس لنجاحها ضمان واضح، واجه تشيسكي وجيبيا صعوبة في جمع المال في تلك الأيام الأولى. لكن رحلة تنمية عملهما كانت في الوقت ذاته رحلة لتبين علامتهما التجارية، وكلما تعمقا في فهم ما تعنيه علامتهما التجارية للناس حقاً، شهدا مزيداً من النجاح. لم يعد لدى «إير بي إن بي» ما تشكوه الآن، لكن الأرجح أن الازدهار كان سيحدث بسهولة أكبر لو أن «إير بي إن بي» أُطلقت بصياغة أوضح لهدفها من البداية.

في السنوات الأولى اتخذ تشيسكي وجيبيا خطوات، بعضها عملي والآخر جد مبتكر، ساعدتهما على طول الطريق. ففي عام ٢٠٠٨، صنعا كمية محدودة من علب حبوب الإفطار بثيمة الانتخابات، وباعها لسداد الديون التي تكبداها عند بدء العمل (وباعاً بأعجوبة قيمة ٣٠ ألف دولار من حبوب «أوباما أوز» و«كايتس ماكين»). انضموا أيضاً في ذلك العام إلى مسرعة الأعمال التقنية الشهيرة «واي كومبانتور»، الخطوة التي جلبت معها تمويلاً ابتدائياً بقيمة ٢٠ ألف دولار، وخلال هذه العملية، ضمّا إليهما المؤسس الثالث ناثان بليكارسليك، صاحب الخلفية التقنية. بعد ذلك، ومن خلال الحديث مع المستخدمين، اكتشفا أن أحد أكبر العوائق في استخدام الموقع هو أن قائمة الشقق المتاحة لا تبدو جذابة للعين. لذلك بادرا بزيارة العديد من الشقق المصيفة في مدينة نيويورك والتقطا الصور بنفسيهما. وفي عام ٢٠١٠، أقنعا حفنة من مرتادي موقع «كريجزليست» بالنشر على موقعهما، وأنشأ «بوت» لجمع المعلومات من قوائم «كريجزليست» ونشر الجديد منها تلقائياً على الموقع بغرض التيسير. في عام ٢٠١٢ أعادا تصميم موقعهما والتطبيق، وأطلقا سمة «قائمة الأمانيات» التي أتاحَت للمستخدمين جمع أماكن «إير بي إن بي» المفصلة لديهم في مجموعات تحت ثيمات مختلفة. كُتب الكثير عن المسار المذهل وغير المتوقع الذي سلكته «إير بي إن بي» نحو الازدهار، والذي كان قصة رائعة انطوت على العديد من لحظات الشجاعة والعزيمة، والقليل من الحظ بالطبع. ومع ذلك عزا المؤسسون نجاحهم في نهاية المطاف إلى فهمهم لما عناه عملهم للناس حقاً.

بحلول عام ٢٠١٣، كانت «إير بي إن بي» قد بنت مجتمعاً ضخماً بدرجة لافتة من المستخدمين الشغوفين، وبدأت جولاتها الاستثمارية الثالثة. كلما تحدث المؤسسون مع مجتمعهم، فيما يقارب خمسمائة مقابلة أجراها الفريق مع أناس حول العالم، تكرر ذكر الكلمة نفسها: الانتماء. لم تكن المشكلة التي حلها «إير بي إن بي» للناس أن وفرت مكاناً رخيصاً للإقامة كلما حُجزت جميع فنادق سان فرانسيسكو بسبب أحد المؤتمرات. بل إن الناس لم يريدوا في سفرهم أن يشعروا بأنهم سياح أو غرباء. أرادوا أن يحطوا بتجربة أعمق للبلد. أرادوا أن يقضوا وقتهم بطريقة ذات معنى، لأنه وقت محدود بالطبع. وذلك هو ما قدمته «إير بي إن بي»: سواء بقي المضيف في المنزل أم لم يبق (لأن العمل تطور بشكل طبيعي إلى حالة يستأجر فيها أغلب الناس منازل وشققاً فارغة، ولم يعودوا يبيتون على الأرناك)، فإن تجربة الإقامة بمنزل شخص حقيقي تختلف عن تجربة الإقامة بغرفة فندقية. حيث تزداد احتمالية إقامتك في حي غير سياحي. تزداد احتمالية تذوقك لنكهة الثقافة المحلية. تقل احتمالية شعورك بالغربة في أرض غريبة، لأنك «اندمجت فيها». لقد وضعت عدسة المواطن المحلي. لتتخيل اختبار لماذا مع شركة «إير بي إن بي»، هلا فعلنا؟

• ليست الفنادق باهظة الثمن فحسب - بل عادية أيضًا وغير مميزة.

لماذا يهم ذلك؟

• لا يريد الناس الشعور بأنهم سياح عند زيارتهم لمكان جديد؛ يريدون أن يروه كما يراه المحليون.

لماذا يهم ذلك؟

• لأنهم يرغبون في عيش تجارب أصيلة، غير مصطنعة. يرغبون في تجربة الأمكنة من الداخل حقًا، وليس بصفتهم دخلاء.

لماذا يهم ذلك؟

• لأنهم يسافرون لإثراء حياتهم.

لماذا يهم ذلك؟

• لأن اللحظات التي نتذكرها ليست هي اللحظات الرتيبة التي نقضيها أمام الحاسوب أو في أثناء غسيل الملابس، بل هي اللحظات التي نشعر فيها حقًا بأننا جزء من كل، بأننا ننتمي إلى شيء أكبر.

لماذا يهم ذلك؟

• لأن مردنا جميعًا إلى الموت!

جميع البشر يرغبون في الانتماء، وتلك هي المشكلة التي تحلها «إير بي إن بي». وحلها موجود في النموذج الربحي نفسه، وكذلك في الطريقة التي تتفاعل بها «إير بي إن بي» مع مجتمعاتها. لقد اعتمدت منذ الأيام الأولى استراتيجية الاجتماع بمستخدميها شخصيًا، والحصول على آرائهم مباشرة، والبرهنة على التزامها الصادق ببناء مجتمع فعلي، وليس مجرد استخدام كلمة «مجتمع» الطنانة لوصف متابعيها على وسائل التواصل الاجتماعي. مع توسع العمل على الصعيد الدولي، واجهت الشركة صعوبة أكبر في موازنة «جانب العرض» مع جانب الطلب، لأن الناس لا يروهم دائمًا فتح منازلهم للغرباء. وقد حلت هذه المشكلة بإرسال فرق صغيرة إلى أسواق جديدة، لإقامة حفلات ودورات تعريفية، والتحدث مباشرة مع المضيفين المحتملين. على الرغم من أن هذا التكتيك لم يبذل للوهلة الأولى أنه الأكثر عوًا على التوسع، فقد تضاعف معدل نمو «إير بي إن بي» مرتين في الأسواق التي دخلتها بحضور بشري. كان العمل منصبًا على تلبية احتياج البشر إلى الاتصال، وبالتحديد تلك الفكرة، تسارع نموه.

في عام ٢٠١٤، طُوِّرت علامة «إير بي إن بي» بحيث تُجسّد بشكل كامل فكرة «الانتماء» التي كانت في صميم العلامة من البداية، حتى قبل الإفصاح عنها صراحةً. أنشئ لوجو جديد تضمّن رمزًا أطلق عليه اسم «البيلو»، والذي أريد به أن يرمز إلى تلاقح كل من الناس والأماكن والمجتمعات و«إير بي إن بي» نفسها. غيرت «إير بي إن بي» شعارها من «سفرك تجربة إنسانية» إلى «منتم أينما كنت»، لأن علامتها التجارية لم تكن مجرد أداة سفر، بل جُعِلَت لمساعدة الناس لثلا يشعروا بالغربة في بقاع العالم أجمع. وغيّرت لونها من «أزرق الشركات الناشئة» (ليس الاسم الاصطلاحي للون) إلى أحمر زهري أثري وأشدّ انقادًا. بالغت «إير بي إن بي» قليلًا في ترويجها لتصميم علامتها التجارية الجديد، فنشرت فيديو يوضح فكرها ورحلتها، وأطلقت اسمًا على رمزها الجديد. لا يحتاج المستهلكون إلى معرفة كل تفاصيل السبب الذي حدا بالشركة إلى اتخاذ قرارات بشأن العلامة التجارية، ما داموا قادرين على الشعور بتأثيرها. لكن القصد من هذه الخطوة كان بليغًا: فبعد أن استطاعت «إير بي إن بي» أخيرًا الإفصاح عن المشكلة الأعمق التي تحلها للناس، طورت هُويتها لتعبر بصورة أفضل عن هدف العلامة التجارية. لم تنجح «إير بي إن بي» بسبب اللوجو الجديد - فبحلول الوقت الذي أعادت فيه بناء علامتها التجارية، كانت قد أنهت جولاتها الاستثمارية الرابعة وحققت عائدات سنوية بقيمة مئات الملايين من الدولارات. كانت العلامة موجودة بالفعل، إذا نظرت إليها بوصفها إجابة عن سؤال: «لِمَ قد يكثر الناس»، ولكن تعين على الهوية للحاق بها.

ولا يزال وعي «إير بي إن بي» بالمشكلة التي تحلها لمستخدميها يؤتي ثمره في المنتج نفسه. ففي عام ٢٠١٦، أعلنت الشركة عن إطلاق «إكسبرينسز»، وهي منصة جديدة تتيح للناس حجز فعاليات بقيمتها المحليون، بدءًا من صفوف طهي في منزل أحدهم، إلى نزهة على الأقدام، إلى زيارة لأحد نوادي الجاز. لقد ارتقت «إير بي إن بي إكسبرينسز» بفكرة الانتماء إلى مستواها التالي، حيث مكّنت المضيفين من مشاركة حصة من مدينتهم عبر عدسة شغفهم أو خبراتهم، وبالطبع مكّنت المسافرين بل والمحليين من رؤية جانب من المكان ما كان ليتسنى لهم بلوغه لولاها. وما انفكت اللغة التصميمية للعلامة التجارية تتطور أيضًا. ففي عام ٢٠١٨، عملت «إير بي إن بي» بالتعاون مع ورشة الخطوط الشهيرة «دالتون ماج» لإنشاء خط مخصص باسم «سيريل»، والذي كان مرئيًا كفاية لاستخدامه عبر القنوات التسويقية^(٣) وفي المنتج نفسه، وتعميمه ليسري على مختلف لغات مجتمع «إير بي إن بي» العالمي وأبجدياته العديدة. لأغلب العلامات التجارية مجموعة من الخطوط التي تستخدمها في الحالات المختلفة: خط للعناوين الكبيرة، وآخر للتفاعلات على مواقعها

الإلكترونية. بإنشائها خطًا يمكن استخدامه في كل الحالات، أكدت «إير بي إن بي» فكرتي الاتحاد والانتماء - حتى خطها يظل منتميًا أينما كان.

س: هل يتعين عليّ إنشاء نموذج ربحي جديد كليًا لأحظى بعلامة تجارية فريدة؟

أكثر ما يثير الاهتمام في نجاح «إير بي إن بي» هو أن نموذجها الربحي لم يكن جديدًا تمامًا. لقد أُطْلِقَتْ «هومواي» في ٢٠٠٤، ثم استحوذت على «فريبو»⁽⁴⁾، الموجودة منذ التسعينيات (التسعينيات!). لكن ما زال كلا الموقعين يتعاملان بطريقة معاملانية بحتة، مجردان عروضهما من الجانب الإنساني ولا يركزان إلا على العقارات. تُعْرَضُ العقارات كما لو كانت ببساطة بديلًا لغرفة فندقية - ولكن بمطبخ! - وليست فرصة للتمتع بنوع خاص من التجارب أكثر محلية. مرة أخرى، المشكلة التي حلّتها «إير بي إن بي» لم تكن أن الفنادق باهظة أو أن غرف الفنادق لا تحتوي على مطابخ وغسالات للملابس. أو بالأحرى، نعم، لقد حلت تلك المشكلات، لكنها نفذت أيضًا إلى الاحتياجات الإنسانية الأعمق. بالنفاذ إلى احتياج حقيقي، نجحت «إير بي إن بي» في إعادة تعريف تلك الفئة للناس في جميع أنحاء العالم، وحققنا أكثر من مليار دولار إيرادات في ثلاثة أشهر فقط من عام ٢٠١٨. لقد ارتقت بالعلامة التجارية من مجرد مكان إقامة رخيص، وربما يبدو مشبوهًا حتى، إلى أفضل وسيلة ممكنة لزيارة مدينة.

كما تبين من إطلاق منصة «إير بي إن بي إكسبرينسز»، فإن الوعي العميق بعلّة وجود العلامة التجارية لا يؤثر في التعاملات فحسب، بل يمكنه أيضًا أن يفتح أبوابًا من الفرص داخل المنتج نفسه، وهو جزء من العلامة التجارية لا يقل أهمية عن اللوجو أو الحملة الإعلانية. فكر في شعبية «فينمو»، التطبيق الذي أطلق لتسهيل عمليات تحويل الأموال. لم تقصّر وسائل تبادل الأموال قبل «فينمو»، ولا سيما «باي بال» التي صارت الآن الشركة المالكة لـ «فينمو». ربما لا شيء وطيفيًا أو معاملانيًا أكثر من تطبيق مصمّم حرفيًا للمعاملات المالية. لكن نجاح «فينمو» لم يتأتّ من كونها علامة للمعاملات التجارية، بل من كونها علامة استهلاكية محبوبة بطريقة لم يسبق لها مثيل في المجال. كانت المشكلة التي حلّتها «فينمو» للناس أن طلب المال من الأصدقاء ينطوي على شيء من الإحراج. وإذا كنت رفقة آخرين بالخارج، أو تمضي وقتًا ممتعًا، أو تتقاسم التجارب، فأخر ما تود فعله هو إدخال المال في المعادلة. قلبت «فينمو» هذا التوتر رأسًا على عقب عندماحوّلت التبادل المالي إلى تجربة اجتماعية. فقد طلبت من مستخدميها ذكر سبب الدفع، وأدخلت رموزًا تعبيرية مرحلة في العملية، فصنعت منصة اجتماعية عامة تُعد نوعًا من الترفيه بحد ذاتها. يمكنك بتصفّح حساب «فينمو» اكتشاف جميع أنواع التفاصيل المثيرة عن شبكتك الاجتماعية - من يتسكع مع من، من يبتكر مرادفات ذكية تعني بوضوح المخدرات، أي ثنائي يتبنيان نهجًا غريبًا جدًّا تجاه أمورهما المالية المشتركة. صار فجأة سداد الدّين فرصة لعرض خفة دمك ومشاركة أوقاتك الطيبة مع الآخرين، بعد أن كان أمرًا يسبب لك الحرج (بل وتتحاشى فعله كليًا).

أكثر ما نجحت فيه هذه العلامات التجارية المحبوبة هو أن صارت متمحورة حول المستهلك لا حول نفسها. نمت «إير بي إن بي» من جذور خدمة مجتمعها. غاصت عميقًا في المشكلة التي تحلها للناس، ووجهت عملها وعلامتها التجارية إلى مواصلة حل تلك المشكلة بطرق جديدة ومفاجئة. عندما تصب تركيزك على مستهلكك وعلى سبب وجودك بالنسبة إليهم، تصبح صناعة العلامة التجارية نابعة من العطاء لا التفاخر. لا تقول: «انظر إليّ، أنصت إليّ، إليك سبب روعتي، انتبه». بل تقول: «هذا ما عرفته عن احتياجاتك، وهذا ما أفعله للمساعدة». إذا طلبت انتباه مستهلكك، فذلك لإخبارهم بشيء يفيدهم. إذا فكرت في سمة جديدة، فذلك لتلبية رغباتهم بشكل أفضل. يولد الابتكار لحل مشكلات حقيقية فعلاً، وليس مجرد جديد من أجل الجدة. لتنجح في إطلاق شيء جديد وتجذب حُب الناس إليه، عليك النفاذ إلى احتياج عميق وحقيقي، احتياج كان موجودًا زمناً طويلاً قبل ظهورك على الساحة، احتياج ربما كان بدائيًا كالخوف من الموت نفسه. عندها فقط يمكنك البرهنة على استحقاقك للهوس.

تذكّر: كلما طننت أنك تبيّنت أعمق مشكلة يحلها عملك للمستهلك، غُص أعمق بعد! جاهد لمعرفة الاحتياج الكامن وراء الاحتياج.

ارتقي إلى المستوى العاطفي

في آخر وظيفة لي بمجال الدعاية، قبل بدء شركة «ريد أنتلر»، كُلفت بتطوير أضخم علامة تجارية للألبان في العالم. كان تغييرًا محققًا بالنسبة إليّ. حيث اعتدت العمل بصفة أساسية على العلامات التجارية الخاصة بالسلع الغذائية المعبأة، أي السلع المبيعة في عبوات بمناجر البقالة. ويقدر ما يمثل الطعام احتياجًا أساسيًا، فإن ترويج السلع المعبأة قلما خلا من الخطاب الوظيفي. كانت أغلب الاستراتيجيات صيغة من «إليك طريقة سهلة لإطعام أسرّك وجبة صحية!». أو عندما بدأت العمل على أحد منتجات الزبادي: «إليك طريقة لذيدة لإطعام نفسك وجبة صحية خفيفة!».

أما ترويج الألبان فكان عكس ذلك. لكن صرحاء: ليس للألبان منفعة وظيفية (اللهم إلا لو كنت لص جواهر يحتاج إلى شق طريقه عبر لوح زجاجي للهروب). لم أملك سوى سرد القصص العاطفية. تعين عليّ أن أجوب أنحاء البلد وأنحدث مع الناس عن أعمق أمانهم ومخاوفهم في الحب، ثم أتبين كيفية ضخ تلك المشاعر في حجر كريم مكلف جدًّا، على الرغم من جماله. وهكذا انتقلت من أحد طرق النقيض إلى الآخر، وذلك من حسن حظي لأن العلامات التجارية اليوم في حاجة إلى كلا الطرفين. إن كنت تنوي إطلاق منتج جديد، فلا يمكنك التزام الجانب العقلاني وحده، أو تبني الجانب العاطفي البحت. عليك أن تجد وسيلة للجمع بين الاثنين، وألا تقتصر تفكيرك على ما تفعله العلامة التجارية أو ما تقوله، بل ما تجعل الناس يشعرون به.

المزايا مهمة، لكنها ليست كافية

سمعت في الآونة الأخيرة تنويعات كثيرة لفكرة أن «العلامة التجارية أهم شيء» أو أن «العلامة التجارية هي كل ما بهم حقًا عند إطلاق العمل». لا يضرني بالطبع، بصفتي مديرة لشركة علامات تجارية، أن يتعرف الناس على الدور المهم الذي تلعبه العلامة التجارية. لكننا نشهد تارجًا محمومًا للبندول - فقد اعتقد رواد الأعمال في السابق أن العلامة التجارية لا تهم ما داموا يحوزون منتجًا متميزًا؛ والآن يعتقدون أن العلامة التجارية هي الحل السحري. الواقع أن كلا الاعتقادين غير صحيح. لا يمكن فصل «العلامة التجارية» عن العمل. فكرة أن «العلامة التجارية هي كل ما بهم» توحى بأن صناعة العلامة التجارية أشبه بوضع قشرة برّاقة على سطح المنتج تقنع الناس بأن ما يشترونه جدير بالاهتمام. وبالطبع إن حظيت بجاذبية جمالية ونصوص ترويجية ذكية، قد يكفي ذلك لجذب انتباه الناس وإقناعهم بتجربة منتجك. ولكن إن سبروا الغور ولم يجدوا تحت هذه القشرة شيئًا، إن لم يف منتجك بالوعد الذي قطعته، لن يعودوا من أجل المزيد، وقطعًا لن يصيروا أبطال علامتك التجارية.

كما وضحت في الفصل الأول، خطوتك الأولى هي تبني المشكلة الحقيقية التي تحلها للناس، تلك الكامنة وراء الواضح. وذلك يمهّد طريقك لبناء علامة تمس أولئك الذين تريد الوصول إليهم. أما الخطوة التالية التي سأتناولها في هذا الفصل، فهي تحديد المساحة العاطفية التي ستشغلها علامتك التجارية في حياة الناس؛ أي كيف ستجعل علامتك التجارية الناس يشعرون. ولكن قبل الخوض في الصدى العاطفي لعلامتك التجارية، وجب أن تبدأ بالمنتج نفسه. لا بد أن ينطوي منتجك على ميزة ذات مغزى لتبني علامة تجارية يحبها الناس، فيما عدا بعض الحالات النادرة. يكثر أن نلتقي في «ريد أنتلر» رواد أعمال يريدون إطلاق عمل مشابه للموجود تمامًا، أمليّن أن نساعدهم في التمييز عن المنافسين بعلامة تجارية فريدة. نرفض تلك العروض بلطف. يتفاجأ المؤسس أحيانًا عندما نحاول الاستفسار عما يجعل عمله مختلفًا عن منافسيه، أو كيف سيفيد الناس، طئنا منه أن وظيفتنا إنما تتمثل في معرفة كيفية جعل العمل يبدو مختلفًا، سواء انطوى على اختلاف بالفعل أم لا. نسأله: «ما الذي يجعل منتجك [جوارب، صدرات، وجبات خفيفة، آيا كان] مختلفًا؟». فيقول: «هذا دوركم!». ولكن صناعة العلامة التجارية الرائعة يجب أن تبدأ من القلب لتتفق طريقها إلى القلب. لا بد أن تدرك المميز في عملك ثم تعرف كيف تأخذه وترقي به إلى قصة لها صدى عاطفي. عندما أعدّ استراتيجية لإحدى العلامات التجارية، لا أختلقها فحسب أو أخلقها من عدم. بل أغوص في علة وجود العمل، وأصوغ قصة تنساب طبيعيًا من فوائد المنتج.

سن: كيف أوازن بين نشر فوائد المنتج وسرد القصة العاطفية؟

لا يمكنك النظر إلى فوائد المنتج، والشعور الذي تبثه العلامة التجارية، كأمرين منفصلين تجب «الموازنة» بينهما. بل يجب أن تجد طريقة لربطهما معًا. لكل منتج مجموعة من الفوائد الوظيفية. تبدأ أغلب أفكار الأعمال بالتركيز على الفوائد الوظيفية، والسعي إلى تحسين الموجود بالفعل إن أمكن؛ سيصير أرخص، أسهل، مريح بدرجة أكبر، أنسب، يقدم خدمة عملاء أفضل، يوفر تجربة تسوق أبسط، مذاقه رائع، صحي، يساعدك على التنظيم، يعينك على كسب مزيد من المال. وعلى الرغم من أن لهذه الفوائد دورًا محوريًا في نجاح العمل، فهي ليست العنصر الحاسم في استراتيجية علامتك التجارية. إن عدت إلى اختبار «لماذا» وكيف أن عليك التنقيب عميقًا عن المشكلة الحقيقية التي تحلها للناس، ستتمكن من تطبيق الأمر نفسه على الفوائد، ولكن في الاتجاه المعاكس. أبدأ بفوائدك الوظيفية، اسردها كلها، ثم فكر كيف ستتلاحم جميعًا لتنشئ مساحة عاطفية مهيمنة، بعبارة أخرى، كيف ستجعل علامتك التجارية الناس يشعرون. في يومنا هذا، لا تخرج العلامات التجارية ببساطة فكرة عاطفية بمعزل عن فوائد منتجها. كانت الإعلانات التلفزيونية قديمًا تسرد قصصًا لا صلة لها بذكر المنتجات التي تروجها: تكتفي باستحضار ضحكة أو دمع، وتذكرك في أثناء ذلك بأن «دوريتوس» أو «إيه تي أند تي» (5) ما زالتا موجودتين (كما لو أن باستطاعتنا نسيان وجودك يا «دوريتوس»!). ولكن لبناء علامة تجارية يحبها الناس من أول يوم في عصرنا، لا بد من صلة واضحة، أي لا بد أن تدعم القصة التي تسردها علامتك والمشاعر التي تستحضرها ما يؤدبه المنتج فعليًا. لعلك خضت محادثة حول صناعة العلامات التجارية حيث دُكرت كلمة «المصادقية» (محطوط أنت إن دُكرت لمرة واحدة فقط). وأحد أقوى الضمانات على بلوغ تلك المصادقية المنشودة هو الحرص على تماشي ما تدّعي أنه الغاية المبتغاة من علامتك التجارية مع ما يؤدبه منتجك فعليًا. تنبع استراتيجية علامتك التجارية من فكرة عاطفية، لكنها فكرة عمادها فوائدك الوظيفية.

الارتقاء إلى شعور أو عاطفة ليس بالفكرة الجديدة. الواقع أنه كان مبدأً أساسيًا في صناعة العلامات التجارية والتسويق منذ بداية النزعة الاستهلاكية. فكر في كوكاكولا حين مثّلت السعادة، أو مارلبورو حين مثّلت أناقة الرجولة. لكن الجديد في العلامات التجارية التي تُطلق اليوم هو أن لقصتها العاطفية صلة أوثق بكثير بما تؤدبه منتجاتها فعليًا وتتصرفات الشركة. لا تختفي المشاعر الإيجابية بانتهاء الإعلان. بل تمتد فكرة العلامة التجارية لتشمل تجربة العميل كلها، بدءًا من خدمة العملاء مرورًا بالتعبئة وصولًا إلى المنتج نفسه. لم يعد من الممكن اختزال العلامة التجارية في قشرة تغلف آيا كان ما تبعه، وتنسج سرديّة زائفة حول ما يقدمه منتجك للناس.

لم نعد نعيش في زمن يسعك فيه إقناع الناس بأن علبه مشروب غازي محلاة تمثل «الشباب» أو «السعادة». صار لدى المستهلك ثقافة أوسع اليوم. ولديه خيارات أكثر وتوقعات أعلى بحيث لن يخدع بـ«علامة تجارية ضحلة». ففكر وحسب في الهجوم الذي تعرضت له علامة «جيليت» لشفرات الحلالة، عندما أطلقت إعلانًا صاخبًا ينتقد الذكورة السامة في عام ٢٠١٩. لا أقصد الرجال الذين غصبوا مما راوه هجوعًا عليهم، فهم لا يستحقون حتى عناء النقر على لوحة المفاتيح. بل أقصد المستهلكين الآخرين الذين كانوا على حق عندما استنكروا تناقض العلامة التجارية التي تدعي أنها تمثل النسوية في تعاملاتها ومع ذلك ما زالت تفرض «الضريبة الوردية»، أي الرسوم الإضافية على شفرات الحلالة المماثلة لشفرات حلالة الرجال والتي يُصادف أنها للنساء. ليس كافيًا أن تدعي تمثيلاً للنسوية جهازًا - عليك أن تثبت ذلك بأفعالك.

س: لماذا أقلق بشأن القصة العاطفية عند صنع علامة تجارية؟ أليس الأصدق ببساطة أن أقول: «هذه فرشاة أسنان. إنها أرخص وتعمل بشكل أفضل من مثيلاتها. قرر بنفسك».

المشكلة في حصر كل تركيزك على الفوائد الوظيفية هي أن تلك الفوائد ليست كافية لجذب اهتمام الناس، ناهيك باستدراار جهم من أول يوم. على الرغم من أهميتها، فالأرجح أنها الحد الأدنى للرهان. من الحماقة أن تُطلق عملاً اليوم من دون أن يكون الأسرع أو الأرخص أو الأذكى، لأنه إن لم يكن تحسبًا للوضع الحالي، فلا داعي إلى إطلاقه أصلاً. معظم الأعمال التي ساعدنا في إطلاقها في «ريد أنتلر» - عربات «كلوجو» ومراتب «كاسبر» وحلول «كيبس» لتساقط الشعر والأدوات المنزلية لـ«سنو»، وهلم جرا - تقدم خيارات أقل تكلفة بجودة مماثلة للمنتجات التقليدية الفاخرة الموجودة بالفعل في السوق. ومع ذلك، لم تُبنِ أي منها على فكرة مساعدة الناس على توفير المال. وذلك ليس معناه أننا لا نأتي على ذكر السعر أبدًا - فتسليط الضوء على التكلفة المعتدلة له وقته ومكانه. ولكن إذا بنيت علامة تجارية على أساس التكلفة المعتدلة وحدها، أمكن لأي أحد أن يأتي بسعر أرخص بخمسة دولارات، وينتهي أمرك. الأمر نفسه ينطبق على الرفيق الممل للسعر، وهو الراحة. جميع العلامات التجارية اليوم توفر الراحة. ثمة حملات إعلانية أكثر مما ينبغي تديرها شركات ناشئة جميعها نسخة من «ثمة أمور أهم عليك إنجازها، لذلك نعتني نحن بـ«كذا» من أجلك». تلك ليست بالفكرة الفريدة.

قبل مجرد التفكير في تبني الراحة كفكرة لعلامتك التجارية، يجب أن أتحدث عن القيل الذي في كل غرفة وكل منزل. لعلك توقعت ذلك. لعلك حتى استغربت انتطاري كل هذه المدة لأذكره. يجب أن أتحدث عن «أمازون». إن مستوى الراحة الذي توفره «أمازون» يجعلها لا تُناقش في هذا المجال. محال أن تريح تلك المعركة ببساطة. لكن «أمازون» أيضًا ليست العدو المنيع الذي يخشاه البعض. ربما أدم على كتابة هذا الكلام عندما يأتي يوم نصير فيه جميعًا موظفين لدى «أمازون»، أو تزرع فيه «أمازون» شريحة إلكترونية داخل دماغني، لكنني لا أعتقد أن «أمازون» قادرة على سحق كل الأعمال التجارية في النهاية بحيث لا يتبقى إلاها. (معذرة يا «أمازون»! لم أقصد سوءًا!! أحبك يا «أمازون»!). وذلك لأن كل ما تمثله «أمازون» بالأخير هو الراحة. التسوق على «أمازون» ليس بالتجربة الأشد إمتاعًا. لا تساعدك «أمازون» على اكتشاف الجديد والرائع. لا تبث «أمازون» فيك الكثير من المشاعر، اللهم إلا «يا إلهي المجيد! لا أصدق سرعة وصول الطليعة». أنا مدمنة لـ«أمازون» نوعًا، شأنني شأن الكثيرين. وأمل أن تكون تلك مساحة آمنة للاعتراف بأنني أطلب عددًا محرجًا من المنتجات كل أسبوع. لكن الأشياء التي أطلبها إما من علامات تجارية أغرمت بها في مكان آخر، وإما مملّة ووظيفية بحيث لا تستحق حتى عناء تخير علامة تجارية معينة (وفي بعض هذه الحالات، قد تأتي علامة تجارية بسهولة وتغير رأيي). إنه ليس مكانًا للاكتشاف أو الولاء أو المرح. إنه عملية حسابية للنصف الأيسر من الدماغ. في الواقع، أدفع المزيد لشراء الكتب من مكتبي المحلية، «بوكس آر ماجيك»، في بروكلين، لأنني أحب تجربة التسوق هناك وأقدر وجودها في الحي الذي أقطنه.

لهذا السبب ما زالت العلامات التجارية الجديدة قادرة على الانطلاق والنجاح، حتى مع توغل «أمازون» ومساعدته الیقداة «أليكسا» في حياتنا إلى هذا الحد. لأن الناس اليوم يرغبون أكثر من أي وقت مضى في الشعور بصلة عاطفية تربطهم بالأشياء التي يشترونها والأماكن التي يتسوقون فيها. يرغبون في الشعور بشيء أكبر من «يا لسرعة التوصيل!». لذلك فعلى الرغم من صعوبة إطلاق عمل غير مبنٍ على فكرة الراحة، لا يمكنك الاكتفاء بهذا. عليك البحث عن شيء تقدمه إلى الناس يتجاوز الجانب العقلاني. الأمر لا يتعلق بالخداع أو التعمية. بل بمعرفة أن كل مرة تتعامل فيها مع أحدهم - سواء من خلال إعلان، أو موقع إلكتروني، أو رسالة إلكترونية، أو أهم، تجربة منتجك ذاتها - لديك الفرصة إما لإشعاره بشيء إيجابي، وإما عدم إشعاره بأي شيء على الإطلاق. بعبارة أخرى، إن كنت تطلب من الناس قضاء وقت معك، ألا يجدر بك أن تكون مستحقًا لوقتهم؟ إن اتبعت قاعدة البدء بالمشكلة التي تحلها للناس، لن تخدع الناس ليحبوك. بل ستنتف عن شيء يحتاجون إليه وتحله لهم بصدق، ولهذا أيضًا يجب على منتجك أن يفي بوعد. عندما ينهم الناس صناعة العلامات التجارية بالتلاعب، فإنهم لا يقدرون المستهلك حق قدره. لا أحد يخدع بلوجو رائع. لكن المستهلكين ينجذبون إلى العلامة التجارية التي تجتهد لسرد قصة أكثر تشويقًا وإقناعًا وجدوى عن علة وجودها في العالم، ثم تدعم قصتها بتجربة منتج محسنة لحياة الناس.

كيف مزجت «بوكسد» و«أولبيردز» بين الوظيفي والعاطفي

ليس عليك أن تباع الألباس لتروي قصة رنانة عاطفيًا. لقد عملنا مع «بوكسد»، وهي شركة تجزئة تتبع استراتيجية الهاتف المحمول أولًا^(٥)، وتبيع السلع اليومية بكميات وأسعار الجملة. كانت أقرب إلى نسخة رقمية من «كوستكو»^(٦). عندما التقيناها أول مرة، كانت قد أطلقت بالفعل، وتكافح للهروب من مصيدة أقاويل مثل: «تشبه «كوستكو» ولكن مريحة بدرجة أكبر ولا تستلزم رسومًا عضوية». لا ينبغي أبدًا أن تُعرّف علامتك التجارية بمدى الشبه بينها وبين علامة أخرى («إنها مزيج من «توتير» و«بنتريست» مع لمسة من «أوبر» - هذا ليس مستحسنًا). دار خطاب «بوكسد» الأولي بإقناع يوم السبت من مشوار سوق الجملة. كانت الراحة جزءًا كبيرًا من قصة «بوكسد»، ولم ننو قُط التحلي عنها لصالح رسالة جديدة كليًا. بل طلت العلامة التجارية تعيد توفير الوقت. ولكن مع عمل مثل «بوكسد»، عمل يُعد منافسًا لـ«أمازون» وبيع العديد من العناصر التي يمكن شراؤها من «أمازون»، تحتم علينا معرفة الشيء الذي تمثله العلامة والذي يتجاوز مجرد الراحة. بالحديث المباشر مع العملاء، اكتشفنا وجود فائدة عاطفية في شراء السلع بكميات، فائدة تتجاوز مجرد وفورات التكلفة أو الوقت. ثمة شعور ينبع من امتلاء خزانك أو غرفة مؤوتك بالسلع، شعور بالجاهزية والفخر لاستعدادك لما قد تأتي به الحياة. ربما يصعب على سكان المدن تفهم ذلك، نظرًا إلى محدودية المساحة التي تواجه بعضهم، ولكن بالنسبة إلى البقية في معظم أنحاء البلد، فإن فتح خزانة ممتلئة عن آخرها بورق المرحاض يستولد شعورًا متوهجًا بالإنجاز - أنت مستعد. وقد قادنا هذا إلى استراتيجية علامتنا التجارية «كل شيء جاهز للحياة». قبل أن تجري بحوث المستهلك، كان فريق «بوكسد» مترددًا حتى في

استخدام كلمة كميات، إذ خشوا أن تبدو رخيصة أو غير جذابة. لكن استراتيجيتنا الجديدة أدت لهم في اعتناق الكميات جزءًا من قصة العلامة التجارية. أنشأنا لوجو جديدًا بالخط العريض البارز، وابتكرنا شعارات جديدة للعلامة من بينها: «كم أحب الكميات» و«لا تهرع»⁽⁸⁾ (والتي تلعب بوضوح على فكرة الراحة - فلم تعد مضطربًا إلى الهرع إلى المتجر - ولكنها أيضًا تنطوي على شعورنا الإيجابي بأن ما تحتاج إليه لن ينفد أبدًا). ما زالت «بوكسد» تتحدث عن إنقاذ يوم السبت من مشوار السوق، ولكنها تفعل ذلك من منطلق فكرة قوية وفريدة لا تقتصر على الراحة وحدها.

جميع العلامات التجارية التي يحبها الناس تمثل فكرة عاطفية واضحة تتجاوز فوائد المنتج. عندما نبدأ العمل مع شركة، نبحث أولاً عن المشكلة التي نحلها للناس، ثم نحدد الفكرة التي تمثلها العلامة التجارية وكيف ستجعل الناس يشعرون. فقط عندما نصل إلى تلك الفكرة، نبدأ التفكير في النبرة والتصميم واللغة. إن كل ما تفعله العلامة التجارية وكل ما يختبره المستهلك يتأثر بتلك الفكرة الأساسية. ولا يعني ذلك أننا دائماً ما نعلن عنها صراحةً - فأحياناً كل ما تحتاج إليه هو شرح ماهية المنتج وكيف يعمل. وفي أحيان أخرى قد تحتاج إلى ترويج الفوائد الوظيفية له. لكن الفكرة العاطفية حاضرة على الدوام، تؤثر في قراراتنا، وتوجه تصرفات العلامة التجارية. على إحدى الكيفيتين المنتج وما يفعله، وعلى الكيفية الأخرى ما تمثله العلامة التجارية.

عندما التقينا مؤسسي «أولبيردز»، جوي زولينجر وتيم براون، لأول مرة، أذهلتنا قصة منتجهم. قضى تيم نحو عقد من الزمان يلعب كرة القدم للمحترفين في منتخب نيوزيلندا الوطني. أهدى في تلك الفترة العديد من الأحذية المجانية، لكن استياءه من صناعة الأحذية لم يلبث أن تنامي بعد تلقيه منتجاً ثلو منتج، مغطى باللوجوهات والألوان الزاهية البراقة ومصنوعاً من أرخص المواد الأشد تدميراً للبيئة في العالم. نشأ تيم في نيوزيلندا وشهد بنفسه المزاي المدهشة لصوف الميرينو - خامة فاخرة ليست فقط ناعمة ومسامية ومنظمة لدرجة الحرارة، بل تنمو مجدداً كل عام - تسأل لماذا لا يُستخدم صوف الميرينو في الأحذية، وقرر بحث إمكانية ابتكار نوع جديد مصنوع من الصوف. بعد فترة من البحث والتطوير، حصل تيم على براءة اختراعه لخامة صوفية قوية ومتينة بما يكفي لتصير حذاءً، ولكن ناعمة ومرنة في الوقت ذاته. وفي مارس من عام ٢٠١٤، أطلق تيم حملة تمويلية على «كيك ستارتر»⁽⁹⁾ لاختبار حذاءه الصوفي «وول رانر». كان يأمل جمع ٣٠ ألف دولار، لكنه اضطر إلى إيقاف الحملة في غضون أربعة أيام بعد جمعه ١٢٠ ألف دولار.

لجعل رؤيته واقعاً، احتاج تيم إلى شريك يفهم في سلسلة التوريد⁽¹⁰⁾. كان جوي يدير القسم الكيميائي في شركة تُدعى «سولازيم»، تستعين بالتكنولوجيا الحيوية لإنتاج طحالب مجهرية يمكنها هضم السكر وتحويله إلى منتجات متعددة. تعاون كلاهما لإنشاء «أولبيردز» والتي عُرفت في البداية باسم «ثري أوفر سيفن»، في مطلع عام ٢٠١٥. اجتمعنا بهما في ربيع ذلك العام، قبل نحو تسعة أشهر من تاريخ الإطلاق المُعلن. لقد عرف المؤسسان أنه وعلى الرغم من الاستجابة الإيجابية المذهلة التي تلقاها من مجتمع «كيك ستارتر»، فلا سبيل إلى إطلاق العمل بنجاح من دون التركيز بجدية على العلامة التجارية. فبعد كل شيء، كانت الأحذية واحدة من أكثر الفئات اعتماداً على العلامات التجارية في العالم. فثمة «نايكي»، التي عادة ما تُذكر إلى جانب «أبل» في اجتماعات إطلاق المشروعات كعلامة تجارية يعشقها الجميع. «نايكي» محبوبة إلى درجة أن من الصعب عليك إخفاء ضحكك كلما ذكرها أحدهم بصفتها علامته التجارية المفضلة. ولكن من الصعب عليك أيضاً التجادل مع هذا الاختيار، لأن «نايكي» بارعة في جميع تعاملاتها. قليلة هي العلامات التجارية التي تفوقها براعة في العروج المستمر إلى فكرة عاطفية وتمثيل ما هو أكثر من فوائد منتجاتها. لم تكن «نايكي» قط مجرد أحذية، لطالما عرجت إلى فكرة الأداء، وأن ثمة بطلاً رياضياً داخل كل منا. لقد وضعت «نايكي» المعيار لعلامات الأحذية الأخرى، وربما للعلامات التجارية كافة، لسرد قصة أكبر تستوجب اهتمام الناس.

عندما أتتنا «أولبيردز»، رأينا لها جانبين جذابين. كل منهما له أهمية كبرى ومن شأنه أن يضع الأساس لعلامة تجارية محبوبة تغير قواعد اللعبة، علامة خليقة بتمثيل فكرة عاطفية.

١. رسالة تغيير شكل صناعة الأحذية بالتركيز على المواد المستدامة

كانت هذه الرسالة لب علّة وجود العلامة التجارية، وجزءاً كبيراً من القصة. لكننا اتفقنا جميعاً على أن العلامة التجارية لن تحظى أبداً بالشعبية والتأثير اللذين يتبنيهما إن اخترلناها في مجرد «حذاء رياضي بيئي». ربما يهتم شريحة من الناس بالبيئة إلى الحد الذي يدفعهم إلى شراء حذاء لهذا السبب وحده، لكن الأمر لن يتعدى تلك الشريحة. أما لجذب جمهور أوسع، يتعين على «أولبيردز» سرد قصة تمس حياة الناس عاطفياً، وليس فقط رغبتهم في فعل الخير. صحيح أن الناس صاروا يهتمون أكثر من ذي قبل بالتأثير الاجتماعي والبيئي للعلامة التجارية، وينجذبون إلى تلك التي تُحدث أثراً طيباً في العالم. ويتسعى الكثير من العلامات التجارية اليوم لتحقيق النجاح بفعل الخير، سواء بالمواد التي تستخدمها، أو بنموذج «اشتر واحدًا وتبرع بأخر» الذي ابتكرته «تومز» للأحذية، أو بدعمها لقضية. لكنني أأمل أن تدرك العلامات التجارية التي تنطلق اليوم أنها لا يسعها مجرد التشدق بالتزامها بالمسؤولية الاجتماعية - المستهلكون أذكى من ذلك، ويسعهم تبين الحقيقة وراء الزيف. إذا لم تكن الرسالة المجتمعية متصلة بجوهر العمل وقصة العلامة التجارية، فمن شأنها أن تبدو مثل قشرة خارجية، لاصقة موضوعة على السطح. مشجعة هي حقيقة أن الالتزام برسالة أكبر يسير بخطى وثيدة، ولكن ثابتة، ليصير الحد الأدنى من الرهان، شأنه في ذلك شأن التكلفة المعتدلة والراحة. تملكني الرغبة إزاء العلامات التجارية التي نلتقيها والتي لا ترى الاستدامة جزءاً من استراتيجية المنتج أو التعبئة، أو التي لا تركز على التأثير الأكبر الذي تروم إحداثه في العالم. أأمل أن يصل العالم إلى نقطة حيث لا يمكن إطلاق عمل من دون هدف تحسين الطريقة التي تُصنع بها الأمور ونُجز، لصالح البشرية والكوكب. تساهم «أولبيردز» بالتأكيد في وضع المعيار، ولست أقصد بأي حال التقليل من أهمية تركيز العلامة التجارية على الاستدامة، فلولها لصارت «أولبيردز» مجرد علامة أحذية أخرى. لكنني أزعج أن الاستدامة تندرج ضمن فئة «الفائدة الوظيفية» أكثر من الشعور. إذا عُدت إلى فكرة تأسيس كل ما تفعله العلامة التجارية على المشكلة التي نحلها للناس، ستجد أنك ما زلت في حاجة إلى قصة علامة تجارية تتصل بحقيقة إنسانية عميقة، حقيقة يشعر بها الناس بصفة شخصية. أغلب الناس يهتمون بالبيئة، لكنهم لا يشعرون بألم الأرض مثلما يشعرون بالمهم الخاص (ليس بعد على الأقل).

٢. الحذاء نفسه

لو لم تكن أحذية «أولبيردز» رائعة، ما كان لسحر علامتها التجارية مهما بلغ من قوة أن يعوّض النقص. صُمم الحذاء بناءً على بضعة مبادئ أساسية. أحدها كان التزام البساطة، وسيلة لمكافحة الأحذية الزاهية البراقة المغطاة باللوجوهات، ذات العلامات التجارية المبالغ فيها، التي تبدو كلافنة إعلانية صغيرة متنقلة على قدميك. أراد المؤسسون حذاءً متعدد الاستخدامات: وبفضل تصميمه البسيط،

يمكنك ارتداؤه وأنت ذاهب إلى الصالة الرياضية، أو العمل، أو تناول العشاء بالخارج، وسوف يتسق مع جميع هذه السيناريوهات. كان الهدف صنع حذاء يتيح لك أن تحزم أمتعتك لرحلة ولا تجلب سواها معك. أما ثاني المبادئ فكان الراحة. أعلم ما يجول في ذهنك. ألم تُصمِّم جميع الأحذية الرياضية لتكون مريحة؟ لا أريد لحديثي أن يبدو مثل دعاية لـ«أولبيردز»، ولكن إن لم تجربها، عليك أن تثق بي في هذا الأمر - تلك الأحذية جد، جد، مريحة. إنها مريحة إلى درجة يصعب معها ارتداء أحذية أخرى بعد اعتبارها. ومع ذلك كانت الراحة، على أهميتها، لعنة محتملة. فقد وُصِّمَت علامات الأحذية الأخرى التي أتكلت أكثر من اللازم على الراحة بأنها مملة. لا داعي لذكر أسماء، لكنك على دراية بتلك العلامات الخاصة بـ«أحذية الأمهات» أو «أحذية الآباء». فالراحة وحدها ليست أشد المزايا إثارة.

كان لـ«أولبيردز» فوائدها: الاستدامة، والتصميم البسيط، والراحة. وما اكتشفه الفريق هو أن الثلاثة جميعها مرتبطة بفكرة الاستكشاف. يمكنك الحذاء نفسه من الذهاب إلى أي مكان، من دون أن يعوقك شيء: «حذاء واحد لكل ما تفعله». انتعله واصعد على متن طائرة وشاهد العالم. ويرتبط الاستكشاف نفسه، بالطبع، بالرسالة البيئية - حيث تبحث الشركة باستمرار عن استخدامات جديدة لأكثر المواد استدامة في العالم، وتبتكر طرقًا جديدة لصنع الأشياء التي نمتلكها. صار شعور الفضول نبزًا يُهتَدَى به في القرارات الإبداعية، بدءًا من الاسم نفسه. كان الهدف هو العثور على اسم ليس مباشرًا أو واضحًا أكثر من اللازم، اسم يحزّك مخيلة الناس. جلست مجموعة من الناس معًا، يتفارعون الأفكار (أو فيما سميناه «تقارع الأسماء») وسأل أحدهم: «ما طيور نيوزيلندا الأخرى غير الكيوي؟». (يشتهر مسقط رأس تيم، «نيوزيلندا»، بطائر الكيوي، لذلك بدا واضحًا أكثر من اللازم). أعجب الجميع بفكرة ربط الاسم بأصول العلامة التجارية في نيوزيلندا، وبدا رمز الطيور مرتبطًا جدًا باستراتيجية الاستكشاف. أجاب أحد النيوزيلنديين قائلًا: «حسنًا، قبل مجيء البشر إلى نيوزيلندا، كانت كلها طيورًا». وعلى الفور، أذهلت الجميع صورة تلك الجزيرة البعيدة العامرة بالطيور، بجمالها وجلالها. تستغرق التسمية في بعض الأحيان أسابيع من الأفكار المرفوضة، لكن اللحظة التي سمعنا فيها تلك الإجابة، علمنا جميعًا أن الاسم يجب أن يكون «أولبيردز». كان مناسبًا إلى درجة غريبة، وليس هذا فحسب، بل انطوى على قصة بيئية حاذقة، لأنه بمجرد مجيء البشر إلى نيوزيلندا، جلبوا معهم حيوانات أخرى وتغير النظام البيئي. إنه مثال مباشر على تأثير الحضور البشري في الطبيعة. لكننا لم ننوِّقْ التطرُّق إلى كل ذلك. لم يتوقَّع أحد أن يدرك المستهلكون سبب تسمية العلامة التجارية «أولبيردز». أعجب تيم وجوي بفرادة الاسم، وأنه بث بعض التوتر في نفوس الناس، وألهم أنه أثار فضولهم. لم يبدُ مشابهاً لأي علامة أحذية أخرى.

س: إن لم يقل اسم علامتي التجارية شيئًا عن منتجي، ألا يعني ذلك أن عليّ بذل مزيد من الوقت والجهد في شرح طبيعته للمستهلكين؟

تستند أفضل العلامات التجارية في أسمائها إلى شعور بدلاً من الاعتماد كليًا على الفوائد الوظيفية. كثيرًا ما تحاول العلامات التجارية الجديدة ابتكار اسم يصف بالضبط ما تفعله. وهذا ينطبق بصفة خاصة على العلامات التي تحاول «اختيار» التسمية بين مستهلكيها، لأن الناس في غياب السياق، ينجذبون إلى الاسم الخُرْفِي الوصفي. لكن المستهلكين على أرض الواقع نادرًا ما يصادفون الاسم خارج سياقه. دائمًا ما يُرى الاسم في سياقات التعامل الأخرى، لذلك عادةً ما يكون من الأذكى اختيار اسم أكثر عاطفية وتجردًا. وإلا، فمن الناحية العملية البحتة، قد تجد نفسك في موقف حيث يتطور عملك (كما يحدث مع معظم الأعمال) في حين لم يعد اسمك موائماً لسُلعك. تتبادر إلى ذهني أمثلة مثل «أوفرستوك دوت كوم» أو «ميل تشيمب»، اللذين اضطررا إلى إدارة حملات إعلامية بشرحان فيها كيف يقدِّم العمل أكثر مما يصفه الاسم. إنه إهدار ضخ لميزانية إعلامية كانت لثائق على نشر أي شيء آخر تقريبًا عن هذين العاملين. وبخلاف الجانب العملي، فالاسم هو أيضًا فرصة لإثارة المشاعر وتأجيج الفضول، وليس مجرد توضيح لما يفعله العمل. إذا عرف الناس كل ما أنت عليه من اسمك، انتهت المحادثة قبل أن تبدأ. إنها مواجهة بين «ميكروسوفت» و«أبل». في أغلب الحالات، نحت الأعمال على عدم القلق بشأن الحديث عن فوائدها الوظيفية، والتركيز بدلًا من ذلك على اختيار اسم يمكننا بناء مشاعر حوله. خليك بالاسم أن يكون لوحة فنية للعلامة التجارية - ربما انطوى على معنى رمزي مثل «أولبيردز»، أو حتى صلة أوضح بما يفعله العمل مثل «ليفيت»، ولكن خليقًا به أن يكون رحيًا كفاية بحيث لا يحد من النمو، وبحيث يمكن للناس أن يُصَفوا معانيهم الخاصة عليه.

كان الاسم أيضًا مجرد بداية، وقطعة من أحجية العلامة التجارية ليس إلا. لقد وَّجَّه الفضول عملية بناء العالمين المرئي واللفظي لعلامة «أولبيردز». فابتكرت لوجو نصيًا سائبًا، مستوحى من أربطة الأحذية، وهو أمر غير اعتيادي بالمرّة في فنتها. وكانت أيقونتها طائرًا تجريديًا، يُرمز من حرف الـ«s» في الاسم، فأُتِبت بذلك نهجًا غير تقليدي باستخدام الحرف الأخير اختصارًا للعلامة بدلًا من الحرف الأول. صنع الرسام توبي موريس المقيم في نيوزيلندا عالمًا سحريًا بدلًا من رسوم توضيحية تدعو الناس إلى استكشافه. وقد تضمن ذلك شخصية «الخروف المتحدّث» بيتر الخاصة بـ«أولبيردز»، وهو خروف متحرك متحدث يظهر في العديد من الرسائل الإلكترونية لمعاملات العلامة لإضفاء بهجة غير متوقعة حتى على أشد التعاملات وظيفية، مثل تأكيد طلبية. أضفت «أولبيردز» عنصر المفاجأة على كل اختياراتها. وشملت تجربة التسوق الإلكتروني الأصلية لحظات مؤثرة، على بساطتها، مثل صورة متحركة لأصابع قدم تتلوى في الصوف لمتع شعور عميق بالنعومة. كما أظهرت جميع الصور الأولية أناسًا يتحركون، متجهين خارج الإطار إلى مغامرتهم التالية.

في الرسالة الافتتاحية للموقع الإلكتروني، صار العنوان المخادع ببساطته جزءًا حاسمًا من العلامة التجارية في أوائل أيامها، إذ قال: «اتضح أن الحذاء الأكثر راحة في العالم مصنوع من الصوف». في حين تبدو العبارة في ظاهرها مباشرة وواضحة إلى أقصى حد، إلا أن إضافة كلمة «اتضح» لم تخلق نبرة عفوية تحاورية فحسب، بل أشارت أيضًا إلى الاكتشاف والابتكار اللذين أدّيا إلى صناعة الحذاء. استولت «أولبيردز» على فكرة الحذاء الأكثر راحة في العالم، المسمى الذي اقتبسته الصحافة بعد ذلك ثم صار الوصف الرئيسي للعلامة التجارية. ولتحسين طريقة التعبئة التقليدية التي تتألف من صندوق داخل صندوق، ابتكر الفريق صندوق حذاء يصلح أيضًا ليكون عبوة شحن، وهو ابتكار أفضى إلى تقليل ٤٠ في المائة من استهلاك الورق المقوى. كان الصندوق أيضًا يُفْتَح كالكتاب، متيحًا مساحة رائعة لسرد قصة العلامة التجارية. في كل هذه اللحظات، سواء تحدثت عن الراحة أو أكدت على التزام الاستدامة في العمل، فقد خلقت العلامة التجارية صدى عاطفيًا وولدت شعورًا بالفضول.

حققت «أولبيردز» نجاحًا ساحقًا، وقدّمت منذ الإطلاق تصميمات وخامات جديدة، كلها بالطبع مصنوعة من مصادر مستدامة. ولا يزال فريقها يأخذ العلامة التجارية إلى آفاق جديدة، فيفتتح متاجر تجزئة على أرض الواقع، ويتوسع في بلدان جديدة، ويصدر ألوانًا بكميات محدودة سرعان ما تنفد وتجعل الناس يواصلون العودة من أجل المزيد. يترأى لك أحيانًا أن ثمة من ينتعل «أولبيردز» أينما ذهبت (حتى إن الرئيس أوباما قد شوهد منتعلًا أحد أحذيتها). أكثر ما يسعدني أنه على الرغم من اتهام البعض لأحذية «أولبيردز» بأنها الزي غير الرسمي لسكان عالم التكنولوجيا في «سيليكون فالي»، فقد كان لجذتي البالغة من العمر ثلاثة وتسعين عامًا حذاء تعشقه، ولا

يزال الأطفال يركضون في الأتداء بأحذية «سمولبيردز». ثمة طابع عالمي في المنتج والعلامة التجارية ينبع من الراحة التي لا تُضاهى وكذلك تنوع الأحذية نفسها، إلى جانب المساحة العاطفية التي تشغلها العلامة. يمكن أن تسع إيجابية «أولبيردز» كل من يريد، وليس هذا مثل محاولة إرضاء الجميع. لـ«أولبيردز» نبرة وجانب جمالي فريد، لكن مساحتها العاطفية تتجاوز الديموغرافيا والجغرافيا. ثلث شخصية العلامة التجارية من رسالة بيئية يسهل الإيمان بها، لكنها فعالة فقط لأنها مدعومة بابتكار أصيل ومنتجات تفعل ما يُفترض بها فعله. لم تكن العلامة التجارية مجرد تسليية - بل وسيلة لسرد قصة ذات مغزى عن الأحذية ودورها في العالم، على الصعيدين الكلي والجزئي للراحة اليومية. لقد التحمت سردية العلامة التجارية وهدف العمل وفوائد المنتج كلها ببعضها في «أولبيردز»، بحيث صارت أبعد ما يكون من قشرة تغلف السطح.

التمييز عن الحشد

«أولبيردز» عمل تجاري له قصة ابتكار رائعة ومنتجات مذهلة، لكن الحب الذي يكنه الناس للعلامة أساسه الشعور الذي تبثه فيهم بعد كل شيء. مع الأعمال المبتكرة، تأتي خطورة الانجرار وراء التفاصيل، والاعتقاد الخاطئ بأن قصة المنتج الجديد وحدها كفيلة بجذب اهتمام الناس. ولكن مهما بلغت روعة المنتج أو فرادته، لا نقتنا بفكر في كيفية وصل المنتج بالناس على المستوى الشخصي. واجهنا هذا التحدي مع «باوري»، أحد عملائنا الآخرين. «باوري» شركة زراعة داخلية تهدف إلى حل أزمة الغذاء في العالم (ليس ذلك بالخطب الجلل) من خلال عملية الزراعة داخل الأماكن المغلقة، والتي تتيح نمو المنتجات الطازجة في أي مكان تقريبًا، باستهلاك مياه أقل بنسبة 90 في المائة من الزراعة التقليدية، وإنتاجية أعلى مرة على مساحة الأرض نفسها. كانت القصة محمّسة جدًا، لكن المشكلة أنها تتنافى مباشرة مع ما يريد أغلب الناس الشعور به عند شرائهم الخضراوات. يمجّد الناس الزراعة وبرونها النقيض التام للابتكار والتكنولوجيا - إنها حلم الأيام الخوالي بـ«العودة إلى الأرض وعمس الأيدي في الطين»، شرعنا بالتعاون مع الرئيس التنفيذي إرفينج فاين في صنع علامة تجارية تحتفي بـ«باوري» «شركة زراعة حديثة» وتنفذ في الوقت نفسه إلى رغبة الناس في الحصول على منتجات طبيعية طازجة، والشعور بأنهم قد اتخذوا أفضل خيار ممكن لأنفسهم وعائلاتهم. لم يذّر الأمر قط حول موارد الأساليب التي اعتمدتها «باوري»، بل حول ربطها بالشعور الذي علمنا أن الناس ينشدونه.

كنا نعرف أن المعيار الذهبي للمنتج في نظر المستهلكين هو أن يكون محلّيًا وعضويًا. لذلك ركزنا على حقيقة أن مزارع «باوري» داخلية، وبالتالي محلية إلى أقصى حد - إذ يمكن أن تُزرع المنتجات على بُعد أميال قليلة من أماكن البيع. أما بالنسبة إلى الجانب العضوي، فـ«باوري» قادرة على زراعة خضراواتها من دون الاستعانة بمبيدات حشرية، بفضل سيطرتها التامة على بيئة النمو، لذلك فخضراواتها في الواقع أفضل من عضوية. بفضل تحكم «باوري» الدقيق في عملية الزراعة تنمو أنقى منتجات يمكن تخيلها. صاغ هذا المزج الفريد بين الطبيعي والمحكم هوية علامتنا التجارية ووجّه خياراتنا الإبداعية، مما مكّننا من تسليط الضوء على الابتكار وفي الوقت نفسه بث شعور من الراحة والانتعاش. احتفينا بعنصرَي التناقض والمفاجأة: ما كان لأحد أن يتوقع نمو أنقى منتجات يمكن تخيلها في أماكن مغلقة، لكن ذلك ما حدث. تميزت لغة العلامة التجارية بأشكال معبرة سائبة تُسمّى بدرجة عالية من الدقة والجرفية. ظهر التناقض في الاسم أيضًا، والذي كان قرارًا صعبًا لأن حي «الباوري» في نيويورك لا يستحضر صورًا للخضراوات الطازجة واللذيذة. بالنسبة إلى أولئك الذين لم يحطوا بشرف اللقاء، فإن «الباوري» عبارة عن حي ممنوع وصاحب في وسط مدينة نيويورك، لكنه ليس بالمكان الذي تود فيه تناول الأطعمة على الرصيف. ومع ذلك، عندما كنا نسمي العمل، صادف أن قرأت كتابًا عن نيويورك القديمة، وعلمت أن «باوري» هي المرادف الهولندي لكلمة «مزرعة»، وهكذا سُمّي الحي باسمه - من قِبَل المزارع الحضرية الأصلية. كان الرمز المثالي للعمل وراقنا أنه مثير للفضول، وربما لبعض الجدل، وقد يجذب انتباه الناس حالما يوضع على الرف. في الوقت الذي كانت فيه العديد من أسماء تلك الفئة حُرْفية ووظيفية («أورجانيك جيرل»، «إيرثباوند فارمز») اتبعنا النهج المعاكس. راعينا طبقات تجربة العلامة التجارية في كل قرار اتخذناه مع إرفينج. ما الذي سيدرب انتباه الناس في ممر الخضراوات؟ اسم وهوية علامة تجارية لا يشبهان أي شيء آخر. ما الذي سيجعلهم على الشراء؟ الفوائد الوظيفية التي يهتمون بها أكثر من أي شيء آخر (محلية، غير مرشوشة بالمبيدات الحشرية). ما الذي سيجري ذكر العلامة التجارية على ألسنتهم في حفلات العشاء ويشعروهم بالرضا لشراؤهم إياها؟ رسالة العلامة التجارية. كل العناصر مرتبطة، ولا يسعك التعامل مع أي منها بنجاح من دون مراعاة البقية. ليس الصدى العاطفي للعلامة بالشئ الذي يُخلَق من عدم. لا بد من دعمه بتصرفات الشركة الفعلية وبالمنتجات التي تبيعها. لا بد من وجود نسيج ضام يربط بين ما تقوله العلامة وما تفعله، وكيف تجعل الناس يشعرون.

في عصرنا الحالي حيث ينعم المستهلكون باختيارات وخبرات ونفوذ أكثر من أي وقت مضى، لا بد من التعامل مع صناعة العلامة التجارية بنزاهة من البداية. قبل أن تفكر مجرد التفكير في اللوجو، عليك معرفة ما تهدف إلى فعله للناس وكيف تريد لهم أن يشعروا إثر ذلك. لا بد من خلق تجربة تحل مشكلات حقيقية للناس، وفعل ذلك بطريقة تجعلهم يشعرون بالتفهم والرضا. إذا لم تنبع المساحة العاطفية التي تريد شغلها من تجربة المنتج نفسه، صرت مجرد قصة لطيفة تروىها لتتبرخ في اللحظة التي يחדش فيها أحدهم السطح. مثل علامات الملابس التي توظف عارضات أزياء من ذوات الوزن الزائد لخلق إحساس بالشمولية ثم لا تقدم مقاسات أكبر من ١٢ في خطوط إنتاجها (ذلك يحدث بالفعل، وشائع إلى درجة محبطة).

لا ينبغي للعلامة التجارية أن تكون مخادعة أبدًا؛ بل ينبغي أن تكون تجسيدًا لطيفًا لحقيقة المنتج، ثم قوة إيجابية في حياة الناس بعد ذلك. تمزج العلامات التجارية التي يعيشها الناس بين الوظيفي والعاطفي بسلاسة. يفعل المنتج ما يُفترض به فعله، أفضل من أي منافس، وتُشعر العلامة التجارية بالرضا لكونك جزءًا من عالمها. إن حظيت بأحدهما دون الآخر، صعب عليك الحفاظ على حب الناس وولائهم على مر الزمن. ولكن عندما تتمكن من تحقيق كليهما، هنا يصير الناس مهووسين.

تذكّر: فكر في كل فائدة من فوائد منتجك الوظيفية وكيف يمكنها العروج بصدق إلى قصة عاطفية موحدة. حدد كل ما ستفعله لتحسين حياة الناس، ثم اكتشف كيف سيشعر الناس إثر ذلك.

قبل عدة إصدارات من «آيفون»، بدأ إيجاباتي من شركة «آبل» يتنامى. واجهت صعوبة كبيرة في مزامنة هاتفي الجديد، في تناقض صارخ مع الأيام التي كان فيها تشغيل أي جهاز جديد من «آبل» يجري بسلاسة غاية في الجمال. في خضم عصبي ورغيتي في اتخاذ موقف، فكرت لوهلة في الانتقال إلى «أندرويد». قرأت عن بعض الهواتف، وسألت الصديقة الوحيدة التي تستخدم «أندرويد» عن آرائها (والتي كانت كلها إيجابية جدًا)، ثم لم ألبث أن توصلت إلى استنتاج مفاده أنه حتى وإن كانت الهواتف أرخص وأيسر من حيث الاستخدام وتتميز بكاميرات أفضل بمراحل، لن يسعني فعل ذلك ببساطة. لن يسعني أن أصير من «مرسلي النصوص الخضراء». فمثلما يعلم مستخدمو «آيفون»، عندما تتبادل الرسائل النصية مع مستخدم «آيفون» الآخرين، يتم ذلك عن طريق تطبيق «أي مسج»، حيث تظهر الرسائل باللون الأزرق. ولكن عندما ترسل أحدًا ممن يستخدمون الأجهزة الأخرى، تظهر الرسائل باللون الأخضر. في تلك اللحظة، أسلمت نفسي لعضوية أندية في طائفة «آبل». ربما أزعجتني «آبل»، ربما تدنت جودة منتجاتها، ربما خيبت إطلاقاتها أمني، لكن انتمائي إلى علامة «آبل» مقترن بهويتي إلى درجة لا يسعني معها الرحيل. امتلاكك لحاسوب محمول من «آبل» أو هاتفي «آيفون» أو سماعات «أيربودز» يقول شيئًا عن اهتمامك (وعن دخلك أيضًا؛ دعنا لا ننس تلك القطعة من الأجيال). أدت «آبل» عملاً استثنائيًا على مر السنين في ربط علامتها التجارية بالإبداع وتحطيم الأيقونات إلى درجة أن الناس ما زالوا يشعرون بالروعة والتبريد عند استخدام منتجاتها حتى وإن امتلكها جميع من حولهم بالفعل. إنها خير مثال لعلامة تجارية وامتت نفسها مع مجموعة من القيم وصارت جزءًا من إحساس الناس بذواتهم. إنها مواجهة بين «ماك» والحاسوب الشخصي، وفريق «ماك» مخلصون مدى الحياة.

إني علامتك التجارية حول العميل

في الفصل الأول، تحدثت عن تأسيس علامتك التجارية على المشكلة التي تحلها للناس. أما في الفصل الثاني، فركزت على الشعور الذي تبثه في نفوس الناس. القاسم المشترك بين هذين المبدأين هو أن عملية صنع العلامة التجارية كلها لا تدور حولك بقدر ما تدور حول العميل. تدرك أنجح العلامات التجارية اليوم أنه من أجل إقامة علاقات عميقة وواقية، عليها العثور على طرائق جديدة وإيجابية للنفاذ إلى إحساس الذات لدى الناس. عليها خلق هوية علامة تجارية يربد الناس الانتماء إليها، وفعل ذلك من البداية. لطالما حاولت العلامات التجارية الرائدة موازنة نفسها مع عملاتها بالطبع. فإذا كنت أتمتع براحة طفلها، اشتريت حفاظات «بامبرز». وإذا كنت شخصًا يهتم بالهندسة العالمية، قُدت سيارة «بي إم دبليو».

لكن هذا النوع من السرديات يظل دائرًا بالأساس حول المنتج. «يتميز منتجنا بكذا وكذا، وبشرايك منتجنا تقول إن تلك المزاياب تهمك». لكن الفرق في أعمال الجيل الجديد هو أنها بدلًا من حث المستهلكين على الإفصاح عن هوياتهم باختيار علامة تجارية معينة، صاروا يوائمون أنفسهم مع قيم المستهلك. إنه الفرق بين «اشتري هذه العلامة التجارية وعبر بها عن هويتك» و«إننا نعلم أنك تهتم بكذا، ونحن أيضًا مثلك». الأمر يتعلق بطي المسافة إلى حيث يوجد المستهلك، بدلًا من محاولة دفعهم إلى قصة تريد سردها لخدمة مصالحك. بقلب المعادلة، لا تعود صناعة العلامة التجارية متمحورة حول إرساء هويتك بقدر ما هي متمحورة حول خلق هوية مشتركة مع عملائك.

يتجلى هذا التحول في أبهى حُلله في عالم الموضة. فالموضة في العديد من نواحيها تُعد صورة مصغرة لمراحل تطور صناعة العلامة التجارية، فلطالما كانت العلامة التجارية المحرك الأساسي لصنع القرارات في هذا المجال. نعم، لا شك أن العلامات التجارية الفاخرة تتميز ببنية أفضل وخطاة أدق وتصميمات تبرز القوام بشكل أجمل، لكن أحدًا لا يستطيع أن ينكر قوة العلامة التجارية والدور الهائل الذي تلعبه في اختيار المستهلك وجاهزيته للإنفاق. ربما جادلت بأنك لم تختر مسحوق الغسيل ذاك إلا لكونه أفضل في تنظيف الملابس، لكن من الأصعب كثيرًا أن تدعي العقلانية البحتة في قراراتك بخصوص الملابس نفسها. يمكن لحقيبة ترويجية مجانية من القماش أن تضم محفظتك ومفاتيحك بنفس كفاءة حقيبة من «شنابل»، لكنها على الأرجح لن تبث فيك الشعور نفسه عندما تضعينها على كتفك وتخرجين من الباب. سواء كنا نتحدث عن تصميمات «جوتشي» المبهجة أو الفخامة المتوارية لـ«رو»، فثمة سبب وراء جاهزية الناس لإنفاق آلاف الدولارات لموازة أنفسهم مع صور هذه العلامات التجارية، ووراء وجود سوق كاملة للنسخ المقلدة. لهذه الأسماء التجارية وزن كبير، ولا تزال بعض العلامات التجارية الفاخرة تبلي حسًا في خلق معنى، على الرغم من حقيقة تبنيها لنهج قديم أكثر تقليدية بكثير فيما يتعلق بمعنى العلامة التجارية.

ومع ذلك، ثمة حركة وليدة تتبنى نهجًا معاكسًا لذاك الذي ينادي بدفع المال مقابل الاسم. بدلًا من مطالبة الناس بالتبذير للتعبير عن أنفسهم، تضع هذه العلامات التجارية قِيمها، لا لوجوهاتها، في الصدارة. وتروي تلك القِيم قصة قوية لا تدور حول الشركة بقدر ما تدور حول الناس الذين يختارونها. على عكس علامة مثل «جوتشي»، التي خلقت عالمًا مرغوبًا بشدة ولكن بعيد المنال، عالمًا تنفق الكثير لتحظى بقطعة صغيرة منه، تجذب العلامات التجارية الناشئة مستهلكيها بقصص تُعارض عمدًا النهج التقليدي القائم على الصورة. تُعد «إيفرلين» التجسيد الأمثل لعلامة موضة حديثة تعتمد على الهوية المشتركة بدلًا من الصورة، وتفعل ذلك من خلال تبني الشفافية بدلًا من الغموض. من خلال ممارساتها الشفافة، جذبت أنباءً كثيرًا ممن يهتمون بالمصدر الذي تأتي منه ملابسهم والطريقة التي تُصنع بها.

«إيفرلين» و«الشفافية الراديكالية»

في عام ٢٠١١، قبل انطلاقتها حتى، بدأت «إيفرلين» تبني جمهورًا لها من خلال برنامج الإحالة الذي قَدَّم مكافآت متدرجة نظير نقل الخبر بين الأصدقاء. كانت رسالتها قوية على بساطتها. فمن خلال رسم توضيحي نشرته على منصة «تمبلر» وانتشر سريعًا، وضّحت «إيفرلين» التكلفة الفعلية لإنتاج قميص فاخر وقارنته بهامش الربح في عالم الموضة. كشفت الفرق الشاسع بين تكلفة إنتاج قطعة (قُدرت بمبلغ ستة دولارات) وما يُطالب المستهلكون بدفعه (خمسة وأربعين دولارًا). وسلطت الضوء في المقابل على تسعيرة الخمسة عشر دولارًا التي ستضعها «إيفرلين» على قميص بسيط وعالي الجودة، المنتج الوحيد الذي ستقدمه عند الإطلاق. وعلى الرغم من أن نموذج «البيع إلى المستهلك مباشرة» لم يكن حكرًا على «إيفرلين» (كانت «واري باركر» في أوج نشاطها، مثلًا، فهي إحدى أولى العلامات التجارية التي توضّح بعبارة بالغة البساطة منطقية إزالة الوسيط وهوامش الربح لتوفير قيمة أكبر لمستهلكيها. وقد كان لهذه الرسالة صدى قوي.

س: مهلاً، ألا يناقضي هذا النهج ما كنتَ تقولينه؟ بصب التركيز كله على السعر، ألم تضجِ «إيفرلين» بالصلة العاطفية لصالح الرسالة الوظيفية، ألم تسلع عرضها؟

في حين قد يبدو الأمر هكذا ظاهرياً، إلا أن «إيفرلين» لم تبيع القميص بخمسة عشر دولاراً على اعتبار أن تلك هي قيمته بالضبط. لم تكن رسالتها قُط السعر نفسه؛ بل العدل والصدق. وُجدت القمصان الرخيصة قبل زمن طويل من ظهور «إيفرلين» - في وسعك أن تذهب إلى الصيدلية وتبتاع حزمة من القمصان الطبية في غلاف بلاستيكي. لكن ذلك هو ما بدت عليه تلك القمصان الطبية بالضبط - رخيصة. وحتى إن كان أغلب المستهلكين على علم بهامش الربح الباهظ في عالم الموضة، فهم إما يبررون إنفاق المزيد على علامة تجارية فاخرة بحجة أنها تقدم جودة أفضل، وإما يرضون بالطريقة التي تسير بها الأمور لعدم وجود بدائل مغرية. ما برعت فيه «إيفرلين» هو سرد قصة تضعها في صف مستهلكيها. بدلاً من هدم فكرة الموضة والمخاطرة بجعل الناس يشعرون بالحماقة لاهتمامهم بها في المقام الأول، أتاحت للناس وسيلة جديدة للارتباط بإحدى علامات الموضة. عالم الموضة ممتع بعد كل شيء، وفرحة تسوق الملابس ليست بالشيء الذي يرغب الكثيرون في نبذه من باب. يستمتع الناس بالتعبير عن نمط شخصيتهم من خلال الملابس والأحذية والحفائظ التي يشترونها، وتمنحهم «إيفرلين» وسيلة أذكى لفعل ذلك.

بدايةً من الرسم التوضيحي، كانت رسالة «إيفرلين» للمستهلك أن دفعه مبالغ طائلة حتى هذه اللحظة نظير الملابس ليس ذنبه. المشكلة في اختلالات النظام ومكائده. بتلافي تلك الاختلالات وتبني الشفافية التامة أو «الراديكالية» كما سُمّتها العلامة التجارية، استطاعت «إيفرلين» إنتاج قميص بنفس الجودة وبتكلفة أقل بكثير. وهكذا لن يحتاج مستهلك «إيفرلين» إلى أن يصير الشخص الذي يضحي بالجودة نظير سعر أفضل. بل يحصل على قيمة أكبر، ويوائم نفسه مع علامة تجارية تطابق قيمها قيمته. بدلاً من أن يشعر الناس أنهم يشترون سلعة رخيصة، أو يتمنون لو أن في استطاعتهم تحمل تكلفة السلع الفاخرة ثم يرضون بالقليل، ساعدت «إيفرلين» الناس على الشعور بالذكاء. فبعد تفكيك العملية الحسابية إلى أرقام مبسطة، لم عساك تدفع هامش الربح؟ لقد استطاع مستهلكوها الانضمام إلى حركة ترمي إلى إضفاء الشفافية على مجال الموضة، مجال يفتقر بشدة إلى تلك السمة. في عالم «إيفرلين»، يعرف الجميع بالضبط كم هامش الربح الذي يدفعونه وسببه، الأمر الذي يوحد بين العمل وعملائه.

شهدت «إيفرلين» منذ الإطلاق نموّاً مذهلاً، في كل من خط الإنتاج والشركة نفسها. ووضعت في كل خطوة تصوراً جديداً للعلاقة بين علامة الموضة ومستهلكيها، وذلك عن طريق جلب انفتاح غير مسبوق إلى مجال لطالما اكتنفه الغموض والجاذبية. ولم يشمل ذلك النزاهة في التسعير وحسب، ولكن أيضاً فتح باب الحوار حول عمليات التصنيع الخاصة بها. كانت سلسلة التوريد في مجال الموضة معضلة مزعجة ومقلقة للعديد من المستهلكين على مر عقود، حيث تظهر من حين إلى حين قصص عن الظروف الفظيعة التي تُصنع فيها ملابسنا، قبل أن ينتقل الخطاب العام إلى موضوع آخر. هل يتذكر أحد الضجة الكبيرة التي أحدثها مؤسس «برفيد» جونا بيريتي في عام ٢٠٠١، عندما حاول إقناع «نايكي أي دي» (١١) بتطرين كلمة «sweatshop» (مصانع السخرة) على حذائه، ثم نشر حوارهِ الإلكتروني مع خدمة العملاء كاملاً؟

في بداية الألفية الثانية، حاولت «أمريكان أباريل» معالجة هذا المأزق الأخلاقي بتبني شعارات من قبيل «صُنِعَ في لوس أنجلوس» و«لا لمصانع السخرة». ولكن بعد أن كشفت فضائح متعددة عن السلوكيات الشائنة والمسيئة لمؤسستها ورئيسها التنفيذي، ناهيك من الحملات الإعلانية التي أرادت أن تبدو جاذبة فكانت جد مهينة للنساء، لم تعد الشركة مثلاً يُحتذى به في الاستقامة. وهنا يكمن المفتاح. من المرجح أن تواجه العلامة التجارية اليوم المتاعب إذا تعاملت في أحد جوانب عملها بنية حسنة ثم غفلت عن الأخلاقيات في منطقة أخرى. يحاول المستهلكون تخير علامات تجارية توائم قيمهم قلباً وقالباً، لأنهم يريدون أن تدعم العلامات التجارية التي يشترونها الهوية التي انتقوها لأنفسهم. إنهم أكثر تعاطفاً من أي وقت مضى إلى علامات يشعرونهم شراء منتجاتها بالرضا، بما في ذلك الاطمئنان لعدم وجود أسرار قذرة.

لا يهتم الجميع بالمكان الذي صُنِعت فيه ملابسهم، والذين لا يهتمون ليسوا من مستهلكي «إيفرلين» على الأرجح. لكن بالنسبة إلى المهتمين، تبنت «إيفرلين» علامة تجارية يمكن للناس الوثوق بها والتواؤم معها، وجلبت ما اختبأ في العادة خلف الكواليس إلى المسرح. في عام ٢٠١٤، استضافت أولى جولات «ترانسبيرنت سيتي»، حيث دعت المؤثرين في مجال الموضة على «إنستغرام» إلى زيارة مصنعها وورشه الصباغة خاصتها في لوس أنجلوس. أُجِّرت أيضاً إطلاق الجينز، على الرغم من الطلب المتزايد، إلى حين عثورها على مصنع يفي بمعايير الاستدامة التي حددتها. ووجدت في النهاية مصنعاً فيتنامياً يعيد تدوير ٩٨ في المائة من المياه المستخدمة في صناعة الجينز ويحوّل بقايا الحماة إلى طوب بناء بأسعار معقولة. في الأشهر القليلة التي سبقت إصدار خط الجينز، نشرت «إيفرلين» صوراً وقصصاً من المصنع، مما تسبب في قائمة انتظار متلهفة تضم أكثر من أربعين ألف متسوق. وخصصت «إيفرلين» على موقعها الإلكتروني صفحة كاملة - وهو ما يُعدّ أصولاً رقمية ثمينة - لمصانعها حيث يمكن للمتسوقين استكشاف المكان الذي يتسوقون منه بالضبط.

ما زالت «إيفرلين» تغير شكل الحديث عن القيمة، فتتنازل عن نهج المبيعات التقليدي القائم على التخفيضات لصالح مبادرات إبداعية تخلق فرصاً أوفر لتحسين العلاقة مع مستهلكيها. فعوضاً عن التخفيضات المعتادة بعد عيد الشكر في الجمعة السوداء، والتي تلقى هجوماً سنوياً لتشجيعها على الاستهلاك المحموم والإسراف في عطلة يُفترض أن تدور حول الامتنان، أطلقت «إيفرلين» «صندوق الجمعة السوداء»، والذي تخصص فيه ٣٥ في المائة من إيرادات اليوم لتحسين حياة العمال في مصانع الحرير خاصتها. وذهبت الأموال إلى منطقة ترفيحية جديدة ومحسنة تتضمن ملعب كرة سلة.

في عام ٢٠١٥، أطلقت «إيفرلين» فعالية «اختر ما تدفعه» نصف السنوية خاصتها، حيث تبيع فائض المخزون في نهاية كل موسم. ولكل منتج، يواجه المستهلكون ثلاث تسعيرات، منخفضة ومتوسطة ومرتفعة، ويتسنى لهم تحديد قيمة المنتج كما يرونها. توضّح «إيفرلين» أين سيذهب المال بالضبط، لذلك، على سبيل المثال، قد تغطي التسعيرة الدنيا تطوير المنتج وشحنه إلى المستودع، في حين تدعم التسعيرة العليا تكلفة العمليات الإدارية لفريق «إيفرلين». قارن هذا بالأخبار التي نسمعها عن علامات موضة فاخرة وسريعة تدمر حرقاً فائض مخزونها لمنعه من إغراق السوق بأسعار مخفضة. بفعالية «اختر ما تدفعه»، قلبت «إيفرلين» فكرة التخفيضات كلها رأساً على عقب. وبدلاً من خفض الأسعار في نهاية الموسم من دون تفسير السبب وراء انخفاض قيمة شيء من مائة دولار إلى خمسة وسبعين دولاراً، وضعت «إيفرلين» المعلومات والسلطة في يد المستهلك، وولّقت حديثاً جديداً عن القيمة.

لم تكن هذه المبادرات قطعًا لتكفي وحدها، على الرغم من جدارتها، لو لم يف المنتج بوعده. ظلت «إيفرلين» تتطور من ناحية الأناقة أيضًا، قاطعة شوطًا طويلًا من القمصان التي ابتدأت بها، ومخلصة لنهجها الأساسي لم تزل. يواصل خط «السترات الحديثة» توسعه مع التزامه التصميم الكلاسيكي البسيط. تتناغم البساطة الأنيقة للملابس مع قيم الشركة ومستهلكيها: هذه ليست علامة تجارية تصرخ باسمها من فوق الأسطح مع لوجوهات أو ألوان براقة. بل تنفذ إلى إحساس المستهلك بذاته كشخص يفضل الخامة والجودة على المظاهر والصبغات. سرعان ما تنفذ معظم منتجات «إيفرلين» حديثة الإطلاق وتفضي إلى قوائم انتظار. ليس لأن التصميمات مثيرة أو «مجازية للتبار» بصفة خاصة، مثل خط إنتاج للملابس الشعبية أو تعاون مع مصمم بارز. فحتى مع توسع العلامة التجارية لتشمل منتجات بجودة أعلى وتسعيرات أعلى (مثل حقائب يد تكلف بضع مئات من الدولارات)، لم تبدُ مبالغة فيها قط، وما زالت تجمع بين الشكل والمضمون. الاهتمام السائد بالجودة والغاية جعل من التعامل مع «إيفرلين» مثارًا للفخر - نابغةً من إيمانك بمجموعة من المبادئ حول الكيفية التي ينبغي أن تُصنع بها الملابس وكما ينبغي أن تُنفق عليها. إنها «شارة تجارية» تمثل ما هو أكثر من مجرد شارة.

وعلى الرغم من أن «إيفرلين» واحدة من أوائل فنتها، وأبرزها بلا ريب، فإن العديد من العلامات التجارية اليوم تشهد النجاح عن طريق كشف الستار وتوخي الصدق في التعاطي مع جمهورها. في عصر يمكن لأي أحد فيه التغريد عن مشاعره أمام العالم أجمع، لم يعد في وسع الأعمال اعتبار العلامة التجارية جدًّا يفصل بينها وبين العالم، راسمًا صورة مشيدة بمثالية. بل يجب أن تُرى العلامة التجارية أداةً للحوار، ووسيلةً لعرض قيمك بحيث يمكن للمستهلكين اتخاذ خيارات أدكى وأكثر تنوُّرًا ووعيًا.

صناعة العلامة التجارية لأجل هدف

نشأت علامات الموضة الأكثر حصافة استجابةً لتوجُّه أقوى من المستهلكين نحو الاستهلاك الواعي. لقد صار الناس يبحثون عن علامات تجارية تعكس قيمهم، وتحتم على العلامات التجارية الاستجابة لا بالإفصاح عن هدفها فحسب، بل بالكيفية التي ستحققه بها عمليًّا أيضًا. ما كانت رسالة الشفافية لـ «إيفرلين» لتحمل الوزن نفسه لو لم تكتسب الشركة قسَمًا كاملاً من موقعها الإلكتروني للمصانع. لم يعد إلقاء الخطب كافياً، ليس بعد أن صار المستهلكون أشد وعيًا بكثير إزاء ما يستحق الاقتناء بالأساس.

«كوبانا» إحدى علامات الموضة الحديثة الأخرى التي شهدت النجاح بفضل موقفها المناهض لأساليب الصناعة القديمة. سعت مؤسستها كارلا جالاردو وشيليا شاه لصنع علامة تجارية تشجع «الشراء الهادف». على عكس صيحات الموضة السريعة، تبنت «كوبانا» شعار «أشياء قليلة، أفضل». وفي حين قد تبدو فكرة أن توصيك العلامة التجارية بتقليل مشترياتك مفاجئة أو مجافية للمنطق، إلا أن هذه الرسالة قد خلفت صدى عميقاً لدى أولئك الذين يرغبون في ملء خزائهم بمنتجات يفخرون بامتلاكها حقًا، بدلًا من الانجراف مع كل صيحة فقط لتنتهي بهم الحال بادراج مكتظة بالخرقة. حتى إن «كوبانا» صممت برنامجًا يُدعى «الخزانة الرشيقة»، باختياره عند الدفع تستلم حقيبة كتانية يمكنك ملؤها بالعناصر التي لم تعد في حاجة إليها. وعند إرسالها بالبريد، تحصل على خصم ١٠ في المائة في عمليتك الشرائية التالية. تعاونت العلامة التجارية أيضًا مع ماري كوندو، ملكة التنظيم، لإطلاق مجموعة كبسولية من حقائب السفر. سرعان ما صارت «كوبانا» علامة تجارية ثقافية (12) للنساء الواعيات، لتتوسع من السلع الجلدية إلى خط إنتاج كامل من الأزياء، ولتجمع ٣٠ مليون دولار من الاستثمارات الخاصة في مطلع عام ٢٠١٩. في عصر صارت فيه «ماري كوندو» قدوة يُحتذى بها، وساد فيه الوعي بالهدر الرهيب الذي تُحدثه صيحات الموضة السريعة، نقدت «كوبانا» بامتياز إلى رغبة الناس في التحلي بالحصافة والوعي إزاء ما يشترونه وأي علامات تجارية يدعمونها. تحتاج العلامات التجارية اليوم إلى إثبات استحقاقها للاهتمام، من خلال إظهار اهتمامها بما يهتم به عملاؤها.

كن راصيًا من جميع النواحي

سلكت صناعة التجميل درجًا مشابهًا لصناعة الموضة. فقد وُصمت كلتا الفئتين على مر الزمان بالغموض المتعمد. تعلن بعض علامات العناية بالبشرة عن «عنصر بطل»، يحوز نوعًا من الاكتشافات الإعجازية التي تمزج بين العلم والسحر، والتي تمنح النساء القدرة على إيقاف الزمن في مساره، ولكن الغالب أنك لا تملك أدنى فكرة عن أي شيء لعين محتويه تلك المنتجات. مثل الموضة، كان جزء من الجاذبية يكمن في الغموض، في شعورك بأنك تشتري تركيبة سرية ستُعمل عجائبها بصمت بين عشية وضحاها وأنت نائم، لتستيقظ ببشرة ندية وعيبتين مشرقتين. لم تكن في حاجة إلى فهم الآلية، ليس حقًا - بل وجب فقط أن تنتج.

على غرار شفافية عمليات التصنيع في عالم الموضة، استهلت حركة الجمال الآمن حديثًا جديدًا يضع قائمة العناصر في الصدارة، وواضة مرة أخرى مزيدًا من المعلومات، ومن ثمَّ السلطة، في يد المستهلك. تتخذ علامات تجارية مثل «بيوتي كاوتنر» و«تانا هاربر»، ومتاجر مثل «فولين» و«كريدو»، مواقف قوية تفيد بأنه لا ينبغي للمستهلكين أبدًا التضحية بسلامتهم من أجل الجمال. تسلط الضوء على قوائم طويلة من العناصر التي ثبتت خطورتها وسُميتها، وخطر معظمها بالفعل في الاتحاد الأوروبي، وتتعهد بصناعة وبيع منتجات تخلو منها. تُطلق «بيوتي كاوتنر» على هذه القائمة اسم «المحظورات»، والتي تضم أكثر من ١٥٠٠ عنصر يشيع وجودها في مستحضرات التجميل. وتقضي مؤسسة العلامة التجارية، جريج رينفرو، وقتها في النضال من أجل وضع مزيد من اللوائح الحكومية لمجال التجميل، كما تتعاون الشركة، التي حازت على شهادة «مؤسسة بي»، مع منظمات غير ربحية مثل «طفل سليم عالم سليم» و«فريق العمل البيئي».

ومع ذلك، إليك المفتاح، وإليك ما تفهمه وتجيد هذه العلامات التجارية الجديدة في صناعة التجميل: السلامة وحدها لا تكفي. لقد صار المستهلكون بلا شك أدكى حبال ما تحتويه المنتجات التي يضعونها في أجسادهم وعلى بشرتهم، وبطالون العلامات التجارية التي يختارونها بالمزيد. لكنهم لا يرغبون في الشعور بالرضا من الناحية العقلانية فحسب: بل من الناحية العاطفية أيضًا. ثمة سبب يجعل التجميل صناعة بمليارات الدولارات. أولًا، لدينا حقيقة أن الكثيرين يؤمنون بقوة هذه المنتجات: أن منتجات العناية بالبشرة الممتازة ستحسن مظهر بشرتهم وملابسها، وأن المكياج الفاخر سيندمج بنعومة أكبر ويدوم فترة أطول. ناهيك من أن هذه الفئة، مثلها مثل الموضة، بُنيت إلى حد كبير على الدوافع العاطفية والصور الملهمة. أكثر ما يجعل الناس مستعدين للإنفاق على هذه المنتجات هو الشعور الذي تبثه فيهم، بدءًا من التعبئة الجميلة وصولًا إلى تعزيز الثقة. لا يريد الجميع شراء كريم مرطب من متجر للأطعمة الصحية أو إعداد أقنعة اللوجه في المنزل. ما كانت حركة التجميل والعناية بالبشرة الآمنة لتلقى الرواج نفسه لو أنها تجاهلت الجانب الممتع والمترف والفاخر والمثير الذي يتضمنه الجمال، ولا كانت لتلقى الرواج نفسه لو أنها تجاهلت الجودة.

لا بد من تكاتف الشفافية والأداء والدعم العاطفي لصنع علامة تجارية يريد الناس التماهي معها. بسبب رضا الناس حيال مكونات المنتج، يشعرون بأنهم أذكى عند شرائه، وثقة أكبر حيال تأثيره، وبرضا عن أنفسهم في نهاية المطاف لاختيارهم نوعًا من العناية بالذات يفيدهم حقًا عوضًا عن احتمالية إيداء أجسادهم في سبيل المظهر الخارجي. بدلًا من أن يروا الجمال ترفًا عبثيًا أو حتى مخزيًا نوعًا ما، يفخرون بأنهم يداوون أنفسهم بمنتجات آمنة وصحية فعالة. ثم يعبرون عن فخرهم ذلك على أكمل وجه بـ«شيلفي»⁽¹³⁾، صورة يشاركونها على وسائل التواصل الاجتماعي لرف حمام يضم مجموعتهم المختارة من منتجات الجمال الجامعة بين الشكل والمضمون.

عملنا مع شركة «أورسا ميچور»، إحدى رائدات عالم العناية بالبشرة الآمنة، لمساعدتها في تطوير علامتها التجارية ونيل الفضل فيما يميزها. في حين تبدأ أغلب علاقاتنا مع العملاء قبل الإطلاق، إلا أننا نعمل على تطوير العلامات التجارية الموجودة أيضًا. وذلك ليس معناه أن عليك إطلاق نسخة من علامتك التجارية على اعتبار أنك ستغيرها لاحقًا: يمكن لإعادة بناء العلامة أن تكون عملية مكلفة ومستنزفة للوقت. ولكن تأتي ضرورة التغيير حينما لا تعكس هوية العلامة التجارية (الوجوه، الخطاب، الموقع الإلكتروني، التعبئة) ما تمثله العلامة بدقة، ويعجز العمل عن مواكبة مرحلة نموه التالية. حدثت ديناميات مشابهة مع «إير بي إن بي» في الفصل الأول. في عملنا على تطوير علامة تجارية موجودة، قلما نعيد اكتشاف علة وجودها. هذه عادة ما تكون علامات تجارية سابقة لعصرها، ساهمت في تمهيد الطريق لطائفة جديدة كاملة من الأعمال الناجحة، ثم وجدت نورها بأقل أو زخمها يخبو أمام الوافدين الجدد إلى الفئة. ومن النادر أن تتفوق العلامات المنافسة الجديدة في معروضاتها، إلا أنها تبلي بلاءً أفضل في سرد القصص، في الغالب لأنها استفادت من العلامات التجارية السابقة وبدأت من حيث انتهت.

كانت «أورسا ميچور»، التي أُطلقت في عام ٢٠١١، في طليعة موجة جديدة من العلامات التجارية المتميزة والفعالة في مجال العناية الآمنة بالبشرة. لاقت رواجًا كبيرًا بفضل منتجاتها المحايدة جنسيًا، ولا سيما مزيل العرق خاصتها، والذي عده مستهلكون كثر «بوابة الدخول» إلى عالم المنتجات الآمنة. ولكن سرعان ما توسعت فئة العناية بالبشرة الآمنة، بعد انطلاق «أورسا ميچور»، وشق مبدأ «طبيعي وفعال في الوقت ذاته» طريقه ليصير القاعدة. لم يكن عملنا مع «أورسا ميچور» إعادة صناعة بحال، فأغلب ما جرى العمل به هناك كان بالفعل ناجحًا. لكننا انضمنا للمساهمة في صقل القصة من خلال تحسين صياغة قيم العلامة التجارية باللغة والتصميم، إلى جانب وضع تصور جديد لتجربة التسوق الإلكتروني.

«أورسا ميچور» خير مثال لعلامة تجارية نفذت إلى إحساس الذات لدى الناس، إذ يكاد يستحيل التمييز بين هوية المؤسستين وقيمتيهما، وهوية العلامة التجارية وقيمتيهما، وهوية المستهلكين وقيمتيهما. ابتكر المؤسسان الزوجان، إميلي دويل وأوليفر سويتمان، المنتجات التي أراداهما لنفسيهما، وبفعل ذلك جذبا العديد من الآخرين الذين يقاسمونهما العقلية نفسها. ترك أوليفر وإميلي وراءهما مهنتين رفيعتي المستوى في نيويورك، وانتقلا إلى فيرمونت ليعيشا قرب الطبيعة حياة صحية أكثر تكاملًا. يحكي أوليفر قائلًا: «تركنا المدينة، المكان الذي أحبناه، سعيًا وراء شيء مختلف تمامًا لكنه أشد اتساقًا مع ما ننشده. قصة انتقالنا إلى فيرمونت هذه مهمة: هذه الرغبة في اتباع بوصلتك الحقيقية، والتي حدث بنا إلى اسم «أورسا ميچور» [كوكبة نجمية شهيرة تضم نجم الشمال].» وصف القيمة المشتركة بين العلامة التجارية والمستهلك بأنها «الذهاب إلى الخارج والاستمتاع بالهواء الطلق والبيئة»، وقال: «هذه ليست مجرد علامة عناية شخصية أخرى تحاول إقناعك بشراء أكبر قدر ممكن من المنتجات. بل نريد منحك أساسيات ممتازة، ونلهمك لعيش حياتك».

بعد علمهما بالسموم الموجودة في العديد من منتجات العناية الشخصية، أطلق أوليفر وإميلي خط منتجات طبيعية مصنوعة من مواد مستدامة، ليست فعالة فحسب، بل رائعة في استخدامها أيضًا. تعارضت أخلاقيات ما بنياه مع بقية الصناعة من نواح عدة. لقد أرادا أن يناقضا العلامات التجارية التي تكلف تعبئتها أكثر من قيمة محتواها، واتخذوا قرارًا واعيًا بخفض هوامش ربحهما لتقديم قيمة أكبر. كان الحياء الجنسي أيضًا ميزة مهمة للعلامة التجارية ومنتجاتها، وأمرًا نادرًا في فئة اعتادت الفصل بين الرجال والنساء بنفس طريقة الفصل بينهما بدايةً من رقصة الصف السابع. يقضي أوليفر وإميلي سنوات في تطوير تركيباتهما إلى أن يحيا أحد المنتجات بشكل متساو، وقد أضاف هذا النهج المحايد في العناية بالبشرة إلى وضوح شخصية العلامة التجارية وبساطتها. كانا يرفضان عن عمد في كل قرار اتخذهما الترف والإسراف اللذين طالما اتصفت بهما علامات العناية بالبشرة.

تصف إميلي فلسفتيهما قائلة: «لدينا مجموعة محدودة جدًا من المنتجات الأساسية التي تغطي من الرأس إلى أسفل القدمين. مرّت فترة على وجودنا لكننا لا نملك سوى خمس عشرة وحدة حفظ مخزون [SKU]»⁽¹⁴⁾. لم يحدث قط أن أطلقنا منتجًا لا نشعر أنه ممتاز بحق وبقدم تجربة رائعة. الفكرة ليست في منح الناس الكثير من الخيارات وإقناعهم بأنهم يحتاجون إليها جميعًا. بعبارة أخرى، في حين أن كل منتج من منتجات «أورسا ميچور» قد صُمم لتقديم تجربة رائعة، إلا أن هذه ليست علامة تجارية تطالب الناس بساعات طويلة وأرفف مخصصة لمنتجات العناية بالذات. لا تدور قصتها حول اعتناق الجمال المعقد: «الروتين». بل بغسل وجهك ثم الخروج من الحمام وإلى العالم.

عملنا من كثب مع أوليفر وإميلي لصياغة منظور علامتهما الدقيق، وساعدنا في حشد التركيز مع الحفاظ على الجوانب الناجحة بالفعل. ومعًا، توصلنا إلى فكرة «عناية قليلة، تأثير قوي»، التي غدّت وصفًا مثاليًا للمنتجات نفسها والناس الذين يتبنونها. استهدفت «أورسا ميچور» أولئك الذين يقدّرون البقطة والتوازن، والذين يؤمنون بأن الرفاهية تكمن في الابتعاد عن الإلكترونيات والاستمتاع بالطبيعة، وليس بالانغماس في الماديات. أسهب أوليفر في وصف «عشيرته»، راسمًا صورة حية «للمستكشف اليومي». يقول: «لا يتعلق الأمر بفكرة الاستكشاف التقليدية، حيث يرتدي أحدهم ساعة «رولكس» على قمة جبل جليدي. بل يتعلق بالاستكشاف الداخلي والخارجي، المتاح لأي أحد في أي زمان. إنه شخص مغامر، يعمل بنشاط لبلوغ العافية الشاملة. وبكل فخر لا يحتاج إلى عناية مكثفة.» «أورسا ميچور» ليست للجميع، ولا يهمها أن تكون كذلك. فمن خلال توضيح قيمتها - الطبيعة واليقظة والعيش بنشاط - جذبت الناس الذين يقاسمونها تلك القيم ولم تعد تشغل نفسها بالباقيين.

لقد تحدثت إميلي وأوليفر في الواقع باستفاضة، ليس فقط عن جمهورهما المستهدف، ولكن أيضًا عن لا تستهدفهم منتجاتهما. تقول إميلي: «نقصد المستهلك الباحث عن «الجمال المعقد»: ذاك الذي يقضي فترات طويلة في الحمام يمارس الطقوس ويتبع الخطوات ويضع الأقنعة. يحتل ذلك جزءًا كبيرًا من يومه وعنايته بنفسه، وفي ذلك الكثير من الجوانب الرائعة فيما يتعلق بتخصيص وقت لنفسك. لكن ذلك الشخص ليس مستهلكنا».

رأينا في فئة التجميل المزدحمة فرصة لـ «أورسا ميجور» للتفرد، من خلال خلق مساحة تخص عملاءها بقدر ما تخص منتجاتها. وسمنا العلامة التجارية بشعار «ثمين، وليس باهظ الثمن»، قاصدين بحديثنا المستهلكين الذين يفخرون بتفضيلهم الأساسيات عالية الجودة على البدع والجيل. وقد أدى ذلك إلى نهج متواضع على الرغم من رُقبه، يقف ضد علامات المنتجات الطبيعية القديمة، التي تبدو بدائية ومحلية الصنع أكثر مما ينبغي، وكذلك العلامات الحديثة التي تبدو مكلفة ومبالغًا فيها مقارنة بهدف «أورسا ميجور».

كان تحقيق التوازن الصحيح بين «الطبيعي» و«الثمين» تحدّيًا مثيرًا، إذ قلما تجتمع هاتان الفكرتان معًا. أقمنا جلسة تصوير في فيرمونت احتفاءً بالعلامة التجارية وحب جمهورها للطبيعة، عالمين بأننا قد ننقّر الناس الذين قد يرونها منغمسة أكثر مما ينبغي في الحياة البرية وليست فاخرة بالمعنى التقليدي للكلمة. قضى فريقنا في الواقع وقتًا طويلًا يستجوب أوليفر وإميلي حول مدى التزامهما بالطبيعة كجزء من قصة العلامة التجارية؛ خشينا ألا يتفهمهما المستهلك القاطن في المدن، لكنهما تمسكا بموقفهما كما يجب. تذكرنا هذه المحادثات أنا وأوليفر الذي أوضح قائلاً: «لقد شكك فيها الكثيرون، لكنها أرض مقدسة بالنسبة إلى «أورسا ميجور». لن نغير محتوى حسابنا على «إنستجرام» إلى الصور الحضرية، لأن رهاننا مغروس في فضاء الهواء الطلق. لن ننكح نعود إلى عشبنا وبصيرتنا. تقتصر فكرتنا عن الهواء الطلق على الوقت الممتع بالخارج - سواء كان ذلك بالركض بمحاذاة النهر على الطريق الغربي السريع [في مدينة نيويورك] أو بنزهة في عطلة نهاية الأسبوع، أو برحلة سير لمدة أسبوعين».

يرى أوليفر أن «أورسا ميجور» نسمة من الهواء العليل، تريق لتبرج المدن الكبرى، الأمر الذي يتماشى أيضًا والمساحة العاطفية التي اخترنا أن تكون «منعشة». ولا تهدف العلامة التجارية إلى الاضطلاع بكل شيء: «هدفنا ليس أن نصير الخيار الأول للجميع. لسنا في حاجة إلى عشرة ملايين عميل ليصبح عملنا رائعًا. نحتاج إلى عدد أقل من الرفاق الملتزمين حقًا، أولئك الذين يقاسموننا القيم. وما دما جذابين في نظر هؤلاء، لا يهمنا بقية الناس».

لم يكن وضوح «أورسا ميجور» الشديد حيال عشبنا حُكمًا بأفضلية توجّه على آخر. فقد عملنا مع علامة تجارية أخرى في مجال العناية بالبشرة تُدعى «ذبن أي ميت يو»، تختلف فلسفتها وجمهورها المستهدف تمامًا عن «أورسا ميجور»، مما جعل لها مكانة فريدة في تلك الفئة. أسستها شارلوت شو، رائدة الأعمال الناجحة ومؤسسة موقع مستحضرات التجميل الكوري ذي الشعبية الضخمة «سوكو جلام»، فنبع موقف العلامة التجارية من مبدأ جونج الكوري الذي ينادي بأخذ الوقت لتكوين روابط أعمق وأجدي. تتبنى «ذبن أي ميت يو» أسلوب «التنظيف المزدوج»، وهو عنصر أساسي من عناصر الروتين الكوري ذي الخطوات العشر للعناية بالبشرة، حيث تغسل وجهك أولاً بغسول زيتي يليه الغسول المائي. وتحثي العلامة التجارية بتخصيص وقت لنفسك بعيدًا عن المشتتات، وبذل جهد إضافي لحصد نتائج مجدية. كما يقول الموقع: «نعتقد في «ذبن أي ميت يو» أن الوقت قد حان الآن - في عصر التنشّات - للغوص عميقًا. يبذل بعض الجهد الإضافي في الأماكن الصحيحة، نعتقد أن في وسعك خلق لحظات محورية ذات مغزى في حياتك، وإقامة أواصر دائمة مع الناس والأماكن والأشياء التي تهلك بحق». يختلف الشخص الذي يعتنق طريقة التنظيف المزدوج عن ذاك الذي يرغب في غسلة وجه سريعة ومنعشة ليتابع طريقه. ولا يقتصر الأمر على عادات العناية بالبشرة. فالناس يُغرمون بـ «أورسا ميجور» أو «ذبن أي ميت يو» لأنهم يرون أنفسهم في العلامة التجارية: حيث يطابق نهجها نهجهم في العناية الشخصية والحياة الصحية.

خير لمنتجك أن يرقى إلى مستوى التوقعات

القاسم المشترك بين «أورسا ميجور» و«ذبن أي ميت يو» هو أن منتجاتهما تطابق فلسفتيهما إلى حد كبير. المخاطرة في إقامة رابطة نابعة من القيم المشتركة هي أن العلامة التجارية ملزمة بالوفاء بوعدها، وإلا ستخضع للمساءلة. في اللحظة التي تدّعي فيها العلامة أنها تمثل شيئًا ما، تجد جيشًا من المعلقين ينتظرون الانقضاض على أدنى نفحة من النفاق أو التناقض. ولا بأس في ذلك، لأنه يفرض المساءلة ويمنع العلامات التجارية من التشدد بالمثُل العليا من دون التزام فعلي بها. عندما أطلقت «أولبيررز»، كانت في البدء حريصة جدًا حيال الحديث عن رسالة الاستدامة كرحلة، عليمه بأن الأمر قد يستغرق بضع سنوات أخرى من الابتكار حتى تصبح جميع أجزاء الأحذية مصنوعة من مواد متجددة.

في الواقع، أعاد أحد عملائنا تصميم منتج كاملًا ليرقي إلى قيم العلامة التجارية ومستهلكيها. بدأنا العمل مع تطبيق المواعدة «هينج» عام ٢٠١٥. كان جون تطبيقات المواعدة على أشده آنذاك. أطلق «تندر» عام ٢٠١٢، وعُبر عالم المواعدة الرقمية كليًا بخاصية السحب خاصته. فقبل «تندر»، اعتادت مواقع مثل «ماتش» و«أوكي كيوبيد» مطالبة مستخدميها بملء الملفات الشخصية وفرزها، ثم تصفح اهتمامات المرشحين المحتملين ومواطن شغفهم والبحث عن طرائق تجعلهم يبدون أذكاء قبل التواصل. حطم «تندر» كل ذلك، طارحًا فكرته الجريئة بأن الناس لا يهتمون إلا بالصورة على أي حال، ومستغلًا تكنولوجيا الهاتف المحمول لخلق تجربة حيث كل ما عليك فعله هو السحب إلى اليمين أو إلى اليسار على صورة الشخص لتحديد ما إذا كنت مهتمًا أم لا. أطلق «هينج» بعد فترة وجيزة من «تندر» بخاصية مماثلة، والفرق الرئيسي أنك تسجّل الدخول عبر «فيسبوك» بحيث تتصل بأصدقاء أصدقائك. كانت الفكرة أن ذلك المجتمع المختار بعناية يعبر بصورة أقوى عن تود لقاءه في الحياة الواقعية، مثلما يحدث في حفلة صديق أو زفاف. وبدلاً من الاتصال بالآخرين بناءً على قُرب المسافة، يمكنك مقابلة أناس على بُعد خطوة واحدة ممن تعرفهم بالفعل، أي جزء من دائرتك الموسعة.

كما يحدث أحيانًا في مثل هذه الأمور، صارت تطبيقات «ماتش» و«أوكي كيوبيد» و«تندر» و«هينج» جميعها ملكًا لشركة «ماتش جروب». ولكن في زمن الإطلاق، كان «تندر» و«هينج» متنافسين. بدأنا العمل مع «هينج» بغية تطوير العلامة التجارية، تزامناً مع إطلاقه مجموعة بيئات جديدة. عزم «هينج» على توسيع خصائصه لربط الناس لا وفق المعارف المشتركة فحسب، بل أيضًا وفق الاهتمامات. فإن كنت عاشقًا للسنيما المستقلة، أو الطهو، زادت احتمالية لقائك أناسًا يحبون تلك الأمور. طوّروا استراتيجية تساعد على إقامة روابط حقيقية من خلال اكتشاف قواسم غير متوقعة تجمعك بالناس، واقترنا من بناء هوية العلامة التجارية المُطوّرة، والتي تضمنت لوجو جديدًا، يمكنك فيه سحب العارضة الوسطى من الحرف «H» لتظهر بدلًا منها أيقونات تمثل الاهتمامات المشتركة. تخيل خطين متوازيين يربطهما تاكو وكاميرا وكتاب وغيرها من الأيقونات، لتشكل الحرف «H» في كلمة «هينج» (Hinge). بدت لنا الفكرة بسيطة وذكية، وتعبّر مباشرة عن السمة الجديدة التي رأت «هينج» أنها مستقبل تفردنا. غادرتنا لحظة الكريسماس شاعرين بالرضا التام عن أنفسنا، ثم عُذنا في يناير لنجد... لا شيء. لا خير من فريق «هينج» بخصوص التعليقات الختامية أو الخطوات التالية. ودعني أخبرك، عندما تعمل في مجال خدمة العملاء، نادرًا ما يسفر انقطاع الأخبار عن خير. وإن لم تتوقع، في هذه الحالة، ما حدث لاحقًا.

اتضح أن فريق «هينج» قضى أول يناير في اجتماعات خارج المقر، يستعرض استراتيجية العلامة التجارية الجديدة وهويتها. خلص مؤسسه، جاستن مكلادو، وبقية أعضاء الفريق، إلى أنه على الرغم من إعجابهم بالرؤية الجديدة للعلامة التجارية، فإن المنتج لم يرق إلى مستوى الرؤية. فكيف عساه بصير العلامة التجارية للباحثين عن علاقات أصدق في حين ما زالت خاصيته الأساسية تعتمد على آلية السحب بالموافقة أو الرفض على صور الوجوه؟ لم يبدؤ الأمر صائبًا، وبدت التغييرات التي يخططون لها زائدة وغير جوهرية. في مطلع عام ٢٠١٦، اتخذ جاستن قرارًا جريئًا بوضع تصور جديد لـ «هينج» وبناءه من الصفر، ما يعني أيضًا البدء من جديد فيما يخص العلامة التجارية. تعين على الفريق وضع رؤية جديدة للمنتج - ففكروا التخلص من خاصية السحب، وتوجيه التجربة إلى الصفحات الشخصية الكاملة بدلًا من مجرد الصور. لن يتاح للمستخدم سوى عدد معين من احتماليات التواصل كل يوم، لتثبيط التصفح اللانهائي الشارد، ويسعه إبداء اهتمامه بالطرف الآخر عبر التعليق على جزء من صفحته، مما يحثه على خوض تفاعلات أجدى. عمل فريق «هينج» على تطوير المنتج، فيما عاودنا نحن مراجعة استراتيجية علامتنا التجارية، مستهدفين بصفة خاصة الساعين إلى إقامة علاقات، وجاعلين «هينج» تجربة مواعدة أكثر إنسانية للراغبين في شيء جاد. بدأ «هينج» يعلن أنه قد صُمم من أجل أناس معينين، أناس يبحثون عن تجربة جوهرية. لم ينتقد خطابه الباحثين عن علاقات عابرة، لكن «هينج» لم يُصمّم لهم. ومن هنا، أنشأنا لوجو جديدًا يتصل فيه الحرفان «H» و«i» للدلالة على بداية رحلة العلاقة، فضلًا عن كونها إيماءة خفية لتحية «مرحبًا» (hi) العفوية والإنسانية جدًا. أطلق «هينج» الجديد في صيف عام ٢٠١٦، كاشفًا عن نفسه باسم «تطبيق العلاقات».

استحوذت «ماتش جروب» على حصة كبيرة من «هينج» في ربيع عام ٢٠١٨ ثم أكملت استحواذها في العام التالي. ربما بدأ اجتماع «هينج» و«تندر» تحت سقف واحد غريبًا، ولكن بمجرد أن صارا أخوين بدلًا من متنافسين، استطاع كل منهما التسديد بوضوح أكبر على فئته المستهدفة وما يمثلته. أعلنت الحملة الرئيسية الأولى لعلامة «تندر»، والتي أطلقتها الوكالة الإعلانية الشهيرة «ويدن وكينيدي»، أن «العزوبة شيء ثمين لا يجب إهداره». اعتنقت الحملة بفرحة وبلا أسف منعة العزوبة، موجّهة حديثها مباشرة إلى الشباب الذين لا يتطلعون بالضرورة إلى الاستقرار. وفي حين أن خطاب علامات المواعدة عادةً ما يدور حول البحث عن توأم الروح، اعترفت حملة «تندر» بجمهورها وأولوياتهم بطريقة جديدة منعشة، مسلطة الضوء على الجوانب الإيجابية للعزوبة، وقيمة الحرية والاستقلالية. أطلقنا بالتزامن حملة إعلانية لـ «هينج» حول شعار «صُمم ليُحدّف»، الذي يصرّح بأن «هينج» موجود لمساعدتك على مقابلة أحدهم، ثم يمكنك اعتزاله (على الأقل لفترة). تقول الحملة بوضوح إن «هينج» مصمم لأولئك الذين يبحثون عن علاقات مُرضية، ولا يرغبون فقط في اللهو على تطبيقات المواعدة من دون هدف. ابتكرنا من أجل الحملة شخصية ذات ريش قصير تُدعى «هينجي»، لترمز إلى التطبيق. كلما اجتمع زوجان، مات «هينجي» مرة تلو مرة بطرق مختلفة وإبداعية؛ فعلى سبيل المثال، أظهر أحد الإعلانات زوجين في الخلفية يتعانقان في خيمة، بينما يظهر «هينجي» في المقدمة وهو يُشوى في نار المخيم (لم تتعرض أي «هنوج» حقيقية للأذى في هذه الحملة). كانت رسالة الحملة أن ««هينج» يريدك أن تجد الحب. حتى لو قتله ذلك». رأى البعض أنفسهم في حملة «تندر»: أنت شخص يسعى لاغتنام سنوات عزوبيته. بينما تواءم آخرون مع «هينج»: أنت شخص يسعى لإقامة رابطة دائمة وذات مغزى، واعتزال تطبيقات المواعدة. وقد بعثت كل حملة إلى جماعتها الخاصة رسالة مفادها أن العلامة التجارية قد صُمّمت خصيصًا لهم.

الانتماء إلى النادي

من الأهمية بمكان أن تعلن تطبيقات المواعدة بوضوح عن جمهورها المستهدف، لأن ذلك يزيد من احتمالية أن يلتقي مستخدمو التطبيق أناسًا ذوي أفكار مماثلة يقاسمونهم التوجهات نفسها حيال المواعدة ويبحثون عن الشيء نفسه. ولكن حتى خارج نطاق المواعدة، تصير العلامة التجارية في أوج قوتها عندما تخاطب إحساس الذات لدى الناس. تخلق مجتمعًا، لا يضم العلامة التجارية والمستهلك فحسب، بل كل من يحب العلامة التجارية. عندما يختار الناس علامة تجارية هذه الأيام، يفصحون عن قيمهم، وبفعل ذلك يقيمون رابطة مع الآخرين الذين يقاسمونهم تلك القيم. عندما أرى شخصًا يرتدي كنزة من «أفياتور نيشن»، علامة الكنزات المفصلة لي التي مقرها شاطئ فينيسيا، أشعر فورًا بالألفة تجاهه، كأننا جزء من النادي نفسه. أضطر إلى منع نفسي من منحه إيماءة ود، كما لو أننا صديقان بحق، لأن ذلك قد يبدو غريبًا. يلوّح أصحاب سيارات «سويارو ديليو آر إكس» بعضهم لبعض فعليًا (كما يفعل الناس على القوارب!). عندما تنجح العلامة التجارية في النفاذ إلى هويات الناس، تنشئ حركة تتجاوز العلامة التجارية نفسها. تصير العلامة التجارية نوعًا من النسيج الصام، وشم واقعي يشير إلى مجموعة مشتركة من القيم بين مختلف فئات الناس: أراك ترتدي الكنزة نفسها التي أرتديها، وأرى شيئًا من نفسي فيك. عندما يختار الناس علامات تجارية يحبونها، هم بذلك يختارون الجزء الذي يرغبون في إظهاره للعالم.

تذكّر: لا يتعلق الأمر بالطريقة التي يرى بها الناس علامتك التجارية فحسب. بل بوصف علامتك بالطريقة التي يرى بها الناس أنفسهم.

بدايةً من عام ٢٠١٥، بدأ أن ظاهرة غريبة اجتاحت فجأة جميع مكاتب عملائنا. امتلأت فجأة ثلاجات جميع شركات نيويورك الناشئة، بما فيها شركتنا، بمشروب «لاكروا». لم يُخطط أحد لهذا الاحتياج على حد علمي. لا أظن أن مديري المكاتب اجتمعوا في مؤتمر هاتفي وقرروا طلب كميات كبيرة من علامة المياه الغازية قديمة الطراز تلك، أو أن فرق مبيعات «لاكروا» قد تسللوا إلى المباني في جنح الظلام وأعادوا ملء المطايخ. ومع ذلك كان المشروب هناك، في كل مكان. ولم يقتصر هذا الإقبال المفاجئ على الشركات الناشئة في نيويورك. بل بدأ الناس ينشرون قوائم لترتيب النكهات حسب الجودة. وأمكن العثور في جميع الأنحاء على زملاء عمل يخوضون نقاشات محتدمة حول ما إذا كانت نكهة جوز الهند لذيدة أم مقرفة، أم الأمرين معًا! ها هي علامة تجارية عمرها عقود قد أشعلت فجأة هوسًا جماعيًا.

كُتبت العديد من المقالات حول أسباب الشهرة المباشرة - من التوجهات الصحية المتغيرة والحميات الغذائية مثل «هول ٣٠»، إلى المدونين المؤثرين، إلى استراتيجية النكهة - ولا داعي للخوض في تلك التفاصيل. لكن الطريف بالنسبة إليّ في ظاهرة «لاكروا» هو ما كشفتته عن الدور الذي تلعبه العلامة التجارية في خلق هوية جماعية. ففي مطلع الألفية، لم يكن في وكالتي الإعلان مكتب يخلو من علب «الدايت كوك»، اكتظت غرف الاجتماعات بعلب الصودا. أما اليوم وقد قرر الكثيرون نبذ المُحليات الصناعية والمكونات المجهولة، فلم أعد أرى علبه واحدة من «الدايت كوك» بين جدران مكنتي. لم تعد ببساطة جزءًا من الهوية المشتركة لفرقنا؛ لم يعد لها مكان. أن تُرى ممسكًا بإحداها أشبه بأن تُضبط ممسكًا بسيجارة، بقدر ما يبدو هذا متطرقًا. (وجب أن أعترف على الرغم من ذلك بأنني ما زلت أحب شرب «الدايت كوك» في المنزل). ذلك لأن انتشار العلامة التجارية بين مجموعة من الناس هو أكثر من مجرد تشابه في الأذواق؛ إنه تشابه في القيم. يؤخّذ التفضيل الجماعي لعلامة تجارية على أخرى حفنة من الناس حول ما يهمهم. يخلق حسًا مجتمعيًا.

ما يعنيه المجتمع حقًا

النجاح في صناعة العلامة التجارية مرهون بإقامة روابط. بالنفاذ إلى حس الهوية لدى المستهلكين، تبني العلامات التجارية رابطة مع جمهورها. يشعر الناس بقرابة تجاه العلامة التي يحبونها، قرابة تتجاوز علاقتهم بالمنتجات. لا يرتبط الأمر بخصائص المنتج وحدها؛ بل بالشعور الذي تنبئه فيهم العلامة حيال أنفسهم. ولا يتوقف الأمر عند هذا الحد. فعندما تحقق العلامات التجارية قاعدة من المعجبين المخلصين، لا تقيم رابطة مع مستهلكيها فحسب، بل فيما بينهم أيضًا. تنشأ أخوة بين محبي العلامة التجارية، حتى وإن لم يتفاعل بعضهم مع بعض فعليًا. إذا خاطبت العلامة التجارية هوية الناس وقيمتهم، شعروا حتمًا برابطة تجمعهم بمن يقاسمهم تلك القيم. وهكذا يتسنى للأعمال التي تمتلك هدفًا واضحًا بناء مجتمع بطريقة لا تقدر عليها الأعمال الأخرى المماثلة.

س: هل يعني ذلك أن عليّ تركيز جهود التسويق على حيازة إعجاب الناس بصفحتي على «فيسبوك»؟

تحدث علامات تجارية عديدة اليوم عن رغبتها في بناء مجتمع، لكن الغموض ما زال يكتنف معنى الكلمة. عندما نلتقي عملاً تجاريًا جديدًا يقول بأن المجتمع يهمه، نحته على التفكير في الكيفية التي يتصور بها ولادة هذا المجتمع. لقد صار «المجتمع»، شأنه شأن «المصادقية»، مصطلحًا رنانًا تظن جميع العلامات التجارية أنها في حاجة إليه، حتى وإن لم تعلم فحواه. ويرجع هذا الاهتمام المفاجئ في أغلبه إلى نشأة وسائل التواصل الاجتماعي. ففي عصر التواصل الاجتماعي، أمكن للعلامات التجارية خوض «محادثات» فعلية مع مستهلكيها، بطرق لم تنسج لها من قبل، مما أسفر عن ضغوط وفي الوقت نفسه فرص جديدة للتربط. ومن الناحية النظرية، أيضًا، تسنى لهؤلاء المستهلكين التفاعل بعضهم مع بعض، لكن الواقع يقول إن المستهلكين في الغالب لا يقضون أوقاتهم في تبادل أطراف الحديث على صفحة العلامة التجارية على «فيسبوك». وهل جرئٌ بذلك أن يكون الهدف حتى؟ متى آخر مرة تحدثت فيها مع غرب على إحدى صفحات العلامات التجارية على «فيسبوك»؟ من المؤشرات الرائعة على حماس المستهلكين أن يحقق أحد المنشورات الكثير من التفاعل، ولكن لا ينبغي الخلط بين «المجتمع» والإعجابات والتعليقات على «فيسبوك» أو «إنستجرام»، لأن الأخيرة ليست سوى تطبيق حرفي ومحدود للمصطلح. الواقع أن العلامات التي لا ترمي إلا لبناء مجتمع في قسم التعليقات لم تفهم المغزى. العلامات التجارية ذات المجتمعات الأقوى ليست بالضرورة تلك التي تجوز أنشط صفحات «الفيسبوك». لا يحتاج الناس إلى التفاعل الرقمي، أو حتى الجسدي، ليشعروا بأنهم جزء من شيء مشترك. عندما تتمكن العلامات التجارية من توحيد الناس حول قيم مشتركة من البداية، يتشكل المجتمع.

عندما تنجح العلامة التجارية في بناء المجتمع، يتقاسم الناس الهوس بها، فيصنع هذا الهوس المُشترَك بين الغراء صلة يشعرون بها حتى وإن لم يروها. ثم يضخم هذا الحس المجتمعي بدوره شعورهم بالقرابة تجاه العلامة، مفضيًا إلى حلقة مثمرة تعمق الولاء بين أفراد المجموعة. تسخر هذه العلامات التجارية قوة التجربة الجماعية لصنع مُريدين، حتى في فئات قد يفاجئك وجود قاعدة من المعجبين الشرسين فيها. ربما تشكل المجتمع حول علامة تجارية مثل «كروس فيت»، حيث يتفاعل الناس فعليًا بصفة منتظمة مع ذوي الأفكار المماثلة. (ثم من ذا الذي لا يحب الحديث بإسهاب عن تمارينه الرياضية؟). لكن ثمة علامات تجارية في فئات أخرى نجحت في إقامة رابطة فاقت التوقعات بمراحل. تُعد «سويت جرين»، سلسلة مطاعم السَّلطة، خير مثال على علامة تجارية بنت مجتمعًا لم يتوقعه أحد وأحدثت ظاهرة.

الروابط الجماعية

عندما أُطلقت «سويت جرين» في عام ٢٠٠٧، لم تكن فكرة السَّلطة جديدة. كان وما زال في وسعك طلب سَلطتك الخاصة في أي مطعم للمأكولات الخفيفة في أي مدينة بأمريكا. أُطلقت «نشويات»، سلسلة مطاعم السَّلطة بفكرة تبدو في الظاهر مماثلة لـ «سويت جرين»، منذ عام ٢٠٠١. لكن سَلطة الغداء في ساعات العمل كانت في الواقع محل نكات ثقافية نوعًا ما، مع تداول صور ساخرة مثل التي بعنوان «نساء يصحن بمفردهن مع السَّلطة» (وهي مجموعة صور مُرخصة لنساء يفعلن ذلك بالضبط، جمعها المدوّنة إديث زيمرمان) وانتشار عبارة «سَلطة المكتب الحزينة» (هكذا بدت بالفعل). لم تتج «سويت جرين» من تلك السخرية فحسب، بل خلقت عالمًا يفخر الناس لكونهم جزءًا منه. إذا كانت السَّلطات الأخرى «سَلطة مكتب حزينة»، فقد صارت «سويت جرين» بمنزلة مناسبة

خاصة في ساعات العمل. يدور جزء أكبر مما يجب من نشاط فريقنا على منصة «سلاك» حول من سيذهب إلى «سويت جرين» لجلب طلبات الجميع، وأنا متأكدة من أننا لسنا وحدنا من يفعل. من الصعب التفكير في سلسلة مطاعم أخرى للغداء تلهم هذا القدر من الحماس، وذلك لأن «سويت جرين» قد مثلت شيئاً أعظم من البداية.

بدأت «سويت جرين» بفرع وحيد، افتُتح في حي «جورجتاون» بواشنطن العاصمة، على يد ثلاثة من خريجي جامعة «جورجتاون» حديثاً: جوناثان نيمان وناثانييل رو ونيكولاس جاميت. التزم المؤسسون من البداية بناء علامة تجارية تدور حول ما هو أكثر من الخس. عزموا من الناحية الوظيفية على حل مشكلة واضحة إلى حد ما: نقص الطعام الصحي واللذيذ والمريح. كانت مشكلة تحاول العديد من العلامات التجارية حلها، بدءاً من المطاعم السريعة وصولاً إلى المنتجات المعبأة. لكن «سويت جرين» تبنت نهجاً ارتقى بالعلامة التجارية إلى مستوى يتجاوز الفوائد الوظيفية للطعام. نعم، المكونات طازجة، الوصفات مبتكرة، الصلصات لذیذة؛ لولا ذلك، ما كانت «سويت جرين» لتنهض على قدميها. لكن العلامة التجارية لم تتوقف عند هذا الحد. فقد عزم المؤسسون على تغيير علاقة الناس بطعامهم، وحملوا على عاتقهم رسالة «إلهام المجتمعات لتكون أكثر صحة». كان تعريف «سويت جرين» للمجتمع رجلاً: إذ شمل المزارع التي تجلب منها الشركة مكوناتها، والأحياء التي تفتتح فيها متاجرها، وموظفي الشركة، وبالطبع العملاء، حيث تتوسطهم العلامة التجارية صانعة منظومة بيئية إيجابية. تتغلغل رسالتها في جوانب التجربة كافة، صابغة تجربة المتجر والتجربة الرقمية وجميع أنشطة العلامة التجارية.

المفارقة مع «سويت جرين» هي أن غالبية سلاسل المطاعم عادةً ما يُنظر إليها بصفاتها عدوة للمجتمع، إذ تأتي إلى الأحياء وتحل محل الأعمال المحلية. ليست هنا لأجادل في هذه النقطة، أو فيما إذا كانت المدن لتصبح أسوأ أو أفضل من دون «سويت جرين». يمكن للمرء أن يحتج حقاً بأن قاعدة عملاء «سويت جرين» متجانسة من حيث الطبقة والتجربة. لكن ما لا يمكن مناقشته هو أن «سويت جرين» قد اتخذت قراراً ذكياً بتجنب الإحساس العام بالسلسلة الذي ينتاب المرء لدى وجوده في فروع «صبواي» أو «ماكدونالدز» أو حتى «ستاريكس»، حيث لا يوجد ما يميز الفرع عن مثيله في أي مكان في البلد أو العالم. عندما تفتتح «سويت جرين» فروعاً جديدة، تبحث عن أماكن فريدة وتعمل على الحفاظ على البنية الطبيعية للمبنى، فتحسد الحي بدلاً من غزوه. كما يقول الموقع الإلكتروني لـ «سويت جرين»: «لا يذهب ضيوفنا إلى أحد فروع «سويت جرين»، بل يذهبون إلى فرع «سويت جرين» خاصتهم». ودخل كل فرع، تعرض «سويت جرين» أعمال الفنانين المحليين، لتضاعف بذلك إحساس الخصوصية والمحلية.

تتبع «سويت جرين» أيضاً تجاه الطعام نهجاً مختلفاً عن أغلب المطاعم الأخرى متعددة الفروع، فهي لا تركز على النكهة أو الصحة فحسب، بل على كيفية ارتباط طعامها بمجموعة من القيم المشتركة. التزمت الشفافية في سلسلة التوريد خاصتها، حيث عملت مع مزارع محلية تتقاسم معها مبادئ الاستدامة وسلامة الحيوانات. وفي جميع الفروع، تسرد «سويت جرين» مصادر الأطعمة المتاحة، صانعة رابطاً واضحاً بين عملاء العلامة التجارية والمكان الذي أتى منه طعامهم. يولد ذلك شعوراً جديداً بالترابط بين المستهلك والمزارع الذي يؤد الطعام الذي يتناوله، شعوراً مُفْتَقِداً بشدة في عصر الزراعة الصناعية الحديثة. في حين قد تتوقع أن ترى قائمة من المصادر في المطاعم الفاخرة التي تتبع مبدأ «من المزرعة إلى المائدة»، فإن الناس في حياتهم اليومية قلما يعلمون شيئاً في الواقع عن مكان نمو طعامهم وطريقة زراعته، وما إذا كان متوافقاً مع قيمهم. بسرر المصادر، تُشرك «سويت جرين» عملاءها في رسالتها كلما اشتروا إحدى السِّلَطات، معززة تبعاً لذلك الحس المجتمعي.

تعاونت العلامة التجارية أيضاً مع الشيف الشهير دان باربر، الذي عُرف بنهجه الأخلاقي تجاه الطعام والابتكار الزراعي. ففي عام ٢٠١٥، عملوا على صنع سَلطة «بلو هيل»، التي تضمنت بقايا غذائية مُهْمَلَة مثل سيقان الكرنب الأبعد. وفي عام ٢٠١٨، ضمّت قائمة «سويت جرين» سلالة فريدة من البقطين تُدعى «روينز كوجينيت»، نمت من بذور شركة باربر الجديدة «رو ٧». يتشارك باربر و«سويت جرين» رسالة الحد من هدر الطعام، وتصمم «سويت جرين» قوائم أطعمتها باستمرار وفق ما يزرعه الفلاحون، بدلاً من طلب محاصيل محددة. تصل العناصر يومياً، ويُحصَر الطعام طازجاً في الفرع، في مطبخ مفتوح على مرأى الجميع.

اتخذت أيضاً قراراً بسيطاً ولكن مدروساً باختيار موظف واحد لإعداد سَلطة العميل كلها، بدلاً من إدخال عملية الإعداد في شيء أشبه بخط تجميع. ربما لا يبدو أمراً ذا شأن، لكن المستهلك يستشعر لمساة إنسانية عندما يُعد طعامه بهذه الطريقة، مقارنةً بالعملية الآلية التي يمر بها الطعام عادةً. ترتقي كل هذه التصرفات إلى شعور بالتزام مشترك: تجاه كوكينا، وضحتنا، ووطننا من بني البشر. فكرة أن الناس جميعهم مرتبطون - أن اختياراتنا بشأن المكان الذي نأكل فيه تؤثر في كوكينا، أن حرباً بنا أن نكون على دراية بمن يزرع طعامنا وبعده - تبني حساً مجتمعياً ملموساً، محوره العلامة التجارية.

كان تركيز «سويت جرين» على المجتمع هو ما حدا بالعلامة التجارية إلى التوسع في مساحات ما كان لأحد أن يظنها متاحة لسلسلة من مطاعم السَلطة. على سبيل المثال، أطلقت في عام ٢٠١١ مهرجاناً موسيقياً يُدعى «سويت لايف» على مسرح «ميريوبدر بوسيت بافيلون» ذي السبعة عشر ألف مقعد بولاية ماريلاند. كانت الموسيقى جزءاً من الحمض النووي للعلامة التجارية منذ البداية. فقد أعد المؤسسون مقصورة «دي جي» لجذب المارة خارج فرعهم في ساحة «دوبونت» في الأيام الأولى، ونظموا بضع فعاليات موسيقية حية ضمت فقرات ضخمة فعلاً في موقف السيارات الخاص بالمتجر، مما ضاعف المبيعات، والأهم من ذلك، الضجة. بدا أن إطلاق مهرجان «سويت لايف» هو التطور الطبيعي، لكن حجم الحدث كان مذهلاً. أتت فرقة «ذا ستروكس» نجماً للعام الأول، الذي ضم أيضاً مواهب مثل «جيرل توك» و«ثيوفيلوس لندن»، برعاية علامات تجارية تتقاسم التوجهات نفسها مثل «ألبجيت فارمز» و«أونست تي». بل ونجحت «سويت جرين» في إقناع شركة خدمات الطعام في المكان بإعداد أطعمة أصح من تلك المعتادة في الحفلات. ظل المهرجان يُقام سنوياً لبضعة أعوام وجذب مشاهير مثل: فرقة «بي بي ييز»، ولانا ديل ري، وكيندريك لامار الذي وافق على إضافة عنصر إلى قائمة الطعام لفترة محدودة باسم «Beets Don't Kale My Vibes». وفي النهاية، قرر المؤسسون أن من المنطقي العودة إلى استراتيجية الفعاليات ضيقة النطاق الأكثر حميمية، لكن مهرجان «سويت لايف» هو خير مثال على تفاني العلامة التجارية في بناء مجتمعها. يصعب تصوّر سلسلة مطاعم أخرى تنظم فعالية بهذا الحجم من دون أن يبدو عليها الطابع المؤسسي الأرعن. تمتعت «سويت جرين» بمصادقية كافية لدى كل من الفنانين والجمهور لإنجاح مهرجان موسيقي من العيار الثقيل، وذلك بفضل التزامها الصادق، المتاصل في حمضها النووي من البداية، بتوحيد الناس. كانت خطوة جريئة ميزت العلامة التجارية في فئتها وعززت مكانتها بصفاتها أكثر من مجرد مطعم لتناول الغداء.

ولا يقتصر الأمر على المهرجانات الموسيقية الباهرة: بل تتجلى قِيَم «سويت جرين» في تصرفاتها اليومية. تشتهر العلامة بسياساتها السخية في خدمة العملاء، حيث تستجيب للشكاوى سريعاً وتُحيل المبلغ كاملاً إلى عملية الشراء التالية، من دون طرح أي أسئلة. يمنح برنامج الولاء خاصتها أيضاً عنوان بريد إلكتروني لخدمة العملاء، مخصصاً حصرياً للأفراد الذين يبلغون المستوى الأعلى (الأسود)، والذي يتطلب إنفاقاً سنوياً بقيمة ٢٥٠٠ دولار. وعلى الرغم من الضخامة التي يبدو عليها المبلغ، ومع وجود سُلطات بقيمة نحو ثلاثة عشر دولاراً للواحدة، فثمة عدد كافي من الأفراد الذين يستوفون الشروط ممن تُعد «سويت جرين» بالنسبة إليهم طقساً يومياً. يتسنى أيضاً لعملاء المستوى «الأسود» إقامة فعالية لعشرة أصدقاء في أيّ من فروع «سويت جرين»، إلى جانب تلقيهم هدايا مجانية. كما توضح «سويت جرين» على موقعها الإلكتروني: «لقد صرّت في هذه المرحلة فرداً من عائلتنا. نعرفك بالاسم والسُلطة وربما حتى التقينا والديك». توجد برامج الولاء في أماكن كثيرة، لكن النهج الإبداعي الذي تتبعه «سويت جرين» في منح المكافآت (حضور فعاليات مخصصة للمدعوين فحسب، حفلة السُلطة ذات الأفراد العشرة، التبرع بحصة من مشربياتك للجمعية الخيرية التابعة لـ «سويت جرين») يسهم في تعزيز روح المودة ووحدة الهدف. لن تحصل على سُلطات مجانية فحسب؛ بل ستتعلم بالمشاركة في عالم «سويت جرين».

وبالطبع، كانت ستبدو رسالة «سويت جرين» في «بعث مجتمعات أكثر صحة» مخادعة لو أن كل ما تفعله الشركة هو بيع السُلطات باهظة الثمن للموظفين ميسوري الحال. لكنها برهنت على التزامها عبر مبادراتها الاجتماعية الخيرية، بدايةً من برنامج ««سويت جرين» في المدارس»، الذي أطلق في عام ٢٠١٠ لإعداد مناهج وورش عمل حول الصحة والاستدامة للطلبة في جميع أنحاء شمال شرق الولايات المتحدة. وفي عام ٢٠١٩، تعاونت «سويت جرين» مع المنظمة غير الربحية الوطنية «فود كوريس» لدعم برنامجها «تصوّر جديد للمقاصف المدرسية». كان الهدف من البرنامج ربط الأطفال بالخيارات الغذائية الصحية عن طريق منحهم سبل وصول، فضلاً عن تمكينهم من التفاعل مع ما يأكلونه واتخاذ قراراتهم الخاصة بشأنه. توائم برنامج «سويت جرين» الاجتماعية رسالتها العامة بكفاءة، وبدلاً من أن تبدو كاستدراك متأخر، تصبح امتداداً طبيعياً للعلامة التجارية. الأمر كله متصل ببعضه: نهج العلامة التجارية حيال اتباع المعايير الأخلاقية في إنتاج الطعام، موصول بالتزامها بتثقيف الشباب حول الخيارات الغذائية الحسنة. لا تبدو «سويت جرين» كما لو كانت تتشدد ببساطة بفكرة العطاء؛ بل جعلت للمجتمع مفهوماً أعمق. إن «المجتمع»، مثله مثل هدف العلامة التجارية، لا يُخلق من عدم، ولا يُستحضر بتابع نهج ذكي في وسائل التواصل الاجتماعي. إنما تتشكل أنجح المجتمعات بشكل طبيعي عندما تنتشبت العلامة التجارية بمجموعة واضحة من القِيَم، فتنشأ رابطة طبيعية بين أولئك الذين لا يكتفون بشراء المنتجات، بل يؤمنون بأخلاقيات العلامة التجارية.

التنقيب عن قضية

ظل مسوقو العلامات التجارية لعقود يرون إحصائيات تشير إلى أن احتمالية شراء الناس للمنتج تزداد بنسبة [ضع نسبة كبيرة هنا] إذا كانت الشركة ترد الجميل بطريقة ما أو ترتبط بقضية نبيلة. ظهر مفهوم «التسويق لقضية» منذ السبعينيات، وغالباً ما اتخذ شكل التبرع بنسبة معينة من مشربياتك لقضية إنسانية ما. يأتي موسم ذروة التسويق لقضية في شهر أكتوبر، شهر التوعية بسرطان الثدي، عندما تباع العديد من العلامات التجارية نسخاً وريدية من منتجاتها وتبرع بحصة من الإيرادات لبحوث سرطان الثدي. إذا قرأت المطبوعة الصغيرة، ستجد أن هذه التبرعات محكومة بحد أقصى، ولكن حتى مع وجود الحد الأقصى، يصعب انتقاد عمل تجاري لمحاولته رد الجميل.

سن: إن كنتَ أريد بناء علامة تجارية ترد الجميل، هل ينبغي لي إذن اختيار قضية تهمني والتبرع لصالحها؟

تبرّع الشركة بأي مبلغ مالي لمنظمة خيرية أفضل بالتأكيد من عدم تبرعها مطلقاً. لكن نهج التبرع بـ «نسبة كذا من الإيرادات» قد يبدو، من منظور بناء العلامة التجارية أو حتى بناء القضية، سطحيّاً بعض الشيء. في أكثر الأحيان لا تربط بين الجمعية الخيرية المختارة والمنتج نفسه علاقة تُذكر، ولا تبذل العلامة جهداً ذا شأن في تثقيف المستهلكين حول القضية أو حثهم على الانخراط بشكل أعمق. من شأن نظرية تشاؤمية أن تقول بأن هذه العلامات التجارية قد التزمت الحد الأدنى من الرهان: الحد الأدنى من التبرعات، الحد الأدنى من الجهد. لا تبدو هذه البرامج في الغالب مراعية إلى حد كبير، وقد تبدو أحياناً كفلصق خارجي، لا جذور له في هدف العلامة التجارية وقصتها. وبالتالي لا تُسهم كثيراً في بناء المجتمع.

تبحث العلامات التجارية الحديثة اليوم عن طرق أشد إبداعاً لمواءمة نفسها مع قضايا أكثر تكاملاً وأسمى هدفاً، مثل تعاون «سويت جرين» مع «فود كوريس». تُعد «تومز» للأحذية، بلا ريب، أحد رواد موجة رد الجميل تلك، فلم تأت المسؤولية الاجتماعية كمزية أضيفت إلى قصة العلامة التجارية، وإنما شكلت جزءاً من هويتها. أسستها بليك مايكوسكي عام ٢٠٠٦، وأبكرت نموذج «اشتر واحدًا وتبرع بأخر» الذي شاع تبنيه اليوم: حيث نظير كل حذاء تبنيه «تومز»، تبرع بواحد لأطفال البلدان النامية. تجلّت عبقريّة نموذج «تومز» في بساطته، ومن ثمّ ملموسيته. كان في وسع «تومز» اتباع نهج التبرع بحصة من الأرباح لمؤسسات مكافحة الفقر، لكنها لم تكن لتحوز القوة نفسها في بعث الحراك. ففي نهج «نسبة كذا من الإيرادات» طيقت عديدة من التجرد: حيث لا يملك المستهلك أدنى فكرة عن أرباح الشركة، ناهيك من القيمة التي تعادل نسبة ١ في المائة أو ١٠ في المائة. وليس لديه وعي واضح بمال هذا المال أو تأثيره المحتمل. أما في نهج «تومز»، ففي إمكان المستهلك تخيّل أثر التبرع الفعلي: حيث يشتري حذاءً، فينال شخص في حاجة إلى حذاء مراده هو الآخر. كان تصميم حذاء «تومز» الأصلي شديد البساطة، ومن ثمّ لم تخطئه عين. ولم يلبث التصميم الفريد للحذاء أن صار أيقونياً - وسواء أحبه الناس أو كرهوه من حيث الموضة، كانوا جميعهم يعرفون أنه حذاء «يشترونه فيتبرعون بأخر».

عندما تنتعل أحد أحذية «تومز»، فأنت لا تنتعل حذاءً عادياً بلا رباط. بل تعلن عن قِيَمك وترتبط بمجموعة يؤمن جميع أفرادها بهذه العلامة التجارية الجديدة الإثارية التي لم يسبق لها مثيل. تضع معتقداتك شارة على كتفك، أو في هذه الحالة، قدمك. تمت «تومز» بسرعة لا تُصدق، وأتى معظم نموها من الصحافة وكلام الناس. فرح الناس بالتعرف على هذا النموذج الربحي الفريد من نوعه والتحدث عنه، نموذج فتح آفاقاً لما يمكن للشركات تحقيقه من أجل العالم. «تومز» ليست مؤسسة غير ربحية، لكنها تتوج لعهد جديد من «الرأسمالية الواعية» بحق. يرتبط نموذجها الربحي ارتباطاً وثيقاً برسالتها الاجتماعية، بحيث لا يمكن تصوّر أحدهما من دون الآخر. لا وجود لـ «تومز» من دون «اشتر واحدًا وتبرع بأخر». تلك طريقة جديدة للنظر إلى دمج الصالح الاجتماعي في قصة العلامة التجارية: فإذا كان مُلحقاً بسيطاً يمكن بتره بسهولة دون تأثير على هوية العلامة التجارية، فأنت لم تنقُب بعمق كافي.

سرعان ما تمكنت «تومز» من بناء المجتمع لأن الناس ارتبطوا برسالة العلامة التجارية، ومن ثمَّ بمن يرتدون الأحذية ويؤمنون مثلهم بالرسالة، وبكل طفل في العالم تلقى حذاءً بسبب عملية شرائية من «تومز». بعث هذا الشعور القوي بالارتباط حراكًا. استطاع الناس إدراك تأثيرهم المباشر من خلال المنتج نفسه؛ استطاعوا النظر إلى قديمهم والشعور بالرضا عن مساهمتهم. حتى إن اللوجو، الذي كُتب بحروف كبيرة بسيطة بين خطين أفقيين أزرقين، بدأ أشبه بعلَم. كانت العلامة التجارية تدعو لتصير جزءًا من أمة تؤمن بفعل الأشياء بصورة مختلفة، لصالح العالم. بعد النجاح الأولي الذي حققته «تومز»، لا غرو أن تبنى العلامات التجارية الأخرى نموذج «اشتري واحدًا وتبرع بأخر». فعندما أطلقت «واري باركر» لأول مرة، دار جزء كبير من قصتها حول برنامج «اشتري واحدة، وتبرع بأخرى». وقد تضمن ذلك تدريب العاملين على إجراء فحوصات النظر وبيع النظارات بأسعار معقولة، فضلًا عن توفير الرعاية البصرية والنظارات للطلبة المحتاجين. يوضح الموقع الإلكتروني لـ «واري باركر» الأثر الذي أحدثته النظارة، والبلدان التي بلغها البرنامج، وصور الناس الذين انتفعوا منه. وهو، مرة أخرى، تأثير استطاع الناس رؤيته والإيمان به، على عكس الوعد المبهم بالتبرع بالأموال.

«بومباس» علامة تجارية أخرى نمت سريعًا وقام الجزء الأكبر من قصتها على نموذج «واحد نظير واحد». وُلدت علامة «بومباس»، تمامًا مثل «تومز»، من رغبة الناس الدفينة في إحداث تأثير، وليس من استخدام التأثير أداةً للتسويق. فوجئ مؤسسها ديفيد هيث وراندي جولدبرج لدى علمهما بأن الجوارب هي المطلب الأول في ملاجئ المشردين. ألهمهما نجاح «تومز» وغيرها من الشركات المماثلة، فقررًا بدء عمل تجاري يتيح لهما التبرع بجورب لأحد ملاجئ المشردين نظير كل جورب يبعانه. وقد أدركا بذلك أن تلك الرسالة بحد ذاتها ليست كافية لاستحثاث الهوس، فسعيا إلى صنع الجورب المثالي، وتمكنا من تحديد عدة أوجه رئيسية يمكن فيها تحسين خامه الجوارب وبنيتها لتقديم منتج أفضل بكثير. صنعنا أيضًا جوربًا خاصًا للتبرعات، صُمم لتحمل كثرة الارتداء وقلة الغسل. تلك فئة لم تشهد ابتكارًا منذ أمد طويل، ولا شهدت قطعًا علامة تجارية ملهمة. بدأ المؤسسان، بمنتهما الفُحُشَن وقصتهما المقنعة، يجمعان المال للإطلاق في عام ٢٠١٣ من خلال حملة تمويل جماهيري فعالة على موقع «إنديجو»، ثم حصلنا في نهاية المطاف على دعم نجم برنامج «شارك تانك»، دايمود جون، الذي يرى «بومباس» أحد أنجح استثماراته حتى الآن.

الجوارب بالنسبة إلى غالبية الناس أمر ثانوي، أمر لا يستحق البتة دفع ثمن باهظ. لكن «بومباس» أثبتت أن الناس مستعدون لدفع المزيد لقاء جوارب أعلى جودة من علامة تجارية يؤمنون بها (بتكلفة تتراوح بين أحد عشر وستة عشر دولارًا للجورب، لا يمكن وصف جواربها بالرخيصة). زد على ذلك أن الناس فرحوا بالحديث عن «بومباس» والترويج لها؛ كانت أول علامة تجارية للجوارب يتباهى الناس بارتدائها. عندما يكتشف أحدهم «بومباس» للمرة الأولى، لا يطبق صبرًا حتى يخبر الآخرين عنها. ذلك النوع من النمو عبر حديث الناس سببه أن «بومباس» شكّلت حزمة متكاملة. بدأ العمل من رغبة صادقة في إحداث تأثير إيجابي في العالم، لكن مؤسسيه لم يكتفوا بلصق اسم العلامة التجارية الجديدة على جورب رخيص وتعليق القصة كلها على الرسالة الاجتماعية. بل بذلوا جهدًا كبيرًا في تصميم جوارب مريحة بحق. فتشكّل المجتمع من زاويتي: فئمة من ألهمهم العطاء، وثمة من أحبوا الحديث عن علامة تجارية جديدة وجدوها لجوارب مريحة إلى حد مدهش. ولأن برنامج التبرع كان جزءًا أصيلًا من «بومباس» من أول يوم، لم يبدُ مصطنعًا، وإنما جزء لا يتجزأ من القصة ببساطة. نعت هُوية العلامة التجارية من الرسالة، ولكن ليس بطريقة يشوبها الوعظ أو التعالي. بل دَعَت الجميع إلى الانضمام لها.

أُخذ الاسم «بومباس» عن المرادف اللاتيني لكلمة «النحلة الطنانة»، المخلوق الذي يتعاون مع ذويه لبناء بيئة أفضل للجميع، ولكن في حال كنت لا تعرف، فهو أيضًا كلمة طريفة من حيث النطق ومفعمة بالحياة ويسهل تذكرها. أتى اللوجو، مستندًا إلى الاسم، على هيئة نحلة متوجة، ووسّمت العديد من الجوارب بنمط مشابه لخلية نحل. طُرِّز شعار العلامة التجارية، «Bee better»، داخل كل جورب، والذي عبّر عن رد الجميل بقدر ما عبّر عن الإنجاز الشخصي والابتكارية في المنتج نفسه. كان الأثر العام مزيجًا من المرح والإلهام، علامة تجارية تؤدي مهمة جادة من دون أن تأخذ نفسها على محمل الجد. تعاونت العوامل كلها: المنتج والرسالة والشعور الذي بثته العلامة التجارية، لخلق عالم متفائل بهيج يفخر الناس لكونهم جزءًا منه. وهكذا يترعرع المجتمع بفضل الحماس الجماعي، سواء للمنتج نفسه أو للخير الذي تفعله الشركة.

لا يحيط المستهلكون علمًا بقيم هذه العلامات التجارية فحسب، بل يستمدون منها الإلهام، مما يضاعف من شعورهم بالمشاركة في حراك جماعي. المستهلكون «يصوّتون بأموالهم»، يكرسون أموالهم لدعم العلامات التجارية التي يؤمنون بها، وينضمون إلى فريق من آخرين يفعلون الشيء نفسه. ومع ذلك، وعلى الرغم من أن حمل رسالة اجتماعية قد يبدو كأنه الطريق المختصر لبناء مجتمع، فهو ليس بسهولة تحرير شيك وكفى. فالعلامات التجارية الناجحة اليوم تجسّد التزامها بالصالح العام قلبيًا وقياسيًا: تجسده بالطريقة التي تصنع منتجاتها بها، وبالبرامج التي تطورها، وبإيجاد طرائق مبتكرة لإحداث تغيير، مثل نموذج «واحد نظير واحد».

يتجلى نهج الرسالة الاجتماعية العميق ذاك في التطور من مفهوم «التسويق لقضية» إلى مفهوم «المسؤولية الاجتماعية المؤسسية» (CSR)، حيث صار وعي الشركة الاجتماعي قلب نموذجها الربحي. تجد الشركات التي تعتنق «المسؤولية الاجتماعية المؤسسية» بفعالية سبلًا لإحداث تأثير إيجابي (وتجنب التأثير السلبي) في ممارساتها اليومية. ويصير ذلك جزءًا من طريقة عملها وجوهر علامتها التجارية، وليس مجرد حملة تسويقية قصيرة المدى. كما هي الحال مع بناء جميع العلامات التجارية الناجحة طويلة المدى، لا يتعلق الأمر بقشرة توضع على السطح، بل بفكرة متجذرة في الهيكل التنظيمي.

كلنا في قارب واحد

التمسك لقضية مشتركة أداة قوية لبناء المجتمع، لكن ذلك لا يعني أن الحراك الاجتماعي مرهون باعتناق العلامة لرسالة اجتماعية ما. فالمهم أن يكون لدى الناس ما يحتشدون خلفه، ويتحمسون لشيء. وهذا يتضمن أي شيء يولد شغفًا. للشغف قوة داخل الفرد، ومناعة إذا تشاركه الناس. بفضل الشغف تبعث العلامة التجارية الحراك. ثمة فئات معينة تجد لنفسها سبيلًا مهمدًا لهذا النوع من الحمى الجماعية. ذكرث سلفًا اللياقة البدنية؛ والموسيقى فئة أخرى. قليلة هي المحرّكات التي تفوق الموسيقى قوة من حيث توحيد الناس. لكن ذلك لا يعني أن أي علامة تجارية مرتبطة بالموسيقى مضمون لها النجاح (لك أن تسأل فحسب أغلب العاملين في صناعة الموسيقى). تدرك أنجح العلامات التجارية في هذا المجال أن الموسيقى تكتسب معنى أعمق عندما ينشعر المستمعون بصلة تربطهم معًا. تلك القوة التي لا تضاهي للحفلات الموسيقية الحية: تلك الأخوة بين معجبين لم يعودوا بعد أن أحبوا الفرقة نفسها غرباء. أبلت «سبوتيفاي» بلاءً حسنًا في تسخير تلك القوة لبناء خدمة البث الموسيقي الرائدة عالميًا. لم تكن «سبوتيفاي» من البداية مجرد وسيلة مريحة لسماع الموسيقى. لقد عثرت على سبل جديدة وشائقة لربط مستخدميها بعضهم ببعض وإشعارهم بأنهم جزء من شيء أكبر.

النهج الذي تتبعه «سبوتيفاي» لبناء المجتمع متأصل في المنتج نفسه. يدور الجزء الأكبر من التجربة حول قوائم التشغيل التي يعدها المستخدمون، والتي صارت النسخة الحديثة من شريط الكاسيت، لكن بدلاً من مجرد تبادلها بين الأصدقاء والأحبة، صار في الإمكان مشاركتها مع الجميع على «سبوتيفاي». إذا كنت من محبي موسيقى الهيب هوب في التسعينيات، على سبيل المثال، يمكنك متابعة قوائم التشغيل التي تنشئها «سبوتيفاي» أو تلك التي ينشئها مستخدمون آخرون حول العالم. في وسعك متابعة أصدقائك لمعرفة ما يستمعون إليه، وبت ما تستمع إليه أنت، بما في ذلك على المنصات الأخرى مثل «فيسبوك». يقيم ذلك رابطة بين مستخدمي «سبوتيفاي»، وبتح لهم وسيلة أكثر إنسانية وأشد خصوصية لاكتشاف موسيقى جديدة لا تعتمد على الخوارزميات فحسب. في وسع المعجبين من جميع أنحاء العالم مشاركة أذواقهم وخبراتهم الموسيقية بصفتهم جزءاً من المجتمع الواسع لعشاق الموسيقى.

يُعد مجتمع «سبوتيفاي» النشط والفعال أحد أهم أصولها، وتحفّفي الخدمة بهذه الميزة الفريدة بذكاء شديد في إعلاناتها، التي يُطورها فريقها الإبداعي داخل المقر. بدءاً من عام ٢٠١٦، بدأت «سبوتيفاي» حملة نهاية عام عالمية خارجية تفصح فيها عن بيانات مستخدميها بطرق مذهلة ومضحكة. فعزّزت اللافتات عيارات من قبيل «إلى الرجال البالغ عددهم ١٢٣٥ الذين أحبوا قائمة تشغيل «ليلة الغيتا» هذا العام، نجبكم»، بل وتضمنت جملاً شديدة المحلية مثل «عزيزي القاطن في حي المسارح الذي استمع لمقطع «هاملتون» ٥٣٧٦ مرة هذا العام، هل يمكنك أن تحزن لنا تذاكر؟». منذ ذلك الحين، مضت «سبوتيفاي» تحدّث الحملة بيانات جديدة سنوياً، كاشفة عن سلوكيات غريبة وطريفة تحدث على منصتها. في زمن الفرقة المتنامية، استخدمت حملة «سبوتيفاي» الفكاهة لتحفّفي بأراء الأفراد المختلفة («تناول اللحم النباتي مع الشخص الذي أعد قائمة تشغيل بعنوان «حفل شواء ندفة الثلج النخبوية اليسارية»») ولتقيم الروابط بين الناس («أعزائنا البالغ عددهم ٣٧٤٩ يا من استمعتم لمقطوعة «إنها نهاية العالم كما نعرفها» في يوم التصويت لصالح الخروج البريطاني، تماسكوا»). وفي النهاية، تكشف الحملة عن القواسم المشتركة بين الناس: الطرائق العديدة التي نستخدم بها الموسيقى للاحتفال بالأوقات السعيدة ومجابهة الأوقات الشاقة، والتفضيلات الشاذة التي لسنا وحدنا من يملكها.

الرسالة أن جميعنا بشر، والموسيقى جزء مما يجعلنا بشراً، ومن ثمّ في استطاعتنا جميعاً الانتماء إلى أسرة «سبوتيفاي». تستطيع الضحك على غرابية قائمة تشغيل أحدهم في حين تتأمل ذوقك الموسيقي ومعتقداتك بصفة عامة. تبت الحملة شعوراً بالدفع والترابط بين الغرباء، فتتعاطف مع «الشخص القاطن في لوس أنجلوس الذي استمع لقائمة تشغيل «وحيّداً إلى الأبد» لمدة أربع ساعات في عيد الحب». لست في حاجة إلى معرفة من هو أو رؤية صفحته الشخصية على «فيسبوك» - فكلنا مررنا بتجربة مماثلة. تخف وحدتنا مع رابطة «سبوتيفاي». وباعتراؤها بإنسانية أعضائها، تخلق «سبوتيفاي» حميمية بين مستخدميها تقرّبهم من بعضهم ومن العلامة التجارية. إنها أشبه بنادٍ منها بمنصة إلكترونية عالمية.

س: أفهم كيف يمكن بناء مجتمع حول الموسيقى. ولكن ماذا لو كان عملي في فئة لا تؤجّد الناس بطبيعتها؟

لا ريب في أن «سبوتيفاي» تتمتع بميزة، إذ اندرجت في فئة يسهل فيها إحداث صدى عاطفي. لكن الأعمال كلها تستهدف أناساً يتشاركون مجموعة من الاحتياجات أو التفضيلات، أو أناساً يمرون بمرحلة معينة من حياتهم. وثمة طرائق عديدة لإقامة روابط عميقة بين هؤلاء الناس، وهو ما يكوّ بدوره الرابطة التي تجمعهم بالعلامة التجارية. تمتلك بعض العلامات التجارية قسمًا للمراجعات الداعمة والنشطة، حيث لا يشارك الناس آراءهم بشأن المنتج فحسب، بل يتبادلون النصائح والاقتراحات. فيما تسلّط بعضها الآخر الضوء على قصص الأعضاء الفردية في حساباتها على «إنستجرام»، احتفاءً بالأفراد الحقيقيين الذين يستخدمون منتجاتها كل يوم. كلما زادت حميمية مجتمع العلامة التجارية وتلاحمه، ارتفع معدل انتشار العلامة التجارية. إنه الفارق بين المجتمع والحشد. ففي المجتمع، كل فرد له أهميته - أنت جزء من المجموعة وبعض من الكل. لست مجرد فرد مجهول الهوية بين الجموع. أنت منتج.

تحدّث اللغة نفسها

تبنى العلامات التجارية مجتمعات قوية بحرصها على إشعار كل من له صلة بالعلامة بالانتماء. يُولد حس الانتماء هذا بطرق عديدة. ربما ينبع من هدف مشترك: أن تهتم بالقيم والقضايا نفسها. أو زي موجد: أن تفخر بارتدائك العلامة التجارية التي يرتديها من بشهونك. أو مفردات مشتركة: إذ تُعد الهوية اللفظية للعلامة التجارية، الطريقة التي تتحدّث بها، أداة مهمة لبناء المجتمع. فمن خلال لغتها المُختارة، تبيّن العلامة التجارية من تستهدفهم، وبنفس القدر من الأهمية تبيّن من لا تستهدفهم. على سبيل المثال، إذا أرادت العلامة التجارية تبيان أنها تستهدف أناساً يتمتعون بمستوى معين من الخبرة، قد تستخدم مفردات ليست معروفة للعوام. يمكن لعلامة تجارية تخص أدوات الطهي، تستهدف عشاق الطهي، أن تتحدّث عن «البلنشنج» و«السوفي» من دون تقديم تعريفات. الحال نفسها تنطبق على العلامات التجارية في الرياضة أو الألعاب أو أي فئة تفخر فيها مجموعة من الناس بامتلاكها معلومات أوفر من العادي.

تحتاج العلامات التجارية إلى بحث هذه القرارات بحذر، فأغلب الأعمال التجارية لا تريد تنفير الناس من خلال الظهور بمظهر العصية على الفهم أو الحصرية إلى درجة مفرطة. لكن ثمة مخاطرة تكمن في محاولة الوصول إلى الجميع أيضاً. إذا كنت تحاول استهداف الخبراء، على سبيل المثال، واستخدمت لغة مبسطة أكثر مما ينبغي، خاطرت بأن تبدو كعلامة تجارية للمبتدئين، ووضعت جودة منتجك موضع التشكيك. هل ماكينة صنع القهوة هذه هي الأفضل حقاً إذا كانت مصممة لأناس لا يعرفون ما الكورتادو؟ لا يحب عشاق الفئة أن يشعروا بأن العلامة التجارية تخاطبهم بتعالٍ؛ لا يريدون أن يكونوا جزءاً من مجتمع حيث يجب شرح المصطلحات التي يعرفونها حق المعرفة.

تنطبق الفلسفة نفسها على انتقاء التعبيرات واستخدام اللغة الدارجة. ولكن على العلامات التجارية توجّي أقصى درجات الحذر في استخدامها لغة الدارجة. ففي غالب الأحيان، تبدو العلامات التجارية التي تحاول استعمال «لغة شباب هذه الأيام» مستمتية أكثر مما ينبغي. يبدو الأمر كما لو كنت تسمع أبأك يتحدث بلغة الشباب الدارجة (أي عذاب!). كما هي الحال مع غالبية الأمور، إن كنت في شك من مقدرتك على الإتقان، فالأرجح أنك لا تقدر. ولكن بالنسبة إلى بعض العلامات التجارية، ثمة نهج حوارى معين متاّصل في هويتها. فنراها تعتني برحابة صدر مجموعة من الكلمات والعبارات التي تخاطب جمهوراً محدداً، ولا تنبالي بتنفير البقية. وتماثلاً مثلما يحدث بين مجموعة الأصدقاء، من شأن ذلك أن يقيم رابطة مشتركة، إحساساً بالفهم المشترك وحالة من الانتماء. إما تفهم وإما لا. وما دمت عاجزاً عن الفهم، فذلك أمر لا يخصك على أي حال. ربما تُعد «ذا سكيم» خير مثال على علامة تجارية خاطرت بتبني أسلوب معين في الحديث وعافرت من أجل إتقانه.

تأسست «ذا سكيم» على يد رفيقتي السكن كارلي زاكين ودانييل وايزبرج، حيث بدأت كنشرة إخبارية تُرسل يوميًا إلى البريد الإلكتروني وتطورت إلى مجموعة منتجات وخدمات تضم بودكاست وكتابًا وتطبيقًا وموارد أخرى «تسهّل عليك العيش بذكاء». تتربع النشرة الإخبارية في قلب العلامة التجارية، إذ بلغت سبعة ملايين متابع في أواخر عام ٢٠١٨. تقدم ملخصًا صباحيًا لأخبار اليوم المهمة بنبرة عفوية حوارية لا تشبه أي مصدر إخباري آخر. تستهل «ذا سكيم» كل قصة إخبارية بعنوان طريف يسميه أسلوبها المميز، والذي إما يُلجّج لما سيُقال بطريقة ساخرة («مَن الذي يبحث عن «أفضل المحامين في المملكة المتحدة» على الموقع الإلكتروني «يلب»... إنه جوليآن أسانج(16)» أو «ما الذي ينافس والدك في جهلها بمفهوم الخصوصية... إنه «فيسبوك»») وإما يلعب دور القارئ، مانحًا المزيد من المعلومات. على عكس العلامات التجارية التي تستهدف الخبراء عن قصد، تخاطب «ذا سكيم» بفخر عموم الناس من غير الموهوسين لا بالأخبار ولا بالسياسة. تبطل العار الناجم عن الجهل بالإجابة، فتبدأ فقراتها الجديدة بعبارة من قبيل «أشعر كأنني سمعت بهذا من قبل» متبوعة بـ«ربما سمعت أنت به. لهذا علاقة بالاتفاق النووي الإيراني». أو بعبارة من قبيل «يلزمني درس سريع في التاريخ» مردوفة بـ«كان قطاع غزة في السابق خاصًا لرقابة مصر...». تقدم كل نشرة إخبارية موجزًا قائمًا بذاته؛ حيث يستطيع قراؤه مواكبة الأحداث الجارية من دون حيازة ثروة من المعرفة حول ما حدث سلفًا. تُكتب بنبرة دردشة بين صديقين، لكنها تجد وسيلة مختصرة لتقديم معلومات قيّمة.

جعلت نبرة «ذا سكيم» الفريدة من العلامة التجارية مثالًا لبعض الانتقاد والسخرية. اتهمها الصحفيون بالتهوين من الأمور أو التطرق إلى موضوعات جادة باستخفاف بالغ. وإن بدا واضحًا الجهد المذهل الذي بذلته «ذا سكيم» في التواصل مع جمهورها، وتشجيعها لعدد هائل من الناس على التفاعل مع الأخبار والسياسة، بل وإقناعها الناس بالتصويت من خلال حملتها غير الحزبية «بلا أعذار». نجحت «ذا سكيم» أيضًا في استنفار مستخدميها لنشر خبر العلامة التجارية من خلال برنامجها «سفراء سكيم»، الذي يكافئ الأعضاء على مشاركتهم لـ«ذا سكيم»، مانحًا هدايا مجانية، ودعوات إلى حضور الفعاليات، وأخبارًا حصريّة، وفُرصًا للتواصل، ونهائي بمناسبة أعياد الميلاد في النشرة الإخبارية. تحدثت زاكين ووايزبرج علنًا عن ارتباطهما بحال خلق صوت لا يناسب الجميع. وهما تفهمان تمام الفهم هوية علامتهما التجارية والتصرفات التي تسلكها، حيث يبين كتيب العلامة التجارية الداخلي ذائقة «فتاة ذا سكيم» وعاداتها، التي لا تزال تتطور مع مرور الوقت وتغيّر التوجهات. ولا يزال جمهور «ذا سكيم» المخلص ينمو، صارمًا بعرض الحائط الاتهامات التي تقول بأن العلامة التجارية استغلانية بطريقة ما. فالناس الذين يفهمونها يشعرون بأنهم جزءٌ من مجتمع، وذلك بالأساس لأنها ليست مفهومة للجميع.

تبنى العلامات التجارية مجتمعات ناجحة عندما تخلق إحساسًا قويًا بالشمولية. ولا يستلزم ذلك بالضرورة إقصاء بعض الناس عن عمد، ولكنه يستلزم جاهزية للإفصاح عن الجمهور المستهدف والمبدأ الذي تمثله. عندما بدأت «باتاجونيا» رفض بيع ستراتها الصوفية للشركات التي لا تعطي الكوكب أولوية، ربما أحبطت بعضًا من رجال أعمال «وول ستريت»، لكنها ضاعفت من الحب الذي يكنه لها جمهورها المتيّم بالبيئة، الذي شعر برابطة أمتن تجمعهم بقيم العلامة التجارية وبالتالي ازداد ولاؤه لها. عندما يعرف الناس ما تمثله العلامة التجارية، ويتفقون معها، ينشأ رابط حميمي. لا تتشكل المجتمعات حول لوجو أو استراتيجية ذكية على وسائل التواصل الاجتماعي، وإنما حول مجموعة من مواطن الشغف والمُثل العليا المشتركة. مرة أخرى، ثمة قيمة في بناء علامة تجارية تمثل من اليوم الأول ما هو أكثر من قصة منتج. في حين قد تنهمر موجة أولية من الحماس لدى إطلاق شيء يؤدي عمله على أكمل وجه، أو يوفر سمة جديدة رائعة، نادرًا ما يحافظ ذلك الحماس على جذوته مشتعلة على المدى الطويل. عندما تدعو العلامة التجارية الناس للانضمام إلى مجتمعها، تقل احتمالية رحيل المستهلكين إلى أول شيء يراقبهم، لأنهم قد يفقدون بذلك رابطة جماعية صارت جزءًا من هويتهم.

تذكر: لا يتحدد المجتمع بعدد متابعيك على «إنستجرام». بل يتشكل المجتمع الحق عندما تجد طرقًا لربط مستهلكيك معًا من خلال مجموعة من القيم المشتركة.

القوة الكامنة في التركيز

في الآونة الأخيرة، تعيّن عليّ شراء مُكَيَّف هواء، وكانت التجربة غير لطيفة بالمرّة، إلى الحد الذي جعلني أتساءل إن كان حريّاً بي أن أتقبل حرارة الجو فحسب. كثرت العلامات التجارية التي وجب عليّ تفحصها، بل ودخل كل علامة تجارية ثمة مليون خيار من السمات والخصائص، من دون سبيل واضح لمعرفة ما يهم حقاً. ما الذي يستحق دفع المزيد من أجله؟ هل يهمني الهدوء أم الكفاءة؟ بعد بحث مطول على موقع «وايركاثر»، وقراءة المراجعات، وطلب الترشّحات، اتخذت قراراً أخيراً، لكن عندئذٍ واجهت مشكلة توصيله إلى الطابق الذي أسكن فيه وتركيبه، في مبنى بلا مصعد. المحنة بأكملها جعلتني أدرك كم دُلّني التعامل مع العلامات التجارية الحديثة التي تنبع إلى المستهلك مباشرة. جميل هو التسوق على موقع لا يعرض سوى نموذج واحد. مطمئنة هي معرفتك أنك تدفع أفضل سعر من دون الحاجة إلى البحث هنا وهناك، وأن خدمة العملاء متاحة وفي الوقت نفسه في صفك. ولطيف بما لا يقاس أن تختار علامة تجارية صُممت تجربتها الكاملة بتفرد لمراعاة احتياجاتك. ثمة خفة وحرية تكمنان في عدم الحاجة إلى الاختيار، لأن المهمة قد أنجزت نيابةً عنك. من ذا الذي يريد قضاء وقته في مقارنة السمات وقراءة المراجعات؟ أفضل أن يخبرني أحدهم بالإجابة فحسب.

قوة التركيز

في الفصل الثالث، تحدثت عن وجوب أن تفكّر العلامات التجارية أقل بشأن هُويتها وأكثر بشأن كيفية النفاذ إلى هُوية جمهورها. في الفصل الرابع، ناقشت كيف أن العلامة التجارية، من أجل بناء مجتمع بين مجموعة من الناس، لا يمكنها أن تحاول إرضاء الجميع. يتطلب كلا المبدأين مخاطبة عقلية معينة مباشرة، مما يعني اتخاذ قرارات، بل وقرارات حاسمة أحياناً، لحشد التركيز. لا تخشى العلامات التجارية الناجحة اليوم اعتناق وجهة نظر واضحة، بدلاً من محاولة تغطية جميع الجوانب.

إن كان هدف العلامة التجارية النمو، سيتوجب عليها في نهاية المطاف الوصول إلى جمهور واسع جدّاً، جمهور لا يشبه من وقع في حها من البداية. وفي حين أن ثمة وفرة من «العلامات التجارية المتخصصة» التي تستهدف شرائح صغيرة من أسواق صغيرة، وتدعمها سمات الاستهداف الدقيقة على «إنستجرام» و«فيسبوك»، فإن العديد من العلامات التجارية الجديدة ما زالت ترمي إلى بلوغ نطاق شاسع. ولكن حتى إن كان الهدف بناء عمل بقيمة مليار دولار، فمن دون تلك المجموعة الأولى من الناس الذين يدعمون العلامة التجارية ويصيرون أتباعها المخلصين، لن تحظى العلامة التجارية أبداً بفرصة لجذب البقية. يقع هؤلاء الأبطال الأوائل في حب العلامة التجارية لأنهم يعلمون تمام العلم ما تمثله، ولأن ما تمثله يخاطبهم مباشرة.

مع التغيرات الزلزالية في الكيفية التي تتقدم بها الثقافة، تبدو قدرة أي علامة تجارية جديدة على بلوغ نطاق واسع أمراً يتعذر تصديقه في الواقع، بالنظر إلى تناقص الحالات التي يجتمع فيها الناس على مشاهدة البرامج نفسها أو التسوق في المتاجر نفسها يوماً إثر يوم. أتذكر أنني في وقتٍ ما من عام ٢٠٠٠، قرأت مقالاً نشرته إحدى المجلات عن «تيفو»، وكان السبب في اختياري مهنة الدعاية بالنسبة إلى أولئك الذين وُلِدوا في عام ٢٠٠٠ (أو - تنبّع ريقها - بعده) كان «تيفو» أحد أوائل مسجلات الفيديو الرقمية (DVRs) التي مكنت الناس من تسجيل البرامج من الوصلة الفضائية، ثم مشاهدتها لاحقاً، ومن ثمّ تخطي الإعلانات. والوصلة الفضائية كانت... أوه، أنعلم؟ دعك من هذا. الفكرة أن قدرتك على مشاهدة برنامج ما في أي وقتٍ تريد، من دون إعلانات، ومن دون الانتظار لحين عرضه «على التلفزيون»، كانت حدثاً فاصلاً. تحدّث المقال عن مستقبل بلا إعلانات تلفزيونية، زاعماً أنه سيصعب علينا أن نشرح لأحفادنا أننا كنا في وقتٍ ما نشترى جميعاً علامة المنظفات نفسها. تنبأ المقال بانتهاء ثقافة الاستهلاك الموحد، التي كان للإعلانات التلفزيونية فضل كبير في نشأتها. عندها بدأت أفكر في حقيقة أن الناس كانوا بالفعل يشترون جميعهم علامة المنظفات نفسها (في تلك الفترة على الأقل)، وفي دور التسويق في قدرة المنتج على النفاذ إلى الاحتياجات الإنسانية العالمية. في ذلك الصيف، حصلت على دورة تدريبية في وكالة إعلانية لأصل إلى فهم أفضل للكيفية التي تستطيع بها العلامات التجارية التواصل بطرق تمس هذا العدد الهائل من الأفراد على اختلافاتهم، وما يقوله ذلك عن الأمور التي تربطنا جميعاً. أما الآن فقد عفا الزمن حتى عن فكرة مسجل الفيديو الرقمي في عالم لا يملك فيه العديد من الناس وصلة فضائية. ولكن في خضم سقوط الثقافة الأحادية وقيام التجارة الإلكترونية، لم تختفِ أهمية العلامات التجارية التي نعرفها ونحبها جميعاً. كل ما هنالك أن العلامات التجارية اليوم في حاجة إلى العثور على مسار مختلف للنمو، مسار يبدأ بالتركيز.

ثمة سبب يجعل العلامات الاستهلاكية الجديدة الناجحة تبدأ بمعرضات محدودة جدّاً عند الإطلاق. بدلاً من الظهور بأربعين طرازاً مختلفاً، كلٌ بعشرة ألوان مختلفة، تنطلق هذه العلامات بمنتج أو منتجين فحسب. قد يبدو أن هذا النهج في الظاهر يسحب السلطة من أيدي المستهلكين، لكنه في الواقع يزيل الاختلافات الوهمية التي تهدر أوقات الناس وتضعّب حياتهم. يتناقض ذلك مع أيام تجارة التجزئة التقليدية، حيث كانت العلامات التجارية تحاول إطلاق أكبر عدد ممكن من العناصر للهيمنة على رفوف البيع. لعل ذلك يفسر سبب رؤيتك عشرين نوعاً مختلفاً من علامة معجون الأسنان نفسها في الصيدلية، وبالتالي قضاء نصف ساعة تتساءل هل تهملك أكثر مكافحة الجير، أم التبييض، أم مكافحة الجير مع التبييض، أم رائحة الفم المنعشة، أم القدرة على مضغ الورق المقوى. أما الآن فالأمر يتعلق بمعرفة مراد الناس، وتقديمه بطريقة بسيطة وموجزة. تسدي هذه العلامات التجارية للمستهلكين معروفاً باتخاذ القرار نيابةً عنهم، وبكافئتها المستهلكون في المقابل. تبني العلامة التجارية الولاء، ثم تصير قادرة على تقديم مزيد من المنتجات تدريجياً بمرور الوقت، بطريقة مضبوطة ومستساعة.

البساطة نعمة

ما كان لأحد في مطلع هذا القرن الجنوبي أن يتصور أن يسود عصرنا هذا الفيض من المعلومات، والاختيارات، والقرارات، والبرامج التي تسهر الليل بطوله نشاهدها. ثمة آلاف الطرائق للتسلية، وملايين الأماكن للتسوق. ولكن بدلاً من أن يؤدي هذا التشرذم إلى وجود علامة منظفات مختلفة لكل رمز بريدي، أدركت العلامات التجارية الناجحة أن تقليل الاختيارات منفعة في حد ذاته. فمن خلال تحجيم معروضاتها، تستطيع العلامات التجارية صب تركيزها على السردية العاطفية المهيمنة بدلاً من الفروقات الطفيفة بين المنتجات. في «ريد أنتلر»، عملنا على مشروع (لم يُطلق قط في نهاية المطاف) مع شركة تقليدية للإكسسوارات رغبت في بناء علامة تجارية تنبع إلى المستهلك مباشرة. تجادلنا معهم شهوياً نحاول إقناعهم بتقليل عدد الأنماط والألوان عند الإطلاق. عجز فريق التسويق خاصتهم عن استيعاب سبب رغبتنا في دخول السوق بخيارات أقل، لأن المرء لا يتعامل هكذا أبداً مع المشتريين في المتجر. ولكن إحدى مزايا

نموذج البيع إلى المستهلك مباشرة هي أنه من خلال خفض عدد المعروضات، ولا سيما في البداية، يسعك الولوج في قلب قصة العلامة التجارية بدل قضاء الوقت في مساعدة الناس على تفقد تنويع المنتجات اللانهائية.

اعتمدت قصص نجاح العديد من الشركات الجديدة التي تباع إلى المستهلك مباشرة على هذا النهج الأكثر تركيزًا في استراتيجية منتجاتها، مما مكّنها من بناء علامة تجارية محبوبة. بخصف عدد المعروضات، تستطيع هذه العلامات التجارية مضاعفة ما تمثله. بدأت علامة حقائب السفر «أوي»، التي بلغت قيمة استثماراتها ١.٤ مليار دولار في عام ٢٠١٩، بمنتج واحد فقط في عام ٢٠١٦. تأسست «أوي» على يد موظفين سابقين في «واربي باركر»، وهما ستيف كوري وجين رويو. (تخت كوري عن منصبها رئيسًا تنفيذيًا بصفة مؤقتة في أواخر عام ٢٠١٩، بسبب هجوم صحفي، لكنها عادت بعد ذلك). عندما أطلقت العلامة التجارية أول الأمر، كان منتجها الوحيد هو حقيبة سفر يدوية صلبة. أتيحت الحقيبة بسعر مناسب قدره ٢٢٥ دولارًا مع ضمان مدى الحياة، وتوفرت بأربعة ألوان فقط. بدلًا من قضاء الوقت في شرح الفروقات بين الأنظمة المختلفة ومساعدة المستهلكين على اختيار الطراز الأنسب، ركزت «أوي» على منتجها الوحيد بحيث صارت عملية الإطلاق بأكملها متمحورة حول حب الناس للسفر. لقد وفر السفر، لا الحقائب، سرية غنية ورنانة، فنذت العلامة التجارية إلى تلك المساحة العاطفية من البداية. في نهاية عام ٢٠١٥، عندما أدركت كوري ورويو أن منتجها لن يكون جاهزًا لموسم العطلات، أطلقتا استراتيجية الطلب السابق التي مكنتهما من سرد قصة مركزية عن العلامة التجارية. أجرتا مقابلات مع أناس مؤثرين ومثيرين للاهتمام من أوساط المبدعين، وألقتا محلاً بعنوان «الأماكن التي نعود إليها». كل من طلب الحقيبة سابقًا تلقى نسخة من الكتاب، الذي نفذت كميته في النهاية. مهّد ذلك النهج الطريق للعلامة التجارية من أول لحظة، ليصير هدفها توحيد الناس حول شغف مشترك تجاه السفر، وتصبح حقيبة السفر وسيلة لبلوغ الغاية.

يمكن للإطلاق بطراز واحد أيضًا أن يحدث تأثيرًا أسرع، إذ يسهل التعرف على المنتج فورًا بصفته رمزًا للعلامة التجارية. في استطاعة الناس تمييز حقيبة السفر من «أوي»، أو الحذاء الصوفي «وول رانر» من «أولبيردز»، فتعبّر الحقيبة عن حاملها والحداء عن مرتديه. صارت الإطالة المميزة لحقيبة السفر اليدوية من «أوي» رمزًا لأسلوب حياة مقرون بالسفر. وحتى عندما أطلقت «أوي» أطرزة أخرى في خريف عام ٢٠١٦، فعلت ذلك بطريقة تلافت فيها العناء المعتاد لعملية الاختيار. إلى جانب حقيبة السفر اليدوية الأولى، أضافت «الكبيرة» و«المتوسطة» و«الصغيرة»، الأسماء التي وضّحت الفروق بين الأنظمة بصفة فورية. وعلى موقعها الإلكتروني، بسّطت خاصية المقارنة الاختيار عن طريق تسليط الضوء ليس على أبعاد حقيبة السفر فحسب، بل أيضًا على عدد الأتواب التي يسعها كل طراز، وطول الشفرة والرحلة الجوية التي تناسب كلا منها. قدّم ذلك طريقة أكثر إنسانية ورحابة للتسوق - فمن ذا الذي يسعه تخيل حجم حقيبة بطول ٢١.٧ بوصة حقًا؟ ولكن في وسع أي أحد معرفة عدد الأتواب التي يريد حزمها. قارن ذلك بعلامة تجارية مثل «تومي»، التي تقدم «حقيبة تيجرا لايت ماكس اليدوية العالمية القابلة للتوسيع»، و«حقيبة تريبليجيه اليدوية العالمية» و«حقيبة أركيديا اليدوية العالمية القابلة للتوسيع» و«حقيبة ساتر اليدوية العالمية مزدوجة الجيب ذات الأربع عجلات»، ونحو مليار طراز آخر. بحلول الوقت الذي تنتهي فيه من تفقد كل الاختيارات، تكون الطائرة قد أقلعت. أما أسلوب «أوي» فيجعلك متحمسًا حيال وجهتك، لا عالقًا على موقع إلكتروني تنقر فوق مواصفات المنتج محاولًا استنباط الفروقات الدقيقة.

تنمو «أوي» وتواصل التشديد على مكانتها كعلامة تجارية للسفر. توسعت مناوراتها لكن تركيزها لم يزل ثابتًا. أطلقت مجلة فصلية عن السفر تحمل اسم «هنا»، ثباعت عبر الإنترنت وفي معارضها (وتهيء إلى كل من يشتري حقيبة سفر). في عام ٢٠١٧، حجزت فندقًا باريسيًا خلال أسبوع الموضة لإقامة مبادرة «مع أوي»، وهو فندق مؤقت يضم مدرّمي أطفال وواشمين، إلى جانب ورش عمل وفعاليات تقيمها مع علامات تجارية تشبهها في التفكير. في صيف عام ٢٠١٨، أطلقت تجربة مؤقتة باسم «المحطة» في حي «سوهو» بنيويورك. في مساحة مستوحاة من المطارات، وإن كانت أشد أناقة بكثير وتخلو من الصداق المصاحب لإجراءات الأمان، باعت «أوي» منتجاتها إلى جانب سلع أخرى متعلقة بالسفر. عندما بدأت «أوي» في افتتاح متاجر بيع ثابتة في عام ٢٠١٨، انتقت «لوازم سفر» أخرى لتبيعها جنبًا إلى جنب مع منتجاتها الخاصة، الأمر الذي جعل متاجرها وجهة لـ«تنسيق إطلالة السفر خاصتك».

س: ألا تنقص كل هذه الأنشطة التسويقية والمنتجات الجديدة من تركيز العلامة التجارية الأولى؟

صنع علامة تجارية مركزية لا يعني أن تباع الشركة منتجًا واحدًا فقط إلى الأبد. لقد توسعت «أوي»، منذ الإطلاق، لتشمل إكسسوارات مثل حقائب مستلزمات النظافة ومنظمات الأمتعة، فضلًا عن مجموعة من الحقائب الألومنيوم، وسوف تواصل دون شك توسيع تشكيلتها. لكنها تفعل ذلك حين تفعله من منطلق المكانة التي حدتها لنفسها بالفعل كعلامة لـ«أسلوب حياة مقرون بالسفر»، والذي يأذن تبعًا لذلك بدخول كل أنواع الساحات المرتبطة بالسفر، بدءًا من المنتجات وصولًا إلى التجارب. بدلًا من محاولة كسب شعبية عبر بيع أكبر عدد ممكن من المنتجات بأبكر قدر ممكن من التوزيعات من البداية، انطلقت مستندة إلى فكرة، وصارت منذ ذلك الحين تزيد من وسائل تقديم تلك الفكرة إلى عملائها. تتيح استراتيجية المنتج المركزة رؤية أوسع نطاقًا، حيث لا يتعلق الأمر بمقارنة بين حقيبتين سفر، بل بالسفر ككل.

الولاء الجديد

نحنت «أوي» في تعرّف الفرصة الكامنة في حقيقة أن قلة من الناس يشعرون بولاء أو حب عميقين تجاه علامة حقائب السفر التي يشترون منها. لم تكن ثمة علامة تجارية بارزة، قبل «أوي»، تلبي احتياجات المسافرين العصري، سواء من حيث السعر أو طريقة البيع، أو المبدأ. انتهى عصر البحث عن حقيبة سفر بقيمة ١٠٠٠ دولار في المتجر، بالنسبة إلى غالبية الناس على الأقل، لكن لم يحل محله بديل لهم. لقد بدت فكرة المتجر نفسها عتيقة في العصر الرقمي، وبالطبع التجزئة التقليدية هي من تدفع الثمن عاقًا بعد عام. تشهد العديد من العلامات التجارية الجديدة النجاح من خلال استقطاب الناس الذين ما زالوا في حاجة إلى شراء حقيبة سفر أو مرتبة أو مجموعة من الصحون، لكنهم يفضلون فعل أي شيء تقريبًا عدا قضاء يوم السبت في متجر «بلومنجديلز» أو «بيد باث أند بيوند» (ولم عساهم يفعلون، في حين أن في وسعهم شراء كل ما يحتاجون إليه من هواتفهم؟). تُطلق هذه العلامات التجارية الجديدة بطرح قيمة واضحة ومركزة، وتحوّل ما كان في السابق مهمة مزعجة إلى شيء لا يحتاج إلى تفكير كثير.

ساعدنا في إطلاق «سنو»، العلامة التجارية التي أدركت، مثلها مثل «أوي»، أنه مع رفض المستهلكين سلوكيات الماضي، يلزمها اللجوء إلى ساحة جديدة. تأسست «سنو» على يد راشيل كوهين وأندريس موداك، وهما زوجان لم يصدقا مدى صعوبة التسوق من أجل شراء لوازم منزلهم. «إيكيا» على طرف؛ والعلامات التجارية باهظة الثمن في المتاجر على الطرف الآخر. كما يصف أندريس: «كانت المشكلات التي عزمنا على حلها هي المشكلات التي واجهتنا في تجربتنا الشخصية كزوجين يجهزان منزلهم معًا. كانت معادلة

القيمة مقابل السعر معطوبة. رأينا الكثير من الجودة المتدنية والتصميمات المتواضعة، علامات تجارية ركزت على الكمية دون اعتبار للجودة. لكن العلامات التجارية الفاخرة تجاوزت مقدرتنا المادية. ولم يُنحها أحد بطريقة جذابة».

بعد عدم عثورهما على علامة تجارية تقدم سلعة منزلية عالية الجودة بأسعار معقولة تناسب ذوقهما وأجواءهما، بنيا «سنو»، شركة تباع المستلزمات المنزلية إلى المستهلك مباشرة. صحن، أوان زجاجية، شرشف، مناشف: جميع الأساسيات التي يحتاج إليها كل بيت، الأشياء التي اعتاد الناس التسجيل للحصول عليها عند الزواج. الاستبصار الذي اعتمدت عليه «سنو» كان أن معظم الناس لا ينتقون نمطاً لطعم الأواني الصينية، ولا يستثمرون في «مجموعة جيدة» من الأطباق (تحسباً لزيارة الملكة على العشاء!)، ولا يملأون خزائنهم بمناشف الضيوف. ولا يؤجل الناس «بناء أسرة معاً» لحين الزواج. صار نهجنا تجاه العيش أكثر عفوية وإنسيابية بكثير في ثقافتنا، ولم يعد الناس في حاجة إلا إلى مجموعة واحدة من الصحن التي تلائم تناول حبوب الإفطار أمام التلفزيون بقدر ما تلائم حفل عشاء. وهكذا تعلق الأمر، مرة أخرى، بالتخلص من الفوضى الذهنية والمادية التي تسببها الخيارات غير الضرورية.

س: كيف لتقديم فئات متعددة من المنتجات في آن واحد أن يعبر عن التركيز؟ ألم يجدر بـ«سنو» أن تلزم في البداية فئة واحدة، مثل الأواني فحسب، أو المناشف فحسب؟

لا يتخذ التركيز دائماً الهيئة نفسها. فبينما يبدو منطقياً بالنسبة إلى شركة مثل «أوي» أن تبدأ بحقيبة سفر واحدة فقط، لا ينطبق ذلك على كل فئات المنتجات، خصوصاً عند التفكير في مجموعة السلع التي عادةً ما يقتنن بعضها بعض ويسهل شراؤها معاً، بدلاً من زيارة مواقع مختلفة لكل عملية شراء. لقد تمكنت «سنو» من تقديم تجربة أفضل لعملائها بأن أمدتهم بوجهة واحدة لجميع المنتجات التي تملأ منازلهم عدا الأثاث. سهّلت عملية الاختيار، من خلال تجربة التسوق المفردة والموجهة. يوضح أندريس قائلاً: «كان عليك في السابق فرز خمسين علامة تبويب مفتوحة عبر الإنترنت، لتتسوق من كبرى المتاجر وتحاول اتخاذ القرار بشأن ما تشتريه. كنت تدلف إلى متجر «بيد بات اند بيوند» فتشعر كأن الجدران تصيق خناقها عليك». بمجرد أن رأت راشيل وأندريس الفرصة، تحتم عليهما تجاهل المعارضين الذين وصفوهما بالخليل لخواصهما في فئات متعددة بالتزامن، وشككوا في إمكانية تنفيذهما للأمر بصورة أفضل من الشركات التي جعلت تركيزها على منتج واحد فحسب. بحثا عن الفئات التي يبدو شراؤها معاً منطقياً، وفكرا في طريقة لتسهيل الأمور بالنسبة إلى عميل ربما لم يتخذ هذا النوع من القرارات من قبل، عميل ينوي تجاوز «إيكيا» وبهمه الذوق والجودة، فضلاً عن السعر. «لجذب الانتباه وسط الصخب، تحتم علينا أن نبسط العملية ونيسرها، وأن نصير منتجاً جامعاً».

كان من المنطقي تمامًا بالنسبة إلى «سنو» أن تقدّم حلولاً شاملة للمنزل وأن تعزز القيمة الدائمة لعملائها⁽¹⁷⁾، لكن العلامة التجارية لا تزال تتبع نهجاً مدروساً بدقة في تشكيلة منتجاتها. نسّقت التصفح في الموقع بحيث يدور حول الأنشطة الرئيسية في المنزل: النوم، الاستحمام، تناول الطعام، تناول الشراب. لا خيارات إلا للضرورة، وفي هذه الحالة، توضح الاختلافات للمستهلكين.

عندما أطلق فريق «سنو» الوسائد الناعمة والمتوسطة والصلبة، وضعوا صوراً لنبته في أصيص على كل نوع من الوسادات لتوضيح قدر المرونة. ولم تقدّم «سنو» أيضاً مليون نمط ولون مختلف. لم يتعلق ذلك بتبنيها لشكل محدد بقدر ما تعلق بتبنيها لشعور يستطيع الجميع فهمه - صحن العشاء الخفيف والمتين في الوقت نفسه، كأس الشرب التي تشعر بالراحة لدى مسكها، المنشفة الناعمة حد الكمال. كما يصف أندريس فلسفتهم حيال المنتجات: «أردنا الخوض في الضروريات الحقيقية - القطع الأساسية التي يمكنك، ببساطة شديدة، أن تضيف إليها بمرور الزمن، سواء بقطع متسقة أو بأحجام مختلفة من القطعة نفسها».

تُجرى «سنو» بحثاً واختبارات مستفيضة حول العناصر الرئيسية التي تشوق اختيار المنتج، للاسترشاد بها في تمايز منتجاتها. تتضمن الابتكارات إضافة طبقة من التيتانيوم إلى الكأس بحيث يسعك قرعها بالطاولة أو وضعها في غسالة الأطباق، وضع مناشف مسامية أنعم من حيث اللمس وأسرع من حيث الجفاف. يوضح أندريس قائلاً: «لم نطلق المنسوجات منذ عامين ونصف، على الرغم من ارتفاع شعبيتها في الولايات المتحدة، لأننا لم نرد الإطلاق لمجرد الإطلاق. بدلاً من ذلك، قضينا ما يربو على العام نحسن منتجاتنا، وابتكرنا عملية تهز القماش بقوة الإعصار حتى يصير ناعماً إلى درجة لا يمكنك تصديقها. لو كان الأمر مقتصرًا على المنتجات «الجيدة بما فيه الكفاية» فحسب، فثمة ما يكفي منها في الأسواق. نرى عملية التسليع تُجرى على العديد من المنتجات، خصوصاً في «أمازون». لكننا نريد مستهلكاً أكثر تحسفاً. هؤلاء أناس يؤمنون بمبدأ «القلة وفرة»، ويرغبون في الاستثمار في قطع تدوم فترة أطول».

كانت استراتيجيتنا لعلامة «سنو» هي «أسس حياتك على الجمال»، تعبيراً عن فكرة أن الأشياء التي تستخدمها يومياً يجب أن تمدك برعاية عميقة وهادئة لحياتك. أطلقنا الموقع الإلكتروني بعنوان «أبدأ مع «سنو»، وانظر ماذا يحدث». وقد عبّر ذلك عن فلسفة العلامة التجارية، حيث صحن العشاء ليس الغاية بحد ذاته؛ بل هو وسيلة لخوض تجربة مع الطعام. ينبغي أن يؤدي وظيفته بهدوء وبراعة، كل يوم، لسنوات عديدة متتالية. بعبارة أخرى، لا شيء فيه يلزمك بالتفكير طويلاً. سهّل تركيز العلامة تجربة التسوق على مستهلكي «سنو»، وليس فقط من ناحية الراحة (وإن كانت موجودة بالطبع).

يسهل الانضمام إلى «سنو» لأن قيمتها المطروحة شديدة الوضوح. يمكنك الوثوق بجودة منتجاتها وتجهيز منزلك بأكمله من دون أن تحمل هم اختيار أي أكواب قهوة تشتريها أو حتى من أين تشتريها. يجمع شعور العلامة التجارية كله بين التصميم الرصين المدروس بعناية وأسلوب الحياة العصرية المسترخي السهل. لا يدور حول الهوس بالأواني الزجاجية؛ بل حول الاستثمار في قطع مصنوعة بإتقان بحيث يمكنك الاستمتاع بها كل يوم، بأي طريقة تختار. كما يقول أندريس: «الأمر يتعلق بتناول الطعام ومشاركته. بكأس من النبيذ في نهاية اليوم. نريد بناء هالة من الغموض والإثارة حول اللحظات التي تفوق المنتجات عمرًا. أما المنتجات فتعمل كمرساة لجعل التجارب أمتع».

تضم صور الموقع الإلكتروني لحظات حقيقية فوضوية مثل أطباق في حوض مطبخ بدلاً من نظرة الحياة المرتبة بمثالية وغير الواقعية بالمرّة. وفي جميع أنحاء الموقع، تظهر مفاجآت صغيرة عند المرور فوق صور بعض المنتجات: حبات «إم أند إمز» في وعاء، قطع مقضومة من حلوى الماكرون في صحن، سمكة ذهبية في كأس نبيذ، آيس كريم صنداي في كأس مارتيني. وسط تصميماتها البسيطة والأنيقة، تلمح العلامة التجارية إلى أنها لا تأخذ نفسها بجديّة مبالغ فيها، لأن مستهلكيها لا يفعلون ذلك أيضاً. هنا يمكنك شراء منتجات تدوم مدى الحياة، لكنها في المتناول وغير متكلفة. من بين مبادئ العلامة التجارية «الحفاظ على البساطة»، ولكن كما يوضح أندريس

«التفاصيل تهم كثيرًا. وتلك هي المفارقة. نحن نحافظ على البساطة، لكننا نركز على التفاصيل إلى أقصى حد. كل تفصيلة صغيرة تستحق هذا الجهد الإضافي، لأن العميل كلما ازداد حصة، أراد تجربة أفضل. لا نبالغ أبدًا، ولا نطلق أبدًا أشياء لسنا مفتونين بها».

توفر «سنو» تريبًا لحقيقة وجود خيارات أكثر مما ينبغي تحت تصرفنا اليوم، حقيقة صارت منهكة صراحةً. وعليه لا يرغب الناس في الاضطرار إلى إجهاد أنفسهم. إن كان عليهم قضاء وقت طويل في البحث، أو تعديل خططهم لشراء شيء ما، أو الانتظار لأسابيع حتى يصل، أو (تسهي) دفع تكلفة الشحن، فسوف يختارون الانسحاب. وبفرد ذلك مساحة للعلامات التجارية للانقضاض برسالة مركزة، ومسامر واضح لعملية الاختيار، وسياسة إرجاع سخية، وبصير الوقوع في حب تلك العلامات أسهل بكثير، إذ لم يُعد بينها وبين الناس منافسة كبيرة. بالتخلص من كل تلك المشتتات والمنازعات، تستطيع العلامات التجارية الانتقال مباشرةً إلى المرحلة الممتعة، وتسكن عالمًا لا يتعلق باللوجستيات بقدر ما يتعلق بأسلوب الحياة. عندما يكون الاختيار عبثًا أكثر من كونه نعمة، تفوز العلامات التجارية التي لا تجبر الناس على التفكير طويلًا.

بضعة أشياء لكثير من الناس

في حين قد يبدو أن منح الناس أكبر عدد ممكن من الخيارات هو فعل سخي، فإنه في الغالب يفيد العلامة التجارية أكثر مما يفيد المستهلك. إن التصويب على رؤية من اليوم الأول يتطلب من العلامة جهدًا أكبر في الواقع، حيث يستلزم تسلسلاً هرميًا للفوائد بدلاً من محاولة قول كل شيء في آن واحد. لاستحثاث الهوس، يجب أن تفتح العلامة التجارية على فكرة ترك بعض من فئات المستهلكين والفرص خلفها. رأيت عروضًا أكثر مما ينبغي لمستثمرين يحاولون اقتناص كل مسار محتمل للنمو طلع عليه النهار («إننا نركز في الوقت الحالي على الحيوانات الأليفة، لكن هذه الفكرة قد تتحول سريعًا إلى استهداف كبار السن»). ولكن على سبيل ذكر العملاق المفضل للجميع، والذي ربما ليس ودودًا كما يظنونه، فقد كانت «أمازون» في البداية تباع الكتب فحسب (الكتب الورقية!)، وبرعت في ذلك.

ليس سهلًا على علامة تجارية جديدة أن تحجم معروضاتها قبل الإطلاق. ففي ذلك مخاطرة، حيث يمكن، من وجهة نظر تجارية، أن تفوتك مصادر محتملة للإيرادات. خذ «أوي» مثلًا: من المحتمل وجود عملاء لن يشتروا سوى حقيبة السفر اللينة. من خلال البدء بحقيبة صلبة، استبعدت «أوي» هؤلاء الناس من قاعدة عملائها المحتملين. ولكن عندما اشتهر منتجها الوحيد سريعًا، صار عملها مربحًا في فترة وجيزة جدًا، وتنت مصداقية كعلامة تجارية للسفر، مما أذن لها في التوسع إلى فئات كثيرة غير حقائب السفر. لو كانت «أوي» قد حاولت الانطلاق بعشر حقائب سفر مختلفة، وإكسسوارات سفر، ومستلزمات نظافة، وفندق، لصعب تصور فكرة تمكّنها من فعل كل تلك الأمور بنفس الجودة، مع مراعاة الحصافة والخدمة والسردية. كلما زاد التركيز، تمكنت العلامة التجارية من ضبط سردية ما تمثله، وهذا ضروري إن أرادت العلامة تغيير شكل فئة معينة والاستحواذ عليها. يمكن أن يساعد التركيز أيضًا على بعث سلوكيات جديدة لدى الناس، لأن العلامة التجارية تخوض غمار رسالة واحدة منذ البداية، بدلاً من بسط نفسها على مساحة أرق مما ينبغي بسرعة أكبر مما ينبغي.

تُعد «دراي بار» مثالًا رائعًا لعلامة تجارية شهدت نجاحًا مذهلاً بإلغائها الاختيار من البداية. لم تكن خدمة تصفيف الشعر بالمجفف في الصالون الجديدة - فئمة صالونات في معظم أحياء أمريكا، وبسببنا أن نفترض بثقة أن المجففات موجودة بها جميعًا. ومع ذلك، اكتشفت مؤسسة «دراي بار»، آلي ويب، احتياجًا لدى المستهلكات إلى خدمة تصفيف الشعر بالمجفف بأسعار معقولة خارج إطار الخدمات الكاملة التي تقدمها الصالونات التقليدية. في عام ٢٠٠٨، بدأت ويب، التي كانت مصففة شعر محترفة قبل أن تصبح أمًا وربة منزل، بمشروع سمّته «ستريت آت هوم»، والذي قدّمت فيه خدمة تصفيف الشعر بالمجفف في المنزل وروّجت له على المدونات الخاصة بالأهبات. عندما كثرت الطلبات إلى درجة تعذر معها تلبيتها بمفردها، افتتحت مقرًا في حي «بريتوود» بلوس أنجلوس في عام ٢٠١٠، باسم العلامة التجارية «دراي بار».

جعلت «دراي بار» عرضها واضحًا كالشمس، من البداية، من خلال شعارها «لا قص، لا صبغ، تصفيف بالمجفف فحسب!». خلق هذا التركيز الحصري عالمًا جديدًا لفئة من النساء لم يعتدن قَطّ الذهاب لتصفيف شعرهن بالمجفف «لمجرد أنه ما من سبب يمنع». كان العرض جد بسيط ومباشر، وبتكلفة معتدلة تجعل الموافقة أسهل ببساطة. وفي حين قد يبدو الذهاب إلى الصالون أشبه بواجب أو مناسبة خاصة، كانت «دراي بار» مكانًا يسهل زيارته أو النقاء الصديقات فيه. يمكنك دخوله والخروج منه في أقل من ساعة، والمغادرة بثقة فريدة نابعة من رضاك عن شعرك. في الواقع، صرحت ويب بأن «دراي بار» لا تباع خدمة تصفيف الشعر بالمجفف، وإنما تباع السعادة والثقة النابتين من يوم يبدو فيه شعرك رائعًا. بالتركيز على احتياج محدد، سمحت «دراي بار» للنساء بالتدلل بطريقة ما كن ليقدمن عليها لولاها. لا اختيارات متعبة، لا مجهود، بل استمتاع فحسب.

برعت «دراي بار» في بناء العلامة التجارية، فقدّمت تجربة بهيجة قلبًا وقالبا. وفي حين بدا قطاع صالونات التصفيف، خصوصًا في الفئتين المتوسطة والدنيا، مفككًا ومتقلبًا، تميزت «دراي بار» بالسلاسة في جميع جوانبها، بدءًا من جودة خدماتها وصولًا إلى أجواء فروعها. بالاعتماد على فكرة «البار»، أعدت قائمة بأساليب التصفيف بثيمة مشروبات الكوكتيل، بدءًا من طريقة «المانهاتن» (حيث يكون الشعر ناعمًا ومستمرسلاً) وصولًا إلى طريقة «ساذرن كمفرت» (كثيفًا وغزيرًا، بشكل طبيعي). وهذا يزيح عن المستهلكة عبء توضيح أو حتى معرفة ما تريده؛ يمكنها ببساطة الاختيار من الكتيب، الذي يأتي مصورًا. تهيمن ألوان العلامة التجارية الصفراء والرمادية، والتي يميزها الرائي فورًا، على المساحات، التي تتميز جميعها بأنها مشرقة ونظيفة ومبهجة على السواء. تُعرض الأفلام الرومانسية المحببة على شاشات التلفزيون، وتُقدّم إلى النساء النبيذ أو الشامبانيا مجاثًا، بالإضافة إلى الكوكيز. ثمة أيضًا لمسات صغيرة تُحدث فارقًا مهولًا في جودة التجربة، مثل شواحن الهواتف المتاحة عند كل مقعد، الأمر الذي يُعد نقطة ضعف مُهمّة في معظم الصالونات. حتى الحمامات قد رُتبت بشكل جذاب، حيث عُلفت على جدرانها صور فوتوغرافية كلاسيكية باللونين الأبيض والأسود وكُتبت بلمسات صفراء مشرقة.

تقدّم «دراي بار» أيضًا تجربة سلسلة بين مصففيها من خلال الاستثمار في تعليمهم بدلًا من تحميلهم تكاليف تدريبهم كما تفعل معظم الصالونات. كل هذا معناه أن دخول أحد فروع «دراي بار» يُعد متعة مضمونة، حيث تثقن بأنك ستخرجين بمظهر وشعور رائعين. «دراي بار» اليوم أكثر من مائة فرع في جميع أنحاء الولايات المتحدة. أطلقت في عام ٢٠١٣ خطًا لمنتجات التصفيف الخاصة بها، والتي شملت محففات شعر باللون الأصفر المميز للعلامة التجارية، بيعت في متاجر «نوردستورم» و«سيفورا»، وفروع «دراي بار».

ربما أبرز دليل على نجاحها هو عدد الأعمال المماثلة التي أطلقت في أعقابها، سواء من المنافسين المباشرين الذين قلدها في فئة تصفيف الشعر بالمجففات، أو من منشآت أخرى قدّمت خدمة فردية في فئات مجاورة، مثل رسم الحاجبين.

ذكرت ويب تعرضها لضغط من المستثمرين للتوسع وضم منتجات أخرى غير مجففات الشعر، لكنها قالت إنها تفضل الاستمرار في فعل شيء واحد بإتقان والحفاظ على أصالة العلامة التجارية. لعب تركيز «دراي بار» دورًا كبيرًا في التعبير عن جودة ما تقدمه العلامة التجارية. فحتى إن لم تدر شيئًا عن استثمارها في تدريب مصففيها، يمكنك أن تؤمن بسهولة بأن العلامة التجارية تقدم تصفيفات خرافية ما دام المصففون لا يفعلون شيئًا سوى التصفيف. ذلك هو الفرق بين مطعم فاخر يقدم بعض الوجبات المختارة بعناية، مقابل الكتيب ذي الأربعين صفحة الذي تستلمه في «تشيز كيك فاكتور». يوحى التركيز بالاهتمام بالتفاصيل، وبمبدأ تفضيل الجودة على الكمية. كما يخبر الناس بأن العلامة التجارية موجهة إليهم، بناءً على حقيقة أنها لا تحاول استهداف الجميع. لكن مرة أخرى، يتطلب هذا شجاعة ترك بعض الناس (ومحافظهم) خلف ظهرك.

عزّت ميكو برانش، مؤسّسة «مس جيسيز»، خط منتجات العناية بالشعر الذي بلغت قيمته ملايين الدولارات، نجاحها إلى اقتناعها المبكر بضرورة امتلاك شريحة واضحة من السوق. في التسعينيات، افتتحت مع شقيقتها تيتي صالونًا في منطقة «بيد ستاي» في بروكلين. كانت ميكو قد أنجبت طفلًا لتوها، وكما أوضحت لي: «كأم عزباء، حرصت على أن أكون حاضرة تمامًا في حياة ابني خلال عملي في الصالون المنزلي الذي أدّرت مع شقيقتي تيتي. وتحتم عليّ تقيّل مظهر شعري الطبيعي بعد نشر ابني الماء حوله في وقت الاستحمام في الطابق الرابع من بنايتنا الحجرية. لم يعد في وسعي الحفاظ على شعري ناعمًا ومفروّذًا، ولم يتسع الوقت لإعادة فرد تجعداته فيما أهرع إلى الطابق الثاني حيث صالوننا لخدمة العميلات». ومع ذلك، أفضت هذه الضرورة العملية إلى اكتشاف محوري، عندما «أبدى عددٌ منهن اهتمامًا بتجعدات شعري الطبيعية أكثر ممن أبدى بتصفيفتي الناعمة المفروّدة»، كما أخبرتني ميكو.

أدركت ميكو أنه ما من سوق تدعم النساء الأفرو أمريكيات اللاتي يرغبن في الحفاظ على شعرهن بحالته الطبيعية، لذلك قررت إنشاء واحدة. توقف صالونها عن تقديم خدمات فرد الشعر، الأمر الذي كان مجازفة من حيث الإيرادات، ولكن كما وضحت: «لم يكن ثمة ما نفقده. لم نخشّ تغيير الخدمات التي يقدمها الصالون لعميلتنا بقدر ما خشنا عدم قدرتنا على دفع الرهن العقاري». طوّرت طريقة جديدة لتصفيف الشعر المجعد، وبدأت النساء ذوات الشعر المجعد من جميع الأعراق والأجناس من أنحاء المدينة كافة يأتين إلى الصالون. عندما لم تستطع ميكو وتيتي العثور على منتجات تدعم خدمات تصفيف الشعر التي تقدمانها، صنعنا منتجاتهما الخاصة على طاولة مطبخهما، ومن هنا وُلدت «مس جيسيز» بمنتجها المميز، «كيرلي بودنج». في عام ٢٠١٠، دخلت منتجات «مس جيسيز» ٢٥٠ فرعًا من فروع «تارجت»، واليوم تُباع في «تارجت» و«وولمارت» وسلاسل وطنية أخرى. مع توسع العمل على مر السنين، توسعت حركة الشعر الطبيعي أيضًا، وصارت ميكو برانش رائدة معترفًا بها في المجال.

لقد ثبت أن قرار الشقيقتين برانش بأن تصيرا خبيرتين في تصفيف الشعر الطبيعي والمجعد هو أضخم من أي شيء تخيلناه، وعززته خطوة المنتجات المبتكرة. صارتا من رواد المجال بفضل طرائقهما وخط منتجاتهما. وظلت ميكو ملتزمة تركيزها طوال الوقت: «لم يستطع أي تاجر أو شركة أسهم خاصة أو مستثمر ملاك أو منافس أن يتنقص من رصيد علامتنا التجارية. وما نفعنا على الصعيدين الشخصي والمهني هو تصالحنا مع أنفسنا، واتخاذنا أفضل قرارات بناءً على قيمنا».

حُلقا لبعضهما

تسهم الرؤية الفريدة في بناء الثقة مع المستهلكين: يشعرون بأنهم محل تفهم لا استغلال. أخبر عرض «مس جيسيز» واضح المعالم، الذي بدأ بالاستغناء عن خدمات الفرد في صالون ميكو برانش، النساء ذوات الشعر الطبيعي بأن احتياجاتهن ليست ثانوية، بل هي القوة الدافعة لقصة العلامة التجارية. وبفضل التكنولوجيا، مضت العلامات التجارية بهذه الفكرة قاطعة شوطًا طويلًا في مجال التخصيص المتقدم. بدلًا من الجدار المغطى بمنتجات تتفكك بفروقاتها الطفيفة التي تبدو جميعها مهمة نوعًا ما، تغذي هذه العلامات التجارية مبدأ التركيز من خلال تقديم منتج واحد مصمم خصيصًا ليناسب احتياجات المستهلك بدقة.

التخصيص هو أسمى تعبير عن التركيز، لأنه بدلًا من مواصلة توسيع خط المنتجات لتلبية احتياجات الجميع، يمكن تكييف العرض ليلائم الاحتياجات المختلفة لكل فرد. في مجال العناية بالشعر، يمكن لنظرة سريعة على العلامات التقليدية في قسم الشامبو أن تكشف عن منتجات منفصلة لتقليل التجعد، وإصلاح التلف، والتكثيف، ومنع التساقط (الذي يختلف عن التكثيف، فلا تخلط بينهما رجاءً)، والتغذية، والحفاظ على اللون، وإزالة القشرة، والتنعيم - وهذا كله يندرج تحت علامة تجارية واحدة. ولكن ما الذي عساك أن تفعله إن كان لديك لون لحافظ عليه وتجعدات لتحاربها في الوقت نفسه؟ ما الحل إذن؟ (أسأل صديقًا).

ذكرت أنّها في هذا الفصل الاختلافات الوهمية التي تخدم العلامة التجارية أكثر مما تخدم المستهلكين. ويكمن أحد الحّلّين في التخلص من الاختيارات وتبسيط الأمور. أما الترياق الآخر فيمكن في معرفة ما يريده الناس بدقة، وإعداده لهم. عملنا مع علامة تجارية تُدعى «بروز» عزمت على زعزعة مجال العناية بالشعر بمستوى غير مسبوق من التخصيص. التقى مؤسسًا «بروز»، الرئيس التنفيذي أرنو بلاس ونائب رئيس إدارة المنتجات بول ميشو، في شركة «لوريال»، ورأيا فرصة لبناء نوع جديد من أعمال العناية بالشعر يلبي بفعالية أمّس احتياجات المستهلك ويعالج مواطن الضعف الشائعة.

تُصنع جميع منتجات «بروز»، الشامبو والبلمس وقناع الشعر، حسب الطلب. كما يوضح أرنو: «افْتُيحت «بروز» لتحدي صناعة التجميل من خلال ريادتها نهجًا جديدًا للعناية بالشعر، نهجًا يقدم حقًا منتجات متخصصة ويعارض الإنتاج الكمي. شاهدا الصناعة تقدم منتجات العناية بالشعر من خلال تقسيم احتياجات المستهلكين إلى فئات متناهية الصغر، مثل التالف، المجعد، «العُرْقِي»، إلى آخره. هذا النهج البالي سطحي للغاية، ولا يسمح للأفراد بالتعامل حقًا مع جميع احتياجات شعرهم أو بلوغ جميع مقاصدهم، فَيُترك العميل بجبل من المنتجات غير الفعالة». طوّرت «بروز» خوارزمية مسجلة تستخدم ١٣٥ عاملًا مختلفًا لتحديد مزيج من المكونات، وتعد للعمل تركيبة فريدة بنسبة ١٠٠ في المائة. تراعى كل شيء قد يؤثر في شعر الفرد - العوامل البيئية المضرة، حالة الفروة، مستوى الضغط النفسي، النظام الغذائي، وغيره.

بدل تجربة التسوق التقليدية، يجب المستهلك عن مجموعة من الأسئلة التي تفضي إلى تركيبته الفريدة. يمكنه أيضًا تحديد تفضيلاته مثل أن يكون المنتج نباتيًا أو خاليًا من العطور. تؤثر كل إجابة في التركيبة، مما يعني أن المستهلك لم يعد في حاجة إلى اختيار أكثر

فائدة تهمه، بل يتلقى بدلًا من ذلك منتجًا مصممًا خصوصًا لشعره وسلوكياته وقيّمه وأهدافه. وفي حين أن مطالبة المستهلكين بأخذ الوقت لملء استبيان في عصر الراحة والسرعة هذا قد تبدو مجافية للمنطق، إلا أن بول يوضح الفكرة من وراء الاستطلاع قائلًا: «نعلم أن ٢٥ سؤالًا قد يكون كثيرًا، ولكننا لاحظنا أن المستهلكين الشغوفين بالعثور على المنتجات الأفضل في فتحها سيخصصون الوقت. لقد صار مستهلك هذا العصر أكثر استعدادًا للإنفاق على العلامة التجارية التي توائم قيمته الشخصية وتلبي احتياجاته ورغباته بحق. تُعد «أمازون» حذوة يُحتذى بها في التسوق السريع عبر الإنترنت، ولكن في المقابل، يبحث المستهلك الآن عن تجارب التسوق التي يطغى عليها الطابع التفاعلي المحاور». تقدم منصة «بروز» للعميل تجربة من نوع جديد، وتبرهن معدلات الإحالة العالية على نجاحها. ويمكنها بتقييمات العملاء إدخال مكونات جديدة، وتطوير خوارزميتها، وبناء علاقات هادفة مع عملائها.

كانت فكرتنا الاستراتيجية لـ «بروز» هي «شعر لا مثيل له»، العبارة التي تخاطب حقيقة أن لكل شخص شعره الفريد، وفي الوقت نفسه تعني أن «بروز» ستجعل الشعر الذي تحلم به حقيقة. أنشأنا هوية علامة تجارية تحتفي بدقة التخصيص الذي توفره «بروز». تُطبع المصقات على كل زجاجة خصوصًا باسم المستهلك ورمزه البريدي، وخبر التصفيف الذي أعد التركيبة، والعوامل الرئيسية التي أثرت في الوصفة. تحوم حول التصميم هالة تكاد تكون علمية، مما يبرز كل من جودة المنتج ومبدأ العلامة التجارية بالنسبة إلى «بروز»، لم يكن التخصيص مجرد حيلة أو مناورة تسويقية؛ وإنما كان القوة الدافعة وراء النموذج الربحي، والذي مكن العلامة التجارية من تقديم قيمة أكبر لمستهلكيها على جميع الأصعدة.

يشير أرنو إلى ثلاثة منافذ للفرص يفتحها التخصيص، أولها هو الكفاءة: استهداف احتياجات ورغبات محددة يسفر عن منتجات أشد فعالية. والثاني هو الشمولية؛ ففي حين تستهدف العلامات التجارية الأخرى فئة عرقية أو جنسًا معينًا، تصمم «بروز» منتجاتها خصوصًا من أجل الفرد. أما الثالث فهو استدامة الإنتاج. تُصنع المنتجات حسب الطلب، بعد تلقي طلب العميل لا قبله، مما يحد جذريًا من الفاقد مقارنة بباقي المجال.

سواء في الشمولية أو في الاستدامة، تحتفي علامة «بروز» بنوع جديد من الفخامة التي تحيد عن التغليف البراق الأنيق لعلامات الصالونات الفاخرة. تلك الفخامة النابعة من منتج متنسق مع قيمك، مُنتج ضُم من أجلك ومن أجلك وحدك - يُطبع اسمك على الزجاج، لئلا ينسى أحد أو يحاول رقيقك سرقة زجاجة الشامبو خاصتك. وللتشديد على الطابع المدروس والمحكم للعلامة التجارية، يوضح الموقع الإلكتروني لـ «بروز» استخدامها للمكونات فائقة الجودة بشكل حصري، ويتبع ذلك بقائمة المكونات التي لن تستخدمها أبدًا. تفصل بين المكونات المشتقة من الطبيعة وتلك التي من صنع البشر، مع وضع نجمة إلى جانب المكونات التي تعمل الشركة على استئصالها. يضمن هذا المستوى من الشفافية أن وصفاتها المخصصة آمنة وفعالة في الوقت نفسه، مما يزيل القلق وعناء الاختيار من المعادلة. لا مزيد من التجريب أو مراكمة العديد من المنتجات لتحقيق التأثير المنشود. تعني «بروز» بشعرك من أجلك، بتفانٍ ومسؤولية وفخامة. كما يقول بول: «نريد للعميل أن يشعر بأنه مغمور بالعناية وفريد حقًا عند تفاعله مع «بروز» أو طلب منتجاتها أو استخدامها. ذلك هو ما تعنيه الفخامة العصرية بالنسبة إلينا».

تتبنى «بروز» نهجًا جديدًا في فئة عُرفت على مر التاريخ بإطلاقها منتجات جديدة بلا توقف، كل منتج يعد بأنه الحل الإعجازي الجديد مجبرًا المستهلكين على فك رموز المزاعم والاختيار من بين أدق التفاصيل. تقدم «بروز» حلًا واحدًا مصممًا خصوصًا للمستهلك. فإذا تغير شعر المرء مع تقدمه في العمر، أو انتقل إلى مناخ رطب، أو بدأ يلجأ إلى الصبغة، لا يحتاج إلى البحث عن مجموعة جديدة من المنتجات؛ بل تستطيع «بروز» التكيف مع تلك التغيرات. وفي حين قد يبدو الحل المفضل حسب الطلب أشد تعقيدًا في ظاهره، إلا أنه أبسط بالنسبة إلى المستهلك. لقد أزيل التخمين من المعادلة؛ ووضِع بين أيدي المحترفين.

استحوذت جاذبية التخصيص أيضًا على مجال الصحة والعافية، وهي فئة أخرى أنهكتها منذ الأزل كثرة الخيارات. تقدم «كير/أوف» الفيتامينات ومساحيق البروتين المصممة حسب حاجة كل مستهلك، شأنها في ذلك شأن «بروز». قليلة هي الفئات الأكثر إرباكًا من مجال الفيتامينات والمكملات؛ حيث لا يقتصر الأمر على وجود آلاف العلامات التجارية والمنتجات المختلفة، بل ثمة أيضًا أطنان من المعلومات المتضاربة، ناهيك من صعوبة أن يعرف المرء حتى إن كان المنتج «فعالًا». من دون تبادل التقييمات الفورية، قد يظن الكثيرون أن زيت السمك ليس سوى زيت الحية، وقد يصير عبء اختيار أي فيتامينات يتناولونها مخيفًا وساحقًا إلى درجة أنهم يعتزلون الأمر برمته.

يتسنى لعلامة تجارية مثل «كير/أوف» أن تجذب مزيدًا من الناس إلى الفئة بنهجها الموجه والمركّز. يُزال الاختيار من المعادلة، مرة أخرى، ولا يحتاج المستهلك إلا إلى أن يخبر نفسه. لا يستلزم الأمر منك بحثًا أو مشاورة؛ ما عليك سوى الإجابة عن مجموعة من الأسئلة حول معلوماتك الأساسية وأهدافك وأسلوب حياتك وقيمتك، فتتلقى توصية بالفيتامينات التي ينبغي لك تناولها والسبب. قد توصيك «كير/أوف» بتناول الروديولا إذا كنت تشعر بالإرهاك، أو فيتامين «د» إذا كنت تعيش فوق خط عرض معين. كل الأمور محددة بوضوح في تجربة علامة تجارية بهيئة وعصرية ومُطوّنة. التغليف نظيف ومباشر، حيث يُطبع اسم المستهلك على عبوات فيتامينات «كير/أوف» المخصصة، إلى جانب إرشادات صحية مفيدة لليوم. حتى إذا اخترت التسوق بطريقة الاختيار، تسهّل «كير/أوف» من خلال شرحها الوافي لكل فيتامين ومكمل وعشبة. قارن هذا بمحاولة تفقّد قسم الفيتامينات في «فيتامين شوب» أو «جي إن سي»، أو التنقيب في أكياس العلاجات العشبية المغيرة في نهاية أحد متاجر الأغذية الصحية، وسوف ترى السبب الذي حمل مؤسسة «جولدمان ساكس» على استثمار ١٥٦ مليون دولار في «كير/أوف» عام ٢٠١٨.

اختر ما يهم

ازداد توجّه العلامات التجارية نحو فكرة أن المستهلك يفضل أن تُتخذ القرارات نيابة عنه، على عكس الفرضية السائدة بأن الناس يقدّرون الاختيار فوق كل شيء. يمكن لذلك أن يتحقق من خلال إزالة الخيارات، أو التخصيص، أو الاستطلاع، وهو ما يفلح مع علامة تجارية مثل «ثيرد لاف»، التي توجّه مستهلكاتها إلى الصدرية المضبوطة بناءً على استبيان يعينهن على العثور على المقاس الأنسب. وعلى الرغم من أن الصدريات لا تُصمّم خصوصًا من أجل المستهلكة، فإن «ثيرد لاف» تعطي توصيات مخصصة، تزيل الضغط الذي تشعر به العديد من النساء عند تحديد مقاس صدرياتهن والتسوق من أجل الصدريات في العموم. أطلقت «ثيرد لاف» أيضًا مقاسات للصدريات التي تأتي بتصميم نصف كأس، وتستعين بقياسات نساء حقيقيات لصنع منتجاتها، موفرة ثمانية وسبعين مقياسًا مختلفًا للصدريات.

س: حسبك قلب إن العلامات التجارية تقدم خيارات أقل لتحسين خدمتها للمستهلكين؟ كيف لتوفير ثمانية وسبعين مقياسًا أن يُصنّف كبادرة تركيز؟

على الرغم من أن وفرة تشكيلة «نيرد لاف» قد تبدو مناقضة لمبدأ التركيز، فإن العلامات التجارية التي تقدم خيارات أكثر تحت مسمى «الشمولية»، سواء في المقاسات أو لون البشرة، لم تقع في الفخ الذي وقعت فيه العلامات التجارية التي تقدم تنوعات لا حصر لها من المنتجات من دون سبب وجيه. فالمستهلك قلما يتسوق للاختيار من بين مقاسات متعددة، بعد كل شيء، بل يبحث عن المقاس الأنسب له فحسب. و«نيرد لاف» تساعد مستهلكاتها في العثور على المقاس الأنسب لهن. قبل ظهور علامات تجارية مثل «نيرد لاف»، كان الخيار الوحيد أمام النساء الباحثات عن صدرية مضبوطة هو زيارة متاجر قمصان النوم المكتظة النائية، التي عُرف باعتها بتبنيهم نهجًا شديد التساهل حيال المساحات الشخصية والخصوصية، مانحين معنى جديدًا لمصطلح الملابس الحميمية. فُحش التجربة جعلها محل سخرية في البرنامج التلفزيوني «برود سيتي»، لكن النساء ما زلن يجاهدن لتلقي ذلك الإرشاد التسوقي المتمرس، على ضراوته. صار الآن في استطاعة النساء الحصول على توصيات الخبراء من منازلهن المريحة، وما هي إلا طريقة أخرى تمكّن العلامة التجارية من إنجاز المهمة نيابة عن الناس. تصنع التوصيات المركّزة بيئة خدمية للمستهلكين، معيدة إلى الأذهان الثيمة المتكررة للكيفية التي تنجح بها العلامات التجارية في التواصل مع الناس اليوم. تتبنى العلامات التجارية الناجحة اليوم انقلابًا لدينامية السلطة: لقد صارت، أكثر من أي وقت مضى، سوقًا للمشتريين(18).

الفكرة القائلة بأن زيادة الخيارات أفضل دائمًا هي محض خرافة، لأنها نادرًا ما تنفع المستهلك أكثر مما تنفع العلامة التجارية. في حالات كثيرة يعجز المستهلك عن إدراك الاختلافات بين الخيارات، ويميل إلى الوقوع في حالة من شلل القرار بدلًا من الشعور بأنه محل فهم عميق. بالطبع قد يطيب للناس انتقاء لون، ولكن مَن عساه يستمتع بوجوده في قسم معاجين الأسنان؟ والأسوأ من ذلك هو الاختلافات في فئة مثل حليب الرضع، حيث يضطر الآباء إلى الاختيار من بين فوائد مثل المناعة المتطورة والهضم السهل، حيث يبدو كلاهما مهمًا إلى حد كبير. تُصمّم أكثر هذه الاختلافات لتزويد العلامة التجارية بـ«أخبار جديدة» (فائض يمنح مجال الإعلانات وقوده السنوي)، أو لاحتلال مساحة أكبر على أرفف المتاجر. لكن العلامات التجارية اليوم صارت قادرة على الوصول إلى الناس الذين حُلقت من أجلهم، وجعل منتجاتها متاحة للشراء الفوري على هواتف هؤلاء الناس. بهذه الدرجة من الإحكام في العلاقة بين العلامة التجارية والمستهلك، وجب أن تكون رسالة العلامة التجارية وعرضها نافذين بالقدر نفسه. وبدلًا من محاولة اصطیاد أكبر عدد من الناس من خلال الاستئثار بكل احتیاج أو تفضیل ممکن، تتصل العلامات التجارية بالأفراد المناسبين من البداية، عبر فكرة مشتركة أكبر من أي منتج. يمهّد هذا النوع من التركيز من أول يوم الساحة لنمو ثابت ومدرّوس بمرور الوقت، ولهوس لا يذوي.

تذكّر: جاهد لتعرف ليس فقط ما أنت عليه، بل أيضًا ما لست عليه. يجعلك ذلك واضحًا كالشمس بشأن ما تمثله. لن يحبك الجميع، لكن مَن يحبك سيحبك حد الهوس.

غيّر التوقعات

يجلني الاعتراف بذلك، لكنني أتذكر أنني عانيت حواسيب «آي ماك» الملونة الجديدة عندما كنت في الجامعة. كنا في عام ١٩٩٨، عندما أطلقت «أبل» لتوها حواسيب مكتبية بلون السكاكر، ومع بدء انتشارها في غرف الطلاب، كانت ردة فعلي الأولى أنها تبدو سخيفة. لماذا قد يرغب أحد في حاسوب فاقع اللون؟ الفكرة ساذجة، إنه يجذب الأنظار أكثر مما ينبغي، ولا يبدو مثل جهاز تكنولوجي جاد وقوي. بُحت بأفكاري تلك لصديقي جيمس، الذي قال: «كانت المظلات في السابق كلها سوداء». أيقظت تلك العبارة، على بساطتها، طريقة جديدة للتفكير بداخلي. لماذا يركن الإنسان دائمًا إلى الطريقة التي طالما سارت بها الأمور؟ والأهم أنه إذا كانت ثمة فرصة لتحويل شيء اعتدناه رتيبًا إلى شيء أمتع وأجمل وأكثر تشويقًا، فخليق بنا الترحيب به. احتجت إلى بضع سنوات أخرى قبل أن أنتقل إلى حاسوب «ماك»، لكنني صرت أقدر منذئذٍ العلامات التجارية التي تعاكس التيار. بدأت أبحث عن العلامات التجارية التي تدفعني بعيدًا عن منطقة راحتني، وأقيم روابط في أماكن لم أتوقع العثور عليها فيها. كما صرت الآن أختار النسخة الملونة والممتعة دائمًا، ومطلتي لونها أصفر زاهٍ.

العلامة التجارية تغيّر كل شيء

من الاكتفاء بطراز واحد عند الإطلاق، إلى إعادة النظر في التسميات التقليدية، إلى إدماج السرديات العاطفية في فئات عُرِّقت على مر التاريخ بسمية الوظيفة، فإن العلامات التجارية الراححة اليوم تخط قواعد جديدة للعبة. الواقع أن نجاح العديد من هذه العلامات التجارية نابع من جرأتها في وضع تصور جديد كليًا للكيفية التي تنصرف بها الأعمال. صارت كلمة زعزعة من كليشيهات الشركات الناشئة، لكن لا أحد ينكر الطرق التي تزعزع بها هذه العلامات التجارية الوضع الراهن. يسعى معظم العملاء الذين تعمل معهم إلى إحداث تغيير جذري في المفاهيم والسلوكيات السائدة في فئة معينة، ذلك إن لم يرموا إلى ابتكار فئة جديدة كليًا. اعتاد الناس شراء الشامبو ولبسم الشعر من الصيدلية باختيار فائدة معينة؛ والآن في وسعهم الحصول على منتج مصمم خصيصًا لهم عبر الإنترنت مع «بروز». اعتاد الناس دفع مبالغ باهظة في متجر المستلزمات المنزلية؛ والآن في وسعهم شراء لوازم منزلية عالية الجودة مع «سنو». وبالطبع غيرت «أوبر» و«ليفيت» - ليستا من عملاء «ريد أنتلر» - لكنهما مثالان بارزان - شكل الطريقة التي توقف بها الناس السيارة وتدفع في نهاية الرحلة، إلى درجة أنني أجد نفسي، في المرات النادرة التي أستقل فيها سيارة الأجرة الصفراء، أوشك على المغادرة دون دفع المبلغ للسائق (فيؤكد لي بامتعاض أن هذا يحدث طوال الوقت). لقد نجحت هاتان العلامتان التجاريتان في تغيير ذاكرتنا العنصرية، ومحت الاستجابة الآلية القديمة التي كانت تدفعنا إلى إخراج محافظنا مع نهاية كل رحلة.

أحد العناصر الأساسية لهذه التحولات السلوكية الشاملة هو الابتكار التكنولوجي، بيد أن المحرك الذي يدفع بالتغيير قديمًا هو العلامة التجارية. لولا وجود علامة تجارية محبوبة ترتبط بالناس من البداية وتجعل «الجديد» ليس مستساغًا فحسب بل مرغوبًا، لصعب على كثير من الناس أن يتقبلوا فعل شيء بطريقة مختلفة عما اعتادوه طوال حياتهم. في الواقع، ثمة سلوكيات متأصلة في بعض الفئات إلى درجة يصعب معها تصور كيف عساها تختلف يومًا، حتى تأتي علامة تجارية وتغير كل شيء. تنجح هذه الأعمال عندما تكسر جميع القواعد، ليس جزافيًا ولكن لغاية، غاية - ها هو ذا المفتاح - تصب دائمًا في صالح العميل. وتبرهن بمنتجاتها وقصصها على وجود طريقة أفضل، وتضجّب الجميع في رحلتها. ويشمل هذا تحسينات مثل خدمة عملاء أفضل، شفافية أكبر، تجارب تسوق أبسر. لكن غالبًا ما يعني ذلك أيضًا إدخال علامة تجارية محبوبة على فئة لم تتسبدها العلامات التجارية يومًا. ربما تكمن الزعزعة الأقوى في إثبات أهمية العلامة التجارية حيث لم تبد مهمة قط. اليوم صارت جميع الفئات الوظيفية «غير المثيرة» لقمة سائغة: العدسات اللاصقة، وتأمين الإيجارات، وأدوية ضعف الانتصاب. ولم يحدث أن انقلبت فئة رأسًا على عقب بفعل العلامة التجارية مثل مراتب الفراش.

كيف غيرت «كاسبر» قواعد النوم

تبدّل شكل فئة المراتب خلال السنوات الخمس الماضية بحيث يصعب تذكر كيف بدت في السابق، وكانت العلامة التجارية بؤرة هذا التحول. تفتح «فيسبوك» اليوم في أغلب الأوقات لتجد نقاشًا محتدمًا يبدو أن للجميع فيه رأيًا. «أفكر في شراء مرتبة «كاسبر» يا رفاق - هل تستحق الصلابة؟»، «مرتبة «ليزا» أم مرتبة «نافت أند نيدل»، أيهما توصون به؟». ثم تنهمر التعليقات، بالحماس نفسه الذي يقابل به الناس عادةً كأس العالم أو أحدث مسلسلات «تفليكس». يكبل كل منهم المديح لاختياره، مُشيدًا بسهولة أو سعره المعقول أو سرعة وصوله، أو الأهم من ذلك كله، كيف لم ينعم قبله بنوم أفضل.

لكن أتى على الناس حين، ليس مئًا بعيد، لم يكن أحد يتحدث فيه عن المراتب. كانت المراتب شيئًا يمتلكه الجميع، وقلة قليلة هم من يفكرون فيها ويهتمون بها، على الأقل من منظور العلامة التجارية. في الواقع، بما لم تكن تمتلك مرتبة من «تمبر بيديك» أو أنفقت عشرة آلاف دولار على مرتبة من «هاستنس»، فالأرجح أنك تعجز حتى عن تذكر اسم علامة مرتبتك. (أظنها كانت واحدة من تلك التي تبدأ بحرف «س»؟ «سبيرتا»؟). ربما اشتريتها من متجر مفروشات مثل «سليبيز»، أو ربما من أحد المتاجر الكبرى، حيث راح يتبعك أحد الباعة مفرطي الحماس. ربما انطلت عليك حيلة تسويقية أو أخرى، بعد استلقائك على مجموعة من الأسرّة لبضع دقائق، مهدرًا يوم سبت كامل في هذه المهمة المضجرة. لم يبدُ كل ذلك طبيعيًا فحسب، بل ضروريًا أيضًا - كيف يسعك شراء الفراش، الذي هو أحد أعلى العناصر وأهمها في منزلك، إن لم تجرب؟ ولكن بمجرد أن تشتريه، وتضع عليه الشراف، ينتهي الموضوع، لحين الذهاب إلى السوق مرة أخرى بعد عشر سنوات.

عندما وصل فريق «كاسبر» إلى مكتبي، لم يكن عملهم حتى يُدعى «كاسبر» بعد. كان فريقًا مكونًا من خمسة رجال، اجتمع شريكه، جي بي، ببعض منهم خلال محاضرة ألقاها في أحد برامج مسرعات الأعمال (برامج يشارك فيها مؤسسو الشركات الناشئة الطامحون، ويمنحون فيها حصة من أعمالهم نظير رأس المال والموارد والعلاقات). عند اجتماعه بهم، كانوا يعملون على فكرتهم التجارية الثانية (ثم صارت «كاسبر» فكرتهم الثالثة، وتميمة النجاح بلا ريب). بمجرد أن جلسنا معهم، علمنا أن وراءهم فكرة واعدة. الفكرة: صنع مرتبة من الطراز الأول وبيعها عن طريق الإنترنت إلى المستهلك مباشرةً بهامش ربح صغير، من دون عناء. كان لدى الرئيس التنفيذي، فيليب كريم، سابق خبرة في بيع المراتب عبر الإنترنت - تحدث بانفعال عن الوسطاء غير الضروريين وارتفاع الأسعار وانعدام الكفاءة الذي يضرب بالعمل وحده في النهاية. أما جيف تشابين، المشرف على التصميم الصناعي، فقد تمتع بسجل

مذهل وكان يحرز تقدماً عظيماً في تطويره مزيجاً خاصاً من الحشية التي لن تكون مربحة حتى النخاع فحسب، ولن تتلافى العيوب المعتادة للحشية المرنة فحسب (التي «تهبط» بصورة زائدة وتحبس الكثير من الحرارة)، ولكن سيمكن أيضاً ضغطها وشحنها في صندوق. الأمر الذي له أهمية قصوى، لأن العمل قد تقرر أن يقوم على التجارة الإلكترونية: حيث جيب فلانمان مديراً لقسم التكنولوجيا، ونيل باريك مسؤولاً عن العمليات، ولوك شروين مشرفاً على العلامة التجارية.

كان السؤال بالطبع: هل ذلك قابل للتنفيذ؟ لأنه حتى مع توفر جميع العوامل - منتج رائع، فريق عظيم، خدمة عملاء ممتازة، سعر مناسب - كيف يمكنك إقناع أحد بشراء مرتبة من علامة تجارية مجهولة دون فرصة تجربتها أولاً؟ لقد بُرِج الناس جميعاً على أن تلك الدقائق الثلاث التي يستلقون فيها بأحذيتهم على مرتبة متجر المفروشات مفرط الإضاءة، ضرورة لضمان سعادتهم المستقبلية في النوم. إذا اعتبرنا متجر المفروشات أحد أشكال المواعدة السريعة، فاي شكل يتخذه ذلك؟ - زواج مدبر أعمى؟ حيث يُمتح الجميع الزوج نفسه؟

واليك جزء آخر أساسي من المعادلة. عزم «كاسبر»، في البداية، على بيع مرتبة واحدة فقط. لا اختيار بين مرتبة لينة أو متوسطة أو صلبة، أو مرتبة بمؤشر مبهم مثل «٧٠٠»، أو مرتبة نصفها ٧٠٠ والنصف الآخر ٨٠٠. كان فريق «كاسبر» مقتنعاً بوجود منحني جزسي للنائمين وأن غالبية الناس يفضلون الدرجة نفسها من الصلابة المتوسطة. شككت في صحة هذه المسألة في البداية. بيد أنهم قدّموا إليّ حجة ممتازة - فكري في فراش فندقي رائع. يجده الجميع مريحاً. فما الفرق بينه وبين سريرك في المنزل؟ ناهيك من إحصائية لديهم تقول بأن الناس الذين يجربون مراتبهم للمرة الأولى في أحد متاجر المفروشات مستبعد أن يشعروا بالرضا في الواقع عما اشتروه. تُعد استراتيجية «كاسبر»، القائمة على الاكتفاء بمرتبة واحدة عند الإطلاق، والتوسع لاحقاً إلى مجموعة من المراتب المتنوعة، إلى جانب الشراشف والوسائد وغيرها من المنتجات، خير مثال على الكيفية التي يحقق بها التركيز الزخم، الذي يمهّد السبيل نحو النمو المستقبلي.

ارتاب العديد من المستثمرين في البداية، لكن فريق «كاسبر» علم أن الوقت قد حان لهدم هذا النظام المتهالك. بدأ نموذج البيع إلى المستهلك مباشرةً بلقى رواجاً حقيقياً، وأثبتت شركات مثل «واري باركر» أن سلعاً مثل النظارات، التي اعتُقد في السابق أيضاً أن شراءها لا بد أن يتم وجهًا لوجه، ممكن أن تُباع عبر الإنترنت. لم تستطع «كاسبر» بالطبع محاكاة نموذج «واري»، حيث يمكن للعميل تجربة المنتج في المنزل. ماذا عساهم أن يفعلوا - هل يشحنون للعميل خمس مراتب ويتيحون له إرجاع تلك التي لم تُرقّه؟ ولم يسبق أن حقق أحدهم نجاحاً كاسبراً في فئة نفعية وغير مثيرة مثل المراتب. اقتصر الأمر حتى ذلك الحين على الإكسسوارات والموضة. لكن هنا أيضاً كانت الفرصة. يكمن مفتاح النجاح في بناء علامة تجارية محبوبة في فئة طالما خلت من الولاء للعلامات التجارية. علم فريق «كاسبر» من البداية أن العلامة التجارية جزء حاسم من المعادلة. علامة تجارية مذهلة، في منطقة لم تطأها علامة أخرى كبيرة قط: ذلك هو ما سيجعل الناس ينقون بتلك الشركة المجهولة بما يكفي لتجربة طلب مرتبة عبر الإنترنت. على الرغم من افتقار فريق «كاسبر» إلى اسم نهائي، بل وحتى تصميم نهائي للمرتبة، كنا على الطريق الصحيح.

حدود الاختبار

أيقنا أنه، لكي ننجح، علينا أن نكسر قواعد المؤلف. لمّا كانت «كاسبر» تنوي بيع المراتب بطريقة جديدة كلياً، احتجنا إلى بناء علامة تجارية تشغل مساحة فريدة، فريدة بما يكفي لجذب انتباه الناس وإقناعهم بالتفكير في مسلكهم الحالي بصورة مختلفة. بالنسبة إلى عمل مبتكر مثل «كاسبر»، تلعب العلامة التجارية دورين: إيقاظ الناس من حالة الرضا بواقع الأمور (أفهم، تلك هي الطريقة التي تفعل بها الأمور الآن، لكن لماذا؟)، ثم إغراؤهم بطريقة جديدة. مرة أخرى، تكمن الفكرة في الموازنة بين الجديد والمثير والمألوف/المريح. الحل الذي لم يدرك الناس قط أنهم يبحثون عنه.

كما ذكرت، فالجديد ميزة وعيب في الوقت نفسه، ولا سيما عندما يكون الناس قد اعتادوا سير الأمور بطريقة معينة. جميع فئات السلع أو الخدمات، خصوصاً تلك التي وُجدت منذ أمدٍ طويل، لديها مجموعتها الخاصة من الكليشيات والتقاليد الراسخة، ومع مرور الوقت يأتي الجميع ليشغلوا تقريباً المساحة نفسها التي يشغلها البقية. ثمة تباينات طفيفة - بحيث يستطيع المرء التمييز بين العلامات التجارية - لكن الجميع يتبعون المجموعة نفسها من القواعد، حتى تأتي علامة تجارية، وتكسر تلك القواعد، وتنتج بضارة، وتضع قواعد جديدة محلها. كان المرء يمشي في قسم منتجات التنظيف فيجدها كلها تبرق بموجات ساطعة وحلقات مشرقة، حتى أتت «مينود» بتصميمها الأبيض والبسيط ووضعت معياراً جديداً. «آبل» مثال بارز على شركة لا تنفك تكسر قواعد فئتها لصالحها. من التغليف إلى الدعاية، تُباع المنتجات التكنولوجية عادةً بناءً على مزايها؛ كلما علت الأجراس والصفارات، كان أفضل. اتبعت «آبل» النهج المعاكس تماماً، بأنافتها الهادئة وتركيزها على التصميم، واستطاعت تحويل جهاز إلى شيء مرغوب، إلى درجة أن الناس صاروا يهتمون بالعلامة التجارية أكثر مما يهتمون بمنتجاتها.

ومع ذلك، ليس الأمر ببساطة قرار بكسر القواعد. في المسألة مخاطرة هائلة، لذلك تلتزم العديد من العلامات التجارية، حتى الجديدة منها، بالمسار الموضوع بالفعل. وما يجعل الخروج عن هذا المسار أصعب هو اعتماد الشركات المفرط على اختبار المنتج. تُجرى الاختبار غالباً في كل خطوة على الطريق، خصوصاً في الشركات التقليدية. فمن أجل وضع المنتج الجديد على الرفوف، تبدأ باختبار الفكرة. هنا حيث تكتب وصفاً للمنتج أو الخدمة الجديدة، مع إرفاق عينات مرئية أحياناً، وتقيس اهتمام المستهلكين - إما في مجموعات المناقشة أو باستطلاع عبر الإنترنت، أو كليهما. هكذا تستطيع تحديد ما إذا كنت واقفاً على فكرة ناجحة محتملة قبل الاستثمار في صناعة المنتج. لكن بالنسبة إلى فكرة غير مسبوقة بحق، أنت تعرّض نفسك لخطر الحصول على نتيجة سلبية كاذبة. فعلى كل، إن رأى الناس وصفاً لشركة مجهولة تباع مراتب الفراش عبر الإنترنت فقط، وتشحنها في صندوق، دون مزينة وجود علامة تجارية محبوبة وموقع إلكتروني جميل وتغطية إعلامية رائعة وتناقل فوري للخبر، هل كانت البيانات لتنبأ بوقوعهم في الحب؟

ويبرز الخطر نفسه عندما تطلق العلامة التجارية منتج «الحد الأدنى» أو نسخة أولية بأقل جهد، لترى إن كانت ستلقى رواجاً قبل الاستثمار في الإطلاق الكامل. في حين قد تغلق هذه الطريقة مع بعض الفئات، لكن شد ما يصعب ذلك بالنسبة إلى علامة تجارية تحاول كسر القواعد مع منتج استهلاكي. لو كانت «كاسبر» قد بدأت بموقع إلكتروني بدائي دون علامة تجارية تُذكر، مع صور فوتوغرافية مرخصة تحاول إقناع الناس بشراء مرتبة بقيمة ٨٥٠ دولاراً في صندوق كرتوني بني اللون، هل كانت لتحقق ما حققته من نجاح، وتحوّل دون لحاق المنافسين بها؟ لقد ركزت «كاسبر» على العلامة التجارية من أول يوم، فاستطاعت فتح آفاق جديدة.

لكن بناء علامة تجارية قبل الإطلاق يتطلب قفزات من الثقة في كل خطوة. في النظام القديم، بعد أن يجتاز المنتج اختبار الفكرة، تبدأ سلسلة كاملة من البحوث الإضافية التي تُجرى حول شكل المنتج، والتعبئة، والاسم وتصميم اللوجو، والحملات الإعلانية. بالنسبة إلى العديد من الشركات التقليدية التي تصطف منتجاتها على الرفوف وتملأ منازلنا، لا يخرج شيء قبل اختبار مستفيض لكل قرار إبداعي. قد يظن المرء أن هذا أمر مستحسن لأنه يضع رأي المستهلك أولاً. لكن الحقيقة أن ما يضعه أولاً هو احتياجات الشركة. إنه وسيلة لتقليل المخاطر، وتسويق القرارات، والترويج لها داخل الشركة (فإن نجاح الاختبار، تقل احتمالية طردك من وظيفتك إذا فشل المشروع في المستقبل). فلما يسفر هذا النهج عن منتج إبداعي أفضل أو أكثر فعالية.

س: كيف يتخذ العمل قراراته بثقة من دون معطيات تدعم هذه القرارات؟

للبحوث أهمية بالغة في المراحل المبكرة التي تسبق تطوير المنتج، عندما ينبغي فهم جمهورك المستهدف، وتعمق في احتياجاته، وتحدد المشكلات التي يجب حلها. وللاختبار فعالية كبيرة في بيئة حية، مثل أن تعرض إعلانين على «فيسبوك» وترى أيهما يقرر عليه الناس، أو أن تختبر نسختين مختلفتين من صفحة الهبوط (19) لترى أيهما تجلب معدل تحويل (20) أعلى. لا تترص بك هنا خطر الحصول على نتيجة إيجابية أو سلبية كاذبة، لأن النتيجة التي تصلك هي الحقيقية. لكن يستحيل أن تنشئ علامة تجارية تغير شكل فئتها تمامًا إن كنت تختبر كل قرار قبل إطلاقه. في بيئة الاختبار، فلما يستطيع المستهلك تحديد ما سوف يحفره فعليًا. فمثلًا، إن عُرضت عليه عبوة وطلب منه وضع ترتيب لأهم سمات المنتج عليها، قد يقول إن جميعها مهمة، وهكذا تنتهي بك الحال وقد راكمت سبع عشرة نقطة مختلفة على واجهة العبوة. لكن ما لا يسعك توقعه هو أن ذلك المستهلك في المتجر سينجذب فعليًا إلى الصندوق البسيط والأنيق والنظيف، ذاك الذي لا يبتسبه شيئًا غيره. أو إن مُنح وصفاً لإعلان وطلب منه تخيل مع أغنية بوب ممتعة، قد يقول إن الوصف لا يعطلي معلومات كافية، ولكن إذا شاهد الإعلان الفعلي على التلفزيون، تملكته استجابة عاطفية وظل يتذكره لأيام بعد المشاهدة.

والأصعب بعد هو اختبار العناصر الأساسية مثل اللوجوهات أو الأسماء. غالبًا ما ينجذب المستهلكون في البداية إلى المألوف، الخرفي، الذي يسهل عليهم فهمه. ذلك لأن ما يُطلب منهم هو التقييم العقلاني وليس الاستجابة العاطفية. سيختارون الاسم الذي يصف من كتب ما يفعله العمل، حتى وإن تسبب الاسم الخرفي في النهاية - كما ذكرت آنفًا - في فرض قيود على توسع العمل خارج عرصه الأولي. أو قد يختارون اللوجو الذي يعرض صورة فعلية لما يبيعه العمل، مما يضيق فرصة الاستفادة من القوة اللاشعورية للتصميم. ليس الأمر أن المستهلك لا يعرف ما يريد. كل ما هنالك أنه من الصعب للغاية أن يعبر عن رغبته في شيء جديد كليًا، ولا سيما في بيئة اختبار، حيث لم ير ماهية ذلك الشيء قط.

في المألوف قوة وطمأنينة لا ينبغي تجاهلها بالطبع. إذا اعتاد المستهلك ربط الأمور بمظهر أو شعور معين، سواء في عبوات الحليب أو في مكاتب الأطباء، ساهمت تلك الألفة في بث شيء من الثقة وبشّرت اتخاذ القرار. للناس عادات يتمسكون بها، عادات تصفي على حياتهم هالة من الاستقرار والراحة. إنها تلك القواعد الراسخة ما يجعل خروج العلامة التجارية عن المألوف أمرًا بارزًا ومثيرًا. ومع ذلك، لن يفيدك أن تكون مختلفًا فقط لمجرد الاختلاف. لا يمكنك التذبذب بشكل عشوائي فقط لأن الجميع يسبرون في خط مستقيم - لو أمكنك ذلك، لسهل كثيرًا إنشاء علامة تجارية رابحة. لأمكنك ببساطة النظر إلى ما يفعله الجميع، وفعل العكس تمامًا، مثلما خالف جورج كوستانزا رغبته في مسلسل «ساينفيلد». لكن الأمور ليست ببساطة طلب سلطة الدجاج على خبز الجاودار غير المحمص، بدلًا من التونة على الخبز المحمص (21)، وثمة مخاطرة في الانحراف يسارًا بينما يتجه الجميع إلى اليمين. ثمة أسباب وجيهة في العادة لاحتشاد المنافسة في جهة اليمين تلك دون غيرها: والتي تعود، في أغلب الحالات، إلى ما أجراه رواد الفئة من بحث وتنقيح على مر السنين. هم يعرفون مفاتيح النجاح؛ هم، في أغلب الحالات، هم، صنعوا مفاتيح النجاح.

يجب أن يكون لديك سبب وجيه لمخالفة التوقعات، ويجب أن تحدد المناطق التي ستلزم فيها المألوف والمريح بحيث يتسنى لك كسر القواعد في مناطق أخرى. بمعنى آخر، تحتاج إلى استراتيجية، استراتيجية نابعة من حقيقة استهلاكية. عندما تروم تغيير شكل فئة معينة، أو إنشاء فئة جديدة، عليك أن تبدأ بالسؤال: ما الشيء الذي يسعك تمثيله ولا يملكه غيرك، لكنه يهم الناس حقًا؟ كيف يسعك تحت مساحة فريدة لا تشبه أيًا مما وطأه غيرك، ولكن من شأن صداها أن يتردد أيضًا؟ عندما شرعنا في وضع استراتيجية علامة «كاسبر» أول الأمر، طننا أول التركيز إنما سينصب على بهجة تجربة التسوق. بدت كأنها المساحة التي يُفترض غزوها بالنسبة إلى مرتبة تُشحن في صندوق عبر موقع إلكتروني: هاك أبسط وأسهل وأسرع طريقة «للوقوع في الفراش». ولكن عندما بدأنا استكشاف تلك الفكرة من منظور إبداعي، أدركنا أن ثمة ما ينقصنا. إن كنا نريد بناء علامة تجارية محبوبة في فئة ظلت حتى ذلك الحين متجردة ونفعية، لا يمكننا تأسيس العلامة التجارية على فكرة ما زالت وظيفية إلى حد كبير ومبنية على الراحة. نعم، كانت الراحة إحدى مزايا «كاسبر»، ولكن هل سيهملك حقًا وصول المرتبة بسرعة إن لم تكن راغبًا فيها في المقام الأول؟

رأت «كاسبر» فرصة لتمثيل شيء أكبر. فمنذ اليوم الأول، لم ينو مؤسسوها بدء شركة تباع مراتب الفراش، بل أرادوا لشركتهم أن تباع النوم. لذلك كان السؤال الذي يُفترض طرحه هو: لماذا النوم مهم؟ ما دور النوم في حياتنا؟ ولا شك أن المنافسين قضوا وقتًا طويلًا في الحديث عن النوم. خذ جولة سريعة في متجر مفروشات وسترى كل أنواع الوعود بأفضل نوم عرفه البشر، ناهيك بكمّ مذهب من المصطلحات التي لا تستند بالضرورة إلى علوم حقّة. مفردات مسجلة، مزاعم مثبتة طبيًا، اكتشافات متنوعة في مجال دراسات حشايا مراتب الفراش. كلها أمور كافية لجعلك راغبًا في الزحف تحت الأغطية. وبسبب انشغال الجميع بدهاليز كيفية الحصول على نوم هانئ، لم يركز أحد على ما سيمنحك إياه النوم الهانئ. ما يجعل النوم مهمًا ليس الست أو الثماني أو العشر ساعات التي نمضيها في الفراش؛ فإن جرت الأمور وفق ما خُطط لها، لن تكون وافيًا حتى خلال تلك الفترة، بعد كل شيء. السبب الذي يجعل النوم مهمًا إنما هو شعور المرء عند استيقاظه، وما يعنيه ذلك بالنسبة إلى بقية يومه. يجوز النوم قوة بسبب ما يضيفه إلى حياة المرء في صحوه. وهكذا صارت استراتيجية العلامة التجارية لـ«كاسبر» متمحورة حول فكرة أن النوم الهانئ يسفر عن حياة أشد إثارة، وشرع الفريق في بناء شركة نوم تتبنى ازدواجية القائمة بين الخلود إلى الفراش والاستيقاظ منه.

منذ ذلك الحين فصاعدًا، اتُخذ كل قرار إبداعي من أجل الاحتفاء بدور النوم في عيش الحياة التي تحلم بها. ومن خلال تلك العدسة، لم يتعلق الأمر قط بالمنتج وحده - بل بالكيفية التي يسهم بها المنتج في قصة أكبر تدور حول هوية المرء، وما يريد أن يكونه. أثر هذا النهج في كل قرار أساسي خلال إنشاء العلامة التجارية، حيث اعتُمت كل فرصة للسير بحكمة واستراتيجية ضد تيار المألوف. ولأن العمل بدأ كتجارة إلكترونية، أولي قدر هائل من الانتباه للموقع الإلكتروني نفسه - حيث صُنعت العديد من اللفتات الصغيرة لمفاجأة الناس ومخالفة توقعاتهم إزاء ما يُفترض أن تكون عليه شركة مراتب الفراش. فبدلًا من استخدام لغة جافة للحديث عن الصلابة، ضم طيف

مصور يتراوح بين الألماس والجلاتين، حيث تقع «كاسبر» في منتصفه تمامًا. تبدّلت النبذة التعريفية لأفراد الفريق المؤسس بين «النهار» و«الليل»، كاشفة عن هُويّتهم أفراذًا ونيابًا. أما الصور الفوتوغرافية فقد تجنبت جميع الكليشيات الكلاسيكية لأناس يحملون بسعادة في الفراش، وعرضت بدلًا من ذلك أناسًا يمارسون مختلف الأنشطة الغربية، من قراءة كتب حول مراقبة الطيور إلى لعب مباراة جولة مصغرة تحت الأغطية.

ثم أتت المرتبة نفسها. نادرًا ما تنكشف مراتب الفراش، وتبدو في الغالب متشابهة بأنماطها الدوامية البيضاء أو حشيتها عاجية اللون النموذجية. رأت «كاسبر» فرصة لصنع تصميم مميز، حتى وإن ظل أغلب الوقت مغطى بالشراشف والبطانيات. كان فريق الإنتاج في «كاسبر» مهووسًا بالشكل الذي ستبدو عليه المرتبة عند انكشافها، على الرغم من علمهم بأنها فلما ستظهر بهذا الشكل. ابتكروا تصميمًا ثنائي اللون أسس طرازًا جديدًا لتلك الفئة، وأضافوا شارة صغيرة للعلامة التجارية أقرب إلى ما قد تراه على سترة أو سروال من الجينز منه إلى مرتبة. كانت تلك الشارة، على الرغم من صغرها وكونها مخفية أغلب الوقت، قرارًا إبداعيًا مهمًا بالنسبة إلى «كاسبر»، لأنها أشارت إلى أن الناس لا يشترطون مرتبة فحسب، بل علامة تجارية. في الواقع، يسعك القول بأن ذلك المزيج بين الطابع الخفي لمراتب الفراش واهتمام «كاسبر» بالتفاصيل قد عمّق في الحقيقة علاقة العلامة بعملاتها: لقد وُجد التصميم من أجلك ومن أجلك وحدك. وفي الختام، أتى الصندوق. على عكس المرتبة، كان الصندوق فرصة مثالية للاستعراض، وأحدى أقوى أدوات التسويق وأولها لدى «كاسبر». أعلنت الخطوط، التي صارت اليوم باللون الأزرق الداكن والأبيض، عن نفسها، ليس فقط للشخص الذي يستلم مرتبة من «كاسبر»، بل لكل جاري يمر بالقرب - هنا شيء مختلف، هنا شيء يستحق الاهتمام.

عش الحلم

ظلت «كاسبر» تلتزم مخالفة التوقعات بعد الإطلاق. كانت في قراراتها تهتدي بتحسين تجربة عملائها على المستوى الأعمق. فلم تكسر القواعد إلا لصالح المستهلك. على سبيل المثال، بعد فترة وجيزة من الإطلاق، حظيت «كاسبر» بفرصة شراء إعلانات في مترو نيويورك بسعر مخفض. كان المترو آنذاك يضم مزيجًا من الإعلانات المفردة لجراحي التجميل وأطباء الأسنان، والاستحواذ الكامل على بعض العربات من قبل علامات تجارية عديدة مثل «جيت بلو». بالنسبة إلى أولئك الذين لم يزوروا نيويورك، فإن الاستحواذ الكامل على العربة يعني أن تشتري العلامة التجارية كل لافتة داخل عربة المترو من أجل أن تغطيها وتحدث تأثيرًا أكبر. أنبما نظرت، رأيت إعلاناتًا من الشركة نفسها، وهكذا محال أن يفوتك. في مرحلة معينة صار الاستحواذ ممارسة معتمدة، وصار من النادر أن تجد نفسك في عربة بها إعلانات مفردة متعددة. أتت هذه الإعلانات الاستحوادية في العادة على هيئة تشكيلة من العناوين الذكية (إن حالف الحظ صاحبها) تعرض كل منها نقطة مختلفة من نقاط العمل، مع تكرار اللجوء على كل لافتة. عندما قررت «كاسبر» وضع إعلاناتها في المترو، لم يتسع الوقت لتطوير الفكرة الإبداعية ولا اتسع أصلًا لإعداد الحملة. لكننا علمنا أننا لا نريد أن نشبه البقية.

كان عرض «كاسبر» آنذاك مقتصرًا على مرتبة واحدة، لذلك قررنا إطلاق حملة تثبت أن تلك المرتبة الواحدة مناسبة لأغلب النائمين. أمكن قول ذلك بعناوين تتحدث عن الراحة التي توفرها المرتبة، أو عدد الناس الذين أحبوا، أو أيًا كان ما أرادت «كاسبر» أن يعرفه الناس بحيث تقنعهم أن في وسعهم طلب المرتبة عبر الإنترنت والنوم بسعادة بالغة. لكن «كاسبر» بدلًا من ذلك قررت إطلاق حملة تكون بمنزلة «هدية» لسكان نيويورك. كانت الفكرة هي منح الناس لحظة مسلية وشائقة فيما هم في أمس الحاجة إليها: فيما هم عالقون في عربة مكتظة تسرع عبر نفق مظلم، رافعين رؤوسهم في محاولة مستميتة لتجنب التواصل البصري مع بقية الركاب. أعدنا حملة تحتفي بمختلف أنواع الناس الذين يستفيدون من النوم على مرتبة «كاسبر».

لم نركز على «النائمين على جنوبهم» أو «النائمين على ظهورهم» أو أي من السمات الوظيفية للمرتبة. بدلًا من ذلك، ابتكرنا سلسلة من الرسوم التي جسدت مجموعة من الشخصيات التي احتفت بغربة سكان نيويورك وتنوعهم. تعاونًا مع الفنان تومي أم، الذي صار أسلوبه المتفرد عنصرًا أساسيًا مميزًا لعلامة «كاسبر». برفقة تومي، بنينا شخصياتنا الملونة التي شملت العشاق (زوجين من ذكور دبية الكوالا) والمواطنين المحليين (فأرًا وحمامة وسنجابًا يستمتعون بوجبة بيتزا) وذوي الشخصية المنعشة (رجال ثلج) وغيرهم الكثير. بالطبع، كانوا جميعًا في بيئتهم على مرتبة «كاسبر»، «المرتبة المثلى للجميع». كانت الفكرة وراء الحملة منح الركاب مفاجآت لإنهاية ليكتشفوها، ومن ثم جعل رحلتهم تمر بسرعة أكبر بعض الشيء. لم تكن تلك عناوين يمكن قراءتها من الجهة الأخرى للعربة. تعيّن عليك أن تقترب، وتستمتع بالرسوم، وتكتشف الدعاية الكامنة في التفاصيل. فجأة، لم يعد انضغاطك قبالة الجدار أمرًا مروعًا إلى هذه الدرجة، ولوحظ الناس في الغالب وهم يحاولون شق طريقهم عنوة خلال عربة مكتظة لقراءة كل العناوين. جددنا هذه الحملة مرات ومرات: أولاً بمجموعة جديدة من الشخصيات، ثم انتقلنا إلى بنية سردية تُظهر ما يمكن أن يحدث عندما «توقظ أفضل نسخة من نفسك» (تضمنت المشاهد تبتًا يطيح أخيرًا ببيت الخنزير الصغير، وأميرة تستيقظ لتتركب دراجتها البخارية دون انتظار الأمير ليمنحها تلك القيلة الأسطورية). بعدها ابتكرنا مشاهد معقدة تحتوي صورًا مخفية تطالب الركاب بالمشاركة في حل اللغز، من خلال العثور على «ساعات إضافية في اليوم» (ساعات حائط مخفية) أو «فطائر إضافية في السماء» (فطائر مخفية، بالطبع!).

صارت حملات «كاسبر» محبوبة إلى درجة حاولت معها العديد من العلامات التجارية الأخرى تقليدها عبر إدخال رسوم توضيحية لطيفة تخصها، ولكن ما فاتهم كان الانتباه للتفاصيل، والاختيارات التي لم تُتخذ إلا لإسعاد الناس. كان كل رسم وما يرافقه من تعليق محل هوس، ليس لما يقولونه عن «كاسبر»، ولكن لما فيهما من فكاهة، ومفاجأة، وقدرة على إضفاء جو من البهجة على رحلة أحدهم. لم تكن الفكاهة في الإعلانات أمرًا جديدًا بالطبع. على مدى عقود، برعت وكالات الإعلان في نسج قصص مسلية لنقل رسائلها التسويقية، مثل ملعقة السكر التي تخفف مرارة ابتلاع دواء السعال شديد المفعول في الليل. في بعض الأحيان، لا يكون بين الإعلان والمنتج الذي يروج له صلة تذكر، وهي استراتيجية ربط المنتج بالانطباع الإيجابي - حيث يجعلك الإعلان تبتسم، فتتذكر العلامة التجارية بمشاعر طيبة أيضًا. يمكن لهذا النهج أن يخلف نتائج عكسية - أراهن أن الجميع قد مروا بتجربة حب إعلان ما حتى النخاع من دون أن يحتفظوا بأي ذكرى لما كان يروج، خصوصًا في فترة بطولة «السوبر بول». لكن الفرق في حملة «كاسبر»، سواء أدرك المستهلكون أم لم يدركوا، هو أن الدوافع وراء العمل لم تقتصر على مصلحة العلامة التجارية. بل تعلق الأمر باغتنام كل فرصة لخلق تجارب تفوق التوقعات.

الحفاظ على الجِدَّة

س: كيف يواصل العمل التجاري كسر القواعد عندما لا يعود مجرد منافس ضمن المنافسين بل الرائد؟

أحد أكبر العوائق التي تواجه العلامة التجارية التي تكسر القواعد هو كيفية الحفاظ على روح التميز مع نموها. تنطلق العديد من العلامات التجارية اليوم رداً على المجال - إذ ترى ما هو معيب أو قديم أو غير فعال وتقرر إصلاحه. وعندما يكون العمل صغيراً وبسيطاً وجديداً، يسهل الاستهانة بالتقاليد ووضع تصور جديد لطريقة فعل الأمور. ليس فقط لأن حريتك تزداد لقلّة أصحاب المصالح الذين يتدخلون في كل قرار، بل أيضاً لقلّة ما تخسره، وعندئذٍ لا تكون المخاطرة سهلة فحسب، بل ضرورية. يتعين عليك اتخاذ خطوات جريئة ليلاحظك الناس، وإلا لن تبرح الأرض أبداً في المقام الأول. عندما تشهد هذه الشركات الناشئة النجاح، تجمع بصفة حتمية مزيداً من الأموال، وتزداد أهداف المبيعات جراً، وتخلق توقعات المستثمرين عالياً. على سبيل المثال، قد يبدأ العمل عازماً عن تقديم خصومات من أي نوع، تلاحقاً لخوض حروب التسعير في فنته، ويلجأ بدلاً من ذلك إلى الدعاية المسلية والرائنة عاطفياً. ولكن بمرور الوقت، واحتياج العلامة التجارية إلى مواصلة النمو، يصير رفع المبيعات من خلال عروض قوية وجريئة أمراً مغرباً بشدة.

إنه تحدّي طالما واجهته العديد من الشركات الناشئة - كيفية الموازنة بين بناء علامة متميزة وملحوظة، والحديث المباشر الأكثر وظيفية (والأكثر تشجيعاً في لحظته أحياناً). قدّم لوك شروبين، أحد مؤسسي «كاسبر»، تشبيهاً رائعاً يتبادر إلى ذهني كثيراً. رأى أن «قيمة العلامة التجارية» لـ «كاسبر» - أي الحب الذي يكنه الناس للعلامة بسبب كل السبل التي سعت فيها إلى إسعادهم - يمكن تشبيهها بكُرات في جرة. كلما أطلق العمل إعلاناً نفعياً أو تشر أي قطعة تركز بصفة مباشرة على تعزيز المبيعات، أخرج كرة من الجرة. لا بأس إن أخرجت الكرات - في الواقع، إخراج الكرات ضروري للنمو - ولكن عليك أيضاً أن تواصل ملء الجرة، وإلا لن يتبقى لديك رصيد لتقتصر منه. لذلك إن نوبت إطلاق مجموعة من الإعلانات التي تتحدث عن «خصم بقيمة عشرة دولارات»، فربما قد حان الوقت أيضاً للاستثمار في خدمة تجريبية مفاجئة.

تزداد الأمور تعقيداً عندما تصل العلامة التجارية إلى مستهلكيها الأوائل الذين وقعوا في حبها بسبب روحها المتمردة، ثم تجد نفسها في حاجة إلى توسيع جمهورها ليشمل أولئك الذين قد يرتاحون أكثر مع أساليب التسوق التقليدية. يكمن المفتاح في العثور على سبل النمو وفق شروطك الخاصة. إنه الفرق بين علامة تجارية تحتفظ بروحها المحبوبة وتلك التي تستيقظ ذات يوم لتكتشف أنها قد سارت على خطى آياتها. تلوح أحد أهم المنعطفات على الطريق عندما تنتقل العلامة التي كانت في الأصل رقيمة إلى المتاجر الفعلية. قد يبدو أمراً مفاجئاً، من الناحية الظاهرية، حينما تفتح العلامات التجارية التي تباع إلى المستهلك مباشرةً متاجر الطوب والملاط. ذلك لأن العديد من هذه العلامات - «إيفرلين» على سبيل المثال - انطلقت بقصة عن مزايا البيع عبر الإنترنت، ووضعت نفسها عمداً ضد المتاجر الفعلية التقليدية. سلطت الضوء على وفورات التكلفة الناتجة عن الاستغناء عن الوسطاء والتخلص من البنية التحتية، هذا فضلاً عن الراحة. ثم وصلت إلى نقطة افتتحت فيها جميعاً متاجرها الخاصة.

س: لماذا تتجه العلامات التجارية التي كانت في الأصل رقيمة نحو التجزئة الفعلية؟ ألا ينطوي ذلك على تناقض جوهري لنموذجها الربحي الثوري بأكمله؟

غالباً ما يوجد مبرر قوي لدى الأعمال التجارية لانتقال العمل إلى مساحات فعلية. حيث يتمكن من رفع الوعي بطريقة مختلفة، والوصول إلى جمهور جديد تماماً من أناس ربما لم يعتادوا التسوق عبر الإنترنت، أو ربما ليسوا مبالين إلى التسوق عبر الإنترنت في فنته. توفر التجارب على أرض الواقع، أيضاً، فرصاً مذهلة لأضاهي لبناء علامة تجارية، إذا نُفذت بصورة صحيحة. وبغض النظر عن جمال تصميم الموقع الإلكتروني، فلا بديل عن دخول المكان وتجربة العلامة التجارية بالحواس كلها. غير أن ذلك لن يفلح إلا إذا واصلت كسر القواعد، بدلاً من أن تصير نسخة طبق الأصل من العمل الذي أردت الإطاحة به في بادئ الأمر.

شكّل افتتاح متاجر فعلية تحدياً خاصاً بالنسبة إلى «كاسبر»، لأن جزءاً كبيراً من القصة الأولى للعلامة التجارية كان يدور حول انعدام الراحة في تجربة متجر المفروشات، بل وانعدام الجدوى، صراحةً. صغنا نصّاً تتساءل فيه عن السبب الذي يحمل المرء على الاستلقاء لمدة ثلاث دقائق على مرتبة تحت أضواء المتجر الساطعة، في حين يسعه تجربة المرتبة لمدة مائة ليلة، مشيرين إلى سياسة الإرجاع بعد مائة ليلة التي اعتمدتها «كاسبر». احتفينا بأن مرتبة «كاسبر» الأولى تناسب أغلب النائمين، وأنه ما من سبب يدفعك إلى تجربة خمس عشرة مرتبة مختلفة تحت أنظار البائع اللحوق، ما دامت «كاسبر» قد أنجزت المهمة نيابة عنك. صممتا تجربة علامة تجارية كاملة تهدف إلى إخراج الناس من متجر المفروشات ووضعهم في فراش بحسّن حياتهم. لكن «كاسبر» بلغت مرحلة في نموها حيث صار من المنطقي منح الناس فرصة لتجربة المرتبة بأنفسهم. وفي حين أثبتت أعداد هائلة من الناس أن بيع المرتبة عبر الإنترنت ممكن بالفعل، إلا أن انعدام المعايير قد خلف آخرين كثيراً في حاجة إلى إقناع، آخرين ممن أحبوا العلامة التجارية ولكن تساءلوا إن كان الفراش يستحق. في البداية، افتتحت «كاسبر» بضعة فروع صغيرة في نيويورك ولوس أنجلوس، حيث استطاع الناس الذهاب وتجربة المرتبة، لكن هذه الفروع استُخدمت كأداة مبيعات في يد فريق تجربة العملاء أكثر من كونها جزءاً من استراتيجية تجارة أكبر. لقد علمت «كاسبر» أنها من أجل اتخاذ خطوة جادة في مجال التجزئة، يتحتم عليها اتباع نهج جديد يواصل مخالفة التوقعات.

بدأت «كاسبر» تجريب بعض الخدمات المفاجئة، لكن أولى غزواتها الملحوظة على أرض الواقع لم تكن متجرًا، على الأقل ليس بالمعنى الحرفي للكلمة. بعد عام من الإطلاق، أماطت «كاسبر» اللثام عن «عربة القيلولة» - عربة متجولة تضم أربع مقصورات نوم فردية مجهزة بمراتب «كاسبر» وشراشفها ووسائدها. قامت عربة القيلولة بجولاتها عبر الولايات المتحدة وكندا، متوقفة في عدة مدن لمنح الناس الذين يشعرون بالنعاس في كل مكان فرصة حجز القيلولة عبر الإنترنت أو بالحضور مباشرةً. وُضع في كل مقصورة مؤقّت بأضواء تحاكي غروب الشمس وشروقها، وزوّدت حتى بهاتف يمكن رفعه لسماع قصة قبل النوم. عندما أطلقت «كاسبر» مرتبتها الخاصة بالكلاب، حظيت الجراء بمكانها في عربة القيلولة أيضاً. شارك أكثر من عشرة آلاف شخص في جولة القيلولة، التي لم تمنحهم فرصة التمدد على مرتبة «كاسبر» فحسب، بل النوم عليها فعلياً. في بيئة أبعد ما تكون من متجر المفروشات التقليدي. وفي المقابل، كوفئت العلامة التجارية بأن صارت عربة القيلولة جنة وسائل التواصل الاجتماعي، حيث ولدت مفاجأة وجّه تجاوز من تسبّت لهم تجربتها شخصياً. متى كانت آخر مرة نشر فيها أحد على حساب «إنستجرام» صورة لرحلته إلى متجر المفروشات؟ أو أي متجر تقليدي حتى؟

بينما تجوب عربة القيلولة البلاد، خطّت «كاسبر» بعناية النهج الذي ستتبعه في التجزئة الدائمة، وافتتحت أول متاجرها في مدينة نيويورك مع مطلع عام ٢٠١٨. بدلاً من عرض صفوف من المراتب ليشاهدها الجميع، بنّت «كاسبر» منازل مصغرة شبه خاصة داخل المتجر، تضم كل منها واحدة من مراتب «كاسبر» ليجربها الناس كما يحلو لهم (في ذلك الحين توسعت معروضات «كاسبر» لتشمل ثلاثة أطرزة). وبدلاً من لافتات تشيد بمصطلحات معقدة أو خصومات اليوم، تبثت «كاسبر» نهجاً أقرب إلى متحف علوم، لتثقيف الناس

بشأن فرادة منتجاتها بطرق مباشرة وذكية ومرحة. بدا المتجر أشبه بتجربة منه بمتجر، مكانًا يرغب المرء في استكشافه، لا يدري فيه ما يجري خلف الناصية. ولم يتوقف الابتكار عند هذا الحد. بعد بضعة أشهر من افتتاح فرعها في سوهو، أطلقت «كاسبر» بقره أول فرع لـ«دريمري»، المكان الذي يمكن للناس فيه حجز قيلولة. وقع «دريمري» قرب متجر «كاسبر»، لكنه لم يبع شيئًا سوى النوم نفسه. أتت فترة القيلولة خاصتك بمنامات مستعارة، وعينات من مستحضرات العناية بالبشرة، وتشكيلة من مواد القراءة المختارة بعناية لجعلك «تغط في النوم». حداها الأمل بالطبع في أن يتجه بعض ممن يتوقفون في «دريمري» للقيلولة إلى الباب المجاور لشراء مرتبتهم من «كاسبر». لكن هدف «دريمري» كان أكثر من مجرد أداة مبيعات أو حيلة تسويقية. كان فريق «كاسبر» مخلصًا لمهمته في توفير نوم أفضل للجميع على نحو استثنائي. أراد منذ البداية تحسين الكيفية التي ينام بها العالم بأسره، مستندًا إلى إيمانه بأن النوم الهائن عنصر أساسي من عناصر الحياة الهائنة.

حتى إن واجهت «كاسبر» تحديات مستقبلية، فلا سبيل لإنكار حقيقة أنها قد صنعت شيئًا فريدًا. لقد التقيت عديدًا ممن لا يمتلكون المرتبة حتى، لكنهم حدّثوني عن مدى حبهم لـ«كاسبر». توصل ابن مديرتي السابقة ذو الخمس سنوات إلى أمه ليحصل على مرتبة «كاسبر» في غرفته. استطاعت «كاسبر» إقامة رابطة قائمة على عاطفة أقوى مما تخيله أحد في فئتها، وفتحت بابًا لما يمكن أن تصير عليه العلامة التجارية. زرعت الحب بكسر القواعد، وصنعت من أول يوم علامة تجارية مختلفة تمامًا عما سبقها. لاستحاث الهوس، لا بد من التمايز، في المنتج والعلامة التجارية على حد سواء. لكن التمايز يجب أيضًا أن يكون هادفًا. لن تفلح الجِدَّة إن صارت مجرد حيلة لجذب الانتباه، لأن أي حماسة أولية حالفك الحظ بإشعال جذوتها لن تلبث أن تنطفئ. لكي يقع الناس في حبك ويظلوا محبين، يجب أن يصب التغيير في صالحهم. يجب أن يُصمم العمل المبتكر لتلبية احتياجاتهم بطرق جديدة، ويجب بناء العلامة التجارية لصنع رابطة باقية ذات مغزى.

تذكّر: اعرف أين وكيف ستكسر القواعد، ليس فقط لإحداث ضجة، ولكن لخدمة مستهلكيك. ما الذي يمكنك فعله بصورة أفضل من أجلهم ولم يسبق لهم أن جربوه؟

في فترة دراستي بالجامعة، اعتدنا أنا وأصدقائي لعب لعبة تُدعى «صفتين». كانت تُحتم عليك الإتيان بكلمتين مثاليتين لوصف «نوعك المفضل» من الناس، أي مزيج السمات المثالي الذي يوقعك في حب أحدهم كل مرة. بقدر ما بدت اللعبة خرقاء (وبقدر ما هي كذلك فعلاً)، كانت تمريناً بسيطاً ممتعاً وملهمًا. كان بعضهم مريعين فيها، إذ كانوا يأتون بصفات مثل مرح وسهل المراس. مثير وجذاب. طويل ومساند. هذه الأمزجة فاتنا المغزى، لأنها واضحة جدًا ولم تسهم في رسم صورة لنوع فعلي مميز لأحدهم. كلنا نرغب في أن يكون برفقة شخص «ممتع» - لكن اختيار تلك الكلمة لا يكشف شيئاً عنك، ولا عن الناس الذين تفضلهم. أما الإجابات الجيدة، الإجابات التي أصابت الهدف بحق، فكانت الأمزجة غير المتوقعة. الهدف هو الإتيان بصفتين لا تجتمعان بالضرورة معاً في العادة، لكن عند اقترانهما، ترسمان صورة حية بحق. معتد بنفسه وخجول. غر ويصعب إثارته. جريء وأحرق. في تلك الأيام، ما كنت لأحزر أنني قد أكسب عيشي فعلياً من ذلك النمط من التفكير، لكن هأنذا، بعد سنوات من ذلك، أساعد العلامات التجارية في تحديد شخصياتها، مطابقة القواعد نفسها. ثمة توتر متأصل في العلامات التجارية الأكثر إثارة للاهتمام، العلامات التي يصير الناس مهووسين بها. إنها تلعب بعنصر المفاجأة.

خرافة الاتساق

كان أول درس في أساسيات صناعة العلامة التجارية، على مر التاريخ، هو أهمية الاتساق. اختر رسالة والزهما. قرر ما تريد قوله، ثم قلّه حتى يضمنك التعب، حتى يُحقر في قلوب جميع البشر وعقولهم ويرددوه بحماس. لا يخلو هذا الدرس تمامًا من الصحة، فمن الأهمية بمكان أن تمتلك هدفًا واضحًا، وفكرة موجّهة عما تمثله. لكن مفهوم الاتساق في حاجة إلى تحديث جذير بالقرن الحادي والعشرين. فلا الوضوح والتركيز، ولا الاتساق الداخلي، يعادلان الاتساق الخارجي في الخطاب والتسويق. إن الامتثال الصارم بالاتساق الخارجي - صورتك في أعين جمهورك - قد يفوض نجاح العلامة إذا ما تُرجم حرفيًا أكثر مما يجب. تظن العديد من العلامات التجارية أنها في حاجة إلى التزام الاتساق من خلال الظهور بالشكل نفسه وبث الشعور نفسه أينما ظهرت، كما السياسي (نوع الشخص المفضل للجميع!) الذي يردد حججه. ربما يفلح ذلك عندما يكون شاغلك الشاغل هو حملة تلفزيونية وجودة التعبئة. لكن اليوم، مع وفرة قنوات التواصل، واختلاف وظيفة كل قناة في حياة الناس، لم يعد منطقيًا، ولا يبدو واقعيًا، أن تسلك المسلك نفسه في كل مكان.

انظر كيف يظهر الفرد ويتصرف بشكل مختلف على «لينكد إن» مقارنة بـ «فيسبوك»، أو حتى في منشوراته على «إنستجرام» مقارنة بقصصه على التطبيق نفسه. إنه الشخص نفسه لم يزل. ولا يتهمه أحد بالتشتت أو الازدواجية. كل ما هنالك أن لكل قناة من هذه القنوات مجموعتها الخاصة من التوقعات الثقافية، فتتطلب أنواعًا مختلفة من السلوك، ويستجيب الناس وفقًا لذلك. يسري الأمر نفسه على العلامات التجارية اليوم. تفهم العلامات التجارية الأحب إلى قلوب الناس كيف تضبط خطابها حسب الوسط، من أول لحظة. ولا يعني ذلك أن تمثل العلامة التجارية العديد من الأشياء المختلفة. بل إن وجود استراتيجية واضحة وموجهة هو في الواقع ما يمكن العلامة التجارية من تكييف سلوكها اعتمادًا على مكان ظهورها. يمكن للعلامة التجارية اتخاذ مسارات متعددة، كلها في اتجاه نجم الشمال نفسه. عندما تكون العلامة التجارية واضحة حيال ما تمثله، يحق لها عندئذٍ التركيز على جوانب مختلفة من هدفها وشخصيتها تبعًا للزمان والمكان، من دون تميع لهويتها. يمكنها ارتداء ثياب لحضور حفل الشواء تختلف عن تلك التي ترتديها في حفل الكوكيتل، فتتألق في كل مناسبة بسبب أناقتها المثالية، وليس لأنها خالفت قواعد اللباس.

بدل التزام مسار محدد بدقة، تتبنى العلامات التجارية الناجحة اليوم التناقض، وتمزج معًا أفكارًا قد لا تبدو متوافقة بوضوح لكنها تندمج في هوية فريدة تخصها. عندما تتصرف العلامة التجارية بطريقة واحدة فقط، الطريقة التي يتوقعها الجميع، يختفي سحر المفاجأة. العلامات التجارية التي تخالف توقعات الناس هي تلك التي تبرز، وتصنع عوالم ثرية ومعقدة تواصل تقديم جديد لم يُكتشف بعد. إحدى خطوات كتابة الاستراتيجية عند تطويرنا علامة تجارية جديدة، هي تحديد «شخصية» العلامة التجارية، أو الطريقة التي تتصرف بها. أسهل شيء هو اللجوء إلى الصفات نفسها في كل مرة - موثوقة، واثقة، متبصرة. كثيرًا ما يطلب عملاؤنا منّا تضمين «موثوقة»، فنقاوم قائلين بأن الثقة هي الحد الأدنى للرهان ولا تسهم مطلقًا في نحت مساحة جديدة. حاول ذكر علامة تجارية لا تريد أن تُوصف بأنها موثوقة. ولا يعني ذلك أن وصف العلامة بالموثوقة غير مهم. بل مهم جدًا، وبديهي جدًا، إلى درجة أن لا داعي لذكره. بدلًا من ذلك، نحاول إيجاد مصطلحات تناقض بعضها بعضًا، صانعين مزيجًا لم يُصنع من قبل، تمامًا مثل لعبة الصفتين التي اعتدت لعبها مع أصدقائي. هكذا نضمن الثراء والتعقيد في العلامة التجارية. على سبيل المثال، تُعد «كاسبر» سبّاقة ومحبوبة في الوقت نفسه. تستقي ابتكاراتها جذورها من البحوث الرائدة، وفريق مهندسيها جاد حيال تغيير شكل صناعة مراتب الفراش، لكن العلامة التجارية أيضًا لطيفة وساحرة وذكية. من أجل كل علامة نصنعها، ننقّب عن لحظات التوتر تلك التي تسفر عن تجربة لا تُنسى. تنتهي الحال بالعلامات التجارية التي تتفادى التوتر لتلزم الاتساق عالققة في أرض المتوقع. إن الطبقات غير المتوقعة هي ما يُبقى الأمور مثيرة وتجعل الناس يعودون من أجل المزيد، خصوصًا مع تزايد طرق التفاعل مع العلامة التجارية.

كيف استخدمت «سول سايكل» سمات متناقضة لتبني علامتها التجارية

عندما تُظهر العلامات التجارية جوانب متعددة من شخصيتها، ولا سيما الجوانب المتناقضة، تخلق تجارب أثنى وأشد حيوية. يتجلى ذلك في علامة مثل «سول سايكل»، علامة لعبت دورًا كبيرًا في تغيير مجال التمارين الرياضية، وفجّرت موجة من صالات اللياقة البدنية الفاخرة التي تحاول التقاط السحر نفسه. عندما افتتحت «سول سايكل» أولى صالاتها في عام ٢٠٠٦ بمدينة نيويورك، لم يكن ركوب الدراجات في الأماكن المغلقة بالفكرة الجديدة. كانت الدراجة النابتة جهازًا جامدًا للغبار في أوكار أمريكا لعقود، وأُنِحت صفوف ركوب الدراجات الداخلية في قاعات الرياضة منذ أوائل التسعينيات. ومع ذلك، خلقت مؤسسها «سول سايكل»، جولي رابيس وإليزابيث كانلر، تجربة لا تشبه أيًا مما سبقها. إذا فكك المرء سمات العلامة التجارية وفحص كلا منها على حدة، صُعّب عليه تصور كيف امتزجت جميعها معًا. إنها سيمفونية من المتضادات.

أولًا، ثمة تناقض بين الفخامة والشمولية. يتكلف قيمتها ستة وثلاثون دولارًا للصف الواحد، لا شك في أن «سول سايكل» علامة تجارية فخمة. تُكلف الصفوف العادية أكثر مما تُكلفه العضوية الكاملة في قاعة رياضية فاخرة. وتوجد أيضًا هالة من الندرة، عادةً ما تقتزن بالفخامة: إذ يكتمل العدد في صفوف المدربين المشهورين، في أسواق معينة، بمجرد فتح باب الحجز على الإنترنت. حتى إن الانضمام

إلى أحد صفوف «سول سايكل» يمكن أن يكون أصعب من دخول مطعم جديد مشهور، وهو ما يفسر لم يدفع بعض الناس نظير «سول إيرلي»، الميزة التي تتيح إمكانية الحجز السابق مقابل خمسة عشر دولارًا إضافية للدراجة. بل وتسهم الصالات نفسها في طابع الفخامة: بجدرانها البيضاء الناصعة وزهورها النضرة، فتبدو أشبه بمتجر أو منتج صحي فاخر أكثر من كونها ساحة لممارسة التمارين الرياضية.

وفي المقابل، تتمحور علامة «سول سايكل» بأكملها حول الشمولية. أينما كنت في رحلة لياقتك، فمرحبًا بك. يظل مكتب الاستقبال مزودًا بعدد كافي من الموظفين، بوجوه ودودة يحثون الزبائن المعتادين بالاسم ويساعدون القادمين الجدد على الاستقرار. إنها، من الناحية الفلسفية، ليست حكرًا على الرياضيين ذوي اللياقة البدنية العالية أو النحفاء؛ بل «تحتضن كل روح»، كما يقول موقعها الإلكتروني. يبدأ المدربون كل صف بالترحيب بالدراجين الجدد وطمانتهم بأن الأمر سيزداد سهولة بمرور الوقت. في الواقع، تركز العلامة التجارية على رسالة التحول الشخصي والإمكانات البشرية أكثر من حرق السعرات الحرارية. ولا ينفك المدربون يرددون في صفوفهم أنهم على دراجة لا وجهة لها، ومن ثم يجب أن يستمتعوا. قد يقضي المنطق السائد بأن فكرتي الفخامة والشمولية لا يمكن أن تقتربا ولا ينبغي لهما. ولكن من الواضح أن التناقض لا يزعم دراجي «سول سايكل» الميهمسين. يريد المستهلكون اليوم الشعور بأنهم جزء من شيء خاص، لكنهم أيضًا يريدون الشعور بأنهم محل ترحيب تام هناك. لقد ولت أيام من يقول: «لا أريد الانضمام إلى نادٍ نذبت به الحال إلى درجة أن قيلني عضوًا فيه». صارت الفخامة قيمة تُضاف إلى تجربة باهرة، وهجرت الطرق القديمة الباردة للغرسة الصريحة والاستئثار. يدفع الناس الذين يستطيعون تحمل تكلفة «سول سايكل» لأن ما تقدمه يستحق التكلفة الإضافية؛ إنه شعور وتجربة لا يسعهم الحصول عليهما في أي مكان آخر. وجزء من هذا الشعور يكمن في رضاهم عن أنفسهم.

ثم يأتي الإخلاص مقابل الجراة. علامة «سول سايكل» مخلصه لفلسفتها وصريحة بشأنها إلى الحد الذي يجعلها تبدو متعصبة للمراقب الخارجي. تصف نفسها بـ«الملاذ»، «مساحة آمنة لركوب دراجتك وشق طريقك خلال أي كان ما تواجهه». على جدران صالاتها شعارات، تحمل عبارات مثل «نستنشق النية ونزفر التوقعات». الصالات مضاءة بالشموع، وغالبًا ما يحيي المدربون الجميع بالكف في نهاية كل صف. حتى إن الاسم نفسه يوحي بالتزام تجاه الروحانية لا يرتبط عادةً بالتمارين الرياضية الشاقة. لكن العلامة التجارية أيضًا طابع جريء لا يعبأ بشيء، يحول بينها وبين أن تبدو مغرقة في «الصوفية». تصدح الموسيقى في أرجاء الصالة. يتنافس أفضل الدراجين على دراجات الصف الأمامي، فيما يشجعون الدراجين الجدد على البقاء في الخلف. (حتى إن صحيفة «النيويورك تايمز» قد كتبت قصة في عام ٢٠١٥ عن مكانة الصف الأمامي، وتبّع «سول سايكل» قصصًا تحمل عبارة «الصف الأمامي»). وعلى الرغم من أن اللوجو الرسمي عبارة عن عجلة دراجة صفراء، فإن كثيرًا من المعدات تأتي مزينة برأس جمجمة وعظمتين متقاطعتين، الرمز الفرعي الذي يضفي على العلامة التجارية طابعًا متمردًا أشبه بنجوم الروك. مرة أخرى، ينفرد هذا المزج بين اللين والصلابة، التشجيع والتنافس، بـ«سول سايكل» ويخلق تجربة تصعب محاكاتها في مكان آخر.

ولا يقتصر التناقض على المظاهر: إذ تشير الشعارات والجماليات إلى نهج مميز في اللياقة البدنية يجسد أيضًا مزيجًا بين الأساليب. بدلًا من الاستجابة لتعليمات محددة، يتحرك الدراجون وفق إيقاع الموسيقى، مؤدين كوريجرافيا إيقاعية مكثفة أشبه بالرقص منها بركوب الدراجات. على عكس صالات ركوب الدراجات الأخرى، لا توجد لوحة لعرض قائمة المتصدرين، بل يحث المدربون الدراجين على تحفيز أنفسهم، وتحدي أنفسهم، وتجنب شريك منطقة الراحة. يتجولون في الغرفة، موزعين المديح والتشجيع. الجو السائد إيجابي ومحفز، لكنه يظل ضمن سياق تمرين شاق للغاية. لأن «سول سايكل»، إحقاقًا للحق، صعبة جدًا جدًا. فلا تغرنك العبارات البهجة على الجدران، فتعتقد خطأ بأن الأمور سهلة. إن صعوبة التمارين، ومن ثم فعاليتها، هي ما يحول دون أن تبدو تعاليم «سول سايكل» متزمتة أو ساذجة. في وسع الناس تقبل جانبهم الروحاني وهم يتعرفون بجنون في أحد أصعب التمرينات التي مارسوها على الإطلاق. لا يبدو الأمر متضاربًا بقدر ما هو متماسك تمامًا مع النهج الحديث تجاه تحقيق الذات.

بدلًا من المفاضلة بين العقل والجسم و - نعم - الروح، يريد الناس الاعتناء بالثلاثة، ويدركون ترابطها بطرق مستمدّة بقوة من الفلسفة الشرقية ولكنها جديدة نسبيًا على الثقافة الغربية. لم تضم صفوف الأيروبيك في الثمانينيات عنصر الرحلة الشخصية. عندما بحث الناس عن شيء أكثر من مجرد التعرق خلال تمارينهم، أجابت «سول سايكل» النداء، ولبّت احتياجًا أعمق إلى تحوّل أكثر تكاملًا ربما يتضمن تقليل مقاس الثياب، لكنه لا يقتصر على ذلك قطعًا. عندما تكشف العلامة التجارية عن جوانب مختلفة من شخصيتها، تنفذ بقوة إلى الطرق المختلفة التي يرى بها جمهورها أنفسهم. إنها تأذن للناس في الوجود بأكثر من طريقة، وفي احتضان تناقضاتهم. يحق لك أن تؤمن بأن «اللطيف خصلة حميدة» (أحدى قواعد السلوك في «سول سايكل») وأن تكون في الوقت ذاته رياضيًا شديد التنافس. فالمرء لا يرى نفسه إنسانًا أحادي البعد، ولا يريد أن تراه العلامات التجارية التي يحبها بتلك الصورة.

ومع ذلك، على الرغم من أن العلامة التجارية قد تعتنق التوتر فيما يتعلق بنبرتها، فلا مجال للتضارب عندما يتعلق الأمر بقيمتها. ربما تُعجب بصديق محبّ للمرح في الحفلات ومراعٍ في المحادثة الجادة، لكنك لن تُغرّم بصديق يدّعي أنه ناشط بيئي متعصب ثم لا يمارس إعادة التدوير. في صيف عام ٢٠١٩، واجهت «سول سايكل» و«إكونوكس»، العلامة التجارية الفاخرة لنادي اللياقة البدنية التي تمتلك «سول سايكل»، جدلاً واحتجاجًا عندما تبين أن مالكيها ورئيسها، الملياردير ستيفن روس، قد أقام حفلًا خيريًا بتذكرة قيمتها مائة ألف دولار للفرد لصالح الرئيس ترامب. بالنسبة إلى العديد من المستهلكين، يتعارض أي تأييد لترامب مع ما يُفترض أن تكونه العلامة التجارية ومن يُفترض أن تخدمهم. تدّعي كل من «إكونوكس» و«سول سايكل» أنها تمثلان الشمولية والتنوع والانفتاح، وهي صفات لا ترتبط في العادة بالرئيس ترامب. دعا العديد من المشاهير والنشطاء إلى المقاطعة، وشهدت «سول سايكل» انخفاضًا في عدد عملائها في صيف ذلك العام. هذا هو عيب بناء علامة تجارية تستند إلى القيم: فإذا تبين أن تلك القيم لا تحترم على جميع المستويات، يشعر الناس بالخيانة. بالطبع، بمجرد أن تبدأ في سحب الخيط لتعرف مصدر الأرباح، يصعب بشدة أن تجد علامة تجارية خالية من العيوب. لكن حادثة «سول سايكل» أثبتت مرة أخرى أن الناس يولون انتباهًا، ويريدون التأكد من أن العلامات التجارية التي اختاروها هي كما تقول. التلاعب بتوقعات الناس أمر ذكي عندما يتعلق الأمر بشخصية العلامة التجارية، لكنه ليس كذلك إذا تعلق بهويتها الأساسية. فالتوتر والمرونة ليسا كالرياء.

التخلي عن السيطرة

سن: لطالما سمعت أن الاتساق هو مفتاح بناء العلامة التجارية. فما الذي تغيّر؟

من الواضح أن توجّه العلامات التجارية نحو المرونة، أو «التمدد»، يمكن أن يُعزى إلى التطور الذي شهده المشهد الإعلامي، ومعه دور التسويق في حياة الناس. كما سمعت أو قرأت في أحد كتب التاريخ، كان المرء ملزمًا بمشاهدة الإعلانات إن أراد الحصول على امتياز مشاهدة التلفزيون. كانت الإعلانات مقاطعة متوقعة ومقبولة، وقبل ظهور أجهزة التسجيل الرقمية (DVRs)، لم يكن بيدك حيلة ببساطة. على الرغم من أن تخطي الإعلانات بدا أصعب آنذاك، فقد كان بين المحتوى الترفيهي والدعائي فرق واضح: فباستثناء موضعة المنتج⁽²²⁾، كان هناك ما يُدعى بـ«الفواصل الإعلانية». أما اليوم، فعلى الرغم من أن الإعلانات ما زالت تدفع ثمن ترفيها، تمامًا كما في السابق. وعلى الرغم من أنك ما كنت لتحظى بمتعة مشاهدة صور أطفال أصدقائك وعطلاتهم وجمياعاتهم الغربية لولا الإعلانات. لكن لم يعد ثمة «فواصل إعلانية». لم تعد ثمة فواصل من أي نوع في الواقع. على وسائل التواصل الاجتماعي، تختلط العلامات التجارية بغيرها من الأمور، سواء من خلال الإعلانات المدفوعة، أو بالطريقة الإعجازية، من خلال محتوى فريد وممول يختار الناس فعليًا متابعته والتفاعل معه. لم يعد أحد يرغب في تلقّي الإعلانات، وفي المقابل، صار الناس يختارون طوعًا متابعة العلامات التجارية التي يحبونها. الفرصة المتاحة أمام العلامات التجارية هي صناعة محتوى يرغب الناس فعلًا في رؤيته. مع وفرة الخيارات، صار انتباه الناس هبة، تنالها العلامة بمنح شيء لمتابعيها في المقابل. إن العلامات التجارية التي تُحسن استخدام وسائل التواصل الاجتماعي هي تلك التي تعتنق ما تنفرد به من جمال ولغة، بدلًا من الالتزام بتعريف محدود للاتساق. ربما ينتج نهج مصقل بمهارة ومنسّق بوضوح على الموقع الإلكتروني للعلامة التجارية، لكنه ليس ما يبحث الناس عنه على «إنستجرام»؛ ليس من أصدقائهم، ولا من المؤثرين، ولا من العلامات التجارية.

يتفاعل الناس مع العلامات التجارية التي يحبونها على وسائل التواصل الاجتماعي لأن تلك الوسائل تمنحهم منفذًا أرحب من نوع جديد. لا تنتج العلامات التجارية اليوم بالتميز من خلال التسويق البَرّاق، وإنما بالاندماج في الحوار. والاندماج في الحوار يتطلب، أكثر من ذي قبل، تقبّل النقص، وكشف جانب مختلف وصادق لعالم العلامة التجارية وجمهورها. الواضح أن العلامات التجارية تنتقي الصور التي تنشرها على حسابها في «إنستجرام» بالعناية نفسها التي تنتقي بها الصور الفوتوغرافية على مواقعها الإلكترونية. لكن لأول مرة في التاريخ، تمكنت العلامات التجارية من الاستعانة بـ«أناس حقيقيين» وتبني نوع من الجمال أكثر ترحابًا بكفاءة.

لم تكن الأمور هكذا دائمًا. خلال عملي في الدعاية التقليدية في مطلع الألفية الثالثة، اعتدت أنا وفريقي السخريه بتهمك في مؤخرة غرفة اجتماعات المناقشة عندما يخبرنا الناس بأنهم يريدون رؤية عارضات أزياء «قربيات من الواقع» «يشبهنهم». بالطبع، هم يقولون ذلك (هكذا رأينا)، لكن الحملات التي نجحت ظلت، مرة تلو مرة، هي الحملات التي ضمت عارضات أزياء جميلات إلى درجة بعيدة المنال، ورشيقات إلى درجة مستحيلة. كما تنامت لدينا شكوك مماثلة عندما صار «المحتوى المُعد بواسطة المستخدم» (UGC) هو الموضة في عام ٢٠٠٥ أو نحوه. رأت العلامات التجارية في المحتوى المُعد بواسطة المستخدم فرصة عظيمة ليس فقط للتفاعل مع مستهلكيها، ولكن أيضًا لإنتاج كم هائل من المحتوى المجاني. حتى إن مجلة «تايم» قد اختارت شخصية عام ٢٠٠٦ لتكون «أنت». ومع ذلك، بدا المحتوى المُعد بواسطة المستخدم، في أغلب الأحيان، فطيقًا، ولم تفلح هذه الصور المُرَكبة والمُلتقطة برداءة لـ«أناس حقيقيين» على المواقع الإلكترونية للعلامات التجارية. لقد بدت فوضوية ببساطة ولم تسهم بأي شكل في تحفيز رغبة أو إقامة رابطة. اختلفت الأمور أشد الاختلاف الآن. الجميع مصورون فوتوغرافيون. الجميع عارضو أزياء. أصبح الناس العاديون بين ليلة وضحاها مؤثرين، والمشاهير ينشرون صورًا لأنفسهم وهم يفتقون البثور في المرأة. أغلب المحتوى الذي تراه يوميًا «مُعد بواسطة المستخدم»، ولم تتحسن جودته بتحسن الكاميرات فحسب، بل صارت تلك الجودة هي المعيار. لقد بدأت بنشائر المحتوى المُعد بواسطة المستخدم تهل أخيرًا. ولا يعني ذلك أن في وسع جميع العلامات التجارية أن تتوقف عن الاستثمار في جلسات التصوير الفوتوغرافي وأن تعتمد على صور السيلفي. فالأمر، مرة أخرى، يعتمد على الظهور بالشكل الأنسب للسياق. فالنهج الذي ينتج على الموقع الإلكتروني أو اللافتة الإعلانية لن ينتج بالضرورة على «إنستجرام»، والعكس بالعكس.

العلامات التي تتبنى المحتوى المُعد بواسطة المستخدم على وسائل التواصل الاجتماعي، أو على الأقل تعتمد مظهره، تجذب الوسط بنجاح أكبر من تلك التي تكرر النهج نفسه بغض النظر عن مكان ظهورها. فمحتوى وسائل التواصل الاجتماعي الذي تتبنى فيه العلامات التجارية نهجًا مصقولًا ومنسقًا بعناية يبدو أشبه بالإعلانات في نظر المتصفحين، مما يفوّت على العلامة فرصة الاقتراب من جمهورها على مستوى أكثر ودًا وألقًا. بالطبع، يتطلب تبني المحتوى المُعد بواسطة المستخدم بصفته جزءًا من قصة العلامة التجارية التخلي عن بعض السيطرة. بمجرد أن تدعو الناس ليكونوا جزءًا من عالم العلامة التجارية، تفقد فرصة تحقيق الاتساق التام. لا يسعك التحكم بدقة فيما ينشره الناس، أو في الطرق التي يخضعون بها العلامة التجارية لقوانينهم الخاصة. لكن المكسب أكبر بكثير من الخسارة.

عندما تكون العلامات التجارية على استعداد للتخلي عن الكمال المستمر، تفتح عالمًا من الفرص للتقرب إلى جمهورها، من خلال منحهم قدرًا أكبر من الحيازة والملكية. أحد أمثلة الأعمال التي أبّلت حسنًا مع هذا النهج هو علامة الملابس الرياضية «أوتدور فويسز». تأسست «أوتدور فويسز» في عام ٢٠١٣ على يد تايلر هيني. عمدت هيني من البداية إلى إنشاء خط من الملابس الرياضية مصمم للأنشطة اليومية، وليس للرياضيين المحترفين. للعلامة مظهر مميز ألطف وأكثر راحة مقارنةً بالعلامات المنافسة التي تغالي في التحديق والذكورية، ومع ذلك، ما زالت ملابسها مصممة لتؤدي وظيفتها بكفاءة. سرعان ما لاقت رواجًا بفضل سراويلها «الليجنز» وقمصانها «الكروب توب» الشهيرة ذات الألوان المتضادة التي توفر لصاحبها محتوى رائعًا على «إنستجرام»، وجذبت انتباه مشتر من «جي. كرو» في أول أيامها، مما أدى إلى تعاون أثمر عن تغطية إعلامية إيجابية وفيرة. نما العمل من مقره في أوستن، وعبر الإنترنت، وأيضًا من خلال فروع التجزئة الفعلية.

يعرض الموقع الإلكتروني لـ«أوتدور فويسز» مجموعة لطيفة من أنواع الأجسام، تخلف انطباعًا بوجود مجموعة متنوعة باعتدال من أناس جذابين جدًا يستمتعون بأنشطة بدنية ملهمة مثل الركض في الصحراء. أما المكان الذي تنبض فيه العلامة التجارية بالحياة حقًا فهو «إنستجرام». من خلال وسيمها «#doingthings» (اختصار لشعار العلامة: «Doing Things Is Better Than Not Doing Things») - «فعل شيء خير من عدم فعل شيء»، تضم «أوتدور فويسز» مجموعة معتبرة من المحتوى المُعد بواسطة المستخدم. تحفي العلامة التجارية في حسابها أناس حقيقيين من مختلف الأعمار والأحجام ومستويات اللياقة، أناس بالخارج جميعًا يستمتعون بممارسة أنشطة بدنية. وعلى الرغم من أن العلامة التجارية ما زالت تعرض حصتها من الأجسام المثالية، فإن ذلك المحتوى يتوازن بصور الناس العاديين وتمارينهم الروتينية، مما يثير تعليقات مثل «اختيار موفق لعارضة الأزياء» و«لطيف أن نرى عارضات أزياء من جميع الأعمار والأجسام» و«مبدعون!».

أغلب هذه الصور يلتقطها «سفراء العلامة» التابعون لـ «أوتدور فويسز»، أولئك الذين يتلقون ملابس مجانية مقابل نشر المحتوى. جدير بالذكر أن العلامة قد تلقت أيضًا تعليقات سلبية بسبب تبنيها لعرضات أزياء من ذوات الوزن الزائد من دون توفير مجموعة واسعة من المقاسات (اعتبارًا من عام ٢٠١٩، بدأت «العمل على ذلك»). لكن أغلب التعليقات على حساب «أوتدور فويسز» إيجابية، إذ يثني الناس على أولئك الطاهرين في المنشورات، وعلى العلامة التجارية نفسها لعرضهم. أحدثت «أوتدور فويسز» ضجة كبيرة أيضًا عندما نشرت إعلانًا تظهر فيه عارضة أزياء تعاني من السيلوليت، مما جعله يبرز بين الصور التقليدية المُعدّلة الشائعة في المجال. فرح معجبوها والصحافة لرؤية هذا النوع من الصور الصادقة ذات النظرة الإيجابية إلى الجسم من علامة ملابس رياضية، علامة تعكس كيف تبدو النساء حقًا، بمن فيهن أولئك اللاتي يتمتعن بلياقة عالية.

كنت، في الماضي، إذا نويت صنع علامة تجارية لللياقة البدنية، فالنهج المقبول هو عرض الأجسام «الملهمة» (أي: بعيدة المنال)، لمنح الناس حلماً لما يمكنهم تحقيقه. لم بهم أن أغلب الناس لن يسعهم أبدًا الاقتراب من عضلات البطن اللامعة أو الساقين الناعمتين حد الكمال؛ فقد اعتمد النهج على صنع خيال مُطلق لا يزرعه شيء، دون متسع لدخول الواقع. ولكن لم يعد ذلك ما يبحث الناس عنه من العلامات التجارية اليوم. فمن خلال تضمين السيلوليت بجرأة في إعلانها، كسبت «أوتدور فويسز» كلاً من الثقة والاحترام. لقد احترمت جمهورها بأن عرضت واقعهم بدلاً من تشييد نسخة بديلة مُعدّلة بالفوتوشوب.

للوهلة الأولى، تفاعلت العيوب - التجاعيد والندوب والبثور - في الإعلانات لأن المستهلكين يُرمجون لعقود على توقُّع التنقيح المُفرط، الأقرب إلى الرسوم المتحركة. لكن العلامات التجارية نجحت في مخالفة تلك التوقعات اليوم. صارت الثغرات والنقائص ما يزيد العلامة التجارية إثارة. لم يعد الناس يشعرون بأنهم مقيدون في حياتهم بتعريفات أو حدود صارمة، وينطبق الأمر نفسه على العلامات التجارية. حتى إن مصطلح الأثلجير⁽²³⁾، الذي يُطلق على علامات تجارية مثل «أوتدور فويسز»، يمثل تماهياً للحدود. لقد عارضت هيني، ومعهما مؤسس «لولوليمون»، تصنيف الأثلجير علانية، بحجة أنه يُلصق إلى نوع من الكسل أو الزيف، يُلصق إلى علامة تجارية مصممة لأناس يشترون لوازم الرياضة دون ممارسة الرياضة فعلياً. لكنني أحب الفكرة، وأظنها خير مثال على الطريقة التي لم تعد بها العلامات التجارية ولا معجبوها ملزمين بنص محدد. ربما ارتدبت أنت ملابسك من «لولوليمون» في صف البوجا الساخنة؛ وارتديتها أنا لتناول إفطار متأخر. لا ينبغي أن تقتصر لوازم الرياضة على التمارين، ولا ينبغي أن تكون التمارين بتلك الجدية، حيث تقصي الجميع باستثناء أصحاب اللياقة الأعلى. يحق لكل فرد أن يسير بوتيرته الخاصة وأن يقضي وقتاً ممتعاً.

باغتتهم على حين غرة

البشر كائنات معقدة، خُزم متعددة الطبقات من التناقضات، وهكذا هي العلامات التجارية التي يغمون بها. بعبارة أخرى، الإنسان مليء بالمفاجآت، وعلى العلامة التجارية أن تضاهيه. أحد عيوب الاتساق هو قابلية التوقع. عندما تجاهد العلامة التجارية لالتزام النص، يتعذر عليها الحفاظ على الجِدَّة وإبقاء الناس مستمتعين. على الرغم من صعوبة تذكر وقت لم تكن فيه «أوبر» بعدُ إمبراطورية الشر التي يطيب للجميع بغضها، برعت «أوبر» في أيامها الأولى في صنع طبقات من المفاجأة والتعدد. عزمت النسخة الأولى من العلامة التجارية على خلق تجربة فاخرة. كان اللوجو عبارة عن حرف «U» فضي معدني أشبه بنسخة من كتاب مصوّر لعلامة تجارية فخمة، ولم تستخدم سوى العربات الفارحة وسيارات الدفع الرباعي الفاخرة (كان ذلك قبل عروضها الاقتصادية، «أوبر إكس» و«أوبر بول»). حتى الاسم نفسه، «أوبر»، يعبر عن الترف والفوقية. لن أنسى أبدًا المرة الأولى التي طلبت فيها «أوبر» أمام بعض الأصدقاء، وظهرت سيارة «إسكاليد» من الناحية لتقلني من إحدى حانات مانهاتن السفلى. لم يصدق الناس أعينهم، معتقدين أن لديّ سائقًا متأنقاً رهن إشارتي. في الواقع كان شعار العلامة التجارية الأصلي هو «السائق الشخصي للجميع». في حين كانت التجربة مذهلة، إلا أن العلامة قد خاشرت، حتى آنذاك، بأن تبدو بعيدة المنال، مثل شيء مخصص للمصرفيين الاستثماريين وأباطرة «سيليكون فالي». باستثناء أنها تميزت بحس فكاهة. ففي عيد «الهالوين»، تحوّلت أيقونات السيارات في التطبيق بطريقة ساحرة إلى مكانس صغيرة. وفي يوم القُطط الوطني في عام ٢٠١٣، بدأت مبادرة «أوبر كيتنس» خاصتها، حيث أرسلت سيارات مليئة بالقُطط الفاتنة المعروضة للتبني إلى مكاتب المدن الكبرى. كيف عساك تكره علامة تجارية تجلب لك قطعاً صغيرة لتحضنها؟

بالطبع، سهّل أن تصير «أوبر» محل كراهية على مر السنين، وموضوع جدل لا ينتهي يتعلق بكل شيء بدءاً من مؤسسها، وصولاً إلى تعاملها مع السائقين، وتعاطيتها مع الغلاء خلال الأزمات العامة. كما هي الحال مع «سول سايكل»، فإن الأخلاقيات المشكوك فيها ليست نوع التوتر الذي يجدر بالعلامة التجارية تبنيّه، وليس لأي قدر من الذكاء أن يشد انتباه الناس عن الدعاية السلبية إذا كان العمل التجاري يسيء التصرف مرة تلو مرة. يُعد رد فعل الجمهور على سياسات «أوبر» الداخلية مثلاً آخر على وجوب أن يبدأ هدف العلامة التجارية من داخلها.

ومع ذلك، في الأيام التي سبقت الفضائح، برّأت غرابية «أوبر» العلامة التجارية من الظهور بمظهر من يأخذ نفسه على محمل الجد. هنا كانت علامة تكنولوجية فاخرة، ولكن لا للمفاجأة، إنها فكاهية! يُعد حس الدعاية، ولا سيما إذا ما باغت الناس على غفلة منهم، أداة قوية لأنسنة العلامات التجارية وخلق شعور عميق بالارتباط. بل ويمكن للمسبة المرح أن تحدث تأثيراً أكبر عند معالجة موضوعات عُرِّقت بالجدية. عندما كانت «ريد أنتلر» تساعد في إنشاء الموقع الإلكتروني لـ «كيبس»، علامة علاجات تساقط الشعر للرجال، رأينا ضرورة تضمين قسم «مقدمة عن تساقط الشعر». تلك فئة مترعة بالشائعات والوعود الكاذبة، وجزء من رسالة «كيبس» كان وضع الأمور في نصابها حيال ما يسبب التساقط، وأي من العلاجات ينجح فعلاً. ومع ذلك، خاطر هذا القسم في الموقع الإلكتروني بأن يبدو في أحسن الأحوال جامدًا، وفي أسوأها محيطًا. كنا نعلم أن الرجال قلقون بالفعل من تساقط شعرهم، ولم نرد المساهمة في تأزيم الحالة الذهنية السلبية. قُرب نهاية الصفحة، وبعد توضيح المشكلة وأسبابها وعلاجها، أضفنا قسمًا مصوّرًا بعنوان «أمور لا تسبب تساقط الشعر»، والذي شمل القبعات («قبعتك الفيدورا تدمر حياتك، ولكن بطرائق أخرى»)، والاستمناء («أجب نفسك ولا تبال»)، ومستويات هرمون التستوستيرون الطبيعية العالية («أسفون، نعلم أن من اللطيف أن تعتقد أن فرط رجولتك هو ما أفقدك شركك»). صار هذا القسم، المخبّأ في ذيل الصفحة، بمنزلة المكافأة لأولئك الذين أخذوا وقتهم في البحث، وخلق دينامية ودودة بين العلامة التجارية وجمهورها. كان وسيلة لمنح الطمأنينة والراحة، نعم، الصلح مبعث ضغط، ولكن يسعنا أيضًا الضحك بشأنه (ونحن هنا للمساعدة).

ظهرت، في الآونة الأخيرة، مجموعة من العلامات التجارية التي تناولت موضوعات طالما كانت محظورة بغمزة عين جريئة، وأبهجت الناس بصراحاتها وقضت في الوقت نفسه على وصمات العار طارحة محادثات جديدة. أثارت «هيمز»، وهي علامة تجارية مخصصة لصحة الرجل تقدم علاجات لتساقط الشعر وضعف الانتصاب، إلى جانب منتجات للعناية الشخصية، ضجة كبيرة بحملتها الإعلانية

الصفيفة لنسختها النوعية من عقار «الفياجرا». استعانت الحملة بالصبار والموز وغيرها من الرموز أسطوانية الشكل للتعبير عن الفرق بين شيء يقف منتصبًا وشيء، حسيًا، يتدلى. (أنت تفهم ما أعنيه. وإن كنت لا تفهم، فذلك أقصى ما سأنتفوه به. هذا كتاب عائلي!). يبعد نهج «هيمز» كل البعد عن الإعلانات التلفزيونية القديمة حول ضعف الانتصاب، الإعلانات التي صورت رجالًا بشيئا يتسمون لزواجهم ابتساما العارفين عبر مائدة عشاء مضاعة بالشموع. فمن خلال الفكاهة، إلى جانب التصميم الأنيق والعصري، خلقت «هيمز» علامة تجارية أقرب إلى الواقع والناس، ولا سيما جمهورها المستهدف من الشباب.

إحدى العلامات التجارية التي تبيّن نهجًا جريئًا وأنيقًا لهدم المحظورات هي «ثينكس». تأسست العلامة في عام ٢٠١٣ بعد حملة ناجحة على منصة «كيك ستارتر»، وركزت على منتجها الرئيسي، «السراويل التحتية العازلة للدورة الشهرية». صُنعت السراويل التحتية، الذي يبدو مثل السراويل التحتية العادية، من مادة عالية الامتصاص يمكن أن تحل محل لوازم العناية النسائية مثل السدادات القطنية أو القوط الصحية، أو تكفلها (قيل إن سروالًا واحدًا يمكنه امتصاص الكمية نفسها التي تمتصها سدادتان قطنيتان). ونظرًا إلى قابلية غسل السراويل التحتية وإعادة استخدامها، فهي تُعد حلاً أكثر استدامة من المنتجات ذات الاستخدام الواحد، وتعالج مخاوف بعض النساء بشأن سلامة السدادات القطنية، على الأقل غير العضوية منها. تلك فئة لم تشهد تزعزعًا يُذكر على مر عقود. اعتمد الناس على علامات تجارية كبرى («تاماكس»، «بلايتكس»، «كوتيكس»، إلخ) لنيل تحسينات مطردة ولكن طفيفة في الراحة والامتصاص، لكن باستثناء الحماس المتزايد ولكن المحدود جدًا حيال «كأس الطمث»، لم يحدث تغيير ذو شأن منذ توقفت النساء عن استخدام الأجزاء.

قدمت «ثينكس» ابتكارًا استثنائيًا، شيئًا بلغ من الجِدّة درجة تكاد تكون عصية على التصديق. تعيّن على العلامة التجارية مواجهة شكوك كثيرة حول الكيفية التي يمكن بها لسراويل تحتية عادية المظهر امتصاص هذا الكم من السوائل، فضلًا عن عنصر «التقزز» المحتمل، مبّرّرًا كان أم لا. تعيّن عليها إحداث تأثير كبير، يدفع الناس إلى الحديث عنها. في عام ٢٠١٥، شرعت «ثينكس» في إطلاق حملة إعلانية في مترو نيويورك (جزء من «هيئة النقل المتروبوليتية» والمعروفة بالاختصار «MTA»). احتوت الحملة على لقطات جميلة، بتصميم بسيط ذي ذوق رفيع، وتضمنت نساء يرتدين «ثينكس» إلى جانب صور لثمار الجريب فروت (من الواضح أن الفواكه تُعد رمزًا شائعًا للأعضاء التناسلية)، والبيض المانع، مع العنوان «سراويل تحتية للنساء في فترة الدورة الشهرية». بادرت الحملة وحدها باتباع نهج جريء ومباشر تجاه موضوع قلما تُتوَلَّى بأي نوع من الصراحة. لكن ما جعلها تبرز أكثر هو الجدل الذي أحيط بها. وفق «ثينكس»، اعترضت «هيئة النقل المتروبوليتية»، من خلال شريكها «أوتفرونيت ميديا»، على موضوع الحملة، وحاولت تقييد استخدام كلمة دورة شهرية ومعها أغلب الصور التي عُذّت إباحية أكثر من اللازم. قبل بدء الحملة (أو حتى تقديمها رسميًا لمراجعة لجنة «هيئة النقل المتروبوليتية»)، أعلنت «ثينكس» عن هذه المعركة أمام الناس، حيث تحدثت مع عدة منابر صحفية ونشرت نسخة منقحة من الرسائل الإلكترونية المتبادلة مع «أوتفرونيت» على صفحة «ثينكس» على «فيسبوك». استخدمت «ثينكس» هذه العقبة المحتملة فرصة لتسليط الضوء على تناقض الرأي العام حيال بعض الموضوعات، مشيرة إلى أن «هيئة النقل المتروبوليتية» كثيرًا ما عرضت إعلانات لخدمات تكبير الثدي، إلى جانب إعلانات تُظهر نساء شبه عاريات. احتجت «ثينكس» بأن رد الفعل على حملتها إنما ساقه الانزعاج الذي يكتنف الدورة الشهرية، التي هي بالطبع جزء طبيعي من الحياة وموضوع صحي مهم. بعد صخب وسائل التواصل الاجتماعي، جرت الحملة من دون تعديل، ونصّبت «ثينكس» نفسها صوّيًا ملترقًا بتحطيم الحواجز. في العام التالي، عرضت حملة المترو خاصتها صوّيًا لعارض الأزياء المتحول جنسيًا سوبر ديفايست في سروال رجالي تحتي، وعملت مرة أخرى على محو الوصمة وصارت أول علامة لمنتجات الطمث تعرض صوّيًا لرجل متحول جنسيًا. في عام ٢٠١٩، أطلقت «ثينكس» حملتها الأولى على التلفزيون الوطني، التي أعدها وكالة «بي بي دي أو»، والتي شملت رجالًا وفتياتًا متوافقين جنسيًا في سيناريوهات شائعة مرتبطة بالدورة الشهرية. يخبر صبي والده بأنه يظن أن وقت دورته الشهرية قد حان؛ ويجد رجل بقعة دم على شرانقه. ينتهي الإعلان بعبارة: «لو كنا نمر بها جميعًا، لصرنا أشد ارتباطًا حيالها». انزعجت بعض الشبكات من المواد، كأنما لتثبت حجة «ثينكس»، وتحثّ إعداد نسخة مختلفة من الإعلان، حيث أزيلت المشاهد التي أظهرت بقعة الدم وخطط السدادة القطنية.

ولم يقتصر التزام «ثينكس» تجاه رسالتها على الحملات الإعلانية فحسب. إذ تدير الشركة عدة برامج مساهماتية، شملت تعاونًا مع الجمعية الخيرية الشبابية «بريود» لتوفير منتجات الدورة الشهرية مجانًا لطالبات الولايات المتحدة، وتقديم برنامج تثقيفي عن سن البلوغ بعنوان «كل جسم» (Every Body)، وجهود متعددة لتوسعة نطاق توفر منتجات الدورة الشهرية ومواردها في جميع أنحاء العالم. يتضمن موقعها الإلكتروني أيضًا قسمًا تثقيفيًا بعنوان «دورية»، والذي يضم مقالات حول صحة المرأة والطمث، إلى جانب موضوعات أخرى تتراوح بين الثقافة الشعبية والنسوية. ومع ذلك، واجهت «ثينكس» جدلًا في عام ٢٠١٨، عندما اتُهمت مؤسستها ورئيستها التنفيذية ميكاي أجراول بالتحرش الجنسي والسلوك غير اللائق. تتّجّ أجراول، وحلت محلها ماريا مولاند سيلبي رئيسة تنفيذية جديدة من خلال دورات تدريبية وسياسات جديدة للموارد البشرية، عملت سيلبي وبقية أفراد الإدارة على إعادة ثقافة الشركة إلى مسارها الصحيح. من المحيط سماع تلك الاتهامات ضد مؤسسة شركة بتت سمعتها على تمكين النساء وأبليت بلائًا رائعًا على صعيد التواصل والعمل. لكن إدارة «ثينكس» تصرفت بسرعة وحزم. بدءًا من عام ٢٠١٩، سعت سيلبي إلى التوسع عالميًا، وفي سبتمبر من ذلك العام، استثمرت كيمبرلي كلارك ٢٥ مليون دولار في الشركة. في حين تواجه «ثينكس» منافسين جدًّا ولم يتحدد نجاحها المطلق بعد، فلا شك أن العلامة التجارية قد نجحت بالفعل في بدء حوار أشد واقعية وصدقًا حول الدورات الشهرية. لقد صارت ثمرة الجريب فروت خاصتها صورة رمزية شهيرة، وحملة المترو خاصتها إحدى أحب الحملات إلى قلوب سكان نيويورك. في الواقع عندما أطلقت «هيمز» حملة الصبار خاصتها دون مقاومة تُذكر من «هيئة النقل المتروبوليتية»، هاجم الناس الهيئة مرة أخرى بسبب الحرب الشرسة التي شنتها على «ثينكس» لا لشيء إلا لأنها تعاملت بواقعية مع الطمث.

حُمى اللوجو

سواء بالصبار أو بالجريب فروت، استخدمت كل من «هيمز» و«ثينكس» رمزًا ذكية لطرح نهج صريح إلى درجة منعشة تجاه موضوعات طالما عُذّت محظورة. استخدمت «ثينكس» الجريب فروت أيقونة لها على «إنستغرام»، طارحة دحضًا جديدًا لخرافة الانساق. قمع وفرة أماكن وسيل ظهور العلامات التجارية، ولّى عصر هيمنة اللوجو. لوجو «ثينكس» عبارة عن اسم العلامة مكتوبًا ببساطة وأناقة بخط مزيل، لكن رمز الجريب فروت لا يقل عنه أهمية. لـ «سول ساكيل» اسمها وعجلة دراجتها الصفراء، لكنها ما زالت تُعرف بجمجمتها وعظمتيها المتقاطعتين. وذلك لا يعني أن اللوجوهات لا تهم؛ فهي تعبير أساسي عن هوية العلامة التجارية، وعند تصميمها بشكل صحيح، يمكن أن تقول الكثير عن علة وجود العلامة. لكنها مجرد أداة بين مجموعة أدوات، وقد صار نادرًا أكثر من ذي قبل أن يرى المستهلك اللوجو خارج سياقه، ولا سيما في العالم الرقمي. تظهر أيقونة العلامة التجارية على «إنستغرام»، مثلاً، بجوار اسمها دائمًا، مما يتيح لعلامات تجارية مثل «ثينكس» أن تتعامل بمرح وحرية أكبر قليلًا في هذا الصدد. عندما تسرف العلامات التجارية

التي نعمل معها في الهوس بشأن إيجاد «نسختها من «سووش ناكي»» (24)، يتعين علينا تذكرها بأننا نعيش في عصر مختلف عن العصر الذي أُطلقت فيه «ناكي»، وأن الأهم اليوم في الواقع هو أن تحظى بطبقات ثرية ومتنوعة لسرد القصص بدلاً من رمز واحد يعبر عن كل شيء. وينبغي للعلامة التجارية أيضاً أن تدرك أن اللوجو وحده لا يقيم رابطة مع مستهلكيها. عندما أعلنت «ماستركارد» أنها ستسقط اسمها من اللوجو، وتعتمد على الدائرتين المتداخلتين وحدهما، كان رد فعلي الصادق هو... من يأبه لذلك! متى يرى المرء لوجو من دون سياق يحيط به، كي يلاحظ حتى نقصان الاسم؟ اتخذت الخطوة للإشارة إلى أن «ماستركارد» أكثر من مجرد شركة «بطاقات»، وأنها توفر حلولاً تكنولوجية وخدمات أخرى لعملائها. لكن تغير المنظور ذاك يجب أن يُرى في الأفعال والتجارب، وليس في تصميم اللوجو الجديد. اللوجوهات جزء مهم من منظومة شاملة، نقضي أسابيع عديدة في تصميمها لكي نضمن أنها تعبر عن المشاعر والأفكار الصحيحة. لكنها مجرد قطعة من الأحجية. عندما يخبرنا عميل محتمل جديد بأن لديه «بالفعل علامة تجارية» لأن لديه اسماً ولوجو، يتعين علينا تثقيفه بفكرة أن اللوجو لا يعني بالضرورة وجود علامة، وأن الاعتماد المفرط على اللوجوهات (والشعارات) كوسيلة التعبير الوحيدة عن العلامة هو، في الواقع، طريق نهايته حفرة الانساق. أرى إعلانات في المترو لا تضم شيئاً سوى لوجو العلامة التجارية مكرراً في كل لافتة، وبجواره العناوين، وبألوانها من فرصة ضائعة لخلق لحظة وصال مع الناس. يبدو تكرار اللوجو مثل إعلان ينبغي تجاهله. أما ثمرة الحرب فروت فتمنح الناس شيئاً ليستكشفوه ويتفاعلوا معه - إنها تستهل حواراً.

الواقع فوضوي بعض الشيء

من الصور إلى الخطاب إلى النبرة العامة، تبني العلامات التجارية الحب اليوم من خلال إدراكها بأن النهج المصقول بعناية ما عاد يمس الناس. يقع الناس في حب العلامات التجارية التي تبدو أقرب إلى الواقع وإلهم، تلك التي تبدو أشبه بإنسان منها بشركة. قد يعني ذلك حتى أحياناً أن ترتكب العلامة التجارية أخطاءً فيسامحونها، ما دامت تتعامل مع تلك الأخطاء بسرعة ويتواضع حق. من الصعب التحكم في هوية علامة تجارية تتمدد، وتدعو الناس إلى المشاركة، لكن صعوبة التحكم هنا أمر مستحسن. فالتخلي عن السيطرة هو ما يسمح للمستهلكين بأن يصبحوا جزءاً من القصة. يتسنى لهم عرض محتواهم، ويرون أنفسهم في سرديات العلامة التجارية، ويشعرون بأنهم محل استثمار. بدل النهج الهرمي، ثمة حوار، والحوارات غير متوقعة بطبيعتها - على الأقل الممتعة منها. إذا عرفت بالضبط ما ستقوله العلامة التجارية تالياً، لم عساك تواصل الاستماع؟ على العكس، تستحث العلامات التجارية الهوس بدعوة جمهورها إلى رحلة مليئة بالتقلبات والمنعطفات، بل وحتى صدوع في الطريق، وما يزيد كل ذلك إلا إثارة.

تذكر: ينبغي أن تختار فكرة واحدة لتمثلها، ولكن في وسعك وواجب عليك أن تعبر عن تلك الفكرة بطرق شتى. مع وفرة الأماكن التي يتعين ظهور العلامة التجارية فيها اليوم، عليك الانحناء والتلوي لإبقاء الأمور مثيرة للاهتمام.

أصيف لمستك الشخصية

بصفتي مؤسّسة شركة، كافحت مع عدم ارتياحي حيال ترويج الذات. فلست أعرد، ولا أكتب في المدونة بانتظام، وأجد صعوبة في جعل صوتي في طبعة المحادثة. حتى عند تألّفي هذا الكتاب، احتجت إلى وقتٍ لأعتاد استخدام كلمتي أنا ولي. كنتُ، في أغلب الأحيان، أفضل أن تتحدث علامة «ريد أنتلر» نيابةً عني، أو أن أترك العمل يتحدث عن نفسه. ولكن تحمّ عليّ أن أتعلّم على مر السنوات أنه لا انفصام بين هويتي، أو هويات شركائي، وهوية الشركة التي بدّناها. ما دمنا نريد العمل مع أفضل العملاء، واستقطاب أفضل المواهب، فعلينا أن نُظهر أنفسنا، حتى وإن عني ذلك - أو بالأخص إن عني ذلك - أن ننكشف. يأتي موظفون محتملون لإجراء مقابلة بعد استماعهم لبودكاست أو قراءتهم لمقال يتحدث عن أحدنا، فيمنحهم ذلك فهماً أعمق لما نحن عليه. يريد الناس معرفة من يقفون وراء الشركة. تلك نصيحة لا أنفك أسديها لعملائي وقد توجّب عليّ أن أسديها لنفسني مرات عديدة أيضاً. فبعد كل شيء، إذا كان للعلامة أن تبدأ من الداخل، فإن أنسب نقطة للبدء هي من المؤسسين أنفسهم.

الإنسان يؤنسن

إن أمنت فكرك في الأمر، ستجد طرافة في حديث الناس عن «جهم» لبعض العلامات التجارية. فمن المنطقي أن يحب المرء منتجاً، شيئاً يمكنه لمسه والشعور به واستخدامه، لكن العلامة التجارية فكرة مجردة. ومع ذلك، يشعر الناس بصلة تربطهم ببعض العلامات التجارية تتجاوز المعاملات. كأنما يتحدثون عن شخص، لا شركة. هذه العلاقة الوثيقة هي ما يفصل النجاحات الجامحة عن البقية. لا يُولد هوس الناس بهذه العلامات من منتجات انسجمت مع حياتهم فحسب. بل صار جهم لهذه العلامات جزءاً من هويتهم. وذلك لأن هذه العلامات لا تبدو مثل شركات مجهولة بلا روح، بل كائنات حية، تنفّس، لها شخصيات وآراء ومشاعر. إنها تبدو أكثر إنسانية، باختصار.

وأحد العناصر الرئيسية التي تصفي على العلامة التجارية طابعاً إنسانياً هو... البشر الحقيقيون! غالباً ما يحقق النجاح فريق مؤسس بشكل جزئياً لا ينقسم من قصة العلامة التجارية. وجود شخصية معلّنة للمؤسس ليس بالفكرة الجديدة؛ انظر إلى شركات مثل «فورد» و«ديزني»، وبالطبع ثمة في الوقت الراهن أناس مثل فيل نايت، وستيف جوبز، وهوارد شولتز، وأريانا هافينجتون. ولكن في عصر الإنترنت، تغيّر الدور الذي يلعبه المؤسسون في قصة العلامة التجارية. وبدلاً من إظهار شخصيات مُلغزة وفاتنة، يبدو مؤسسو الكثير من العلامات التجارية المحبوبة اليوم مثل أناس تعرفهم. يتعرّف المستهلك عليهم من كتب، خصوصاً مع مستوى التفاعل الفريد الذي توفره وسائل التواصل الاجتماعي، بلج في عمق عالم العلامة التجارية. يسهل على المرء تشجيع العلامة التجارية حين يعرف أولئك الواقفين وراءها ويشعر بصلة تربطه بهم. عندما يتحدث المؤسسون علناً عن سبب تأسيسهم شركتهم، تتبلور علة الوجود الحقيقية؛ فثمة شخص أو فريق حقيقي رأى احتياجاً وسعى إلى تلبية. وحتى بعد أن تُحقّق هذه العلامات التجارية ملايين الدولارات من الأرباح، تحافظ على هالة من الألفة والحميمية من خلال عرضها المستمر لمن بدّأوا كل شيء.

كلما بدأنا العمل مع شركة جديدة، خضنا محادثة حول دور الفريق المؤسس في سردية العلامة التجارية. لا تريد جميع الفرق المؤسّسة أن تكون جزءاً ظاهراً من هوية العلامة التجارية. ولا يرغب أكثر الناس في «أن يكونوا محور الاهتمام». هنا نوضح لهم أن الأمر لا يتعلق بالغرور، وإنما بمنح الناس حق الولوج. ليس لزماً أن يلصقوا وجوههم على العبوة، لكن الناس يريدون معرفة الواقفين وراء الأشياء التي يشترونها. وثوق المستهلك في المؤسسين يؤجج حماسه تجاه دعم الشركة. وبعزز أيضاً أحلامه الخاصة في ريادة الأعمال: لقد فعلتها، وفي وسعك أنت أيضاً فعلها.

في أحيان كثيرة، لا يمكن فصل قصة الفريق المؤسس عن قصة العلامة التجارية. بل تُشوق وجهة نظره وجهة نظر العلامة التجارية، خصوصاً عندما تكون علة بدء الشركة شخصية في جوهرها ومربطة بتجارب أفراد الفريق. مثل أم تبدأ شركة أطعمة للأطفال، أو طبيب يفتتح نوعاً جديداً من شركات الرعاية الصحية. كلما وضع المؤسس نفسه مكان جمهوره المستهدف وعرف احتياجاتهم بنفسه، أو خاض تجربة مباشرة في فئة يريد زرععتها، امتلك كلاً من الموثوقية والمصادقية. يتعاطف الناس مع الأسباب التي حدث بالمؤسسين إلى بدء العمل التجاري، الأسباب التي تتجاوز الرغبة في كسب المال، الأمر الذي يسهم بدوره في رضا المستهلكين عن إنفاقهم المال. في الواقع، كافحنا في الماضي عندما عملنا مع فِرَق لا تتماشى مع صورة جمهورها المستهدف بأي شكل. ولا يعني ذلك أن على كل مؤسس أن يعكس من يريد الوصول إليهم مباشرة، لكن قدرة المستهلك على التآلف معه ومع رسالته يمنحه قوة أكيدة. ولهذا السبب تتأسس العديد من الأعمال الناجحة اليوم على يد فرق لها صلة عميقة وشخصية تربطها بما تفعله.

س: ماذا لو أردت إطلاق علامة تجارية ليس لها منحنى شخصي؟ ماذا لو أردت ببساطة استحضار فكرة جديدة لعمل تجاري؟

أحد أول الأسئلة التي نطرحها على عملائنا المحتملين هو السبب الذي حدا بهم إلى بدء هذا العمل بالذات. ولطالما زادنا حماساً العمل مع رواد أعمال لديهم إجابة شخصية عن هذا السؤال، على عكس من يقول: «أردت ترك وظيفتي المصرفية، فقامت ببعض العمليات الحسابية من أجل تحديد الفئات الاستهلاكية الأنسب للزعزعة». ولا يعني ذلك أن الأعمال وليدة التفكير الإبداعي لا تتجّ أبداً، لكنها مزية ألا تكون الفكرة ذكية فحسب، بل يكون الفريق المؤسس أيضاً هو الأنسب لتلك الفكرة. ربما تأتي الصلة من سنوات قضيت في العمل في مجال معطوب، أو من لحظة إلهام، مدفوعة بتجربة شخصية. كثيراً ما روى ديف جيلبوا، أحد مؤسسي «واري باركر»، كيف استلهم فكرة «واري» عندما فقد نظارته الشمسية الفاخرة وارتاع لفكرة اضطارره إلى دفع ٧٠٠ دولار من أجل استبدالها، مبلغ أضخم بكثير من ثمن هاتفه «الآيفون» الجديد. كانت تلك أول مرة توقف فيها ليتساءل عن سبب التكلفة الباهظة للنظارات، وانطلق إثر ذلك في رحلة لاكتشاف كيفية تغيير ذلك المجال. إن المؤسس الذي يستلهم فكرة عمله من تجارب أو تجليات شخصية يمتلك شغفاً أكبر بقطرته، وذلك الشغف مُعِدّ - ليس فقط للعمالين في الشركة، ولكن للمستهلكين أيضاً.

الأمر بدأ يقصتهم

وصل العديد من مؤسسينا إلى عملهم بعد رحلة شخصية، مثل لورين تشان، مؤسّسة «هيننج» علامة الموضة للوزن الزائد. سمعتنا لورين في بودكاست وتواصلت معنا لترى إن كنا نريد التعاون معها. وعلى الفور وقعنا في حب قصتها. كانت قد انتقلت إلى

نيويورك من كندا لتعمل عارضة أزياء ذات وزن زائد مع «فورد موديلز»، وصارت في نهاية المطاف محررة لمقالات الموضة في مجلة «جلامور»، حيث أشرفت على قسم موضة الوزن الزائد. من خلال تجاربها كعارضة وكاتبة ومحررة، والأهم، مستهلكة، رأت حاجة غير ملبّاة في ساحة الوزن الزائد.

على الرغم من أن النظرة الإيجابية إلى الجسم كانت آخذة في الانتشار، لم تستطع لورين العثور على ملابس نسائية فاخرة ومتقنة الصنع بمقاسها. كانت ثلثا نساء أمريكا يرتدين مقاسًا أعلى من ١٤، لكن العلامات التجارية اكتفت إما بكلام معسول عن مقاسات كبيرة مع تشكيلة محدودة جدًا لا تلبث أن تنفد، وإما بتجاهل المقاسات الكبيرة كليًا. وجدت لورين نفسها تؤلف بين مزيج من ثياب الموضة السريعة والسترات الرجالية القديمة التي تعدّلها لصنع إطلالات تخصها. رأت أن نقص الخيارات العصرية بخامات عالية الجودة يعيق النساء ذوات الوزن الزائد، قالت لي: «لقد ارتديت جميع المقاسات من ١٢ حتى ٢٠. لطالما كنت، خلال عملي في الموضة، المرأة الوحيدة ذات الوزن الزائد في الغرفة، ولطالما شعرتُ بالتهميش التام. ثمة نقص واضح سواء في الملابس أو في المحتوى. ثمة نقص في التنوع داخل فرق الموضة، وقد رأيتُ ذلك جليًا في الثياب التي استطعتُ ارتداؤها. عملت مع أناس يرتدون ملابس فاخرة كل يوم - مثل «سيلين» و«درايز فان نوتن» - في حين ارتديتُ «فورييفر ٢١» لأن ثياب الموضة السريعة الرخيصة هي وحدها ما ناسيتُ».

كانت المشكلة لدى لورين أكبر من مجرد تجميع إطلالة، فما ترتديه المرأة له تأثير كبير على حياتها. «أولاً وقبل كل شيء، لم أثق بنفسي كما يجب، فقد هزني ارتداء ثياب الموضة السريعة الرخيصة وسط بحر من الفساتين الفاخرة. أخذ عني إطباق بأنني أقل كفاءة وهندامًا، ولست على قدم المساواة مع البقية. والأدهى، كنتُ صحيفة موضة تكتب عن ثياب فاخرة لم ترتديها قط. كان ذلك حيّقا مضاعفًا بالنسبة إليّ. ظلتُ أتمنى أن يأتي الموسم الذي يصنع فيه أحدهم ثيابًا عالية الجودة للنساء اللبدنيات، ولكن لم يحدث هذا قط». إلى جانب تجاربها الشخصية، سمعت لورين خلال سنوات عملها في «جلامور» آلافا من النساء ذوات الوزن الزائد يُثقن بشدة إلى الاستثمار في ثياب رائعة ولكن من دون جهة يقصدنها. أغلب الخيارات التي أتاحت لهن صُنعت برداءة، فساتين أشبه بالجلابيب ضُممت لإخفاء أجسامهن، ونُحيت إلى مؤخرة المتاجر. استبعدن من جوار الموضة، ومن المتعة. لذلك تركت وظيفتها لتفعل ذلك بنفسها، لتنشئ العلامة التجارية التي طالما تمنتها: بجودة عالية، من دون تنازلات، ومصمّمة مع وضع ذوات الوزن الزائد في الاعتبار، ومفصلة في مصنع بمدينة نيويورك إلى جوار العلامات الأمريكية الفاخرة.

بالتعاون الوثيق مع لورين، سمّينا علامتها التجارية الجديدة «هينج»، وابتكرنا هُوية قوية لا تعرف الخوف، مع تسليط الضوء على الفطنة والمهارة والإتقان المبدول في كل قطعة. كانت استراتيجية علامتنا هي «ارتدي قوتك»، احتفاءً بأن لا شيء يستطيع إيقافك مع «هينج». عندما انتهى عملنا، ظلت لورين عدة أشهر قبل الإطلاق تعمل على تصميم تشكيلتها الأولى وتصنيعها. عادةً ما ننصح بإبقاء هُوية العلامة التجارية طلي الكتمان إلى حين الإطلاق الرسمي: تقتضي الممارسة المتبعة بالـ «تميط اللثام عن نفسك» حتى يكون أمام الناس منتج فعلي يمكنهم شراؤه. ويرتكز أغلب عملنا مع المؤسسين على لحظة الإطلاق تلك، حيث الهدف هو جذب أكبر قدر ممكن من التغطية الإعلامية والرخم عند الإعلان عن العمل.

ومع ذلك، أصرت لورين على إشراك جمهورها في رحلتها. أطلقت «هينج» على وسائل التواصل الاجتماعي وفي الصحافة قبل تشغيل موقعها الإلكتروني، وكان حدسها في محله. تتذكر قائلة: «أطلقنا حسابات التواصل الاجتماعي والبريد الإلكتروني قبل ستة أشهر من إطلاق المنتج، حسّنتي الناس مخبولة. لكن تلك كانت أهم ستة أشهر في تطور «هينج». استطعتُ التحدث مع قارئتي اللاتي صرن متابعات ثم تحولن إلى عميلات. كانت المحادثات التي تنسني لنا خوضها ملهمة: صادقة، عقلانية، تنويرية، مفصلة. كنتُ في غاية الامتنان للتواصل مع جمهوري على المستوى الشخصي. ومن الناحية التجارية، استطعتُ سؤالهن عما إن كن يردن أقمشة مضادة للتجاعيد أم قابلة للتمدد، وأي ألوان يفضلنها».

قدّم حساب «هينج» على «إنستجرام» لمحة عما يجري وراء الكواليس بينما استعدّت لورين لإطلاق عملها، بدءًا من اختيار الأقمشة وصولًا إلى طباعة بطاقات العمل. مزجت لورين تجاربها الشخصية خلال عملها عارضة أزياء مع قصص النساء الناجحات بجميع الأحجام مع آراء مستهلكات حقيقات جمعتهن خلال اجتماعات المناقشة ومن وسائل التواصل الاجتماعي. أحيّت المشكلة التي أرادت حلها من خلال عبارات مثل «الفخامة عالم لم يتسنّ لي دخوله» و«الثياب الرخيصة تقيد قدرتي على النجاح في عملي». وساعد مجتمعها بطرق أخرى أيضًا، تقول: «قُبيل الإطلاق، واجهنا مشكلة في إحدى جلسات التصوير حيث خيطت فتحات الأذرع أعلى مما يجب في السترات، فبدت ضيقة للغاية تحت الإبط. لم أدرك المشكلة إلا بعد أن جرّنا السترة على خمس نساء. كان يُفترض أن أبدأ الإنتاج في ذلك الأسبوع. تملّكتني حالة من الذعر التام، ولكني بعد ذلك فكرت، لم لا أطلب من جميع نساء مجتمعنا إرسال مقاس فتحات الأذرع وعضلات الذراع؟ وذلك ما فعلته المئات منهن. سبّطل للتواصل مع مجتمعي قبل الإطلاق، وقبل محاولة البيع - وقبل أي شيء سوى معرفة مشكلتهن بنّية صادقة وسؤالهن عن الكيفية التي يمكنها بها حلها لهن - سبّطل له تأثير دائم أبد الدهر على الشركة. عندما نرتكب أخطاء، وهو ما سيحدث لا محالة، نجد التعاطف، نجد أناسًا يريدون أن يساعدونا في إصلاحها. أناسًا يعلمون أنهم يتحدثون إلى بشر لا روبوتات».

عندما أطلقنا العمل بالفعل في سبتمبر من عام ٢٠١٩، كان ذلك لجماعة منخرطة ومستثمرة، تنتظر علامتها التجارية بفارغ الصبر. كُنّ مهووسات من قبل مجيئها حتى، وانخراطهن كان بالأساس صنيعة لورين نفسها. تحدّثتُ معها مطولًا حول العلاقة بينها كمؤسسة وبين «هينج» كعلامة تجارية. وصفت لي كيف ترى دورها قائلة: «ترددت في البداية حيال وضع نفسي في المقدمة، لم أرد لهذه العلامة التجارية أن تبدو كمشروع صغير يديره شخص لديه قلة من المتابعين على «إنستجرام». أردت لها أن تكون عملاً بقيمة مليارات الدولارات. لكن قصتي الشخصية هي صاحبة أفضل أداء [على وسائل التواصل الاجتماعي]. وذلك ليس لأنني ألنقط صور سيلفي لطيفة وأرد على تعليقات «إنستجرام» فحسب. بل لأن العلامة كانت لذوات الوزن الزائد، وتديرها امرأة ذات وزن زائد، امرأة تفهم كنه المسألة. إن العديد من علامات المقاسات الكبيرة لا يديرها نساء حتى، ناهيك من نساء ذوات وزن زائد، ويتجلى ذلك في الطريقة التي تُصمّم بها الثياب». سألت لورين إذا كانت ترى أن المؤسس عليه أن يعكس جمهوره المستهدف، فأوضحت قائلة: «انظري، من ناحية، ثمة مشروعية في أن تصنع نساء لسن من ذوات الوزن الزائد ثيابًا لذوات الوزن الزائد، لأنهن بذلك يصادفن على الجانب التجاري الذي نقاتل من أجله. كأننا يقلن: «تلك ليست مجرد مشكلة عاطفية نحلها». وعندما يفعلها رجل متوسط الوزن، فهو بذلك يقول: «هذا مسبوّغ من منظور الأرقام». يضيفي على الأمر طابعًا ذكوريًا! ولكن ثمة إشارات واضحة عندما لا يكون المؤسس ذا صلة شخصية بالمسألة - ما ينشره على وسائل التواصل الاجتماعي، كيف يبدو منتجه». تمكنت لورين بفضل علاقتها بجمهورها من أن تكون أشد مراعاةً بكثير في عروضها. «كل ما أدمجته في تصميم الملابس كان مشكلات أعرف كيف أحلها لأنني واجهتها بنفسني. تمرّق

سروالي من الخلف وأنا ذاهبة إلى أهم مقابلة في حياتي المهنية، واضطرت إلى الجلوس هناك بمؤخرة مكشوفة. لذلك أخضعت سراويل «هيننج» لخياطة معززة. جلسيت في اجتماعات بصدر يبرز من بين الأزرار، لذلك وضعت زئراً سرياً بين أزرار قمصاننا. تلك حلول ربما لم تكلفني أكثر من دولار واحد».

ما كانت «هيننج» لتصير «هيننج» لولا لورين، التي تحلّت بحكمة كافية لتضع نفسها في المقدمة وتصير جزءاً لا يتجزأ من قصة العلامة التجارية. الواقع أنها قد علمت أهمية دورها في السردية من أول لحظة. قالت لي: «عندما تركت وظيفتي محررة في قسم الموضة، حسبت أنني سأنتج إلى الاستشارة أو تطوير تكنولوجيا تتيح لعدة علامات تجارية تكبير مقاساتها. لكنني لست الشخص المناسب لذلك». لقد فتحت مسيرتها العلنية محررة في مجلة «جلامور» وعارضة أزياء أبواب الفرص أمامها - حيث كتبت عموداً شهرياً، وشاركت في تصميم تشكيلة مع «جلامور» و«لين بريانت». كانت وجهاً استطاع الناس التألف معه، وتلقت عددًا لا يحصى من خطابات القراء ورسائل البريد الإلكتروني والرسائل المباشرة الزاخرة بالأسئلة والقصص. «خلصت من كل تلك البحوث إلى أن عليّ بدء علامة تجارية تخصني، أكون فيها الصوت الناطق. تعاطف الناس معي لكوني امرأة من الوزن الزائد تعمل في عمق مجال الموضة. لسا كثرًا. لم أرغب في إهدار فرصة الظهور تلك بالذهاب خلف الكواليس لبناء شركة تكنولوجيا. لقد جالفتني الحظ، والفصل لمجتمعنا في دفع الأمر قُدماً. الفصل لمجتمعنا في ظهوري على غلاف «فاست كمباني». هدفني هو أن أساعد أولئك اللاتي يشعرون بالتهمة، أن أساعدهن ليشعرن بأنهن مشمولات».

أبيجيل ستون هي مؤسسة أخرى استرشدت في رحلتها بتجاربها الشخصية. أول مرة التقينا فيها أبيجيل، مؤسسة شركة الشموع التي تنبع إلى المستهلك مباشرة، «أدرلاند»، حكّت لنا قصة من طفولتها. خلال نشأتها، لم تكف جدتها الحبيبة عن الحديث عن فلسفتها حول «نكهة اللمسات الإضافية». كمنت الفكرة في اعتناق التفاصيل التي تحدث أعظم الأثر. فمثلاً، كما قالت أبيجيل، إذا اشتريت كيبسًا من ثمار الكلمنتين من متجر البقالة، تُحذ لحظة لوضعها في وعاء جميل. فعل بسيط يؤثر بالإيجاب في محيطك ويومك.

كانت أبيجيل مولعة بجديتها، وكان العنوان المبدئي لشركتها هو «فيرف» (نكهة). حدثنا عن قوة إضاءة شمعة معطرة، لفئة بسيطة تبدّل محيطك. وصفت الإلهام الذي حدا بها إلى تأسيس الشركة قائلة: «كنت مهووسة بالشموع في عشرينياتي. لطالما أردت شموعًا خلال نشأتي؛ كانت مُربيّة تبع شموعًا من «يانكي» لكن أمي رفضت رفضًا قاطعًا. في نهاية المطاف، اقتسمت شقة مع الأصدقاء، وبدأت أشتري الشموع. كنت أضيء إحداها في الصباح بينما أمارس التأمل. أو بعد عودتي من العمل أو من صف كلية الأعمال، أعود إلى البيت، أشاهد مسلسل «لعبة العروش»، وأضيء شمعة. إشعال الشموع عادة وطقس بهيج. إنه موصول بالعبادة الذاتية، في عالمنا الذي يزداد رقمنة: أن تشعل عود ثقاب، أن تصير حاضرًا بكليتك في الغرفة. لكن الشموع ذات الروائح الراقية المنعشة والتصاميم الجذابة كانت أعلى ثمنًا مما ينبغي. لو اشتريت واحدة، لخشيت إضاءتها». بعد أول اجتماع لنا، أهدت أبيجيل لكل منّا شمعة مصممة خصوصًا باسمه. رحنا نقيم احتمالية إنشاء شركة شموع جديدة، وفي أثناء ذلك، تحدثنا عن الاهتمام العميق الذي يوليه الناس لمنازلهم والمساحات التي يشغلونها، وكيف يمكن للشموع أن تكون وسيلة رخيصة نسبيًا لخلق جو جديد تمامًا. تحدثنا إلى أناس مهووسين بالشموع، يشترون شموعًا جديدة كل أسبوع تقريبًا. إن رائحة مختلفة يمكن أن تنقل المرء إلى حالة مزاجية أو عقلية مختلفة، ومن هنا وقفنا على اسم «أدرلاند» (أرض أخرى) للعمل.

أبيجيل جزء متأصل من قصة «أدرلاند». يؤثر أسلوبها الشخصي وشغفها بالفن والتصميم في الجانب الجمالي للعلامة التجارية إلى حد بعيد، خصوصًا عندما تطلق تشكيلات جديدة وتدرس التيمات التي تستولد الروائح والأنماط الفنية. تصف نفسها بأنها عاشقة للفن مدى الحياة، درست تاريخ الفن ثم عملت في «رالف لورين» لجمع الأعمال الفنية. كانت علاقة أبيجيل بالفن سببًا رئيسيًا في ولادة علامة «أدرلاند». على حد تعبيرها: «الفن بالنسبة إلى البشر هو كل شيء. دائمًا ما يسبق البصر باقي الحواس. لذلك يجب أن يعتمد مستقبل المعطرات المنزلية على الجانب البصري. لبيع عطر عبر الإنترنت، يجب أن يكون جذابًا للعين إلى درجة تجعل المرء يتجاوز عجزه عن شمه. ويسري الشيء نفسه على «إنستجرام». إننا نستخدم الفن لسرد قصة كل تشكيلة، كل رائحة، وما تستحضره. إنها عن الذكريات والنوستالجيا. إنها المنتج واللون والاسم والغطاء العلوي وعلبة الثقاب. ويجري هذا في محتوانا كله على قصص «إنستجرام». فالرائحة أكثر من مجرد ورد وكشمش أحمر. إنها ذكريات الطفولة عندما أعدت لك أمك كوبًا من القهوة بالحليب الدافئ، إنها الاعتسال من ملح البحر بعد يومٍ على الشاطئ في الحمام الخارجي. إننا نبيع تحفًا فنية مستمدة من تجارب، تحفًا قابلة للاستهلاك».

تستلهم أبيجيل كل شمعة من وحي ذكرياتها، ثم تنسجها في تعاملات علامتها التجارية. على سبيل المثال، استلهمت رائحة «الفواكه الحجرية»، إحدى روائح مجموعة صيف ٢٠١٩، من العطلات التي قضتها على الشاطئ مع أمها، التي كانت تعد مربى البرقوق النشاطي البري في ناثاكت بكميات كبيرة، ثم تخزينها حتى شهر فبراير لتذكير العائلة بالضيف. ثم هناك أيضًا أول وظيفة لأبيجيل في نيويورك بصفتها جامعة كرات في بطولة أمريكا المفتوحة، والتي ألهمت شمعة «مانش بوينت» بثيمة التنس (حيث فاحت برائحة الغُشب المجزور والخيار وبالطبع، كرات التنس). تقول: «نحن في عصر للنوستالجيا فيه أهمية بالغة، ذلك أنها دواء الإجهاد الرقمي. الرائحة أقوى مثيل للذكريات. أبداً بلوحة إلهام، استحضرت فيها الذكريات، وأنخيل كيف يمكن أن تبدو من الناحية البصرية. ثم أكتب موجزًا وألتيق عطارنا. أما السحر فيحدث عندما يتأثر عملاؤنا بمنظورنا، فيشترون شيئًا مشهم عاطفيًا، ثم يروون لنا قصتهم».

من نواح عديدة، كانت أبيجيل وجه علامة «أدرلاند». لذلك قررنا عرض صورة أبيجيل على الصفحة الرئيسية للموقع الإلكتروني، وكانت بالفعل تلعب دورًا بارزًا على حساب العلامة التجارية على «إنستجرام». وعلى الرغم من أن ذلك لا يبدو غريبًا، فإن أغلب العلامات التجارية لا تعرض صور مؤسسيها على الصفحات الرئيسية لمواقعها الإلكترونية. إذا عُرض المؤسس، فلا يحدث ذلك إلا في صفحة «من نحن»، أما الموقع الإلكتروني فيتضمن عادةً صور عارضي أزياء متفقيين مع أسلوب حياة العلامة التجارية. ولكن في حالة «أدرلاند»، كانت أبيجيل من يجسّد أسلوب الحياة، بقرطها الجريئين المميزين اللذين لم أَر مثلهما مرتين قط (الانزمام آخر بـ«نكهة اللمسات الإضافية»). لقد وُلِد العمل التجاري من نكهاتها ومواطن شغفها، وهوية العلامة التجارية مجذولة في هويتها.

لا يسهل تحقيق هذا التوازن دائمًا، بطبيعة الحال، خصوصًا عندما يحتاج المؤسس إلى نقل منطقة راحته تبعًا للأضواء. تقول أبيجيل: «تحتم عليّ تجاوز قلقي من وسائل التواصل الاجتماعي، لكنني و«أدرلاند» كيان واحد. محال أن تنفصل». إنها تعترف، عن حق، بقيمة إسهامها الشخصي في عالم «أدرلاند». تقول: «الفكرة هي مد حبال الوصل إلى الناس، والناس يرتبطون بالناس أمثالهم أكثر من العلامات التجارية. لدينا «أدرلاند»: القصة، التشكيلات، الإلهام الكامن وراءها (ذكرياتي)، لكنني أيضًا أريد إظهار ما وراء الكواليس، عملية الإنتاج، ما يلهمني، ما يتضمنه كوني مؤسسة أنش من مناقب ومثالب». تشارك نضالاتها أيضًا. هنا يتبدّى الفرق بين العلامة

التجارية «أدرلاند» والمؤسسة أيجيل. هكذا تميز بينهما: «تريك» «أدرلاند» أسلوب الحياة والمنتج الذي يتضمنه. ينصب جزء كبير من التركيز على السرد - إنه منطوق، مصقول، معذل: يعبر عن نفسه بوضوح. أما على حسابي الشخصي على «إنستجرام»، فما عليّ سوى النشر. عليّ أن أظهر ما وراء الكواليس، والتجربة الصادقة لعمل مؤسّسة. لا تجميل هنالك، وليست القصص عظيمة على الدوام أيضًا». لكن تلك، بالطبع، أفضل أنواع القصص، ذلك أنها حقيقية، مألوفة، إنسانية. لولا أيجيل، لبدت «أدرلاند» جميلة في ظاهرها، أما في باطنها فتفتقر إلى الروح.

كما هي الحال مع لورين تشان، يتوسّل العديد من المؤسسين الناجحين إلى فكرة عملهم عندما لا تليي العلامات التجارية الموجودة احتياجاتهم. بدلًا من الاستسلام لشعور الإقصاء والتهميش، يبنون العمل الذي أرادوا رؤيته في العالم. ترستان ووكر مثال رائع لمؤسس أطلق علامة تجارية ناجحة مستوحاة من تجربته الشخصية. بصفته رجلًا أسود البشرة، تنامي إحباطه بسبب تجاهل معظم علامات المستحضرات الصيدلانية الرئيسية احتياجات ذوي البشرة الداكنة. في عام ٢٠١٣، أسس «ووكر وشركاه»، بهدف بناء «بديل لـ«بروكتر أند جامبل» من أجل ذوي البشرة الداكنة». أول إطلاق لعلامته التجارية كانت «بيفيل»، وهي خط منتجات للحلاقة مصمم للرجال السود، يشمل ماكينات حلاقة ذات شفرة واحدة تناسب ذوي الشعر المجعد والخشن أكثر من الماكينات متعددة الشفرات، وتمنع من تمّ المشكلات الشائعة مثل تهيج البشرة ونمو الشعر تحت الجلد.

في أغلب صيدليات أمريكا، توضع المنتجات التي تليي الاحتياجات المعينة لجمهور السود على «الرف الأسود»، الذي يشغل عادة جزءًا من ممر في مؤخرة المتاجر، ويحتوي في الغالب على علامات تجارية عتيقة لا تستهوي المستهلك الحديث. مع «بيفيل»، أنشأ ووكر علامة تجارية تعالج قضية محددة يفخر الناس بدعمها. بنى فريقًا متنوعًا لتوسيع الشركة، التي أطلقت في بادئ الأمر للبيع إلى المستهلك مباشرة قبل دخولها متاجر «تارجت» في عام ٢٠١٥. ألحقت العلامة أيضًا صالونات حلاقة من جميع أنحاء البلد في برنامج إحالة، إلى جانب تأجير بعض الصالونات لتنظيم فعاليات تُشارك المجتمعات المحلية في قصة العلامة. ثم افتتحت في نهاية المطاف صالوناتها الخاصة في أماكن مثل «باركليز سنتر» في بروكلين، وأنتجت سلسلة فيديوهات تحتفي بأهمية صالونات الحلاقة في الثقافة السوداء، عارضة تصفيات شعر أيقونية مختلفة.

الإطلاق التالية لشركة «ووكر وشركاه» كانت «فورم»، وهي خط منتجات للعناية بشعر النساء السوداوات، الذي عمد بالمثل إلى تلبية احتياجات معينة طالما تجاهلها شركات المنتجات الاستهلاكية الكبرى. في عام ٢٠١٨، اشترت «بروكتر أند جامبل» - الشركة التي قصد ووكر في بادئ الأمر زرعها - شركة «ووكر وشركاه» مقابل مبلغ غير معلن قدر بقيمة تراوحت بين ٢٠ و٤٠ مليون دولار، مع احتفاظ ووكر بمنصبه رئيسًا تنفيذيًا. يصعب تصور النجاح الذي شهدته كل من «بيفيل» و«فورم» من دون وجود ووكر قوة محرّكة ووجهًا للعمل. لقد أضفت علاقته الشخصية بالمشكلة التي يحلها على علامته التجارية مصداقية وموثوقية لا يمكن اصطفاها.

المؤسس بصفته علامة تجارية

يستحيل أن نرى علامة تجارية محبوبة، مثل «بيفيل»، تبلغ قدر النجاح نفسه من دون مؤسسها. لا يمكن فصل نجاح علامة التجميل «جلوسير» عن مؤسستها إيميلي وايس. في سنوات الجامعة، تدرّبت وايس في قناة «إم تي في»، حيث شاركت في بضع حلقات من البرنامج التلفزيوني الواقعي «ذا هيلز». ثم قادها اهتمامها المتزايد بالموضة إلى فترة تدريب في مجلة «تين فوج»، تلتها وظائف في مجلتي «دبليو» و«فوج» بعد التخرّج. في عام ٢٠١٠، رأت ثغرة في منتجات التجميل ضمن سوق الموضة، فأنشأت إثر ذلك مدونة باسم «في عمق البريق»، حيث استضافت عارضات أزياء، ورواد مجال التجميل ومستحضراته، ومبشرين ومؤثرين وسألهم عن روتينهم اليومي ومنتجاتهم المفضلة. حظي الموقع الإلكتروني بشعبية كبيرة، إذ استهل حواريًا إلكترونيًا مع مجتمع زاد عدد أفراده على مليوني قارئة (وما زال العدد مستمرًا)، مع تعليقات وملاحظات أنشط بكثير مما تجتذبه المجلات النسائية الكبرى. وفي حين أطلقت وايس على العديد من أسرار الجمال خلال عملها في تصوير الأزياء، لم تشعر بصلة تربطها بشركات مستحضرات التجميل التقليدية، الشركات التي تحدثت «إلي» مستهلكها من دون أن تمثل النساء الحقيقيات أو حياتهن. من خلال المحادثات الجارية على مدونة «في عمق البريق»، أدركت أن العديد من النساء يقاسمنها الشعور نفسه.

كان إطلاق خط المنتجات تطورًا طبيعيًا بالنسبة إلى وايس. بدأ الأمر بتبنيها نهج «المحادثة ثنائية الاتجاه» مع جمهور مدونة «في عمق البريق»، في تناقض صارخ مع صناعة التجميل التقليدية التي رأتها تعمل على مبعدة من عملاتها. بناءً على تعليقات مجتمعها حول أنواع المنتجات التي يردونها، وما ينقص المشهد الحالي، أطلقت وايس، في عام ٢٠١٤، «جلوسير» بأربعة منتجات. وأثابًا لفلسفة «جلوسير» التي تصع «البشرة أولًا، ثم المكياج ثانيًا»، شملت مجموعتها الأولى من المنتجات منظف البشرة «ميليكي جيلي»، ومرطب شفاه «بالم دوت كوم»، ومرطب أساس، وبخاخ ترطيب. لإنتاج منظف «ميليكي جيلي»، استطلعت وايس آراء قارئات «في عمق البريق»، فسألتهن: كيف يبدو منظف البشرة الذي تحلمن به؟ ما رائحته؟ وما ملمسه. ما الذي يفعله من أجلكن؟ وما الذي لن يفعله؟ من الممثل المناسب للعب دور هذا المنظف في فيلم؟ تلقت أكثر من ٣٨٠ إجابة، وبفضل ذلك علمت أن النساء كن محبطات من اضطرارهن إلى استخدام كل من مزيل المكياج وغسل الوجه، لذلك صنعت منطلقًا يؤدي الدورين.

يُنسب إلى «جلوسير» ترويجها مظهر «مكياج من دون مكياج»، ولم يضر أحدًا بالطبع أن وايس نفسها تنعم بجمال طبيعي. الجانب الجمالي الذي أبرزته «جلوسير» هو «البشرة المشرقة الندية»، مع منتجات «تظهر أفضل ما فيك». والأهم أن العلامة التجارية تقول إن وضع المكياج ينبغي أن يكون نشاطًا ممتعًا وليس إصلاخًا. لا تنتمي تلك العلامة إلى صناعة التجميل التقليدية، من نواح عديدة - باطلاتها المستقلة، ويبيعها إلى المستهلك مباشرة، وهويتها الجريئة والبسيطة التي تقف على طرفي نقيض مع الألوان الذهبية الثقيلة والبرونزية والبنفسجية الداكنة التي تميز تلك الفئة. علامة «جلوسير» زاهية وجذابة، تتكون في أغلبها من ألوان الأسود والأبيض والوردي، مما ينضّبها ليس فقط بدلًا عصرًا لعلامات مستحضرات التجميل المملة في المتاجر، لكنه يُظهرها أيضًا بشكل جميل على «إنستجرام». خلال تصفح «شيلفيها» الناس، لا يمكن أن يفوتك لوجو «جلوسير» الأسود المميز. يحاكي المظهر المنعش والبسيط لمنتجاتها مظهر عارضاتها، فيبدو كلاهما رائعًا بين صور التطبيق.

يبدو أن «جلوسير» لا تأخذ نفسها على محمل الجد أيضًا كما يفعل البقية، فهي تعتنق البهجة والإيجابية. تشحن منتجاتها في أغلفة وردية من الفقاغ مع مجموعة من الملصقات المرحلة للترتين. تهدف العلامة إلى «دقطة الجمال» والاحتفاء بالفرد. عندما أطلقت أول خطوطها من منتجات الجسم، «بادي هيرو»، ضمت الحملة المصاحبة نساءً عاريات بجميع أشكال الجسم وأحجامه، ومنهن عارضة

الأزياء ذات الوزن الزائد بالوما إلسيسر ولاعبة كرة السلة الحاصلة على الميدالية الأولمبية سوين كاش. بحلول عام ٢٠١٨، تخطت إيرادات الشركة السنوية المائة مليون دولار، ويبدو أن منتجها الأشهر، «بوي برو»، يُباع بمعدل قطعة كل اثنتين وثلاثين ثانية.

بفضل التزام العلامة بمحادثة وإيس ثنائية الاتجاه، ظلت على اتصال وثيق بعملائها، خصوصًا من خلال الدفع المستمر للرسائل المباشرة والمنشورات على «إنستجرام». ومع كل إطلاق جديدة لمنتج، تبدأ «جلوسير» بالإنصات إلى مستهلكيها، واختبار المنتج، وجمع البيانات لضمان استمرارية تلبية العمل لاحتياجات حقيقية. تدبّر العلامة بقدر كبير من نموها لجمهورها المشارك، الذي ينشر أفراد سليفها لأنفسهم وهن يستخدمن منتجات «جلوسير»، ويتفاعلهن مع العلامة التجارية على «إنستجرام»، وعلى قنواتها على منصة «سلاك» المخصصة لكل مدينة، وفي الفعاليات المؤقتة.

منذ الأيام الأولى لمدونة «في عمق البريق»، مهدت وإيس الطريق لنبرة علامة تجميل تخاطب الناس الذين تحاول الوصول إليهم نداءً. وفي حين تدّعي العديد من العلامات التجارية رغبتها في امتلاك هُوية «صديقك الصديق» المطلق على المجال، إلا أن «جلوسير» هي وحدها من حقق ذلك بالفعل. إنها علامة يشعر الناس بقربهم منها، بل وقربهم من وإيس نفسها. بدل الطابع المؤسسي الرتيب الذي تتبناه غالبية صناعة التجميل، تبدو «جلوسير» مثل مجتمع، يدفع فيه أناس حقيقيون عجلة نمو المنتجات، ويظهر فيه أناس حقيقيون في حساب «إنستجرام». تصف الشركة نفسها بأنها «منظومة بيئية للتجميل عمادها الناس»، وتصف وإيس عملاءها بأنهم «شركاؤها في الإبداع». وإيس قدوة، قدوة تظهر في قسم التعليقات جنبًا إلى جنب مع عملاتها.

جرت العادة أن تخاطب الشركات الناس بصوت العلامة التجارية وحدها. لا أحد يسمع من الناس الحقيقيين الذين يعملون في «إستي لودر»؛ لا نرى سوى إعلانات منتجاتها. لا نعرف المسؤول عن تطوير المنتج، أو الإعلان، أو النمو الكلي للعمل. لقد وجد فحسب، وُلد بتيقًا من أرض المؤسسات المجهولة ليظهر أمامك في إحدى المجالات. ربما أدلى المدير التنفيذي ببيان في أوقات الأخبار أو الفصائح، لكن التواصل بدا بعيدًا كل البعد عن عالم العلامات الاستهلاكية. أما الآن، فقد صار المؤسسون جزءًا من السردية. بالطبع، لعلامة «جلوسير» صوت منفصل عن وإيس، ولوإيس هُويتها الخاصة المنفصلة عن «جلوسير». لم تكن وإيس هي المتحدثة في كل مرة تحدثت فيها «جلوسير». لكننا ما زلنا نسمع منها بشكل مباشر، وبتواتر. عندما يحين وقت التحدث باسم شركة «جلوسير»، سواء في مقال أو على وسائل التواصل الاجتماعي، لا يكون ذلك من خلال متحدث رسمي مؤسسي أو ممثل مجهول لخدمة العملاء. بل نجدها هناك، تشارك وجهة نظرها.

بصرف النظر عن مدى التزام هؤلاء المؤسسين باستراتيجية الخطاب المدروس وراء الكواليس، فالمرء يشعر بأن في وسعه الوصول إليهم بشكل عفوي وسلس. يظهرون في اللافئات والبودكاستات حيث يروجون رؤية، لا منتجًا. لديهم حسابات شخصية على «إنستجرام» حيث يبدون حماسًا جذلًا لإنجازات العمل، ويشجعهم الناس كما لو كانوا أصدقاء عقدوا صفقة رائعة في العمل. يتطلب الأمر قدرًا من الارتياح تجاه تميع الحد بين هُوية المؤسس وهُوية العلامة التجارية، وهو أمر لا يصلح لكل رائد عمل. ولكن عند تنفيذه بشكل صحيح، يمكن لإعجاب الناس بمؤسسي العلامة التجارية أن يقوي صلته بالعلامة.

المشاهير بصفتهم مؤسسين

اكتسبت وإيس شهرتها من رحلتها بصفته مؤسّسة لـ«جلوسير»، لكن ثمة اتجاهًا آخر الآن بأن يصير المشاهير مؤسسين. لا شك في أن العلامات التجارية قد تحالفت على مر السنين مع المشاهير في صفقات ترويجية وحملات إعلانية، ووظفتهم ليكونوا «وجهًا للعلامة التجارية». ما يحدث الآن هو أن النجوم إما يستثمرون في شركات جديدة وإما يفتتحون شركاتهم الخاصة، حيث يتولون دور المؤسس وقائد العمل بدلًا من دور المتحدث الرسمي. سواء تحدثنا عن جيسكا ألبا مع «أونست كومباني»، أو ريس وبذرسيون مع علامتها المستوحاة من حياة الجنوب «دريبر جيمس»، أو كلوي كارداشيان مع «جود أميركان»، أو «كريستن بيل» و«داكس شيبارد» مع علامة منتجات الأطفال «هلو بيبى»، يمارس المشاهير دورًا نشطًا في إطلاق الشركات الناشئة ونموها. ويربطون قصة العلامة التجارية بقصص من حياتهم الشخصية؛ على سبيل المثال، أكدت بيل وشيرد على دورهما كأبوين، لا كممثلين، في خطاب علامة «هلو بيبى». حتى جورج كلوني، عندما تحدث عن نشأة «كاساميجوس»، رسم صورة لأصدقاء يتسكعون بعفوية في المكسيك، ويحلمون بالتيكالا المثالية فإذا بهم يقررون صنعها لمتعهم الشخصية (التيكالا التي بيعت في آخر الأمر بمبلغ زهيد قيمته مليار دولار إلى «دياجو»، ليس بالخطب الجلل على الإطلاق). من ممّا لم يجلس برفقة أصدقائه ليشرّب معهم ويتبادل أفكارًا تجارية جديدة؟ في وسعنا جميعًا أن نكون جورج!

عندما تواصلت ميشيل فايفر معنا لنساعدنا في إطلاق علامتها الجديدة للعطور، جذبتنا رسالتها فورًا. فحين صارت أمًّا لأول مرة، بدأت تولي انتباهًا أكبر لمكونات المنتجات التي تستخدمها، بدءًا من الطعام وصولًا إلى مستحضرات التجميل. تخوض العديد من الأمهات تلك الرحلة؛ في الواقع، خلال عملنا مع علامات مستحضرات التجميل الآمنة، أدركنا أن إنجاب الأطفال هو لحظة فارقة يبدأ بعدها الناس في البحث عن منتجات أكثر أمانًا. بدأت ميشيل تغيير جميع منتجاتها، لكن المجال الوحيد الذي لم تجد فيه بديلًا أفضل كان العطور. بينما تبحث، اكتشفت أن علامات العطور ليست ملزمة حتى بالكشف عن مكوناتها، فقد تسوّى لها التستر تحت عباءة «سر المهنة». الواقع أن مصطلح عطر هو مصطلح جامع يمكن أن يشمل كل شيء تقريبًا.

توقفت ميشيل عن التعطر بأي عطر، ثم بدأت رحلة استمرت سنوات لترى ما إذا كان ممكنًا صناعة عطر فاخر باستخدام المكونات التي عُذّت آمنة من قبل «مجموعة العمل البيئي» (EWG)، وهي جمعية غير ربحية مكرسة لحماية صحة الإنسان والبيئة. عندما أتتا ميشيل، كانت بصدد إنهاء تركيبة أول خمسة عطور. لم يسبق لصرامة معاييرها مثل في الصناعة، وشكّل تطوير الروائح تحدّيًا شاقًا على الرغم من صعوبته بالنسبة إليها وإلى دار العطور. وُلدت كل رائحة من ذكرياتها عن أشخاص وأماكن وتجارب. انضمنا لمساعدة ميشيل وشريكها ميلينا بولي في إنشاء علامة تجارية تتسم بالفخامة والجودة، وفي الوقت نفسه السلامة والاستدامة. وصارت تلك العلامة هي «هنري روز».

نُعد «هنري روز» أول علامة عطور فاخرة تفصح عن مكوناتها بشفافية نسبتها مائة في المائة. اعتمدت من قبل «مجموعة العمل البيئي» و«كريدل تو كريدل»، مما أدى إلى التزامها بشروط محددة جدًّا للضمان وإمكانية إعادة التدوير فيما يتعلق بالزجاجة والتعبئة. تُعد تلك العلامة دراسة في التناقضات. لا تسير المسؤولية والجاذبية جنبًا إلى جنب في العادة، لكننا رَجَّينا بالتوتر الناشئ بين الشفافية

والغموض، السلامة والغواية. أرادت ميشيل قلب مجال العطور رأسًا على عقب، وحثتنا على إدخال صور تلعب بتوقعات الناس حول النوع، والجمال، والفخامة.

في حين تصف معظم علامات العطور رائحة الشيء، مستعينة بمصطلحات لا تتماشى عادةً مع المكونات الفعلية (مثل «المسك» أو «الفانيليا»)، ابتكرنا توصيفات وصورًا تستحضر المشاعر، حيث لعبنا بفكرة الذكريات المرتبطة بالروائح. ونتج عن ذلك هوية علامة تجارية عبارة عن مزيج من الحميمية والسينمائية، علامة حديثة قائمة على النوستالجيا. والأهم أن «هنري روز» كانت أبعد ما يكون عن علامات العطور صنيعة المشاهير. من إليزابيث تايلور إلى برينتي سبيرز، ثمة تاريخ طويل لمشاهير أقروا أسماءهم لعطر بهدف إضفاء جاذبية فورية على علامته التجارية. ولكن في حالة «هنري روز»، كانت ميشيل مؤسسة، تدبر العمل بفعالية مع ميلينا. لم تكن هذه اتفاقية ترخيص: بل ولدت من شغفها وسنوات عملها الشاق. في الصفحة الرئيسية للموقع الإلكتروني، يظهر اسمها في الأسفل، إلا أننا لم نبدأ بصورتها.

كان هذا عكس نهجنا مع أبيجيل و«أذرلاند»، إذ لم نرد أن تصرف الشهرة الواسعة لميشيل الانتباه عن قصة «هنري روز». بدلًا من ذلك، كتبت ميشيل خطابًا في صفحة «من نحن» على الموقع الإلكتروني لتوضح رسالتها في صنع العلامة التجارية. كان دورها في القصة هو علاقتها الشخصية بالمشكلة التي سعت إلى حلها. لم تكن هناك لعرض وجهها الشهير من أجل بيع زجاجات أكثر. قد يرى المرء إعلانًا لـ «هنري روز» على «فيسبوك» ولا يدري حتى بأن لها علاقة بميشيل فايفر، بل إن اسمها ليس على الزجاجاة حتى. بالطبع ميشيل محبوبة وجديرة بالإعجاب بصفتها نجمة سينمائية، لكن التعاطف ينبع من كونها أمًا ومؤسسة مسؤولة تتطلع إلى تغيير شكل صناعة.

س: لطالما اعتمدت العلامات التجارية على المشاهير لبيع منتجاتها. كيف يختلف هذا عن ذاك؟

يرغب المستهلك في الشعور بصلة حقة تربطه بمؤسسي العلامات التجارية التي يدعمها، ولن يحدث ذلك إن أقرض شخص مشهور اسمه عمليًا لمنتج قديم عبر اتفاقية ترخيص. واضح أن انضمام المشاهير يمنح الأعمال الجديدة ميزة هائلة: منصة فورية للصحافة، وجمهور مرافق من المعجبين. بيد أن الناس لم يعودوا يتهرون بالدرجة نفسها لدى رؤية وجه أحدهم في الإعلانات. فمع سهولة الوصول إلى المعلومات، صار المستهلكون أدكى من أي وقت مضى، وأشد قدرة على مقاومة أي شيء يبدو مثل حيلة تسويقية. كلما غابت الصلة الحقة بالعمل التجاري، خف وزن مباركة الشخصية المشهورة. صارت طبقة مضافة بلا معنى، وليست جزءًا متاصلًا من قصة العلامة التجارية. وهذا يصح أيضًا على مشاركة المؤثرين. على الرغم من أن علامات تجارية كثيرة قد شهدت النجاح بفضل المؤثرين، فإن المستهلكين قد ازدادوا ذكاءً فيما يتعلق بكشف المؤثرين ورفضهم، أولئك المستعدين لنشر #إعلان مقابل أي شيء. لا بد من وجود علاقة معقولة بين المؤثر والعلامة التجارية، سبب يجعل لهذا الشخص بالذات مصداقية في هذه الفئة بالذات. وإلا، فسيكون انضمامه مجرد دعاية سافرة، وسوف يرى الناس من وراء الزيف.

الفريق مهم

إذا وجب على العلامة التجارية أن تتضح من أول يوم، فلا شيء مهمًا أكثر من الفريق الواقف وراء العلامة، ويبدأ ذلك من المؤسسين أنفسهم. عند إطلاق عمل جديد، يحدد المؤسس مسار العمل، الداخلي والخارجي على السواء. ثمة اعتقاد بين مؤسسي الشركات الناشئة بأن الإتيان بالفكرة يجعلك تلقائيًا الشخص الأصح لبدء المشروع. ولكن كم سيختلف الأمر لو سأل عدد أكبر من رواد الأعمال المحتملين أنفسهم إن كانوا هم الأنسب فعليًا للمهمة؟ ثدار أغلب الشركات الناشئة الممولة من قبل رجال بيض، بيد أن ذلك ليس شكل الساحة الاستهلاكية. ولا يعني ذلك أن على كل فريق مؤسس أن يطابق جمهوره المستهدف بالضبط. فجميل أن يرغب الناس في تسخير شغفهم وخبرتهم لإنشاء أعمال تخدم جماهير واسعة، ولا سيما تلك التي تختلف عنهم. والأكد أنني لا أريد أن يكتفي جميع المؤسسين الذكور البيض بصنع أشياء تخص من يشبهونهم فحسب (هذا ليس الدرس المستخلص هنا)!

ولكن هب فحسب أنك رجل لديه فكرة لشركة تصنع في الغالب منتجات للنساء. قد يكون من المنطقي - فكرة مجنونة - أن تنصّب امرأةً شريكة لك، فتضمن بذلك أنك صاحب أفعال لا أقوال فحسب. عملنا ذات مرة مع فريق مؤسس يتألف كله من الرجال، كانوا يفكرون في استخدام رمز نسوي كجزء من هوية علامتهم التجارية، ونصحناهم بالأفعال. كانت نياتهم حسنة، لكن اقتراض صورة نسوية لعلامة تجارية يديرها بالكامل رجال بدا مصطنعًا. ناهيك من أنه كلما قلت صلة المؤسس بجمهوره المستهدف صار أكثر عُرضة للشك في حدسه وقراراته. نسمع مخاوف من قبيل «لا نظن أن هذه الفكرة ستجذب أناسًا من خارج نيويورك وسان فرانسيسكو» (عبارة لا يقولها سوى أناس يعيشون في نيويورك أو سان فرانسيسكو)، أو أن التصميم المقترح «لا يبدو «أنثويًا» كفاية» (عبارة لا يقولها سوى الرجال). مرة أخرى، جميل أن تفكر الفرق في الناس الذين يريدون الوصول إليهم في نهاية المطاف، لكن الأمر قد يصير خطيرًا عندما تتخذ هذه المخاوف شكل اعتقادات غير مثبتة وليس لها ما يبررها في الغالب.

يولي الناس اهتمامًا أكبر من أي وقت مضى لمعرفة من يقفون وراء ما يشترون. لا يريدون دعم المؤسسات، بل الفرق التي يؤمنون بها، ولهذا السبب تُطلق الشركات الجديدة بحيث يكون الفريق المؤسس جزءًا لا يتجزأ من قصة العلامة التجارية. قبل تجميع هذا الفريق، ينبغي معرفة من يحق له أن يكون وجهًا للعمل، أمام الصحافة، والأهم، أمام المستهلكين. من سيخرج للحديث عنه، من سيحجب عن تعليقات الناس على «إنستجرام»، من سيساعد الناس على الشعور بأنهم مسموعون ومفهومون. والأمر ليس متعلقًا بالرأي العام فحسب. بل متعلق بضمان أنك تبني علامة تجارية عمادها البصيرة والتعاطف من أول يوم، وأن لديك فهمًا عميقًا للمشكلة التي تحلها للناس الذين تأمل في الوصول إليهم.

يقود المؤسس أيضًا ثقافة العمل الداخلية، والتي تؤثر مباشرةً في النجاح الخارجي للعلامة التجارية. إن لم يكن لدى الموظفين فهم عميق لهدف العلامة، إن لم يعيشوه ويتفهموه كل يوم، يمكن للحفاظ على السحر مع توسع العمل أن يكون صعبًا للغاية. يجب أن يحرص الفريق المؤسس على تشرب الشركة لروح العلامة التجارية، وأن يعامل موظفيه كما لو كانوا أهم عملائه. قد يتأتى ذلك من خلال عمليات رسمية مثل وضع بيان واضح بالرسالة ومجموعة القيم، وكذا من خلال التفاصيل الصغيرة التي تغرس روح العلامة التجارية في ثقافة الشركة. تمنح «واري باركر» كل موظف جديد دفترًا ودليلاً إرشاديًا رسميًا للعلامة التجارية، إلى جانب حقيبة من مفرمشات «مارتن»، الوجبة الخفيفة التي كانت والدته تيل بلومنتال، أحد المؤسسين، تحضرها للفريق في الأيام الأولى من بدء العمل. تصل هذه اللمسة الصغيرة الموظفين الجدد بأول أيام الشركة وتدعوهم إلى الانضمام إلى الرحلة.

عندما انتقلت «ذا سكيم» إلى مكتب أكبر، سمحت المؤسستان كارلي زاكين ودانييل وايزبرج لأعضاء الفريق بتصميم المساحة بأنفسهم. تعاونوا مع شركة دهان لمزج لون مخصص يطابق أزرق العلامة التجارية، وأطلقوا على كل غرفة اجتماعات اسمًا مستوحى من إحدى شخصيات مسلسل «قانون ونظام»، تكريمًا للأيام التي كانت تكتب كارلي زاكين ودانييل وايزبرج فيها النشرة الإخبارية من أريكتهمما بينما يُعرض «قانون ونظام» في الخلفية. كما يجد المؤسسون طرائق جوهريّة لتجسيد قيم العلامة التجارية داخليًا، مثلما هي الحال مع الرئيس التنفيذي لـ«بوكسد»، تشيه هوانج، الذي يتكفل بتكاليف حفلات زفاف موظفيه ورسوم جامعات أبنائهم. تدرك هذه الشركات أن العلامة التجارية ليست مجرد قبشرة خارجية؛ بل يجب أن تتغلغل في المستويات كافة، وتمتزج بالحمض النووي للعمل نفسه. يبدأ ذلك بالفريق المؤسس، ثم يجب أن يُغرس في كل موظف لاحق. هكذا تبني علامة تجارية يحبها الناس قلبًا وقالبًا، من أول يوم وإلى الأبد.

تذكّر: إذا كان على العلامة التجارية أن تبدأ من الداخل، فأول خطوة هي الفريق المؤسس. حتى إذا لم تحاكِ جمهورك المستهدف بالضبط، عليك أن تجسد قيم وروح العلامة التجارية التي تريد صنعها.

س: هل ذلك كل ما يتطلبه الأمر إذن؟ هل يمكنني بناء علامة تجارية استنادًا إلى تلك المبادئ فحسب، وركوب القطار السريع إلى النجاح؟

أكثر المعتقدات الخاطئة التي أصادفها شيوعًا هي الفكرة القائلة بأن «العلامة التجارية» هي شيء تصنعه، ثم تمضي بعدها قُدًا. العلامة التجارية كائن حي، يتنفس. إنها الثقافة التي تواصل ضخها بين فريقك مع توسع العمل، إنها جميع الطرائق التي تظهر بها وتتصرف، وهي الكيفية التي تطور بها قصتك ومنتجك مع تغيّر العالم من حولك. حتى بعد أن تؤدي المهمة الشاقة المتمثلة في معرفة ما تمثله ولم يهّم، فئمة كم هائل من الفن والمهارة التي تتطلبها ترجمة تلك الأفكار إلى شكل موجّه للمستهلك، والحفاظ على ذلك الشكل جديداً. أكثّر مرات ومرات أن علامتك التجارية أكثر من مجرد لوجو، لكن لشكلها الخارجي دورًا حاسمًا في تشكيل الانطباع الذي يساعد الناس على فهم ما أنت عليه، الأمر الذي يستحث في النهاية الهوس. بعبارة أخرى، التفاصيل مهمة. التصميم المدروس والخطاب الواضح المقنع هما ما يجعلان المستهلكين ينتهون ويرحبون بك، وهما أيضًا ما يقيهم منخرطين على مر الزمن.

لم أقض كثيرًا من الوقت في الحديث عن التصميم في هذا الكتاب، لكن ليس لأن التصميم غير مهم؛ بل لأن هذا الكتاب يدور حول المبادئ التي يجب أن تسوق التصميم ليكون مؤثرًا. القوة الأبرز غير المعلنة للتصميم لا تكمن في أنه يبدو رائعًا أو أنيقًا أو مثيّرًا؛ بل في أنه ينقل فكرة وأنه في الغالب قادر على نقلها بفعالية أكبر مما لو أعلنت صراحةً. فكر في الثقة مثلاً - بمجرد أن يقول لك أحدهم: «نق بي»، ترغب في فعل العكس. لكن العلامة التجارية التي تستثمر باستمرار في التصميم والتنفيذ المُثَقَن تخلف انطباعًا بالجدارة والمشروعية، الأمر الذي تتجلى أهميته عند إطلاق شيء جديد في العالم. إذا كنت تطالب الناس بإخراج بطاقتهم الائتمانية لصالح عمل لم يسمعو به من قبل، فأنت بالتأكيد في غنى عن تساؤلهم إن كان ذلك العمل «جاءًا». مهما كانت فكرة عملك شائقة، لن تتجلى أهمية بناء الرابطة من خلال العلامة التجارية إلا عند إطلاقك شيئًا جديدًا. ومهما ادّعى الناس أنهم يرغبون في التشويق والجِدَّة، فمن الصعب تغيير السلوكيات المتجذرة. باستثناء شريحة صغيرة من الناس الذين يصدق عليهم لقب «المتبين الأوائل»، فإن غالبية الناس لا يتراحون إلا بفعل الأمور كما اعتادوا أن يفعلوها دومًا. قارن ذلك بحقيقة أن معظم الشركات الناشئة تسعى إلى تغيير شكل فئة أو صنع فئة جديدة حتى، وسترى المشكلة بوضوح. ليس سهلًا أن تقنع الناس بشراء شيء عبر الإنترنت لطالما لمسوه وجربوه في المتجر، حتى وإن كان الشراء عبر الإنترنت أكثر راحة. ليس سهلًا أن تقنع الناس بالتفكير في صحتهم من منظور مختلف، أو بالتوقف عن شراء علامة تجارية نشأوا معها. لإحداث تغيير دائم وتولي منصب زعيم الفئة الجديد في النهاية، تحتاج إلى علامة تجارية تربط بين الناس على جميع المستويات: استراتيجيًا وجماليًا وعاطفيًا.

ومع ذلك، بمجرد أن تتج في بناء تلك الرابطة، لن يسعك البقاء جالسًا. بمجرد أن تصير طريقتك الجديدة والأفضل هي المعيار، كيف ستخالف التوقعات من جديد؟ ما لم تواصل إثراء علاقتك بمستهلكيك، سرعان ما ستصير أحد المتحكمين القدامى الذين يريد شخص غيرك زعزعتهم.

يقع المستهلكون في حب العلامات التجارية بسبب الدور المستمر الإيجابي الذي تلعبه هذه العلامات في حياتهم. وهنا تكمن الأهمية القصوى لإتقان صنعها من البداية، ولمواصلة نفخ الروح فيها كلما نمت. تحتاج إلى وعي واضح بهدف يوجّه كل القرارات والسلوكيات، وعليك أن تجد سبيلًا جديدة ومفاجئة للتعبير عن ذلك الهدف. عليك أن تخلق تجارب قيّمة بهيئة لا تُنسى في كل خطوة. فالهوس، بعد كل شيء، نابع من بناء علامة تجارية تخدم جمهورها بنسبة مائة في المائة. العلامات التجارية الناجحة اليوم هي تلك التي تستيقظ كل يوم لتتصرف بطريقة تعي التحوّل في ديناميات السلطة بين المستهلك والعمل وتحترمه. مع وفرة الخيارات أكثر من أي وقت مضى، ومع إزالة الحواجز التقليدية من المعادلة، صار المستهلكون يدبرون الأمور من راحة يدهم حرقًا. يطيب للبعض تسمية هذه العلامات التجارية الجديدة المحبوبة باسم «علامات الألفية»، لكن الألفية ببساطة هي جيل نشأ في وقت تسوّى فيه للمستهلك المطالبة بقدر أكبر بكثير من الأعمال التي اختار التعامل معها.

وليست القيم المرتبطة بهذه الشركات الناشئة حكرًا على الألفية؛ إنما هي قيم يتقاسمها الناس جميعًا تقريبًا. الشفافية، الأصالة، خدمة العملاء المحسنة، المسؤولية المؤسسية. ناهيك من البساطة والسهولة ولا ينبغي أبدًا الاستهانة بالمتعة! تسمو جاذبية هذه العلامات التجارية فوق العمر أو الجغرافيا. إنها تنفذ إلى عقلية المستهلك الأكثر تمكّنًا، ذلك الذي يرى كل اختيار تعبيرًا عن ذاته، ويفعل المستحيل لدعم العلامة التي يؤمن بها. والمستهلك ليس وحده من يصير مهووسًا بالعلامة التي يحبها. بل يجب أن يصير المؤسس مهووسًا أيضًا. يجب أن يصير مهووسًا بإيجاد سبل جديدة لتقديم القيمة والفرح. يجب أن يركز بعزم وطيد، من أول يوم، على بناء علامة تجارية تقف في صف من تريد الوصول إليهم. ويجب أن يدرك أن تلك

المهمة لن تنتهي أبدًا. أما بالنسبة إلى أولئك الذين يقولون إن أوان التفكير في علامتهم التجارية لم يحن بعد، فسؤالي هو: هل تملكون ترف الانتظار؟

شكر وتقدير

شكرًا لأليسون هنتر من «جانكلو أند نيسبت»، ليس فقط لمد يد العون إليّ ووضع الأمر كله موضع التنفيذ، ولكن أيضًا لكونك وكيلة ومناصرة وصديقة رائعة خلال هذه العملية برمتها.

أشعر بعظيم الامتنان لأفراد فريق «بورتفوليو» جميعهم، لذكائكم وشغفكم ودعمكم - إنني «مهووسة» بكم جميعًا! شكرًا لك، كاوشيك فيزوناث، لإيمانك بي من البداية، ولجميع رؤاك وإرشاداتك التي أسهمت في بلورة هذا النص. شكرًا لك، أدريان زاكهايم، لبصيرتك ومخادتك المفعمة بالحياة. إلى نينا رودريجز مارتني، وجين هيوز، وماريسول سلمان، ونيكول مكاردل، وميجان كافانو، وجينيفر تايت، وأنجلينا كران، شكرًا لكن جميعًا على المجهود المذهل الذي بذلته. وجزيل الشكر لتربش دالي لانضمامك بحماس مطلق، ولملاحظاتك القيمة، ورعايتك للكتاب حتى النهاية.

وممتنة للغاية لأشلي هونج وفانيسا تينج، الباحثتين الاستثنائيتين اللتين أثبتتا أن المستقبل يبدو مشرقًا جدًا، وأنا لسنا في حاجة إلا إلى التحني جانبًا لنُدع جيل ما بعد الألفية يتولى المسؤولية التي تنتظره. شكرًا أيضًا للورين مارينو، على المساعدة التي قدّمتها في بداية هذه الرحلة.

شكرًا لبامبلا بيترسون وباربرا هنريكس من «كيف هنركس كوميونيكيشنز»، لإيمانكما بالكتاب وعملكما الدؤوب في دعمه.

شكرًا لكل عملائي في «ريد أنتلر»، لثقتكم بي ولدعوتكم لنا لنصير جزءًا من قصصكم. لقد خالفني الحظ بالعمل مع أكثر رواد الأعمال والمُسوقين إلهامًا في العالم! على سبيل المثال لا الحصر (وإلا لصار هذا الجزء بطول الكتاب نفسه): فليب كريم، نيل باربخ، جيب فلاتمان، لوك شروبين، جيف تشاين، جوي زويلنجر، تيم براون، جولي شاتينج، تينا شاركي، جيف بارتاكوفيكس، جون ماكدونالد، ستيف جونتاج، ديميتري كراجاس، إرفينج فاين، كايتي سيويل، آدم براون، ميلينا بولي، ميشيل فايفر، شارلوت شو، ديفيد شو، بات دوسيت، بليك مايكوسكي، ستيفارت لاندسبرج، جوردن سافاج، ويل مانيوز، ديفيد لورتشر، فايان سيلباخ، نيكا بسكال، بول كوليتا، بيل سميث، سوزان فيلدمان، علي بنكس، مايك راسل، توم كاربر، جايتانو كروبي، تشيه هوانج، جاستن ماكلاود، كايتي هانت، هولي ناچار، أماندا بالدوين، مايكل بيتري، لوري سبيرو، صوفي كان، بشرى الزهراوي، فارين وينر، أنيا جولدبرج، جون ستين، جيسون هيرشهورن، جيسي كيرشباوم، راي لاندجراف، براندون ميلز، أليكس ويندلينج، ريان بونيفانتشينو، ستيفن كول، كاير تشوبرا، نيك ستيرن، كريس جاكسون، جاستن يوريك، آدم جولدستين، بريت أدكوك، لويزا شنايدر، مات ميلر، تشارلي هيوز، جوش أداشكين، سيمون هاك، نيك براون، سوزان ساريك، بن هندمان، تشارلز جورا، كريس لوتز، دان دي سيالترو، جاي برجمان، كوني ماكدونالد، بام ويكس، كارولين هادفيلد، هولي ويتيكر، مات جاميك-أسيلين، ديكشا إدناني، سكوت جونسن، ديفيد أتلي، بيبي بر، بسيمة مروفي، مات ديملر، بالو هاوكن، وأندرو جوردن. شكرًا خاصًا لكل شخص منحني وقته بسخاء لأجري معه مقابلة من أجل هذا الكتاب: أوليفر سويتمان وإميليو دويل من «أورسا ميچور»، وأندريس موداك من «سنو» (وشكرًا لك أيضًا، راشيل كوهين!)، أرنو بلاس وبول ميشو من «بروز»، ولورين تشان من «هيننج»، وأبيجيل ستون من «أدرلاند». أود كذلك شكر ميكو برانش من «مس جيسيز»، التي لم تكن عميلة لديّ لكنها كانت مؤسّسة رائعة، ولطيفة بما يكفي لتشاركني تجاربها.

شكرًا لطاقم «دامبو هاوس» لتوفير بيئة مثالية للكتابة وعدد هائل من أكواب القهوة الباردة.

شكرًا لجميع الكتاب الذين أفدّرتهم، بالأخص أولئك الذين تواصلت معهم لتلقّي المشورة على طول الطريق، ولا سيما جوناثان فيلدر، وليندا روتنجر، وسكوت بيلسكي. لك تحية خاصة يا سكوت لكونك سببًا في بدء «ريد أنتلر»، وداعمًا رائعًا في كل خطوة.

وبمناسبة الحديث عن «ريد أنتلر»، فما كان لهذا الكتاب أن يكون لولا هذا الفريق المذهل. إنكم جميعًا السبب في أن لديّ ما أقوله بخصوص بناء العلامة التجارية، وإنني لأتعلم منكم كل يوم. شكرًا خاصًا لرافايلا سانشير ونيكول أورتنز على فرد مساحة من أجلي للكتابة، ثم حراستها بشراسة. شكرًا لجونا فاي-هرفيتز على تعليمي الكثير وجعل الأمر ممتعًا هكذا. شكرًا لليك ليون على عملك بلا كلل لجلب أفضل عملاء لنا. شكرًا ليو براون وهانز ديفيد، رجلي الجنوب الأقرب إلى قلبي، على إسهامكما في نمو العمل وازدهاره. شكرًا لهاننا ليندسي وجوليا بيغ على توضيحكما الطريقة الصحيحة لفعل الأمور باستمرار. شكرًا لأدا ماير وجينا نافيتسكي، على إبداءكما الملهم دائمًا، ونصائحكما حول الغلاف! شكرًا لكيلسي روهوير، على تسليطك الضوء على العمل الذي نقوم به، وكونك لبنة أساسية في نجاح هذا الكتاب - لولاك لضعفت حقًا. شكرًا جزيلاً لمارني كلانفيلد-هايز، لقراءة المسودة الأولى وتقديم ملاحظاتك الدقيقة دائمًا. شكرًا لأمين «أنتلر» الفخري، مارك سيلفر، من «فاكتور بي آر»، لكونك أروع شخص عرفته ومقاسمتك بعضًا من تلك الروعة معي. شكرًا لداعم «ريد أنتلر» الأول والصديق العزيز، كورين داي، على مساعدتك لنا على النجاح بطرق لا تحصى. وأخيرًا وليس آخرًا، شكرًا هانثا، مصحوبًا بأضواء ساطعة، لشريكتي جي بي أوزبورن وسيمون إندريس - أنتمما أفضل شريكتين وصديقتين يمكنني تمنيهما حقًا. جي بي، منذ عصر يوم الجمعة الذي ظهرت فيه على عتبة منزلك في شارع «سبرينج»، وحتى محادثتنا التأميرية على منصة «أروما»، ساطل ممتنة مدى الحياة لأنني أتبع نصيحة أمي و«شددت عرثتي بنجمل».

لا يسعني تصوّر بلوغ أي شيء، ناهيك من تأليف كتاب، لولا حب أصدقائي وعائلتي. شكرًا ل: بن كريستن وعلي وبنتر وراشيل فييرمان - «لقد فعلناها»، وما كنت لأفعلها لولاكم. إميليو والك، لحماسك الجري من اللحظة التي أخبرتك فيها بعملتي على هذا الكتاب - كتب شعلة إبداع بالنسبة إليّ. إميليو جريفن، لحكمك وإرشادك طوال هذه العملية. جيل كوفمان، لتعليمي كل ما أعرفه عن الاستراتيجية والتوجيه والأحذية. عصامتي المضحكة المروعة، «ذا سبت ستيلرز»: تيفاني جراف صاحبة لقب «المحرّضة»، وكوري شانكلر صاحبة لقب «المقبّلات»، ونادين نيكوسيا صاحبة لقب «المُكرّبة» - بومو! راشيل مايمن، وأليسا بيرسن، وألكس مارسون، وجون روبرتس، وإليزي ستانينج، شكرًا لكم على دعمكم طوال هذا العام ودائمًا. نانو ويدان، شكرًا لكونك ما أنت عليه، ولبقائك إلى جوارتي دائمًا. شكرًا لـ«سيراوتي»، فتاتي الصغيرة القوية. شكرًا لدالاس ديجاردين. شكرًا لا حدود له لأسرتي المبدعة والطريقة والعقيرة: جدي وأبي، إلين وكبكي؛ لورا وجويل وسيرا وإسحاق؛ تشارلي وإليزي وهنري؛ فريق «دي سي هيوارد»؛ توني وميرنا؛ هارون؛ جوسلين ونيكو وهيرو؛ وخصوصًا سارة وديفيد وأمي وأبي، شكرًا لحبكم وتشجيعكم غير المشروط.

شكرًا جيڪ لڪونڪ مصدراً دائماً للخفة والفرح. وقبل كل شيء، شكرًا لك،
جيس، على كل شيء. أنت صديقتي الأعز، وشريكتي في كل مسعى، وحب
حياتي.

المؤلفة

إميلى هيوارد هي المؤسّس المشارك والرئيس التنفيذي للعلامة التجارية في شركة «ريد أنتلر» (Red Antler)، وهي شركة دعاية متكاملة مقرها في بروكلين. تعمل إميلى بشكل وثيق مع مؤسسي الشركات المختلفة لتطوير رؤية استراتيجية هادفة لشركاتهم الناشئة، وقادت جهود بناء علامات تجارية لشركات كبرى مثل «كاسير» و«أولبيردز» و«بوكسد» (Casper, Allbirds, Boxed). وفي عام ٢٠١٨، اختارتها مجلة «إنك» (Inc.) كواحدة من «أفضل ١٠٠ مؤسّسة».

تخرجت إميلى بامتياز مع مرتبة الشرف في جامعة هارفارد، حيث درست نظرية ما بعد الحداثة وثقافة المستهلك. ولدت ونشأت في نيويورك، وتعيش حاليًا في كوبل هيل.

المترجمة

إيمان السعودي مترجمة مصرية. تخرّجت في كلية الآداب قسم اللغة الإنجليزية في جامعة المنصورة عام ٢٠١٢. وحصلت على دبلومة اللغة الإنجليزية من كلية التربية في جامعة المنصورة عام ٢٠١٣. عملت في مجالات تدريس اللغة الإنجليزية وكتابة المحتوى والترجمة منذ التخرج، وصدر لها عددٌ من الترجمات الأدبية وغير الأدبية، مثل «آباء مطمئنون... أبناء سعداء: كيف توقف الصباح وتبدأ التواصل» للدكتورة لورا ماركهام.

- (1) بأبسط العبارات، يشير مصطلح «تصميم تجربة المستخدم»، أو ما يُعرف بالـ«UX» عادةً إلى تصميم التجربة الرقمية. فكّر في اللحظة التي تفتح فيها أحد مواقع الويب أو أحد التطبيقات - ما أول ما تراه؟ كيف تتعرف طريقك؟ كيف يجري توجيهك من خطوة إلى أخرى؟ أين تضطر إلى اللمس أو النقر أو السحب؟ على أي أساس حُدِّدَت أولوية السمات المختلفة وعلى أي أساس رُتبت؟ هل كان استخدامها بديهيًا؟ تصميم تجربة المستخدم هو تخصص مهم لأقصى حد، ومن شبه المستحيل أن تجد شركة تكنولوجيا رقمية ناجحة من دون تصميم ممتاز لتجربة المستخدم. كما يُعد أيضًا قطعة مهمة من أحجية صناعة العلامة التجارية. إلا أنه لا يكفي، بمفرده.
- (2) خطة العمل لتحقيق الإيرادات والربح. (الترجمة).
- (3) القناة التي تنتقل عبرها السلعة من نقطة الإنتاج إلى نقطة الاستهلاك، ثم تنتقل الأرباح عبرها من المستهلك إلى البائع. (الترجمة).
- (4) منصة إلكترونية مشابهة لـ«إير بي إن بي» تتيح لمستخدميها حجز أماكن الإقامة خلال العطلات. (الترجمة).
- (5) شركة أمريكية تُعد واحدة من أكبر شركات الاتصالات في العالم. (الترجمة).
- (6) استراتيجية يُصمَّم فيها الموقع الإلكتروني بحيث يناسب الهواتف المحمولة أولاً ثم يجري تكييفه بحيث يناسب أجهزة الحاسوب بعد ذلك. (الترجمة).
- (7) شركة أمريكية متعددة الجنسيات تدير سلسلة من متاجر التجزئة الضخمة بنظام العضوية وتُعد من كبرى الشركات في هذا المجال. (الترجمة).
- (8) استخدمت المؤلفة هنا كلمة «Run Out» التي تعني كلاً من نفاد الشيء، وهرع المرء وسرعة عدوه. (الترجمة).
- (9) منصة للتمويل متعدد المصادر، حيث يطرح صاحب المشروع فكرته على الإنترنت، ويحدد المبلغ الذي يريد جمعه في فترة زمنية معينة، وبمجرد اكتمال التمويل، يُعد المشروع ناجحًا ويُرسَل المبلغ إلى صاحبه. (الترجمة).
- (10) منظومة الناس والمؤسسات والتكنولوجيا والموارد اللازمة لنقل السلعة من المورد إلى العميل. (الترجمة).
- (11) خدمة تقدمها «نايكي» للعملاء، حيث تسمح لهم بتصميم منتجات «نايكي» حسب تفضيلاتهم. (الترجمة).

(12) علامة قائمة بالأساس على القِيم والمعتقدات والخبرات المشتركة مع جمهورها، وعادة ما تقتصر على شريحة معينة من الناس أو فئة محددة من المنتجات، وتُخلف إحساسًا بالانتماء بين مُحبّيها. (المترجمة).

(13) يُقصد بكلمة «شيلفي» الصورة التي يلتقطها الشخص لرف مستحضرات التجميل في منزله. (المترجمة).

(14) رمز تعريفي فريد قابل للمسح الضوئي يوضع على كل منتج لتمييزه في المتاجر، ولتوضيح تفاصيله مثل علامته التجارية وفئته ووزنه ومقاسه. (المترجمة).

(15) للمغني كيندريك لامار أغنية بعنوان «Bitch, Don't Kill My Vibe»، لذلك لعبوا على تقارب نطق بعض الكلمات لابتكار اسم لإحدى الوجبات في قائمة الطعام: «Beets Don't Kale My Vibe»، حيث «Beets» تعني بنجر، و«Kale» تعني الكرنب الأجد. (المترجمة).

(16) صحفي وناشط ومبرمج أسترالي، ومؤسس موقع «ويكيليكس»، الذي صار معروفًا عالميًا بعد نشره وثائق عسكرية ودبلوماسية عن الولايات المتحدة. (المترجمة).

(17) القيمة الدائمة للعميل عبارة عن مقياس للأرباح التي يدرها العميل على الشركة طوال فترة بقاءه عميلًا، ومن خلال هذا المقياس تحدد الشركة استراتيجيتها المستقبلية، التي إما ستستهدف جذب عملاء جدد وإما الاحتفاظ بعملائها الحاليين. (المترجمة).

(18) مصطلح يشير إلى السوق التي يزيد فيها العرض على الطلب، مما يمنح المشترين على البائعين ميزة التفاوض على الأسعار. (المترجمة).

(19) صفحة يُفترض بالزوار فيها أن يتخذوا إجراءً محددًا، مثل تحميل ملف أو ملء استمارة أو شراء منتج، وغالبًا ما تصمم هذه الصفحة بعناية لتشجيع الزوار على تنفيذ الإجراء المطلوب. (المترجمة).

(20) نسبة عدد الأفراد الذين اتخذوا الإجراء المحدد مقارنة بإجمالي عدد الزوار، ويُعد مؤشرًا قويًا على فعالية الصفحة أو الحملة التسويقية. (المترجمة).

(21) تشير المؤلفة هنا إلى مشهد من مسلسل «ساينفيلد»، حيث جلس جورج كوستانزا مع أصدقائه في أحد المطاعم، وجعل يسخر من قراراته التي يتبين خطؤها دومًا في النهاية. عندما أتت نادلة المطعم لتسأله إن كان سيطلب وجبته المعتادة، التونة على الخبز المحمص، أجابها بالرفض، قائلاً

إنه يريد العكس تمامًا، يريد سَلْطَة الدجاج على خبز الجاودار غير المحمص، لأن التونة على الخبز المحمص لم تنفعه يومًا وقد حان الوقت ليخالف رغبته ويرى ما سيحدث. (المترجمة).

(22) موضوعة المنتج تقنية تسويقية يُرَوَّج فيها المنتج في محتوى ترفيهي مثل الأفلام أو البرامج التسويقية. (المترجمة).

(23) نوع هجين للملابس الرياضية يجعلها صالحة للارتداء اليومي. المصطلح عبارة عن كلمة مستحدثة من شقين تجمع بين «الرياضة» و«الترفيه»، ويضم هذا النوع من الملابس سراويل اليوجا والأحذية الرياضية والليجنز والتايتس وغيرها. انتشر المصطلح في عام ٢٠١٠، بعد أن شاع في الولايات المتحدة ارتداء ملابس الجيم خارج الصالات الرياضية، سواء مارس الشخص الرياضة أو لا. (المترجمة).

(24) اسم اللوجو الخاص بـ«نايكي». (المترجمة).