

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

إميلي هيوارد



ترجمة: إيمان السعدي



قالوا عن هذا الكتاب

«مرجع نير وجذاب يحذّثنا عن السبب الذي يجعل «العلامة التجارية» العنصر الأهم والأكثر إنسانية والأشد جاذبية لأي مشروع تجاري عظيم - السبب الذي يجعلها بمنزلة الحمض النووي لأي عمل وليس مجرد ممثّل له. «مهووس» يبقيك موصولاً بـ«علة الوجود»!».

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

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

- سالي هو جس هييد، مؤلفة «النيويورك تايمز» الأكثر مبيعاً لكتابي «كيف يراك العالم» و«أغراهم»

«واضح ومفید وصريح إلى درجة منعشة، إنه دليل عملي للطريقة التي يسير بها التسويق الحديث فعلياً. اشتري نسخة لكل فرد في فريقك.»

- سيل جودين، مؤلف كتاب «هذا هو التسويق»

«أنطلع إلى الاستثمار في الشركات التي تقدم نماذج جديدة واعدة وتركز على العلامة التجارية انطلاقاً من فهم حقيقي للمستهلك. يعطينا كتاب إميلي رؤية مذهلة للكيفية التي تُصنع بها العلامات التجارية حقاً وسر أهميتها.»

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

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

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

«تغير ساحة الشركات الناشئة كل يوم، لكننا نتطلع في مختلف الفئات إلى الاستثمار في أناس يدركون قيمة العلامة التجارية. هذا الكتاب، الذي يحوي بين طياته نصائح إميلي القيمة، ضروري لبلوغ هذا المقصود.»

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

«كتاب «مهووس» هو مرجع واضح ومدروس يمكن للمؤسسين والمسمّفين الاستعانة به في صياغة علامة تجارية متينة - علامة لن تفتح آفاقاً جديدة وحسب، بل ستخلق أيضاً رابطة لا تُنسى مع المستهلك.»

- نير إيتال، المؤلف الأكثر مبيعاً لكتابي «مدمن»
و«غير قابل للتشتت»

«لا أحد يعلم مراحل تطور العلامات التجارية الحديثة مثل إميلي هيوارد. في كتابها «مهووس» تسلط هيوارد الضوء على الحمض النووي للعلامة التجارية، ذاك الذي يمسّنا ويشري حياتنا اليومية. بشرحها لفن صنع العلامات التجارية، والدروس التي ينبغي لنا تعلّمها، تدعّنا إميلي لنكون بناة ورعاة للعلامات التجارية نبدّل شكل المنتجات والصناعات.»

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

إميلي هيوارد

ملحوظ

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 السعدي

نتمسك الكرمة بحقوق الملكية الفكرية، فالاحترام الملكية الفكرية يدعم الإبداع ويعزز الإنتاج الثقافي.
نشكركم لشرائكم نسخة أصلية من هذا الكتاب، ولا ننبع لكم عن استخدام أو إعادة طباعة أي جزء منه بأي طريقة
من دون الحصول على موافقة خطية من الناشر، لأنكم بذلك تدعون المؤلفين وتسمحون للكرمة بالاستمرار
في نشر الكتب التي تحبون.

هوارد، إمily.

مهوس: أن تبني علامة تجارية يحبها الناس من أول يوم/إمily هوارد؛ ترجمتها عن الإنجليزية إيمان السعدي

- القاهرة: الكرمة للنشر، ٢٠٢٤.

٢١٦ ص؛ ٢٢ س.

نتمك: 9789779603094

١- التسويق (العلامات التجارية).

أ- السعدي، إيمان (مترجمة).

ب- العنوان.

رقم الإيداع بدار الكتب المصرية: ٢٠٢٤ / ١٥٧٨٠

تصميم الغلاف: أحمد فرج

المحتويات

ملاحظة من المؤلفة

مقدمة

١. الخوف من الموت

٢. ارتبك إلى المستوى العاطفي

٣. الإحساس بالذات

٤. إقامة رابطة

٥. القوة الكامنة في الترکيز

٦. غير التوقعات

٧. اعتنق التوتر

٨. أضف لمستك الشخصية

خاتمة

شكر وتقدير

إلى ميشيل
سنظل أعز صديقتين إلى الأبد، يا
صغرتي.

ملاحظة من المؤلف

خلال الكتاب، حددت الشركات التي عملت معها من كتب بصفتها عميلة لشركة «ريد أنتل». أما الأمثلة الأخرى فمستمدة من ملاحظاتي كمطهورة للعلامات التجارية ومستهلكة، بلا علاقة مباشرة تجمعوني بها. في كلتا الحالتين، يمتلك الكتاب بأمثلة لشركات ما زالت قصصها قيد الكتابة. سُئلني بعضها بالفشل لا محالة، وقد يواجه بعضها الفضائح (مثلاً حدث بالفعل مع عدد منها). خلال عملية تأليف هذا الكتاب، اضطررت إلى العودة وتعديل الفصول كلما نعرض 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 الفعلى. لقد اختارت الشركات التي أحترم تجسيدها للمبادئ العالمية لبناء العلامات التجارية، لكن العلامات التجارية يديرها بشر، والبشر ما زالوا خطأين، وإن اختباً وراء الوعود المثالية لثقافة الشركات الناشئة اليوم. الخلاصة أنني لا أؤيد أي تصرف سيئ يصدر عن الفرق التي ذكرُوها، سواء في الماضي أو الحاضر أو المستقبل. ولكن رحاءً إليها المؤسسين، أحسينا التصرف، اتفقنا؟

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 «إنستجرام» لتجد أن احتمالية رؤية إعلان جميل وجذاب من علامة تجارية لم تسمع بها من قبل أكبر من احتمالية إحدى علاماتي المفضلة القديمة. تختفي حواجز ولوح عالم الأعمال يوماً بعد يوم، مما يعني ظهور علامات جديدة بسرعة البرق. لقد اختفى المحظوظون القدماء؛ لم يعد وصولك إلى الناس مشروطاً بقدرتك على تحمل تكلفة إعلان تلفزيوني أو حجز مكان على الرف في سلسلة متاجر كبيرة. صارت الفئات كلها لقمة سائغة، وبدأت العلامات الرائدة التقليدية تشهد تآكل أعمالها شيئاً فشيئاً، مع توغل مئات الشركات الصغيرة داخل أراضيها. تمزّقت الفئات الواحدة تلو الواحدة واستندت المنافسة، ولم يعد كافياً امتلاك فكرة رائعة، أو سعر أفضل، أو شحن أسرع. صار لزاماً على المؤسسين أن يفكروا في العلامة التجارية قبل البدء؛ علامة تضرب بذورها في ثقافتهم من البداية. صار لزاماً عليهم بناء علامة تجارية يُغَرِّ 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 الصغيرة والشهيرة، علامات عاش العيد منها قرطًا من الزمان حرفياً. كانت وظيفتنا في الوكالة إنشاء حملات تلفزيونية جديدة كل عام تجدد الحماس والطاقة تجاه القديم والمأثور من الأشياء. تعلمت الكثير عن طرائق بناء العلامة التجارية من أقدم شركات السلع الاستهلاكية وأكبرها في العالم، وعن الجدبة في تحديد الجمهور المستهدف واستبصار المستهلك وتطوير استراتيجية واضحة وموجزة للعلامة التجارية، ثم استخدام تلك الاستراتيجية لتوجيه جميع التعاملات. أحببت وظيفتي تلك والتقيّت بعضًا من ذكى الأشخاص الذين عرفتهم وأكثرهم إبداعاً على الإطلاق.

ولكن بعد مضي بضعة أعوام، بدأ إحباطي يتضخم. قلل هيبة الإعلانات التلفزيونية شيئاً فشيئاً، وكُلّفنا بالبحث عن خطاب جديد للعلامات التجارية لم يجد ببساطة ذا صلة، ولا تأثير له في العلامة أو المنتج نفسه. بدأنا وظيفتنا تدور حول أسئلة من قبيل: «ما الجديد الذي يسعنا قوله عن الزبادي هذا العام؟» (الإجابة: ليس الكثير). شعرت كما لو كنا نحل المشكلة الخطأ.

كنت أبحث عن التغيير، ودعاني صديقي جي بي، الذي صار في نهاية المطاف شريكى، إلى مساعدته في إدارة مكتب نيويورك التابع لوكاله إبداعية مقرها نيوزيلندا. كنا في عام ٢٠٠٦، حيث مشهد الشركات الناشئة في نيويورك يزداد رخماً يوماً 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 حقيقة.

لم يكونوا في حاجة إلى الدعاية، ليس بعد على الأقل، لكننا اكتشفنا خلال حديثنا أنهم لا يعلمون شيئاً يذكر عن بناء العلامة التجارية، أو حتى معناه 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.

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

مررت أعوام ونميت «ريد أنتلر» لتضم أكثر من مائة شخص، لكننا ما زلنا نعمل بصفة أساسية مع الشركات الناشئة. أتينا دوّراً أساسياً في إطلاق بعض من أنجح وأمنع العلامات التجارية الجديدة في العالم، وساعدنا في إنتاج ما يعادل مليارات الدولارات من الأرباح. الواقع أن نصف عمالنا يأتوننا في مرحلة «ما قبل الإطلاق»، مما يعني أننا نلتقي الفرق المؤسّسة قبل إطلاقهم العمل، ونساعدهم على خلق تجربة المستهلك بكاملها من منظور العلامة التجارية.

في بداية «ريد أنتلر»، شكّل العدّي فيما إذا كان ينبغي للمؤسسين الاستثمار في العلامة التجارية قبل أن تُثبت ملاءمة المنتج للسوق ويلقى رواجه. لكننا نسير بمبدأ «يُكرّر بالعلامة، يأت الرواج». وهذا يعارض بشكل مباشر مع منهجية «البداية المقتصدة» أو «آخر لتنجح» التي تبنّها العديد من شركات التكنولوجيا السابقة. يدو اليوم كان شركة جديدة تُفتح في كل ثانية، ولم يُعد يسعك أن ترمي بالفكرة وتترى إن كانت ستلتقي رخماً، ثم تُعدّل علامتك التجارية كأنها مجموعة من السمات البرمجية. إن كنت بصدد إطلاق عمل معين، فاعلم أن غيرك يوشك على إطلاقه أيضًا. تجلّى تلك الظاهرة في هوليوود، حيث تجد نفسك أمام فيلمين بالشيم نفسها تقرّباً يصدران في العام نفسه. وكذلك مع أسماء الأطفال - إذ تظن نفسك مبدعاً للغاية لتجد أربعةأطفال يُدعون «مارلو» في الملعب.

إن القوى الثقافية وثغرات السوق التي حدت بأحد المؤسسين إلى إطلاق شركة للعدسات اللاصقة تبع إلى المستهلك مباشرة، هي نفسها التي ساقت غيره إلى فعل المثل. ولا ينفك المدى الزمني الذي تفرض فيه الصيحة نفسها يقل - فقد اعتدنا أن نلاحظ ازدياداً في عدد من يطلقون أعمالهم في فترة معينة على مدار عام. أما الآن، ففي غضون شهر، نلتقي أحياناً بثلاث فرق مختلفة تطلق الفكره نفسها تقرّباً. ولأن التنفيذ صار أيسر من أي وقت مضى، وأن التكنولوجيا أزالت حواجز الدخول للجميع، يعتمد النجاح في أغلبه على العلامة التجارية.

س: حسناً. ما المقصود بالعلامة التجارية إذن؟

لا تخلط بين أهمية العلامة التجارية وما يُدعى «صناعة العلامة» بمعنىه التقليدي: الاسم، اللوحو، الخطوط، الألوان، الشعار. تلك العناصر لها أهمية بالغة، بيد أنها قطعة من الأخلاقية، قشرة خارجية لجواهر العلامة. ثمة جانبان، أحدهما يراه الناس (مهم)، والآخر يشعرون به (أهم بكثير!). تستطيع العلامات التجارية الرائدة إقامة روابط عاطفية عميقه لأنها تمثل شيئاً بهم الناس. لذلك عندما تحدث عن العلامة التجارية، فإن ما أعنيه حقاً هو ما يمثله العمل، في الصميم. ولتحقيق النجاح في الساحة الاستهلاكية اليوم، لا يصح أن تكون العلامة التجارية مجرد قشرة خارجية، بل يجب أن تكون جزءاً لا ينفصّل من العمل نفسه. يعتقد العديد من المؤسسين أن «صناعة العلامة» خطوة تُتخذ بعد حسم الأمور المهمة، خاتمة تملأ في نهاية العملية. لكن ذلك أبعد ما يمكن عن الحقيقة. خلائق بالعلامة

التجارية أن تكون ببراساً يهتدى به العمل في مساره. سواء كنت مؤسساً لشركة ناشئة، أو رائدة أعمال طموحة، أو مسؤولاً للعلامات التجارية، فثمة كثير لتعلمه 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 تغييراً جذرياً في فنّتها بحيث تصير المعيار الذي يحدو الآخرون حذوه («أريد أن أكون مثل «واربي باركر» في مجال قبعات الاستحمام/طعام الكلاب/مساحيق الغسيل»). وتبعد هذه العلامات التجارية المميزة في فنّتها كأنما نجحت بين عشية وضحاها، إلا أن عملها بدأ قبل زمنٍ طويلٍ 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«كايسير»، مثلاً، شركة المراتب التي ساعدنا في إطلاقها. ويكون على أن أشرح لهم أن «كايسير» قبل أن تصير ما هي عليه، لم يكن ثمة من يصدق أن في وسع أحدّهم بيع مراتب الفراش عبر الإنترنت - بل وضحك العديد من المستثمرين من الفكرة. لم يتحلّ نجاح «كايسير» إلا بعد أن صنعتنا علامة تجارية أحبتها الناس بشغف، حينها بدأ ذلك النجاح يتّبعه حتمية. ربما بدا سهلاً 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 تسمى جيل القادة الجدد في مجال العلامات التجارية، علامات مثل «كايسير» و«سوبر جرين» و«أولبيرز» و«واربي باركر» و«جلوسير». وكما سأوضح خلال الكتاب، كان بعض هذه العلامات من عمليائي، وهي شركات تعاوناً مع مؤسسيها من كثب لخلق تجارب عبادتها العلامة التجارية. أما البعض الآخر فهي شركات أحببتها، من وجهة نظرِي كمطورة للعلامات التجارية ومستهلكة. من خلال تناول قواعد العلامات التجارية الجديدة، لن أبين فقط ما يلزم لصنع عمل مميز في فنه، ولكن أيضًا كيف غير الجيل الجديد قواعد اللعبة بالنسبة إلى الجميع.

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

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

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

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

في الفصل الخامس، سأتحدث 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، سأaddr{أوضح} الخرافات القديمة عن أهمية الاتساق، وأننا نتناول الكيفية التي يؤدي بها التوتر والمفاجأة دوراً حاسماً في قاموس العلامات التجارية اليوم.

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

سأطرح خلال الكتاب أمثلة تجسد معنى بناء علامة تجارية يحبها الناس من أول يوم، بدءاً من النجاحات الكبرى مثل «إير بي إن بي» و«إيفريلين» و«سوبر جرين»، وصولاً إلى الشركات الناشئة المتنامية التي ما زالت قصصها قيد الكتابة. تلك أعمال تدرك أن كل تفاعل مع المستهلك - من حديثه مع خدمة العملاء، إلى تسويقه عبر موقع الويب، إلى قراءاته مقابلة مع المؤسس - يدرج تحت بند «العلامة التجارية». توازن العلامات المتميزة، على مدار رحلة العملي، بين الجدّة والمفاجأة، والشعور برابطة وثيقة وحميمة. لا تبدو أبداً 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. يبنّع ذلك الهوس من شعور المستهلك بصلة شخصية تربطه بالعلامة متداوّلة المنتج نفسه. يتابع العملاء تلك العلامات التجارية على وسائل التواصل الاجتماعي، متربّقين بشغف عروضها القادمة. إن كلمة كانت في الماضي تشير إلى مستوى مقلق وربما خطير من الانغماس، صارت اليوم جزءاً من لغة المستهلكين والصحفيين: «أنا مهووس بالسرورالجيّز، الشمعة، سماعات آيربيودز، تطبيق التأمل» الجديد». «هذا هوستنا الجديد». يوجد أكثر من عشرة ملايين منشور على «إنستغرام» يستخدم وسم #مهووس، والتي جانب صور الجراء (بالطبع)، تشمل تلك المنتشورات صوراً لأقداح، جواهر، أرائك، مكيّاج، أحذية رياضية، كل ما يخطر ببالك. ولا يكفي الناس بالتأهيّب بتلك العلامات أمام أصحابهم والتحدث عنها بحماس؛ بل يدمجون المنتجات في هوياتهم. فمن شأن تواوّهم مع تلك العلامات أن يقول شيئاً عن شخصياتهم، بعد كل شيء.

تكمّن المشكلة بالطبع في أنك إذا نوّيْت بناء علامة عبادها المبادئ، فلا بد أن تحرّم تلك المبادئ. ومن غير المستبعد أن تجد في أثناء قراءة هذا الكتاب، واحداً أو أكثر من هذه الأعمال يخضع للتحقيق بسبب ممارسة مشبوهة أو تغريدة مسيئة أو مستمرّة فاسقة، 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 قليلاً وقليلًا. لا يتخذ الناس قراراً منهم شرعاً - بل يبحثون عن الشركات التي توأمّ 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 تتعّز العلامة من علة وجود العمل نفسه، وهذا تكمّن أهمية صنعها بإتقان من البداية.

س: هل تنوين إخبارنا بسر صناعة علامة تجارية باهرة؟

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

١ الخوف من الموت

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

التفتت جيس متسائلة:

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

أجبت:

- لتأمل ألا يفعلوا. إن أردنا لـ«ريد أنتل» أن تستمر في عملها!

لكني لست قلقة. فكُّر في كل مشترياتك خلال العام الماضي، بعد كل شيء. هل كانت جميعها معندة التكلفة كما يجب؟ ملائمة كما يجب؟ هل كانت التجربة مستدامة كما يجب؟ هل كانت التجربة ممتعة كما يجب؟

ما دامت السلبيات أو أوجه القصور موجودة، فتمة دائمًا طريقة أفضل وأذكي وأثير إنسانية. والشركات الناجحة اليوم هي التي ترصد هذه التغيرات وتراها فرصة. ترى البقع العميم والسلبيات والإخفاقات لدى المتخمين القدامى، وتبتكر طرقًا إبداعية لحل مشكلات المستهلكين. المشكلات هي أ نوع من 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 النفاد إلى احتياج حقيقي لدى مستهلكيك. سأطرق إلى الجزء الخاص بالموت بعد قليل. ولكن دعني أولاً أعطيك لمحه وجيزه عما أفضى بنا إلى هنا.

العلامة التجارية في العصر الجديد

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

قديماً، في مطلع الألفية الجديدة، كان التصميم الرائع لتجربة المستخدم، أو الـUX، ميزة تنافسية مهمة. فإذا تيسّر استخدام الشيء، وأدى وظيفته بسلامة، كان كافياً لإثاره إعجاب الناس. «جوجل» أفضل مثال على شركة أطلقت في زمن معين، بتفوق تكنولوجي حقيقي وملموس، وتصميم مبتكر لتجربة المستخدم، وغبار يكاد يبدو مقصوداً للعلامة التجارية. كانت نتائج بحثها هي الأذكي وبساطة ذكية إلى درجة أنها تجود عليك بنتيجة واحدة فقط إن تقررت رز «ضربة حظ»! وكان «جيبل» هو الأسهل ببساطة، ولكن إن كان لـ«جوجل» أن تُطلق اليوم، لاضطررت إلى اتباع قواعد مختلفة. «أوبر» شركة أخرى قطعت شوطاً طويلاً بتكنولوجيا باهرة وتجربة مستخدم غير مسبوقة. بدأ أشيء بالسحر صراحةً، وفي ذلك الحين، كان هذا كافياً. لكن على الرغم من كل نجاحاتها، ضعفت «ليفت» 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، جدًا، أن تحوذ شركتك جزو «جوجل»، تماماً مثلما لم تحدُ فرقتك الموسيقية في الجامعة على الأرجح جزو «بيتلز». ولا يأس في ذلك! فمن النادر جدًا هذه الأيام أن تميز أحدى الشركات إلى درجة ملموسة بالتكنولوجيا، أو حتى بتصميم تجربة المستخدم، وحدها. ستتصادف بين الحين والآخر شركة تقدم ابتكاراً مهيباً، مثل خاصية السحب في تطبيق «تدر» للمواعدة، ولكن سرعان ما تتلاشى الشركات المنافسة وپيدا التميز في الانحسار ببساطة. لقد صار تصميم تجربة المستخدم الآن منصباً على الأنفاسة والبساطة أكثر من كونه تجدیداً جذرياً 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 جدائاً على موقعك الإلكتروني وتنتهي المهمة. العلامة التجارية ليست لوجو، ليست اسمك، ليست شعاراً. هذه كلها واجهات مهمة لعلامتك، لكنها لن تجدي نفعاً ما دمت لم تكتيد عناه معرفة ما تمثله علامتك التجارية وما سبب أهميتها في المقام الأول. وتماماً كما أن التكنولوجيا وتصميم تجربة المستخدم ليسا بكافيين، فإن «صناعة العلامة التجارية» بمعناها التقليدي ليست كافية أيضاً. لا يعنيها في «ريد أنتل» العمل مع الأعمال التجارية التي ترغب في صنع «علامة أفضل» دون أن تقدم أي تحسيفات ملموسة لما هو موجود اليوم - كما لو أن العلامة التجارية لا تدور حول شيء سوى الألوان والتصوّص الترويجي. لا ينفك الناس يأتوننا بهذا النوع من الأفكار، حيث يعرضون أعمالاً مقلدة لا تجيب عن سؤال «ما الذي يميزك؟»، ثم يطئون أن صنع علامة تجارية سيساعدتهم على البروز والنجاح.

تلجا إلينا أيضًا أعمال تقليدية ترغب في التنافس مع التحديات المستجدة، من خلال صنع هوية 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 عقوداً، ويرغبون في التنافس مع شركات التجارة الإلكترونية. يريدون امتلاك «هوية علامة تجارية» جديدة لكنهم يابون الاستثمار في تجديد مساحات عملهم

الفعالية. 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 لمستهلك.

لتبني علامة تجارية ناجحة اليوم، يجب أن تبدأ بعميلك والمشكلة التي تحلها له. فالعلامات التجارية الأحب إلى قلوب الناس مجسدة داخل فكرة العمل نفسه. يفكرون أولاً في هدف علامتهم التجارية قبل الإطلاق حتى. ويسعون إلى خلق تجربة أفضل تبدأ من النموذج الريحي⁽²⁾ وتمتد لتشمل الطريقة التي بها ي التواصلون وينتصرون. النموذج الريحي، 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 حطى بالسلطة أو الرأي اللذين يمتلكهما اليوم.

حل مشكلة حقيقة

كلما افتتحنا مشروعًا جديداً مع أحد رواد الأعمال، بدأنا بمحادثة. يتمنى لنا فيها طرح مليون سؤال، ومعرفة أفكاره، وفهم عمله ورؤيته، واستخلاص النقاط التي ستلعب دوراً فعلياً في أثناء بنائنا علامة تجارية معه. ولا يعد المؤسسون الأفكار بشأن ما يحاولون تحقيقه - بل عادةً ما يتبيّن أنهم يعرفون أكثر مما يتبّع. ربما تحدّث المؤسس الناجح لساعات عن السبب الذي يجعل ما يبنيه أفضل بكل الطرق من أي شيء آخر (وكيف أن ما يفعله حقاً سيغير العالم في النهاية!)، بل ويصبح ما يقوله أحياناً. المشكلة أن منتجك الرائع وطموحك العالي لن يحولا بينك وبين الفشل ما لم ترتكب على العلامة التجارية من ذنب البداية. لقد صارت اليوم عبارة «إن بنيت شيئاً فسيأريك الناس حتفاً» أبعد ما تكون عن الحقيقة. ربما كانت صحيحة في يوّيات الإنترنت، عندما كان الناس فرجين بقدرتهم على شراء [أي شيء] عبر الإنترنت، أو بأن تطبيقاً يمكنه فعل ذلك الشيء]. ولست تلك الأيام التي كان يمكن لـ«تكنولوجيا جديدة أو نموذج ربحي» مبتكر أن يصيرا نقطة تميز مهمة حقاً، 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 يجيب المؤسس بذكر المشكلة التي يحلها - وإنما يوصي بمشروعه وما له من فوائد. فإذا كان صدر إطلاق تصور جديد للصالات الرياضية، أجاب: «الحصول على تدريب متخصص على الجودة بتكلفة معقولة». أو إذا كان صدر إطلاق منصة لأصحاب الأعمال الصغيرة قال: «تسليط الضوء على بياناتهم ومنحهم زمام التحكم فيها». لاحظ أن هذه ليست مشكلات بل حلولاً. ومن الطبيعي جدًا أن تفتر إلى الحلول - فذلك هو ما تقضي كل وقتكم في التفكير فيه والعمل عليه عند إطلاق عملك بعد كل شيء. ولكن لبناء علامة تجارية محبوبة من أول يوم، لا بد من عكس الآية. عليك أن تقضي كل وقتكم في التفكير في الناس الذين تأمل في الوصول إليهم، وكيف تنوّي تحسين حياتهم.

في أثناء عملي في مجال الدعاية، تولّي وظيفة كتابة الموجزات الإبداعية، وهي ورقة تصف ما ينبغي للحملة الإعلانية تحقيقه. كان في الموجز قسمٌ بعنوان «استيصار المستهلك»، والذي يفترض أن يضم حقيقة عن المستهلك الذي ستبني الوكالة حملتها حوله - ماذَا نعرف عن جمهورنا المستهدف من أمور يجب أن تكون هي ما يرشدنا في خطابنا إليه؟ كان أحد أمثلة الاستيصار السيد أن «الناس يتمسّنون وجود حبوب إفطار مقرمشة بالمكسرات والزيوت». هذا استيصار سبع لأنّه غير صحيح: فالناس لا يقصون أيامهم منتظرين حبوب إفطارك بالتحديد. ربما يرغبون في فقدان الوزن، أو ربما يعودهم الشعور بالجوع كل يوم بحلول الساعة العاشرة صباحاً، أو ربما هم قلقون بشأن صحة القلب. لكن هذا لا يعني أنهem ينتظرون حبوب إفطارك. مهمتك أن ترّيهم كيف يمكن لحبوب إفطارك أن تحل المشكلة التي يواجهونها آلياً كانت.

واليوم، عندما نتّوي بناء علامة تجارية في «ريد إنترلر»، نبدأ أيضًا بالتفكير في استيصار المستهلك، أو المشكلة التي يحلها المؤسس للناس. بعد حديثنا معه، نقدم أولاً استراتيجية العلامة التجارية، وهو مستند يتضمن رؤية لما تمثله العلامة التجارية، وغالباً ما تتجزء 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 ديمografية معينة (مثل النساء في منتصف الثلاثينيات اللاتي يعيشن 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 يعانيها 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 ستتوفر 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.

ويصير العنصر الثالث - فكرة العلامة التجارية - هو القاعدة التي تتطلّق منها جميع التعاملات. بيد أنك لن تستطيع مجرد التفكير في العنصر الثالث قبل أن تبيّن العنصرين الأول والثاني. لا قيمة لما تطّلّع إليه ما دام لا يهم أحداً سواك أنت وفريقك.

س: هل يتوجب على تكيد كل هذا العناء ما دمت أحوز فكرة جديدة رائعة ستثير الناس فور سماعها؟

نعم. بل تزداد أهمية إلمامك بالمشكلة التي تنوّي حلّها إذا أردت صنع شيء جديد. التحدى الكامن في كل ابتکار هو أن «الجديد» نعمة ونفقة في آن واحد. يمنحك «الجديد» علة وجود، يصير محور حديثك، وسيب كتابة الصحف عنك، وسيب اتخاذك قرار إطلاق العمل في المقام الأول - لكنه ليس بالضرورة سبباً لاهتمام الناس، وذلك هو الفارق الرئيسي. عملنا في بناء العلامات التجارية للشركات الناشئة إنما يدور حول المساعدة في حل معضلة كيفية حصد اهتمام الناس.

الواقع أن التفكير في «العلامة التجارية» يإنصاف لن يتأتّي إلا بالإجابة عن سؤال «لم قد يكتثر الناس؟». بالطبع ثمة فئة من يتحمّسون إزاء أي جديد. هؤلاء هم المتبّلون الأوائل، ولا يمكن للشركات الناشئة الاستغناء عنهم. يتابع المتبّلون الأوائل المشروّعات الجديدة، ويبحثون عن الأحدث والأفضل، وهم أول من يخبرون أصدقاءهم ويجنون تلك الدولارات من برامج الإحالات. ومع ذلك، لا يمكنه توسيع عملك اعتماداً على المتبّلون الأوائل فحسب، ثم إن «الجديد» بالنسبة إلى بقية الناس يُعد مزعجاً نوعاً. حتى في عصر الابتكار الذي نحن فيه، لا يتحمّس الناس عادةً إزاء التغييرات الكبرى في حياتهم اليومية. إن كان الأمر يقتصر على بعض التحسينات الطفيفة، أحجز لي مقعداً! أما وإن تعلق الأمر بتغيير جذري في الطريقة التي أفعل بها الأشياء؟ فذلك يبدو... صعباً. وربما مخيّفاً حتى.

لهذا السبب، وقدر ما هو مغر، لا يسعك افتراض أن الناس يجلسون في الأرجاء متّظرّين قدوم مشروعك. ثمة عبارة شهيرة لهنري فورد (لا دليل على قوله إياهاً في الواقع، لكنكم جميّعاً سمعتم به) تقول: «لو كنت سألي الناس عما يريدونه، لقالوا: خوّلاً أسرع». سمعت مؤخراً نسخة ستيغ جورز من تلك المقولـة - وإن استبدلـت فيها الخيوـل بآلات الكتابـة. تُستخدم هذه الاقتـياسات عادةً لتوضـح عيوب الاعتمـاد المفرط على بحـوث المستـهلك، وأنا أتفـق تماماً مع أنه لا ينبغي تـوقـع أن يـخـبرـك مستـهـلـوكـ بالـإـجـابـةـ. لا يـعودـ ذلكـ إـلـىـ عدمـ أهمـيـةـ المستـهـلـكـ. فقدـ رـأـيـتـ تلكـ الـاقـتـيـاسـاتـ سـتـخدـمـ لـنـفـيـ أـهـمـيـتـهـ، بـأـسـلـوبـ مـنـعـرـفـ - لـيـسـ لـدـىـ هـؤـلـاءـ النـعـاجـ فـكـرـةـ عـمـاـ يـرـيـدـونـ أوـ إـلـامـ يـحـتـاجـونـ، لـذـكـ سـتـخـبـرـهـمـ نـحـنـ بـيـسـاطـةـ! مـوـاهـ هـاـ [يـفـرـكـ كـفـيـهـ كـالـمـمـوسـ]. لـكـ روـادـ الـأـعـمـالـ الـذـيـنـ يـفـكـرـونـ بـهـذـهـ الـطـرـيـقـةـ قدـ أـسـاءـواـ الـفـهـمـ. المشـكـلـةـ لـيـسـ فـيـ أـنـ النـاسـ لـاـ يـعـرـفـونـ مـاـ يـرـيـدـونـ. وإنـماـ سـبـبـ طـلـبـهـمـ الـخـيلـ أوـ آلـاتـ الـكـاتـبـةـ الـأـسـرـعـ مـرـدـهـ أـنـ لـيـهـمـ أـمـوـاـ أـفـضـلـ لـيـفـعـلـوـهـاـ بـدـلـاـ مـنـ الـجـلـوسـ وـتـخـيـلـ اـخـتـرـاعـاتـ بـعـيـدةـ الـمـنـالـ تـحلـ مـشـكـلـاتـهـمـ، أوـ اـنـتـظـارـ مـحـيـنـكـ لـتـحلـهـاـ نـيـابـةـ عـنـهـمـ. بلـ لمـ يـفـكـرـوـاـ فـيـ وـجـودـكـ مـنـ الـاسـاسـ، لـذـكـ يـتـعـيـنـ عـلـيـكـ بـذـلـ جـهـدـ أـكـبـرـ لـبـنـاءـ رـابـطـةـ. فـطـهـورـكـ وـحـدهـ لـاـ يـكـفـيـ.

تبين احتياج المستهلك

عندما أفكّر في أنجح العلامات التجارية الجديدة على الساحة اليوم، أجد أن نجاحها لم يتأتّ من إقناع الناس بمجموعة جديدة من الاحتياجات. بل من تقديم حلول إبداعية جديدة لاحتياجات عمرها من عمر الزمان. في كتابه «الحداثات السبع الأساسية» الصادر عام ٢٠٠٢، يجادل كريستوفر يوكر بأن الأعمال الخيالية تصنّف حسب سبع حيكات - بحيث لا يوجد في عالم القصص كله إلا سبع حيكات، كل قصة تدرج تحت إحداها. ربما يسعنا قول الشيء نفسه عن احتياجات المستهلك. ربما وجد العمل في ظاهره لحل مشكلة وظيفية. يوجد معجون الأسنان لأن الناس يحتاجون إلى تنطيف أسنانهم، والاشتغال بالسفر مسافات طويلة في وقت قصير. ولكن خلف تلك الاحتياجات الواقعية تكمن دوافع أساسية، أمور عالمية تهم جميع البشر. تقدّم 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 وتصير جزاً فاماً من حياتهم فعلاً، عليك أن تفطن إلى ما هو كامن وراء الاحتياج أو الاحتياجات الواضحة التي تلبّيها. لهذا السبب كلما جلسنا لبناء علامة تجارية، نبدأ بتحديد المشكلة التي يحلّها العمل، والتي تواري عميقاً خلف الواضح.

ولنفعل ذلك نستخدم طريقة أسميهَا «اختبار لماذا». هل سبق وقضيت وقتاً مع طفل دارج لا يكف عن طرح سؤال «لماذا»، بغض النظر عن الرد الذي تقدّمه؟ حان وقت الاقتداء بذلك الطفل. وتكريراً لمقوله هنري فورد الوهيمـةـ، لنـعـدـ بالـزـمـنـ إـلـىـ الـماـضـيـ وـتـخـيـلـ أـنـفـسـناـ روـادـ الـأـعـمـالـ فيـ الـقـرـنـ الـتـاسـعـ عـشـرـ، نـرـتـديـ ماـ يـعـادـلـ الـيـوـمـ السـتـرـةـ ذاتـ الـقـلـنسـوـةـ، رـيـماـ الـمـعـطـفـ الـكـيـسـيـ مـتوـسـطـ الطـولـ، الـذـيـ وـفـقاـ لـ«ويـكـيـپـيـدـيـاـ»ـ كـانـ يـحـلـ محلـ السـتـرـةـ مـشـقـوـقـةـ الذـيلـ فـيـ الـمـنـاسـبـاتـ غـيـرـ الرـسـمـيـةـ. ثـمـ جـيـشـتـ أـنـتـ بـالـنـيـأـ السـارـ، لـقـدـ اـخـتـرـعـتـ لـتـؤـكـ السـيـارـةـ! أـمـرـ فيـ غـايـةـ الـرـوـوعـةـ، أـلـيـسـ كـذـلـكـ؟ قـفـ لـحـطـةـ لـتـهـنـئـ نـفـسـكـ وـتـخـيـلـ قـيمـتـكـ. بـيـنـ بـدـيـكـ هـذـاـ الـاخـتـرـاعـ الـخـارـقـ، وـقـلـ أـنـ تـبـنيـ لهـ عـلـامـةـ تـجـارـيـةـ، عـلـيكـ تـحـدـيدـ الـمـشـكـلـةـ الـتـيـ يـحـلـهاـ. وـلـكـ تـذـكـرـ، الـمـشـكـلـةـ لـيـسـ أـنـ «ـالـنـاسـ يـرـيـدـونـ وـسـيـلـةـ الـلـيـةـ خـاصـةـ قـلـلـهـمـ مـنـ النـقطـةـ أـلـىـ النـقطـةـ بـ». هـذـاـ اـسـتـبـصـارـ يـعـادـلـ فـيـ سـوـئـهـ ذـاكـ الـذـيـ يـقـولـ بـأـنـ «ـالـنـاسـ يـرـيـدـونـ حـبـوبـ إـفـطـارـ مـقـرـمـشـةـ بـالـزـيـبـ». لـنـبـدـأـ بـدـلـاـ مـنـ ذـاكـ الـمـشـكـلـةـ الـوـاضـحـةـ الـتـيـ تـواـجـهـ الـنـاسـ فـيـ جـيـاثـمـ الـيـوـمـيـةـ. رـيـماـ هـيـ شـيـءـ مـنـ قـبـيلـ «ـفـيـ حـيـنـ أـنـتـ أـعـتـمـدـ عـلـىـ حـصـانـيـ فـيـ التـنـقـلـ، إـلـاـ نـيـعـدـ بـطـيـئـةـ، وـيـتـمـلـكـهـ التـعبـ». وـلـكـ لـاـ تـتـوقـفـ هـنـاـ. تـلـكـ هـيـ النـقطـةـ الـتـيـ تـسـتـخـدـمـ عـنـهـاـ اـخـتـارـ لـمـاـذاـ:

لماذا يهتم الناس ببطء خيولهم؟

«الوصول إلى وجهتي يستغرق وقتاً طويلاً ولا يسعني السفر مسافات بعيدة جدًا».

ولماذا يهمك ذلك؟

«أقضى في التنقل وقتاً أكبر من ذاك الذي أقضيه في الاستمتاع بحياتي وإنجاز الأمور».

ولماذا يهمك ذلك؟

«لأنني سأموت عما قريب ولديّ أمور كثيرة أريد تحقيقها أولاً! لا يمكنني أن أهدى 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 لزاماً أن تبني العلامات التجارية كلها على أساس الخوف من الموت. فقد يفضي ذلك بنا إلى مكان قاتم بعض الشيء إن كان ما تحاول بيعه هو الأذذية أو المكياج، على الرغم من أنه قد يُعد منطقياً في مجال الرعاية الصحية. ربما إذن في مثل السيارة خاصة، يتعلق الأمر باحتياجك إلى الشعور بإنجاز كافي، وأن الوقت الذي تقضي في التنقل لم ينقض في فعل الأمور التي تعفّلها. أو ربما يتعلق الأمر بالاحتياج إلى الحرية، وعدم الرغبة في التقيد بقيود المسافة. قبل مجرد التفكير فيما ينبغي أن تمنه العلامة التجارية، نحرص دائمًا على تبيين الاحتياج العاطفي لجمهورنا المستهدف. وبضم ذلك أن أي قرارات تتخذها بخصوص العلامة التجارية ستهم من نحاول الوصول إليهم حقًا. هنا تؤدي بحوث المستهلك دوّراً قيّماً. لا تتوقع أن يخبرك المستهلكون كلمة بكلمة ما ينبغي أن تمنه علامتك. ولكن بالإخلاص من كتب، يمكنك الاستعارة بالحوث لتعريف إلام يعتقدون، وما يعلون.

عندما ساعدنا في صنع علامة «كيبيس»، وهي شركة تقدم حلولاً لتساقط الشعر عند الرجال، خضنا جميّاً المشروع موقنين بأنه سيُفَدَّ إلى مشكلة انعدام الثقة الناجمة عن الصلع. كانت «كيبيس» أول علامة تجارية أطلقها مع «ثيرتي ماديسون»، شركة المنتجات الصحية الجديدة التي تهدف إلى توفير رعاية ومعالجة متخصصة للجميع. مَرْ مؤسساً «ثيرتي ماديسون»، سтив جوتنيج وديمتري كراجاس، بتجارب شخصية مع تساقط الشعر، وواجهها تبعاته من ضغط وحيرة في محاولتهما العثور على حلول فعالة ضمن فئة متبرعة بالوعود الزائفة وزيوت الأفاغي (التي استعملت على تركيبات مخيفة ربما ضيّعت حرقاً من زيت الحياة). أخذنا على عاتقهما مهمة مساعدة الناس على تخطي وصمة تساقط الشعر، وإتاحة الحلول، سواء التي تُصرَف بوصفة طبية أو من دونها، والتي أثبتت فعاليتها، لرجال العالم أجمع. وفي حين يُجدي تلك الأدوية نفعاً حقيقياً، إلا أن عليك تناولها مبكراً - إذ في وسعك الحفاظ على ما تبقّى 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 بالحرج، ولا سيما وقد استهدفت جميع الأعمال القائمة كبار السن، بعلامات تجارية عتيقة ومبتدلة إلى أقصى حد (هل يذكر أحد عبارة «لسُّ رئيس شركة «هير كلوب» فحسب، بل إنني أيضًا أحد عملائها؟»). لذلك بدأنا نتحدث إلى شباب كانوا يغدون شعورهم ولم يفعلوا شيئاً شيئاً حيال الأمر بعد، وجدنا مستوى واضحًا من الحرج والشعور بالعار، وخوفاً هائلاً من الصلع. لكننا اكتشفنا كذلك مشكلة لم تخطر على بال: لقد مات العديد من الرجال بشدة معالجة مشكلة لا تُصنَّف ضمن حالات الطوارئ الفُصُوصي. فهم يرفضون الذهاب إلى الطبيب ما لم تُضْرِم التيران في أذرعهم، ويرفضون السؤال عن الاتجاهات ما لم... كلا، ما من طرف يدفعهم إلى السؤال عن الاتجاهات. سمعنا شيئاً كثيراً يقولون شيئاً من قبيل «أعلم أن شعرني يتساقط، ولا أريد أن أصير أصلع، لكنني سأنتظر حتى تكون المشكلة جادة قبل أن أفعل شيئاً حيالها». ولكن بالطبع عندئذٍ سيكون الأوان قد فات. قادنا استهصار المستهلك ذاك - المماugaة في طلب المساعدة خوفاً من الظهور بمظهر الضعف (الضعف هنا ابن عم «الخوف من الموت») - إلى استراتيجية عالمتنا التجارية. فما دام طلب المساعدة يُشعر الرجال بالضعف، هل يسعنا قلب السيناريو، وإظهار أنأخذ خطوة هو مبعث فخر لا خوف؟ وقادنا هذا إلى فكرة المبادرة كمساعدة للفخر: أنت رجل من النوع الذي ينجذب الأمور.

أهمننا فكرتنا الاستراتيجية، «فكرة رجل المواقف»، لبناء علامة تجارية تحتفي بتولى السيطرة، ليست معالجة تساقط شعرك بعلامة ضعف - بل علامة على توليك زمام المبادرة، على تغلبك على المشكلة. استوحىت فكرة علامتنا التجارية مباشرةً من استيصال المستهلك الذي استبيطناه. لم يحدث قط أن فكرنا في بناء علامة تجارية تعتمد على رغبة الناس في التوفير، على الرغم من أن «كيس» أقل تكلفةً 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 جدًا أن تتجاوز الواضح أو العادي عندما تفكّر في نوع المشكلة التي تحاولها 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 باهضة وواهنة وغير ملهمة. المشكلة التي تحاولها هي أساس استراتيجية علامتك التجارية، لذلك احرص على أن تُعد العدة لبناء علامة تجارية تتفق إلى أعمق الدوافع والأحلام والرغبات لدى الناس. وأن هذه الاحتياجات عميقة وعالمية، فقد تبدو أحياً ما بيده أو مألوفة. الخوف من الفشل، الحاجة إلى التعبير عن الذات، الرغبة في الاتساع، ولا سيما إذا استفادت علامات تجارية عدّة من ثيمات نفسها. في الواقع، إذا أردت تقديم فكرة جديدة للعالم، يجب أن ترسّي ركيائزها على احتياج مألوف. «هكذا شعرت أنت على الدوام، لذلك إليك حلاً جديداً». مشكلة مألوفة، حل غير متوقع. ذلك المرج بين عنصري الراحة والمفاجأة هو ما يمكن العلامات التجارية الجديدة من شق طريقها سريعاً إلى حياة الناس لتصير ضرورة لا غنى عنها. وبدلًا من أن تبدو مثل اختراع حديث مخفٍ ومحفوظ بالمخاطر يطالب الناس بغير سلوكهم بطريقة ليسوا واثقين من جاهزتهم لها، تصير الإجابة التي طالما انتظروها، وإن لم يعلموا بوجودها بعد.

رحلة علامة «إير بي إن بي»

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

ربما يغريني الآن أن أقول: «وبالقيقة القصة معروفة». إلا أن مسارهما نحو الازدهار لم يتحقق بسهولة نافذ إلى القمة، لقد مرّا بمنعطفات عدّة كانا فيها على بعد خطوة من الفشل الذريع. لم يتجاوز الناس تلقائياً مع فكرة الإقامة في منازل الآخرين، ولا سيما مع نسخة المشروع الأولى حيث افترض بقاء صاحب المنزل فيه خلال فترة الاستئناف. ولم يفهم المستثمرون الفكرة من فورهم أيضاً - وهكذا بصفتهمما اثنين من المصمميين، بلا شريك فني، وبفكرة ليس لنجاحها ضمان واضح، واجه تشيسكي وجيبا 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 وزيداً من النجاح. لم يعد لدى «إير بي إن بي» ما تشكوه الآن، لكن الأرجح أن الازدهار كان سيدفعهما أكبر لو أن «إير بي إن بي» أطلقت بصياغة أوضح لهدفها من البداية.

في السنوات الأولى اتخذ تشيسكي وجيبا خطوات، بعضها عملي والآخر جد مبتكر، ساعدتها على طول الطريق. ففي عام ٢٠٠٨، صنعوا كمية محدودة من علب حبوب الإفطار بثيمة الانتخابات، وبايعاها لسداد الديون التي تكبدها عند بدء العمل (وباءاً بأعجوبة قيمة ٣.٠ ألف دولار من حبوب «أواماً أوّز» و«كابتن ماكين»). انضما أيضاً في ذلك العام إلى مسيرة الأعمال التقنية الشهيرة «واي كومبينانز»، الخطوة التي جلبت معها تمويلاً ابتدائياً بقيمة ٢٠ ألف دولار، وخلال هذه العملية، ضمّاً إليهما المؤسس الثالث ناثان بليكارشيك، صاحب الحلقة 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 بادراً بزيارة العديد من الشقق المضيفة في مدينة نيويورك والتقطا الصور بنفسهما. وفي عام ٢٠١٠، أقعا حفنة من منادٍ موقع «كريجزليست» بالنشر على موقعهما، وأنشأا «بوت» لجمع المعلومات من قوائم «كريجزليست» ونشر الجديد منها تلقائياً على الموقع بفرض التيسير. في عام ٢٠١٢، أعادا تصميم موقعهما والتطبيق، وأطلقوا سمه «قائمة الأمنيات» التي أتاحت للمستخدمين جمع أماكن «إير بي إن بي» المفضلة لديهم في مجموعة تحت ثيمات مختلفة. كتب الكثير عن المسار المذهل وغير المتوقع الذي سلكته «إير بي إن بي» نحو الازدهار، والذي كان قصة رائعة انتطوت على العديد من لحظات الشجاعة والعزم، والقليل من الحظ بالطبع. ومع ذلك عزا المؤسسون نجاحهم في نهاية المطاف إلى العديد من عملهم للناس حقاً.

بحلول عام ٢٠١٣، كانت «إير بي إن بي» قد بنت مجتمعًا ضخماً بدرجة لافتة من المستخدمين الشغوفين، وبدأت جولتها الاستثمارية الثالثة. كلما تحدث المؤسسون مع مجتمعهم، فيما يقارب خمسماة مقابلة أجراها الفريق مع أنس حول العالم، تكرر ذكر الكلمة نفسها: الاتساع. لم تكن المشكلة التي حلتها «إير بي إن بي» للناس أن وفرت مكاناً رخيصاً للإقامة كلاماً حُجزت جميع فنادق سان فرانسيسكو بحسب أحد المؤتمرات. بل إن الناس لم يريدوا في سفرهم أن يشعروا بأنهم سياح أو غرباء. أرادوا أن يحظوا بتجربة أعمق للبلد. أرادوا أن يقضوا وقتهم بطريقة ذات معنى، لأنه وقت محدود بالطبع. وذلك هو ما قدمته «إير بي إن بي»: سواء بقي المصيف في المنزل أم لم يبق لأن العمل تطور بشكل طبيعي إلى حالة يستاجر فيها أغلب الناس منازل وشققاً فارغة، ولم يعودوا يبيتون على الأرائك، فإن تجربة الإقامة في منزل 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 بالغرابة في أرض غريبة، لأنك «اندمجت فيها». لقد وضعَت عدسة المواطن المحلي. لتتخيل اختيار لماذا مع شركة «إير بي إن بي»، هل فعلنا؟

ما المشكلة التي تحلها «إير بي إن بي»

•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 المليون.

لماذا يهم ذلك؟

• لأنهم يرغيون في عيش تجارب أصيلة، غير مصنوعة. يرغبون في تجربة الأمكنة من الداخل حقاً، وليس بصفتهم دخلاء.

لماذا يهم ذلك؟

• لأنهم يسافرون لإثراء حياتهم.

لماذا يعم ذلك؟

• لأن اللحظات التي تذكرها ليست هي اللحظات الرتيبة التي تقضيها أمام الحاسوب أو في أثناء غسيل الملابس، بل هي اللحظات التي نشعر فيها حقاً بأننا جزءٌ من كل، وأننا نتنمي إلى شيء أكبر.

لماذا يعم ذلك؟

• لأن مردنا جميعاً إلى الموت!

جميع البشر يرغبون في الانتقام، وتلك هي المشكلة التي تحلها «إير بي إن بي». وحلها موجود في النموذج الريحي نفسه، وكذلك في الطريقة التي تتفاعل بها «إير بي إن بي» مع مجتمعها. لقد اعتمدت منذ الأيام الأولى استراتيجية الاجتماع بمستخدميها شخصياً، والحصول على آرائهم مباشرةً، والبرهنة على التزامها الصادق ببناء مجتمع فعلى، وليس مجرد استخدام كلمة «مجتمع» الطنانة لوصف متابعيها على وسائل التواصل الاجتماعي. مع توسيع العمل على الصعيد الدولي، واجهت الشركة صعوبة أكبر في موازنة «جانب العرض» مع جانب الطلب، لأن الناس لا يروقهم دائمًا فتح منازلهم للغرباء. وقد خلت هذه المشكلة بارسال فرق صغيرة إلى أسواق جديدة، لإقامة حفلات ودورات تعريفية، والتحدث مباشرةً مع المضييفين المحتملين. على الرغم من أن هذا التكتيك لم يبدُ الوهله الأولى أنه الأثثر عوًّا على التوسيع، فقد تصاعف معدل نمو «إير بي إن بي» مرتين في الأسواق التي دخلتها بحضور بشري. كان العمل منصباً على تلبية احتياج البشر إلى الاتصال، وبالتالي تنشيط تلك الفكرة، تيار نمو.

في عام ١٤٢٠، طُورت علامة «إير بي إن بي» بحيث تجسيد بشكل كامل فكرة «الانتماء» التي كانت في صميم العلامة من البداية، حتى قبل الإفصاح عنها صراحةً. أنشئ لوجو جديد يتضمن رمزاً أطلق عليه اسم «البليو»، والذي أربى به أن يرمز إلى تلاقي كل من الناس والأماكن والمحبة 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 جعلت لمساعدتها الناس لثلا يشعرون بالغرابة في بقاع العالم أجمع. وغيرت لونها من «أزرق الشركات الناشئة» (ليس الاسم الاصطلاحى للون) إلى أحمر زهرى أثري وأشد اتفاقاً. باللغت «إير بي إن بي» قليلاً 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 بتنشأ العلامة التجارية، ما داموا قادرین على الشعور بأنثراها. لكن القصد من هذه الخطوة كان بليغاً: فيعد أن استطاعت «إير بي إن بي» أخيراً الإفصاح عن المشكلة الأعمق التي تحملها للناس، طورت هويتها لتعبر بصورة أفضل عن هدف العلامة التجارية. لم تنجح «إير بي إن بي» بسبب اللوجو الجديد - فيحلول الوقت الذي أعادت فيه بناء علامتها التجارية، كانت قد أنهت حولتها الاستثمارية الرابعة وحققت عائدات سنوية بقيمة مئات الملايين من الدولارات. كانت العلامة موجودة بالفعل، إذا نظرت إليها بوصفها إجاية عن سؤال: «لم قد يكتب الناس». ولكن تعين على الهوية اللحاق بها.

الإلكترونية. بإنشائها خطأ يمكن استخدامه في كل الحالات، أكدت «إير بي إن بي» فكرئي الاتحاد والانتماء - حتى خطها يظل منتمياً أينما كان.

س: هل يتغير على إنشاء نموذج ربحي جديد كلياً لأحظى بعلامة تجارية فريدة؟

أكثر ما يثير الاهتمام في نجاح «إير بي إن بي» هو أن نموذجها الربحى لم يكن جديداً تماماً. لقد أطلقت «هومواي» في ٤.٢٠٠٧، ثم استحوذت على «فريبو»^(٤)، الموجودة منذ التسعينيات (السبعينيات!). لكن ما زال كلاً الموقفين يتعاملان بطريقة معاملاتية بحتة، يجردان عروضهما من الجانب الإنساني ولا يركزان إلا على العقارات. تعرّض العقارات كما لو كانت ببساطة بديلاً لغرفة فندقية - ولكن بمطبخ! - وليس فرصة للتمتع بنوع خاص من التجارب أكثر محلية. مرة أخرى، المشكلة التي حلتها «إير بي إن بي» لم تكن أن الفنادق باهظة أو أن غرف الفنادق لا تحتوي على مطابخ وغسالات للملايس. أو بالأحرى، نعم، لقد حلّت تلك المشكلات، لكنها نفذت أيضاً إلى الاحتياجات الإنسانية الأعمق. بالنفاد إلى احتياج حقيقي، نجحت «إير بي إن بي» في إعادة تعريف تلك الفئة للناس في جميع أنحاء العالم، وحققت أكثر من مليار دولار إيرادات في ثلاثة أشهر فقط من عام ٢٠١٨. لقد ارتفعت بالعلامة التجارية من مجرد مكان إقامة رخيص، وربما يبدو مشبوهاً حتى، إلى أفضل وسيلة ممكنة لزيارة مدينة.

كما تبين من إطلاق منصة «إير بي إن بي إكسبرينسز»، فإن الوعي العميق بصلة وجود العلامة التجارية لا يؤثر في التعاملات فحسب، بل يمكنه أيضاً أن يفتح أبواباً من الفرص داخل المنتج نفسه، وهو جزء من العلامة التجارية لا يقل أهمية عن اللوجو أو الحملة الإعلانية. فكُر في شعبية «فينمو»، التطبيق الذي أطلق لتسيير عمليات تحويل الأموال. لم تقتصر وسائل تبادل الأموال قبل «فينمو»، ولا سيما «بالي بال» التي صارت الآن الشركة المالكة لـ«فينمو». ربما لا شيء وظيفياً أو معاملاتياً أكثر من تطبيق صصم حرفيًّا للمعاملات المالية. لكن نجاح «فينمو» لم يتأتَّ من كونها علامة لمعاملات التجارة، بل من كونها علامة استهلاكية محبوبة بطريقة لم يسبق لها مثيل في المجال. كانت المشكلة التي حلتها «فينمو» للناس أن طلب المال من الأصدقاء ينطوي على شيء من الإحراج. وإذا كنت رفقة آخرين بالخارج، أو تمضي وقتاً ممتهناً، أو تقاسم التجارب، فآخر ما تود فعله هو إدخال المال في المعادلة. قللت «فينمو» هذا التوتر رأساً على عقب عندما حولت التداول المالي إلى تجربة اجتماعية. فقد طلبت من مستخدميها ذكر سبب الدفع، وأدخلت رموزاً تعبرية مرحة في العملية، فصنعت منصة اجتماعية عامة تُعد نوعاً من الترفيه بحد ذاتها. يمكنك بتصفح حساب «فينمو» اكتشاف جميع أنواع التفاصيل المثيرة عن شبكتك الاجتماعية - من يتسكع مع من، من يبتكر مرادفات ذكية تعنى بوضوح المدرارات، أي ثانية يتبيان نهجاً غيرياً جدًا تجاه أمورهما المالية المشتركة. صار فجأة سداد الدين فرصة لعرض خفة دمك ومشاركة أوقاتك الطيبة مع الآخرين، بعد أن كان أمراً يسبب لك الحرج (بل وتحاشي فعله كلياً).

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 عميقاً في المشكلة التي تحela للناس، ووجهت عملها وعلامتها التجارية إلى مواصلة حل تلك المشكلة بطرق جديدة ومفاجئة. عندما تصيب تركيزك على مستهلكيك وعلى سبب وجودك بالنسبة إليهم، تصير صناعة العلامة التجارية نابعة من العطاء لا التفاخر. لا تقول: «انظر إلىّ، أنت إلىّ، إليك سبب روعتي، انتبه». بل تقول: «هذا ما عرفته عن احتياجاتك، وهذا ما أفعله للمساعدة». إذا طلبت انتهاء مستهلكيك، فذلك لإخبارهم بشيء يفيدهم. إذا فكرت في سمة جديدة، فذلك لتلبية رغباتهم بشكل أفضل. يولد الابتكار لحل مشكلات حقيقة فعلاً، وليس مجرد حيلة من أجل الجدّة. لتنجح في إطلاق شيء جديد وتجذب حُب الناس إليه، عليك النفاد إلى احتياج عميق و حقيقي، احتياج كان موجوداً زمّاناً طويلاً قبل ظهورك على الساحة، احتياج ربما كان بدايياً كالخوف من الموت نفسه. عندها فقط يمكنك البرهنة على استحقاقك للهوس.

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

ارتق إلى المستوى العاطفي

في آخر وظيفة لي بمحال الدعاية، قبل بدء شركة «ريد أنتلر»، كُلّفت بتطوير أضخم علامة تجارية للألماس في العالم. كان تغييرًا محمساً بالنسبة إلىّي. حيث اعتدت العمل بصفة أساسية على العلامات التجارية الخاصة بالسلع الغذائية المعبأة، أي السلع المبعة في عبوات متاجر البقالة. وبقدر ما يمثل الطعام احتياجاً أساسياً، فإن ترويج السلع المعبأة قلماً خلا من الخطاب الوظيفي. كانت أغلى الاستراتيجيات صيغة من «إليك طريقة سهلة لإطعام أسرتك وجة صحية!». أو عندما بدأت العمل على أحد منتجات الزبادي: «إليك طريقة لذيدة لإطعام نفسك وجة صحية خففة!».

أما ترويج الألماس فكان عكس ذلك. لكن صرحاء: ليس للألماس منفعة وظيفية (اللهم إلا لو كنت لص جواهر يحتاج إلى شق طريقه عبر لوح زجاجي للهرب). لم أملك سوى سرد القصص العاطفية. تعين عليّ أن أجوب أنباء البلد وأتحدث مع الناس عن أعمق أمازيهم ومخاوفهم في الحب، ثم أتبين كيفية ضخ تلك المشاعر في حجر كريم مكلف جدًا، على الرغم من حماله. وهكذا انتقلت من أحد طرفي التقى إلى الآخر، وذلك من حسن حظي لأن العلامات التجارية اليوم في حاجة إلى كلا الطرفين. إن كنت تتوبي إطلاق منتج جديد، فلا يمكنك التزام الجانب العقلاني وحده، أو تبني الجانب العاطفي البحت. عليك أن تجد وسيلة للجمع بين الاثنين، وألا يقتصر تفكيرك على ما تفعله العلامة التجارية أو ما تقوله، بل ما يجعل الناس يشعرون به.

المزايا مهمة، لكنها ليست كافية

سمعت في الآونة الأخيرة تدوينات كثيرة لفكرة أن «العلامة التجارية أهم شيء» أو أن «العلامة التجارية هي كل ما يهم حقًا عند إطلاق العمل». لا يضرني بالطبع، يصفني مدير لشركة علامات تجارية، أن يتعرف الناس على الدور المهم الذي تلعبه العلامة التجارية. لكننا نشهد تأرجحًا محمومًا للبندول - فقد اعتقد رواد الأعمال في السابق أن العلامة التجارية لا لهم ما داموا يحوزون منتجًا متميّزًا؛ 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 يهم» تؤدي إلى صناعة العلامة التجارية أشبه بوضع قشرة برّاقة على سطح المتنج تقع الناس بأن ما يشتريونه جدير بالاهتمام. وبالطبع إن حبطك بجاذبية حمالية وتصوّص ترويجية ذكية، قد يكفي ذلك لجذب انتباه الناس وإنقاذهم بتجربة متنجلة. ولكن إن سيراً الغور ولم يجدوا تحت هذه الفرشة شيئاً، إن لم يفِ منتجك بالوعود الذي قطعته، لن يعودوا من أجل المزيد، وقطعاً لن يصيروا أبطال علامتك التجارية.

كما وضحت في الفصل الأول، خطوتوك الأولى هي تبيّن المشكلة الحقيقية التي تحلّها الناس، تلك الكامنة وراء الواضح. وذلك يمهّد طريقك لبناء علامة تمس أولئك الذين تزيد 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، يجب أن يبدأ بالمنتج نفسه. لا بد أن ينطوي منتجك على ميزة ذات مغزى لتبني علامة تجارية يحبها الناس، فيما عدا بعض الحالات النادرة. يكثر أن تلتقي في «ريد أنتلر» رواد أعمال يريدون إطلاق عمل مشابه للموجود تماماً، أملين أن يساعدتهم في التميّز عن المنافسين بعلامة تجارية فريدة. ترافقنا إنما تتمثل في معرفة كيفية جعل العمل يبدو مختلفاً، مما يجعل عمله مختلفاً عن منافسيه، أو كيف سيفيد الناس، ظلّاً منه أن وظيفتنا إنما تتمثل في معرفة كيفية جعل العمل يبدو مختلفاً، سواء انطوى على اختلاف بالفعل أم لا. نسأل: «ما الذي يجعل منتجك [جوارب، صدريات، وجبات خفيفة، إلخ] كان [مختلفاً]؟». فيقول: «هذا دوركم!». ولكن صناعة العلامة الرائعة يجب أن تبدأ من القلب لتشق طريقها إلى القالب. لا بد أن تدرك المميز في عملك ثم تعرّف كيف تأخذ وترتّبكي به إلى قصة لها صدى عاطفي. عندما أعدّت استراتيجية لإحدى العلامات التجارية، لا أختلفها فحسب أو أطلقها من عدم. بل أغوص في علة وجود العمل، وأصوغ قصة تناسب طبيعيّاً من فوائد المنتج.

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

لا يمكنك النظر إلى فوائد المنتج، والشعور الذي تبّه العلامة التجارية، كأمرين منفصلين تجحب «الموازنة» بينهما. بل يجب أن تجد طريقة لربطهما معاً. لكل منتج مجموعة من الفوائد الوظيفية. تبدأ أغلى أفكار الأعمال بالتركيز على الفوائد الوظيفية، والسعى إلى تحسين الموجود بالفعل إن أمكن؛ سيسير أرخص، أسهل، مريح بدرجة أكبر، أنسّب، 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 دوراً محوريّاً في نجاح العمل، فهي ليست العنصر الحاسم في استراتيجية علامتك التجارية. إن عدت إلى اختيار «لماذا» وكيف أن عليك التنبيّب عميقاً عن المشكلة الحقيقية التي تحلّها الناس، ستتمكن من تطبيق الأمر نفسه على الفوائد، ولكن في الاتجاه المعاكس. أبداً بفوائدك الوظيفية، اسردها كلها، ثم فكر كيف ستلائم جميعاً لتنشئ مساحة عاطفية مهمّة، بعبارة أخرى، كيف ستجعل علامتك التجارية الناس يشعرون. في يومنا هذا، لا تخترن نجاح العلامات التجارية ببساطة فكرة عاطفية بمعدل عن فوائد المنتجها. كانت الإعلانات التلفزيونية قدّمت تسللاً لا صلة لها تذكر بالمنتجات التي تروجها: تكتفي باستحضار صحة أو دمعة، وتذكّرك في أثناء ذلك بأن «دوريتوس» أو «إيه بي آند 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 تسردّها علامتك والمشاعر التي تستحضرها ما يؤدّيه المنتج فعلياً. لعلك خضت محادثة حول صناعة العلامات التجارية حيث ذكرت كلمة «المصداقية» (محظوظ أنت إن ذكرت لمرة واحدة فقط). وأحد أقوى الضمانات على بلوغ تلك المصداقية المنشودة هو الحرث على تماشي ما تدعى أنه الغاية المبتغاة من علامتك التجارية مع ما يؤدّيه منتجك فعلياً. تتبع استراتيجية علامتك التجارية من فكرة عاطفية، لكنها فكرة زائفة حول عوائدك الوظيفية.

الارتفاع إلى شعور أو عاطفة ليس بالفكرة الجديدة. الواقع أنه كان مبدأً أساسياً في صناعة العلامات التجارية والتسويق منذ بداية النزعة الاستهلاكية. فكر في كوكاكولا حين ملئت السعادة، أو ماريلورو حين ملئت أناقة الرجلة. لكن الجديد في العلامات التجارية التي تُطلق اليوم هو أن لقصتها العاطفية صلة أوّلئك بكتير بما تؤديه منتجاتها فعلياً وبتصرفات الشركة. لا تختفي المشاعر الإيجابية بانتهاء الإعلان. بل تتمتد فكرة العلامة التجارية لتشمل تجربة العميل كلها، بدءاً من خدمة العملاء مروراً بالتبيّنة وصولاً إلى المنتج نفسه. لم يعد من الممكن اختزال العلامة التجارية في قشرة تغلّف أيّاً كان ما تبيّنه، وتتسّج سردية زائفة حول ما يقدّمه منتجك للناس.

لم نعد نعيش في زمن يسعك فيه إقناع الناس بأن عملية مشروب غازي محلة تمثل «الشباب» أو «السعادة». صار لدى المستهلك ثقافة أوسع اليوم. ولديه خيارات أكثر وتوقعات أعلى بحيث لن ينخدع بـ«علامة تجارية ضحلة». فكر وحسب في الهجوم الذي تعرضت له علامة «جيلايت» لشفرات الحلاقة، عندما أطلقت إعلاناً صاحباً ينتقد الذكور السامة في عام ٢٠١٩. لا أقصد الرجال الذين غضبوا مما رأوه هجوماً عليهم، فهم لا يستحقون حتى عباءة النقر على لوحة المفاتيح. بل أقصد المستهلكين الآخرين الذين كانوا على حق عندما استنكروا تناقض العلامة التجارية التي تدعى أنها تمثل النسوية في تعاملاتها ومع ذلك ما زالت تفرض «الصربية الوردية»، أي الرسوم الإضافية على شفرات الحلاقة المماثلة لشفرات حلاقة الرجال والتي يصادف أنها للنساء. ليس كافياً أن تدعى تمثيلك للنسوية جهاراً - 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 باستدراك حبهم 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 الأذكي، لأنه إن لم يكن تحسيناً للوضع الحالي، فلا داعي إلى إطلاقه أصلاً. معظم الأعمال التي ساعدنا في إطلاقها في «ريد أنتلر» - عربات «كلوجو» ومراتب «كايسير» وحلول «كيبس» لتساقط الشعر والأدوات المنزليّة لـ«سنو»، وهلم جراً - تقدم خيارات أقل تكلفة بجودة مماثلة للمنتجات التقليدية الفاخرة الموجودة بالفعل في السوق. ومع ذلك، لم تُبنِّ أي منها على فكرة مساعدة الناس على توفير المال. وذلك ليس معناه أننا لا نتأي على ذكر السعر أبداً - فتسليط الضوء على التكلفة المعتدلة له وقته ومكانه. ولكن إذا بنيت علامة تجارية على أساس التكلفة المعundلة وحدها، فمن الأفضل أن يأتي بسعر آخر بخمسة دولارات، وينتهي أمرك. الأمر نفسه ينطبق على الرفيق المعلم للسعر، وهو الراحة. جميع العلامات التجارية اليوم توفر الراحة. ثمة حملات إعلانية أكثر مما ينبغي تديرها شركات ناشئة جمعتها نسخة من «ثمة أمور أهم عليك إنجازها، لذلك نعتني نحن بـ«كدا» من أجلك». تلك ليست بالفكرة الفريدة.

قبل مجرد التفكير في تبني الراحة فكرةً لعلامتك التجارية، يجب أن تحدث عن الفيل الذي في كل غرفة وكل منزل. لعلك توقعت ذلك. لعلك حتى استقرت انتظاري كل هذه المدة لأذركه. يجب أن تحدث عن «أمازون». إن مستوى الراحة الذي توفره «أمازون» يجعلها لا تُنافس في هذا المجال. محال أن ترى تلك المعرفة ببساطة. لكن «أمازون» أيضًا ليست العدو المنبع الذي يخشاها البعض. ربما أندم على كتابة هذا الكلام عندما يأتي يوم تنصير فيه جميعاً موظفين لدى «أمازون»، أو تزعم فيه «أمازون» «شريحة الكترونية داخل دماغي، لكنني لا أعتقد أن «أمازون» قادر على سحق كل الأعمال التجارية في النهاية بحيث لا يتبقى إلاها». (معذرة يا «أمازون»!) لم أقصد سوءاً! أحبك يا «أمازون»!. وذلك لأن كل ما تتمثله «أمازون» بالأخير هو الراحة. التسوق على «أمازون» ليس بالتجربة الأشد إمتاعاً. لا تساعدك «أمازون» على اكتشاف الجديد والرائع. لا تبت « أمازون» فيك الكثير من المشاعر، اللهم إلا « يا إلهي المجد! لا أصدق سرعة وصول الطلبيّة». أنا مدمنة لـ«أمازون» بوعاً، شأني شأن الكثرين. وأأمل أن تكون تلك مساحة آمنة للاعتراض لأنني أطلب عدداً محراً من المنتجات كل أسبوع. لكن الأشياء التي أطلبها إما من علامات تجارية معينة (وفي بعض هذه الحالات، قد تأتي علامة تجارية بسيهولة وغير رأسي). إنه ليس مكاناً لاكتشاف 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 المقدمة «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 مبني على فكرة الراحة، لا يمكنك الابقاء بهذا. عليك البحث عن شيء تقدمه إلى الناس يتجاوز الجانب العقلي. الأمر لا يتعلق بالخداع أو التعميم. بل بمعرفة أن كل مرة تتعامل فيها مع أحدهم - سواء من خلال إعلان، أو موقع إلكتروني، أو رسالة إلكترونية، أو الأهم، 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، لا يجرد بك أن تكون مستحفاً لوقتهم! إن اتيحت قاعدة البدء بالمشكلة التي تحلها للناس، لن تخدع الناس ليحبوك. بل ستنتبه عن شيء يحتاجون إليه وتحله لهم بصدق، ولهذا أيضاً يجب على منتجك أن يفي بوعده. عندما يتمهم الناس صناعة العلامات التجارية بالتلاعب، فإنهم لا يقدرون المستهلك حق قدره. لا أحد ينخدع بلوجو رائع. لكن المستهلكين ينجذبون إلى العلامة التجارية التي تجهد لسرد قصة أكثر تشويقاً وإنفاجاً وجودها عن علة وجودها في العالم، ثم تدعم قصتها بتجربة منتج محسنة لحياة الناس.

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

ليس عليك أن تبيع الألماس لتروي قصة رنّانة عاطفياً. لقد عملنا مع «بوكسد»، وهي شركة تجزئة تتبع استراتيجية الهاتف المحمول أو لا^(٦)، وتبيع السلع اليومية بكميات وأسعار الجملة. كانت أقرب إلى نسخة رقمية من «كوسنكو»^(٧). عندما التقيناها أول مرة، كانت قد أطلقت بالفعل، وتكافح للهروب من مصيدة أفاليل مثل: «تشبه «كوسنكو» ولكن مريحة بدرجة أكبر ولا تستلزم رسوم عضوية». لا ينبغي أبداً أن تُعرف علامتك التجارية بمدى الشيء بينها وبين علامة أخرى (إنها مزيج من «توبرت» و«بترست» مع لمسة من «أوبن») - وهذا ليس مستحسناً. دار خطاب «بوكسد» الأولى بأكمله حول إنفاذ يوم السبت من مشوار سوق الجمعة. كانت الراحة جزءاً كبيراً من قصة «بوكسد»، ولم نتوّقط التخلّي عنها لصالح رسالة جديدة كلّيًّا. بل طلت العلامة التجارية بعد بتوفير الوقت. ولكن مع عمل مثل «بوكسد»، عمل يُعد منافساً لـ«أمازون» ويبعث العديد من العناصر التي يمكن شراؤها من «أمازون»، تختتم 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 بنع من امتلاء خزانتك أو غرفة مؤونتك بالسلع، شعور بالجاهزية والفرح لاستعدادك لما قد تأتي به الحياة. ربما يصعب على سكان المدن تفهم ذلك، نظرًا إلى محدودية المساحة التي تواجهه بعضهم، ولكن بالنسبة إلى البقية في معظم أنحاء البلد، فإن فتح خزانة ممتلئة عن آخرها بورق المرحاض يستولد شعوراً متوجهًا بالإنجاز - أنت مستعد. وقد قادنا هذا إلى استراتيجية علامتنا التجارية «كل شيء جاهز للحياة». قبل أن نجري بحوث المستهلك، كان فريق «بوكسد» متربّعاً حتى في

استخدام كلمة كميات، إذ خشوا أن تبدو رخيصة أو غير جذابة. لكن استراتيجية التجار الجديدة أذنت لهم في اعتناق الكميات جزءاً من قصة العلامة التجارية. أنشأنا لوجو جديداً بالخط العربي المأزر، وابتكرنا شعارات جديدة للعلامة من بينها: «كم أحب الكميات» و«لا تهرب»⁽⁸⁾ والتي تلعب بوضوح على فكرة الراحة - فلم تعد مضطراً إلى الهرع إلى المتجر - ولكنها أيضاً تتطوّر على شعورنا الإيجابي بأن ما تحتاج إليه لن ينفد أبداً). ما زالت «بوكسد» تتحدث عن إنقاذ يوم السبت من مشوار السوق، ولكنها تفعل ذلك من منطلق فكرة قوية وفريدة لا تقصر على الراحة وحدها.

جميع العلامات التجارية التي يحبها الناس تمثل فكرة عاطفية واضحة تجاوزت فوائد المنتج. عندما نبدأ العمل مع شركة، نبحث أولاً عن المشكلة التي نحلها للناس، ثم نحدد الفكرة التي تمثلها العلامة التجارية وكيف ستعلّم الناس يشعرون. فقط عندما نصل إلى تلك الفكرة، نبدأ التفكير في التبرير والتصميم واللغة. إن كل ما تفعله العلامة التجارية وكل ما يختبره المستهلك يتأثر بتلك الفكرة الأساسية. ولا يعني ذلك أنها دائماً ما تعلن عنها صراحةً - فأحياناً كل ما تحتاج إليه هو شرح ماهية المنتج وكيف يعمل. وفي أحياناً أخرى قد تحتاج إلى ترويج الفوائد الوظيفية له. لكن الفكرة العاطفية حاضرة على الدوام، تؤثّر في قرارنا، وتؤثّر تصرفات العلامة التجارية. على إحدى الكيفين المنتج وما يفعله، وعلى الكيف الآخر ما تمثله العلامة التجارية.

عندما التقينا مؤسسي «أولبيردز»، جوي زولينجر وتييم براون، لأول مرة، أذهلتنا قصة مبتهمهم. قضى تيم نحو عقد من الزمان يلعب كرة القدم للمحترفين في منتخب نيوزيلندا الوطني. أهدي في تلك الفترة العديد من الأحذية المجانية، لكن استياءه من صناعة الأحذية لم يليث أن تسامي بعد تلقيه متّجه تلو متّجه، مغطى باللوجوهات والألوان الزاهية البراقة ومصنوعاً من أرخص المواد الأشد دمّيراً للبيئة في العالم. نشأ تيم في نيوزيلندا وشهد بنفسه المزايا المدهشة لصوف الميرينو - خامة فاخرة ليست فقط ناعمة ومسامية ومنظمة لدرجة الحرارة، بل تنمو مجدداً كل عام - تساءل لماذا لا يستخدم 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 حذائه الصوفي «وول رانر». كان يأمل جمع ٣٠ ألف دولار، لكنه اضطر إلى إيقاف الحملة في غضون أربعة أيام بعد جمع ١٢٠ ألف دولار.

لجعل رؤيته واقعاً، احتاج تيم إلى شريك يفهم في سلسلة التوريد⁽¹⁰⁾. كان جوي يدير القسم الكيميائي في شركة تدعى «سولازيم»، تستعين بالเทคโนโลยيا الحيوية لإنتاج طحالب مجهرية يمكنها هضم السكر وتحويله إلى منتجات متعددة. تعاون كلاهما لإنشاء «أولبيردز»، والتي عُرفت في البداية باسم «تري أوفر سيفن»، في مطلع عام ٢٠١٥. اجتذبناها 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 سهل إلى إطلاق العمل بنجاح من دون التركيز بدجية على العلامة التجارية. فبعد كل شيء، كانت الأحذية واحدة من أكثر الفئات اعتماداً على العلامات التجارية في العالم. فئة «نايك»، التي عادة ما تذكر إلى جانب «ابل» في اجتماعات إطلاق المشروعات كعلامة تجارية يعيشها الجميع. «نايك» محبوبة إلى درجة أن من الصعب عليك إخفاء ضجرك كلما ذكرها أحدهم بصفتها علامته التجارية المفضلة. ولكن من الصعب عليك أيضًا التجادل مع هذا الاختبار، لأن «نايك» بارعة في جميع تعاملاتها. قليلة هي العلامات التجارية التي تفوقها براعة في العروج المستمر إلى فكرة عاطفية وتمثل ما هو أكثر من فوائد منتجاتها. لم تكن «نايك» قط مجرد أحذية، طالما عرّجت إلى فكرة الأداء، وأن ثمة بطالاً رياضياً داخل كل منها. لقد وضعت «نايك» المعيار لعلامات الأحذية الأخرى، وربما للعلامات التجارية كافة، لسرد قصة أكبر تستوجب اهتمام الناس.

عندما أتينا «أولبيردز»، رأينا لها جانبيين جذابين. كل منهما له أهمية كبيرة ومن شأنه أن يضع الأساس لعلامة تجارية محبوبة تغير قواعد اللعبة، علامة خليبة يتمثل فكرة عاطفية.

١. رسالة تغيير شكل صناعة الأحذية بالتركيز على المواد المستدامة

كانت هذه الرسالة لب علة وجود العلامة التجارية، وجزءاً كبيراً من القصة. لكننا اتفقنا جميّعاً على أن العلامة التجارية لن تحظى أبداً بالشعبية والتأثير اللذين تتغنى بهما إن اختزلناها في مجرد «حذاء رياضي بسيط». ربما يهتم شرذمة من الناس بالبيئة إلى الحد الذي يدفعهم إلى شراء حذاء لهذا السبب وحده، لكن الأمر لن يتعدى تلك الشرذمة. أما الحذب جمهور أوسع، يتعمّن على «أولبيردز» سرد قصة تنس حياة الناس عاطفياً، وليس فقط عرضتهم في فعل الخير. صحيح أن الناس صاروا يهتمون أكثر من ذي قبل بالتاثير الاجتماعي والبيئي للعلامة التجارية، وينجذبون إلى تلك التي تحدث أثراً طيباً في العالم. وتتسع الكثير من العلامات التجارية اليوم لتحقيق النجاح بفعل الخير، سواء بالمواد التي تستخدمها، أو ينمّون «اشتري واحداً وتبّرع بأخر» الذي ابتكرته «تومز» للأحذية، أو بدعمها لقضية. لكنني أمل أن تدرك العلامات التجارية التي تنتهي بالتشدق بالتزامها بالمسؤولية الاجتماعية - المسهّلوكون أذكي من ذلك، ويسعّهم بين الحقيقة وراء الريف. إذا لم تكن الرسالة المجتمعية متصلة بجودة العمل وقصة العلامة التجارية، فمن شأنها هي الأخرى أن تبدو مثل قشرة خارجية، لاصقة موضوعة على السطح. مشحّعة هي بحقيقة أن الالتزام برسالة أكبر يسبّب بخطى وبيدة، ولكن ثانية، ليصير الحذب الأدنى من الرهان، شأنه في ذلك شأن التكلفة المعتدلة والراحة. تتملكني الريبة إزاء العلامات التجارية التي تلقيها والتي لا ترى الاستدامة جزءاً من استراتيجية المنتج أو التعنية، أو التي لا تترك على التأثير الأكبر الذي تروم إحداثه في العالم. أمل أن يصل العالم إلى نقطة حيث لا يمكن إطلاق عمل من دون هدف تحسين الطريقة التي تُصنّع بها الأمور وتنجز، لصالح البشرية والكوكب. تساهم «أولبيردز» بالتأكيد في وضع المعيار، ولست أقصد بأي حال التقليل من أهمية تركيز العلامة التجارية على الاستدامة، فلولاها لصارت «أولبيردز» مجرد علامة أحذية أخرى. لكنني أزعم أن الاستدامة تدرج ضمن فئة «الفائدة الوظيفية» أكثر من الشعور. إذا غدت إلى فكرة تأسיס كل ما تفعله العلامة التجارية على المشكلة التي تحلها للناس، ستتجد 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 بالملأ الأرض مثلاً يشعرون بالملأ الخاص (ليس بعد على الأقل).

٢. الحذاء نفسه

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

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

كان لـ«أوليبردز»، فوائدتها: 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 يعيقك شيء: «حذاء واحد لكل ما تفعله». انتعله واصعد على متن طائرة وشاهده العالم. ويرتبط الاستكشاف نفسه، بالطبع، بالرسالة البيئية - حيث تبحث الشركة باستمرار عن استخدامات جديدة لأكثر المواد استدامة في العالم، وتبتكر طرقًا جديدة لصناعة الأشياء التي نمتلكها. صار الاستكشاف فكرة تجمع تحت مظلتها بين العمل والمنتج والعلامة التجارية، الأمر الذي أفضى إلى عاطفة «الفضول». صار شعور الفضول نبراساً يهتدي به في القرارات الإبداعية، بدءًا من الاسم نفسه. كان الهدف هو العثور على اسم ليس مباشراً أو واضحًا أكثر من اللازم، اسم يحرّك مخيلة الناس. جلس مجموعة من الناس معاً، يتقاربون الأفكار (أو فيما سميـناه «قارب الأسماء») وسأل أحدهم: «ما طبور نيوزيلندا الأخرى غير الكيوي؟». ينتهي مسقط رأس تم، «نيوزيلندا»، بطارير الكيوي، لذلك بدا واضحًا أكثر من اللازم). أعجب الجميع بقدرة ربط الاسم بأصول العلامة التجارية في نيوزيلندا، وبدأ رمز الطيور مرتبطًّا جدًا باستراتيجية الاستكشاف. أجاب أحد الفور، أذهلت الجميع صورة تلك الحزيرة البعيدة العامة بالطيور، بجمالها وجلالها. تستغرق التسمية في بعض الأحيان أسبوع من الأفكار المرفوضة، لكن اللحظة التي سمعنا فيها تلك الإلحاد، علمتنا جميعًا أن الاسم يجب أن يكون «أوليبردز». كان مناسِّاً إلى درجة غريبة، وليس هذا فحسب، بل انطوى على قصة بيئية حاذقة، لأنه بمجرد مجيء البشر إلى نيوزيلندا، جلوا معهم حيوانات أخرى وتغير النظام البيئي. إنه مثال مباشر على تأثير الحضور البشري في الطبيعة. لكننا لم نتو قط التطرق إلى كل ذلك. لم يتوقع أحد أن يدرك المستهلكون سبب تسمية العلامة التجارية «أوليبردز». أعجب يتم وجوي بفرادة الاسم، وأنه يتبع بعض التوتر في نفوس الناس، والأهم أنه أثار فضولهم. لم يجد مشابهًا لأي علامة أحذية أخرى.

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

تستند أفضل العلامات التجارية في أسماها إلى شعور بدلاً من الاعتماد كليًّا على الفوائد الوظيفية. كثيًّا ما تناول العلامات التجارية الجديدة ابتكار اسم يصف بالضبط ما تفعله. وهذا ينطبق بصفة خاصة على العلامات التي تحاول «اختبار» التسمية بين مستهلكها، لأن الناس في غياب السياق، ينحدرون إلى الاسم الحرفي التوضيفي. لكن المستهلكين على أرض الواقع يادُّرًا ما يكون من الأدكى اختيار اسم أكثر عاطفية وتجريًّا. والا، فمن الناحية العملية البحتة، قد تجد نفسك في موقف حيث يتتطور عملك (كما يحدث مع معظم الأعمال) في حين لم يعد اسمك مواكًّا لسلعتك. تتادر إلى ذهنك أمثلة مثل «أوفرستوك دوت كوم» أو «ميبل تشيمب»، الذين اضطروا إلى إدارة حملات إعلانية يشرحان فيها كيف يقدّم العمل أكثر مما يصفه الاسم. إنه إهانة ضخم لميزانية إعلامية كانت لُتُنَقِّبُ على نشر أي شيء آخر تقريرًا عن هذين العملين. وبخلاف الجانب العملي، فالاسم هو أيضًا فرصة لإثارة المشاعر وأنماط 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«آبل». في أغلب الحالات، نحن الأعمال على عدم القلق بشأن الحديث عن فوائد لها الوظيفية، والتراكز بدلاً من ذلك على اختيار اسم يمكننا بناء مشاعر حوله. خلائق بالاسم أن يكون لوحة فنية للعلامة التجارية - ربما انطوى على معنى رمزي مثل «أوليبردز»، أو حتى صلة أوضح بما يفعله العمل مثل «ليفت»، ولكن خليقاً به أن يكون رحًّا كفأة بحيث لا يحد من النفوذ، ويحيط يمكن للناس أن يُضفوا معانיהם الخاصة عليه.

كان الاسم أيضًا مجرد بداية، وقطعة من أحجية العلامة التجارية ليس إلا. لقد وجّه الفضول عملية بناء العالقين المرئي واللفظي لعلامة «أوليبردز». فابتكرت لوجو نصيًّا سائِّناً، مستوحى من أربطة الأحذية، وهو أمر غير اعتيادي بالمرة في فئتها، وكانت أيقونتها طائراً تجريديًّا، رسم من حرف الـ«L» في الاسم، فأبقيت بذلك نهجًا غير تقليدي باستخدام الحرف الأخير اختصارًا للعلامة بدلاً من الحرف الأول. صنع الرسام توبى موريس المقيم في نيوزيلندا عالقاً سحرًّا بديعًا من رسوم توضيحية تدعى الناس إلى استكشافها. وقد تضمن ذلك شخصية «الخراف المتحدث» بيتر الخاصة بـ«أوليبردز»، وهو حروف متحرك متعدد يظهر في العديد من الرسائل الإلكترونية لعلامات العلامة لإضفاء بهجة غير متوقعة حتى على أشد التعاملات وظيفية، مثل تأكيد طلبية. أضفت «أوليبردز» عنصر المفاجأة على كل اختياراتها. وشملت تجربة التسوق الإلكتروني الأصلية لحطاطات مؤثرة، على بساطتها، مثل الصورة المتحركة لأصابع قدم تتلوى في الصوف لمن شعور عميق بالنعمومة. كما أطهرت جميع الصور الأولية أنهاًساً يتحرّكون، متوجهين خارج الإطار إلى مغامراتهم التالية.

في الرسالة الافتتاحية للموقع الإلكتروني، صار العنوان المخادع ببساطته جزءًا حاسًّا من العلامة التجارية في أوائل أيامها. إذ قال: «انتفح أن الحذاء الأكثر راحة في العالم مصنوع من الصوف». في حين تبدو العبارة في ظاهرها مباشرةً وواضحة إلى أقصى حد، إلا أن إضافة كلمة «انتفح» لم تخلق نبرة عقوبة تهوارية فحسب، بل أشارت أيضًا إلى الاكتشاف والإبتكار اللذين آتيا إلى صناعة الحذاء. استولت «أوليبردز» على فكرة الحذاء الأكثر راحة في العالم، المسمى الذي اقتبسته الصحافة بعد ذلك ثم صار الوصف الرئيسي للعلامة التجارية. ولتحسين طريقة التعينة 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 يفتح كالكتاب، متىًّاً مساحة رائعة لسرد قصة العلامة التجارية. في كل هذه اللحظات، سواء تحدثت عن الراحة أو أكدت على التزام الاستدامة في العمل، فقد حلقت العلامة التجارية صدى عاطفياً وولدت شعورًا بالفضول.

حققت «أوليبردز» نجاحًا ساحقًا، وقدّمت منذ الإطلاق تصميمات وخامات جديدة، كلها بالطبع مصنوعة من مصادر مستدامة. ولا يزال فريقها يأخذ العلامة التجارية إلى آفاق جديدة، فيفتح متاجر تجزئة على أرض الواقع، ويتوسّع في بلدان جديدة، ويصدر ألوانًا كميات محدودة سرعان ما تنفذ وتجعل الناس يواصلون العودة من أجل المزيد. يتراوّي لك أحيانًا أن ثمة من ينتعل «أوليبردز»، بينما ذهبت حتى إن الرئيس أوبياما قد شوهد متعملاً أحد أحذتيها). أكثر ما يسعدني أنه على الرغم من اتهام البعض لأحذية «أوليبردز» بأنها الزري غير الرسمي لسكان عالم التكنولوجيا في «سيليكون فالى»، فقد كان لجدي البالغة من العمر ثلاثة وتسعين عامًا حذاء تعشقه، ولا

يزال الأطفال يركضون في الأحياء بأحدية «سموليردز». ثمة طابع عالمي في المنتج والعلامة التجارية ينبع من الراحة التي لا تُضاهى وذلك نوع الأحذية نفسها، إلى جانب المساحة العاطفية التي تشغله العلامة. يمكن أن تسع إيجابية «أوليبردز» كل من يريد، وليس هذا مثل محاولة إرضاء الجميع. لـ«أوليبردز» نبرة وجاذب جمالي فريد، لكن مساحتها العاطفية تتجاوز الديموغرافية والجغرافيا. تُولد شخصية العلامة التجارية من رسالة بيئية يسهل الإيمان بها، لكنها فعالة فقط لأنها مدعاة باتكاري أصيل ومنتجات تفعل ما يفترض بها فعله. لم تكن العلامة التجارية مجرد تسلية - بل وسيلة لسرد قصة ذات معنى عن الأحذية ودورها في العالم، على الصعيدين الكلي والجزئي للراحة اليومية. لقد التحمس سردية العلامة التجارية وهدف العمل وفوائد المنتج كلها بعضها في «أوليبردز»، بحيث صارت أبعد ما يكون من قشرة تغلق السطح.

التميز عن الحشد

«أوليبردز» عمل تجاري له قصة ابتکار رائعة ومنتجات مذهلة، لكن الحب الذي يكتنف الناس للعلامة أساسه الشعور الذي تبنيه فيهم بعد كل شيء. مع الأعمال المبتكرة، تأتي خطورة الانجرار وراء التفاصيل، والاعتقاد الخطأ بأن قصة المنتج الجديد وحدها كفيلة بجذب اهتمام الناس. ولكن مهمًا يلغى روعة المنتج أو فرادته، لا فتتأتى فكر 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 بالخطاب 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، وبإنتاجية أعلى مائة مرة على مساحة الأرض نفسها. كانت القصة محبّسة جدًّا، لكن المشكلة أنها تتناهى مباشرة مع ما يريد أغلب الناس الشعور به عند شرائهم الخضراء. يمجد الناس الزراعة وبرونها النقيض التام للابتکار والتكنولوجيات - إنها حلم الأيام الخوالي بـ«العودة إلى الأرض وعمّس الأيدي في الطين». شرعنا بالتعاون مع الرئيس التنفيذي إرفينج فاين في صنع علامة تجارية تحفيزية بـ«باوري» «شركة زراعة حديثة» وتتفقد في الوقت نفسه إلى رغبة الناس في الحصول على منتجات طبيعية طازجة، والشعور بأنهم قد اخذاوا أفضل خيار ممكن لأنفسهم وعائلاتهم. لم يذر الأمر قط حول مواراة الأساليب التي اعتمدتتها «باوري»، بل حول ربطها بالشعور الذي علمنا أن الناس ينشدونه.

كنا نعرف أن المعيار الذهبي للمنتج في نظر المستهلكين هو أن يكون محلّيًّا وعضوًياً. لذلك ركزنا على حقيقة أن مزارع «باوري» داخلية، وبالتالي محلية إلى أقصى حد - إذ يمكن أن تُزرع المنتجات على بعد أميال قليلة من أماكن البيع. أما بالنسبة إلى الجانب العضوي، فـ«باوري» قادرة على زراعة خضرواتها من دون الاستعانة بمبيدات حشريّة، بفضل سيطرتها التامة على بيئة التموي، لذلك فҳضروا واتها في الواقع أفضل من عضوية. بفضل تحكم «باوري» الدقيق في عملية الزراعة تنمو أنقى منتجات يمكن تخليها. صاغ هذا المزج الفريد بين الطبيعي والمتحكم هُوية علامتنا التجارية ووجه خياراتنا الإبداعية، مما مكّنا من تسليم الضوء على الابتکار وفي الوقت نفسه بت شعور من الراحة والاتساع. احتفينا بعصرى التناقض والمفاجأة: ما كان لأحد أن يتوقع نموًّا أنقى منتجات يمكن تخيلها في أماكن مغلقة، لكن ذلك ما حصد. تميزت لغة العلامة التجارية بشكال معبرة سائبة رُسِّقت بدرجة عالية من الدقة والجرفية. ظهر التناقض في الاسم أيضًا، والذي كان قرارًا صعبًا لأن حي «باوري» في نيويورك لا يستحضر صورًا للخضروات الطازحة واللذيذة. بالنسبة إلى أولئك الذين لم يحظوا بشرف اللقاء، فإن «باوري» عبارة عن حي ممتع وصاخب في وسط مدينة نيويورك، لكنه ليس بالمكان الذي تود فيه تناول الأطعمة على الرصيف. ومع ذلك، عندما كان نسمى العمل، صادف أن قرأت كتابًا عن نيويورك القديمة، وعلمت أن «باوري» هي المرادف الهولندي لكلمة «مزّعة»، وهكذا سُمِّيَ الحي باسمه - من قتل المزارع الحضرية الأصلية. كان الرمز المثالي للعمل ورأينا أنه مثير للخصوص، وربما لبعض الجدل، وقد يجذب انتباه الناس حالما يوضع على الرف. في الوقت الذي كانت فيه العديد من أسماء تلك الفئة حَرْفية ووظيفية («أورجانيك جيرل»، «إيرثاوند فارمز») اتبعتنا النهج المعاكس. رأينا طبقات تجربة العلامة التجارية في كل قرار اتخاذنا من إرفينج. ما الذي سيجذب انتباه الناس في ممر الخضراء؟ اسم وُهُوية علامة تجارية لا يشبهان أي شيء آخر. ما الذي سيحملهم على الشراء؟ الفوائد الوظيفية التي يهتمون بها أكثر من أي شيء آخر (محلية، غير مرسومة بالمبادرات الحشرية). ما الذي سيُجري ذكر العلامة التجارية على ألسنتهم في حفلات العشاء ويشعرهم بالرضا لشرائهم إياها؟ رسالة العلامة التجارية، كل العناصر مرتبطة، ولا يسعك التعامل مع أي منها بنجاح من دون مراعاة القبة. ليس الصدى العاطفي للعلامة بالشيء الذي يُخلّق من عدم. لا بد من دعمه بتصرات الشركة الفعلية وبالمنتجات التي تبيّنها. لا بد من وجود نسيج ضام يربط بين ما تقوله العلامة وما تفعله، وكيف يجعل الناس يشعرون.

في عصرنا الحالي حيث ينعم المستهلكون باختيارات وخيارات ونفوذ أكثر من أي وقت مضى، لا بد من التعامل مع صناعة العلامة التجارية بنزاهة من البداية. قبل أن تفكك مجرد التفكير في اللوجو، عليك معرفة ما تهدف إلى فعله للناس وكيف تزيد لهم أن يشعروا إثر ذلك. لا بد من خلق تجربة تحل مشكلات حقيقة للناس، وفعل ذلك بطريقة تجعلهم يشعرون بالتفهم والرضا. إذا لم تتبّع المساحة العاطفية التي تزيد شغفهم من تجربة المنتج نفسه، صرّت مجرد قصة لطيفة ترويها لتختبر في اللحظة التي يخدش فيها أحدهم السطح. مثل علامات الملابس التي توظّف عارضات أزياء من ذوات الوزن الزائد لخلق إحساس بالشمولية ثم لا تقدم مقاسات أكبر من 12 في خطوط إنتاجها (ذلك يحدث بالفعل، وشائع إلى درجة محبطية).

لا ينبغي للعلامة التجارية أن تكون محادعة أبدًا؛ بل ينبغي أن تكون تجسيدًا لطيفًا لحقيقة المنتج، ثم قوة إيجابية في حياة الناس بعد ذلك. تمرّج العلامات التجارية التي يعيشها الناس بين الوظيفي والعاطفي بسلامة. يفعل المنتج ما يُفترض به فعله، أفضل من أي منافس، وتشعرك العلامة التجارية بالرضا لكونك جزءًا من عالمها. إن حظيت بأحدهما دون الآخر، صعب عليك الحفاظ على حب الناس ولأنهم 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 تستفعله لتحسين حياة الناس، ثم اكتشف كيف سيشعر الناس إثر ذلك.

الإحساس بالذات

قبل عدة إصدارات من «آيفون»، بدأ إيجاطي من شركة «آبل» يتضاعف. واجهت صعوبة كبيرة في مزامنة هاتفي الجديد، في تناقض صارخ مع الأيام التي كان فيها تشغيل أي جهاز جديد من «آبل» يجري بسلامة غاية في الجمال. في خضم غضبي ورغبتي 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 الهاتف أرخص وأيسير من حيث الاستخدام وتتميز بكاميرات أفضل بمراحل، لن يسعني فعل ذلك ببساطة. لن يسعني أن أصير من «مرسل النصوص الخضراء». فمثلكما يعلم مستخدمو «آيفون»، عندما تتبادل الرسائل النصية مع مستخدمي «آيفون» الآخرين، يتم ذلك عن طريق تطبيق «آي مسج»، حيث تظهر الرسائل باللون الأزرق. ولكن عندما تراسل أحدًا من يستخدمون الأجهزة الأخرى، تظهر الرسائل باللون الأحمر. في تلك اللحظة، أسلمت نفسي لعصوبية أدبية في طائفة «آبل». ربما أزعجتني «آبل»، ربما تدنت جودة منتجاتها، ربما خيبت إطلاقيها أمللي، لكن انتقامي إلى عالمة «آبل» مقترب شبيه بيويتي إلى درجة لا يسعني معها الرحيل. امتلاك لحاسوب محمول من «آبل» أو هاتف «آيفون» أو سماعات «آيربودز» يقول شيئاً عن اهتماماتك (وعن دخلك أيضًا؛ دعنا لا ننسى تلك القطعة من الأحجية). أدرت «آبل» عملاً استثنائياً على مر السنين فيربط علامتها التجارية بالإبداع وتحطيم الأيقونات إلى درجة أن الناس ما زالوا يشعرون بالروعة والتمرد عند استخدام منتجاتها حتى وإن امتلاكها جميع من حولهم بالفعل. إنها خير مثال لعلامة تجارية واعمت نفسها مع مجموعة من القيم وصارت جزءاً من إحساس الناس بذواتهم. إنها مواجهة بين «ماك» والحاوسوب الشخصي، وفريق «ماك» مخلصون مدى الحياة.

ابن علامتك التجارية حول العميل

في الفصل الأول، تحدثت عن تأسيس علامتك التجارية على المشكلة التي تحلها للناس. أما في الفصل الثاني، فركّزت على الشعور الذي تبته في نفوس الناس. القاسم المشترك بين هذين المبدأين هو أن عملية صنع العلامة التجارية كلها لا تدور حولك بقدر ما تدور حول العميل. تدرك أنجع العلامات التجارية اليوم أنه من أجل إقامة علاقات عميقه وباقية، عليها العثور على طرائق جديدة وإيجابية للنفاد إلى إحساس الذات لدى الناس. عليها خلق هوية علامة تجارية يريد الناس الاتمام إليها، وفعل ذلك من البداية. لطالما حاولت العلامات التجارية الرائدة مواءمة نفسها مع عالمها بالطبع. فإذا كنت أَمَا تهتم براحة طفلها، اشتريت حفاظات «بامرز». وإذا كنت شخصاً بهتم بالهندسة العالمية، قُدت سيارة «بي إم دبليو».

لكن هذا النوع من السردية يظل دائراً بالأساس حول المنتج. «يتميز منتجنا بهذا وكذا، وبشرائك منتجنا تقول إن تلك المزايا تهمك». لكن الفرق في أعمال الجيل الجديد هو أنها يبدأ من حيث المستهلكين على الإفصاح عن هويتهم باختيار علامة تجارية معينة، صاروا يؤمنون أنفسهم مع قيم المستهلك. إنه الفرق بين «اشتر هذه العلامة التجارية وعبر بها عن هويتك» و«إننا نعلم أنك تهتم بهذا، ونحن أيضاً مثلك». الأمر يتعلق بطريق المسافة إلى حيث يوجد المستهلكون، بدلاً من محاولة دفعهم إلى قصة تزيد سردها لخدمة مصالحك. بقلب المعادلة، لا تعود صناعة العلامة التجارية متوجهة حول إرساء هويتك بقدر ما هي متوجهة حول خلق هوية مشتركة مع عملائك.

ينتج هذا التحول في أبيه خلله في عالم الموضة. فال موضوعة في العديد من نواحيها تُعد صورة مصغرّة لمراحل تطور صناعة العلامة التجارية، فلطالما كانت العلامة التجارية المحرك الأساسي لصنع القرارات في هذا المجال. نعم، لا شك أن العلامات التجارية الفاخرة تتميّز ببنية أفضل وخطابة أدق وتصميمات تيزر القوام بشكل أجمل، لكن أحدها لا يستطيع أن ينكر قوة العلامة التجارية والدور الهائل الذي تلعبه في اختيار المستهلك وحاجزته للإنفاق. ربما جادلت بأنك لم تختر مسحوق الغسيل ذاك إلا لكونه أفضل في تنظيف الملابس، لكن من الأصعب كثيراً أن تدعى العقلالية البحتة في قراراتك بخصوص الملابس نفسها. يمكن لحقيقة ترويجية مجانية من القماش أن تضم محفظتك ومفاتيحك بنفس كفاءة حقيقة من «شانيل»، لكنها على الأرجح لن تثبت فيك الشعور نفسه عندما تصاغينها على كتفك وتخرجين من الباب. سواء كنت تتحدث عن تصميمات «جوتشي» المبهجة أو الفخامة المتواهية لـ«رو»، فثمة سبب وراء جاهزية الناس لإنفاق آلاف الدولارات لمواهيم أنفسهم مع صور هذه العلامات التجارية، ووراء وجود سوق كاملة للنسخ المقلدة. لهذه الأسماء التجارية وزن كبير، ولا تزال بعض العلامات التجارية الفاخرة تبلي حستاً في خلق معنى، على الرغم من حقيقة تبليها لنهج قديم أكثر تقليدية بكثير فيما يتعلق بمعنى العلامة التجارية.

ومع ذلك، ثمة حركة وليدة تبني نهجاً معاكساً لذاك الذي ينادي بدفع المال مقابل الاسم. بدلاً من مطالبة الناس بالتذبذب للتغيير عن أنفسهم، تضع هذه العلامات التجارية قيمة، لا لوحوهاتها، في الصدارة. وتروي تلك القيمة قصة قوية لا تدور الشركة بقدر ما تدور حول الناس الذين يختارونها. على عكس علامة مثل «جوتشي»، التي خلقت عالماً مرغوباً بشدة ولكن بعد المثال، غالباً تتفق الكثير لتحطّي بقطعة صغيرة منه، تجذب العلامات التجارية الناشئة مستهلكيها بقصص تعارض عمداً النهج التقليدي القائم على الصورة. تُعد «إيفرلين» التجسيد الأمثل لعلامة موضة حديثة تعتمد على الهوية المشتركة بدلاً من الصورة، وتفعل ذلك من خلال تبني الشفافية بدلاً من الغموض. من خلال ممارساتها الشفافية، جذبت أتباعاً كثراً من يهتمون بالمصدر الذي تأتي منه ملابسهم والطريقة التي تُصنع بها.

«إيفرلين» و«الشفافية الراديكالية»

في عام ٢٠١١، قبل انطلاقها حتى، بدأت «إيفرلين» تبني جمهوراً لها من خلال برنامج الإحالة الذي قدّم مكافآت متدرجة تطير نقل الخبر بين الأصدقاء. كانت رسالتها قوية على بساطتها. فمن خلال رسم توضيحي نشرته على منصة «تمبير» وانتشر سريعاً، وضفت «إيفرلين» التكلفة الفعلية لإنتاج قميص فاخر وقارنته بهامش الربح في عالم الموضة. كشفت الفرق الشاسع بين تكلفة إنتاج قطعة (قدّرت بمبلغ ستة دولارات) وما يُطأّب المستهلكون بدفعه (خمسة وأربعين دولاراً). وسلطت الضوء في المقابل على تعبيره الخامسة عشر دولاراً التي تستضعها «إيفرلين» على قميص بسيط وعالي الجودة، المنتج الوحيد الذي سقدمه عند الإطلاق. وعلى الرغم من أن نموذج «البيع إلى المستهلك مباشرةً» لم يكن حكراً على «إيفرلين» (كانت «واربي باركر» في أوج نشاطها، مثلاً)، فهي إحدى أولى العلامات التجارية التي توضح بعبارات باللغة البساطة منطقية إزالة الوسطاء وهوامش الربح لتوفير قيمة أكبر لمستهلكيها. وقد كان لهذه الرسالة صدى قوي.

س: مهلاً. ألا ينافي هذا النهج ما كنت تقولينه؟ بحسب التركيز كله على السعر، ألم تضي «إيفرلين» بالصلة العاطفية لصالح الرسالة الوظيفية، ألم تسلع عرضها؟

في حين قد يبدو الأمر هكذا ظاهرياً، إلا أن «إيفرلين» لم تبع القميص بخمسة عشر دولاراً على اعتبار أن تلك هي قيمته بالضبط. لم تكن رسالتها قط السعر نفسه؛ بل العدل والصدق. وُجّدت القمصان الرخيصة قبل زمن طويل من ظهور «إيفرلين» - في وسعك أن تذهب إلى الصيدلية وتباع حزمة من القمصان الطبية في غلاف بلاستيكي. لكن ذلك هو ما بدأ عليه تلك القمصان الطبية بالضبط - رخيصة. وحتى إن كان أغلب المستهلكين على علم بها من الربح الباهظ في عالم الموضة، فهم إما يبررون إتفاق المزيد على علامة تجارية فاخرة بحجة أنها تقدم جودة أفضل، وإما يرثون بالطريقة التي تسير بها الأمور لعدم وجود بدائل مغيرة. ما يبرع في «إيفرلين» هو سرد قصة تتضمنها في صف مستهلكيها. بدلاً من هدم فكرة الموضة والمخاطر يجعل الناس يشعرون بالحمامة لاتقامتهم بها في المقام الأول، أناحت للناس وسيلة جديدة لارتباط بإحدى علامات الموضة. عالم الموضة منبع بعد كل شيء، وفرحة تسوق الملابس ليست بالشيء الذي يرغب الكثيرون في نبذه من باهته. يستمتع الناس بالتغيير عن نمط شخصيتهم من خلال الملابس والأحذية والحقائب التي يشترونها، وتمتهم «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 سنتها 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، ويوازن نفسه مع علامة تجارية تطابق قيمها قيمه. بدلاً من أن يشعر الناس أنهم يشترون سلعة رخيصة، أو ينتنون لو أن في استطاعتهم تحملتكلفة السلع الفاخرة ثم يرثون بالقليل، ساعدت «إيفرلين» الناس على الشعور بالذكاء. فيعد تفكير العمليات الحسابية إلى أرقام ميسطة، لم عساك تدفع هامش الربح؟ لقد استطاع مستهلكوها الانضمام إلى حركة ترمي إلى إضفاء الشفافية على مجال الموضة، مجال يفتقر بشدة إلى تلك السنة. في عالم «إيفرلين»، يعرف الجميع بالضبط كم هامش الربح الذي يدفعونه وسببه، الأمر الذي يوحد بين العمل وعملائه.

شهدت «إيفرلين» منذ الإطلاق نمواً مذهلاً، في كل من خط الإنتاج والشركة نفسها. ووضعت في كل خطوة تصوّراً جديداً للعلاقة بين علامة الموضة ومستهلكيها، وذلك عن طريق جلب افتتاح غير مسوق إلى مجال طالما اكتفته الغموض والجاذبية. ولم يشمل ذلك التزاهة في التسويق وحسب، ولكن أيضاً فتح باب الحوار حول عمليات التصنيع الخاصة بها. كانت سلسلة التوريد في مجال الموضة معضلة مزعجة ومقلاة للعديد من المستهلكين على مر عقود، حيث تطمر من حين إلى آخر. هل يتذكر أحد الضجة الكبيرة التي أحدها مؤسس «بزيفيد» جونا بيرتي في عام ٢٠٠١، عندما حاول إقناع «نايكي أي دي»(١١) بتبسيط كلمة «sweatshop» (مصنع السخرة) على حذائه، ثم نشر حواره الإلكتروني مع خدمة العملاء كاماً؟

في بداية الألفية الثانية، حاولت «أمريكان أبيريل» معالجة هذا المأرّق الأخلاقي بتبني شعارات من قبيل «صنّع في لوس أنجلوس» ولا لمصانع السخرة». ولكن بعد أن كشفت فضائح متعددة عن السلوكيات الشائنة والمسيئة لمؤسسها ورؤيسها التنفيذي، ناهيك من الحملات الإعلانية التي أرادت أن تبدو جاذبة فكانت جد مهينة للنساء، لم تعد الشركة مثالاً يُحتذى به في الاستقامة. وهنا يمكن المفتاح. من المرجح أن تواجه العلامة التجارية اليوم المتاعب إذا تعاملت في أحد جوانب عملها ببنية حسنة ثم غفلت عن الأخلاقيات في منطقة أخرى. يحاول المستهلكون تجربة علامات تجارية توافق قيمهم قليلاً وقليلًا، لأنهم يريدون أن تدعم العلامات التجارية التي يشترونها الهمة التي انقوها لأنفسهم. إنهم أكثر تعطشاً من أي وقت مضى إلى علامات يشعرون شراء منتجاتها بالرضا، بما في ذلك الاطمئنان لعدم وجود أسرار قدرة.

لا يهتم الجميع بالمكان الذي صنعت فيه ملابسهم، والذين لا يهتمون ليسوا من مستهلكي «إيفرلين» على الأرجح. لكن بالنسبة إلى المهتمين، تمت «إيفرلين» علامة تجارية يمكن للناس الوثوق بها والتوازن معها، وجربت ما اختبر في العادة خلف الكواليس إلى المسرح. في عام ٢٠١٤، استضافت أولى جولات «ترانسيبرين ستي»، حيث دعت المؤثرين في مجال الموضة على «إنستجرام» إلى زيارة مصنعها وورشة الصياغة حاضتها في لوس أنجلوس. أُخِرت أيضًا إطلاق الجينز، على الرغم من الطلب المتزايد، إلى حين عثورها على صنع يفي بمعايير الاستدامة التي حددها. ووُجدت في النهاية مصنعاً فيتنامياً يبعد تدوير ٩٨ في المائة من المياه المستخدمة في صناعة الجينز وبحلّ بقايا الحمأة إلى طوب بناء بأسعار معقولة. في الأشهر القليلة التي سبقت إصدار خط الجينز، نشرت «إيفرلين» صورًا وقصصًا من المصنع، مما تسبب في قائمة انتظار متلهفة تضم أكثر من أربعين ألف متسوق. وخصصت «إيفرلين» على موقعها الإلكتروني صفحة كاملة - وهو ما يُعد أصولاً رقمية ثمينة - لمصانعها حيث يمكن للمتسوقين استكشاف المكان الذي يتسوقون منه بالضبط.

ما زالت «إيفرلين» تغير شكل الحديث عن القيمة، فتنازل عن نهج المبيعات التقليدي القائم على التخفيضات لصالح مبادرات إبداعية تخلق فرضاً أوفر لتحسين العلاقة مع مستهلكيها. فعوضًا عن التخفيضات المعتادة بعد عيد الشكر في الجمعة السوداء، والتي تلقى هجوماً سنوياً لتشجيعها على الاستهلاك المحموم والإسراف في عطلة يفترض 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 ترفيهية جديدة ومحسنة تتضمن ملعب كرة سلة.

في عام ٢٠١٥، أطلقت «إيفرلين» فعالية «اختر ما تدفعه» نصف السنوية خاصة بها، حيث تبيع فائض المخزون في نهاية كل موسم. ولكل منت، 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 التسعيّرة الدنيا تطوير المنتج و شأنه إلى المستوى، في حين تدعى التسعيّرة العليا بكلفة العمليات الإدارية لفريق «إيفرلين».قارن هذا بالأختيار التي نسمعها عن علامات موضة فاخرة وسريعة تدمر حرفيًا فائض مخزونها لمنعه من إغراق السوق بأسعار مخفضة. بفعالية «اختر ما تدفعه»، قلبت «إيفرلين» فكرة التخفيضات كلها رأساً على عقب. وبدلًا 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، وخلقت حديداً جديداً عن القيمة.

لم تكن هذه المبادرات قطعاً لتكفي وحدها، على الرغم من جدارتها، لو لم يفِ المنتج بوعده. طلت «إيفرلين» تتطور من ناحية الأنقة أيضاً، قاطعة شوطاً طويلاً من القمchan التي ابتدأت بها، وملخصة لنهاها الأساسي لم تزل. يواصل خط «السترات الحديثة» توسيعه مع التزامه التصميم الكلاسيكي البسيط. تناغم البساطة الأنيقة لملابسها مع قيم الشركة ومستهلكيها: هذه ليست علامة تجارية تصرخ باسمها من فوق الأسطح مع لوجوهات أو ألوان براقة. بل تتفذ إلى إحساس المستهلك بذاته كشخص يفضل الخام والجودة على المظاهر والصيحات. سرعان ما تند متجهات «إيفرلين» حديثة الإطلاق وتفضي إلى قوائم انتظار. ليس لأن التصميمات مثيرة أو «مجاربة للتباين» بصفة خاصة، مثل خط إنتاج الملابس الشعبية أو تعاؤن مع مصمم بارز. فتحت مع توسيع العلامة التجارية لتشمل منتجات بجودة أعلى وتسعيرات أعلى (مثل حفائب يد تكلف بضع مئات من الدولارات)، لم تبدِ مبالغًا فيها قط، وما زالت تجمع بين الشكل والمضمون. الاهتمام السائد بالجودة والغاية جعل من التعامل مع «إيفرلين» مثاراً للفرح - نابعاً من إيمانك بمجموعة من المبادئ حول الكيفية التي ينبغي أن تُصنع بها الملابس وكم ينبغي أن تُتفق عليها. إنها «شارات تجارية» تمثل ما هو أكثر من مجرد شارة.

وعلى الرغم من أن «إيفرلين» واحدة من أوائل فناتها، وأبرزها بلا ريب، فإن العديد من العلامات التجارية اليوم تشهد النجاح عن طريق كشف الستار وتوكيد 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 جدأً بفضل بینها وبين العالم، راسماً صورة مشيدة بمنتبية. بل يجب أن تُرى العلامة التجارية أداءً للحوار، ووسيلةً لعرض قيمك بحيث يمكن للمستهلكين اختيار خيارات أذكى وأكثر تنوراً ووعياً.

صناعة العلامة التجارية لأجل هدف

نشأت علامات الموضة الأكثر حصافة استجابةً لتوّجّه أقوى من المستهلكين نحو الاستهلاك الوعي. لقد صار الناس يبحثون عن علامات تجارية تعكس قيمهم، وتحتم على العلامات التجارية الاستجابة لا بالإقصاء عن هدفها فحسب، بل بالكيفية التي ستحققه بها عملياً أيضاً. ما كانت رسالة الشفافية لـ«إيفرلين» لتحمل الوزن نفسه لو لم تَكُرِّس الشركة قسماً كاملاً من موقعها الإلكتروني للمصانع. لم يعد إلقاء الخطاب كافياً، ليس بعد أن صار المستهلكون أشد وعيّاً بكثير إزاء ما يستحق الاقتناء بالأساس.

«كوبيانا» إحدى علامات الموضة الحديثة الأخرى التي شهدت النجاح بفضل موقفها المناهض لأساليب الصناعة القديمة. سعت مؤسستها كارلا جالاردو وشيلينا شاه لصنع علامة تجارية تنسج «الشراء الهدف». على عكس صيحات الموضة السريعة، تبنت «كوبيانا» شعار «أشياء قليلة، أفضل». وفي حين قد تبدو فكرة أن توصيك العلامة التجارية بتقليل مشترياتك مفاجنة أو مجافية للمنطق، إلا أن هذه الرسالة قد خلقت صدى عميقاً لدى أولئك الذين يرغبون في ملء خزاناتهم بمنتجات يخررون بامتلاكها حقاً، بدلاً من الانجراف مع كل صيحة فقط لتنتهي بهم الحال بأدراج مكتظة بالخردة. حتى إن «كوبيانا» صارت «كوبيانا» ملهمة ببرنامجاً يُدعى «الخزانة الرشيقية»، 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 عملائك الشرائية التالية. تعاونت العلامة التجارية أيضاً مع ماري كوندو، ملكة التنظيم، لإطلاق مجموعة كبسولية من حقائب السفر. سرعان ما صارت «كوبيانا» علامة تجارية ثقافية⁽¹²⁾ للنساء الوعائيات، لتوسيع من السلع الجلدية إلى خط إنتاج كامل من الأزياء، ولتحمع ٣٠ مليون دولار من الاستثمارات الخاصة في مطلع عام ٢٠١٩. في عصر صارت فيه «ماري كوندو» قدوة يحتذى بها، وساد فيه الوعي بالهدر الرهيب الذي تحدثه صيحات الموضة السريعة، نفذت «كوبيانا» بامتياز إلى رغبة الناس في التخلّي بالحصافة والوعي إزاء ما يشتريونه وأي علامات تجارية يدعمونها. تحتاج العلامات التجارية اليوم إلى إثبات استحقاقها للاهتمام، من خلال إظهار اهتمامها بما يهتم به عملاًوها.

كن راضياً من جميع النواحي

سلكت صناعة التجميل دريًّا مشاريًّا لصناعة الموضة. فقد وُصمت كلتا الفئتين على مر الزمان بالغموض المعمد. تعلن بعض علامات العناية بالبشرة عن «عنصر بطل»، يحوز نوعاً من الاكتشافات الإعجارية التي تمرج بين العلم وال술، والتي تمنح النساء القدرة على إيقاف الزمن في مساره، ولكن الغالب أنه لا تملك أدنى فكرة عن أي شيء لعين تجتهو تلك المنتجات. مثل الموضة، كان جزء من الحاذية يكمن في الغموض، في شعورك بأنك تشتري تركيبة سرية ستعمل عجائبهها بصفتها سرية وضاحها وأنت نائم، لتسقط ببشرة ندية وعيّن مشرقين. لم تكن في حاجة إلى فهم الآلية، ليس حقاً - بل وجّب فقط أن تتجه.

على غرار شفافية عمليات التصنيع في عالم الموضة، استهلت حركة الجمال الآمن حديّاً جديداً يضع قائمة العناصر في الصدارة، واضعة مرة أخرى مزيداً من المعلومات، ومن ثمّ السلطة، في يد المستهلك. تتخذ علامات تجارية مثل «بيوتي كاوونتر» و«تاتا هاربر»، ومتاجر مثل «فولين» و«كريدو»، مواقف قوية تفيد بأنه لا ينبغي للمستهلكين أبداً التضحية بسلامتهم من أجل الجمال. تسلط الضوء على قوائم طويلة من العناصر التي ثبتت خطوطها وسميتها، وُخظر معظمها بالفعل في الاتحاد الأوروبي، وتتعهد بصناعة وبيع منتجات تخلو منها. يطلق «بيوتي كاوونتر» على هذه القائمة اسم «المحظورات»، والتي تضم أكثر من ١٥٠٠ عنصر يشبع وجودها في مستحضرات التجميل. وتقضي مؤسسة العلامة التجارية، جريح 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 وتجيده هذه العلامات التجارية الجديدة في صناعة التجميل: السلامة وحدها لا تكفي. لقد صار المستهلكون بلا شك أذكى حيال ما تحتويه المنتجات التي يضعونها في أجسادهم وعلى بشرتهم، وبطاليون العلامات التجارية التي يختارونها بالمزيد. لكنهم لا يرغبون في الشعور بالرضا من الناحية العاطفية فحسب: بل من الناحية الممتارة التجميل صناعة بbillions الدولارات. أولاً، لدينا حقيقة أن الكثرين يؤمنون بقوة هذه المنتجات: أن منتجات العناية بالبشرة الممتارة ستحسن مظهر بشرتهم وملمسها، وأن المكياج الفاخر سيندمج بنعومة أكبر وبدوم 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 تبنته فيهم، بدءاً من العينة الجميلة وصولاً إلى تعزيز الثقة. لا يزيد الجميع شراء كريم مرطب من متجر للأطعمة الصحية أو إعداد أقفة للوجه في المنزل. ما كانت حركة التجميل والعناية بالبشرة الآمنة لتلقى الرواج نفسه لو أنها تجاهمت الجانب الممتع والمترف والفاتن والفاخر والمثير الذي يتضمنه الجمال، ولا كانت لتلقى الرواج نفسه لو أنها تجاهمت الجودة.

لابد من تكاتف الشفافية والأداء والدعم العاطفي لصنع علامة تجارية يريد الناس التماهي معها. بحسب رضا الناس حيال مكونات المنتج، يشعرون بأنهم أذكي عند شرائه، وبثقة أكبر حيال تأثيره، ويرضى عن أنفسهم في نهاية المطاف لاختيارهم نوعاً من العناية بالذات يفيدهم حقاً عوضاً عن احتمالية إيهاد أجسادهم في سبيل المظهر الخارجي. بدلاً من أن يروا الجمال ترقّأ عبيضاً أو حتى مخرباً نوعاً ما، يغدرون بأنهم يداوون أنفسهم بمنتجات آمنة وصحية فعالة. ثم يغبون عن فخرهم ذاك على أكمل وجه بـ«شيفي»⁽¹³⁾، صورة يشاركونها على وسائل التواصل الاجتماعي لرف حمام يضم مجموعتهم المختارة من منتجات الجمال الجامحة بين الشكل والمضمون.

عملنا مع شركة «أورسا ميجور»، إحدى رائدات عالم العناية بالبشرة الآمنة، لمساعدةها في تطوير علامتها التجارية ونبيل الفصل فيما يميزها. في حين تبدأ أغلب علاقاتنا مع العلامات قبل الإطلاق، إلا أنها تعمل على تطوير العلامات التجارية الموجودة أيضاً. وذلك ليس معناه أن عليك إطلاق نسخة من علامتك التجارية على اعتبار أنك ستغيرها لاحقاً: يمكن لإعادة بناء العلامة أن تكون عملية مكلفة ومستنفرة للوقت. ولكن تأتي ضرورة التغيير حينما لا تعكس هوية العلامة التجارية (اللوجو، الخطاب، الموقع الإلكتروني، التعبئة) ما تمثله العلامة بدقة، ويعجز العمل عن مواكبة مرحلة نموه التالية. حدثت دينامييات مشابهة مع «إيربي إن بي» في الفصل الأول. في عملنا على تطوير علامة تجارية موجودة، قلما نعيد اكتشاف علة وجودها. هذه عادةً ما تكون علامات تجارية سابقة لعصرها، ساهمت في تمهيد الطريق لطائفة جديدة كاملة من الأعمال الناجحة، ثم وجدت نورها يأفل أو زخمها يخبو أمام الوفدين الجديد 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 ميجور»، التي أطلقت في عام ٢٠١١، في طليعة موجة جديدة من العلامات التجارية المتميزة والفعالة في مجال العناية الآمنة بالبشرة. لاقت رواجاً كبيراً بفضل منتجاتها المحايدة جنسياً، ولا سيما مزيل العرق خاصتها، والذي عده مستهلكون كثـر «بوابة الدخول» إلى عالم المنتجات الآمنة. ولكن سرعان ما توسيع فئة العناية بالبشرة الآمنة، بعد انطلاق «أورسا ميجور»، وشق مبدأ «طبيعي وفعال في الوقت ذاته» طريقه ليصير القاعدة. لم يكن عملنا مع «أورسا ميجور» إعادة صناعة بحال، فاغلب ما جرى العمل به هناك كان بالفعل ناجعاً. لكننا انضممنا للمساهمة في صقل القصة من خلال تحسين صياغة قيم العلامة التجارية باللغة والتصميم، إلى جانب وضع تصور جديد لتجربة التسوق الإلكتروني.

«أورسا ميجور» خير مثال لعلامة تجارية نفذت إلى إحساس الناس، إذ يكاد يستحيل التمييز بين هوية المؤسسين وقيمهما، وهوية العلامة التجارية وقيمهما، وهو المستهلكين وقيمهما. يتذكر المؤسسون الروحان، إميلي دول ولويفر سوبتمان، المنتجات التي أراداها لنفسهما، ويفعل ذلك جذباً العديد من الآخرين الذين يقاسمونها العقلية نفسها. ترك أوليفر وأميلي وراءهما مهنتين رفيعتين المستوى في نيويورك، وانتقل إلى فيرمونت ليعيشوا قرب الطبيعة حياة صحية أكثر تكاملاً. يكـر أوليفر قائلاً: «تركنا المدينة، المكان الذي أحـبـاه، سعيـاً وراء شيء مختلف تماماً لكنه أشد اتساعـاً مع ما نـشـدـه». قصة انتقالـنا إلى فيرمونـت هذه مهمة: هذه الرغبة في اتباع يوصلـتكـ الحقيقـيةـ، والتي حدـتـ بـنـاـ إلىـ اسمـ «ـأورـساـ مـيجـورـ»ـ [ـكـوكـيـةـ نـجمـيـةـ شـهـرـةـ تـضـمـ نـجمـ الشـمـالـ]ـ». وصفـيـةـ الـقـيـمـةـ الـمـشـترـكـةـ بـيـنـ العـلـامـةـ الـتـجـارـيـةـ وـالـمـسـتـهـلـكـ بـأـنـهـاـ «ـالـذـهـابـ إـلـىـ الـخـارـجـ وـالـاسـتـمـتـاعـ بـالـهـوـاءـ الـطـلـقـ وـالـبـيـئـةـ»ـ، وـقـالـ: «ـهـذـهـ لـيـسـ مـجـدـ عـلـامـةـ عـنـيـةـ خـصـيـصـةـ أـخـرـىـ تـحـاـولـ إـقـنـاعـ أـكـبـرـ قـدـرـ مـمـكـنـ بـشـرـاءـ أـكـبـرـ مـمـكـنـ مـمـتـازـةـ.ـ بلـ نـرـيدـ مـنـكـ بـشـرـاءـ أـكـبـرـ مـمـكـنـ مـمـتـازـةـ.ـ

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 أيضاً. تعارضت أخلاقيات ما بنـاهـ معـيـةـ الصـنـاعـةـ منـ نـوـاحـ عـدـةـ.ـ لقدـ أـرـادـ أـنـ يـنـاقـصـ العـلـامـاتـ الـتـجـارـيـةـ الـتـيـ تـكـلـفـ تـعـيـنـهـ أـكـثـرـ مـنـ قـيـمـةـ مـحـتوـاهـ،ـ وـاتـخـذـ قـرـأـزاـ وـاعـيـاـ بـخـفـضـ هوـامـشـ رـيـجـهـمـاـ لـتـقـدـيمـ قـيـمـةـ أـكـبـرـ.ـ كانـ الـجـيـادـ الـجـنـسـيـ مـيـزةـ مـهـمـةـ لـلـعـلـامـةـ الـتـجـارـيـةـ وـمـنـجـاتـهاـ،ـ وـأـمـرـاـ نـادـرـاـ فـيـ فـةـ اـعـتـادـ الـفـصـلـ بـيـنـ الـرـجـالـ وـالـنـسـاءـ بـنـفـسـ طـرـيـقـةـ الـفـصـلـ بـيـنـهـمـ بـدـايـةـ مـنـ رـقـصـ الصـفـ السـابـعـ.ـ يـقـضـيـ أولـيفـرـ وـأـمـيلـيـ سـنـوـاتـ فـيـ تـطـوـرـ تـرـكـيـاتـهـمـ إـلـىـ أـنـ يـجـبـ أـحـدـ الـمـنـجـاتـ بـشـكـلـ مـتـسـاوـ،ـ وـقـدـ أـضـافـ هـذـهـ النـهـجـ الـمـحـاـيدـ فـيـ الـعـنـيـةـ بـالـبـشـرـةـ إـلـىـ وـضـوـعـ خـصـيـصـةـ الـعـلـامـةـ الـتـجـارـيـةـ وـبـسـاطـتـهاـ.ـ كـانـ يـرـفـضـانـ عـنـ عـدـمـ فـيـ كـلـ قـرـارـ أـتـخـاذـ الـتـرـفـ وـالـإـسـرـافـ الـذـينـ طـالـمـاـ اـتـصـفـ بـهـمـاـ عـلـامـاتـ الـعـنـيـةـ بـالـبـشـرـةـ.

تصف إميلي فلسقتهمـاـ قـائـلـةـ: «ـلـدـيـنـاـ مـجـمـوعـةـ مـحـدـودـ جـدـاـ مـنـ الـمـنـجـاتـ الـأـسـاسـيـةـ الـتـيـ تـعـطـيـ مـنـ الرـأـسـ إـلـىـ أـسـفـلـ الـقـدـمـيـنـ.ـ مـرـتـ فـتـرـةـ عـلـىـ وـجـودـنـاـ لـكـنـاـ لـمـ نـمـلـكـ سـوـىـ خـمـسـ عـشـرـ وـحدـةـ حـفـظـ مـخـرـونـ [ـSKUsـ]⁽¹⁴⁾.ـ لـمـ يـحـدـثـ قـطـ أـنـ أـطـلـقـنـاـ مـنـتـجـاـ مـنـتـجـاـ لـأـنـ لـهـمـ لـمـ يـشـعـرـ أـنـ هـمـ مـنـتـجـاـ مـنـتـجـاـ بـحـقـ وـيـقـدـمـ تـجـرـيـةـ رـائـعـةـ.ـ الـفـكـرـةـ لـيـسـ فـيـ مـنـجـاتـ الـتـجـارـيـةـ الـكـثـيرـ مـنـ الـخـيـارـاتـ وـإـقـنـاعـهـمـ بـأـنـهـمـ يـحـتـاجـونـ إـلـيـهـاـ جـمـيعـاـ».ـ عـبـارـةـ أـخـرـىـ،ـ فـيـ جـنـبـ أـنـ كـلـ مـنـتـجـ مـنـ مـنـجـاتـ «ـأورـساـ مـيجـورـ»ـ قدـ ضـمـمـ لـتـقـدـيمـ تـجـرـيـةـ رـائـعـةـ،ـ إـلـاـ أـنـ هـذـهـ لـيـسـ عـلـامـةـ تـجـارـيـةـ طـوـلـيـةـ وـأـرـفـقـ مـخـصـصـةـ لـمـنـجـاتـ الـعـنـيـةـ بـالـذـاتـ.ـ لـاـ تـدـورـ قـصـتـهاـ حـولـ اـعـتـاقـ الـجـمـالـ الـمـعـقـدـ:ـ «ـالـرـوـتـينـ»ـ.ـ بلـ بـغـسلـ وـجـهـكـ ثـمـ خـرـجـكـ مـنـ الـحـمـامـ وـإـلـىـ الـعـالـمـ.

عملـناـ مـنـ كـثـبـ مـعـ أـولـيفـرـ وـأـمـيلـيـ لـصـيـاغـةـ مـنـظـورـ عـلـامـتـهـمـاـ الدـقـيقـ،ـ وـسـاعـدـنـاـ فـيـ حـشـدـ التـرـكـيزـ مـعـ الـجـوـانـبـ النـاجـحةـ بـالـفـعـلـ.ـ وـمـعـاـ،ـ تـوـصـلـنـاـ إـلـىـ فـكـرـةـ «ـعـنـيـةـ تـأـثـيرـ قـلـيلـةـ،ـ تـأـثـيرـ قـويـ»ـ،ـ التـيـ عـدـتـ وـصـفـاـ مـثـالـيـاـ لـمـنـجـاتـ نـفـسـهـاـ وـالـنـاسـ الـذـينـ يـتـبـيـنـهـمـ.ـ اـسـتـهـدـفـ «ـأورـساـ مـيجـورـ»ـ أـولـئـكـ الـذـينـ يـقـدـرـونـ الـيـقـظـةـ وـالـتـواـزنـ،ـ وـالـذـينـ يـؤـمـنـونـ بـأـنـ الرـفـاهـيـةـ تـكـمـنـ فـيـ الـابـتـاعـ عـنـ الـإـلـكـتـرـوـنـيـاتـ وـالـاسـتـمـتـاعـ بـالـطـبـيـعـةـ،ـ وـلـيـسـ بـالـانـغـمـاسـ فـيـ الـمـادـيـاتـ.ـ أـسـهـبـ أـولـيفـرـ فـيـ وـصـفـ «ـعـشـيرـتـهـ»ـ،ـ رـاسـمـاـ صـورـةـ حـيـةـ «ـلـلـمـسـتـكـشـفـ الـيـوـمـيـ»ـ.ـ يـقـولـ:ـ «ـلـاـ يـتـعـلـقـ الـأـمـرـ بـفـكـرـةـ الـاـسـتـكـشـافـ الـتـقـلـيدـيـ،ـ حـيـثـ يـرـتـديـ أـحـدـهـمـ سـاعـةـ «ـرـوـلـكـسـ»ـ عـلـىـ قـمـةـ جـبـلـ جـلـبـيـ.ـ بـلـ يـتـعـلـقـ بـالـاـسـتـكـشـافـ الدـاخـلـيـ وـالـخـارـجـيـ،ـ الـمـتـاحـ لـأـحـدـ فـيـ أـيـ زـمانـ.ـ إـنـهـ شـخـصـ مـفـارـمـ،ـ يـعـمـلـ بـنـشـاطـ لـبـلـوغـ الـعـافـيـةـ الشـامـلـةـ.ـ وـبـكـلـ فـخـرـ لـاـ يـحـتـاجـ إـلـىـ عـنـيـةـ الـحـمـامـ وـالـعـالـمـ.ـ «ـأورـساـ مـيجـورـ»ـ لـيـسـ لـلـجـمـيعـ،ـ وـلـاـ يـهـمـهـاـ أـنـ تـكـونـ كـذـلـكـ.ـ فـمـنـ خـلـالـ تـوـضـيـحـ قـيـمـهـاـ الـطـبـيـعـةـ وـالـيـقـظـةـ وـالـعـيـشـ بـنـشـاطـ جـذـبـتـ النـاسـ بـالـذـينـ يـقـاسـمـونـهـاـ تـلـكـ الـقـيـمـ وـلـمـ تـعـدـ تـشـغـلـ نـفـسـهـاـ بـالـبـاقـيـنـ.

لقد تحدثـتـ إـمـيلـيـ وـأـولـيفـرـ فـيـ الـوـاـقـعـ بـاسـتـفـاضـةـ،ـ لـيـسـ فـقـطـ عـنـ جـمـهـورـهـاـ الـمـسـتـهـلـكـ،ـ وـلـكـ أـيـصـاـ عـمـنـ لـاـ سـتـهـدـفـهـمـ مـنـتـجـاتـهـمـ.ـ تـقولـ إـمـيلـيـ:ـ «ـنـقـصـ الـمـسـتـهـلـكـ الـبـاحـثـ عـنـ «ـالـجـمـالـ الـمـعـقـدـ»ـ:ـ ذـاكـ الـذـيـ يـقـضـيـ فـنـرـاتـ طـوـلـيـةـ فـيـ الـحـمـامـ يـمـارـسـ الـطـقوـسـ وـيـتـبعـ الـخـطـوـاتـ وـيـضـعـ الـأـقـنـعـةـ.ـ يـحـتـلـ ذـلـكـ جـزـءـاـ كـبـيـراـ مـنـ يـوـمـهـ وـعـنـيـةـ بـنـفـسـهـ،ـ وـفـيـ ذـلـكـ الـكـثـيرـ مـنـ الـجـوـانـبـ الـرـائـعـةـ فـيـمـاـ يـتـعـلـقـ بـتـخـصـصـ وـقـتـ لـنـفـسـكـ.ـ لـكـ ذـلـكـ الـشـخـصـ لـيـسـ مـسـتـهـلـكـنـاـ»ـ.

رأينا في فئة التجميل المزدحمة فرصة لـ«أورسا ميجور» للتفرد، من خلال خلق مساحة تخص عملاءها يقدر ما تخص منتجاتها. وسمينا العلامة التجارية بشعار «ثمين، وليس باهظ الثمن»، قاصدين بمحبتنا المستهلكين الذين يفخرون بفضولهم الأساسيات عالية الجودة على البدع والجبل. وقد أدى ذلك إلى نهج متواضع على الرغم من رُؤْيَته، يقف ضد علامات المنتجات الطبيعية القديمة، التي تبدو بدائية و محلية الصنع أكثر مما ينبغي، وكذلك العلامات الحديثة التي تبدو مكلفة و مبالغًا فيها مقارنة بهدف «أورسا ميجور».

كان تحقيق التوازن الصحيح بين «الطبيعي» و«الثمين» تحدياً منيراً، إذ قلما تجتمع هاتان الفكريتان معًا. أقمنا جلسة تصوير في فيرمونت احتفاءً بالعلامة التجارية وحب جمهورها للطبيعة، عالمين بأننا قد نغير الناس الذين قد يرونها منغمسة أكثر مما ينبغي في الحياة البرية وليس فاخرة بالمعنى التقليدي للكلمة. قضى فريقنا في الواقع وقتاً طويلاً يستجوب أوليفير واميلى حول مدى التزامهما بالطبيعة كجزء من قصة العلامة التجارية؛ خشينا أن لا يفهمهما المستهلك القاطن في المدن، لكنهما تمسكاً بموقفهما كما يجب. تذكرنا هذه المحاذينات أنا وأوليفير الذي أوضح قائلاً: «لقد شكك فيهما الكثيرون، لكنها أرض مقدسة بالنسبة إلى «أورسا ميجور». لن غير محتوى حسابنا على «إنستجرام» إلى الصور الحضريّة، لأن رهاننا مغروس في فضاء الهواءطلق. لن نفكّر نعود إلى عشرتنا وبصیرتنا. تقتصر فكرتنا عن الهواءطلق على الوقت الممتع بالخارج - سواء كان ذلك بالركض بمحاذاة النهر على الطريق الغربي السريع [في مدينة نيويورك] أو بنزهة في عطلة نهاية الأسبوع، أو بحلة سير لمدة أسبوعين».

يرى أوليفير أن «أورسا ميجور» نسمة من الهواء العليل، تربّق لتبرّج المدن الكبرى، الأمر الذي يتماشى أيضًا والمساحة العاطفية التي اختبرنا 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 ليصير عملنا رائعاً. نحتاج إلى عدد أقل من الرفاق الملتزمين حقاً، أولئك الذين يفاسموانا القيمة. وما دمنا جذابين في نظر هؤلاء، لا يمكننا إيقية الناس».

لم يكنوضوح «أورسا ميجور» الشديد حيال عشيرتها حكماً بأفضلية توجّه على آخر. فقد عملنا مع علامة تجارية أخرى في مجال العناية بالبشرة تدعى «ذين آي ميت يو»، تختلف فلسفتها وجمهورها المستهدف تماماً عن «أورسا ميجور»، مما جعل لها مكانة فريدة في تلك الفترة. أسلستها شارلوت شو، رائدة الأعمال الناجحة و مؤسّسة موقع مستحضرات التجميل الكوري ذي الشعبية الضخمة «سووكو جلام»، فنبّع موقف العلامة التجارية من مبدأ جونج الكوري الذي ينادي بأخذ الوقت لتكوين روابط أعمق وأجدى. تبني «ذين آي ميت يو» أسلوب «التنظيف المزدوج»، وهو عنصر أساسى من عناصر الروتين الكوري ذي الخطوات العشر للعناية بالبشرة، حيث تغسل وجهك أولاً بغسول زبتي يليه العرسول المائي. وتحتفى العلامة التجارية بتصنيع وفت لنفسك بعيداً عن المشتّبات، وبذل جهد إضافي لحدّ تنازع مجدية. كما يقول الموقّع: «عتقد في «ذين آي ميت يو» أن الوقت قد حان الآن - في عصر التشتّت - للغوص عميقاً. ببذل بعض الجهد الإضافي في الأماكن الصحيحة، نعتقد أن في وسعك خلق لحظات محورية ذات مغزى في حياتك، وإقاممة أوامر دائمة مع الناس والأماكن والأشياء التي تهمك بحق». يختلف الشخص الذي يعتنق طريقة التنظيف المزدوج عن ذاك الذي يرغب في غسلة وجه سريعة ومنعشة لتابع طريقه، ولا يقتصر الأمر على عادات العناية بالبشرة. فالناس يتّغرون بـ«أورسا ميجور» أو «ذين آي ميت يو» لأنّهم يرون أنفسهم في العلامة التجارية: حيث يطابق نهجها نهجهم في العناية الشخصية والحياة الصحية.

خير لمتنبك أن يرقى إلى مستوى التوقعات

القاسم المشترك بين «أورسا ميجور» و«ذين آي ميت يو» هو أن منتجاتها تطابق فلسفتهمما إلى حد كبير. المحاطرة في إقامة رابطة نابعة من القيم المشتركة هي أن العلامة التجارية ملزمة بالوفاء بوعدها، وإلا ستختضع للمساءلة. في اللحظة التي تدعى فيها العلامة أنها تمثل شيئاً ما، تجد حيّشاً من المعلقين ينتظرون الانقضاض على أدنى نفحة من النفاق أو التناقض. ولا بأس في ذلك، لأنّه يفرّض المساءلة ويمنع العلامات التجارية من التشدّق بالفشل العليا من دون التزام فعلياً بها. عندما أطلق «أوليبيرز»، كانت في البدء حرّيصة جدّاً حيال الحديث عن رسالة الاستدامة كمرحلة، عليهما بأن الأمر قد يستغرق بضع سنوات أخرى من الابتكار حتى تصير جميع أجزاء الأحذية مصنوعة من مواد متعددة.

في الواقع، أعاد أحد عاملاتنا تصميم منتجه كاملاً ليرقى إلى قيم العلامة التجارية ومستهلكيها. بدأنا العمل مع تطبيق المواجهة «هينج» عام ٢٠١٥. كان جنون تطبيقات المواجهة على أشدّ آنذاك. أطلق «تندر» عام ٢٠١٢، وغير عالم المواجهة الرقمية كلّياً بخاصية السحب خاصة. فقبل «تندر»، اعتادت مواقع مثل «ماتش» و«أوكى كيويد» مطالبة مستخدمتها بملء الملفات الشخصية وفرزها، ثم تصفّح اهتمامات المرشحين المحتملين ومواطن شغفهم والبحث عن طرائق تجعلهم يبدون أذكياء قبل التواصـل. حطم «تندر» كل ذلك، طارغاً فكرته الجريئة بأن الناس لا يهتمون إلا بالصور على أي حال، ومستغلـاً تكتولوجيا الهاتف المحمول لخلق تجربة حيث كل ما عليك فعله هو السحب إلى اليمين أو إلى اليسار على صورة الشخص لتحديد ما إذا كنت مهتماً أم لا. أطلق «هينج» بعد فترة وجيزـة من «تندر» بخاصية ممتازة، والفرق الرئيسي أنك تسجل الدخول عبر «فيسبوك» بحيث تتصل بأصدقاء أصدقائك. كانت الفكرة أن ذلك المجتمع المختار بعناية يعبر بصورة أقوى عن تدو لقاءه في الحياة الواقعية، مثلما يحدث في حفلة صديق أو زفاف. وبدلـاً من الاتصال بالآخرين بناءً على قرب المسافة، يمكنك مقابلة أناس على بُعد خطوة واحدة من تعرّفهم بالفعل، أي جزء من دائرك الموسعة.

كما يحدث أحياناً في مثل هذه الأمور، صارت تطبيقات «ماتش» و«أوكى كيويد» و«هينج» جميـعاً ملـكاً لشركة «ماتش جروب». ولكن في زمن الإطلاق، كان «تندر» و«هينج» متنافسين. بدأنا العمل مع «هينج» بغية تطوير العلامة التجارية، تزاماً مع إطلاقه مجموعة سمات جديدة. عزم «هينج» على توسيع خصائصه لربط الناس لا وفق المعرف المنشـرـين فحسب، بل أيضاً وفق الاهتمامـات. فإن كنت عاشقاً للسينما المستقلـة، أو الطهو، زادت احتمالية لفـائك أناساً يحبـون تلك الأمور. طـورـنا استراتيجية تساعـدـك على إقامة روابط حقيقة من خلال اكتشاف قواسم غير متوقـعة تجمعـكـ بالـناسـ، واقتـربـناـ منـ بنـاءـ هـويةـ العـلامـةـ التجـارـيةـ المـقطـورةـ،ـ والتي تضـمنتـ لـوـجـوـ جـديـداًـ،ـ يـمـكـنـكـ فـيهـ سـحبـ العـارـضـةـ الوـسـطـيـ منـ الـحـرـفـ «H»ـ لـنـظـهـرـ بـدـلاـ مـنـهـ أـيـقـونـاتـ تـمـثـلـ الـاـهـتمـامـاتـ المشـترـكةـ.ـ تـخـيلـ خـطـيـنـ مـتوـازـيـنـ يـرـبـطـهـماـ تـاكـوـ وكـامـيرـاـ وـكتـابـ وـغـيرـهـاـ مـنـ الـأـيقـونـاتـ،ـ لـتـشـكـيلـ الـحـرـفـ «H»ـ فـيـ كـلـمـةـ «ـهـيـنجـ»ـ (Hinge).ـ بـدـتـ لـنـاـ الـفـكـرـةـ بـسـيـطـةـ وـذـكـيـةـ،ـ وـتـغـيـرـ مـباـشـرـةـ عـنـ السـمـةـ الجـديـدةـ الـتـيـ رـأـتـ «ـهـيـنجـ»ـ أـنـهـ مـسـتـقـبـلـ تـقـرـدـهـاـ.ـ عـادـرـنـاـ لـعـطـلـةـ الـكـرـيـسـمـاسـ شـاعـرـينـ بـالـرـضـاـ الـتـامـ عـنـ أـنـفـسـنـاـ،ـ ثـمـ عـدـنـاـ فـيـ يـاـنـايـرـ لـنـجـدـ..ـ لـاـ شـيـءـ.ـ لـاـ خـيرـ مـنـ فـرـيقـ «ـهـيـنجـ»ـ بـخـصـوصـ الـتـعـلـيقـاتـ الـخـاتـمـيـةـ أوـ الـخـطـوـاتـ الـتـالـيـةـ.ـ وـدـعـنـيـ أـخـبـرـكـ،ـ عـنـدـمـاـ تـعـمـلـ فـيـ مـجـالـ خـدـمـةـ الـعـمـلـاءـ،ـ نـادـرـاـ مـاـ يـسـفـرـ اـنـقـطـاعـ الـأـخـبـارـ عـنـ خـيرـ.ـ وـاـنـ لـمـ تـوقـعـ،ـ فـيـ هـذـهـ الـحـالـةـ،ـ مـاـ حـدـثـ لـاحـقاـ.

اتضح أن فريق «هينج» قضى أول ينابير في اجتماعات خارج المقر، يستعرض استراتيجية العلامة التجارية الجديدة وهويتها. خلص مؤسّسه، جاستن مكلاود، ونقية أعضاء الفريق، إلى أنه على الرغم من إعجابهم بالرؤية الجديدة للعلامة التجارية، فإن المتنّج لم يرق إلى مستوى الرؤية. فكيف عساه يصيّر العلامة التجارية للباحثين عن علاقات أصدق في حين ما زالت خاصيّته الأساسية تعتمد على آلية السحب بالموافقة أو الرفض على صور الوجوه؟ لم يبدُ الأمر صائباً، وبدت التغييرات التي يخططون لها زائدة وغير جوهرية. في مطلع عام ٢٠١٦، اتّخذ جاستن قراراً جريئاً بوضع تصور جديد لـ«هينج» وبنائه من الصفر، ما يعني أيّضاً البدء من جديد فيما يخص العلامة التجارية. تعين على الفريق وضع رؤية جديدة للتخلص من خاصيّة السحب، وتوجيه التجربة إلى الصفحات الشخصية الكاملة بدلاً من مجرد الصور. لن يتأتّح للمستخدم سوى عدد معين من احتماليّات التواصل كل يوم، لتثبيط التصفّح اللاهاري الشارد، ويسعه إبداء اهتمامه بالطرف الآخر عبر التعليق على جزء من صفحته، مما يحثّه على خوض تفاعلات أجدى. عمل فريق «هينج» على تطوير المنتج، فيما عاودنا نحن مراجعة استراتيجية علامتنا التجارية، مستهدفين بصفة خاصة الساعين إلى إقامة علاقات، وجاوليّن «هينج» تجربة مواعدة أكثر إنسانية للراغبين في شيء جاد. بدأ «هينج» يعلن أنه قد ضمّ من أجل أناس معينين، أناس يبحّثون عن تجربة جوهرية. لم يتقدّم خطابه الباحثين عن علاقات عابرة، لكن «هينج» لم يضمّ لهم. ومن هنا، أنشأنا لوجو جديداً يتصل فيه الحرفان «H» و«n» للدلالة على بداية رحلة العلاقة، فضلاً عن كونها إيماءة خفية لتجربة «مرحباً» (hi) العفوية والإنسانية جدّاً. أطلق «هينج» الجديد في صيف عام ٢٠١٦، كأشفّاً عن نفسه باسم «تطبيق العلاقات».

استحوذت «ماتش جروب» على حصة كبيرة من «هينج» في ربيع عام ٢٠١٨ ثم أكملت استحواذها في العام التالي. ربما بدا اجتماع «هينج» و«تندّر» تحت سقف واحد غريباً، ولكن بمجرد أن صارا أخوين بدلاً من منافسين، استطاع كل منهما التسديد بوضوح أكبر على فئته المستهدفة وما يمثله. أعلنت الحملة الرئيسيّة الأولى لعلامة «تندّر»، والتي أطلقتها الوكالة الإعلانيّة الشهير «وبدين وكينيدي»، أن «العزوبية شيء ثمين لا يجب إهداره». اعتتقد الحملة بفرحة ولاأسف متعة العزوبية، موجّهة حديثاً مباشرةً إلى الشباب الذين لا يتطلّعون بالضرورة إلى الاستقرار، وفي حين أن خطاب علامات المواعدة عادةً ما يدور حول البحث عن توأم الروح، اعتّرفت حملة «تندّر» بجمهورها وأولويّاتهم بطريقة جديدة منعشة، مسلطة الضوء على الجوانب الإيجابية للعزوبية، وقيمة الحرية والاستقلالية. أطلقتنا بالتزامن حملة إعلانية لـ«هينج» حول شعار «ضمّم ليُحدّف»، الذي يصرّح بأن «هينج» موجود لمساعدتك على مقابلة أحدهم، ثم يمكنك اعتزاله (على الأقل لفترة). تقول الحملة بوضوح إن «هينج» مصمّم لأولئك الذين يبحّثون عن علاقات مُرضية، ولا يرغبون فقط في اللهو على تطبيقات المواعدة من دون هدف. ابتكرنا من أجل الحملة شخصية ذات ريش قصيرة تدعى «هينجي»، لترمز إلى التطبيق. كلما اجتمع زوجان، مات «هينجي» مرة تلوّمرة بطرق مختلفة وإبداعية؛ فعلى سبيل المثال، أظهر أحد الإعلانات زوجين في الخلفية يتعانقان في خيمة، بينما يظهر «هينجي» في المقدمة وهو يُشوّى في نار المخيم (لم تتعرّض أي «هنج» حقيقة للأذى في هذه الحملة). كانت رسالة الحملة أن «هينج» يريدك أن تجد الحب. حتى لو قتله ذلك». رأى البعض أنفسهم في حملة «تندّر»: أنت شخص يسعى لاغتنام سنوات عزوبيته. بينما تواهم 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 ضمّمت خصوصاً لهم.

الانتماء إلى النادي

من الأهمية بمكان أن تعلن تطبيقات المواعدة بوضوح عن جمهورها المستهدف، لأن ذلك يزيد من احتمالية أن يلتقي مستخدمو التطبيق أناًّا ذوي أفكار مماثلة يقاسمونهم التوجهات نفسها حيال المواعدة ويبحثون عن الشيء نفسه. ولكن حتى خارج نطاق المواعدة، تصير العلامة التجارية في أوج قوتها عندما يختار الناس تطبيق إحساس الذات لدى الناس. تخلق مجتمعاً، لا يضم العلامة التجارية والمستهلك فحسب، بل كل من يحب العلامة التجارية. عندما يختار الناس علامة تجارية هذه الأيام، يفصحون عن قيمتهم، ويفعل ذلك يقيمون رابطة مع الآخرين الذين يقاسمونهم تلك القيم. عندما أرى شخصاً يرتدي كنزة من «أفياتور نيشن»، علامة الكنزات المفضلة لي التي مقرّها شاطئ فنيسيَا، أشعر فوراً بالألفة تجاهه، لأنّها جزءٌ من النادي نفسه. أضطر إلى منع نفسي من منحه إيماءة ود، كما لو أنا صديقان بحق، لأن ذلك قد يبدو غريباً. يلّوح أصحاب سيارات «سوبارو دبليو آر إكس» ببعضهم البعض فعلياً (كما يفعل الناس على القوارب!). عندما تنتح العلامة التجارية في النفاد إلى هُويات الناس، تتشتت حركة تحاوز العلامة التجارية نفسها. تصير العلامة التجارية نوعاً من النسيج الصام، وسُمّ واقعي يشير إلى مجموعة مشرّكة من القيم بين مختلف فئات الناس: أراك ترتدي الكنزة نفسها التي أرتديها، وأرى شيئاً من نفسي فيك. عندما يختار الناس علامات تجارية يحبونها، هم بذلك يختارون الجزء الذي يرغبون في إظهاره للعالم.

تذَّكّر: لا يتعلّق الأمر بالطريقة التي يرى بها الناس علامتك التجارية فحسب. بل يوصل علامتك بالطريقة التي يرى بها الناس أنفسهم.

ع إقامة رابطة

بدايةً من عام ٢٠١٥، بدا أن ظاهرة غريبة اجتاحت فجأة جميع مكاتب عمالتنا. امتلأت فجأة ثلاجات جميع شركات نيويورك الناشئة، بما فيها شركتنا، بمشروب «لاكرولا». لم يخطط أحد لهذا الاجتياح على حد علمي. لا أظن أن مدبري المكاتب اجتمعوا في مؤتمر هاتفي وقرروا طلب كميات كبيرة من علامة المياه الغازية قديمة الطراز تلك، أو أن فرق مبيعات «لاكرولا» قد تسللوا إلى المباني في جنح الظلام وأعادوا ملء المطابخ. ومع ذلك كان المشروب هناك، في كل مكان. ولم يقتصر هذا الإقبال المفاجئ على الشركات الناشئة في نيويورك. بل بدأ الناس يتشارون قوائم لترتيب التكثفات حسب الجودة. وأمكن العثور في جميع الأحياء على زملاء عمل يخوضون نقاشات مختتمدة حول ما إذا كانت نكهة جوز الهند لذيذة أم مقرفة، أم الأمرین معًا! ها هي علامة تجارية عمرها عقود قد أشعلت فجأة هوًّا جماعيًّا.

كُتبت العديد من المقالات حول أسباب الشهرة المباغتة - من التوجهات الصحية المتغيرة والحميات الغذائية مثل «هول ٣»، إلى المدونين المؤثرين، إلى استراتيجية النكهة - ولا داعي للخوض في تلك التفاصيل. لكن الطريق بالنسبة إلى في طاهرة «لاكرولا» هو ما كشفته عن الدور الذي تلعبه العلامة التجارية في خلق هوية جماعية. ففي مطلع الألفية، لم يكن في وكالتي الإعلانية مكتب يخلو من على «الدایت کوك»، اكتنطت غرف الاجتماعات بعلم الصودا. أما اليوم وقد قرر الكثيرون نبذ المحليات الصناعية والمكونات المجهولة، فلم أعد أرى عليه واحدة من «الدایت کوك» بين جدران مكتبي. لم تعد ببساطة جزءًا من الهوية المنشتركة لفريقنا؛ لم يعد لها مكان. أن أُزري ممسمىًّا بإداتها أشيء بأن تُضفي ممسمًا بسيجارة، يقدر ما يبدو هذا منظرًا (وجب أن أتعذر على الرغم من ذلك بأنني ما زلت أحب شرب «الدایت کوك» في المنزل). ذلك لأن انتشار العلامة التجارية بين مجموعة من الناس هو أكثر من مجرد تشابه في الأذواق؛ إنه تشابه في القيمة. يوحّد التفضيل الجماعي لعلامة تجارية على أخرى حفنة من الناس حول ما يهمهم. يخلق حسًّا مجتمعيًّا.

ما يعنيه المجتمع حقًّا

النجاح في صناعة العلامة التجارية مرهون بإقامة روابط. بالنفاد إلى حس الهوية لدى المستهلكين، تبني العلامات التجارية رابطة مع جمهورها. يشعر الناس بقربة تجاه العلامة التي يحبونها، قربة تتجاوز علاقتهم بالمنتجات. لا يرتبط الأمر بخصائص المنتج وحده؛ بل بالشعور الذي تبنته 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 أحوجة بين محبي العلامة التجارية، حتى وإن لم يتفاعل بعضهم مع بعض فعلًّا. إذا خاطبتك العلامة التجارية هوية الناس وقييمهم، شعروا حتمًا برابطة تجمعهم بمن يقاسمهم تلك القيمة. وهذا يتنسى للأعمال التي تمتلك هدفًا واضحًا بناءً مجتمع بطريقة لا تقدر عليها الأعمال الأخرى المماثلة.

س: هل يعني ذلك أن على 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 تلقي عالمًا تجاريًّا جيدًا يقول بأن المجتمع بهم، تنهن على التفكير في الكيفية التي يتصور بها ولادة هذا المجتمع. لقد صار «المجتمع»، شأنه شأن «المصداقية»، مصطلحًا رنانًا تظن جميع العلامات التجارية أنها في حاجة إليه، حتى وإن لم تعلم فهو. ويرجع هذا الاهتمام المفاجئ في أغلبه إلى نشأة وسائل التواصل الاجتماعي. في عصر التواصل الاجتماعي، أمكن للعلامات التجارية خوض «محادثات» فعلية مع مستهلكها، بطرق لم تتسنَّ لها من قبل، مما أسفر عن ضغوط وفي الوقت نفسه فرص جديدة للتواصل. ومن الناحية النظرية، أيضًا، تسنى لهؤلاء المستهلكين التفاعل بعضهم مع بعض، لكن الواقع يقول إن المستهلكين في الغالب لا يقصون أوقاتهم في تبادل أطراف الحديث على صفحة العلامة التجارية على «فيسبوك». وهل حرًّي بذلك أن يكون الهدف حتى؟ متى آخر مرة تحدثت فيها مع غريب على إحدى صفحات العلامات التجارية على «فيسبوك»؟ من المؤشرات الرائعة على حماس المستهلكين أن يتحقق أحد المنشورات الكثير من التفاعل، ولكن لا ينبغي الخلط بين «المجتمع» والإعجابات والتعليقات على «فيسبوك» أو «إنستغرام»، لأن الأخيرة ليست سوى تطبيق حرفٍ ومحدودٍ للمصطلح. الواقع أن العلامات التي لا ترمي إلا لبناء مجتمع في قسم التعليقات لم تفهم المعنى. العلامات التجارية ذات المجتمعات الأقوى ليست بالضرورة تلك التي تحوّز أنشطة صفحات «فيسبوك». لا يحتاج الناس إلى التفاعل الرقمي، أو حتى الحسدي، 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، ينقسم الناس الهوس بها، فيصنع هذا الهوس المُشتَرك بين الغرباء صلة يشعرون بها حتى وإن لم يروها. ثم يضمّن هذا الحس المجتمعي بدوره شعورهم بالقربة تجاه العلامة، مفضيًّا إلى حلقة مثمرة تعُّق الولاء بين أفراد المجموعة. تسرُّج هذه العلامات التجارية قوة التجربة الجماعية لصنعن مُربدين، حتى في فئات قد يفاجئك وجود قاعدة من المعجبين الشرسين فيها. ربما تتشكل المجتمع حول علامة تجارية مثل «كروس فيت»، حيث يتفاعل الناس فعلًّا بصفة منتظمة مع ذوي الأفكار المماثلة. (ثمَّ 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 «سوبر جرين»، سلسلة مطاعم السلطة، خير مثال على علامة تجارية بنت مجتمعاً لم يتوقعه أحد وأحدثت ظاهرة.

الروابط الجماعية

عندما أطلقت «سوبر جرين» في عام ٢٠٠٧، لم تكن فكرة السلطة بجدية. كان وما زال في وسعك طلب سلطتك الخاصة في أي مطعم للمأكولات الخفيفة في أي مدينة بأمريكا. أطلقت «تشويت»، سلسلة مطاعم السلطة بفكرة تبدو في الظاهر مماثلة لـ«سوبر جرين»، منذ عام ٢٠٠١. لكن سلطة الغداء في ساعات العمل كانت في الواقع محل نكات ثقافية توًّغاً، مع تداول صور ساخرة مثل التي يعنوان «نساء يضحكن بمفردهن مع السلطة» (هكذا بدت بالفعل). لم تنفع «سوبر جرين» من تلك السخرية فحسب، بل خلقت زيرمان وانتشار عباره «سلطة المكتب الحزينة» (هكذا بدت بالفعل). لم تكن «سوبر جرين» من تلك السخرية فحسب، بل خلقت عالًّا يفخر الناس لكونهم جزءًّا منه. إذا كانت السلطات الأخرى «سلطة مكتب حزينة»، فقد صارت «سوبر جرين» بمنزلة مناسبة

خاصة في ساعات العمل. يدور حزء أكبر مما يجب من نشاط فريقنا على منصة «سلاك» حول قن سيدهب إلى «سوبر جرين» لجلب طلبات الجميع، وأنا متأكدة من أنها لستنا وحدنا من يفعل. من الصعب التفكير في سلسلة مطاعم أخرى للغداء نلهم هذا القدر من الحماس، وذلك لأن «سوبر جرين» قد مثلت شيئاً أعظم من البداية.

بدأت «سوبر جرين» بفرع واحد، افتتح في حي «جورجتاون» بواسطتهن 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 الجنس. عزموا من الناحية الوظيفية على حل مشكلة واضحة إلى حد ما: نقص الطعام الصحي والذكي والمريح. كانت مشكلة تناول العديد من العلامات التجارية حلها، بدءاً من المطاعم السريعة وصولاً إلى المنتجات المعبأة. لكن «سوبر جرين» تبنت نهجاً أرتفى بالعلامة التجارية إلى مستوى يتجاوز الفوائد الوظيفية للطعام. نعم، المكونات طازجة، الوصفات متكررة، الصلصات لذيذة؛ لولا ذلك، ما كانت «سوبر جرين» لتنهض على قدميها. لكن العلامة التجارية لم تتوقف عند هذا الحد. فقد عزز المؤسسون على تغيير علاقه الناس بطعامهم، وحملوا على عاتهن رساله «إلهام المجتمعات تكون أكثر صحيه». كان تعريف «سوبر جرين» للمجتمع رحباً: إذ شمل المزارع التي تحلى منها الشركة مكوناتها، والأحياء التي تفتح فيها متاجرها، وموظفي الشركة، وبالطبع العملاء، حيث تتوجه لهم العلامة التجارية صانعة منظومة بيئية إيجابية. تتغلب رسالتها في جواب التجربة كافة، صابحة تجربة المتجر والتجربة الرقمية وجميع أنشطة العلامة التجارية.

المفارقة مع «سوبر جرين» هي أن غالبية سلاسل المطاعم عادةً ما يُنظر إليها بصفتها عدوة للمجتمع، إذ تأتي إلى الأحياء وتحل محل الأعمال المحلية. لست هنا لأجادل في هذه النقطة، أو فيما إذا كانت المدن تتصير أسوأ أو أفضل من دون «سوبر جرين». يمكن للمرء أن يحتاج حتىًّا بأن قاعدة عملاء «سوبر جرين» مجنسة من حيث الطبقة والجغرافيا. لكن ما لا يمكن مناقشته هو أن «سوبر جرين» قد اتخذت قراراً ذكيًّا بتجنب الإحساس العام بالسلسلة الذي يتبادر المرء لدى وجوده في فروع «صبواوي» أو «ماكدونالدز» أو حتى «ستاربكس»، حيث لا يوجد ما يميز الفرع عن مثيله في أي مكان في البلد أو العالم. عندما تفتح «سوبر جرين» فروعاً جديدة، تبحث عن أماكن قرية وتعمل على الحفاظ على البنية الطبيعية للمبني، فتجسد الحي بدأً من غزوه. كما يقول الموقع الإلكتروني لـ«سوبر جرين»: «لا يذهب ضيوفنا إلى أحد فروع «سوبر جرين»، بل يذهبون إلى فرع «سوبر جرين» خاصتهم». وداخل كل فرع، تعرض «سوبر جرين» أعمال الفنانين المحليين، لتنصاعف بذلك إحساس الشخصية والمحلية.

تبعد «سوبر 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 «سوبر جرين» مصادر الأطعمة المتاحة، صانعة رابطاً واضحاً بين عملاء العلامة التجارية والمكان الذي أتي منه طعامهم. يولد ذلك شعوراً جديداً بالترتبط بين المستهلك والمزارع الذي يوزّد الطعام الذي يتناوله، شعوراً مُفتقداً بشدة في عصر الزراعة الصناعية الحديثة. في حين قد تتوقع أن ترى قائمة من المصادر في الطعام الفاخرة التي تتبع بيدآ من المزرعة إلى المائدة، فإن الناس في حياتهم اليومية قلماً يعلمون شيئاً في الواقع عن مكان نمو طعامهم وطريقة زراعته، وما إذا كان متواهماً مع قيمهم. بسرد المصادر، تُشرك «سوبر جرين» عملاءها في رسالتها كلما اشتروا إحدى السلطات، معززة تبعاً لذلك الحس المجتمعي.

تعاونت العلامة التجارية أيضاً مع الشيف الشهير دان بارير، الذي ُعرف بنهجه الأخلاقي تجاه الطعام والابتكار الزراعي. ففي عام ٢٠١٥، عملوا على صنع سلطة «بلو هيل»، التي تضمنت بقايا غذائية مُهملة مثل سبقان الكرنب الأجدع. وفي عام ٢٠١٨، ضفت قائمة «سوبر جرين» سلالة فريدة من اليقطين تُدعى «روبينز كوجينت»، نمت من بذور شركة بارير الجديدة «رو-٧». يتشارك بارير و«سوبر جرين» رسالة الحد من هدر الطعام، وتضم «سوبر جرين» قوائم أطعمتها باستمرار وفق ما يزرعه الفلاحون، بدأً من طلب محاصيل محددة. تصل العناصر يومياً، ويُحضر الطعام طازجاً في الفرع، في مطبخ مفتوح على مرأى الجميع.

اتخذت أيضاً قراراً بسيطاً ولكن مدروساً باختيار موظف واحد لإعداد سلطة العميل كلها، بدأً من إدخال عملية الإعداد في شيء أشبه بخط تجميع. ربما لا يبدو أمراً ذا شأن، لكن المستهلك يستشعر لمسة إنسانية عندما يُعد طعامه بهذه الطريقة، مقارنةً بالعملية الآلية التي يمر بها الطعام عادةً. ترتفق كل هذه التصرفات إلى شعور بالالتزام مشترك: تجاه كوكينا، وصحتنا، وذوينا من بني البشر. فكرة أن الناس جميعهم مرتبطون - أن اختيارنا بشأن المكان الذي نأكل فيه تؤثر في كوكينا، وأن حرثنا بنا أن تكون على دراية بمن يزرع طعامنا وبعده - تبني حسناً مجتمعاً ملماً، محوره العلامة التجارية.

كان ترکيز «سوبر جرين» على المجتمع هو ما حدا بالعلامة التجارية إلى التوسيع في مساحات ما كان لأحد أن يطنهها متاحة لسلسلة من مطاعم السلطة. على سبيل المثال، أطلقت في عام ٢٠١١ مهرجاناً موسيقياً يُدعى «سوبر ليف» على مسرح «ميريوندر بوس بافيبلوون» ذي السبعة عشر ألف مقعد بولاية ماريلاند. كانت المؤسسة جزءاً من الحمض النووي للعلامة التجارية منذ البداية. فقد أعد المؤسسة مقصورة «دي جي» لجذب المارة خارج فرعهم في ساحة «دونوونت» في الأيام الأولى، ونظموا بعض فعاليات موسيقية حية ضمت فقرات ضخمة فعلاً في موقف السيارات الخاص بالمتجر، مما ضاعف المبيعات، والأهم من ذلك، الضجة. بدا أن إطلاق مهرجان «سوبر ليف» هو التطور الطبيعي، لكن حجم الحدث كان مذهلاً. أتت فرقه «ذا ستريوكس» بحثاً للعام الأول، الذي ضم أيضاً مواهباً مثل «جيبل توك» و«تيوفيبلوس لندن»، برعاية علامات تجارية تتقاسم التوجهات نفسها مثل «أبليجيت فارمز» و«أونست تي». بل ونجحت «سوبر جرين» في إقناع شركة خدمات الطعام في المكان بإعداد أطعمة أصح من تلك المعتادة في الحفلات. ظل المهرجان يُقام سنوياً لبضعة أعوام وحذب مشاهير مثل: فرقه «بي بي بيز»، ولانا ديل ري، وكيندريك لامار الذي وافق على إضافة عنصر إلى قائمة الطعام لفترة محدودة باسم Beets Don't Kale My Vibe^[15]. وفي النهاية، قرر المؤسسة أن من المنطقى العودة إلى استراتيجية الفعاليات ضيقة النطاق الأكثر حميمية، لكن مهرجان «سوبر ليف» هو خير مثال على تفاني العلامة التجارية في بناء مجتمعها. يصعب تصوّر سلسلة مطاعم أخرى تنظم فعالية بهذا الحجم من دون أن يبدأ عليها الطابع المؤسسي الأربع. تمنت «سوبر جرين» بمصداقية كافية لدى كل من الفنانين والجمهور لإنجاح مهرجان موسيقي من العيار الثقيل، وذلك بفضل التزامها الصادق، المتأنص في حمضها النووي من البداية، بتوجيه الناس. كانت خطوة جريئة ميزة العلامة التجارية في فيتها وعززت مكاتبها بصفتها أكثر من مجرد مطعم لتناول الغداء.

ولا يقتصر الأمر على المهرجانات الموسيقية البارحة؛ بل تجلّى قيم «سوبر جرين» في تصوفاتها اليومية. تشتهر العلامة بسياستها السخية في خدمة العملاء، حيث تستجيب للشكوى سريعاً وتحيل المبلغ كاملاً إلى عملية الشراء التالية، من دون طرح أي أسئلة. يمنحك برنامج الولاء خاصتها أيضاً عنوان بريد إلكتروني لخدمة العملاء، مخصصاً حصرياً للأفراد الذين يبلغون المستوى الأعلى (الأسود)، والذي يتطلب إنفاقاً سنوياً بقيمة ٢٠٠ دولار. وعلى الرغم من الصخامة التي يبدو عليها المبلغ، ومع وجود سلطات بقيمة نحو ثلاثة عشر دولاراً الواحدة، فمدة عدد كافٍ من الأفراد الذين يستوفون الشروط ومن ثمّ «سوبر جرين» بالنسبة لهم طفّساً يومياً. يتضمن أيضاً علماً المستوى «الأسود» إقامة فعالية لعشرة أيام في أيّ من فروع «سوبر جرين»، إلى جانب تلقّيهم هدايا مجانية. كما تتضمن «سوبر جرين» على موقعها الإلكتروني: «لقد صرّت في هذه المرحلة فرداً من عائلتنا. نعرفك بالاسم والسلطة وربما حتى التقينا والديك». توجد برامج الولاء في أماكن كثيرة، لكن النهج الإيديولوجي الذي تتبعه «سوبر جرين» في منح المكافآت (حضور فعاليات مخصصة للمدعويين فحسب، حفلة السلطة ذات الأفراد العشرة، التبرع بحصة من مشترياتك للجمعية الخيرية التابعة لـ«سوبر جرين») يسهم في تعزيز روح المودة ووحدة الهدف. لن تحصل على سلطات مجانية فحسب؛ بل ستعم بالمشاركة في عالم «سوبر جرين».

وبالطبع، كانت ستبدو رسالة «سوبر جرين» في «بعث مجتمعات أكثر صحبة» مخادعة لو أن كل ما فعله الشركة هو بيع السلطات باهظة الثمن للموظفين ميسوري الحال. لكنها برهنت على التزامها عبر مبادراتها الاجتماعية الخيرية، بدايةً من برنامج «سوبر 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 «سوبر جرين» مع المنظمة غير الربحية الوطنية «فود كوربس» لدعم برنامجها «تصوّر جديد للمقاصف المدرسية». كان الهدف من البرنامج ربط الأطفال بالخيارات الغذائية الصحية عن طريق منحهم سبل وصول، فضلاً عن تمكّنهم من التفاعل مع ما يأكلونه واتخاذ قرارائهم الخاصة بشأنه. توأمت برامج «سوبر جرين» الاجتماعية رسالتها العامة بكافأة، وبدلًا من أن تبدو كاستدراك متاخر، تشير امتداداً طبيعياً للعلامة التجارية. الأمر كلّه متصل ببعضه: نهج العلامة التجارية حيال اتباع المعايير الأخلاقية في إنتاج الطعام، موصول بالتزامها بتقشف الشباب حول الخيارات الغذائية الحسنة. لا تبدو «سوبر جرين» كما لو كانت تتندّس ببساطة بفكرة العطاء؛ بل جعلت للمجتمع مفهوماً أعمق. إن «المجتمع»، مثله مثل هدف العلامة التجارية، لا يخلُق من عدم، ولا يُسْتَحْصَر بانياً نهج ذكي في وسائل التواصل الاجتماعي. إنما تتشكل أنجح المجتمعات بشكل طبيعي عندما تتشتت العلامة التجارية بمجموعة واضحة من القيم، فتنشأ رابطة طبيعية بين أولئك الذين لا يكتفون بشراء المنتجات، بل يؤمنون بأخلاقيات العلامة التجارية.

التفصيب 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، وأغالبًا ما اتخذ شكل التبرع بنسبة معينة من مشترياتك لقضية إنسانية ما. يأتي موسم ذروة التسويق لقضية في شهر أكتوبر، شهر التوعية بسرطان الثدي، عندما تبيع العديد من العلامات التجارية نسحاً وردية من منتجاتها وتتبرع 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.

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

تبُّع 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 والم المنتج نفسه علاقة ذكر، ولا تبذل العلامة جهةً ذا شأن في تنفيذ المستهلكين حول القضية أو حفهم على الانخراط بشكل أعمق. من شأن نظرية تشاؤمية أن تقول بأن هذه العلامات التجارية قد التزمت الحد الأدنى من الراهان: الحد الأدنى من الجهد. لا تبدو هذه البرامج في الغالب مراعية إلى حد كبير، وقد تبدو أحياناً كفاحاً خارجي، لا جذور له في هدف العلامة التجارية وقصتها. وبالتالي لا تُسْهِم كثيراً في بناء المجتمع.

تبث العلامات التجارية الحديثة اليوم عن طريق أشد إيداعاً لمواءمة نفسها مع قضايا أكثر تكاملاً وأسمى هدفاً، مثل تعاون «سوبر جرين» مع «فود كوربس». تُعد «تومز» للأحذية، بل أربيب، أحد رواد موجة رد الجميل تلك، فلم تأت المسؤولية الاجتماعية كمزنة أضيفت إلى قصة العلامة التجارية، وإنما شكلت جزءاً من هويتها. استطاعت بذلك مايكروسوفت عام ٢٠٠٦، وانتكراً نموذج «اشترِ واحداً وتبرع بأخر» الذي شاع تبنيه اليوم: حيث نظير كل حذاء تبيّع «تومز» تبرع بواحد لأطفال البلدان النامية. تخلت عقريقة نموذج «تومز» في بساطتها، ومن ثمّ ملحوظيتها. كان في وسع «تومز» اختيار نهج التبرع بحصة من الأرباح لمؤسسات مكافحة الفقر، لكنها لم تكن لتوحز القوة نفسها في بعث الحرارك. ففي نهج «تومز» نسبة كذا من الإيرادات «طبقات عديدة من التجرد» حيث لا يملك المستهلك أدنى فكرة عن أرباح الشركة، ناهيك عن القيمة التي تعادل نسبة ١ في المائة أو ١٠ في المائة. وليس لديه وعي واضح بما آل هذا المال أو تأثيره المحتمل. أما في نهج «تومز»، ففي إمكان المستهلك تخيل 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 يليت التصميم الفريد للحذاء أن صار أيقونياً - وسواء أحبه الناس أو كرهوه من حيث الموضة، كانوا جميعهم يعرفون أنه حذاء «يشتريونه في آخر».

عندما تتعلّم أحد أحذية «تومز»، فأنت لا تتعلّم حذاءً عاديّاً بلا رباط. بل تعلن عن قيمك وترتبط بمجموعة يؤمن جميع أفرادها بهذه العلامة التجارية الجديدة الإشارية التي لم يسبق لها مثيل. تضع معتقداتك شارة على كتفيك، أو في هذه الحالة، قدميك. تُمْت «تومز» بسرعة لا تصدق، وأنت معظم نموها من الصحافة وكلام الناس. فرح الناس بالتعرّف على هذا النموذج الريحي الفريد من نوعه والتحدث عنه، نموذج فتح آفاقاً لما يمكن للشركات تحقيقه من أجل العالم. «تومز» ليست مؤسسة غير ربحية، لكنها تتوجّع لعهد جديد من «الرأسمالية الواقعة» بحق. يرتبط نموذجها الريحي ارتباطاً وثيقاً برسالتها الاجتماعية، بحيث لا يمكن تصور أحدهما من دون الآخر. لا وجود لـ«تومز» من دون «اشترِ واحداً وتبرع بأخر». تلك طريقة جديدة للنظر إلى دمج الصالح الاجتماعي في قصة العلامة التجارية: فإذا كان ملحاً بسيطاً يمكن بنته بسهولة دون تأثير على هوية العلامة التجارية، فأنت لم تتفّق بعمق كافي.

سرعان ما تمكنت «تومز» من بناء المجتمع لأن الناس ارتبطوا برسالة العلامة التجارية، ومن ثمًّ يمن يرتدون الأحذية ويؤمنون مثلم بالرسالة، وبكل طفل في العالم تلقى حذاءً بسبب عملية شرائية من «تومز». بعث هذا الشعور القوي بالارتباط حراكاً. استطاع الناس إدراك تأثيرهم المباشر من خلال المنتج نفسه؛ استطاعوا النظر إلى قدميهم والشعور بالرضا عن مساهمتهم. حتى إن اللوحو، الذي كُتب بحروف كبيرة بسيطة بين خطين أفقين أزرقين، بدا أشبه بعلم. كانت العلامة التجارية تدعوك لتصير جزءاً من أمّة تؤمن بفعل الأشياء بصورة مختلفة، لصالح العالم. بعد التجاّح الأولي الذي حققه «تومز»، لا غرو أن تبني العلامات التجارية الأخرى نموذج «أشتر واحداً وتبيع آخر». فعندما أطلقـت «واربي باركر» لأول مرة، دار جزء كبير من قصتها حول برنامج «أشتر واحدة، وتبّع أخرى». وقد تضمن ذلك تدريب العاملين على إجراء فحوصات النظر وبيع النظارات بأسعار معقولة، فضلاً عن توفير الرعاية البصرية والنظارات للطلبة المحتاجين. يوضح الموقع الإلكتروني لـ«واربي باركر» الأمّ الذي تحدّه النظارة، والبلدان التي بلغها البرنامج، وصور الناس الذين انتفعوا منه. وهو، مرة أخرى، تأثير استطاع الناس رؤيته والإيمان به، على عكس الوعد المبهم بالتبّع بالأموال.

«بومباس» علامة تجارية أخرى نمت سريعاً وقام الجزء الأكبر من قصتها على نموذج «واحد نظير واحد». ولدت علامة «بومباس»، تماماً مثل «تومز»، من رغبة الناس الدفينة في إحداث تأثير، وليس من استخدام التأثير أداةً للتسويق. فوجي مؤسساها ديفيد هيست وراندي جولدبرج لدى علمهما بأنّ الجوارب هي المطلب الأول في ملائحة المشترين. ألهما نجاح «تومز» وغيرها من الشركات المماثلة، فقررا بدء عمل تجاري يتيح لهما التبرّع بجورب لأحد ملاجئ المشردين تطهير كل جورب بيعانه. وقد أدركا بذلك أنّ تلك الرسالة بحد ذاتها ليست كافية لاستجاثات الهوس، فسعياً إلى صنع الجورب المثالى، وتمكنا من تحديد عدة أوجه رئيسية يمكن فيها تحسين خامة الجوارب وبنيتها لتقديم منتج أفضل بكثير. صنعوا أيّضاً جورباً خاصاً للتبرّعات، ضمّم لنجّيل كثرة الارتداء وقلة الفسـل. تلك فئة لم تشهد انتكـاراً منذ أمد طـويل، ولا شهدت قطعاً علامة تجارية ملهمة. بدأ المؤسسـان، بمنتهـمـاً المـحسـنـ وقصـتهاـ المـقـنـعةـ، يجمعـانـ المالـ للـإـطـلاقـ فيـ عامـ ٢٠١٣ـ منـ خـالـلـ حـمـلـةـ تـموـيلـ حـماـهـيـرـيـ فـعـالـةـ عـلـىـ مـوـقـعـ «ـإـنـدـجـوـجـوـ»ـ،ـ ثـمـ حـصـلـاـ فـيـ نـهـاـيـةـ المـطـافـ عـلـىـ دـعـمـ نـحـمـ بـرـنـامـجـ «ـشـارـكـ تـانـكـ»ـ،ـ دـايـمـونـدـ جـونـ،ـ الـذـيـ يـرـىـ «ـبـومـبـاسـ»ـ أـحـدـ أـنـجـحـ اـسـتـمـارـاـتـهـ حتـىـ الـآنـ.

الجوارب بالنسبة إلى غالبية الناس أمر ثانوي، أمر لا يستحق البذلة دفع ثمن باهظ. لكن «بومباس» أثبتت أن الناس مستعدون لدفع المزيد لقاء جوارب أعلى جودة من علامة تجارية يؤمنون بها (بنكهة تراوـجـ بينـ أحدـ عشرـ وـستـةـ عـشـرـ دـولـارـ لـلـجـوـرـبـ،ـ لاـ يـمـكـنـ وـصـفـ جـوـارـبـ بـالـرـخـيـصـةـ).ـ زـدـ عـلـىـ ذـلـكـ أـنـ النـاسـ فـرـحـواـ بـالـحـدـيـثـ عـنـ «ـبـومـبـاسـ»ـ وـالـتـرـوـيجـ لـهـ:ـ كـانـ أـولـ عـلـامـةـ تـجـارـيـةـ لـلـجـوـارـبـ بـتـبـاهـيـ النـاسـ بـارـتـدـائـهاـ.ـ عـنـدـمـاـ يـكـشـفـ أـحـدـهـمـ «ـبـومـبـاسـ»ـ لـلـمـرـةـ الـأـوـلـىـ،ـ لـيـطـيـقـ صـبـراـ حـتـىـ يـخـبـرـ الآـخـرـيـنـ عـنـهـ.ـ ذـلـكـ النـوعـ مـنـ النـمـوـ عـبـرـ حـدـيـثـ النـاسـ سـبـبـهـ أـنـ «ـبـومـبـاسـ»ـ شـكـلـتـ حـزـمةـ مـتـكـاـمـلـةـ.ـ بدـأـ الـعـمـلـ مـنـ رـغـبـةـ صـادـقـةـ فـيـ إـحـدـاـتـ تـأـيـيـدـ إـيجـابـيـ فـيـ الـعـالـمـ،ـ لـكـ مـؤـسـسـيـهـ لـمـ يـكـتـفـيـ بـلـصـقـ اـسـمـ الـعـلـامـةـ تـجـارـيـةـ الـجـدـيـدةـ عـلـىـ جـوـرـبـ رـخـيـصـ وـتـعـلـقـ الـقـصـةـ كـلـهاـ عـلـىـ الرـسـالـةـ الـاجـتمـاعـيـةـ.ـ بـلـ بـذـلاـ جـهـذاـ كـبـيرـاـ فـيـ تـصـمـيمـ جـوـارـبـ مـرـيـحـةـ بـحـقـ.ـ فـتـشـكـلـ الـمـجـتمـعـ مـنـ زـاوـيـنـ:ـ فـتـمـةـ مـنـ أـهـلـهـمـ الـعـطـاءـ،ـ وـثـمـةـ مـنـ أـحـبـهـمـ الـحـدـيـثـ عـنـ عـلـامـةـ تـجـارـيـةـ جـدـيـدةـ وـجـدـوـهـاـ لـجـوـارـبـ مـرـيـحـةـ إـلـىـ حدـ مـدـهـشـ.ـ وـلـأـنـ بـرـنـامـجـ التـبـرـعـ كـانـ جـزـءـ أـصـيـلـاـ مـنـ «ـبـومـبـاسـ»ـ مـنـ أـوـلـ يـوـمـ،ـ لـمـ يـمـكـنـ مـصـطـنـعـاـ،ـ وـإـنـماـ جـزـءـ لـاـ يـجـزـأـ مـنـ الـقـصـةـ بـبـيـسـاطـةـ.ـ نـبـعـتـ هـوـةـ الـعـلـامـةـ تـجـارـيـةـ مـنـ الرـسـالـةـ،ـ وـلـكـنـ لـيـسـ بـطـرـيقـ يـشـوـبـهاـ الـوـعـطـ أوـ الـتـعـالـيـ.ـ بـلـ دـعـتـ الـجـمـيعـ إـلـىـ الـانـضـامـ لـهـاـ.

أخذ الاسم «بومباس» عن المرادفات اللاتيني لكلمة «النحلة الطنانة»، المخلوق الذي يتغـاـونـ معـ ذـوـيهـ لـبـنـاءـ بـيـئـةـ أـفـضـلـ لـلـجـمـيعـ،ـ وـلـكـ فيـ حالـ كـنـتـ لـاـ تـعـرـفـ،ـ فـهـوـ أيـضاـ كـلـمةـ طـرـيقـةـ مـنـ حـبـ النـطـقـ وـمـفـعـمـةـ بـالـجـيـاةـ وـبـسـهـلـ تـذـكـرـهاـ.ـ أـنـ اللـوـحـ،ـ مـسـتـنـدـ إـلـىـ الـاسـمـ،ـ عـلـىـ هـيـئةـ نـحـلـةـ مـتـوـجـةـ،ـ وـوـسـمـتـ الـعـدـيـدـ مـنـ الـجـوـارـبـ بـنـمـطـ مـشـابـهـ لـخـلـةـ نـحلـ.ـ طـلـزـ شـعـارـ الـعـلـامـةـ الـتـجـارـيـةـ،ـ Bee better،ـ دـاـخـلـ كـلـ جـوـرـبـ،ـ وـالـذـيـ عـبـرـ عـنـ ردـ الجـمـيلـ بـقـدرـ ماـ عـبـرـ عـنـ الإـنـجاـرـ الشـخـصـيـ وـالـيـتـكـارـيـةـ فـيـ الـمـنـتـجـ فـسـهـ.ـ كـانـ الـأـثـرـ الـعـامـ مـزـيـجاـ مـنـ الـمـرـحـ وـالـإـلـاهـامـ،ـ عـلـامـةـ تـجـارـيـةـ تـؤـدـيـ مـهـمـةـ جـادـةـ مـنـ دـوـنـ أـنـ تـأـخـذـ نـفـسـهـاـ عـلـىـ مـحـمـلـ الـجـدـ.ـ تـعاـونـ الـعـوـاـمـ كـلـهـاـ:ـ الـمـنـتـجـ وـالـرـسـالـةـ وـالـشـعـورـ الـذـيـ بـثـهـ الـعـلـامـةـ الـتـجـارـيـةـ،ـ لـخـلـقـ عـالـمـ مـفـاـئـلـ بـهـيـجـ يـفـخـرـ النـاسـ لـكـوـنـهـمـ جـزـءـاـ مـنـهـ.ـ وـهـكـذـاـ يـتـرـعـرـعـ الـمـجـتمـعـ بـفـضـلـ الـحـمـاسـ الـجـمـاعـيـ،ـ سـوـاءـ لـمـنـتـجـ نـفـسـهـ أـوـ لـلـخـيـرـ الـذـيـ تـفـعـلـهـ الـشـرـكـةـ.

لا يحيط المستهلكون علمًا بقيمة هذه العلامات التجارية فحسب، بل يستمدون منها الإلهام، مما يضاعف من شعورهم بالمشاركة في حراك جماعي. المستهلكون «يصدقون 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 قليلاً وقالياً: تجسده بالطريقة التي تصنع منتجاتها بها، وبالبرامج التي تطورها، وبالإيجاد طرائق مبتكرة لإحداث تغيير، مثل نموذج «واحد نظير واحد».

يتجلّ نهج الرسالة الاجتماعية العميق ذاك في التطور من مفهوم «التسويف لقضية» إلى مفهوم «المسؤولية الاجتماعية المؤسسية» (CSR)، حيث صار وهي الشركة الاجتماعية قلب نموذجها الريادي. تجد الشركات التي تعتنق «المسؤولية الاجتماعية المؤسسية» بفعالية سلـاـلـاـ لـإـحـدـاـتـ تـأـيـيـدـ إـيجـابـيـ (وـتـجـنـبـ التـأـيـيـنـ السـلـبـيـ)ـ فـيـ مـارـسـاـنـهـاـ الـيـوـمـيـةـ.ـ وـصـيـرـ ذـلـكـ جـزـءـاـ مـنـ طـرـيقـ عملـهـاـ وـجـوـهـرـ عـلـامـتـهـاـ الـتـجـارـيـةـ،ـ وـلـيـسـ مـجـدـ حـمـلـةـ تـسـوـيـقـيـ قـصـيـرـ المـدىـ.ـ كـمـ هيـ الـحـالـ مـعـ بـنـاءـ جـمـيعـ الـعـلـامـاتـ الـتـجـارـيـةـ النـاجـحةـ طـوـبـلـةـ المـدىـ،ـ لـيـتـعلـقـ الـأـمـرـ بـقـشـرـةـ تـوـضـعـ عـلـىـ السـطـحـ،ـ بـلـ بـفـكـرـةـ مـتـجـذـرـةـ فـيـ الـهـيـكـلـ التـنـظـيمـيـ.

كلنا في قارب واحد

التحمس لقضية مشتركة أداة قوية لبناء المجتمع، لكن ذلك لا يعني أن الحراك الاجتماعي مرهون باعتماد العلامة لرسالة اجتماعية ما. فال مهم أن يكون لدى الناس ما يحتشدون خلفه، ويتحمسون لشأنه. وهذا يتضمن أي شيء يولد شغقاً للشففـ قـوـةـ دـاخـلـ الفـردـ،ـ وـمـنـعـاءـ إـذـاـ تـشـارـكـهـ النـاسـ.ـ يـفـضـلـ الشـعـفـ تـبـعـتـ الـعـلـامـةـ تـجـارـيـةـ الـحـرـاكـ.ـ ثـمـ فـنـاتـ مـعـيـنـةـ تـجـدـ لـنـفـسـهـاـ سـبـيلـاـ مـمـهـداـ لـهـذـاـ النـوعـ مـنـ الـحـمـيـ الـجـمـاعـيـةـ.ـ ذـكـرـ سـلـاـلـاـ الـلـيـاـفـ الـبـلـدـيـ؛ـ وـالـمـوـسـيـقـيـ فـنـةـ أـخـرـىـ.ـ قـلـيلـةـ هـيـ الـمـحـرـكـاتـ الـتـيـ تـفـوـقـ الـمـوـسـيـقـيـ قـوـةـ مـنـ حـبـ الـحـيـدـ تـجـهـيزـهـاـ.ـ لـكـنـ ذـلـكـ لـاـ يـعـنـيـ أـنـ أـيـ عـلـامـةـ تـجـارـيـةـ مـرـتـبـةـ الـمـوـسـيـقـيـ مـضـمـونـ لـهـاـ الـنـجـاحـ (لـكـ أـنـ تـسـأـلـ فـحـسـ أـغـلـبـ الـعـالـمـينـ فـيـ صـنـاعـةـ الـمـوـسـيـقـيـ).ـ تـدـرـكـ أـنـجـعـ الـعـلـامـاتـ الـتـجـارـيـةـ فـيـ هـذـاـ الـمـجـالـ أـنـ الـمـوـسـيـقـيـ تـكـتـسـ بـعـنـ أـعـقـعـ عـنـدـهـمـ يـشـعـرـ الـمـسـتـهـلـكـوـنـ بـصـلـةـ تـرـبـطـهـمـ مـقـاـ.ـ تـلـكـ الـقـوـةـ الـتـيـ لـاـ تـضـاهـيـ لـلـحـفـلـاتـ الـمـوـسـيـقـيـةـ الـحـيـةـ.ـ تـلـكـ الـأـخـوـةـ بـيـنـ مـعـجـبـيـنـ لـمـ يـعـودـواـ بـعـدـ أـنـ أـحـبـواـ الـفـرـقـةـ نـفـسـهـاـ غـرـبـاءـ.ـ أـبـلـتـ «ـسـيـوـتـيـفـاـيـ»ـ بـلـأـ حـسـاـنـاـ فـيـ تـسـخـيرـ تـلـكـ الـقـوـةـ لـبـنـاءـ خـدـمـةـ الـبـلـثـ الـمـوـسـيـقـيـ الـرـائـدـ عـالـمـيـاـ.ـ لـمـ تـكـنـ «ـسـيـوـتـيـفـاـيـ»ـ مـنـ الـبـدـاـيـةـ مـجـدـ وـسـيـلـةـ مـرـيـحـةـ لـسـمـاعـ الـمـوـسـيـقـيـ.ـ لـقـدـ عـرـتـ عـلـىـ سـبـلـ جـدـيـدـ وـشـانـقـةـ لـرـبـطـ مـسـتـخـدـمـيـهـ بـعـضـهـمـ بـعـضـ وـإـشـعـارـهـمـ بـأـنـهـمـ جـزـءـ مـنـ شـيـءـ أـكـبـرـ.

النهج الذي تبعه «سيوتيفاي» لبناء المجتمع متصل 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 والأحاجي، صار في الإمكان مشاركتها مع الجميع على «سيوتيفاي». إذا كنت من محبي موسيقى الهيب هوب في التسعينيات، على سبيل المثال، يمكنك متابعة قوائم التشغيل التي تنشئها «سيوتيفاي» أو تلك التي ينشئها مستخدمو آخرون حول العالم. في وسعك متابعة أصدقائك لمعرفة ما يستمعون إليه، وبث ما تستمع إليه أنت، بما في ذلك على المنصات الأخرى مثل «فيسبوك». يقيم ذلك رابطة بين مستخدمي «سيوتيفاي»، وينتج لهم وسيلة أكثر إنسانية وأشد خصوصية لاكتشاف موسيقى جديدة لا تعتمد على الخوارزميات فحسب. في وسع المعجبين من جميع أنحاء العالم مشاركة أدواتهم وخبراتهم الموسيقية بصفتهم جزءاً من المجتمع الواسع لعشاق الموسيقى.

يُعد مجتمع «سيوتيفاي» النشط والفعال أحد أهم أصولها، وتحتفي الخدمة بهذه الميزة الفريدة بذكاء شديد في إعلاناتها، التي يُطّورها فريقها الإبداعي داخل المقر. بدءاً من عام ٢٠١٦، بدأت «سيوتيفاي» حملة نهاية عام عالمية خارجية تتصفح فيها عن بيانات مستخدميها بطرق مدهشة ومضحكة. فعرضت اللافتات عبارات من قبيل «إلى الرجال البالغ عددهم ١٢٣٥ الذين أحبوها قائمة تشغيل ليلة القيادات» هذا العام، نحِّكم، بل وتحضّر حملاً شديداً المحلي مثل «عزيري القاطن في حي المسارح الذي استمع لمقطع «هاملتون» ٥٣٧٦ مرة هذا العام، هل يمكنك أن تحرّز لنا ذاكر؟». منذ ذلك الحين، مصت «سيوتيفاي» تحدّث الحملة ببيانات جديدة سوياً، كافية عن سلوكيات غريبة وظرفية تحدث على منتها. في زمن الفرق المتنامية، استخدمت حملة «سيوتيفاي» الفكاهة لتحفيز بآراء الأفراد المختلفة («تناول اللحم الثنائي مع الشخص الذي أعد قائمة تشغيل بعنوان «حفل شواء ندفة الثلج التخوبية اليسارية»») ولتقدير الروابط بين الناس («أعزّانا البالغ عدّكم ٣٤٩ يا من استمعتم لمقطوعة «إنها نهاية العالم كما نعرفها» في يوم التصويت لصالح الخروج البريطاني، تمسّكوا»). وفي النهاية، تكشف الحملة عن القواسم المشتركة بين الناس: الطرائق العديدة التي يستخدم بها الموسيقى للاتصال بالأوقات السعيدة ومحاجة الأوقات الشاقة، والتفضيلات الشاذة التي لستا وحدنا من يملّكتها.

الرسالة أن جميعبنا بشر، والموسيقى جزء مما يجعلنا بشراً، ومن ثمّ في استطاعتنا جميعاً الانتماء إلى أسرة «سيوتيفاي». تستطيع الصحف على غرار قائمة تشغيل أحدهم في حين تتأمل ذوق الموسيقى ومعتقداته بصفة عامة. ثبتت الحملة شعوراً بالدفء والترابط بين الغرباء، فتعاطف مع «الشخص القاطن في لوس أنجلوس الذي استمع لقائمة تشغيل «وحيداً 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. تخفّ وحدتنا مع رابطة «سيوتيفاي». وباعتراضها بإنسانية أعضائها، تخلّق «سيوتيفاي» حميّة بين مستخدميها تقرّبهم من بعضهم ومن العلامة التجارية. إنها أشبه بنادي منها بمنصة إلكترونية عالمية.

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

لا ريب في أن «سيوتيفاي» تتمتع بميزة، إذ اندرجت في فئة يسهل فيها إحداث صدى عاطفي. لكن الأعمال كلها تستهدف أنساناً يتشاركون مجموعة من الاحتياجات أو التفضيلات، أو أناساً يمرون بمرحلة معينة من حياتهم. وثمة طرائق عديدة لإقامة روابط عميقة بين هؤلاء الناس، وهو ما يقوّي 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 تسلط بعضها الآخر الضوء على قصص الأعضاء الفردية في حساباتها على «إنستغرام»، احتفاءً بالأفراد الحقيقيين الذين يستخدمون منتجاتها كل يوم. كلما زادت حميّة مجتمع العلامة التجارية وتلاحمه، ارتفع معدل انتشار العلامة التجارية. إنه الفارق بين المجتمع والخشد. ففي المجتمع، كل فرد له أهميته - أنت جزء من المجموعة وبعض من الكل. لست مجرد فرد مجهول الهوية بين الجموع. أنت منتمٍ.

تحدد اللغة نفسها

تبني العلامات التجارية مجتمعات قوية بحصتها على إشعار كل من له صلة بالعلامة بالاتتماء. يُولد حس الاتتماء هذا بطرق عديدة. ربما ينبع من هدف مشترك: أن تهتم بالقيم والقصص نفسها. أو زي موحد: أن تختار بارتدائك العلامة التجارية التي يرتديها من يشهونك. أو مفردات مشتركة: إذ تُعدّ الهوية اللفظية للعلامة التجارية، الطريقة التي تتحدث بها، أداؤها مهمّة لبناء المجتمع. فمن خلال لغتها المفتخارية، تبيّن العلامة التجارية من تستهدفهم، وبنفس القدر من الأهمية تبيّن من لا تستهدفهم. على سبيل المثال، إذا أرادت العلامة التجارية تبيّن أنها تستهدف أناساً يتمتعون بمستوى معين من الخبرة، قد تستخدم مفردات ليست معروفة للعوام. يمكن لعلامة تجارية تخص أدوات الطهي، تستهدف عشاق الطهي، أن تتحدث عن «البلينشنج» و«السوشي» من دون تقديم تعرّفات. الحال نفسه تتطبق على العلامات التجارية في الرياضة أو الألعاب أو أي فئة تختار فيها مجموعة من الناس بامتلاكها معلومات أوفر من العادي.

تحتاج العلامات التجارية إلى بحث هذه القرارات بحذر، فأغلب الأعمال التجارية لا يريد تنفير الناس من خلال الظهور بمظهر العصبية 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 ميسّطة أكثر مما ينبغي، خاطررت 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 يجب عشاق القهوة أن يشعروا بأن العلامة التجارية تخاطلهم بتعالي؛ 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 توّحي أقصى درجات الحذر في استخدامها للغة الدارجة. فهي غالباً الأحيان، تندو العلامات التجارية التي تحاول استعمال «لغة شباب هذه الأيام» مستمبّنة أكثر مما ينبغي. يبدو الأمر كما لو كنت تسمع أياك يتحدث بلغة الشباب الدارجة (أي عذاب!). كما هي الحال مع غالبية الأمور، إن كنت في شك من مقدرتك على الإنفاق، فالأرجح أنك لا تقدر. ولكن بالنسبة إلى بعض العلامات التجارية، ثمة نهج حواري معين متصل في هويتها. فترهارها تعنى برحابة صدر مجموعة من الكلمات والعبارات التي تخاطب جمهوراً محدداً، ولا تبالي تنغير القبة. وتماماً مثلما يحدث بين مجموعة الأصدقاء، من شأن ذلك أن يقيم رابطة مشتركة، إحساساً بالفهم المشترك وحالة من الاتتماء. إما تفهم وإما لا. وما دمت عاجزاً عن الفهم، بذلك أمر لا يخصك على أي حال. ربما تُعد «ذا سكيم» خير مثال على علامة تجارية خاطرت بتبنّي أسلوب معين في الحديث وعافترت من أجل إتفاقه.

تأسست «ذا سكيم» على يد رفيقي السكن كارلي زاكلين ودانيل وايزبرغ، حيث بدأت كنشرة إخبارية تُرسل يومياً إلى البريد الإلكتروني وتطورت إلى مجموعة منتجات وخدمات تضم بودكاست وكتاباً وتطبيقاً وموارد أخرى «تسهل عليك العيش بذكاء». تترى النشرة الإخبارية في قلب العلامة التجارية، إذ بلغت سبع ملايين متابع في أواخر عام ٢٠١٨. تقدم ملخصاً صباحياً 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 يلّق لما سيقال بطريقة ساخرة («من الذي يبحث عن «أفضل المحامين في المملكة المتحدة» على الموقع الإلكتروني؟!»...) إنه جولييان أسانج^[١]) أو «ما الذي ينافس والديك في جهولهما بمفهوم الخصوصية... إنه «فيسبوك»» وإنما يلعب دور القاري، مانحا المزيد من المعلومات. على عكس العلامات التجارية التي تستهدف الخبراء عن قصد، تناطب «ذا سكيم» بغير عموم الناس من غير المهووسين لا بالأخبار ولا بالسياسة. تطبل العار الناجم عن الجهل بالإحاجة، فتبداً فقراتها الجديدة بعبارة من قبل «أشعر كأني سمعت بهذا من قبل» متبوعة بـ«كان قطاع غزة في السابق خاصاً لرقابة مصر...». تقدم كل نشرة إخبارية موجزاً قائمًا بذاته؛ حيث يستطيع قراءه مواكبة الأحداث الجارية من دون حيازة ثروة من المعرفة حول ما حدث سلفاً. تكتب بنبرة دردشة بين صديقين، لكنها تجد وسيلة مختصرة لتقديم معلومات قيمة.

جعلت نبرة «ذا سكيم» الفريدة من العلامة التجارية مثاراً لبعض الانتقاد والسخرية. اتهمها الصحفيون بالتهوين من الأمور أو التطرق إلى موضوعات حادة باستخفاف بالغ. وإن بدا واضحًا الجهد المبذول الذي بذلته «ذا سكيم» في التواصل مع جمهورها، وتشجيعها لعدد هائل من الناس على التفاعل مع الأخبار والسياسة، بل وإنقاذها الناس بالتوصيات من خلال حملتها غير الحالية «بلا أعذار». نجحت «ذا سكيم» أيضًا في استئثار مستخدميها لنشر خبر العلامة التجارية من خلال برنامجها «سفراء سكيم»، الذي يكافئ الأعضاء على مشاركتهم لـ«ذا سكيم»، مانحاً هداباً مجانية، ودعوات إلى حضور الفعاليات، وأخباراً حصرية، وفرضاً للتواصل، وتهاني بمناسبة أعياد الميلاد في النشرة الإخبارية. تحدثت زاكلين وايزبرغ عليناً عن ارتيادهما حيال خلق صوب لا يناسب الجميع. وهذا تفهمان تمام الفهم هوية علامتها التجارية والتصرفات التي تسلكها، حيث يبيّن كليب العلامة التجارية الداخلي ذاتقة «فتاة ذا سكيم» وعاداتها، التي لا تزال تتطور مع مرور الوقت وتغيّر التوجهات. ولا يزال جمهور «ذا سكيم» المخلص ينمو، ضارباً بعرض الحائط الاتهامات التي تقول بأن العلامة التجارية استعلائية بطريقة ما. فالناس الذين يفهمونها يشعرون بأنهم جزءٌ من مجتمع، وذلك بالأساس لأنها ليست مفهومة للجميع.

تبني العلامات التجارية مجتمعات ناجحة عندما تخلق إحساساً قوياً بالشمولية. ولا يستلزم ذلك بالضرورة إقصاء بعض الناس عن عمد، ولكنه يستلزم جاهزية للإصلاح عن الجمهور المستهدف والمبدأ الذي تمثله. عندما بدأت «باتاجونيا» رفض بيع ستراتها الصوفية للشركات التي لا تعطي الكوكب أولوية، ربما أحيطت بعضاً من رجال أعمال «وول ستريت»، لكنها صاغت من الحب الذي يكمن لها جمهورها المنتمي باللينة، الذي شعر برباطة أمن تجمعه بقيمة العلامة التجارية وبالتالي ازداد ولاؤه لها عندما يعرف الناس ما تمثله العلامة التجارية، وينتفعون بها، ينشأ رابط حييمي. لا تتشكل المجتمعات حول لوجو أو استراتيجية ذكية على وسائل التواصل الاجتماعي، وإنما حول مجموعة من مواطن الشغف والمُثُل العليا المشتركة، مرة أخرى، ثمة قيمة في بناء علامة تجارية تمثل من اليوم الأول ما هو أكثر من قصة منتج. في حين قد تتهدر 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 يرافق يقابلهم، لأنهم قد يفقدون بذلك رابطة جماعية صارت جزءاً من هويتهم.

تذكّر: لا يتحدد المجتمع بعدد متابعيك على «إنستغرام». بل يتشكل المجتمع الحق عندما تجد طرفاً لربط مستهلكيك معًا من خلال مجموعة من القيم المشتركة.

القوة الكامنة في التركيز

في الآونة الأخيرة، تعيَّن على شراء مُكِّيف هواء، وكانت التجربة غير لطيفة بالمرة، إلى الحد الذي جعلني أتساءل إن كان حرًّا بي أن أتقبل حرارة الجو فحسب. كثُرت العلامات التجارية التي وجب علىي تفضحها، بل وداخل كل علامة تجارية ثمة مليون خيار من السمات والخصائص، من دون سبيل واضح لمعرفة ما بهم حقًا. ما الذي يستحق دفع المزيد من أحله؟ هل يهمني المهدوء أم الكفاءة؟ بعد بحث مطول على موقع «وايركانر»، وقراءة المراجعات، وطلب الترشيحات، اتخذ قراراً آخرًا، لكن عندي واheet مشكلة توصيله إلى الطابق الذي أسكن فيه وتركيزه، في مبني بلا مصدع. المحنة باكمالها جعلتني أدرك كم دليلي التعامل مع العلامات التجارية الحديثة التي تبيع إلى المستهلك مباشرةً. جميل هو التسوق على موقع لا يعرض سوى نموذج واحد. مطافنته 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 ضممت تجربتها الكاملة بتفرد لمراقبة احتياجاتها. ثمة خفة وحرية تكتمنان في عدم الحاجة إلى الاختيار، لأن المهمة قد انجزت نيابةً عنك. من ذا الذي يريد قصاء وقته في مقارنة السمات وقراءة المراجعات؟ أفضل أن يخبرني أحدهم بالإجابة فحسب.

قوة التركيز

في الفصل الثالث، تحدثت عن وجوب أن تفكُّر العلامات التجارية أقل بشأن هويتها وأكثر بشأن كيفية النفاذ إلى هوية جمهورها. في الفصل الرابع، ناقشت كيف أن العلامة التجارية، من أجل بناء مجتمع بين مجموعة من الناس، لا يمكنها أن تحاول إرضاء الجميع. يتطلّب كلا المبدأين مخاطبة عقلية معينة مباشرةً، مما يعني اتخاذ قرارات، بل وقرارات حاسمة أحياناً، لحشد التركيز. لا تخشى العلامات التجارية الناجحة اليوم اعتناق وجهة نظر واحدة، بدلاً من محاولة تعطيل جميع الجوابات.

إن كان هدف العلامة التجارية النمو، سيتوسّب عليها في نهاية المطاف الوصول إلى جمهور واسع جدًّا، جمهور لا يشبه من وقع في حينها من البداية. وفي حين أن ثمة وفرة من «العلامات التجارية المتخصصة» التي تستهدف شرائح صغيرة من أسواق صغيرة، وتدعيمها سمات الاستهداف الدقيقة على «إنسترجرام» 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 ويصرون أتباعها المخلصين، لن تخطي العلامة التجارية أيًّا بفرصة لجذب البقية. يقع هؤلاء الأبطال الأوائل في حب العلامة التجارية لأنهم يعلمون تمام العلم ما تمثله، ولأن ما تمثله يخاطبهم مباشرةً.

مع التغيرات الزلزالية في الكيفية التي تقادم بها الثقافة، تبدو قدرة أي علامة تجارية جديدة على بلوغ نطاق واسع أمراً يتذرّع تصديقه في الواقع، بالنظر إلى تناقض الحالات التي يجتمع فيها الناس على مشاهدة البرامج على التسوق في المتاجر نفسها يوماً إثر يوم. أتذكر آنني في وقتٍ ما من عام ٢٠٠٠، قرأت مقالاً نشرته إحدى المجالس عن «تيفو»، وكان السبب في اختياري مهنة الدعاية، بالنسبة إلى أولئك الذين ولدوا في عام ٢٠٠٠ (أو - تبلغ ريقها - بعده) كان «تيفو» أحد أوائل مسجلات الفيديو الرقمية (DVRS) التي مكّنت الناس من تسجيل البرامج من الوصلة الفضائية، ثم مشاهدتها لاحقاً، ومن ثم تخطي الإعلانات. والوصلة الفضائية كانت... أوه، أتعلّم؟ دعك من هذا. الفكرة أن قدرتك على مشاهدة برنامج ما في أي وقتٍ تريده، من دون الانتظار لحين عرضه «على التلفزيون»، كانت حدّاً فاصلاً. تحوّلت المقال عن مشاهدة برامج تلفزيونية، راعياً أنه سيسعّ علينا أن ننشر لأحفادنا أننا كنا في وقتٍ ما نشتري جميّعاً علامة المنطوفات نفسها. تبيأ المقال بالاهيأ ثقافة الاستهلاك الموحد، التي كان للإعلانات التلفزيونية فضل كبير في نشأتها. عندها بدأت أفكّر في حقيقة أن الناس كانوا بالفعل يشتترون جميعهم علامة المنطوفات 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 تمسّ هذا العدد الهائل من الأفراد على اختلافاتهم، وما يقوله ذلك عن الأمور التي تربطنا جميعاً. أما الآن فقد عدا الزمن حتى عن فكرة مسجل الفيديو الرقمي في عالم لا يملّك فيه العديد من الناس وصلة فضائية. ولكن في خضم سقوط الثقة الأحادية وقيام التجارة الإلكترونية، لم تختفي أهمية العلامات التجارية التي نعرفها ونحبها جميعاً. كل ما هناك أن العلامات التجارية اليوم في حاجة إلى العثور على مسار مختلف للنمو، مساراً بيدًا بالتركيز.

ثمة سبب يجعل العلامات الاستهلاكية الجديدة الناجحة تبدأ بمعروضات محدودة جدًّا عند الإطلاق. بدلاً من الظهور بأربعين طريراً مختلفاً، كلّ بعشرة ألوان مختلفة، تتطلّع هذه العلامات بمنتج أو منتجين فحسب. قد يبدو أن هذا النهج في الظاهر يسحب السلطة من أيدي المستهلكين، لكنه في الواقع يزيل الاختلافات الوهبية التي تهدّر أوقات الناس وتصعب حياتهم. يتناقض ذلك مع أيام تجارة التجزئة التقليدية، حيث كانت العلامات التجارية تحاول إثلاق أكبر عدد ممكّن من العناصر للهيمنة على رفوف البيع. لعل ذلك يفسّر سبب رؤيتك عشرين نوعاً مختلفاً من علامة معجون الأسنان نفسها في الصيدلية، وبالتالي قضاء نصف ساعة تتساءل هل تهمك أكثر مكافحة الجير، أم التبييض، أم مكافحة الجير مع التبييض، أم رائحة الفم المعنثنة، أم القدرة على مضغ الورق المقوى. أما الآن فالامر يتعلق بمعرفة مراد الناس، وتقديمه بطريقة بسيطة وموজرة. تسدّي هذه العلامات التجارية للمستهلكين معروفاً باتخاذ القرار نيابةً عنهم، وبكافئها المستهلكون في المقابل. تبني العلامة التجارية للمستهلكين معمولاًً باتخاذ القرار نيابةً الوقت، بطريقة مصبوطة ومستaggered.

البساطة نعمة

ما كان لأحد في مطلع هذا القرن الجنوبي أن يتصور أن يسود عصرنا هذا الفيض من المعلومات، والاختيارات، والبرامج التي تسهر الليل ببطوله لمشاهدتها. ثمة آلاف الطرائق للتسليمة، ولعابين الأماكن للتسوق. ولكن بدلاً من أن يؤدي هذا التشتّرذم إلى وجود علامة منطوفات مختلفة لكل رمز بريدي، أدرك العلامات التجارية الناجحة أن تقليل الاختيارات منفعة في حد ذاته. فمن خلال تجربة معروضاتها، تستطيع العلامات التجارية صب تفكيزها على السردية العاطفية المهيمنة بدلاً من الفروقات الطفيفة بين المنتجات. في «ريد أتلر»، عملنا على مشروع (لم يطلق قط في نهاية المطاف) مع شركة تقليدية للإكسسوارات رغبت في بناء علامة تجارية تبيع إلى المستهلك مباشرةً. تجادلنا معهم شهوراً بحثاً عن إفهامهم بتقليل عدد الأطزرة والألوان عند الإطلاق. عجز فريق التسويق خاصتهم عن استيعاب سبب رغبتنا في دخول السوق بخيارات أقل، لأن المرء لا يتعامل هكذا أبداً مع المشترين في المتجر. ولكن إحدى مزاجاً

نموذج البيع إلى المستهلك مباشرةً هي أنه من خلال خفض عدد المعروضات، ولا سيما في البداية، يسرك اللوچ في قلب قصة العلامة التجارية بدلقضاء الوقت في مساعدة الناس على تفقد تنوع المنتجات الالئائية.

اعتمدت قصص نجاح العديد من الشركات الجديدة التي تبع إلى المستهلك مباشرةً على هذا النهج الأكثر تركيزاً في استراتيجية منتجاتها، مما مكّنها من بناء علامة تجارية محبوبة. بخفض عدد المعروضات، تستطيع هذه العلامات التجارية مضاعفة ما تمتلكه. بدأت علامة حقائب السفر «أواي»، التي بلغت قيمة استثمارها ١٤ مليار دولار في عام ٢٠١٩، بفتح واحد فقط في عام ٢٠١٦. تأسست «أواي» على يد موظفين سابقين في «واربي باركر»، وهما ستييف كوري وجين روبيو. (تحت كوري عن منصبه رئيساً تنفيذياً بصفة مؤقتة في أواخر عام ٢٠١٩، بسبب هجوم صحفي، لكنها عادت بعد ذلك). عندما أطلقت العلامة التجارية أول الأمر، كان منتها الوحدة هو حقيبة سفر يدوية صلبة. أتيحت الحقيقة بسعر مناسب قدره ٢٢٥ دولاراً مع ضمان مدى الحياة، وتوفّرت بأربعةألوان فقط. بدلاً من قضاء الوقت في شرح الفروقات بين الأطراز المختلفة ومساعدة المستهلكين على اختيار الطراز الأنسب، ركّزت «أواي» على منتها الوحدة بحيث صارت عملية الإطلاق يكملها متّحورة حول حب الناس للسفر. لقد وفر السفر، لا الحقائب، سردية غنية ورثابة، فنفّذت العلامة التجارية إلى تلك المساحة العاطفية من البداية. في نهاية عام ٢٠١٥، عندما أدركَت كوري وروبيو أنّ منتجهما لن يكون جاهزاً لموسم العطلات، أطلقت استراتيجية الطلب السابق التي مكتّبها من سرد قصة مرّكة عن العلامة التجارية. أجرّنا مقابلات مع أناس مؤثرين ومتّبّعين للاهتمام من أوساط المبدعين، وألقّنا مجلداً عنوانه «الأماكن التي نعود إليها». كلّ من طلب الحقيقة سائغاً تلّقى نسخة من الكتاب، الذي نفتّ ذكراه في النهاية. مهد ذلك النهج الطريق للعلامة التجارية من أول لحظة، ليصير هدفها توحيد الناس حول شغف مشترك تجاه السفر، وتتصير حقيقة السفر وسيلة لبلوغ الغاية.

يمكن للإطلاق بطراز واحد أيّضاً أن يُحدّث تأثيراً أسرع، إذ يسهل التعرّف على المنتج فوراً بصفته رمزاً للعلامة التجارية. في استطاعة الناس تغيير حقيقة السفر من «أواي»، أو الحداء الصوفي «وول رانر» من «أولبيرذر»، فتغيّر الحقيقة عن حاملها والجذاء عن مرتدية. صارت الإطلاط المميزة لحقيقة السفر اليدوية من «أواي» رمزاً لأسلوب حياة مفرون بالسفر. وحتى عندما أطلقت «أواي» أطرازه أخرى في خريف عام ٢٠١٦، فعلت ذلك بطريقة تلّاقت فيها العناصر المعاقد لعملية الاختيار. إلى جانب حقيقة السفر اليدوية الأوّلية، أضافت «الكبيرة» و«المتوسطة» و«الضخمة»، الأسماء التي وضّحت الفروق بين الأطراز صفة فورية، وعلى موقعها الإلكتروني، بسّطت خاصية المقارنة الاختيار عن طريق تسليط الضوء ليس على أبعاد حقيقة السفر فحسب، بل أيضًا على عدد الأنواع التي يسعها كل طراز، وطول السّفارة والرحلة الجوية التي تناسب كل منها. قدّم ذلك طريقة أكثر إنسانية ورحابة التسوق - فمن الذي يسعه تخيل حجم حقيقة بطول ٢١.٧ بوصة حفاظاً ولكن في وسع أي أحد معرفة عدد الأنواع التي يزيد حزمها. قارن ذلك بعلامة تجارية مثل «تومي»، التي تقدم «حقيقة تيجرا لait ماكس اليدوية العالمية القابلة للتوضيع»، و«حقيقة تريليجيه اليدوية العالمية» و«حقيقة أركيديا اليدوية العالمية القابلة للتوضيع» و«حقيقة ساتر اليدوية العالمية مزدوجة الجيب ذات الأربع عجلات»، ونحو ملبار طراز آخر. بحلول الوقت الذي تنتهي فيه من تفقد كل الاختيارات، تكون الطاولة قد أفلعت. أما أسلوب «أواي» فيجعلك متّحمساً حيال وجهتك، لا عالقاً على موقع إلكتروني تقر فوق مواصفات المنتج محاولاً استباط الفروقات الدقيقة.

تنمو «أواي» وتواصل التّشديد على مكانتها كعلامة تجارية للسفر. توسيع مناوراتها لكن تركيزها لم يزل ثابتاً. أطلقت مجلة فصلية عن السفر تحمل اسم «هنا»، تُباع عبر الإنترنت وفي معارضها (وُهُدِي إلى كلّ من يشتري حقيقة سفر). في عام ٢٠١٧، حجزت فندقاً باريسيّا خلال أسبوع الموضة لإقامة مبادرة «مع أواي»، وهو فندق مؤقت يضم مدّرمي أطفال وواشمين، إلى جانب ورش عمل وفعاليات تقيّمها مع علامات تجارية تشبهها في التفكير. في صيف عام ٢٠١٨، أطلقت تجربة مؤقتة باسم «المحطة» في «سوهو» بنيويورك. في مساحة مستوحاة من المطارات، وإن كانت أشد أناقة بكثير وتخلو من الصداع المصاحب لإجراءات الأمان، باعْت «أواي» منتجاتها إلى جانب سلع أخرى متعلقة بالسفر. عندما بدأ «أواي» في افتتاح متاجر بيع ثابتة في عام ٢٠١٨، انتقت «لوازم سفر» أخرى لتبيعها جنباً إلى جنب مع منتجاتها الخاصة، الأمر الذي جعل متاجرها وجهة لـ«تنسيق إطلاط السفر خاصتك».

س: لا تنتقص كل هذه الأنشطة التسويقية والمنتجات الجديدة من تركيز العلامة التجارية الأوّل؟

صنع علامة تجارية مرّكة لا يعني أن تبيّع الشركة منتجًا واحدًا فقط إلى الأبد. لقد توسيع «أواي»، منذ الإطلاق، لتشمل إكسسوارات مثل حقائب مستلزمات النّطافه ومنظمات الألمنيوم، فضلًا عن مجموعة من الحقائب الألمنيوم، وسوف تواصل دون شك توسيع تشكيلتها. لكنها تفعل ذلك حين تفعّل من منطلق المكانة التي حددتها لنفسها بالفعل كعلامة لـ«أسلوب حياة مفرون بالسفر»، والذي يأخذ تبعاً لذلك بدخول كل أنواع السّاحات المرتبطة بالسفر، بدءاً من المنتجات وصولاً إلى التجارب. بدلاً من محاولة كسب شعبية عبر بيع أكبر عدد ممكّن من المنتجات بأكبر قدر ممكّن من التّنوعات من البداية، أطلقت مستدنة إلى فكرة، وصارت منذ ذلك الحين تزيد من وسائل تقديم تلك الفكرة إلى عملائها. تتيح استراتيجية المنتج المرّكة رؤية أوسع نطاقاً، حيث لا يتعلّق الأمر بمقارنة بين حقيتي سفر، بل بالسفر ككل.

الولاء الجديد

نجحت «أواي» في تعريف الفرصة الكامنة في حقيقة أن قلة من الناس يشعرون بولاء أو حب عميقين تجاه علامة حقائب السفر التي يشتّرون منها. لم تكن ثمة علامة تجارية بارزة، قبل «أواي»، تلبّي احتياجات المسافر العربي، سواء من حيث السعر أو طريقة البيع، أو المبدأ. انتهت عصر البحث عن حقيقة سفر بقيمة ١٠٠٠ دولار في المتجر، بالنسبة إلى غالبية الناس على الأقل، لكن لم يحل محله بديل ملهم. لقد بدأ فكرة المتجر نفسها عتيقة في العصر الرقمي، وبالطبع التجربة التقليدية هي من تدفع الثمن عاماً بعد عام. تشهد العديد من العلامات التجارية الجديدة النجاح من خلال استقطاب الناس الذين ما زالوا في حاجة إلى شراء حقيقة سفر أو مرتبة أو مجموعة من الصحف، لكنهم يفضلون فعل أي شيء تقرّباً عدا قضاء يوم السبت في متجر «بلومنجديلز» أو «بيد آند بيوند» (ولم عساهم يفعلُون، في حين أنّ في وسعهم شراء كل ما يحتاجون إليه من هواتفهم؟). تُطلق هذه العلامات التجارية الجديدة بطرح قيمة واضحة ومرّكة، وتحوّل ما كان في السابق مهمّة مزعجة إلى شيء لا يحتاج إلى تفكير كثير.

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

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

بعد عدم عنورهما على علامة تجارية تقدم سلعاً منزلية عالية الجودة بأسعار معقولة تناسب ذوقهما وأحاجيهم، بنيا «سنو»، شركة تبيع المستلزمات المنزلية إلى المستهلك مباشرةً. صنون، أواني زجاجية، شراشف، مناشف: جميع الأساسيات التي يحتاج إليها كل بيت، الأشياء التي انتاب الناس التسجيل للحصول عليها عند الزواج. الاستئجار الذي اعتمدت عليه «سنو» كان أن معظم الناس لا يتوفون نمطاً لطقم الأواني الصينية، ولا يستثمرون في مجموعة جيدة من الأطباق (تحسناً لزيارة الملكة على العشاء)، ولا يملأون خرائطهم بمناشف الضيوف. ولا يوحّل الناس «بناء أسرة معاً» لحين الزواج. صار نهجنا تجاه العيش أكثر اغفوية وانسيابية بكثير في ثقافتنا، ولم يعد الناس في حاجة إلا إلى مجموعة واحدة من الصنون التي تلائم تناول حبوب الإفطار أمام التلفزيون بقدر ما تلائم حفل عشاء. وهكذا تعلق الأمر، مرة أخرى، بالخلص من الفوضى الذهنية والمادية التي تسبّبها الخيارات غير الضرورية.

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

لا يتخذ التركيز دائمًا الهيئة نفسها. في بينما يبدو منطقياً بالنسبة إلى شركة مثل «أواي» أن تبدأ بحقيقة سفر واحدة فقط، لا ينطوي ذلك على كل فئات المنتجات، خصوصاً عند التفكير في مجموعة السلع التي عادةً ما يقترب بعضها البعض ويسهل شراؤها معاً، بدلاً من زيارة مواقع مختلفة لكل عملية شرائية. لقد تمكّن «سنو» من تقديم تجربة أفضل لعملائها بأن أمدتهم بوجهة واحدة لجميع المنتجات التي تملأ منازلهم عدا الآلات. سهلّت عملية الاختيار من خلال تجربة التسوق المفردة والموجهة. يوضح أندريهس قائلاً: «كان عليك في السابق فرز خمسين علامة تبويب مفتوحة عبر الإنترنت، لتسوق من كبرى المتاجر وتحاول اتخاذ القرار بشأن ما تشتري. كنت تدلّف إلى متجر «بيد بات آند بيوند» فتشعر كأن الجرمان تضيق خانقها عليك». بمجرد أن رأت راشيل وأندريهس الفرصة، تحتم عليهم تجاهل المعارضين الذين وصفوهما بالخيال لخوضهما في فئات متعددة بالتزامن، وشكّلوا في إمكانية تفاديهم للأمر بصورة أفضل من الشركات التي جعلت تركيزها على منتج واحد فحسب. بحثنا عن الفئات التي يبدو شراؤها معاً منطقياً، وفكّرنا في طريقة لتسهيل الأمور بالنسبة إلى عميل ربما لم يتخذ هذا النوع من القرارات من قبل، عميل ينوي تجاوز «إيكيا» وبعدها الذوق والجودة، فضلاً عن السعر. «لجدب الانتباه وسط الصخب، تتحم علينا أن نبسّط العملية ونيسرها، وأن تصير متجرًا جامعاً».

كان من المنطقي تماماً بالنسبة إلى «سنو» أن تقدم حلولاً شاملة للمنزل وأن تعزز القيمة الدائمة لعملائها^[17]، لكن العلامة التجارية لا تزال تتبع نهجاً مدروساً بدقة في تشكيلاً منتجاتها. نسّقت التصفّح في الموقع بحيث يدور حول الأنشطة الرئيسية في المنزل: النوم، الاستحمام، تناول الطعام، تناول الشراب. لاخيارات إلا للضرورة، وفي هذه الحالة، تُوضّح الاختلافات للمستهلكين.

عندما أطلق فريق «سنو» الوسائل الناعمة والمتوسطة والصلبة، وضعوا صوراً لبيته في أصيص على كل نوع من الوسادات لتوضيح قدر المرونة. ولم تقدّم «سنو» أيّضاً مليون نمط ولو مختار. لم يتعلّق ذلك بتبنّيه لشكل محدد بقدر ما تعلّق بتبنّيه لشعور يستطيع الجميع فهمه - صحن العشاء الخفيف والمتنّ في الوقت نفسه، كأس الشرب التي تشعر بالراحة لدى مسّها، المنشفة الناعمة حد الكمال. كما يصف أندريهس فلسّفهم جيال المنتجات: «أردنا الحصول في الصوريات الحقيقية - القطع الأساسية التي يمكنك، ببساطة شديدة، أن تصيف إليها بمرور الزمن، سواء بقطع منسقة أو بأحجام مختلفة من القطعة نفسها».

تجري «سنو» بحوثاً واختبارات مستفيضة حول العناصر الرئيسية التي تسوق اختيار المنتج، للاسترشاد بها في تمايز منتجاتها. تتضمّن الابتكارات إضافة طبقة من التيتانيوم إلى الكأس بحيث يسعك رفعها بالطاولة أو وضعها في غسالة الأطباق، وصنع مناشف مسامية أعمق من حيث الملمس وأسرع من حيث الجفاف. يوضح أندريهس قائلاً: «لم يطلق المنسوجات منذ عاشر ونصف، على الرغم من ارتفاع شعبيتها في الولايات المتحدة، لأنّنا لم نريد الإطلاق لمجرد الإطلاق. بدلاً من ذلك، قضينا ما يربو على العام حنّشّ منتجنا، وابتكرنا عملية تهر القماش برياح بقوّة الإعصار حتى يصير ناعماً إلى درجة لا يمكن تصدّيقها. لو كان الأمر مقتصرًا على المنتجات «الجيدة بما فيه الكفاية» فحسب، فثمة ما يكفي منها في الأسواق. نرى عملية التسليع تُحرّي على العديد من المنتجات، خصوصاً في «أمازون». لكننا نريد مستهلكاً أكثر تحققاً. هؤلاء أساساً يؤمنون بمبدأ «الفلة وفرة»، ويرغبون في الاستثمار في قطع تدوم فترة طويلة».

كانت استراتيجية لعلامة «سنو» هي «أسس جيانت على الجمال»، تعبيراً عن فكرة أن الأشياء التي تستخدمها يومياً يجب أن تدرك برؤى عميقة وهادفة لجيانت. أطلقاً الموقع الإلكتروني بعنوان «ابدأ مع «سنو»، وانظر ماذا يحدث». وقد غير ذلك عن فلسفة العلامة التجارية، حيث صحن العشاء ليسغاًغاً 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 يلزّم بالتفكير طويلاً. سهلّ تركيز العلامة تجربة التسوق على مستهلكي «سنو»، وليس فقط من ناحية الراحة (وإن كانت موجودة بالطبع).

يسهل الانضمام إلى «سنو» لأن قيمتها المطرورة شديدة الوضوح. يمكنك الوثوق بجودة منتجاتها وتجهيز منزلك بأكمله من دون أن تحمل هم اختيار أي أ��واب 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 تختر، كما يقول أندريهس: «الأمر يتعلق بتناول الطعام ومشاركته. بكلأس من النبيذ في نهاية اليوم. نريد بناء حالة من الغموض والإثارة حول اللحظات التي تفوق المنتجات عمراً. أما المنتجات فتعمل كمرساة لجعل التجارب أمنع».

تضمن صور الموقع الإلكتروني لحظات حقيقة فوضوية مثل أطباق في حوض مطبخ بدلاً من نظرة الحياة المرتبة بمثالية وغير الواقعية بالمرة. وفي جميع أنحاء الموقع، تظهر مفاجآت صغيرة عند المرور فوق صور بعض المنتجات: جيات «إم آند إمز» في وعاء، قطع مقصومة من حلوي الماكرون في صحن، سمسكة ذهبية في كأس النبيذ، آيس كريم صنادي في كأس ماريبيني. وسط تصميماتها البسيطة والأنيقة، تلّقح العلامة التجارية إلى أنها لا تأخذ نفسها بجدية مبالغ فيها، لأنّ 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 يوضّح أندريهس

«التفاصيل لهم كثيراً، 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 حصافة، أراد تجربة أفضل. لا يبالغ أبداً، ولا نطلق أبداً أشياء لسنا مفتونين بها».

توفر «سنو» ترليقاً لحقيقة وجود خيارات أكثر مما ينبغي تحت تصرفنا اليوم، حقيقة صارت منهكة صراحةً. عليه 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 (تشهق) دفع تكلفة الشخص، فسوف يختارون الانسحاب. وفرد ذلك مساحة للعلامات التجارية للاتصال برسالة مرئية، ومسار واضح لعملية الاختيار، وسياسة إرجاع سخية، وبصيرة الواقع في حب تلك العلامات أسهل بكثير، إذ لم يُعد بينها وبين الناس منافسة كبيرة. بالخلص من كل تلك المنتجات والمنازعات، تستطيع العلامات التجارية الانتقال مباشرةً إلى المرحلة الممتعة، وتتسنى عالقاً لا يتعلق باللوحيستيات بقدر ما يتعلق بأسلوب الحياة. عندما يكون الاختيار عيناً أكثر من كونه نعمة، تفوز العلامات التجارية التي لا تجبر الناس على التفكير طويلاً.

بعضة أشياء لكثير من الناس

في حين قد يبدو أن من 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 جهداً أكبر في الواقع، حيث يستلزم تسلسلاً هرمياً للفوائد بدلاً من محاولة قول كل شيء في آن واحد. لاستثنات الهوس، يجب أن تتفتح العلامة التجارية على فكرة ترك بعض من ثبات المستهلكين والفرص خلفها. رأيت عروضاً أكثر مما ينبغي لمستثمرين يحاولون اقتناص كل مسار محتمل للنمو طلع عليه النهار («إنتا نركز في الوقت الحالي على الحيوانات الأليفة، لكن هذه الفكرة قد تتحول سريعاً إلى استهداف كبار السن»)، ولكن على سبيل ذكر العملاق المفضل للجميع، والذي ربما ليس دوّاناً كما يطئونه، فقد كانت «أمازون» في البداية تبيع الكتب فحسب (الكتب الورقية!)، وبرعت في ذلك.

ليس سهلاً على علامة تجارية جديدة أن تحقق معاروضاتها قبل الإطلاق. ففي ذلك مخاطرة، حيث يمكن، من وجهة نظر تجارية، أن تفوتك مصادر محتملة للإيرادات. خذ «أواي» مثلاً: من المحتمل وجود عمالء لن يشتروا سوى حقيقة السفر اللينة. من خلال البدء بحقيقة صلبة، استبعدت «أواي» هؤلاء الناس من قاعدة عملائها المحتملين. ولكن عندما اشتهر منتجها الوحيد سريعاً، صار عملها مربحاً في فترة وجيزة جدًا، وثبتت صداقية كعلامة تجارية للسفر، مما أدى لها في التوسع إلى إفادات كثيرة غير حفائب السفر. لو كانت «أواي» قد حاولت الانطلاق بعشر حفائب سفر مختلفة، وإكسسوارات سفر، ومستلزمات نظافة، وفندق، لصعب تصور فكرة تمكّنها من فعل كل تلك الأمور بنفس الحودة، مع مراعاة الحصافة والخدمة والسردية. كلما زاد التركيز، تمكّنت العلامة التجارية من ضبط سردية ما تمثله، وهذا ضروري إن أرادت العلامة تغيير شكل فئة معينة والاستحوذ عليها. يمكن أن يساعد التركيز أيضاً على بعض 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» مثلاً رائعاً لعلامة تجارية شهدت نجاحاً مذهلاً بإلغائها الاختيار من البداية. لم تكن خدمة تصفييف الشعر بالمجفف في الصالون بجديدة - فثمة صالونات في معظم أنحاء أمريكا، ويسعنا أن نفترض بنقمة أن المجففات موجودة بها جميعاً. ومع ذلك، اكتشفت مؤسسة «دراي بار»، آلي ويب، اختياراً لدى المستهلكات إلى خدمة تصفييف الشعر بالمجفف بأسعار مغوفلة خارج إطار الخدمات الكاملة التي تقدمها الصالونات التقليدية. في عام ٢٠٠٨، بدأت ويب، التي كانت مصففة شعر محترفة قبل أن تصير أمّا وربة منزل، بمشروع سُمِّته «ستريت آت هوم»، والذي قدّمت فيه خدمة تصفييف الشعر بالمجفف في المنزل ورُوّجت له على المدونات الخاصة بالأمهات. عندما كثرت الطلبات إلى درجة تعذر معها تلبيتها بمفردها، افتتحت مقراً في هي «برينتود» بلوس أنجلوس في عام ٢٠١٠ باسم العلامة التجارية «دراي بار».

جعلت «دراي بار» عرضها واضحاً كالشمس، من البداية، من خلال شعارها «لا قص، لا صبغ، تصفييف بالمجفف فحسب!». خلق هذا التركيز الحصري عالقاً جيداً لفئة من النساء لم يعتدن قط الذهاب لتصفييف شعرهن بالمجفف «لمجرد أنه ما من سبب يمنع». كان العرض جد بسيط و مباشر، وتكلفة معتدلة تجعل الموافقة أسهل ببساطة. وفي حين قد يجد الذهاب إلى الصالون أشبه بواجب أو مناسبة خاصة، كانت «دراي بار» مكانتاً يسهل زيارتها أو التقاء الصديقات فيه. يمكنك دخوله والخروج منه في أقل من ساعة، والمغاردة بشقة فريدة نابعة من رضاك عن شعرك. في الواقع، صرحت ويب بأن «دراي بار» لا تبيع خدمة تصفييف الشعر بالمجفف، وإنما تبيع السعادة والثقة النابعين من يوم يجد فيه شعرك رائعاً. بالتركيز على احتياج محدد، سمحت «دراي بار» للنساء بالتدليل بطريقة ما كن ليقدمن عليها لولاهـا. لا اختيارات متعددة، لا مجهود، بل استمتاع فحسب.

برعت «دراي بار» في بناء العلامة التجارية، فقدّمت تجربة بهيجه قليلاً وقالباً. وفي حين بدا قطاع صالونات التصفييف، خصوصاً في الفئتين المتوسطة والدنيا، مفككاً ومتقليلاً، تميزت «دراي بار» بالسلامة في جميع جوانبها، بدءاً من جودة خدماتها وصولاً إلى أجواء فروعها. بالإضافة على فكرة «البار»، أعدت قائمة أساسيات التصفييف بشيمة مشربوبات الكوكايين، بدءاً من طريقة «المانهاتن» (حيث يكون الشعر ناعماً ومسترسللاً) وصولاً إلى طريقة «ساذرلن كففرت» (كثيفاً وغزيراً، بشكل طبيعي). وهذا يريح عن المستهلكة عبء توضيح أو حتى معرفة ما تريده؛ يمكنكها ببساطة الاختيار من الكتب، الذي يأتي مصوّراً. تهيمن الوان العلامة التجارية الصفراء والرمادية، والتي يميّزها الرائي فوّراً، على المساحات، التي تميّز جميعها بأنها مشرقة ونظيفة ومبهجة على السواء. تُعرض الأفلام الرومانسية المحببة على شاشات التلفزيون، وتقدم إلى النساء النبيذ أو الشامبانيا مجانية، بالإضافة إلى الكوكايين. ثمة أيضاً لمسات صغيرة تحدث فارقاً مهولاً في جودة التجربة، مثل شواحن الهواتف المتاحة عند كل مقعد، الأمر الذي يُعد نقطة ضعف مُهملة في معظم الصالونات. حتى الحمامات قد رُبّرت بشكل جذاب، حيث ظلت على جدرانها صور فوتوغرافية كلاسيكية باللونين الأبيض والأسود ونُهِّئت بلمسات صفراء مشرقة.

تقدّم «دراي بار» أيضاً تجربة سلسة بين مصففيها من خلال الاستثمار في تعليمهم تكاليف تدريسيهم كما تفعل معظم الصالونات. كل هذا معناه أن دخول أحد فروع «دراي بار» يُعد متعة مضمونة، حيث تشقين بأنك ستُخرجين بمظهر وشعور رائعين. لـ«دراي بار» اليوم أكثر من مائة فرع في جميع أنحاء الولايات المتحدة. أطلقت في عام ٢٠١٣ خططاً لمجتمعات التصفييف الخاصة بها، والتي شملت مجففات شعر باللون الأصفر المميز للعلامة التجارية، بيعت في متاجر «نوردستورم» و«سيفورة»، وفروع «دراي بار».

ربما أبرز دليل على نجاحها هو عدد الأعمال المماثلة التي أطلقت في أعقابها، سواء من المنافسين المباشرين الذين قلدوها في فئة تصفييف الشعر بالمغففات، أو من منشآت أخرى قدّمت خدمة فردية في فنات مجاوية، مثل رسم الحاجبين.

ذكرت ويب تعرضها لضغط من المستثمرين للتوصّع وضم منتجات أخرى غير مغففات الشعر، لكنها قالت إنها تفضل الاستمرار في فعل شيء واحد باتقان والحفاظ على أصالة العلامة التجارية. لعب تركيز «رأي بار» دوراً كبيراً في التغيير عن جودة ما تقدمه العلامة التجارية. فحتى إن لم تدرك شيئاً عن استثمارها في تدريب صنفيتها، يمكن أن تؤمن بسهولة بأن العلامة التجارية تقدم منتجات خرافية ما دام المصطفون لا يفعلون شيئاً سوى التصفييف. ذلك هو الفرق بين مطعم فاخر يقدم بعض الوجبات المختارة بعناية، مقابل الكنيب ذي الأربعين صفحة الذي تستلمه في «تشيزكيك فاكتوري». يوحى التركيز بالاهتمام بالتفاصيل، ومبدأ 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 (ومحافظتهم) خلف ظهرك.

عَرَّت ميكو براون، مؤسِّسة «مس جيسبيز»، خط منتجات العناية بالشعر الذي بلغت قيمته ملايين الدولارات، نجاحها إلى اقتناصها المبكر بضرورة امتلاك شريحة واضحة من السوق. في التسعينيات، افتتحت مع شقيقها تيري صالوًة في منطقة «بيد ستاي» في بروكلين. كانت ميكو قد أتيت طفلاً لتوها، وكما أوضحت لنا: «كأم عزياء، حرصت على أن تكون حاضرة تماماً في حياة ابني خلال عملي في الصالون المنزلي الذي أدرته مع شقيقتي تيري. وتحتم على تقبيل مظهر شعرى الطبيعي بعد شعر ابني الماء حوله في وقت الاستحمام في الطابق الرابع من بيتي الحجرية. لم يعد وسعي الحفاظ على شعرى ناعماً ومفروداً، ولم يتسع الوقت لإعادة فرد تجدهاته فيما أهرب إلى الطابق الثاني حيث صالوننا لخدمة العميلات». ومع ذلك، أفضلت هذه الصورة العملية إلى اكتشاف محوري، عندما «أبدى عدُّ منها اهتماماً بتجددات شعرى الطبيعي أكثر من أيدين بتصفييفي الناعمة المفرودة»، 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 نفقد». لم تخش تغيير الخدمات التي يقدمها الصالون لعملائنا بقدر ما خشينا عدم قدرتنا على دفع الرهن العقاري». طُورت طريقة جديدة لتصفييف الشعر المجعد، وبدأت النساء ذوات الشعر المجعد من جميع الأعراق والأجناس من أنحاء المدينة كافة يأتين إلى الصالون. عندما لم تستطع ميكو وتيتى العثور على منتجات تدعم خدمات تصفييف الشعر التي تقدمناها، صنعتا منتجاتهما الخاصة على طاولة مطبخهما، ومن هنا ولدت «مس جيسبيز» بمنتجها المميز، «كيريل بودنج». في عام ٢٠١٠، دخلت منتجات «مس جيسبيز» ٢٥٠ فرعاً من فروع «تارجت»، واليوم تباع في «تارجت» و«وولمارت» و«ولمارت»، وسلاسل وطنية أخرى. مع توسيع العمل على مر السنين، توسيع حركة الشعر الطبيعي أيضاً، وصارت ميكو براون رائدة معترفة بها في المجال.

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

ُخِلِقاً لبعضهما

تسهم الرؤية الفريدة في بناء الثقة مع المستهلكين: يشعرون بأنهم محل تفهم لا استغلال. أخبر عرض «مس جيسبيز» واضح المعالم، الذي بدأ بالاستغناء عن خدمات الفرد في صالون ميكو براون، النساء ذوات الشعر الطبيعي بأن احتياجاته ليست ثانوية، بل هي القوة الدافعة لقصة العلامة التجارية. وبفضل التكنولوجيا، مصت العلامات التجارية بهذه الفكرة قاطعة شوطاً طويلاً في مجال التخصص المتقدم، بدلاً من الجدار المغطى بمنتجات تنقلك بغير واقتها الطفيفة التي تبدو جميئها مهمة نوعاً ما، تعيدي هذه العلامات التجارية مبدأ التركيز من خلال تقديم منتج واحد مصمم خصوصاً ليناسب احتياجات المستهلك بدقة.

التخصص هو أسمى تعبير عن التركيز، لأنه بدلاً من مواصلة توسيع خط المنتجات لتلبية احتياجات الجميع، يمكن تكيف العرض ليلائم الاحتياجات المختلفة لكل فرد. في مجال العناية بالشعر، يمكن لنظرة سريعة على العلامات التقليدية في قسم الشامبو أن تكشف عن منتجات منفصلة لتنقیل التعدد، وإصلاح التلف، والتكييف، ومنع التنسافط (الذى يختلف عن التكثيف، فلا تخلط بينهما رجاءً)، والتغذية، والحفاظ على اللون، وإزالة القشرة، والتتعميم - وهذا كله يندرج تحت علامة تجارية واحدة. ولكن ما الذي عساك أن تفعله إن كان لديك لون لتحافظ عليه وتجددات لتجاربها في الوقت نفسه؟ ما الحل إذن؟ (أسأل صديقاً).

ذكرت آنفاً في هذا الفصل الاختلافات الوهمية التي تخدم العلامة التجارية أكثر مما تخدم المستهلكين. ويمكن أحد الحلين في التخلص من الاختيارات وتبسيط الأمور. أما الترافق الآخر فيمكن في معرفة ما يريد الناس بدقة، وإعداده لهم. عملنا مع علامة تجارية تدعى «بروز» عزرت على رزعة مجال العناية بالشعر بمستوى غير مسبوق من التخصص. التقى مؤسساً «بروز»، الرئيس التنفيذي أرنو بلاس ونائب رئيس إدارة المنتجات بول ميشو، في شركة «لوريال»، ورأيا فرصة لبناء نوع جديد من أعمال العناية بالشعر يليبي بفعالية أقصى احتياجات المستهلك ويعالج مواطن الضعف الشائعة.

تصنع جميع منتجات «بروز»، الشامبو والبليسن وقناع الشعر، حسب الطلب. كما يوضح أرنو: «افتتحت «بروز» لتحدي صناعة التجميل من خلال رياحتها نهجاً جديداً للعناية بالشعر، نهجاً يقدم حقاً منتجات متخصصة ويعارض الإنتاج الكمي. شاهدنا الصناعة تقدم منتجات العناية بالشعر من خلال تقسيم احتياجات المستهلكين إلى فئات متباينة الصغر، مثل التالف، المجعد، «العُزقي»، إلى آخره. هذا النهج البالي سطحي للغاية، ولا يسمح للأفراد بالتعامل حقاً مع جميع احتياجات شعرهم أو يلوغ جميع مقاصدهم، فيترك العميل بحبل من المنتجات غير الفعالة». طورت «بروز» خوارزمية مسجلة تستخدم ١٣٥ عاملاً مختلفاً لتحديد مزيج من المكونات، وتعد للعمل تركيبة فريدة بنسبة ١٠٠ في المائة. تراعي كل شيء قد يؤثر في شعر الفرد - العوامل البيئية المضرة، حالة الفروة، مستوى الضغط النفسي، النظام الغذائي، وغيرها.

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

فائدة تهمه، بل يتلقى بدأً من ذلك منتجًا مصممًا خصوصاً لشعره وسلوكياته وقيمه 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 قائلاً: «نعم أن ٢٥ سؤالاً قد يكون كثيراً، ولكننا لاحظنا أن المستهلكين الشغوفين بالعثور على المنتجات الأفضل في فترتها سيخصصون الوقت. لقد صار مستهلك هذا العصر أكثر استعداداً للإنفاق على العلامة التجارية التي توافق قيمه الشخصية وتلبّي احتياجاته ورغباته بحق. تُعد «أمازون» حذوة يُجدندي 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، وتوفره 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 تناطح حقيقة أن لكل شخص شعره الفريد، وفي الوقت نفسه تعني أن «بروز» ستجعل الشعر الذي تحلم به حقيقة. أنشأنا هوية علامة تجارية تتحفي بدقة التخصيص الذي توفره «بروز». تُطبع الملصقات على كل زجاجة خصوصاً باسم المستهلك ورمزه البريدي، وبغير التصفييف الذي أعد الترتكيبة، والعوامل الرئيسية التي أثرت في الوصفة. تجوم حول التصميم هالة تكاد تكون علمية، مما يزيّن كل من جودة المنتج ومبدأ العلامة التجارية بالنسبة إلى «بروز»، لم يكن التخصيص مجرد حلقة أو مناوره تسويقية؛ وإنما كان القوة الدافعة وراء النموذج الريحي، والذي مكن العلامة التجارية من تقديم قيمة أكبر لمستهلكها على جميع الأصعدة.

يشير أرنو إلى ثلاثة منافذ للفرض يفتحها التخصيص، أولها هو الكفاءة: استهداف احتياجات ورغبات محددة يسفر عن منتجات أشد فعالية. والثاني هو الشمولية؛ في حين تستهدف العلامات التجارية الأخرى فئة عرقية أو جنساً معيناً، تضم «بروز» منتجاتها خصوصاً من أجل الفرد. أما الثالث فهو استدامة الإنتاج. تُصنّع المنتجات حسب الطلب، بعد تلقي طلب العميل لا قبله، مما يحد جزرياً من الفاقد مقارنة بباقي المجال.

سواء في الشمولية أو في الاستدامة، تتحفي علامة «بروز» بنوع جديد من الفخامة التي تحدّد عن التغليف البراق الأنيد لعلامات الصالونات الفاخرة. تلك الفخامة النابعة من منتج متنسق مع قيمك، مُنْتَجْ ضُمِّمْ من أجلك وحده - يُطبع اسمك على الرجاجة، لثلا ينسي أحد أو يحاول رفيقك سرقة زجاجة الشامبو خاصتك. وللتshedid على الطابع المدروس والمحكم للعلامة التجارية، يوضح الموقع الإلكتروني لـ«بروز» استخدامها للمكونات فائقة الجودة بشكل حصري، ويتبع ذلك بقائمة المكونات التي لن تستخدمها أبداً. تفصل بين المكونات المشتبكة 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 يزيد الفلق وعواء الاختيار من المعادلة. لا مزيد من التجريب أو مراركمة العديد من المنتجات لتحقيق التأثير المنشود. تعيّن «بروز» بشعار من أجلك، بتفان ومسؤولية وفحامة. كما يقول بول: «نريد للعميل أن يشعر بأنه مغمور بالعناية وفريد حقاً عند تفاعله مع «بروز» أو طلب منتجاتها أو استخدامها. ذلك هو ما تعنيه الفخامة العصرية بالنسبة إلينا».

تبين «بروز» نهجاً جديداً في فئة غُرفت على مر التاريخ بإطلاقها منتجات جديدة لا توقف، كل منتج يُعدّ بأنه الحل الإعجازي الجديد محيراً المستهلكين على فك رموز المزاعم والاختيار من بين أدق التفاصيل. تقدم «بروز» حلاً واحداً مصمماً خصوصاً لمستهلك. فإذا تغير شعر المرأة مع تقدمه في العمر، أو انتقل إلى مناخ رطب، أو بدأ يلحى إلى الصياغة، لا يحتاج إلى البحث عن مجموعة جديدة من المنتجات؛ بل تستطيع «بروز» التكيف مع تلك التغييرات. وفي حين قد يجد الحل المفضّل حسب الطلب أشد تعقيداً في ظاهره، إلا أنه أبسط بالنسبة إلى المستهلك. لقد أزيل التخمين من المعادلة: وُوضِع بين أيدي المحترفين.

استحوذت جاذبية التخصيص أيضاً على مجال الصحة والعافية، وهي فئة أخرى أنهكتها منذ الأزل كثرة الخيارات. تقدم «كير أوّف»^١ الفيتامينات ومساحيق البروتين المصمّمة حسب حاجة كل مستهلك، شأنها في ذلك شأن «بروز». قليلة هي الفئات الأكثُر ارياًكَ من مجال الفيتامينات والمكمّلات؛ حيث لا يقتصر الأمر على وجود آلاف العلامات التجارية والمنتجات المختلفة، بل ثمة أيضاً أطنان من المعلومات المتضاربة، ناهيك من صعوبة أن يعرف المرأة حتى إن كان المنتج «فعالاً». من دون تبادل التقييمات الفورية، قد يطعن الكثيرون أن زيت السمك ليس سوى زيت الحياة، وقد يصير عباء اختيار أي فيتامينات يتناولونها مخيّقاً وساحقاً إلى درجة أنهم يعتزلون الأمر برمتته.

يتسنى لعلامة تجارية مثل «كير أوّف» أن تجذب مزيداً من الناس إلى الفئة بنهجها الموجّه والمركّز. إزالة الاختيار من المعادلة، مرة أخرى، ولا يحتاج المستهلك إلا إلى أن يختار نفسه. لا يستلزم الأمر منك بحثاً أو مشاوره؛ ما عليك سوى الإήاجة عن مجموعة من الأسئلة حول معلوماتك الأساسية وأهدافك وأسلوب حياتك وقيمك، فتتلقى توصية بالفيتامينات التي ينبعي لك تناولها والسبب. قد توصيك «كير أوّف» بتناول الروبيدولا إذا كنت تشعر بالإسهال، أو فيتامين د إذا كنت تعيش فوق خط عرض معين. كل الأمور محددة بوضوح في تجربة علامة تجارية بسيطة وعصيرية ومُطمئنة. التغليف نظيف ومباسّر، حيث يُطبع اسم المستهلك على عبوات فيتامينات «كير أوّف» المخصصة، إلى جانب إرشادات صحية مفيدة لل يوم. حتى إذا اخترت التسوق بطرق الاختيار، تسهّله «كير أوّف» من خلال شرحها الوافي لكل فيتامين ومكمّل وعشبة. فارن هذا بمحاولات تقّدد قسم الفيتامينات في «فيتامين شوب» أو «جي إن سي»، أو التقى 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 أوّف» عام ٢٠١٨.

اختر ما يهم

ازداد توجّه العلامات التجارية نحو فكرة أن المستهلك يفضل أن تُتّخذ القرارات نيابة عنه، على عكس الفرضية السائدّة بأن الناس يقدّرون الاختيار فوق كل شيء. يمكن لذلك أن يتحقق من خلال إزالة الخيارات، أو التخصيص، أو الاستطلاع، وهو ما يفتح مع علامة تجارية مثل «ثيرد لاف»، التي توجّه مستهلكانها إلى الصدريّة المضبورة بناءً على استبيان يعينهم على العثور على المقاس الأنسب. وعلى الرغم من أن الصدرات لا تُتصمم خصوصاً من أجل المستهلك، فإن «ثيرد لاف» تعطي توصيات مخصصة، تزيل الضغط الذي تشعر به العديد من النساء عند تحديد مقاس صدرياتهن والتسوق من أجل الصدرات في العموم. أطلقت «ثيرد لاف» أيضاً مقاسات للصدرات التي تأتي بتصميم نصف كأس، وتستعين بقياسات نساء حقيقيات لصنع منتجاتها، موفّرة ثمانية وسبعين مقاساً مختلفاً للصدرات.

س: حسيتك قلت إن العلامات التجارية تقدم خيارات أقل لتحسين خدمتها للمستهلكين؟ كيف لتوفير ثمانية وسبعين مقاساً أن يُصنَّف كبادرة تركيز؟

على الرغم من أن وفرة تشكيلة «ثيد 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 تبعيات لا حصر لها من المنتجات من دون سبب وجيه. فالمستهلك قلما يتسوق للأختيار من بين مقاسات متعددة، بعد كل شيء، بل يبحث عن المقاس الأنسب له فحسب. و«ثيد لاف» تساعد مستهلكاتها في التطور على المقاس الأنسب لهن. قبل ظهور علامات تجارية مثل «ثيد لاف»، كان الخيار الوحيد أمام النساء الباحثات عن صدرية مضبوطة هو زيارة متاجر قسمان اليوم المكتظة الثانية، التي غُرف باعها بتبييض نهجاً شديداً التساهل جيل المساحات الشخصية والخصوصية، مانحين معنى جديداً لمصطلح الملابس الحميمية. فُحش التجربة جعلها محل سخرية في البرنامج التلفزيوني «برود ستيت»، لكن النساء ما زلن يجاهدن لتلقي ذلك الإرشاد التسويقي المفترض، على صراوته. صار الآن في استطاعة النساء الحصول على توصيات الخبراء من منازلهن المربيحة، وما هي إلا طريقة أخرى لمكِّن العلامة التجارية من إيجاز المهمة بليمة عن الناس. صنع التوصيات المرتكزة بيته خدمة للمستهلكين، بعيدة إلى الأذهان الثيمة المتكررة للكافية التي تتجه بها العلامات التجارية في التواصل مع الناس اليوم. تبني العلامات التجارية الناجحة اليوم انقلاباً لдинامية السلطة: لقد صارت، أكثر من أي وقت مضى، سوًفاً للمشترين⁽¹⁸⁾.

الفكرة القائلة بأن زيادة الخيارات أفضل دائمًا هي محض خرافة، لأنها نادراً ما تنفع المستهلك أكثر مما تنفع العلامة التجارية. في حالات كثيرة يعجز المستهلك عن إدراك الاختلافات بين الخيارات، ويميل إلى الوقع في حالة من شلل القرارات بدلاً من الشعور بأنه محل فهم عميق. بالطبع قد يطيب للناس انتقاء لون، ولكن من عساه يستمتع بوجوده في قسم معاججين الأنسان؟ 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. تُصمَّم أكثر هذه الاختلافات لتزويد العلامة التجارية بـ«أخبار جديدة» (فائقين يمنح مجال الإعلانات وقوده السنوي)، أو لاحتلال مساحة أكبر على أرفف المتاجر. لكن العلامات التجارية اليوم صارت قادرة على الوصول إلى الناس الذين خلقت من أجهم، وجعل منتجاتها متاحة للشراء الفوري على هواتف هؤلاء الناس. بهذه الدرجة من الإحكام في العلاقة بين العلامة التجارية والمستهلك، يجب أن تكون رسالة العلامة التجارية وعرضها نافذين بالقدر نفسه. وبידًا من محاولة اصطدام أكبر عدد من الناس من خلال الاستئثار بكل احتياط أو تفضيل ممكِّن، تتصل العلامات التجارية بالأفراد المناسبين من البداية، عبر فكرة مشتركة أكبر من أي منتج. يمهد هذا النوع من التركيز من أول يوم الساحة لنمو ثابت ومدروس بمروض الوقت، ولهموس لا يذوي.

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

يخلoni الاعتراف بذلك، لكنني أتذكر أنتي عادت حواسيب «آي ماك» الملونة الجديدة عندما كنت في الجامعة. كنا في عام ١٩٩٨، عندما أطلقت «أبل» لتوها حواسيب مكتبة بلون السكاكر، ومع بدء انتشارها في غرف الطلاب، كانت ردة فعل الأقليّة أنها تبدو سخيفة. لماذا قد يرغب أحد في حاسوب فاقع اللون؟ الفكرة ساذجة، إنه يجذب الأنظار أكثر مما ينفي، ولا يبدو مثل جهاز تكنولوجيا حاد وقوى. بُحث بأفكاري تلك لصديق حميس، الذي قال: «كانت المظلات في السابق كلها سوداء». أقيطت تلك العبارة، على يساطتها، طريقة جديدة للتفكير بداخلي. لماذا يرتكن الإنسان دائمًا إلى الطريقة التي طالما سارت بها الأمور؟ والأهم أنه إذا كانت ثمة فرصة لتحويل شيء اعتدناه ربّا إلى شيء أمعن وأجمل وأكثر تشويقاً، فخليلينا الترحيب به. احتجت إلى بعض سنوات أخرى قبل أن أنتقل إلى حاسوب «ماك»، لكنني صرت أقدر منيـذ العلامات التجارية التي تعانـس التيار. بدأت أبحث عن العلامات التجارية التي تدفعني بعيداً عن منطقة راحتـي، وأقيم روابط في أماكن لم أتوقع العثور عليها فيها. كما صرت الآن أختار النسخة الملونة والممتعة دائمـاً، ومظلتي لونها أصفر زاهـي.

العلامة التجارية تغيّر كل شيء

من الاكتفاء بطرار واحد عند الإطلاق، إلى إعادة النظر في التسميات التقليدية، إلى إدماج السردية العاطفية في فنات غُرفت على مر التاريخ بسمة الوطيفية، فإن العلامات التجارية الراحة اليوم تخط قواعد جديدة للعبة. الواقع أن نجاح العديد من هذه العلامات التجارية يابع من جرائها في وضع تصور جديد كلياً للكيفية التي تتصرف بها الأعمال. صارت كلمة زعزعة من كلبيهيات الشركات الناشئة، لكن لا أحد يذكر الطرق التي تزعز بها هذه العلامات التجارية الوضع الراهن. يسعى معظم العملاء الذين تعلم معهم إلى إحداث تغيير جذري في المفاهيم والسلوكيات السائدة في فئة معينة، ذلك إن لم يرموا إلى انتكار فئة جديدة كلياً. اعتاد الناس شراء الشامبو ويلسم الشعر من الصيدلية باختيار فائدة معينة، والآن في وسعهم الحصول على منتج مصمم خصوصاً لهم عبر الإنترنيت مع «بروز». اعتاد الناس دفع مبالغ باهظة في متجر المستلزمات المنزلية؛ والآن في وسعهم شراء لوازم منزلية عالية الجودة مع «سنوة». وبالطبع غيرت «أوبر» و«ليفت» - ليست من علامة «ريد ألتلر»، لكنهما مثالان بارزان - شكل الطريقه 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 (فيؤكّد لي بامتناع أن هذا يحدث طوال الوقت). لقد نجحت هاتان العلامتان التجارية في تغيير ذاكرتنا العضلية، ومحى 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 قُدُّماً هو العلامة التجارية. لولا وجود عالمة تجارية محبوبة ترتبط بالناس من البداية وتحل «الجديد» ليس مستنسغاً فحسب بل مرغوباً، لصعب على كثيرون من الناس أن يتقبلوا فعل شيء بطريقة مختلفة عمما اعتادوه طوال حياتهم. في الواقع، ثمة سلوكيات متصلة في بعض الفئات إلى درجة يصعب معها تصوّر كيف عساها تختلف يوماً، حتى تأتي عالمة تجارية وتغير كل شيء. تنجح هذه الأعمال عندما تكسر جموع القواعد، ليس جزأاً ولكن لغاية، غاية - ها هو ذا المفتاح - تصب دائمًا في صالح العميل. وترهن بمحاجتها وقصصها على وجود طريقة أفضل، وتصبح الجميع في رحلتها. ويشمل هذا تحسينات مثل خدمة عملاء أفضل، شفافية أكبر، تجارب تسوق أيسير، لكن غالباً ما يعني ذلك أيضاً إدخال عالمة تجارية محبوبة على فئة لم تتسبيدها العلامات التجارية يوماً. ربما تتمكن الرزعزة الأقوى في إثبات أهمية العلامة التجارية حيث لم تبُد مهمّة قط. اليوم صارت جميع الفئات الوظيفية «غير المثبتة» لقمة سائفة: العدسات اللاصقة، وتأمين الإيجارات، وأدوية ضعف الانتصاب. ولم يحدث أن انقلبت فئة رأساً على عقب بفعل العلامة التجارية مثل مراتب الفراش.

كيف غيرت «كاسبر» قواعد النوم

تَدَلَّلُ شَكْلُ فَتَّةِ الْمَرَاتِبِ خَلَالِ السِّنُوَاتِ الْخَمْسِ الْمَاضِيَّةِ بِحِيثُ يَصْعَبُ تَذَكُّرُ كَيْفَ بَدَتِ فِي السَّابِقِ، وَكَانَتِ الْعَالَمَةُ التَّجَارِيَّةُ بِؤْرَةُ هَذَا التَّحْوِلِ. تَفَتَّحَ «فِيَسِيُوكُ» الْيَوْمَ فِي أَغْلَبِ الْأَوْقَاتِ لِتَجَدُّ نِقَاشًا مُحْتَدِمًا يَبُدوُ أَنَّ لِلْجَمِيعِ فِيهِ رَأْيًا. «أَفَكَرَ فِي شَرَاءِ مَرْتَبَةٍ «كَاسِيرٌ» يَا رَفَاقٍ - هُلْ تَسْتَحِقُ الصَّبَرَةً؟». مَرْتَبَةٌ «لِيزَا» أَمْ مَرْتَبَةٌ «تَافَتْ أَنْدَ نِيدَلْ»، أَيْهُما تَوْصُونُ بِهِ؟ ثُمَّ تَهْمَرُ التَّعْلِيقَاتُ، بِالْجَمَاسِ نَفْسَهُ الَّذِي يَقْبَلُ بِهِ النَّاسُ عَادَةً كَأسِ الْعَالَمِ أَوْ أَحَدُ مَسْلِسَلَاتِ «تَنْقِلِيَّكِسِ». يَكِيلُ كُلُّ مِنْهُمُ الْمَدِحِ لِاختِيَارِهِ، مُشَيْدًا بِسَهْوَتِهِ أَوْ سَعْرَهُ الْمَعْقُولِ أَوْ سَرْعَةِ وَصْوَلِهِ، أَوْ الأَهْمِ مِنْ ذَلِكِ كُلِّهِ، كَيْفَ لَمْ يَنْقَمِ قَبْلِهِ بِنَوْمٍ أَفْضَلَ.

لكن أنت على الناس حين، ليس متأخراً بعيداً، لم يكن أحد يتحدث فيه عن المراتب. كانت المراتب شيئاً يمتلكه الجميع، وقلة قليلة هم من يفكرون فيها وبهتمون بها، على الأقل من منظور العلامة التجارية. في الواقع، بما لم تكن تمتلك مرتبة من «تبر بيديك» أو أنفقت عشرة آلاف دولار على مرتبة من «هاستنس»، فالأرجح أنك تعجز حتى عن تذكر اسم علامة مرتبتك. (أطلها كانت واحدة من تلك التي تبدأ بحرف «س»؟ «سيرتا»؟). ربما اشتريتها من متجر مفروشات مثل «ساليزير»، أو ربما من أحد المتاجر الكبيرة، حيث راح يتبعك أحد الباعة مفترطي الحماس. ربما انطلت عليك حيلة تسويقية أخرى، بعد استئنافك على مجموعة من الأسرة لبعض دقائق، مهدداً يوم سبت كامل في هذه المهمة المضجرة. لم يبدأ كل ذلك طبيعياً فحسب، بل ضروريًّا أيضاً - كيف يسعك شراء الفراش، الذي هو أحد أغلى العناصر وأهمها في منزلك، إن لم تجربه؟ ولكن بمجرد أن تشتريه، وتضع عليه الشراشف، ينتهي الموضوع، لحين الذهاب إلى السوق مرة أخرى بعد عشر سنوات.

عندما وصل فريق «كاسبر» إلى مكتبتنا، لم يكن عملهم حتى يُدعى «كاسبر». بعد. كان فريغاً مكوّناً من خمسة رجال، اجتمع شريكين جي بي، ببعض منهم خلال محاضرة ألقاها في أحد برامج مسرعات الأعمال (برامج يشارك فيها مؤسسي الشركات الناشئة الطامحة، ويمنحون فيها حصص من أموالهم نظير رأس المال والموارد والعلاقات). عند اجتماعه بهم، كانوا يعملون على فكرتهم التجارية الثانية (تم صارت «كاسبر» فكرتهم الثالثة، ونميمة النجاح بارب). بمجرد أن حلسنا معهم، علمنا أن وراءهم فكرة واحدة. الفكرة: صنع مرتبة من الطراز الأول وبيعها عن طريق الإنترن特 إلى المستهلك مباشرةً بهامش ربح صغير، من دون عناء. كان لدى الرئيس التنفيذي، فيليب كريم، سابق خبرة في بيع المراتب عبر الإنترن特 - تحدث بانفعال عن الوسطاء غير الضروريين وارتفاع الأسعار، وابعد المكافأة الذي يصي بالعميل. وحده في، النهاية. أما حيف تشيس، المنش في عل، التصميم الصناعي، فقد تمعن بسجل.

مذهل وكان يحرز تقدماً عظيماً في تطويره مزيجاً خاصاً من الحشية التي لن تكون مريرة حتى النخاع فحسب، ولن تتفاف العيوب المعتادة للخشية المزنة فحسب (التي «تهبّط» بصورة رائدة 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 جب فلاتمان مديرًا لقسم التكنولوجيا، ونيل باريك مسؤولاً عن العمليات، ولوك شروين مشرقاً 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 شراء مرتبة من علامة تجارية مجهرة دون فرصة تجرتها أولاً؟ لقد بُرمج الناس جميعاً على أن تلك الدائق الثلاث التي يستلقون فيها بأذنيتهم على مرتبة متجر المفروشات، ضرورة لضمان سعادتهم المستقبلية في النوم. إذا اعتبرنا متجر المفروشات أحد أشكال المواجهة السريعة، فـأي شكلٍ يُنخدِّث ذلك؟ - زواج مدبر أمي؟ حيث يُمْتَحَنُ الجميع الروح نفسه؟

وإليك حزء آخر أساسي من المعادلة. عزمت «كاسبر»، في البداية، على بيع مرتبة واحدة فقط. لا اختبار بين مرتبة لينة أو متوسطة أو صلبة، أو مرتبة بمُؤسِّرٍ مِنْهُم مثل «٧٠٠»، أو مرتبة نصفها «٨٠٠». كان فريق «كاسبر» مقتنعاً بوجود منحنى جرسى للنائمين وأن غالبية الناس يفضلون الدرجة نفسها من الصلاة المتوسطة. شككت في صحة هذه المسألة في البداية. بيد أنهم قدّموا إلى حجة ممتازة - فكري في فراش فندقى رائع. يجده الجميع مريحاً. فيما الفرق بينه وبين سريرك في المنزل؟ ناهيك من إحصائية لديهم يقول بأن الناس الذين يجريون مراتبهم للمرة الأولى في أحد متاجر المفروشات مستبعد أن يشعروا بالرضا في الواقع مما اشتراكو. تُعد استراتيجية «كاسبر»، القائمة على الاكتفاء بمرتبة واحدة عند الإطلاق، والتَّوسيع لاحقاً إلى مجموعة من المراتب المتنوعة، إلى جانب الشرائف والوسائد وغيرها من المنتجات، خير مثال على الكيفية التي يتحقق بها التركيز الزخم، الذي يمهد للسبيل نحو النمو المستقبلي.

ارتبا العديد من المستثمرين في البداية، لكن فريق «كاسبر» علم أن الوقت قد حان لهدم هذا النظام المتهالك. بدأ بموجة البيع إلى المستهلك مباشرةً يلقي رواجاً حقيقياً، وأثبتت شركات مثل «واربي باركر» أن سلعاً مثل النظارات، التي اعتُقد في السابق أيضًا أن شراءها لا بد أن يتم وجهاً لوجه، ممكن أن يُباع عبر الإنترنت. لم تستطع «كاسبر» بالطبع محاكاة بموجة «واربي»، حيث يمكن للعميل تجربة المنتج في المنزل. ماداً عساهم أن يفعلوا - هل يشعرون للعميل خمس مراتب ويتحققون له إرجاع تلك التي لم تُترّق؟ ولم يسبق أن حقق أحدهم نجاحاً كاسحاً في فئة نفعية وغير مثيرة مثل المراتب. اقتصر الأمر حتى ذلك الحين على الإكسسوارات والموضة. لكن هنا أيضاً كانت الفرصة. يمكن مقايير النجاح في بناء علامة تجارية محبوبة في فئة طالما خلت من الولاء للعلامات التجارية. علم فريق «كاسبر» من البداية أن العلامة التجارية حزء حاسم من المعادلة. علامة تجارية مذهلة، في منطقة لم تطأها علامة أخرى كبيرة قط: ذلك هو ما سيجعل الناس يتقوّل بتلك الشركة المجهرة 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 المألوف. لـما كانت «كاسبر» تنوّي بيع المراتب بطريقة جديدة كلّياً، احتجنا إلى بناء علامة تجارية تشغّل مساحة فريدة، فريدة بما يكفي لجذب انتباه الناس وإنقاذهما بالتفكير في مسلكهـم 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 إغراـؤـهم بطريقة جديدة. مرة أخرى، تكمن الفكرة في الموازنة بين الجديد/المثير والمألوف/المريح. الحل الذي لم يدرك الناس قطّ أنـهـمـ يـبـحـثـونـ عـنـهـ.

كما ذكرت، فالجديد مزنة وعيـبـ فيـ الـوقـتـ نـفـسـهـ، ولا سـيـماـ عـنـدـمـاـ يـكـوـنـ النـاسـ قـدـ اـعـتـادـواـ سـيـرـ الأـمـورـ بـطـرـيـقـةـ مـعـيـةـ. جـمـيعـ فـنـاتـ السـلـعـ أـوـ الـخـدـمـاتـ، خـصـوصـاـ تـلـكـ الـتـيـ وـجـدـتـ مـنـذـ أـمـدـ طـوـلـ، لـدـيهـاـ مـحـمـوـعـتـهـاـ الـخـاصـةـ مـنـ الـكـلـيـشـيـاتـ وـالتـقـالـيـدـ الـرـاسـخـةـ، وـمـعـ مـرـورـ الـوقـتـ يـأـتـيـ الـجـمـعـ لـيـشـعـلـواـ تـقـرـيـبـاـ الـمـسـاحـةـ نـفـسـهـاـ الـتـيـ يـتـشـغـلـهـاـ الـقـيـقـةـ. ثـمـ تـبـيـانـاتـ طـفـيـفـةـ - بـحـيثـ يـسـطـعـ الـمـرـءـ التـمـيـزـ بـيـنـ الـعـلـامـاتـ الـتـجـارـيـةـ - لـكـنـ الـجـمـعـ يـتـبـعـونـ الـمـجـمـوعـةـ نـفـسـهـاـ مـنـ الـقـوـاءـ، وـتـكـسـرـ تـلـكـ الـقـوـاءـ، وـتـجـعـ بـصـرـاؤـ، وـتـجـعـ بـصـرـاؤـ قـوـاءـ جـدـيـدـةـ مـعـلـحـاـ. كـانـ الـمـرـءـ يـشـيـيـ فيـ قـسـمـ مـنـتـجـاتـ الـتـنـطـيـفـ فـيـجـدـهـاـ كـلـهاـ تـبـرـقـ بـمـوـحـاـتـ سـاطـعـةـ وـحـلـفـاتـ مـشـرـقـةـ، حـتـىـ أـنـتـ «ـمـيـثـوـدـ» بـتـصـمـيمـهـاـ الـأـيـقـنـ وـوـضـعـتـ مـعـيـارـاـ جـديـداـ. «ـآـبـ» مـثـالـ بـاـرـزـ عـلـىـ شـرـكـةـ لـاـ تـنـفـكـ تـكـسـرـ قـوـاءـ بـقـتـهـاـ لـصـالـحـاـ. مـنـ الـتـغـلـيفـ إـلـىـ الـدـعـاـيـةـ، إـيـاعـ الـمـنـتـجـاتـ الـتـكـنـوـلـوـجـيـةـ عـادـاـ بـنـاءـ عـلـىـ مـرـايـاـهـ؛ كـلـمـاـ عـلـتـ الـأـحـرـاسـ وـالـصـفـارـاتـ، كـانـ أـفـضـلـ. اـبـتـعـتـ «ـآـبـ» الـنـهـجـ الـمـعـاـكـسـ تـهـاماـ، بـأـنـاقـتهاـ الـهـادـئـةـ وـتـرـكـيـزـهـاـ عـلـىـ شـيـءـ مـرـغـوبـ، إـلـىـ درـجـةـ أـنـ النـاسـ صـارـواـ يـهـتـمـونـ بـالـعـلـامـةـ الـتـجـارـيـةـ أـكـثـرـ مـاـ يـهـتـمـونـ بـمـنـتـجـاتـهـاـ.

ومع ذلك، ليس الأمر ببساطة قرارٌ بكسر القواعد. في المسألة مخاطرة هائلة، لذلك تتلزم العديد من العلامات التجارية، حتى الجديدة منها، بالمسار الموضوع بالفعل. وما يجعل الخروج عن هذا المسار أصعب هو اعتماد الشركات المفترض على اختبار المنتج. يُجرى 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 بكليهما. هكذا تستطيع تحديد ما إذا كنت واقعاً على فكرة ناجحة محتملة قبل الاستثمار في صناعة المنتج. لكن بالنسبة إلى فكرة غير مسبوقة بحق، أنت تعزّز نفسك لخطر الحصول على نتيجة سلبية كاذبة. فعلى كل، إن رأى الناس وصفاً لشركة مجهرة تبيع مراتب الفراش عبر الإنترنت فقط، وتشحنها في صندوق، دون مزية وجود علامة تجارية محبوبة وموقع إلكتروني جميل وتغطية إعلامية رائعة وتناقل فوري للخبر، هل كانت البيانات لتتنبأ بوقوعهم في الحب؟

ويبرز الخطير نفسه عندما تطلق العلامة التجارية منتج «الحد الأدنى» أو نسخة أولية بأقل جهد، لترى إن كانت ستلتقي رواجاً قبل الاستثمار في الإطلاق الكامل. في حين قد تفلح هذه الطريقة مع بعض الفنات، 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، وتحول 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 يختار المنتج اختبار الفكرة، تبدأ سلسلة كاملة من البحوث الإضافية التي تجري حول شكل المنتج، والتغعيل، والاسم وتصميم اللوجو، والحملات الإعلانية. بالنسبة إلى العديد من الشركات التقليدية التي تصطفف متحاجتها على الرفوف وتملاً منازلنا، لا يخرج شيء قبل اختيار مستفيض لكل قرار إبداعي. قد يطعن المرء أن هذا أمر مستحسن لأنه يضع رأي المستهلك أولاً. لكن الحقيقة أن ما يضعه أولاً هو احتياجات الشركة. إنه وسيلة لتقليل المخاطر، وتوسيع القرارات، والترويج لها داخل الشركة (إذن نجح الاختبار، تقل احتمالية طردك من وظيفتك إذا فشل المشروع في المستقبل). قلما يسفر هذا النهج عن منتج إبداعي أفضل أو أكثر فعالية.

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

للبحوث أهمية بالغة في المراحل المبكرة التي تسبق طوير المنتج، عندما يتغير فهم جمهورك المستهدف، وتعمق في احتياجاته، وتتعدد المشكلات التي يجب حلها. وللختبار فعالية كبيرة في بيئة حية، مثل أن تعرّض إعلانين على «فيسبوك» وترى أيهما ينقر عليه الناس، أو أن تخبر نسختين مختلفتين من صفحة الهبوط⁽¹⁹⁾ لترى أيهما تجلب معدل تحويل⁽²⁰⁾ أعلى. لا يترخيص بك هنا خطر الحصول على نتيجة إيجابية أو سلبية كافية، لأن النتيجة التي تصلك هي الحقيقة. لكن يصبح أن تنشئ علامة تجارية تغيّر شكل فيتها تماماً إن كنت تختبر كل قرار قبل إطلاقه. في بيئة الاختبار، قلما يستطيع المستهلك تحديد ما سوف يحفزه فعلياً. فمثلاً، إن غرّضت عليه عبوة وطلبت منه وضع ترتيب لأهم سمات المنتج عليها، قد يقول إن جميعها مهمة، وهذا تنبيه بك الحال وقد راكمت سبع عشرة نقطه مختلفة على وجه العبوة. لكن ما لا يسعك توقعه هو أن ذلك المستهلك في المتجر سيجد فعلياً إلى الصندوق البسيط والأنيق والنطيف، ذاك الذي لا يشبه شيئاً غيره. أو إن مُنْجَنِّغاً وطلّباً منه تخيله مع أغنية يوب ممنوعة، قد يقول إن الوصف لا يعطي معلومات كافية، ولكن إذا شاهد الإعلان الفعلي على التلفزيون، تملكته استجابة عاطفية وظل يتذكره لأيام بعد المشاهدة.

والصعب بعد هو اختبار العناصر الأساسية مثل اللوجوهات أو الأسماء. غالباً ما ينجذب المستهلكون في البداية إلى المألوف، الحرفي، الذي يسهل عليهم فهمه. ذلك لأن ما يطلب منهم هو التقييم العقلاني وليس الاستجابة العاطفية. سيخذرون الاسم الذي يصنف من كتب ما يفعله العمل، حتى وإن تسبب الاسم الخُرُفِي في النهاية - كما ذكرت آنفًا - في فرض قيود على توسيع العمل خارج عرضه الأولي. أو قد يختارون اللوجو الذي يعرض صورة فعلية لما يبيعه العمل، مما يضفي فرصة الاستفادة من القوة اللاشعورية للتصميم. ليس الأمر كأن المستهلك لا يعرف ما يريده. وكل ما هناك أنه من الصعب للغاية أن يعبر عن رغبته في شيء جديد كلّياً، ولا سيما في بيئة اختبار، حيث لم ير ماهية ذلك الشيء قط.

في المألوف قوة وطمأنينة لا ينفي 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 ويسّرت اتخاذ القرار. للناس عادات يتمسكون بها، عادات تصنّف على حياتهم حالة من الاستقرار والراحة. إنها تلك القواعد الراسخة ما يجعل خروج العلامة التجارية عن المألوف أمراً بارزاً ومتيناً. ومع ذلك، لن يفديك أن تكون مختلفاً فقط لمجرد الاختلاف. لا يمكنك التذبذب بشكل عشوائي فقط لأن الجميع يسيرون في خط مستقيم - لو أمكنك ذلك، لسهّل كثيراً إنشاء علامة تجارية راحية. لأمكنك ببساطة النظر إلى ما يفعله الجميع، وفعل العكس تماماً، مثلما خالفة جورج كوكستانزا رغبته في مسلسل «ساينفيلد». لكن الأمور ليست ببساطة طلب سلطة الدجاج على خيز الجاودار غير المحمص، بدأً من التونة على الخيز المحمص⁽²¹⁾، وثمة مخاطرة في الانحراف يساًراً بينما تتجه الجميع إلى اليمين. ثمة أسباب وجاهة في العادة لاحتشار 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، من صنعوا مفاتيح النجاح.

يجب أن يكون لديك سبب وجيه لمخالفه التوقعات، ويجب أن تحدد المناطق التي ستلزم فيها المألوف والمرجح بحيث يتمنى لك كسر القواعد في مناطق أخرى. يعني 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 يمثله غيرك، لكنه يهم الناس حقاً؟ كيف يسعك تحت مساحة فريدة لا تشبه أيّاً مما وطأه غيرك، ولكن من شأن صداتها أن يتردد أيضًا؟ عندما شرعنا في وضع استراتيجية علامة «كاسبر» أول الأمر، طلنا أن التركيز إنما سينصب على بحجة تجربة التسوق. بدت كأنها المساحة التي يفترض غزوها بالنسبة إلى مرتبة تُشحن في صندوق غير موقٍ الكتروني: هاك أبسط وأسهل وأسرع طريقة «للوّقوع في الفراش». ولكن عندما بدأنا استكشاف تلك الفكرة من منظور إبداعي، أدركنا أن نمة ما ينقضنا. إن كان تزيد بناء علامة تجارية محبوبة في فئة طلت 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 سيهمك حقاً وصول المرتبة بسرعة إن لم تكن راغباً فيها في المقام الأول؟

رأى «كاسبر» فرصة لتمثيل شيء أكبر. فمنذ اليوم الأول، لم ينو مؤسسوها بدء شركة تبيع مراتب الفراش، بل أرادوا لشركتهم أن تبيع النوم. لذلك كان السؤال الذي يُفترض طرحه هو: لماذا النوم مهم؟ ما دور النوم في حياتنا؟ لا شك أن المنافسين قضوا وقتاً طويلاً في الحديث عن النوم. خذ جولة سريعة في متجر مفروشات وسترى كل أنواع الوعود بأفضل نوم عرفه البشر، ناهيك بكم مذهل من المصطلحات التي لا تستند بالضرورة إلى علوم حقة. مفردات مسجلة، مزاعم مثبتة طبعاً، اكتشافات متعددة في مجال دراسات حشياً مراتب الفراش. كلها أمور كافية لجعلك راغعاً في الرف تحت الأغطية. ويسبب انشغال الجميع بهاليل كافية الحصول على نوم هانئ، لم يدرك أحد على ما سيمنحك أيام النوم مهمّاً ليس السنت أو الشهرين أو العشر ساعات التي نمضيها في الفراش؛ فإن جرت الأمور فوق ما خطّ لها، لن تكون واعياً حتى خلال تلك الفترة، بعد كل شيء. السبب الذي يجعل النوم مهمّاً إنما هو شعور المرأة عند استيقاظه، وما يعنيه ذلك بالنسبة إلى بقية يومه. يجوز النوم قوة يسبب ما يضفيه إلى حياة المرأة 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 تبني الأزدواجية القائمة بين الخلود إلى الفراش والاستيقاظ منه.

منذ ذلك الحين فصاعداً، انّخذ كل قرار إبداعي من أجل الاحتفاء بدور النوم في عيش الحياة التي تحلم بها. ومن خلال تلك العدسة، لم يتطرق الأمر قطًّا بالمنتج وحده - بل بالكيفية التي يفهم بها المنتج في قصة أكبر تدور حول هوية المرأة، وما يريده أن يكونه. انّخذ هذا النهج في كل قرار أساسياً جلالاً إنشاء العلامة التجارية، حيث اغتنمت كل فرصة للسير بحكمة واستراتيجية ضد تيار المألوف. ولأن العمل بدأ كجارة إلكترونية، أولى قدر هائل من الانتباه للموقع الإلكتروني نفسه - حيث صُيّقت العديد من اللفقات الصغيرة لمفاجأة الناس ومخالفة توقعاتهم إزاء ما يفترض أن تكون عليه شركة مراتب الفراش. فبدأ من استخدام لغة جافة للحديث عن الصلاة، صُمم طيف

تصور يتراوح بين الألماس والجيلاتين، حيث تقع «كاسبر» في منتصفه تماماً. تبدّلت النبذة التعريفية لأفراد الفريق المؤسس بين «النهار» و«الليل»، كأشفة عن هويتهم أفراداً ونياماً. أما الصور الفوتوغرافية فقد تجنبت جميع الكليشيهات الكلاسيكية لأناس يحلمون بسعادة في الفراش، وعرضت بدلاً من ذلك أناساً يمارسون مختلف الأنشطة الغربية، من قراءة كتب حول مراقبة الطيور إلى لعب مبارزة جولف صغيرة تحت الأغطية.

ثم أتت المرتبة نفسها. نادراً ما تكشف مرائب الفراش، وتدو في العالم متشابهة بأنماطها الدوامية البيضاء أو حشيتها عاجية اللون التموجية. رأت «كاسبر» فرصة لصنع تصميم مميز، حتى وإن طلب أغلب الوقت مغطى بالشرافت والبطانيات. كان فريق الانتاج في «كاسبر» مهووساً بالشكل الذي ستدو عليه المرتبة عند اكتشافها، على الرغم من علمهم بأنها قلما ستظهر بهذا الشكل. اتّكروا تصميمًا تائي اللون أنسن طرأ جديداً لتلك الفتنة، وأضفوا 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 وكوئها مخفية أغلب الوقت، قراراً إداعياً بهماً بالسبة إلى «كاسبر»، لأنها أشارت إلى أن الناس لا يشترون مرتبة فحسب، بل علامة تجارية. في الواقع، يسعك القول بأن ذلك المزيج بين الطابع الخفي لمراقب الفراش واهتمام «كاسبر» بالتفاصيل قد عمق في الحقيقة علاقة العلامة بعملائها: لقد وجد التصميم من أجلك ومن أجلك وحدك. وفي الختام، أتى الصندوق. على عكس المرتبة، كان الصندوق فرصة مثالية للاستعراض، واحدى أقوى أدوات التسويق وأقلّها لدى «كاسبر». أعلنت الخطوط، التي صارت اليوم باللونين 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

طلّت «كاسبر» تلتزم مخالفة التوقعات بعد الإطلاق. كانت في قراراتها تهتم 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 المتربو آنذاك يضمّ من الإعلانات المفردة لجراحى التجميل وأطباء الأسنان، والاستحواد الكامل على بعض العربات من قبل علامات تجارية عديدة مثل «جيت بلو». بالنسبة إلى أولئك الذين لم يزوروا نيويورك، فإن الاستحواد الكامل على العربية يعني أن تشتري العلامة التجارية كل لافتاً داخل عربة المتربو من أجل تغطيتها وتتحدى تأثيراً أكبر. بينما نظرت، رأيت إعلاناً من الشركة نفسها، وهكذا محال أن يفوتوك. في مرحلة معينة صار الاستحواد ممارسة معتمدة، وصار من النادر أن تجد نفسك في عربة بها إعلانات مفردة متعددة. أتت هذه الإعلانات الاستحواذية في العادة على هيئة تشكيلة من العناوين الذكية (إن حالف الحظ صاحبها) تعرّض كل منها نقطة مختلفة من نقاط العمل، مع تكرار اللجوء على كل لافتاً. عندما قررت «كاسبر» وضع إعلاناتها في المتربو، لم يتسع الوقت لتطوير الفكرة الإبداعية ولا اتسع أصلاً لإعداد الحملة. لكننا علمنا أنها لا تزيد أن تشبه البقية.

كان عرض «كاسبر» آنذاك مقتضياً 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 أحبوها، أو آياً كان ما أرادت «كاسبر» أن يعرفه الناس بحيث تقنعهم أن في وسعهم طلب المرتبة عبر الإنترنت والنوم بسعادة بالغة. لكن «كاسبر» بدلاً من ذلك قررت إطلاق حملة تكون بمثابة «هدية» لسكان نيويورك. كانت الفكرة هي منح الناس لحظة مسلية وشائقة فيما هم في أمس الحاجة إليها: فيما هم عالقون في عربة مكتتبة تسرع عبر نفق مظلم، رافعين رؤوسهم في محاولة مستحبة لتجنب التوابل البصري مع بقية الركاب. أعددنا حملة تحتفى بمحظوظ أنواع الناس الذين يستفيدون من النوم على مرتبة «كاسبر».

لم نركز على «النائمين على جنبيهم» أو «النائمين على طهورهم» أو أي من السمات الوظيفية للمرتبة. بدلاً من ذلك، اتّكروا سلسلة من الرسوم التي جسدت مجموعة من الشخصيات التي احتفت بغرابة سكان نيويورك وتنوعهم. تعاوّناً مع الفنان تومي، الذي صار أسلوبه المفترض عنصراً أساسياً مميزاً لعلامة «كاسبر». برفقة تومي، بنينا شخصياتنا الملوونة التي شملت العشاقي (زوجين من ذكور دبة الكوالا) والمواطنين المحليين (فازاً وحماماً وسنجباتً يُستمتعون بوجه بيترزا) ودوى الشخصية المعنعة (رجال ثلح) وغيرهم الكثير. وبالطبع، كانوا جميغاً في بيئتهم على مرتبة «كاسبر»، «المرتبة الفتللى للجميع». كانت الفكرة وراء الحملة منح الركاب مفاجآت لنهائية ليكتشفوها، ومن ثم جعل رحلتهم تمر بسرعة أكبر بعض الشيء. لم تكن تلك عناوين يمكن قراءتها من الجهة الأخرى للعربة. تعين عليك أن تقترب، وستستمع بالرسوم، وتكتشف الدعاية الكامنة في التفاصيل. فجأة، لم يعد اصطدامك قبالة الجدار أمراً مروغاً إلى هذه الدرجة، ولوحظ الناس في الغالب وهو يحاولون شق طريقهم عنوة خلال عربة مكتتبة لقراءة كل العناوين. جددنا هذه الحملة مرات ومرات: أولاً بمجموعة جديدة من الشخصيات، ثم انقلنا إلى بنية سردية ظهر ما يمكن أن يحدث عندما «توقف أفضل نسخة من نفسك» (تضمنت المشاهد ذاتياً يطير أخيراً ببيت الخنزير الصغير، وأميرة تستيقظ لتركب دراجتها البخارية دون انتظار الأمير ليمنحها تلك القبلة الأسطورية). بعدها اتّكروا مشاهد مقدمة تحتوي صوراً مخفية تطالب الركاب بالمشاركة في حل اللغز، من خلال العثور على «ساعات إضافية في اليوم» (ساعات حانط مخفية) أو «فطاير إضافية في السماء» (قطاير مخفية، بالطبع!).

صارت حملات «كاسبر» محبوبة إلى درجة حاولت معها العديد من العلامات التجارية الأخرى تقليلها عبر إدخال رسوم توضيحية لطيفة تخصّها، ولكن ما فائهم كان الاتّياء للتتفاصيل، والاختيارات التي لم تُنخدِّ إلا لإسعاد الناس. كان كل رسم وما يرافقه من تعليق محل هوس، ليس لما يقوله عن «كاسبر»، ولكن لما فيهما من فكاهة، ومفاجأة، وقدرة على إضفاء جو من البهجة على رحلة أحدهم، لم تكن الفكاهة في الإعلانات أمراً جديداً بالطبع. على مدى عقود، برعت وكالات الإعلان في نسج قصص مسلية لنقل رسالتها التسويقية، مثل ملعقة السكر التي تخفف مبرارة ابتلاع دواء السعال شديد المفعول في الليل. في بعض الأحيان، لا يكون بين الإعلان والمنتج الذي يروجه صلة تذكر، وهي استراتيجية ربط المنتج بالانطباع الإيجابي - حيث يجعلك الإعلان تبتسم، فتتذكرة العلامة التجارية بمشاعر طيبة أيضاً. يمكن لهذا النهج أن يخلف نتائج عكسية - أراهن أن الجميع قد مروا بتجرية حب إعلان ما حتى النخاع من دون أن يحتفظوا بأى ذكري لما كان يروّجه، خصوصاً 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 تجاذب تفوق التوقعات.

الحافظ على الجدّة

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 التمرّد مع نموها. تنطلق العديد من العلامات التجارية اليوم ردًّا على المجال - إذ ترى ما هو معيّب أو قدّيم أو غير فعال وتقرر إصلاحه. وعندما يكون العمل صغيراً وبسيطاً وجديداً، يسهل الاستهانة بالتقاليد ووضع تصور جديد لطريقة فعل الأمور. ليس فقط لأن حربتك تزداد لقلة أصحاب المصالح الذين يتدخلون في كل قرار، بل أيضاً لقلة ما تخسره، وعندئذ لا تكون المخاطرة سهلاً فحسب، بل ضرورية. يتبعن عليك اتخاذ خطوات جريئة ليلاحظك الناس، وإلا لن تربح الأرض أبداً في المقام الأول. عندما تشهد هذه الشركات الناشئة النجاح، تجمع صفة حنمية مزيّداً من الأموال، وتزداد أهداف المبيعات حراً، وتخلق توقعات المستهلكين عالياً. على سبيل المثال، قد يبدأ العمل عازفاً عن تقديم خصومات من أي نوع، تلافيًا لخوض حروب التسعير في فنه، ويلجأ بدلًا من ذلك إلى الدعاية المسلية والرناة عاطفياً. ولكن بمروor الوقت، واحتياج العلامة التجارية إلى مواصلة النمو، يصير رفع المبيعات من خلال عروض قوية وحربته أمراً مغرياً بشدة.

إنه تحدٌ طالما واجهته العديد من الشركات الناشئة - كيفية الموازنة بين بناء علامة متميزة ملحوظة، والحديث المباشر الأكثر وظيفية (والأكثر تشجيعاً في لحظته أحياناً). قدمَ لوك شروين، أحد مؤسسي «كاسبر»، تشبيهًا رائعاً ينذر إلى ذهنك كثيراً. رأى أن «قيمة العلامة التجارية» لـ«كاسبر» - أي الحب الذي يكتنف الناس للعلامة سبب كل السبل التي سعت فيها إلى إسعادهم - يمكن تشبيهها بكرات في جرة. كلما أطلق العمل إعلاناً فعّالاً أو نشرَ أي قطعة ترکز بصفة مباشرة على تعزيز المبيعات، آخر كرٌ من الجرة. لا يأس إن أخرجت الكرات - في الواقع، إخراج الكرات ضروري للنمو - ولكن عليك أيضًا أن تواصل ملء الجرة، وإلا لن يتحقق لديك رصيد لتفرض منه. لذلك إن نوبت إطلاق مجموعة من الإعلانات التي تتحدث عن «خصم بقيمة عشرة دولارات»، فربما قد حان الوقت أيضًا للاستثمار في خدمة تحريرية 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 يرثاون أكثر مع أساليب التسوق التقليدية. يمكن المفتاح في العثور على سبل النمو وفق بشروطك الخاصة. إنه الفرق بين علامة تجارية تحتفظ بروحها المحبوبة وتلك التي تستيقظ ذات يوم لتكتشف أنها قد سارت على خطى أبيائها. تلو أحد أهم المتعطفات على الطريق عندما تنتقل العلامة التجارية عندما تتحدى متاجر الفعلية. قد يدو أمّا مفاجأةً، من الناحية الطاهيرية، حينما تفتح العلامات التجارية التي تنبت إلى المستهلك مباشرةً متاجر الطوب والملاط. ذلك لأن العديد من هذه العلامات - «إيفرين» على سبيل المثال - انتلقت 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 رقمية نحو التجزئة الفعلية؟ لا ينطوي ذلك على تناقض جوهري لنمودجها الريحي 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 الناس ربما لم يعتادوا التسوق عبر الإنترنت، أو ربما ليسوا ميالين إلى التسوق عبر الإنترنت في فنه. توفر التجارب على أرض الواقع، أيًضاً، فرصاً مذهلة لا تُضاهي لبناء علامة تجارية، إذاً فُقدت بصورة صحيحة. وبغض النظر عن جمال تصميم الموقع الإلكتروني، فلا بدile عن دخول المكان وتجربة العلامة التجارية بالحواس كلها. غير أن ذلك لن يفلح إلا إذا وصلت كسر القواعد، بدلًا من أن تتصير نسخة طبق الأصل من العمل الذي أردت الإطاحة به في بادئ الأمر.

شكل 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. صفتنا نصاً نتساءل فيه عن السبب الذي يحمل المرأة على الاستلقاء لمدة ثلاث دقائق على مرتبة تحت أضواء المتجر الساطعة، في حين يسعه تجربة المرتبة لمدة مائة ليلة، مشتبهين إلى سياسة الإرجاع بعد مائة ليلة التي اعتمتها «كاسبر». اتفقينا بأن مرتبة «كاسبر» الأولى تتناسب أعلم البالغين، وأنه ما من سبب يدفعك إلى تجربة خمس عشرة مرتبة مختلفة تحت أنظار البائع اللوحوج، ما دامت «كاسبر» قد أنجزت مهمتها بياتاً عنك. صممتنا تجربة علامة تجارية كاملة تهدف إلى إخراج الناس من متجر المفروشات ووضعهم في فراش يحسّن حياتهم. لكن «كاسبر» بلغت مرحلة في نموها حيث صار من المنطقي من الناس فرصة لتجربة المرتبة بأنفسهم، وفي حين أتيحت أعداد هائلة من الناس أن يبع المرتبة عبر الإنترنت ممكناً بالفعل، إلا أن انعدام المعاينة قد خلف آخرين كثيراً في حاجة إلى إقناع، آخرين ممن أحبوا العلامة التجارية ولكن تساؤلوا إن كان الفراش يستحق. في البداية، افتتحت «كاسبر» بضعة فروع صغيرة في نيويورك ولوس أنجلوس، حيث استطاع الناس الذهاب وتجربة المرتبة، لكن هذه الفروع استخدمت كأدلة 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 مخالفته 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، أماتت «كاسبر» اللثام عن «عربة القيلولة» - عربة متوجلة تضم أربع مقصورات نوم فردية مجهزة بمراتب «كاسبر» وشرافتها ووسائلها. قامت عربة القيلولة لمدة مائة ليلة، متوقفة في عدة مدن لمنح الناس الذين يشعرون بالعناس في كل مكان فرصة حجز القيلولة عبر الإنترنت أو بالحضور مباشرةً. ووضع في كل مقصورة موقّت 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 أيضًا. شارك أكثر من عشرة آلاف شخص في جولة القيلولة، التي لم تمنّهم فرصة التمدد على مرتبة «كاسبر» فحسب، بل النوم عليها فعلياً، في بيئه أبعد ما تكون من متجر المفروشات التقليدي. وفي المقابل، كوفئت العلامة التجارية بأن صارت عربة القيلولة حنة وسائل التواصل الاجتماعي، حيث ولدت مفاجأةً وجّهاً تجاوز من تستّ لهم تجربتها شخصياً. متى كانت آخر مرة نشرت فيها أحد على حساب «إنستغرام» صورة لرحلته إلى متجر المفروشات؟ أو أي متجر تقليدي حتى؟

بينما تجوب عربة القيلولة البلاد، خطّ «كاسبر» بعنابة النهج الذي ستتبّعه في التجزئة الدائمة، وافتتحت أول متاجرها في مدينة نيويورك مع مطلع عام ٢٠١٨. بدلًا من عرض صفوف من المراتب ليشاهدها الجميع، بنت «كاسبر» منازل مصغرّة شبه خاصة داخل المتجر، تضم كل منها واحدة من مراتب «كاسبر» ليجريها الناس كما يحلو لهم (في ذلك الحين توسيع معروضات «كاسبر» لتشمل ثلاثة أطزرة). وبدلًا من لافتات تشيد بمصطلحات معقدة أو خصومات اليوم، بنت «كاسبر» نهجاً أقرب إلى متحف علوم، لتنقيف الناس

يشأن فراده منتجاتها بطرق مباشرة وذكية ومرحة. بدا المتجر أشبه بمتجر، مكاناً يرحب الماء في استكشافه، لا يدري فيه ما يجري خلف الناصية. ولم يتوقف الابتكار عند هذا الحد. بعد بضعة أشهر من افتتاح فرعها في سوهاو، أطلقت «كاسبر» بفرعيه أول فرع لـ«دريمري»، المكان الذي يمكن للناس فيه حجز قيلولة، وقع «دريمري» قرب متجر «كاسبر»، لكنه لم يبع شيئاً سوى النوم نفسه. أنت فترة القيلولة حاصلك بمنامات مستعارة، وعيّنات من مستحضرات العناية بالبشرة، وتشكيلية من مواد القراءة المختارة بعناية لجعلك «تغط في النوم». حداها الأمل بالطبع في أن يتجه بعض ممن يتوقفون في «دريمري» للقيلولة إلىباب المجاور لشراء مرتباتهم من «كاسبر». لكن هدف «دريمري» كان أكثر من مجرد أداة مبيعات أو حيلة تسويقية. كان فريق «كاسبر» مخلصاً لمهمته في توفير نوم أفضل للجميع على نحو استثنائي. أراد منذ البداية تحسين الكيفية التي ينام بها العالم بأسره، مستندًا إلى إيمانه بأن النوم الهائل عنصر أساسي من عناصر الحياة الهائلة.

حتى إن واجهت «كاسبر» تحديات مستقبلية، فلا سبيل لإنتكاري حقيقة أنها قد صنعت شيئاً فريداً. لقد التقى عديداً ممن لا يمتلكون المرتبة حتى، لكنهم حذّلوا عن مدى جبهم لـ«كاسبر». توسل 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 فنته، وفتحت باتاً لما يمكن أن تصير عليه العالمة التجارية. زرعت الحب بكسر القواعد، وصنعت من أول يوم عالمة تجارية مختلفة تماماً عما سبقها. لاستئناث الهوس، لا بد من التمايز، في المنتج والعالمة التجارية على حد سواء. لكن التمايز يجب أيضاً أن يكون هادئاً. لن تفلح الجدة إن صارت مجرد حلقة لجذب الانتباه، لأن أي حماسة أقلية حالفك الحظ بإشعاع جذوتها لن تثبت أن تنطفئ. لكي يقع الناس في حبك وبطلوا محبين، يجب أن يصب التغيير في صالحهم. يجب أن يُصمم العمل المبتكر لتلبية احتياجاتهم بطرق جديدة، ويجب بناء العالمة التجارية لصنع رابطة باقية ذات مغزى.

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

في فترة دراستي الجامعية، اعتدنا أنا وأصدقائي لعب لعبة تدعى «صفقين». كانت تُحتم عليك الإتيان بكلمتين مثاليتين لوصف «نوعك الفضل» من الناس، أي مزاج السمات المثالى الذي يوغلك في حب أحدهم كل مرة. يقدر ما بدلت اللعبة خرقاً (وقدره ما هي كذلك فعلاً)، كانت تمرينا بسيطاً ممتعاً وملهاً. كان بعضهم مريعين فيها، إذ كانوا يأتون بصفات مثل مرح وسهل المراس. مثير وجذاب. طول ومساند. هذه الأمزجة فانها المفرز، لأنها واضحة جدًا ولم تنسهم في رسم صورة لنوع فعلي مميز لأحدهم. كلنا يرحب في أن يكون برفقة شخص «ممنوع» - لكن اختيار تلك الكلمة لا يكشف شيئاً عنك، ولا عن الناس الذين تفضلهما. أما الإيجابيات الجيدة، الإيجابيات 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 وبحجول. غير وصعب إثارته. جريء وأخرق. في تلك الأيام، ما كنت لأخزر أنتي قد أكسب عيشي فعلياً من ذلك النمط من التفكير، لكن هأنذا، بعد سنوات من ذلك، أساعد العلامات التجارية في تحديد شخصياتها، مطبيقة القواعد نفسها. ثمة توتر متلاطم 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 والزها. قرر ما تريده قوله، ثم قله حتى يصنيك التعب، حتى يُحقر في قلوب جميع البشر وعقولهم ويرددوه بحماس. لا يخلو هذا الدرس تماماً من الصحة، فمن الأهمية بممكان أن تمتلك حديداً واضحاً، وفكرة موجّهة عما تمثله. لكن مفهوم الاتساق في حاجة إلى تحديد جديد بالقرن الحادى والعشرين. فلا الوضوح والتركيز، ولا الاتساق الداخلى، يعادلان الاتساق الخارجى في الخطاب والتسويق. إن الامتثال الصارم بالاتساق الخارجى - صورتك في أعين جمهورك - قد يقوض نجاح العلامة إذا ما ثرجم حرفياً أكثر مما يجب. تطن العديد من العلامات التجارية أنها في حاجة إلى التزام الاتساق من خلال الظهور بالشكل نفسه وبث الشعور نفسه أينما ظهرت، كما السياسي (نوع الشخص الفضل للجميع!) الذي يردد حججه. ربما يفتح 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 منتفقاً، ولا يبدو واقعياً، أن تسلك المسلك نفسه في كل مكان.

انظر كيف يظهر الفرد ويتصرف بشكل مختلف على «لينك إن» «مقارنة بـ«فيسيوك»، أو حتى في منشوراته على «إنستجرام» مقارنةً بقصصه على التطبيق نفسه. إنه الشخص نفسه لم يزل. ولا يتممه أحد بالتشتت أو الازدواجية. كل ما هنا لك أن لكل قناته من هذه القنوات مجموعتها الخاصة من التوقعات الثقافية، فتتطلب أبداً مخالفة من السلوك، ويستحب الناس وفقاً لذلك. يسرى الأمر نفسه على العلامات التجارية اليوم. تفهم العلامات التجارية الأحب إلى قلوب الناس كيف تضيّط 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 اعتماداً على مكان ظهورها. يمكن للعلامة التجارية اتخاذ مسارات متعددة، كلها في اتجاه نجم الشمال نفسه. عندما تكون العلامة التجارية واضحة جيال ما تمثله، يحقق لها عندي التركيز على جوانب مختلفة من هدفها وشخصيتها تبعاً للزمان والمكان، من دون تمييع لهويتها. يمكنها ارتداء ثياب لحضور حفل الشواء مختلف عن تلك التي ترتديها في حفل الكوكتيل، فتتألق في كل مناسبة بحسب أناقتها المثالية، وليس لأنها خالفت قواعد اللباس.

بدل التزام مسار محدد بدقة، تبني العلامات التجارية الناجحة اليوم التناقض، وتمزج معاً أفكاراً قد لا تبدو متوازنة بوضوح لكنها تندمج في هوية فريدة تخصها. عندما تتصارف العلامة التجارية بطريقه واحدة فقط، الطريقة التي يتوقعها الجميع، يختفي سحر المفاجأة. العلامات التجارية التي تختلف توقعات الناس هي تلك التي تبرر، وتتصنع عوالم ثانية ومعقدة تواصل تقديم جديد لم يكتشف بعد. إحدى خطوطات كتابة الاستراتيجية عند تطويرنا علامة تجارية جديدة، هي تحديد «شخصية» العلامة التجارية، أو الطريقة التي تتصارف بها. أسهل شيء هو اللجوء إلى الصفات نفسها في كل مرة - موثوقة، وائقنة، متبرصة. كثيراً ما يطلب عملاً معاً تضمّن «موثوقة»، فنقاوم قائلين بأن الثقة هي الحد الأدنى للرهان ولا تنسهم مطلقاً في تحت مساحة جديدة. حاول ذكر علامة تجارية لا تزيد أن تُوصَف بأنها موثوقة، ولا يعني ذلك أن وصف العلامة بالموثقة غير مهم. بل مهم جدًا، ويدعيه جدًا، إلى درجة أن لا داعي لذكره. بدلاً من ذلك، حاول إيجاد مصطلحات تناقض بعضها بعضًا، صاعدين مرتباً لم يُصنِّع من قبل، تماماً مثل لعبة الصدقين التي اعتدت لعبها مع أصدقائي. هكذا نضمن التراء والتعميق في العلامة التجارية. على سبيل المثال، تُعد «كاسبر» سباقاً ومحبوبة في الوقت نفسه. تستقي ابتكاراتها جذورها من البحوث الرائدة، وفريق مهندسيها جاد جيال تغيير شكل صناعة مراتب الفراش، لكن العلامة التجارية أيضاً لطيفة وساحرة ذكية. من أجل كل علامة نصنعها، تُنْقَب عن لحظات التوتر تلك التي تسفر عن تجربة لا تنسى. تنتهي الحال بالعلامات التجارية التي تتغاضى عن توتر الاتساق عالقة في أرض المتوقعة. إن الطبقات غير المتوقعة هي ما تُبقي الأمور مثيرة وتجعل الناس يعودون من أجل المزيد، خصوصاً مع تزايد طرق التفاعل مع العلامة التجارية.

كيف استخدمت «سول سايكل» سمات متناقضة لتبني علامتها التجارية

عندما ظهر العلامات التجارية جوانب متعددة من شخصيتها، ولا سيما الجوانب المتناقضة، تخلق تجارب أخرى وأشد حيوية. يتجلّى ذلك في علامة مثل «سول سايكل»، علامة لعبت دوراً كبيراً في تغيير مجال التمارين الرياضية، وفجّرت موجة من صالات اللياقة البدنية الفاخرة التي تحاول القاطن السحر نفسه. عندما افتتحت «سول سايكل» أولى صالاتها في عام ٢٠٠٦ بمدينة نيويورك، لم يكن ركوب الدراجات في الأماكن المغلقة بالفكرة الجديدة. كانت الدراجة الثابتة جهازاً جاماً للغارب في أوكرانيا لعقود، وأتيحت صنوف ركوب الدراجات الداخلية في قاعات الرياضة منذ أوائل التسعينيات. ومع ذلك، خلقت مؤسسة «سول سايكل»، جولي رايس وإليزابيث كاتلر، تجربة لا تشبه أيّاً مما سبقها. إذا فكك الماء سمات العلامة التجارية وفحص كلّ منها على حدة، صُعب عليه تصوّر كيف امترجت جميعها معاً. إنها سيمفونية من المتضادات.

أولاً، ثمة تناقض بين الفخامة والشمولية. يتكلّفة قيمتها ستة وثلاثون دولاراً للنصف الواحد، لا شك في أن «سول سايكل» علامة تجارية فخمة. تُتكلّف الصنوف العادي أكثر مما تُكلّفه العصوبية الكاملة في قاعة رياضية فاخرة. وتوجد أيضًا حالة من الدردنة، عادةً ما تفترن بالفخامة: إذ يكتمل العدد في صنوف المدرسين المشهورين، في أسواق معينة، بمجرد فتح باب الحجز على الإنترنت. حتى إن الانضمام

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

وفي المقابل، تمحور علامة «سول سايكل» بأكملها حول الشمولية. بينما كانت في رحلة لياقتك، فمرحباً بك. يطل مكتب الاستقبال مزوّداً بعدد كافٍ من الموظفين، يوجوه ودودة يحيون الزرائين المعتادين بالاسم ويساعدون القادمين الجدد على الاستقرار. إنها، من الناحية الفلسفية، ليست حكراً على الرياضيين ذوي اللياقة البدنية العالية أو النحافة؛ بل «تحتضن كل روح»، كما يقول موقعها الإلكتروني. يبدأ المدربون كل صف بالترحيب بالدرّاجين الجدد وطمأنتهم 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 صفوهم أنهم على دراجة لا وجه لها، ومن ثم يجب أن يستمتعوا. قد يقصي المنطق السائد بأن فكرّي الفخامة والشمولية لا يمكن أن تفترنا ولا ينبغي لها. ولكن من الواضح أن التناقض لا يزعج درّاجي «سول سايكل» المتجمسين. يريد المستهلكون اليوم الشعور بأنهم جزءٌ من شيءٍ خاصٍ، لكنهم أيضًا يريدون الشعور بأنهم محل ترحيب تام هناك. لقد ولت أيام من يقول: «لا أريد الانضمام إلى نادٍ تدّنى به الحال إلى درجة أن قبلي أعضاؤه». صارت الفخامة قيمة تُضاف إلى تجربة باهرة، وهُجّرت الطرق العديمة الإضافية؛ إنه لغطّسة الصرحة والاستثمار. 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. وجزءٌ من هذا الشعور يمكن في رضاهم عن أنفسهم.

ثم يأتي الإخلاص مقابل المرأة. علامة «سول سايكل» مخلصة لفلسفتها وصريحة بشأنها إلى الحد الذي يجعلها إلى حدٍ بعيد متعمّدة للمرأقب الخارجي. تصف نفسها «الملاذ»، «مساحة آمنة لركوب دراجتك وشق طريقك خلال أيّ كان ما تواجهه». على جدران صالاتها شعارات، تحمل عبارات مثل «نستنشق النية وننفر التوقعات». الصالات مضاءة بالشمع، وغالباً ما يجيء المدربون الجميع بالكلف في نهاية كل صف. حتى إن الاسم نفسه يوحى بالتزام تجاه الروحانية لا يرتبط عادةً بالتمارين الرياضية الشاقة. لكن للعلامة التجارية أيضًا طابع جريء لا يعبأ بشيء، يخول بينها وبين أن تبدو مغرقة في «الصوفية». تتصدّر الموسيقى في أرجاء الصالة. يتنافس أفضل الدرّاجين على دراجات الصف الأمامي، فيما يشجعون الدرّاجين الجدد على البقاء في الخلف. (حتى إن صحيفة «نيويورك تايمز» قد كتبت قصة في عام ٢٠١٥ عن مكانة الصف الأمامي، وتبيّع «سول سايكل» قصصاً تحمل عبارة «الصف الأمامي»). وعلى الرغم من أن اللوجو الرسمي عبارة عن عجلة دراجة صفراء، فإن كثيراً من المعدات تأتي مزيّنة برأس جمجمة وعظامتين متقاطعتين، الرمز الفرعى الذى يضفي على العلامة التجارية طابعاً متفرداً أشبه بنجموم الروك. مرة أخرى، ينفرد هذا المزج بين اللين والصلابة، التشجيع والتنافس، بـ«سول سايكل» وبخلق تجربة تصعب محاكاتها في مكان آخر.

ولا يقتصر التناقض على المظاهر؛ إذ تشير الشعارات والحملات إلى نهج ممizer في اللياقة البدنية يجسد أيضاً مزيجاً بين الأساليب. بدلاً من الاستجابة لتعليمات محددة، يتحرك الدرّاجون وفق إيقاع الموسيقى، مؤدين كورغرافيَا إيقاعية مكتففة أشبه بالرقص منها بركلوب الدراجات. على عكس صالات ركوب الدراجات الأخرى، لا توجد لوحة لعرض قائمة المنتصررين، بل يبحث المدربون الدرّاجين على تحفيز أنفسهم، وتحدي أنفسهم، وتجنب شرك منطقة الراحة. يتجلّبون في الغرفة، موزعين المدح والتشجيع. الجو السائد إيجابي وممحّز، لكنه يظل ضمن سياق تدريب شاق للغاية. لأن «سول سايكل»، إحقاقاً للحق، صعبة جدّاً. فلا تغرنك العبارات البهيجية على الجدران، فتعتقد خطأً بأن الأمور سهلة. إن صعوبة التمارين، ومن ثمّ فعليتها، هي ما يخول دون أن تبدو تعاليم «سول سايكل» متزمّنة أو ساذجة. في وسع الناس تقيّل جانبهم الروحاني وهم يتعرّفون بجهون في أحد أصعب التمارين التي مارسوها على الإطلاق. لا يبدو الأمر متضارياً بقدر ما هو متماشٍ تماماً مع النهج الحديث تجاه تحقيق الذات.

بدلاً من المفارقة بين العقل والجسم - نعم - الروح، يريد الناس الاعتناء بالثلاثة، ويدركون ترابطها بطرق مستمدّة بقوّة من الفلسفة الشرقية ولكنها جديدة نسبياً على الثقافة الغربية. لم تضم صنوف الأبروبيك في الثمانينيات عنصر الرحالة الشخصية. عندما يجث الناس عن شيء أكثر من مجرد التعرّق خلال تمارينهم، أجابت «سول سايكل» النداء، ولّت احتياجاً أعمق إلى تحول أكثر تكاملاً ربما يتضمن تقليل مقاس الثياب، لكنه لا يقتصر على ذلك قطعاً. عندما تكشف العلامة التجارية عن جوانب مختلفة من شخصيتها، تنفذ بقوّة إلى الطرق المختلفة التي يرى بها جمهورها أنفسهم. إنها تأخذ الناس في الوجود بأكثر من طريقة، وفي احتضان تناقضاتهم. يحق لك أن تؤمن بأن «اللطف خصلة حميدة» (أحدى قواعد السلوك في «سول سايكل») وأن تكون في الوقت ذاته رياضياً شديد التنافس. فالمراء لا يرى نفسه إنساناً أحادي البعد، ولا يريد أن تراه العلامات التجارية التي يجدها بتلك الصورة.

ومع ذلك، على الرغم من أن العلامة التجارية قد تعمّق التوتر فيما يتعلق ببنائها، فلا مجال للتضارب عندما يتعلق الأمر بقيمها. ربما تُعجب بصدق محبٍ للمرح في الحفلات ومراوغ في المحادثة الجادة، لكنك لن تُغترم بصدق يُدعى أنه ناشط يبني متّعضاً 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 واحتجاجاً عندما تبين أن مالكيها ورئيسها، الملياردير ستيفن روس، قد أقام حفلًا خيراً بتذكره قيمتها مائة ألف دولار للفرد لصالح الرئيس ترامب. بالنسبة إلى العديد من المستهلكين، يتعارض أي تأييد لترامب مع ما يفترض أن تكونه العلامة التجارية وقفٌ يفترض أن تخدمهم. تذكّر كل من «إكونوكس» و«سول سايكل» أنها تمثّلان الشمولية والتنوع والافتتاح، وهي صفات لا ترتبط في العادة بالرئيس ترامب. دعا العديد من المشاهير والنشطاء إلى المقاطعة، وشهدت «سول سايكل» انخفاضاً في عدد عملائها في صيف ذلك العام. هذا هو عيب بناء علامة تجارية تستند إلى القيم: فإذا تبين أن تلك القيم لا تُحترم على جميع المستويات، يشعر الناس بالخيانة. بالطبع، بمجرد أن تبدأ في سحب العلامة لتعريف مصدر الأرباح، يصعب بشدة أن تجد علامة تجارية خالية من العيوب. لكن حادثة «سول سايكل» أثبتت مرة أخرى أن الناس يولون انتباهاً، 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 بهؤلئها الأساسية. فالتوتر والمرارة ليسا كالرياء.

التخلّي عن السيطرة

س: 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 شهدته المشهد الإعلامي، ومعه دور التسويق في حياة الناس. كما سمعت أو قرأت في أحد كتب التاريخ، كان المرء ملزماً بمشاهدة الإعلانات إن أراد الحصول على امتياز مشاهدة التلفزيون. كانت الإعلانات مقاطعة متوقعة ومقبولة، وقبل ظهور أجهزة التسجيل الرقمية (DVRs)، لم يكن يدرك حيلة ببساطة، على الرغم من أن تحطّي الإعلانات بدا أصعب آنذاك، فقد كان بين المحتوى الترفيهي والدعائي فرق واضح: فباستثناء موضعه المنتج⁽²²⁾، كان هناك ما يُدعى بـ«الفاصل الإعلاني». أما اليوم، فعلى الرغم من أن الإعلانات ما زالت تدفع ثمن ترفها، تماماً كما في السابق. وعلى الرغم من أنك ما كنت لتحطّي بمعناه مشاهدة صور أطفال أصدقائك وعائلتهم وجيئاتهم الغربية لولا الإعلانات. لكن لم يعد ثمة «فاصل إعلاني». 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 فعلًاً متابعته والتفاعل معه. لم يعد أحد يرغب في تلقي الإعلانات، وفي المقابل، صار الناس يختارون طواعًّا متابعة العلامات التجارية التي يحبونها. الفرصة المتاحة أمام العلامات التجارية هي صناعة محتوى يرغب الناس فعلًاً في رؤيته. مع وفرة الخيارات، صار اختيار الناس هبة. تناهياً العلامة بمنح شيء لمتابعيها في المقابل. إن العلامات التجارية التي تحسن استخدام وسائل التواصل الاجتماعي هي تلك التي تعتقد ما تفرد به من جمال ولعة، بدلاً من الالتزام بتعرّيف محدود للاتساق. ربما ينجح نهج مصطلح بمهارة ومنسق بوضوح على الموقف 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 منفًّاً أرجوبيًّا من نوع جديد. لا تنجح العلامات التجارية اليوم بالتميز من خلال التسويق البرّاق، 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 تتقدّم الصور التي تنشرها على حسابها في «إنستجرام» بالغاية نفسها التي تتنقّل بها الصور الفوتوغرافية على موقعها الإلكتروني. لكن لأول مرة في التاريخ، تمكن العلامات التجارية من الاستعاضة بـ«أناس حقيقيين» وتبني نوع من الجمال أكثر ترحاباً بكفاءة.

لم تكن الأمور هكذا دائمًا. خلال عللي في الدعاية التقليدية في مطلع الألفية الثالثة، اعتذر أنا وفريق السخرية بتهكم 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 طلت، مرة تلو مرة، هي الحملات التي ضمت عارضات أزياء جميلات إلى درجة بعيدة المثال، ورشيبقات إلى درجة مستحلبة. كما تامت لدينا شكوك مماثلة عندما صار «المحتوى المُعد بواسطة المستخدم» (UGC) هو الموضع 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، فطيعًا، ولم تفلح هذه الصور المركيبة والمُلقطة برداعة لـ«أناس حقيقيين» على الواقع الإلكتروني للعلامات التجارية. لقد بدأ فوضوية بساطة ولم تسهم بأي شكل في تحفيز رغبة أو إقامة رابطة. اختلفت الأمور أشد الاختلاف الآن. الجميع مصوروه أزياء أصبح الناس العاديون بين ليلة وضحاها مؤثرين، والمشاهير ينشرون صورًا لأنفسهم وهم يفتقرون الشور في المرأة. أغلب المحتوى الذي تراه يوميًّا مُعد بواسطة المستخدم»، ولم تتحسن جودته بتحسن الكاميرات فحسب، بل صارت تلك الجودة هي المعيار. لقد بدأت بسائل المحتوى المُعد بواسطة المستخدم تهلّ أخيرًا. ولا يعني ذلك أن في وسع جميع العلامات التجارية أن تتوقف عن الاستثمار في جلسات التصوير الفوتوغرافي وأن تعتمد على صور السيلفي. فالامر، مرة أخرى، يعتمد على الظهور بالشكل الأنسب للسياق. فالنهج الذي ينجح على الموقع الإلكتروني أو الافتة الإعلانية لن ينجح بالضرورة على «إنستجرام»، والعكس بالعكس.

العلامات التي تبني 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 تبني فيه العلامات التجارية نهجًا مصقولًا ومبنيًّا بعناية يدوّي أشبه بالإعلانات في نظر المتصفحين، مما يفوت على العلامة فرصة التخلّي عن بعض السيطرة. بمجرد أن تدعى 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 للتخلّي عن الكمال المستمر، تفتح عالًّا من الفرنس للتقرب إلى جمهورها، من خلال منحهم قدرًا أكبر من الحيارة والمملكة. أحد أمثلة الأعمال التي أبلت حسنًا مع هذا النهج هو علامة الملابس الرياضية «أوتدور فويسز». تأسست «أوتدور فويسز» في عام ٢٠١٣ على يد تايلر هيتي. عمدت هيتي من البداية إلى إنشاء خط من الملابس الرياضية مصمم للأنشطة اليومية، وليس للرياضيين المحترفين. للعلامة مظهر مميز أطفل مثير لتجاذب وظيفتها بكفاءة. سرعان ما لاقت رواجاً بفضل سراويلها «الليجنز» وقمصانها «الكروب توب» الشهيرتان ذات الألوان المتضادة التي توفر لصاحبيها محتوى رائعًا على «إنستجرام»، وجذبت انتباه مشترين من جي. كرو» في أول أيامها، مما أدى إلى تعاون أثمر عن تغطية إعلامية إيجابية وفيرة. نما العمل من مقره في أوستن، وغير الإنترنت، وأيضًا من خلال فروع التجزئة الفعلية.

يعرض الموقع الإلكتروني لـ«أوتدور فويسز» مجموعة لطيفة من أنواع الأحجام، تختلف انتسابًا بوجود مجموعة متنوعة باعتدال من أناس جذابين جدًّا يستمتعون بأنشطة بدنية ملهمة مثل الركض في الصحراء. أما المكان الذي تتبضّع فيه العلامة التجارية بالحياة حقًا فهو «إنستجرام». من خلال وسمها «doingthings#» (احتصار 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. تحفيز العلامة التجارية في حسابها بـ«أناس حقيقيين» من مختلف الأعمار والأحجام ومستويات اللياقة، أناس بالخارج جميًّا يستمتعون بمارسة أنشطة بدنية. وعلى الرغم من أن العلامة التجارية ما زالت تعرّض حصنها من الأحجام المتألبة، فإن ذلك المحتوى يتوازن بصور الناس العاديين وتمارينهم الروتينية، مما يتبرأ تعليقات مثل «اختيار موفق لعارضة الأزياء» و«لطيف أن نرى عارضات أزياء من جميع الأعمار والأحجام» 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 لعارضات أزياء من ذوات الوزن الزائد من دون توفير مجموعة واسعة من المقاسات (اعتباراً من عام ٢٠١٩، بدأت «العمل على ذلك»). لكن أغلب التعليقات على حساب «أوتدور فويسز» إيجابية، إذ يشتبه الناس على أولئك الظاهرين في المنتشورات، وعلى العلامة التجارية نفسها بعرضهم. أحدثت «أوتدور فويسز» ضجة كبيرة أيضًا عندما نشرت إعلانًا تظهر فيه عارضة أزياء تعاني من السيلوليت، مما جعله يبرز بين الصور التقليدية المُعَدّلة الشائعة في المجال. فرق معجوبوها والصحافة لرؤية هذا النوع من الصور الصادقة ذات النطارة 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 الأحجام «المهمة» (أى: بعيدة المنال)، لتنمّن الناس حلقًا لما يمكنهم تحقيقه. لم يتمكن أن أغسل الناس لن يسعهم أبداً الاقتراب من عضلات البطن اللامعة أو الساقين الناعمتين حد الكمال؛ فقد اعتمد النهج على صنع خيال مُطلق لا يزعزعه شيء، دون متسع لدخول الواقع. ولكن لم يعد ذلك ما يبحث الناس عنه من العلامات التجارية اليوم، فمن خلال تصميم السيلوليت بحراً في إعلانها، كسبت «أوتدور فويسز» كلاً من الثقة والاحترام. لقد احترمت جمهورها بأن عرضت واقعهم بدلاً من تشبيه نسخة بديلة مُعدّلة بالفوتوشوب.

للوهله الأولى، تفاجئنا العيوب - التجاعيد والنذوب والبثور - في الإعلانات لأن المستهلكين يُرجووا لعقود على توقع التنجيج المفترط، الأقرب إلى الرسوم المتحركة. لكن العلامات التجارية نجحت في مخالفة تلك التوقعات اليوم. صارت التغارات والنائقين 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 الأثليجر(٢٣)، الذي يُطلق على علامات تجارية مثل «أوتدور فويسز»، يمثل تماهياً للحدود. لقد عارضت هيبي، ومعها مؤسس «لولوليمون»، تصنيف الأثليجر علانية، بحجة أنه يلمّح إلى نوع من الكسل أو الريف، يلمّح إلى علامة تجارية مصممة لأناس يستهلكون لوازم الرياضة دون ممارسة الرياضة فعلًا. لكنني أحب الفكرة، وأطّلها خير مثال على الطريقة التي لم تعد بها العلامات التجارية ولا معجوبوها ملزقين بنص محدد. ربما ارتديت إتيه ملابسك من «لولوليمون» في صف اليوجا 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 بوتيرة الخاصة وأن يقضى وقتًا أمعٍ.

باغتهم على حين غرة

البشر كائنات معقدة، حُزم متعددة الطبقات من الناقصات، وهكذا هي العلامات التجارية التي يغرسون بها. بعبارة أخرى، الإنسان مليء بالمفاجآت، وعلى العلامات التجارية أن تضاهيه. أحد عيوب الاتساق هو قابلية التوقع. عندما تجاهد العلامة التجارية لالتزام النص، يتذرّع عليها الحفاظ على الجدّة وإبقاء الناس مستمتعين. على الرغم من صعوبة تذكر وقت لم تكن فيه «أوبر» بعد إمبراطورية الشر التي بطيء للجميع بغضها، برعت «أوبر» في أيامها الأولى في صنع طبقات من المفاجأة والتتمدد. عزّمت النسخة الأولى من العلامة التجارية على خلق تجربة فاخرة. كان اللوجو عبارة عن حرف «L» فضي معدني أشبه بنسخة من كتاب مصوّر لعلامة تجارية فخمة، ولم تستخدم سوى العربات الفارهة وسيارات الدفع الرباعي الفاخرة (كان ذلك قبل عروضها الاقتصادية، «أوبر إكس» و«أوبر بول»). حتى الاسم نفسه، «أوبر»، يعبّر عن الترف والفوقية. لن أنسى أبداً المرة الأولى التي طلبت فيها «أوبر» أيام بعض الأصدقاء، وظهرت سيارة «إسكاليد» من الناصية لتقلّنني من إحدى جانات مانهاتن السُّفلى. لم يصدق الناس أعيّنهم، معتقدين أن لدى سائقًا متنافّاً رهن إشارتي. في الواقع كان شعار العلامة التجارية الأصلي هو «السائق الشخصي للجميع». في حين كانت التجربة مذهلة، إلا أن العلامة قد خاطرت، حتى آنذاك، بأن تبدو بعيدة المنال، مثل شيء مخصص للمصرفيين والاستثمارات وأباطرة «سيليكون فالى». باستثناء أنها تميّزت بحس فكاهة. ففي عيد «الهالوين»، تحولّت أيقونات السيارات في التطبيق بطريقة ساحرة إلى مكانس صغيرة. وفي يوم القطط الوطني في عام ٢٠١٣، بدأت مبادرة «أوبر كيتنس» خاصتها، حيث أرسلت سيارات ملثمة بالقطط الغاتنة المعروضة للتبني إلى مكاتب المدن الكبرى. كيف عساك تكره علامة تجارية تحمل لك قططًا صغيرة لتحتضنها؟

بالطبع، سهل أن تشير «أوبر» محل كراهية على مر السنين، وموضع جدل لا ينتهي يتعلق بكل شيء بدءًا من مؤسسه، وصولاً إلى تعاملها مع السائقين، وتعاطيها مع الغلاء خلال الأزمات العامة. كما هي الحال مع «سول سايكيل»، فإن الأخلاقيات المشكوك فيها ليست نوع التوتر الذي يحدّر بالعلامة التجارية تبّه، وليس لأي قدر من الذكاء أن يثبتت انتهاك الناس عن الدعاية السلبية إذا كان العمل التجاري يسعى 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، ترأّس غرابة «أوبر» العلامة التجارية من الظهور بمظهر من يأخذ نفسه على محمل الجد. هنا كانت علامة تكنولوجية فاخرة، ولكن يا للمفاجأة، إنها فاكاهية! يُعد حس الدعاية، ولا سيما إذا ما باع الناس على غفلة منهم، أدّاء قوية لأنسبة العلامات التجارية وخلق شعور عميق بالارتباط. بل ويمكن للمسة المرح أن تحدث تأثيرًا أكبر عند معالجة موضوعات غرّفت بالجدية. عندما كانت «ريد أنتلر» تساعد في إنشاء الموقع الإلكتروني لـ«كيبس»، علامة علاجات تساقط الشعر للرجال، رأينا ضرورة تصميم قسم «مقدمة عن تساقط الشعر». تلك فئة متعرّبة بالشائعات والوعود الكاذبة، وجزء من رسالة «كيبس» كان وضع الأمور في نصائحها جيال ما يُسّبب تساقط الشعر، وأي من العلاجات ينجح فعلاً. ومع ذلك، خاطر هذا القسم في الموقع الإلكتروني بأن يبدأ في أحسن الأحوال جامدًا، وفي أسوئها محيطًا. كنا نعلم أن الرجال تقlocون بالفعل من تساقط شعرهم، ولم نرد المساعدة في تأمين الحالة الذهنية السلبية. قرب نهاية الصفحة، وبعد توضيح المشكلة وأسبابها وعلاجها، أضفنا قسمًا مصوّرًا يعنوان «أمور لا تسبّب تساقط الشعر»، والذي شمل القبعات («قبعتك الفيديو تدمّر حياتك، ولكن بطرق أخرى»)، والاستمناء («أجب نفسك ولا تبالي»)، ومستويات هرمون التستوستيرون الطبيعية العالية («آسفون، نعلم أن من اللطيف أن تعتقد أن فرط رجولتك هو ما أفقده شعرك»). صار هذا القسم، المختبأ في ذيل الصفحة، بمثابة المكافأة لأولئك الذين أخذوا وقتهم في البحث، وخلق دينامية ودودة بين العلامة التجارية وجمهورها. كان وسيلة لمنح الطمأنينة والراحة، نعم، الصالح مبعث ضغط، ولكن يسعنا أيضًا الصالح بشأنه (ونحن هنا للمساعدة).

ظهرت، في الآونة الأخيرة، مجموعة من العلامات التجارية التي تناولت موضوعات طالما كانت محظوظة بغمزة عين جريئة، وأبهجت الناس بصراحتها 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

الصفيقة لنسختها النوعية من عقار «الفياجرا». استعانت الحملة بالصبار والموز وغيرهما من المروز أسطوانية الشكل للتعبير عن الفرق بين شيء يقف متنصباً وشيء، حسناً، يتذلّى. أنت تفهم ما أعنيه. وإن كنت لا تفهم، فذلك أقصى ما سأتفوه به. هذا كتاب عائلي!». وبعد نهج «هيمرز» كل وبعد عن الإعلانات التلفزيونية القديمة حول ضعف الانتصاب، الإعلانات التي صورت رجالاً بشيئاً بيتسمون لروجائهم ابتسامة العارفين عبر مائدة عشاء مضاءة بالشمع. فمن خلال الفكاهة، إلى جانب التصميم الأنثوي والعصري، خلقت «هيمرز» علامة تجارية أقرب إلى الواقع والناس، ولا سيما جمهورها المستهدف من الشباب.

إحدى العلامات التجارية التي تبَّتْتْ نهجاً جريئاً وأنيقاً لهدم المحظوظات هي «تينكس». تأسست العلامة في عام ٢٠١٣ بعد حملة ناجحة على منصة «كيك ستارتر»، وركبت على منتجها الرئيسي، «السراويل التجينية العازلة للدورة الشهرية». ضُعِّف السروال التجيني، الذي يبدو مثل السراويل التجينية العاديّة، من مادة عالية الامتصاص يمكن أن تحل محل لوازم العناية النسائية مثل السدادات القطنية أو الغوط الصحية، أو تكميلها (قيل إن سروالاً واحداً يمكّنه امتصاص الكمية نفسها التي تمتصها سدادات قطنيان). ومنظراً إلى قابلية غسل السراويل التجينية 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 فتنة لم تشهد تزعزعاً يُذكر على مر عقود. اعتمد الناس على علامات تجارية كبرى («تاميكس»، «بلايتكس»، «كوتوكس»، إلخ) لنيل تحسينات مطردة ولكن طفيفة في الراحة والامتصاص، لكن باستثناء الحماس المتزايد ولكن المحدود جداً حالياً «كأس الطمث»، لم يحدث تغيير ذو شأن منذ توقيف النساء عن استخدام الأحزمة.

قدمت «تينكس» ابتكاراً استثنائياً، شيئاً بلغ من الحِدَّة درجة تكاد تكون عصية على التصديق. تعَّين على العلامة التجارية مواجهة شكوك كثيرة حول الكيفية التي يمكن بها لسراويل التجينية المظهر امتصاص هذا الكم من المسوائل، فضلاً عن عنصر «التقرز» المحتمل، مثيراً كان أم لا. تعَّين عليها إحداث تأثير كبير، يدفع الناس إلى الحديث عنها. في عام ٢٠١٥، شرعت «تينكس» في إطلاق حملة إعلانية في مترو نيويورك (جزء من «هيئة النقل المتروبووليتي»)، المعروفة بالاختصار «MTA»). احتوت الحملة على لقطات جميلة، بتصميم بسيط ذي ذوق رفيع، وتضمنت نسآءً يرتدين «تينكس» إلى جانب صور لثماري الجريب فروت (من الواضح أن الفواكه تُعد رمزاً شائعاً للأعضاء التناسلية)، وبالبيض المائع، مع العنوان «سراويل التجينية للنساء في فترة الدورة الشهرية». بادرت الحملة وحدها بابتهاج نهج جريء، ومبادر تجاه موضوع قلمًا يُحول بأي نوع من الصراحة. لكن ما جعلها تبز أكثر هو الجدل الذي أحبط بها. وفق «تينكس»، اعتبرت «هيئة النقل المتروبووليتي»، من خلال شريكها «أوتفرونوت ميديا»، على موضوع الحملة، وحاولت تقييد استخدام كلمة «دورة شهرية» ومعها أغلب الصور التي تُعدّتْ بإيحائية أكثر من اللازم. قبل بدء الحملة (أو حتى تقديمها رسميًّا لمراجعة لجنة «هيئة النقل المتروبووليتي»)، أعلنت «تينكس» عن هذه المعركة أمام الناس، حيث تحدثت مع عدة منابر صحفية ونشرت نسخة منقحة من الرسائل الإلكترونية المبنية على تناقض الرأي العام جيال بعض الموضوعات، مشيرة إلى أن «هيئة النقل المتروبووليتي» كثيراً ما عرضت إعلانات لخدمات تكبير الثدي، إلى جانب إعلانات تُظهر نساء شبيه عاريات. احتجت «تينكس» بأن رد الفعل على حملتها إنما ساقه الانزعاج الذي يكتنف الدورة الشهرية، التي هي بالطبع جزء طبيعي من الحياة وموضع صحي مهم. بعد صخب وسائل التواصل الاجتماعي، جرت الحملة من دون تعديل، ونَصَّتْ «تينكس» نفسها صوًتاً متلزماً بتحطيم الغواzier. في العام التالي، عرضت حملة المترو خاصتها صوراً لعارض الأزياء المتحول جنسياً سوبر ديفايسست في سروال رجالي تختي، وعملت مرة أخرى على محى الوصمة وصارت أول علامة لمنتجات الطمث تعرض صوراً لرجل متتحول جنسياً. في عام ٢٠١٩، أطلقت «تينكس» حملتها الأولى على التلفزيون الوطني، التي أعدتها وكالة «بي بي دي أو»، والتي شملت رجالاً وفتياً متافقين جسدياً في سيناريوهات شائعة مرتبطة بالدورة الشهرية. يخبر صبي والده بأنه يظن أن وقت دورته الشهرية قد حان؛ ويجد رجل يقعه دم على شرائفة. ينتهي الإعلان بعبارة: «لو كنا نمر بها جميعاً، لصرنا أشد ارتيحاً جيالها». انزعجت بعض الشيكات من المواد، لأنما لثبت حجة «تينكس»، وتحمّم إعداد نسخة مختلفة من الإعلان، حيث أربلت المشاهد التي أطهرت بقعة الدم وخيط السدادة القطنية.

ولم يقتصر التزام «تينكس» تجاه رسالتها على الحملات الإعلانية فحسب. إذ تدير الشركة عدة برامج مساهمات، شملت تعاوناً مع الجمعية الخيرية الشبابية «بريد» ل توفير منتجات الدورة الشهرية مجاناً لطالبات الولايات المتحدة، وتقديم برنامج تقييفي عن سن البلوغ بعنوان «كل جسم» (Every Body)، وجوهود متعددة لتوصعة نطاق توفر منتجات الدورة الشهرية ومواردها في جميع أنحاء العالم. يتضمن موقعها الإلكتروني أيضاً قسماً تقييفياً بعنوان «دورية»، والذي يضم مقالات حول صحة المرأة والطمث، إلى جانب موضوعات أخرى تتراوح بين الثقافة الشعبية والنسوية. ومع ذلك، واجهت «تينكس» جدلاً في عام ٢٠١٨، عندما اتهمت مؤسستها ورئيسها التنفيذية ميكى أجراؤل بالتحرش الجنسي والسلوك غير اللائق. تناَّتْ أجراؤل، وحلت محلها ماريا مولاند سيلبي رئيسة تنفيذية جديدة. من خلال دورات تدريبية وسياسات جديدة للموارد البشرية، عملت سيلبي وقيمة أفراد الإدارة على إعادة ثقافة الشركة إلى مسارها الصحيح. من المحظى سماع تلك الاتهامات ضد مؤسسة شركة بَتَّتْ سمعتها على تمكين النساء وأبلت بلاً رائعاً على صعيدي التواصل والعمل. لكن إدارة «تينكس» تصررت بسرعة وحزم. بدءاً من عام ٢٠١٩، سعت سيلبي إلى التوسيع عالمياً، وفي سبتمبر من ذلك العام، استثمرت كيمبرلي كلارك ٢٥ مليون دولار في الشركة. في حين تواجه «تينكس» منافسين جدداً ولم يتحدد نجاحها المطلق بعد، فلا شك أن العلامة التجارية قد نجحت بالفعل في بدء حوار أشد واقعية وصدقأً حول الدورات الشهرية. لقد صارت ثمرة الجريب فروت خاصتها صورة رمزية شهرية، وحملة المترو خاصتها إحدى أحب الحملات إلى قلوب سكان نيويورك. في الواقع عندما أطلقت «هيمرز» حملة الصبار خاصتها دون مقاومة تذكر من «هيئة النقل المتروبووليتي»، هاجم الناس الهيئة مرة أخرى بسبب الحرب الشرسة التي شَتَّتها على «تينكس» لا لشيء إلا لأنها تعاملت بواقعية مع الطمث.

حُمُّى اللوجو

سواء بالصبار أو بالجريب فروت، استخدمت كل من «هيمرز» و«تينكس» رمزاً ذكياً لطرح نهج صريح إلى درجة منعشة تجاه موضوعات طالما عُدّت محظوظة. استخدمت «تينكس» الجريب فروت أيقونة لها على «إنستغرام»، طارحة دھنداً لخرافة الاتساق. فمع وفراًة أماكن وسبل ظهور العلامات التجارية، ولـى عصر هيمنة اللوجو، لوجو «تينكس» عبارة عن اسم العلامة مكتوبًّا ببساطة وأناقة بخط مذيل، لكن رمز الجريب فروت لا يقل عنه أهمية. لـ«سول سايكل» اسمها وعجلة دراجتها الصفراء، لكنها ما زالت تُعرف بمحاجتها وعطمتها المتقاطعين. وذلك لا يعني أن اللوجوهات لا تهم: فهي تعبر أساساً عن هُوية العلامة التجارية، وعند تصميمها بشكل صحيح، يمكن أن تقول الكثير عن علة وجود العلامة. لكنها مجرد أداة بين مجموعة أدوات، وقد صار نادراً 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 «تينكس» أن تعامل بمرح وحرية أكبر قليلاً في هذا الصدد. عندما تسرف العلامات التجارية

التي نعمل معها في الهوس يشأن إيجاد «نسختها من «سووش نايك»⁽²⁴⁾، يتبعن علينا تذكيرها بأننا نعيش في عصر مختلف عن العصر الذي أطلقت فيه «نايك»، وأن الأهم اليوم في الواقع هو أن تحظى بطبقات ثرية ومتعددة لسرد القصص بدلاً من رمز واحد يعبر عن كل شيء. وينبغي للعلامة التجارية أيضاً أن تدرك أن اللوجو وجده لا يقيم رابطة مع مستهلكيها. عندما أعلنت «ماستركارد» أنها ستسقط اسمها من اللوجو، وتعتمد على الدائريتين المتداخلتين وحدهما، كان رد فعل الصادق هو... من يأبه لذلك! متى يرى المرء لوجو من دون سياق يحيط به، كي يلاحظ حتى تقchan الاسم؟ أخذت الخطوة للإشارة إلى أن «ماستركارد» أكثر من مجرد شركة «بطاقات»، وأنها توفر حلولاً تكنولوجية وخدمات أخرى لعملائها. لكن تغيير المنظور ذاك يجب أن يُرى في الأفعال والتجارب، وليس في تصميم اللوجو الجديد. اللوجوهات جزء مهم من منظومة شاملة، نقصي أسبابع عديدة في تصميمها لكي نضمن أنها تغير عن المشاعر والأفكار الصحيحة. لكنها مجرد قطعة من الأحجية. عندما يخبرنا عميل محتمل جيد بأن لديه «بالفعل علامة تجارية» لأن لديه اسمًا ولوجو، يتبعن علينا تتفيقه 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، وبالإضافة لها من فرصة صائنة لخلق لحظة وصال مع الناس. يبدو تكرار اللوجو مثل إعلان ينفي تجاهله. أما ثمرة الجريب فروت فتمنج 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 المقصوق بعناية ما عاد يمس الناس. يقع الناس في حب العلامات التجارية التي تبدو أقرب إلى الواقع وإليهم، تلك التي تبدو أشبه بإنسان منها بشارة. قد يعني ذلك حتى أحياناً أن ترتكب العلامة التجارية أخطاء فيسامحونها، ما دامت تعامل مع تلك الأخطاء بسرعة وبنوع حق. من الصعب التحكم في هوية علامة تجارية تتمدد، وتندفع الناس إلى المشاركة، لكن صعوبة التحكم هنا أمر مستحسن. فالتحلي عن السيطرة هو ما يسمح للمستهلكين بأن يصيروا جزءاً من القصة. يتسعن لهم عرض محتواهم، ويزرون أنفسهم في سرديات العلامات التجارية، ويشعرون بأنهم محل استثمار. بدل النهج الهرمي، ثمة حوار، والحوارات غير متوقعة بطبيعتها - على الأقل الممتعة منها. إذا عرفت بالضبط ما سقوطه العلامة التجارية تاليًا، لم يُعسِّك تواصل الاستماع؟ على العكس، تستحوذ العلامات التجارية الموس بدعوة جمهورها إلى رحلة مليئة بالتلقيبات والمنعطفات، بل وحتى صدوع في الطريق، وما يزيدها كل ذلك إلا إثارة.

تذَكَّر: ينبعي أن تخثار فكرة واحدة لتمثلها، ولكن في وسعك وواجب عليك أن تعيّر عن تلك الفكرة بطرق شتى. مع وفراة الأماكن التي يتبعن ظهور العلامة التجارية فيها اليوم، عليك الانحناء والتلّوي لإبقاء الأمور مثيرة للاهتمام.

بصفتي مؤسسة شركة، كافحت مع عدم ارتياحي حيال ترويج الذات. فلست أخرد، ولا أكتب في المدونة بانتظام، وأحد صعوبة في جعل صوتي في طليعة المحادثة. حتى عند تأليف هذا الكتاب، احتجت إلى وقت لاعتاد استخدام كلمتي أنا ولدي. كنت، فيأغلب الأحيان، أفضل أن تتحدث علامة «ريد أتلر» نهايةً عنني، أو أن أترك العمل يتحدث عن نفسه. ولكن تحتم علىي أن أتعلم على مر السنوات أنه لا انفصام بين هويتي، أو هويات شركائي، وهوية الشركة التي بدأناها. ما دمنا نريد العمل مع أفضل العمالء، واستقطاب أفضل المواهب، فعلينا أن نظهر أنفسنا، حتى وإن عني ذلك - أو بالآخر إن عني ذلك - أن ننكشف. يأتي موظفون محتملون لإجراء مقابلة بعد استماعهم ليودكاست أو قراءتهم لمقال يتحدث عن أحدنا، فيمنحهم ذلك فهماً أعمق لما نحن عليه. يريد الناس معرفة من يقفون وراء الشركة. تلك نصيحة لا أفكأسديها لعملائي وقد توجّب علىي أن أسردها لنفسي مرات عديدة أيضًا. فيبعد كل شيء، إذا كان للعلامة أن تبدأ من الداخل، فإن أنساب نقطة للبدء هي من المؤسسين أنفسهم.

الإنسان يؤنسن

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

وأحد العناصر الرئيسية التي تضفي على العلامة التجارية طابعاً إنسانياً هو.. البشر الحقيقيون! غالباً ما يحقق النجاح فريق مؤسس يشكل جزءاً لا ينفصّم من قصة العلامة التجارية. وجود شخصية معلنة 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 هافينجنون. ولكن في عصر الإنترنت، تغيّر الدور الذي يلعبه المؤسّسون في قصة العلامة التجارية. وبدلًا من إظهار شخصيات مُلغزة وفاتحة، يبدو مؤسّسو الكثير من العلامات التجارية المحبوبة اليوم مثل أناس تعرفهم. يتعرّف المستهلك عليهم من كتب، خصوصاً مع مستوى التفاعل الفريد الذي توفره وسائل التواصل الاجتماعي، يلح في عمق عالم العلامة التجارية. يسهل على المرأة تشجيع العلامة التجارية حين يعرف أولئك الواقفين وراءها ويشعر بصلة تربطه بهم. عندما يتحدث المؤسّسون عن سبب تأسيسهم شركتهم، تتبلور علة الوجود الحقيقة: فثمة شخص أو فريق حقيقي رأى احتياجاً وسعى إلى تلبية. وحتى بعد أن تحقق هذه العلامات التجارية ملايين الدولارات من الأرباح، تحافظ على حالة من الألفة والحميمية من خلال عرضها المستمر لمن يبدأوا كل شيء.

كلما بدأنا العمل مع شركة جديدة، خصينا محادثة حول دور الفريق المؤسس في سرية العلامة التجارية. لا تزيد جميع الفرق المؤسسة أن تكون جزءاً ظاهراً من هوية العلامة التجارية. ولا يرغب أكثر الناس في «أن يكونوا محور الاهتمام». هنا نوضح لهم أن الأمر لا يتعلق بالغور، وإنما يمنح الناس حق الولوج. ليس لزاماً أن يلصقوا وجوههم على العبوة، لكن الناس يريدون معرفة الوافقين وراء الأشياء التي يشتريونها. وثوقي المستهلك في المؤسسين يُؤجّج حماسه تجاه دعم الشركة. ويعزز أيضاً أحالمه الخاصة في ريادة الأعمال: لقد فعلتها، وفي وسعك أنت أيضًا فعلها.

في أيّام كثيرة، لا يمكن فصل قصة الفريق المؤسس عن قصة العلامة التجارية. بل تُسوق وجهاً نظريًّا وجهة نظر العلامة التجارية، خصوصًا عندما تكون على بُعد الشركة شخصية في جوهرها ومرتبطة بتجارب أفراد الفريق. مثل أم تبدأ شركةً أطعمة للأطفال، أو طبيب يفتح توًغاً جديداً من شركات الرعاية الصحية. كلما وضع المؤسس نفسه مكان جمهوره المستهدف وعرف احتياجاتهم بنفسه، أو خاض تجربة مباشرة في فئة يريد زرعها، امتلك كلًا من الموثوقية والمصداقية. يتعاطف الناس مع الأسباب التي حدث بالمؤسسين إلى بُعد 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 فرق لا تتماشى مع صورة جمهورها المستهدف بأي شكل. ولا يعني ذلك أن على كل مؤسس أن يعكسَ مَن يريد الوصول إليهم مباشرةً، لكن قدرة المستهلك على التألف معه ومع رسالته يمنحه قوة أكيدة. ولهذا السبب تأسس العديد من الأعمال الناجحة اليوم على بدء فرق لها صلة عميقية وشخصية تربطها بما نفعله.

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

أحد أول الأسئلة التي نظرها على عملاقنا 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 ينقول: «أردت ترك وظيفتي المصرية، فقمت ببعض العمليات الحساسية من أجل تحديد الفئات الاستهلاكية الأنسب للزعارة». ولا يعني ذلك أن الأعمال وليدة التفكير الإبداعي لا تنجح أبداً، لكنها مزية لا تكون الفكرة ذكية فحسب، بل يكون الفريق المؤسس أيضاً هو الأنسب لتلك الفكرة. ربما تأتي الصلة من سنوات قضيتها في العمل في مجال معطوب، أو من لحظة إلهام، مدفوعة بتجربة شخصية. كثيراً ما روى ديف جيلبوا، أحد مؤسسي «واربي باركر»، كيف استلهم فكرة «واربي» عندما فقد نظارته الشمسية الفاخرة وارتاع لفكرة اضطراره إلى دفع ٧٠٠ دولار من أجل استبدالها، مبلغ أضخم بكثير من ثمن هاتفي الآيفون» الجديد. كانت تلك أول مرة توقف فيها ليتسائل 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 بفطنته، وذلك الشغف مُعد - ليس فقط للعاملين في الشركة، ولكن للمستهلكين أيضاً.

الأمر بدأ بقصتهم

وصل العديد من مؤسسينا إلى عالمهم بعد رحلة شخصية، مثل لورين تشان، مؤسسة «هينج» عالمة الموضة للوزن الزائد. سمعتنا لورين في يوكاست وتوصلت معنا لنرى إن كنا نريد التعاون معها. وعلى الفور وقعن 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 ملثأة في ساحة الوزن الزائد.

على الرغم من أن النظرية الإيجابية إلى الجسم كانت آخذة في الانتشار، لم تستطع لورين العثور على ملابس نسائية فاخرة ومنقنة الصنع بمقاسها. كانت ثلثا النساء أمريكيات يرتدين مقاساً أعلى من ١٤، لكن العلامات التجارية اكتفت إما بكلام معنوس عن مقاسات كبيرة مع تشكيلة محدودة جدًا لا تليق أن تنفذ، وأما بتجاهل المقاسات الكبيرة كلّاً. وجدت لورين نفسها تؤلف بين مزاج من ثياب الموضة السريعة والسترات الرجالية القديمة التي تعدّلها لصنع إطلالات تخصّها. 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 شعرت بالتهميش التام. ثمة نقص واضح سواه في الملابس أو في المحتوى. ثمة نقص في التنوع داخل فرق الموضة، وقدرأيت ذلك جلياً في الثياب التي استطعت ارتداءها. عملت مع أناس يرتدون ملابس فاخرة كل يوم - مثل «سيلين» و«درابيز فان نوتون» - في حين ارتدت «فوريفر ٢١» لأنّ ثياب الموضة السريعة الرخيصة هي وحدها ما تأسبني».

كانت المشكلة لدى لورين أكبر من مجرد تجميع إطلالة، فما ترتديه المرأة له تأثير كبير على حياتها. «أولاً وقبل كل شيء، لم أتقن بنفسي كما يجب، فقد هزني ارتداء ثياب الموضة السريعة الرخيصة وسط بحر من الفساتين الفاخرة. أخذت عني إنطباع بأنني أقل كفاءة وهنداماً، وليست على قدم المساواة مع البقية. والأدهى، كنت صحفية موضة تكتب عن ثياب فاخرة لم ترتدها قط. كان ذلك حيناً مصرياً عما يرتديه النساء البدنات، ولكن لم يحدث هذا قط». إلى جانب تجاريها الشخصية، سمعت لورين خلال سنوات عملها في «جلامور» آلاقاً من النساء ذوات الوزن الزائد يُعْنَى بشدة إلى الاستثمار في ثياب رائعة ولكن من دون جهة يقصدونها. أغلب الخيارات التي أتيحت لهن ضُيّعت برداءة، فساتين أشيبه بالحلايب ضُمِّمت لإخفاء أجسامهن، وتُحْبَط إلى مؤخرة المتاجر. استبعدن من حوار الموضة، ومن المتعة. لذلك تركت وظيفتها لتفعل ذلك بنفسها، لتتشبع العلامة التجارية التي طالما تمنتها: بجودة عالية، من دون تنازلات، ومصممة مع وضع ذوات الوزن الزائد في الاعتبار، ومفصلة في مصنع بمدينة نيويورك إلى جوار العلامات الأمريكية الفاخرة.

بالتعاون الوثيق مع لورين، سَمِّيَنا علامتها التجارية الجديدة «هينجن»، وايكرنا 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 «هينجن». عندما انتهت علمنا، طلت لورين عدة أشهر قبل الإطلاق تعمل على تصميم تشكيلتها الأولى وتصنيعها. عادةً ما ننصح بإبقاء هُوية العلامة التجارية طي الكتمان إلى حين الإطلاق الرسمي: تقضي الممارسة المتبعة بألا «تميط اللئام 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 والزخم عند الإعلان عن العمل.

ومع ذلك، أصرّت لورين على إشراك جمهورها في رحلتها. أطلقت «هينج» على وسائل التواصل الاجتماعي وفي الصحافة قبل تشغيل موقعها الإلكتروني، وكان حدسها في محله. تذكر فائلة: «أطلقتنا حسابات التواصل الاجتماعي والبريد الإلكتروني قبل ستة أشهر من إطلاق المنتج، حسبني الناس محبولة. لكن تلك كانت أهم ستة أشهر في تطور «هينج». استطاعت التحدث مع فارئاني اللاتي صرن متابعات ثم تحولن إلى عميلات. كانت المحادثات التي تستنى لنا خوضها ملهمة: صادقة، عقلانية، تنويرية، مفصلة. كنت في غاية الامتنان للتواصل مع جمهوري على المستوى الشخصي. ومن الناحية التجارية، استطاعت سؤالهن عما إن كن يردن أقمشة مضادة للتجعد أم قابلة للتمدد، وأى الوان يفضلنها».

قدّم حساب «هيننج» على «إنستجرام» لمحنة عما يجري وراء الكواليس بينما استعدّت لورين لإطلاق عملها، بدأً من اختيار الأقمشة وصولاً إلى طباعة بطاقات العمل. مزجت لورين تجاريها الشخصية خلال عملها عارضة أزياء مع قصص النساء الناجحات بجميع الأحجام مع آراء مستهلّات حقيقيات جمعتها خلال اجتماعات المناقشة ومن وسائل التواصل الاجتماعي. أحيطت المشكلة التي أرادت حلها من خلال عبارات مثل «الفخامة عالم لم يتّسّع لي دخوله» و«الثياب الرخيصة تقيد قدرتي على النجاح في عملي». وساعد مجتمعها بطرق أخرى أيضًا، تقول: «فُيبل بالإطلاق، وأواجهنا مشكلة في إحدى جلسات التصوير حيث خيّطت فتحات الأذُرُع أعلى مما يجب في السترات، فبدت ضيقّة للغاية تحت الإبطين. لم أدرك المشكلة إلا بعد أن جرّبنا السترة على خمس نساء. كان يُفترض أن أبدأ الإنتاج في ذلك الأسبوع. تملّكتني حالة من الذعر الناتم، ولكنني بعد ذلك فكرت، لم لا أطلب من جميع نساء مجتمعنا إرسال مقاسات فتحات الأذُرُع وعصالات الذرع؟ وذلك ما فعلته المئات منهن. سبّط اللتواصل مع مجتمعني قبل الإطلاق، وقبل محاولة البيع - وقبل أي شيء سوى معرفة مشكلاتهن بنيةً صادقة وسؤالهن عن الكافية التي يمكننا بها حلها لهن - سبّط 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 بشّر لا روبوتات».

عندما أطلقتنا العمل بالفعل في سبتمبر من عام ٢٠١٩، كان ذلك لجماعة مخرطة ومستمرة، تنتظر علامتها التجارية بفارغ الصبر. كُنّ مهولوسات من قبل مجئها حتى، وانخراطهن كان بالأساس صنيعة لورين نفسها. تحدثتُ معها مطولاً حول العلاقة بينها كمؤسسة وبين «هينج» كعلامة تجارية. وصفت لي كيف ترى دورها قائلة: «تردلت في البداية حيال وضع نفسي في المقدمة، لم أرد لهذه العلامة التجارية أن تبدو كمشروعٍ صغير يديره شخص لديه فلة 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 النقطة صور سلفي لطيفية وأرد على تعليقات «إنستجرام» فحسب. بل لأن العلامة كانت لذوات الوزن الزائد، وتديرها امرأة ذات وزن زائد، امرأة تفهم كُنه المسألة. إن العديد من علامات المفاسسات الكبيرة لا يديرها سباء حتى، ناهيك عن نساء ذوات وزن زائد، وتحلى ذلك في الطريقة التي تُصمّم بها الثوب». سالت لورين إذا كانت ترى أن المؤسس عليه أن يعكس جمهوره المستهدف، فأوضحت قائلة: «أ بطري، من ناحية، ثمة مشروعيّة في أن تصمّم سباء لسن من ذوات الوزن الزائد ثياباً لذوات الوزن الزائد، لأنهن بذلك يصادقن على الجاذب التجاري الذي ينافى من أحله. كأنما يقلن: «تلك ليست مجرد مشكلة عاطفية نحلها». وعندما يفعّلها رجل متّوسط الوزن، فهو بذلك يقول: «هذا مسوّغ من منظور الأرقام». يضفي على الأمر طابعاً ذكورياً! 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 يكثير في عروضها. «كل ما أدمجته في تصميم الملابس كان مشكلات أخرى كيف أحلّها لأنني واجهتها بنفسي. تمرّق

سريري من الخلف وأنا ذاهبة إلى أهتم مقابلاً في حياتي المهنية، واضطررت إلى الجلوس هناك بمؤخرة مكتشوفة. لذلك أخصّقت سراويل «هيننج» لخياطة معززة. جلست في اجتماعات بصدر يبرز من بين الأزرار، لذلك وضعت زرّاً سرياً بين أزرار فمصناناً. تلك حلول ربما لم تكلعني أكثر من دولار واحد».

ما كانت «هيننج» لتصير «هيننج» لولا لورين، التي تحلىت بحكمة كافية لتصير نفسها في المقدمة وتصير جزءاً لا يتجزأ من قصة العالمة التجارية، الواقع أنها قد علمت أهمية دورها في السردية من أول لحظة. قالت لي: «عندما تركت وظيفتي محبرة في قسم الموضة، حسيت أنني سأنجح إلى الاستشارة أو تطوير تكنولوجيا تتح لعدة علامات تجارية تكبر مقاساتها. لكنني لست الشخص المناسب لذلك». لقد فتحت مسيرتها العلمية محررةً في مجلة « Glamour » وعارضت أزياء أبواب الفرض أمامها - حيث كنت عموداً شهرياً، وشاركت في تصميم تشكيلة مع «Glamour» ولبن بريانت ». كانت وجهاً استطاع الناس التألف معه، وتلقت عدداً لا يحصى من خطابات القراء ورسائل البريد الإلكتروني والرسائل المعاشرة الراخدة بالأسئلة والقصص. «خلصت من كل تلك البحوث إلى أن عليّ بدء علامة تجارية شخصي، أكون فيها الصوت الناطق. تعاطف الناس معي لكوني امرأة من الوزن الزائد تعمل في عمق مجال الموضة. لسنا كثراً. لم أرغب في إهدرار فرصة الظهور تلك بالذهاب خلف الكواليس لبناء شركة تكنولوجيا. لقد حالفني الحظ، والفضل لمحتممنا في دفع الأمر قدماً. الفضل لمحتممنا في ظهوري على غلاف «Fاست كميتي». هدفي هو أن أساعد أولئك اللاتي يشعرن بالتهميش، أن أساعدهن ليشعرن بأنهن مشمولات».

أبيجيل ستون هي مؤسسة أخرى استرشدت في رحلتها بتجاربها الشخصية. أول مرة التقينا فيها أبيجيل، مؤسسة شركة الشموع التي تبيع إلى المستهلك مباشرةً، «أدرلاند». حكت لنا قصة من طفولتها. خلال نشأتها، لم تكف جدها الجببية عن الحديث عن «نكهة الممسات الإضافية». كمنت الفكرة في اعناق التفاصيل التي تحدث أعظم الآثر. فعلاً، كما قالت أبيجيل، إذا اشتربت كيساً من ثمار الكلمتنين من متجر البقالة، خذ لحظة لوضعها في وعاء جميل. فعل بسيط يؤثر بالإيجاب في محيطك وبيوك.

كانت أبيجيل مولعة بجدها، وكان العنوان المبدئي لشركتها هو «فيرف» (نكهة). حدتنا عن قوة إضاعة شمعة معطرة، لفتة بسيطة تبذّل محيطك. وصفت الإلهام الذي حدا بها إلى تأسيس الشركة قائلة: «كنت مهووسة بالشموع في عشرينياتي. لطالما أردت شموعاً خاللاً نشأني، كانت مُرِيَّتي تبع شموعاً من «يانكي» لكن أمي رفضت رفضاً قاطعاً. في نهاية المطاف، افتسمت شقة مع الأصدقاء، وبدأت أشتري الشموع. كنت أضيء إدحنا 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 عادةً وطقس يهيج. إنه موصول بالعناية الذاتية، في عالمنا الذي يزداد رقمنة: أن تشنعل عود ثقاب، أن تصير حاضراً بكلّيتك في الغرفة. لكن الشموع ذات الروائح الرائقة المنعشة والتضاميم الجذابة كانت أغلى ثمناً مما ينبغي. لو اشتربت واحدة، لخشيته إضاعتها». بعد أول اجتماع لها، أهدت أبيجيل لكل منّا شمعة مصممة خصوصاً باسمه. رحنا نقيّم 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 نسبياً لخلق جو جديد تماماً. تحدثنا إلى أساس مهوسين بالشموع، يشترون شموعاً جديداً كل أسبوع تقريباً. إن رائحة مختلفة يمكن أن تنقل المرأة إلى حالة مزاجية أو عقلية مختلفة، ومن هنا وقفنا على اسم «أدرلاند» (أرض أخرى) للعمل.

أبيجيل جزء متصل من قصة «أدرلاند». يؤثر أسلوبها الشخصي وشغفها بالفن والتصميم في الجانب الجمالي للعلامة التجارية إلى حد بعيد، خصوصاً عندما تطلق تشكيلات جديدة وتدرس الثيمات التي تستولد الروائح والأنماط الفنية. تصف نفسها بأنها عاشقة لفن مدى الحياة، درست تاريخ الفن ثم عملت في «رالف لورين» لجمع الأعمال الفنية. كانت علاقة أبيجيل بالفن سبباً رئيسياً في ولادة علامة «أدرلاند». على حد تعبيرها: «الفن بالنسبة إلى البشر هو كل شيء. دائمًا ما يسبّق البصر باقي الحواس. لذلك يجب أن يعتمد مستقبل المعطارات المنزلية على الجانب البصري. ليع طعر عبر الإنترنت، يجب أن يكون جذاباً للعين إلى درجة يجعل المرأة يتجاوز عجزه عن شمه. وبسرى الشيء نفسه على «إنستجرام». إننا نستخدم الفن لسرد قصة كل تشكيلة، كل رائحة، وما تستحضره. إنها عن الذكريات والنóstalgia. إنها المنتج واللون والاسم والبطاطس العلوى وعلبة الثقب. ويجري هذا في محتوانا كله على قصص «إنستجرام». فالرائحة أكثر من مجرد ورد وكشمش أحمر. إنها ذكريات الطفولة عندما أعددت لك أمك كوباً من القهوة بالحليب الدافئ، إنها الاغتسال من ملح البحر بعد يومٍ على الشاطئ في الحمام الخارجي. إننا نبيع تحفًا فنية مستمدّة من تجارب، تحفًا قابلة للاستهلاك».

تسليهم أبيجيل كل شمعة من وحي ذكرياتها، ثم تنسجها في تعاملات علامتها التجارية. على سبيل المثال، استلهمنت رائحة «الفواكه الحجرية»، إحدى روانج مجموعة صيف ٢٠١٩، من العطلات التي قضتها على الشاطئ مع أمها، التي كانت تُعدّ مربى البرقوق الشاطئي البري في ناتانكيت بكميات كبيرة، ثم تخزنها حتى شهر فبراير لذكر العائلة بالصيف. ثم هناك أيضًا أول وظيفة لأبيجيل في نيويورك بصفتها جامعة كُرات في بطولة أمريكا المفتوحة، والتي ألهمت شمعة «ماتش بوينت» بشيمة التنس (حيث فاحت برائحة الغشيب المجزور وال الخيار والبطاطس، كُرات التنس). تقول: «نحن في عصر للنوستانجليا فيه أهمية بالغة، ذلك أنها دواء الإجهاد الرقمي. الرائحة أقوى مثيرٌ لذكريات. أبدأ بلوحة إلهام، استحضر فيها الذكريات، وأتخيل كيف يمكن أن تبدو من الناحية البصرية. ثم أكتب موجزاً وتأتي عطارنا. أما السحر فيحدث عندما يتأثر عمالاؤنا بمنظرنا، فيشترون شيئاً مسّهم عاطفياً، ثم يررون لنا قصتهم».

من نواح عديدة، كانت أبيجيل وجه علامة «أدرلاند». لذلك قررنا عرض صورة أبيجيل على الصفحة الرئيسية للموقع الإلكتروني، وكانت بالفعل تلعب دوراً بارزاً على حساب العلامة التجارية على «إنستجرام». وعلى الرغم من أن ذلك لا يبدو غريباً، فإن أغلب العلامات التجارية لا تعرض صور مؤسسيها على الصفحات الرئيسية لمواقعها الإلكترونية. إذا عرض المؤسس، فلا يحدث ذلك إلا في صفحة «من نحن»، أما الموقع الإلكتروني فيتضمن عادةً صور عارضي أزياء متخصصين مع أسلوب حياة العلامة التجارية. ولكن في حالة «أدرلاند»، كانت أبيجيل من يحسّن أسلوب الحياة، يقرّطها الجريئين المميزين الذين لم أرّ مثلهما مرتين فقط (النزام آخر -«نكهة الممسات الإضافية»). لقد وُلد العمل التجاري من نكهاتها ومواطن شغفها، وهوية العلامة التجارية مجذولة في هويتها.

لا يسهل تحقيق هذا التوازن دائمًا، بطبيعة الحال، خصوصاً عندما يحتاج المؤسس إلى نقل منطقة راحته تبعاً للأضواء. تقول أبيجيل: «تحتم علىّ تجاوز قلقي من وسائل التواصل الاجتماعي، لكنني «أدرلاند» كيان واحد. محل أن تنفصل». إنها تتفرق، عن حقٍّ، بقيمة إسهامها الشخصي في عالم «أدرلاند». تقول: «الفكرة هي مد جبال الوصول إلى الناس، والناس يرتبّطون 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 يتضمّنه كوني مؤسسة أتشي من مناقب ومثالب». تشارك نصالاتها أيضًا. هنا يتبدّل الفرق بين العلامة

التجاري «أدرلاند» والمؤسسة أبيجيل. هكذا تميز بينهما: «تريك» (أدرلاند) أسلوب الحياة والمنتقى الذي يتضمنه. ينصب جزء كبير من التركيز على السرور - إنه متطور، مصقول، معدل: يعيّر عن نفسه بوضوح. أما على حسابي الشخصي على «إنستجرام»، فما على سوى النشر. على أن أظهر ما وراء الكواليس، والتجربة الصادقة لعملي مؤسسة. لا تجميل هناك، وليس القصص عطية على الدوام أيّها». لكن تلك، بالطبع، أفضل أنواع القصص، ذلك أنها حقيقة، مألوفة، إنسانية. لولا أبيجيل، لبدت «أدرلاند» جميلة في ظاهرها، أما في باطنها فتفتقر إلى الروح.

كما هي الحال مع لورين تشن، يتوصل العديد من المؤسسين الناجحين إلى فكرة عملهم عندما لا تلبى العلامات التجارية الموجودة احتياجاتهم. بدلاً 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. يصفه رجلًا أسود البشرة، تمامًا إحباطه بسبب تجاهل معظم علامات المستحضرات الصيدلانية الرئيسية احتياجات ذوي البشرة الداكنة. في عام ٢٠١٣، أسس «ووكر وشركاه»، بهدف بناء بديل لـ«بروكتر آند جاميل» من أجل ذوي البشرة الداكنة». أول إطلاقة لعلامة التجارية كانت «بيغيل»، وهي خط منتجات للحلاقة مصمم للرجال السود، يشمل ماكينات حلاقة ذات شفرة واحدة تناسب ذوي الشعر المجمع والخشن أكثر من الماكينات متعددة الشفرات، وتمنع من ظُم المشكلات الشائعة مثل تعبير البشرة بنمو الشعر تحت الحلق.

في أغلب صيدليات أمريكا، توضع المنتجات التي تلبي الاحتياجات المعيشية لجمهور السود على «الرف الأسود»، الذي يشغل عادة جزءاً من ممر في مؤخرة المتاجر، ويحتوي في الغالب على علامات تجارية عنيفة لا تستهوي المستهلك الحديث. مع «بيغيل»، أنشأ ووكر علامة تجارية تعالج قضية محددة يفخر الناس بدعها. بنى فريقاً متقدماً لتوسيع الشركة، التي أطلقت في بادئ الأمر للبيع إلى المستهلك مباشرةً قبل دخولها متاجر «تارجت». في عام 2015، ألغفت العلامة أيضاً صالونات حلاقة من جميع أنحاء البلد في برنامج إحلال، إلى جانب تأجير بعض الصالونات لتنظيم فعاليات تُشرك المجتمعات المحلية في قصة العلامة. ثم افتتحت في نهاية المطاف صالوناتها الخاصة في أماكن مثل «بار كليز ستري» في بروكلين، وأنتجت سلسلة فيديوهات تحتفي بأهمية صالونات الحلاقة في الثقافة السوداء، عارضة تصريحات شعر أدقونية مختلفة.

الإطلاقة التالية للشركة «ووكر وشركاه» كانت «فورم»، وهي خط منتجات للعناية بشعر النساء السوداء، الذي عمد بالمثل إلى تلبية احتياجات معينة طالما تجاهلتها شركات المنتجات الاستهلاكية الكبرى. في عام ٢٠١٨، أشتهرت «بروكتر آند جامبل» - الشركة التي قصدت ووكر في بادئ الأمر رزعنها - شركة «ووكر وشركاه» مقابل مبلغ غير معنَّى قدر بقيمة تراوحت بين ٢٠ و٤٠ مليون دولار، مع احتفاظ ووكر بمنصبه رئيساً تتنفيذياً. يصعب تصور النجاح الذي شهدته كل من «بيغيل» و«فورم» من دون وجود ووكر قوًّة محركه ووجهها للعمل. لقد أضفت علاقته الشخصية بالمشكلة التي بحلها على علامته التجارية مصداقية وموثوقية لا يمكن اصطناعهما.

المؤسس، بصفته علامة تحارب

يستحيل أن نرى عالمة تجارية محبوبة، مثل «بيفيل»، تبلغ قدر النجاح نفسه من دون مؤسسيها. لا يمكن فصل نجاح عالمة التجميل «جلوسيبر» عن مؤسستها إيميلي وايس. في سنوات الجامعة، تدرّبت وايس في قناة «أم تي في»، حيث شاركت في بعض حلقات من البرنامج التلفزيوني الواقعى «ذا هيلز». ثم قادها اهتمامها المتزايد بالموضة إلى فترة تدريب في مجلة «تین فوج»، تلتها وطالق في مجلتي «دبليو» و«فوج» بعد التخرج. في عام ٢٠١٠، رأت ثغرة في منتجات التجميل ضمن سوق الموضة، فأنشأت أثير ذلك مدونة باسم «في عمق البريق»، حيث استضافت عارضات أزياء، ورواد مجال التجميل ومستحضراته، ومشاهير، ومؤثرين وأصحابهم عن روایتهم اليومي ومنتجاتهم المفضلة. حظي الموقع الإلكتروني بشعبية كبيرة، إذ استهل حواراً إلكترونياً مع مجتمع زاد عدد أفراده على مليوني قارئة (وما زال العدد مستمراً)، مع تعليقات ومحادثات أنشطت بكثير مما تجذبه المجالات النسائية الكبيرة. وفي حين اطلعت وايس على العديد من أسرار الجمال خلال عملها في تصوير الأزياء، لم تشعر بصلة تربطها بشركات مستحضرات التجميل التقليدية، الشركات التي تحدثت «إلى» مستهلكيها من دون أن تمثل النساء الحقيقيات أو حياتهن. من خلال المحادثات الجارية على مدونة «في عمق البريق»، أدرك أن العديد من النساء يقاسمنا الشعور، نفسه.

كان إطلاق خط المنتجات تطويراً طبيعياً بالنسبة إلى وايس. بدأ الأمر بتبنيها نهج «المحاكاة ثنائية الاتجاه» مع جمهور مدونة «في عمق البريق»، في تناقض صارخ مع صناعة التجميل التقليدية التي رأتها تعمل على مياعدة من عملائها. بناءً على تعليقات مجتمعها حول أنواع المنتجات التي يردها، وما يقصص المشهد الحالي، أطلقت وايس، في عام ٢٠١٤، «جلوسيير» بأربعة منتجات. وأثبأغاً لفلسفة «جلوسيير» التي تضع «البشرة أولًا ثم المكياج ثانيةً»، شملت مجموعتها الأولى من المنتجات منطف البشرة «ميلكي جيلي»، ومرطب شفاه «بالم دوت كوم»، ومرطب أساس، وبخاخ ترطيب. لإنتاج منطف «ميلكي جيلي»، استطاعت وايس آراء قارئات «في عمق البريق»، فسألتهن: كيف يبدو منطف البشرة الذي تحلمون به؟ ما رائحته؟ وما ملمسه. ما الذي يفعله من أجلكن؟ وما الذي لن يفعله؟ من الممثل المناسب للعب دور هذا المنطف في فيلم؟ تلقت أكثر من ٣٨٠ إجابة، وفضل ذلك علمت أن النساء كن محبطات من اضطرارهن إلى استخدام كل من مزيل المكياج وغسول الوجه، لذلك صنعت منطفاً يؤدي الدورين.

يُنسب إلى «جلوسيير» ترويجها مظهر «مكياج من دون مكياج»، ولم يضر أحداً بالطبع أن وليس نفسها تتعمب بجمال طبيعي. الجانب الجمالي الذي أبزرته «جلوسيير» هو «البشرة المشرقة الندية»، مع منتجات «تطهر أفصل ما فيك»، والأهم أن العلامة التجارية تقول إن «وضع المكياج ينبغي أن يكون نشاطاً ممتعاً وليس إللاً». لا تنتمي تلك العلامة إلى صناعة التجميل التقليدية، من نواح عديدة - بانطلاقتها المستقلة، ويعيها إلى المستهلك مباشرةً، وهويتها الحرية والبساطة التي تقف على طرفي نقىض مع الألوان الذهبية الثقيلة والبرونزية والبنفسجية الداكنة التي تميز تلك الفتنة. علامة «جلوسيير» زاهية وجذابة، تكون في أغلىها من ألوان الأسود والأبيض والوردي، مما ينصحها ليس فقط بديلًا عصرًاً لعلامات مستحضرات التجميل المملة في المتاجر، لكنه يُظهرها أيضًا بشكل جميل على «إنستغرام». خلال تصميم «شيلفيهات» الناس، لا يمكن أن يفوتك لوجو «جلوسيير» الأسود المميز. يحاكي المظهر المنعش والبسيط لمنتجاتها مظاهر عار صاحتها، فيبدو كلامها رائعاً بين صور التطبيق.

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

بفضل التزام العالمة بمحادثة وايس ثنائية الاتجاه، طلت على اتصال وثيق بعملياتها، خصوصاً من خلال الدفق المستمر للرسائل المباشرة والمنتشرات على «إستجرام». ومع كل إطلاقه جديدة لمنتج، تبدأ «جلوسير» بالإنتصارات إلى مستهلها، واختبار المنتج، وجمع البيانات لضمان استمرارية تلبية العمل لاحتياجات حقيقية. تدين العالمة بقدر كبير من نموها لجمهورها المشارك، الذي ينشر أفراده سيلفيهات لأنفسهن وهن يستخدمون منتجات «جلوسير»، ويفتعلون مع العالمة التجارية على «إستجرام»، وعلى قنواتها على منصة «سلاك» المخصصة لكل مدينة، وفي الفعاليات المؤقتة.

منذ الأيام الأولى لمدونة «في عمق البريق»، مهدت وايس الطريق لنبرة العلامات التجارية رغبتها في امتلاك هوية «صديقك الصدوق المطل على المجال»، إلا أن «جلوسير» هي وحدها من حق ذلك بالفعل. إنها عالمة يشعر الناس بقربهم منها، بل وقربهم من وايس نفسها. بدل الطابع المؤسسي الرتيب الذي تتباين غالبية صناعة التجميل، تبدو «جلوسير» مثل مجتمع، يدفع فيه أناس حقيقيون عجلة نمو المنتجات، وبظاهر فيه أساس حقيقيون في حساب «إستجرام». تصف الشركة نفسها بأنها «منظومة بيئية للتجميل عادها الناس»، وتصف وايس عادها بأنهم «شركاؤها في الإبداع». وايس قدوة، قدوة تظهر في قسم التعليقات جنباً إلى جنب مع عملياتها.

جرت العادة أن تخاطب الشركات الناس بصوت العالمة التجارية وحدها. لا أحد يسمع من الناس الحقيقيين الذين يعملون في «إستي لور»؛ لا نرى سوى إعلانات متوجهاتها. لا نعرف المسؤول عن تطوير المنتج، أو الإعلان، أو النمو الكلي للعمل. لقد وجد فحسب، ولد يتيمًا من أرض المؤسسات المجهولة ليظهر أمامك في إحدى المجالات. ربما أدى المدير التنفيذي بيان في أوقات الأخبار أو الفضائح، لكن التواصل بدا بعيداً كل البعد عن عالم العلامات الاستهلاكية. أما الآن، فقد صار المؤسسوں جزءاً من السردية. بالطبع، لعلامة «جلوسير» صوت منفصل عن وايس، ولوavis هويتها الخاصة المنفصلة عن «جلوسير». لم تكن وايس هي المتحدة في كل مرة تحدث فيها «جلوسير». لكننا ما زلنا نسمع منها بشكل مباشر، وتوترات، عندما يحين وقت التحدث باسم شركة «جلوسير»، سواء في مقال أو على وسائل التواصل الاجتماعي، لا يكون ذلك من خلال متحدث رسمي مؤسسي أو مثل مجهول لخدمة العملاء. بل نجدها هناك، تشارك وجهة نظرها.

بصرف النظر عن مدى التزام هؤلاء المؤسسيين باستراتيجية الخطاب المدروس وراء الكواليس، فالمرء يشعر بأن في وسعه الوصول إليهم بشكل عفوي وسلس. يظهرون في الافتتاحيات والبودكاستات حيث يروجون رؤية، لا منتجًا. لديهم حسابات شخصية على «إستجرام» حيث يبدون حماساً جدلاً لإنجازات العمل، ويشجعون الناس كما لو كانوا أصدقاء عقدوا صفقة رائعة في العمل. يتطلب الأمر قدراً من الارتباط تجاه تمييع الحد بين هوية المؤسسي و هوية العالمة التجارية، وهو أمر لا يصلح لكل رائد عمل. ولكن عند تنفيذه بشكل صحيح، يمكن لإعجاب الناس بمؤسس العالمة التجارية أن يقوى صلتهم بالعلامة.

المشاهير بصفتهم مؤسسين

اكتسبت وايس شهرتها من رحلتها بصفتها مؤسسةً لـ«جلوسير»، لكن ثمة اتجاهًا آخر الآن بأن يصير المشاهير مؤسسيين. لا شك في أن العلامات التجارية قد تحالفت على مر السنين مع المشاهير في صفقات ترويجية وحملات إعلانية، ووظفتهم ليكونوا «وجهاً للعلامة التجارية». ما يحدث الآن هو أن التحوم إما يستثمرون في شركات جديدة وأما يفتتحون شركاتهن الخاصة، حيث يتولون دور المؤسس وقاد العمل بدلاً من دور المحدث الرسمي. سواء تحدثنا عن جيسيكا آlia مع «أونست كومباني»، أو ريس وذرسيون مع علامتها المستوحاة من حياة الجنوب «درير جيمس»، أو كلوي كارداشيان مع «جود أمير كان»، أو «كريستن بيل» و«داكس شيبارد» مع علامتها المنتجات الأطفال «هلو ببي»، يمارس المشاهير دوراً نشطاً في إطلاق الشركات الباشئة ونمورها. ويربطون قصة العالمة التجارية بقصصٍ من حياتهم الشخصية؛ على سبيل المثال، أكدت بيل وشيريل على دورهما كأبوين، لا كممثلين، في خطاب عالمة «هلو ببي». حتى حورج كلوني، عندما تحدث عن نشأة «كاساميروس»، رسم صورة لأصدقاء يتذمرون بعفوته في المكسيك، ويحلمون بالنيكلا المثلية فإذا بهم يقررون ضعنها لمعتهم الشخصية (التي يبعث في آخر الأمر بمبلغ زهيد قيمتها مليار دولار إلى «دياجو»، ليس بالخطب الحال على الإطلاق). من مثلاً لم يجلس برفقة أصدقائه ليشرب معهم ويتداول أفكاراً تجارية جديدة؟ في وسعنا جميّاً أن تكون حورج!

عندما تواصلت ميشيل فايفر معنا لنساعدها في إطلاق علامتها الجديدة للعطور، جذبتا رسالتها فوراً. فجين صارت أمّا لأول مرة، بدأت تولي انتباها أكبر لمكونات المنتجات التي تستخدمنا، بدءاً من الطعام وصولاً 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 أماناً. بدأت ميشيل تغير جميع منتجاتها، لكن المجال الوحيد الذي لم تجد فيه بدلاً أفضل كان العطور. بينما تبحث، اكتشفت أن علامات العطور ليست ملزمة حتى بالكشف عن مكوناتها، فقد تستّ لها التستر تحت عباءة «سر المهنة». الواقع أن مصطلح عطر هو مصطلح جامع يمكن أن يشمل كل شيء تقريباً.

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

تُعد «هنري روز» أول عالمة 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 جدًا للخامات وإمكانية إعادة التدوير فيما يتعلق بالزجاجة والتعبئة. تُعد تلك العالمة دراسة في التفاوضات. لا تسير المسؤولة والجاذبية جنباً إلى جنب في العادة، لكننا رجبنا بالتوتر الناشئ بين الشفافية

والغموض، السلامة والغواية. أرادت ميشيل قلب مجال العطور رأساً على عقب، وحشنا 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 وصوّراً تستحضر المشاعر، حيث لعبنا بفكرة الذكريات المرتبطة بالروائح. ونتج عن ذلك هوية علامة تجارية عبارة عن مزيج من الحميمية والسينما، علامة حديثة قائمة على التوستاليجا. والأهم أن «هنري روز» كانت أبعد ما يكون عن علامات العطور صناعة المشاهير، من إيلزابيث تايلور إلى بريتي سبيرز، ثمة تاريخ طويل لمشاهير أقرضوا أسماءهم لعطر بهدف إضفاء جاذبية فورية على علامته التجارية. ولكن في حالة «هنري روز»، كانت ميشيل مؤسّسة، تدير 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 أنها لم تبدأ بصورتها.

كان هذا عكس نهجنا مع أبيجيل و«أذرلاند»، إذ لم نرد أن تصرف الشهرة الواسعة لميشيل الانتباه عن قصة «هنري روز». بدلاً من ذلك، كتبت ميشيل خطاباً في صفحة «من نحن» على الموقع الإلكتروني لتوضيح رسالتها في صنع العلامة التجارية. كان دورها في القصة هو علاقتها الشخصية بالمشكلة التي سمعت إلى حلها. لم تكن هناك لعرض وجهها الشهير من أجل بيع زجاجات أكثر. قد يرى المرء إعلاً لـ«هنري روز» على «فيسبوك» ولا يدرك حتى بان لها علاقة بميشيل فايفر، بل إن اسمها ليس على الرجاجة حتى. بالطبع ميشيل محبوبة وجديرة بالإعجاب بصفتها نجمة سينمائية، لكن التعاطف ينبع من كونها أمًا ومؤسّسة 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 ب المؤسّسي العلامات التجارية التي يدعمها، ولن يحدث ذلك إن أفرض شخص مشهور اسمه عمياًًا لمنتج قديم غير اتفاقية ترخيص. واضح أن انضمام المشاهير يمنح الأعمال الجديدة ميزة هائلة: منصة فورية للصحافة، وجمهور مُرافق من المعجبين. ييد أن الناس لم يعودوا ينهرون بالدرجة نفسها لدى رؤية وجه أحدهم في الإعلانات. فمع سهولة الوصول إلى المعلومات، صار المستهلكون أذكي 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 مصادفة بلا معنى، وليس جزءاً مناصلًا من قصة العلامة التجارية. وهذا يصبح أيضًا على مشاركة المؤثرين. على الرغم من أن علامات تجارية كثيرة قد شهدت النجاح بفضل المؤثرين، فإن المستهلكين قد أزدادوا ذكاءً فيما يتعلق بكشف المؤثرين ورفضهم، أولئك المستعدون لنشر# إعلان مقابل أي شيء لا بد من وجود علاقة معقولة بين المؤثر والعلامة التجارية، سبب يجعل لهذا الشخص بالذات مصداقية في هذه الفتة بالذات. وإلا، فسيكون انضمامه مجرد دعاية سافرة، وسوف يرى الناس من وراء الريف.

الفريق مهم

إذا وجب على العلامة التجارية أن تنقض من أول يوم، فلا شيء مهمًا أكثر من الفريق الواقع وراء العلامة، وبدأ ذلك من المؤسسين أنفسهم. عند إطلاق عمل جديد، يحدد المؤسس مسار العمل، الداخلي والخارجي على السواء. ثمة اعتقاد بين مؤسسي الشركات الناشئة بأن الآتيان بالفكرة يجعلك تلقائيًا الشخص الأصلح لبدء المشروع. ولكن كم سيختلف الأمر لو سأله عدد أكبر من رواد الأعمال المحتملين أنفسهم إن كانوا هم الأنسب فعلًا للمهمة؟ تدار أغلى الشركات الناشئة الممولة من قبل رجال عيبيض، ييد أن ذلك ليس شكل الساحة الاستهلاكية. ولا يعني ذلك أن على كل فريق مؤسس أن يطابق جمهوره المستهدف بالضبط. فجميل أن يرغب الناس في تخسير شغفهم وخبرتهم لإنشاء أعمال تخدم جماهير واسعة، ولا سيما تلك التي تختلف عنهم. والأكيد أنتي لا أريد أن يكتفي جميع المؤسسين الذكور العيبيض بصنع أشياء تخص من يشهوونهم فحسب (هذا ليس الدرس المستخلص هنا)!

ولكن هب فحسب أنك رجل لديه فكرة لشركة تصنّع في الغالب منتجات للنساء. قد يكون من المنطقي - فكرة مجونة - أن تنصّب أمراًًا شركة لك، فتضمن بذلك أنك صاحب أفعال لا أقوال فحسب. عملنا ذات مرة مع فريق مؤسس يتألف كله من الرجال، كانوا يفكرون في استخدام رمز نسوبي كجزء من هوية علامتهم التجارية، وتصحّناتهم بألا يفعلوا. كانت نياتهم حسنة، لكن اقتراض صورة نسوية لعلامة تجارية يديرها بالكامل رجال بدا مصطفعًا. ناهيك من أنه كلما قلت صلة المؤسس بجمهوره المستهدف صار أكثر غرصة للشك في حسه وقراراته. نسمع مخاوف من قبيل «لأنظرن أن هذه الفكرة ستتجذب أناسًا من خارج نيويورك وسان فرانسيسكو» (عبارة لا يقولها سوى أناس يعيشون في نيويورك أو سان فرانسيسكو)، أو أن التصميم المقترن «لا يبدو «أشوابًا» كافية» (عبارة لا يقولها سوى الرجال). مرة أخرى، جميل أن تفكّر الفرق في الناس الذين يريدون الوصول إليهم في نهاية المطاف، لكن الأمر قد يصبر خطيرًا عندما تتحذّر هذه المخاوف شكل انتقادات غير مثبتة وليس لها ما يبررها في الغالب.

يولي الناس اهتماماً أكبر من أي وقت مضى لمعرفة من يقفون وراء ما يشتترون. لا يريدون دعم المؤسسات، بل الفريق التي يؤمّنون بها، وهذه السبب تطلق الشركات الجديدة بحيث يكون الفريق المؤسس جزءاً لا يتجزأ من قصة العلامة التجارية. قبل تجميع هذا الفريق، ينبغي معرفة من يحق له أن يكون وجهاً للعمل، أمام الصحافة، والأهم، أمام المستهلكين. من سيخرج للحديث عنه، من سيجيب عن تعليقات الناس على «إنستجرام»، من سيساعد الناس على الشعور بأنهم مسموعون ومفهومون. والأمر ليس متعلقاً بالرأي العام فحسب. بل متعلق بضمّان أنك تبني علامة تجارية عمادها البصيرة والتعاطف من أول يوم، وأن لديك فهماً عميقاً للمشكلة التي تحلها للناس الذين تأمل في الوصول إليهم.

يقود المؤسس أيضًا ثقافة العمل الداخلية، والتي تؤثّر مباشرةً في النجاح الخارجي للعلامة التجارية. إن لم يكن لدى الموظفين فهم عميق لهدف العلامة، إن لم يعيشوه ويتنفسوه كل يوم، يمكن للحفاظ على السحر مع توسيع العمل أن يكون صعباً للغاية. يجب أن يحرص الفريق المؤسس على تشرّب الشركة لروح العلامة التجارية، وأن يعامل موظفيه كما لو كانوا أهم عماله. قد يتأنّى 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. تمنّ «واربي باركر» كل موظف جديد دفترًا ودليلًا إرشاديًّا رسميًّا للعلامة التجارية، إلى جانب حقيقة من مقرّمشات «مارتن»، الوجبة الخفيفة التي كانت والدة نيل بلومتنايل، 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 المؤسّستان كارلي زاكين ودانيل وايزبرج لأعضاء الفريق بتصميم المساحة بأنفسهم. تعاونوا مع شركة دهان لمزج لون مخصص يطابق أزرق العلامة التجارية، وأطلقوها على كل غرفة اجتماعات اسمًا مستوحى من إحدى شخصيات مسلسل «قانون ونظام»، تكريماً لل أيام التي كانت تكتب كارلي زاكين ودانيل وايزبرج فيها النشرة الإخبارية من أريكتهما بينما يعرض «قانون ونظام» في الخلفية. كما يجد المؤسّسون طرائق جوهرية لتجسيد قيم العلامة التجارية داخلّاً، مثلما هي الحال مع الرئيس التنفيذي لـ«بوكسد»، تشيه هوانج، الذي يتكلّف بتكليف حفلات زفاف موظفيه ورسوم جامعات ابنائهم. تدرك هذه الشركات أن العلامة التجارية ليست مجرد قبضة خارجية؛ بل يجب أن تتغلّب في المستويات كافة، وتمتزّ بالحمض النووي للعمل نفسه. يبدأ ذلك بالفريق المؤسّس، ثم يجب أن يُغرس في كل موظف لاحق. هكذا تبني علامة تجارية يحبها الناس قلباً وقالباً، من أول يوم إلى الأبد.

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

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

أكثُر المعتقدات الخاطئة التي أصادفها شيوعاً هي الفكرة القائلة بأن «العلامة التجارية» هي شيء تصنعه، ثم تمضي بعدها قدماً. العلامة التجارية كائن حي، يتنفس. إنها الثقافة التي تواصل ضخها بين فريقك مع توسيع العمل، إنها جميع الطرائق التي تظهر بها وتتصرف، وهي الكيفية التي تتطور بها قصتك ومتناهيك مع تغيير العالم من حولك. حتى بعد أن تؤدي المهمة الشاقة المتمثلة في معرفة ما تمثله ولم يتم، فتنة كم هائل من الفن والمهارة التي تتطلبها ترجمة تلك الأفكار إلى شكله الموجه للمستهلك، والحفاظ على ذلك الشكل جيداً. أكدت مرات ومرات أن علامتك التجارية أكثر من مجرد لوجو، لكن لشكلها الخارجي دوراً حاسماً في تشكيل الانطباع الذي يساعد الناس على فهم ما أنت عليه، الأمر الذي يستحق في النهاية ال�وس. بعبارة أخرى، التفاصيل مهمة. التصميم المدروس والخطاب الواضح المقنع هما ما يجعلان المستهلكين يتباهون ويرجحون بك، وهما أيضاً ما يبعيهم من خرطين على مر الزمن.

لم أقض كثيراً 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 مؤثراً. القوة الأبرز غير المعلنة للتصميم لا تكمن في أنه يبدو رائعاً أو أنيقاً أو مثيراً؛ بل في أنه ينقل فكرة وأنه في الغالب قادر على نقلها بفعالية أكبر مما لو أعلنت صراحةً. فكر في الثقة متلاً - بمجرد أن يقول لك أحدهم: «ثق بي»، ترغب في فعل العكس. لكن العلامة التجارية التي تستثمر باستمرار في التصميم والتنفيذ المتقن تخلُّف انتساباً بالحداده والمشروعية، الأمر الذي تجلي أهميته عند إطلاق شيء جديد في العالم. إذا كنت تطالب الناس بإخراج بطاقاتهم الائتمانية لصالح عمل لم يسمعوا به من قبل، فأنت بالتأكيد في غنى عن تساؤلهم إن كان ذلك العمل «جاداً». مهما كانت فكرة عملك شائقة، لن تجلي أهمية بناء الرابطة من خلال العلامة التجارية إلا عند إطلاق شيئاً جديداً. ومهما أدعى الناس أنهم يرغبون في التشويق والجذبة، فمن الصعب تغيير السلوكيات المتجمذرة. باستثناء شريحة صغيرة من الناس الذين يصدق عليهم لقب «المتبين الأوائل»، فإن غالبية الناس لا يرثاون إلا بفعل الأمور كما اعتادوا أن يتحققوا دوماً. فارن ذلك بحقيقة أن معظم الشركات الناشئة تسعى إلى تغيير شكل فئة أو صنع فئة جديدة حتى، وسترى المشكلة بوضوح. ليس سهلاً أن تقنع الناس بشراء شيء غير الانترنت لطالما لمسوه وجربوه في المتجر، حتى وإن كان الشراء عبر الانترنت أكثر راحة. ليس سهلاً أن تقنع الناس بالتفكير في صحتهم من منظور مختلف، أو بالتوقف عن شراء علامة تجارية نشأوا معها. لإحداث تغيير دائم وتولى منصب رئيس الفئة الجديدة في النهاية، تحتاج إلى علامة تجارية تربط بين الناس على جميع المستويات: استراتيجيةً وحملياً وعاطفياً.

ومع ذلك، بمجرد أن تنجح في بناء تلك الرابطة، لن يسعك البقاء جالساً. بمجرد أن تصير طريقتك الجديدة والأفضل هي المعيار، كيف ستختلف التوقعات من جديد؟ ما لم تواصل إثراء علاقتك بمستهلكيك، سرعان ما ستتصير أحد المحكمين الفدامي الذين يريد شخص غيرك زعزعتهم.

يقع المستهلكون في حب العلامات التجارية بسبب الدور المستمر الإيجابي الذي تلعبه هذه العلامات في حياتهم. وهنا تكمن الأهمية الفضلى لإتقان صنعتها من البداية، ولمواصلة نفح الروح فيها كلما نمت. تحتاج إلى وعي واضح بهدفي يوجه كل القرارات والسلوكيات، وعليك أن تجد سللاً جديدة ومحاجنة للتعبير عن ذلك الهدف. عليك أن تخلق تجارب قيمة يهتم بها لا تنسى 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 تعني التحول في دينامييات 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 ذيهم حرفاً. يطيب للشخص تسمية هذه العلامات التجارية الجديدة المحبوبة باسم «علامات الألفية»، لكن الألفية ببساطة هي جيل نشأ في وقت تنسى فيه للمستهلك المطالبة بقدر أكبر بكثير من الأعمال التي اختار التعامل معها.

وليس القيم المرتبطة بهذه الشركات الناشئة حكراً على الألفية؛ إنما هي قيم يتقاسمها الناس جميعاً تقريباً. الشفافية، الأصالة، خدمة العملاء المحسنة، المسؤولية المؤسسية. ناهيك من البساطة والسهولة ولا ينبغي أبداً الاستهانة بالمتعة! تسمى جاذبية هذه العلامات التجارية فوق العمر أو الجغرافيا. إنها تنفذ إلى عقلية المستهلك الأكثر تمكناً، ذلك الذي يرى كل اختيار تعبيراً عن ذاته، وي فعل المستحيل لدعم العلامة التي يؤمن بها. والمستهلك ليس وحده من يصير مهووساً بالعلامة التي يحبها. بل يجب أن يصير المؤسس مهووساً أيضاً. يجب أن يصير مهووساً بإيجاد سبل جديدة لتقديم القيمة والفرح. يجب أن يركز بعزم وطيد، من أول يوم، على بناء علامة تجارية تقف في صف من تزيد الوصول إليهم. ويجب أن يدرك أن تلك

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

شكر وتقدير

شكراً لأليسون هنتر من «جانكلو أند نيسبيت»، ليس فقط لمدى العون إلى وضع الأمر كله موضع التنفيذ، ولكن أيضاً لكونك وكيلة ومناصرة وصديقة رائعة خلال هذه العملية برمتها.

أشعر بعظيم الامتنان لأفراد فريق «بورتفوليوب» جميعهم، لذانكم وشغفكم ودعمكم - إنني «مهووسه» بكم جميعاً! شكرنا لك، كاوتشيك فيزونات، ليمانك بي من البداية، ولجميع رؤاك وإرشاداتك التي أسهمت في بلورة هذا النص. شكرنا لك، أدريان زاكهايم، لصيانتك ومحارثتك المفعمة بالحياة. إلى تينا رودريلجر ماري، وجين هيون، وماريسول سلمان، ونيكول مكاردل، وميجان كافانو، وجينيفر تايت، وأنجلينا كران، شكرنا لكـنـ جـميـعاً علىـ المـجهـودـ المـذهـلـ الذـيـ بـذـلتـهـ. وجـزـيلـ الشـكـرـ لـتـريـشـ دـالـيـ لـانـضـامـكـ بـحـمـاسـ مـطـلقـ، ولـمـاحـطـاتـكـ الـقيـمةـ، وـرـعـائـكـ لـلـكتـابـ حـتـىـ الـنـهاـيـةـ.

وممتنة للغاية لأنشي هونج وفانيسا بنيج، الباحثتين الاستثنائيتين اللتين أثنتا أن المستقبل يبدو مشرقاً جدّاً، وأثنتا لسنا في حاجة إلا إلى التتحي جانباً لندع جيل ما بعد الألفية يتولى المسؤلية التي تنتظره. شكرنا أيضاً للورين مارينو، على المساعدة التي قدّمتها في بداية هذه الرحلة.

شكراً لباميلا بيترسون وباربرا هنريكس من «كيف هنركس كوميونيكيشنز»، لإيمانكم بالكتاب وعملكم الدؤوب في دعمه.

شكراً لكل عاملتي في «ريد أنتلر»، لثقتكم بي ولدعونكم لنا لنصير جزاً من قصصكم. لقد حالفني الحظ بالعمل مع أكثر رواد الأعمال والمسموقين إلهاماً في العالم! على سبيل المثال لا الحصر (وإلا لصار هذا الجزء بطول الكتاب نفسه): فيليب كريستيان، نيل باروخ، جيب فلاتمان، لوك شروين، جيف تشانين، جوي زولنجر، تيم براون، جولي شابينج، تينا شاركى، جيف بارتاكوفيكس، جون ماكدونالد، ستيف جوتنتاج، ديميتري كراجاس، إرفينج فاين، كايتى سوبول، آدم براون، ميلينا بولى، ميشيل فايفر، شارلوت شو، ديفيد شو، بات دوسيت، بيليك مايكوسكي، ستيفوارت لانديسبرج، جوردن سافاج، ويل ماثوز، ديفيد لورنس، فايان سيلياخ، نيكى بسكال، بول كوليتا، بيل سميث، سوزان فيلدمان، علي بينكس، مايك راسل، توم كاربر، جايتانو كروبي، تشيه هوانج، جاستن ماكلاؤد، كايتى هانت، هولي تاجارد، أماندا بالدوين، مايكيل بيترى، لوري سيبرو، صوفي كان، بشرى الزهراء، فارين وينر، أنيا جولدبرج، جون ستين، جيسون هيرشبورن، جيسي كيرشاو، راي لاندجراف، برandon ميلر، أليكس وينديلين، ريان بونيفاشينيو، ستيفن كول، كايتير تشوبيرا، نيك ستيرن، كرييس جاكسون، جاستن يوريك، آدم جولدستين، بريت أوكوك، لوبيا شنайдر، مات بيلر، تشارلى هيوز، جوش آداشكن، سيمون هالك، نيك براون، سوزان ساريك، بن هندمان، تشارلز جورا، كريس لوتو، دان دي سبالترو، جاي بريجمان، كوني ماكدونالد، بام ويكس، كارولين هادفيلد، هولي وينتير، مات جاميك-أسيلين، ديكشا إدنانى، سكوت جونسون، ديفيد أتلي، بيري بر، بسمة مروي، مات ديمبلر، بالو هاوكن، وأندرو جوردن. شكرنا خاصاً لكم شخص محظي وقته بسخاء لأجري معه مقابلة من أجل هذا الكتاب: أوليفر سويمان واميلى دوليل من «أورسا ميجور»، وأندرس موداك من «سنوا» (وشكرنا لكـنـ أـيـضاـ، رـاشـيلـ كـوهـينـ!). أـرنـوـ بلاـسـ وـبـولـ مـيـثـوـ منـ «ـبـرـوزـ»، ولورين تشنـ منـ «ـهـيـنـجـ»، وأـيـجـلـ سـتوـنـ منـ «ـمـسـ جـيـسـيـزـ»، الـتـيـ لمـ تـكـنـ عـمـيـلـةـ لـدـيـ لـكـنـهاـ كـانـتـ مؤـسـسـةـ رـائـعـةـ، وـلـطـيـفـةـ بـمـاـ يـكـفـيـ لـتـشـارـكـنـيـ تـجـارـبـهاـ.

شكراً لطاقم «دامبو هاوس» ل توفير بيئة مثالية للكتابة وعدد هائل من أكواب القهوة الباردة.

شكراً لجميع الكُتاب الذين أقدّرهم، بالأخص أولئك الذين تواصلت معهم لتلقي المشورة على طول الطريق، ولا سيما جوناثان فيلدر، وليندا روتبرغ، وسكوت بيلسكي. لك تحية خاصة يا سكوت لكونك سبباً في بدء «ريد أنتلر»، وداعماً رائعاً في كل خطوة.

وبمناسبة الحديث عن «ريد أنتلر»، فما كان لهذا الكتاب أن يكون لولا هذا الفريق المذهل. إنكم جميعاً السبب في أن لدى ما أقوله بخصوص بناء العلاقة التجارية، وإنني لأنعلم منكم كل يوم. شكرنا خاصاً لرافائيلا سانشيز ونيكول أورتير على فرد مساحة من أحلي للكتابة، ثم حراستها بشراسة. شكرنا لجونا فاي-هرفيتز على تعليمي الكثير وجعل الأمر ممتعاً هكذا. شكرنا لبيليك ليون على عملك بلا كلل لحلب أفضل عملاء لنا. شكرنا ليو براون وهابن ديفيد، رجالي الجنوب الأقرب إلى قلبى، على إسهامكم في نمو العمل وازدهاره. شكرنا لهاانا ليندسي وجولي بيج على توضيحكم الطريقة الصحيحة لفعل الأمور باستمرار. شكرنا لأدا ماير وجينا فاينتسكي، على إبداعكم المدهم دائمًا، ونصائحكم حول الغلاف! شكرنا لكريستيان روهور، على تسلیط الضوء على العمل الذي تقوم به، وكونك لينة أساسية في نجاح هذا الكتاب - لوالا لضفت حقاً. شكرنا جزيلاً لماري كلاينفيلد-هابن، لقراءة المسودة الأولى وتقديم ملاحظاتك الدقيقة دائمًا. شكرنا لأمين «أنتلر» الفخرى، مارك سيلفر، من «فاكتوري بي آر»، لكونك أروع شخص عرفته ومقاسمتك بعضًا من تلك الروعة معي. شكرنا لداعم «ريد أنتلر» الأول والصديق العزيز، كورين داي، على مساعدتك لنا على النجاح بطرق لا تحصى. وأخيراً وليس آخرًا، شكرنا هائلًا، مصححنا بأضواء ساطعة، لشريكى جي بي أوزبورن وسيمون إندرiss - أنتما أفضل شريكين وصديقين يمكنني تمنيهما حقاً. جي بي، منذ عصر يوم الجمعة الذي ظهرت فيه على عنة منزلك في شارع «سبرينج»، وحتى محادثتنا التامرية على منصة «أروما»، ساظل ممتنة مدى الحياة لأنني أتعنت نصيحة أمري و«شددت عربتي بنجمك».

لا يسعني تصوّر بلوغ أي شيء، ناهيك من تأليف كتاب، لولا حب أصدقائي وعائلتي. شكرنا لـ: بن كريستن وعلى وينتر وراشيل فييرمان - لقد فعلناها، وما كنت لافعلها لو لاكم. إميلي والك، لحماسك الجريء من اللحظة التي أخبرتك فيها بعملي على هذا الكتاب - كنت شعلة إبداع بالنسبة إليّ. إميلي جريفن، لحكمتك وإرشادك طوال هذه العملية. جيل كوفمان، لتعليمي كل ما أعرفه عن الاستراتيجية والتوجيه والأذذية. عصايني المضحك المروع، «ذا سبيت ستيلرز»: تيفاني جراف صاحبة لقب «المحرّضة»، وكوري شانكلر صاحبة لقب «المقلّلات»، ونادين نيكوسيا صاحبة لقب «المكّيرة» - بوم! راشيل ماين، وأليسا بيرسن، وألكس مارسون، وجون روبرتس، وإليزى ستاينج، شكرنا لكم على دعمكم طوال هذا العام دائمًا. تانو ويدان، شكرنا لكونك ما انت عليه، وليفانك إلى جواري دائمًا. شكرنا لـ«سبراوي»، فتاتي الصغيرة القوية. شكرنا لدارالأس ديجاردين. شكرنا لا حدود له لأسرتي المبدعة والطريفة والعقيرية: جدتي وأبي: إلين وكيكي؛ لورا وجويل وسبيرا واسحاق؛ تشارلي وليني وهنري؛ فريق «دي سي هيوارد»؛ توني وميرنا؛ هارون؛ جوسلين ونيكو وهير؛ وخصوصاً سارة وديفيد وأمي وأبي، شكرنا للحblem وتشجيعكم غير المشروط.

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

المؤلف

إميلي هوارد هي المؤسس المشارك والرئيس التنفيذي للعلامة التجارية في شركة «ريد أنتلر» (Red Antler)، وهي شركة دعاية متكاملة مقرها في بروكلين. تعمل إميلي بشكل وثيق مع مؤسسي الشركات المختلفة لتطوير رؤى استراتيجية هادفة لشركاتهم الناشئة، وقدرت جهود بناء علامات تجارية لشركات كبرى مثل «كاسبر» و«أوليبردز» و«بوكسد» (Casper, Allbirds, Boxed). وفي عام ٢٠١٨، اختارتها مجلة «إنك» (Inc) كواحدة من «أفضل ١٠٠ مؤسسة».

تخرجت إميلي بامتياز مع مرتبة الشرف في جامعة هارفارد، حيث درست نظرية ما بعد الحداثة وثقافة المستهلك. ولدت ونشأت في نيويورك، وتعيش حالياً في كوبيل هيل.

المترجمة

إيمان السعودي مترجمة مصرية. تخرّجت في كلية الآداب قسم اللغة الإنجليزية في جامعة المنصورة عام ٢٠١٢م. وحصلت على دبلومة اللغة الإنجليزية من كلية التربية في جامعة المنصورة عام ٢٠١٣م. عملت في مجالات تدريس اللغة الإنجليزية وكتابة المحتوى والترجمة منذ التخرج، وصدر لها عدٌّ من الترجمات الأدبية وغير الأدبية، مثل «آباء مطمئنون... أبناء سعداء: كيف توقف الصياغ 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 تعرف طريقك؟ كيف يجري توجيهك من خطوة إلى أخرى؟ أين تضطر إلى اللمس أو النقر أو السحب؟ على أي أساس حدّدت أولوية السمات المختلفة وعلى أي أساس رُتبت؟ هل كان استخدامها بديهياً؟ 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. (المترجمة).
- (3) القناة التي تنتقل عبرها السلعة من نقطة الإنتاج إلى نقطة الاستهلاك، ثم تنتقل الأرباح عبرها من المستهلك إلى البائع. (المترجمة).
- (4) منصة إلكترونية مشابهة لـ«إير بي إن بي» تتيح لمستخدميها حجز أماكن الإقامة خلال العطلات. (المترجمة).
- (5) شركة أمريكية تُعد واحدة من أكبر شركات الاتصالات في العالم. (المترجمة).
- (6) استراتيجية يُصمّم فيها الموقع الإلكتروني بحيث يناسب الهواتف المحمولة أولاً ثم يجري تكييفه بحيث يناسب أجهزة الحاسوب بعد ذلك. (المترجمة).
- (7) شركة أمريكية متعددة الجنسيات تدير سلسلة من متاجر التجزئة الضخمة بنظام العضوية وتُعد من كبرى الشركات في هذا المجال. (المترجمة).
- (8) استخدمت المؤلفة هنا كلمة «Run Out» التي تعني كلاً من نفاد الشيء، وهرع المرء وسرعة عدوه. (المترجمة).
- (9) منصة للتمويل متعدد المصادر، حيث يطرح صاحب المشروع فكرته على الإنترنت، ويحدد المبلغ الذي يريد جمعه في فترة زمنية معينة، وب مجرد اكتمال التمويل، يُعد المشروع ناجحاً ويُرسل المبلغ إلى صاحبه. (المترجمة).
- (10) منظومة الناس والمؤسسات والتكنولوجيا والموارد الازمة لنقل السلعة من المورد إلى العميل. (المترجمة).
- (11) خدمة تقدمها «نايكي» للعملاء، حيث تسمح لهم بتصميم منتجات «نايكي» حسب تفضيلاتهم. (المترجمة).

- (12) عالمة قائمة بالأساس على القييم والمعتقدات والخبرات المشتركة مع جمهورها، وعادة ما تقتصر على شريحة معينة من الناس أو فئة محددة من المنتجات، وتختلف إحساساً بالانتماء بين محبيها. (المترجمة).
- (13) يقصد 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 وفائه وزنه ومقاسه. (المترجمة).
- (15) للمغني كيندريك لامار أغنية بعنوان «Bitch, Don't Kill My Vibe»، لذلك لعبوا على تقارب نطق بعض الكلمات لابتكر اسم لإحدى الوجبات في قائمة الطعام: «Beets Don't Kale My Vibe»، حيث «Beets» تعني بذرة، و«Kale» تعني الكرنب الأجدد. (المترجمة).
- (16) صحفي وناشط ومبرمج أسترالي، ومؤسس موقع «ويكيليكس»، الذي صار معروفاً عالمياً بعد نشره وثائق عسكرية ودبلوماسية عن الولايات المتحدة. (المترجمة).
- (17) القيمة الدائمة للعميل عبارة عن مقياس للأرباح التي يدرها العميل على الشركة طوال فترة بقائه عميلاً، ومن خلال هذا المقياس تحدد الشركة استراتيجيتها المستقبلية، التي إما تستهدف جذب عملاء جدد وإما الاحتفاظ بعملائها الحاليين. (المترجمة).
- (18) مصطلح يشير إلى السوق التي يزيد فيها العرض على الطلب، مما يمنحك المشترين على البائعين ميزة التفاوض على الأسعار. (المترجمة).
- (19) صفحة يفترض بالزوار فيها أن يتخذوا إجراءً محدداً، مثل تحميل ملف أو ملء استمارة أو شراء منتج، وغالباً 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 مؤشراً قوياً 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 يتبع خطوها دوماً في النهاية. عندما أنت نادلة المطعم لتسأله إن كان سيطلب وجنته المعتادة، التونة على الخبز محمص، أجابها بالرفض، قائلاً

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

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

(23) نوع هجين للملابس الرياضية يجعلها صالحة لارتداء 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«نايك». (المترجمة).