

كتيب تطبيقي · 10 خطوات في 4 أجزاء · مرتبة
بحسب قرارك

التموضع بوضوح

Obviously Awesome, applied: 10 steps
in one session

عشر خطوات في أربعة أجزاء: قبل الجلسة (من يحبك، ومن
يجلس إلى الطاولة)، ثم المقارنة (البدايل، السمات، القيمة)، ثم
السوق (من يهتم، الفئة، الموجة)، ثم التموضع مكتوباً (الوثيقة،
والجلسة كاملة). لكل خطوة هنا القرار الذي تقف أمامه، والدراسة
التي تقول لماذا تعمل وبأي شرط، ومثال من سوقك.

10 خطوات = 10 قرارات 10 رسوم ومخططات مثال سعودي لكل فصل
الدراسة الأصلية باسم الباحث والسنة نحو 21 دقيقة قراءة كاملة

المسار السريع · 5 دقائق

«الفكرة في سطر» + الرسم

في كل فصل اقرأ الصندوق البرتقالي وانظر إلى الرسم. تكفي لتعرف ماذا تطلب كل خطوة.

المسار الكامل · 21 دقيقة

الخطوات بالترتيب

كل خطوة: الدراسة التي تقف خلفها، كيف تطبقها، الفخ الشائع، مثال من عالمك، والمرجع.

مسار القرار · 3 دقائق

ملحق «من أي قرار تبدأ؟»

الفكرة الكبرى في 5 جمل

1. التموضع (Positioning) ليس شعارًا ولا جملة في الموقع: هو السياق الذي يفهم فيه العميل منتجك، وحين يكون غامضًا يقارنك العميل بالبدائل الخطأ ويحكم عليك بمعاييرها.
2. أبريل دنفورد (2019) تبنيه من خمسة عناصر: البدائل التنافسية (Competitive alternatives)، والسمات الفريدة، والقيمة، والعملاء الذين يهتمون بها كثيرًا، وفئة السوق (Market category)، ثم اتجاه يُضاف بحذر.
3. الترتيب مهم لأن كل عنصر يُقرأ من الذي قبله: لا سمة فريدة إلا مقارنة بديل، ولا قيمة إلا من سمة، ولا شريحة إلا من يهتم بتلك القيمة، ولا فئة إلا التي تجعل تلك القيمة واضحة.
4. نقطة البداية ليست المنتج ولا المنافس، بل العملاء الذين فهموا قيمتك أسرع من غيرهم واشتروا وبقوا: من أعينهم تُكتب الخطوات كلها.
5. التموضع قرار فريق يُتخذ في جلسة واحدة، ويكتب في وثيقة يقولها كل من يبيع بكلماته، ويُعاد حين يتغير أحد عناصره، لا حين يملّ منه صاحبه.

مصادر هذا الكتيب

كل خطوة مكتوبة من الدراسة التي تقف خلفها، مذكورة باسم الباحث والسنة في ذيل الفصل، والكتاب نفسه مذكور في كل فصل حيث يقدم الخطوة (Dunford, 2019). ترتيب الخطوات هو ترتيب المنهج نفسه لأن كل خطوة تُقرأ من التي قبلها، أما الشرح والدراسات والأمثلة والرسوم فمكتوبة لهذا الكتيب، ولم يُنقل من الكتاب نص ولا رسم. الأمثلة الموسومة بـ«في عالمك» توضيحية بأرقام مصنعة ما لم يُذكر مصدر.

خريطة الكتيب: قبل الجلسة، المقارنة، السوق، ثم التموضع مكتوبًا Booklet map · by decision

اضغط أي خطوة للانتقال إلى فصلها. الأجزاء بترتيب المنهج لأن كل خطوة تُقرأ من التي قبلها.



الخطوتان 2 و3 في فصل واحد لأنهما تحضير للجلسة نفسها، والفصل الأخير يجمع الخطوات العشر في جلسة ويقول متى تعيدها.

قبل الجلسة: من يجبك، ومن يجلس إلى الطاولة

Before the session

التموضع لا يبدأ بورقة بيضاء: يبدأ بقائمة العملاء الذين فهموا قيمتك أسرع من غيرهم، وبفريق يضع على الطاولة ما يعرفه كل قسم وحده، ويترك عند الباب ما قرّره يوم الإطلاق.

الجزء الأول · الفصل 1

العملاء المحبّون: من أين يبدأ التموضع؟

Your best-fit customers

مصطلحات الفصل

التموضع Positioning

العميل الأنسب Best-fit customer

مقابلة العميل Customer interview

المهمة المطلوبة Jobs to be done

صافي نقاط الترويج Net Promoter Score

لحظة التحول Switching moment

الفكرة في سطر

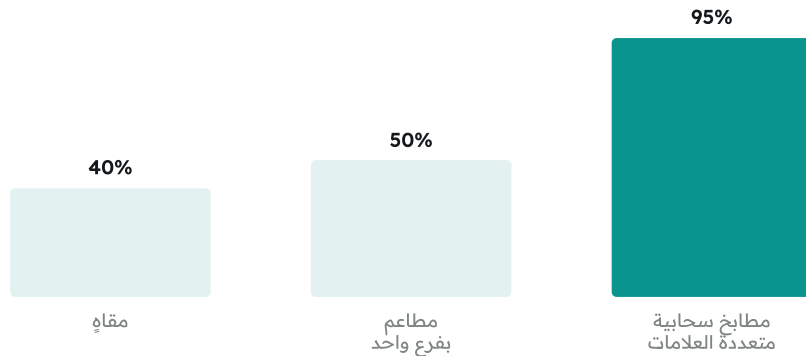
لا تبدأ التموضع من المنتج ولا من المنافس، بل من العملاء الذين فهموا قيمتك أسرع من غيرهم، واشتروا دون تفاوض طويل، وبقوا ورشّحوك: قائمتهم هي العدسة التي تُقرأ بها الخطوات التسع بعدها.

رايز وتراوت (1981) عرّفا التموضع (Positioning) بأنه ما تفعله في ذهن العميل لا في المنتج: المكان الذي تحتلّه في رأسه مقارنة بالبدائل. ودفنورد (2019) تتفق على الهدف وتختلف على نقطة البداية: التموضع عندها أن تحدّد في أي شيء منتجك هو الأفضل، لمجموعة محدّدة من العملاء يهتمّهم ذلك الشيء كثيرًا. ولأنّ الإجابة موجودة في السوق لا في غرفة الاجتماعات، تبدأ خطواتها الأولى من العملاء الأنسب: من اشتروا بسرعة، واستعملوا المنتج كما صُمّم، وبقوا، ويرشّحونك دون أن تطلب.

من يجدّد؟ نسبة التجديد بحسب نوع العميل

Best-fit customers · renewal by segment · illustrative

نسبة من جدّدوا اشتراكهم بعد السنة الأولى من 40 مطعمًا، بحسب نوع المطعم. أرقام توضيحية.



الشريحة التي تجدّد بلا تفاوض هي أول مكان تبحث فيه عن قيمتك الحقيقية. اجلس معها قبل أن تكتب كلمة.

كيف تعرفهم؟ فريدريك رايكهيلد (2003) اقترح سؤالاً واحدًا: ما احتمال أن ترشّحنا لصديق أو زميل، من 0 إلى 10؟ ومن يجيب بـ 9 أو 10 هو المروّج، ومن هذا السؤال جاء صافي نقاط الترويج (Net Promoter Score). والرقم هنا وسيلة فرز لا غاية: بعد أن تعرف المروّجين تجلس معهم. كريستنسن وزملاؤه (2016) يسمّون ما تبحث عنه المهمة المطلوبة (Jobs to be done): ما الذي كان العميل يحاول إنجازه حين «استأجر» منتجك، وماذا كان يستعمل قبله، وما اللحظة التي جعلته يتحوّل. هذه الإجابات هي مادة الخطوات التالية كلها.

التطبيق: قائمة العشرة The list of ten

- اكتب أسماء 10 عملاء هم الأنسب لك: اشتروا أسرع من المتوسط، وجدّدوا أو عادوا، ورشّحوك. إن كان عملاؤك أقل من ذلك فاكتب من عندك، واعتبر التموضع فرضية (Hypothesis) تختبرها لا قرارًا تعلنه.
- اسأل كل واحد منهم ثلاثة أسئلة في مقابلة العميل (Customer interview): ماذا كنت تستعمل قبلنا؟ ما الذي جعلك تغيّر في ذلك الوقت بالذات؟ ماذا كنت ستفعل لو اختفينا غدًا؟
- اكتب إجاباتهم بكلماتهم لا بكلماتك. الجملة التي تتكرّر على السنة ثلاثة منهم أهم من أي جملة كتبها فريق التسويق.

ملاحظة

الفخ الشائع: متوسط كل العملاء (Average customer). حين تجمع أسباب الشراء من كل من اشترى، بمن فيهم من اشترى مرة ثم غادر، تحصل على قائمة عامة تشبه قوائم المنافسين. التموضع يُكتب لمن يحبك، لا لمن مرّ بك.

• في عالمك: شركة ناشئة لبرنامج مخزون المطاعم في الرياض

كان لديها 40 مطعمًا مشتركًا، وتصف نفسها بأنها «نظام إدارة مطاعم متكامل». حين رتّبت العملاء بسرعة الشراء والتجديد (Renewal) والترشيح، وجدت أن 8 من أفضل 10 عملاء مطابخ سحابية تدير أكثر من علامة من مطبخ واحد، وأنهم قالوا في المقابلات الجملة نفسها تقريبًا: «كنا نعرف المخزون من جدول إكسل كل ليلة، والأخطاء بين العلامات تأكل الهامش». أرقام توضيحية: نسبة التجديد عند المطابخ السحابية 95%، وعند بقية العملاء بين 40% و50%. هذا المثال يرافقنا حتى الفصل الأخير.

الدراسة الأصلية والمراجع

التموضع في ذهن العميل Ries, A., & Trout, J. (1981). Positioning: The Battle for Your Mind. McGraw-Hill · السؤال الواحد

· Reichheld, F. F. (2003). The one number you need to grow. Harvard Business Review, 81(12), 46–54, 124 المهمة المطلوبة

Christensen, C. M., Hall, T., Dillon, K., & Duncan, D. S. (2016). Competing Against Luck: The Story of Innovation and Customer Choice. HarperBusiness

· العملاء الأنسب، الخطوة 1

Dunford, A. (2019). Obviously Awesome: How to Nail Product Positioning so Customers Get It, Buy It, Love It. Ambient Press, step 1

الجزء الأول · الفصل 2

الطاولة والأمتعة: من يجلس في الجلسة، وماذا يترك عند الباب؟

The team, and the baggage

مصطلحات الفصل

فريق التموضع Positioning team

متعدد الأقسام Cross-functional

المعلومة المخفية Hidden profile

التكلفة الفارقة Sunk cost

لعنة المعرفة Curse of knowledge

لغة مشتركة Shared vocabulary

الفكرة في سطر

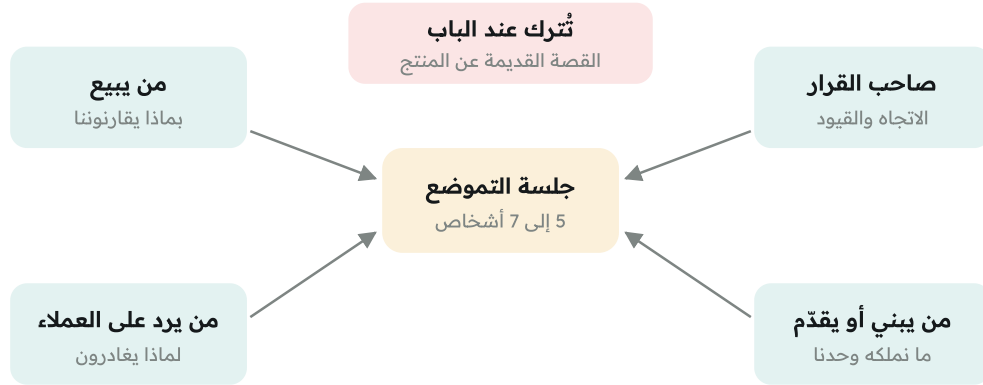
التموضع قرار شركة لا قسم تسويق: اجمع من يقرّر ومن يبيع ومن يبني ومن يخدم في غرفة واحدة، واتفقوا على معاني الكلمات، واتركوا عند الباب القصة القديمة عن سبب إنشاء المنتج، لأن السوق تغيّر والقصة بقيت.

في الخطوتين 2 و3 تطلب دنفورد (2019) فريقًا لا فردًا، ولغة مشتركة (Shared vocabulary) قبل النقاش، والتخلّي عن «الأمتعة» (Baggage): ما قرّره الفريق عن المنتج يوم أطلقه ولم يراجع. وللطلبين أساس في دراسات القرار الجماعي. ستاسر وتيتوس (1985) أعطيا أعضاء مجموعات معلومات موزّعة، بعضها يعرفه الجميع وبعضها يعرفه عضو واحد، والقرار الصحيح لا يظهر إلا بجمع ما يعرفه كل واحد وحده. النتيجة: ناقشت المجموعات ما يعرفه الجميع، وضاعت المعلومة المخفية (Hidden profile) التي يملكها فرد. في شركتك، البائع يعرف بماذا يقارنك العميل، ومن يبني المنتج يعرف ما لا يملكه غيرك، وخدمة العملاء تعرف لماذا يغادرون. فريق التموضع متعدد الأقسام ليس مجاملة إدارية، بل الطريقة الوحيدة لوضع هذه المعلومات على طاولة واحدة.

أربعة أدوار حول طاولة واحدة، وكل دور يعرف ما لا يعرفه غيره

Stasser & Titus 1985 · pooling unshared information

تحت كل دور ما يعرفه وحده. المعلومة التي يملكها دور واحد تضيع إن لم تُكتب قبل النقاش، والقصة القديمة عن المنتج تبقى خارج الغرفة.



الجلسة ليست لإقناع أحد برأي جاهز، بل لوضع أربع معارف متفرقة على طاولة واحدة.

أما الأمتعة فلها اسمان في علم النفس. الأول لعنة المعرفة (Curse of knowledge): كاميرر ولوينشتاين وويبر (1989) أظهروا أن من يعرف معلومة لا يستطيع أن يتخيّل بدقة حكم من لا يعرفها، حتى حين يُكافأ على ذلك. والثاني التكلفة الغارقة (Sunk cost): في تجربة آر كس وبلومر (1985) حضر من دفعوا سعر اشتراك موسم مسرحي كاملاً عروضاً أكثر في الأشهر الأولى ممن حصلوا على الاشتراك مخفّضاً، لأن ما دفعوه صار سبباً للاستمرار. الفريق الذي أنفق سنتين على قصة «نحن منصة للجميع» يدافع عنها لأنها كلفتها، لا لأن السوق يصدّقها.

التطبيق: قبل أن تبدأ الجلسة Before the session starts

- ادعُ أربعة أدوار على الأقل: صاحب القرار (Decision maker)، ومن يبيع، ومن يبني المنتج أو يقدم الخدمة، ومن يرد على العملاء. خمسة إلى سبعة أشخاص حجم يسمح بالنقاش.
- اطلب من كل واحد أن يكتب وحده قبل الاجتماع: من أفضل عملائنا؟ بماذا يقارنوننا؟ ماذا نملك وحدنا؟ الكتابة المنفردة أولاً تحمي المعلومة المخفية من أن تذوب في أول رأي يُقال بصوت عالٍ.
- اكتبوا على اللوح «القصة التي نقولها عن أنفسنا منذ البداية» (Origin story)، ثم اسألوا عن كل سطر فيها: هل ما زال صحيحاً عند العملاء العشرة من الفصل الأول؟

ملاحظة

الفخ الشائع: التسويق يكتب وحده ثم يعرض. تموضع يُكتب في قسم التسويق ويُرسل إلى المبيعات في ملف يبقى في الملف، لأن من يبيع لم يرَ فيه ما يسمعه كل يوم من العملاء.

● في عالمك: مصنع حلويات عائلي في جدة

بدأ قبل 20 عاماً بعلب الهدايا في المواسم، وما زالت هويته وموقعه يقولان «هدايا». في جلسة ضمت المؤسس ومدير المبيعات ومسؤول التوصيل، قال مدير المبيعات ما لم يكن في أي تقرير: أكبر العملاء اليوم شركات تطلب ضيافة اجتماعاتها وفعالياتها (Corporate catering) كل أسبوع، وتختار المصنع لأنه يلتزم بموعد التسليم في الصباح الباكر. أرقام توضيحية: الشركات 60% من الإيراد، و15% فقط من الرسائل التسويقية.

الدراسة الأصلية والمراجع

المعلومة المخفية

Stasser, G., & Titus, W. (1985). Pooling of unshared information in group decision making: Biased information sampling during discussion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 48(6), 1467-1478

• لعنة المعرفة

Camerer, C., Loewenstein, G., & Weber, M. (1989). The curse of knowledge in economic settings: An experimental analysis. *Journal of Political Economy*, 97(5), 1232-1254

• التكلفة الغارقة

الجزء الثاني من 4 • 3 فصول

المقارنة: بماذا يقارنك العميل، وبماذا تتفوق؟

The comparison

ثلاث خطوات مترابطة: ماذا سيفعل العميل لو اختفيت، وما الذي تملكه وحدك مقارنة بذلك، وماذا يعني ذلك له ومعه الدليل. كل خطوة تُكتب من التي قبلها.

الجزء الثاني • الفصل 3

البدائل: ماذا سيفعل العميل لو لم تكن موجودًا؟

True competitive alternatives

مصطلحات الفصل

البدائل التنافسية Competitive alternatives

انحياز الوضع القائم Status quo bias

عدم فعل شيء Do nothing

الحل المؤقت Workaround

تكلفة التحول Switching cost

قصر النظر التسويقي Marketing myopia

الفكرة في سطر

منافسك الحقيقي ليس من تراه في المعرض، بل ما سيفعله العميل لو اختفيت: جدول إكسل، أو موظف إضافي، أو مجموعة واتساب، أو لا شيء. هذه البدائل هي المسطرة التي يقيس بها قيمتك، فاكتبها من أفواه عملائك لا من ذاكرتك.

الخطوة 4 عند دنفورد (2019) أن تكتب البدائل التنافسية (Competitive alternatives) كما يراها العميل، وأكثرها شيوعًا ليس منافسًا بل عدم فعل شيء (Do nothing) أو حل مؤقت صنعه العميل بنفسه. ولهذا البديل قوة موثقة: سامويلسون وزيكهاوزر (1988) حلًا تجارب مختبرية واختيارات حقيقية، منها خطط التأمين الصحي لموظفي جامعة هارفارد، فوجدوا أن الناس يبقون على الخيار القائم أكثر مما تبرّره مزاياه، وسُمّي ذلك انحياز الوضع القائم. وجون غورفيل (2006) قدّر حجم الفجوة: العميل يبالغ في قيمة ما يملكه بنحو 3 أضعاف، وصاحب المنتج الجديد يبالغ في قيمة ابتكاره بنحو 3 أضعاف، فتنشأ بينهما فجوة تصل إلى 9 أضعاف.

فجوة الأضعاف التسعة بين من يبيع ومن يشتري Gourville 2006 • the 9x effect

كل طرف يبالغ في قيمة ما عنده بنحو 3 أضعاف: العميل في وضعه القائم، وصاحب المنتج في ابتكاره.



البديل الأقوى غالبًا: لا شيء، أو حلّ يدوي يعرفه العميل
انحياز الوضع القائم (سامويلسون وزيكهاوزر 1988)

«أفضل قليلًا» من البديل لا تحرك عميلًا يرى بديله أغلى مما هو. اكتب البديل أولًا لتعرف كم يجب أن تكون أفضل.

والخطأ الأقدم في هذه الخطوة أن تعرّف منافسيك بصناعتك لا بحاجة عميلك. ثيودور ليفيت (1960) سمّاه قَصْر النظر التسويقي (Marketing myopia)، ومثاله الشهير شركات السكك الحديدية الأمريكية التي رأت نفسها في «صناعة القطارات» لا في «صناعة النقل»، فلم تنتبه إلى السيارات والطائرات حتى أخذت عملاءها. البديل الذي لم تكتبه لا تستطيع أن تتفوّق عليه، والبديل الذي كتبتَه خطأً سيجعلك تقول لعميل ما لا يهمّه.

التطبيق: قائمة البدائل الحقيقية The real alternatives list

- اقرأ إجابات «ماذا كنت تستعمل قبلنا؟» و«ماذا كنت ستفعل لو اختفينا؟» من مقابلات الفصل الأول، واكتب كل بديل ذُكر كما قيل.
- اجمع البدائل في مجموعات: لا شيء، حلّ يدوي أو مؤقت، شخص يُوظّف أو يُكلّف، ونوع من المنافسين المباشرين (Direct competitors). العميل يقارن بالمجموعة لا بالاسم.
- قدّر تكلفة التحوّل (Switching cost) من كل بديل إليك: وقت، ومال، وتعلّم، وخوف من الخطأ. كلما كانت أعلى احتاجت قيمتك في الفصل الخامس أن تكون أوضح.

ملاحظة

الفخ الشائع: قائمة منافسين من محرّك البحث أو من عرض المستثمرين (Pitch deck). هذه قائمة من تعرفهم أنت، لا ما يفكر فيه العميل. إن لم يذكر أي عميل منافسًا بعينه، فلا تبني تموضعك على هزيمته.

● في عالمك: تطبيق حجز ملاعب بادل في الخبر

كان يقدّم نفسه بمقارنة مع تطبيقين منافسين: «رسوم أقل وملاعب أكثر». في مقابلات أفضل 10 مستخدمين قال 7 منهم إن البديل الحقيقي كان مجموعة واتساب مع مدير النادي، يُحجز فيها بالرسائل ويضيق فيها الموعد. أعاد التطبيق كتابة صفحته حول هذا البديل: «موعدك مؤكّد بالدقيقة، بلا انتظار رد مدير النادي». أرقام توضيحية: نسبة من يكمل أول حجز بعد التحميل (Activation rate) من 22% إلى 41%.

الدراسة الأصلية والمراجع

انحياز الوضع القائم

Samuelson, W., & Zeckhauser, R. (1988). Status quo bias in decision making. Journal of Risk and Uncertainty, 1(1), 7-59

• فجوة الأضعاف التسعة

Gourville, J. T. (2006). Eager sellers and stony buyers: Understanding the psychology of new-product adoption. Harvard Business Review, 84(6), 98-106, 145

• قَصْر النظر التسويقي Levitt, T. (1960). Marketing myopia. Harvard Business Review, 38(4), 45-56 • البدائل الحقيقية، الخطوة 4

Dunford, A. (2019). Obviously Awesome: How to Nail Product Positioning so Customers Get It, Buy It, Love It. Ambient Press, step 4

السمات الفريدة: ما الذي عندك وليس عند البدائل؟

Unique attributes

مصطلحات الفصل

السمات الفريدة Unique attributes

نقاط الاختلاف Points of difference

نقاط التكافؤ Points of parity

التمايز Differentiation

قوة التمييز Diagnosticity

القدرات Capabilities

الفكرة في سطر

السمة الفريدة ليست ما تفخر به، بل ما تملكه ولا تملكه البدائل التي كتبتها في الفصل السابق: ميزة، أو طريقة عمل، أو خبرة، أو علاقة. اكتب كل شيء أولاً، ثم احذف كل ما يملكه بديل واحد على الأقل.

الخطوة 5 عند دنفورد (2019) تبدأ بقائمة طويلة لكل ما يميز عرضك: الميزات، وطريقة التقديم، ونموذج العمل، وخبرة الفريق، ثم تُصَفَّى بسؤال واحد عن كل سطر: هل يملكه أي بديل من القائمة؟ ما يبقى هو السمات الفريدة (Unique attributes). وكيلر وستيرنثال وتايبوت (2002) قَسَمُوا ما تقوله العلامة إلى نقاط تكافؤ تثبت بها أنك في الفئة نفسها، ونقاط اختلاف تجعلك تُختار. التكافؤ ضروري لكنه لا يبيع، والتمايز لا يُبنى إلا من نقاط الاختلاف.

اختبار الفرادة: كل سطر يملكه بديل واحد يُحذف Keller et al. 2002 · parity vs difference

السمات في الصفوف، والبدائل التي ذكرها العملاء في الأعمدة. ما يبقى بلا دائرة ممثلة واحدة نقطة اختلاف. المثال: مكتب الترجمة.

السمات	مكاتب أخرى	مترجم مستقل	مهندس العميل	النتيجة
ترجمة معتمدة	●	○	○	تكافؤ
تسليم خلال 48 ساعة	●	●	○	تكافؤ
أسعار منافسة	●	●	●	تكافؤ
مترجمون مهندسون مرخصون	○	○	○	فريدة
مسرد مصطلحات لكل عميل	○	○	○	فريدة

دائرة ممثلة = البديل يملك السمة · الصف الملون سمة فريدة تبقى في القائمة

ثلاث سمات من خمس نقاط تكافؤ تثبت أنك في الفئة ولا تجعلك تُختار. السطران الملونان مادة الفصل التالي.

ولماذا تُقاس الفرادة على البدائل لا في المطلق؟ أموس تيفرسكي (1977) في نمودجه للتشابه أظهر أن حكمنا على شيئين يعتمد على ما يشتركان فيه وما ينفرد به كل منهما، وأن السمة نفسها تكتسب وزنها من المجموعة التي نقارن داخلها، وهو ما سمّاه قوة التمييز (Diagnosticity). «معتمد» سمة فريدة إن كانت البدائل مكاتب غير معتمدة، ولا وزن تمييزياً لها بين عشرة مكاتب معتمدة. وكارينتر وغليرز وناكاموتو (1994) أظهروا أن سمة لا علاقة لها بالأداء قد تميّز علامة وترفع تفضيلها في ظروف معينة، لكنه تمايز يسهل تقليده، ولا يصمد أمام عميل يسأل: وماذا يعني هذا لي؟ ابحت عن سمة يرى العميل أثرها، وهذا عمل الفصل التالي.

التطبيق: من القائمة الطويلة إلى القصيرة From the long list to the short one

- اكتب 20 سطرًا على الأقل: ميزات، وطريقة تسليم، وخبرات، وضمانات، وشراكات، وقدرات (Capabilities) لا تظهر في الملف التعريفي.
- ضع البدائل من الفصل السابق أعمدة، وضع علامة حيث يملك البديل السمة نفسها. احذف كل سطر فيه علامة واحدة.
- بجانب كل سطر باقٍ اكتب دليله: كيف يتأكد عميل لا يعرفك أن هذه السمة حقيقية؟ السمة بلا دليل ادعاء (Claim).

الفخ الشائع: نقاط تكافؤ في ثوب نقاط اختلاف. «جودة عالية، أسعار منافسة، فريق محترف» يقولها كل بديل في قائمتك. إن نجت السمة من اختبار تبديل الاسم (Name-swap test) الذي شرحناه في كتيب «خطة التسويق في صفحة واحدة»، فهي فريدة.

● في عالمك: مكتب ترجمة معتمدة في الدمام

كان يقَدِّم نفسه بـ«ترجمة معتمدة سريعة ودقيقة»، وهي جملة كل مكاتب المدينة. في قائمة السمات الطويلة ظهر سطر لم يكتبه أحد من قبل: ثلاثة من مترجميه مهندسون مرخصون، يترجمون كراسات الشروط (Tender documents) والمواصفات الفنية في المناقصات دون أن يعيدها مهندس العميل للتصحيح، ومعها مسرد مصطلحات (Glossary) لكل عميل يُحدِّث مع كل مشروع. لا يملك أي بديل ذكره العملاء هاتين السمتين. أرقام توضيحية: طلبات المناقصات من 10% إلى 38% من الإيراد خلال ستة أشهر، بسعر للصفحة أعلى 40%.

الدراسة الأصلية والمراجع

نقاط التكافؤ والاختلاف

Keller, K. L., Sternthal, B., & Tybout, A. M. (2002). Three questions you need to ask about your brand.

Harvard Business Review, 80(9), 80–86, 125

• قوة التمييز Tversky, A. (1977). Features of similarity. Psychological Review, 84(4), 327–352

Carpenter, G. S., Glazer, R., & Nakamoto, K. (1994). Meaningful brands from meaningless differentiation:

The dependence on irrelevant attributes. Journal of Marketing Research, 31(3), 339–350

• السمات الفريدة، الخطوة 5

Dunford, A. (2019). Obviously Awesome: How to Nail Product Positioning so Customers Get It, Buy It,

Love It. Ambient Press, step 5

الجزء الثاني • الفصل 5

القيمة والدليل: وماذا يعني ذلك للعميل؟

Value themes, with proof

مصطلحات الفصل

عرض القيمة Value proposition

سلسلة الوسيلة والغاية Means-end chain

التسلُّق Laddering

محاوِر القيمة Value themes

نقاط الإثبات Proof points

قابلية التقييم Evaluability

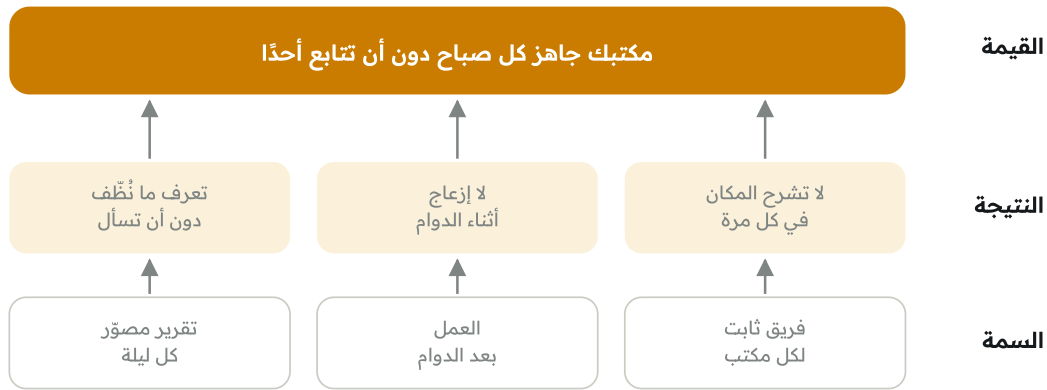
الفكرة في سطر

السمة تصف منتجك، والقيمة تصف ما يتغيَّر عند العميل بسببها: حوَّل كل سمة إلى «لذلك تستطيع أن...»، واجمع القيم في محورين أو ثلاثة، وضع لكل محور دليلاً يصدِّقه غريب قبل أن يشتري.

الخطوة 6 عند دنفورد (2019) أن تترجم كل سمة فريدة إلى قيمة، ثم تجمع القيم المتقاربة في محاور قيمة (Value themes) قليلة. ولهذا التحويل نموذج قديم في أبحاث المستهلك: جوناثان غوتمان (1982) وصف سلسلة الوسيلة والغاية (Means-end chain)، فالعميل لا يشتري السمة بل ما تؤدي إليه، والنتيجة بدورها تخدم غاية أبعد. ورينولدز وغوتمان (1988) حوَّلوا النموذج إلى طريقة مقابلة اسمها التسلُّق: تسأل «ولماذا يهتمك ذلك؟» بعد كل إجابة، فتصعد من السمة إلى النتيجة إلى الغاية.

سَلَمُ القيمة: من السمة إلى ما يتغيّر عند العمل

ثلاث سمات فريدة تصعد كل منها درجة بسؤال «ولماذا يهَمُّك ذلك؟»، ثم تلتقي في محور قيمة واحد له دليل. المثال: شركة تنظيف المكاتب.



الدليل: التقرير المصوّر في جوال المدير قبل الثامنة، وخصم عن كل بند فات

العميل لا يشتري «فريقًا ثابتًا». يشتري صباحًا بلا متابعة، والدليل هو ما يجعله يصدّق قبل أن يجرب.

وأين تتوقف في السَلَم؟ عند درجة يستطيع العميل أن يقيّمها. كريستوفر هسي (1996) عرض على مشاركين قاموسين مستعملين: الأول فيه 10,000 مدخل وغلافه سليم، والثاني فيه 20,000 مدخل وغلافه ممزّق. من رأى قاموسًا واحدًا دفع أكثر في السليم، لأن «20,000 مدخل» رقم لا يعرف إن كان كثيرًا، ومن رأهما معًا دفع أكثر في الأكبر. هذه قابلية التقييم (Evaluability): القيمة التي لا يستطيع العميل مقارنتها لا وزن لها. ثم الدليل: فورد وسميث وسواسي (1990) وجدوا أن المستهلكين أشدّ تشكيكًا في الادّعاءات التي لا يتحقّقون منها قبل الشراء، كالجودة والنتائج، من الادّعاءات التي يرونها بأعينهم كالسعر والمواصفات. لذلك يحتاج كل محور قيمة إلى نقاط إثبات (Proof points): رقم، أو حالة عميل، أو عرض حي، أو ضمان.

التطبيق: سَلَم من ثلاث درجات لكل سمة

- اكتب السمة، ثم «لذلك تستطيع أن...»، ثم «وهذا يعني لك...». توقّف عند الدرجة التي يقولها عملاؤك العشرة بكلماتهم.
- اجمع القيم المتشابهة في محور واحد، ولا تتجاوز ثلاثة محاور. عرض القيمة (Value proposition) الذي يعد بسبعة أشياء لا يتذكّر منه العميل شيئًا.
- ضع لكل محور نقطة إثبات يتحقّق منها غريب: رقم مقياس، أو حالة عميل يُسمّى بإذنه (Case study)، أو تجربة مجانية، أو ضمان. وقّدّم القيمة مقارنة بالبديل، لأن المقارنة هي ما يجعلها قابلة للتقييم.

ملاحظة

الفخ الشائع: القيمة سمة بكلمات أخرى. «نظام سحابي» يصبح «سهولة الوصول»، وكلاهما لا يقول للعميل ماذا سيتغيّر في يومه. القيمة تُكتب بفعل يحدث عند العمل: يوفّر، يتجنّب، يربح، يرتاح.

● في عالمك: شركة تنظيف مكاتب في مكة

سماتها الفريدة: فريق ثابت لكل مكتب، وعمل بعد الدوام، وتقرير مصوّر كل ليلة. بالتسلّق صارت السمات الثلاث محورًا واحدًا: «مكتبك جاهز كل صباح دون أن تتابع أحدًا». والدليل: التقرير المصوّر في جوال مدير المكتب قبل الثامنة، وعقد يخصم من الفاتورة عن كل بند فات. أرقام توضيحية: نسبة العروض التي تحوّلت إلى عقود (Close rate) من 18% إلى 34%، وأغلب العملاء الجدد ذكروا التقرير المصوّر.

الدراسة الأصلية والمراجع

سلسلة الوسيلة والغاية

Gutman, J. (1982). A means-end chain model based on consumer categorization processes. Journal of Marketing, 46(2), 60–72

• التسلّق

Reynolds, T. J., & Gutman, J. (1988). Laddering theory, method, analysis, and interpretation. Journal of Advertising Research, 28(1), 11-31

· القاموسان

Hsee, C. K. (1996). The evaluability hypothesis: An explanation for preference reversals between joint and separate evaluations of alternatives. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 67(3), 247-257

· التشكيك في الادعاء

Ford, G. T., Smith, D. B., & Swasy, J. L. (1990). Consumer skepticism of advertising claims: Testing hypotheses from economics of information. Journal of Consumer Research, 16(4), 433-441

· القيمة والمجاوز، الخطوة 6

Dunford, A. (2019). Obviously Awesome: How to Nail Product Positioning so Customers Get It, Buy It, Love It. Ambient Press, step 6

الجزء الثالث من 4 · 3 فصول

السوق: لمن، وفي أي خانة، وعلى أي موجة؟

The market

بعد أن تعرف قيمتك تسأل: من يهتم بها كثيرًا، وفي أي فئة يضعك العميل فتظهر هذه القيمة، وهل يرفعها اتجاه سائد أم يغطّيها.

الجزء الثالث · الفصل 6

من يهتم كثيرًا: لأي عميل هذه القيمة أوضح؟

Who cares a lot

مصطلحات الفصل

العميل المستهدف Target customer

تقسيم السوق Segmentation

ملف العميل المثالي Ideal customer profile

رأس الجسر Beachhead

المفاضلات Trade-offs

خصائص المنشأة Firmographics

الفكرة في سطر

القيمة نفسها تعني الكثير لبعض العملاء وقليلًا لغيرهم: ابحث عن الصفات التي تثرى وتجمع من يهتمون بها كثيرًا، وصف شريحتك بها لا بالعمر والمدينة، ثم اقبل أن تقول «لسنا الأنسب لك» لمن لا يحملها.

الخطوة 7 عند دنفورد (2019) تعكس السؤال المعتاد: لا تبدأ بـ «من سوقنا؟» بل بـ «من يهتم كثيرًا بالقيمة التي كتبناها؟»، ثم تبحث عن الصفات التي تجمعهم ويستطيع البائع أن يراها في أول مكالمة. يانكيلوفيتش وميير (2006) انتقدا تقسيم السوق (Segmentation) الذي يكتفي بالعمر والدخل والمدينة، لأنه لا يتنبأ بالشراء، ودعوا إلى شرائح تقوم على ما يرتبط بقرار الشراء نفسه: الحاجة، والموقف، والسلوك. وفي البيع للشركات تُسمى الصفات المرئية خصائص المنشأة (Firmographics): الحجم، والقطاع، وعدد الفروع، والنظام المستعمل.

من كل العملاء إلى من يهتم كثيرًا Yankelovich & Meer 2006 · segments that predict buying
الوكالة رتبت مشاريعها بحسب اهتمام أصحابها بقيمتها الأقوى، ثم بحثت عما يجمع من يهتمون كثيرًا مما يُرى في أول مكالمة. أرقام توضيحية.

كل المشاريع السابقة: 60

يقدرّون الهوية الجاهزة للتوسع كثيرًا: 18

يجمعهم موقف واحد: 12

ملف العميل المثالي

مطعم أو مقهى ناجح يستعد لفرعه الثاني أو لبيع امتياز

الشريحة لا تُوصف بعمر أو حجم عام، بل بموقف يعرفه البائع في خمس دقائق.

ولماذا الضيق؟ جيفري مور (1991) شبه دخول السوق بإنزال على شاطئ واحد: تختار شريحة صغيرة تستطيع أن تكون الأولى فيها، وهي رأس الجسر (Beachhead)، لأن العملاء في الشريحة الواحدة يسمعون بعضهم ويرشّحون بعضهم، ثم تنتقل منها إلى شريحة مجاورة. ومايكل بورتر (1996) جعل هذا في قلب الاستراتيجية: أن تختار ما لن تفعله ومن لن تخدمه، لأن من يحاول إرضاء الجميع يفقد ما يميّزه. المفاضلات ليست خسارة سوق، بل ثمن أن يكون لك مكان واضح فيه.

التطبيق: ملف في سطرين A profile in two lines

- عد إلى العملاء العشرة واكتب ما يجمعهم ممّا يُرى: حجم المنشأة، وعدد الفروع، والموقف الذي جاؤوا منه، والنظام الذي يستعملونه. هذا ملف العميل المثالي (Ideal customer profile).
- اكتبه بحيث يعرف البائع في أول خمس دقائق إن كان العميل المستهدف (Target customer) أمامه أم لا: «مطعم يفتح فرعه الثاني خلال 6 أشهر» أوضح من «مطاعم متوسطة».
- اكتب قائمة «لسنا الأنسب لـ...» وضعها أمام فريق البيع. العميل الخطأ الذي يشتري يكلفك دعمًا وخصمًا، ثم يغادر ويشتكى.

ملاحظة

الفخ الشائع: «عملاؤنا هم المنشآت الصغيرة والمتوسطة» (SMEs). هذه فئة تضم أغلب منشآت البلد، ولا يجمعها شيء يهّم قرار الشراء. إن لم تستطع أن تكتب أسماء عشر منشآت تنطبق عليها الصفة الآن، فالشريحة أوسع مما يجب.

● في عالمك: وكالة تصميم هويات تجارية في الرياض

كانت تستهدف «كل مشروع جديد يحتاج هوية»، وتنافس على السعر مع المستقلين. حين رتبت 60 مشروعًا سابقًا بحسب اهتمام أصحابها بقيمتها الأقوى، وهي هوية كاملة مع دليل استخدام (Brand guidelines) جاهز للتوسع، وجدت أن من يهتمون كثيرًا يجمعهم موقف واحد: مطعم أو مقهى ناجح يستعد لفتح فرع ثانٍ أو لبيع امتياز. أرقام توضيحية: متوسط قيمة المشروع عند هذه الشريحة ثلاثة أضعاف غيرها، ودورة البيع أسبوعان بدل شهرين.

الدراسة الأصلية والمراجع

الشرائح بما يرتبط بالشراء

Yankelovich, D., & Meer, D. (2006). Rediscovering market segmentation. Harvard Business Review, 84(2), 122–131, 166

· رأس الجسر

Moore, G. A. (1991). Crossing the Chasm: Marketing and Selling Technology Products to Mainstream Customers. HarperBusiness

الجزء الثالث · الفصل 7

فئة السوق: في أي خانة يضعك العميل؟

The market category

مصطلحات الفصل

Market category فئة السوق

Frame of reference الإطار المرجعي

Prototype النموذج الأوضح

Category-based evaluation التقييم بالفئة

Subcategory فئة فرعية

Category creation صناعة فئة

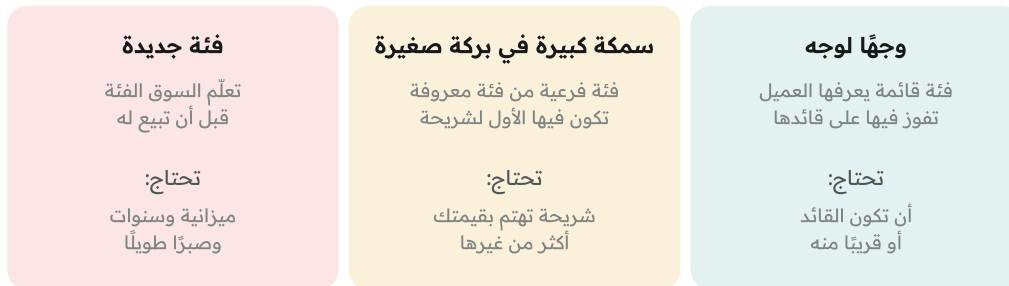
الفكرة في سطر

قبل أن يقرأ العميل ميزاتك يسأل «ما هذا؟»، والإجابة تجلب معها منافسين وسعرًا وتوقعات جاهزة. اختر الخانة التي تضع قيمتك في المركز: أن تنافس في فئة قائمة، أو تكون الأول في جزء منها، أو تصنع فئة جديدة، وهي أعلى الثلاثة.

الفئة اختصار ذهني. إيليا نوروش (1975) أظهرت أن الناس ينظّمون الفئات حول نموذج أوضح (Prototype): العصفور أقرب إلى «الطائر» في أذهانهم من البطريق، ويُحكم على كل عضو بقربه من ذلك النموذج. وميتا سوجان (1985) وجدت أن المستهلك حين يتعرّف على منتج بوصفه عضوًا في فئة يعرفها يقيّمه تقييماً بالفئة (Category-based evaluation)، أي بما يعرفه عن الفئة كلها، ولا يدخل في تفاصيل الميزات إلا حين لا يطابق المنتج الفئة. ومورو وماركمان وليمان (2001) عرضوا على مشاركين كاميرا رقمية حين كانت منتجًا جديدًا، فتغيّرت توقعاتهم وتفضيلاتهم بحسب الفئة التي صنّفوها فيها أولاً: كاميرا أم ماسحة ضوئية. الفئة التي يختارها العميل لك تقرر المسطرة التي تُقاس بها.

ثلاث خانات: أن تنافس، أو تصغر البركة، أو تصنع فئة Dunford 2019 · three styles of market category

الخانة تقرر المنافسين والسعر والتوقعات قبل أن يقرأ العميل ميزة واحدة. الوسطى تناسب أغلب المشاريع التي ليست قائمة فئتها.



تلك تعلم السوق ما هي الفئة تزيد من اليمين إلى اليسار

الأسلوب الأوسط هو ما فعلته شركة تتبع الأساطيل: الفئة معروفة، والخانة الفرعية جعلتها الأولى لشريحة تهتم بالوقود.

لذلك تجعل دنفورد (2019) الخطوة 8 اختيار الإطار المرجعي (Frame of reference) الذي يضع قيمتك في المركز، وتصف له ثلاثة أساليب. أن تنافس وجهًا لوجه (Head-to-head) في فئة قائمة، وهذا يناسب من يقود الفئة أو يستطيع أن يقودها. أو أن تكون السمكة الكبيرة في بركة صغيرة (Big fish, small pond): فئة فرعية (Subcategory) من فئة معروفة، تكون فيها الأول لشريحة محدّدة. أو أن تصنع فئة جديدة، وصناعة الفئة هي الأصعب والأعلى، لأنك تعلم السوق ما هي الفئة قبل أن تباع له. كيم وموبورن (2005) وثّقوا حالات نجحت في خلق «محيط أزرق» بلا منافسين، لكن المحاولات التي لم تنجح لا تصل إلى كتب النجاح.

التطبيق: ثلاث خانات مرشحة Three candidate categories

- اكتب ثلاث فئات يمكن أن يضعك فيها العميل، وتحت كل واحدة: من المنافسون الذين تجلبهم، وما السعر المتوقع (Price expectations)، وما الميزات التي يفترض وجودها.
- اختر الخانة التي تجعل محاور قيمتك من الفصل الخامس أوضح ما تكون، وتجعل البدائل الأضعف أمامك هي المقارنة الطبيعية.

- اختبرها في عشر مكالمات بيع (Sales calls): قل الفئة في الجملة الأولى وراقب السؤال التالي. إن سأل العميل «يعني مثل كذا؟» وسمّى ما لا يشبهك، فالخانة لم تصل.

ملاحظة

الفخ الشائع: اسم فئة جديد لأنه يبدو مميّزًا. «أول منصة ذكية متكاملة ل...» تجعل العميل يسأل «ما هذا؟» ثم يضعك بنفسه في أقرب فئة يعرفها، وغالبًا ليست التي تريدها. صناعة الفئة قرار ميزانية وسنوات، لا قرار صياغة.

• في عالمك: شركة ناشئة لتتبع الأساطيل الصغيرة في ينبع

كانت تباع «جهاز تتبع GPS»، فيقارنها العميل بأرخص جهاز في السوق باشتراك 30 ريالاً في الشهر. سمّتها الفريدة حساس وقود يكشف السحب غير المسجل، وأكثر من يهتم به مغاولون بأساطيل من 10 إلى 50 شاحنة. غيّرت الخانة إلى فئة فرعية: «نظام ضبط وقود لأساطيل المقاولين». صار المنافس في ذهن العميل خسارة الوقود لا الجهاز الأرخص. أرقام توضيحية: الاشتراك من 30 إلى 95 ريالاً للشاحنة، ونسبة الإغلاق (Close rate) من 12% إلى 27%.

الدراسة الأصلية والمراجع

النموذج الأوضح في الفئة

Rosch, E. (1975). Cognitive representations of semantic categories. *Journal of Experimental Psychology: General*, 104(3), 192-233

• التقييم بالفئة

Sujan, M. (1985). Consumer knowledge: Effects on evaluation strategies mediating consumer judgments. *Journal of Consumer Research*, 12(1), 31-46

• الفئة الأولى تقرّر التوقعات

Moreau, C. P., Markman, A. B., & Lehmann, D. R. (2001). "What is it?" Categorization flexibility and consumers' responses to really new products. *Journal of Consumer Research*, 27(4), 489-498

• المحيط الأزرق

Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant. Harvard Business School Press

• الأساليب الثلاثة، الخطوة 8

Dunford, A. (2019). Obviously Awesome: How to Nail Product Positioning so Customers Get It, Buy It, Love It. Ambient Press, step 8

الجزء الثالث • الفصل 8

الموجة: متى تربط نفسك باتجاه صاعد، ومتى تبتعد؟

Layering on a trend

مصطلحات الفصل

Market trend الاتجاه السائد

Hype cycle دورة الضجيج

Relative advantage الميزة النسبية

Compatibility التوافق

Bandwagon عدوى القطيع

Fad موضة عابرة

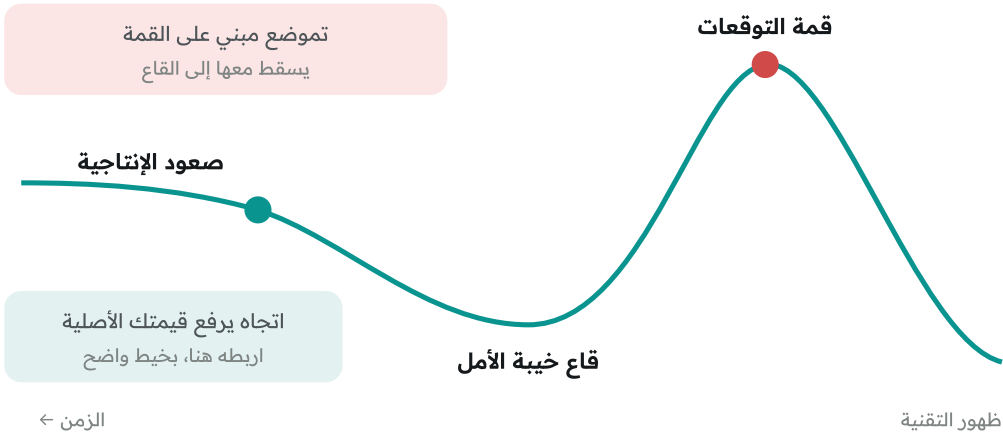
الفكرة في سطر

الاتجاه الصاعد يجعل منتجك يبدو مناسباً لوقته ويفتح أبواباً مغلقة، لكنه يذوب إن كان هو الرسالة كلها. اربطه بقيمتك بخيط يستطيع العميل أن يراه، أو اتركه لغيرك.

الخطوة 9 عند دنفورد (2019) اختيارية ومحفوفة بالمخاطر: أن تضيف فوق الترميز اتجاهًا سائدًا (Market trend) يجعل العميل يرى منتجك مهمًا الآن. والتحذير له أساس. جاكى فين وماك راسكينو (2008) وصفا دورة الضجيج (Hype cycle) التي تمر بها التقنيات الجديدة: قمة من التوقعات المبالغ فيها، ثم قاع من خيبة الأمل، ثم صعود بطيء إلى ما تستطيعه التقنية فعلاً. من يبني ترميزه على القمة يسقط معها إلى القاع. وإريك أبراهامسون (1991) درس انتشار الموضات الإدارية، ووجد أن المؤسسات قد تتبنى فكرة لأن غيرها تبناها، وهي عدوى القطيع، لا لأنها تحلّ مشكلتها.

دورة الضجيج: متى يرفعك الاتجاه ومتى يُسقطك Fenn & Raskino 2008 · the hype cycle

التوقعات من تقنية جديدة ترتفع بسرعة، ثم تهبط، ثم تصعد ببطء إلى ما تستطيعه فعلياً. الشكل تصوري بلا أرقام، والزمن يسير من اليمين إلى اليسار.



الاتجاه الذي يبقى هو الذي يغيّر ما يحتاجه العميل فعلياً، كنظام جديد أو عادة تغيّرت، لا الذي يغيّر ما يُقال في الإعلانات.

متى يعمل الاتجاه إذن؟ حين يجعل قيمتك الأصلية أهم مما كانت. إيفريت روجرز (2003) لخص ما يسرّع تبني أي ابتكار في خمس صفات، أولها الميزة النسبية (Relative advantage) على البديل، وثانيها التوافق (Compatibility) مع ما يعرفه الناس ويحتاجونه الآن. الاتجاه الجيد يرفع الاثنين معاً: يجعل البديل القديم أسوأ، ويجعل منتجك إجابة مفهومة. أما الموضة العابرة التي تُلصق بالمنتج دون أن تغيّر قيمته، فتجعل العميل يسأل: وما علاقة هذا بي؟

التطبيق: اختبار الخيط The thread test

- اكتب الاتجاه المرشح، ثم أكمل الجملة: «هذا الاتجاه يجعل [قيمتنا] أهم الآن لأن...». إن لم تكتمل الجملة دون تكلف فاترك الاتجاه.
- اسأل: هل سيبقى هذا الاتجاه بعد سنتين؟ اتجاه تفرضه أنظمة جديدة (Regulation) أو عادات تغيّرت يبقى، والضجيج حول تقنية لم تثبت قد لا يبقى.
- ضع الاتجاه في الجملة الثانية لا الأولى. الجملة الأولى للفئة والقيمة، والاتجاه سبب إضافي لتحرك الآن.

ملاحظة

الفخ الشائع: «بالذكاء الاصطناعي» على كل شيء. إن كان الاتجاه لا يغيّر شيئاً في ما يحصل عليه العميل، فكل منافس يستطيع أن يضعه على صفحته غداً، ولن يبقى لك منه إلا صفحة تشبه الجميع.

• في عالمك: برنامج نقاط بيع للمحلات الصغيرة في بريدة

كان يقَدّم نفسه «نقاط بيع بالذكاء الاصطناعي»، ولم يسأل عملاؤه عن الذكاء الاصطناعي مرة واحدة. سمته الفريدة أنه يعمل على جوال أندرويد يملكه صاحب المحل. ربطها باتجاه حقيقي يمس كل محل: مراحل الفوترة الإلكترونية (E-invoicing) التي تطبقها هيئة الزكاة والضريبة والجمارك منذ ديسمبر 2021. الرسالة الجديدة: «فاتورتك متوافقة مع الفوترة الإلكترونية من جوالك، بلا جهاز جديد». أرقام توضيحية: التسجيلات من صفحة الإعلان من 1.5% إلى 4.2%.

الدراسة الأصلية والمراجع

دورة الضجيج

Fenn, J., & Raskino, M. (2008). Mastering the Hype Cycle: How to Choose the Right Innovation at the Right Time. Harvard Business Press

• عدوى القطيع

Abrahamson, E. (1991). Managerial fads and fashions: The diffusion and rejection of innovations. Academy of Management Review, 16(3), 586–612

• الميزة النسبية والتوافق Rogers, E. M. (2003). Diffusion of Innovations (5th ed.). Free Press

Dunford, A. (2019). Obviously Awesome: How to Nail Product Positioning so Customers Get It, Buy It, Love It. Ambient Press, step 9

التموضع مكتوبًا: الوثيقة والجلسة

Written down

التموضع الذي لم يُكتب لا يصل إلى من يبيع. الفصل الأول هنا يحوله إلى صفحة وقصة بيع، والأخير يجمع الخطوات العشر في جلسة ويقول متى تعيدها.

الجزء الرابع · الفصل 9

الوثيقة: كيف يصل التموضع إلى كل من يبيع ويكتب؟

Capture it, share it

مصطلحات الفصل

Positioning statement بيان التموضع

Positioning canvas لوحة التموضع

Messaging الرسائل

Sales narrative قصة البيع

Brand identity الهوية التجارية

Commander's intent قصد القائد

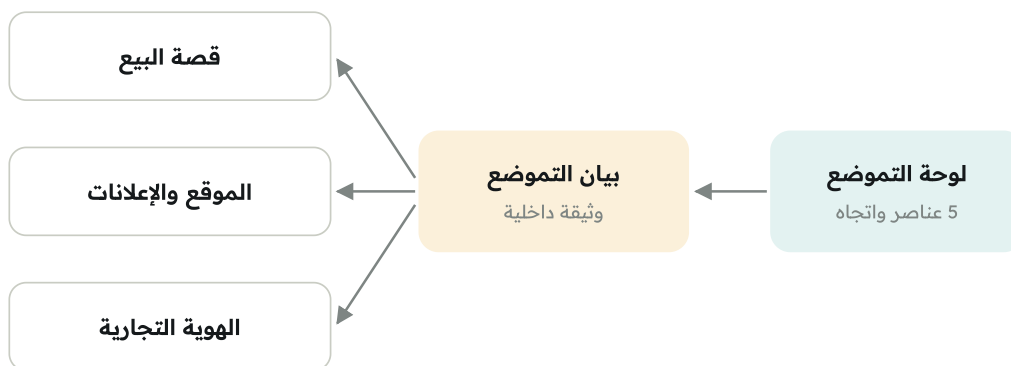
الفكرة في سطر

التموضع الذي بقي في رأس المؤسس ليس تموضعًا: اكتبه في صفحة واحدة بعناصره، ثم حوله إلى قصة بيع تبدأ بالبدائل وتنتهي بالقيمة ودليلاً، ثم راقب إن كان فريقك يقوله بكلماته دون أن يقرأ.

الخطوة 10 عند دنفورد (2019) أن تلتقط التموضع في وثيقة يشاركها الجميع، ثم يُبنى عليها كل ما يُكتب: الموقع، والإعلانات، وعرض المبيعات. وأشهر صيغة لبيان التموضع (Positioning statement) جاءت من جيفري مور (1991)، وتقوم على خانات ثملاً: لمن (العميل المستهدف)، الذي لا يرضيه (البديل الحالي)، منتجنا هو (الفئة)، الذي يقدم (القيمة الأهم)، وعلى عكس (البديل)، نحن (السمة الفريدة). البيان وثيقة داخلية لا شعار: لا يُنشر كما هو، بل تُكتب منه الرسائل (Messaging) لكل قناة.

من اللوحة إلى كل ما يُكتب Moore 1991 · statement first, then messaging

اللوحة تجمع العناصر، والبيان يصوغها في جملة داخلية، ومنه تُكتب قصة البيع والموقع والإعلانات، ثم الهوية التجارية التي تعبر عنها.



إن بدأت من اليسار، بالشعار والألوان، فأنت تزيّن شيئاً لم تقرّر ما هو بعد.

ولماذا يتسرّب التموضع بين الأقسام؟ تشيب ودان هيث (2007) يستعيران من الجيش فكرة قصد القائد (Commander's intent): الخطط تتغير عند أول اشتباك، فيُكتب للجنود الغرض في جملة واضحة يتصرّفون بها حين لا تنطبق الخطة. وثيقة التموضع قصد القائد لكل من يكتب منشوراً أو يرد على عميل. ومنها تُبنى قصة البيع (Sales narrative) بترتيب العناصر نفسها: المشكلة كما يعيشها العميل المستهدف، وحدود البدائل التي يعرفها، ثم طريقتك، ثم القيمة ودليلاً. والهوية التجارية من اسم وشعار وألوان تأتي بعد هذا كله، لأنها تعبير عن التموضع لا بديل عنه.

- املاً لوحة التموضع: البدائل، والسمات الفريدة، ومحاور القيمة مع أدلتها، وملف العميل المستهدف، والفئة، والاتجاه إن وُجد. صفحة واحدة لا أكثر.
- اكتب منها بيان التموضع بصيغة مور، ثم قصة بيع من خمس شرائح (Sales deck) أو خمس جمل بالترتيب نفسه، وجربها على عميلين من العشرة.
- بعد شهر اطلب من ثلاثة أشخاص في الفريق أن يشرحوا ما تبيعه في دقيقة دون ورقة. إن سمعت ثلاث قصص مختلفة، فالوثيقة لم تصل.

ملاحظة

الفخ الشائع: البدء بالشعار (Logo). مشاريع كثيرة تنفق على الهوية التجارية قبل أن تعرف بماذا تتفوق ولمن، ثم تكتشف أن الشعار الجميل يقول شيئاً لا يطابق ما يسمعه العميل من البائع.

• في عالمك: أكاديمية برمجة للأطفال في الطائف

كان كل موظف يقدمها بطريقة: «دورات تقنية»، «نادٍ صيفي»، «تجهيز للأولمبياد». بعد جلسة التموضع كتبت صفحة واحدة: الشريحة أسر تريد لأبنائها من 9 إلى 14 عاماً مهارة تُبنى طوال السنة لا نشاطاً موسميّاً، والبدل ألعاب الجوال ودورات الصيف القصيرة، والقيمة «مشروع حقيقي كل 8 أسابيع يعرضه الطفل أمام أهله»، والدليل معرض مفتوح كل فصل. أرقام توضيحية: نسبة من يحضر حصة تجريبية (Trial class) ثم يسجل من 30% إلى 52%، لأن كل موظف صار يقول القصة نفسها.

الدراسة الأصلية والمراجع

بيان التموضع

Moore, G. A. (1991). Crossing the Chasm: Marketing and Selling Technology Products to Mainstream Customers. HarperBusiness

• قصد القائد

• Heath, C., & Heath, D. (2007). Made to Stick: Why Some Ideas Survive and Others Die. Random House

الوثيقة المشتركة، الخطوة 10

Dunford, A. (2019). Obviously Awesome: How to Nail Product Positioning so Customers Get It, Buy It, Love It. Ambient Press, step 10

الجزء الرابع • الفصل 10

الجلسة كاملة: الخطوات العشر في نصف يوم، ومتى تعيدها

The whole session, and when to redo it

مصطلحات الفصل

جلسة التموضع Positioning workshop

تشرح ما قبل الفشل Pre-mortem

إعادة التموضع Repositioning

نسبة الفوز Win rate

دورة البيع Sales cycle

ضغط السعر Price pressure

الفكرة في سطر

الخطوات العشر تُنجز في جلسة واحدة إن حضّرت واجبها: قائمة العملاء المحيّين ومقابلاتهم. بعدها اختبر التموضع بتخيّل فشله، وأعدّه حين يتغيّر أحد عناصره، لا حين تملّ منه.

جلسة التموضع (Positioning workshop) عند دنفورد (2019) تُعقد بعد تحضير، وتسير بترتيب العناصر: البدائل، ثم السمات، ثم القيمة، ثم يهتم، ثم الفئة، ثم الاتجاه، لأن كل عنصر يُقرأ من الذي قبله. وقبل أن تخرج بالوثيقة إلى السوق اختبرها بطريقة غاري كلاين (2007): تشرح ما قبل الفشل (Pre-mortem). تطلب من الفريق أن يتخيّل أن التموضع طُبّق وفشل بعد ستة أشهر، ثم يكتب كل واحد أسباب الفشل. ويستند كلاين إلى دراسة ميثشل وروسو وبنينغتون (1989) التي وجدت أن تخيّل الحدث وكأنه وقع بالفعل، وهو ما سمّوه الإدراك المتأخر الاستباقي، رفع قدرة المشاركين على تحديد أسباب النتائج بنحو 30%.

اللوحة مملوءة: شركة برنامج مخزون المطاعم The positioning canvas, filled · illustrative

العناصر بترتيب الجلسة، من اليمين إلى اليسار ومن الأعلى إلى الأسفل. الشريط الأحمر ما أضافه تشريح ما قبل الفشل.



من تشريح ما قبل الفشل: الربط مع تطبيقات التوصيل أُضيف إلى نقاط التكافؤ

كل خانة تُقرأ من التي قبلها. لو بدأت الشركة من الفئة لكتبت «نظام إدارة مطاعم» كما كانت تفعل.

ومتى تعيد الجلسة؟ حين يتغير أحد العناصر الخمسة: بديل جديد دخل السوق، أو سمة صار يملكها غيرك، أو شريحة جديدة تهتم أكثر. وتذكر دفنود علامات تقول إن التموضع ضعيف قبل أن تقولها الأرقام السنوية: دورة بيع (Sales cycle) تطول، ونسبة فوز (Win rate) تنخفض أمام بدائل بعينها، وضغط سعر من عملاء لا يرون الفرق. وتراوت وريفكن (2010) كتبوا عن إعادة التموضع بوصفها عملاً يتكرر مع تغير المنافسة والظروف لا حدثًا طارئًا: التموضع الذي كان صحيحًا قبل ثلاث سنوات قد يكون اليوم وصفًا لشركة لم تعد موجودة.

التطبيق: نصف يوم بجدول Half a day, on a clock

1. قبل الجلسة بأسبوع: قائمة العملاء العشرة ومقابلاتهم (الفصل 1)، ودعوة الفريق وكتابة كل واحد وحده (الفصل 2).
2. في الجلسة، نحو 4 ساعات: البدائل 30 دقيقة، والسمات 45، والقيمة والأدلة 45، ومن يهتم 30، والفئة 45، والاتجاه 15، ثم تشريح ما قبل الفشل 30 دقيقة.
3. بعد الجلسة: الوثيقة في صفحة (الفصل 9)، وعشر مكالمات بيع تختبرها، ثم مراجعة بعد ربع سنة (Quarterly review): هل تغير أحد العناصر الخمسة؟

ملاحظة

التموضع أول محطة في مسار التعلم (Learning path) على الموقع (sherifalkady.com/path)، ومنه تُكتب الرسالة في المربع الثاني من مولد الخطة في صفحة (sherifalkady.com/plan): اكتب تموضعك هنا، ثم انقل الفئة والقيمة إلى رسالتك هناك.

● في عالمك: شركة برنامج مخزون المطاعم في الرياض، بعد الجلسة

عادت الشركة من الفصل الأول بقائمة العشرة، وعقدت جلستها في نصف يوم، وخرجت باللوحة المرسومة أعلاه. في تشريح ما قبل الفشل كتب مدير المبيعات السبب الذي لم يقله أحد: «سنخسر الصفقات حين يسأل العميل عن الربط مع تطبيقات التوصيل». أضافته الشركة إلى نقاط التكافؤ (Points of parity) قبل الإطلاق. أرقام توضيحية: دورة البيع عند المطابخ السحابية من 6 أسابيع إلى 3، ونسبة الفوز من 20% إلى 45% خلال ربع سنة.

الدراسة الأصلية والمراجع

تشریح ما قبل الفشل 18-19 (9)، 85. Klein, G. (2007). Performing a project premortem. Harvard Business Review, 85(9), 18-19. المتأخر الاستباقي الإدراك

Mitchell, D. J., Russo, J. E., & Pennington, N. (1989). Back to the future: Temporal perspective in the explanation of events. Journal of Behavioral Decision Making, 2(1), 25-38

· إعادة التموضع

Trout, J., & Rivkin, S. (2010). Repositioning: Marketing in an Era of Competition, Change and Crisis. McGraw-Hill

الملاحق

كيف تتكامل الأفكار، من أي قرار تبدأ، والقاموس

Appendix

الملحق 1

التموضع في جملة واحدة

Positioning, in one sentence

ابدأ من العملاء الذين يحبونك (العملاء المحبون) مع فريق يجمع ما يعرفه كل قسم (الطاولة)، واكتب ما سيفعله العميل لو اختفيت (البدايل)، وما تملكه وحدك (السمات)، وما يتغير عنده بسببه ودليله (القيمة)، ولمن يهم ذلك كثيرًا (من يهتم)، وفي أي خانة تصبح قوتك أوضح (الفئة)، وأضف اتجاهًا فقط إن رفع قيمتك (الموجة)، ثم اكتبه في صفحة يقولها كل من يبيع (الوثيقة)، وأعدده حين يتغير أحد عناصره (الجلسة). الكتاب يعطيك تفاصيل كل خطوة، وهذا الكتيب يعطيك الدراسة خلف كل خطوة والترتيب: البدايل قبل السمات، والقيمة قبل الشريحة، والفئة في الآخر.

الملحق 2

من أي قرار تبدأ؟

Decision index

لا تقرأ الفصول بالترتيب حين تكون أمام قرار. ابحث عن جملتك في العمود الأول، وافتح الفصول المقابلة لها فقط.

القرار	الفصول
العملاء لا يفهمون ما نبيعه من أول مرة	فئة السوق · العملاء المحبون
يقارنوننا بمن لا يشبهنا	البدايل · فئة السوق
يطلبون خصمًا قبل أن يعرفوا القيمة	القيمة والدليل · من يهتم كثيرًا
كل موظف يشرح الشركة بطريقة	الوثيقة · الفريق والأمتعة
لا أعرف من منافسي الحقيقي	البدايل · العملاء المحبون
كل منافسينا يقولون الجملة نفسها	السمات الفريدة · القيمة والدليل
نبيع للجميع ولا نفوز عند أحد	من يهتم كثيرًا · العملاء المحبون
هل أضع «الذكاء الاصطناعي» في رسالتي؟	الموجة · القيمة والدليل
دخل منافس جديد أو تغير السوق	الجلسة كاملة · البدايل

قاموس المصطلحات

Glossary · 60 terms

كل المصطلحات التي ظهرت في شرائط «مصطلحات الفصل»، مرتبة أبجديًا بالإنجليزية كما ستقابلها في أي اجتماع، مع ترجمتها ورقم الفصل.

Bandwagon · عدوى القطيع الفصل 8	Hidden profile · المعلومة المخفية الفصل 2	Proof points · نقاط الإثبات الفصل 5
Beachhead · رأس الجسر الفصل 6	Hype cycle · دورة الضجيج الفصل 8	Prototype · النموذج الأوضح الفصل 7
Best-fit customer · العميل الأنسب الفصل 1	Ideal customer profile · ملف العميل المثالي الفصل 6	Relative advantage · الميزة النسبية الفصل 8
Brand identity · الهوية التجارية الفصل 9	Jobs to be done · المهمة المطلوبة الفصل 1	Repositioning · إعادة التموضع الفصل 10
Capabilities · القدرات الفصل 4	Laddering · التسلسل الفصل 5	Sales cycle · دورة البيع الفصل 10
Category creation · صناعة فئة الفصل 7	Market category · فئة السوق الفصل 7	Sales narrative · قصة البيع الفصل 9
Category-based evaluation · التقييم بالفئة الفصل 7	Market trend · الاتجاه السائد الفصل 8	Segmentation · تقسيم السوق الفصل 6
Commander's intent · قصد القائد الفصل 9	Marketing myopia · قُصر النظر التسويقي الفصل 3	Shared vocabulary · لغة مشتركة الفصل 2
Compatibility · التوافق الفصل 8	Means-end chain · سلسلة الوسيلة والغاية الفصل 5	Status quo bias · انحياز الوضع القائم الفصل 3
Competitive alternatives · البدائل التنافسية الفصل 3	Messaging · الرسائل الفصل 9	Subcategory · فئة فرعية الفصل 7
Cross-functional · متعدد الأقسام الفصل 2	Net Promoter Score · صافي نقاط الترويج الفصل 1	Sunk cost · التكلفة الغارقة الفصل 2
Curse of knowledge · لعنة المعرفة الفصل 2	Points of difference · نقاط الاختلاف الفصل 4	Switching cost · تكلفة التحول الفصل 3
Customer interview · مقابلة العميل الفصل 1	Points of parity · نقاط التكافؤ الفصل 4	Switching moment · لحظة التحول الفصل 1
Diagnosticity · قوة التمييز الفصل 4	Positioning · التموضع الفصل 1	Target customer · العميل المستهدف الفصل 6
Differentiation · التمايز الفصل 4	Positioning canvas · لوحة التموضع الفصل 9	Trade-offs · المقاضلات الفصل 6
Do nothing · عدم فعل شيء الفصل 3	Positioning statement · بيان التموضع الفصل 9	Unique attributes · السمات الفريدة الفصل 4
Evaluability · قابلية التقييم الفصل 5	Positioning team · فريق التموضع الفصل 2	Value proposition · عرض القيمة الفصل 5
Fad · موضة عابرة الفصل 8	Positioning workshop · جلسة التموضع الفصل 10	Value themes · محاور القيمة الفصل 5
Firmographics · خصائص المنشأة الفصل 6	Pre-mortem · تشريح ما قبل الفشل الفصل 10	Win rate · نسبة الفوز الفصل 10
Frame of reference · الإطار المرجعي الفصل 7	Price pressure · ضغط السعر الفصل 10	Workaround · الحل المؤقت الفصل 3

الكتاب نفسه

Obviously Awesome · April Dunford · 2019

الكتاب قصير وعملي، وما يزيد فيه على هذا الكتيب هو ما لا يُلخّص: قصص دنفورد من سنوات عملها مع شركات التقنية، وتفاصيل إدارة جلسة التموضع خطوة خطوة. إن كنت ستعقد الجلسة فعلاً، فاقرأه قبلها، واحتفظ بهذا الكتيب على الطاولة.

← اشترِ الكتاب Obviously Awesome

كتيب من سلسلة «كتيبات مفيدة» على sherifalkady.com، إعداد شريف القاضي بمساعدة Claude، سبتمبر 2026. كل خطوة من الدراسة المذكورة تحتها؛ الرسوم مرسومة لهذا الكتيب.