

الإدارة الشاملة لشؤون العلامة التجارية

ديفيد س. إيدلمان و مايكل ج. سيلفرشتاين

هنالك ثورة في التجارة اجتاحت العلامات التجارية. ويبدو أن تلك التقليدية منها تتعرض للهجوم من كل حذب وصوب. فالتكاليف ترتفع، وولاء المستهلك يتآكل، وشركات التجزئة تتنافس من خلال منتجات الصنف الخاص التي تحمل اسم المتجر الذي يبيعها PLP. والعلامات التجارية للمخازن تغتصب مجالات تجارية ثمينة. الأمر الذي دعا بعض المراقبين إلى التفكير بـ«نهاية وشيكة للعلامات التجارية».



لا، لن تختفي العلامات التجارية. إنما الذي يتغير هو ماهيتها والطريقة المثلى لإدارة شؤونها. وعلى نحو متزايد، تعتبر العلامة التجارية أكثر من مجرد اسم يلصق على المنتج. وأصبحت تلك الناجحة منها أنظمة تجارية متكاملة مصممة بدقة وعناية، تمتد من اختيار المواد الخام حتى الخدمة النهائية مع الزبون. فالنظام الكلي هو الذي يشتريه الزبون، وليس المنتج لوحده.

حين تصبح العلامات التجارية أنظمة تجارية، تصبح إدارتها على درجة عظيمة من الأهمية بحيث لا ينبغي تركها لقسم التسويق في الشركة. فهي تتقاطع مع العمليات الوظيفية

والتجارية، وتتطلب قرارات وإجراءات في كل حلقة من حلقات سلسلة القيمة، كما تتمتع بأهمية محورية بالنسبة للاستراتيجية العامة التي تبناها الشركة. لكل هذه الأسباب دعوناها بالإدارة الشاملة لشؤون العلامة التجارية.

تعاظم الاستثمارات وزيادة التركيز

يمكن للإدارة الشاملة لشؤون العلامة التجارية أن تأخذ تشكيلة متنوعة من الأشكال والصيغ:

- في بعض الحالات، تتجاوز العلامة التجارية إطار المنتج الفعلي لتشمل البنية التحتية الداعمة له. على سبيل المثال، قامت علامات تجارية رفيعة المستوى، مثل «ليكزس» Lexus أو «انفينيتي» Infiniti، بل حتى تلك المتوسطة، كالأدوات التي تنتجها شركة «جنرال الكتريك»، بالاستثمار بشدة في أنظمة المعلومات التي تدعم خدمة العميل وتشكل عناصر تسويقية مميزة تعزز المنتج الأساسي.
- في حالات أخرى، تمتد مظلة العلامات التجارية المصممة ببراعة وحذق، مثل «جيليت» أو «ليفي» Levi's، لتشمل الكثير من المنتجات ذات الصلة، الأمر الذي يمكن أصحابها من تقوية الابتكارات في المواد، والاستثمارات في التسويق، وإدارة عمليات الترويج التجاري بصورة أكثر كفاءة وفاعلية.

• في غير ذلك من الحالات، يصبح نظام التجزئة برمته هو العلامة التجارية. ففي «بودي شوب» The Body Shop على سبيل المثال، تعتبر الطريقة التي يتم بها استخلاص المنتجات (كل المكونات طبيعية)، وتطويرها (ليس ثمة اختبارات تجرى على الحيوانات)، وبيعها (في محلات «بودي شوب» الراقية المميزة)، على نفس درجة أهمية المنتجات نفسها بالنسبة لصورة الشركة التسويقية في أذهان المستهلكين.

بغض النظر عن الشكل المحدد، فإن على الإدارة الشاملة لشؤون العلامة التجارية تأدية واجبين جوهريين. أولاً، زيادة كمشروبات في حجم ونوع الاستثمارات الضرورية لدعم العلامة التجارية الناجحة. إذ لم تعد كافية زيادة ميزانية الدعاية وحسب. وعلى الشركات الاستثمار في سلسلة واسعة من القدرات المكلفة: منهجيات بحثية خاصة بها من أجل فهم التحولات المراوغة في مواقف المستهلك، ومزج الشبكات التصنيعية واللوجستية التي توفر خدمة متفوقة في قطاع التجزئة بتكلفة منخفضة، ومقدرة على معالجة المعلومات المتعلقة بتجارة التجزئة لتخفيض تكاليف التخزين، وأداء الوظائف التطويرية للمنتجات من أجل تسريع الابتكار الإنتاجي.

ثانياً، ينبغي على القائمين على الإدارة الشاملة لشؤون العلامة التجارية أن يتذكروا أيضاً أن مثل هذه الاستثمارات ليست سوى المدخل الموصل إلى اللعبة الأساسية. فالربح

يتطلب أكثر من مجرد جيوب متخمة بالمال. وعلى وجه الخصوص، يتوجب على الشركات التركيز على ثلاثة أنشطة رئيسية لتعزيز قوتها:

1 - مضاعفة التعاون عبر مجموعة متناغمة من الأصناف التجارية:

إن تمويل عملية حشد ضخمة للقدرات الجديدة يتطلب توزيع الاستثمارات على الكثير من الأصناف، تتسلسل بانتظام عبر نقاط وقنوات السعر. ولذلك لا يركز ممارسو الإدارة الشاملة لشؤون العلامة التجارية على الأصناف المفردة بل على مجموعة متناغمة من الأصناف التجارية.

على سبيل المثال، عرفت الشركة الفرنسية المصنعة لأدوات التجميل «لوريال» L'Oreal أن زيادة نفقات البحث والتطوير يعتبر أمراً جوهرياً للمنافسة في البيئة الجديدة للعلامة التجارية. ولذلك ضاعفت «لوريال» خلال خمس سنوات ميزانيتها المخصصة لتغطية هذه التكاليف. وساعد هذا الاستثمار الكبير على إطلاق ابتكار رئيسي: «المركب المضاد للشيخوخة» الذي أنتجته الشركة وحقق اختراقاً مهماً في مستحضرات العناية بالبشرة القادرة على إبطاء هجمة وانتشار التجاعيد. لكن «لوريال» كانت تملك القدرة على تمويل هذه الزيادة الضخمة في تكاليف البحث والتطوير لأنها تمكنت فقط من توزيع النفقات على عدة أصناف في مجموعتها في مختلف نقاط ومواقع السعر. وأطلقت الشركة المركب المضاد للشيخوخة تحت الاسم التجاري

«لانكوم» Lancome، ثم انتقلت إلى سلسلة منتجات «فيشي» Vichy، وأخيراً إلى التوزيع الواسع النطاق مع «پلنيتود» Plenitude كان ذلك بمثابة ابتكار ناجح إلى حد كبير، لكن ما كانت الشركة لتحقيقه مع صنف تجاري وحيد.

حجر الأساس في «المجموعة المتناغمة من الأصناف» هو التناغم. إذ لا فائدة ترجى من تجميع جملة متنافرة من الأصناف التجارية التي لا تربط بينها أية علاقة. لأن ذلك يؤدي فقط إلى زيادة في نفقات المصروفات العامة، وتشظي العمليات التجارية، وازدواجية المصادر.

لا تتساوى كافة الأصناف في تعزيز وتقوية قيمة العلامة التجارية للشركة. وعلى من يتولى إدارة شؤونها تقييم كل صنف موجود وفقاً لبعدين اثنين: تناسبه مع القدرة الأساسية ومقدرته المتوقعة على توليد القيمة. مثل هذا التقييم يعيد خلط الأصناف التجارية ليرتبها ضمن أربعة مستويات من الأهمية التي تتطلب أولوية استثمارية، بدءاً من التناسب الجيد - القيمة المرتفعة، وانتهاءً بالتناسب الرديء - القيمة المنخفضة.

2 - تقوية مجموعة الأصناف التجارية من خلال الابتكار:

كما يوحي النموذج الذي تجسده شركة «لوريال»، يعد الابتكار اليوم أكثر أهمية منه في أي وقت مضى. أما الأشكال الأخرى من النمو، مثل كسب وتوسيع الأرباح الحدية، فقد استهلكت على الأغلب وفقدت قدرتها. والإنفاق على تجار

التجزئة أو المستهلكين أصبح عملية باهظة التكاليف لجميع الميزانيات الكمشروبات تقريباً. علاوة على ذلك، تزداد عملية الوصول إلى المستهلكين تعقيداً وصعوبة باطراد. ولم يعد يجدي في البيع دق الأجراس وقرع الطبول.

لكن النوع المهم والمؤثر من الابتكار قد يختلف عما يتوقعه المديرون. فهو ليس إيجاد أصناف تجارية جديدة، أو تقديم اقتراحات تتعاطم تكاليفها باستمرار. بل هو إعادة ابتكار أصناف موجودة من خلال ثلاث طرائق تكنولوجية: إعادة التوجيه، والتوسع، والتحول.

على سبيل المثال، قامت شركة «سميث كلين» SmithKline بتغيير موقع منتجها «لوكوزيد» Lucozade، الذي اعتبر ذات مرة علاجاً طبياً، من خلال توجيهه نحو كل من يهتم بالصحة، خصوصاً الرياضيين. واليوم، يحتل مشروب «لوكوزيد» المرتبة الأولى على لائحة المشروبات التي لا تضم الكولا في بريطانيا. أما شركة «يونيليفر» Unilever فقد عملت على توسيع منتجها «فلورا» Flora، وهو بالأصل سمنة تحتوي «دُسماً صحية»، أي نسبة منخفضة من الدهون المتعددة غير المشبعة، ليصبح علامة تجارية تضم سلسلة كاملة من زيوت الطعام الصحية ومنتجات الألبان. وعبر التحرك بسرعة لاستغلال الاختراق التكنولوجي المهم الذي تحقق، غيرت شركة «پروكتر وغامبل» الشامبو التقليدي الذي تنتجه باسم «پيرت»، وأطلقت شامبو جديداً يحتوي أيضاً على ملطف للشعر (اثنان في واحد) باسم «پيرت پلاس» Pert Plus.

3 - اعمل على تأمين العلامة التجارية من خلال العلاقات الوثيقة مع الزبائن والتجارة:

يضمن الزبائن على نحو متزايد قيمة إعادة طمأننتهم والتأكد على استقرار الأوضاع المتأتمية من العلاقة المستمرة مع شركة تفهم ويمكن أن تستجيب لاحتياجاتهم المحددة. لكن ذلك يتطلب عملية إعادة تفكير واسعة النطاق بالقيمة التي تقدمها الشركة لزبائنهم، إضافة إلى المنتجات والخدمات المحددة التي توفرها.

قبل وقت قصير مثلاً، وجدت الشركة اليابانية المصنعة لألعاب الفيديو «نينتندو» Nintendo نفسها في سوق ممتدة حيث يتواجد الكثير من المنافسين ولا يتوفر لها سوى حيز محدود على رفوف البيع. أما التحدي فكان اكتشاف طريقة جديدة لتعريف الزبائن بعلامتها التجارية وموافقهم عليها. ولهذا أطلقت الشركة مبادرتين تجاريتين جديدتين: «نينتندو باور»، وهي مجلة تكلف 15 دولاراً في السنة وتتلقى 40 ألف رسالة في الشهر، و«الرقم 900» الذي يتلقى عشرة آلاف مكالمة في الأسبوع حول استراتيجية ألعاب الفيديو. أثبتت كلتا الطريقتين أنها وسيلة قوية لإقامة علاقة وطيدة مع الزبائن تتجاوز إطار المكونات المادية للكمبيوتر hardware، والبرامج الجاهزة software، والتعليم، وتطوير المنتج الجديد، وخدمة الزبائن. لكن الأهم من كل ذلك أن المجلة ورقم 900 قد عملا على فتح خط اتصال مباشر بين الزبون وتطوير البرنامج الجديد، الأمر الذي مكن الشركة من

توقع حجم مبيعات المنتج الجديد في هامش خطأ لا يتجاوز 10٪. واليوم، تعد «نينتندو» أكبر شركة رابحة في اليابان، وتفاخر بمبيعات سنوية تقدر بخمسة مليارات دولار.

بالنسبة للكثير من العلامات التجارية، تعتبر التجارة أهم الزبائن. ومن أجل تجنب النمو المعتمد على منتجات الصنف الخاص PLP، يتوجب على مديرين العلامة التجارية العثور على الطرق المناسبة لخلق القيمة للتجارة دون خسارة الأرباح الحدية. فمثلاً استطاعت إحدى الشركات الرائدة في تصنيع أثاث المكاتب العمل مع سلسلة مخازن كبرى لتطوير أنظمة جديدة للتغليف، وتجديد المخزون، والتخزين، توفر مزيداً من الأرباح للسلسلة مقارنة بما تقدمه منتجات الصنف الخاص. ومع تواسج أنظمتها التجارية، تستطيع الشركة المصنعة الآن تأمين بيع صنفها التجاري وزيادة أرباحها الحدية من خلال إقامة علاقة مع تاجر التجزئة المتحمس لعقد مزيد من الصفقات تكون رابحة للطرفين.

دور مدير مجموعة الأصناف التجارية:

صنع البدائل المناسبة على طول سلسلة القيمة

مع قيام مدير العلامة التجارية بإدارة مجموعات الأصناف التي تنتجها الشركة، والتعامل مع شرائح الزبائن، وتجار التجزئة عبر نظام تجاري كامل، أصبح دورهم استراتيجياً ووظيفياً أكثر من أي وقت مضى. وفي الحقيقة فإن الإدارة الشاملة للعلامة التجارية تستلزم في أحوال كثيرة إعادة تخطيط العمل التجاري

من خلال إقامة شراكات جديدة، وروابط وظيفية أفضل، واللجوء إلى الابتكار. وفي سبيل هذه الغاية، ينبغي على مديري العلامة التجارية صنع البدائل المناسبة على طول سلسلة القيمة، وليس فقط في التسويق والمبيعات.

هذا المفهوم الاستراتيجي للأصناف التجارية يعني أن الرهان مرتفع على إطلاق الصنف التجاري، والحفاظ عليه، وتطويره. ولكن هذه حال الأرباح والفوائد أيضاً. أما الشركات التي تبتكر استراتيجيات جديدة لبناء علاماتها التجارية فلسوف تجني الثمار على المدى الطويل. في حين ستختفي عن الساحة تدريجياً تلك التي تمتنع عن القيام بذلك.

نشرت هذه المقالة للمرة الأولى في سنة 1993.