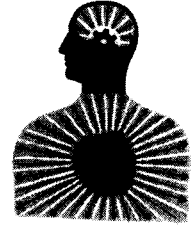


إدارة العلامات التجارية من أجل القيمة

رولف بيكسنر، جيم هيمرلينغ، روب لاكيناور

لا ينبغي أن تكون قيمة العلامة التجارية أمراً عارضاً. إذ يمكن خلقها بشكل متعمد ومقصود في عملية موضوعية هادفة وقابلة للقياس. تستلزم هذه العملية إطار عمل كميّاً، ومنهجيةً، ولغة تستطيع الشركة برمتها تبنيها. كما يمكن لمديري العلامة التجارية التحكم بكل جانب من جوانب كيفية إدراك المستهلكين لعلاماتهم التجارية.



وبالطبع، تتطلب إدارة العلامة التجارية من أجل القيمة أيضاً رؤية متبصرة، وإبداعاً خلاقاً، وأبصاراً متحمسين. لكن بدون أرقام حقيقية وواقعية لتبريرها تتعرض الاستثمارات المهمة لبناء العلامة التجارية في كثير من الأحوال إلى الهزيمة أمام مشاريع خفض النفقات ورفع مستوى الجودة التي يتم الدفاع عنها بصورة أكثر نشاطاً وحيوية.

إن التكنولوجيا التي تتبعها «مجموعة بوسطن الاستشارية» في ما يتعلق بإيجاد القيمة للعلامة التجارية brand-value creation تجمع بين الفن والعلم في آن معاً. فهي تفعل ذلك من خلال تفكيك قيمة العلامة التجارية إلى أجزائها التكوينية بحيث يمكن

للمديرين فهم وتحديد وقياس مصادرها ونتائجها. فإيجاد القيمة للعلامة التجارية BVC يمكن أن يجعل العملية التي يتم فيها توليد هذه القيمة صريحة وواضحة لا لبس فيها، وبمقدور المديرين استخدام تلك المعرفة لزيادة القيمة لحامل السهم في شركتهم.

من الفن إلى العلم:

كيف تعمل تكنولوجيا إيجاد القيمة للعلامة التجارية

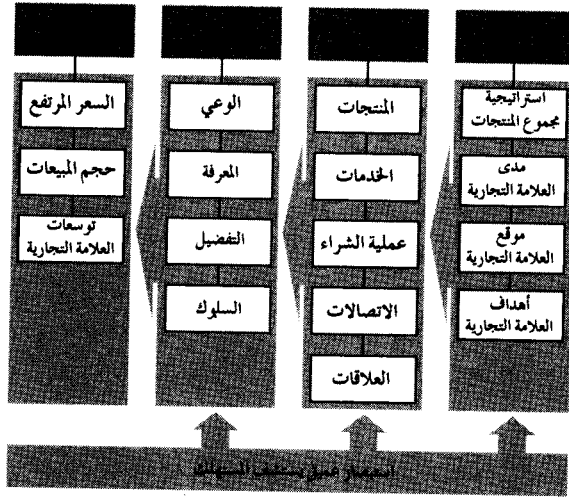
تعتمد تكنولوجيا إيجاد القيمة للعلامة التجارية على إطار عمل بسيط يظهر كيف يمكن لاستراتيجية العلامة التجارية وقواها الدافعة (مثل المنتجات والخدمات، وبرامج التجارة، والاتصالات، وكافة الأنشطة التي تعزز علاقة الزبون بها) أن تؤثر في صورة العلامة التجارية (إدراك المستهلك للعلامة التجارية وتأثيرها في سلوك الشراء). ثم يساعد هذا الإطار مديرين العلامة التجارية على تحديد وتقرير العلاقة بين صورة العلامة التجارية وقيمتها التي يمكن استرجاعها في السوق (انظر الشكل 14).

نحن نقيس العلامة التجارية بواسطة:

- الزيادات في ارتفاع السعر (حيث يدفع المستهلكون ثمناً أعلى لها).
- الزيادات في حجم المبيعات (حيث يشتري المستهلكون كميات أكبر منها).
- التوسعات في العلامة التجارية (تحول قيمة العلامة التجارية إلى منتجات أخرى).

الشكل 14

إطار إيجاد القيمة للعلامة التجارية (BVC)



إن تطبيق تكنولوجيا إيجاد القيمة للعلامة التجارية عملية مكونة من أربع خطوات. نقدم في ما يأتي توصيفاً موجزاً لكل منها، تتبعه ملاحظات أبداها بعض من عملائنا.

1 - التقييم الكمي

المهام الأولى التي تنتظر مديري العلامة التجارية هي فهم كيفية اتصال عناصر إطار عمل إيجاد القيمة بعضها ببعض، وذلك من الناحية الكمية.

ثم يمكنهم تزويد إطار العمل بالمعطيات التجريبية المبنية على الملاحظة والاختبار (المتوفرة عادة بعيداً عن رفوف العرض) والخاصة بالشركة وبيئتها التنافسية. وتتمثل الفائدة

الجانبيه لجمع المعطيات والمعلومات في أنها تجبر المديرين على اكتشاف كافة العوامل التي تدخل في إيجاد القيمة للعلامة التجارية. الأمر الذي يمكنهم من تقييم وتقدير مدى نجاح الاستراتيجية الراهنة للعلامة التجارية في بيئتها التنافسية.

ملاحظة العميل: إن الإعلان باستمرار عن الأرقام الصحيحة يمثل التحدي الكبير الأول الذي يواجهه المشروع. فقد خضنا جدالاً سجالياً هامياً لتقرير أي من المتغيرات (مثلاً، الوظيفة الفعالة للمنتج، أو السعر، أو الخدمات المعروضة) أكثر أهمية من أجل تتبعه، ليس فقط في ما يتعلق بمنتجاتنا بل بتلك العائدة لمنافسينا أيضاً. وكلما زاد عدد ما أضفناه من العلامات التجارية المنافسة، كلما تنامي نشاط وقوة إطار العمل الذي تبنيناه. في نهاية المطاف توصلنا إلى خمسة وأربعين متغيراً منفصلاً على الأقل، لكن لا بد أن هناك المئات من المتغيرات الأخرى. كانت العملية تعليمية بشكل حقيقي، فقد أثارت انتباهنا إلى جوانب وملامح من الخدمات والمنتجات التي نقدمها لم تخطر على بالنا من قبل.

2 - تفحص أداء العلامة التجارية

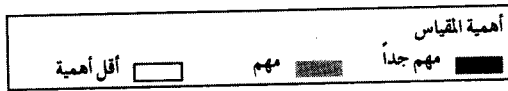
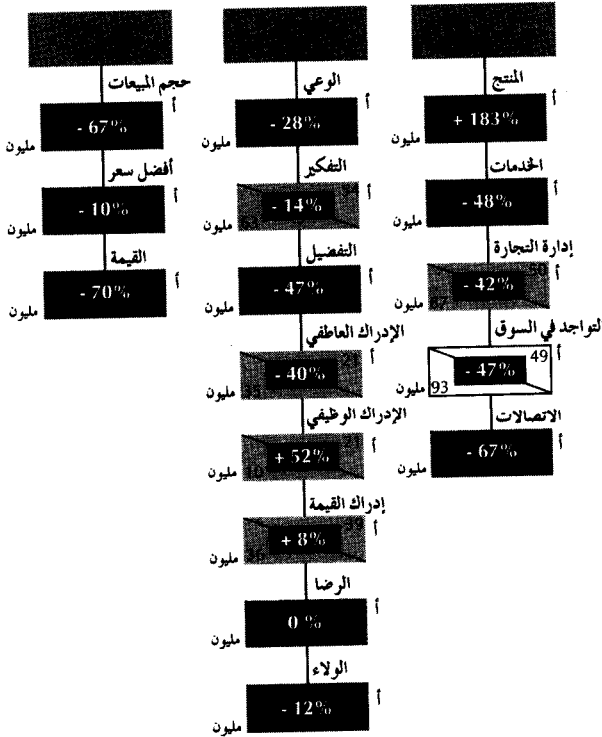
بعد أن يتم تزويد إطار العمل بالمعطيات الصحيحة، يمكن للمديرين تفحص أداء العلامة التجارية. وهذا يشمل نوعين من التحليلات: قياس الفرق بين العلامة التجارية ومنافساتها في كل متغير من المتغيرات، وتحديد مدى أهمية كل منها بالنسبة للقيمة النهائية للعلامة التجارية. وهناك عدد من الأدوات

التحليلية المتطورة المتاحة لتفحص الأداء. فتحليل العلاقة المتبادلة سوف يساعد على تفكيك مجموعات كبيرة من المتغيرات إلى مجموعات أصغر. أما تحليلات المجموعات والعناصر فيمكن أن تحدد المجموعات المنطقية بين عدة متغيرات. في حين سوف يقرر التحليل الارتدادي (الطولي) العلاقة القائمة بين القوى الدافعة للعلامة التجارية وصورتها، وبين صورة العلامة التجارية وقيمتها. أما النتيجة فهي مخطط بياني واضح يمكن للشركة برمتها فهمه. حيث يظهر مدى أهمية كل متغير بالنسبة لقيمة العلامة التجارية، وأين تقف العلامة التجارية، في كل من هذه المتغيرات، في علاقتها بالمنتج الرائد في السوق. (انظر الشكل 15).

ملاحظة العميل : لدينا عدد من المشككين في الشركة - أشخاص يتمتعون بخلفية قوية من الأداء الوظيفي - لم يعتقدوا بوجود قيمة كافية في محاولة خلق أصناف تجارية قوية. لكن تفحص الأداء ساعد على إقناعهم أن العلامات التجارية للمنافسين في مجال أصنافنا نفسه تتجاوزنا. كما أظهر أن من الضرورة بمكان جعل إسهامات موظفينا تساعدنا على المنافسة. لقد دفعت المنهجية كل موظف إلى التركيز على إيجاد القيمة، ليس في فراغ بل ضمن بيئتنا التنافسية المحددة. وأعطينا السياق المناسب للأهداف التي نضعها لكل صنف من الأصناف، إضافة إلى اللغة المشتركة للتفاهم حول الاستراتيجيات المطلوبة. كما جهزتنا لاتخاذ الخطوة الأخيرة.

الشكل 15

تحليل الفجوة في القيمة مما يستدعي اتخاذ الإجراء اللازم



4 - تحويل الاستراتيجية إلى فعل إداري

أخيراً، تصبح الشركة على أتم الاستعداد للتصرف حسب الاستراتيجية الجديدة. لكن اعتباراً من هذه النقطة، سوف يتم

قياس كل فعل إجرائي بصورة ناشطة وقوية إزاء إطار القيمة الكمية للعلامة التجارية. كما أن معايير قياس قيمة العلامة التجارية تُربط أيضاً بالعمليات الإدارية ونظام الحوافز، وتوضع طرق جديدة لتتبع قيمة العلامة التجارية بشكل متواصل. ولكن لأن عملية إيجاد القيمة للعلامة التجارية - إضافة إلى لغتها - قد تأسست عبر الشركة برمتها من خلال المراحل الأربع، فإنها لا تكون شاقة وعسيرة كما هو معتقد.

ملاحظة العميل: الآن، وقد أصبحنا جميعاً نرى نفس الأرقام، ونتكلم ذات اللغة، ونتفق على أهدافنا، يمكننا الرجوع إلى استراتيجيتنا وإعادة توجيهها نحو الأهداف الجديدة. فبالنسبة لأحد الأصناف، علينا زيادة قيمة العلامة التجارية في حين كنا في السابق ندمرها. وللقيام بذلك، علينا زيادة الحجم، الأمر الذي يعني وضع أهداف جديدة لتحسين استراتيجيات التسويق والتسعير. وبالنسبة لصنف آخر، توجب علينا زيادة الحجم والسعر معاً من خلال تسويقه إلى أفضل وأغنى المستهلكين.

لقد ساعدت عملية إيجاد القيمة للعلامة التجارية على أن تصبح شركتنا أكثر تركيزاً على العلامة التجارية. وبحلول الوقت الذي أنهينا فيه المهمة، استطعنا تغيير استراتيجيتنا برمتها: بدءاً بمجموعة الأهداف المشتركة ووصولاً إلى القرارات المفردة المتعلقة بأهداف المستهلك، وموضوعة الصنف التجاري، والابتكار.

مرحلة الفعل في عملية إيجاد القيمة للعلامة التجارية

لَمْ يتمتع التحليل النشط والقوي لقيمة العلامة التجارية بهذه الأهمية اليوم؟ لنأخذ على سبيل المثال حالة إحدى الشركات العالمية الرائدة في ميدان السلع الاستهلاكية. إذ تمتع أفضل منتجاتها بسمعة استثنائية وولاء راسخ، صورة العلامة التجارية التي تطلبت أجيالاً وأجيالاً لتكوينها. لكن في السنوات الأخيرة، بدأت قيمة المنتج بالتآكل. وفي حين تمكنت الشركة من الحفاظ على حجم المبيعات، إلا أنها كانت تخسر السعر المرتفع الذي تمتعت به ذات يوم.

لم يمتلك أحد جواباً واضحاً وشفافاً عن سبب حدوث ذلك. في نهاية المطاف، قررت إحدى اللجان أن صورة العلامة التجارية في أذهان المستهلكين قد أصبحت مبتذلة، لذلك جرى ضخ التمويل في سلسلة من الإعلانات الدعائية التلفزيونية الرنانة والمتبجحة. لكن الحملة فشلت بشكل يرثى له. ولم يقتصر الأمر على عدم استعادة المنتج لسعره المرتفع بعد مرور سنة، بل بدأ حجم مبيعاته بالتضاؤل أيضاً.

تفاهم هم الشركة وقلقها، فالتمست العلاج في مبادرة لتقديم خدمة جديدة من أجل زيادة مستوى رضى الزبون والتجارة. لكن نتيجة عدم اتفاق كافة الموظفين على الخطة، لم تصل إلى حيّز التنفيذ. وحاججت إحدى الجماعات على أن الخدمة لم تكن بالمستوى لأن نوعية المنتج كانت جيدة جداً.

واعتقدت أن ما تحتاج إليه الشركة فعلاً هو إطلاق منتج جديد لإعادة الإثارة إلى العلامة التجارية. جماعة أخرى رأت الجواب كامناً في تحسين العلاقات التجارية وإقامة شراكات جديدة أكثر نشاطاً وفاعلية. ولم يكن من المفاجئ أن تستمر العلامة التجارية في التراجع والتدهور.

بدأ التحول الحقيقي في الشركة مع إعادة التركيز على المستهلك - رؤى جديدة، شريحة جديدة من المستهلكين، وواعد وموقع جديدين للعلامة التجارية - ضمن سياق إعادة تحديد مجموعة منتجات العلامة التجارية. لكن توجب بعد ذلك على الشركة تقرير أفضل الطرق لطرح المنتجات في أسواقها العالمية المختلفة، حجم المال الذي ينبغي استثماره في القوى الدافعة المختلفة للعلامة التجارية في مختلف المناطق الجغرافية. وبفضل إطار إيجاد القيمة للعلامة التجارية هذه المرة، تمتعت الإدارة بلغة مشتركة وأرقام واقعية لتبرير خيارها في استثمارات العلامة التجارية.

كانت العملية برمتها تتم بدفع من قبل الإدارة العليا للشركة، الأمر الذي أتاح للشركة التحرك بسرعة تبعاً لرؤاها، حتى وإن اختلفت عن الاعتقادات الراسخة منذ أمد بعيد. أما النتائج المبكرة فكانت إيجابية: قيمة أصناف الشركة كانت تزداد بسرعة أكبر من الأصناف المنافسة في تلك البلاد التي دشّن العمل فيها بتكنولوجيا إيجاد القيمة للعلامة التجارية. وفي الواقع أصبحت هذه التكنولوجيا حجر الزاوية لاستراتيجية الشركة المستقبلية.

فوائد إيجاد القيمة للعلامة التجارية

يخفق الكثير من الشركات في إدراك وتمييز الامكانيات الكاملة لعلاماتها التجارية بسبب استثمارها في قوى دافعة خاطئة، في أوقات وسياقات غير ملائمة. إن إيجاد القيمة للعلامة التجارية يساعد الشركات على تمييز ديناميات العلامة التجارية لكل فعل إجرائي بمفرده ضمن نظامها التجاري بحيث يمكنها تحديد تلك التي تضيف قيمة متزايدة وتستحق الاستثمار فيها.

الأسئلة الخمسة الآتية سوف تساعدك على تقييم وتقدير حاجتك للأرقام الواقعية الصحيحة في مساعيك الهادفة إلى إيجاد القيمة لعلامتك التجارية:

- 1 - هل نعرف قيمة العلامة التجارية لكل منتج من منتجاتنا تبعاً للسوق والصنف، وكيف تغيرت بمرور الزمن؟
- 2 - هل اتخذنا قراراً واضحاً وصريحاً لتقوية عملية زيادة السعر أو مضاعفة الحجم، أو كليهما في آن معاً، بالنسبة لكل منتج من منتجاتنا؟
- 3 - هل تؤدي كل القوى الدافعة التي رصفناها وراء منتجاتنا الأداء المتوقع، وكيف نعرف ذلك، بالإحساس الداخلي أم بالدليل المثبت؟
- 4 - هل نعرف تأثير كل استثمار في المنتج في صورة العلامة التجارية وقيمتها؟

5 - هل معايير المنتج التي نبتناها صائبة ومناسبة وهل هي وثيقة الصلة بشركتنا؟

ليست تكنولوجيا إيجاد القيمة للعلامة التجارية «نظاماً جامداً» معداً للحلول محل التفكير الخلاق أو المحاكمة العقلانية للإدارة. وليس بمقدورها التنبؤ بحصة السوق أو العائدات. ولكنها تساعد مديري العلامة التجارية على فهم ما الذي يقدره المستهلكون أكثر من سواه، ومدى نجاح العلامة التجارية في توصيله إليهم. وهي توفر طريقة مناسبة لربط الرؤى النوعية بالمقاييس الكمية في كل جانب من جوانب النظام المعقد الذي يكوّن العلامة التجارية. وهي تجمع الفن والعلم معاً في إدارة العلامة التجارية بطريقة تسمح للقرارات المتعلقة بها أن تعكس أفضل ما في العالمين (الفني والعلمي).

نشرت هذه المقالة للمرة الأولى في تشرين الثاني/نوفمبر 1999.