

شركة شبكة الأصناف التجارية المتعددة

أنتونيلا مي . بوكتر و فيليب إيرى

هنالك نوع جديد من الشركات - ندعوها شبكة الأصناف التجارية المتعددة - تعمل حالياً على تثوير عملية التسويق التقليدية. فقد غدت علامات تجارية مثل «فيرجين» Virgin، و«سواتش» Swatch، و«ديزني» Disney و«صامويل أدامز» Samuel Adams، و«نايكي» Nike، و«أديداس» Adidas، صوراً ذهنية قوية التأثير في أذهان المستهلكين، تتمتع بأهمية دلالية تتجاوز نطاق ارتباطها بأي منتج محدد أو خدمة وحيدة. وتحقق هذه الشركات مزيداً من الأهداف من خلال:



- الحصول على مزايا اقتصادات الإنتاج الكبير بأحجام إنتاجية محدودة.
 - التمتع بالخبرة دون استعارتها.
 - استعارة التكنولوجيا دون تطويرها.
 - الاستجابة للطلب المتنامي بسرعة دون إيجاد طاقة زائدة عن الحاجة.
 - تحقيق النمو بمصادر واستثمارات محدودة.
- باختصار، فإن شركات شبكة الأصناف التجارية تضيف

القيمة إلى علاماتها التجارية من خلال تحويل سلسلة القيمة التقليدية إلى شبكة من القيمة المضافة.

تبدو هذه الشركات مختلفة و«تسعر» بأنها كذلك فعلاً. فبدلاً من الاستثمار الجامد الذي يفتقد المرونة، تملك شركاء ومقاولين. وهي تتاجر برسوم التراخيص التجارية، والعقود المنتقاة بعناية للإنتاج والتوزيع، وقوى البيع بالوساطة، وتشارك في نفقات البحث والتطوير. ونتيجة لكل ذلك، استطاعت الوصول إلى أفضل الممارسات التجارية في كل نقطة من شبكة القيمة وجني عوائد استثنائية بالقليل من الأصول المالية.

لكن شركات شبكة الأصناف التجارية تحافظ على سيطرتها الكاملة على تلك الأنشطة التي تتمتع بأهمية حاسمة بالنسبة لتجربة المستهلك مع العلامة التجارية، وتقوم بأدائها على أفضل ما يكون. والأهم من ذلك أنها تفهم كيفية توسيع القيمة الجوهرية للعلامة التجارية لتشمل جملة متعددة من الأعمال التجارية، والمنتجات، والزيائن، ونقاط السعر. وهي تفعل ذلك عبر إقامة رابطة، وجدانية وعاطفية، وثيقة الصلة مع المستهلكين. كما تملك القدرة على فعل ذلك بسرعة كبيرة.

لا تؤمن شركات شبكة الأصناف التجارية بالحدود والسدود، التي تعيق انتشار منتجاتها وتجاريتها. فبعض الشركات الإنتاجية، مثل «ديزني» و«نايكي»، تمكنت من فتح منافذ لسلع التجزئة التي تبيعها، في حين أن شركات تجارة التجزئة، مثل

«بنيتون» Benetton، تشارك في إدارة سلسلة القيمة لشركات مورديها. ألا يمثل ذلك مخاطرة؟ ألا يشجع على إضعاف العلامة التجارية؟ ليس بالضرورة. إذ طالما ظلت الفكرة متناغمة مع الجاذبية الوجدانية للعلامة التجارية، فإنها تقوي نشاطها فعلاً وتعزز مواءمتها للمستهلك.

التركيز المباشر على تجربة المستهلك

لا تتميز شركات شبكة الأصناف التجارية بما تملكه (الذي قد يكون قليل الحجم) بل بكيفية التصرف والفعل. وتتجسد الأفضلية التي تتمتع بها في قدرتها على توجيه عملياتها وكوادرها الجوهرية وقيادتها بطريقة تؤمن تجربة متفوقة للعلامة التجارية مع المستهلك. لهذا، يحظى تحديد العمليات والقدرات الضرورية للتركيز على هذا الهدف بأهمية الأنشطة التجارية نفسها، والأسواق، وخطوط المنتجات التي ينبغي السعي إليها. قد تشمل العمليات الأساسية الإنتاج والتصميم، وتحديد الموقع، واختيار الهدف، وتبني المعايير، وتقديم الضمانات، وعرض سلع التجزئة، ومزج تركيبات فريدة من الفوائد والعوائد.

هل ينبغي عليك أن تقلق من منافسة شركات شبكة الأصناف التجارية؟ أجل، بالتأكيد. فمع تركيزها المكثف على قيمة الصنف التجاري، وبسبب قاعدة أصولها المنخفضة، تتصف هذه الشركات بالمرونة والفتنة وسرعة الحركة إلى حد

كبير. ولأنها تتجنب الاستثمارات الضخمة في المرافق والموارد، يمكنها التحرك بسرعة في عدة اتجاهات في الوقت نفسه. الأمر الذي يعني قدرتها على مباغتتك من حيث لا تدري واسترجاع حصتك من السوق بين يوم وليلة.

ظاهرة «فيرجين»

تعتبر شركة «فيرجين» البريطانية نموذجاً كلاسيكياً لشركة شبكة الأصناف التجارية. أسس الشركة ريتشارد برانسون سنة 1970 لبيع الأسطوانات بسعر منخفض في متاجرها وعن طريق البريد. ثم وسعت علامتها التجارية لتشمل الخطوط الجوية، والخدمات المالية، ومتاجر البيع بالفرق، والسكك الحديدية، والفنادق. ومع إجمالي مبيعات يبلغ 1,5 مليار جنيه استرليني، تضم «فيرجين» أكثر من 250 شركة، ومشروع مشترك، وشراكات في مجموعة متنوعة من الأعمال التجارية، بدءاً بالكمبيوتر الشخصي وانتهاءً بالمشروبات الخفيفة.

لكن شركة «فيرجين» أكثر من مجرد مجموعة من المنتجات المتباينة تحت اسم مثير محفز. وبغض النظر عما إذا كان الأمر يتصل بفيلم فيديو موسيقي أو رحلة على متن الطائرة، فإن الزبائن يعتبرون تجربتهم مع علامة «فيرجين» التجارية بمثابة شيء جديد، ومثير، ومختلف. كيف حدث ذلك؟ حين بدأ برانسون أول أعماله التجارية، عرف بأنه لا يكتفي بمجرد تلبية الحاجة إلى موسيقى بسعر منخفض. إذ كان

أيضاً يؤكد الذوق الموسيقي لزبائنه، علاوة على إعطائهم إحساساً بالانجذاب إلى مجموعة من المعجبين بموسيقى بديلة تشاركهم بالذهنية نفسها. لقد جعل زبائنه يشعرون بأنهم متميزون، وولدت تلك الرابطة الوجدانية ولاء متحمساً للعلامة التجارية وثقة بالغة فيها.

أما الإنجاز الأكثر أهمية في دلالته فكان قدرة برانسون على توسيع هذه الاستجابة العاطفية لتشمل منتجات وخدمات أخرى، أشهرها الخطوط الجوية. وحين عمل برانسون على ملء الفراغ الذي خلفه فريدي ليكر في مجال الرحلات الجوية الدولية المنخفضة السعر، قدم لزبائنه خدمة الدرجة الأولى بسعر الدرجة السياحية. فأين كمن الرابط مع أعماله التجارية الأخرى؟ في تجربة الزبون مع العلامة التجارية. أعاد برانسون الرومانسية إلى الطيران. وجعل زبائنه يشعرون بالتميز بإضافة خدمات أخرى مثل الرسائل، وسيارات «الليموزين» الفارهة لنقلهم، وشاشات فيديو على ظهر المقعد المقابل لكل مسافر. ولم تكن الشركات الراسخة على خطوط «فيرجين» راغبة ولا مستعدة لدخول حرب خاسرة لمنافستها في تحقيق أسباب الراحة والمتعة للمسافرين.

ركز برانسون على العمليات الصغيرة (التي تتكل على الشركات الأخرى في إنجازها)، كما وقع عقوداً مع مقاولين لإنجاز أو تأجير الكثير منها. لكن «فيرجين» جمعت في يدها كافة عناصر النظام التجاري ذات الأهمية الحاسمة بالنسبة لرابطة الزبائن الوجدانية مع العلامة التجارية - في البر والجو - بما في

ذلك الحجوزات، والتسجيل عند الدخول للطائرات أو الفنادق، والتسويق، والمبيعات، والخدمات خلال الرحلة.

واصل برانسون التركيز على تجربة الزبون مع العلامة التجارية مراراً وتكراراً، وذلك في نشاط تجاري بعد آخر. وتعلم الزبائن الثقة به حين عرفوا أنه لن يخذلهم. وليس من المفاجئ أن علامة «فيرجين» التجارية تحوز رضا 93% من المستهلكين في المملكة المتحدة. وفي الحقيقة، حين طلب استفتاء أجرته هيئة الإذاعة البريطانية على 1200 شخص معرفة رأيهم بهوية الشخصية المؤهلة لحمل مسؤولية إعادة كتابة «الوصايا العشر»، احتل برانسون المركز الرابع، بعد الأم تيريزا، والبابا، وأسقف كانتريري!

المنافسة ضد شركات شبكة الأصناف التجارية المتعددة

تمثلت ردة فعل شركة «أديداس» على نموذج شبكة الأنشطة التجارية المترابطة لشركة «نايكي» في عملية إعادة بناء جذرية لسلسلة القيمة حول الوظائف الجوهرية لنفقات البحث والتطوير، والتصميم، وتجربة المستهلك مع سلع التجزئة الاستهلاكية. ومن خلال التخلص من مرافقها الإنتاجية الضخمة، تمكنت من اكتساب المرونة التي تحتاج إليها لمسايرة الاتجاهات الجديدة في عالم الأحذية الرياضية المتقلب. حيث استطاعت إدارة صغيرة وجريئة ركزت اهتمامها على العلامة التجارية أن تجعل ذلك أمراً ممكناً، وجنت الشركة فوائد كبيرة. في السنوات

الثلاث الماضية (94، 95، 96)، تنامت مبيعات «أديداس» بما يزيد عن 70٪، واستمرت أرباح التشغيل في الارتفاع سنة 1997.

يمكن للشركات ذات العلامة التجارية الضعيفة أن تختار سبيلاً آخر. فباستطاعتها أن تغدو دعائم استراتيجية ضمن شبكة الأصناف التجارية لشركات أخرى، تشارك في التغليف أو توفر إحدى الخدمات مثلاً. وهناك شركات متخصصة في إنتاج الصنف الخاص PL مثل «درايبرز» Drypers، في مجال حفاظات الأطفال؛ أو «هوكلاند» Hochland في مجال تصنيع الألبان؛ أو «س. بينيدتو» S. Benedetto في مجال المشروبات الخفيفة؛ اختارت بنجاح هذه الوجهة.

يعتمد السبيل الذي تختاره على نقطة انطلاقك وما تمتلكه من قدرات. فالعلامات التجارية العالمية القوية التي تمتلك تكنولوجيا متفوقة وقدرة كبيرة على الابتكار، مثل «جيليت» أو «بروكتر وغامبل»، سوف تتدبر أمر إدارة هذه الوظائف على أسس عالمية متكاملة. لكن حتى أقوى الشركات قد تستفيد من عملية التخلي عن الأصول المالية الكبيرة التي ابتدعتها شركات شبكة الأصناف التجارية المتعددة. فالعلامات التجارية القوية والكفوءة على المستوى المحلي، مثل «نيشيا بيرسدورف» Beiersdorf's Nivea أو «مولينو بيانكو باريللا» Barilla's Mulino Bianco، قد تختار مصدراً خارجياً أقوى (تعطيه ترخيص الإنتاج) أو تشارك في الوظائف الرئيسية مع شركات محلية أخرى للتعويض عن مزايا الحجم الاقتصادي الكبير. وهذا لا

يعني أنها لا تتحكم بهذه الوظائف، بل هي لا تمتلكها بشكل حصري.

هل تلوح شركة ذات شبكة من الأصناف التجارية المتعددة في مستقبلك؟

من أجل تحديد مدى النجاح الذي تحققه في حالة الظهور المفاجئ لشركة ذات شبكة من الأصناف التجارية المتعددة تتسلل إلى مجال نشاطك التجاري، أو من أجل تحديد ما إذا كانت شركتك ذاتها ستصبح واحدة منها، إ طرح على نفسك الأسئلة الآتية:

1 - هل تتفاعل أصداء العلامة التجارية للشركة التي أملكها مع الزبائن على مستوى عاطفي قوي؟ هل عملت على استغلال ذلك عبر كل الأصناف الممكنة؟

2 - ما هي الوظائف في سلسلة القيمة التي تسهم أكثر من غيرها في تجربة زبائني مع العلامة التجارية؟ وما هي العناصر غير المهمة التي أستطيع التخلي عنها؟

3 - هل أنا أفضل من منافسي في أداء هذه الوظائف، أم هم متفوقون علي؟

4 - ما هي مجموعة العناصر المتمثلة في المصادر الخارجية، وبناء التحالفات، والمساهمات الداخلية التي سوف تعزز وتقوي تجربة علامة شركتي التجارية مع المستهلك؟

5 - هل أستطيع بكفاءة واقتدار إدارة شبكة من الموردين النابغين، وقوى مبيعات أتعاقد معها، وتجار تجزئة أرخص لهم يبيع المنتجات؟

شركات شبكة الأصناف التجارية المتعددة تجبر كافة الشركات الأخرى هذه الأيام على التمعن بعمق في التجربة العاطفية والوجدانية لزبائنهم مع علاماتها التجارية. أما الأرباح والفوائد فستذهب إلى تلك الشركات الرائدة التي تتفوق في جعل أصدقاء ووعود علاماتها التجارية تتردد عبر الكثير من الأنشطة والمنتجات.

نشرت هذه المقالة للمرة الأولى في أيار/ مايو 1997.