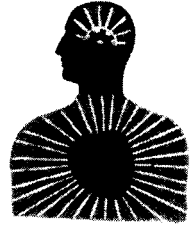

كبير الموظفين التنفيذيين هو المسؤول عن الإدارة الشاملة للعلامة التجارية

جورج ستاك الإبن

في بيئة من التنافس الشديد، لم تعد كافية إدارة العلامة التجارية بالأسلوب التقليدي، أي بتقديم منتج جيد، وإطلاق مزاعم قوية بنوعيته المتميزة، وتوصيل الرسالة المطلوبة بجرأة عبر الإعلان والترويج. إذ يتوجب على الشركة كي تنجح أن تعيد تحديد «الوعد» الذي تقدمه علامتها التجارية ليشمل طريقة موثوقة لا تقتصر فقط على توصيل منتج ثمين، أو حتى تقديم صورة ذهنية جيدة، بل تجربة شاملة أيضاً. وتبدأ هذه التجربة بلحظة معرفة المستهلك بالعلامة التجارية وتمتد لتضم كافة الجوانب المتعلقة بتسوقه، وشرائه، واستخدامه، وصيانتة وخدمته، وشرائه من جديد. وللوفاء بالوعد الذي قطعه العلامة التجارية للزبائن، ينبغي على مديري الشركة اليوم أن يتحملوا مسؤولية الإدارة الشاملة للعلامة التجارية. ما الذي يستلزمه هذا الدور؟ لنلق نظرة على المؤهلات المطلوبة لتولي هذه المهمة.



الوظيفة المطلوبة: موظف تنفيذي يعمل مديراً للإدارة الشاملة للعلامة التجارية.

الدور: تنمية ربحية العلامة التجارية من خلال إدارة تجربة المستهلك معها من الألف إلى الياء. أي التعايش معها، واختبارها كل يوم، وتوجيه كافة إدارات الشركة بحيث تصبح على المستوى نفسه من الالتزام. ويغدو الشعار بالآتي: تعلم. غير. استثمر. جدد.

المسؤوليات: التحكم بكافة العمليات التي تؤثر في تجربة المستهلك مع العلامة التجارية. وضع أهداف التمويل والأداء. التحسين المستمر لقيمة العلامة التجارية. حمايتها من أخطار خطط الربح السريع وغيرها من الخدع الترويجية المضللة.

المؤهلات الضرورية: التمتع بالحماسة والمهارة اللازمتين للتعلم من المستهلك مباشرة. القدرة على التجريب والتعلم من الأخطاء والعثرات. الإيمان بالمقدرة على إصلاح ما بقي صامداً ومنيعاً على الزلزل والنقص حتى الآن. الانفتاح، الذكاء، الحس البدهي السليم، الانضباط، الأمانة.

التعويضات والمكافآت: نصيب سخى من القيمة التي أوجدها خلال الفترة الممتدة بين السنوات الخمس والعشر المقبلة نتيجة التزامه وقصة «غرامه» الملتزمة مع العلامة التجارية!

الإدارة الجديدة للعلامة التجارية

يميل المديرون التقليديون للعلامة التجارية إلى لعب دور الأعضاء الثانويين في قسم التسويق من الشركة. فهم مسؤولون بشكل رئيسي عن إدارة الترويج، والدعاية والإعلان، والعلاقات مع التجارة. كما يبدو اهتماماً أكبر بالمشاكل الآنية الصغيرة ويتجاهلون العقبات المستقبلية الكبيرة. إذ لا يملكون

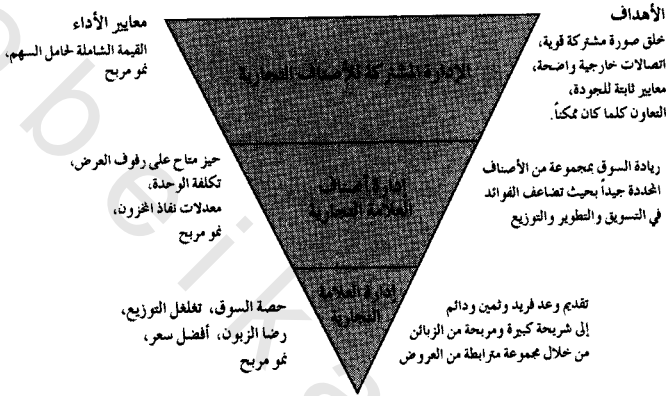
الصلاحيات ولا المهارات الضرورية لتوضيح وبيان المنظور الاستراتيجي البعيد المدى والمتعدد الوظائف الذي تتطلبه الإدارة الشاملة للعلامة التجارية. وفي الحقيقة، لا يوجد لدى معظم الشركات من ينتبه إلى العلامة التجارية.

يتطلب الأمر العثور على شخص يتمتع بسلطة مركزية نافذة في الشركة لإدارة تجربة المستهلك مع علامتها التجارية. وبغض النظر عما إذا كان من كبار الموظفين التنفيذيين، أو يحتل مركزاً رفيعاً في الإدارة، ينبغي أن يتمتع هذا الشخص بالسلطة، والمهارات، والمنظور السليم، والقدرة على الوصول إلى المعلومات الضرورية، لا لدفع عملية تطوير المنتجات الجديدة وحسب، بل التخطيط لعمليات تجارية جديدة لتوصيلها. لا يمكن إلاً لكبير الموظفين التنفيذيين أو مدير إداري رفيع المستوى، أن يصدر قرارات واجبة التنفيذ تعتمد على المحاكمة العقلانية في ما يتعلق بالتمويل، وتوجيه وظائف التطوير والتوصيل، وتحميل المديرين مسؤولية تحقيق الأهداف المحددة. وحين يوضع دور الإدارة العريضة للعلامة التجارية في الأيدي الأمنية لكبار المديرين التنفيذيين، يمتلك مديرو التسويق الحرية الضرورية للتركيز على أهم واجباتهم على الإطلاق: إدارة العلاقة مع الزبون.

ما هي الصيغة التي ينبغي أن تأخذها الوظيفة الجديدة لإدارة العلامة التجارية؟ أدرس الشكل 13 الذي يؤكد أن الإدارة الشاملة للعلامة التجارية ينبغي أن تشمل ثلاثة أدوار حاسمة في أهميتها.

الشكل 13

مستويات الإدارة الشاملة للعلامة التجارية



إدارة العلامة التجارية

يحدد مديرو العلامة التجارية القضايا التي ينبغي استكشافها مع المستهلكين في ما يتعلق بتجربتهم معها، ويعملون على بناء القدرة اللازمة للبحث بهدف جمع تلك المعلومات. وبمساعدة كل وظيفة من وظائف الشركة - تطوير المنتج، التصنيع، التسويق، البيع - يقومون بترجمة هذه المعرفة إلى مواصفات محددة لتطوير المنتج وتخطيط العمليات. إضافة إلى تمويل تطوير القدرات اللازمة لبناء العلامة التجارية ومتابعة أداء الوظائف التي يشرفون عليها.

إدارة أصناف العلامة التجارية

يقوم المديرون هنا «بحراسة» الحدود الفاصلة بين أصناف

العلامة التجارية للشركة والعلاقات الجامعة بينها. إذ تحظى إدارة الأصناف التجارية هذه الأيام بأهمية متزايدة لسببين اثنين. أولاً، سيعمل أي مدير ناجح لأحد أصناف العلامة التجارية على نحو متزايد لتوسيع مدى هذا الصنف. وسوف يسعى دائماً إلى تفحص ومسح الآفاق المناسبة لإجراء توسيعات جديدة تؤدي إلى تحسين نمو المبيعات، وزيادة الحيز المتاح على رفوف العرض، والحصول على قوة دفع جديدة من التجارة. لكن إذا ترك هذا التوسع دون ضوابط فلسوف يزد من احتمال الشباك مع الأصناف الأخرى في مجموعة منتجات الشركة. لذلك يجب على مدير الصنف التجاري التأكد من أن خط التوسيعات لا ينافس الأصناف المشابهة في مجموعة هذه المنتجات.

لكن مديرو الأصناف يلعبون دوراً ثانياً وأكثر أهمية: إدارة الاستثمارات عبر مجموعة مترابطة من الأصناف التجارية. إذ من النادر المحافظة على تمويل عملية مستدامة وضخمة لبناء وحشد القدرات الجديدة التي تتطلبها الإدارة الشاملة للعلامة التجارية بواسطة صنف واحد فقط. لهذا تحتاج الشركات إلى نشر استثماراتها وتوسيعها لتشمل الكثير من الأصناف، وتنظم في سلسلة من نقاط وقنوات السعر.

الإدارة المشتركة للأصناف التجارية

حين تصبح الأصناف التجارية أنظمة تجارية، تصبح الشركة ذاتها نوعاً من الصنف التجاري. ولهذا السبب، يرجع

ألا يكون أهم دور في الإدارة الشاملة للعلامة التجارية دوراً وظيفياً على الإطلاق وذلك بالمعنى الدقيق للكلمة. بل هو الإدارة المشتركة للعلامة التجارية، التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالاستراتيجية العامة للشركة. ومن أجل ذلك يكون مدير الإدارة المشتركة للعلامة التجارية في بعض من أفضل الشركات التي تنتج سلعاً مميزة بعلامة تجارية هو كبير الموظفين التنفيذيين.

تركز الإدارة المشتركة للأصناف التجارية على تحديد وتوصيل ما تمثله الشركة، وهذا يشمل الوعد الذي يضمن أن تكون العلاقة على المدى الطويل مع الشركة أمراً ذا قيمة. ويمكن لتحديد ذلك الوعد أن يراوح بين بيان القيم الرفيعة المستوى للشركة وبين تفصيل المعايير التي تتبناها في ما يخص الخدمة، والضمانات، والجودة.

تكمن الإدارة الشاملة للعلامة التجارية في صميم النجاح الذي حققته سلسلة فنادق «فور سيزنز» Four Seasons، لأن 80٪ من أرباحها تأتي من إدارة الفنادق وليس من امتلاك الفنادق التي تحمل اسمها. ويعتقد كبير الموظفين التنفيذيين، إيسادور شارب، إن التجربة الناجحة للمستهلك مع العلامة التجارية متأصلة في صميم الأسلوب الذي يتعامل به هو وكبار مدرائه مع الموظفين الذين يقدمون للزبائن تلك التجربة. ويقول: «إذا وثقت بموظفيك، فإنهم يتجاوزون ما توقعته منهم». ولهذا، فإن معظم غرف الغسيل في فنادق «فور سيزنز» مكيفة الهواء من أجل راحة العمال، كما أن «الكافتيات» التي يتناولون فيها

الطعام أو المشروبات الخفيفة تبدو أنيقة ومريحة وجذابة كأنها مرافق تجارية. ولأن الشركة تفعل الكثير لإرضاء موظفيها، فإنهم بدورهم يفعلون الكثير من أجل إرضاء زبائنهم. وفي إحدى الحوادث المشهورة، أعار كبير النادلين سترته السوداء إلى أحد النزلاء الذي وصل وهو يرتدي لباساً غير مناسب لحضور إحدى الحفلات التي لا يسمح بدخولها إلا لمن يرتدي ملابس السهرة الرسمية، وذلك بعد أن تم تعديلها فوراً لتناسب مقاسه.

يتولى مديرو الإدارة المشتركة للأصناف التجارية أيضاً مسؤولية تقرير متى وكيف يمكن دفع وتقوية حصة الصنف عبر المنتجات والأنشطة التجارية الأخرى. ويعتقد هوارد شولتز، كبير الموظفين التنفيذيين في شركة «ستاربكس» للقهوة، أن المنتجات الجديدة تشير بدلالاتها إلى التزام الشركة بالابتكار وتجديد الذات. لكن قبل أن تنشئ الشركة فروعاً لإنتاج المثلجات (الآيس كريم)، والأسطوانات المضغوطة CDs، وغيرها، أصر على أن ترسخ العلامة التجارية أولاً سمعتها في ميدان إنتاج القهوة عالية الجودة عن طريق الدعاية الشفاهية التي يتناقها المستهلكون.

والأمر اللافت أن شولتز حسب في البداية أن تقديم منتج جديد مقترح - مشروب من القهوة الباردة على غرار الـ«ميلك شيك» - لا يتناسب أبداً مع فكرته الأساسية حول إقامة مقاهٍ على الطريقة الأوروبية. لكنه تمتع بما يكفي من النشاط و«الشطارة» للإصغاء إلى زبائنه وتلبية طلبهم المتمثل في مشروب بارد،

حليبي القوام، ويناسب الجو الحار. وكما تبين في ما بعد، اعتبر شراب «فراپوتشينو» أفضل منتجات السنة تبعاً لمجلة «بزنس ويك» Business Week، وجمع 7٪ من العائد السنوي الكلي للشركة في سنته الأولى. الأمر الذي دعا شولتز إلى وصف رفضه لـ«فراپوتشينو» في البداية بأنه «أفضل خطأ ارتكبته في حياتي»!

تطوير الإدارة الشاملة للعلامة التجارية

لا يتمتع سوى قلة قليلة من الشركات بمهارات الوظائف المتعددة والإدارة العامة التي تتطلبها الإدارة الشاملة للأصناف التجارية. وحتى إذا امتلك كبير الموظفين التنفيذيين تلك المهارات، فإنه لا يستطيع القيام بكل شيء بمفرده. إذ يحتاج كبار الموظفين التنفيذيين الملتزمين بتطوير العلامة التجارية إلى مديرين كبار على القدر نفسه من الالتزام يتمتعون بمهارات تكمل مهاراتهم. وقر الرأي لدى إحدى شركات التسويق العالمية المحترمة أن الفجوة في مهارات إدارة العلامة التجارية تمثل أكبر العقبات التي واجهت الشركة وأعاقت نموها خلال العقد المنصرم.

كيف تقوم الشركات بردم تلك الفجوة؟ بعض الشركات التي تمتلك تراثاً قوياً في إدارة العلامة التجارية توظف أشخاصاً نابغين من الشركات التقليدية الراسخة في تجارة السلع المعبأة. بعضها الآخر ينقل المديرين الوطنيين إلى المواقع المهمة في إدارة العلامة التجارية. لكن معظم الشركات المتقدمة تطور مقاربات أكثر شمولية.

لقد قامت إحدى الشركات العالمية مؤخراً بتصميم استراتيجية متعددة الجوانب لرعاية كبار مديري العلامة التجارية. إذ بدأت بإيجاد منصب جديد يشغله نائب رئيس الشركة يتولى مسؤولية التدريب التنفيذي. ثم أنشأت سجلاً مهنيًا يعتمد على الوظائف، والمناطق الجغرافية، والأصناف التجارية، لإعطاء المديرين مجال الخبرة التي قد يحتاجون إليها ليصبحوا من كبار مديري العلامة التجارية. في الوقت نفسه، عملت الشركة على إطالة أمد شغل الوظائف بالنسبة لصغار مديري العلامة التجارية من ثمانية عشر شهراً إلى أربع أو خمس سنوات.

لكن أكبر خطوة مبتكرة للشركة كانت تطوير مجموعة من الخبرات الإدارية والمعرفية دعتهـا «برامج التعلم الفاعل». وبما أن هذه البرامج مصممة لتعزيز وتقوية التدريب العملي في الموقع المطلوب، فقد بدأت الشركة بإنشاء فرق من المديرين للعمل على حل المشكلات القائمة أمام النشاط التجاري. ويقضي المدير فترة تراوح بين يومين في الأسبوع وثلاثة أشهر من العمل المكثف على مشروع من المشاريع قبل الانتقال إلى وظيفته الجديدة. والشركة تتابع فعلاً نتائج المشاريع وتستخدم ما توصلت إليه لتحسين البرامج المستقبلية.

أخيراً، تقوم الشركة بتطوير مهارات قاعدة المعلومات، التي تصف مدى وحجم المهارات المطلوبة لمختلف الوظائف، وقاعدة بيانات أداء الموظف، التي تتابع المهارات التي يظهرها الموظفون. وتساعد هذه المعلومات على وضع المدير المناسب

في المكان المناسب، وتحديد أين تكمن فجوات المهارات، بالنسبة للأفراد وللمؤسسة ككل.

* * *

يتوجب اليوم على مدير الإدارة الشاملة للعلامة التجارية أن يمتلك منظوراً شمولياً لتجربة المستهلك، ولكافة جوانب نظام النشاط التجاري الذي يحدد العلامة التجارية. أما المستويات الضرورية للاستثمار فهي مرتفعة. وكذلك المستويات الضرورية للخبرة والكفاءة الإدارية. ونتيجة لكل ذلك، يرتفع الرهان على إطلاق الصنف التجاري، والحفاظ على استدامته، وتطويره، مقارنة بأية حقبة سابقة.

لكن إن كانت المخاطر كبيرة، فإن الأرباح كبيرة أيضاً. ففي عالم تتدفق فيه المنتجات، وتتحرك فيه الأسواق، والقنوات، وحدود الصناعة، يمكن لصنف تجاري حسن الإدارة أن يشكل مصدراً للاستقرار، والتوجه الاستراتيجي، والأفضلية التنافسية. كما يمكن أن يوفر مدخلاً لأسواق جديدة، ومنتجات مخصصة لقطاعات جديدة، وأنشطة تجارية جديدة كلياً. ولسوف يفخر مدير الصنف التجاري حين يحتل مكاناً مهماً في تقديم المشورة الاستراتيجية للشركة.

نشرت هذه المقالة للمرة الأولى في تموز/ يوليو 1999.