

## بناء العلامات التجارية الآسيوية

من العلامات التجارية الستين الأولى الأكثر أهمية في العالم، كم عدد العلامات التجارية التي تنتمي إلى شركات آسيوية؟ كانت الإجابة في عام 2001 فقط أربع علامات تجارية. ثلاث منها يابانية: هوندا، وتويوتا، وسوني. هناك شركة آسيوية واحدة فقط، خارج اليابان، امتلكت علامة تجارية ذات قيمة من العلامات التجارية الستين الأولى في العالم، هي سامسونغ الكورية التي أتت في المرتبة الثانية والأربعين<sup>(1)</sup>.

ولا تتراصف ندرة العلامات التجارية الآسيوية القوية مع الحجم، أو القوة التي حصلت عليها الشركات الآسيوية في الوقت الحاضر. وفي عام 2001 نفسه، من المتوقع أن العلامات التجارية للمئة شركة الأضخم في المنطقة، التي متوسط مبيعات كل واحدة منها أكثر من 20 مليار دولار، وتقريباً 40 مليار دولار في الأصول، ستظهر بنحو بارز أكثر<sup>(2)</sup>. لكن هذا الجمع بين شيئين غير متلائمين يصبح أقل إدهاشاً عندما يُعترف بالكراه الشديد الذي يكنه كثير من الآسيويين الذين يمارسون الأعمال تجاه الأصول غير الملموسة. وكما رأينا في الفصل الثاني، فإن الاستثمارات الضخمة في بناء العلاقات تعمل ضد تيار إرث الأعمال الآسيوي. وكانت المعرفة التقليدية الآسيوية حول مكان توزيع الاستثمار قد تكونت في عهد كان ينظر فيه إلى كل العوامل الأخرى على أنها أكثر أهمية في تحفيز النجاح، وهي: مُنتج وخدمة ذات نوعية جيدة من الممكن شراؤهما والثوق بهما؛ وكذلك الحجم كي يقود اقتصادات الحجم، وعلاقات التوزيع الصحيحة لضمان أن المنتج كان متاحاً لسوق الجملة. وأيضاً بئ من مدير تنفيذي رئيس في مقابلة مع المؤلف: «إذا كان لدينا منتج جيد وجعلناه متاحاً، فإن الناس ستشتره». ثم إنه رأى أن الإنفاق على العلامة التجارية تبديد للمال.

لكن بعض الشركات في أسية تبدأ بتحدي هذه المعرفة التقليدية. إنها تثبت أن العلامات التجارية يمكن أن تكون سلاحاً قوياً في المنافسة الآسيوية مع الإستراتيجيات الصحيحة، ويمكن أن تُبنى بسرعة أكثر بكثير، وبتكلفة أرخص مما افترضت كثير من هذه الشركات تقليدياً. هناك مثال جيد على ذلك وهو مدير منتج Banyan Tree Hotels and Resorts (Banyan Tree) في سنغافورة.

أما المدير فيدعى هو كون بينغ، وهو يطرح هذه الرؤية الجديدة بوضوح: «لقد شعرت أن الأعمال الآسيوية لن تصل إلى أي مكان إذا لم تمتلك علامات تجارية»<sup>(3)</sup>.

فمن بداية ثابتة عام 1994، صعد هو كون بينغ بـ Banyan Tree إلى المرتبة الثامنة عشرة على قائمة العلامات التجارية الخمسين الأفضل في أسية (صنفت من قبل مستشارين مستقلين في مؤسسة Interband في خمس سنوات تقريباً)<sup>(4)</sup>. كان هذا قد أنجز بإنفاق تسويق كلي أقل من مليوني دولار في العام. أي نحو 7% من إيرادات Banyan Tree<sup>(5)</sup>. إن قوة علامتها التجارية كانت مسهماً رئيساً في نجاحها في تأسيس أعمال مربحة مع معدل نسب إشغال وإيرادات لكل غرفة، أكثر بكثير من منافسي المنتج الأقرب، وقد ضمت هذه الأعمال ملكيات في تايلاند، وإندونيسية، والمالديف. وكي تفوز في البيئة التنافسية الآسيوية الجديدة، سيتعين على مزيد من الشركات الآسيوية أن تحذو حذو Banyan Tree، وحذو العلامات التجارية الرائدة التي تشبهها.

يتفحص هذا الفصل الفعل الممكن لبناء العلامة التجارية في مساعدة الشركات؛ كي تفوز في الجولة المقبلة من المنافسة من أجل الأسواق الآسيوية. إننا نبدأ بمناقشة الفرص الجديدة التي تنشأ من أجل بناء علامة تجارية مربحة. بعد ذلك، نحدد العوائق التي تقف في طريق اكتساب هذا الإمكان، ونستكشف لماذا يجب التغلب على عوائق الاستثمار في بناء العلامة التجارية، إذا أرادت الشركات الآسيوية الإفلات من فخ التسليع، وتحسين هوامش أرباحها. إننا نوضح كيف تستطيع الشركات الآسيوية أن تختصر دورات بناء علامة تجارية تقليدية طوال عقود، وكيف ستبدأ بناء علامة تجارية قوية دون أن تغدق ملايين الدولارات في هوة إعلانات من المحتمل أنه لا قرار لها ولانهاية. إننا نتفحص كيف يمكن أن تكون مواطن قوة الخدمات التقليدية مستخدمة؛ كي تسهل بناء علامة

تجارية مجدية. ثم إننا سنتفحص التضمينات بالنسبة إلى الشركات المتعددة الجنسيات في التركيز الحديث على بناء علامة تجارية مجدية من قبل الشركات الآسيوية؛ مثل الضغوط الجديدة على الشركات المتعددة الجنسيات؛ كي تستخدم بناء علامة تجارية في سبيل تميز عروضها، وكي تحسن جدوى تكاليف علامتها التجارية التي تنفعا في آسية، وكي تجد طرقاً جديدة لتستغل قوة العلامات التجارية العالمية والإقليمية.

### فرص بناء علامة تجارية جديدة

كما رأينا في الفصلين الثالث والرابع، يتعين على شركات آسيوية كثيرة الإفلات من فخ التسليع الذي تعلق به. إن الإفلات من هذا الفخ لا يستلزم بالضرورة نوعية أفضل من حيث الوظيفية الأساسية والموثوقية؛ فكثير من الموردين الآسيويين هم من مستوى عالمي في هذه المناطق. وبدلاً من ذلك، فإن ما تقتضيه الضرورة مستويات أعلى من التنوع والتصنيع والتعديل وفقاً لطلب الزبون؛ وهو الأمر الذي يتيح لمستهلكي المنتجات، ومتاجر البيع بالتجزئة على حد سواء خيارات أكثر: خدمات ومنتجات أكثر تلبية وملاءمة لحاجات الزبون الفردية؛ أنواع جديدة من الوظيفية (مثل سهولة الاستخدام)؛ التغليف المتقن للمنتجات الأساسية؛ خدمات جديدة، ومعلومات؛ دعم الزبون. وهذا يعني إنتاج ابتكارات، سواء أكانت ضرورياً من الكشف العلمي التقني، أم توسيعات، أم تحسينات تستطيع أن تُوجد قيمة أكبر للزبون، إذ تصبح مختلفة وليس فقط أفضل.

إن إيجاد قيمة إضافية للزبون هي خطوة أولى حاسمة في الإفلات من فخ التسليع وتحسين هوامش الربح. لكن إيجاد قيمة إضافية للزبون، ليست ضماناً لمربحية مُحسنة. من الواضح أن حصة القيمة الإضافية التي حيزت فعلاً في الأسعار الأعلى مبيعاً، أو المبيعات تصل إلى النتيجة الأخيرة.

إن بناء علامة تجارية ناجحة هو طريقة مهمة للوثوق أن القيمة المضافة المحدثة قد حيزت. ودونها يوجد مخاطرة كبيرة لإيجاد قيمة إضافية عدا الإخفاق في حيازتها (النتيجة في الربع اليساري الأسفل من الرسم البياني 5-1). أنجزت حكومة هونغ كونغ

تقريراً عام 2002 استنتج هذه النقطة الأساسية مشيراً إلى أن المصنعين الذين يطرحون منتجات، أو مكونات ذات جودة عالية، لكن دون علامة تجارية مقارنةً بمصنعي معدات أصيلة ذات علامة تجارية «يحرزون سعراً نهائياً ضئيلاً نسبياً للسلع»<sup>(6)</sup>.

يتفاقم خطر إيجاد تمييز غير مربح. فبسبب حقيقة أنها بوصفها آسيوية تسعى كي تميز عروضها، فإن مجموعة «صفات مميزة» تعرضها للمستهلكين والزبائن أو العملاء ستكون عرضة لتصبح أكثر تعقيداً من الخدمات، والمنتجات المعيارية التي قدمتها في الماضي. وهذا يوجد حاجة إلى تواصل أفضل بشأن ماذا يجعل خدمة أو منتجاً يكون مختلفاً، ولماذا هو ذو قيمة كبرى: لن تدفع المرأة المستهلكة من أجل التحسينات، والأشياء الإضافية، إذا لم تدرك قيمتها. لتحقيق أسعار أعلى وحدود ربح أكثر من منتج، أو خدمة أفضل وأكثر تعقيداً وإتقاناً، عليك أن تقنع الزبونة بأنها تحصل على قيمة إضافية مقابل أموالها. يُعدُّ بناء علامة تجارية ناجحة طريقة مهمة لإيصال تلك القيمة الإضافية، ولتعزيز استعداد المستهلكين كي يدفعوا أكثر من أجلها (الوصول إلى الربع الأعلى اليميني في الرسم البياني 5-1) كما يصف رون سيم، رئيس شركة OSIM (الموردة الناجحة للتجهيزات الصحية؛ مثل كراسي التدليك المنزلية ذات الشعبية الكبيرة في أسية)، إذ قال: «إن بناء علامة تجارية هو جهد مخلص في إيجاد سمعة حسنة، وبشير نجاح للقيمة، وهذا يجب أن يُسلط الضوء عليه باستمرار، ويسوّغ عبر كل سطح بيني للزبون في موضع البيع، وفي الإعلانات الطرقية، وأيضاً في المنتجات والخدمات نفسها»<sup>(7)</sup>.

يُوجد الانتقال إلى عروض منتجات وخدمات أكثر تعقيداً، وذات قيمة مضافة أعلى الحاجة إلى بناء علامة تجارية. وهذا ليس صحيحاً فقط بالنسبة إلى «السلع الاستهلاكية» التقليدية مثل الملابس، ومسحوق الصابون. بل إنه ينسحب أيضاً على خدمات الترفيه، مثل الفنادق والمنتجات، والخدمات المهنية، مثل المحاسبة، واستشارات الاستثمارات، والأعمال المصرفية، ومنتجات الصفقات التجارية التي تجري بين مؤسستين تجاريتين، وخدمات من تجهيزات المكاتب، إلى الآلات والتنظيف، إلى الحصول على موارد خارجية لتقانة المعلومات. عندما تصبح رزمة الخدمة هي المنتج الأكثر تعقيداً، فإنه يصبح أصعب

رسم بياني (1-5) إيجاد القيمة مقابل حيازة القيمة

عالي	منخفض	
بناء علامة تجارية ناجحة	«إطراء مبالغ فيه» غير مُستدام	عالي  حيازة القيمة
تميز غير مربح	فخ التسليع	منخفض

بالنسبة إلى الأشخاص غير المختصين أن يحكموا عليه وأن يقارنوا الخيارات، وعندما يدرك المستهلكون مخاطرة صنع أخطاء أكبر، فإنهم يتجهون إلى الشراء على العلامة التجارية. وكما يعبر القول المأثور: «لم يتحمس أحد في أي وقت من أجل اختيار مزود بأسهم لها قيمة مضمونة حسب ماضيها» فإن تنوعاً أكثر، وتصنيعاً وفق طلب الزبون أكبر، وتعقيداً أكثر، يعني أن سهم العلامة التجارية سيصبح قوة حاسمة أكثر في الجولة المقبلة من المنافسة الآسيوية.

الآن، على الرغم من ادعاءات بعض المسوّقين الأكثر حماسة، الذين يدعون أنهم سيكونون قادرين على «شراء سقط المتاع وبيع الأشياء الأثرية الاستثنائية». إنه من الصعب جداً أن تُبنى علامة تجارية قوية دون بعض التمييز الفعلي الذي يوفر الأسس اللازمة. وعلى المدى القصير، قد يخدع الزبائن، ويبددون أموالهم في دفع ثمن أعلى من أجل العلامات التجارية التي لا تقدم قيمة مضافة حقيقية. لكن حيازة مجانية لقيمة أنت لا تُوجدها عادة تثبت رحلة لا تدوم إلا قليلاً (الربع اليساري الأعلى من الرسم البياني 1-5).

عندما يأتي جزء المستهلك، فمن المحتمل أن يكون مؤلماً وقاسياً: إن علامة تجارية حسنة السمعة بسبب مديح مبالغ فيه هو موثوقية مكلفة. لكن ضمن الهياكل التنظيمية التي تنتشر في شركات آسيوية كثيرة، فإن مبادرات بناء علامة تجارية يمكن بسهولة أن تصبح منفصلة عن الصفات الحقيقية للمنتج، أو عن القدرة على التوزيع.

إن العلامات التجارية الناجحة تُبنى على فهم عميق جداً للطريقة التي يستطيع بها منتج أو خدمة إيجاد قيمة أكبر من أجل الزبائن، وقدرة على توزيع ما يبقى في الخطة، إذا لم يكن مباشرة، لما تُعد به العلامة التجارية.

إن بشير نجاح العلامة التجارية لمنتج «ملاذ الأحاسيس» (Banyan Tree) مثلاً، كان مدعوماً بمنتجات مصممة حول فيلات تستخدم مواد طبيعية وأحواض سباحة خاصة، والعلامة التي تميزها يباع معدنية صحية، مع موسيقا هادئة، وزيوت مسكنة، ومستويات خدمة ثلاثتها. إن المحافظة على سلامة علامة تجارية تستلزم مقارنة طويلة الأمد ودقيقة... عندما كانت Banyan Tree غير قادرة على أن تضمن قدرتها على الوفاء بما تعد به علاماتها التجارية في أحد منتجات بالي الذي قُدّم بموجب عقد إدارة، تخلت عن المشروع. وأيضاً أوضح إيدوين يوو، كبير نواب رئيس الشركة لشؤون التسويق: «إن المنتج المادي للمنتج في بالي لم يلبّ معاييرنا، وكان المالكون غير مستعدين لتطوير الملكية. إذا كان هناك أرباح قصيرة الأمد، مع ندم طويل الأمد، فإننا نود أن نتخلى عنه» (8).

إن العلامات التجارية الناجحة، المبنية على أسس قوية، تستطيع أن تساعد في استقرار الأرباح في وجه سرعة السوق. الخطوط الجوية السنغافورية (SIA) مثال جيد على ذلك، حيث إنه في أثناء الأزمة المالية 1997، فإن العلامة التجارية القوية (SIA) المدعومة بجودة خدمات عالية، وضبط محكم للتكاليف بقيت إيراداتها وأرباحها أفضل بكثير من منافسيها، مثل الخطوط الجوية التايلاندية، والماليزية، وأفضل حتى من الخطوط الجوية الصينية (من تايوان، وهي الدولة التي كانت أقل تأثراً بالأزمة من دول جنوب شرقي أسية). لقد استمر سجلها بلا انقطاع خمسة وعشرين عاماً من الربحية، في حين أنها أنتجت أموالاً كافية كي تواصل الاستثمار. ومنذ ذلك الوقت، أثبتت SIA أنها مرنة، حتى بعد حادثة

التحطم المميت في تايبيه، في تشرين عام 2000، والأزمة في صناعة الخطوط الجوية التي استُهلّت بأحداث الحادي عشر من أيلول/سبتمبر 2001، إذ بقي سجل مربحيتهما الذي استمر بلا انقطاع سليماً لم يُمس بأذى، وهكذا تكون ثقة الجمهور في العلامة التجارية لـ SIA. قد يجادل بعض الناس في أن العلامة التجارية لـ SIA مكنت الشركة من أن تفيد من فكرة «طيران مع الجودة» مشتركة مع فكرة التصاق الناس المسافرين الأكثر خوفاً بالطائرات التي يثقون بها. وبالإضافة إلى تقديم آلية لحيازة قيمة مضافة أعلى، فإن بناء العلامة التجارية يمكن أن يقدم أيضاً طريقة قوية، احتمالياً، لمجاراة البيئة الاقتصادية الأكثر تقلباً، التي تبدو الآن أنها ستكون معنا. وكما سنرى في الفصل السادس، فإن العلامات التجارية يمكن أن تقدم أيضاً أداة قوية كي تلتزم زبائن جدد بالانتقال إلى الأسواق الخارجية. وإذا كنا واثقين بشأن عودة إلى زمن النمو المتواصل والسريع مع طلب يفوق، بطريقة موثوق بها، العرض في آسيا، فعند ذلك ربما سيكون بناء العلامة التجارية شيئاً إضافياً اختيارياً. هناك إستراتيجية جيدة للهجوم والدفاع في «السوق المناسبة للمشتريين»، إذ يبدو أنه من المحتمل أن يميز الجولة المقبلة المنافسة في آسيا.

### ندرة العلامات التجارية الآسيوية

وضعُ الشركات الآسيوية في الوقت الحاضر ضعيفٌ جداً لانتهاز الفرص التي تقدمها العلامات التجارية؛ كي تحوز قيمة أكبر، وكي تحسن الربحية وترسخها، وهذا ليس بسبب نقص الموارد والحجم الضروري للشركات الناشئة في الوطن. إن شركات مثل أسترة Astra وإندوفود Indofood في إندونيسية، و Sime Darby، و Hong Leong، و Keppel Group في سنغافورة، و Siam Cement، و Charoen Pokphand في تايلاند، وما حددناه عدد قليل فقط، كل هذه الشركات لديها القدرات التي تتيح لها تقديم خدمات ومنتجات مميزة. وهي تتاجر بسلسلة واسعة من المنتجات، فلديها مئات الملايين، وأحياناً المليارات من الدولارات في مبيعاتها، ولديها وفرة زائدة في العلامات التجارية، والشعارات، والأسماء التجارية. لكنها تمتلك علامات تجارية حقيقية قليلة -ماركات تمتلك حق العلامة التجارية القوي؛ بمعنى أن الزبائن مستعدون لدفع زيادة سعر كبيرة

وثابتة مقابل العلامة التجارية إزاء منتج منافس، وعلامات تجارية يربط الناس أنفسهم بها، ويجمعون على مفهومها، ويريدون أن يرتبطوا بها، وهم موالون لها ولأء حماسياً.

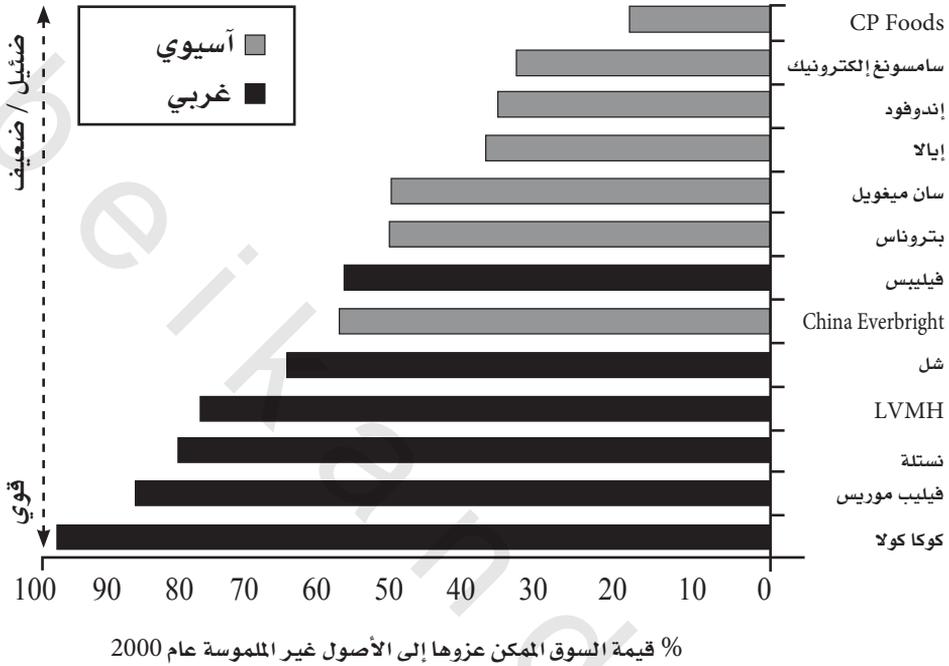
تبدو حقيقة أن معظم الشركات الآسيوية الضخمة لديها مجموعة من العلامات التجارية والأسماء التجارية (الصور التي ببساطة تعرف المنتج) بدلاً من علامات تجارية حقيقية (التي تفرض زيادة سعر وإخلاق زبائن)، في نسبة قيمة سوقهم المقدرة حسب «أصولها غير الملموسة» - بكلمات أخرى ما تساويه زيادة على قيمة الأصول الملموسة مثل الممتلكات والآلات. من الواضح أن قيمة الأشياء غير الملموسة هي مجموع الموارد المختلفة الكثيرة للقيمة، بما في ذلك أنظمة الشركات وعملياتها، وقاعدة الكفاءة لديها، ووصولها إلى فرص الاستثمار المربح في المستقبل. لكن بالنسبة إلى شركات السلع الاستهلاكية، فإن نسبة ضخمة من أصولها غير الملموسة تُحسب وفقاً لقيمة علاماتها التجارية. هنا الاختلاف بين الشركات الدولية الرئيسة ونظيراتها الآسيويات لافت للنظر. انظر ملياً إلى المعطيات المقدمة في الرسم البياني (5-2).

في شركات السلع الاستهلاكية ذات العلامة التجارية الغربية، أكثر من 75% من قيمة سوقها تُحسب وفقاً لأشائها غير الملموسة، من بينها علاماتها التجارية الأكثر شهرة. حتى في بعض الشركات الآسيوية الضخمة المعترف بها رائدة تجارية في مجالها مثل San Miguel التي تمتلك علامة تجارية آسيوية قوية للجنة بالاسم نفسه، وشركة إندوفود التي تُعد إندومي (الماركة التجارية الأكثر مبيعاً في العالم من المعكرونة العصائبية في مجالها)، فإن قيمة الأشياء غير الملموسة في قيمة سوقها الكلي أقل من 50% وبانخفاض قدره ثلث واحد بالنسبة إلى معظم المؤسسات الآسيوية الضخمة الأخرى، والرقم دون ذلك مادياً.

هذه الإحصائيات تعكس حقيقة أنه بالنسبة إلى شركات آسيوية كثيرة، مع بعض الاستثناءات البارزة التي سنناقشها لاحقاً، أُبعد بناء العلامة التجارية على نحو تقليدي إلى مرتبة متأخرة في إستراتيجية الشركات الآسيوية. وهذا يجب أن يتغير إذا كانت الفرص الجديدة التي ستستخدم العلامات التجارية في الجولة المقبلة من المنافسة في متناول هذه الشركات، وكي يتحقق هذا، فإن عوائق مهمة تقف الآن في طريق بناء العلامة الآسيوية الناجحة سيكون من الواجب التغلب عليها.

رسم بياني (2-5)

الأصول غير الملموسة في الشركات الغربية والآسيوية



عوائق بناء العلامة التجارية

إن العوائق الرئيسية لتطور العلامات التجارية الآسيوية الناجحة موجودة في الأفكار، والإستراتيجيات التقليدية السائدة في آسيا، التي ناقشناها في الفصل الثاني. وكى نتقدم إلى الأمام، فإنه يجب أن يُعترف بها، وبعد ذلك يجب أن تُعدّل. إن هذه المظاهر للمعرفة التقليدية للأعمال الصينية خاصة، ينبغي أن تتغير:

1- الأفكار المغلوطة عن المستهلكين الآسيويين.

2- عقلية المتاجرة.

3- التنوع الواسع.

## الأفكار المغلوطة عن المستهلكين الآسيويين:

تقليدياً، افترض كثير من المديرين أن المستهلكين لن يدفعوا زيادة سعر مهمة من أجل العلامات التجارية. لقد جادلوا في أن معظم الآسيويين كانوا «مشتريين واعين للقيمة» أو (شحيحين جداً بالمال - اختر لنفسك ما تريد) تستند اختياراتهم إلى الوظيفة والسعر. كان هذا فعلاً صحيحاً في حقبة ماضية من العجز والدخل المنخفض في أنحاء كثيرة من أسية، ولكن في الوقت الحاضر يمتلك كثير من المستهلكين الآسيويين كثيراً من الدخل الاستثنائي المتروك لاختيارهم، زيادة على ما هو ضروري لتلبية احتياجاتهم الأساسية. حتى في أفقر أجزاء أسية، يكافئ المستهلكون في الوقت الحاضر أنفسهم أو أسرهم أو أصدقاءهم بمتع عظيمة ذات علامة تجارية - وهي نفقات إضافية على أشياء ذات علامة تجارية تحمل علامة مميزة، أو بعض الفوائد العاطفية الأخرى التي يحب الاقتصاديون أن يدعوها «السرور النفسي».

إن تجربة LVMH المزودة بالسلع الترفيهية، بما في ذلك حقائب اليد، وحقائب السفر لويس فوتون Louis Vuitton الموجودة في كل مكان، تدل على أن الزبائن لن يدفعوا زيادة سعر ضخمة. وعلى الرغم من آثار الأزمة الآسيوية عام 1997 والتباطؤ الذي تلاها، فإن LVMH حققت معدل 18% من إيراداتها العالمية من المبيعات في أسية منذ عام 2000، منخفضة انخفاضاً ضئيلاً فقط عن ذروتها 26% في حقبة الازدهار عام 1996. ازدادت إيرادات مبيعات Nike في أسية من أقل من 300 مليون دولار أمريكي لكل عام في منتصف التسعينيات، إلى أكثر من مليار دولار أمريكي عام 2001 - إنه بيع منتج ذي علامة تجارية أمريكية في أسية، وهو مصنّع بنسبة 95% في أسية.

إنها ليست فقط العلامات التجارية الأجنبية التي يستجيب لها المستهلكون الآسيويون في تايوان وكورية، على سبيل المثال، أشار أكثر من نصف المستهلكين في دراسة استطلاعية أجريت عام 2002 إلى أن «الوضع الاجتماعي» المعبر عنه بالعلامة التجارية كان عاملاً رئيساً في شراء السيارة المناسبة. ففي تايوان، يطمح معظم الناس إلى Ford، لكن في كورية يطمحون إلى Hyundai وهي الشركة التي نشأت في الوطن<sup>(9)</sup>. العلامة التجارية

الخاصة بزيت الطبخ الأكثر تفضيلاً في آسيا ليست واحدة من عمالقة الشركات المتعددة الجنسيات للأطعمة، بل هي العلامة التجارية الآسيوية «Knife». والعلامة التجارية للفندق الذي يُعد صفوة الصفوة من قبل أغلب الآسيويين، أكثر من أي علامة تجارية أخرى، هي شانغري-لا Shangri-la التي مقرها آسيا. أكدت دراسة استطلاعية تعقبت سلوك المستهلكين على مدى أكثر من أربع سنوات، من عام 1999 إلى 2002، أن المستهلكين الآسيويين كانوا أيضاً مخلصين إلى علاماتهم التجارية المفضلة<sup>(10)</sup>. ومن الواضح أن المستهلكين الآسيويين، في الوقت الحاضر، سريعو الاستجابة إلى العلامات التجارية، تماماً كما هم سريعو الاستجابة إلى العلامات التجارية الأجنبية الراسخة. إن فكرة أن الزبائن يصمون أذانهم عن الإصغاء إلى الرسالة هي أسطورة تاريخية، شريطة أن تستطيع شركة محلية إنجاز وعدها بأن تُوصل قيمة أكثر بنحو موثوق.

### عقلية المتاجرة:

إن العائق الثاني لبناء العلامة التجارية الآسيوية كان «عقلية المتاجرة» التي، كما مر معنا في الفصل الثاني، انتشرت في إرث الأعمال الآسيوية في أنحاء كثيرة من آسيا. ركزت عقلية المتاجرة هذه الانتباه على أرباح بيع الأصول وشرائها: ليس مسألة مهمة إذا كانت هوامش ربحك منخفضة، عندما تحافظ على تدوير أصولك بسرعة، فإن المكافآت من سلسلة من الأعمال سوف تزداد. إن الاستثمارات الطويلة الأمد في بناء علامة تجارية - وهي عملية يمكن أن تستغرق أحياناً خمس سنوات أو أكثر كي تضمن النتائج - لم تتلاءم بسهولة مع هذا التفكير. لماذا تقوم بمجازفة من أجل مثل هذه الأرباح الطويلة الأمد، عندما يكون من السهل أن تجني أرباحاً من بيع الأصول وشرائها؟

كان هذا التفكير قد عُزز؛ بسبب تفضيل كبير للأصول الملموسة. ومن الأسهل أن تشعر بقيمة شيء ما تستطيع أن تراه وتلمسه وتشعر به، سواء أكان بناء مكتب جديد لامع، أم منشأة صناعة رقائق البسكويت. هذا التفضيل للأشياء الملموسة كان مُعززاً على نحو مناسب؛ بسبب لَحْظِ أنه في منطقة ما، حيث انتهاك حقوق النشر، وقرصنة الملكية الفكرية، كانت غالباً منتشرة وسائدة، فإن قيمة الأشياء غير الملموسة مشكوك فيها.

بالتأكيد، يمكن أن يُجادَل بأنه في الحد الأدنى كان الاستثمار في الأشياء غير الملموسة، مثل العلامات التجارية، محفوظاً بالأخطار في البيئات الآسيوية، إذ كان من الصعوبة وضع الحماية القانونية موضع التطبيق علمياً. لكن هذه الأسس المنطقية لتفضيل الأصول الملموسة على الأشياء غير الملموسة تتلاشى في الوقت الحاضر: إن القدرة على حماية القيمة، واستغلال الأصول غير الملموسة من العلامات التجارية إلى الملكية الفكرية استغلالاً مجدياً تتحسن باستمرار؛ ومدة ازدهار الطلب الزائد قد استُبدل بها القدرة المفرطة المتواصلة، وكذلك استُبدل بحروب الأسعار المنتجات السلعية المعيارية في أسواق كثيرة. وكما رأينا في الفصل الأول، فإن زمن الأرباح من تحصيل الإيجار، وموازنة أسعار صرف الأصول قد وصل إلى نهايته. في الجولة المقبلة من المنافسة، سيكون إيجاد قيمة والاستحواذ عليها - وليس مضاربة الأصول - الطريق إلى الربحية. وفي هذه البيئة، يكون عمل العلامات التجارية أساسياً.

ولإزالة عائق العقلية التجارية، فإن مرونة المتاجرة التقليدية للشركات الآسيوية، والاعتماد على الحدس في تقييم صفقة ما، و«التحسس لصفقة» للشركات الآسيوية يجب أن يُعاد توجيههما نحو مهمة إيجاد طرق لبناء علامات تجارية بسرعة أكبر وبتكلفة أقل، مما توحى المعرفة التقليدية بأنه ممكن. إن تجربة Banyan Tree، إذ أُسست العلامة التجارية القوية في أقل من خمس سنوات، مع نفقات تسويق معتدلة، تبين أن هذا ممكن. سوف نستكشف لاحقاً في هذا الفصل على أكمل وجه كيف يمكن إنجاز ذلك.

### التنوع الواسع:

العائق الثالث للاستثمار في بناء العلامة التجارية هو التنوع الواسع في أعمال تجارية وصناعات مختلفة جداً تميز شركات آسيوية كثيرة. إنه شيء مفيد أن نعرف أن معظم الذين بنوا العلامات التجارية الأكثر تأثيراً في العالم شركات، إما متخصصة بعمل واحد، مثل (كوكا كولا، وماكدونالد، وشركة الخطوط الجوية السنغافورية)، أو متخصصة بمجموعة أعمال مرتبط ببعضها البعض ارتباطاً وثيقاً، مثل (نستله، وسوني، وتويوتا، ويونيليفر، و LMVH).

إن شركة لديها عشرون أو خمسون عملاً مختلفاً، بعضها ضعيف الصلة ببعض (تشمل الأطعمة، والاتصالات، والملكية، ومواد البناء، والأعمال المصرفية، وقطع السيارات، على سبيل المثال) ستواجه عائقاً كبيراً في بناء علامة تجارية، مقارنة بنظيراتها المتخصصة أكثر حتى إذا كانت ضخمة. والسبب واضح: إن اقتصادات الحجم والمجال في بناء العلامة التجارية تتجه إلى أن تكون ضخمة، حتى مقارنةً بنشاطات، مثل الإنتاج وعمليات الخدمة، والشراء.

عندما يفكر معظم كبار المديرين التنفيذيين الآسيويين في بناء علامة تجارية، فإنهم ينظرون إلى إشارات الدولار. إنه صحيح، على الأقل، أن بعض طرق بناء علامة تجارية، مثل الإعلانات الكثيرة عن السلع في وسائل الإعلام الجماهيرية يتطلب تكاليف ثابتة مرتفعة. إن شركة متخصصة تستطيع أن توزع هذه التكاليف الثابتة بفاعلية أكثر من شركة موزعة على عشرة أعمال، كل منها يحتاج إلى صورة علامة تجارية مختلفة، وصفات مميزة لعلامة تجارية. إن شركة تمتلك حقيبة أعمال متصلة ببعضها (مثل الأطعمة، والمواد المنظفة، وصناعة مُنتَج العناية الشخصية يونيليفر)، تستطيع في الوقت نفسه أن تعيد استخدام مهاراتها في بناء العلامة التجارية (موظفون، وعمليات، ومهارة) عن طريق العلامات التجارية التي تشترك في الطرق والمتطلبات الأساسية المشابهة، حتى إذا كانت العلامات التجارية من أجل المنتجات الشخصية (مثل منظف برسيل من يونيليفر ومثلجات Walls) تحتاج إلى أن تكون مبنية جنباً إلى جنب.

لكن شركات كبيرة مثل Far Eastern Group (تقدم تحليلها في الفصل الثاني) لديها أسهم تشمل الإنشاء، والبيع بالتجزئة، والخدمات المالية، والنسيج، والاتصالات، ولديها فرص قليلة سواء كي توزع تكاليفها الثابتة لبناء العلامة التجارية، أو كي تقوّي مجموعة مشتركة من كفاءات بناء العلامة التجارية؛ لأن متطلبات بناء العلامة التجارية لأعمالها متنوعة جداً. نتيجة لذلك، ستكون الشركة المتنوعة التي توظف أموالها في مشروعات مختلفة في ظرف غير موات عندما تصل إلى عملية بناء العلامات التجارية. إنها تحصل على قيمة علامة تجارية أقل لكل دولار من الاستثمار.

ليس مفاجئاً عندئذ أن تنفر الشركات الآسيوية المتنوعة نفوراً كبيراً من التنافس في مجال هي فيه مُعسرة. وقد أعرضت كثير من هذه الشركات بعيداً عن التزام صادق ببناء علامات تجارية، وركزت في تطوير صيغ أخرى من الميزة التنافسية حيث تستشعر وجود احتمالات أعلى للنجاح.

إن هذه العوائق التنافسية، في ضوء كون العلامات التجارية مُهيأة كي تؤدي عملاً أكبر في الجولة المقبلة من المنافسة، يجب أن يُتغلب عليها، وإحدى الطرق لذلك، هي أن تصبح هذه الشركات متخصصة بمجال محدود من الأعمال التي يمكن أن تشترك في علامة تجارية مشتركة، أو أن تحقق تعاونيات من نقل مهارة بناء علامة تجارية بواسطة مجموعة من أعمال ذات صلة. ثمة مقارنة أخرى تتمثل في إيجاد سبل لبناء علامة تجارية تستلزم تكاليف ثابتة أقل، وهذا خيار سنناقشه بتفصيل أكثر أدناه.

إن قراراً جديداً كي تستثمر في بناء العلامة التجارية لن يكون وحده كافياً للنجاح. ومن الممكن تماماً أنه كي تباشر طريقة العمل، فعليك، كما وصف ذلك أحد المعلقين على نحو ملائم بالقول: «بناء علامة تجارية وخسارة كل ما تملك»<sup>(11)</sup>. إن بناء علامة تجارية هو مهارة حاذقة تتطلب أكثر بكثير من أموال طائلة أو استعداد للإنفاق. سنتفحص في القسم الآتي بعض الدروس الناجحة والمآزق من رواد العلامة التجارية الآسيوية، التي يمكن أن تساعد القادمين الجدد على تحسين فرصهم في الفهم الصحيح.

### دروس من رواد العلامات التجارية الآسيوية

وزعت رواد العلامات التجارية الآسيوية الرائدة صناعاتهم على امتداد متنوع من الإلكترونيات الاستهلاكية والحواسيب، بواسطة الفنادق، والنقل الجوي، وصولاً إلى توابل الطعام، والأواني المنزلية والبيوتر (أشابة معدنية مقومها الأساسي القصدير). لكن على الرغم من هذا التوزيع الواسع، والاختلافات المهمة في الإستراتيجيات والتكتيكات المحددة، تتبثق ثلاثة دروس شائعة على الأقل من تجربتها، وهي:

## عليك أن تُعد فقط بما تستطيع أن تفي به:

علامات تجارية آسيوية قوية ومرنة - سواء أكانت علامات تجارية يابانية رائدة، مثل سوني أم علامات تجارية ناجحة أكثر حداثة مثل سامسونغ، أو شانغري- لا Shangri-la، أو الخطوط الجوية السنغافورية، أو رويال سيلانغور Royal Selangor، أو إيسر Acer، أو لي كام كي Lee Kum Kee - كلها بُنيت على أساس راسخ من التميز في نوعية الخدمة أو المنتج. لقد بنت هذه الشركات مقدراتها على أن تفي بوعده العلامة التجارية قبل بناء هذه العلامة.

إن شركة سامسونغ مثال جيد لما هو مطلوب، إذ وُجدت سامسونغ مدة طويلة بوصفها علامة تجارية ذات انتشار واسع، وقد ضمت المحلات التجارية الأمريكية Wall-Mart's الموجودة في أماكن كثيرة، ولكن في حين أنها بقيت موردة لمنتجات «me-too» التي غالباً حصلت نمذجتها وفقاً للابتكارات اليابانية، فإنها لم تكن علامة تجارية حقيقية؛ بمعنى أنها لم تكن الماركة التي تسعى إليها الزبائن، واعترفوا بها بوصفها علامة تجارية متفوقة، وكانوا مستعدين أن يدفعوا زيادة كي يحصلوا عليها. يعرض إريك كيم، رئيس التسويق في سامسونغ، في رسم بياني ظهور شركته بوصفها واحدة من العلامات التجارية الخمسين الأولى في العالم، منذ الوقت الذي بدأت فيه بإنتاج سلسلة من المنتجات الابتكارية، مثل هواتف سامسونغ المحمولة ذات المساعدات الرقمية الشخصية، والصوت المُفعل (PDAs)، وقد قال كيم: "إن إستراتيجيتنا لدفع السوق دفعاً نشطاً جداً إلى الأمام، وبمنتجات مميزة بنحو واضح، كانت حافزاً رئيساً لتحسين سريع للعلامة التجارية"<sup>(12)</sup>. على نحو مشابه، فإن العلامة التجارية لسوني Sony كانت قد بُنيت على أساس تدفق المنتجات الابتكارية، مثل ووكمان Walkman، وبليستيشن Playstation، ومينيديسك Minidisc.

بنت مجموعة منتجات وفنادق شرانغري - لا لروبرت كوك علامتها التجارية على أساس «جودة البنية» لممتلكاتها الفاخرة المزودة بأسباب الترف، وأيضاً على مستويات الخدمة، وقد صُنفت تلك المجموعة من الفنادق والمنتجات دوماً، من قبل المفتشين الدوليين المستقلين، بوصفها واحدة من سلسلة الفنادق الترفيهية الأفضل في العالم. وقد

دُعم هذا الموقع بواسطة المعهد الفندقية، ومدرسة إدارة الفنادق اللذين يتخرج فيهما 1400 طالب مدربين تدريباً عالي المستوى كل عام. إن العلامة التجارية لشركة الحاسوب التايوانية Acer (العلامة التجارية للحاسوب الأفضل مبيعاً في أسية خارج الصين)، كانت قد بُنيت على أساس إحضار تقانات جديدة إلى السوق بسرعة أكبر من منافسيها. بالعودة إلى الوقت الذي أُنتجت فيه رقائق إنتل 386 Intel، على سبيل المثال، كانت إيسر Acer تطرح منتجاً مستنداً إلى رقائق جديدة في السوق قبل أي.ب. إم IBM. هذه الأفضلية التقانية قدمت شيئاً مميزاً مهماً كانت الشركة (عُرفت سابقاً باسم Multitech) قادرة على تقويته في بناء علامة تجارية عالمية وراء اسم إيسر Acer.

العلامة التجارية الغذائية «Lee Kum Kee»، التي تباع التوابل وصلصة الطبخ الصينية الخاصة بها، كانت قد بُنيت على أساس نوعية متينة ومنكهات أصيلة موثوقة، وهي صفات كانت أغلب منافساتها من الشركات المتعددة الجنسيات غير قادرة على أن تضاهيها بها. لقد أصبحت Kum Kee Lee مرادفة لـ «صلصة المحار» وصلصة وصفات الطهي الصيني التي فازت مدة أربع سنوات متعاقبة 1999-2002 بالجائزة الذهبية وفقاً لاستطلاع رأي أجرته مجلة Digest Asian Superbrand Reader's، وتُعد واحدة من العلامات التجارية الغذائية الآسيوية القليلة المعترف بها حول العالم.

إن الرسالة القوية الأولى من العلامات التجارية الآسيوية الرائدة هي الآتية: إن مصدراً واضحاً لتمييز الخدمة أو المنتج هو شرط لبناء علامة تجارية واضحة. إنك تحتاج إلى أساس فريد كي تعززه وتقويه، ودون هذا الأساس فإن جهود بناء العلامة التجارية تخاطر بأن تضيع وتؤول إلى تسويق أشياء تافهة، وفي ظل العين الانتقادية لمستهلكي أسية الواعين للقيمة، فإن علامة تجارية لا تُدعم بإنجاز ستُحدد بسرعة بوصفها شيئاً مزيفاً. إنها مخاطرة أيضاً أن تحاول بناء علامة تجارية قبل أن تتبين المسافة التي يمكن تمييزها بينك وبين منافسك. وكما يوضح مثال سامسونغ، فإنه ليس كافياً أن تمتلك خدمة ومنتجاً موثوقين ليكونا أساساً لبناء علامة تجارية، عليك أن تمتلك مصدراً واضحاً من القيمة المضافة. إن بناء علامة تجارية يمكن أن يساعدك في أن تحوز حصة من تلك القيمة الإضافية، لكنه لا يستطيع إيجاد قيمة عالية جداً.

كي تكون مرنة، ينبغي أن تكون العلامات التجارية الآسيوية عالمية المستوى:

إن الدرس الثاني المُفاد من رواد العلامات التجارية الآسيوية الرائدة الناجحة هو أنهم من البداية طمحووا إلى محاكاة معايير المستوى العالمي، أو تجاوزه في خدماتهم، أو منتجاتهم الأساسية، وفي إنجازهم لعلاماتهم التجارية. لم تسع شركة شانغري-لا Shangri-la، على سبيل المثال، فقط إلى تحسين ما كان متاحاً في المدن التي باشرت عملها بها. بدلاً من ذلك، قررت أن تضع معايير جديدة من أجل النوعية والخدمة أكثر حتى من منافسيها الدوليين. والشيء نفسه صحيح بالنسبة إلى شركة الخطوط الجوية السنغافورية، التي لم يكن هدفها منذ البداية أن تتفوق على منافسيها المحليين، فقد خطت هذه الشركة كي تقدم الخدمة الأفضل عالمياً مدعومة بتنفيذ إعلانات وتسويق من طراز عالمي، وقد حصلت كلتا الشركتين على خدمات أفضل المصممين، ووكالات الإعلان والتسويق المتاحة في أي مكان من العالم.

لم تكن الأسباب هي أن تكونا في أبهة ليس غير، ولا أن تسرفا، على العكس، فإن بناء علامة تجارية تستطيع أن تحتفظ بمركزها على الصعيد العالمي هو إستراتيجية تنافسية صحيحة؛ لأنه سيكون عليها عاجلاً أم آجلاً أن تنافس علامات تجارية عالمية المستوى. إذا خابت علامتك التجارية في مواجهتها التنافسية الرئيسة الأولى مع علامة تجارية عالمية المستوى، فإنها ستظل موسومة بسمه «سِلَع فاسدة». وبمقارنة هذا الوضع بالمعركة التنافسية المستندة إلى السعر، تجد أنه إذا تبين أن السعر الذي وضعته سيكون مرتفعاً جداً أو منخفضاً جداً، فإنه قابل للتعديل بسرعة. ولكن إذا أنفقت المال في بناء علامة تجارية ووضعتها في المعركة، فإنه من الصعب جداً أن تتقدها. وإذا قررت في الجولة المقبلة الثانية أن تطور علامتك التجارية، فإنه من المحتمل أن ردة فعل الزبائن ستكون قولهم: «ألم نشاهد ذلك من قبل؟». حتى إذا استطعت أن تستحوذ على السوق بعلامة تجارية ليست عالمية المستوى، فإنك سوف تكون معرضاً دوماً إلى تخلي الزبائن الآسيويين المحليين عنك حين تصبح العلامات التجارية العالمية متاحة على نطاق أوسع، أو عندما يصبحون أغنى. وكلما تغير المشهد التنافسي، فإنك ستواجه إما ببناء علامة تجارية عالمية من لاشيء، أو محاولة القيام بعمل حافل بالمجهود كي تطور علامتك التجارية

مقابل الحكم الراسخ للزبون. إذا كنت تريد قبول تحدي بناء العلامة التجارية، فيجب عليك أن ترعى معايير دولية.

### اختر صورة عالمية أو آسيوية بوضوح:

إن الدرس الثالث المُفاد من رواد العلامات التجارية الآسيوية هو الحاجة إلى أن تقرّر بوضوح إما أن تؤكّد «آسيوية» علامتك التجارية، أو أن تموهها باختيار أن تُوجد علامة تجارية عالمية «بلا جنسية معينة». كلتا الإستراتيجيتين يمكن أن تكون مجدية اعتماداً على طبيعة المنتج، أو الخدمة والموارد المحتمل لميزتك التنافسية؛ وما لن يكون ناجحاً هو أن تقف في الوسط بين هذين الاختيارين.

شركة الخطوط الجوية السنغافورية، وشركة شانغري - لا، وشركة Kum KeeLee هي أمثلة على العلامات التجارية التي نجحت عن طريق تأكيد إرثها الآسيوي وتعزيزه. الخطوط الجوية السنغافورية، وشركة شانغري - لا، تدعمان صورة علامتهما التجارية بتقوية تقاليد حسن الضيافة والهدوء الآسيويين. لقد بنت Banyan Tree علامة تجارية قوية حول تعهدها بـ «ملاذ للأحاسيس»، وبتقوية خدمات «المياه المعدنية لسلامة الصحة» المستندة إلى الرسالة الآسيوية التقليدية، وعلى صور الصفاء والتأمل الآسيوي.

اتخذت شركة Acer، بالمقابل، مقاربة معاكسة، إذ إنها بمساعدة شركة خدمات بناء علامة تجارية أسترالية اختارت اسم Acer من كلمة maple اللاتينية التي تعني شجر القيقب، وذلك لإمكانية فهمه العالمية الواسعة. إن الميزات الإضافية أتت من حروف «ace» في الاسم التي تتضمن معنى «مميزة رئيسية، فوز، سريع وحاسم». حدث القيام بمحاولة متعمدة للتقليل من أهمية صلاتها بتايوان التي كانت تُعد في ذلك الوقت نموذجاً للسلع الرخيصة المشكوك فيها. على نحو مشابه، في عام 1983، عندما قرر إيلجي تويوود رئيس تويوود أن يتحدى سوق سيارات الرفاهية في الولايات المتحدة، اختار أن يُوجد علامة تجارية جديدة سميت Lexus؛ كي تتفوق على سيارات تويوود ذات المستوى المتوسط، وتعكس صورة عالمية أكثر. هذه الإستراتيجية أثبتت أنها ناجحة جداً، إذ إن

سيارة Lexus صُنفت باستمرار بين أصناف السيارات الأكثر مبيعاً في الولايات المتحدة منذ أوائل التسعينيات<sup>(13)</sup>.

ربما يكون المثال الأكثر تطرفاً في التقليل من أهمية الإرث الآسيوي هو شركة ملابس جيوردانو Giordano الناجحة في هونغ كونغ- وهو اسم اختير كي يضع العلامة التجارية في صميم تصميم الملابس النسائية الأوروبية، على الرغم من الإفادة من بُنى التكاليف الآسيوية إلى حد كبير. واستمرت الشركة داخل مخازنها بربط نفسها بصورة الأزياء الغربية عن طريق إيجاد علامات تجارية فرعية لتصاميمها، مثل «Simply Stretch» من أجل تصميم أُنتج بـ 3% ليكرة، أما العلامة التجارية الفرعية الثانية فكانت «Simply Tank» من أجل تصميم الثياب غير الرسمية «المتينة».

من الواضح أنه لا يوجد إجابة صحيحة أو مغلوطة على أهمية «الآسيوية» في بناء العلامة التجارية، وما يظهره جلياً رواد العلامة التجارية الآسيوية هو الحاجة إلى الاختيار. وجدت شركة LG نفسها، في منتصف التسعينيات، وكانت حينها معروفة باسم Lucky Goldstar، تقف في منتصف الطريق بين الآسيوية والاستحسان العالمي. كان اسمها آسيوياً بوضوح، ويعكس اعتقاد المفاوض المؤسس لها بالحظ والتنجيم كي يحدد الطريق إلى الثروة والغنى. وأكثر من ذلك، أخفقت الشركة في أن تقوّي الصور الآسيوية الإيجابية في خدمات العلامة التجارية. عدّ في الوقت نفسه اسم Lucky Goldstar غير مناسب لشركة عالمية بتقانة متطورة تطوراً متزايداً، وبسلسلة واسعة من الاهتمامات بدءاً من لوحات العرض المسطحة إلى الإلكترونيات الاستهلاكية والتقانات الأحيائية<sup>(14)</sup>. وغيرت الشركة في عام 1995 اسمها إلى LG.

هذه الدروس الثلاثة من العلامات التجارية الآسيوية الرائدة: عليك أن تعد فقط بما تستطيع أن تقي به، واطمَحْ في أن تبني علامة تجارية عالمية المستوى، واختَرْ صورة عالمية أو آسيوية واضحة، تعرض نقطة انطلاق لمناقشة تحدي بناء العلامة التجارية في المستقبل. ولكن بالنسبة إلى الشركات الآسيوية، من حيث إنها حديثة القدم إلى مجال بناء العلامة التجارية، فإن هناك مسألتين إضافيتين أعظم، هما: كيف يمكن أن تكون دورة بناء العلامة التجارية التقليدية طويلة الأمد عقوداً مختصرة؟ وكيف يمكن

احتواء التكاليف الهائلة لبناء علامة تجارية عالمية؟ (من المحتمل أن تصل إلى مليارات الدولارات، إذا استخدمت إعلانات وسائل الإعلام بوصفها أداة رئيسية).

### إستراتيجيات من أجل بناء علامات تجارية آسيوية

ستتطلب مناقشة تحدي بناء علامة تجارية بسرعة وبتكلفة منخفضة إستراتيجيات ابتكارية تبعد عن الطريقة البالية المستخدمة من قبل بُناة العلامة التجارية المتعددة الجنسيات في آسية، وفي أمكنة أخرى. وستكون فرص النجاح أعلى أيضاً إذا كان من الممكن تقوية مواطن قوة الأعمال الآسيوية، وإدراكات الثقافة الآسيوية الموجودة في عقول المستهلكين. ونتحول الآن إلى القضايا المعنية في إيجاد الاتحادات المناسبة لهذه العناصر؛ من أجل صنع إستراتيجيات مجدية لبناء العلامات التجارية الآسيوية.

### اختصار دورة بناء العلامة التجارية:

يوجد ثلاث طرق رئيسة تستطيع بواسطتها شركة ما أن تختصر دورة بناء العلامة التجارية التقليدية، وأن تسرّع العملية جوهرياً. الطريقة الأولى هي بناء علامة تجارية جديدة عن طريق ربطها بصورة قوية راسخة في عقل الزبائن. أما الطريقة الثانية، فهي الاستحواذ على علامة تجارية موجودة ولم يُنتَجَ بها كما ينبغي، واستخدامها استخداماً مكثفاً أكثر من ذي قبل. والطريقة الثالثة هي الوصول إلى علامة تجارية بواسطة تحالف.

### بناء علامة تجارية عن طريق الارتباط:

يحدث بناء علامة تجارية عن طريق الارتباط بإيجاد صورة ملائمة يضعها الزبائن في عقولهم، وبعد ذلك إدخال علامتك التجارية في تلك الصورة. انسَ عملية استغراق قدر كبير من الوقت لإيجاد المثل الأعلى الجديد وإقناع الزبائن برعايته. مثل الوقواق، ألقِ عرضك ضمن مشهد قائم، ودع الارتباط الإيجابي يعزز الطريقة التي يُنظَر بها إليه من قبل زبائن محتملين.

فكر ملياً في حالة British India، العلامة التجارية الخاصة بالأزياء والملوكة للمليزية، التي استطاعت في أثناء أقل من ثلاث سنوات أن تتبوأ مكانها جنباً إلى جنب مع العلامات التجارية المترفة، مثل Gucci، و Ferragamo في المراكز التجارية (المولات) في آسيا، وأوروبية والولايات المتحدة. إنها تحصل على زيادة سعر عن طريق إطلاقها لـ «الأناقة الاستعمارية» colonial chic<sup>(15)</sup>. ولكن بدلاً من بذل مجهود كبير لبناء صورة جديدة للأناقة الاستعمارية في عقول الزبائن، قرر فان بات ليو مؤسس الشركة أن يسلك طريقاً مختلفاً. لقد أدرك ليو أن كثيراً من المستهلكين في الغرب، وفي آسيا على حد سواء، لا يزال لديهم مثالية تحن إلى الماضي، وتحديداً إلى أيام الحكم البريطاني في الهند، ومن أجلها استحضرت إدراك أسلوب حياة مميز في عهد كان أقل سرعة، في حين كان يعني ضمناً التحرر من الرسميات والدفء الاستوائي. وإذا كان من الممكن ربط العلامة التجارية بنجاح مع الماضي، فإن حنين المستهلكين والتخيلات الرومانسية ستحدث أثراً كأثر الهالة التلقائي.

لم يكن إحداث ذلك الارتباط سهلاً، فقد بدأ مع اختيار اسم British India، وقد أوجدت الشركة تصاميم أزياء مستندة إلى إحياء جديد للملابس التي كان الناس يلبسونها أيام الحكم البريطاني للهند، ومقاربتها مقارنة باستخدام تقنيات تصنيع وأنسجة حديثة. وقد صممت مواد العروض والتسويق؛ كي تحث على الارتباط بالمثال الرومانسي الماضي.

أثارت هذه الإستراتيجية في بناء العلامة التجارية النقد باكراً، وكذلك المشككين، وقد قيل للمؤسس ليو على سبيل المثال: إنه «في سنغافورة كانت India مرتبطة بعمال العقود والنوعية الرديئة، في حين ثار في دبي قلق بشأن التصور الاستعماري، وكذلك طلب من أجل تغيير الاسم». لكن إصرار ليو على استخدام British India يوضح ميزات تقوية الارتباطات الموجودة في عقول المستهلكين. لم يكن على الشركة أن تقبل المهمة المكلفة التي تستغرق قدراً كبيراً من الوقت لبناء صورة جديدة من لاشيء. وبدلاً من ذلك، باختيار الاسم المناسب وإنجاز العلامة التجارية، فقد استعارت الشركة صورة موجودة، ونعمت بوهج مثل أعلى امتلكه الزبائن في عقولهم. وبهذه الطريقة، كانت الشركة قادرة على أن تختصر العملية المعتادة لبناء علامة تجارية.

عندما ننظر إلى الجولة المقبلة من المنافسة، فإن تقاليد الخدمة، والإرث الثقافي في أسية تُقدّم ركيزة غنية من الإدراكات التي قد تُقوّى، وتُعزّز لبناء علامة تجارية عن طريق الارتباط. إن Royal Selangor أصبحت العلامة التجارية الأكثر شهرة عالمياً بالنسبة إلى السلع البيوتريّة المصنوعة من القصدير (المنتج والموزّع الأعظم عالمياً) بالارتباط بـ «المهارة المنتقلة بواسطة الأجيال» وبالتركيز على التقاليد الماليزية التي تعود إلى زمن بعيد في استعمال القصدير (وهو المقوم الرئيس في البيوتر)، وقد جذبت الانتباه عبر شعار «هدية ماليزية إلى العالم»<sup>(16)</sup>. لقد امتلكت Selangor تاريخاً قوياً لتعتمد عليه، إذ إنها أُسست من قبل صانع البيوتر الصيني يونغ كون عام 1885 بعد وصوله إلى ماليزية بوقت قصير<sup>(17)</sup>. ولكن الذي جعل Selangor تتقدم أمام منافسيها، هو قرارها بأن تركز على بناء علامة تجارية قوية يمكن أن تقوّى هذا الإرث وهذه الأصالة. ركزت تلك العلامة التجارية على أن منتجاتها كانت أصنافاً حقيقية مصنوعة ببراعة ومهارة، وعززت هذه الصورة بلقب «ملكي» مضافاً إلى اسم العلامة التجارية بعد إذن ملكي مُنح للشركة من قبل سلطان ماليزية عام 1992.

في تقوية جوانب قوة «الإرث» الآسيوي، كانت Selsngor قادرة على أن توحدّها مع الابتكار والحدّثة. ولدى الشركة سجل قوي بتقديم منتجات جديدة، واستخدام تصاميم عصرية أُوجدت بإعادة مقارنة المنتجات من ماضيها. لقد كانت أيضاً ابتكارية في تمويل قنوات التوزيع كي «نوسّع القدرة على الوصول إلى منتجاتنا» وفقاً لما يقوله المدير الإداري الحالي يونغ بوكون، حفيد المؤسس<sup>(18)</sup>. وهذا اشتمل على تأسيس سبعين متجراً موسومة بعلامة تجارية، ومئات الطاولات الطويلة الموسومة بعلامة تجارية داخل مخازن الأقسام المنتشرة في اثنتين وخمسين دولة.

هذه الإستراتيجية لبناء علامة تجارية قوية باتخاذ الارتباطات مع الإرث الآسيوي، والثقافة التقليدية الآسيوية، وتوحيدها مع الأنظمة والتقانة الحديثة أثبت نجاحاً بالنسبة إلى الشركات الأخرى أيضاً. شركة Shangri-la المصنفة على الدوام على قمة العلامات التجارية الفندقية في أسية مثلاً، لها جذور راسخة في الإرث الآسيوي، وفي

هذه الحالة في ثقافة الخدمة الآسيوية. إن فلسفتها الموجهة على أساس «حسن الضيافة الآسيوية من الأشخاص الطيبين» بُنيت على خمس قيم خاصة من الخدمة الآسيوية، هي «الاحترام، والتواضع، واللفظ، والإخلاص، والمساعدة»<sup>(19)</sup>. إن إيصال هذه القيم يبدأ مع اسم علامتها التجارية Shangri-la الذي اختاره المالك؛ كي يربط فنادقه بفردوس جبل التيبب الأسطوري، الذي وصفه الروائي الإنكليزي جيمس هيلتون في كتابه الممتاز «الأفق المفقود Lost Horizon»؛ إذ كان السكان في ذلك الجبل ذوي عادات معينة، وكان صفاؤه وسكونه جوهر الكمال، وهذا الجو يشيع في إعلان شركة Shangri-la ومواد تسويقها. ولكن من جديد، تُطلق الخدمة الآسيوية التقليدية التي تُبنى عليها العلامة التجارية باستخدام تخطيط متطور جداً، وأنظمة إدارة للموارد البشرية، بما في ذلك بنية التعويض المرتبط بالأداء المقتبسة من النماذج الأمريكية<sup>(20)</sup>.

ومن الواضح أن بناء علامة تجارية عن طريق الارتباط لن ينجح في كل شركة، خاصة حين يكون الخيار منصّباً على الاستحسان، بدلاً من تأكيد التميز الآسيوي. ثمة بديل يتمثل بالاستحواذ على علامة تجارية موجودة، وربما أجنبية.

#### طريق الاستحواذ:

سعت شركة الصناعات الماليزية الموحدة (MUI) إلى تسريع وصولها إلى علامة تجارية قوية، عندما استحوذت في نيسان/أبريل 1998 على 40% من العلامة التجارية «لورة أشلي» الخاصة بالبيع بالتجزئة، وتصميم الأنسجة والملابس البريطانية المتعثرة. كان سعر هذه الحصة 5,72 مليون دولار أمريكي للشركة التي شهدت أربع سنوات متعاقبة من الخسائر التجارية الثقيلة. ولكن ما فتشت عنه (MUI) لم يكن العمل التجاري المزدهر، بل علامة تجارية لم يُنتفع بها تماماً. بدا أن العلامة التجارية لورة أشلي ستلائم برنامجها، إذ إنه قُدِّر على نطاق واسع بأنها أيقونة التصاميم التقليدية الإنكليزية، وأيضاً كان هناك إدراك بأن العلامة التجارية تفوقت في حجم إيرادات المبيعات الموجودة للشركة. داخل الشركة المتعثرة، شعرت MUI أنها تستطيع أن تحصل على علامة تجارية سليمة، لكن بصورة عامة قليلة الفاعلية، كان هدفها أن تربط أصول

العلامة التجارية هذه بسلسلة الإمداد الآسيوية الفاعلة، إذ تُوجد قيمة مضافة أعلى في العملية وتفيد منها. لقد ثبت أن استغلال إمكانية العلامة التجارية التي استحوذت عليها بطيء وصعب. إن المشكلات مع سلسلة الإمداد غير الفاعلة والمعوّجة، والتوسع الذي قُدّر تقديراً سيئاً لشبكة التجزئة الخاصة بها، في ظل إدارة سابقة أصبح مستحكماً. نقلت MUI الإنتاج إلى ماليزية، وجددت كل المخازن، ووسعت الأعمال التي تُطلب بالبريد أو الشبكة. وبدأ في عام 2000 أن الشركة قلبت أعمالها إلى ربح معتدل. ولكن في أوائل عام 2003، أُجبرت الشركة على أن تغلق المخازن الأوروبية للورة أشلي، ورتبت قضية الحقوق كي تُدخل خمسة عشر مليون دولار أمريكي من الأموال النقدية في أعمالها<sup>(21)</sup>. وقد وصلت MUI على الرغم من ذلك إلى علامة تجارية معروفة جيداً بسرعة، وبتكاليف أقل بمئات الملايين من الدولارات على مدى أعوام الاستثمار، التي قُدّرت أنها مطلوبة لبناء علامة تجارية بنوعية مشابهة من نقطة الصفر.

استخدمت شركة Star Cruises للرحلات البحرية، التي تتخذ من هونغ كونغ مقراً لها، الاستحواذ للمساعدة في توسيع علامتها التجارية في الأسواق الجديدة. استحوذت الشركة اليابعة حينها، في آذار/مارس عام 2000، التي مقرها آسية، على خطوط الرحلات البحرية النرويجية الراسخة والأضخم (NCL)، وقد عززتها لتصبح رابع أضخم مشغل رحلات بحرية في العالم بـ17 سفينة، وقد أسست NCL أسواقاً في أمريكا الشمالية، والجنوبية، وألاسكة، وأوروبا، والبحر الأبيض المتوسط، وانتاركتيكا في القطب الجنوبي، إذ أصبحت علامة تجارية قوية، وقاعدة زبائن مخلصين. استخدمت شركة Star هذه العلامة الجديدة بنجاح، بوصفها أداة لاستغلال أنواع الرحلات البحرية في العلامة التجارية NCL، ومن ضمنها رحلات «الأسلوب الحر»، الذي يستبدل بالثقافة الأوروبية الأكثر تقليدية الخاصة بالسفن رحلات أسلوب المنتجع المرن وغير النظامي بنحو أكبر. ومن المحتمل أن إدخال هذا المفهوم الجديد قد واجه عقبات في أوروبا، التي هي سوق راسخة، إذ إن الزبائن غير مستعدين أن يجازفوا بأيام عطلة غالية بأن يحجزوا مع علامة تجارية غير معروفة. إن الوصول إلى NCL، العلامة الراسخة، ساعد شركة Star في التغلب على هذه العوائق.

إن القرار لم يتخذ حتى الآن بشأن استخدام الاستحواذ لاختصار دورة طويلة من بناء العلامة التجارية. على سبيل المثال، اشترت شركة Royal Selangor، في عام 1993، صائغة الفضة البريطانية Comyns بهدف دعم صورة منتجاتها ووجاهتها. بعد عقد تقريباً، كان المعلقون يشيرون إلى أنه ينبغي للاستحواذ أن يدر أرباحاً حقيقية.

#### تعزيز قوة العلامة التجارية لشخص آخر:

الطريقة الثالثة الممكنة لاختصار عملية بناء علامة تجارية، هي الوصول إلى علامة تجارية موجودة من شركة شريكة، إذ إنه بدلاً من إيجاد علامة تجارية جديدة بالارتباط مع صورة راسخة في عقول الزبائن، فإن طريقة مباشرة أكثر (لذا فهي مؤكدة أكثر) قد تستخدم علامة تجارية عرفوها جيداً. وهذا قد يُنجز إما بالتفاوض بشأن الحصول على إذن لاستخدام العلامة التجارية من مالكيها، أو بإحداث تحالف معه؛ وهذا سيعطي مالك العلامة التجارية حصة من العائدات أو الأرباح التي تنتجها أنت. على سبيل المثال، سلسلة أسواق الخدمة الذاتية (supermarket) الأولى في المملكة المتحدة تيسكو (Tesco)، عندما تطلعت إلى دخول كورية، واجهت مشكلة عدم معرفة الناس المحليين بعلامتها التجارية، وكان حلها أن تتشارك مع إحدى العلامات التجارية المعروفة جيداً في كورية، وهي سامسونغ كي تُحدث سلسلة الأسواق الضخمة Samsung Homeplus. لم يكن لدى سامسونغ تجربة، عملياً، على صعيد تجارة الأغذية بالتجزئة، على الرغم من إمبراطورية أعمالها المتنوعة تنوعاً واسعاً.

لكن سامسونغ عدت من قبل الكوريين شركة موثوقة وعالية الجودة. عبر تحالفها كانت تيسكو قادرة على استعارة العلامة التجارية لشريكها في مشروع مشترك، مُتجنباً ضرورة بناء علامة تجارية من جديد لجمهور كوري يغلب عليه التشكيك في الداخلين الأجانب في عمل تجاري يجمع عناصر محددة، ثقافياً، من الطعام وتجارة التجزئة. هذه الشراكة، التي تعيد تأكيد علامة تجارية محلية مع بنية تجارة تجزئة دولية، أثبتت أنها ناجحة جداً. ومنذ تأسيسها عام 1999، فتحت تيسكو ثلاثة عشر متجراً من سلسلة Samsung Homeplus، وخصص اثنان وأربعون متجراً إضافياً لها علامة تجارية عام 2005، وقد عدت تيسكو في استطلاع للرأي الأسواق الضخمة الأكثر شعبية في كورية.

إن المفتاح لاستعارة ناجحة لعلامة تجارية موجودة هو أن تضمن أن صورة علامتها التجارية، وقيمها الراسخة منسجمة مع تلك التي تريد أن تُظهرها في مشروعك. ربما يكون الأكثر ملاءمة هو المُتاح بنحو أقل، أي ذاك الذي يكون من المنافسين المباشرين. وهكذا، فإن العمل البارِع هو إيجاد علامة تجارية راسخة في قطاع غير منافس بخصائص مناسبة لتعزيز الإدراك لمنتجك وخدمتك في عقول الزبائن المحتملين. وكما يوضح تحالف سامسونغ- تيسكو، فإن اختيار العلامة التجارية المرشحة المناسبة غالباً ما يكون فناً حاذقاً وبارعاً وفهماً دقيقاً لسلوك الشراء. إنه لم يكن واضحاً مباشرة، على سبيل المثال، أن شركة صناعية وإلكترونية ضخمة جداً مثل سامسونغ كان لديها كثير تعرضه بوصفها تاجر تجزئة للأغذية. ولكن في ضوء الحاجة إلى إعادة طمأنة حول النوعية والموثوقية في السياق الكوري، فإن سمة موافقة سامسونغ كانت عاملاً مؤثراً قوياً في الاستعداد للشراء، حتى عندما تحولت من خط إنتاج مختلف جداً. بالنسبة إلى قادم جديد إلى لعبة بناء علامة تجارية، فإن السرعة عنصر بالغ الأهمية. إن بناء علامة تجارية بواسطة الارتباط، وبالاستحواذ على علامة تجارية لم يُنتجَ بها كثيراً، أو بالوصول إلى علامة تجارية موجودة بواسطة تحالف، كل هذا يحقق اختصارات ممكنة للدورة التقليدية الطويلة لإيجاد علامة تجارية. ولكن مسألة التكلفة غالباً مساوية بالأهمية.

### تخفيض تكاليف بناء علامة تجارية:

تجد كثير من الشركات الآسيوية نفسها في وضع غير موات من حيث التكاليف في بناء علامة تجارية مقارنةً بالمنافسين الدوليين الراسخين؛ هذا لأن منافسيها العالميين هم الآن في مرحلة عقود استهلاك الدين من الاستثمارات الماضية لبناء العلامة التجارية، أو أن لديهم القدرة على توزيع التكاليف الثابتة للتسويق بواسطة قاعدة إيرادات عالمية موجودة، وقليل من الشركات الآسيوية تستطيع أن تضاهيها. سيكون من الضروري، للتغلب على هذه العقبة، إيجاد طرق لتحسين نسبة تأثير العلامة التجارية في التكاليف، باختصار؛ كي تبني علامات تجارية أرخص كلفة من السعر المعياري.

من البداية، يجب على الشركات الآسيوية أن تستغل بنجاح إرثها في الضبط المحكم للتكاليف في التصنيع والعمليات في الميدان الجديد من بناء العلامة التجارية. ويمكن أن تُستخدم عدة إستراتيجيات أخرى لتعزيز هذه القوة الأساسية. تتضمن هذه الإستراتيجيات تقوية العلاقات العامة (PR)، واختيار قنوات التسويق التي تقدم وحدة تكلفة أقل، وتحقق جذباً واسعاً للمُشاهد مقارنة بالطريقة الأوضح لحملات التلفاز، وتعزيزاً مجدياً للتزكيات الشفوية.

### تقوية العلاقات العامة:

إن لبناء علامة تجارية بواسطة العلاقات العامة ميزتين كبيرتين على استخدام الإعلان التقليدي. إنها، أولاً، أرخص بكثير في الوصول إلى آلاف الزبائن المستهدفين. ثانياً، يمكن أن تكون رسائل العلاقات العامة أكثر موثوقية من الإعلان المباشر؛ لأنه غالباً ما يُنظر إليها على أنها قادمة من مصدر مستقل وأكثر موضوعية. حتى العلاقات العامة غير المباشرة يمكن أن يكون لها تأثير قوي. على سبيل المثال، عندما تسبب الطقس السيئ في أن يُوقف ريتشارد برانسون طيرانَ منطاده Virgin Global Challenger فوق الصين، حوّل رفض المسؤولين في أول الأمر السماح له بالهبوط المشكلة إلى حدث إعلامي ضخم. بضربة واحدة، كانت علامة Virgin التجارية قُدمت إلى الجمهور الصيني أكثر مما كان من المحتمل أن ينجزه إعلان تلفازي في سنوات.

بعض الشركات الآسيوية استخدمت بنجاح العلاقات العامة؛ كي تخفض تكاليف بناء علامة تجارية. مثال رئيس على ذلك هو شركة Acer التي هي اليوم واحدة من أكثر العلامات التجارية شهرة في آسيا. من الأيام الأولى للشركة، أفادت من العلاقات العامة من أجل العلامة التجارية بضمن أن صحافة العالم كانت مدركة أن هذه الشركة التايوانية المعروفة قليلاً حينذاك هزمت IBM في الحصول على الرقاقة Intel 386 للحاسوب الشخصي المتوافر في السوق. وقد تبع هذا الفوز قيام رئيس Acer ستان شيه بحملة هائلة وقوية أديرت من مكتبه الشخصي، مستغلاً كل فرصة؛ كي يروج لشركته ترويجاً كبيراً عبر المقابلات في المجلات، والصحف، والمنشورات، والخطابة في المحافل

والمنتديات للتأثير في الجمهور. وبطريقة مماثلة، فإن مالكة مصنع الأدوات المنزلية الصينية، هاير Haier، المعروفة بنشاطها، استخدمت العلاقات العامة؛ كي تزيد معرفة الناس بعلامتها التجارية مع إدارة عليا تجري مقابلات متكررة وتُطلق تصريحات علنية تظهر في صحافة العالم.

كان إيجاد تكلفة مجدية للعلامة التجارية Banyan Tree قد أنجز إلى حد ما بجهود منظمة لتزويد الصحفيين المتخصصين بالأسفار بأخبار صحفية، وبنسخ من الافتتاحيات المهمة لنشرها في مجلاتهم. إن تكلفة هذه العلاقات العامة كانت منخفضة نسبياً بالمقارنة بالإعلان، على الرغم من أن مصداقية الافتتاحيات في المجالات كانت أعلى إلى حد بعيد من الإعلان. ولحظ إدوين يو، رئيس Banyan Tree، أيضاً أن تغطية الافتتاحية كانت أكثر فاعلية في التعبير عن تجربة شركته الكلية<sup>(23)</sup>.

زادت Banyan Tree فاعلية العلاقات العامة أكثر؛ كي تبني علامتها التجارية بإدخال ملكياتها في المنافسة في كل جوائز صناعة السفر الرئيسة، وبحمل دخولها في هذه المنافسات على محمل الجد، وبمساعدة مناسبة من الإدارة العليا. بدأت شركة Banyan Tree في وقت باكر يعود إلى عام 1997، بعد سنتين من إطلاقها، سلسلة فوزها بعدة جوائز عالمية يتمناها الآخرون إلى حد بعيد، وكذلك أوسمة تُعطى من قبل صناعة السفر، ومنشورات متنوعة عن منتجاتها ذات المياه المعدنية وفنادقها المترفة. وقد أثبت هذا دوماً أنه لا يُقدَّر بثمن لتعزيز مكانة علامتها التجارية بالاعتماد على الذات. بين رابطة الأعمال الصينية التي تميل إلى السرية في العمل، ثمة شركات، مثل Acer، و Haier، و Banyan Tree، وجدت أنه من السهل نسبياً أن تقوي العلاقات العامة؛ لأن وسائل الإعلام في العالم تفتقر إلى المادة والتعليق من مديرين في الصين، وأماكن كثيرة من آسية.

اختيار قنوات تسويق ذات تأثير كبير على نسبة التكلفة:

لدى الشروع في إطلاق لبناء علامة تجارية، فإن كثيراً من المديرين يفكرون تلقائياً في ميزانية إعلان تلفزيوني بوصفها وسيلة تسويق رئيسة. إن التكاليف الكلية لبناء علامة تجارية بالإعلان التلفزيوني يمكن أن تكون مثبطة للهمة، وليست بالضرورة ذات التأثير

الأكبر لكل دولار من الإنفاق. ويعرف أيضاً جيداً عمال التسويق القداماء، أن الأمر ليس مقتصرًا على عدد الناس الذين تصل إليهم، بل يتعداه إلى نوعية الجمهور المستهدف من حيث صفة قوتهم الشرائية، والاهتمام المحتمل في المنتج والخدمة، إضافةً إلى الوقت الذي تكون فيه علامتك التجارية أمامهم. إن التلفاز، بوصفه وسيلة إعلام، غالباً ما يكون النجاح الذي يحرزه طفيفاً في نوعية الجمهور، وفي الوقت الذي يكون فيه هذا الجمهور معرضاً للرسالة على حد سواء.

مرة ثانية هنا، تُعدّ Acer مثلاً جيداً لشركة كانت سريعة في رؤية قيمة استكشاف قنوات تسويق بديلة أبعد من التلفاز. لأكثر من عقد من الزمن، وضعت Acer اسمها على عربات نقل الأمتعة في مطارات آسية، الكبيرة منها والصغيرة، المستخدمة داخل قاعات المطارات الضخمة بعد التفحص وتسجيل الاسم؛ كي تنقل الأمتعة التي يصطحبها الركاب إلى الطائرة ومشترياتهم من الأسواق الحرة.

مقارنة بالعدد الوافر من مشاهدي التلفاز الآسيويين، فإن المسافرين عبر المطارات يضمون في صفوفهم حشداً كبيراً من الزبائن المحتملين للحواشيب الشخصية لـ Acer وهم المشترون والزبائن الأكثر غنى، الذين يستطيعون أن يتحملوا نفقات السفر جواً من أجل الترفيه. إن العربات الصغيرة التي تعمل في قاعات المطار تحقق نجاحاً، بوصفها قناة موصلة إلى الجمهور المستهدف. على القدر ذاته من الأهمية، فإن طول المدة التي سيتعرض في أثنائها هؤلاء الزبائن المحتملون إلى رسالة Acer قد تستغرق من خمس دقائق إلى عشر دقائق، وهي مدة السير من قاعة الوصول أو التفحص وتسجيل الأسماء إلى البوابة في المطارات الحديثة المنتشرة انتشاراً واسعاً. وهكذا، يكون لدى الزبائن المحتملين اسم Acer والشعار المعروض عرضاً بارزاً أمامهم مدة تغطي زمناً يكافئ عشرة مقاطع إلى عشرين مقطعاً تلفازياً مدة كل منها 30 ثانية. إن تأثير وسيلة «العربات الصغيرة في المطارات» في نسبة التكلفة أثبت، ليس في الأمر ما يثير الدهشة، أنه كبير.

بعض الشركات الآسيوية تدرك إدراكاً متزايداً أهمية رعاية أنشطة تلائم الصورة المرغوب فيها لمنتجاتها أو خدماتها. مثلاً، علامة الدراجات الهوائية التايوانية Giant أصبحت الراعي الأعظم عالمياً لسباق الدراجات الاحترافية<sup>(24)</sup>. ثم إن سامسونج

استأجرت بعض مواقع لوحات الإعلانات الإلكترونية الأكثر شهرة في العالم مثل ميدان البيكاديللي في لندن، وساحة التايمز في نيويورك.

أما في Banyan Tree، فإن التأثير في نسبة التكلفة قد زيد إلى الحد الأقصى بتمركز جهود التسويق. وعلى النقيض من العرف الصناعي بامتلاك مديرين عامين يراقبون نشاطات المبيعات لفنادقهم الخاصة، فإن تسويق Banyan Tree وعمل المبيعات المؤلفة من نحو خمس وعشرين هيئة كان متركزاً في المقر الرئيس لشركتها في سنغافورة. وقد شرح يوقاتلاً: «إن المديرين العامين على مستوى المنتجع عادة يأتون ويذهبون في سنوات قليلة، ونعتقد أنه يجب عليهم أن يركزوا على تقديم خبرة استضافة إيجابية. ولكي نضمن الاتساق والتماسك والاستمرارية في بناء العلامة التجارية، فإننا نشعر أنه من الأفضل أن نمركز إستراتيجية تسويقنا الطويلة الأمد»<sup>(25)</sup>.

إن ميزانية التسويق المتمركز تألفت من 7% من الإيرادات الكلية من كل منتج. وكان إنفاق التسويق مقسماً بواقع 60% للتجارة و40% للمستهلك. لقد ركزت Banyan Tree على شبكة تجار الجملة بوصفها قناة تسويق أساسية، وحددت عدد تجار الجملة الذين تعمل معهم من ثلاثة إلى خمسة في كل دولة، وهي السياسة التي كافأت تجار الجملة الملتزمين الاقتصار عليهم حصراً. استخدمت Banyan Tree وكالة إعلان مرموقة وناجحة جداً؛ كي تدفع قُدماً العلامة التجارية الآسيوية على مدى العامين الأولين. لكن بعد حصولها على اعتراف أولي في الصناعة، قللت من الإعلانات؛ كي تبقى على التكاليف المنخفضة، واعتمدت اعتماداً أكبر على العلاقات العامة، وبرامج التسويق المباشرة. وقد قامت Banyan Tree بنحو أساسي بالإعلان في المجلات المشهورة المتخصصة بالسفر، مثل Condé Nast Traveler و Premier Hotels & Resorts. إن التعاون مع المجلات من أجل نشر صور نموذجية كانت طريقة أخرى من أجل عرض المنتجات وإظهارها للناس. مثال على ذلك، كان مع مجلة كورية رائجة خاصة بالأعراس والزفاف، إذ إن سوق المجلة المستهدف لآم تماماً الزبائن المستهدفين لـ Banyan Tree وهم الذين يقضون شهر العسل. وشاركت هذه الشركة أيضاً في الإعلان المرتبط بأنشطة محددة، وانخرطت انخراطاً واسعاً في إعلانات مع شركاء تجاريين في كل أنحاء العالم،

مثل مجلات الخطوط الجوية وقسم البطاقات الائتمانية في سيتي بنك (Citibank)؛ كي تعرض صفقات خاصة.

إن المعنى الضمني في هذه الأمثلة واضح: إن التفكير الإيجابي الابتكاري المرتبط باستخدام وسائل التسويق الأفضل يمكن أن يكون المفتاح الأساسي لتحسين جدوى التكلفة لبناء علامة تجارية بصورة جوهرية.

### تعزير المشافهة تعزيراً نشطاً:

من الواضح أن بناء علامة تجارية هو أرخص كلفة إذا كنت تستطيع أن تجعل الآخرين يقومون بذلك من أجلك مشافهةً. إن التزكية الشخصية من مستخدمين مقتنعين وراضين هي وسيلة مؤثرة أكثر بكثير من ادعاءات إعلان المورد، التي غالباً ما تكون موضع شك من قبل المتلقي على أنها إطراء مبالغ فيه.

يجب ألا يتكل ترويج المشافهة، إلى حد بعيد، على موهبة اكتشاف الأشياء السارة مصادفة؛ إنه يمكن أن يُشجّع ويُسهّل عن طريق حملة منسقة وبارعة. مثال على ذلك ما تُعد الآن ثاني أكبر شركة هاتف محمول في تايلاند (DTAC) وكان اسمها سابقاً (Total Access Communication). كان كبير مديريها التنفيذيين بونشي بينتشارونكل يقف في تموز/يوليو عام 2000 ملطخاً مغموراً إلى ركبتيه في طين حقول الأرز في منطقة سارابوري التي تبعد مئات الأميال شمال العاصمة بانكوك، عارضاً هواتفه المحمولة المنخفضة التكلفة. لقد قام بهذه الزيارات الخاطفة كلها؛ كي يتحدث إلى المزارعين على مدى أشهر. إنها قد تبدو طريقة غريبة للتسويق، لكن الهدف كان أن يُحدّث سلسلة من التفاعلات يكون كل منها سبباً للتفاعل الذي يتبعه، وقد سرى تأثيره في ثلاثة وأربعين مليوناً من المزارعين التايلانديين الذين قالوا لأصدقائهم: إنه بدلاً من الانتظار سنوات لتركيب خط هاتف أرضي في منازلهم، فإنهم يستطيعون الآن أن يحصلوا على خدمة هاتف محمول يمكن شراؤه فوراً، وتثبيته بمشك على أحزمتهم. وللمساعدة أيضاً، فإن الشركة أضافت حرف (D) إلى اسمها القديم، وهكذا فإنه في كل وقت يُنقل من شخص إلى آخر، فإنه سيبدو مثل توصية وتزكية، وكلمة «dee» تعني «جيد» في اللغة التايلاندية.

إن هذه الإستراتيجية حققت نجاحاً منقطع النظير: ما إن بدأت الكلمة تنتشر، حتى أصبح ينضم ثلاثون ألف زبون جديد كل يوم إلى شركة DTAC (26).

ساعدت شهادات المسافرين خطوط بانكوك الجوية في أن تضاعف أربع مرات عدد مسافريها في ثماني سنوات إلى 2002، وكانت الأرباح في الوقت نفسه تزداد. بدلاً من تحدي الخطوط الجوية التايلاندية الرئيسة التي كانت تقوم بعمل منخفض التكلفة من مطارات غير ملائمة وغير لائقة، فإن خطوط بانكوك الجوية تولت الإستراتيجية المعاكسة، التي تمثّلت بالخط الجوي الذي ينقل السائحين مباشرة بين المواقع السياحية الرئيسة، وتوفر لركابها أسباب الرفاهية، ولاتجري حسوماً على أسعار تذاكر السفر. وكانت طرق سفرها ترتبط بالمواقع التاريخية في إنغوروات في كمبودية، وهيو في فيتنام، ولونغ برابانغ في لاوس، وساكوثاي وبانكوك في تايلاند. ولكن ليست فقط راحة التنقل بين هذه الأماكن الجذابة هي التي تجعل السائحين يتحدثون لأصدقائهم عنها.

بنت خطوط بانكوك الجوية، في مركزها الرئيس في ساكوثاي، جناحاً للمغادرة الخاص بها في الهواء الطلق، إذ يستطيع المسافرون كلُّهم أن يخدموا أنفسهم بالمشروبات والأطعمة الخفيفة المجانية، وأن يقرؤوا المجلات، ويستخدموا الشابكة، ويزوروا متحف صناعة الخزف في الموقع، أو ببساطة، بوسعهم أن يمعنوا النظر إلى الحدائق النظيفة التي تحيط بهذه المحطة. تجربة الخدمة هذه ليس معلناً عنها في إعلانات، وبدلاً من ذلك، فإن الأخذ بحسن الضيافة التايلاندية التقليدية، حتى خطوة واحدة فقط أكثر مما يتوقع المسافرون، يحفز بناء علامة تجارية مشافهة؛ لأن معظم الناس يجدونها رائعة ولافتة للنظر (27).

قامت المشافهة أيضاً بعملهم في عمل سلسلة Creative Technology's Sound Blaster. بالعودة إلى عام 1989، أطلقت الشركة الابتكارية السنغافورية بطاقتها السمعية الأولى Sound Blaster في السوق مملوءة بهوامش حاسوب شاملة. كان الطلب على البطاقات السمعية في ذلك الوقت مقتصراً على سوق صغير نسبياً. أدركت سلسلة creative أنها إذا استطاعت أن تروج لهذه البطاقات عند مجموعة أساسية داخل السوق، فإن المشافهة ستقوم ببقية العمل. أرسلت الشركة مُنتجها إلى المحررين في الصحافة الرئيسة المتعلقة بتقانة المعلومات والحواسيب الشخصية في كل أنحاء العالم. وفي أثناء

عدة أشهر، فإن المقالات التي أثبتت على هذه البطاقات، وكذلك المشافهة ضمن مجتمع تقانة المعلومات دفعت ببطاقتها Sound Blaster إلى الرقم واحد في مبيع البطاقات السمعية. وفي الوقت الذي ترسخت فيه ثورة الحاسوب الشخصي لم تكن العلامة التجارية Blaster Sound هي فقط المعيار الصناعي العالمي القائم فعلاً، بل كانت قد أصبحت مرادفة للبطاقات السمعية.

سيكون من الضروري تحديد إستراتيجيات بناء العلامة التجارية التي تختصر الوقت، وتقلل التكاليف الإجمالية، وذلك للسماح للشركات الآسيوية بأن تلحق بالعلامات التجارية الغربية الراسخة، وتدركها بحثاً عن الاستحواذ على قيمة مضافة أعلى في الجولة المقبلة من المنافسة. ولكن هل يمكن لهذا التركيز على عرض بناء علامة تجارية واحدة لعموم آسية أن ينجح؟ وما تضمينات التنوع الآسيوي لبناء علامة تجارية ونحن نتطلع إلى المنافسة في المستقبل؟

### العلامة التجارية من أجل التنوع الآسيوي

كما ناقشنا في الفصل الأول، فإن القوى القوية التي تحرك الاندماج الآسيوي منكبة على العمل الآن؛ والإقطاعات الوطنية هي الآن عرضة لتهديد متزايد. من جهة أخرى، فإنه من السابق لأوانه الافتراض بأن العلامة التجارية الواحدة المتماثلة ستلائم حاجات قاعدة الزبائن المتنوعة في آسية في معظم الصناعات.

إن تجربة شبكة التلفاز الفضائي لعموم آسية Star TV مفيدة هنا. وهذه الشبكة هي الآن جزء من هيئة الأخبار العالمية لروبرت مردوخ. لقد اكتشفت هذه الشبكة سريعاً أنه بينما تستطيع بعض المجموعات، مثل Star Movies التي تبث بصورة رئيسة أفلام هوليوود، أن تحافظ على مقاربة عموم آسية، كان كثير من المحتوى بحاجة إلى أن يُحول إلى محلي في أسواق خاصة. وفقاً لذلك، كان يجب على قناة فيديو موسيقى MTV مثلاً أن تُعدّل وفقاً لطلب الأسواق المحلية مع موسيقى (canto pop) في الكانتونية (نسبة إلى مقاطعة كانتون في الصين) ومختلفة عن الأغاني الصينية بلغة المندرين أو اللغة الكورية.

وفي أثناء ذلك، طورت الهند محتواها الفريد الخاص عبر معظم القنوات بواسطة مشروع مشترك مع تلفاز Zee TV الذي استخدم الاتجاه الجنوبي الغربي للقمر الصناعي (28).

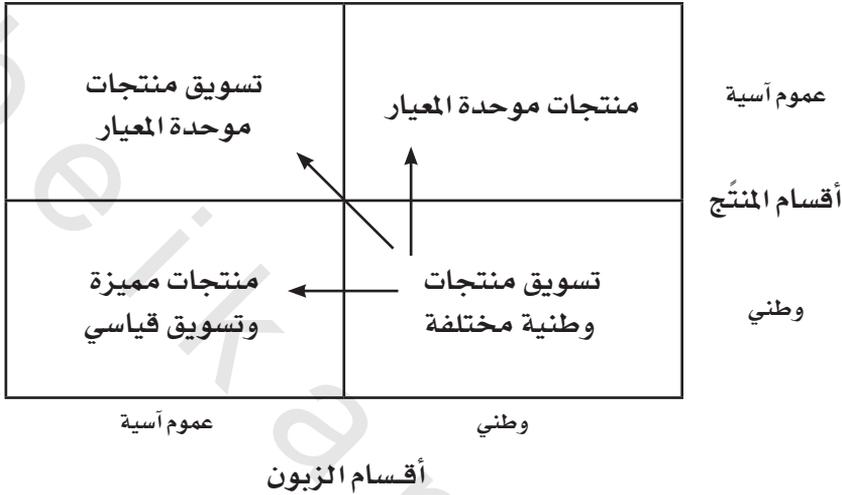
إن إيجاد توازن صحيح بين العلامة التجارية لعموم أسية، والتكليف المحلي سيكون المفتاح الرئيس. وهذا يتطلب خيارات بشأن مدى التغيير في مواصفات المنتج ورسالة التسويق وأيضاً التفاعل بين الاثنين. إن الإستراتيجيات البديلة الأربع الأساسية ملخصة في الرسم البياني (3-5).

### الحصول على المزيج المناسب من المنتج واتساق العلامة التجارية:

بسبب القوة التاريخية للإقطاعات الوطنية، فإن مواصفات المنتج والعلامات التجارية معاً مالت إلى التنوع في الأسواق في الماضي. حتى العلامات التجارية الموجودة في كل مكان، مثل قهوة ماكسويل هاوس House Maxwell، على سبيل المثال، تبين تغييرات ملحوظة في أسية فعلياً. صنفت قهوة ماكسويل هاوس في أسواق مثل سنغافورة أو هونغ كونغ، على أنها متوسطة إلى رخيصة السعر وسوّقت على هذا الأساس، ويكمن إغراؤها في الملاءمة والفائدة. وفي دول أخرى لديها تقاليد بسيطة، أو ليس لديها تقليد القهوة الجاهزة مثل إندونيسية، فإن هذا المنتج قد سوّق بوصفه منتجاً مصنوعاً بمهارة وبيطاقة تسعير أعلى من السوق. وفي الصين، بيع بوصفه ذا علامة تجارية أجنبية دخيلة في أكياس صغيرة فردية تضم القهوة الجاهزة وسكراً وقشدة، مراعاة لحقيقة أن الحليب والسكر الناعم ليسا شيئاً منتشرأ على نطاق واسع؛ لذا فهما ليسا متاحين في المطبخ الصيني بسهولة. انظر إلى الرسم البياني 3-5 حيث ماكسويل هاوس في الربع اليساري الأسفل.

نجحت في الطرف الآخر في آسيا منتجات قليلة بعلامة تجارية مماثلة في المنطقة، مع اختلاف صغير جداً في مواصفات المنتج. ومثال جيد على ذلك هو كوكا كولا، إذ إن تموضع العلامة التجارية والتغليف متماثل فعلياً في المنطقة، وكذلك الطعم مع تغييرات طفيفة في الحلاوة وفقاً لاختيار الأشخاص عند إضافة الشراب المحلى بالسكر إلى مركز Coke (في الربع اليميني الأعلى من الرسم البياني 3-5)

إستراتيجيات تسويق المنتج للتنوع الآسيوي



مثال آخر كان مجلة Asiaweek التي قدمت نفسها إلى القراء بوصفها «المرجع الآسيوي» موزعة الطبعة نفسها على وجه الدقة في المنطقة (29).

بالتطلع إلى المستقبل، فإن الضغوط لكسب اقتصادات الدمج في عموم آسية مع الاستجابة إلى الاختلافات الثقافية والاقتصادية راسخة الجذور، من المرجح أنها تضع إستراتيجيات جذابة بطريقة فريدة، اعتماداً على تجانس المنتج أو العلامة التجارية، ولكن ليس على الاثنين معاً.

علامة تجارية مشتركة ومنتجات ممركرة:

أحد الخيارات هو العمل من أجل تماثل العلامة التجارية لعموم آسية، فيحين يكون التكييف وفقاً للأذواق المحلية بتنوع مواصفات المنتج (الربع اليميني الأسفل من الرسم البياني 3-5). اتُخذت هذه الإستراتيجية من قبل شركة Unilever في أعمالها الخاصة بالمثلجات. إن مثلجاتها من نوع Walls لها تغليف بقلب أحمر وأصفر وصورة صحية

عذبة في أسية، ولكن المنتج داخل الغلاف يتنوع بنحو ملحوظ. وبدلاً من الشوكولا أو الفانيلة المعيارية، تُقدّم Walls مُنكّهةً بالذرة في تايلاند و«سلسلة من حبات الفاصولياء الخضراء» في ماليزية، وبمنكّه «الفاصولياء الحمراء» في الصين. ولذا فإن Unilever تكسب اقتصادات الحجم المتاحة من العلامة التجارية لعموم أسية، بما في ذلك احتمال الإعلان بمحطة تلفاز عموم أسية الفضائية، وأن ترعى أنشطة رياضية واسعة في أسية. تحت مظلة هذه العلامة التجارية، تحدد مواصفات المنتج المتمركز الاقتصادات المتاحة في الإنتاج والشراء والإدارة لسلسلة الإمداد لعموم أسية.

#### منتجات متماثلة وعلامة تجارية ممركرة:

البديل الأخير في الاستجابة إلى التنوع الآسيوي هو الإمداد بمنتج متماثل في أسية، ولكن السماح لطريقة تسويق العلامة التجارية أن تختلف وفقاً للموضع (الربع اليساري الأعلى من الرسم البياني 5-3). سجائر مارلبورو لفيليب موريس هي منتج متماثل في أسية، بما في ذلك تغليف علامتها التجارية. ولكن التسويق المستخدم لبناء صورة العلامة التجارية لمبارلبورو تختلف عن صورة راعي البقر الوحيد المستخدمة من قبل الشركة في أماكن كثيرة من العالم. ففي ماليزية، حيث هناك الإحساس بالجماعة شيء جوهري في تفكير الناس، أثبتت حملة التسويق المعتمدة على أربعة رعاة بقر أنها ستكون أكثر فاعلية. وفي هونغ كونغ، حيث المجتمع يركّز على النجاح، فإن راعي البقر الوحيد يُصوّر وهو يصل إلى مزرعته في طائرة هليكوبتر<sup>(30)</sup>.

هذه الاختيارات تحتاج إلى تفكير دقيق، وإمعان نظر بوصفه جزءاً من إستراتيجية بناء علامة تجارية متينة. سوف يؤدي التحرك بسرعة كبيرة جداً لمعايرة وضع العلامة التجارية، ومواصفات المنتج إلى ابتعاد الزبائن. وفي الوقت نفسه، فإن المحافظة على الاختلافات في المنتج والعلامة التجارية التي هي قليلة الأهمية إزاء اندماج السوق يعني أن شركة ما تستغني عن فرص كسب اقتصادات الحجم، وتخفّض التكاليف عن طريق الترشيد<sup>(31)</sup>. وإذا انتقل المنافسون بنجاح إلى إستراتيجية أكثر تكاملاً، فإن المتقاعسين سيجدون أن أوضاع التكلفة لديهم قد قوّضت.

وبينما تشجع شركات آسيوية في الأخذ على محمل الجد بناء علامات تجارية آسيوية قوية، وإيجاد طرق تكلفة مجددة كي تقوم بذلك، فإن الشركات الغربية المتعددة الجنسيات العاملة في آسية ستحتاج أيضاً إلى أن تستجيب لهذا الوضع.

### العلامات التجارية الغربية في الجولة المقبلة:

لقد سيطرت العلامات التجارية الغربية مدة طويلة على البيئة الآسيوية، إذ احتلت العلامة التجارية أهمية ثانوية في الشركات المحلية. ذلك الموقف يتغير الآن؛ لأن المنافسين الآسيويين يزيدون جهودهم لبناء العلامة التجارية. إن الاستخدام البارح للإستراتيجيات كي تسرع عملية بناء العلامة التجارية لتقوم بذلك بتكلفة أقل بكثير، يعني أن نتيجة هذه المعركة التنافسية غير موثوقة بوجه من الوجوه.

الشركات الغربية المتعددة الجنسيات، الراضية عن ذاتها رضياً مصحوباً بغفلة عن الأخطار المحدقة، تخاطر بأن تكون مهزومة من قبل الشركات الآسيوية، التي تركز من جديد على تحويل معرفتها المحلية وإرثها الآسيوي وثقافتها في الخدمات إلى علامات تجارية قوية. من أجل عرض القوة المحتمل للشركات الآسيوية، عندما تركز على إدارة العلامة التجارية، لا تنظر إلى أبعد من تجربة شركة Espirit التي أسست في كاليفورنية عام 1970، وانقسمت إلى شركتين عام 1997 هما شركة Espirit de Corp في الولايات المتحدة، وشركة Espirit Holdings ذات الأصول الأوروبية والآسيوية تُدار من هونغ كونغ من قبل ينغ لي يون. وعلى مدى السنوات الخمس اللاحقة، تطورت شركة Espirit حتى أصبحت علامة تجارية قوية لأسلوب حياة يغطي مستحضرات التجميل، والأزياء، والمجوهرات، والمقارم (الشراشف)، والأحذية، والإكسسوارات، والعمود، وتجميل العيون، وساعات اليد، وأيضاً الملابس الخاصة بها. لقد أوجدت سلسلة ذات علامة تجارية لـ 1700 متجر متخصص لأغراض معينة و 6300 امتياز في متاجر متعددة الأقسام من ضمنها Espirit Megastores، وتجارة منح امتيازات تصنيع مزدهرة مستندة إلى العلامة التجارية. كافح توأم الولايات المتحدة تحت إدارة مستقلة كي يطور العلامة التجارية. واشترت الشركة الآسيوية، في عام 2002، في النهاية نظيرتها الأمريكية التي

كانت تعاني ضعفاً آنئذٍ. هذا التحدي المحتمل للسيطرة التاريخية للعلامات التجارية المملوكة لشركات غربية في السوق الآسيوية، يجب أن يعمل بوصفه دعوة للصحة بالنسبة إلى الشركات الغربية المتعددة الجنسيات، عندما تنتقل إلى الجولة المقبلة من المنافسة. وهناك ثلاث استجابات مطلوبة:

### استخدام العلامة التجارية لإعادة تأسيس التميز:

أولاً: ينبغي للشركات الغربية المتعددة الجنسيات، العاملة في آسية، أن تعيد التركيز على أهمية العلامة التجارية؛ كي تعيد تأسيس التميز عن المنافسين المحليين الذين سيسعون سعياً متزايداً كي يبدؤوا العمل من أقسام الأسواق الضخمة الموحدة المعيار، وأن يستحوذوا على القيمة المضافة الأعلى. وهذه الحاجة للتأكيد المتجدد للعلامة التجارية ليست مقتصرة على السلع الترفيهية، حيث العلامات التجارية كانت تقليدياً حاسمة. حتى المنتجات المألوفة ينبغي أن تعيد اكتشاف قوة العلامة التجارية في الجولة المقبلة من المنافسة. خذ، على سبيل المثال، حالة شركة السكر Taikoo المملوكة لـ Swire Pacific هونغ كونغ. بدأت هذه الشركة في أواخر عام 2001 بتجديد العلامة التجارية بشعار وتغليف جديدين، وإعلانات تجارية تلفازية وبرامج بشأن المبيعات؛ كي تحسّن ما تدعوه الشركة «رؤيتها المهملة» في أسواق الخدمة الذاتية. كل هذه المبادرات صُممت؛ كي تعزز رسالة فحواها أن السكر ليس فقط سلعة، وكي تجعل العلامة التجارية Taikoo العلامة التي يختارها عدد متزايد من المستهلكين. وهي تمتلك الآن سلسلة تضم عشرين نوعاً مختلفاً من المنتجات ذات العلامة التجارية، بما فيها مطاحن البهارات والسكر والشوكولا ومُنكّهات القرقة، كي تمكّن الزبائن من إضافة لمسة غربية على القهوة والحبوب والحلوى<sup>(32)</sup>.

### تحسين التأثير في نسبة التكاليف للإنفاق على العلامة التجارية:

ثانياً: يتعين على الشركات الغربية المتعددة الجنسيات أن تدرك أن السباق إلى إنجاز تأثير أعلى في نسبة التكلفة للإنفاق على العلامة التجارية من المنافسين، سيصبح على نحو متزايد بعبءاً مهماً للمنافسة الآسيوية في المستقبل. ولأن شركات آسيوية أكثر فأكثر

تطبّق قدرات إدارة التكاليف في مجال التسويق، وتبدأ باستخدام إستراتيجيات كي تبني علامات تجارية أرخص وأسرع مما تسمح به الطرق التقليدية، يجب على الشركات الغربية المتعددة الجنسيات أن تعيد التفكير في طرقها الخاصة لاستثمار العلامة التجارية. وبدلاً من التمسك بطرقها البالية للمحافظة على علامتها التجارية وتقويتها، ينبغي لها أن تفكر في وسائل جديدة، بما في ذلك الاستخدام الأكبر للعلاقات العامة، وإيجاد طرق تحت تسويق المشافهة، وتقوية ارتباط العلامة التجارية بصورة موجودة في ذهن الزبون، والاستحواذ على العلامات التجارية الآسيوية غير المنتعّ بها على الوجه الذي ينبغي.

#### كسب التعاون مع شركات أخرى على صعيد التسويق عبر الحدود:

إن التضمين الثالث، وربما الأبعد تأثيراً للمعركة الجديدة من أجل قوة العلامة التجارية الناشئة في آسيا، بالنسبة إلى الشركات الغربية المتعددة الجنسيات، يتمثل في قيامها بالاستخدام الأفضل للمتعمّ المنتشرة في عموم آسيا؛ كي تكسب مزيداً من التعاون على صعيد التسويق عبر الحدود. بسبب التجزئة التاريخية لآسيا، في أسواق وطنية منفصلة، فإن شركات متعددة الجنسيات كثيرة قاربت تطوير العلامة التجارية في المنطقة على أساس سوق بعد سوق. هذه الإستراتيجية قد تمنعها من استغلال ميزة مهمة هي الفرصة لكسب اقتصادات الحجم عبر الحدود، في بناء العلامة التجارية التي حُرّم منها المنافسون الآسيويون الذين يفتقرون، معيارياً، إلى مدى الوصول الدولي نفسه. 33. إن كسب اقتصادات من الاندماج عبر الحدود لمبادرات التسويق ليس سهلاً. إنه غالباً ما يتطلب ترشيد تغييرات العلامة التجارية المركزة محلياً، واتفاقاً بشأن استخدام مواد التسويق المشتركة، أو صيغة واحدة مُقدّمة في لغات متعددة، واستخدام وسائل إعلام مشتركة وقنوات آسية كلها، والرعاية والتنسيق لإطلاق منتجات جديدة. لكن التجربة أظهرت أن العائق الأكبر يكمن في تفكير مديري الشركات الآسيوية التابعة للشركات المتعددة الجنسيات.

خذ، على سبيل المثال، شركة Unilever، شركة قامت بخطوات مهمة كي تكسب اقتصادات تسويق عبر الحدود في آسيا، في حين احتفظت بقدرتها على التكيف وفقاً

لاختلافات السوق المحلية. وكي تنجز هذا العمل الفذ، فإنه كان على مديريها أن يبدؤوا التفكير بطريقة مختلفة بشأن التجزئة الاستهلاكية. مثلاً، كما أشار رالف كاغر، الرئيس والمدير التنفيذي لشركة Unilever Thai Holdings: ينبغي إدراك أن «الجماعات الصينية غير المترابطة تستطيع أن تمتلك شيئاً مشتركاً بينها أكثر مما يستطيع جيرانها في شارع كوالالمبور أن يمتلكوا؛ لذا فإن مسلسل التلفاز الصيني «Pao Boon Jin» المصنوع في تايوان، له شعبية كبيرة في المنطقة». 34. يجب أن تُؤسس البنى الجديدة مثل «مجموعات البطولة» لعموم أسية لكل واحدة من مجموعات منتجاتها التي عن طريقها يمكن للمديرين من كل شركة آسيوية تابعة أن يعملوا معاً؛ كي يصنعوا قرارات مشتركة بشأن التسويق وخطوط الإنتاج. كان المفتاح الأساسي لنجاح هذه المجموعات أن كل واحدة منها امتلكت «رئيساً راعياً» أُحضِرَ من بلد مختلف من «وحدة بطولة» كانت مسؤولة عن تنفيذ نشاطات المجموعة (عادةً، يكون لدى الشركة التابعة عمق القدرات الأعظم في الإنتاج). ساعدت هذه الآلية في حفظ التوازن بين الشركات التابعة الوطنية، وعززت قبول الدولة لمبادرات التسويق عبر الحدود (35).

### الارتقاء إلى مستوى تحديات بناء العلامة التجارية الجديدة في أسية

من الواضح أنه في جولة أسية المقبلة من المنافسة، تواجه الشركات المتعددة الجنسيات والشركات الآسيوية معاً تحدي بناء علامة تجارية جديدة. بالنسبة إلى الشركات الآسيوية، سيكون المفتاح الأساسي بناء علامة تجارية قوية تساعدها في حيازة حصة من القيمة المضافة المتزايدة، التي يعدُّ الابتكار المستقبلي، والطرق الجديدة لتقوية تقاليد الخدمات والثقافات بإيجادها. يتطلب هذا التغلب على عدد من العوائق التي وقفت تاريخياً في وجه بناء علامة تجارية آسيوية، بما في ذلك سوء الفهم الواسع الانتشار بشأن استجابات المستهلكين الآسيويين للعلامات التجارية، ولإرث التفكير التجاري والتنوع الواسع الذي يميز سلسلة أعمال شركات آسيوية كثيرة. إن الإستراتيجيات الابتكارية التي تمكّن الشركات الآسيوية من اختصار عملية بناء العلامة التجارية التقليدية الممتدة عقوداً، ومن تحقيق ذلك فعلياً بتكلفة أدنى، ستكون ضرورية. استخدام بناء العلامة التجارية

هنا عن طريق الارتباط والاستحواذ المستهدف لعلامات تجارية لم يُنتفع بها على الوجه الذي ينبغي، وبالتحالفات، وبطرق جديدة لتقوية العلاقات العامة، وقنوات ذات تأثير عالٍ في نسبة التكلفة، وتسويق المشافهة لها جميعاً، عمل تؤديه في هذا المجال. يقتضي التقدم إلى الأمام استنتاج دروس مهمة من تجربة العلامات التجارية الرائدة في آسيا: عليك أن تعد فقط بما تستطيع أن تقي به، واطمح إلى بناء علامة تجارية عالمية المستوى، واختر أن تكون مقبولة على نطاق عالمي أو آسيوي بنحو واضح، وليس الإخفاق في المحاولتين.

بالنسبة إلى الشركات الغربية المتعددة الجنسيات العاملة في آسيا، فإن التركيز المتجدد على العلامة التجارية ضروري، إن كان مطلوباً للحفاظ على التميز وفعالية جدوى تكلفة التسويق القائم، ثم إنه يجب أن يُعاد تقويم نفقات المحافظة على العلامة التجارية بنحو أساسي استجابة للبيئة المتغيرة في آسيا.

في الارتقاء إلى مستوى هذه التحديات لبناء العلامة التجارية، فإن كلتا المجموعتين يجب أن تتصارع بكل ما أوتيت من قوة قضايا ناتجة عن التنوع الآسيوي الموروث من جهة، والضعف القوية من أجل اندماج أكبر بين الأسواق الآسيوية من جهة أخرى. سيكون التوحيد البارِع للمُنتَج، واتساق التسويق والتغيير المحلي مطلوباً. بالإضافة إلى إعادة تعريف أقسام السوق في آسيا، حيث الصفات العامة المشتركة في قطاعات عموم آسيا يجب أن تكون ذات أهمية مقابل الاختلافات القومية. ستصبح القدرة على كسب تعاونيات بواسطة الحدود، في بناء علامة تجارية سلاحاً تنافسياً مهماً.

لكن بناء علامة تجارية بواسطة الحدود هو فقط مظهر واحد من قضية أضخم ستواجهها شركات أكثر فأكثر في آسيا في الجولة المقبلة من المنافسة. ثم إن اندماج السوق يتواصل، والعوائق التي تحمي الإقطاعات الوطنية تتحطم: تحدي التدويل. كيف تبدو إستراتيجية التدويل الناجحة؟

وما القدرات التي تحتاج إليها شركتي كي تعمل بواسطة الحدود بنجاح؟ وكيف ينبغي أن تتغير بنية مؤسستي وعملياتها؛ كيف تكسب فوائد التدويل؟ هذه الأسئلة مطروحة في الفصل السادس.