

### إنشاء وإدارة حصص ماركات الشركات

#### كيفن لان كيلر

يعالج هذا الفصل طرق إنشاء وإدارة حصص ماركات الشركات. بهدف تقديم لغة، مفاهيم، إرشادات لتحسين مفهوم إدارة حصص ماركات الشركات. وتتوفر بشكل أساسي، لكل شركة فرصة لتنفيذ ذلك إذا أرادت.

هناك عدد متزايد من الشركات التي تستخدم ماركة الشركة كسلاح استراتيجي للتسويق ضمن نطاق الأسواق التجارية لتحسين أدائهم المالي (روبرت ودولينج 1998) وسوف توضح المناقشة في هذا الفصل بعض التطورات التي حصلت في هذا المجال، بالإضافة إلى اقتراح أفضل أساليب تنفيذها.

يمكن تعريف حصص ماركات الشركات بأنها الاستجابة المختلفة من قبل المستهلكين، الزبائن، الموظفين، الشركات الأخرى أو أي مجموعة أخرى للكلمات، الأفعال، الاتصالات، المنتجات أو الخدمات المقدمة من قبل وحدة ماركة تجارية معرفة. أي بمعنى آخر، يكون تخصيص ماركة الشركة إيجابياً حين تكون استجابة مجموعة ما، لحملة إعلانية، أو للمنتج أو الخدمة المقدمة، أو إعلان صادر من قبل الشركة صاحبة الماركة، أحسن أو

مماثل، لما هو مقدم من قبل شركة أخرى غير معروفة أو شركة خيالية.

نجاح هذا الموضوع يحدث حين يرتبط في ذاكرة مجموعة ما من البشر بشكل قوي إيجابي، وفريد بماركة الشركة. فكما سوف نوضح أكثر فيما يلي، تتميز العلامة الفارقة للشركة عن العلامة الفارقة للمنتج بأنها تشمل عدد أكبر من الوحدات، فهي بذلك تعطي الشركات وسيلة أقوى للتعبير عن نفسها مما لو كانت مرتبطة فقط بمنتج أو خدمة مهنية.

هذا الفصل منظم بالشكل التالي: نبدأ بإعطاء منظور عن مفهوم العلامة الفارقة عن طريق التعريف بمفهوم تسلسل الماركة. ومن ثم نناقش دور ماركة الشركة ونوضح الأشكال المختلفة للصورة التي تعكسها الماركة. وأخيراً، نبحث عن طرق تشكيل وتنفيذ استراتيجية الماركة بتطبيق تسلسل الماركة ودعم برنامج التسويق.

## تسلسل العلامة الفارقة الهرمي

يعتبر تشكيل تسلسل العلامة الفارقة الهرمي مفهوم مفيد في وضع ماركة الشركة، ولهذا سنراجع في هذا الجزء الجوانب النظرية، والعملية والمنطقية لهذا المفهوم.

### تعريف:

في حالات كثيرة قد ترغب الشركة إيجاد روابط ما بين منتجات أو علامات فارقة لتبين للمستهلك كيف ترتبط هذه المنتجات مع بعضها البعض. نتيجة لذلك فإن ماركة المنتجات لا تقتصر على اسم واحد بل تتألف من مجموعة من عناصر تشكل بمجموعها اسم الماركة. فمثلاً، سيارة تويوتا كامري إكس. إل. إي. تتألف من ثلاث عناصر تشكل اسم الماركة، «تويوتا»، «كامري» و«إكس. إل. إي». بعض هذه العناصر قد تكون مشتركة مع منتجات أخرى، وبعضها الآخر قد يكون محصوراً بنوع واحد

من المنتجات. فبينما تويوتا تستعمل أسماها كماركة لعدد كبير من المنتجات فإن كامري مخصصة فقط لنوع معين من السيارات (لسيارات ذات مرتبة عالية على جدول السيارات العائلية الكبيرة ذات النوعية العالية أيضاً). أما الـ إكس. إل. أي. فإنها تشير إلى نوع محدد من كامري (أفضل نوعية ذات مزايا خاصة مثل الجلد المشغّل وأجهزة الاستقبال السمعية وأكياس الهواء ذات الأثر في إيقاف السيارة وهكذا).

ويوضح تسلسل الماركة نظام خاص لعناصر الماركة بإبراز عدد وطبيعة هذه العناصر سواء العامة أو المتميزة الموجودة في منتجات الشركة (فاركهار 1989) وذلك بالتركيز على العلاقات المحتملة بين المنتجات المختلفة المباعة من قبل الشركة.

ويمكن لتسلسل الماركة أن يوضع بيانياً استراتيجية استخدام الماركة من قبل الشركة. وبإظهار صورة واضحة عن كيفية وصول الماركة المعتمدة من قبل الشركة إلى المستهلك أو إلى الشركات الأخرى، يكون تسلسل الماركة وسيلة تشخيص ميداني مفيد. وبشكل خاص يركز تسلسل الماركة على مفهوم أن المنتج يمكن أن يأخذ ماركة أشكال مختلفة حسب عدد عناصر الماركة سواء جديدة أو المستعملة وكيفية دمجهم بالنسبة لمنتج واحد. وحيث أن بعض عناصر الماركات تستعمل لأكثر من ماركة، فإن تسلسل الماركة يوضح كيفية دمج منتج مع منتجات أخرى بسبب وجود عناصر ماركة مشتركة بينها. فبعض عناصر الماركة قد تكون موجودة في منتجات متعددة (مثلاً: فورد) وأخرى قد تكون فريدة وخاصة بنوع خاص من المنتجات (مثلاً: مجموعة ذات التسلسل اف F الشاحنات) وهكذا.

ويتضمن انتقال في المستوى الأعلى إلى القاعدة مثل أي تسلسل هرمي، إضافات في المستويات المتتالية، في هذه الحالة، ماركات إضافية. هناك طرق مختلفة لتحديد عناصر الماركات والمستويات في التسلسل. قد

يكون أبسطها في توضيح عناصر الماركة المحتملة وبالتالي المستويات الممكن تواجدها في تسلسل الماركة من الأعلى إلى الأسفل هو:

- 1 - ماركة الشركة.
- 2 - ماركة العائلة.
- 3 - الماركة الفردية (أو الخاصة)
- 4 - المعدل (يشير لمادة أو طراز)

إن أعلى مستوى من التسلسل الهرمي يتضمن ماركة واحدة - ماركة الشركة. لأسباب قانونية، تظهر دوماً ماركة الشركة في مكان ما على المنتج أو الغلاف، على الرغم من أنه في بعض الأحيان قد يظهر اسم الشركة البديل عوضاً عن اسم الشركة، فمثلاً، على الرغم من أن تويوتا اعتمدت استراتيجية استخدام اسم أو ماركة الشركة بالإضافة إلى ماركات فردية ومعدلات لأغلب سياراتها وشاحناتها، إلا أنها اختارت أن تضع لسيارتها ذات المستوى الأعلى ماركة ليكسس، قاصدة تجنب استعمال ماركة تويوتا.

وقد تكون بالنسبة لبعض الشركات، ماركة الشركة هي الوحيدة المستعملة (مثل، موتورولا، جنرال إلكتريك) إلا أن بعض الشركات الأخرى تدمج اسم ماركة الشركة مع ماركة العائلة أو الماركة الفردية (مثال: تكتل سيمنز للوحدات الهندسية الكهربائية والإلكترونية تحمل ماركة تتضمن معدلات وصفية مثل نظام سيمنز للنقل). وأخيراً، وفي بعض الحالات الأخرى، يكون اسم الشركة تقريباً مختفي، مع أنه من الناحية التقنية قسم من التسلسل الهرمي، لا يحصل المنتج على أي اهتمام في برنامج التسويق (مثلاً: بلاك أند ديكر لا تستعمل اسمه في أجهزة دي - والت الآلية العالية المستوى).

على الرغم من أن ماركة الشركة هي ما يركز عليه في هذا الفصل، إلا أنه من المفيد مراجعة مستويات أخرى من التسلسل الهرمي. ففي المستوى

الثاني تأتي ماركة العائلة، فهي المعرفة بالماركة المستعملة في أكثر من مجموعة منتجات ولكنها ليست بالضرورة اسم الشركة نفسها. مثلاً: كون أغرا الاختيار الصحي هي ماركة عائلية مستعملة لبيع مجموعة كبيرة من منتجات الأطعمة، بما فيها طعام مايكروويف المجمد، الجبنة المعلبة، اللحوم المعلبة، الصلصة، والمثلجات .

وهناك بعض الماركات العائلية ذات رقم مبيعات يفوق البليون دولار سنوياً تشمل جنرال ميلز بيتي كروكر صاحبة منتجات الكعك والحلويات ومأكولات نايسكوز سنك ويلز. ولدى أغلب الشركات عادة مجموعة صغيرة من ماركات العائلة. إذا طبقت ماركة الشركة على مجموعة من المنتجات، فإنها تعمل كماركة عائلة أيضاً، ويندمج المستويين في واحد بالنسبة لهذه المنتجات. من جهة ثانية، الماركة الفردية محددة بشكل أساسي لمجموعة واحدة من المنتجات، ولو أنه يمكن استعمالها لأنواع مختلفة من المنتج ضمن هذه المجموعة، فمثلاً: في مجموعة منتجات سوليتي - سنك، فريتولاوي تقدم فريتوز شبس الذرة، دوريتوز تورتيللا شيبس، الدير أند رفلز بطاطا شيبس ورولد كولد بريتلز.

تكون الماركة موضع سيطرة في مجال المنتجات من نفس النوعية، فضمن مجموعة منتجات سوليتي - سنك الأوسع. المعدّل يشير إلى مادة محددة أو طراز خاص أو نسخة وشكل مميز لهذا المنتج. وهكذا يأتي منتج فريتو لايز سنكس على شكل طعم كامل أو قليل الدسم «بيترفوريو» (الأفضل لك) وبنفس الطريقة، تقدم بطاقات ائتمان «فيزا» أشكالاً أخرى مثل «كلاسيك»، «كولد»، «بلاتينيوم» و«سيغناتور». «يوبلاي» للألبان تقدم «لايت»، «كستر دستايل» و«أوريجنال فليفرف» وكل منها يشير إلى منتج ذي مزايا معينة تختلف في نوعيتها ومستوياتها عن المنتجات الأخرى.

## إنشاء حصص شركات الشركات:

ولتبسيط الأمور، نشير عادة بنفس التعبير للشركة والمؤسسة معتبرين أن المستهلك قد لا يرى الفارق بينهما. (ألا وهو أن المؤسسات شاملة أكثر بشكل عام وقد تضم عدة شركات). إن الصورة التي تعكسها المؤسسة أو الشركة يمكن النظر عليها بأنها ترتبط في ذاكرة المستهلك بالمنتج أو الخدمة المقدمة من قبل هذه الشركة. وصورة الشركة لها أهمية خاصة حين تكون ماركة الشركة تلعب دوراً كبيراً في الاستراتيجية المتبعة.

بشكل عام أكثر، يؤمن بعض خبراء التسويق بأن واحد من العوامل المجتمع، بما في ذلك طريقة معاملة الموظفين، المساهمين، المحيط المتواجدة فيه، وأمور أخرى. كما قال أحد مدراء بيكتور وكامبلز السيد إد آرتز: «المستهلكين يريدون الآن كل شيء عن الشركة وليس فقط عن المنتج (سريزي 1991)».

كما قال لوريل كوتلر، نائب مدير شركة إعلان كبيرة «/ف ب س/ لير كاتز» بارتتر: «إن أكبر ميزة داعمة في مجال المنافسة يحصل عليها عمل ما تكون عن طريق السمعة الحسنة» (كامينت 1995). وأخيراً - في مجال العمل - بالعمل أصدرت ريسرتش أوبينيون (استفتاء الرأي) نتائج إحصاء على 3000 مدير منفذ أشارت أن معرفة الشركة بشكل جيد من أهم أسباب إعطائها عمل جديد.

وقد أدى إدراك مدى أهمية اهتمام المستهلك بأمر أبعد من مجرد مواصفات المنتج إلى خلق نشاط تسويقي يعمل على تحسين صورة المؤسسة.

فصورة المؤسسة أو الشركة يعتمد على عدد من العوامل مثل:

1 - المنتج الذي تصنعه الشركة.

- 2 - السلوك الذي تتبعه الشركة.
- 3 - الطريقة التي تتواصل فيها مع المستهلكين.

كما لاحظ رالف لارسون، مدير عام «جونسون أند جونسون»: السمعة تعكس التصرفات اليومية وتظهر من خلال مئات الأمور الصغيرة. وأفضل طريقة للحفاظ على السمعة الحسنة هي بالتفكير والمحاولة المستمرة والدائمة لعمل الشيء الصحيح.

وقد تلجأ في تأسيس وترسيخ صورة الشركة من خلال ماركة الشركة إلى أساليب مختلفة تماماً عن الماركة الفردية، التي ترتبط فقط بمنتج محدد أو مجموعة ضيقة من المنتجات. فمثلاً: إن اسم ماركة شركة من المرجح أن يوحي بصلة أو رابطة مع المنتجات وصفاتها وفوائدها، الناس والعلاقات، البرامج والقيم، ومصداقية الشركة. أي اتصال المستهلك ومجموعة أخرى مع الشركة، مباشر أو غير مباشر، قد يؤثر على وجود أو قوة هذه الروابط. وبالرغم من ذلك، يجب أن تتم دراسة وتنفيذ هذه الروابط بانتباه شديد من مثل برامج تسويق الشركة. عن جوهر التسويق الناجح يكمن في قدرة التأثير على نظرة المستهلك، اختياراته، وتصرفاته بشكل يؤمن للشركة أكبر فائدة من خلال فتح متميز، اتصالات، توزيع، استراتيجية تسعير، إلخ...

#### أبعاد صورة الشركة

في هذا المقطع سوف نوضح بعض أنواع الروابط أو الصلات التي يمكن أن يكون لها علاقة بماركة الشركة وقد يكون لها تأثير على تخصيص الماركة. (انظر الشكل 8 - 1)

وتتوفر مجلات ممتازة عن تصورات الشركات مثل (داولينغ 1994) و(غريفوري 1991).



الكادر 1.8 روابط هامة لصور الشركات

### خاصية المنتج العام، فوائده أو ميزاته:

كما هو الحال مع الماركة الفردية، قد تثير ماركة شركة خاصيات، قد تكون أو لا تكون مرتبطة بالمنتج، أو روابط خاصة بفوائد أو ميزات معينة.

وهكذا، فإن ماركة شركة قد تخلق في ذهن المستهلك روابط قوية بمنتج معين، (مثلاً: «هرشي» مع «الشوكولا») بنوع الشخص الذي يستعمله (مثلاً: «المارلبورو» بنوع الرجل المستقل والقوي والصارم)، بحالة استعمال (مثلاً: ميلر جينوين درانت مع «ميلر تايم»)، أو بتقييم شامل أو خاصية (مثل: سرنبي مع النوعية). أما في حال ما إذا ارتبطت ماركة شركة بمنتجات من أصناف مختلفة، تصبح بعض أقوى الروابط هي الصفات الغير ملموسة، الفوائد التجريدية أو المميزات الناشئة من مختلف أصناف المنتج. فبعض الشركة قد ترتبط عندما تقدم حل لمشاكل معينة (مثل: بلاك أند ديكر)،

تعطي التسلية والإثارة لبعض النشاطات (مثل: نينتندو)، مصنوعة بأعلى درجات النوعية (مثل: موتورولا)، تحوي مظاهر تطور وابتكار (مثل: ربرميد)، أو تمثل الريادة في التسويق (مثل: هرتز). هناك خاصيتين لروابط صورة شركة، مرتبطة بالمنتج، تستحق اهتمام خاص وهي النوعية والابتكار.

تتطلب روابط صورة شركة ذات نوعية عالية خلق فكرة عند المستهلك تقول بأن هذه الشركة تنتج دوماً أحسن نوعية. وهناك عدد كبير من المنظمات التي تقيّم اليوم المنتجات المختلفة (مثلاً: ج - د باورز، تقرير المستهلك، ونشرات عديدة معتمدة على إحصاءات ودراسات ميدانية لتقييم السيارات) والشركات (مثل: جائزة مالكولم بالبريدج التي تمنح لشركات أميركية التي تبدع في الأداء والمنافسة) على أساس النوعية.

دراسات تقييم المستهلك تشير إلى أن النوعية هي من أهم عناصر اختيار المستهلك إلا أنها لم تكن الأهم على الإطلاق وتعتبر شركة طيران كونتيننتال مثال على شركة عمدت على خلق صورة شركة عالية الجودة أو النوعية عن طريق التركيز على تقييم المستهلك في علاقاتها التسويقية.

وتتضمن روابط صورة شركة خلاقة (ذات ابتكار) مهمة خلق فكرة في ذهن المستهلك عن شركة تطور برامج تسويق متميزة، خاصة فيما يتعلق بتقديم المنتجات وتطويرها. ويعني بأن تكون خلاقة أن تكون حديثة ومماشية للعصر. تستثمر في مجال الدراسات والتطوير، وتستعمل القدرات الإنتاجية المتطورة، كما تقدم أحدث أنواع المنتجات.

الابتكار المحسوس هو أهم سلاح تنافسي وله الأولوية في كثير من الشركات.

فمثلاً: في أمريكا، 3م خلقت دراسة قوية تركز على الابتكار، مبيّنة أن 30٪ من المبيعات تأتي من منتجات قدمت خلال الأربع سنوات الماضية. والشركة تكافئ السابقين والمبدعين، وتشجع المنظمين على إعطاء 15٪ من

أرباحها، وتهتم للتفكير بمنتجات جديدة، ولإظهار فلسفة الشركة هذه ظهرت الإعلانات بشكل «الابتكار يعمل من أجلك». استراتيجية ماركة 3م تستعمل اسم الشركة لتغطية أصناف كثيرة من المنتجات (مثل: بروجيكتورات سقفية، كاميرات، لوحاق طبية، مفكرات بوست إت). وبشكل مشابه، استعملت ماركة العائلة 3م أسترونغ سكوتش في مجموعة كبيرة من المنتجات، بما فيها فيديو كاسيت، أفلام فوتوغرافية، وحاميات التماس.

### الناس والعلاقات

روابط صورة الشركة قد تعكس صفات الموظفين في الشركة، فبينما هذه الاستراتيجية موجودة في شركات الخدمات مثل خطوط الطيران (مثل: دلتا)، تأجير السيارات (مثل: أفيس) والفنادق (مثل: دوبل تري)، إلا أن شركات صناعية مثل دوبون، فيليبس وأخرى بدأت تركز اهتمامها على موظفيها في برامج العلاقات.

فشركة جنرال موتورز أنشأت قسم سيارات كامل، ساتورن، الذي يعلن عن نفسه على أنه «نوع مختلف من شركات السيارات» محاولة بذلك إيجاد علاقة متميزة مع مستهلكيها. كل طرق التسويق المختلفة هذه هي محاولة للتعامل بشكل إنساني مع الموظفين وإعطاء الشعور للمستهلكين عن مدى أهميتهم للشركة، وتستمد محلات التجزئة أيضاً تخصيص للماركة من موظفيها داخل المؤسسة.

فمثلاً محلات نورديستروم - سياتل، التي بدأت كمحل صغير لبيع الأحذية، أصبح واحد من أكبر محلات الأزياء في أميركا من خلال التزامها بالتنوع، القيم، والترويج وبشكل خاص الخدمة، فالشركة مشهورة بما يسمونه «اللمسة الشخصية» والاستعداد التام لعمل كل ما يلزم ليرضي المستهلك. إن نجاح تخصيص ماركة الشركة يعود بشكل كبير للجهود المبذولة من قبل البائعين والعلاقة التي يقيمونها مع المستهلك وبذلك، فإن روابط صورة

الشركة التي تركز على المستهلك تستلزم خلق الشعور عند المستهلك بأن الشركة متجاوبة ومهتمة به. في هذه الحالات، يفترض المستهلك أن «صوته سوف يسمع» وأن الشركة لا تحاول استغلاله. وبالتالي، فالشركة التي تركز على المستهلك يمكن أن توصف بأنها «مستمعة» للمستهلكين وتهتم بالدرجة الأولى بمصلحتهم. غالباً هذه الفلسفة تكون واضحة من خلال برنامج التسويق ومعلنة من خلال إعلاناتها، مثل كمبيوترات «أوي» و«يور وير».

### القيم والبرامج

تعكس روابط صور الشركة أحياناً قيم وبرامج قد لا تكون مرتبطة مباشرة بالمنتج الذي يباع. وفي حالات عديدة، يعلن عن هذه الجهود من خلال حملة إعلانية. قد تنشر الشركة حملة إعلانية لصورة الشركة كوسيلة تشرح من خلالها للمستهلك، والموظفين والآخرين فلسفة وسياسة الشركة بالنسبة للشؤون الاجتماعية، السياسية الاقتصادية والتنظيمية. مثلاً، إن تركيز الحملة الإعلانية في بعض الشركات الحديثة يقع على برنامج الشركة ونشاطات تستهدف تحسين البيئة والتركيز على المسؤولية الاجتماعية، التي سنذكرها الآن. وتتطلب روابط صورة شركة مهتمة بالبيئة خلق شعور عند المستهلك بأن برنامج تسويق الشركة يستهدف حماية وتطوير البيئة والاستفادة المثلى من الثروات الطبيعية القليلة أو النادرة (مجلة الإعلان 1995) ينعكس الاهتمام بالبيئة كظاهرة اجتماعية متنامية من خلال مواقف وتصرفات المستهلك والشركات معاً (ألويت أند بيتس 1996)، (مينون أندمينون 1997). فمثلاً: إحدى الإحصائيات بينت أن 83٪ من المستهلكين الأمريكيين يفضلون شراء منتجات غير مضرّة للبيئة (دانيولي 1991). وإحصائية أخرى وجدت أن 23٪ من المستهلكين يعلنون أنهم يأخذون بعين الاعتبار البيئة حين قيامهم بعملية الشراء (جوزيف 1991).

وقد أوضحت في الوقت نفسه، مجموعة من الدراسات أجريت على

المستهلكين بشكل عام بأنهم غير مستعدين لدفع أي مبالغ إضافية لمصلحة البيئة، عدا فئة محدودة منهم، غالبيتهم غير مستعدين للاستغناء عن فوائد بعض المواد بهدف الاستعمال الصحي منها للبيئة فمثلاً: بعض المستهلكين لا يحبون نوعية ومظهر وأداء الأوراق المعالجة والمعاد استعمالها في المنتجات المنزلية. وبشكل مشابه، بعض المستهلكين غير مستعدين للاستغناء عن المنتجات المعدة للرمي بعد الاستعمال بسبب ملاءمتها لهم.

بالرغم من ذلك، فإن حملات إعلانية خضراء (أي مع الطبيعة) اتخذت من قبل الشركات مركزة على البيئة وكانت ناجحة. مثلاً، الحملة الإعلامية المشهورة «بيبل دو» (العالم يفعلون)، التي قامت بها شركة شيفرون والتي حاولت من خلالها أن تعتبر نظرة المستهلكين لشركات البترول وتأثيرها على البيئة وصفت برامج شركة شيفرون خاصة بأنها مصممة لحماية الطبيعة، والشواطئ... الخ (وينترز 1988).

وتعتمد روابط صورة شركة مسؤولة اجتماعياً، تتضمن خلق فكرة لدى المستهلك بأن الشركة تساهم في برامج المجتمع، تدعم النشاطات الفنية والاجتماعية، وتسعى بشكل عام لخدمة المجتمع (كانينكهام وبيمر 1997) وقد ظهرت في الثمانينيات موجة «التسويق الهادف». بشكل أساسي، وقد عرّف فاراداراجان ومينون (1998) هذا التعبير بأنه عملية استحداث وتطبيق نشاطات تسويقية مرتبطة بعرض من قبل الشركة للمساهمة بمبلغ محدد لقضية مختارة حين يشارك المستهلكون بمبادلات ذات مردود، ترضي أهداف اجتماعية وشخصية كما لاحظوا ارتباط الصفات المميزة «للتسويق الهادف» الذي تساهم به الشركة لقضية ما بالتزام المستهلكين بعمليات شرائية ذات مردود مع هذه الشركة.

لقد أظهرت إحدى أكبر الدراسات لمتابعة ردة فعل المستهلك «للتسويق الهادف» معتمدة على عينة ممثلة لأمريكا (كون/كوبر - تقرير اتجاهات

التسويق المتعلق بالسبب):

- (1) 83٪ من الأمريكيين لهم موقف أكثر إيجابية من الشركات التي تدعم هدف أو موضوع يهمهم.
- (2) 74٪ تقبلوا البرامج المتعلقة بالسبب لسياسة تجارية.
- (3) 66٪ أظهروا ثقة أكبر بالشركة ذات الأهداف الاجتماعية.
- (4) الثلثين تقريباً أعلنوا بأنه في حال تساوي السعر والنوعية، فإنهم يتوجهون نحو الماركات المتصلة بقضية جيدة. وأظهرت دراسات إضافية أن الموظفين يشعرون بفخر والتزام أكثر تجاه الشركات ذات البرامج التسويقية المرتبطة بهدف.

ويظهر «التسويق المرتبط بهدف» بأشكال متعددة. فمن ضمن البرامج البارزة هناك برنامج مثل «كافح الجوع» للأمريكان إكسبرس، و«حملة معرفة سرطان الصدر» لشركة أفوك، وبرنامج «الأعمال الجيدة» لوالمارت. وقد استخدمت بعض الشركات هذا النوع من التسويق بشكل ناجح لكسب الأسواق (فمثلاً: البودي شوبن الذي تبني التسويق المرتبط بالهدف كأساس لتثبيت ماركته، تيمبرلند، ووركينغ آسيتس، إلخ). ومن الشركات الأخرى التي خلقت روابط كبيرة كشركة «فاعلة خير» من خلال برامج ومنتجات مختلفة - مثل بوظة كرانش رينفوريست (مطر الغابة) - وتبرعت بـ 5.7٪ من الأرباح - مثل الضريبة - لقضايا اجتماعية متعددة (من الحملات ضد الأسلحة الذرية إلى حقوق اللوطيين) شركة بن أند جيرري.

المشكلة التي تواجه هذا النوع من التسويق أنها قد تكون عكسية فيما إذا شكك المستهلكين بالعلاقة ما بين المنتج والهدف الذي تظهر الشركة أنها تدعمه أو تبين لهم أن الشركة مستغلة وتستتر خلفه لتحقيق أغراضها الشخصية.

الأمل هو في أن يصيب التسويق الهادف وتراً حساساً لدى الموظفين

والمستهلكين، يدفعهم لاتخاذ موقف إيجابي فعال ويحسن صورة الشركة (درمايت 1996). بالنسبة للمنتجات الشبه متساوية في المواصفات، يشعر المسؤولين في التسويق أن الالتزام بالمجتمع والاهتمام ببعض قضاياها هو من أفضل الوسائل إن لم يكن الأفضل على الإطلاق في إعطاء وضع منفرد وخاص لمنتج ما.

قد تكون أهم فائدة للتسويق الهادف أنه بإعطاء الشركة صورة إنسانية، ينمي المستهلكون روابط قوية، متميزة مع الشركة تتخطى علاقات الأسواق العادية. من الأمثلة المتميزة لهذه الفوائد هي «ماكدونالد»، التي التزمت دوماً بالبقاء على اتصال بالمنتجات المحلية والتي تعتبر «بيت روتالد ماكدونالد للأطفال المرضى» رمزاً لجهودها الهادفة للخير. ففي سنة 1992 حين نشبت أعمال الشغب في لوس أنجليس وسرقت وحرقت أعداد كبيرة من المحلات التجارية، ذكر أحد المدراء لمكدونالد: «وقف عدد كبير من الناس أمام بعض مطاعمنا متألّمين: قائلاً، لا تقذفوا النوافذ بالحجارة، هؤلاء هم أشخاص جيدون» وحين هدأت الأمور، كانت مطاعم ماكدونالد الستون الموجودة في ساوث ستترال قد نجت.

### مصداقية الشركة

إلى جانب كل هذه الروابط المذكورة أعلاه، قد يتكون لدى المستهلك اعتقاد خيالي أكثر عن الشركة، يشمل شخصية ماركة الشركة. فمثلاً: وضعت إحدى شركات الخدمات من قبل المستهلكين، بأن عمرها ما بين 35 - 40 عاماً، من الطبقة المتوسطة، متزوجة ولها أولاد، ترتدي قميصاً وبنطال خاكي، صادقة، أخلاقية وعملية. ومن الجهة المعاكسة وصفت أيضاً الشركة من قبل نفس المستهلكين ككونها «بعيدة، غير شخصية، مهتمة بنفسها» مما يشير إلى ضرورة تطوير صورة ماركة الشركة.

من أنواع الروابط الخيالية أو التجريدية بالنسبة لماركة الشركة هي

المصداقية (كيلر وايكر 1992) فمصداقية الشركة تشير إلى مدى إيمان المستهلكين بأن هذه الشركة تصمم وتقدم منتجات وخدمات تشبع رغباته واحتياجاته. وعليه، فإن مصداقية الشركة تتعلق بسمعة الشركة في الأسواق.

وبهذا فإن مصداقية الشركة تعتمد على ثلاثة عناصر:

- 1 - خبرة الشركة: مدى قدرة الشركة على صنع وبيع منتجات أو تقديم خدمات بشكل جيد.
- 2 - إمكانية الثقة بالشركة: مدى كون الشركة صادقة وأمينه، يعتمد عليها، وحساسيتها لحاجات المستهلكين.
- 3 - قابلية الإعجاب بها: مدى قدرتها على كسب محبة المستهلكين، وكونها ديناميكية وذات اعتبار إلخ...

فيما يتعلق بالنتائج، هناك عدد من المميزات يمكن أن تضاف إلى هذه العناصر الثلاث مثل النجاح، القيادة إلخ... فإنشاء شركة ذات سمعة ومصداقية جيدة قد يحقق فوائد تتعدى تجارب المستهلك في الأسواق. وقد يؤدي على تحسين نظرة ومعاملة الجهات الأخرى لها، مثل الحكومة والموظفين الرسميين. وقد تؤدي إلى جذب اهتمام موظفين أكثر كفاءة، فالشركات الاستشارية كشركة أندرس تستخدم وضعها الصناعي القيادي ومصداقيتها لجذب أفضل الطلبة المتخرجين. إن وجود شركة ذات مصداقية عالية يساعد على تحفيز المواطنين الموجودين على الأمانة وزيادة الإنتاجية. كما قال أحد الموظفين في شركة شل للبترو، ضمن دراسة لاحقة في هوية الشركة الداخلية: إذا كنت فخوراً بالوظيفة الذي تعمل فيها، أعتقد أنك تزيد من عطاءك في عملك لتساعد الشركة للوصول إلى الأحسن. ويمكن للسمعة الحسنة لشركة ما أن تساعد في تخطي الأزمات وتجنب إساءة الجمهور لها التي قد تؤدي إلى تدهور كبير في المبيعات، أو تشجيع النقابات، أو قد يوقف مخططات توسعية. كما ذكر ستيف كريزر من هارفرد: سمعة المؤسسة

قد تشكل رأس مال من التصرفات المناسبة التي تساعد على صد مشاكل المؤسسة.

لقد بين كيلر وآيكر (1998) بشكل تجريبي كيف يمكن لاستراتيجيات صورة شركة مختلفة - قد تكون خلافة، مهتمة بالبيئة، أو مرتبطة بالمجتمع - أن تؤثر على مصداقية الشركة ويؤدي إلى زيادة في أرباحها بزيادة قبول توسع الماركة (كولبريدج أند هار تويك 1990). وقد أوضحوا بشكل خاص، كيف أن الشركات المهتمة بالبيئة والمرتبطة بالمجتمع تؤثر على مدى الثقة ومدى الإعجاب بالشركة ولا يؤثر على مدى خبرة الشركة، ومما يثير الاهتمام أن صورة شركة مبتكرة لا ينظر إليها كشركة جيدة فقط بل كشركة يمكن الثقة بها وتثير الإعجاب. إلى صورة «الشركة المبتكرة» تؤثر على النظرة لشركة ذات خبرة، ومع ذلك هي نوع صورة الشركة الوحيد الذي يعطي انطباع بالقدرة والنوعية بالنسبة لتوسع مقترح. إن الصورتين الأخريين، على الرغم من فائدتهما في مجالات أخرى، لا تعتبر عامل هام في تسهيل تقبل منتج جديد.

### ملخص

وباختصار قد ترتبط، كل أنواع الروابط التي تتجاوز مواصفات المنتج المادية بماركة شركة (براون ودارسن 1997: براون 1998). فكل هذه الروابط الغير ملموسة قد تشكل قاعدة قيمة لتخصيص الماركة وتفيد في تحديد المراكز على أساس نقاط الاختلاف والتمايز فيما يتعلق بالعروض التنافسية. وللشركات طرق متعددة - مباشرة أو غير مباشرة - في خلق هذه الروابط. وحين تقوم بذلك، فمن المهم التواصل مع المستهلكين بالإضافة إلى دعم أقوالهم ببرامج ثابتة يمكن للمستهلك أن يفهمها وحتى أن يجربها.

### تصميم استراتيجية إنشاء الماركة

كيلر (1999) أعطى شرح واضح لكيفية تصميم ووضع استراتيجية

ماركة. بسبب وجود عدة مستويات في تسلسل الماركة، فللشركة عدد من الخيارات، تتوقف على كيفية استخدام كل مستوى، إذا وجد، ليس هناك اتفاق موحد بالنسبة لاستراتيجية التمريك التي يجب استخدامها من قبل كل الشركات ولكل المنتجات (لافوري وساوندز 1994). حتى ضمن الشركة الواحدة ممكن استخدام استراتيجيات مختلفة بالنسبة لمنتجات مختلفة. فمثلاً: على الرغم من أن شركة ميلر استخدمت اسمها على كل أنواع البيرة، على مر السنين، مع ماركات فرعية (مثل: ميلر هاي لايف، ميلر لايت، وميلر جينوين درامت) غير أنها كانت حريصة على وضع ماركة شاربس دون أي إشارة لميلر حين سوقت البيرة الخالية من الكحول.

وعليه، فمن الضروري الإشارة على أن تسلسل الماركة قد لا يكون متماثل بسبب وجود اعتبارات متعلقة بأهداف الشركة، سلوك المستهلك أو النشاطات التنافسية، قد تظهر اختلافات واضحة في استراتيجية الماركة والطريقة التي ينظم بها تسلسل الماركة بالنسبة لمنتجات مختلفة وأسواق مختلفة. فعناصر الماركة قد تكون واضحة أو لا تكون موجودة إطلاقاً، وفقاً للمنتج والسوق.

مثلاً: يتم جذب انتباه المؤسسات التجارية، حيث تحظى ماركة «دوبون» باهتمام أكبر بالتركيز عليها أكثر من الماركات الفرعية. بينما جذب انتباه أسواق المستهلكين، يتطلب التركيز على ماركات فرعية مثل داكرون بشكل أكبر.

كيف تستخدم الشركات مستويات تسلسل الماركة لبناء حصص الماركة؟ إن عناصر الماركة في كل مستوى من مستويات التسلسل الهرمي قد تساهم في تشكيل حصص الماركة من خلال قدرتها على خلق إدراك وتعزيز روابط ماركة قوية وفريدة بالنسبة للمنتجات. وبناءً عليه، تكمن الصعوبة في وضع تسلسل الماركة والوصول إلى استراتيجية وضع العلامة الفارقة أو لهذا

فإن التحدي يكمن في :

- 1) تصميم التسلسل المناسب على أساس عدد وطبيعة عناصر الماركة التي ستستعمل في كل مستوى.
- 2) تصميم برنامج التسويق الأمثل الداعم على أساس خلق الدعم المرغوب للماركة ونوع روابط الماركة في كل مستوى.

سوف نناقش فيما يلي عدد من القضايا التي تظهر عند تصميم وتطبيق استراتيجية الماركة فيما يخص هاتين المجالين.

## تصميم تسلسل الماركة

يتطلب تصميم تسلسل الماركة اتخاذ قرارات متعلقة بـ:

- 1 - عدد مستويات التسلسل التي ستستعمل.
- 2 - كيفية خلط عناصر الماركة من مستويات التسلسل المختلفة بالنسبة لمنتج معين.
- 3 - كيفية ارتباط عنصر ماركة ما بعدة منتجات.
- 4 - كيفية تنظيم عناصر الماركة في أي مستوى من مستويات التسلسل.

## عدد مستويات تسلسل الماركة

يكمن أول قرار يجب اتخاذه في تحديد استراتيجية إعداد العلاقة الفارقة (التمريك)، بشكل واضح في اختيار المستوى أو مستويات تسلسل الماركة الواجب استعمالها، وبشكل عام تختار أغلب الشركات استعمال أكثر من مستوى لسببين أساسيين إذ أن كل مستوى (تمريك) يستعمل لتمكين الشركة من إيصال قدر أكبر من المعلومات المحددة عن منتجاتها. وبذلك، فإن تطوير ماركات في أدنى المستويات من التسلسل يمنح الشركة قابلية إيصال معلومات عن تميز منتجاتها. وفي الوقت نفسه تتم تطوير ماركات في أعلى

مستويات التسلسل بشكل يجعل الماركة مطبقة على منتجات عديدة، يعتبر طريقة اقتصادية في إيصال معلومات عامة أو مشتركة ويحقق التزامن بين عمليات الشركة، داخلياً وخارجياً.

تقوم سياسة دمج الماركة الموجودة مع ماركة جديدة بهدف إعطاءها لمنتج فرعي على مبدأ «تفرع الماركة»، وتكون الماركة الفرعية وسيلة إدخال تعديلات على الماركة الأصلية. والماركة الفرعية غالباً ما تدمج ماركات من مستويات مختلفة من التسلسل الهرمي كدمج ماركة الشركة مع ماركة العائلة أو الماركة الفردية أو حتى دمج أشكال موديلات، للتوسع في مثالنا السابق، كامري تعتبر ماركة فرعية لتويوتا بإضافة إكس. إل. إي. لمستوى ثاني ماركة فرعية لزيادة تغيير معنى المنتج. فكما ذكرنا سابقاً استراتيجية الماركة الفرعية (المهجنة) تقدم فائدتين هما:

- 1 - تسهل تحقيق روابط أو توجهات للشركة أو ماركة العائلة عموماً بالإضافة إليها.
- 2 - خلق نوع خاص من الثقة بالماركة.

فاستعمال اسم تويوتا يؤمن روابط يشير بها المستهلك أصلاً تجاه الشركة بما فيها الثقة وقابلية الاعتماد والكفاءة العالية. بينما تؤمن إضافة الماركة الفرعية - سيليك، كورولا، أفالون، إر آف 4، تاكوما، إلخ... لتشكل صورة ماركة مستقلة بالوقت نفسه.

ويخلق التمريك الفرعي (خلق الماركة الفرعية) علاقات قوية للشركة أو ماركة العائلة بما فيها كل الروابط المرتبطة بها. بالوقت ذاته، كما يؤدي تطوير ماركة فرعية إلى خلق ثقة خاصة بالمنتج والحقيقة أن هذه المعلومات الإضافية تساعد المستهلكين على تفهم أحسن لأنواع الماركة وتحديد أي ماركة قد تكون الملائمة لهم. كما تساعد الماركة الفرعية على تنظيم جهود البيع، بحيث يصبح لدى البائعين وباعة المفرق فكرة واضحة عن تنظيم خط

الإنتاج وكيف يمكن بيعه بأفضل النتائج، فمثلاً: إحدى مزايا خلق ماركات فرعية (نايك في مجال كرة السلة مثل: أير جوردان، فلايت، فورس...الخ) كان بإيجاد اهتمام وحماس في مجال البيع بالمفروق.

وبشكل عام، يتوقف عدد مستويات تسلسل الماركة المرغوب بها على مدى تشعب خط المنتج أو مجموعة المنتجات المندمجة، المرتبطة بالماركة، أي خليط الروابط المشتركة أو المستقلة التي ترغب الشركة بربطها لمنتج معين ضمن خط إنتاجها. فبالنسبة لمنتجات بسيطة، غير معقدة، مثل اللبمبات، بطاريات أو علكة تكون استراتيجية التمريك هي استعمال ماركة العائلة مع معدل نصف مزايا المنتج المختلفة. فمثلاً، بالنسبة لمنتج بسيط مثل لمبة الإضاءة، جي. إي. لديها نوعين من الماركات (سوفت وايت وانريتش) بالإضافة إلى مواصفات الكفاءة (3 واي، سوبر، مايزر...الخ) والفعالية (40، 60، 100...الخ واط). أما بالنسبة على منتجات أكثر تعقداً - مثل السيارات، الكمبيوترات والمواد الأخرى ذات البقاء الأطول - فإن عدد أكبر من مستويات التسلسل ضروري. وبغض النظر عن درجة التعقيد في المنتج، فإن وضع أكثر من ثلاثة مستويات أو ماركات لمنتج واحد يؤدي إلى حيرة وتشوش المستهلك. في حالات كهذه، من الأفضل تقديم ماركات متعددة في نفس المستوى (مثلاً: ماركات عائلة متعددة) والتوسع في مواصفات الماركة.

### خلط عناصر الماركة من مستويات مختلفة

إذا تم خلط عناصر ماركة من مستويات تسلسل مختلفة لإعطاء منتج ماركة جديدة، فمن الضروري تقرير درجة التركيز على كل عنصر من العناصر. فمثلاً: إذا تم تبني استراتيجية الماركة الفرعية، ما مدى الأهمية التي ستعطي لكل ماركة على حساب ماركة العائلة أو الشركة؟

وتختلف لدى استعمال عدة ماركات، درجة التركيز التي يحظى بها كل عنصر من عناصر الماركة في الماركة المختلطة. كما تبين درجة بروز عنصر

من العناصر مدى ظهوره بالنسبة لعناصر الماركة الأخرى. فمثلاً: يتوقف بروز عنصر ماركة على عدة عوامل مثل حجم الطلب عليه، حجمه، مظهره بالإضافة للروابط. فاسم الماركة يكون عادة أكثر بروزاً حين يظهر أولاً، ويكون أكبر وله شكل متميز عن العناصر الأخرى. لنفترض أن تتبنى ماركة تروبيكانا استراتيجية الماركة الفرعية لتقديم عصير برتقال جديد خال من الصوديوم، بأن تدمج ماركة الشركة مع ماركة فردية جديدة (مثل سنبرست). إن اسم تروبيكانا يكمن أن يكون أكثر بروزاً بوصفه أولاً وجعله أكبر فيكون الوضع كالتالي تروبيكانا سنبرست .

ويمكن أيضاً أن تكون الماركة الفردية أولاً وأكبر حجماً: سنبرست من تروبيكانا. ويحدد البروز النسبي لعناصر الماركة أي العنصر أو العناصر التي ستكون أساسية وأياها ستكون ثانوية. وبشكل عام: عناصر الماركة الأساسية يجب أن يتم اختيارها بشكل يحدد أهمية المنتج الأساسي ونقاط الاختلاف، أما عناصر الماركة الثانوية فيتم اختيارها بشكل يؤمن دور داعم في تحديد الروابط مثل نقاط التشابه أو نقاط الاختلاف الإضافية، وهي قد تسهل الإدراك. فهكذا، بالنسبة لكاميرات كانون ريبيل 35م، الماركة الأساسية هي اسم «ريبيل»، الذي يعكس صورة الشباب ونمط الحياة النشط الممثل المستعمل هذه الكاميرات. أما ماركة «كانون» فهي تعتبر ماركة ثانوية في هذه الحالة، وترمز للثقة، الجودة والإحترافية.

إن البروز النسبي للماركة الفردية مقارنة بماركة الشركة يجب أن تؤثر على فهم حجم المنتج والصورة التي يعكسها. فإذا كانت ماركة العائلة أبرز، حينئذ من المرجح أن تكون روابطها هي المسيطرة. ومن ناحية أخرى، إذا كانت الماركة الفردية أكثر بروزاً، فمن الأسهل خلق صورة ماركة متميزة. وفي هذه الحالة، فإن ماركة العائلة أو الشركة يؤثر للمستهلكين أن المنتج الجديد ليس له علاقة مباشرة بالمنتجات الأخرى التي تحمل نفس الاسم، وبنتيجة ذلك لن يحول المستهلك روابط ماركة العائلة أو الشركة. وبالوقت

نفسه فإن نجاح أو فشل المنتج الجديد لن يؤثر بشكل حتمي على صورة الشركة أو ماركة العائلة. ولكن في حالة ماركة العائلة أو الشركة الأكثر شهرة، فإن التأثيرات العكسية قد تكون أكبر.

لتوضيح كيفية تأثير البروز النسبي للماركة على الصورة التي تعكسها لنفترض أنه في المثال السابق لتروبيكا سنبرست كانت التروبيكانا هي عنصر الماركة البارز فتانة بالسنبوست. فحين تكون ماركة العائلة والشركة هي البارزة فإن المنتج سوف يأخذ عدد من الروابط المشتركة مع منتجات تروبيكانا أخرى.

(مثل : عصير البرتقال). أما إذا كانت ماركة سنبرست هي البارزة، فإنه على الأرجح سيأخذ المنتج الجديد وصفية مميزة أكثر. في هذه الحالة، سيلعب اسم تروبيكانا دوراً في إيصال روابط وإدراك تتعلق بالتنوع وشخصية الماركة.

أخيراً، وفي بعض الحالات قد لا تكون روابط الماركة مرتبطة بشكل واضح. وتنصح استراتيجية الماركة الملحقة حين يظهر عنصر ماركة على منتج أو عليه دون أن يكون مضمولاً مباشرة لجزء من اسم الماركة. وغالباً ما تكون هذه عنصر الماركة المميزة هو ماركة الشركة أو علامتها. فمثلاً: تضع جنرال ميلز علامتها «بيغ جي» على علب الحبوب وتضيف إليها اسم ماركة مميزة مثل ستيريوز، ويتيز.. وهكذا. ومن جهة ثانية، تتبنى كيلوكز استراتيجية الماركة الفرعية بالنسبة للحبوب وتدمج اسم الشركة مع الماركة الفردية مثل كيلوكز كورن فلاكس، كيلوكز سبيسيال ك، وهكذا فإن استراتيجية ملحق الماركة يفترض أن يضع أكبر مسافة ما بين اسم الشركة أو العائلة والماركات الفردية، موحية بذلك أنها ستنتقل قسم حنين من روابط الماركة إلى المنتج الجديد وبالوقت نفسه، مقللة إمكانية تأثيره السلبي على الماركة الأساسية.

## ربط عناصر الماركة لمنتجات متعددة

لقد وضحت المناقشة السابقة كيفية تطبيق عناصر ماركة مختلفة على منتج محدد (أي: الوجه «العامودي» من تسلسل الماركة). فيما يلي، كيفية ربط عنصر ماركة واحد بعدة منتجات (أي: المظهر «الأفقي» من تسلسل الماركة). هناك طرق مختلفة لربط عنصر ماركة بعدة منتجات. أبسطها هو استخدام عنصر الماركة «كما هو» في المنتجات المختلفة. ويمكن خلق إمكانيات أخرى بتكليف الماركة. أو جزء منها بشكل يؤمن الرابطة. فمثلاً، يمكن إضافة (حرف أو كلمة في بوابة الكلمة أو نهايتها) لأسم الماركة يمكن أن تضاف لمنتجات مختلفة، هيوليت - باكرد أضافت كلمة «جت» على طابعات الكمبيوتر المشهورة لإدخال منتجات جديدة في الأسواق، مثل ديسكجت، بينتجت، ثينكجت وطابعات أوفيسجت. أما سوني فابتكرت التجهيزات السمعية المحمولة بإضافة كلمة «مان» مما أنتج الـ ووكمان والديسكمان المحمول وس د بلاير. الماكدونالد استعملت «ماك» في بداية الاسم لتقدم عدد من المنتجات مثل شيكن ماك ناغيتس، إيج ماك مغن وماك زيب ساندويتش. أحياناً يمكن استعمال الأحرف الأولية للاسم والكنية إذا كانت الماركة مشكلة من مجموعة أسماء، كما هو الحال بالنسبة لاسماء المضميين مثل ماركة دونا كارينز «د ك ن واي»، كالفن كلين «سي كي»، وماركة إلف لورين «دوبل آر إل» كما يمكن أن تكون العلاقة بين ماركة ومنتجات متعددة برموز مشتركة. فمثلاً: تضع ماركة الشركة غالباً رمز الشركة على منتجاتها بشكل أوضح من أسمائها (مثل نايسكو)، لخلق استراتيجية تجعل تداول الماركة قوياً.

تنظيم عناصر ماركة في أي مستوى من مستويات تسلسل الماركة ولا شك أن من المرغوب به عادة وجود تسلسل منطقي بين الماركات في خط الإنتاج لتوضيح روابط الماركة وعلاقتها مع بعض وتسهيل اتخاذ القرار من قبل المستهلك. على هذا يمكن توضيح هذا التسلسل للمستهلك من خلال

الألوان (مثلاً: أميركان أكسبرس قدمت بطاقات برين أخضر)، كولد (ذهبي) وبلاتينيوم، أرقام (مثلاً: ب م دبليو مجموعات 3، 5، و7 من السيارات) أو طرق أخرى وتعتبر استراتيجية التمريك هذه ضرورية خاصة في تطوير استراتيجية هجرة الماركة أي كيفية تحول المستهلكين ضمن الماركات المقدمة (إذا تحولوا) خلال فترة حياتهم.

هناك طريقة أخرى لتسلسل الماركة «الأفقي» يتعلق عدد التركيز على منتجات مختلفة مشكلة مستوى من مستويات تسلسل الماركة. إذا ارتبطت ماركة عائلة أو شركة بعدة منتجات، أي منتج يجب أن يكون هو الفائز؟ ماذا يجب أن تمثل «الماركة» للمستهلك؟ أي منتج يعتقد المستهلكين أنه يمثل الماركة؟ إن فهم تشعبات الماركة ضروري لكشف مصدر تخصيص الماركة وبالتالي كيفية تدعيم وتقوية الماركة على أحسن وجه.

### تصميم برامج دعم التسويق

في الوقت الذي يتم فيه وضع الخطوط العريضة لتسلسل الماركة فيما يتعلق بكيفية ربط عناصر الماركة بمنتج معين، يجب أن تؤخذ القرارات بخصوص تصميم برنامج التسويق الداعم بشكل يعكس المضمون وتركيب تسلسل الماركة المرغوب فيه. وللوصول إلى ذلك، يجب اتخاذ القرارات بخصوص:

- 1) الصورة المخططة أو المرغوب بها في كل مستوى من مستويات تسلسل الماركة .
- 2) التعديلات الضرورية في برنامج التسويق التي يجب أن تتخذ لدعم الصورة الجديدة.

الصورة والفهم المرغوب بهما لكل مستوى من التسلسل

بعد أن يتم اختيار مستويات الماركة المختلفة، تأتي مسألة، درجة

الفهم والإدراك ونوع الروابط التي يجب إيجادها لعناصر الماركة في كل مستوى؟ إذ أن تحقيق الفهم وإعطاء القوة، والتميز لروابط الماركة قد يأخذ بعض الوقت ويترتب عليه تغيير في إدراك المستهلك. إن برامج التسويق يجب أن تكون مصممة ومقيمة ومطبقة بحذر. فعلى فرض أنه اعتمد على نوعين من استراتيجيات الماركة الفرعية بالنسبة لمستويين أو أكثر من الماركة، فإن مبدئين أساسيين هما الصلة والاختلاف يجب أن توجه عمل إيجاد الماركة في كل مستوى. المبدأ الأول، الصلة، يعتمد على ميزة الكفاءة والاقتصاد.

بشكل عام، يرغب على أكبر قدر من الروابط لها صلة بعدة ماركات موجودة في المستوى الأدنى، خاصة على مستوى ماركة العائلة أو الشركة فكلما زادت قيمة التسويق للماركات المباعة من الشركة الذي تحققه رابطة من الروابط، يصح دعم هذه المفاهيم بمنتج واحد أكثر كفاءة واقتصادية كما يصبح مرتبطاً بكل المنتجات فمثلاً: «شعار نايك» «فقط افعلها» يركز على نقطة اختلاف الماركة - الأداء - المرتبط بشكل عام بكل المنتجات التي يبيعها وكلما كان مفهوم الروابط رمزي أكثر، كان احتمال ربط مجموعات منتجات أكثر، عامة. وعليه فإن روابط الربح من المرجح أن تكون روابط مفيدة جداً لأنها قادرة على اختراق أنواع منتجات متعددة.

ويرتكز المبدأ الثاني، التفريق والتميز على أساس مساوئ الفائض عن الحاجة. بشكل عام يرغب بتميز الماركات بنفس المستوى عن بعضها البعض بقدر الإمكان. وإذا لم يكن ممكناً التمييز بشكل واضح بين ماركتين، فسيكون من الصعب على تجار المفرق والباعة دعم كلاهما. لأن الأمر يصبح محيراً بالنسبة للمستهلك عند اضطراره لاختياريهما، فمثلاً، الماركة الفرعية لعصير برتقال تروبيكانا تضمنت في عنوانها إضافات مثل «بيور بريميوم» «صافي درجة أولى» (المقدم بنكهات مختلفة بما فيها روبي ريد أورانج) «كروفتاندا» «طعم المعصور الطازج» وسيزنز بيست (100% من عصير

البرتقال الطازج مضاف إليه فيتامينات) والتي تقدم بأشكال وتعليمات مختلفة. ومن الطبيعي، أنه على أساس الاسم والمواصفات، سوف يحتار المستهلك في التفريق بين المنتجات المختلفة من العصير وفي تحديد أي عصير تروبيكانا أنسب له.

وعلى الرغم من أن مبدأ الاختلاف ضروري على مستوى الماركة الفردية أو مستوى المعدل إلا أنه فعال أيضاً على مستوى ماركة العائلة، فمثلاً: إحدى الانتقادات الموجهة لتسويق «الجنرال موتورز» هي إخفاؤها في التمييز بشكل واضح بين ماركات العائلة لسياراتها، وكذلك واجهت شركة «فورد موتور» مشكلة مماثلة في ماركة العائلة «ميركوري»، مما دفع ثاني أكبر شركات صناعات السيارات في أمريكا لشن أكبر حملة إعلانية، «تخيل نفسك في ميركوري».

### التعديلات في برنامج التسويق

كما ذكر أعلاه، تتوقف صورة الشركة على منتجاتها، سياستها وطريقتها في الترابط مع المستهلكين. فإذا ما تم تبني استراتيجية الماركة الفرعية، فمن المنطقي خلق حملة تسويق الروابط على مستوى المؤسسة، الشركة أو العائلة لتدعم حملة تسويق الروابط الفردية والروابط الخاصة بالمنتج، وكجزء من هذه الحملات عالية المستوى، تلجأ الشركات لاستعمال طرق روابط التسويق التي تشمل الدعاية، العلاقة العامة، الترفيهات، ورعاية البرامج. وستناقش الآن أهم إستراتيجيتين لتسويق الروابط الضرورية لإنشاء تخصيص الماركة على مستوى ماركة الشركة أو ماركة العائلة.

حملة صورة المؤسسة أو الشركة وهي مصممة لتخلق روابط لماركة الشركة بشكل عام، ومتغاضية بذلك عن الماركة الفردية أو الماركة الفرعية (لمراجعة التجارب الحالية والسابقة، انظر شومان 1991). كما هو متوقع فإن الشركات التي تصرف الأموال على هذا النوع من الحملات هي تلك

الشركات المشهورة التي تستعمل اسم شركتها في وضع استراتيجية الماركة بما فيها جي. إي. تويوتا، بريتيش تليكوم، آي. بي. أم. نوفاريتس، ميكروسوفت، دتش بانك.. الخ. ويلجأ عدد متزايد من الشركات لإعلان غير مخصص لمنتج - خاصة البيع المفرق والخدمات التي تستخدم عادة اسم شركتها - لأن عدد كبير من المنتجات أصبح مرتبطاً بماركة الشركة أو العائلة من خلال التوسع وهكذا.

لقد انتقد البعض في السابق، حملة صورة الشركة على أنها مجرد غرور ومضيعة للوقت.

فلزيادة فرص النجاح يجب أن تكون أهداف حملة صورة الشركة واضحة والنتائج المتوقعة منها مدروسة بتمعن (بندر وأل. 1996: فان ريال 1998). وهناك العديد من الأهداف الممكن تحقيقها من حملة صورة الشركة (بيهاش وشنين 1998):

- 1 - التعريف بالشركة وطبيعة أعمالها.
- 2 - خلق تفهم وإدراك إيجابي لمصداقية الشركة.
- 3 - ربط الثقة القوية بالإعلان عن منتج معين.
- 4 - إعطاء انطباع جيد للمجتمع الاقتصادي.
- 5 - تحفيز الموظفين الموجودين واستقطاب موظفين أكثر كفاءة.
- 6 - التأثير على الرأي العام في قضايا مختلفة.

فيما يتعلق ببناء تخصيص الماركة على أساس المستهلك، تعتبر الأهداف الثلاثة الأولى حاسمة لأنها هي التي ستحدد إلى أي مدى يمكن لحملة صورة الشركة أن تقوي الإدراك وتخلق صورة إيجابية عن ماركة الشركة، تؤثر بدورها على تقييم المستهلكين وتزيد من روابطهم بالمنتجات الفردية وأي ماركات فرعية مرتبطة بها. ومع ذلك، ففي بعض الحالات تأخذ الأهداف الثلاث الأخيرة أهمية أكبر (مثال: جيلي ولوفينبارجر 1996).

وبما أن الأهداف الثلاث الأولى هي المرتبطة مباشرة ببناء تخصيص الماركة على أساس المستهلك، فإننا سنوضح كل واحدة منها بمثال.

- 1 - لبناء تفهم الشركة ووظيفة أعمالها: بعض الشركات تلجأ لحملات إعلانية واسعة لتغيير الصورة القديمة المتشكلة عنها كشركة تبغ ولتقدم للمستهلكين المنتجات الجديدة التي أنتجتها على مدى السنين، مثل جيم بوم بوربون، فوت جوي كولف شوز، تايست كولف بولز، ماستر لوك لوكس، سوينغلاين ستابلرز... الخ. وبنفس الأسلوب، قامت شركة هوني ويل بالإعلان لتغيير فكرة - غير صحيحة - كونها «شركة كمبيوتر»
- 2 - لخلق تفهم إيجابي لمصداقية الشركة: أطلقت شركة جونسون أندجونسون حملة إعلانية لترويج مصداقية ماركة الشركة. وقد أظهرت الإعلانات صورة عائلية «دافئة ومشوشة»، ولم يتم التركيز على منتجات جونسون أندجونسون، ولو أن بودرة الأطفال، فرشاة الأسنان ريتس والضمادات كانت تظهر بشكل عابر وانتهى الإعلان بالقول: «على مر السنوات، اهتمت جونسون وجونسون بالعائلة أكثر من أي كان».
- 3 - ربط الثقة القوية بالإعلان عن منتج معين: منذ الثلاثينات ساعد شعار «أشياء أحسن لحياة أفضل» على كسب ثقة زبائن ومستعملي ماركة دوبون. وفي عام 1999 قررت دوبون الاستغناء عن هذا الشعار وأطلقت صورة شركة جديدة بتقديم حملة «ميراكل أف سيانس» (أعجوبة العالم). وقد قال أحد مدراء التسويق دوبون: «أن هذه الحملة أوضحت أي نوع من الشركات نحن وماذا أصبحنا» - أي، أكدت على اعتماد دوبون على العلم الصافي لخلق منتجات حديثة ومتطورة ذات تطبيقات أوسع بكثير من منتجات الشركة السابقة.

وعليه، فإن حملة صورة الشركة تركز على مواصفات أو نواحي الماركة

بشكل عام. ويمكن استعمال حملات الصورة الواسعة النطاق هذه على مستوى ماركة العائلة أيضاً.

وهناك استراتيجية روابط تسويق لبناء حصص الماركة على مستوى ماركة الشركة أو العائلة وهي حملات خط الماركة. وهذه تركز على مدى اتساع المنتجات المرتبطة بالماركة. خلافاً لحملة صورة الشركة التي تبين الماركة بشكل مجمل مع الإشارة لبعض المنتجات، فإن جملة خط الماركة تشير إلى فئة من المنتجات مرتبطة بخط الماركة. فمثلاً: أطلقت شركة «كرانت» عام 1998 حملة إعلانية بـ 50 مليون دولار جمعت فيها ماركات كول إيدز، جبنة فيلادلفيا كريم تشيز، بوست سيريال وتومبستون فروزن بيتزا في إعلان تلفزيوني ونشرة يوم الأحد. فقد يفيد إظهار فوائد المنتجات المختلفة المقدمة من قبل ماركة ما للمستهلكين، خط الماركة في تشكيل الإدراك والفهم للماركة، موضحة معناها ومقترحة استعمالاتها وفوائدها الإضافية.

## ملاحظات ختامية

### ملخص

لقد تم مراجعة بعض النقاط الأساسية في بناء وإدارة تخصيص ماركة الشركة. وقد تم التركيز بشكل خاص على كيفية تصميم وتطبيق استراتيجية استعمال ماركة الشركة. ويمكن تلخيص المناقشة السابقة من خمس نقاط:

- 1 - يمكن أن تقدم ماركة شركة قوية فوائد تسويق عديدة. وتمكن الشركة من التعبير عن نفسها بخصوص «من هي» «وعماذا تعبر» وبذلك تقدم طريق تمييز أنواع روابط متعلقة بمنتجات خاصة.
- 2 - تأخذ أنواع روابط ماركة الشركة المتشكلة في ذهن المستهلكين أشكال متعددة، على نطاق واسع التي يمكن أن تصنف روابط ماركة

- الشركة على أساس مواصفات منتج عام واسع التي يمكن أن تصنف روابط ماركة الشركة على أساس مواصفات منتج عام، الفوائد أو المواقف: الناس والعلاقات: القيم والبرامج ومصداقية الشركة.
- 3 - يجب أن تكون ماركة الشركة متكاملة مع ماركة المنتجات فيما يتعلق بتسلسل الماركة.
- 4 - يجب أن يتم بناء تسلسل الماركة على أساس مبدأ الصلة والاختلاف والاعتبارات الأفقية والعامودية الأخرى.
- 5 - حتى ماركات الشركات لها حدود ولا يجب أن تتعدها إلى كل المنتجات المباعة من قبل الشركة.

### النواتج المترتبة

إن اعتماد استراتيجية (تحريك) الشركة له نواتج أوسع من الملاحظات المذكورة أعلاه. أهمها، أن تطوير ماركة شركة يتطلب من المسوقين خلط الأعلى بالأسفل في إدارة الشركة والداخلي بالخارجي.

كما تتطلب إدارة الشركة لمباركة الشركة على أساس «الأسفل - الأعلى» مدراء التسويق أن يوجهوا نشاطات بهدف التسويق زيادة تخصيص الماركة للمنتجات الفردية لأسواق معينة - وتعليل الأهمية المعطاة لماركات أخرى ومنتجات مباعة من قبل الشركة في أسواق أخرى. وعلى الرغم من أن هذا الإشراف الدقيق والتفصيلي للماركة قد تكون له مزايا في خلق حصص ماركة لكل منتج مختلف وسوق مختلفة إلى أنه قد يكون مكلفاً وصعب التطبيق والأهم من ذلك أنه يتقاضى عن فوائد التعاون التي يمكن الحصول عليها.

ويتضمن إدارة الماركة الأعلى - أسفل، من جهة ثانية نشاطات تسويقية تركز على «الصورة الكبرى» وتنظم إمكانيات التعاون بين المنتجات والأسواق لتعطي ماركة منتجات على هذا الأساس، هذا الأسلوب يحاول إيجاد منتجات مشتركة وأسواق يمكن أن نتشارك ببرامج التسويق ونشاطاته بما

يتماشى مع متطلبات المستهلك أو المحيط التنافسي. لسوء الحظ، حين لا تكون الشركات خاضعة لإدارة فأنها تميل نحو أسلوب ال أسفل - أعلى، مما يؤدي إلى تسويق منتجات عديدة بشكل غير مستمر وغير متجانس. إن إدارة الماركة بأسلوب الأعلى - أسفل يتطلب تمرکز وتنسيق أعمال وإشراف التسويق من قبل مسؤولي التسويق من المستويات العالية. ويجب إعطاء اهتمام خاص لكيفية تطوير وزيارة فعالية ماركة الشركة.

وتتطلب إدارة الماركة الخارجية فهم تبيان احتياجات ورغبات المستهلكين لخلق برنامج تسويق للماركة يرضي ويزيد عن توقعات المستهلكين. وبرامج التسويق هذه، تتكون لدى المستهلك فكرة واضحة عن ما تمثله الماركة ولماذا هي متميزة. وحينئذ يرى فيها المستهلكين «صديق موثوق» ويقدرها وتميزها وقابلية الاعتماد عليها.

ففي إدارة الماركة الخارجية يلجأ المسوقون للحوار مع المستهلكين، مستمعين لما يسعدهم أو يزعجهم في المنتج، ويشكلون اتصالات ويكونون علاقات تعدى مجرد المبادلات التجارية. وسوف يتكون لديهم فهم لأسباب نجاح ماركتهم، وبالتالي يحافظون على العوامل المقوية ويغيرون العوامل التي تؤدي إلى الفشل أو تزيد المصاريف الغير ضرورية.

وتشمل إدارة الماركة الداخلية، من جهة أخرى، نشاطات تضمن كون الموظفين وشركاء التسويق يقدرون ويفهمون مفاهيم التمريك الأولية، وكيفية تأثيرها ومساعدتها - أو إلحاقها بالضرر - تخصيص الماركات، فمثلاً: نظرة الشركة لتخصيص الماركة يمكن أن تظهر على شكل «مخططات تخصيص الماركة» تعرض فيها الفلسفة العامة للشركة بما يخص تخصيص الماركة. وتوضح دراسات الماركة محددة الخطوة العامة لاستراتيجية وتكتيك الماركة، وتدعم بالوثائق طرق استخدام الماركة. يمكن أن توزع تقارير تخصيص الماركة على الإدارة بشكل منتظم (شهرياً، كل 4 أشهر، أو سنوياً) لإعطاء معلومات

توضيحية عن الذي يحصل بالنسبة للماركة وتشخيص لأسباب حدوثه.

ويتضمن إدارة الماركة الداخلي تعيين مدراء على مستوى الشركة يكونون مسؤولين عن الإشراف وتطبيق مخططات تخصيص الماركة. وبقاءها بشكل يضمن، بقدر المستطاع، كون المواد وعمليات التسويق في كل الفروع والحدود الجغرافية تتم بشكل يعكس روح المخطط ومضمون التقرير وبالتالي يؤدي إلى تقليل التخصيص طويل الأمد للماركة. فإدارة الماركة الداخلي دقيق بالنسبة لماركة الشركة بشكل يؤثر كل موظف بشكل مباشر أو غير مباشر على تخصيص الماركة. وهو بالوقت نفسه يؤمن تطبيق إدارة الماركة الخارجي بشكل جيد ويعتبر نشاطي إدارة الماركة سواء الداخلي والخارجي متكاملين يدعمان بعضهما البعض وتعتبر ماركات الشركة الناجحة هي تلك التي تدمج بشكل فعال الأسفل - أعلى والأعلى - أسفل والداخلي والخارجي. تجاهل واحدة أو أكثر من هذه النشاطات قد يضع الشركة في خطر، خاصة فيما يخص ماركة الشركة، حيث إدارة الماركة الأعلى - أسفل والداخلية ضرورياً جداً. لكن لسوء الحظ ربما، إن نشاط الإدارة قد تعتبر لا علاقة لها مباشرة بالمنتج إذ قد يتم التغاضي عنها وتناسيها، ومحضلة هذا الجزء هو أن ماركة شركة قوية تستطيع أن تعطي أرباح مالية وتسويقية قيمة إذا ما سمحت للشركة أن تعبر عن نفسها وتوضح معنى روابط المنتجات الفردية.

ويحتاج بناء إدارة ماركة شركة قوية لمتطلبات إضافية، فمثلاً: على الشركة أن تخلق مظهر اجتماعي خاصة فيما يتعلق بالتأثير وتكوين بعض أنواع الروابط التجريدية. فالمدیر العام أو المدير الإداري يجب أن يكون على اتصال مع الناس إذا كان مرتبطاً بماركة الشركة، ليساعد على إيصال المعلومات والأخبار، أو حتى أن يكون رمزاً لنشاطات التسويق الجارية، وفي الوقت نفسه، يجب على الشركة أن تكون أكثر شفافية فيما يتعلق بقيمتها، نشاطاتها وبرامجها. وبالتالي على ماركات الشركات أن تكون مرعية وعلى درجة عالية من الانفتاح.

وباختصار تقدم بناء ماركة شركة - مجموعة من مزايا التسويق المحتملة، بشرط أن يكون تخصيص الماركة مبني ومفرز - وهذا بحد ذاته يعتبر مهمة صعبة متحديّة. وتدلل التجارب على زيادة الفوائد والمزايا بوجود ماركة شركة قوية. وبالتالي فإن العديد من السباقين في التسويق في السنوات المقبلة، سوف يكونون من الشركات التي بنت وأدارت تخصيص شركاتها بشكل جيد. وهذا يتطلب طبعاً اقتناع وانضباط وتركيز الإداريين في المراكز العالية.