

إعادة التوجيه تبسيط بعد العلامة التجارية بالنسبة للزبون

في الحقيقة هناك طريقتان للنجاح: افعل شيئاً أفضل أو شيئاً أكثر أو مختلفاً. بوجود سلعة ناضجة، الأمر قابل للتحقق أكثر لدى فعل شيء أكثر أو مختلف. – ديثيد أ. أكير، إدارة العلامة التجارية، المطبعة الحرة.

إنه من الصعوبة بمكان القضاء على علامة تجارية راسخة، لكن إضعافها أسهل نسبياً. السبب الرئيسي في حدوث ذلك أن العلامة التجارية يلزمها وقت للنضوج، أو جوهرها تنقصه المساندة أو أن مواصفات أداؤها متعرضة للتراجع. – مايكل بيندروف، الرئيس التنفيذي، بلايت آر إكس. كوم

لا تموت العلامات التجارية العظيمة موتاً طبيعياً وليس لديها عمر زمني يمكن التنبؤ به. ففي الواقع يمكن للعلامات التجارية أن تظل مفعمة بالحياة وفتية متمتعة بمراكز قيادية في السوق على مضي عقود من الزمن. بالمقابل، تضمحل العلامات التجارية وتراجع وربما تعاني تماماً ذاك المصير (الموت). ما الذي يسبب التراجع والموت المبكر لعلامة تجارية؟ يمكن القول ببساطة، تراجع العلامات التجارية وتموت بسبب السماح لها بالنضوج والتوقف عن امتلاك سبب ملزم لأن تبقى في بيئة تتطور باستمرار. ما الذي بإمكان المسوق عمله ليتجنب أخطاء تؤدي للبلي وفقدان المركز في السوق؟ ما الذي يستطيع المسوق فعله ليضمن أهمية مستمرة للعلامة التجارية ويحفظها ندية على الدوام؟

في هذا الفصل، سيتم فحص إعادة التوجيه بصفته وسيلة تضمن إطالة العمر

الزمني للعلامة التجارية، وبواسطة إعادة التوجيه، سنقوم باختبار مهمة تبسيط مدى العلامة التجارية بالنسبة للزبون، وتبسيط جوهر ما تعد به العلامة التجارية الزبون، وتبسيط دور العلامة التجارية ضمن التجربة الشاملة لحياة الزبون.

هناك ثلاث وسائل رئيسية للتعبير عن العلامة التجارية وهي حاصل الجمع الذي يقيم التعريف بالعلامة التجارية ويحدد موقعها في ذهن الزبون - أولاً والأكثر أهمية هو موقع العلامة التجارية - جوهر ما تعد العلامة التجارية بتقديمه للزبون. ثانياً، هناك شخصية العلامة التجارية، لماذا يتحتم على الزبون محبة العلامة التجارية. أخيراً، هناك وجهة نظر العلامة التجارية، ما هو الذي يشعر به الزبائن بخصوص اعتقاد العلامة التجارية نحوهم. الأمر الأكثر أساسية ورسوخاً في هذا الثالوث هو توجيه العلامة التجارية. هذا هو خلاصة العلامة التجارية وهو يمثل السبب الذي يدعو الزبون إلى التفكير بشراء السلعة أو اعتماد الخدمة. وطالما أن كلاً من البيئة التي تتنافس فيها العلامة التجارية وأن خصائص العلامات التجارية للزبائن تتعرض للتغير على مر الزمن، فإن المسوق الحاذق يجري فحوصات دورية ويقوم بتقييم المركز التاريخي للعلامة التجارية، بمعنى أنه يقلب في أمر إعادة توجيه الوعد الجوهري للعلامة التجارية نحو الزبون. هذا هو موضوع هذا الفصل. (ستترك لكتابات التسويق الأخرى أن تستكشف الأوجه ذات الصلة ولكن أقل مركزية بما يتعلق بشخصية ووجهة نظر العلامة التجارية).

إن العلامات التجارية التي تختار إعادة التوجيه الصحيح يمكن لها أن تتمتع بامتداد زمني يصل إلى 50، 75 أو حتى مئة سنة من القيادة الدائمة للسوق. المسوق البسيط، بكل الأحوال، عليه أن يظل متيقظاً وعلى حذر من التهديدات التي يمكن أن تسبب تآكل (اهتراء) الوعد المركزي للعلامة التجارية وتعرض للخطر مركز هذه العلامة في السوق. على السوق أن يكون مستعداً لأن يتحرك بنجاعة ليقوم بحماية امتياز العلامة التجارية ما قد يستدعي إعادة توجيه الاستراتيجية.

افتراض للحظة أنك مسوّق لسلعة غذائية تستعمل في تحضير الوجبة في زمن أواسط خمسينيات القرن العشرين. كمسوّق فإنك تدرك أن ربة المنزل الأمريكية تقضي في المتوسط 131 دقيقة يومياً لتحضير طعام البيت في الخمسينيات من القرن المنصرم. ثم فكّر ملياً بأنه في أواسط التسعينيات، تقلص الوقت المنصرف لتحضير وجبة الطعام بالمتوسط لدى ربة المنزل إلى 17 دقيقة. هل تفترض أن جوهر الوعد والأداء لعلامتك التجارية قد تأثر بمثل هذا التغيير؟ حقاً إنه كذلك. إن إعادة التوجيه يمكن أن تكون إنقاذاً لعلامة تجارية في بيئة تتطور باستمرار.

إن توالد وتراكم العلامات التجارية كان تطوراً طبيعياً في صناعة البضائع المعلبة الاستهلاكية بدءاً من أواخر الأربعينيات للقرن العشرين. قبل الحرب العالمية الثانية، كنا نقوم بالتسوق لشراء حاجاتنا من البقالة وأصناف السلع المنزلية في متاجر صغيرة. كان لدينا مخزن الدواء الصغير، الخبّاز، الجزّار، بائع الخضروات، ومنتجر الاستخدامات المنزلية. لم يكن لدينا يومها الثلاجات الضخمة أو الجمّادات لذا تعيّن علينا التسوق يوماً بيوم من أجل الكثير من أصناف حاجياتنا المتعرضة للاستهلاك السريع، أكثر أهمية، كنا نلقى عناية شخصية من شخص البائع. في أحوال كثيرة، قام الآخرون بعملية الانتقاء عوضاً عنا وقدموا لنا أصناف مواد البقالة.

الآن، خذ بالاعتبار الثورة التي أتت بعد الحرب. استغل الآلاف من الرجال والنساء ممن كانوا يقومون بخدمة العلم الفرصة السانحة المتمثلة في برامج القروض الخاصة بالمحاربين القدماء لإعمار الضواحي الآخذة في الانتشار. أصبحت ليثي تاون في نيويورك رمزاً لجيل جديد من أرباب البيوت. لحق التجار السكان في المدينة ومركزها إلى هذه المقاطعات الجديدة التي سكنها المستهلكون. كان الجديد على المسرح ظهور المجمعات الاستهلاكية الضخمة بخدماتها الذاتية التي تتوالى فيها الممرات المليئة بالاختيارات.

بدأ الكثير من أرباب البيوت الجديدة هذه بتأسيس أسر وبدأت ولادة عصر جيل أطفال الطفرة، بانفصالها عن العائلة الأقرب من الأجيال السابقة، كان على هذه العائلات أن تقوم برعاية وتغذية أطفالها دون أي نصيحة تسدى لها من باقي أسرتها. في هذه البيئة، كان على مسوقي منتجات البقالة الضخمة، الأدوية، والسلع المنزلية أن يوجدوا حاجة ويعمقوا الوعي بمنتجاتهم وعلاماتهم التجارية. لم يعد هناك مسؤول بيع يتولى المساعدة في هذا الأمر في المجمع الاستهلاكي ويجب عن أسئلة الأمهات حديثي العهد حول الطعام اللازم لأطفالهن.

بالمصادفة، فإن التبنى السريع للغاية للتلفاز كأداة اختيار بالنسبة للتسوية أعطى المسوقين أرضية مثالية لخلق الوعي والطلب على علاماتهم التجارية. لا بد لنا من التذكر أنه في أثناء الأيام الرائجة كان 90٪ من الأمريكيين يجلسون في السابعة مساءً لمشاهدة التلفاز على إحدى قنوات الشبكات الثلاث وذلك لمدة ثلاث أو أربع ساعات. كان لدى المسوقين فرصة التمتع بـ 60 ثانية بالكامل لكي يأتوا برسالة إعلانية. كانت هذه هي بداية حل / المشكلة عن طريق جهاز التلفاز بطريقة الدعاية وأشكال روبر ريفز «طريقة بيع متفردة» الإعلانية.

أضف إلى ذلك، كانت هذه العائلات في بيوتات كان الأب فيها على وجه العموم هو الذي يعمل خارج المنزل. وكان يعني هذا أن الملايين من النساء يبقين في المنزل وأتيحت لهن مشاهدة التلفاز أثناء النهار. المسوقون الماهرون مثل پروكتر آند غامبل تمكنوا من نقل شكل البرنامج التمثيلي الإذاعي اليومي الناجح لتدفع به إلى شاشة التلفزيون.

كان هذا مكوناً حيوياً للغاية من جهد پروكتر آند غامبل التسويقي بحيث إن الشركة تملك وأنتجت الكثير من هذه العروض مثل «ابحث عن الغد» و«كما يتغير العالم». عادة ما تخللت هذه البرامج إعلانات منتجات پروكتر

آند غامبل من السمن النباتي كريسكو، مسحوق الغسيل تايد، وصابون آيفوري.

كانت هذه هي البيئة التي ولدت تكاثر العلامات التجارية وشرائح الاستهلاك الواسعة. كانت هذه الصفيحة الزجاجية الرقيقة التي حصدت فيروس التعقيد الذي أفرز المجمع الاستهلاكي الحاوي على 35 - 40 ألف صنف من العبوات الحافظة. حصلت العلامة التجارية، وحجم وتوسع الأصناف على ضمان لكي تزدهر من واقع قوانين الاقتصاديات البسيطة.

سعي تعقيدات العلامة التجارية

بالتقدم سريعاً نحو سنة 2000 وبإلقاء نظرة على حياة متسوقنا الراسخ جون براكتون الذي ورد ذكره في الفصل الأول. فقد قرر جون شراء سيارة جديدة. وبسبب اهتمامه بدوام واستمرار صناعة السيارات في الولايات المتحدة فقد قرر أن يقلب بالتحديد في السيارات التي تنتجها جنرال موتورز. إن ما ستشاهده لدى مصاحبتنا جون في تسوقه هو التكاثر غير المبرر للعلامات التجارية والتعقيدات. دعونا نبدأ بإلقاء نظرة على جنرال موتورز منذ انبعاثها (نشأتها).

لو كان الأمر منذ خمسين سنة خلت لوجد جون جنرال موتورز على قدر من البراعة. في ظل القيادة ذات النظر الثاقب للسيد ألفرد ب. سلون، كان ينظر إلى جنرال موتورز في موقع ذي أصل في موقع السوق: خمسة فروع متميزة ومنفصلة للسيارات أو خمسة أسماء تجارية مرتبة إلى الأعلى حسب السعر، النوعية، والأبهة المفترضة: شيفروليه، بونتياك، أولدزموبيل، بويك وكاديلاك. كانت الفروع كالملك؛ فهناك طرازات ضمن كل فرع لكن التسمية التجارية بقيت على مستوى الفرع. كل فرع كان لديه طرازان أو ثلاثة مثل أولدزموبيل 88 أو 98.

تركيبة سلون جعلت هذه الأسماء التجارية تبدأ في السعر من الطرف

الأدنى مع شيفروليه وصعوداً في السلم الهرمي إلى فرع كاديلاك على القمة. في عالم الواقع وحسب سلون، يبدأ الإنسان بركوب سيارة مثل شيفروليه، ويتقدم العمر وزيادة القوة الشرائية يشق طريقه للأعلى نحو البويك البلاتينية وأخيراً إلى الكاديلاك. مع كاديلاك، يكون الشخص قد تهيأ لمغادرة الأرض ليلتقي بمن قام بالصنع لأجل ذروة الوجود من السيارة التي ليس بعدها سيارة والتي سيتمكن من اقتنائها. خمسة فروع مع خمسة تدرجات صممت لكي تغطي مقدار العمر من العيش الذي يقضى خلال استعمال الإنسان للسيارة، كان الأمر بسيطاً، مقبولاً، وقد ظل ساري المفعول لمدة 50 سنة.

لكن هذه ليست بتاتاً بالتجربة الخاصة بجون. فبدلاً من الفروع المحلية الخمسة، يوجد الآن لدى جنرال موتورز سبعة فروع محلية إذا أضفنا كلاً من جي إم سي وساترن. وأكثر أهمية من هذا، فإن الفصل الواضح في الأسعار بين الفروع قد غدا ضبابياً واختلط (التبس) لكي يصبح من دون معنى. يستطيع مشتري جنرال موتورز أن يبذل مالاً أكثر في سبيل الحصول على أحد طرازات شيفروليه منه على طراز تابع لكاديلاك. لقد أصاب البلى سلم التسعير الأصلي الذي أنشأه السيد سلون، إن لم يكن قد دُمّر تماماً، منهياً معه بذلك النسبية التي كانت تسود بين الفروع الخمسة. وكان يمكن أن تصل إلى عواقب أكبر لو أن جنرال موتورز مالت إلى إعطاء أسماء تجارية فرعية ضمن الفروع مع نتيجة هي انعدام التركيز على الاسم التجاري للفرع وإذابته.

يبدأ جون غزوه في جنرال موتورز بالذهاب إلى موقع السيارات على شبكة الإنترنت وهو موقع لخدمات التسوق الخاصة بالسيارات. يستطلع قاعدة المعلومات الخاصة بجنرال موتورز وما يجده يظهر في القائمة المرفقة.

سي 2500	سي 1500	بلازو	آسترو
ترانس سبورت	سينشوري	آتشيفا	بونفيل
كافالير	كارغو فان	كاميرو	سي 3500
ثمان وثمانون	اسكيلادا	آليرو	إلدورادو
لاسابر	مونتانا	كاتلاس	فير بيرد
دي فيل	أورورا	إنثوي	كاتيرا
ك 2500	ك 1500	إكسپرس	كورفيت
براقادا	سان فاير	جيمي	غراند إم
سابريان	سييرا	سيكيل	سافانا
ميرو	ماليو	لومينا	ك 3500
سونوما	سافاري	إنتروغ	ريشال
ريجنسي	إس سي 1	يوكن	ل إس إس
سيلقارادو	إس - 10	بريزم	مونتي كارلو
إس سي 2	بارك أفينو	إس إل 1	سيلويت
ريفييرا	إس دبليو 1	إس إل 2	إس إل
فيتشر	تراكر	تاهو	سابريان
		إي في 1	إس دبليو 2

من البساطة لدى السيد ألفريد سلون، يجد جون نفسه الآن أمام 66 نوعاً فرعياً (إذا أحصينا الظهور المزدوج لسابريان في كل من شيفروليه وجي إم سي، والتي هي بحد ذاتها تصل إلى ارتفاع جديد في تعقيدات الاسم التجاري).

(بالمناسبة، اجر اختباراً لنفسك وانظر كم من عدد الأسماء تستطيع

ربطه بفرعه الأم. نادراً حتى على العارفين بالسيارات أن يكونوا على درجة من الصحة بأكثر من نسبة 50% في ربط الطراز التجاري الفرعي بفرعه الأم).

إضافة لهذه التعقيدات، وجدنا أن جنرال موتورز تملك أضخم ميزانية للدعاية من أي شركة أمريكية. نتوقع أن تكون حيرتنا متفاقمة بالكامل بالتعريض المندفع لكثير من هذه الأسماء التجارية الفرعية. وكعامل أخير يساهم في زيادة التعقيد، تبنت جنرال موتورز هيكلاً تنظيمياً لإدارة العلامة التجارية في أواخر التسعينيات المنصرمة بتقمصها الطراز الذي تم إيجاده من قبل پروكتر آند غامبل للمواد الاستهلاكية المعبأة. كل واحد من الأسماء التجارية المتفرعة عن جنرال موتورز لديه الآن مدير يكرس وقته لتصميم وبناء موقع متميز، شخصية متفردة ووجهة نظر خاصة بها. هل هناك من يصدق أن هناك متسعاً لنحو من 66 احتمال لأسماء تجارية في مكان عمل يتمتع لوحده بحصة 30% من السوق الأمريكية للسيارات؟ بالتأكيد ليس جون. إنه غارق وحائر.

يستدعي جون الآن قاعدة المعلومات الخاصة بسيارات بي إم دبليو وأودي، وهذا ما وجدته: بوضوح وبساطة، يستطيع ابتياع بي إم دبليو من بين الأسماء التجارية الفرعية الآتية: 318، 323، 328، 528، 540، 740، 750، 840، و850⁽¹⁾ هناك سلسلة الثلاثة، الخمسة، السبعة، والثمانية. بإمكان جون بسهولة إدراك أن البي إم دبليو 318 تعمل بمحرك 1.8 والبي إم دبليو 850 لديها محرك بسعة 5 لترات. مبدأ بسيط تم استعماله: الرمز الرقمي الثلاثي يستعمل الرقم الأول لتحديد حجم المركبة وسعرها ابتداءً بسلسلة الثلاثة وهكذا حتى سلسلة الثمانية، والرقمان الآتيان يشيران إلى سعة المحرك باللترات على وجه التقريب.

وأكثر من هذا وضوحاً وقياماً بالوظيفة هو التسمية السائدة المتعلقة بسيارات أودي: 4، 6، 8. كل طراز على الترتيب أكبر من الذي قبله

وما يشير إليه الرقم يتعلق بتحديد عدد سلندرات المحرك. الكلفة، الأداء، والحجم كلها واردة بكل وضوح وبساطة. التسويق البسيط وإنسيابية الاسم التجاري تنبض بالحياة والعافية في بي إم دبليو والأودي ولكن ليس بعد في أفق أكبر صانع للسيارات على وجه الأرض. يقرر جون القيام بزيادة إلى كل من موزعي بي إم دبليو وأودي القريبين منه والقيام بعملية قيادة تجريبية. بالنسبة إلى جنرال موتورز فإنه يقرر أن المنظر يدعو للحيرة.

ما الذي كان ينبغي على جنرال موتورز القيام به لشدّ انتباه جون إلى منتجاتها؟ كيف كان يتعين على جنرال موتورز إعطاء ترتيب وتميز إلى 67 اسماً تجارياً، بعدم وجود أي إطار عمل تنظيمي؟ كيف كان على جنرال موتورز أن توجد تسلسلاً هرمياً يتم بمقتضاه معرفة وتحديد حجم السيارة أو قياس محركها؟ كيف كان بإمكان جنرال موتورز إيجاد فواصل نسبية في الأسعار ضمن الطرازات الموجودة في فروعها؟

إن ما كان يعرف بحجر عبور واضح (كناية عن خطوة في طريق التقدم)، شيفروليه إلى كاديلاك، قد أصبح ضبابياً وبدون تميز.

إن الذي يلزم جنرال موتورز فعله هو أن تتحرك بفروع سياراتها الخمسة ذوات الأسماء الفرعية الكثيرة من المجال الكامن إلى المجال ذي الحيوية (سنقوم بتعريف هذين المجالين في الفقرة الآتية). ينبغي عمل هذا في خطوتين: أولاً، على جنرال موتورز أن تقر بأنه لا يوجد مبرر لوجود خمسة فروع. على الأكثر ينبغي أن يكون هناك ثلاثة. ثانياً، في ضمن كل فرع تحتاج جنرال موتورز لأن تعتمد توجهاً في المصطلحات والأسماء التجارية التي تشير إلى السعر، الحجم، والأداء بسهولة. لو عملت جنرال موتورز على القيام بذلك، فلربما كان جون قادراً على تقرير مكان انتمائه في التسلسل الهرمي في جنرال موتورز ولربما كان راغباً بتجربة قيادة واحدة من سيارات جنرال موتورز.

في هذا الفصل، سنقوم بفحص إعادة التوجيه، أي المهمة المنوطة بهدف التبسيط، التوضيح، أو التحديث الذي يمثله الاسم التجاري. سنرى أنه بخلاف الاستبدال (الفصل الرابع)، حيث عوضنا أحد المنتجات بآخر أو قمنا بتوحيد المنتجات المكملة لبعضها، وإعادة التعبئة (الفصل الخامس)، عندما جمعنا المنتجات وأجرينا تكاملاً لها فإن إعادة التوجيه يذهب إلى صلب الاسم التجاري بحد ذاته.

مجال (حيز) الاسم التجاري

في صلب الفهم لإعادة التوجيه هناك المجال الذي تعيش وتوجد فيه الأسماء التجارية «مجال الاسم التجاري» مثل الكلمة التي اشتقت منها، المجال التجاري يشبه إلى حد بعيد الوسط المحيط لمسافر في موقع السوق، منظر بعيد الذي يظهر في راحة واسعة أفقاً من خيارات الاسم التجاري. الإطار المتعلق بتعريف الوسط المحيط هو حاصل مجموع الأسماء التجارية عبر الكلية التي تضم كل الفئات الواردة في ذهن الزبون. هذا الوسط المحيط يمكن تقسيمه لأبعد من هذا إلى جزئين:

وسط محيط كامن - الوسط المحيط لكل الأسماء التجارية التي على علم بها الزبون.

الوسط المحيط الحيوي - الوسط المحيط لأسماء تجارية ذات صلة في فئات تقع في محلها، بمعنى، الأسماء التجارية ذات القابلية لأن تكون ضمن مجموعة الانتقاء بالنسبة للزبون، الآن أو في المستقبل، بحسب التصورات الموجودة حالياً لدى الزبون.

الوسط المحيط الكامن هو الذي يملك فيه الزبون علماً سنة بالأسماء التجارية الفرعية، لكنه لا يملك مخططاً أو لمحة بهدف تنظيم مصطلحات متفاوتة. فمثلاً مشكلة جنرال موتورز أن الستة والستين اسماً تجارياً يقبعون

في الوسط المحيط الكامن لدى جون. يفهم جون عادة أن بويك هو فرع للسيارات أعلى في التسلسل الهرمي ضمن جنرال موتورز من پونتياك أو أولدزموبيل. وما وراء ذلك فإنه يصاب بالحيرة.

بخلفية كهذه، فإننا نميز ثلاث فئات فرعية في إعادة التوجيه، وكل استراتيجية فرعية لها ثلاثة تبدلات (انحرافات) كل واحدة من هذه الاستراتيجيات الفرعية لها ميزة إيجابية على الوسط المحيط التابع للزبون.

انسياب الاسم التجاري

توضيح سبب الاسم التجاري لكونه يتضمن
تبسيط التصميم المعماري للاسم التجاري
إقصاء الأسماء التجارية الفرعية
استخدام تسمية توضيحية

مع انسياب الاسم التجاري، تتقلص أعداد الأسماء التجارية في الوسط المحيط الحيوي العائد للزبون وبهذا فإن البيئة (الوسط) تتصف بعدم التكديس وتصبح أكثر طوعاً. إن في جعل التصميم المعماري للاسم التجاري مستقيماً أو أكثر منطقية يسمح للزبون أن يحفظ ويسترجع ما يعد به الاسم التجاري بصورة أسهل. باستخدام الشروحات والمصطلحات التي تبعث برسالة واضحة عن وظيفة الاسم التجاري وغايته يجعل الإدراك لدى الزبون أسهل وأسرع في آن واحد. إن انسياب الاسم التجاري يجعل الإطار العام لحياة الزبون أكثر قليلاً من جهة الطوعية والإدراك.

تبسيط التصميم المعماري للاسم التجاري: إن انسياب الاسم التجاري يمكن تنفيذه على مستوى الاسم التجاري من أجل غاية تبسيط الطرق التي يرى الزبون بها الاسم التجاري، والأكثر أهمية، تخفيض عدد الأسماء التجارية التي على الزبون أن يتعامل معها. إن انسياب الاسم التجاري يمكن

أن يكون مثلاً خالياً من العيوب وتحسين النوعية المستمر مطلباً أساسياً لمن يقوم بوظيفة التسويق في عالم اليوم.

يمكن للتبسيط أن يأخذ مكانه عند المستوى الأعلى للاسم التجاري أو أدنى منه وذلك بإقصاء أو توحيد الأسماء التجارية الفرعية. الفوائد من انسياب الاسم التجاري تأتي لتلعب دورها في مستويات ثلاثة: لمصلحة من يقوم بعملية التسويق (المسوق)، لمصلحة القنوات ذات الشراكة، ولمصلحة الزبائن.

قبل محاولة تحقيق الانسياب للاسم التجاري، إنه لمن المهم معرفة عائق غير متوقع لهذا الانسياب: المقاومة الداخلية ضمن مكان العمل ذاته، وبشكل رئيسي من ضمن أقسام التسويق والمبيعات. المقاومة من الداخل مشروحة في مقالة سنة 1975 كتبها ستيفن كير بعنوان: «الحماقة في مكافأة أ، في حين وضع الأمل في ب»⁽²⁾. مقالة كير تلفت العناية إلى اللغز الآتي: «افتراضاً، أننا نقوم بمكافأة أناس قاموا بما طلبنا منهم أن يفعلوه ولا نقوم بمكافأتهم لدى قيامهم بصنيع آخر. بينما يبدو الأمر بسيطاً للغاية ولا لبس فيه... ليس هذا على الإطلاق هو الطريق... كثيراً ما تعتمد مؤسسات إلى خلق قوى دافعة (محفزة) تقود إلى العواقب غير المتوخاة وغير المقصودة وذلك بمكافأة السلوكيات غير المرغوبة وتثبيط السلوكيات المبتغاة».

تمثل نظرية كير واحدة من أكبر عقبات انسياب الاسم التجاري. فبعكس ما يمكن توقعه، فإن قسم التسويق، وكالة الإعلان، موردي دعايات البيع، قسم أبحاث السوق، وتنظيم المبيعات الموجودين في الشركة يتم مكافأتهم في الواقع بالتعقيد ومعاقتهم بالانسياب. أكثر الشركات قد تعلن أنها تبتغي استبعاد المنتجات غير الضرورية، الالتزام بالمبادئ التي تحض على وجود كادر غير متهالك، وتقليص التكاليف إلى مستواها الأدنى.

هذه هي نظرية كير أ. لكن، التعقيد بحد ذاته يتطلب أناساً أكثر

وبالآتي سيسعى المديرون إلى توظيف أكبر في أقسامهم لتعزيز وظيفة مهمتهم. يتطلب التعقيد في العادة ميزانيات أكبر ويسعى المديرون عادة وراء تحويل أضخم لنشاطاتهم.

مع هذه السلبيات، هل هناك سبب عقلائي لتعاظم التعقيد؟ الجواب فيه من الإغواء بقدر ما هو ضار: يتمخض التعقيد عادة عن مكاسب على المدى القريب بالحجم وفي مقدار حصة السوق كما هو الحال لدى امتلاء خط الأنبوب وكما يؤدي توزيع النماذج المجانية والسعر التجريبي إلى مكاسب آنية (مؤقتة) في ذات الوقت الذي يدفع فيه بالتكاليف الإضافية نحو الأسفل. أضف وحدة تعبئة جديدة، ومن ثم واحدة أخرى. حدد خدمة جديدة بهدف توفيرها للجمهور. أوجد لائحة طعام جديدة في مطعم للوجبات السريعة. قم بإضافة طريقة جديدة في إصدار فواتير الهاتف النقال. هذه أمور ملموسة ويمكن مشاهدة النتائج الإيجابية ذات المدى القصير بينما العواقب ذات المدى البعيد تكون غالباً مخبأة ومؤجلة.

الخطر هو في الرد الذي سيصدر عن منظمات البيع والتسويق مثلما يتوقع كير: سيأخذون الاسم التجاري الجوهري ويجعلونه أكثر تعقيداً ويقطعونه إلى شرائح لأنه يكافئهم بميزانية أكبر وجهاز متعاطف حتى لو كانت هذه النتائج قصيرة المدى. سيكون رد المديرين «ارتجاء أ ومكافأة ب» بفعل ب.

بينما يمكن القول إن جنرال موتورز قد حصلت على شيء من الفسحة لأن تركيبة فروعها بدت مقبولة في وقت ما، فليست الحال هكذا في حال واحدة من أكبر الاندماجات في العالم واستراتيجية الاسم التجاري المنبثقة. فالإعلان عن اندماج كل من شركتي أكسون وموبيل في كانون أول/ديسمبر 1998 مثل تشكيل شركة صناعية هائلة والارتباط ما بين اسمين تجاريين اسطوريين. شكّل هذا الاندماج منشأتين متوازيتين مع القليل من الاختلاف

في المنتج الحقيقي. كان لدى إكسون 8500 محطة وقود ولدى موبيل نحواً من 7500. الكيان بمجموعه سيمتلك تركيزاً كافياً في السوق يمثل 26٪ من المحطات في نيوجرسي، 22٪ في كونكتيكت ونيويورك⁽³⁾.

وفر الاندماج فرصة مثالية لانسياب الاسم التجاري بإطلاقه عن كيان واحد مفرد. الاسم القوي الذي يمكن أن تكتب له الحياة سيمتلك حجماً هائلاً في اقتصاديات السوق. بحضورها الدولي الأكبر، بدا الاسم التجاري إكسون العلامة التجارية المنطقية التي يمكن أن يكتب لها الاستمرار. مع هذا، اختارت الشركة الاندماجية وضعاً مختلفاً، في إعلان صدر في الثاني من كانون أول/ديسمبر 1998 قال متحدث باسم الشركة: «كل من الاسم التجاري إكسون وموبيل يمتلك اعترافاً على مستوى العالم ومشهور بجودته. بينما لا تتوفر لدينا أي نية لإنفاق الأموال على أي إعادة للتسمية كبيرة، فإننا نتوقع أن الأسماء التجارية بمرور الوقت قد تستخدم بناء على أسس مختلفة من قبل السوق، المنتج، و/أو بما توفره»⁽⁴⁾.

كيف يمكن أن تختلف موبيل وإكسون عن بعضهما؟ هل سيكون بين منتجاتهما اختلافات حقيقية؟ هل سيكون البنزين 87 أوكتاناً مختلفاً حقاً في تركيبته عن بنزين إكسون 87 أوكتان؟ هل سيتنافسان عند نقاط مختلفة تتعلق بالسعر؟ ينبغي الإجابة عن هذه الأسئلة بأجوبة مقنعة قبل التأمل والتفكير في التكاليف وتعقيدات الحفاظ على المسميين التجاريين. الدرس الجوهري في هذا: فيما عدا وجود أسباب ملزمة وامتياز لفضل غير ذلك، فإن تبسيط التصميم المعماري للاسم التجاري والمصطلحات له التفضيل بالنسبة إلى وجود قطاعات وتعقيدات.

التخلص من الأسماء التجارية الفرعية: بالمقارنة إلى استراتيجية موبيل/ إكسون، تأمل قرار ديملر كرايزلر في أواخر 1999 بتصفية الاسم التجاري التاريخي بلايموث. قررت إدارة ديملر كرايزلر الأمريكية أن الاسم بلايموث

ببساطة لم يعد له مبرر للبقاء من وجهة نظر الموزع أو المستهلك. لقد عاش الاسم لمدة أطول من فائدته والمعنى الذي كان وراءه. فالطرازات المتعددة من بلايموث بما في ذلك الشاحنات الصغيرة المغلقة والسيارات شبه الصغيرة المسماة نيون تم تسويقها وبيعها في أشكال مطابقة لها تماماً من قبل فرع دودج الأقوى. بهذا التبسيط، امتلكت ديملر كرايزلر أربعة أسماء تجارية فرعية قوية و متميزة في ما بينها تحت الأسماء التجارية للشركة: جيب، دودج، كرايزلر، ومرسيدس - بنز.

استخدام اسم تجاري يفيد الشرح: أخيراً، يمكن الوصول إلى انسيابية للاسم التجاري ببساطة لدى شرحنا ما يعنيه هذا الاسم. الاستعمال المتأني للتسمية التجارية التي تفيد الشرح يمكن أن تكون سبباً إلى انسيابية فعالة تخدم حضور هذه التسمية وتبسط الاتصالات الموجهة للزبون.

لم يستطع أحد أن يبرز المسوقين للمنتجات المنزلية الرائدة في التسمية ومهارة الاستعمال للأسماء التجارية التي تفيد الشرح.

كدليل ملموس على ذلك تأمل في هذه المنتجات:

إيزي أوف Easy Off (التخلص السهل) منظم فرن الغاز

ليكويد پلامر Liquid Plumr (سائل عامل الحداة) منظم مجاري المياه

أوف! OFF! (هيا من هنا) طارد للحشرات

كوميت مالتى Comet Multi (شهاب متعدد) منظم للغرف

وول لايت Woolite (لطيف على الصوف) منظم للسجاد بخطوة واحدة

ويندكس Windex منظم الزجاج الخارجي

بلو كورال Blue Coral (المرجان الأزرق) منظم أقمشة المفروشات

إن مصطلحات التسمية التجارية التي تفيد الشرح تكاد بذاتها تحل محل

الحاجة إلى الإعلان التجاري لذكر مزايا المنتج. «خطوة واحدة»، «التخلص السهل»، و«التنظيف - الجاف» كلها تبعث برسالة قصيرة مضمونها ما يعد به أساساً المنتج وعن ميزته.

يمكن استعمال التسمية التي تفيد الشرح في قطاعات أخرى كذلك. عندما يشاهد المسافر الاسم التجاري يونائتد إيرلاينز (الخطوط الجوية المتحدة) فمؤدى المعنى هو الخدمة الشاملة، شركة رئيسية للنقل الجوي تقوم باستخدام طائرات من الحجم الكبير. عندما يرى المسافر نفسه إلى اسماً آخر ليونائتد مثل شاتل Shuttle، فما يعنيه لديه رحلات أقصر، طائرات أصغر حجماً، وخدمة أقل شأنًا. وعندما ينظر المسافر نفسه إلى لوحة يونائتد اكسپرس United Express سيتبادر إلى ذهنه أيضاً طائرات أقل حجماً تطير ما بين مطارات في المنطقة نفسها، لا وجود لخدمة الطعام والشراب على متن الطائرة. في كل حالة، تشير التسمية التجارية التي تفيد الشرح إلى نوع الخدمة أو المهمة الوظيفية المتوضعة فيها داخل الاسم التجاري بحد ذاته. إن الاسم التجاري، غايته، ولماذا ينبغي على الزبون شراؤها كلها ملفوفة ضمن الهوية الشاملة لهذا الاسم التجاري. إن استخدام التسمية التجارية التي تفيد الشرح قد تبدو عابرة سبيل لكن تأثيرها يمكن أن يكون واسعاً في التقليل من حيرة الزبون وفي تبسيط الوسط المحيط للاسم التجاري.

التوسع الرأسى (العمودي)

أن توسيع ما يمكن أن يصل إليه الاسم التجاري يتيح للمسوق أن يطيل ويوسع العلاقة بين الزبون والاسم التجاري بطرق متسقة ومنطقية. إنها مثل صديق قديم يستطيع فجأة أن يقدم لك أكثر من ذي قبل ويجعلك أقل همماً في حدود أمر ما. إن التوسعات الرأسية هي ببساطة سبيل لفعل أكثر مما يتمناه الزبون، وهذا يمكن أن يستند على واحد أو أكثر من اختلافات ثلاثة:

التوسعات التي تقف التكنولوجيا وراءها.

مجموعة مظاهر جديدة.

توسعات من خلال القنوات.

في مواجهة موجة التسويق الموجه والملاءمة الكاملة، فإن إعادة توجيه العلامة التجارية لجعلها أكثر قابلية ليصل إليها عدد أوسع من الزبائن وفي ظل الظروف الصحيحة يمكن أن تكون مجدبة في عصر التسويق المبني على الاستبدال. الأمثلة الآتية المأخوذة من صناعة السيارات تعرض لهذه النقطة.

التوسعات التي تقف التكنولوجيا وراءها: يمكن لأوجه السبق في التكنولوجيا أن تتيح للمسوق إمكانية تغيير طبيعة المنافسة الخاصة بالاسم التجاري. توفر التكنولوجيا فرصاً لإضافة مظاهر جديدة، إمكانيات أحدث، أو حتى تخفيض التكاليف إلى نقطة لم يكن من الممكن الوصول إليها من قبل.

بالنسبة للكثير ممن يشترون السيارات والذين ليسوا ضمن الأثرياء المعروفين هناك «مجموعتان لأسماء تجارية» ترد في خاطر. الأولى السائدة («يوماً ما سأمتلك مرسيدس أو بي إم دبليو») والأخرى التي تقر بالزمان والمكان («احتاج إلى سيارة جديدة هذه السنة؛ أعتقد أنني سأقوم بتجريب قيادة توراس وكامري») إن إعادة توجيه اسم تجاري لجعل إمكانية الوصول إليه أكبر تستطيع أن تحل محل هاتين المجموعتين المتعلقتين بأسماء تجارية باسم تجاري يعطي الزبون «ممرأً للهجرة» من الحاضر إلى المستقبل دونما الاستغناء أبداً عن اسم تجاري واحد. (هذا هو المعادل المعاصر لاستراتيجية جنرال موتورز القديمة ذات الفروع الخمسة المتميزة).

هذا يفسر جزئياً العودة الأخيرة لاسم مرسيدس تجارياً.

حتى سنة 1986 حظيت مرسيدس بنز بالمقدمة على رأس هرم المستوردات الفاخرة. لم يكن السعر ذا أهمية. الابتكارات المقامة على

الهندسة ومعايير الأداء كانت تعني أنه حتى لو كان محرك سيارة المرسيدس العظيم قوة 328 V-8 حصاناً كافياً بأكثر من اللازم للجميع باستثناء قلة من المتحمسين المتعطشين لقوة المحرك، فقد تم بناء محرك V-12 أي اثنا عشر سلندراً. كما يخرج اثنان من الهوائيات من خلال واقى الصدمات الخلفي عند جعل السيارة في وضعية الرجوع للخلف. تمت إضافة هذه السمة للتوضيح بأن حدود المركبة من الخلف قد تمت حمايتها ضد الخدش أو الاصطدام، كان الترويج لمرسيدس فارضاً نفسه وملتزماً، وكان السعر فلكياً.

مارست مرسيدس ما يدعوه بيتر دراكر «التسعير المستند إلى الكلفة» خذ ما شئت من الكلفة لإنتاج سلعة ما، أضف هامشاً ربحياً جذاباً، ومن ثم انطلق، فلديك الآن سعر للبيع. لكن تويوتا لكزس بذلت قواعد اللعبة في سنة 1986 بما يطلق عليه دراكر «التكاليف المستندة إلى السعر». استطاع بحث الزبون أن يحدد طلباً مستمراً على أصناف المرسيدس الفاخرة عند نقطة سعر أدنى من 40000 دولار أمريكي، لذا دفعت الحاجة إلى سعر خاص بطراز لكزس LS 400 سيدان عند 38000 دولار بالمنتج نحو التطوير. المجموعة المتحصلة من الكمالية والسعر أرسلت أمواجاً تبعث على الصدمة في السوق، بحيث أضحى من الذكاء ابتياع لكزس بدلاً من المرسيدس ذات السعر المرتفع والهندسة التي تفوق ما هو مطلوب.

بعد خمس سنوات من هبوط في حصة السوق، اعتمدت مرسيدس في سنتي 1991 - 1992 تكنولوجيا مكنت من السيطرة على التكاليف، واستهدفت قائمة أسعار جعلت اقتناء سيارة مرسيدس أكثر يسراً. (بني هذا على جزء غير صغير من دراسة مرسيدس للتصميم الياباني، التصنيع، والممارسات اللوجستية). أعادت مرسيدس توجيه علامتها التجارية من كونها «أفضل هندسة سيارة في العالم» إلى السيارة التي لا تجعلك «تضحى بشيء» (بافتراض أنه لا يزال بإمكانك تحقيق الحلم بامتلاك مرسيدس دونما حاجة إلى دفع ثمن ما كانت عليه المرسيدس في السابق).

بحلول 1994، عندما دفعت مرسيدس أسعارها «لفتة ج» نحو الأسفل إلى 31000 دولار أمريكي، ازدادت المبيعات بنسبة 60٪ في سنة واحدة حين أتاح المشترون الذين كانوا ضمن الاستثناء سابقاً المجال لاختيارهم للاسم التجاري المستقبلي لأن يصبح أيضاً خيارهم في الحاضر. إعادة التسعير هذه التي مكنت من إعادة التوجيه، تم تطبيقها من خلال زي دعائي جعل الاسم التجاري أكثر إتاحة وأقل من أن يكون في برج عاجي، وسمح لمستهلكين أكثر (وخصوصاً الأقل سنًا) لكي يوحّدوا أو يسطّوا علاقتهم بالاسم التجاري ضمن هذا القطاع المهم. لقد سمحت لهم لأن يصبحوا زبوناً لاسم تجاري لا يحتاجون بعد الآن لأن يسبقوه في النماء حيث يستمرون بمبادلة السيارات على مدى السنوات. أخذ هذا المضمون خطوة للأمام مع تقديم المرسيدس ML 320 مركبة للاستعمال الرياضي، صنعت في معمل يعد روعة فنية يقع في الباما بهدف تخفيض تكاليف التجميع. الآن يستطيع مشتري المرسيدس عدم الانتقال فقط للأعلى ضمن ممر الهجرة لسيارات الركاب ولكن أيضاً أن لايتخلى عن هذا الامتياز إذا عرضت له سيارة على جانب الطريق وتملكته رغبة في شرائها. في أثناء عملية عودة إعادة التوجيه هذه، قامت مرسيدس بتوسيع قاعدة زبائنها باتجاه مستهلكين أحدث سنًا مع قيمة أكبر على المدى البعيد إذا أخذنا بالحسبان عدد السيارات التي سيبتاونها خلال حياتهم. خدمة الطرود المتحدة يوناييتد پارسل سرفيس أطلقت مثلاً آخر على التوسع الرأسي الذي تقف التكنولوجيا وراءه. يوناييتد پارسل سرفيس وهي أكبر خدمة لإيصال الطرود في العالم، صنعت لنفسها سمعة تحسد عليها من وراء إيصالها الطرود والرسائل / الوثائق منذ إحدائها في شمال غرب المحيط الهادئ سنة 1907. يمكن للطرود أو الوثائق أن ترسل بواسطة يوناييتد پارسل سرفيس في الولايات المتحدة وعبر العالم على عدة أوجه من أزمان التوصيل: ذات اليوم، الصباح المبكر لليوم الآتي، اليوم الآتي، بعد يومين، وهكذا. مع يوناييتد پارسل سرفيس يستطيع المرسل أن ينتقي الوقت اللازم

للإيصال وعلى الشركة أن تتولى الباقي .

أدخل إلى هذه التركيبة من خيارات الإيصال الفيزيائي ظهور الإرسال الإلكتروني للرسائل والوثائق عبر الإنترنت. قد يظن أحدهم بسرعة أن هذا يدع يوناتيد پارسل سرفيس بدون استراتيجية بخصوص عملها. مع التوسع الرأسي المدفوع بالتكنولوجيا، ثبت بأن الحال ليست هكذا. في سنة 1998، قدمت يوناتيد پارسل سرفيس خدمة إيصال جديدة: هي تبادل وثائق يوناتيد پارسل سرفيس. مع تبادل الوثائق يستطيع زبائن يوناتيد پارسل سرفيس أن يؤثروا في الإرسال الإلكتروني للوثائق والرسائل بوجود هذه المزايا:

- الإرسال الإلكتروني أسرع بكثير ومأمون.
- مراقبة مفصلة وتتبع من نقطة لأخرى متضمن في الخدمة.
- تم توفير التأمين للزبون ضد خسارات العمل الناتجة من العبث بأي إرسال أو استلام.

لقد احتلت يوناتيد پارسل سرفيس موقعاً لتستفيد من أي تحول نحو الإرسال الإلكتروني للرسائل والوثائق عوضاً عن الشحن التقليدي للنسخ الورقية. بالإضافة، تعزز اسم يوناتيد بارسل التجاري وتم إغناؤه بهذا التوسع الأفقي. إن التوسع الأفقي لا ينطبق فقط على الأصناف ذات السعر الكبير مثل السيارات.

مجموعة مظاهر جديدة: باعتبارها الصورة المصغرة لامتياز يخص الأطفال، تواجه غيربر Gerber الحتمية القاضية بكبر أعمار مستهلكيها وابتعادهم عن كرسي الطعام العالي والامتياز الذي يحظى به اسمها التجاري. أدخل إعادة التوجيه في شكل توسع رأسي؛ غيربر للكبار قطعت على نفسها هذا الوعد: «كونك تسير سيراً حسناً في السوق لا يعني التضحية بالتغذية في سبيل الراحة. مع أصابع الطعام من غيربر للكبار فإنك تحصل على كليهما». باتخاذ الصفات التقليدية لدى غيربر إلى أصابع للطعام تم الإتيان بمجموعة

لها مظهر جديد بالكامل بالنسبة للمنتج وفتح سوق جديد.

يمكن أيضاً إعمال مجموعة المظاهر الجديدة بتقليص أو تضيق ما كان يقدمه سابقاً الاسم التجاري. حالة عند هذه النقطة نجد لها لدى سلسلة مطاعم تريكونس بيتزا هات. حيث الأماكن لا تفضي إلى مطعم لبيتزا هات في الحجم الكامل، يوجد لدى هذه السلسلة الآن الخيار في افتتاح وحدة بيتزا هات اكسپرس مع لائحة طعام وشراب محدودة، ودون وجود طاولات للخدمة. ويقوم البناء الأصغر بتقليص نفقات الإنشاء.

توسعات من خلال القنوات: يمكن للتوسعات الرأسية أن تتأثر باستراتيجية من خلال القنوات أيضاً. فمثلاً وول مارت Wal-Mart هو أكبر تاجر مفرق في العالم بحجم مبيعات سنوية لطالما حلقت فوق المئة بليون دولار. هناك بعض التكنولوجيات مثل الإيصال في الوقت المحدد، استبعاد الرجل الوسيط، والاستعمال المكثف لتكنولوجيا المعلومات التي استعملها وول مارت ليحتل موقعاً في صدارة هذه الصناعة. لكن كما غطى وول مارت البلاد بمحال بيع عملاقة تمنح الحسومات، فالمسوق الحاذق لا يزال يبحث ما وراء هذا الموقع المسيطر.

أعلن وول مارت عن خطط لافتتاح منافذ بيع أصغر تبلغ مساحتها 40 ألف قدم مربع (3500 م² تقريباً) للتنافس مع محال البقالة ومستلزمات البيت والمجمعات الاستهلاكية. ستبيع هذه المحال تشكيلة محدودة من مواد البقالة وعموم السلع وتتولى تشغيل صيدليات تصرف الأدوية للمشتريين وهم في سياراتهم. الانتقال إلى متاجر أصغر يفسر اهتمام وول مارت بأن شكل الحملات الأكبر ليس مريحاً لبعض أنواع المتسوقين أو طلعات التسوق. قال لاي فيتزيمونس النائب الأول لرئيس وول مارت «إننا نفقد الكثير من الزبائن لأن المركز الواسع فيه الكثير من الحركة وليس مريحاً»⁽⁵⁾.

الاستنتاج الجوهرى هو أن التوسعات الرأسية، التي تختمر في الذهن

ويتم تنفيذها على نحو صحيح تستطيع أن توسع حسن استخدام الاسم التجاري وقاعدة الزبون. هذه ميزة مركزية بالنسبة لمن يقوم بالتسويق. أكثر أهمية بإمكان نفس هذه الخطوة أن تبسط الوسط المحيط الحيوي للاسم التجاري بالنسبة للزبون والتي هي أكبر مساهمة لهذه الاستراتيجية. عموماً، هذه أداة تمتلك القوة ضمن ما لدى المسوق من أسلحة في جعبته.

إعادة التوجيه المنقطع

إن تغيير جوهر ما تعد به العلامة التجارية الزبون يتيح لمسوق هذه العلامة أن يوسع بشكل أساسي العلاقة التي يمكن أن يحصل عليها المستهلك مع العلامة التجارية وذلك بالتعرف إلى ميزة خفية لهذه العلامة. على نحو متكرر، هذه العملية الوظيفية توسع من محتوى أداء العلامة التجارية بحيث إن بمقدور المستهلكين أن يحدفوا علامة تجارية بأكملها من وسط العلامة المحيط الحيوي. إن إعادة التوجيه (التمركز) المنقطع يمكن أن يأخذ ثلاثة أشكال:

استخدامات جديدة.

عمليات وظيفية جديدة.

مناسبات جديدة.

إن أكثر تنوع من إعادة التمركز توجد فيه إمكانية المخاطرة وأكثرها مغامرة هو إعادة التمركز غير المتصل؛ هذا يعني قطع العلاقة بوضوح مع الماضي. هذا ليس تطوراً وإنما ثورة. إن هذا انقطاع لما كان الاسم التجاري يمثله. بالتأكيد، هذه هي التسمية المكافئة للهجرة إلى بلد جديد حيث اللغة، المنافسون، وظروف العمل مختلفة بالكامل وجديدة. مع كل المخاطرة الموروثة، فإن إعادة التمركز غير المتصل قد تكون مجزية للغاية بسبب توفيره حياة جديدة بالكامل لاسم تجاري.

استخدامات جديدة: إن الاسم التجاري المهيب المسمى آرم آند هامر

بيكينغ صودا (بيكربونات الصوديوم) هو حالة للدرس في إعادة التمركز غير المتصل، بيكربونات الصوديوم هي قوام هام لصنع الخبيز في البيت وظلت آرم آند هامر لوقت طويل زعيمة السوق. هنا تكمن المشكلة. فالكمية اللازمة من بيكربونات الصوديوم لتحضير ثماني دزينات من البسكويت المنزلي قياس 2 إنش هو مقدار ملعقة شاي. بالاستناد إلى هذا المقياس، فعلبة واحدة من الوزن التقليدي واحد ليبرة من آرم آند هامر بيكينغ صودا تحتوي على 908 تحضيرات فردية من بيكربونات الصوديوم. لا يحتاج الأمر لقفزة كبيرة حتى يتم الاستنتاج بأن الاستهلاك المنزلي لبيكربونات الصوديوم سيؤدي إلى أن تدوم العلبة الواحدة زمناً طويلاً.

بإدخال إعادة التمركز غير المتصل. أدرك المسوقان في آرم آند هامر تشيرش ورايت أن مرجعية إضافية لبيكربونات الصوديوم كانت في قدرتها على امتصاص الرائحة الكريهة. برؤيتهم لفرصة جديدة، اقترحت حملة دعائية جديدة وضع العلبة الحالية في إنتاج آرم آند هامر في الثلاثية بهدف امتصاص الروائح الكريهة وشراء علبة أخرى بدلاً منها لغرض الخبيز. فتح هذا أمامه سوقاً جديداً بالكامل لهذا المنتج. لقد حصلت إمكانية لاختصار الدورة الزمنية لإعادة الشراء بسبب هذا الاستبدال اعتماداً على هذا التمركز الجديد الذي أخذ موقعه كمزيل للرائحة. باقتناص هذه النزعة، وضعت آرم آند هامر على أحد طرفي العلبة توصية مفادها «للاستبدال بعلبة طازجة كل ثلاثة شهور» إلى جانب فكرة سهلة الاستعمال لوضع علامة عن تاريخ الاستبدال المفترض. تعاضم هذا بعد ذلك بوعاء خاص مع «فتحات مانعة للتسرب» وضع عليه علامة تفيد بأنه العبوة الخاصة بالثلاجة - الجمادة.

لتوسيع استخدام المنتج لأبعد من هذا الحد بإعادة تمركز غير متصل آخر، أضيف عمود على علبة بيكربونات الصوديوم يدعم استعمالها كمضاد للحموضة؛ «بيكربونات الصوديوم آرم آند هامر فعالة كمضاد للحموضة لتخفيف حرقة القلب، حموضة المعدة و/أو عدم هضم الحموض». بثلاثة

اقتراحات بسيطة، بيكربونات صوديوم، مزيل للرائحة، ومضاد للحموضة، وسع هذان المسوقان الداهيتان (الماكران) مجال وفائدة الاستعمال لمنتج بسيط بطريقة فعالة ومترابطة. إذا ذهبت للمجمع الاستهلاكي اليوم، فلعلك تجد علامة آرم آند هامر التجارية في شكل معجون أسنان، صابون سائل لتنظيف الملابس، سلة مهملات خاصة بالقطط، علكة لبان للعناية بالأسنان، ومزيل للرائحة / مضاد للتعرق. لقد أعادت آرم آند هامر بدهاء تمركز علامة تجارية واحدة ووسعتها لتواجه حالات وظيفية جديدة وقاعدة أوسع من الزبائن.

حالات وظيفية جديدة: مثلما هي حال بيكربونات الصوديوم، وجد منتج آخر يعود للقرن التاسع عشر حياة جديدة في إعادة التمركز غير المتصل: باير اسبيرين أو (أسبرين باير). إحدى مرجعيات (مزايا) الاسبرين هي قدرة هذا العقار على تسييل الدم. لطالما اعتبر ذلك أحد سلبياته، أضحى بعد ذلك سِمة للتسويق عندما أظهرت الدراسات أن المرضى الذين يواجهون خطر نوبة قلبية أو جلطة حصلوا على نتيجة بتناولهم حبة واحدة من الأسبرين يومياً. وأشارت الدراسات السريرية إلى أثر يفيد في تقليل حصول نوبة قلبية أو حدوث جلطة إذا تم اعتماد استعمال الأسبيرين كل يوم. بتسويق هذه المزية، شجعت باير المستهلكين على البدء باستهلاك الأسبرين بشكل اعتيادي وعلى أسس دائمة فاتحة بذلك فرصاً جديدة أمام هذا الاسم التجاري الجليل.

باستغلالها لهذه الحالات الوظيفية الجديدة، اتخذت باير الخطوة الإضافية بعرضها عقاراً يدعى إسبيرين ريجمين باير (نظام اسبرين باير)، وهو منتج مشمع يؤخذ في وقت معين صمم من أجل الاستعمال اليومي. المؤيد النظري لهذا المنتج يفترض: «ينصح به الأطباء للاستعمالات العادية. صمم خصيصاً لأولئك الذين يتبعون نظام أسبرين، أو حسب وصفة الطبيب الذي يعالجك».

مثال آخر عن إعادة التمركز غير المتصل من خزانة الدواء هو عقار تامز TUMS أنتي أسيد (المضاد للحموضة). في حين أعادت آرم آند هامر إعادة تركيز منتج للخبيز كمضاد للحموضة، كذلك أعيد تمركز عقار تامز من كونه مضاداً للحموضة إلى كونه مصدراً للكلس الذي يمكن الحصول عليه دون تناول أطعمة تحتوي على الدسم. هذه المزية الغذائية تم تسليط الضوء عليها لأجل النساء اللواتي يمكن أن يتعرضن للإصابة بهشاشة العظام أكثر.

في حين أن آرم آند هامر، باير، وتامز كلهم أعادوا تمركزهم بطريقة جديدة من حيث الأساس، فقد كانت كوكا كولا قادرة على تحقيق إعادة تمركز مبني على موقع له نفس المؤيدات، ألا وهو المناسبات التي يتم فيها استخدام المنتج.

مناسبات جديدة: أظهرت دراسات أبحاث السوق أن كوكا كولا كانت تستهلك في كل الأوقات من اليوم باستثناء وقت تناول وجبة الفطور. في هذه المناسبة الوحيدة، ببساطة لم يفكر المستهلكون في كوكا كولا أو وضعوها ضمن مجموعتهم من بدائل المشروبات. كنتيجة لهذا وجدت كوكا كولا في هذا فرصة يمكن استغلالها.

أولاً استهدفت كوكا كولا على نحو صحيح القهوة كمنافس. ورأت فيها مشروباً ساخناً محلي بالسكر يحتوي على الكافئين وغامق اللون، بينما الكولا كانت مشروباً بارداً محلي بالسكر يحتوي على الكافئين ولونه غامق. لماذا إعادة تمركز الكولا كبديل كان يعتبر السؤال المخالف للأعراف. كل مواد مقادير خلطة المشروب متماثلة تماماً وموجودة. بالتعاون مع سلسلة مطاعم رئيسية في مجال الوجبات السريعة، بدأت كوكا كولا بإذاعة دعايات تفترض تناول شطيرة الفطور المعروفة في مطاعم هذه السلسلة مع مشروب الكولا بدلاً من القهوة. كانت الحملة موفقة وإن كوكا كولا تفتح الآن طرقاً لها فيما كان بالأمس القريب سوقاً عقيماً.

صدرت انطلاقة جريئة لإعادة التمركز عن شركة الهاتف المحمول كوال كوم في شكل وحدة مجمع رقمي بحجم اليد PDQ. إعادة التمركز غير المتصل هذه كانت لعبة مزدوجة ضمت إليها كلاً من عمليات وظيفية جديدة ومناسبات جديدة في عرض ضمن مجموعة واحدة. الدخول الجديد لهذا الهاتف اللاسلكي جمع بين جهاز الهاتف النقال التقليدي مع الظاهرة الناجمة التي دعيت الدليل المعاون الرقمي الشخصي بحجم راحة اليد. استناداً إلى شركة كوال كوم، فإن جوهر الوحدة الجديدة هو جهاز بحجم راحة اليد بسعة 2 ميغا من الذاكرة القابلة للاستعمال (Random Access Memory) RAM مع معظم نظام تشغيل حالي يعمل على جهاز بحجم راحة اليد. مع الجهاز الجديد PdQ، يستطيع المستعمل ببساطة أن يسترجع شاشة دفتر العناوين، ينقر على الاسم بالمرقم (القلم الذي يستخدم للنقر) ويتم بهذا طلب رقم الهاتف العائد لاسم الشخص المطلوب، رغم أن وحدة الهاتف التقليدي تخدم هدفها الطبيعي كمحطة دائمة، لكن تم تعزيز مكانتها بحيث صارت تعيد شحن البطاريات. مع الـ PdQ أضافت كوال كوم عمليات وظيفية جديدة ووسعت من مناسبات وأوقات الاستعمال بتبسيط وزيادة مقدار الفائدة من استعمال الهاتف. بالمجارة مع تقدم وفتح جديد كهذا، ارتفع سعر الـ PdQ ألف دولار عما كان عليه محققاً بذلك هامشاً جميلاً بالنسبة للمصنّع أعلى من الأسعار التي وصلت للقاع للكثير من وحدات الهاتف النقال التقليدية.

بالسير في توجه كوال كوم خطوة واحدة إلى الأمام، أحدث دونا دوينسكي وجيف هوكينز اللذان أوجدا أساس أجهزة الكمبيوتر بحجم راحة اليد شركة جديدة في سنة 1999 سميت هاندسبرينغ. استصدرت المؤسسة الجديدة شهادة (براءة) اختراع لنظام التشغيل الجديد هذا وطورت الأداة المحمولة باليد المسماة فايزور (أفق) والتي قامت بتأدية كل الوظائف الرئيسية لـ PdQ مع لمسة رائعة: وهي إضافة حيز ضيق (ثقب) والذي مكن مستعمل فايزور أن يضيف قطعاً إضافية أخرى مثل:

- جهاز لسماع الموسيقى MP3
- إمكانية توجيه ضمن الاستقبال التلفزيوني
- هاتف نقال
- مستقبل المكالمات الهاتفية (بيجر)
- ألعاب فيديو
- معدل لاقط الصورة
- معدل موجات الراديو
- معدل ذبذبات تردد الهاتف (مودم)
- موجه عن بعد متعدد المهام Universal Remote

هؤلاء السباقون يستخدمون أطرافاً خارجية لتطوير هذه الإضافات. وبوجود تسعير جريء للغاية لجهاز فايزور يراوح ما بين 149 دولاراً إلى 249 دولاراً، فلا بد أن يكون هناك استمرارية لمثل هذه التحسينات. أخيراً بأخذ طرف من النجاح الباهر للكمبيوتر إيماك من إنتاج آبل كمبيوتر فإن أجهزة فايزور الأخيرة هذه ستعرض في السوق في خمسة ألوان: أزرق، أخضر، برتقالي، رصاصي، وبلون الجليد الأبيض.

عندما نأخذ كل الاستراتيجيات الفرعية الأساسية التي تم تغطيتها معاً في هذا الفصل - انسياب الاسم التجاري، التوسع الرأسي، وإعادة التمرکز غير المتصل - فإن مجمل الأثر قد يكون دراماتيكياً. فالوسط المحيط الحيوي للأسماء التجارية في ذهن الزبون قد لا يبقى إلا حيزاً ضيقاً لأسماء تجارية يمكن أن تجد لها مكاناً في المستقبل. إن حاجة الزبون لأن يظل على دراية حاضرة بعدة أسماء تجارية يمكن الاستعاضة عنها غالباً بالتركيز على اسم تجاري واحد. إن عناصر ثقة الزبون وراحته مع الاسم التجاري يمكن لها أن تتعاضد. بالإجمال فإن الزبون يحمل عبئاً أقل شأنًا ويحظى المسوق بحصة إجمالية أكبر في السوق.

هل تتم إعادة التمركز أم لا؟

قد تكون إعادة التمركز الأكثر خطورة وتطرفاً من بين عناصر التسويق البسيط الأربعة، لكنها في الوقت ذاته يمكن أن تكون مجزية أكثر من غيرها. على الأقل، يتوجب على الذين يعملون في التسويق اليوم أن ينفذوا من خلال تنوعات العلامة التجارية ويسألوا الأسئلة تلك ذات الصلة:

هل نستطيع الاستفادة من تبسيط التصميم المعماري للاسم التجاري؟

تدب التعقيدات في الوسط المحيط للاسم التجاري بمرور الزمن وتأخذ مهمة التبسيط جهداً صلباً ومركزاً. هل أصبح التصميم المعماري للاسم التجاري وهيكله معقداً وحجر عثرة عبر الأيام؟ هل علامتنا التجارية الفرعية عفا عليها الزمان ولا بد من إلغائها؟ هل نحن نستخدم التسمية التجارية التي تفيد الشرح إلى أقصى مدى في دعايتنا، تعبئتنا، ومستلزمات نقطة البيع؟ التبسيط هو مثل جدول ماء يقوم بتنظيف المنزل أو تنظيم المكتب. إذا تم تجاهله لوقت طويل فإن النتائج ستكون سلبية. ولأجل تفعيله (أي التبسيط) يأخذ الأمر جهداً مركزاً.

هل هناك توسعات رأسية للاسم التجاري ناضجة من أجل استغلالها؟

ما هي التكنولوجيات (التكنولوجيات) التي أصبحت في السوق والتي يمكنها أن تكون ذات فائدة بالنسبة للاسم التجاري؟ هل بإمكان مجموعة سمات حديثة أن تضاف إلى الاسم التجاري بحيث تعزز أو توسع من جاذبيته؟ ما هي قنوات التوزيع الجديدة التي أصبحت في دائرة اللعب والتي يمكن أن توسع من جعل الاسم التجاري أكثر فعالية.

هل ينبغي التفكير في إعادة التمركز غير المتصل؟

هل نضج الاسم التجاري إلى حد بلوغه نقطة تصير معه حاجة لعمل شيء راديكالي لإعادة شحنه بالطاقة والحيوية؟ هل هناك استخدامات أساسية

جديدة أو مسوّغات تجيب عن المسألة في ما إذا كان ينبغي شراء منتجات هذه العلامة التجارية؟ هل يمكن تقديم حالات وظيفية جديدة بالكامل لأبعد مما تقف لأجله العلامة التجارية. على مدى التاريخ؟ هل هناك مناسبات ندية بالكامل أمام العلامة التجارية لكي يتم استعمالها فيها أو لم يستهدفها الزبائن من قبل؟

إن إعادة التمركز غير المتصل يحمل في ثناياه مخاطرة لأن يأخذ بالاسم التجاري ليقفز به إلى أرض جديدة بالكامل وهذا يحتمل أن يكون فشلاً. ذات مرة جربت كاديلاك أن تقدم سيارة صغيرة سميت سيمارون The Cimmaron وثبت أن ذلك لم يكن إلا فشلاً ليس له قرار. ديتو من إنتاج آبل نيوتن، الكمبيوتر الصغير الشخصي لأي بي إم، الكولا الجديدة، السكاير التي لا دخان لها من پريمير، والهواتف ذات الصورة من إيه تي أند تي. إن الخطو هنا بخفة يحمل أخطاراً مرتفعة ولكنه يحمل كذلك مكافآت النجاح.

تحليل حول إعادة التمرکز: بورش

المسوق البسيط: سيارات بورش لشمال أمريكا

المنتج: بورش بوكستر

الإطلاق: 1998

الاستراتيجية الفرعية المبدئية: التوسع الرأسي

السيارة الأولى من بورش ولدت ولادة مشؤومة في سنة 1948 في بلدة صغيرة في النمسا اسمها غموند. نهوضاً من دمار الحرب العالمية الثانية، صمم أسطورة السيارات الدكتور فرديناند بورش وبنى عربة صغيرة، متوسطة رُكب عليها محرك منبسط يتم تبريده بالهواء. قام بإعطاء تصنيف لهذا الطراز هو 1/356. كانت السيارة ضعيفة القوى، بنيت بأسلوب يدوي إلى حد كبير باستعمال آليات وأجزاء من مخلفات الدمار الذي تركته الحرب. لقد كانت مزودة بمحرك فولكزفاكن معدل. تم إنتاج نحو من 50 سيارة من هذا الطراز خلال ثمانية عشر شهراً من إنتاج الطراز الأول وذلك قبل أن تنتقل بورش إلى موطنها الدائم في مدينة شتوتغارت الألمانية سنة 1951.

قليلون هم الذين استشفوا أن هذه البداية المتواضعة في النمسا ستمهد لواحدة من أعظم ممالك السيارات على مر الزمن.

بعد خمسين سنة من الـ 1/356 أخرجت بورش طرازاً آخر جديداً: البوكستر. كانت هذه عربة صغيرة أخرى ذات محرك متوسط القدرة زودت بمحرك منبسط يتم تبريده بالماء. كانت البوكستر نجاحاً فورياً على مستوى العالم وكان طلب الزبائن عليها على نحو غير مسبوق. في جو محموم تسابق الزبائن لإيداع مبالغ من المال سلفاً كعربون لشراء سيارة بوكستر وتجاوز وقت التوريد (التسليم) مدة السنة في بعض الأسواق الصغيرة. دفع المشترون الثمن بالكامل حسب لائحة الأسعار بل وعرض بعضهم مبالغ

إضافية على الموزعين لكي يدفعوا بدورهم على لائحة الانتظار إلى الأمام قليلاً. كان الطلب عظيماً للغاية لدرجة أن بورش تعاقدت مع شركة متخصصة بالسيارات في فنلندا اسمها فالميت لكي تقوم بتجميع 7000 سيارة إضافية كل سنة معدة للشحن إلى شمال أمريكا للوفاء بهذا الطلب الذي لم يسبق له مثيل.

هذا النجاح الدراماتيكي والمبشر مع البوكستر كان حدثاً غير عادي بالنسبة لبورش. إلى ما قبل ظهور البوكستر، مثل نصف القرن الأول مما أخرجته بورش للسوق من طرازات جديدة، خلاف السلسلة المشهورة المعروفة بـ 911 في بواكر الستينيات الماضية حالة للدراسة بعدم حسن استخدام الثقل والتوسع لاسم تجاري أسطوري في عالم السيارات. بالمقابل، أظهرت بورش مع البوكستر كيف يمكن توسيع هذه القطعة الرائعة من الزجاج والمعدن رأسياً ضمن وضعية مرتبطة وموصولة مع تراث الاسم التجاري. باستخدام مبادئ التسويق البسيط، فسحت بورش بذلك حاد المجال أمام نموذج من المشتريين الجدد بالكامل لأن يظهر للوجود بوضع سعر للبوكستر يقل بـ 22000 دولار عن أرخص سيارة بورش من طراز 911 وهو 41000 دولار مقابل 63.750 دولاراً. مع البوكستر أتاحت بورش للمشتريين الأحدث سناً لأن يدخلوا إلى بحيرة المشتريين وأن يكبروا مع هذا الاسم التجاري.

الاسم التجاري

ليست البورش كسيارة بمنتج يحمل سمة منطقية. ولا يعد تصرف مشتريها كما يمكن أن يرى ضرباً من العقلانية. في الحقيقة إن بورش هي تناقض متطور بمرور الزمن.

تأمل السيارات بحد ذاتها. إن أكثر طرازات بورش نجاحاً هي سلسلة 911 الأسطورية والتي تتحدى أكثر من غيرها منطق عربات النقل.

- إن محرك السيارة مسطح وليست السلندرات في وضع أفقي أو كشكل حرف V اللاتيني والمعتمد من قبل معظم صناع السيارات. إن المحرك المسطح ببساطة هو أكثر صعوبة في التركيب على سيارة منه إلى المحرك الساري المتعارف عليه.
- خلال جل تاريخها، استخدم مهندسو پورش الهواء وليس الماء لتبريد المحرك. يعلم مهندسو السيارات أن الأمر أكثر صعوبة عند التخلص من الحرارة بواسطة الهواء منه إلى الماء. (فكر في نفخ الهواء على مقلاة يتم الطبخ فيها بالمقارنة إلى الماء البارد الجاري على سطحها بغرض التبريد).
- تالياً، وبسخرية من قوانين الفيزياء، تم وضع محرك الـ 911 عند نهاية القسم الخلفي من السيارة: معلقاً وراء محور العجلات الخلفية. لا يحتاج المرء أن يُعمل فيزيائيات نيوتن بعمق كبير لكي يدرك بسرعة أن تشغيل جسم متحرك أو إيقافه حيث الثقل في الخلف يخلق نزعة قوية لنهاية هذا الجسم الخلفي لأن يتبادل الأمكنة مع طرفه الأمامي بفجاءة كبيرة. هذا معروف ويتم الإقرار به عموماً بكونه ليس بميزة جيدة في أي واسطة نقل. بالتأكيد، وهذا الذي يفسر لماذا توضع المحركات في معظم السيارات في الأمام.
- أخيراً، كانت سيارات پورش مرتفعة الثمن، بسعرها الذي يقف على قدم أعلى أسعار السيارات، كان صاحب سيارة پورش يدفع كثيراً لكي يقود هذه القطعة المؤلفة من الزجاج والمعدن لكن الثمن كان يعتبر مبرراً من قبل جمع من المتحمسين الذين يظهرون الولاء.

نجاح پورش وشرعيتها مع هذا تمحور حول الـ 356 وما تلاها من سلسلة الـ 911. من خلال ما يمكن أن يوصف فقط كأمثلة عن عبقرية في الهندسة، أتقنت پورش هذا التصميم الموروب وقلصت معظم مزاياه غير

المرغوب بها. وبهذا خلقت أسطورة بين وسائط النقل وما تلاها من إعجاب يقارب العبادة.

محاولات غير موفقة للتوسع الرأسي

خلال عمرها البالغ نصف قرن، حاولت پورش عدة مرات أن توسع اسمها التجاري لما وراء سلسلة 911 الباهظة الثمن. معظم هذه المحاولات التي كانت لطرازات تم تسعيرها دون الـ 911 مثلت جملة من الفشل أو في أحسن الحالات لم تنجح. لم يبق منها على الساحة أي طراز استطاع البقاء.

سلسلة 914

كانت هذه السلسلة محاولة لطراز بسعر منخفض يعمل بمحرك متوسط الاستطاعة ويتم تبريده بالهواء. كان الفشل الرئيسي بسبب استعمال محرك فولكزفاكن معدل. كانت تسمية تجارية ليس لها ارتباط وقوبلت بالحماسة نفسها وكأنك تضع نبیذاً من النوع العادي في زجاجة من النوع الفاخر.

سلاسل 924 / 944 / 968

كانت محاولة پورش الثانية للتوسع الرأسي مجموعة السلاسل 924 / 944 / 968 ذات المحرك الأمامي الذي يتم تبريده بالماء. وثانية وضعت لها أسعار دون سعر طراز 911، ومع هذا لم تراع هذه الطرازات تراث الاسم التجاري لپورش وذلك بوضعها المحرك في مقدمة السيارة. الذين يكونون الاحترام لپورش رفضوا الانحراف عن تراث الاسم التجاري وتم إيقاف إنتاج مجموعة السلاسل هذه في آخر الأمر.

سلسلة 928

دون أن يفت من عضدها، حاولت پورش فيما بعد طرازاً يوازي سعره سعر الـ 911 أو أكثر وزود بمحرك أمامي يبرد بالماء على هيئة (8 - 7 سلندر). مرة ثانية رفض زبائن پورش الملتزمون هذا الانحراف (الابتعاد) عما هو سائد ولاقت أيضاً هذه السلسلة مصيرها المحتوم.

استرجاع الاسم التجاري

بعد دروس الـ 914، 924، والـ 928، أذعنت پورش أخيراً إلى ما هو بديهي وأعلنت أن خليفة الطراز الآخذ 911 سيكون تغييراً في الطراز المذكور، ويكون بمحرك يبرد بالماء ويلبي بالضرورة معايير نفث غاز العوادم الآخذة في الزيادة بصرامة.

في كل الأحوال، تمت المحافظة على بقية تراث پورش دون أدنى تبديل: فالطراز 911 الجديد بدا مثل جيل 911 السابق ولكن متماشياً مع الحاضر بشكله الانسيابي المألوف. تم تثبيت المحرك في الخلف في المكان الذي يعتبر فيه محرك پورش في الأغلب كشيء مقدس. بعد ثلاثين سنة من توالي الإنتاج، وهو واحد من أطول فترات الإنتاج في صناعة السيارات، تم اختيار خلف للطراز الأصلي 911 أخيراً. لسوء الحظ مخلف آخر من طراز 911 السابق وهو السعر المرتفع للغاية: 65030 دولاراً إلى 74460 دولاراً هي قائمة الأسعار كبداية.

أعلنت پورش عن هذه الرجعة إلى جذورها بوقت كاف قبل وصول الجيل الجديد من الـ 9115 يستطيع الآن عشاق پورش أن يتنفسوا الصعداء؛ ستمضي الـ 911 في القرن الحادي والعشرين كپورش بحق.

إدخال التسويق البسيط

عند هذا المفصل، واجهت پورش مرة ثانية الأحجية المستمرة:

الأسعار المرتفعة لسلسلة الـ 911. مع الـ 911 الجديدة والتي تبدأ أسعارها بأكثر من 65000 دولار كانت بورش بذلك تحشر نفسها ضمن دائرة مشتريين أضيق أكثر ثراءً. ماذا بوسعها أن تفعل بخصوص الحاجة التي تظهر ما بين حين وآخر إلى طراز ذي مستوى مدخلي لكي يأتي بالمشتريين الشباب إلى دائرة الشراء ويؤسس لممر هجرة صاعد وصولاً إلى سلسلة الـ 911؟ ماذا يترتب عليها عمله حتى تتجنب عشرات المحاولات المبكرة مع الـ 914، 924، والـ 944؟.

هذه المرة كان لدى بورش الهدف نفسه لكن بخلاف المحاولات السابقة التي جرى تنفيذها على نحو متصاعد مع سلسلة البوكستر. في الجوهري، عادت البوكستر بمشوارها إلى الوراء إلى أول ما تعنيه بورش على خصوصاً ما أوصت به: كان على هذه السيارة أن تكون صغيرة مزودة بمحرك مسطح متوسط الحجم يلائم مركبة خفيفة سعته ستة سلندرات. بنفس تشكيل الـ 1/356 المحببة والممتعة. للحفاظ على ملامح التصميم، عادت بورش إلى طراز أنتج منه كمية محدودة في أواسط الخمسينيات من القرن الماضي: الأسطوري 550 أ سبايدر. طراز السباق الخفيف جداً هذا اكتسب شهرة في 30 أيلول/سبتمبر 1955 حين قتل الممثل (الفنان) جيمس دين عندما كان يقود هذا الطراز من السيارات في لوس أنجلوس باتجاه السباقات الجارية في لاغونا سيكا في مونتري. تعين أن يكون محرك البوكستر الجديدة خالصاً من بورش. حجرة الطاقة كانت بشكل رئيسي نموذجاً مصغراً في مكان آخر في المحرك الذي تم بناؤه لسلسلة الـ 911 الجديدة. هذا بالضبط ما تمناه محبو البورش.

أخيراً ولضمان اكتمال الحلقة، كانت البوكستر إلى حد بعيد نفس السيارة من سلسلة الـ 911 بدءاً من الأبواب وإلى المقدمة حتى الصادم الأمامي. وبالإضافة إلى بناء مثل لها للعائلة، كان هذا بحق أسلوباً ماهراً لوضع اليد على وفورات في الكلفة لها شأنها باستعمال الكثير من القطع

المشتركة مع الـ 911 الجديدة⁽⁶⁾. إن البوكستر هي بحث للدراسة يملأ كتاباً بسبب استخدامها قواعد سلوك التسويق البسيط إلى التوسع الرأسي للاسم التجاري، تبسيط الوسط المحيط بالاسم التجاري بالنسبة للمشتري، والقيام بمد إمكانية الحصول على تملكها على نحو له مغزاه. مع البوكستر في ميدان الإنتاج باعت بورش ما يقرب من 20000 سيارة في الولايات المتحدة في سنة 1999؛ متخطية رقم 3700 سيارة فقط تم بيعها في سنة 1996.

لائحة إعادة التمركز

البورش بوكستر هي في صميمها توسع رأسي ناجح للاسم التجاري. إضافة إلى أن هذه المقدمة تلم شمل الاستعمال الفعال لانسياب اسم العلامة التجارية.

هل تنقل البوكستر بفعالية البورش من الوسط الكامن المحيط بالاسم التجاري إلى الوسط المحيط الحيوي؟ كيف؟

إن وضع البوكستر في حلبة السوق، بسعر يقل عن الثلث من طراز الـ 911، ينقل بفعالية الاسم التجاري إلى وضع التفكير الجدي الحيوي لجيل جديد بالكامل من المشتريين الأصغر سناً والأقل ثراءً. بحركة واحدة، تتيح بورش لمشتري أقل تقدماً في العمر أن يفكر في بورش بوقت أبكر يزيد عن عقد من الزمان مما عند حالة الـ 911 ذات السعر الأعلى. هذا يفسح المجال لممر هجرة أطول بالنسبة للمشتري لأن يتم ضمه ضمن دائرة امتياز بورش.

هل يستخدم هذا المنتج مبادئ انسياب الاسم التجاري؟

هناك عنصران من انسياب الاسم التجاري تم إعمالهما من قبل البوكستر. الجزء الأول من اسم العلامة التجارية بوكس (صندوق) هو استخدام جزئي من مصندوق، وهو التعبير المستعمل لوصف هيئة محرك

مسطح بواجهة أفقية. ثانياً اسم هذا الطراز يصنف السيارة كمركبة خفيفة دون سقف وهو التعبير المستعمل لوصف سيارة ذات مقعدين وسقف مكشوف ينقل اسم بوكستر المتحصل بسرعة هذا صورة مركبة خفيفة مكشوفة مزودة بمحرك مسطح باتجاه أفقي. وبالآتي اسم الطراز هذا يفيد التبسيط والشرح. الاسم التجاري المضاف له ما يبرره (في مقابل رقم للطراز فقط) لأن البوكستر كانت خروجاً عن المؤلف لحد كبير من الـ 911 في كل من التصميم والسعر.

هل المنتج توسع رأسي فعال للاسم التجاري؟

أولاً لا بد من النظر إلى البوكستر كتوسع رأسي فعال تم استخلاصه بعناية. بإعادة التمسك بشكل المحرك والجسم لأول سيارة بورش صنعت في سنة 1948، هذه السيارة ذات أرضية تصميم راسخة بين سيارات بورش ذات اللمعية. ثانياً، بتحديث شكل جسم البورش 550 سبايدر (العنكبوت) الكلاسيكية لسنة 1955، أمسكت بورش بزمام نزعة نحو التصميم الذي يعود للوراء بدليل النجاح الباهر لسيارة الفولكزفاكن الجديدة بيتل (الخنفساء)⁽⁷⁾. من حيث التصميم والتكنولوجيا، تعد البوكستر توسعاً رأسياً عالي الفعالية.

هل تخفيض العناء موجود في تركيبة التمركز؟

بإمكان المشتري (مقتني) البوكستر أن يجد ضمانات بتخفيض العناء لدى اختياره هذا الطراز. أولاً، سابقة البوكستر أي سلسلة الـ 911 ظلت قيد الإنتاج لأكثر من ثلاثين سنة. فالزوال السريع ليس همّاً مع هذا الطراز. فصاحب البوكستر ربما لا يستطيع توقع استمرار إنتاجها لثلاثة عقود. فإنه على الأقل يستطيع القول بأن الطراز نفسه سيظل كما هو لأكثر من عقد من الإنتاج النشط. أولاً هذا الاستقراء ينبغي أن يزيل عناء امتلاك سيارة فخمة ينكفي طرازها خلال ثلاث أو أربع سنوات. ثانياً، تمتلك بورش نسباً غير عادية من الاستهلاك المنخفض. يستطيع صاحب البوكستر أن يتوقع نماذج

مماثلة بحيث إن تراجع الاستثمار المالي لأحدهم يتدنى لأقل مقدار. عمر الطراز الطويل والاستهلاك بأدنى حد يزيل نقطة عناء مهمة بسبب هذه الملكية.

ما هي الأسباب المتصلة بتقليص العناء التي يمكن الاعتقاد بها؟

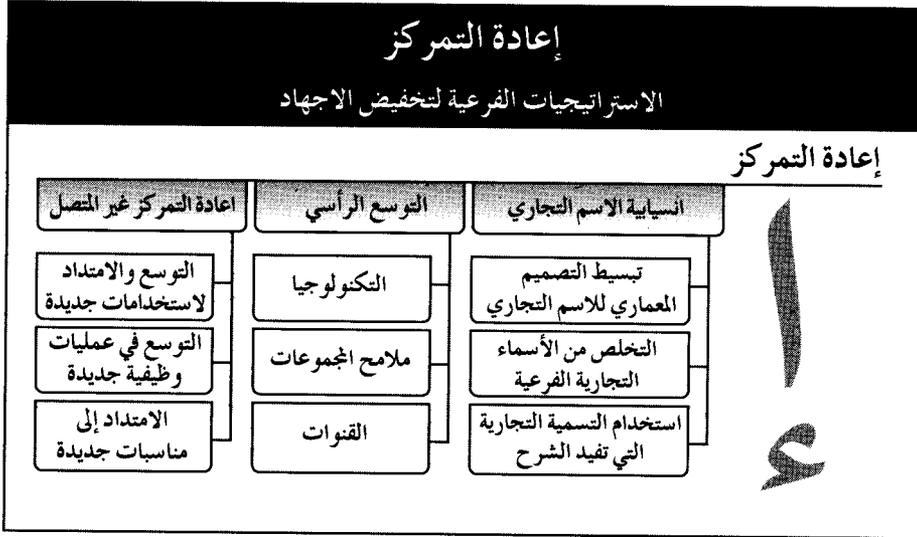
على مدى خمسين سنة، عمدت بورش إلى قطع عهد أساسي يتعلق باسمها التجاري، وهو أن هذه سيارة يرضي أداؤها السائق الجاد. بعد أن تم عرض الطراز الجديد لأول مرة، كانت سيارات البوكستر التي استعملت قليلاً تباع بعلاوة مرتفعة عن سعر المصنع المقترح حسب لائحة الثمن لسيارة جديدة. عندما يتساءل الذين يفترض أن يكونوا مشترين عن فترات الخدمة للبوكستر، يأتيهم الجواب بأن السيارة لا تستدعي خدمتها الأولى إلا بعد خروجها من صالة العرض وقيادتها لمسافة خمسة عشر ألف ميل. الترابط والتركيز والمصدقية كلها أسباب مفتاحية للاعتقاد بأن البوكستر تزيل العناء عن كاهل هؤلاء الذين يرغبون بدفع مثل هذا الثمن.

كلمة أخيرة: لاقت البوكستر قبولاً قوياً في السوق لا يوصف أدى لأن تؤخر بورش عرض طراز البوكستر «إس» ذات المحرك الأكبر سعة 3.2 ليترات. لا بد أن إدارة بورش قد استنتجت على نحو صحيح أن السوط المحيط بالاسم التجاري ليس بحاجة لأن يكون مشوشاً بوجود تغير ما لطالما كان النجاح آتياً بترافق مع طراز واحد من بوكستر.

■ خلاصة

عنصر التسويق البسيط الثالث - إعادة التمرکز - يمكن أن يكون بمثابة معان شديدة الأهمية تقوم بتبسيط الوسط المحيط للاسم التجاري لدى المستهلك، تقلل من العناء، وتزيد من عمر الأسماء التجارية (انظر الشكل

1.6) الاستراتيجيات الفرعية الأساسية الثلاث المتوفرة تعطي مسوق العلامة التجارية وسائل مفتاحية لتأكيد نفسه مع موقع السوق المتبدل باستمرار. المسوق الحاذق سيستخدم كل هذه الأدوات لاكتساب أقصى الأرباح من امتياز العلامة التجارية.



الشكل 1.6