

الخلافة

# الانتقال من الشركة العائلية إلى العلامة التجارية العائلية



جهة الإصدار مؤسسة FFI PRACTITIONER

تطور العديد من الشركات العائلية علامات تجارية قوية حول مؤسسيها أصحاب الرؤى المستقبلية. ولكن ما الذي يحدث لهذه العلامة التجارية حين يتولى الجيل التالي دفة القيادة؟ نتوجه بالشكر إلى مویرا فیتر، إذ تحدثت في مقال هذا الأسبوع عن السبل التي يمكن أن تسلكها المؤسسة العائلية كي ترسخ علامتها التجارية بالتزامن مع التخطيط للخلافة.

## من أكبر التحديات التي تواجه أي شركة وهي تحاول الانتقال من شركة صغيرة تدر ربحاً إلى مؤسسة توارثها الأجيال هي إدارة عملية الانتقال إلى الجيل التالي.

لا تقتصر خطة الخلافة الفعالة على مجرد تغيير الأسماء في المخطط التنظيمي أو الميثاق القانوني. للاستثمار في مستقبل المؤسسة العائلية، فلا بد للعائلة أن ترسخ علامتها التجارية.

حتى تستمرة العلامة التجارية العائلية وتطور لأجيال بعد جيل مؤسسها، أو الجيل المؤسس، فلا بد أن يتحلى صناع القرار بخصال التفكير الابتكاري. كثيراً ما يدعم المستشارون وخبراء التسويق المؤسسات العائلية في هذه العملية، إذ تتضمن ما يلي:

- الاتفاق على القيم الأساسية - القيم الأساسية للشركة يجب تكون أكثر من مجرد قيم للعائلة، بل يجب أن تتمركز حول محفزات أصحاب المصلحة والمساهمون المستقبليون.
- دعم قيادة الجيل التالي وتأسيس علامته التجارية - حتى تعيش العلامة التجارية وقتاً طويلاً، فلا بد من إفساح المجال لابتكارات قادة الجيل الجديد سواءً في الوقت الحاضر والمستقبل.
- الطموح إلى أفكار طويلة المدى وأكبر من أي أفكار سابقة - حتى تعيش العلامة التجارية أو الشركة وتستمر من جيل المؤسس إلى الجيل التالي، فلا بد ألا تقتصر نظرة الخطة على الجيل الحالي. وإلا، ستواجه الشركة في المستقبل التحدي ذاته الذي تسعى إلى التغلب عليه في الوقت الحالي.
- بناء منصة حقيقة للعلامة التجارية - إنشاء العلامة التجارية أو تحديتها لا يقتصر على مجرد إعادة تسمية الشركة أو المنتج، ولا على تحديث الشعار أو الموقع الإلكتروني. منصة العلامة التجارية ليست التصاميم الجمالية فحسب، بل إنها تتعلق التموضع الاستراتيجي في المستقبل.

## القيم الأساسية

تطور العديد من الشركات مجموعة من القيم الأساسية التي يستنير بها الموظفون في معتقداتهم وأفعالهم. الموظفون الذين يغرسون هذه القيم الأساسية في شخصيتهم و يُظهرون كيف أن القيم تخلق هدفاً حقيقياً و تؤثر في حياة العملاء.

الأمر ليس صعباً، ولكنه يحتاج إلى المواظبة بما يضمن التعبير عن الهوية المتأصلة للعلامة في الرسائل الموجهة للجمهور. تعيش العلامات التجارية الحقيقة حين يشعر العملاء بقيمة ويلمسونها ويشاركونها ومن خلال هذه الجهد و هذه التعبيرات، والتجارب المشتركة، تُبعث الحياة في العلامة التجارية.

لمعرفة المزيد عن كيف يتوجه النمو ويستنير بالقيم الأساسية، فقد أعدت شركة الاستشارات العالمية «بي دبليو سي»  
مستندًا تفصيًّا عن تعزيز القيم العائلية في الشركة. يتناول المستند ثلاثة أبعاد ثقافية وهي: بناء القيم والالتزام بها وإدارتها.

## الترويج للجيل التالي

عندما ترتبط الشركة العائلية بمؤسسها ارتباطاً وثيقاً، فإنه يصعب رسم المسار للجيل التالي. والعديد من العلامات التجارية التي تفرط في الاستثمار في العلامة التجارية الشخصية لمؤسس صاحب رؤية تكافح لايجاد قصة جذابة للقائد التالي.

ينبغي - بل يجب - ألا تكون القصة وسيلة للتحايل. ومثلاً كان المؤسس رؤية أو ابتكار، فلا بد للجيل التالي من القيادة أن يسير على خطاه. وفي ترسیخ نقطة ارتكاز العلامة التجارية، فلا بد للقادة الجدد أن يرتكزوا على القيم الأساسية عند تكوين تلك الرؤية.



«للإستثمار في مستقبل المؤسسة العائلية، فلا بد أن ترسخ علامتها التجارية.»

«منصة العلامة التجارية ليست التصاميم الجمالية فحسب، بل إنها تتعلق بالوضع الاستراتيجي في المستقبل.»

يجب على العائلة التي ترث الشركة ألا ترى الارث من منظار «استمرار عمليات التشغيل»، بل على أساس «استمرار القيادة».

والحقيقة الصعبة التي لا يريد الكثيرون الاعتراف بها هي أن الجيلين الثاني والثالث قد يفتقران إلى بعض الرؤى التي حضى بها المؤسس وهنا تبرز أهمية المستشارين والخبراء و«أصحاب الثقة» الذين كانوا إلى جانب قادة الشركة العائلية. ولا بد للقيادة أن تستغل هؤلاء الذين يعرفون الشركة، ويدركون الأشياء التي تميزها، ويفهمون أو يعلمون بالعواطف الشخصية للمساعدة في رسم الطريق أمامهم.

## الطموح إلى أفكار أكبر وأطول عمرًا

عندما يحين الوقت للجيل التالي كي يتسلّم زمام الأمور، فثمة اعتبارات تشغيلية يمكن أن تصرف انتباه الشركة عن التفكير على المدى الطويل. وحري بالقيادة الجديدة أن تجري تقييماً صادقاً عن اهتماماتها، وكيف تنسق هذه الاهتمامات مع نشاط الشركة في الوقت الحاضر أو المستقبل.

ومن الأمثلة الرائعة على ذلك شركة دكتور بونر للصابون. فقد كتب هاتش 2 قصة عن «التاريخ الغريب» للشركة التي أسسها الدكتور إيمانويل بونر عام 1948. وعلى الرغم من أن الشركة ربما لم تحقق نجاحاً وهي تحت إدارة مؤسسيها غربي الأطوار، فقد بذل الابنان - رالف وجيم - جهداً جباراً بعدهما توليا مقاليد الإدارة في تسعينيات القرن العشرين كي ينقذَا الشركة بعدما أوشكت على الانهيار. منذ ذلك الحين، اتجهت العلامة التجارية إلى النزعة الستهلاكية الوعائية، ومن ثم زادت الأرباح من 4 ملايين دولار في عام 1997 إلى ما يزيد على 100 مليون دولار اليوم.<sup>3</sup>

لكن إنقاذ شركة موروثة لا ينجح إلا إذا كرس الجيل التالي جهوده بحيث يمزج مستقبلها بطموحاته. وفي المثال الذي ضربناه، حين آلت قيادة شركة الدكتور بونر إلى أحفاده من الجيل الثالث مايكل وديفيد، فقد تبنت الشركة رؤية جديدة. وقد أدى هذا إلى توسيع شركة الدكتور بونر وتفوقها على منافسيها وبلغ العظمة المستقبلية من خلال الابتكار في المنتجات، وتعهد أساليب الزراعة العضوية التجديدية، والتجارة العادلة، ورعاية الحيوان، والتركيز على أفضل الممارسات لأصحاب الأعمال، والمواضبة على استخدام الشعارات الجريئة.

## القيمة الملموسة وغير الملموسة لمنصة العلامة التجارية

من الإجراءات الضرورية التي ينبغي أن تنفذها العلامة التجارية العائلية هي تحديث هويتها - الشعار وموقع الويب وبطاقات الأعمال ومواد التسويق؛ ولكن إن لم ينفَّذ بعناية، فستكون نتائجه سطحية. ولكن لا تقتصر العلامة التجارية المؤثرة على مجرد الهوية البصرية بل تشمل منصة العلامة التجارية كلاً من المصانع والمكاتب الفعلية، وقنوات التواصل، وجهود التوظيف لكل من الموظفين والقادة، ويمكن أن تشمل الأنشطة الخيرية والتعاون مع المنظمات غير الربحية.

غالباً ما تعتبر العلامة التجارية الأصلية قديمة وقد عفا عنها الزمن ولا تحاكي تطلعات المستهلكين الجدد. على الرغم من ذلك يجب أن تخزن منصة العلامة التجارية، بشكل استراتيجي ومقصود، -صفات وأفكار وتطلعات تكون بمثابة أساس لإعادة تصوير العلامة التجارية الجديدة.

تجديد العلامة التجارية أمر مُجهد ومكلف. وهذا لا يعني أنه لا ينبغي تجديدها، بل يجب أن يتم الأمر على النحو الصحيح. وإذا دُرس هذا الإجراء بالقدر الكافي وتم تنفيذه بمساعدة خبراء في العلامات التجارية ممن يفهمون ويحترمون كلَّ من أجيال السلف والخلف، فيمكن أن تطور المؤسسة العائلية علامة تجارية أساسية تعيش لأجيال وأجيال.

«يجب على العائلة التي ترث الشركة ألا ترى الارث من منظار «استمرار عمليات التشغيل»، بل على أساس «استمرار القيادة»».



حرصاً على النجاح، فيجب ألا تُبني منصة العلامة التجارية حول العائلة وحدها، بل يجب بناؤها حول قيمة فريدة توفرها المؤسسة لعملائها. نعم، قد مر وقت كافٍ فيه الموظفون من أجل سام والتون، ولكن اليوم لا شك أن العلامة التجارية Walmart لها نفوذ وقيمة فاقت البضائع والخدمات وسلسلة التوريد المتوفرة لديها.

بدأت عائلة من رواد الأعمال بشركة صغيرة ثم تحولت إلى أفكار أكبر ترتكز على هدف طويل المدى. العلامة التجارية لا تُعبر عن الإرث فحسب، بل لا بد أن تُعبر عن رؤية تتطلع إلى تحقيق حصة أكبر في السوق وتوسيع قاعدة العملاء. والعلامات التجارية المطورة بعمقها، والمرتكزة على استراتيجية لتحديد مكانة الشركة في السوق، تأخذ هذه الأصول الغير ملموسة في عين الاعتبار ضمن معادلة تقييم الشركة. وسواءً كانت العائلة تنوي بيع الشركة أو إيقاعها في ملكيتها، فإن عملية التقييم باللغة الأهمية لتحديد قدرة الشركة على إعادة التمويل بما يساعد في در الأرباح للعائلة والاستثمار في مستقبلها.

تكمّن قيمة العلامة التجارية القوية في ذاتها. والآن، يتوافر محاسبون متخصصون في حساب قيمة العلامة التجارية بعيداً عن بيان الميزانية الفعلي وعمليات التشغيل. سحر العلامة التجارية هو الذي يثبت للعالم والمستثمرين المستقبليين وجيل القيادة التالي أنه تم إنشاء أمر ممٌيز يُؤتي ثماره على المدى الطويل.

الأمر ليس سهلاً، وكذلك الأمر مع إدارة الشركة العائلية. وأصحاب الشركات الذين يستثمرون في العلامات التجارية يفهمون أن هذا الإجراء لا يقتصر على مجرد إدارة الشركة. العلامة التجارية القوية هي أفضل استثمار في تكبير إرث العائلة وتوسيعه بحيث يدعم الأجيال المستقبلية.

## المراجع

<sup>1</sup>PricewaterhouseCoopers B.V. Fostering Family Value(s): Managing Culture and Behaviour in the Family Business. 2012. <https://www.pwc.com/gx/en/family-business-services/publications/assets/pwc-fostering-family-value-2012.pdf>

.2017. تاريخ النشر: 8 يونيو. Stanger, Shelby. "The Peculiar History Behind Dr. Bronner's Magic Soap." Hatch <sup>2</sup> <https://www.hatch-mag.com/2017/06/08/the-peculiar-history-behind-dr-bronners-magic-soap>

Stolzoff, Simone. "70 years after its founding, Dr. Bronner's Soap is a trendy \$120 million <sup>3</sup> https://qz.com/quartz/1374780/dr-bronners-soap-is-a-. 2018. ".company تاريخ النشر: 4 سبتمبر [trendy-120-million-company](#)

.2020. تاريخ التحديث: 8 فبراير. Lake, Laura. "Learn How to Calculate Your Brand's Value." The Balance <sup>4</sup> <https://www.thebalancemoney.com/how-to-calculate-your-brand-s-value-2295186>

### نبذة عن الكاتب

أسيستت مويرة فيتر وكالة Modo Modo Agency عام 2007. وباعتبار شركتها شريك تسوية استراتيжи، فإنها تساعد على رفع مستوى الوعي بالشركات، إذ تساعدها على تحديد قادة الفكر فيها وتصيغ قصة علامتها التجارية بطريقة تجذب الأنظار إليها وتجعل صداتها يتعدد، سواءً داخل الشركة أو مع الأجيال الجديدة من العملاء. لقد فازت بجائزة AMA Atlanta Agency لأفضل مسوق لهذا العام، وجائزة Chronicle Women Who Mean Business Enterprising Woman Entrepre-، وجائزة Forbes and Ad Age وعضو في مجلس neur لهذا العام. إنها مساهمة في وكالة 48in48. الإدارة لدى العديد من الشركات المتخصصة والمنظمة غير الربحية.



تم نشر هذا المقال بما في ذلك، على سبيل المثال لا الحصر، محتواه ومعلوماته وتقاريره وحقائقه ومخططاته وعروضه وجدولاته من قبل معهد الشركات العائلية (FFI) وهو محمي بموجب كافة قوانين ولوائح حقوق الملكية الفكرية الأخرى المعمول بها. تمت ترجمة هذا المقال إلى اللغة العربية من قبل مركز دبي للشركات العائلية في إمارة دبي التابع لغرف دبي، بطريقة احترافية دون حذف أو إضافة وبتوافق مع الممارسات المهنية المتعارف عليها. لا يتم تقديم أي ضمان من أي نوع، سواءً كان صريحاً أو ضمنياً، فيما يتعلق بدقة أو مصداقية أو صحة أي ترجمة تم من الإنجليزية إلى العربية. يرجى الرجوع إلى النسخة الإنجليزية الرسمية في حال وجود أي أسئلة بخصوص دقة النسخة المترجمة.

# FFI

بالتعاون مع

غرفة دبي | مركز دبي  
للشركات العائلية  
للتجارة

---

لمعرفة المزيد عن

**مركز دبي للشركات العائلية**

زوروا الموقع الإلكتروني

[WWW.DUBAICHAMBER.COM/DCFB](http://WWW.DUBAICHAMBER.COM/DCFB)