

طراحی استراتژیها برای بازار جهانی (۲)

دکتر عبدالحمید ابراهیمی

مقدمه

در قسمت اول این مقاله درباره شش تصمیم عمده‌ای که مدیران بازاریابی بین‌الملل باید قبل از ورود به بازار جهانی مورد توجه قرار دهند بحث و بررسی به عمل آمد. این شش تصمیم عمده عبارت بودند از:

اصلاح برقی خود را تعدیل نمود تا در دستان کوچکتر ژاپنی‌ها جای بگیرد، به سودآوری رسید.

ب - شرکت کوکاکولا پس از اینکه فهمید تعداد کمی از اسپانیایی‌ها یخچال بزرگ برای نگهداری بطریهای دولیتری دارند، عرضه آنها را برای این بازار متوقف کرد.

ج - نوشابه تنگ (Tang) شرکت «جنرال فودز» در ابتدا در بازار فرانسه با ناکامی روبرو شد زیرا موقعیت این نوشیدنی به عنوان جایگزین آب پرتقال برای صبحانه تثبیت شده بود. فرانسویها آب پرتقال را برای صبحانه نمی‌نوشند و اصولاً مصرف این نوشیدنی در آنجا بسیار کم است.

د - نان برشته مخصوص تولیدی شرکت «کلاگ» در انگلیس با عدم موفقیت روبرو شد، زیرا تعداد کمی از انگلیسی‌ها دارای توستر بوده، این کالا برای ذائقه آنها بیش از اندازه شیرین بود.

ه - خمیردندان کرسنت تولیدی شرکت «پراکتر و گمبل» در ابتدا در کشور مکزیک با ناکامی روبرو شد. مکزیک‌ها به مزایای جلوگیری از پوسیدگی دندان اهمیت زیادی نمی‌دهند و تبلیغات علمی برای آنها جذابیتی ندارد.

و - شرکت «جنرال فودز» میلیونها دلار هزینه کرد تا کیک مخلوط بسته‌بندی شده را به مصرف‌کنندگان ژاپنی عرضه نماید. شرکت توجه نکرد که فقط ۳ درصد منازل ژاپنی فرگازی یا برقی دارند. سپس آنها فکر سرخ کردن کیک را در پلوپزهای ژاپنی ترویج نمودند، بدون اینکه توجه نمایند ژاپنی‌ها از پلوپزهای خود برای گرم و آماده نگهداشتن برنج در تمام طول روز استفاده می‌نمایند.

ی - براق‌کننده کف اتاق (Floor Polish) تولیدی شرکت «جانسون» در ابتدا در ژاپن با عدم موفقیت روبرو گردید. این براق

۱- ارزیابی اوضاع محیط بازاریابی بین‌الملل

۲- تصمیم به فعالیت در سطح بین‌الملل

۳- تصمیم در مورد انتخاب بازارها در سطح بین‌الملل

۴- تصمیم در مورد چگونگی وارد شدن به بازار بین‌الملل

۵- تصمیم در مورد برنامه‌های بازاریابی بین‌الملل

۶- تصمیم در مورد نوع سازمان بازاریابی بین‌المللی.

اینک در ادامه به شش توضیح تکمیلی از بازاریابی جهانی و مطالب مرتبط با آن می‌پردازیم.

توضیحات تکمیلی شماره ۱ از بازاریابی جهانی

هنگام ورود به بازارهای خارجی محتاطانه قدم بردارید.

نظر به اینکه اغلب شرکتهایی که وارد بازارهای جهانی می‌شوند فکر می‌کنند مردم در کشورهای خارجی مانند افراد کشور خودشان می‌اندیشند و رفتار می‌کنند، به آسانی مرتکب اشتباه می‌شوند. اغلب اوقات عاقلانه‌تر است که فرض کنیم مشتریان خارجی با مشتریان کشور خودمان تفاوت‌های زیادی دارند. در زیر اشتباهاتی را که تعدادی از شرکتهای بزرگ و معروف جهان مرتکب شده‌اند، عرضه می‌نماییم.

الف - شرکت فیلیپس فقط پس از اینکه اندازه دست‌گاه قهوه‌ساز (Coffee Maker) خود را کوچکتر کرد تا برای داخل آشپزخانه‌های ژاپنی مناسب باشد و همچنین اندازه ماشینهای

کننده کف اتاق را خیلی لغزنده می‌کرد، شرکت به این واقعیت توجه نکرده بود که ژاپنی‌ها در منازل خود کفش نمی‌پوشند.

توضیحات تکمیلی شماره ۲ از بازاریابی جهانی

آیا شرکتهای چند ملیتی باید بازرگانی خود را به سه بازار محدود کنند؟ بعضی از استراتژیستها اعلام نموده‌اند که فروش کالا به کشورهای جهان سوم ارزش چندانی ندارد و بازارهای پر سود عبارتند از آمریکای شمالی، اروپای غربی و خاور دور. آقای کنچی اهمایه (Kenichi Ohmae) رئیس شرکت «مک کنسی» (Mckinsey) در توکیو در بحث خود در باره قدرت سه بازار، چنین نظریه‌ای را اعلام نموده است. او می‌گوید: فرصتها در ایالت‌های پر رونق کشور آمریکا مانند کالیفرنیا، که از نظر اقتصادی از کشور برزیل و ایالت تگزاس که تولید ناخالص ایالتش از GNP تمام کشورهای اتحادیه جنوب شرقی آسیا بیشتر است، برتر است. او ادامه می‌دهد: سه بازار جهانی یعنی ژاپن، اروپا و ایالت متحده آمریکا نه تنها بازارهای بزرگ و پر رشدی برای بیشتر کالاها هستند، بلکه بطور فزاینده‌ای متجانس شده‌اند. رادیوهای گوشی دار «واک من» سونی و همبرگرهای «مک دونالد» در خیابانهای توکیو، پاریس و نیویورک مشاهده می‌گردند.

آقای «اهمایه» همچنین فکر می‌کند که شرکتهای چند ملیتی که به علت دستمزد کم، کالاها را در کشورهای جهان سوم تولید می‌نمایند، اشتباه می‌کنند؛ در صورتی که کارگر در این کشورها کارایی ندارد و یا اینکه کالا دارای کیفیت پایین تری است، دستمزد پایین تر ضرورتاً به معنی هزینه کمتر نیست. با توجه به افزایش مداوم اتوماسیون، هزینه‌های کارگر در هر صورت در حال کاهش است. آقای «اهمایه» همچنین شرکتهای چند ملیتی را به این خاطر که برای عرضه کالاها جدید به بازارهای خارجی وقت زیادی را تلف می‌نمایند، مورد انتقاد قرار داده است. او می‌گوید: این شرکتها قبل از اینکه کالاها را جدید خود را به بازارهای خارج ارائه نمایند، رقیبان، محصولات آنها را کپی و آنها را عرضه می‌کنند. پیشنهاد او این است که یک شرکت چند ملیتی باید اتحاد استراتژیکی از طریق قراردادهای تولید، همکاری به صورت مالکیت مشترک، کنسرسیوم و مانند آن با شرکتهایی که در هر یک از سه بازار فعالیت می‌نمایند، داشته باشد تا بتواند محصولات جدید خود را در هر سه بازار به طور همزمان عرضه

کند و رهبری بازار را در دست بگیرد. این استراتژی موجب می‌گردد تا بازار بزرگی برای عرضه محصولات ایجاد شود و سرمایه‌گذاری بزرگ اولیه در کارگاه و تجهیزات، قابل توجیه، و هزینه‌های تولید هر واحد کمتر باشد. علاوه بر این، شرکتهای چند ملیتی نگران موانع بازرگانی خارجی نخواهند بود زیرا شرکای آنها در بازارهای خارجی به عنوان یک شرکت داخلی فعالیت می‌نمایند.

در حالی که موضع آقای «اهمایه» در کوتاه مدت منطقی به نظر می‌رسد و سود در بازارهای سه منطقه ذکر شده احتمالاً زیادتر خواهد بود، اما این سیاست در دراز مدت برای اقتصاد جهانی می‌تواند فاجعه‌آمیز باشد. بازارهای سه گانه، ثروتمند، اما اشباع شده هستند، شرکتها باید دارای ابتکار و خلاقیت زیادی باشند تا بتوانند در این بازارها فرصتهای رشد و توسعه پیدا کنند. در مقابل، نیازهای ارضا نشده کشورهای در حال توسعه فرصتهای زیادی را ایجاد می‌نماید. آنها برای مواد غذایی، لباس، مسکن، وسایل الکترونیک، وسایل خانگی، و سایر کالاها بازارهای بالقوه بزرگی هستند. کشورهای صنعتی دارای ظرفیت تولید مازاد و نرخ رشد پایینی هستند. اقتصاد کشورهای در حال توسعه نیز با نیازهای ارضا شده روبرو خواهد بود، مگر اینکه قدرت خرید کشورهای جهان سوم به نوعی افزایش یابد. دولتها و شرکتهای چند ملیتی باید راه‌هایی پیدا کنند تا به نوعی اقتصاد کشورهای صنعتی و در حال توسعه را به صورت پویا و حالت تضاییفی (Synergistically) به یکدیگر مرتبط نمایند تا هر دو طرف از این رابطه بهره‌مند شوند.

توضیحات تکمیلی شماره ۳ از بازاریابی جهانی

ارزشیابی ریسک کشورها:

اخبار روزانه از گزارشهای دولتهای بی ثبات و اقتصادهای متزلزل مملو است که موجب گردیده تا شرکتهای تجاری برای سرمایه‌گذاری در کشورها دچار شک و تردید گردند. حال که دولتهای به ظاهر با ثبات مانند رژیم «سوموزا» در نیکاراگوئه و «مارکوس» در فیلیپین سرنگون شده‌اند، آیا می‌شود به کشوری متکی بود؟ از سال ۱۹۶۰ م. مالکیت بیش از ۱۵۰۰ شرکت در ۵۱۱ عمل جداگانه توسط ۷۶ کشور سلب شده است. حتی در صورت عدم سلب مالکیت، یک کشور می‌تواند سرمایه‌گذار بی‌پایش

را به علت اعتصابات، کاهش ارزش پول، مسدود نمودن حساب بانکی و ... از دست بدهد.

تحلیلگران با توجه به دو نوع ریسک، کشورها را تقسیم می‌نمایند: اول ریسک حفظ دارایی و خسارت سرمایه‌گذاری، که از اقدام مستقیم دولت و یا مردم ناشی می‌گردد که به انهدام، سلب مالکیت، یا محدود نمودن انتقال منابع سرمایه‌گذاری شده منجر می‌شود. دیگری خطر سودآوری عملیات و گردش وجوه است که از بحران اقتصادی، کاهش ارزش پول، اعتصابات و ... ناشی می‌گردد. بعضی از تحلیلگران، خطر نوع اول را ریسک سیاسی و خطر نوع دوم را اقتصادی می‌نامند، اما هر دو نوع آنها اغلب با هم به وجود می‌آیند.

با توجه به موارد ذکر شده عجیب نیست که شرکت‌های گزاشهای ارزشیابی ریسک سیاسی را از شرکت‌های مختلفی که در این رابطه فعالیت می‌نمایند، خریداری می‌کنند. با استفاده از مدلها و تکنیکهای اندازه‌گیری مخاطرات، این شرکتها سطح ریسک هر یک از کشورها را با مقیاس درجه‌بندی عددی محاسبه و در مواردی سطح ریسک انتظاری آنها را تا سه سال آینده اعلام می‌نمایند.

برای تعداد زیادی از شرکتها این ارزیابیها جالب است اما کافی نیست. آنها ریسک کلان (Macrorisk) را که تمام شرکت‌های خارجی را تحت تأثیر قرار می‌دهد اندازه‌گیری می‌کنند اما ریسک خرد را (Microrisk) که شرکتها یا صنایع خاص با آن روبرو هستند، مورد نظر قرار نمی‌دهند؛ برای مثال، یک کشور ممکن است دارای ریسک کلان کمی باشد اما تصمیم داشته باشد که تمام شرکت‌های نفتی خارجی را ملی نماید. در نتیجه، شرکتها نیاز دارند که تخمینهای ریسک کلان را با سایر روشهای اندازه‌گیری ریسک ترکیب نمایند. شرکت‌های «جنرال موتورز» و «کاترپیلار» از مشاوران برجسته خارجی در این زمینه استفاده می‌کنند. شرکت نفت گلف (Gulf Oil) دارای اداره ارزشیابی ریسک سیاسی است که دارای متخصصان محلی است. تعداد زیادی از شرکت‌های کارکنان ارشد خود را به صورت دوره‌ای به کشورهایی که در آنها در حال برنامه‌ریزی برای سرمایه‌گذاریهای عمده هستند، اعزام می‌دارند تا با مسؤولان دولتها و کارکنان خودشان در مورد وقایع جاری و انتظاری مذاکره کنند و بررسیهای لازم را انجام دهند.

توضیحات تکمیلی شماره ۴ از بازاریابی جهانی

استاندارد کردن جهانی یا تطبیق دادن

نیازهای مصرف‌کنندگان با توجه به مفاهیم و اصول بازاریابی با یکدیگر اختلاف دارد و لذا در صورتی که برنامه‌های بازاریابی با خواسته‌های مشتریان هماهنگ گردد نتایج مطلوبتری را در بر خواهد داشت. از آنجایی که این اصل در داخل یک کشور صادق است در بازارهای خارجی که شرایط اقتصادی، سیاسی و فرهنگی دارای اختلافات زیادتری است نیز با شدت بیشتری صدق می‌نماید. با این حال تعداد زیادی از شرکت‌های چند ملیتی نگران چیزی که آن را تطبیق بیش از حد می‌نامند، هستند. مورد شرکت «ژلت» را ملاحظه نمایید:

شرکت «ژلت» حدود ۸۰۰ نوع کالا را در بیش از ۲۰۰ کشور می‌فروشد. این شرکت در موقعیتی قرار گرفته که برای یک کالا مارکهای مختلفی را در کشورهای متفاوت مورد استفاده قرار می‌دهد و در بعضی موارد یک مارک کالا در کشورهای مختلف به گونه متفاوتی فرمول‌بندی شده است. شامپوی سیکنس (Sikience) در فرانسه، سویانس (Soyance) در ایتالیا، سینل (Sientel) در آلمان، سایلنس (Silience) نامیده می‌شود و فرمولهای آنها در بعضی موارد یکسان و در حالات دیگر متفاوت است. پیامهای تبلیغاتی شرکت نیز متفاوت است زیرا هر یک از مدیران ژلت تغییراتی را که فکر می‌کنند فروش را افزایش خواهد داد به کار می‌گیرند. مدیریت در دفتر مرکزی شرکت احساس می‌نماید که در مورد شرایط محلی، مدیران در هر یک از کشورها از آگاهیهای بیشتری برخوردار هستند.

«ژلت» و سایر شرکتها دوست دارند که شیوه‌های استاندارد بیشتری را به صورت جهانی و یا حداقل در سطح منطقه اعمال نمایند. آنها احساس می‌نمایند که در این صورت هزینه‌ها کاهش و قدرت مارک کالا در سطح جهانی افزایش خواهد یافت.

آنها این طرز تفکر را از شرکت تبلیغاتی انگلیسی به نام ساچی و ساچی (Saatchi and Saatchi) و پرفسور «تئودور لویت» از دانشگاه هاروارد آمریکا الهام گرفته‌اند. شرکت «ساچی ساچی» به علت استحکام ادعایش مبنی بر توسعه شعار تبلیغاتی واحد در سطح جهانی برنده چندین جایزه شده است. در این ضمن، پرفسور «لویت» منطق فکری استاندارد کردن جهانی را عرضه نموده است. او می‌گوید:

بازارهای تمام دنیا یکسان شده و مردم بدون توجه به مکان

جغرافیایی، کالا و سبک زندگی یکسانی را تقاضا می‌کنند. شرکتهای جهانی باید اختلافات خاص بین کشورها و فرهنگهای آنها را فراموش کنند و به جای آن روی ارضای نیازهای جهانی تمرکز نمایند.

آقای «لویت» اعتقاد دارد که تکنولوژی ارتباطات و حمل و نقل جدید، بازار جهانی متجانستری را ایجاد نموده است. مردم دنیا وسایل اصلی یکسانی را می‌خواهند (اقلامی که زندگی را راحت‌تر و اوقات فراغت و قدرت خرید آنها را افزایش دهد). این همگرایی نیازها و خواستها، بازارهای جهانی را برای کالاهای استاندارد شده ایجاد نموده است.

بر طبق نظریه «لویت» شرکتهای چند ملیتی سنتی روی اختلافات بین بازارها تمرکز می‌نمایند. آنها اختلافات بین بازارها را مورد توجه قرار داده و کالاهایی را که با آنها هماهنگی داشته باشد تولید می‌نمایند. تطبیق کالاها با هر بازار خاص به کارایی کمتر و قیمتهای بیشتر برای مصرف کنندگان منجر می‌گردد. به همین دلیل شرکت ژلت سعی می‌نماید تا سازمان بازاریابی جهانی را ایجاد نماید. در سال ۱۹۸۸ م. که شرکت به سمت استراتژی بازاریابی جهانی برای دسترسی به مشتریان در اروپای غربی حرکت نمود، تعداد زیادی از مارکهای مختلف را یکسان کرد و تبلیغات تلویزیونی مشابهی را در کشورهای مختلف مورد استفاده قرار داد.

شرکتهای جهانی کالاهای یکسان را با روش یکسان به تمامی مصرف کنندگان می‌فروشند. آنها روی شباهتهای بازارهای جهانی تمرکز می‌نمایند و به صورت فعال تلاش می‌کنند تا کالاها و خدمات استاندارد شده‌ای را برای تمام مردم جهان عرضه نمایند. مدیران بازاریابی جهانی با استفاده از استاندارد نمودن تولید، توزیع، بازاریابی و مدیریت، هزینه‌های تولید را کاهش و سود بیشتری را عاید شرکتهای خود می‌نمایند. آنها با توجه به کارایی بیشتر، کالاها را با کیفیت برتر و قیمتهای کمتر به مشتریان خود عرضه می‌کنند.

آقای «لویت» به شرکت سازنده اتومبیل برای ساخت ماشین جهانی، به شرکت تولید کننده شامپو برای عرضه شامپوی جهانی و به شرکت سازنده ماشینهای کشاورزی برای تولید تراکتور جهانی توصیه نموده است. در واقع، بعضی از شرکتهای مانند کوکاکولا، مک‌دونالد، و سونی به صورت موفقیت‌آمیزی کالاهای جهانی را

عرضه نموده‌اند. بعضی از کالاها ماهیتاً جهانی تر هستند و بطور کلی نیاز کمتری برای تطبیق با یک بازار خاص دارند. کالاهایی که برای بازاریابی جهانی مناسب هستند به شرح زیر طبقه‌بندی می‌گردند.

- ۱- سخت‌افزار کامپیوتر
- ۲- هواپیماهای مسافربری
- ۳- تجهیزات عکسبرداری
- ۴- تجهیزات سنگین
- ۵- ابزار آلات
- ۶- اتومبیل
- ۷- وسایل الکترونیکی خانگی و نرم‌افزار کامپیوتر
- ۸- اقلام و وسایل خانگی مانند یخچال، فریزر و ...
- ۹- نوشابه‌های غیر الکلی
- ۱۰- دخانیات
- ۱۱- کاغذ
- ۱۲- لوازم آرایش
- ۱۳- وسایل بهداشتی
- ۱۴- لباس
- ۱۵- مواد غذایی و شیرینی جات

حتی این کالاها را نیز باید تا حدودی با بازارهای خاص تطبیق داد. در بعضی از کشورها، نوشابه کوکاکولا دارای شیرینی و کازکرنیک کمتری است، در کشور مکزیک، «مک دونالد» به جای کچاب از سوس چلی (Chili-Sauce) استفاده می‌کند.

پرفسور «لویت» فرض می‌نماید که استاندارد نمودن کالاها در سطح جهانی موجب کاهش هزینه‌ها و قیمت شده و مشتریانی را که از نظر قیمت حساس هستند ترغیب می‌نماید تا کالاهای بیشتری را خریداری و مصرف نمایند. اما این مفروضات قابل بحث هستند. یک شرکت بررسیهای خود را با توجه به درآمد نهایی در برابر هزینه نهایی انجام می‌دهد. مورد زیر را در نظر بگیرید:

شرکت تولید کننده اسباب بازی متل (Mattel) به صورت موفقیت‌آمیزی عروسکهای خود را در تعداد زیادی از کشورها بدون انجام هرگونه اصلاحی فروخت. اما در کشور ژاپن فروش این عروسک با عدم موفقیت روبرو شد. «تاکارا» نماینده ژاپنی شرکت، تحقیقی از دختران هشت ساله و والدین آنها به عمل آورد. آنها اعتقاد داشتند که سینه‌های عروسک خیلی بزرگ و پاهای آن نیز بیش از اندازه دراز است. با این حال، شرکت متل اکره داشت که در تولید عروسکها برای بازار ژاپن اصلاحاتی انجام دهد، زیرا این عمل هزینه‌های تولید، بسته‌بندی، و تبلیغات را افزایش می‌داد. سرانجام، برابر نظریه شرکت «تاکارا» اصلاحات لازم در تولید عروسکها با توجه به درخواست مصرف کنندگان بازار ژاپن به

عمل آمد و در طول دو سال بیش از دو میلیون از عروسکها فروخته شد. واضح است که در این مورد درآمد نهایی اعمال اصلاحات خیلی بیشتر از هزینه نهایی بوده است.

به جای اینکه فرض کنیم محصولات داخلی شرکت را به همان شکل می توانیم به کشورهای دیگر عرضه نماییم، باید تمام عناصر احتمالی تطبیق، بررسی و مشخص گردد که درآمد کدام عنصر از هزینه هایش بیشتر است. عناصر تطبیق به شرح زیر هستند:

وجوه ظاهری کالا	رنگ	شعار تبلیغاتی
مارک کالا	مواد	رسانه های تبلیغاتی
برچسب	قیمت	اجرای تبلیغاتی
بسته بندی	افزایش فروش	و...

یک مطالعه نشان داد که شرکتها در ۸۰ درصد موارد که کالاها را برای کشورهای خارجی عرضه نمودند، یک یا بیشتر اجزای آمیخته خود را با وضعیت محلی تطبیق دادند و تعداد متوسط عناصر تطبیق شده چهار بود. باید توجه کرد که کشورها نیز بدون توجه به خواست شرکتها درخواست تطبیق با بازار محلی را می نمایند. دولت فرانسه استفاده از بچه ها را در تبلیغات ممنوع کرده است. آلمانی ها استفاده از کلمه «بهترین» را برای توصیف کالاها غیر مجاز اعلام نموده اند و مواردی مانند این؛ به عنوان مثال، شرکت سازنده اسباب بازی «کنزپارکرتنکا» (Parker Tonka Kenner) مجبور شد برای عرضه محصولاتش در اروپای غربی، چندین تطبیق با اوضاع و احوال محیطی را با هر کدام از کشورها به کار گیرد. شرکت مجبور شد در یکی از اسباب بازیهایش، پلاستیک «پی وی سی» را با نوع دیگر تعویض نماید، زیرا آلمانی ها استفاده از «پی وی سی» را در کشورشان محدود نموده اند. در کشور هلند قیمتها را کاهش داد زیرا والدین هلندی پول کمتری برای اسباب بازی بچه ها می پردازند. شرکت همچنین مجبور شد یکی از اسباب بازیهای مخصوص دختر بچه ها را تغییر دهد تا آن را برای فرانسویها با معنی ترکند، و در انگلستان اسباب بازیها را به خرده فروشیها به صورت مجزا عرضه نمود در حالی که در فرانسه محصولات در نمایشگاه سالانه کالا به صورت یکجا ارائه شد، زیرا تعداد زیادی از خرده فروشان مستقل حضور داشتند.

توجه به این نکته لازم است که تمام شرکتها و یا صنایع نباید شیوه بازاریابی جهانی را اتخاذ نمایند؛ برای مثال، در بعضی از صنایع مانند اتومبیلهای لوکس از قبیل بنز، فراری و پورش،

شرکتها می توانند با عرضه محصولات خود به بازارهای محدود به صورت مطلوبی فعالیت نمایند. اما با این حال در دهه ۱۹۹۰ م. بیشتر صنایع باید بازاریابی جهانی را مورد توجه قرار دهند.

فرمول مشخص و روشنی برای موفقیت شرکتی که می خواهد از استراتژی بازاریابی جهانی پیروی کند، وجود ندارد؛ اما مدیریت باید موارد زیر را در نظر بگیرد:

الف - کالاهای جدیدی را که برای بازارهای جهان مناسب هستند توسعه دهد.

ب - مراکز سود را بر خطوط کالا متمرکز نماید نه کشور یا منطقه ای خاص.

ج - عملیات خود را به صورت «جهانی منطقه ای» اجرا نماید؛ یعنی اینکه تصمیم گیریها در مورد استراتژیهای توسعه کالا و مالی به صورت جهانی اتخاذ شود اما به واحدهای سازمانی محلی اجازه دهد تا تصمیم گیریهای تاکتیکی را راجع به موضوعاتی از قبیل بسته بندی و تبلیغات رأساً انجام دهند.

د - به کارکنان خود آموزش دهد تا به صورت بین المللی فکر کنند.

ه - مشاغل بالای مدیریتی را به کارکنان خارجی خود نیز عرضه نماید.

و - در بازارهایی که به تنهایی قادر به نفوذ نیست، از سرمایه گذاریهای مشترک یا همکاری با شرکتهای محلی، بهره برداری نماید.

بنابر این استاندارد کردن جهانی، موضوعی نسبی است و نمی توان گفت که یک شرکت از استراتژی جهانی پیروی می کند و یا اینکه شیوه کاملاً تطبیقی را اتخاذ نموده است. اقدام شرکتها در تلاش برای استاندارد کردن کالاها در سطح منطقه (در صورت عدم انجام در سطح جهانی) مطمئناً منطقی است؛ برای مثال، شرکت گودیر (good year) سعی دارد تا در قاره اروپا اقدامات تبلیغاتی و خطوط تولید شرکت را استاندارد نماید تا حضور مشخصتری در بازار این منطقه داشته باشد. مقاومت در برابر این اقدامات معمولاً از جانب مدیران کشورها مطرح می گردد زیرا استاندارد کردن منطقه ای قدرت بیشتری را به مدیران هر منطقه و قدرت کمتری را به مدیران کشورها اعطا می نماید و مدیران کشورها ممکن است درخواست تغییرات زیادی را بنمایند؛ با این حال شرکتها باید به خاطر داشته باشند در حالی که استاندارد کردن ممکن است

هزینه‌ها را کاهش دهد، اما رقیبان همواره آماده هستند تا چیزهایی را که مشتریان در هر کشوری می‌خواهند عرضه نمایند. بطور کلی بازاریابی جهانی، بله، اما استاندارد کردن جهانی همیشه ضرورت ندارد.^۱

توضیحات تکمیلی شماره ۵ از بازاریابی جهانی

ژاپنی‌ها قهرمان بازاریابی جهان:

تعداد بسیار کمی از مردم در این مورد که ژاپنی‌ها از جنگ جهانی دوم به بعد معجزه اقتصادی را در دنیا به وجود آورده‌اند، تردید دارند. در مدت زمانی کوتاه، آنها رهبری بازار جهانی را در صنایعی در دست گرفتند که همه فکر می‌کردند به مرحله اشباع رسیده و تحت کنترل غولهای شکست‌ناپذیر در تولید اتومبیل، موتورسیکلت، ساعت، دوربین، ابزار وابسته به بیسی، رادیو، تلویزیون، ویدئو، ماشین حساب، فولاد، کشتی‌سازی، ابزار موسیقی، و... قرار دارند. شرکتهای ژاپنی در حال حاضر موقعیت شماره ۲ جهانی را در کامپیوتر و تجهیزات ساختمانی در دست دارند و در صنایعی مانند پتروشیمی، لاستیک، دارو و ابزار آلات به سختی فعالیت می‌نمایند. آنها موقعیت مستحکمی را در طراحی لباس و وسایل آرایشی دارا می‌باشند و به آرامی در حال ورود به صنایع هواپیمایی هستند.

تئوریهای زیادی در توضیح موفقیت‌های جهانی ژاپن عرضه شده است. تعدادی به عملیات بازرگانی منحصر به فرد آنها مانند استخدام مادام‌العمر، کمیته‌های کیفیت، مدیریت به اتفاق آراء، (Consensus Management) و سیستم تولید به هنگام (Just-in-time Production) اشاره نموده‌اند. دیگران به نقش سیاست‌های حمایتی دولت و سوبسیدها، وجود شرکتهای بازرگانی قدرتمند، و دسترسی شرکتهای تجارتنی به تأمین مالی کم هزینه بانکی اشاره کرده‌اند؛ با این حال، بعضی‌ها موفقیت‌های ژاپن را به علت عملیات دامپینگ، بازارهای حفاظت شده، و تقریباً هزینه صفر صنایع دفاعی می‌دانند.

یکی از نقاط کلیدی اصلی عملکرد ژاپن مهارت‌های آنها در شکل دادن و اجرای استراتژی بازاریابی است. ژاپنی‌ها برای مطالعه بازاریابی به آمریکا رفتند و سپس به کشورشان مراجعت کردند و اصول و مبانی آن را بهتر از تعداد زیادی از شرکتهای آمریکایی فراگرفتند. ژاپنی‌ها می‌دانند که چگونه یک بازار

انتخاب، سهم بازار خود را ایجاد و موقعیت رهبری خود را در برابر رقیبان حفظ نمایند.

۱- انتخاب بازارها (Selecting Markets)

دولت و شرکتهای ژاپنی به سختی فعالیت می‌کنند تا بازارهای جهانی جذاب را شناسایی نمایند. آنها به صنایع جهانی علاقه‌مند هستند که سرمایه‌بر و دارای تکنولوژی بالاست اما نیاز به مقدار کمی منابع طبیعی است، مانند تجهیزات الکترونیکی، دوربین، ساعت، موتورسیکلت و دارو. آنها بازارهایی را ترجیح می‌دهند که از نظر تکنولوژی در حال تکامل باشد. ژاپنی‌ها بازار کالاهایی را که مصرف‌کنندگان آنها ناراضی هستند شناسایی می‌نمایند. آنها صنایعی را جستجو می‌کنند که رهبران بازار دچار مشکل شده و یا اینکه از نظر تأمین مالی در تنگنا قرار دارند. ژاپنی‌ها استراتژی‌هایی را اجرا می‌نمایند که این صنایع را تحت کنترل خودشان در می‌آورد و رقابت را کاهش می‌دهد و یا نابود می‌سازد.

۲- ورود به بازارها (Entering Markets)

ژاپنی‌ها تیمهای مطالعاتی را برای مدت چندین هفته و یا ماه برای ارزشیابی بازار و تعیین استراتژی، به کشور هدف اعزام می‌نمایند. آنها تکنولوژی موجود خارجی را مطالعه و مجوز استفاده از آن را کسب می‌نمایند، سپس ابتدا کالا را در ژاپن تولید و پایه‌های خود را مستحکم می‌نمایند و از ورود کالاهای رقیبان به بازار ژاپن با استفاده از تعرفه و سایر موانع غیر تعرفه‌ای جلوگیری می‌نمایند. آنها اغلب با فروش کالاهای خود با مارک شرکتهای فروشنده مانند یک فروشگاه بزرگ، وارد یک بازار خارجی می‌شوند. آنها بعداً مارک کالای خود را با قیمت کمتر، یا کالایی که از نظر کیفیت همانند کالای رقیب است اما قیمت آنها کمتر است، یا کالاهایی که دارای کیفیت بالاتر هستند و دارای وجوه ظاهری یا طراحی جدید هستند، عرضه می‌نمایند. ژاپنی‌ها به منظور عرضه خدمات قابل اعتماد برای مشتریان، سیستم توزیع خوبی را ایجاد می‌نمایند. آنها برای جلب توجه مردم در مورد کالاهای خود به تبلیغات متکی هستند. خصوصیات کلیدی استراتژی ورود به بازار آنها ایجاد سهم بازار مناسب است نه سودآوری سریع و کوتاه مدت. ژاپنی‌ها سرمایه‌گذاران صبوری هستند و قبل از اینکه به سودآوری دست یابند حتی یک دهه صبر می‌کنند.

۳- ساخت سهم بازار (Building Market Share)

وقتی که شرکتهای ژاپنی جای پای در یک بازار به دست آوردند،

انرژیهای خود را به سمت توسعه سهم بازار خود هدایت می‌نمایند. آنها به استراتژیهای توسعه کالا و توسعه بازار متکی هستند. آنها برای اینکه کالاهای بهتر و بیشتری را در مقایسه با رقیبان عرضه کنند، برای بهبود کالا، افزایش کیفیت و تکثیر محصول (Proliferation Product) سرمایه‌گذاری می‌نمایند. شرکت‌های ژاپنی فرصتهای جدیدی را از طریق تقسیم بازار و در نتیجه توسعه بازار از طریق تعدادی از کشورها با هدف ایجاد شبکه‌ای از بازارهای دنیا و محلهای تولید جستجو می‌نمایند. آنها حجم محصولات خود را با استفاده از برنامه تهاجمی خرید شرکت‌های رقیب و یا همکاری مشترک با آنها افزایش می‌دهند.

۴- حفظ سهم بازار (Protecting Market Share)

وقتی که شرکت‌های ژاپنی بر بازار مسلط شدند به جای مهاجم نقش مدافع را ایفا می‌نمایند. استراتژی دفاعی ژاپنی‌ها با توجه به توسعه مداوم کالا و تقسیم بازار، حمله خوبی است. شرکت‌های ژاپنی از دو اصل بازارگرایی برای حفظ رهبر بودن خود استفاده می‌نمایند. اصل اول «زمان بازخور صفر برای مشتری» است (Customer Feed Backtime Zero) که طی آن از مشتریان جدید خود نظریات جدید را می‌خواهند تا بفهمند که آنها کالاها را چگونه می‌خواهند و چه بهبودی باید در کیفیت آن حاصل شود. «اصل دوم زمان بهبود صفر کالا» (Zero-Product-improvement time) است که برابر آن آنها بطور مداوم کیفیت کالاها را بهتر می‌نمایند تا آن محصول همچنان رهبر باقی بماند. ژاپنی‌ها همچنین با استخدام حقوقدانان، کارکنان کارآ برای روابط عمومی، و کارمندان قدیم دولتی از کشور میزبان، از خودشان حفاظت نموده و از منافع خود در خارج، دفاع می‌کنند و تصور عمومی از خود را بهبود می‌بخشند.

۵- عکس‌العمل نسبت به رقیبان ژاپن

(Responding to the Japanese Competitors)

با اینکه شرکت‌های اروپایی و آمریکایی در پاسخ به فعالیتهای بازرگانی ژاپنی‌ها به کندی عمل کرده‌اند، اما اغلب آنها ضد حمله‌های خود را آغاز نموده‌اند. شرکت «آی - بی ام» (I.B.M) کالاهای جدیدی را به خطوط تولید خود اضافه نموده، کارخانه‌های خود را خودکار کرده؛ منابع تهیه قطعات از خارج از کشور را به صورت کامپیوتری مهیا نموده و وارد مشارکت استراتژیکی با دیگران شده است. شرکت بلک و دکر (Black and Decker)

(Decker) فاصله‌های خطوط تولید کالا را کاهش داده، کیفیت کالا را بهبود بخشیده و فرایند تولید و قیمت‌گذاری را به صورت فعالتر و مؤثرتری انجام می‌دهد. شرکت‌های بیشتری از چگونگی انجام فعالیتهای ژاپنی که در عمل مؤثر بوده و با فرهنگ شرکت آنها نیز تطابق دارد، مانند کنترل کیفیت، کمیته‌های کیفیت، مدیریت به اتفاق آراء و تولید با استفاده از سیستم به هنگام پیروی می‌نمایند. شرکت‌های بیشتری وارد بازار ژاپن شده‌اند تا در خاک آنها رقابت نمایند. با اینکه ورود به بازار ژاپن و انجام فعالیتهای موفقیت‌آمیز به سرمایه و صبر زیادی نیاز دارد، اما چندین شرکت مانند کوکاکولا، مک‌دونالد، زیراکس، آی - بی - ام، و ماکس فاکتور در این مورد کار فوق‌العاده‌ای را انجام داده‌اند.

توضیحات تکمیلی شماره ۶ از بازاریابی جهانی

آیا شرکت‌های بین‌المللی باید به صورت جهانی، محلی، یا جهانی - محلی، سازماندهی شوند؟

شرکت‌های بین‌المللی بین استاندارد کردن و محلی نمودن فعالیتها و بازاریابی خود هماهنگی عمده استراتژیکی را طرح‌ریزی می‌نمایند. مزایای استاندارد کردن این است که هزینه‌ها را کاهش می‌دهد و موجب ارتقای تصور عمومی و مارک کالای شرکت در تمامی جهان می‌شود. مدافعان محلی نمودن می‌گویند که بازارهای مختلف با یکدیگر تفاوت دارند، و رقیبانی موفقند که به بهترین نحوی محصولات خود را با بازارهای محلی تطبیق می‌دهند.

روشن است که پاسخ به این سؤالات این است که همه چیز بستگی به موقعیت دارد. آقایان بارتلت (Bartlett) و خوشال (Ghoshal) وضعیتی را که استفاده از هر یک از شیوه‌ها مؤثرتر است، مشخص کرده‌اند. آنها نیروهایی را که در جهت شیوه جهانی است (مانند تولیدات سرمایه بر، تقاضاهای متجانس و ... در برابر پاسخگویی به درخواستهای ملی (استاندارها و موانع محلی، ترجیحات محلی قوی) توصیف نمودند. آنها سه استراتژی سازمانی زیر را مشخص کردند:

۱- استراتژی جهانی (Global Strategy) دنیا را مانند یک بازار مورد توجه قرار می‌دهد. این استراتژی وقتی که نیروهای یکپارچه جهانی، قوی و پاسخگویی به تقاضاهای ملی، ضعیف است، مناسب است. یکی از محصولاتی که خصوصیات لازم برای اعمال این استراتژی را دارند، تجهیزات الکترونیکی است. اغلب

خریداران در تمامی دنیا یک دستگاه رادیو، تلویزیون، و ویدئو را که نسبتاً استاندارد شده باشند می‌پذیرند. «بارتلت و خوشال» اعلام کرده‌اند که شرکت «ماتسوشیتا» از شرکتهای «جی. ای» و «فیلیپس» در بازار اقلام الکترونیکی مصرف‌کنندگان بهتر عمل نموده است، زیرا شرکت ماتسوشیتا در فعالیتهایش از استراتژی جهانی بیشتر پیروی می‌نماید.

۲- استراتژی شرکتهای چند ملیتی (Multinational Strategy) دنیا را به صورت مجموعه‌ای از فرصتهای کشورهای ملی مختلف مورد توجه قرار می‌دهد. وقتی نیروهایی که در جهت پاسخگویی ملی کشورها هستند قوی و نیروهایی که در جهت یکپارچه سازی جهانی هستند ضعیف باشند، این استراتژی مناسب است. محصولاتی که خصوصیات لازم را برای اعمال این استراتژی دارند شامل مواد غذایی بسته‌بندی شده، محصولات بهداشتی، و... است. «بارتلت و خوشال» اظهار نمودند که شرکت «یونیلور» (Unilever) بهتر از «کائو» و «پراکتر و گمبل» (Procter and Gamble) عمل نموده، زیرا شرکت «یونیلور» در تصمیم‌گیریها به شعبه‌های محلی اختیارات بیشتری را واگذار نموده است.

۳- استراتژی جهانی محلی (Glocal Strategy) عناصر هسته‌ای مشخص را استاندارد و بقیه را به صورت محلی مورد توجه قرار می‌دهد. این استراتژی در صنایعی مانند ارتباطات راه دور که هر ملتی نیاز به تطبیق تجهیزات با شرایط خاص خود دارد و شرکت تولید کننده چند ملیتی نیز می‌تواند بعضی از عناصر هسته‌ای را استاندارد نماید مناسب است. «بارتلت و خوشال» اعلام نمودند که شرکت «اریکسن» (Ericson) بین ملاحظات جهانی و محلی بهتر از شرکت نک (Nec) (که بیش از حد گرایش جهانی دارد) و شرکت آی. تی. تی. (ITT) (که بیش از اندازه گرایش جهانی دارد) عمل نموده است.

بنا بر این، شرکتهای بین‌المللی باید بررسی نمایند که آیا عملیات بین‌المللی و برنامه‌های بازاریابی خود را با توجه به خصوصیات صنایع جهانی و بازار محلی که در آن فعالیت می‌نمایند به گونه صحیحی سازماندهی نموده‌اند یا خیر.

یکی از موفقترین شرکتهایی که از استراتژی «جهانی محلی» پیروی می‌کند "ABB" است که از ادغام شرکت سوئدی (ASEA) و شرکت سوئسی برون باوری (Brown Boveri) تشکیل شده است. محصولات شرکت ABB صنعتی، و شامل ترانس برق، تجهیزات

الکتریکی، ابزار، قطعات اتومبیل، تجهیزات تهویه مطبوع، تجهیزات راه‌آهن و... است. شرکت با ۲۵ میلیارد دلار فروش و ۲۴۰ هزار کارمند، تحت مدیریت آقای «پرسی بارنویک» (Percy Barnevik) که یکی از موفقترین مدیران اروپا است، اداره می‌گردد. شعار شرکت این است که ABB یک شرکت جهانی است و محلها را نیز مورد توجه قرار می‌دهد.^۲

آقای «بارنویک» زبان انگلیسی را به عنوان زبان رسمی شرکت تعیین نمود. (تمام مدیران شرکت باید به زبان انگلیسی تسلط کامل داشته باشند) و کلیه گزارشهای مالی باید به دلار آمریکا تنظیم گردد. شرکت با هدف تطبیق سه هدف متناقض:

الف - فعالیت جهانی و محلی

ب - بزرگ و کوچک بودن

ج - و عدم تمرکز کامل با سیستم گزارش دهی و کنترل، سازماندهی شده است.

شرکت "ABB" در دفتر مرکزی‌اش در مقایسه با شرکت زیمنس که دارای ۳۰۰۰ نفر کارمند است، فقط ۱۰۰ نفر را در استخدام دارد. خطوط تولید شرکت در هشت بخش بازرگانی، ۵۰ منطقه بازرگانی، ۱۲۰۰ شرکت، و ۴۵۰۰ مرکز فروش، که متوسط کارکنان هر مرکز فروش حدود ۵۰ نفر است، سازماندهی شده است. مدیران به طور منظم بین کشورهای مختلف جابجا می‌شوند و ایجاد گروه‌های تیمی متشکل از ملیتهای مختلف تشویق می‌گردد. با توجه به نوع تجارت، بعضی از آنها به صورت محلی با اختیارات زیاد و بقیه به شکل جهانی با کنترل مرکزی اداره می‌گردند. آقای «بارنویک» از یک سیستم نرم‌افزاری که «آباکوز» (Abacus) نامیده می‌شود و به او امکان می‌دهد تا همه ماهه عملکرد هر یک از ۴۵۰۰ مرکز فروش را بررسی نماید، استفاده می‌کند. وقتی که عملکردها فاقد کارایی باشد، او با مدیران شرکت در کشورها، مدیران بازرگانی مناطق، و رؤسای محلی شرکت تماس می‌گیرد و از آنها می‌خواهد که از نظر محلی آگاهیهای لازم را به دست آورند اما در تصمیم‌گیریهایشان به صورت جهانی عمل کنند.

خلاصه

شرکتها هر چقدر که بزرگ باشند باز هم نمی‌توانند فقط بازار داخلی را مورد توجه قرار داده و امیدوار باشند که می‌توانند در دراز مدت به فعالیت خود ادامه دهند از طرف دیگر بازاریابی جهانی به علت موانع حمایتی متعدد، هزینه‌های زیاد ارتباطات، هماهنگ

نمودن کالاها با متقاضیان خارجی، نوسانات نرخ ارز و دولتهای کم ثبات و عوامل متعدد دیگر، دارای مخاطرات زیادی است. با توجه به مزایا و مخاطرات بازاریابی بین‌المللی، شرکتها به اعمال شیوه‌های سیستماتیک برای تصمیم‌گیریهای عقلایی در بازارهای جهانی نیاز دارند.

شرکتها ابتدا باید محیط بازاریابی بین‌المللی مخصوصاً سیستم بازرگانی بین‌المللی را بخوبی درک نمایند. در یک بازار خارجی خصوصیات اقتصادی سیاسی، قانونی، و فرهنگی، باید ارزشیابی گردد. ثانیاً شرکت باید تصمیم بگیرد که صادراتش چند درصد کل فروش را تشکیل دهد. آیا می‌خواهد در چند کشور محدود فعالیت نماید یا در کشورهای متعدد؟ از طرف دیگر شرکت باید تصمیم بگیرد که می‌خواهد فعالیتهای صادراتی خود را در چه نوع از کشورهایی مورد توجه قرار دهد. ثالثاً باید تصمیم بگیرد که در کدامیک از بازارها فعالیت نماید. در این مرحله شرکت باید نرخ بازگشت سرمایه احتمالی را با توجه به سطوح ریسک محاسبه نماید. رابعاً شرکت باید در مورد چگونگی ورود به هر یک از بازارهای جذاب تصمیم‌گیری نماید. بسیاری از شرکتها از صادرات غیر مستقیم آغاز و سپس به سمت قرارداد تولید، همکاری به صورت مالکیت مشترک و سرمایه‌گذاری مستقیم حرکت می‌کنند. به تکامل شرکتها با این روش، فرایند بین‌المللی شدن می‌گویند. خامساً شرکتها باید در مورد هماهنگی آمیخته بازاریابی خود با بازارهای خاص تصمیم‌گیری نمایند. سادساً شرکتها باید سازمان مؤثری را برای پیگیری فعالیتهای بازاریابی بین‌المللی خود انتخاب نمایند. بیشتر شرکتها با ایجاد یک بخش در داخل سازمان آغاز به کار می‌نمایند و بتدریج به سمت تأسیس شرکت بین‌المللی حرکت می‌کنند و فقط تعداد کمی از آنها موفق به ایجاد یک شرکت جهانی می‌شوند.

پانویسها:

1- Global Marketing yes, Global Standardization, Not Necessarily.

2- "ABB" is a Global Company, Local Every Where.

منابع و مأخذ

۱- کانلر، فیلیپ، «بازاریابی گسترده»، ترجمه رشید کابلی، مجله دانشکده علوم اداری و اقتصاد دانشگاه اصفهان، سال یکم، شماره یکم، پائیز و زمستان سال ۱۳۶۶، ص ۱۰۶ - ۱۰۸.

۲- دکتر محب علی داود، «آشنایی با گات و معرفی E.D.I به عنوان

گامی در راستای تجارت جهانی»، فصلنامه مطالعات مدیریت، شماره ۱۲، دانشکده حسابداری و مدیریت دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، زمستان ۱۳۷۲، ص ۲۳-۲۹.

۳- «اکو تولد یک قدرت اقتصاد منطقه‌ای»، مجله مناطق آزاد، شماره ۳۰، مرداد ۷۲، ص ۶.

4- Belch E. George and Belch. A. Michael, "Introduction to Advertising and Promotion, an Integrated Marketing Communications Perspective", Richard D. IRwin, INC. 1990 and 1993.

5- Berkowitz N. Eric and Others, "Marketing", 2nd Edition, Richard D. IRwin, 1989.

6- Berry Dick, "Three More Points on Marketing Mix", Marketing News, Dec 24th, 1990, P. 10.

7- Cravens W. David and others, "Marketing Management", 15th Edition, Richard D. IRwin, inc. 1989.

8- Cundiff W. Edward and Hilger T. Marty. "Marketing in the International Environment", 2nd Edition, Prentice Hall International Editions, 1988.

9- Cundiff W. Edward and others, "Fundamentals of Modern Marketing", 4th Edition, Prentice Hall of India, New Dehli, 1985.

10- Keegan. J. Warren, "Global Marketing Management", 4th Edition, Prentice Hall International Edition, 1989.

11- Keegan, J. Warren, "Multinational Marketing Management", 2nd Edition, (New Dehli: Prentice Hall of India), 1982.

12- Kotler Philip, "Marketing Management, Analysis, Planning, Implementation, and Control", 8th Edition, (New Jersey: Prentice Hall International, Inc, 1994.

13- Kotler Philip, "Megamarketing", Harvard Business Review, (March-April 1986).

14- Mccarthy E. Jerome and Perreault Jr. William, "Basic Marketing", (New Dehli: Universal Book Stall), 9th Ed. 1986.

15- Peter J. Paul and Donnelly Jr. James, "Marketing Management, Knowledge and Skills", 2nd Edition, Richard D. IRwin, Inc, 1989.

16- Stanton J. William and others, "Fundamentals of Marketing", 9th Edition, Mc Graw Hill Inc. 1991.

17- Tull D. S. and Hawkins D. I, "Marketing Research", (New Yourk: McMillan Publishing Co.), 1993.