
مواجهة التحدي المحلي في الصين

جون ونغ و ماركوس بوكرنك

مع ما يشهده العالم من توسع اقتصادي، وتزايد في الطلب على السلع الاستهلاكية، وتنام في الوعي بالعلامة التجارية، تعتبر الصين بمثابة فرصة رئيسة بالنسبة لمعظم الشركات متعددة الجنسية. وفي حين أن ذلك يعتبر صحيحاً، إلا أن النظرة العيانية العمومية تغفل وجود حقل ألغام من التحديات المحلية التي يمكن أن تجعل تحقيق الوعد الصيني المأمول أصعب مما يظنه الناس. أما النقطة الأساسية فهي التغيير السريع لمتطلبات النجاح في الصين.



حتى عهد قريب، كان بمقدور شركات السلع الاستهلاكية متعددة الجنسية الاعتماد على مهارات متفوقة لإدارة العلامة التجارية، وتكنولوجيات عالمية، وقوة مالية للبدء بتقديم منتج ناجح وإطلاقه وتسويقه. أما الآن فإن هذه الأفضليات والمزايا متاحة لعدد متزايد من المنافسين العالميين، بل حتى لتلك الشركات المحلية الجسورة التي تمكنت من البقاء. وعلى نحو متزايد، ليست هذه سوى مقومات تمهيدية للدخول في اللعبة، التي تخضع هي أيضاً لتغير متواصل.

إن المعركة من أجل الهيمنة على السوق الصينية قد تجاوزت رؤوس الجسور الساحلية المتمثلة في شنغهاي، وبكين، إضافة إلى حفنة من المدن المتطورة لتصل إلى باقي المراكز الحضرية - وحتى أغنى المناطق الريفية - في الصين، التي تشمل ما يزيد عن 700 مركز، يضم سبعون منها أكثر من مليون نسمة. وسوف يحتاج المسوقون إلى استراتيجيات جديدة للنجاح في هذه المناطق المتنوعة والمتوسعة. ونحن نعتقد أن المفتاح سيكون في التركيز المكثف على التطبيق المحلي. ومن أجل تقدير أهمية هذه النقلة في التركيز، أنت بحاجة إلى فهم طبيعة أسواق الصين السريعة التطور والارتقاء.

التجزئة الدينامية للسوق

قد تحسب الشركات الغربية متعددة الجنسية MNCs أنها تفهم التسويق في المناطق المتنوعة، لكن في معظم الحالات تبهت التحديات التي خبرتها عند مواجهة التعددية الهائلة في الصين. ولا يقتصر الأمر على اختلاف الكثير من الأسواق الصينية بعضها عن بعض، بل إن كل سوق ترتقي وتتطور بطريقتها الخاصة. والأمثلة النموذجية على هذه «التجزئة الدينامية» تجسدها المناطق المتباينة تبعاً للطرق الآتية:

- معدلات النمو والدخل: قد يكون المنتج في آخر دورة حياته في أحد الأسواق وفي بدايتها في سوق آخر.
- الحاجات والأذواق: هنالك تباين واضح بين غوانغ جو

وبكين، مثلاً، في الظروف المعيشية، وعادات الأكل، والعرض في وسائل الإعلام، الأمر الذي يفرز أنماط استخدام مختلفة.

- قنوات المبيع بالجملة وبالمفرق: التجارة موحدة في بعض المدن ومجزأة في بعضها الآخر. كما أن متاجر الحسم تظهر الآن في الجنوب، بينما تهيمن كارتلات المتاجر متعددة الأقسام في الكثير من مدن المناطق الوسطى. بعض المتاجر متعددة الأقسام والموزعين في المدن الكبرى يوسعون نشاطهم في تجارة الجملة ليشمل المدن والبلدات النائية، في حين أن تجار الجملة في مدن أخرى يحكمون قبضتهم على الأسواق الفردية.
- التاريخ التنافسي: لكل منطقة علاماتها التجارية المفضلة، وذلك بالنسبة للكثير من الأصناف التجارية. هذه الشركات المحلية التي تمكنت من البقاء تعتبر مرعبة، ولا تشابه المنافسين المحليين الذين نجحت الشركات متعددة الجنسية في إزاحتهم والحلول محلهم خلال المرحلة الأولى من الدمج. علاوة على ذلك، فإن بعضاً من هؤلاء اللاعبين المحليين الأقوياء يعتمدون على قوتهم الإقليمية للتوسع جغرافياً.

إن التسويق في المناطق المتباينة، التي ترتقي بمعدلات مختلفة وتخدم من خلال قنوات مختلفة بواسطة منافسين مختلفين، يوجه الانتباه إلى العوامل المحلية على أكثر

المستويات دقة وتفصيلاً، بدءاً بالبيع داخل المتجر وانتهاء بالبيع عبر قنوات التوزيع. لكن هناك سبباً آخر يدعو للتركيز على التطبيق المحلي.

البنية التحتية للعالم القديم

مازالت التجارة وقنوات التوزيع في الصين غير متطورة، خصوصاً خارج المدن الأكثر تقدماً. فالبنية التحتية للنقل محدودة ومتواضعة المستوى، والأنظمة المعمول بها تقيد الطرف الثالث من الموردين، ولا يمكن التنبؤ بالمدة التي يستغرقها النقل ولا بالتكلفة. أما تجار التجزئة الذين يتبنون الممارسات الحديثة في الشراء والدفع فلم يظهروا إلا منذ فترة قريبة. في الوقت نفسه، لا يقدم معظم الموزعين - تجار جملة بالاسم فقط - سوى القليل من القيمة المضافة.

أما بالنسبة للبنية التحتية للتسويق، فإن المعطيات الديمغرافية والمعلومات المتعلقة بالاقتصاد ذي الحجم الكبير مشتتة وغير موثوقة. وصحيح أن الأبحاث المتعلقة بالطرف الثالث متوفرة، إلا أنها محدودة العمق والامتداد ولا تغطي سوى بعض المنتجات. كما أن الإعلانات الدعائية التلفزيونية شائعة، مثلها مثل وكالات الدعاية، لكن أسواق وسائل الإعلام على قدر كبير من المحلية. وهنالك المئات من المحطات التلفزيونية الإقليمية والمحلية، وأكثر من ألف من القنوات الكابلية المحلية للمدن والمشاريع.

إن التركيبة التي تجمع بين التجزئة المستمرة للسوق الإقليمية وبين البنية التحتية القديمة تجعل عملية التطبيق المحلي أمراً جوهرياً، كما تعطي للتفوق في أداء هذه العملية أفضلية تنافسية قوية. أما القدرة على الإنتاج حسب طلب العميل لا في ما يتعلق بالمنتجات والأشكال فحسب بل أيضاً بموقع العلامة التجارية، والبرامج التجارية، ومقاربات البيع داخل المتجر، وأساليب البيع عبر قنوات التوزيع التكتيكية، فسوف تتفوق على الاستراتيجيات القديمة المعتمدة على حجم الدعاية الكبير وعمليات الترويج المعيارية. وحتى الشركات متعددة الجنسية التي تتمتع بأسواق قوية في الوطن لن تتمكن من تجنب هذه التغيرات. لكن إن أسرع في تطوير قدرات التطبيق المحلي، إضافة إلى أفضليتها البنوية، فسوف يكون من الصعب إزاحتها.

نماذج على الممارسة المثلى

بدأت حفنة قليلة من الشركات متعددة الجنسية بخوض غمار المعركة. فقد قامت شركة «بروكتر وغامبل» عند بداية تسويقها صابون البشرة على سبيل المثال، بإضافة نماذج (عينات) فردية وبعض التعديلات في الرائحة والملبس لتناسب طلب العملاء، وذلك من أجل إكمال دعايتها الإعلانية التقليدية الضخمة. وللتعويض عن الافتقار إلى البنية التحتية وضمن استمرارية التغطية والمخزون في أثناء اختبار مختلف عمليات الترويج، عملت الشركة على تدريب مجموعات من البائعين

المتجولين، وفرق البيع المحلية، وموظفي المخازن، ومديرين المبيعات في المدن الرئيسة والثانوية.

يلعب بعض المنافسين الصينيين في ما وراء البحار اللعبة نفسها، على الرغم من افتقارهم إلى مصادر تماثل «بروكتر وغامبل». فقد استطاعت شركتا المواد الغذائية التايوانيتان «تينغ يي» Ting Yi، و«وانت وانت» Want Want، التغلب بسهولة وبراعة على الشركات متعددة الجنسية في ما يتصل بالحصة من السوق، والنمو، والأرباح بالنسبة لسلسلة واسعة من الأصناف الغذائية. وعلى شاكلة الشركات الرائدة متعددة الجنسية، تمكنت كل منهما من تكيف منتجاتها لتوائم الأذواق المحلية وبناء قدر كبير من المعرفة والاهتمام بعلامتها التجارية في السوق. لكن على عكس معظم الشركات متعددة الجنسية، تمكنت كل منهما من التغلب على البنية التحتية التجارية الضعيفة من خلال التصنيع في مجموعة متعددة من المدن، والعمل مع أكثر من ألف من تجار الجملة لإدارة مخزوناتهم وعمليات التوصيل والتسليم المحلية، والتوزيع مباشرة إلى ما يزيد على ألفين من تجار التجزئة بواسطة أسطول مكون من أكثر من مئتي شاحنة. ونتيجة لكل ذلك، تتمتع كل منهما بتغطية جغرافية تتفوق بما يراوح بين 5 - 10 مرات وبمعدل توغل لقنوات التوزيع يزيد بمقدار 3 - 4 مرات مقارنة بالشركة متعددة الجنسية في الحالة النمطية.

بعض الشركات المحلية استطاعت أيضاً تحسين وصقل

مهاراتها المتصلة بالتطبيق المحلي في الوقت نفسه الذي طورت فيه تكنولوجيا عالمية المستوى، ودعاية إعلانية ضخمة، واستثمارات في تسويق العلامة التجارية تضاهي مستويات الشركات متعددة الجنسية. وهي تتغلب على منافسيها الصينيين بهذه المزايا البنيوية، وتقهر الشركات متعددة الجنسية بإضافة ما تملكه من مزايا بنيوية إلى المزايا المحلية.

تمكنت شركات الأدوات المنزلية، مثل «هاير» Haier، من بناء أقوى الخدمات وشبكات قنوات البيع المباشرة في الصين، علاوة على إحباط مناورات منافسيها من خلال حملات الترويج المخصصة للمدن. وتحظى الشلاجات التي تصنعها بحصة أكبر في السوق وتباع بسعر أعلى مقارنة بالمنتجات المشتركة للشركات متعددة الجنسية، مثل «بوش» - «سيمنس» Bosch-Siemens، و«سامسونغ» Samsung، و«ويرلپول» Whirlpool - وبدأت تكرر هذا النجاح في الغسالات الكهربائية أيضاً.

مواجهة التحدي

كيف تشيد البنية التحتية والقدرات اللازمة للتطبيق المحلي المتفوق؟ الخطوة الأولى هي فهم حقيقة أنك لن تستطيع القيام بذلك بين عشية وضحاها. كما أن استثمار مبالغ كبيرة من المال لن يجعل ذلك يحدث بسرعة أكبر. لكن سيتوجب عليك الاستثمار في الموارد البشرية، خصوصاً في السنوات المبكرة

وعلى المستوى نفسه الذي تحافظ عليه غالبية الشركات للقيام بالمبادرات المتصلة بالمشروع والعلامة التجارية. وسوف تحتاج إلى الانخراط بشدة في كافة الأنشطة التي تنظم وتبرز سلسلة القيمة لإدارة العلامة التجارية.

نقدم في ما يأتي بعض الإجراءات التي توصي بها أفضل الشركات التسويقية التي عملنا معها:

- الرؤية الصائبة المتعلقة بالمستهلك: أنجح شركات التسويق تكمل أبحاث الطرف الثالث بالموارد الداخلية والمتدربين لتفحص وسبر أوضاع المنافسين، وتجار التجزئة، والمستهلكين في أسواق المدن الفردية. كما تستثمر في أنظمة إدارة المعلومات، وتدريب موظفي ومروجي المبيعات لديها لتقديم المعلومات المطلوبة. إن تنمية قاعدة لمعرفة المستهلك تعمل على رسم مخطط للفرص المتاحة.
- تطور الطلب: لتعزيز الإعلان في أسواق الصين الجديدة، يحدد أفضل ممارسي التسويق على الأنشطة الأساسية الآتية:
- تجارة التجزئة داخل المتجر: يطور المسوقون قدرات البيع بالتجزئة مع موظفي المتجر وقنوات التوزيع. فقد قام المنافسون المحليون على وجه الخصوص بنقل عمليات تسويقية مصغرة إلى داخل المتجر مع البنية التحتية الضرورية «لتجارة التجزئة» الخاصة بهم والمكونة

- من عدة مئات من المروجين والعارضين ضمن المتجر.
- التجريب: يطبق المسوقون برامج ترويجية مختلفة تبعاً لاختلاف المدن والمتاجر لمعرفة أيها يعمل على أحسن وجه وأين. ثم يعملون على تكيف المنتج ليتواءم مع شروط وظروف السوق المحلية.
- اللامركزية: يفوض المسوقون سلطة مهمة إلى مديرو المبيعات الإقليميين في ما يتعلق بموازنات الترويج المحلية، والإعلانات المطبوعة، وحتى التسعير، وذلك لتشجيع الاستجابة السريعة وتكامل البيع داخل المتجر وقنوات التوزيع على الصعيد المحلي. وفي حين أنهم لا يتفادون الأخطاء بهذه الممارسة (الموارد البشرية المحلية تفتقد التدريب بشكل يرثى له)، لكنهم يهزمون منافسيهم من خلال ترسيخ حضورهم. إضافة إلى أنهم يكتشفون أفضل منتجاتهم المستقبلية وأكثر ربحاً بطريقتهم.
- البيع داخل المتجر: يستثمر أفضل ممارسي التسويق في البنية التحتية للموزع، ويجندون موظفين بدوام كامل للتعويض عن الموزعين الذين يفتقدون المهارة، ويكونون بمثابة بائعين متجولين مؤقتين للتوغل في منطقة من المناطق بشكل تام. وعلى الرغم من أن رواتب البائعين الجيدين في ارتفاع في الصين، إلا أن الاقتصاديات المحلية تبرر البيع المباشر إلى المتاجر المتعددة الأقسام بكميات أقل حجماً مقارنة بالغرب. إن

أفضل المنافسين الذين يمارسون عمليات التسويق يقومون بتوسيع دور موظفي المبيعات الذين يقفون في الواجهة ليتجاوز مجرد البيع داخل المتجر، والعلاقات مع الزبائن، والتجميع، ليشمل تكامل عملية البيع عبر قنوات التوزيع والتسويق المصغر داخل المتجر.

- قاعدة العمليات: تدخل الشركات متعددة الجنسيات الناجحة إلى السوق مسلحة بمجموعة واسعة من المنتجات. ويتم تكوين الوعي بالعلامة التجارية في الصين من خلال العرض الكامل للمنتجات في المتجر، خصوصاً خارج المدن الرئيسية. فبالنسبة للسلع الاستهلاكية التي تتحرك بسرعة، إضافة إلى السلع الصامدة، يعمل اللاعبون الأذكى على تفعيل عدد محدود من قواعد المنتج أو التكنولوجيات لتقديم سلسلة واسعة من المنتجات. وقد تقلل هذه المنتجات من هامش الأرباح على المدى القريب بسبب ارتفاع تكلفة التصنيع أو العمليات اللوجستية، لكنها توفر حضوراً تجارياً مبكراً وتساعد المسوقين على اكتشاف أفضل المنتجات مبيعاً والتي يصعب التنبؤ بها.

الأفضلية المحلية

وضع توسع السوق الصينية عملية التطبيق المحلي على قمة جدول أعمال الاستراتيجية المتبناة لأية شركة. ولأن ذلك يتصل بقوى اللاعبين المحليين أكثر من اتصاله بالشركات متعددة

الجنسية، فهو يدفع بالكثير من تلك المتخصصة بالسلع الاستهلاكية منها إلى إعادة التفكير بالنموذج المتبع لنشاطها التجاري في الصين. ولسوف تظل إدارة العلامة التجارية وتكنولوجيا المنتج على الأهمية الجوهرية نفسها دائماً وأبداً، لكن بدون التطبيق المتفوق على المستوى المحلي، فإن هذه القدرات ستكون غير فعالة، ولا متميزة، ومجرد إضافات ثانوية.

سوف يتطلب بناء الأفضلية المحلية المتفوقة وقتاً طويلاً واستثماراً كبيراً في الموارد المالية والبشرية، لكن حالما تتحقق سيكون من الصعب محاكاتها، حتى بالنسبة للمنافسين الأغنياء. ومن غير المفاجئ أن تحقق الشركات الرائدة التي تتمتع بهذه الأفضلية نجاحات تكتيكية فورية في الميدان، إضافة إلى الحصول على مزايا بنيوية بعيدة المدى تتمثل في هيمنة العلامة التجارية وحجمها.

نشرت هذه المقالة للمرة الأولى في تموز/ يوليو 1997.