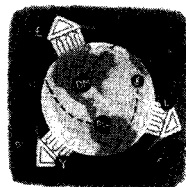


الشركات الكبرى التي فتحت الأسواق العالمية

فيليب سيجل و مايكل ج. سيلفرشتاين

يتعرض تجار التجزئة وشركات السلع المعبأة إلى ضغوط هائلة لغزو أسواق العالم. والضغوط تأتي من المطالبة الملحة بتحقيق النمو، وتباطئه في الأسواق المحلية، والإدراك الواسع النطاق لحقيقة النمو في دخل المستهلك في آسيا، وأمريكا اللاتينية، وأوروبا الشرقية. وبالنسبة للكثير من الأنشطة التجارية، لم يعد تجاوز الحدود المحلية والانطلاق نحو العالم مجرد خيار، بل ضرورة لا غنى عنها.



لكنه أيضاً لغم أرضي شديد الخطورة

لم تقدر سوى قلة من الشركات الكبرى على استعادة تكلفة رأس المال من فورة الإنفاق العالمي الهائل خلال العقد المنصرم. كما أن حفنة أقل عدداً استطاعت تحقيق شهرة عالمية لعلامتها التجارية. لكن غالبيتها استنفذت قدرات مديري وحداتها التجارية المحلية، بكل ما يتمتعون به من طموح وجراءة وروح المغامرة. وخلقت مجموعة مختلطة من المواقع غير القادرة على البقاء، إضافة إلى إخفاقها في إيجاد أسواق ممتازة، أو ممارسات تجارية مثلى، أو أنظمة منهجية للبيع بسعر أعلى، أو

مزايا تتعلق بالتكلفة، أو علامات تجارية مفضلة. وبدلاً من ذلك أصبحت الشركات المحلية تعاني ارتفاع التكلفة، وتدني مستوى الجودة والنوعية، وعدم قدرة العلامة التجارية على التوسع والامتداد. أو بنت من منتج ثانوي ضعيف مواقع أدت إلى استنزاف مصادرها وأموالها.

نعتقد أن الوقت قد حان كي تتراجع الشركات متعددة الجنسية التي أنهكها السير في ركب الاندفاع العالمية، وتحاول رسم استراتيجية جديدة مدفوعة بقوة المركز، وعلى درجة عالية من التناغم والتناسق، ومخططة بدقة مع إعطاء الاهتمام الكافي للتفاصيل. لقد حان الوقت لتصميم استراتيجيات تسويقية منسقة تستهدف غايات وأهدافاً واقعية، وإيجاد معايير مشتركة، ومخططات أصلية للبحث، وخطوط توجيهية للاستثمار. ومن ناحية أخرى، نعتبر ذلك بالنسبة للمدير الذي يركز اهتمامه على السوق المحلية، ويفوت فرصة الربح في السوق العالمية، بمثابة دعوة للتحرك والانتباه للسوق الخارجية والتعاون من أجل الوصول إليها.

حالة تستدعي الاتساق والانتظام

من المؤكد أن المقاربة المركزية المقيدة للسوق العالمية ليست هي الحل الأمثل بالنسبة لكل شركة في أية حالة كانت. فالتكيف مع الأذواق والممارسات المحلية يعتبر ضرورياً في بعض الأحيان لبيع المنتجات في الأسواق الأجنبية. لكن تجربتنا

في العمل مع الشركات متعددة الجنسية قد أفنعتنا أن الكثير منها قد تخلى بسهولة عن الاستبصار الذي يستشف المنتج القابل حقاً للتسويق عالمياً، لأسباب تتعلق بالعوائق الداخلية أكثر منها بالوقائع الخارجية.

إن تفصيل المنتج حسب رغبة الزبون يمكن أن يؤدي إلى تسويات وتنازلات تتصل بتكامل العلامة التجارية، ووضع التكلفة على المدى الطويل، وتساوق نموها. فالتنازلات غير الضرورية على الصعيد المحلي، حسب اعتقادنا، تكمن في صميم مشكلات الكثير من الشركات العالمية اليوم. وإذا بدا ذلك أنه يحدث لك، فقد أظف الوقت لتلقي نظرة مباشرة وصريحة على استراتيجيتك العالمية وعلى المعتقدات التي تأسست عليها.

بكلمات قليلة، تقول المحاجة المؤيدة للتكيف مع السوق المحلية: «إن الشركة التي تتمتع بعلامة تجارية متفوقة ومنتج واحد قوي، إضافة إلى شهرة عالمية واسعة النطاق، مثل «كوكا كولا»، و«ماكدونالد»، هي وحدها القادرة على تجاوز الأذواق والعادات والأسواق المحلية. أما عند الافتقار إلى مثل هذه العلامة التجارية، فيتوجب على الشركة تكيف منتجاتها وأنظمتها لتتواءم مع البيئة المحلية». إشكالية هذه المحاجة تكمن في أن تلك الاستراتيجية ليست سوى نبوءة نفي بمتطلباتها الذاتية. فقد تفتقر الشركة إلى علامة تجارية قوية على الصعيد العالمي بسبب التنازلات التي قدمتها على الصعيد المحلي.

إن الكثير من الشركات المعروفة التي حققت نجاحاً متوسطاً على الصعيد العالمي تعمل على تكييف منتجاتها لتناسب الأسواق المحلية. كما تختلف أسماؤها التجارية باختلاف الأماكن والمواقع، إضافة إلى التباين في أنظمة التغليف والتعبئة، والمصادر، والإعلانات الدعائية، والمكونات، ونقاط السعر. وقد يباع المنتج بأعلى سعر في أحد الأسواق وبسعر أدنى في غيره. وفي حين أن هذه الشركات تبلي بلاءً حسناً، إلا أنه لا توجد واحدة منها تستطيع الزعم بامتلاك علامة تجارية عالمية يمكن الدفاع عنها على شاكلة «سوني»، أو «ليفايز»، أو «جيليت»، أو «ريغلي» Wrigley، أو «نايكي». فهل يؤثر غياب العلامة التجارية العالمية حقاً في طبيعة المنتجات التي تقدمها، أو هل يمكن أن يعزى ذلك إلى التنازلات التي قدمتها على الصعيد المحلي في ما يتعلق بتكامل علاماتها التجارية؟

علامة تجارية واحدة، نظام واحد

القوة التي تتمتع بها العلامة التجارية العالمية تمثل سبباً كافياً بالتأكيد لاستهداف الأسواق العالمية، لكن هناك مكافآت أثنى. فإحدى فوائد المصادر المنتظمة، وأنظمة الدعم المركزية، والعمليات المستمرة تكمن في إلغاء التعقيدات غير الضرورية. الأمر الذي يعني نوعية أفضل، ونفقات أقل، وعدداً أقل من المصادر المهدورة. والمزية الأخرى هي القدرة على تكرار أفضل الممارسات، مثل برامج التدريب والدراسات التسويقية، في كافة العمليات التجارية.

لكن بالرغم من كل القوة التي توفرها هذه المزايا، لا يبدو أن هناك سوى قلة قليلة من الشركات الراغبة بقبول التحدي العالمي. والسبب يعود في جزء منه إلى عملية التكيف. فبعض الشركات التي تملك علامات تجارية ثانوية لم تتعود اعتبار نفسها قادرة على المنافسة العالمية. ولأنها تفضل الربح السريع، فهي تستهدف أسواق البلاد الصغيرة، وتقاوم لعب دور الريادة أو الهيمنة على الصنف التجاري، آملة بإمكانية الدفاع عن مواقعها، من خلال الأرباح على المدى القريب، حين يباغتها منافس جديد. فهو دفاع عن الواقع الراهن لكنه غير قادر على البقاء على المدى الطويل.

من جهة أخرى، تتطلع الشركات العالمية بكل نشاط وحيوية إلى الفوز بأسواق كبرى حتى في مواجهة المنافسين والخصوم. فقد ظلت أول مطاعم «ماكدونالد» في هولندا خاسرة طيلة عقد من السنين تقريباً لأن مصادر تمويل الشركة لم تتمكن من الوصول إلى نوعية المنتج المحددة بشكل مستمر. والمديرون المحليون صرخوا مطالبين بالمنتج المحلي. أما الدروس المبررة التي تعلمتها «ماكدونالد» من أخطار تعديل المنتج بحسب رغبة الزبون المحلي وعلى الضد من منتجها الأساسي، فما زالت مطبوعة كالوشم في ذاكرتها. واليوم تجني الشركة أكثر من نصف أرباحها من خارج الولايات المتحدة.

اتخاذ الخطوات الأولى

لا يعني ما قلناه أن من المتوجب عدم تقديم أية تنازلات

مهما كانت صغيرة إلى الأذواق المحلية، أو عدم تعلم الشركات متعددة الجنسية من الأسواق المحلية، خصوصاً الآسيوية منها. المفتاح الرئيس هو استرجاع الأرباح دون التأثير في الصورة الذهنية، أو النوعية، أو التكلفة. فملبوسات «الجينز» التي تنتجها شركة «ليفاييز» وتبيعها في المكسيك، يمكن تفصيلها بشكل مختلف حين تخصص لأسواق ولاية مينيسوتا الأمريكية، لكن تبقى الخدمة داخل المتاجر والعلامة التجارية على الدرجة نفسها من التساوق في كافة أنحاء العالم. ولربما يحتم النظام القياسي المعياري دعوة الأحجام المتباينة لشطيرة «الهامبرغر» بأسماء مختلفة في أمريكا وفرنسا (مثلاً: «كورتز. باوندر» في الأولى، و«رويال» في الثانية)، لكن عملية الإنتاج، والمصدر المورد، وتدريب كواد العاملين، تظل جميعاً موسومة بشعار «ماكدونالد» الواضح الجلي.

لسوف يكون العقد المقبل عقداً شديد الأثر في الأسواق العالمية. والاستسلام للضغوط المحلية بسرعة وتعجل يمكن أن يلحق الضرر إلى الأبد بالفرص المتاحة أمامك لامتلاك علامة تجارية عالمية حقاً. وجه إلى نفسك الأسئلة الآتية:

- هل قمت بإنشاء برنامج محدد لتصنيف السوق، وتطوير العلامة التجارية على مستوى العالم، ومراقبة جودة المنتج، واستهداف المستهلك؟
- هل كلفت التنازلات التي قدمتها في السوق المحلية أكثر مما أضافت؟ هل جعلت شركتي أقل كفاءة وفاعلية؟ هل

- أثرت على صورتها الذهنية أو نوعية منتجها؟
- هل استطعت إيجاد عمليات محددة بشكل مشترك وواضح بالنسبة لإنتاج المنتج الجديد، والدراسات التسويقية، ورفع التقارير المتعلقة بالوضع التنافسي، ووسائل دعم المبيعات، ومتابعة الموارد البشرية؟
 - هل أتحكم بتجربة المستهلك مع المنتج، وهل أخلق رابطة وجدانية ومتكررة معه. بكلمات أخرى، هل أثير إعجاب المستهلك؟

في زحمة الاندفاع نحو الأسواق العالمية، عاين الوضع بدقة قبل أن تقفز. بعض الشركات تقدم بعض التنازلات على المستوى المحلي، لكن الكثير منها يقدم تنازلات أكثر مما هو ضروري. أما النقطة المهمة فهي امتلاك استراتيجية منطقية وواقعية لتقرير الحد المناسب، والظروف المواءمة، والمدة المعقولة. حاول معرفة وفهم المآزق والشراك، واسترجاع الفرص الحقيقية الدائمة لا الفرص الزائفة سريعة الزوال. استخدم السوق التي تتمتع بالأولوية بالنسبة لك لتشييد مواقع عميقة الجذور وبنية تحتية مستدامة؛ واعمل على إنشاء أنظمة إدارية لرفع التقارير باستمرار، وإجراء الدراسات البحثية، ومتابعة الموارد البشرية؛ وتشبث بكل قواك بالمبادئ. أحفر طريقاً بعمق ميل لا بعرض ميل.

نشرت هذه المقالة للمرة الأولى في نيسان/أبريل 1997.