

مقدمه

شرکتهای بین المللی در زمینه هماهنگی و کنترل فعالیتهای شعب، واسطه ها و زیر مجموعه های خارجی خود با مشکل مواجه هستند. گاهی اوقات صادرکنندگان حتی نمی دانند که محصولاتشان در کدام کشور به فروش میرود. پراکندگی جغرافیایی زیاد شعب شرکت امر هماهنگی و کنترل را به اندازه کافی دشوار می کند، ولی وقتی دفاتر فروش، بازاریابی و حتی مراکز تولید هم هزاران کیلومتر با یکدیگر فاصله دارند برنامه ریزی و کنترل متمرکز و قوی فعالیتهای بسیار سختتر می شود. در چنین شرایطی عدم تمرکز در برخی تصمیم گیری ها اجتناب ناپذیر، است حتی زمانیکه مدیریت یک استراتژی واحد را برای همه بخشهای عملیات ترجیح می دهد و مسئولیتهای هماهنگی و برنامه ریزی را به بالاترین سطوح مدیریت واگذار می کند.

در این فصل موضوعاتی را که بر توانایی هماهنگی و کنترل تصمیمات بازاریابی بین المللی اثر می گذارند، بررسی می کنیم. اولین عامل نقش بازارهای خارجی در رشد استراتژیک شرکتهای بین المللی است. در ادامه در مورد دامنه مطلوب تمرکز در تصمیم گیری های بازاریابی بحث می کنیم. این موضوع بطور مختصر در فصل ۸ بیان شد، اما در این فصل بیشتر از (به جای) تخصیص مسئولیت تصمیم موضوع را از نقطه نظر کنترل و هماهنگی مورد بررسی قرار می دهیم.

سپس متغیرهایی که تمرکز استراتژیک بر تلاشهای توسعه خارجی شرکت را فراهم می کنند، اشاره می کنیم. در این قسمت، شایستگی های نسبی تنوع بازار و تمرکز بازار را به عنوان استراتژیهای توسعه مرور می کنیم، و بعد نشان میدهم که چگونه می توانید از تحلیل محصول - بازار برای انتخاب یک استراتژی مناسب استفاده کنید. مبحث بعدی، برنامه ریزی در شرکتهای چند ملیتی خواهد بود. که با تحقیقی در زمینه عوامل رقابتی، نظیر چرخه عمر محصول بین المللی، روابط هزینه - حجم، که استراتژیهای بازاریابی بین المللی را تحت تاثیر قرار می دهند همراه است. در پایان، به بحث در مورد فرآیندهای توسعه و بهینه سازی استراتژی بازارهای بین المللی خواهیم پرداخت. در این زمینه، چک لیستی برای حوزه های تصمیم گیری استراتژیک ارائه خواهیم کرد، که با جزئیاتی در مورد توسعه یک برنامه بازاریابی در (ضمیمه A) همراه است.

رشد استراتژیک از طریق بازارهای خارجی

اولین تصمیم یک شرکت داخلی، تصمیم در مورد ورود یا عدم ورود به بازارهای خارجی است. عوامل متعددی می توانند ورود به بازارهای خارجی را به عنوان یک استراتژی جدید یا گسترش یافته مطلوب جلوه دهد. این عوامل شامل نرخهای رشد بالاتر، رقابت کمتر، سودهای بیشتر، تنوع بازارها و محصولات، گریز از

اقتصاد داخلی ضعیف، محرکهای مالیاتی، و مراحل مختلف در چرخه عمر محصول است. البته همزمان عوامل نامطلوبی نیز وجود دارند، مثل موانع تجاری و کنترلهای صادرات، پیچیدگی ها و خط قرمزهای موجود در صادرات، قوانین و محدودیتهای دولتی (شامل قواعد ضد تراست، قوانین مالیاتی و اعطای امتیاز)، ریسک بیشتر و خط همیشگی سلب مالکیت (تصاحب اموال) در برخی کشورها.

رشد استراتژیک را در یک مورد یا بیشتر از این سه جهت ممکن می توان جستجو کرد: رشد متمرکز، رشد یکپارچه و یا تنوع. رشد متمرکز شامل نفوذ در بازارهای داخلی بوسیله محصولات داخلی، تولید بازارهای جدید برای محصولات فعلی، یا توسعه محصولات مکمل برای بازارهای فعلی می شود. رشد یکپارچه، رشد را از طریق مالکیت تامین کنندگان، خریداران یا رقبا، و یا به عبارت دیگر، یکپارچگی افقی یا عمودی توصیف می کند. رشد متمرکز و یکپارچه هر دو در مقایسه با تنوع، استراتژیهای کم خطرتری هستند زیرا تنوع نیازمند تطابق با محیطهای جدید و حصول قدرتهای جدید است. بنابراین، بیشتر شرکتها قبل از آنکه به تنوع فکر کنند، فرصتهای رشد متمرکز و یکپارچه را دنبال می کنند.

مثالی که در این زمینه می توان به آن اشاره کرد تصمیم شرکت IBM در مورد ورود به بازار کامپیوترهای شخصی در ۱۹۸۱ است، محصولی که برای شرکت، جدید و منطقی بود زیرا آن، در هر دو زمینه تولید و بازاریابی کامپیوترها قدرت

قابل ملاحظه ای داشت و نیز بازار کامپیوترهای شخصی در حال گسترش بود. اگرچه بین سالهای ۱۹۸۳ تا ۱۹۸۶، تولید محصولاتی مشابه محصولات IBM سهم بازار شرکت را کاهش داد و IBM را مجبور کرد تا قیمتها را کاهش دهد، در پی نفوذ قویتر بازارهای جدید (خارج و در بخشهای آموزشی) برآید و نیز سرعت توسعه و بهبود محصولات را افزایش دهد. مثالهای دیگری نیز وجود دارد که می تواند نقش مهم نفوذ در بازارهای خارجی را در یافتن فرصتهای رشد جدید در بسیاری از شرکتهای نشان دهد IBM خود را به توسعه محصول و حرکت به سمت بازارهای خارجی با آمیخته بازار فعلی، محدود نکرد. آن شرکت، از همکاریهای مشترک متعددی استفاده کرد تا به زمینه های جدید فن آوری پیشرفته مثل اتوماسیون اداری و کارخانه وارد شود. همینطور، حرکت IBM به سمت کارخانجات اتوماتیک امکان نفوذ به بازارهای کوچک و کوچکتر، مثل خدمات پردازش اطلاعات را فراهم کرد. اثرات بالقوه بر رقبای کوچکتر دشوار است. یونایتد تکنولوژی^۱ فعالیتهای خارجی خود را به منبعی برای رشد استراتژیک در جهت جبران بازار متوسط مورد انتظار در امریکا تبدیل کرده است.

1- United Technology

یک دلیل دیگر برای اینکه توسعه خارجی روش رایجی برای رشد استراتژیک است این است که بسیاری از شرکتها باید از تقاضای بازار خارجی برای حرکت سریعتر در منحنی تجربه تولید استفاده کنند. این به مفهوم صرفه جویی در مقیاس است که به حجم دو برابر خروجی ها تعلق می گیرد. و مزیتی بیشتر از رقبا در اختیار تولیدکننده قرار می دهد. همانگونه که شرکتهای ژاپنی در تولید کالاهای الکترونیک نشان داده اند، غالباً لازم است در ابتدای حیات محصول بازارهای ملی متعددی هدف گرفته شود تا تقاضای بالقوه کافی برای توجیه قیمت گذاری بر مبنای حجم وجود داشته باشد. قیمت گذاری بر مبنای حجم به شرکت اجازه می دهد که «مزیت تجربه اش» را در تولید و بازاریابی توسعه دهد.

در بازارهای بین المللی هنوز مخاطرات ناشناخته ای برای شرکتهای بین المللی وجود دارد. یکی از ضررهای بالقوه از جانب محصولات معیوب و یا اشتباهات نمایندگان شرکت در بازارهای خارجی است. تجربه یونیون کاربید^۲ در بوپال در هند، مورد جالبی است. اعمال و اجرای نادرست اصول ایمنی شرکت در کارخانه بوپال منجر به مرگ تعداد زیادی از شهروندان بومی و نیز صدمات مالی زیادی در بخشهای ویران شده شد. وقتی که یک شرکت اجرای استانداردهای اساسی خود را در بازارهای خارجی مشکل می بیند، نتایج فاجعه آمیز بالقوه ممکن است

2- Union Carbide

سود بالقوه بازارهای خارجی را از بین برده و حتی ثبات مالی در سراسر سازمان را در معرض تهدید قرار دهد.

استراتژیهای توسعه بازار

شرکتهایی که قصد نفوذ به بازارهای خارجی را دارند باید گزینه های استراتژیکی را در مورد بازار محصولات و بهینه سازی منابع برای خود ایجاد کنند. این امر شامل ۳ مرحله می گردد: نخست، بازارهای بالقوه باید شناسایی شده و اولویت هایی برای ورود به این بازارها تعیین گردد. در گام دوم میزان منابع تخصیص یافته برای توسعه خارجی باید مشخص شود و در نهایت مدیریت باید میزان گسترش و توسعه در هر بازار را مشخص کند.

اهمیت حجم حیاتی^۲ (بحرانی) و گزینش

اگر شرکتی بخواهد موقعیت سودآوری در بازارهای خارجی کسب و آنرا حفظ کند، باید به سطح حداقلی از اندازه و اثربخشی برسد - حجم حیاتی - وقتی، با در نظر گرفتن سرمایه گذاری منابع، حجم حیاتی حاصل شد، شرکت می تواند پاسخگوی تقاضاهای رقابتی بازار بوده و در پی سود برآید. حجم حیاتی شامل

3- Critical Mass

همه استراتژیهای اصلی بازاریابی است. بنابراین، ویژگیهای محصول باید با سطوح رقابتی همسانی داشته باشد، پوشش توزیع باید همپای رقبا باشد، فروش حضوری، تبلیغات و ترفیع در حد رقابتی باشد، و به همین ترتیب ... آی. بی. ام به دلیل محدودیتهای دولتی نتوانست در برزیل به حجم حیاتی دست یابد. برای حل مشکل و باقی ماندن در بازار پر منفعت برزیل، آی، بی. ام ۷۰ درصد از سهام خود را به یک شرکت محلی فروخت و اکنون پشت چهره همکاری شرکت پنهان شده و با سودی بیشتر در حال رقابت است.

هیچ شرکتی نمی تواند در تعداد نامحدودی از بازارهای خارجی موفق باشد، زیرا محدودیتهای مالی و منابع انسانی، هر دو اثربخشی را محدود می کنند. در نتیجه گزینش باید یک اصل مهم در استراتژی بازاریابی خارجی باشد. اگرچه ایده گزینش مورد پذیرش عمومی واقع شده است، ولی غالباً برای مدیریت سخت است که از بازارها و فرصتهای جدید صرفنظر کند. البته، لزوم حجم حیاتی قاعده گزینش را تقویت می کند.

برای انجام یک گزینش مطلوب، مدیریت باید به ابزار گزینش بازاری آینده دار جهت توسعه فعالیتهایش مجهز باشد. اگر پس از توسعه این بازارها منابعی باقی مانده باشد، شرکت می تواند تصمیم گیری کند که کجا و کی فرصتهای تجاری بهتر را دنبال کند. بسیاری از شرکتهای روش نظام مندی جهت گزینش از میان

فرصتهای سرمایه گذاری خارجی ندارند. نمودار ۹ قسمتی شکل ۲-۱۵ روش مفیدی برای اتخاذ چنین تصمیماتی است. محور افقی بیانگر جذابیت بازارهای منفرد در قالب بازار بالقوه است. این اطلاعات می تواند از طریق تحقیقات بازاریابی، بازدید از کشورها، و یا رایزنی با کارگزاران و زیر مجموعه ها به دست آید. محور عمودی نیز جایگاه شرکت در هر بازار را در مقایسه با حجم حیاتی نشان می دهد. در هر مورد شرکت باید نیازهای رقابتی در هر بازار منفرد را ارزیابی کرده و میزان دشواری نیل به چنین سطح رقابتی خاصی را تخمین بزند.

با استفاده از یک سیستم گزینش، شرکت می تواند تلاشهای خود را در بازارهای خوش آتیه تر و سودآور متمرکز کند. حتی، گاهی، ممکن است شرکت با تقاضای محدود منابع به فرصت جدید و خوش آتیه ای در بازارهای جدید وارد شود. مزیت پیگیری چنین بازارهای محدودی این است که همه هزینه های پنهان مورد توجه قرار می گیرند. شرکتهای بزرگتر با در نظر گرفتن بازارهای کوچکتر قابل دسترسی، و تولید اتومات، منابع مورد نیاز برای حصول حجم حیاتی را کاهش می دهند.

شرکتهای کوچک ممکن است رسیدن به هرگونه حجم حیاتی در چند بازار خارجی را دشوار یافته، و بنابراین، به تنهایی قادر به ورود به چنین بازارهایی

نباشند، این شرکتها معمولا با پیوستن به کنسرسیومهای بازاریابی بین المللی بر چنین مشکلاتی غلبه می کنند.

کسانی که بازارها را به چنین مشتریانی عرضه می کنند، می توانند با گردآوری متخصصین از سراسر دنیا و فراهم کردن خریداران با هزینه کمتر برای چنین شرکتهایی، کار آنها را سازماندهی کنند. اگر در برخی صنایع چنین کنسرسیومهایی وجود نداشته باشد، صادرکنندگان ممکن است شرکتهای دیگری را بیابند که تمایل دارند با آنها در زمینه ای خاص همکاری کنند.

بازار متمرکز در مقابل بازار متنوع

وقتی بازار نویدبخشی انتخاب شد، مهمترین گزینه ها در استراتژی توسعه بازار، تمرکز بازار یا تنوع آن است. استراتژی تمرکز بازار، به مفهوم رشد تدریجی در تعداد محدودی بازار و رسیدن به حداکثر رشد قبل از افزودن به تعداد بازارهاست. [در حالیکه] تنوع شامل توسعه بازارهای متعدد در یک زمان با میزان نفوذ کمتر در هر یک می باشد. سطح منابع تخصیص داده شده به هر بازار در استراتژی تنوع کمتر خواهد بود. به ویژه، این موضوع به معنی هزینه های پیشبرد فروش کمتر، استفاده بیشتر از واسطه های کمیسیونی و قیمت بالای

بیشتر است. از سوی دیگر، استراتژی تمرکز شامل سرمایه گذاری در سهم بازار، با هزینه های ترفیع بیشتر، کنترل بیشتر بر کانالهای توزیع و قیمت پائینتر است.

ویژگیهای محصول و بازار و نیز معیار تصمیم گیری شرکت از عواملی هستند که در انتخاب بین استراتژی تنوع یا تمرکز تاثیر گذارند. اولین عامل از این دست، تابع پاسخ فروش است که اگر مقعر باشد تنوع ترجیح داده می شود و اگر S شکل باشد تمرکز مرجح است. تابع مقعر بیانگر بازده بیشتر تلاشهای بازاریابی در مقابل تلاش های کمتر است. برای مثال، ممکن است بدلیل منحصر به فرد

بودن یا بدیع و جدید بودن یک محصول تقاضاهای فوری در بازار جدید برای آن وجود داشته باشد. سیاست تنوع به بازاریاب اجازه می دهد که نگاه اجمالی به هر بازار داشته باشد. ولی اگر شکل تابع S شکل باشد، فعالیتهای بازاریابی متمرکز پیش از رسیدن به حداکثر بازار بالقوه ضروری است زیرا فروش به عنوان اثر جمعی تلاشهای بازاریابی به نظر می آید. در این حالت سیاست تمرکز بهتر خواهد بود.

سایر عوامل موثر بر تصمیمات تنوع - تمرکز تا حدی آشکار هستند. اگر نرخ رشد بازار در برخی کشورها سریعتر باشد، شرکت ممکن است تمرکز فعالیتها در آنها را ترجیح بدهد. هانسون تراست، یک شرکت انگلیسی، از سال ۱۹۸۰

فعالیت‌های تجاری خارجی خود را بر ایالات متحده متمرکز کرده است، زیرا فضای اقتصادی آن کشور را از هر جای دیگر مناسبتر تشخیص داده است.

اگر تقاضا در تعدادی از بازارهای خارجی بی ثبات باشد، شرکت با صدور کالا به تعداد بیشتری کشور، می‌تواند ریسک را کاهش دهد. اگر زمان رهبری رقابتی کوتاه بوده و مدیر مزیت اصلی را در ورود به بازار جدید ببیند، تنوع گزینه بهتری خواهد بود. آثار سرریز شده از یک بازار به بازار دیگر عامل دیگری است که تنوع را مرجح می‌سازد. اگر محصول یا برنامه ارتباطات از بازاری به

بازار دیگر به آسانی قابل تغییر باشد، تنوع راحتتر انجام می‌پذیرد. اما اگر تغییرات لازم در محصول یا برنامه‌های ترفیعی قابل ملاحظه باشد، مثل آنچه در مورد بازار اتومبیل لازم است، تمرکز انتخاب موثرتر و کاراتری خواهد بود. همچنین این موضوع در شرایطی که افزایش تولید باعث صرفه جویی شود نیز صادق است. وقتی هزینه‌های توزیع بالاست، صرفه جویی ناشی از تولید اضافی

(مقیاس) باعث می‌شود که استراتژی تمرکز گزینه مطلوبتری باشد. وقتی محصولات بسیار پیشرفته یا مبتکرانه هستند، مدیریت باید کنترل بیشتری بر فعالیت‌های بازاریابی و روابط مشتری اعمال کند، و در این شرایط تنوع ممکن است باعث اتلاف وقت مدیریت شود. در نهایت میزان محدودیت‌های محلی مثل نرخ

4- Spillover effects

تعرفه ها و محدودیتهای دیگر می تواند تعیین کننده برتری هر یک از دو استراتژی باشد.

تحلیل بازار محصول

وظیفه اصلی بازاریابی، خواه در بازارهای داخلی یا خارجی، هماهنگ ساختن محصولات با نیازهای بازار تا حد سودآوری محصولات و نیز تا مقدار توان تولید شرکت است. البته، برنامه ریزان استراتژیک بین الملل، بیشتر تمایل دارند

ارزیابی های جداگانه ای از قدرتهای رقابتی محصولات و جذابیتهای مقایسه ای هر یک از بازارهای منفرد به عمل آورند. به عنوان مثال، یک محصول خاص ممکن است در کشور X بسیار رقابتی باشد، یا کشور X بازار بالقوه بهتری در مقایسه با کشور Y داشته باشد ولی توجه مشابهی به قدرت رقابتی محصول در بازارهای A، B و C معطوف نشده باشد. طراح استراتژی معمولاً ارزیابی

محصول یا بازار را بطور جداگانه ساده تر می داند، اما تا زمانیکه آن با هم مقایسه نشوند، این نوع مقایسه ها هم به ندرت انجام می شود. این فرایند مقایسه در یک ماتریس قابل فهم تر خواهد بود. این ماتریس در شکل ۴-۱۵ نشان داده شده است.

ماتریس کشور کلیدی نشن داده شده در شکل ۴-۱۵ برای استفاده فورد تراکتور در فعالیتهای بین المللی طراحی شده است. محور افقی قدرت رقابتی تخمین زده شده محصولات شرکت است. آن شامل تخمینی از سهم بازار؛ تناسب محصول با محصولات کلیدی محلی؛ سود شرکت در هر واحد؛ درصد سود فروشندگان؛ نمایندگانی های تولید، توزیع و فروش؛ ترفیع و سایر اقدامات حمایتی لازم میباشد. به این داده ها می توان وزن اختصاص داده و در مقیاسی از ۱ تا ۹ آنها را طبقه بندی کرد، اما اطلاعات بازارهای خارجی ممکن است به آسانی به دست نیاید. محور عمودی برای نشان دادن جذابیت بازارهای خارجی فعلی به کار میرود. عوامل مربوط به این قسمت نیز می توانند در مقیاسی از ۱ تا ۹ در محور عمودی قرار گیرند. این عوامل برای تمایز قائل شدن بین سودآوری کشورها بر مبنای محصولات فروخته شده مورد استفاده قرار می گیرد. بنابراین، در مثال فورد تراکتور، مقیاس محصولات کشاورزی، مزارع و قدرت اقتصادی مزارع می تواند به عنوان شاخص در نظر گرفته شود. در سایر شرکتها، محدودیتهای سیاسی و قانونی در مورد استراتژیهای ورود به بازار یا تاثیرات فرهنگی بر استاندارد سازی محصولات باید مورد توجه قرار گیرد. هوندا از پرتفیلو بازار محصول برای سرشکن کردن جغرافیایی ریسک در محصولات متعدد خود استفاده می کند.

برنامه ریزی بازاریابی در شرکتهای چند ملیتی

برنامه ریزی بازاریابی در شرکتهای چند ملیتی هم در اداره مرکزی و هم در زیر مجموعه های آن انجام می شود. تمرکز یا عدم تمرکز برنامه ریزی شرکتهای، از شرکتهای به شرکت دیگر متفاوت است، اما در هر صورت تا حدی همکاری ضرورت دارد. برنامه ها و استراتژیهای یکسان و همسو ویژگی شرکتهای واقعاً چند ملیتی است. در یک بررسی که از ۸۰ زیر مجموعه شرکتهای چند ملیتی در برزیل صورت گرفت، در فرایندهای برنامه ریزی معمولاً از شیوه اداره مرکزی الگوبرداری می شد. پس از آنکه برنامه ای در سازمانهای فرعی تدوین شد، قبل از پیاده سازی، برای بازنگری و تأیید نهایی به اداره مرکزی ارسال می گردد.

مشکل اساسی در برنامه ریزی های چند ملیتی، همسان سازی و هماهنگی جریان اطلاعات در درون سازمان است. ناکامی در کسب اطلاعات مربوط از اداره مرکزی می تواند به برنامه ریزی زیر مجموعه ها آسیب وارد کند. برای مثال یک زیر مجموعه ممکن است بدون در اختیار داشتن اطلاعات کافی در مورد نحوه ورود به بازارهای دیگر، به معرفی محصول جدید بپردازد. در همه شرکتهای بین المللی، باید توجه زیادی به برنامه ریزی جریان اطلاعات در بین سازمانهای فرعی مبذول گردد.

مشکل دیگر، فقدان نیروی انسانی آموزش دیده در زمینه برنامه ریزی است. مدیریت محلی ممکن است تجربه قبلی در زمینه برنامه ریزی نداشته، و یا حتی در برخی فرهنگها موضعی منفی نسبت به آن اتخاذ کند. مدیریت زیر مجموعه ها (سازمانهای فرعی) هم ممکن است احساس کند برنامه ریزی توسط اداره مرکزی نوعی ابزار کنترلی است - اتفاقی که معمولاً در بین شرکتهای امریکایی می افتد. شرکتهای اروپایی و ژاپنی در مقایسه با امریکاییها بیشتر به هماهنگی و یکپارچگی بدست آمده از برنامه ریزی توجه می کنند و کمتر به آن به عنوان یک ابزار استاندارد سازی نگاه می کنند. تاکید بیش از حد بر استفاده از برنامه به عنوان یک هدف، به جای یک وسیله برای تعیین اهداف، ممکن است منجر به دست کم گرفتن برنامه ریزان سازمانهای زیر مجموعه گردد.

همکاری اداره مرکزی با سازمانهای زیر مجموعه تنها راه رسیدن به مناسبترین و عملی ترین برنامه است. برنامه ریزی مشارکتی ضرورت دارد. کارکنان اداره مرکزی باید درک درستی از مسائل برنامه ریزی خارجی داشته باشند. در حالت ایده آل، پرسنل اداره مرکزی باید شامل ترکیبی از مدیران، با تجربه کافی در کشورهای خارجی مربوط باشد. پرسنل اداره مرکزی همچنین تا حد امکان باید به ابتکار محلی در برنامه ریزی تشویق شوند. هر جا فرصت برای صرفه جویی ناشی از تولید اضافی و هم افزایی در چند کشور وجود داشته باشد، برنامه

ریزی باید به شکل متمرکز صورت گیرد، ولی تصمیم گیری باید با توجه به شرایط خاص اتخاذ شود.

دامنه تمرکز برنامه ریزی بازاریابی در شرکتهای بزرگ می تواند از بسیار متمرکز، که در آن برنامه های بازاریابی در ستاد مرکزی تدوین شده و رویکردهای زیر مجموعه را تعریف می کند، تا بسیار نامتمرکز، که در آن مدیران محلی تمام تصمیمات و استراتژیها را اتخاذ و تعیین می کنند در نوسان باشد. طرفداران تمرکز اینگونه استدلال می کنند که نیازهای مشتریان در سراسر دنیا اصولاً شبیه به هم است و شرکت در صورت اتخاذ یک استراتژی مشترک به حداکثر سود دست خواهد یافت. مخالفان این نظر، به تفاوتهای موجود در شرایط بازار، بویژه در مورد کالاهای مصرفی در بازارهای متفاوت اشاره می کنند. واضح است که هیچ یک از این دو دیدگاه کاملاً درست نیست. عدم تمرکز بیش از حد می تواند منجر به تجارتهای منفک تحت لوای یک مالکیت خاص، و بدون کسب منفعت از تبادل نظریات و تجارب، و یا بدون کسب سود از صرفه جویی ناشی از تولید اضافی یا منحنی تجربه گردد. از سوی دیگر، تمرکز افراطی نیز منجر به انعطاف ناپذیری و ناتوانی در تطابق با شرایط محلی می شود.

بهترین میزان تمرکز در برنامه ریزی بازاریابی

موضوع مهم، تمرکز یا عدم تمرکز تصمیمات بازاریاب نیست، بلکه میزان تمرکز آن است. در این زمینه دو حالت (یک مبادله) وجود دارد: ۱- بیشترین استفاده اصولی از تجارب جهانی و قدرت بازاریابی شرکت از طریق تصمیم گیری متمرکز. ۲- دادن پاسخ سریع و موثر به شرایط بازار محلی از طریق آزاد گذاشتن مدیران محلی. میزان تنوع اقتصادی و فرهنگی بین بازارهای مختلف هر شرکت خاص، بر تعیین میزان تمرکز آن تاثیر می گذارد. برای برخی محصولات خاص، مثل کالاهای صنعتی، فروشندگان و خریداران در سطح جهانی تشابهات زیادی به یکدیگر دارند.

تمرکز ابزار یکپارچه سازی رایجی در میان شرکتهای چند ملیتی است. در یک بررسی انجام شده از ۱۰۰ مدیر بازاریابی شرکتهای چند ملیتی، مشخص شد که اختیار بسیاری از فعالیتهای بازاریابی را نمی توان تفویض کرد. بررسی ها نشان داد که تمایل به تمرکز بیشتر به دلیل آگاهی فزاینده از نیازها و فرصتهای برنامه ریزی ناحیه ای یا جهانی، به جای برنامه ریزی کشور - کشور است. این گرایش در اروپا، که موانع تجاری کمتر و انعطاف پذیری مصرف کنندگان بیشتر است، بیشتر به چشم می خورد.

تمرکز، لزوماً در همه انواع تصمیمات بازاریابی گزینه بهتر و یا ضروری نیست. بیشترین میزان کنترل ستاد مرکزی معمولاً در مورد تصمیمات محصول وجود

دارد. بازاریابان اداره مرکزی معمولاً به هماهنگی ویژگیهای فیزیکی محصول، نام تجاری و بسته بندی آن علاقه مند هستند. شرکتهای تولید کننده کالاهایی که به صورت بسته بندی شده به دست مصرف کننده می رسد، به نام تجاری کالا به عنوان مهمترین منبع توان رقابتی توجه می کنند. مک دونالد برای هرگونه افزایش یا کاهش در لیست غذای سنتی خود، به تایید ستاد مرکزی نیاز دارد، اما برای تعیین محل در جهت پاسخگویی به شرایط محلی آزاد است.

در قراردادهای فرانشیزی بین المللی هم تمرکز به دلایل کنترلی اهمیت زیادی دارد. همچنین بیشتر شرکت های زیر مجموعه نیز برای ایده های محصول جدید خود نیاز به تایید ستاد مرکزی دارند. در بررسی انجام شده از ۸۴ شعبه اروپای غربی شرکتهای آمریکایی، مشخص شد که ۵۵ درصد از تصمیمات طراحی محصول از طریق اداره مرکزی به مدیریتهای محلی تحمیل می شود. فقط ۳۰ درصد از این تصمیمات به مدیران محلی واگذار شده بود. با اینکه، استفاده از تمرکز در تصمیمات محصول رواج زیادی دارد، ولی این موضوع بسته به دسته صنایع متفاوت است. شرکتهای بهداشتی و یا تولید نوشیدنی معمولاً کنترل بسیار زیادی بر روی تصمیمات محصول اعمال می کنند، در حالیکه شرکتهای مواد غذایی آزادی بیشتری به مدیران شعبه های خارجی خود می دهند.

مدیریت، در سایر تصمیمات بازاریابی، عدم تمرکز را گزینه مناسبتری تشخیص می دهد. همانگونه که در شکل ۵-۱۵ آمده، مدیریت محلی اختیار اولیه ای در زمینه تصمیم گیری تبلیغات، قیمت گذاری و توزیع در بیشتر شرکتهای مورد مطالعه دارد. در زمینه تبلیغات، که ۸۵ درصد شرکتهای اختیار اولیه ای برای تصمیم گیری دارند، بیشترین عدم تمرکز وجود دارد. تصمیمات مربوط به نرخ خرده فروشی هم در ۷۴ درصد موارد به مدیران محلی واگذار شده و گزینش کانالهای توزیعی نیز در ۶۱ درصد شرکتهای در اختیار مدیریت محلی قرار گرفته است.

سایر مطالعات نیز از این داده ها حمایت می کنند. اهداف اصلی سیاستهای سازمان، هنوز در سطح منمركز قرار دارند، ولی استراتژیها و تاکتیکهای واقعی در این حوزه ها به طور محلی تدوین می شوند. داده های نشان داده شده در شکل ۵-۱۵ کلیت خوبی از تمرکز در تصمیمات بازاریابی نشان می دهد، ولی در برخی موارد خاص تصمیمات متفاوت است. این کلیت در شرکتهایی که در حد وسیعی در بازارهای بین المللی حضور دارند مورد استفاده واقع شده است. شرکتهایی که سهم کمی از حجم مبادلات بین المللی دارند، احتمالاً کمتر تصمیمات را به شکل غیر متمرکز اتخاذ می کنند. مطالعات مشابه نشان داده است که شرکتهایی با کمتر از ۱۵ درصد فروش در سطح بین

المللی، همه فعالیتهای تبلیغات، انتخاب واسطه ها و قیمت گذاری را به صوت متمرکز انجام می دهند. هرچه حجم فروش در بازارهای خارجی افزایش می یابد، تفویض اختیار قیمت گذاری، توزیع و تبلیغات به شرکتهای زیر مجموعه هم بیشتر می شود.

میزان تمرکز تصمیمات بازاریابی به محصول نیز بستگی دارد. به عنوان مثال به نظر می رسد برنامه های بازاریابی محصولات بهداشتی و نوشیدنی ها در مقایسه با محصولات غذایی، از یک کشور به کشور دیگر به تغییرات کمتری نیاز

داشته باشد. مصرف قهوه و تنوع آن کشورهای فرانسه، سوئد، ایتالیا، انگلیس، استرالیا و آلمان مثال خوبی در این زمینه است. وقتی محصولات به نوع فرهنگ و فضای بازار وابسته اند، برنامه ریزی های بازاریابی متعدد دیگری برای شرایط محلی مورد نیاز است، و مدیریت شعب محلی نقش مهمتری در اتخاذ تصمیمات بازاریابی ایفا می کند. محصولات صنعتی و با تکنولوژی بالا احتمالاً به تمرکز بیشتر در تصمیم گیری و کنترل نیاز دارند زیرا، هزینه توسعه آنها بیشتر است،

خریداران بین المللی از محصولات آگاهی بیشتری دارند و تولید در حجم جهانی باعث صرفه جویی بیشتری خواهد شد.