

ما مدى إمكانية الاستفادة من التجربة اليابانية في التسويق الدولي؟

أ.بن نافلة قدور*

جامعة الشلف

The success of Japanese companies in penetration of world markets by their products, and their capacities to confront the challenge of local and international competition, and also their ability to develop and create new products with high quality, and with lower price, all this refers to adaptation of Japanese companies to the modern concept of marketing, and the emphasis on the existence of integration and link between the four elements of marketing mix. In addition to the efforts given by the government of Japan in order to enable these companies to fortify their place in the hard competition. And in the same time to penetrate in the world markets by studying foreign markets and the collecting of important information and data on them (foreign markets), and to present the help to small and medium companies. And also take in charge the programs of advertising and publicize to the Japanese products, and to grant gifts to the successful companies in exportation, and the foundation of centres specialised in researches and development, and giving the instructions.

مقدمة:

إن المتتبع لحركة المنافسة الدولية يجد أن نجاح الشركات اليابانية و ما وصلت إليه الآن من قدرات إنتاجية و تصديرية غزت العالم كله بمنتجاتها هو نتيجة لتبني هذه الشركات للمفهوم الحديث للتسويق.

و لذلك يصرح "ليزر و آخرون **Lazer et autres**" أن اليابان هي إحدى الدول القلائل التي قامت بفهم و تطبيق الفلسفة التسويقية بطريقة شاملة

* استاذ مساعد مكلف بالدروس. قسم العلوم الاقتصادية بجامعة الشلف.

مايل: b.kaddour3@caramail.com

و فعالة، فالبيانات التسويقية للشركات اليابانية و المطبقة في الواقع العملي ما هي إلا صورة أصلية لما هو موجود بالمراجع العلمية. حيث تقوم هذه الشركات بتحديد احتياجات المستهلك و رغباته بعناية كاملة في أسواقها المحلية و الدولية و تطوير المنتج الذي يفي بهذه الاحتياجات و الرغبات، مع تصميم المزيج الترويجي المناسب لتدعيم المنتج عند تقديمه في السوق بما يحقق المنفعة الحيازية للمستهلك.

و عليه فالأسلوب الفعّال الذي استخدمته الشركات اليابانية في بناء إستراتيجيتها التسويقية لتحقيق ميزة تنافسية في الأسواق المحلية و الدولية هو ظاهرة تستحق الدراسة و التقدير.

أولاً: خصائص الإستراتيجية التسويقية بالشركات اليابانية

إنّ العامل الرئيسي وراء قدرة الشركات اليابانية على المنافسة في الأسواق المحلية و الدولية، هو إستراتيجيتها التسويقية التي تبدأ بتحديد الطلب الكلي على منتجات المشروع عن طريق بحوث التسويق، و تقسيم السوق الكلي إلى قطاعات و شرائح، و تطوير و تعديل المنتجات الجديدة بما يتلاءم مع احتياجات السوق المستهدف، و إجراء تخفيضات في الأسعار لضمان البقاء و مواجهة المنافسة الحادة في السوق، و اختيار منافذ التوزيع المناسبة، و تصميم حملات الإعلان و الترويج المناسبة لتدعيم المنتج عند تقديمه في السوق الدولي.

و يلخص "كوتلر و فاهي Kotler & Fahey" إستراتيجية اليابان التسويقية عند دخول سوق جديد في النقاط الرئيسية التالية¹:

1. استخدام بحوث التسويق لدراسة احتياجات المستهلك و رغباته؛
2. تقسيم السوق الكلي إلى شرائح و قطاعات؛
3. تحديد قطاع معين من السوق، يتميز بعدم وجود أي نوع من المنافسة؛

4. تصميم المنتج الذي يفي باحتياجات المستهلكين في ذلك القطاع؛

5. دخول السوق بمنتوج متميز، ذو جودة عالية، ومدعم بالخدمات المختلفة التي يرغبها المستهلك، بالإضافة إلى تخفيض السعر في الوقت المناسب؛

6. اختيار منافذ التوزيع المناسبة، والتي تتوافر لديها القدرة على خدمة الأسواق بأعلى كفاءة ممكنة؛

7. تقديم المنتج للسوق مدعماً بالمزيج الترويجي الفعّال والمؤثر.

فعند دخول سوق جديد، تقوم الشركات اليابانية بتجميع البيانات والمعلومات الكافية، لمعرفة احتياجات المستهلك ورغباته الحقيقية، كما تقوم بتقسيم أسواقها بأكثر من طريقة، بحيث تقوم بخدمة مجموعة عريضة من العملاء، بالإضافة إلى استخدام قنوات توزيع مختلفة، ومزيج ترويجي لكل مجموعة على حده. عكس الشركات البريطانية والأمريكية التي تقوم بتقسيم السوق المستهدف طبقاً لأحد المتغيرات المستخدمة في نظرية تقسيم السوق.

وإذا كانت الشركات الأمريكية تهتم بتقديم منتجات ذات جودة عالية في السوق المحلي (السوق الأمريكي)، مع تصدير المنتجات ذات الجودة الرديئة إلى الأسواق الأجنبية، فإن محور اهتمام الشركات اليابانية هو العكس، أي بتصدير المنتجات ذات الجودة العالية، واستهلاك السلع ذات الجودة الرديئة، وذلك بهدف غزو الأسواق العالمية.

وعندما تقرر إنتاج منتج جديد للتصدير إلى إحدى الدول المتقدمة كأمریکا أو بريطانيا، فإنها تفضل دخولها على مراحل متعددة، بحيث تقوم باختبار ذلك المنتج في إحدى دول شرق آسيا، وجزء صغير منه في السوق الأمريكية أو البريطانية. فإذا وجدت أن الظروف بالأسواق المستهدفة خالية من المخاطر، فإنها تقرر التوزيع بشكل واسع أو شامل، أما في حالة وجود مخاطرة، فإنها تقرر تفويض مهمة القيام بالأنشطة التسويقية للشركات التي تمتلك خبرة طويلة بالسوق المستهدف.

وتقدم شركة "تويوتا Toyota" نموذج فريد لخصائص الإستراتيجية التسويقية التي تتبناها الشركات اليابانية في دخول سوق جديد، وكان هدفها

دخول سوق السيارات صغيرة الحجم بأمريكا. ونظراً لسيطرة شركة "فولكس واجن Volkswagen" على هذا السوق، أدركت تويوتا أن نجاحها وتفوقها يعتمد على منافسة فولكس واجن، وتحقيق ميزة تنافسية عليها. وللتوصل إلى ذلك، يستوجب عليها القيام بدراسة إستراتيجيتها وأسباب نجاحها. ومن أجل ذلك قامت شركة تويوتا باستئجار وكالات بحوث التسويق الأجنبية من أجل دراسة ميدانية للتعرف على آراء المستهلكين حول سيارة "Volkswagen"، فوجدت أن رغبة المستهلك في تحسين التدفئة داخل السيارة في فصل الشتاء، وكذلك إيجاد مقاعد أكثر خلف السيارة، مع مراعاة حجم ولون السيارة. ونتيجة لهذه الدراسة، قامت تويوتا بأخذ هذه الرغبات بالحسبان في تصميم السيارة، بالإضافة إلى تقديم مزايا إيجابية وتنافسية أخرى، ووضعت سعر منخفض للسيارة، مع زيادة الإنفاق على الإعلان والترويج، ومنح عمولة أكثر للموزعين. وبهذه الطريقة استطاعت "تويوتا" اختراق سوق السيارات الصغيرة والمتوسطة في السوق الأمريكية.

ونظراً للنجاح المستمر الذي حققته الشركات اليابانية في الأسواق المحلية والدولية، من وراء إستراتيجيتها التسويقية، كان محور اهتمام العديد من الباحثين والدارسين القيام بدراسات ميدانية متعمقة للمقارنة بين الفلسفة التسويقية اليابانية، ونظيرتها في الشركات البريطانية والأمريكية.

1- أوجه المقارنة بين الفلسفة التسويقية اليابانية والبريطانية: أوضح أحد المراكز الاستشارية في بريطانيا أنه: "بينما يشير الاستشاريون الأوروبيون على شركاتهم بترك الأسواق التي تبدو غير مرحة... فإن اليابانيون يفعلون عكس ذلك، حيث توجد لديهم مجموعة أخرى من الأولويات، التي تنعكس في فلسفتهم التسويقية، حيث تتضمن التالي²:

1- النمو والاحتفاظ بنصيب السوق المستهدف؛

2- تقديم أفضل ما يمكن لعملاء الشركة؛

3- الوفاء باحتياجات العاملين داخل الشركة؛

4- تحقيق الربح.

يتبين من خلال هذه النقاط، أن الأهداف العامة لشركات الأعمال اليابانية هي الاهتمام بالنمو من خلال العمل على زيادة حجم المبيعات في الأجل القصير، وتحقيق الربح في الأجل الطويل. ثم يأتي بعد ذلك السياسات التابعة الأخرى، كتقديم أفضل المنتجات من خلال تحديثها أو تطويرها بما يتلاءم مع حاجات ورغبات السوق الدولي المستهدف، وتوفير الجو الملائم للنشاط داخل المنشأة من خلال تدريب وتمهين وتحفيز المستخدمين، وترقيتهم ومراقبتهم... الخ.

وفي المقابل نجد أن الإستراتيجية التسويقية البريطانية تركز على نموذج إستراتيجية الربح، الذي يلزم الشركات بعدد من السياسات الفرعية أهمها³:

- 1- انسحاب الشركات البريطانية من الأسواق الغير مربحة في حالة إثبات ذلك من طرف النظام المحاسبي؛
- 2- تحديد أسعار منتجات شركاتها عند المستويات الضرورية لتحقيق الربح؛
- 3- أن تكلفة النظام التسويقي الفعّال سوف تكون مناسبة فقط بالنسبة للأسواق التي تقوم الشركات البريطانية بخدومتها في الوقت الحالي، وتحقق ربحية، والأسواق الجديدة سوف تفتح فقط في الحالة التي لا يؤدي دخولها إلى زيادة النفقات التسويقية؛
- 4- اتجاه الخطط والأهداف نحو تحقيق الربح من خلال الأساليب والإمكانيات المتاحة فقط، بدلاً من إيجاد طرق عمل جديدة لتنمية وضعية الشركة في الأجل الطويل.

وفي إحدى الدراسات الميدانية التي أجراها "Doyle" أحد أساتذة التسويق الدولي في بريطانيا، وجد أن من أهم أسباب اختراق الشركات اليابانية للسوق البريطانية هي كالاتي⁴:

- 1- أن 30% من مديري الشركات البريطانية، والذين شملتهم الدراسة، ليس لديهم فكرة واضحة عن طبيعة وأهمية التسويق، في مقابل 6% من مديري الشركات اليابانية؛
 - 2- أن الهدف الأساسي للشركات اليابانية هو تحقيق النمو والسيطرة بنسبة 87% من عينة بحثه، مقابل 20% بالشركات البريطانية؛
 - 3- أن نسبة 93% من الشركات البريطانية تسعى إلى تحقيق هدف الربح في الأجل القصير، مقابل 40% للشركات اليابانية؛
 - 4- بلوغ نسبة 47% من الشركات البريطانية التي ليس لديها إلمام كاف عن الفئات المختلفة من المستهلكين داخل السوق، مقابل 13% في الشركات اليابانية؛
 - 5- بلوغ نسبة 87% من مديري الشركات اليابانية، باعتقادها أن منتجاتها أعلى جودة وقدرة على الأداء مقارنة بمنتجات المنافسين، مقابل 34% من مديري الشركات البريطانية؛
 - 6- تساوي نسبة نفقات الإعلان والترويج بالشركات البريطانية اليابانية. وفي النهاية، يمكن الاستنتاج بأن الفرق بين أداء الشركات البريطانية و اليابانية، لا يرجع إلى القدرة الإنتاجية اليابانية، أو لطبيعة أو ثقافة المجتمع الياباني من حيث الكثافة الديمغرافية أو التعليم، وإنما يرجع بالدرجة الأولى لتبني الشركات اليابانية للمفهوم الحديث للتسويق، القائم على دراسة احتياجات المستهلك وتحقيق رغباته، عكس الشركات البريطانية التي تسعى وراء تحقيق الأرباح والإنتاجية، دون مراعاة احتياجات ومتطلبات السوق.
- 2- أوجه المقارنة بين الفلسفة التسويقية اليابانية والأمريكية: إن أوجه التشابه والاختلاف بين الفلسفة التسويقية للشركات اليابانية، والشركات الأمريكية، لا تختلف كثيراً عما هو الحال بالنسبة للشركات البريطانية. وتشير إحدى الدراسات الميدانية التي قام بها كل من "فاهي و راندور Fahey & Randor"

بهدف التعرف على عوامل نجاح الإستراتيجية التسويقية للشركات اليابانية في صناعة الإلكترونيات، أتضح أنها كالتالي⁵:

1- اتجاه الإستراتيجية التسويقية في الشركات اليابانية نحو احتياجات المستهلك، عكس الشركات الأمريكية التي تستهدف تحقيق عائد استثماري عال في المدى القصير، والوصول إلى الكمية المستهدفة، بغض النظر عن احتياجات المستهلك؛
2- اتجاه مديري الشركات اليابانية نحو الأسواق التي لم يتم الدخول إليها أو خدمتها، عند اتخاذ قرارا بإنتاج منتج جديد وتقديمه للسوق، في حين يفضل المدير الأمريكي تقديم منتجاته وخدماته للأسواق الموجودة، بدلاً من خلق أسواق جديدة، كذلك التضحية بالابتكار والتجديد في مقابل الوصول إلى الربح السريع؛

3- اتجاه الشركات اليابانية نحو تقديم مجموعة كبيرة من المنتجات، التي تتمتع بخصائص ذات جودة عالية، وبسعر منخفض، بالإضافة إلى استخدام منافذ التوزيع المكثفة كوسيلة من وسائل الترويج للسلعة؛

4- بعد الوصول إلى موقف متميز في السوق، تقوم الشركات اليابانية بتطوير خطوط منتجاتها لإنتاج وتقديم سلع جديدة تفي باحتياجات المستهلك المستقبلية؛

5- قيام الإستراتيجية التسويقية للشركات اليابانية بنوع من التكامل بين عناصر المزيج التسويقي، وهذا ما يتم تجاهله في الشركات الأمريكية.

ويضيف "ميراتا Murata" في دراسته، مجموعة من الخصائص التي تتميز بها الإستراتيجية التسويقية في الشركات اليابانية عن مثلتها المطبقة في الشركات الأمريكية، والتي يمكن تلخيصها في النقاط التالية⁶:

1- اشتراك العاملين في وضع الإستراتيجية التسويقية، مما يسهل من مهمة تطبيقها وفهمها؛

2- تركيز الإستراتيجية التسويقية اليابانية على تحقيق الأهداف طويلة الأجل؛

3- المرونة في إجراء التعديلات اللازمة في تنفيذ الخطة التي تتلاءم مع احتياجات السوق الفعلية؛

4- قدرة الشركات اليابانية على تقديم وتطوير منتجات جديدة، ودخول أسواق جديدة؛

5- اهتمام الشركات اليابانية على تعيين من ذوي الاختصاصات المختلفة، بشرط أن يتميزون بمرونة أكثر في تنفيذ الأعمال التسويقية، واستعدادهم لكامل الجهود، ومعاونة بعضهم البعض، وتحقيق المنفعة العامة. على عكس الشركات الأمريكية التي ينصب اهتمامها على تعيين أفراد مؤهلين من حملة اللسانس والمجستير في التسويق، بالإضافة إلى استقطاب أفراد آخرين ذوي خبرة من خارج الشركة؛

6- تعتبر الشركات اليابانية بأن الوظيفة التسويقية ليست مسؤولية قسم أو إدارة التسويق بمفردها، بل هي مسؤولية كل الإدارات بالشركة، مما يعكس المفهوم الحديث للتسويق، عكس الشركات الأمريكية التي تعتبر أنشطة التسويق أحد المجالات المتخصصة، والتي يجب مزاوتها، وتحمل مسؤوليتها من قبل مستخدمي وظيفة التسويق.

وكنتييجة لهذه الدراسات، أدركت العديد من الشركات الأمريكية أن السبيل الوحيد لاختراق الأسواق الدولية، هو الاتجاه نحو تطبيق المفهوم الحديث للتسويق، ومن أهم هذه الشركات، شركة "فورد" Ford للسيارات، وذلك كما جاء على لسان رئيسها التنفيذي والمدير العام للأسواق المباشرة العالمية السيد "دل ويندل Dale Wendell" قائلاً: "... أعتقد أن نظام القياس بأن نصبح الأكبر من حيث الإنتاج ليس بالهدف الذي نسعى إلى بلوغه. ما نحاول الوصول إليه، وينبغي أن يكون جلياً لدى المستهلك، هو أن نكون شركة تتحرك وفقاً لرعات المستهلك، فإذا نجحنا في تحقيق ذلك، فإن الإنتاج يأتي

كتطور طبيعي، وأعتقد أننا نمشي في الطريق الصحيح، وأن هذا هو الهدف المنشود لدى شركة **فورد** للسيارات، ولدى حملة أسهمها. فإذا استطعنا تمييز أنفسنا، والتحول من شركة تتحرك وفقاً لرغبات المستهلك، فإن المبيعات، ومن ثم الأرباح ستتبع لاحقاً. أعتقد أن ذلك تحولاً جذرياً عما كنا عليه في الماضي⁷.

هذا الكلام يدل على تحول شركة **"فورد Ford"** من المفهوم التسويقي التقليدي الذي يعتمد على زيادة القدرة الإنتاجية وتحقيق الأرباح بالدرجة الأولى، إلى المفهوم التسويقي الحديث، الذي يهتم بتلبية رغبات المستهلك، من خلال القيام ببحوث التسويق، وتقديم تشكيلة جيدة من المنتجات التي تعتمد على الجودة والضمان والمحافظة على ولاء العملاء... الخ.

كل هذه السياسات والاستراتيجيات، ساهمت في نجاح شركة **فورد** على المستوى العالمي، بحيث وصلت مبيعات **فورد** إلى نحو 7.5 ملايين سيارة في سنة 2000، وهي بذلك تحتل المرتبة الثانية عالمياً بعد شركة **جنرال موتورز** الأمريكية⁸.

ومن خلال الدراسات السابقة، يمكن استخلاص أهم الفروقات بين الفلسفة التسويقية للشركات اليابانية، والفلسفة التسويقية في كل من الشركات الأمريكية والبريطانية في الجدول التالي:

جدول (1): المقارنة بين الفلسفة التسويقية في كل من الشركات اليابانية والبريطانية والأمريكية.

خصائص الإستراتيجية التسويقية في:		
الشركات الأمريكية	الشركات البريطانية	الشركات اليابانية
<ul style="list-style-type: none"> - الاهتمام بالربح السريع في الأجل القصير؛ - توجيه الخطط والأهداف إلى تحقيق الربح؛ - تحدد الأسعار عند المستويات الضرورية لتحقيق الربح؛ - الاهتمام والتركيز على الأسواق الموجودة فقط؛ - توجيهها وفقاً لتحقيق عائد استثماري، والوصول إلى الكمية المستهدفة في الأجل القصير؛ - الإلمام الكاف بطبيعة وأهمية التسويق؛ - تقديم منتجات ذات جودة عالية، وبسرعة عالٍ؛ - استخدام وسائل توزيع مركزة. 	<ul style="list-style-type: none"> - الاهتمام بالربح في الأجل القصير؛ - توجيه الخطط والأهداف إلى تحقيق الربح - تحدد الأسعار عند المستويات الضرورية لتحقيق الربح - الاهتمام بالأسواق المرشحة فقط؛ - توجيهها إلى التسويقية وفقاً لتحقيق الربح؛ - نقص الإلمام والفهم الصحيح لطبيعة التسويق؛ - تقديم منتجات ذات جودة عالية وبسرعة عالٍ؛ - استخدام وسائل توزيع مركزة. 	<ul style="list-style-type: none"> - الاهتمام بالنمو في الأجل القصير، - الاهتمام بالربح في الأجل الطويل؛ - توجيه الخطط والأهداف إلى تحقيق النمو والسيطرة؛ - الاعتماد على سياسة تخفيض السعر؛ - تحديث المنتجات وتطويرها عند دخول سوق جديد أو لوجود المنافسة الحادة؛ - الاهتمام بالأسواق التي لم يتم خدمتها أو الدخول إليها؛ - توجه الإستراتيجية التسويقية وفقاً لرغبات المستهلك، وتحقيق الأهداف طويلة الأجل؛ وزيادة حجم المبيعات بمعدلات أسرع عن المنافسين؛ - الإلمام الكاف بطبيعة وأهمية التسويق من قبل مديري الشركات؛ - تقديم مجموعة كبيرة من المنتجات التي تتمتع بجودة عالية وبسرعة تنافسي؛ - استخدام وسائل توزيع كثيفة؛

المصدر: من إعداد الباحث.

ثانياً: الإستراتيجية التنافسية في الشركات اليابانية

تعتبر الإستراتيجية التنافسية أحد المميزات الأساسية للشركات اليابانية، حيث تقوم هذه الإستراتيجية على الفهم الواضح لديناميكية المنافسة الدولية. وفي هذا الصدد، يقدم "أهما Ohmae" صورة مميزة عن ديناميكية المنافسة اليابانية، ويصف عدداً من الطرق التي تتبعها الشركات الناجحة في المنافسة الدولية من أجل الوصول إلى موقف متميز، وهي ملخصة في النقاط التالية⁹:

- 1- التركيز على عوامل النجاح الأساسية، والتي يمكن اكتشافها من خلال تحليل ودراسة السوق، بالإضافة إلى دراسة الشركات الناجحة لتحديد أسباب نجاحها؛
- 2- تحديد أولويات الهجوم، وهذا يتضمن التساؤل عن الحالة الراهنة في السوق، ومدى ملاءمته للظروف الغير تقليدية لتحقيق ميزة تنافسية في السوق؛
- 3- الدراسة المستمرة والدائمة لتحقيق ميزة تنافسية على المنافسين، وذلك من أجل تنمية الحصة المستهدفة في السوق؛
- 4- درجة الحرية المتاحة أمام المنتج في اختيار الإستراتيجية الملائمة.

وفي ظل هذه التحليل، يتبين أن نقاط القوة في الإستراتيجية التنافسية اليابانية في مجال التصدير، تشتمل على الاستخدام الأمثل والفعال للعناصر الأربعة لعناصر المزيج التسويقي الدولي. وهو ما سنحاول الإشارة إليه في الصفحات القليلة القادمة.

1- دور المنتج في الإستراتيجية التنافسية في الشركات اليابانية¹⁰ : في السنوات القليلة الماضية، بدأت اليابان تتجه نحو كسب مزايا تنافسية من خلال سياسة المنتجات، بحيث تحولت من إنتاج المنتجات البسيطة التي تعتمد على عنصر العمل، إلى إنتاج المنتجات الأكثر تعقيداً (المنتجات الإلكترونية)، واستخدام الكثير من طرق الإنتاج التي تعتمد على عنصر رأس المال، كما استطاعت أن تحقق نجاحاً مستمراً سمح لها باختراق الأسواق العالمية.

ويشير خبراء التسويق الدولي، إلى أن نجاح الصناعة اليابانية تعتمد بصفة أساسية على الجودة العالية، وتطوير المنتجات التي تقدمها للسوق بشكل مستمر ودائم. وغالباً ما تقوم هذه الشركات بالتغلب على الصعوبات التي تحد من الابتكار والتجديد، كعدم اقتناع الإدارة بأفكار المنتجات الجديدة، القيود الحكومية والاجتماعية، عدم توفر رأس المال، وقصر دورة حياة المنتج.

ولتجنب تلك الصعوبات والمخاطر، تعمل الشركات اليابانية جاهدة على إيجاد وسائل متنوعة لتحسين أداء منتجاتها وجودتها، مثل تجميع البيانات على المستهلك وآرائه عن السلعة، وكيفية تطويرها، واختبار المنتج بالسوق قبل توزيعه على مستوى شامل. إضافة إلى توفير الطاقة الإنتاجية الكافية لإنتاج السلع والخدمات، مع تفادي التقلبات والتغيرات التي قد تحدث في السوق أثناء تقديم المنتج، مع تجنب فرض أسعار عالية بالنسبة للمنتجات التي لا تتمتع بميزة نسبية، أو الدخول إلى الأسواق ذات المنافسة الحادة.

كما تولى الشركات اليابانية اهتماماً متزايداً لخدمات ما بعد البيع، وخاصة في الأسواق الجديدة، لأنه لا أهمية للمنتج إن لم يكن المستهلك على دراية بكيفية استعماله أو إصلاحه في حالة توقفه. ولذلك قامت الشركات اليابانية بإنشاء مراكز خدمات في جميع أنحاء العالم، بحيث يمكن إصلاح منتجاتها في أسرع وقت ممكن. ولاحظ الكثير من المستهلكين في أمريكا، أن نظام الخدمات المطبق من قبل الشركات اليابانية في السوق الأمريكية أكثر كفاءة وفعالية مما تقدمه الشركات الأمريكية نفسها.

2- دور المنافسة السعرية في الإستراتيجية التنافسية : يعد السعر أحد الأساليب الفعالة التي مكنت الشركات اليابانية من دخول الأسواق المحلية والعالمية من جهة، وعلى النمو والبقاء في تلك الأسواق من جهة أخرى. ويرى الكثير من المحللين أن السعر من أبرز عناصر المنافسة في الإستراتيجية التسويقية في الشركات اليابانية. بحيث استطاعت هذه الشركات أن تحقق اقتصاديات الحجم الكبير، والتمكن من السوق من خلال المنافسة السعرية.

كما توصل "روز Rose" في دراسته إلى أن مديري المصانع اليابانية يبذلون قصارى جهدهم لزيادة نصيبهم من السوق الكلي من خلال تخفيض الأسعار، مقارنة بالدول الأخرى، أو حتى في بعض الأحيان بسعر أقل من كلفة الإنتاج والتوزيع.¹¹

وبالرغم من ذلك فقليلاً ما يشير اليابانيون إلى السعر كأحد الأساليب الأساسية التي يتم استخدامها في الإستراتيجية التنافسية، حيث أن شعارهم هو هزيمة المنافسين من خلال التكنولوجيا المتقدمة، وخدمة المستهلك دون التركيز على السعر بمفرده.

3- دور التوزيع في الإستراتيجية التنافسية بالشركات اليابانية: بعد قيام الشركات اليابانية بإنتاج منتج جيد، وتأسيس مراكز خدمات كافية لخدمة المستهلك، وإعلام المستهلكين بوجود السلعة، تتجه نحو اختيار القنوات التوزيعية الملائمة لكل سوق على حده. وفي أحوال كثيرة، تختار الشركات اليابانية كبار الموزعين في السوق الدولي، ومنحهم أسعار منخفضة على مشترياتهم، مع تقديم بعض الخدمات المميزة التي يكون لها تأثير أقوى من السعر في جذب زبائن جدد في السوق الدولي، والحفاظة على ولائهم. كما تمنح الشركات اليابانية أيضاً عمولة مرتفعة للوسطاء مقارنة بالمنافسين من أجل توزيع أكبر قدر ممكن من المبيعات. هذا بالإضافة إلى تدعيم وتحفيز الموزعين على اختراق الأسواق الجديدة، واستعداد الموزعين لابتكار طرق جديدة في تنفيذ الأنشطة التسويقية¹².

وفي النهاية، تجدر الإشارة إلى أن الشركات اليابانية تركز بصفة أساسية على دور التوزيع كأحد عناصر الإستراتيجية التنافسية، فهي قادرة على اختراق جميع الأسواق العالمية، من خلال اختيارها الجيد لمنافذ التوزيع المناسبة والملائمة لكل سوق على حده.

4- دور الترويج في الإستراتيجية التنافسية بالشركات اليابانية : تولى الشركات اليابانية اهتماماً بالغاً بالإعلان والترويج كأحد عناصر الإستراتيجية التنافسية، وذلك لما يحققه من مهام فيما يخص بتعريف المشتري للسلعة، وإقناعه بشرائها، ومن ثم زيادة حجم المبيعات، ومواجهة المنافسة الحادة في السوق.

وفي إحدى الدراسات الميدانية، تبين أن مجموع النفقات التسويقية الخاصة بالإعلان والترويج في الشركات اليابانية، تصل إلى حوالي 360 مليون دولار سنوياً. هذا المؤشر إن دلّ على شيء، إنما يدل على مدى استخدام الشركات للإعلان كوسيلة لترويج المبيعات، وتحقيق أهدافها التسويقية، أو كأحد العناصر الهامة في الإستراتيجية التنافسية في الأسواق العالمية¹³.

وفي الأخير نستخلص بأن النجاح الياباني في مجال الإستراتيجية التنافسية لا يقوم على عنصر واحد فحسب، وإنما يقوم بناءً على تكامل العناصر الأربعة للمزيج التسويقي من خلال إنتاج منتجات ذات جودة عالية، وبسعر منخفض (تنافسي)، مع التركيز على الإعلان والترويج، واختيار أنسب المنافذ التوزيعية التي تتلاءم مع كل سوق أجنبي على حده.

ثالثاً: عوامل النجاح الياباني

لقد ساهمت العديد من العوامل والمتغيرات الاقتصادية، والسياسية والاجتماعية والثقافية والتعليمية، في نجاح الشركات اليابانية في مواجهة تحديات المنافسة الدولية، واختراق أسواق العالم. ومن بين أهم هذه المتغيرات، نذكر على سبيل المثال لا الحصر المتغيرات التالية¹⁴:

- 1- الاستقرار السياسي والأمني والمالي والاقتصادي منذ نهاية الحرب العالمية الثانية؛
- 2- انعدام الأمية منذ صدور قانون التعليم في عام 1872، والتفاني وحب العمل، مما أدى هاذين العاملين إلى ارتفاع معدلات إنتاجية اليابانيين مقارنة بإنتاجية العامل الأمريكي والألماني والفرنسي والإنجليزي؛
- 3- تزايد استثمارات البنية الأساسية وخاصة في مجال شق الطرق البرية (من 94 ألف كلم في سنة 1956 إلى 1024 ألف كلم في عام 1970)، وذلك

- لتسهيل انتقال البضائع والأفراد، بالإضافة إلى مشروعات البنية الأساسية الأخرى مثل محطات الكهرباء، ومراكز الاتصالات والسكك الحديدية؛
- 4- تبني الحكومة اليابانية برنامج تدريجي لتحرير قطاعات الصناعة من (1971 - 1960)، مما نتج عنه تحسين الإنتاجية ونمو القدرات التنافسية لقطاعات الصناعة اليابانية؛
- 5- نقل التكنولوجيا المتقدمة من الخارج، إما عن طريق استيراد السلع الرأسمالية من الدول الغربي المتقدمة والعمل على تفكيكها وتقليدها ثم تطويرها، أو عن طريق استيراد التكنولوجيا وخاصة من الولايات المتحدة الأمريكية وألمانيا وفرنسا؛
- 6- اعتماد اليابان على مراكز بحوث التطوير، وذلك لاستيعاب التكنولوجيا المستوردة وتطويرها؛
- 7- إتباع سياسة العون المالي من خلال تشجيع الصناعات الواعدة عن طريق منحها قروض منخفضة الفوائد تستخدم في هذه الصناعات وتوسيعها؛
- 8- سماح الحكومة اليابانية بالإهلاك السريع لمعدات قطاع الصناعة الواعدة، مما يؤدي ذلك إلى سرعة وتطوير معدلات الإنتاج، ومن ثم زيادة الإنتاجية. وكذلك تشجيع رجال الأعمال اليابانيين على استيراد المعدات المتطورة تكنولوجياً، لزيادة الطاقة الإنتاجية لشركاتهم، مع عدم إظهار ضخامة الأرباح المحققة في حسابات الأرباح والخسائر؛
- 9- تبني الحكومة اليابانية سياسات صناعية وتجارية ومالية بهدف تحسين القدرة التنافسية للصناعة، وترشيد المنافسة المحلية الضارة؛
- 10- إعفاء السلطات اليابانية العديد من الخامات والسلع الوسيطة من سداد الرسوم الجمركية عند دخولها الجمارك اليابانية، مما نتج عن ذلك تخفيض تكاليف الإنتاج وزيادة القدرة التنافسية للصناعات اليابانية الواعدة؛

- 11- تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية، متبعة في ذلك على سياسة نقل التكنولوجيا، والتدريب المكثف، والبحوث والتطوير، وكذلك التجريب (تجريب الاقتراحات)؛
- 12- تزايد قيمة ألبن الياباني، مما أدى باتجاه اليابان إلى تحويل جزء من استثماراتها لبعض الدول الآسيوية المجاورة، والأسواق الأخرى بحثاً عن اليد العاملة الرخيصة، والسلع الوسيطة الرخيصة والأسواق الواعدة؛
- 13- قيام الحكومة اليابانية بخصخصة العديد من الشركات العامة في مجال السكك الحديدية والاتصالات، مع وضع عدة معايير لتحديد أولويات خصخصة الشركات؛
- 14- دعم الشركات الصغيرة ومتوسطة الحجم وتشجيعها وتحفيزها؛
- 15- إتباع سياسة التوزيع الجغرافي الصناعي، لتجنب تركيز الشركات الصناعية في المدن الرئيسية، وتوفير فرص متكافئة لتنمية المناطق المختلفة؛
- 16- تقديم برامج تحفيز متعددة لجذب المستثمرين الصناعيين، وتشجيعهم على الاستثمار في مناطقها؛
- 17- إتباع سياسة حمائي البيئة من التلوث، من خلال اتفاق ودي مع الشركات بهدف الالتزام بمعايير محددة للحفاظ على البيئة؛
- 18- فعالية الإدارة على مستوى الشركات، و إدراك مديري الشركات بالمفهوم الحديث للتسويق؛
- 19- توفير نظام متكامل لتنمية الصادرات اليابانية تحت شعار "التصدير أو الموت" منذ عام 1958. وتحفيز الشركات اليابانية عن تنمية صادراتها، ولتحقيق ذلك أصدرت اليابان عدة قوانين وتنظيمات. ومن أهم هذه القوانين: نظام خصم نفقات التصدير من وعاء الضريبة في عام 1953. ويعتبر هذا النظام أحد الحوافز التصديرية المشجعة للمصدرين اليابانيين؛

20- قيام الدولة بنظام فعال لترويج الصادرات عن طريق هيئة التجارة الخارجية اليابانية، وصندوق التعاون الاقتصادي لما وراء البحار. وتمثل أنشطة هيئة التجارة الخارجية فيما يلي:

- تنظيم المشاركة في المعارض الدولية؛
- إعداد البحوث التسويقية للسلع والخدمات اليابانية في الأسواق الخارجية المختلفة؛
- الترويج للصادرات اليابانية؛
- توفير المعلومات التجارية والاقتصادية عن الأسواق الخارجية، من خلال مركز المعلومات التابع لها؛
- إصدار نشرات وكتيبات عن السوق الياباني والأسواق الخارجية.

أما دور صندوق التعاون الاقتصادي لما وراء البحار، فيهتم بتقديم العون المالي للحكومات الأجنبية لإنشاء مشاريع البنية الأساسية، وكذلك المشروعات الخاصة التي تضمنها الحكومة. فمثلاً في عام 1995، شغلت اليابان المركز الأول من بين الدول المانحة للمساعدات الرسمية لحكومات الدول الأخرى، حيث بلغ إجمالي هذه المساعدات 14.722 مليون دولار أمريكي، بمعدل زيادة قدره 9.4% عن سنة 1994. وكانت أهم الدول المستفيدة من هذه المساعدات هي: الصين، إندونيسيا، تايلاند.

رابعاً: النتائج التي يمكن الاستفادة منها من التجربة اليابانية

بعد عرضنا للإستراتيجية التسويقية في الشركات اليابانية، وإستراتيجيتها التنافسية، وكذلك العوامل التي ساهمت في نجاحها، يمكن أن نستخلص بأن نجاح الشركات اليابانية في غزو أسواق العالم بمنتجاتها، لم يكن نتيجة لعامل واحد. بل بتظافر العديد من العوامل والمتغيرات الاقتصادية والثقافية، والتعليمية والسياسية. كما يرجع كذلك لتبني الشركات اليابانية للمفهوم الحديث للتسويق، واهتمامها بالأسواق العالمية.

وبناءً على كل ما سبق، يمكن استخلاص أهم النتائج التي يمكن الاستفادة منها في المنشآت الاقتصادية الجزائرية في النقاط التالية:

1- على المستوى الكلي :

- 1- العمل على تحقيق الاستقرار الأمني والسياسي والمالي والاقتصادي؛
- 2- القضاء على الجهل والأمية من خلال بناء الهياكل التعليمية، وإصدار قوانين صارمة؛
- 3- الاستثمار في مشاريع البنية التحتية (الأساسية)، مثل شق وإصلاح الطرقات البرية، تطوير السكك الحديدية، إنشاء مراكز الاتصالات... الخ؛
- 4- إنشاء مراكز البحوث والتطوير، جلب التكنولوجيا المستوردة وتطويرها؛
- 5- إعفاء السلع الوسيطة والمواد الأولية من سداد الرسوم الجمركية عند دخولها الجمارك الجزائرية لتخفيض تكاليف الإنتاج؛
- 6- تشجيع المشروعات الصغيرة والمتوسطة الحجم، من خلال تقديم القروض بأسعار فائدة منخفضة، أو تدعيمها مالياً؛
- 7- تحفيز المنشآت الاقتصادية الجزائرية على تنمية صادراتها من خلال إصدار جملة من القوانين والتنظيمات، كخصم نفقات التصدير من الوعاء الضريبي؛
- 8- إنشاء مراكز لبحوث التسويق، مهمتها تجميع البيانات والمعلومات عن الأسواق المحلية والدولية؛
- 9- قيام المعارض الدولية بشكل مستمر ودائم؛
- 10- جذب المستثمرين الأجانب وتحفيزهم على الاستثمار في الجزائر من خلال تقديم التسهيلات؛
- 11- القيام بإصلاحات جذرية في منشآت الدولة وعلى رأسها الإصلاحات البنكية.

2- أما على المستوى الجزئي (على مستوى المؤسسة) :

- 1- القيام بالأنشطة التسويقية وفقاً للمفهوم الحديث للتسويق،
- 2- دراسة حاجات ورغبات المستهلك المحلي أو الدولي من خلال القيام
ببحوث التسويق؛
- 3- تحسين جودة المنتجات عن طريق إدخال حلقات مراقبة الجودة،
وإدارة الجودة الشاملة؛
- 4- التركيز على الأنشطة الترويجية وخاصة الإعلان،
- 5- توفير جو ملائم للعامل وترشيد العمال على التفاهم والتآزر
والتعاون؛
- 6- اشتراك العاملين في تحديد الأهداف التسويقية للشركة؛
- 7- إدخال الأساليب الحديثة في المعرفة الإنتاجية أو الإدارية أو الفنية؛
- 8- القيام بتحالفات إستراتيجية إنتاجية أو تسويقية مع شركات أجنبية،
لتحسين جودة ونوعية المنتجات، والاستفادة من الخبرات الأجنبية، والتوغل في
الأسواق الأجنبية، ومواجهة المنافسة الأجنبية.

خلاصة:

إن نجاح الشركات اليابانية في غزو أسواق العالم بمنتجاتها، لا يرجع إلى القدرة الإنتاجية للشركات اليابانية، أو عادات و تقاليد و ثقافة المجتمع الياباني، و إنما يرجع بالدرجة الأولى إلى تبني الشركات اليابانية للمفهوم الحديث للتسويق، و الإنتاج وفقاً لرغبات المستهلك و إتباع إستراتيجية تنافسية قائمة على تكامل و ترابط العناصر الأربعة للمزيج التسويقي الدولي، دون التركيز على عنصر دون الآخر. على عكس الشركات البريطانية و الأمريكية التي تركز على النواحي المالية و الإنتاجية، من خلال تحقيق الأرباح في الأجل القصير، دون المجازفة في تحديث و تطوير منتجاتها عند دخول أسواق جديدة، واهتمامها فقط بالأسواق الموجودة.

الهوامش

- (1) * محمود حاسم الصميدعي. "مدخل التسويق المتقدم". الطبعة الأولى. دار زهران للنشر والتوزيع. عمان. الأردن. 2000. ص: 373.
 - (2) * توفيق محمد عبد المحسن. "التسويق: مدخل تدعيم القدرة التنافسية في الأسواق الدولية". دار النهضة العربية. مصر. مجهول سنة الطبع. ص: 403.
 - (3) * محمود حاسم الصميدعي. مرجع سبق ذكره. ص: 376.
 - (4) * توفيق محمد عبد المحسن. "التسويق وتدعيم القدرة التنافسية للتصدير". دار النهضة العربية. مصر. 2001. ص: 471.
 - (5) * محمود حاسم الصميدعي. مرجع سبق ذكره. ص: 378.
 - (6) * نفس المرجع السابق. ص: 379.
 - (7) * مجلة الاقتصاد و الأعمال . العدد : 258 جوان : 2001. ص: 135.
 - (8) * site Internet.
 - (9) * توفيق محمد عبد المحسن. "التسويق: مدخل تدعيم القدرة التنافسية في الأسواق الدولية". مرجع سبق ذكره. ص: 410-411.
 - (10) * محمود حاسم الصميدعي. مرجع سبق ذكره. ص: 384-385.
 - (11) * توفيق محمد عبد المحسن. "التسويق وتدعيم القدرة التنافسية للتصدير". مرجع سبق ذكره. ص: 479-481.
 - (12) * توفيق محمد عبد المحسن. "التسويق: مدخل تدعيم القدرة التنافسية في الأسواق الدولية". مرجع سبق ذكره. ص: 420-421.
 - (13) * محمود حاسم الصميدعي. مرجع سبق ذكره. ص: 387.
 - (14) * يحي سعيد علي عيد. "التسويق الدولي و المصدر الناجح". الطبعة الأولى. دار الأمين للطباعة و النشر و التوزيع. مجهول بلد النشر. 1997. ص: 313-345.
- المراجع التي تم الإطلاع عليها:
- 5- توفيق محمد عبد المحسن. "التسويق و تحديات التجارة الإلكترونية". دار النهضة العربية. مصر. 2004.
 - 6- عبد السلام أبو قحف. "كيف تسيطر على الأسواق ؟ تعلم من التجربة اليابانية". الدار الجامعية. الإسكندرية. 2003.
 - 7- توفيق محمد عبد المحسن. "بحوث التسويق و تحديات المنافسة الدولية". دار الفكر العربي. القاهرة. 2003.

