

محیط‌های فرهنگی و اجتماعی

در بازار جهانی (۲)

دکتر عبدالحمید ابراهیمی^۱

چکیده مقاله

فرهنگ اثر نفوذ کننده و تغییر دهنده‌ای در هر یک از محیط‌های بازار ملی دارد. مدیران بازاریابی جهانی باید تأثیر فرهنگ را تشخیص دهند و آماده باشند تا به آن پاسخ، و یا اینکه آن را تغییر دهند. مدیران بازاریابی جهانی نقش مهم و حتی رهبری کننده را در تأثیرگذاری بر تغییرات فرهنگی در سرتاسر جهان به عهده دارند. این نقش در مواد غذایی آشکارتر است اما شامل تمام صنایع مخصوصاً محصولات صنعتی نیز می‌شود. تولیدکنندگان صابون و پاک‌کننده‌ها، عادت شستشو، صنایع الکترونیکی، الگوهای تفریح و مدیران بازاریابی البسه، مدها را تغییر داده‌اند. در مورد محصولات صنعتی، فرهنگ بر خصوصیات کالا و تقاضا اثر می‌گذارد اما تأثیر آن بر فرایند بازاریابی مخصوصاً در مورد شیوه‌های بازرگانی بیشتر است. مدیران بازاریابی جهانی یاد گرفته‌اند از افرادی که عادت و گرایش‌های محلی را از نظر

بازاریابی درک می‌کنند، استفاده نمایند.

ما در عصری زندگی می‌کنیم که جریان ملی‌گرایی در دو جهت در حال حرکت است. در میان کشورهای مختلف تمایل شدید برای ایجاد جامعه جهانی از یک طرف و وابستگی متقابل بین ملت‌ها از طرف دیگر وجود دارد؛ اما هدف کلی آنها تقویت احساسات ملی در جامعه است.

روابط بازرگانی بین کشورهای مختلف، که فرهنگ‌های متفاوتی دارند، چالش‌های زیادی را به وجود آورده است. به علاوه، کشورهای مختلف به علت اختلاف در قوانین و اجرای آن با مشکلات متعددی روبرو هستند.

هدف هر برنامه آموزشی برای درک فرهنگ کشورهای مختلف، آشنایی با شیوه تفکر، احساس و فعالیت‌های آنهاست. مدیران بازاریابی جهانی برای درک فرهنگ کشورهای دیگر باید بر «معیار ارجاع به خود» فائق آیند. یکی از شیوه‌ها برای کسب آگاهی در مورد فرهنگ‌های مختلف، استفاده از ترکیبی از مطالعات موردی و ایفای نقش است.

در قسمت اول این مقاله مباحث ذیل مورد بحث قرار گرفت:

۱- جنبه‌های زیربنایی فرهنگ

۲- شیوه‌های تحلیل عوامل فرهنگی در بازاریابی جهانی

در این قسمت نیز در ادامه مطالب قبلی به طرح مسایل مطروحه ذیل خواهیم پرداخت:

۳- مذاکرات بازرگانی

۴- محصولات صنعتی در بازاریابی جهانی

۵- کالاهای مصرفی در بازاریابی جهانی

۶- ملی‌گرایی در بازاریابی جهانی

۷- پیچیدگی‌های فرهنگی بین کشورهای مختلف و راه‌های پیشنهادی در بازاریابی جهانی.

واژه‌های کلیدی

بازارهای جهانی - بازارهای ملی - بازاریابی و مدیریت بازار - طبقه‌بندی بازار -

مذاکرات بازرگانی - کالاهای مصرفی - رفتار مشتریان - عوامل فرهنگی بازار.

۳ - مذاکرات بازرگانی، چالش‌های فرهنگی بین کشورهای مختلف

فرهنگ اثر غیرمستقیمی بر روی نتیجه مذاکرات بازرگانی دارد و از طریق گروه متغیر میانجی^۱ عمل می‌کند که عبارتند از:^۲

الف - موقعیت مذاکرات (زمان و فشار زمان، قدرت و استفاده از قدرت، تعداد شرکت‌کنندگان، مکان و غیره)

ب - ویژگی‌های مذاکره‌کنندگان (مخصوصاً متغیرهای شخصیتی و فرهنگی).

دو گروه ذکر شده بر فرایند مذاکرات تأثیر می‌گذارد و سرانجام نتیجه را مشخص می‌کند. یکی از نکات مهم در مذاکرات بازرگانی به کارگیری دانش، آگاهی و درک اختلافات فرهنگی افراد کشورهای مختلف است، زیرا در چنین موقعیت‌هایی مدیر بازاریابی جهانی با افرادی روبرو می‌شود که زمینه‌های فرهنگی متفاوتی دارند. ذیلاً چگونگی مذاکرات بازرگانی در مناطق و کشورهای مهم جهان در پنج قسمت تشریح می‌شود:

۱-۳ - چگونگی مذاکرات بازرگانی در ژاپن

ژاپنی‌ها به روابط شخصی بیش از قراردادهای حقوقی به عنوان مبنای روابط بازرگانی اهمیت می‌دهند. آنها برای اینکه به شرکای احتمالی اعتماد کنند می‌خواهند اطلاعات لازم را در مورد آنها به دست آورند نه تنها قیمت، کیفیت کالا، شرایط فروش و حمل برای آنها مهم است بلکه تاریخچه شرکت و شخصیت کارکنان نیز برای طرف ژاپنی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است.

ژاپنی‌ها پس از آشنایی مقدماتی اغلب علاقه‌مند هستند که در خارج از شرکت و در

1- Intervening Variables

2- Jean - Claud Usunier, *International Marketing: a cultural approach*, (London : Prentice - Hall International, 1993), PP. 398 - 399.

مجالس میهمانی با طرف مقابل بیشتر آشنا شوند و روابط عمیق‌تری را با آنها ایجاد کنند.^۱ در ژاپن اقدامات قانونی و حقوقی به عنوان آخرین راه حل مورد توجه قرار می‌گیرد؛ در صورتی که در مذاکرات بازرگانی با طرف ژاپنی از مشاوران حقوقی استفاده شود، آنها ناراحت می‌شوند و ممکن است این عمل را به عنوان عدم اعتماد طرف مقابل تلقی کنند.^۲

۲-۳ - چگونگی مذاکرات بازرگانی در اروپای غربی

مردم اروپای غربی، محیط فرهنگی نیمه عمیق تا عمیق دارند. مردم انگلیس، فرانسه، اسپانیا، ایتالیا، پرتغال، هلند و بلژیک دارای محیط فرهنگی نیمه عمیق و مردم آلمان، سوئیس و کشورهای اسکاندیناوی دارای محیط فرهنگی عمیق هستند.^۳ در یک محیط فرهنگی عمیق پیام‌ها صریح، و اغلب اطلاعات ارتباطی به صورت مکتوب است. در محیط فرهنگی سطحی اطلاعات کمتری توسط پیام‌های کتبی منتقل می‌شود.

۳-۳ - چگونگی مذاکرات بازرگانی در آسیا

آسیایی‌ها فرهنگ و ادیان گوناگونی دارند، بنا براین ارائه ویژگی‌های کلی در مورد همه آنها برای مذاکرات بازرگانی دشوار است با این حال بین آنها همانندی‌هایی است. اغلب این کشورها محیط فرهنگی سطحی دارند و روابط شخصی و سنت‌های اجتماعی را مورد توجه بیشتری قرار می‌دهند و به قراردادهای رسمی و مکتوب معمولاً علاقه‌ای ندارند.^۴

1- A. C. Samli, Richard Still, and Jhon S. Hill; *International Marketing: Planning and Practice*; (New York : MacMillan Publishing Co., 1993), PP. 330 - 331.

2- Ibid

3- Ibid., P. 335

4- Ibid., P. 336

۴-۳ - چگونگی مذاکرات بازرگانی در آمریکای لاتین

مردم آمریکای لاتین عموماً از سایر ملتها احساساتی تر هستند و این ویژگی بخشی از رفتار آنها را در مذاکرات بازرگانی تشکیل می‌دهد.

آنها موقع تفریح و سرگرمی به هیچوجه در مورد امور بازرگانی و سایر موارد صحبت نمی‌کنند. در ژاپن، کار بخش اصلی زندگی، و در ایالات متحده، کار بخش عمده زندگی مردم را تشکیل می‌دهد، اما در آمریکای لاتین عقیده عمومی این است که کار برای زندگی کردن است، زندگی برای کار کردن نیست.^{۱ و ۲}

۵-۳ - چگونگی مذاکرات بازرگانی در ایالات متحده

آمریکایی‌ها با توجه به زمینه‌های فرهنگی بومی خود، که تمرکز بر عقاید و ارزش‌های کشور خودشان است در مذاکرات بازرگانی شرکت می‌کنند. برابر نظریه دو نفر از متخصصان مذاکرات بین‌المللی، آمریکایی‌ها معمولاً از ۹ شیوه منحصر به فرد استفاده می‌کنند. این شیوه‌ها ممکن است در مذاکره با سایر آمریکایی‌ها مؤثر باشد، اما وقتی که در مورد افراد با زمینه‌های فرهنگی دیگر استفاده می‌شود نیاز به اصلاحاتی دارد. شیوه‌ها و اصلاحات مورد نیاز به شرح زیر است:^۳

الف - «من به تنهایی می‌توانم در مذاکرات شرکت کنم» تعداد آمریکایی‌های مذاکره‌کننده نسبت به طرف‌های مقابل معمولاً کمتر است.

راه حل: اتکای بیشتر به کارهای تیمی و تقسیم کار در مذاکرات بازرگانی.

ب - «مرا با اسم کوچکم صدا کن» آمریکایی‌ها به غیررسمی بودن و برابری شرکت‌کنندگان در مذاکرات اهمیت زیادی می‌دهند. این عمل ممکن است با آداب و رسوم و

1- One Works to live, One does not Live to Work

2- Ibid., PP. 333 - 334

3- Warren, J. keegan, *Global Marketing Management*, 5th edition, (Englewood cliffs, New York: MacMillan publishing Co., 1993), pp. 260-261.

ساختار طبقاتی فرهنگ‌های خارجی در تعارض باشد.

راه حل: به آداب و رسوم و ساختار طبقاتی سایر فرهنگ‌ها احترام بگذارید. اطلاعات لازم را از طریق مطالعه شخصی و یا نمایندگی‌های محلی در مورد ارزش‌ها و گرایش‌های بومی به دست آورید.

ج - آمریکایی‌ها غالباً فقط به انگلیسی که زبان مادری آنهاست تسلط دارند.

راه حل: یادگیری زبان خارجی کار مشکلی نیست و افراد استعداد یادگیری زبان‌های بیگانه را دارند. اگر شما به طور مرتب با یک کشور مشغول تجارت و بازرگانی هستید سعی کنید زبان آنها را یاد بگیرید. اگر تماس شما با یک فرهنگ به اندازه‌ای محدود است که یادگیری زبان آنها قابل توجیه نیست از یک مترجم آگاه استفاده کنید.

د - آمریکایی‌ها صریح بوده، و علاقه‌مند هستند که در کمترین زمان ممکن به مطالب اصلی مذاکره بپردازند. آنها در مقایسه با مردم سایر فرهنگ‌ها حوصله کمتری دارند.

راه حل: این نکته را درک کنید که مردم سایر فرهنگ‌ها به منظور اطمینان بیشتر برای انجام معاملات بازرگانی نیاز به فرصت برای افزایش احساس وابستگی و اعتماد شخصی دارند که به زمان نیاز دارد. بنا براین برای آشنایی بیشتر با طرف مذاکره خودتان با حوصله باشید.

ه - آمریکایی‌ها علاقه‌مند هستند که تمامی کارت‌های خود را یک دفعه روی میز بگذارند و به این موضوع عادت ندارند تا شرکای مورد نظر خود را بیشتر درک کنند.

راه حل: سرعت خود را کم کنید و بکوشید یک سؤال را با شیوه‌های مختلفی بپرسید. آمادگی داشته باشید تا برای کسب اطلاعات مورد نیاز، زمان زیادی برای انجام مذاکره صرف کنید.

و - آمریکایی‌ها پر حرف هستند و در طول مذاکرات، به سکوت علاقه‌ای ندارند.

راه حل: این نکته را تشخیص دهید که سکوت ارزشمند است. نیاز به صحبت مداوم از طرف شما نیست. اگر در طول مذاکرات سکوت وجود دارد اطلاعاتی را که از طریق ایما و اشاره می‌توان کسب کرد مورد توجه قرار دهید؛ به عبارت دیگر به سکوت اهمیت دهید و از آن بهره‌برداری کنید.

- ز - آمریکایی‌ها جواب «نه» را به عنوان پاسخ یک سؤال قبول ندارند و لذا پافشاری و تلاش زیاد برای فروش محصول در ایالات متحده از ارزش زیادی برخوردار است.
- راه حل : اگر جواب «نه» است فروش را متوقف کنید و علت آن را بررسی کنید و اقدامات لازم را برای برطرف کردن مشکل انجام دهید.
- ح - آمریکایی‌ها در مذاکرات به شیوه مذاکره خطی، سازمان یافته و یک بعدی علاقه‌مند هستند. این روش در سطح جهانی مورد استفاده قرار نمی‌گیرد.
- راه حل : در مذاکرات شیوه چند بعدی و کلی‌گرایی را مورد توجه قرار دهید.
- ت - آمریکایی‌ها علاقه‌ای به تغییر و انطباق خود با شرایط ندارند.
- راه حل : دیدگاه انعطاف‌پذیرتری را مورد توجه قرار دهید. علاقه‌مند به تغییر عقاید خود و هماهنگی با وضعیت با توجه به وضعیت طرف مقابل خود باشید.

۴ - محصولات صنعتی در بازاریابی جهانی

عوامل فرهنگی بر بازاریابی محصولات صنعتی اثر مهمی دارد و باید برای تدوین برنامه بازاریابی جهانی مورد توجه قرار گیرد. قراردادهای مختلف در سطح بین‌الملل در مورد مشخصات عمومی محصولات، عامل مهمی است؛ برای مثال، مشخصات عمومی آمریکایی معمولاً دارای حاشیه ایمنی مناسبی برای خطا هستند که در بین صنایع مختلف متفاوت است. اگر شما از ایالات متحده سفارش میله آهنی با تحمل ده تن بار قابل افزایش تا ۱۲ تن را داشته باشید، می‌توانید میله آهنی با مشخصات ده تن را درخواست کنید و محصول دریافتی شما حاشیه ایمنی کافی برای پوشش موقعیت‌های استثنایی را خواهد داشت. مشخصات در اروپا دقیق است به گونه‌ای که اگر بخواهید میله آهنی برای تحمل ده تن بار بخرید، حداکثر وزنی که می‌توان روی آن مورد استفاده قرار داد همان ده تن است.

یکی از نیازمندی‌های عمده برای فعالیت‌های بازاریابی صنعتی موفقیت‌آمیز در سطح جهانی پافشاری، استواری و ثبات قدم است. موتورولا، که یک شرکت آمریکایی است تصمیم گرفت که در بازار ژاپن نفوذ کند. شرکت برای این کار ابتدا نماینده بازرگانی سابق دولت آمریکا را، که تجربه و مهارت لازم برای هدایت فعالیت‌های شرکت در بازار ژاپن

داشت، استخدام کرد. پس از آن اقدامات متعددی را برای عرضه محصولات رقابتی انجام داد و سرانجام پس از تلاش‌های فراوان موفق شد به هدف‌های خود برسد. ذیلاً یک افته در مورد بازاریابی یک محصول صنعتی در آمریکای جنوبی ارائه می‌شود:

افته کاوی (مورد کاوی):

بازاریابی یک محصول صنعتی در آمریکای لاتین^۱

در مورد اختلافات فرهنگی در مناطق مختلف جهان مطالب زیادی نوشته شده است. دگرگونی فرهنگی در سطح جهان آن قدر زیاد است که پرداختن به همه آنها ممکن و عملی نیست؛ با این حال مورد واقعی زیر نشان می‌دهد که چگونه اختلافات فرهنگی بر بازاریابی یک محصول صنعتی در آمریکای لاتین تأثیر گذاشت.

یکی از کشورهای آمریکای لاتین تصمیم گرفت که یکی از شبکه‌های ارتباطاتی خود را با هزینه چندین میلیون دلار با استفاده از آخرین تکنولوژی‌های موجود نوسازی کند. به دلیل کیفیت مطلوب کالا، مسؤولان دولتی از شرکت آمریکایی «Y» درخواست همکاری کردند. شرکت، که به طور غیررسمی از موضوع آگاه شده بود با توجه به حجم سفارش و اهمیت موضوع تصمیم گرفت که از نماینده معمول خود استفاده نکند و به جای آن، مدیر فروش خود را که نقش مهمی داشت برای انجام این مأموریت اعزام کند.

مدیر فروش وارد کشور مورد نظر شد و در یکی از هتل‌های معروف شهر اقامت کرد. او بلافاصله دریافت که نمی‌داند با چه کسی در مورد موضوع کار خود باید تماس بگیرد. پس از چندین روز تلاش بی‌نتیجه، سرانجام با سفارت آمریکا ارتباط برقرار کرد و دریافت که وابسته بازرگانی آنجا جدیدترین اطلاعات را در مورد موضوع در اختیار دارد. وابسته بازرگانی داستان مدیر فروش را شنید و متوجه شد که او چندین اشتباه را تا آن لحظه مرتکب شده است اما چون می‌دانست که مسؤولان کشور مورد نظر با اشتباهات آمریکایی‌اشنایی دارند، لذا استدلال کرد که برای کسب موفقیت هنوز دیر نشده است، و می‌توان اقداماتی را انجام داد. او به

1- Ibid., PP. 135 - 139

مدیر فروش اطلاع داد که وزیر ارتباطات مرد کلیدی در مورد معامله مورد نظر است و در صورتی که او موافقت کند شرکت آنها می‌تواند قرارداد را منعقد کند. او همچنین به مدیر فروش نکاتی را در مورد شیوه‌های انجام تجارت در آمریکای لاتین یادآوری، و برای مذاکره با وزیر، رهنمودهایی به شرح زیر عرضه کرد:

الف - فعالیت بازرگانی در اینجا با ایالات متحده تفاوت دارد و ضروری است که وقت بیشتری را صرف کنید. شما باید طرف مقابل خود را بشناسید و بالعکس.

ب - باید قبل از صحبت در مورد موضوع قرارداد چندین بار با او ملاقات کنید. من به شما خواهم گفت که چه وقت در مورد قرارداد با او صحبت کنید.

ج - تا وقتی که من به شما نگفتم لیست قیمت را عرضه نکنید. در این کشور قیمت فقط یکی از عوامل متعددی است که برای انجام معامله مؤثر است. در ایالات متحده، تجربه‌های قبلی، عملکرد شما را با توجه به مجموعه‌ای از اصول تعیین می‌کند، اما تعداد زیادی از آن قواعد در این کشور کاربردی ندارد. هر وقت احساس می‌کنی می‌خواهی چیزی بگویی یا عملی را انجام دهی به من نگاه کن.

د - در این کشور مردم دوست دارند با افرادی معامله کنند که معروف باشند. برای اینکه فرد مشهور و شناخته شده‌ای باشی باید کتابی تألیف کرده، در یک دانشگاه سخنرانی کرده، یا اینکه نبوغ خود را به گونه‌ای نشان داده باشی. مردی که شما خواهی دید یک شاعر، و چندین کتاب شعر نوشته است. همانند تعداد زیادی از افراد این کشور او به شعر علاقه زیادی دارد. در خواهید یافت که او وقت زیادی را برای سرودن شعر خودش صرف خواهد کرد و از این کار لذت می‌برد.

ه - متوجه خواهید شد که مردم در این کشور از گذشته خودشان و از اینکه اسپانیایی هستند احساس غرور می‌کنند، اما آنها از آزادی و استقلال از کشور اسپانیا نیز بسیار خرسند هستند از این لحاظ به خود می‌بالند. این واقعیت که در کشور آنها دموکراسی حاکم است و آنها آزاد هستند و همچنین به این علت که آنها دیگر مستعمره نیستند، برایشان اهمیت زیادی دارد. اگر آنها شما را دوست داشته باشند رفتار آنها گرم و دوستانه است؛ در غیر این صورت برخورد بسیار سردی با شما خواهند داشت.

و - معنی وقت و زمان در اینجا چیز دیگری است. شما باید در این کشور خیلی خیلی صبر کنید تا بتوانید در مورد علت مسافرت خود صحبت کنید، بنا براین باید صبور باشید.

ز - نکته دیگری که باید یادآوری کنم این است که برخلاف ایالات متحده، فروشندگان ابتدا در مورد موضوع تجاری حرف نمی‌زنند. در اینجا، آنها خواهند گفت که چه وقت آماده انجام تجارت هستند. اما مهمتر از همه تا قبل از اینکه از شما سؤال نکردند در مورد قیمت چیزی نگویند و عجله‌ای نداشته باشید.

روز بعد، وابسته بازرگانی سفارت، مدیر فروش را به وزیر ارتباطات معرفی کرد؛ در حالی که مردم به طور مداوم وارد و خارج می‌شدند آنها در دفتر دیگری منتظر بودند. مدیر فروش با ناآرامی به ساعتش نگاه کرد و سرانجام پرسید که آیا وزیر واقعاً علاقه‌مند به ملاقات با او هست یا خیر؟ به او پاسخ داده شد که بلی اما چندین موضوع مختلف نیز روی داده که او باید به آنها رسیدگی کند؛ به علاوه در اینجا مردم به صبر کردن عادت کرده‌اند. مدیر فروش با ناراحتی جواب داد. «اما آیا او نمی‌داند که من از ایالات متحده به اینجا آمده‌ام تا با او ملاقات کنم و تاکنون یک هفته از وقت با ارزش خود را صرف کردم تا او را پیدا کنم». به او پاسخ داده شد بلی، اما در اینجا کارها با سرعت خیلی کمتری انجام می‌شود.

پس از ۳۰ دقیقه وزیر از اتاقش خارج شد و از وابسته بازرگانی به گرمی استقبال کرد. دست خود را به پشت او گذاشت و طوری رفتار کرد که انگویا آنها برادرانی هستند که مدت‌ها همدیگر را گم کرده بودند. پس از آن وزیر برگشت و با لبخند با مدیر فروش که به علت انتظار طولانی در دفتر خارجی احساس ناراحتی می‌کرد، دست داد.

پس از صحبت بسیار کوتاه، وزیر بلند شد و به آنها پیشنهاد کرد که شام روز بعد را در یک رستوران معروف با یکدیگر صرف کنند. البته مدیر فروش انتظار داشت که با توجه به حجم سفارش، وزیر ممکن است او را به خانه‌اش دعوت کند، اما او به این نکته مهم توجه نکرد که در کشورهای آمریکای لاتین فقط افراد خانواده و دوستان بسیار نزدیک را به منزل دعوت می‌کنند.

تا آن تاریخ چیزی در مورد علت مسافرت گفته نشد. این موضوع موجب ناراحتی مدیر فروش شد. مدیر فروش علاقه‌ای نداشت، که روز دیگری را در آن شهر تلف کند. او قبل از ترک

دخترش در ایالات متحده گفته بود که یک هفته تا حداکثر ده روزه برخواهد گشت. او فکر می‌کرد که سه روزه قرارداد را تکمیل خواهد کرد و چند روزی را نیز در آکاپولکو یا مکزیکوسیتی به استراحت و تفریح خواهد پرداخت. حالا یک هفته گذشته و او اگر خیلی خوش شانس باشد می‌تواند ده روزه به کشورش برگردد.

مدیر فروش با بدگمانی به وابسته بازرگانی گفت که می‌خواهد بداند آیا وزیر واقعاً مایل به انجام معامله است و در صورت مثبت بودن چرا آنها نمی‌توانند در این مورد با یکدیگر صحبت کنند. وابسته بازرگانی سفارت کوشید به او اطمینان بدهد و لذا به او گفت: بخشی از وقتی را که در دفتر خارجی منتظر بودیم، وزیر سعی می‌کرد تا برنامه خود را به گونه‌ای تغییر دهد تا بتواند فردا شب را با ما بگذراند. در این کشور مسوولیت‌ها مثل ایالات متحده واگذار نمی‌شود و مدیران کنترل بیشتری بر امور جاری دارند. در نتیجه، این مرد روزی ۱۵ ساعت در اداره کار می‌کند. ممکن است به نظر نیاید، اما من اطمینان می‌دهم که او واقعاً علاقه‌مند به معامله است. اگر شما بتوانید نقش خود را بخوبی ایفا کنید او علاقه‌مند است که به شرکت شما سفارش مورد نظر را بدهد.

عصر روز بعد در رستوران، بیشتر صحبت‌ها در مورد غذا و موسیقی و تعداد زیادی از مردم که مدیر فروش هیچگونه شناختی از آنها نداشت سپری شد. مدیر فروش از اینکه در مورد موضوع مسافرت او اصلاً صحبتی نشده است ناراحت بود. هر وقتی که او شروع به صحبت در مورد موضوع می‌کرد، وابسته بازرگانی به او علامت می‌داد و صحبت را عوض می‌کرد.

ملاقات بعدی آنها برای صرف قهوه، صبح روز بعد در یک رستوران تنظیم شد. مدیر فروش دیگر نمی‌توانست بی‌صابری خود را پنهان کند. رفتار وزیر طوری بود که بر ناراحتی او می‌افزود. وقتی آنها صحبت می‌کردند وزیر، دست خودش را روی شانه او می‌گذاشت و بازوی او را می‌گرفت و به صورت او خیلی نزدیک می‌شد. در نتیجه، مدیر فروش می‌کوشید خود را عقب بکشد.

پس از صرف قهوه، آنها به سمت پارک نزدیک آن محل حرکت کردند. وزیر در مورد زیبایی‌های طبیعت و پرندگان صحبت می‌کرد و سپس در یک نقطه توقف کرد و به مجسمه‌ای

که در آنجا قرار داشت اشاره کرد و گفت: «این مجسمه بزرگترین قهرمان جهان و آزادکننده انسان‌هاست». در این زمان بدترین واقعه اتفاق افتاد زیرا مدیر فروش پرسید مجسمه از چه کسی است. وزیر نام یکی از افراد وطن پرست آمریکای لاتین را ذکر کرد. مدیر فروش جواب داد من در مورد او هیچ چیز نمی‌دانم.

روشن است که مدیر فروش نتوانست سفارش فروش را دریافت کند و یک شرکت سوئدی موفق به عقد قرارداد شد. علاوه بر این، مدیر فروش دیگر نتوانست با وزیر ملاقات کند؛ چرا وزیر این گونه رفتار کرد؟ دلایل او احتمالاً به شرح زیر بود:

«من به تجهیزات آمریکایی علاقه‌مند هستم و منطقی است که ما با ایالات متحده که همسایه ما و قیمت‌های آنها نیز مناسب است معامله کنم. اما من هرگز نمی‌توانم با این مرد دوست باشم زیرا هیچگونه وجه مشترکی با او ندارم. اگر من نتوانم با او دوست باشم نمی‌توانم به او اعتماد کنم. اگر ما می‌توانستیم با یکدیگر دوست باشیم، او به من متعهد می‌شد و به همین علت می‌توانست کنترل کافی بر جریان معامله داشته باشد. بدون این کنترل من چگونه مطمئن شوم که او به تعهداتش عمل خواهد کرد؟»

البته چیزی که وزیر نمی‌دانست آن بود که قیمت‌ها مشخص و کنترل کیفیت نیز جزیی از خط‌مشی‌های شرکت است. او این نکته را به درستی تشخیص نداد که مدیر فروش عضوی از یک سازمان است و در ایالات متحده کارکنان تابع سازمان هستند. ممکن است سال بعد، مدیر فروش جایگزین شود و دیگر در آن شرکت مشغول فعالیت نباشد. به علاوه، اگر او می‌خواست که از اجرای کامل تعهد توسط شرکت مطمئن شود بهترین کاری که می‌توانست بکند استخدام یک مشاور حقوقی خوب آمریکایی و نوشتن یک قرارداد مطلوب بود که از نظر قانونی شرکت را متعهد کند.

در این قضیه هر دو طرف متضرر شدند. مدیر فروش آمریکایی احساس کرد که مورد توجه لازم قرار نگرفته است و نمی‌توانست هیچگونه ارتباطی بین شعر و عقد قرارداد بازرگانی برای فروش لوازم ارتباطاتی تشخیص دهد. او تأخیرهایی را که برای ملاقات با وزیر با آن روبرو شد، نوعی جواب منفی مؤدبانه تلقی کرد. حتی اگر قراردادی نیز منعقد می‌شد، باز هم تردید وجود داشت که وزیر به این معامله اعتماد کند. در آمریکای جنوبی قراردادها با اعمال نفوذ

دوستان و آشنایان منعقد می‌شود و به قوانین اهمیت لازم داده نمی‌شود. از نظر وزیر ارتباطات، عقد قرارداد بدون وجود روابط دوستانه، که بتواند با استفاده از آن، منافع کشور خود را پشتیبانی کند، مخاطره‌آمیز بود.

۵ - کالاهای مصرفی در بازاریابی جهانی

دو کالای مشابه به کشوری صادر می‌گردد، یکی از آنها موفق و دیگری با عدم موفقیت روبرو می‌شود. علت چیست؟ با اینکه عملکرد «کالا - بازار» به عوامل متعددی بستگی دارد، اما در موارد زیادی عدم موفقیت به طور مستقیم با اشتباه‌های فرهنگی مرتبط است.^۱

باید توجه کرد که کالاهای مصرفی نسبت به محصولات صنعتی از نظر اختلافات فرهنگی از حساسیت‌های بیشتری برخوردار است. مشاهدات و مطالعات انجام شده نشان می‌دهد که با نادیده فرض کردن درآمد و طبقه اجتماعی، فرهنگ اثر مهمی بر رفتار مصرفی، استفاده از رسانه‌ها و مالکیت اقلام بادوام دارد.

از میان کالاهای مصرفی، مواد غذایی از حساسیت بیشتری برخوردار است؛ اما با این حال، تعداد قابل توجهی از شرکت‌ها بر موانع فرهنگی فائق گردیدند؛ برای مثال در سال ۱۹۹۱ شرکت «مک دونالد»^۲ در مقایسه با داخل کشور آمریکا، رستوران‌های بیشتری را در سطح جهان افتتاح کرد. ده رستوران بزرگ این شرکت از نظر فروش و سود در خارج از ایالات متحده قرار دارند. رستوران‌های بزرگ در شهرهایی مانند مسکو، پاریس، و رم قرار دارند که با توجه به اختلافات فرهنگی انتظار کمی برای موفقیت آنها وجود داشت.^۳

عامل فرهنگی عمده در بازاریابی مواد غذایی، گرایش و عملکرد خانم‌های خانه‌دار در

1- Subhash C. Jain., *International Marketing Management*, 3rd Edition, (London: PWS - Kent Publishing Co., 1990), P. 225.

2- Mcdonald

3-Jeannet Henessey, *Global Marketing Strategies*, 3rd Edition, (Boston: Houghton Mifflin Co., 1995), P. 92.

مورد چگونگی پختن غذاست. در مطالعه‌ای که توسط شرکت «کمپل سوپ»^۱ در ایتالیا صورت گرفت، مشخص شد که خانم‌های خانه‌دار ایتالیایی حدود ۴/۵ ساعت وقت صرف آماده کردن غذای روزانه می‌کنند، در حالی که در آمریکا این زمان فقط ۶۰ دقیقه است. این اختلافات در زمان صرف شده برای پختن غذای روزانه نه تنها نشان‌دهنده الگوهای فرهنگی متفاوت است، بلکه اختلافات سطوح درآمد در دو کشور را نیز نشان می‌دهد.^۲

در واقع شرکت «کمپل» با سؤال کردن از یک نمونه تصادفی از خانم‌های خانه‌دار ایتالیایی که آیا می‌خواهید پسر شما با دختری که علاقه‌مند به استفاده از سوپ‌های آماده مصرف است ازدواج کند، دریافت که در ایتالیا غذاهای آماده محبوبیتی ندارند. ۹۹ درصد از پاسخ‌دهندگان به این سؤال جواب «نه» دادند.

افزایش درآمد بر گرایش‌های ایتالیایی‌ها نسبت به راحتی و زمان اثر می‌گذارد و تأثیر عمده‌ای بر بازار غذاهای آماده مصرف خواهد داشت؛ با این حال، اثر عادت و آداب و رسوم مردم بر بازار مواد غذایی، بدون توجه به سطوح درآمد تداوم خواهد داشت.

تشنگی نیاز فیزیولوژیکی جهانی است؛ با این حال نوشابه‌هایی که مردم می‌نوشند بستگی زیادی به فرهنگ آنها دارد. بازار قهوه اثر فرهنگ را بر عادت مردم به نوشیدنی‌ها نشان می‌دهد. در انگلیس مصرف نسکافه (قهوه فوری)^۳ ۱۰ درصد از کل بازار را تشکیل می‌دهد، در حالی که این نسبت در سوئد فقط ۱۵ درصد است. کشورهای دیگر مجاور اقیانوس اطلس بین این دو حد قرار دارند. سهم زیاد مصرف نسکافه در بازار انگلیس به این علت است که این کشور در گذشته بازاری بود که عمدتاً مصرف چای در آن سهم زیادی داشت. انگلیسی‌ها در دوره معاصر برای مصرف قهوه ترغیب شدند. آماده کردن نسکافه بیشتر شبیه چای است تا قهوه معمولی. بنابراین، وقتی انگلیسی‌ها به نوشیدن قهوه تشویق شدند، آنها نسکافه را انتخاب کردند. دلیل دیگر محبوبیت نسکافه در انگلیس، نوشیدن آن با مقدار زیادی شیر است تا طعم

1- Campbell Soup

2- Keegan, Op. Cit., 1995, P. 139.

3- Instant Coffee

آن تغییر کند. از طرف دیگر، سوئد کشوری است که در آن نوشیدن قهوه مرسوم است. این نوشیدنی بدون استفاده از مقدار زیادی شیر مصرف می‌شود و لذا طعم قهوه تغییر نمی‌کند.^۱ با این حال، مطالعه‌ای که در مورد الگوهای مصرف نوشابه‌های غیرالکلی در اروپای غربی و ایالات متحده آمریکا انجام شد، مشخص شد که اختلافات عمده‌ای در تقاضای نوشیدنی‌ها بین مناطق ذکر شده وجود دارد. با اینکه جمعیت ایالات متحده فقط ۲۰ درصد، بیشتر از مجموع جمعیت کشورهای فرانسه، آلمان، و ایتالیاست، اما حجم فروش نوشابه‌های غیرالکلی این کشور حدود چهار برابر مجموع فروش سه کشور ذکر شده است. یک آمریکایی به طور متوسط ۵ برابر یک فرانسوی، سه برابر یک ایتالیایی، و ۲/۵ برابر یک آلمانی از نوشابه‌های غیرالکلی استفاده می‌کند؛ اما با این حال، مصرف سرانه سایر نوشابه‌ها در اروپا بیشتر است؛ برای مثال، فرانسوی‌ها آبهای معدنی را ترجیح می‌دهند، در حالی که تعداد کمی از آمریکایی‌ها با این نوشیدنی آشنایی دارند. علت اختلاف بین محبوبیت نوشابه‌های غیرالکلی در اروپای غربی و آمریکا چیست؟ عوامل زیر را می‌توان از دلایل عمده ذکر کرد:^۲

$$C = f(A, B, C, D, E, F, G)$$

در این معادله :

C=	مصرف نوشابه‌های غیرالکلی
f=	تابعی است از
A=	تأثیر قیمت‌های نسبی، کیفیت و مزه سایر نوشابه‌ها
B=	هزینه‌ها و اثربخشی تبلیغاتی نوشابه‌های مختلف
C=	موجود بودن محصول در کانال‌های توزیعی
D=	عناصر فرهنگی، سنت، آداب و رسوم و عادت
E=	موجود بودن مواد خام (مخصوصاً آب)
F=	وضعیت جوی، آب و هوا و رطوبت نسبی

1- Ibid., P. 140

2- Ibid., PP. 140 - 141

G= سطوح درآمد

فرهنگ، عنصر مهمی در تعیین تقاضا برای نوشابه‌های غیرالکلی است. اما باید توجه کرد که این عنصر فقط یکی از عوامل هفت‌گانه، و بنابراین، عامل تأثیرگذار است، اما تعیین‌کننده نیست در صورتی که برنامه‌های بازاریابی فعالانه (شامل قیمت‌های کمتر، توزیع گسترده‌تر و تبلیغات بیشتر) در مورد نوشابه‌های غیرالکلی مورد توجه بیشتری قرار گیرد، مصرف این محصول به سرعت افزایش خواهد یافت؛ با این حال روشن است که هر تلاشی برای افزایش مصرف نوشابه‌های غیرالکلی در اروپای غربی در برابر سنت‌های فرهنگی، آداب و رسوم، و نوشابه‌های رقیب که در سطح وسیعی در کشورها عرضه می‌گردند قرار دارد. در این حالت فرهنگ، عامل بازدارنده‌ای است، اما با توجه به اینکه این عنصر به سرعت در حال تغییر است، لذا فرصت‌های زیادی برای استفاده بیشتر از محصولات شرکت‌های مورد نظر وجود دارد.

نفوذ بطری‌های آب معدنی در بازار نوشابه‌های غیرالکلی ایالات متحده مثال بسیار خوبی از اثر استراتژی خلاقانه بر سنت‌های فرهنگی است. بطری‌های آب معدنی تا چند سال گذشته در فرهنگ مصرف ایالات متحده جایی نداشت. گرایش کلی در ایالات متحده این بود که «چرا برای چیزی که فراوان و مجانی است پول پرداخت شود؟» شرکت پریر^۱ عرضه‌کننده بطری‌های آب معدنی تصمیم گرفت که با استخدام آقای «بروس نوین»^۲ یکی از مدیران بازاریابی با تجربه آمریکایی به بازار ایالات متحده نفوذ کند و لذا به او اختیار کامل برای تدوین استراتژی خلاق به منظور رسیدن به این هدف داده شد. آقای «نوین» تصمیم گرفت که موقعیت محصولات تولیدی شرکت «پریر» را از بطری‌های آب معدنی وارداتی گرانقیمت (که هیچ آمریکایی عاقلی آن را نمی‌خرید) به نوشیدنی با کالری پایین و با قیمت رقابتی در بازار نوشابه‌های غیرالکلی تثبیت کند. برای پشتیبانی از این استراتژی، آقای نوین فعالیت تبلیغاتی عمده‌ای را آغاز کرد؛ قیمت‌ها را کاهش داد و کالا را از بخش خوراکی‌های سوپر مارکت به

1- Perrier

2- Bruce Nevin

قیمت نوشابه‌های غیرالکلی جا به جا کرد. استراتژی بازاریابی تغییر عمده‌ای کرد؛ یعنی اینکه قیمت، فعالیت‌های تشویقی و ترغیبی و مکان یا توزیع اصلاح شد. فقط محصول بدون تغییر عرضه شد.^۱

فعالیت‌های شرکت با موفقیت‌های عمده‌ای روبرو شد، زیرا بازار، برای پذیرش بطری‌های آب معدنی آماده‌گی داشت و استراتژی بازاریابی «پریر» نیز بسیار عالی بود. جالب است توجه کنیم که چگونه فعالیت‌های بازاریابی که بخوبی برنامه‌ریزی شده است می‌تواند مردم را ترغیب کند برای اقلامی که مجانی دریافت می‌کردند، پول پرداخت کنند. نتایج این فعالیت‌ها نشان می‌دهد که چگونه با استفاده از استراتژی بازاریابی خلاق، که بر اساس خواسته‌های بازار استوار باشد، می‌توان فرهنگ را تغییر داد.

با توجه به افزایش مداوم درآمد سرانه، عادت مصرف غذا در تمام کشورها در حال تغییر است. در کشورهایی که درآمدها در حال افزایش است، گرایش کلی به سمت مصرف بیشتر غذاهای بسته‌بندی شده و آماده مصرف است که وقت کمتری برای پختن آن لازم است و تنوع بیشتری را به لیست غذاها می‌دهد. این گرایش، عمده و کلی است، اما شرکت‌ها دریافته‌اند که ایجاد تغییرات خاص همواره کار ساده‌ای نیست. در ابتدای دهه ۱۹۶۰ «جنرال میلز» تصمیم گرفت که یکی از اولین شرکت‌هایی باشد که از افزایش فروش «سریال» (یکی از غذاها برای مصرف صبحانه) در بازار ژاپن بهره‌مند شود. وقتی که «جنرال میلز» برای ورود به بازار ژاپن سازماندهی لازم را انجام می‌داد، فروش «سریال» به حداکثر مقدار خود رسیده بود. جنرال میلز متوجه شد که تعداد زیادی از خانواده‌های ژاپنی علاقه‌ای به سفارش شیر اضافی برای مصرف سریال را ندارند.^۲

۶ - ملی‌گرایی در بازاریابی جهانی

ملی‌گرایی واژه‌ای است که تأثیر قدرتمند نیروهای به هم پیوسته‌ای را، که از گروه‌های

1- Ibid., P. 142

2- Keegan, Op. Cit., 1989, P. 126.

اجتماعی، اقتصادی، و فرهنگی مختلف که ما ملت می‌نامیم، توصیف می‌کند. دنیای امروز تحت تأثیر شدید نیروها و احساسات ملی‌گرایی قرار دارد. همانگونه که آقای «تام فییرر»^۱ اشاره کرده است فرانسه با نیروهایی که کمتر از ۲۰ هزار نفر بود برای چندین دهه ویتنام را در اشغال خود داشت، اما وقتی که اندیشه استقلال ملی ظاهر گردید، ایالات متحده با ۵۰۰ هزار نیرو و مدرنترین تسلیحات جنگی، که تا آن تاریخ در جهان بی‌سابقه بود، نتوانست نصف این کشور را نگاه دارد.^۲

ما در عصری زندگی می‌کنیم که به نظر می‌رسد جریانات ملی‌گرایی در دو جهت در حال حرکت است. در میان کشورهای پیشرفته برای ایجاد جامعه جهانی وابستگی متقابل بین ملت‌ها تمایل شدیدی وجود دارد. در واقع، سوئد که یکی از کشورهای پیشرفته اروپایی است دارای هدف کلی تقویت احساسات ملی در جامعه و گسترش همکاری‌های بین‌المللی و پشتیبانی از نقش این کشور در جامعه جهانی است. با اینکه این هدف‌ها ممکن است با این صراحت در سایر ملل صنعتی بیان نشود، اما به گونه‌ای تلویحی، روشن و مشخص است. پس از جنگ جهانی دوم هر وقت که روابط اقتصادی بین کشورهای صنعتی دچار بحران شد، آنها توانستند با مذاکره آن را حل کنند. علت این تفاهم‌ها این است که مذاکرات در چارچوب تعهد و وابستگی متقابل برای همکاری‌های همه جانبه انجام می‌شود.

وابستگی متقابل کشورهای صنعتی یا پیشرفته بر اساس درک مزیت مشترک برای همه آنها استوار است. اینکه شرکت‌هایی که در معرض رقابت، شدید خارجی قرار دارند اغلب با سیاست‌های بازرگانی آزاد بین کشورها و بازار آزاد مخالفند، اما جامعه تجاری این واقعیت را پذیرفته است، که ملت‌ها با مشارکت در اقتصاد بین‌المللی بهره‌مند می‌شوند. به علاوه، هر یک از کشورهای پیشرفته در معرض ریسک‌های خارج از کشور قرار دارند، زیرا سرمایه‌گذاری‌ها و دارایی‌هایی در سایر کشورهای دیگر دارند. اگر این کشورها تصمیم بگیرند که علیه سرمایه‌گذاران خارجی دست به اقداماتی بزنند، با اقدامات متقابل روبرو خواهند شد. اگر

1- Tom Farer

2- Keegans, Op. Cit., 1995, P. 142.

هلند تصمیم بگیرد در کشور خودش مالکیت شرکت IBM را سلب کند، ایالات متحده نیز می تواند عمل متقابلی را علیه فیلیپس انجام دهد.

این شرایط بین کشورهای پیشرفته و در حال توسعه وجود ندارد. اگر هند تصمیم بگیرد IBM را ملی کند، ایالات متحده قادر به انجام عمل متقابل نیست، زیرا کشورهای کمتر توسعه یافته فاقد شرکت های بین المللی هستند.

در نتیجه، سرمایه گذاران و شرکت هایی که در کشورهای کمتر توسعه یافته فعالیت می کنند باید آماده باشند تا به طور مداوم سهمی را که در رفاه اجتماعی جوامع محلی ایفا کردند، اعلام کنند. از آنجا که بیشتر شرکت ها نمی توانند مزیت منحصر به فرد خود را بر مؤسسات تجاری محلی نشان دهند، باید دارای انعطاف پذیری لازم برای پذیرش شرایط به منظور مشارکت در سرمایه گذاری ها در کشورهای در حال توسعه باشند. فقط شرکت هایی که از نظر تکنولوژی یا سایر موارد، مزیت های منحصر به فردی دارند، می توانند در برابر تلاش کشورهای در حال توسعه به منظور سهم شدن در سرمایه و مدیریت مقاومت کنند.

۷ - پیچیدگی های فرهنگی بین کشورهای مختلف

وراه حل های پیشنهادی در بازاریابی جهانی

کلید درک اختلافات فرهنگی بین بازارهای مختلف توسط مدیران بازاریابی جهانی استفاده از شیوه های تحقیقات نظامگرا برای فهمیدن ارزش های فرهنگی جامعه خاصی است. مدیر بازاریابی نمی تواند با اعتقادات کلیشه ای یا با بهره گیری از عقاید چند نفر از افراد یک کشور در مورد آن جامعه قضاوت کند.^۱

تجارت و بازرگانی در محیط در حال تغییر و تحول و آمیخته ای از واقعیت ها و وقایع اقتصادی، سیاسی، فرهنگی و شخصی انجام می شود. درک متفاوت از تعهدات متقابل توسط شرکای بازرگانی، حتی بین مؤسسات کشورهایی که در محیط های فرهنگی عمیق، فعالیت

1- V. H. Kirpalani., *International Marketing*, (New Delhi : Prentice - Hall of India limited, 1987), P. 106.

می‌کنند و مدارک آنها با توجه به موازین قانونی نوشته شده است نیز روی می‌دهد زیرا در این اسناد کمتر می‌توان تمام موارد را گنجانند. مذاکرات پیوسته بین طرف‌های متقابل که با یکدیگر قرارداد منعقد کرده‌اند اغلب مورد نیاز است و به تفاهم‌ها، مشترک در برابر تعبیر و تفسیرهای قانونی صرف توجه بیشتری می‌شود، زیرا وقتی اختلافات به مقامات قضایی ارجاع شود فقط مشاوران حقوقی بهره‌مند می‌گردند.

روابط بازرگانی بین طرف‌ها در فرهنگ‌ها و یا ملیت‌های مختلف نیز موضوع چالش‌های اضافی دیگری است. طرف‌های بازرگانی کشورهای مختلف به علت اختلافات در قوانین و همچنین مشکلات اجرای آن ممکن است در خارج از سرزهای ملی و در سطح بین‌المللی با مشکلات متعددی روبرو شوند. بدون توجه به مفاد قرارداد، تعقیب قانونی طرف مقابل به علت نقص قرارداد معمولاً مشکل و پرهزینه است مگر در مواقعی که قوانین محلی حاکم باشد که مزیت عمده‌ای برای شرکت‌های بومی به شمار می‌رود.

وقتی شرکای بازرگانی از محیط‌های فرهنگی متفاوت باشند، عواملی که در دو پاراگراف فوق مورد بحث قرار گرفت، ممکن است به علت انتقادات مختلف در مورد اهمیت توافقات رسمی و تعهدات طرف‌های متقابل، پیچیده‌تر شود. داستان آقای «هال» در مورد فعالیت مدیر فروش آمریکایی در آمریکای لاتین، عدم توافق تلویحی در مورد عواملی را توصیف می‌کند که در روابط بازرگانی مهم هستند. مدیر فروش صادقانه عقیده داشت که یک قرارداد جامع و خوب برای حصول اطمینان از اجرای تعهدات توسط شرکت او کافی است. وزیر ارتباطات نمی‌توانست این دیدگاه را درک کند. اما مدیر فروش نتوانست این نکته را بفهمد که در تعداد زیادی از کشورهای جهان در صورتی که روابط شخصی وجود داشته باشد، می‌توان در مورد اجرای تعهدات اطمینان حاصل کرد. (البته بعضی اوقات، روابط شخصی برای انجام امور در محیط‌های فرهنگی عمیق نیز از اهمیت زیادی برخوردار است).

حوادث طبیعی و انسانی، مشکلات سیاسی، قابل تبدیل بودن نیروی پول ملی به ارزهای معتبر، نوسانات شدید نرخ ارز، رکود و تغییرات در اولویت‌های اقتصاد ملی و برنامه‌های تعرفه، محیط بازرگانی را در تعداد زیادی از کشورهای در حال توسعه و خارج از سه بازار عمده جهانی (ایالات متحده، ژاپن و اروپای غربی) تحت تأثیر شدیدی قرار داده است.

هیچکس نمی‌تواند پیش‌بینی کند که چگونه دقیق‌ترین برنامه‌ها از مسیر خود منحرف می‌شوند، اما همه می‌دانند که چنین خواهد شد. مدیر بازاریابی که در خارج از کشور فعالیت می‌کند باید اعتماد متقابل طرف‌های بازرگانی را جلب کند زیرا این کار برای تداوم روابط دراز مدت آنها ضروری است. انتخاب افراد بومی به عنوان نمایندگان فروش در خارج از کشور مسأله را حل نخواهد کرد. نماینده باید به عنوان قائم مقام شرکت عمل کند و بنابراین ضمن تقویت روابط شخصی که برای رسیدن به هدف‌ها ضروری است به فلسفه و اصول سازمان نیز متعهد باشد. شرکتی که از کارکنان بین‌المللی خود یا از ترکیب کارکنان و افراد بومی که ممکن است از خرده فرهنگ‌های محیط‌های فرهنگی سطحی تشکیل شده است به طور مطلوبی استفاده نکند، شانس خود را برای فائق آمدن بر بحران‌های تجاری کاهش می‌دهد.

در سال ۱۹۸۶ مکزیکی، محدودیت‌های ارزی شدیدی را مورد استفاده قرار داد. شرکت‌هایی که به طرف‌های مکزیکی با شرایطی بجز اعتبار اسنادی بین‌المللی برگشت‌ناپذیر تأیید شده^۱ کالا فروختند دریافتند که برای دریافت ارزهای معتبر بین‌المللی مانند دلار باید مدت‌ها صبر کنند. شرکت‌های مکزیکی که به بعضی از اقلام حساس خارجی (اجزای حساس، قطعات یدکی و غیره) وابستگی داشتند برای سفارش‌های جدید می‌باید از سهمیه‌های ارزی استفاده کنند. در این موقعیت، روابط شخصی، جانشین تعهدات قراردادی شد. مدیران مسؤول می‌بایستی متقاعد می‌شدند که یک معامله خاص با اولویت لازم برای اختصاص ارز خارجی است. تعدادی از فروشندگان خارجی تصمیم گرفتند پرداخت‌ها با محصولات مکزیکی (معاملات تهاتری) یا پزو (پول ملی مکزیکی) که می‌باید در همان کشور سرمایه‌گذاری شود، انجام گردد. تعدادی از فروشندگان خارجی در آن موقعیت دشوار به بهترین تضمین‌های ممکن نیاز داشتند تا از اجرای تعهدات توسط مشتریان خود مطمئن شوند. این موضوعات تقریباً در تجارت بین‌المللی مشکلات عادی شده است. با اینکه شیوه‌های استانداردی برای رفع مشکلات وجود دارد، اما اغلب راه‌حل‌ها با بهره‌گیری از روابط شخصی میسر است.

1- Confirmed Irrevocable International Letter of Credit.

هند صادرکننده مهم مواد خام و پردازش شده کشاورزی و جنگی است. شرکت‌هایی که در صدور این فراورده‌ها فعالیت می‌کنند باید ماه‌ها صبر کنند تا محصولات را جمع‌آوری کنند و به خریداران خارجی تحویل دهند. شرکت‌های هندی نمی‌توانند به صورت سلف خریداری کنند زیرا کشاورزان یا فروشندگان محصولات جنگی فاقد منابع مالی کافی هستند تا در صورت بروز مشکلات برای عرضه کالاها، وجوه مربوط را باز پرداخت کنند و برای این محصولات بازار مبادله منظمی نیز وجود ندارد. تقریباً هر ساله مشکلات عمده‌ای برای صدور فراورده‌های جنگی از هند وجود دارد زیرا:

- الف - حوادث غیر مترقبه طبیعی یا کاشت ناکافی به کمبود محصول منجر می‌شود.
- ب - اعتصابات، قطع مداوم برق، یا نبودن قطعات یدکی، به تأخیر زیاد در حمل یا کاهش ظرفیت تولید منجر می‌شود.
- ج - رکود تجاری یا تغییرات غیرمنتظره در سطوح موجودی انبار مورد نیاز (یا مصرف) خریداران را مجبور می‌کند تا حجم خرید را کمتر، و یا برای کاهش قیمت اصرار کنند. اینگونه اقدامات موجب مشکلات مالی شدید برای عرضه‌کننده می‌شود.
- د - عرضه‌کننده ممکن است به دلایلی نتواند قرارداد را دقیق اجرا کند و بنابراین احتمال دارد که کالای جانشین را تحویل دهد (معمولاً بدون مشورت با خریدار). فروشنده امیدوار است که خریدار قبل از اینکه متوجه کالای جانشین شود پرداخت را انجام دهد و سپس با اکراه کالاها را بپذیرد.
- البته تداوم بازرگانی بین هند و مشتریان خارجی به علت منافع متقابل است، اما روابط شخصی، چنین فعالیت‌هایی را ممکن می‌سازد.
- شایعات دروغ، عدم رعایت شرایط قرارداد توسط عرضه‌کننده و ابطال سفارش توسط مشتری رایج است. بنابراین، ایجاد روابط بازرگانی با طرف‌هایی که قابل اعتماد باشند و بتوان آنها را از نظر فرهنگی درک و پیش‌بینی کرد از اهمیت زیادی برخوردار است. جامعه هند از نظر قومی و فرهنگی از تمامی قاره اروپا گوناگون‌تر، و فعالیت‌های بازرگانی در آنجا نیز احتمالاً با مشکلات بیشتری روبروست.
- روابط شخصی بخش ضروری فعالیت تجاری در سطح بین‌المللی است. ثلث آموزش

افراد سپاه صلح به آموزش چگونگی زندگی در کشور میزبان اختصاص می‌یابد (مخصوصاً روابط شخصی). بازرگانان بین‌المللی باید آمادگی و علاقه لازم را برای ملاحظه نکات مثبت فرهنگ کشور میزبان به منظور انجام فعالیت‌های بازرگانی داشته باشند. برای روشن شدن موضوع باید آموزش لازم برای درک فرهنگ کشورهای مختلف انجام شود که ذیلاً تشریح می‌شود.

آموزش برای درک فرهنگ کشورهای مختلف

آشنایی با شیوه‌های تفکر، احساس و فعالیت‌های دیگران، هدف هر برنامه‌ای است که بخواهد مدیران را به گونه‌ای آموزش دهد تا بتوانند به طور مؤثر با مردم (مشتریان، عرضه کنندگان، کارکنان، رؤسا و خریداران)، آداب و رسوم و اندیشه‌های سایر کشورها و مناطق به طور مؤثری روبرو شوند. مدیران باید یاد بگیرند اعتقادات خود را مورد سؤال قرار دهند و بر مشکل معیار ارجاع به خود فائق آیند و شیوه ارتباطات، حل مسائل، و حتی تصمیم‌گیری‌ها را نیز با توجه به فعالیت در فرهنگ‌های مختلف هماهنگ کنند. مدیرانی که در چندین کشور و فرهنگ‌ها فعالیت می‌کنند باید یاد بگیرند احساسات خود را در مورد موضوعات مدیریتی مقدماتی مانند رهبری، انگیزش و کار تیمی مورد سؤال قرار دهند و آنها را مجدداً ارزشیابی کنند. معنی این کار، آزمایش سیستم‌های اعتقادی مشخصی، و فوق‌العاده اساسی است. سرانجام مدیران باید یاد بگیرند تا بر عقاید کلیشه‌ای خود که در مورد افراد سایر مناطق، کشورها، نژادها و ادیان دارند فائق آیند.

یکی از شیوه‌ها برای کسب مهارت‌های فوق، استفاده از ترکیبی از مطالعات موردی، ایفای نقش و سایر تمرین‌هایی است که برای آشنایی شرکت کنندگان با موقعیت‌های مختلف طراحی شده است. افراد می‌توانند با عقاید و اعمال خود چنین موقعیت‌هایی را تجزیه و تحلیل کنند و از نتایج آن، تجربه‌های لازم را به دست آورند. مدیران بازاریابی جهانی نه تنها باید اعتقادات خود را در جهت تعامل با دیگران مجدداً امتحان کنند بلکه در مورد خودشان نیز اقدامات مشابهی را انجام دهند. آنها باید بتوانند انگیزه‌ها و شیوه‌های کاری خودشان را درک، و آنها را ارزشیابی کنند.

برای فائق آمدن بر عقاید کلیشه‌ای در مورد دیگران، آنها باید یاد بگیرند با عقاید کلیشه‌ای که دیگران ممکن است در مورد ملیت، نژاد، یا دین آنها داشته باشند، برخورد کنند. ایفای نقش، اغلب، افکار و احساساتی را که نهفته بوده و در صورت عدم استفاده از این تکنیک ممکن است آزمایش نشده یا در مورد آن هیچ آگاهی کسب نگردد، مشخص می‌کند. شیوه‌های دیگری که از محبوبیت کمتری برخوردارند نیز برای آموزش فرهنگی مورد استفاده قرار گرفته است. چیزی که در تمامی این شیوه‌ها یکسان است این است که آنها برای آموزش اعضای یک فرهنگ در مورد شیوه‌های تعامل مؤثر با فرهنگ‌های دیگر طراحی شده‌اند.

منابع و مآخذ

- 1- Jean - Claud Usunier, **International Marketing: a cultural approach**, (London : Prentice - Hall International, 1993).
- 2- A. Coskun Samli, Richard Still, and Jhon S. Hill; **International Marketing: Planning and Practice**; (New York : MacMillan Publishing Co., 1993).
- 3- Jeannet Hennessey, **Global Marketing Strategies**, 3rd Edition, (Boston: Houghton Mifflin Co., 1995).
- 4- Warren, J. keegan, **Global Marketing Management** , 5th edition, (Englewood Cliffs, New York: MacMillan Publishing Co., 1993).
- 5- Subbash C. Jain, **International Marketing Management** , 3th edition, (London: PWS - Kent Publishing Co., 1990).
- 6- V. H. Kirpalani., **International Marketing**, (New Delhi : Prentice - Hall of India Iimited, 1987).