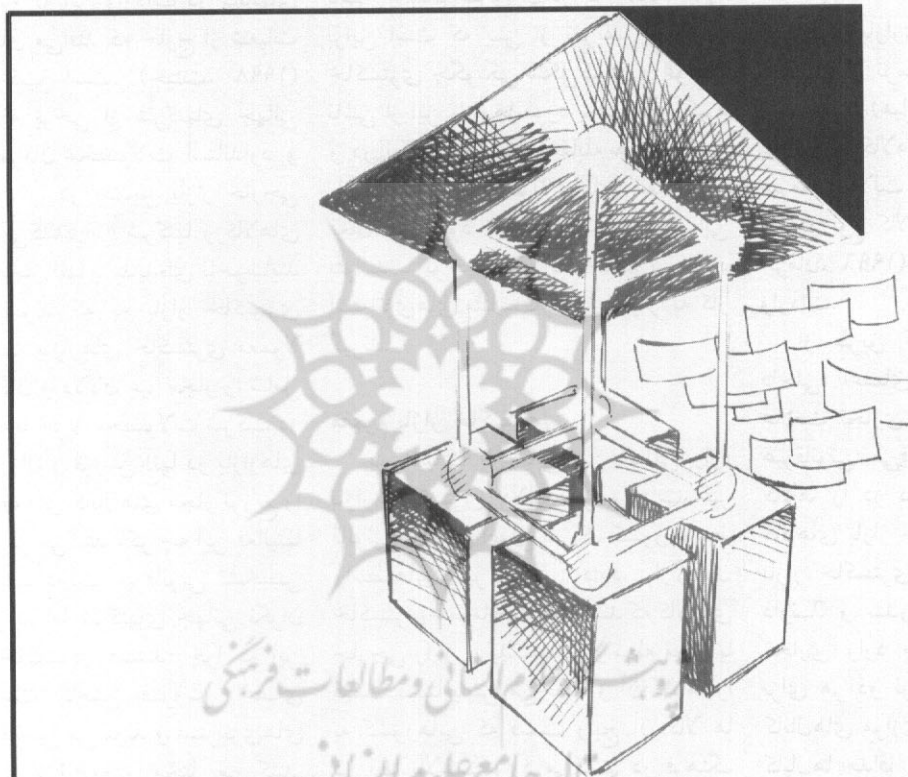


علی کاظم شیخیان
K_sheikhian@yahoo.com
علی فتیحی
Al_fa8@stu-mail.um.ac.ir
دکتر حبیب اله دعایی
doaei@um.ac.ir

مقابله با بازارهای خاکستری



چکیده

بازار خاکستری وقتی شکل می‌گیرد که یک شرکت محصولی را علاوه بر شرکت مادر در چند کشور دیگر نیز تولید کند. به عبارت دیگر این بازار به توزیع کالاهای مارک دار توسط افراد غیر مجاز دلالت دارد. بازارهای خاکستری کالاها را به قیمت کمتر از قیمت مجاز می‌فروشند، که از این عمل تحت عنوان واردات موازی نیز نام برده می‌شود و معمولاً زمانی پیش می‌آید که کمبود عرضه وجود داشته باشد یا تولیدکننده بخواهد قیمت محصولات را افزایش دهد. با توجه به اهمیت بازار خاکستری و مسائل مرتبط با آن، در این مقاله سعی بر این است که ۱. مفهوم بازار خاکستری مورد بحث قرار گیرد و متعاقب آن عواملی که باعث ایجاد و شکل‌گیری بازار خاکستری می‌شوند، توضیح داده شوند. ۲. تبعات ناشی از شکل‌گیری بازار خاکستری مورد بررسی قرار گیرند و ۳. به منظور مقابله هرچه بهتر با بازار خاکستری دو دسته استراتژی (استراتژی‌های انفعالی و فعال) مورد بحث و تحلیل قرار گیرند. امید است مدیران با مطالعه این مقاله و با توجه به شرایط حاکم بر بازار، استراتژی‌های مناسب را به منظور کسب شایستگی‌های رقابتی لازم برای مقابله با این آفت انتخاب کنند.

یکی از پیچیده‌ترین مشکلاتی که شرکتهای بین‌المللی با آن مواجه‌اند، پدیده تفاوت قیمت‌ها بین کشورهاست. وقتی که اختلاف قیمت‌ها زیاد می‌شود خریداران یا ریسک‌پذیران مستقل وارد بازار می‌شوند و محصولات را در کشورهای ارزان قیمت می‌خرند و مجدداً به کشورهای با قیمت بالا صادر می‌کنند و در نتیجه از اختلاف قیمت‌ها سود می‌برند. این رفتار آربیتراژی، واردات موازی (PARALLEL IMPORT) یا بازار خاکستری (GREY MARKET) نامیده می‌شود؛ چرا که این واردات در کانالهای توزیعی اتفاق می‌افتد که خارج از شعبات قانونی شرکت است. (جنت، ۱۹۹۸) از آنجا که برخی از شرکتهای جهانی به طور همزمان محصولات استاندارد و یکسان خود را در چندین بازار خارجی بازار یابی می‌کنند، این شرکتها و کالاهای کانال‌های مجاز آنها با پدیده‌ای ناخوشایند مواجه می‌شوند که به بازار خاکستری مشهور است. بازارهای خاکستری معمولاً توزیع‌کنندگان و دلالان غیر مجاز را شامل می‌شوند که با خرید محصولات شرکت در بازارهای ارزان و فروش آنها در بازارهای گرانتر، برنامه‌های کانال‌های مجاز توزیع را مختل و بی‌اثر می‌کنند. اگر چه این فعالیتها همیشه توسط دولت غیرقانونی تشخیص داده می‌شوند، اما شرکتهای جهانی نگران بازارهای خاکستری هستند؛ چرا که این بازارها باعث کاهش فروش اعضای کانال‌های قانونی می‌شوند و استراتژی‌های قیمت‌گذاری و توزیع را مختل می‌کنند. (والترز، ۱۹۸۹) آمارها حاکی از این است که حجم بازارهای خاکستری برای تکنولوژی اطلاعات در سال ۲۰۰۳ بیشتر از چهار میلیارد دلار بوده است. (برمن، ۲۰۰۴) مطالعات می‌یر و گریفیت (۱۹۹۹) نشان می‌دهد که فعالیت بازارهای خاکستری در کشورهای عضو نفتا بسیار رایج بوده است، به نحوی که در بعضی از این کشورها (آلمان و ژاپن) ۲۷ درصد از معاملات در بازارهای خاکستری انجام شده‌اند. در سالهای دهه ۱۹۸۰ در آمریکا ارزش معاملات کالاها در بازارهای خاکستری تا مرز ۱۰ میلیارد دلار تخمین زده می‌شود. در خصوص برخی از محصولات مانند ساعت، سهم بازار کالاها

خاکستری تا ۴۰ درصد بر آورد می‌شود. تحقیقات مایرز در سال ۱۹۹۹ نشان داد که فعالیت بازار خاکستری منجر به یک اپیدمی جهانی شده است و نه تنها در کشورهای کمتر توسعه یافته بلکه در کشورهای صنعتی و توسعه یافته نیز رخ می‌دهد. به عبارت دیگر فعالیت بازار خاکستری برای هر تولیدکننده‌ای ممکن است اتفاق بیفتد. بنابراین مدیران بازاریابی باید با استفاده از استراتژی‌هایی که اتخاذ می‌کنند، چنین فعالیتی را به حداقل برسانند. با توجه به اهمیت بحث بازارهای خاکستری و تبعات ناشی از شکل‌گیری آن در این مقاله، سعی بر این است که پس از تعریف بازارهای خاکستری چگونگی شکل‌گیری و عواقب ناشی از این بازارها مورد بحث قرار گیرد و در نهایت به منظور مقابله هر چه بهتر با این بازارها، استراتژی‌های انفعالی و فعال بیان شود تا اینکه مدیران بازاریابی بتوانند با توجه به شرایط حاکم بر بازار، استراتژی‌های متناسب با آن بازار را به کار گیرند.

مفهوم بازار خاکستری

در ادبیات بازاریابی بین‌المللی واژه بازار خاکستری دلالت بر واردات غیر قانونی کالاهای اصلی به یک کشور توسط واسطه‌های غیر قانونی دارد. بازاریابان خاکستری عموماً افرادی هستند که کالاهای خارجی را از تولیدکننده یا واسطه مجاز با قیمت نسبتاً پایین می‌خرند و آن کالاها را به کشورهایی که قیمت رایج آن کالاها در آنها بالاست وارد می‌کنند. در فرهنگ بازرگانی آکسفورد (۲۰۰۲) از سه رویکرد بازار خاکستری تعریف شده است. بدین معنی که می‌توان گفت بازار خاکستری عبارت است از:

- ۱ - بازارهایی که در آن کمبود کالا وجود دارد.
 - ۲ - بازار خاکستری نوعی از بازار سهام است که هنوز در آن سهام صادر نشده‌اند.
 - ۳ - بازار خاکستری بازاری است که در آن مصرف‌کنندگان سشنان بالاتر از ۷۰ سال است و موهای خاکستری رنگ دارند که درآمد نسبتاً خوبی دارند و خواهان مصرف آن هستند.
- هویر و مک انیس (۲۰۰۱) بیان

می‌کنند، بازار خاکستری بازاری است که مصرف‌کنندگان آن سنی بالاتر از ۶۵ سال دارند و این افراد را مصرف‌کنندگان بالغ می‌نامند. مصرف‌کنندگان بالغ بیشتر نیازمند محصولات بهداشتی و سلامتی‌اند. عده‌ای دیگر از محققان از رویکرد دیگری بازار خاکستری (واردات موازی) را تعریف کرده‌اند. به عقیده عده‌ای، بازارهای خاکستری بازارهایی هستند، دارای محصولاتی با نام تجاری واقعی که فقط از طریق فروش آن محصولات در کانال‌های غیرمجاز قابل تعریف و شناسایی‌اند. همچنین می‌توان گفت بازار خاکستری بازاری است که ورود محصول به آن بازار توسط تولیدکننده برنامه‌ریزی نشده است. (هیل، ۱۹۹۳) بازار خاکستری به توزیع کالاهای مارک‌دار توسط افراد غیرمجاز دلالت دارد.

دو نوع کالای خاکستری وجود دارد: (برمان، ۱۹۹۶) یعنی کالاهای داخلی و واردات.

از طریق کالای بازار خاکستری داخلی، اعضای کانال تولیدکننده قانونی علامت تجاری کالاها را به اعضای کانال غیرقانونی می‌فروشند، سپس این اعضا کالاها را در داخل می‌فروشند. برعکس کالاهای بازار خاکستری داخلی، کالاهای بازار خاکستری خارجی علامت معتبری دارند و بدون موافقت مالک علامت تجاری وارد می‌شوند. کانال‌های توزیع برای هر دو نوع کالای بازار خاکستری، کانال‌های موازی نامیده می‌شود که در آن کانال‌ها حداقل یک تحویل‌دهنده در کانال توزیع، توزیع‌کننده غیرقانونی است.

چگونگی شکل‌گیری بازارهای خاکستری

بازار خاکستری (واردات موازی) وقتی شکل می‌گیرد که یک شرکت، محصولی را علاوه بر شرکت مادر در چند کشور دیگر نیز تولید کند. در این حالت محصولات تولیدی توسط شعبه‌های فرعی شرکت در خارج از کشور برای فروش در بازارهای خارجی ممکن است توسط توزیع‌کنندگان خارجی در بازارهای خاکستری فروخته شوند. این توزیع‌کنندگان، محصول را به بازار کشور تولیدکننده محصول، عرضه می‌کنند. با اینکه محصولات بازار خاکستری

دارای نشان تجاری مشابه محصولات داخلی همان شرکت هستند، اما اغلب کیفیت اجزای تشکیل دهنده آنها ممکن است متفاوت باشند. (کیگان، ۱۹۹۹) بازار خاکستری در سطح بین‌المللی زمانی ایجاد می‌شود که تفاوت‌های زیادی در قیمت‌های رایج محصولی یکسان بین دو بازار وجود داشته باشد. هر چه تفاوت‌های قیمتی بیشتر باشد، دلالتان بازار خاکستری انتظار بازده بیشتری خواهند داشت و این امر آنها را بر این می‌دارد که به ناهماهنگی‌های عرضه و تقاضا بین دو بازار پاسخ دهند. به طور کلی می‌توان گفت عوامل زیر باعث ایجاد بازارهای خاکستری می‌شوند:

- ۱ - اختلافات قیمتی؛
- ۲ - معروف بودن محصول در چندین بازار؛
- ۳ - پایین بودن تعرفه‌ها و هزینه حمل و نقل؛
- ۴ - شبکه جهانی اینترنت؛ شبکه جهانی اینترنت به طور فزاینده‌ای باعث ایجاد بازار خاکستری برای محصولات داخلی و خارجی شده است. به نظر برمن (۲۰۰۴) افزایش محبوبیت روز افزون وب به عنوان فناوری و یک مکانیزم انتقالی، باعث تسهیل مبادلات بازار خاکستری (واردات

موازی) شده است. وب به عنوان یک رسانه اطلاعاتی باعث آگاهی بیشتر مشتریان می‌شود و از این طریق مشتریان از قیمت پایین کالاها باخبر می‌شوند و اقدام به خرید کالاهای موجود در این بازار می‌کنند. شبکه جهانی وب همچنین این توانایی را به بازاریابان خاکستری می‌دهد که فقط بر اساس نام و علامت تجاری محصول تبلیغ کنند و کالا را به فروش برسانند و با توجه به اینکه کالا را به طور مستقیم به مشتری می‌فروشند، از پرداخت مالیات و تعرفه می‌گریزند، قدرت رقابتی قیمت خود را افزایش می‌دهند و محصول را با قیمت پایین‌تری به فروش می‌رسانند؛

- ۵ - نوسانات نرخ ارز؛
- ۶ - مناطق آزاد تجاری: تحقیقات نشان داده است که مناطق آزاد تجاری نقش موثری را در شکل‌گیری بازارهای خاکستری ایفا کرده‌اند؛
- ۷ - مازاد عرضه: عرضه و تقاضا می‌تواند با شرایط بازار تغییر کند. بنابراین فروشنده یا دلال در یک کشور با داشتن مازاد عرضه پیش‌بینی نشده ممکن است مایل باشد که مازاد عرضه را با حاشیه سود کمتر به فروش برساند و این کار در نهایت باعث

پیدایش بازار خاکستری می‌شود.

تبعات بازار خاکستری

مدیران بازاریابی شرکت‌های چندملیتی بر این باورند که بازارهای خاکستری برای آنها خطر آفرین است. اگر چه بازارهای خاکستری در کوتاه مدت منجر به افزایش فروش برای تولیدکننده می‌شوند، اما عموماً در بلندمدت مشکلاتی را در کانال‌های توزیع ایجاد می‌کنند. بررسی‌ها نشان می‌دهد (برمن، ۲۰۰۴. هانس، ۱۹۹۰) که مهمترین خطرات ناشی از بازارهای خاکستری عبارت‌اند از:

- ۱ - کاهش تدریجی ارزش نام و نشان تجاری؛
 - ۲ - تیره شدن روابط تولید کننده - واسطه - مشتری؛
 - ۳ - اختلال در استراتژی‌های بازاریابی و کسب سود؛
 - ۴ - تضعیف استراتژی قیمت‌گذاری سنتی؛
 - ۵ - مشکل در ایجاد و نگهداری تصویر جهانی.
- در ادامه بعضی از عوامل ذکر شده به طور مفصل مورد بحث قرار می‌گیرند.
- کاهش تدریجی ارزش علامت تجاری:**

نوع استراتژی	به کارگیرنده	هزینه اجرا	مشکل اجرایی	تاثیر	ریسک قانونی برای تولیدکننده یا واسطه
تقابل استراتژیکی	واسطه یا پشتیبانی	متوسط	نیازمند برنامه‌ریزی	اثر بخش	ریسک پایین
مشارکت	تولید کننده واسطه	پایین	بدون مشکل	توانایی ضربه زدن به تولید کننده را دارد	ریسک پایین
کاهش قیمت	تولیدکننده یا واسطه	پرهزینه	بدون مشکل	اثربخش	ریسک متوسط تا بالا
دخالت در عرضه	دیگر گروه‌ها می‌توانند درگیر شوند	در سطح عمده فروش متوسط ولی در سطح خرده فروش بالا	متوسط	در سطح عمده فروش تا حدی اثربخش ولی در سطح خرده فروش بدون اثربخشی	در سطح خرده فروشی متوسط، ولی در سطح عمده فروشی پایین
همکاری	واسطه	پایین	نیازمند مذاکرات دقیق	تا حدی اثربخش	خیلی زیاد
خرید	واسطه	خیلی پرهزینه	مشکل	در صورتی که دیگر واسطه‌های بازار خاکستری اقدامی نکنند، اثربخش است	متوسط تا خیلی زیاد

جدول شماره ۱ - استراتژی‌های انفعالی برای مقابله با بازارهای خاکستری

تضعیف علامت تجاری در نتیجه فعالیت در بازار خاکستری ممکن است به علت فروش متداول با قیمت پایین، وجود دستورالعمل به زبان خارجی، فقدان قطعات یدکی برای کالاهای جایگزین، کیفیت پایین محصولات به علت شیوه‌های انبارداری محصولات خارجی و عدم کنترل تولیدکننده در انتخاب دوباره فروش، ایجاد شود. (برمن، ۱۹۹۶) از آنجا که فروش کالاها در بازار خاکستری توسط اعضای کانال غیرمجاز صورت می‌گیرد و این کانال‌ها تحت کنترل تولیدکننده نیستند، اعضای کانال غیرمجاز ممکن است هر کار ناشایستی مانند فروش کالاهای تعمیری انجام دهند و یا اینکه کالاهایی را در بازار بفروشند که فاقد استانداردهای لازم آن بازار باشند. (برمن، ۲۰۰۴) تولیدکنندگانی که محصولات آنها در بازارهای خاکستری به فروش می‌رسد، زمانی که مشتریانشان بفهمند که آن محصول در بازار دیگری با قیمت پایین‌تری مبادله می‌شود، با این تهدید مواجه می‌شوند که ارزش علامت تجاری‌شان کاهش یابد. این قضیه بویژه در مورد محصولات لوکس (مانند عطر و لوازم بهداشتی و ...) بیشتر صدق می‌کند. (هانس، ۱۹۹۰) بنابراین می‌توان گفت که بازاریابان خاکستری بر روی تصویر نام و نشان تجاری که توسط تولیدکننده ایجاد شده است، مجانی سواری می‌کنند.

تضعیف استراتژی قیمت‌گذاری سنتی: قیمت پایین کالاها در بازار خاکستری باعث می‌شود که مشتریان، قیمت کالاهایی که توسط دوباره‌فروشان مجاز به فروش می‌رسانند را خیلی بالا تصور کنند. ولی علت قیمت بالای دوباره‌فروشان مجاز، یک سری عوامل از جمله تبلیغات است که بازاریابان خاکستری چنین هزینه‌هایی ندارند. (برمن، ۲۰۰۴) بنابراین ادامه فروش کالا با قیمت پایین در بازار خاکستری باعث ارزش‌زدایی نام تجاری محصول می‌شود که در نهایت این امر منجر به تضعیف استراتژی قیمت‌گذاری سنتی خواهد شد.

اختلال در بازاریابی و سود: بازار خاکستری باعث می‌شود که شرکت کنترل کمتری بر استراتژی بازاریابی خود داشته باشد. با توجه به اینکه بازاریابان خاکستری، واسطه‌های غیرمجازند، تولید

کاهش تدریجی ارزش نشان تجاری تیره شدن روابط تولیدکننده - واسطه - مشتری، اختلال در استراتژی‌های بازاریابی و کسب سود، از جمله مهمترین خطرات ناشی از تشکیل بازارهای خاکستری برای شرکتها هستند.

سود نام تجاری را کاهش می‌دهد و نفوذ در بازار را محدود می‌کند. ثانیاً وقتی که بازار خاکستری به وجود آمد، توزیع‌کننده و نماینده مجاز آسیب می‌بیند و مشتریان قیمتهای مرجع جدیدی کسب می‌کنند. زمانی که که توزیع‌کنندگان مجاز دیگر قادر نباشند ارزش اضافی به مشتریان ارائه کنند، مدیران نام و نشان تجاری براحتی نمی‌توانند از طریق استراتژی‌های انفعالی به وضعیت قبلی خود برسند.

اولین استراتژی مهم عمده‌فروشی و تولیدکننده، راهبردی است که بتواند شرکتی‌هایی که کالاها را به دوباره‌فروشان غیرمجاز می‌فروشند، شناسایی کند. تولیدکننده یا عمده‌فروش می‌تواند انتقال دهنده را از طریق شماره سریال محصول و اطلاعات ضمانت‌نامه ردجویی کند. تولیدکنندگان و عمده‌فروشان همچنین باید دوباره‌فروشان را آگاه و آنها را کنترل کنند.

دومین استراتژی برای تولیدکننده یا عمده‌فروش این است که بدقت، استراتژی قیمت در نواحی بازار را ارزیابی کند. بعضی از تولیدکنندگان، اندازه بازار خاکستری را از طریق طرحهای مالی ویژه، انتخابهای کاذب و برنامه‌های ضمانتی محدود کرده‌اند.

سومین استراتژی این است که تولیدکنندگان با توجه به علایق محلی، استفاده از زبان خاص یا استانداردهای مخصوص هر کشور، در کالاها اختلاف ایجاد کنند و سپس کالاهای مختلفی را به کشورهای مختلف بفروشند. این امر باعث خواهد شد که انتقال کالا به بازارهای خارجی خیلی مشکل شود، چرا که هر کالایی مطابق با نیازهای کشور خاصی تولید می‌شود. (برمن، ۱۹۹۶)

به طور کلی می‌توان گفت دو دسته استراتژی برای مقابله با بازارهای خاکستری وجود دارد که عبارت‌اند از: استراتژی‌های فعال و استراتژی‌های انفعالی. (هانس، ۱۹۹۰ ریال برمن، ۲۰۰۴) در جدولهای ۱ و ۲ استراتژی‌های فعال و انفعالی که شرکتها می‌توانند برای مقابله با بازارهای خاکستری به‌کار گیرند، به ترتیب ارائه شده‌اند. همانطور که مشاهده می‌کنید، بسیاری از بده‌بستانهایی که در

کنندگان نمی‌توانند آنها را کنترل و نظارت کنند. بازار خاکستری همچنین می‌تواند برنامه‌های بازاریابی از قبیل طرحهای معرفی محصول جدید را تحت تاثیر قرار دهند. (برمن، ۲۰۰۴) سرانجام اینکه استراتژی بازاریابی و عملکرد سود کلی شرکت ممکن است از طریق فعالیتهای بازار خاکستری به طور ناسازگاری تحت تاثیر قرار گیرد. (برمن، ۲۰۰۴)، یعنی اینکه صحت پیش‌بینی، استراتژی قیمت‌گذاری، طرحهای بازرگانی و دیگر فعالیتهای بازاریابی می‌تواند از طریق گسترش غیرمنتظره واردات بازار خاکستری تحت تاثیر قرار گیرند.

استراتژی‌های مقابله با بازارهای خاکستری

از آنجا که بازار خاکستری (واردات موازی)، انحرافی در زنجیره تامین قانونی به حساب می‌آید، اکثر محققان و صاحب‌نظران، استراتژی‌های مبارزه با آن را از رویکرد عرضه بررسی کرده‌اند. ولی این استراتژی‌ها از نظر اجرا مشکل به نظر می‌رسند: (هانگ و لی، ۲۰۰۴)

اولاً با در نظر گرفتن پدیده جهانی شدن، هرگونه اقدام فعال بازاریابی، مدیران نام و نشان را محدود می‌کند یا آثار منفی بر جای خواهد گذاشت. مثلاً استراتژی «یک قیمت برای همه» حاشیه

این استراتژی‌ها صورت می‌گیرد، براساس هزینه های اجرا، اثربخشی بلند مدت، ریسک قانونی و دیگر معیارهای مرتبط هستند.

استراتژی‌های انفعالی

استراتژی‌های انفعالی یک سری اقدامات قانونی هستند که برای توقف بازارهای خاکستری انجام می‌شوند. (برمن، ۲۰۰۴) اغلب، واردات بازار خاکستری به‌طور غیرمنتظره‌ای در سطوحی که نیازمند توجه فوری است رشد می‌کند. در چنین وضعیتی یک شرکت می‌تواند با انتخاب استراتژی‌های خلاقانه زیر، تأثیر معکوس فعالیتهای بازار خاکستری را کاهش دهد. این استراتژی‌ها عبارت‌اند از: تقابل، مشارکت، کاهش قیمت، مداخله در عرضه، همکاری و خرید (هانس، ۱۹۹۰). جدول (۱) شمای کلی این استراتژی‌ها را نشان می‌دهد.

تقابل استراتژیک: این استراتژی نیازمند واسطه‌های مجازی است که با دلالت‌های بازار خاکستری روبه‌رو شوند. نقش تولیدکننده در این استراتژی این است که واسطه‌های مجاز را حمایت کند. درجه و نوع حمایت به قوتها و ضعفهای واسطه بستگی دارد. (گالینی و هالیس، ۱۹۹۹) تقابل استراتژیک می‌تواند به صورتهای آموزش واسطه، تجزیه و تحلیل عوامل درونی

انجام گیرد.

آموزش واسطه: بسیاری از واسطه‌های ضعیفتر یا غیر تهاجمی ممکن است مورد حمله بازار خاکستری قرار گیرند. زمانی که این امر رخ دهد، اولین واکنش واسطه‌ها این است که ممکن است، عصبانی شوند و به سوی تولیدکننده حمله و از او انتقاد کنند که چرا بازار خاکستری وجود دارد. (هانس، ۱۹۹۰) بنابراین بایستی واسطه‌ها را از فعل و انفعالات و مزایای حاصل از شناسایی بازار خاکستری به‌طور وسیع از جمله اینکه چرا بازار خاکستری وجود دارد، بازار خاکستری در کجا وجود دارد و آنها در مقابله با بازار خاکستری چه چیزی باید انجام دهند، آگاه نمود. زمانی که واسطه‌ها در مورد بازار خاکستری آموزش دیده باشند، انتظار پدیدار شدن چنین بازاری را دارند، بنابراین بیشتر انرژی خود را صرف این می‌کنند که از پدیدار شدن این بازار جلوگیری کنند.

تجزیه و تحلیل عوامل درونی: تولید کنندگان همچنین می‌توانند به واسطه‌ها کمک کنند تا ضعفها و قوت‌هایشان را شناسایی کنند. استراتژی‌هایی که برای شناسایی قوت‌های واسطه‌ها تدوین می‌شوند، می‌توانند برای مقابله با دلالت‌های بازار خاکستری مناسب (بهترین) باشند. **مشارکت:** این استراتژی نیازمند واسطه‌هایی است که از بازار خاکستری

خرید می‌کنند. استراتژی مذکور اغلب توسط واسطه‌های کوچکتری که از لحاظ مالی توان اجرای تقابل را ندارند، مورد استفاده قرار می‌گیرد. (هویر، ۲۰۰۱) از طریق مشارکت در بازار خاکستری، واسطه‌ها می‌توانند با قیمتهای دلالت‌ها مقابله کنند و بنابراین از کاهش سهم بازارشان جلوگیری کنند. واسطه‌ها می‌توانند قیمت معاملات عادی‌شان با مشتریان را حفظ کنند، اما برای ایجاد رفتاری ترجیحی با مصرف‌کنندگانی که در جامعه‌شان رهبران افکار عمومی‌اند، انعطاف‌پذیری از خودشان نشان دهند. (هانس، ۱۹۹۰) استراتژی مشارکت فقط باید به عنوان یک استراتژی کوتاه مدت برای ضربه زدن به دلالتان بازار خاکستری، تا زمانی که یک استراتژی جامعتر ایجاد شود، مورد استفاده قرار گیرد. اولین ریسک در مشارکت بلند مدت این است که ادراکات مشتریان ممکن است، کیفیت محصولات بازار خاکستری را مورد تأیید قرار دهد. زمانی که این مورد پیش آید، تلاشهای زیادی برای شکستن آن و ایجاد عدم اطمینان نسبت به محصولات بازار خاکستری می‌طلبند.

کاهش قیمت: مقابله تهاجمی در بردارنده قیمت‌هاست و مانوری است عمده برای کاهش سریع اقدامات بازار خاکستری محلی از طریق تعدیل قیمت‌ها. این رویکرد نسبت به تقابل استراتژیک پر ریسک‌تر

نوع استراتژی	به کارگیرنده	هزینه اجرا	مشکلات اجرا	تاثیر	ریسک قانونی برای تولیدکننده یا واسطه
متنوع کردن و دسترس کردن محصولات / خدمات	توسط رهبران تولیدکننده	متوسط تا زیاد	بدون مشکل	خیلی اثربخشی	خیلی پایین
قیمت گذاری استراتژیک	تولیدکننده	متوسط تا زیاد	پیچیده و نیازمند نظارت کلی	خیلی اثربخشی	پایین
ایجاد واسطه	توسط رهبران تولیدکننده	متوسط تا زیاد	کم	خیلی اثربخش	بدون ریسک
سیستم‌های اطلاعات بازاریابی	رهبران تولیدکننده	متوسط تا زیاد	مشکل نیست ولی نیاز مشارکت واسطه است	اثربخش	بدون ریسک
ایجاد امتیاز قانونی	تولیدکننده	زیاد	مشکل	عدم اطمینان	پایین

جدول شماره ۲ - استراتژی‌های فعال برای مقابله با بازار خاکستری

است. رایجترین نوع مقابله تهاجمی، کاهش موقتی قیمت‌های انتخابی است. (مویل و همکاران، ۲۰۰۳) واسطه‌های مجازی که از لحاظ مالی قوی‌اند، می‌توانند الگوهای واسطه بازار خاکستری را شناسایی و با آنها مقابله کنند و یا به بازار خاکستری ضربه وارد کنند. کلید موفقیت استراتژی کاهش قیمت به توانایی واسطه‌ها در تحمل کردن قیمت پایین برای کاهش فعالیتهای بازار خاکستری به طور موثر وابسته است. این استراتژی برای اولین بار در سال ۱۹۸۵ توسط بعضی از تولید کنندگان آمریکایی به طور موفقیت آمیزی مورد استفاده قرار گرفت.

مداخله در عرضه: دومین ساز و کار تهاجمی، دخالت در عرضه است. در صورتی که واسطه استطاعت مالی بالایی داشته باشد می‌تواند منبع واردات بازار خاکستری را شناسایی و قیمتی را برای آن کالا پیشنهاد کند که باعث شود واسطه بازار خاکستری نتواند به فعالیتهایش ادامه دهد. (هویر، ۲۰۰۱) تولیدکنندگان همچنین می‌توانند در عرضه محصول دخالت نمایند.

همکاری: این استراتژی در این جمله خلاصه می‌شود که «اگر نمی‌توانید آنها را شکست دهید به آنها ملحق شوید». فقط تعداد کمی از واسطه‌های مجاز با دلال بازار خاکستری محلی‌شان مذاکره می‌کنند. توافق زمانی حاصل می‌شود که واسطه حجم ثابتی از کالاهای بازار خاکستری را در عوض حق مسلم برای فروش آن نام تجاری خاص در محدوده مشخص خریداری کند. همکاری اگر چه موثر است، ولی ریسک قانونی نیز در بر دارد.

تملک: آخرین استراتژی انفعالی برای مقابله با واردکننده بازار خاکستری، استراتژی خرید است. این استراتژی زمانی به طور جدی مورد توجه قرار می‌گیرد که عملیات دلالی در ناحیه‌ای واقع شده باشد که فرصت زیادی در آن وجود دارد و عملیات واسطه مجاز محدود باشد.

استراتژی فعال

استراتژی‌های فعال قبل از شروع و شکل‌گیری بازار خاکستری باید به کار گرفته شوند. (برمن، ۲۰۰۴)

قیمت‌گذاری استراتژیک: در این استراتژی، تولید کننده می‌تواند قیمت‌های کانال توزیع مجاز خود را به حداقل برساند تا اینکه از این طریق، جریان بازار خاکستری را از بین ببرد و یا اینکه تخفیف حجم‌های بسیار بالا را به حداقل برساند تا تاجران نتوانند مقادیر زیادی را با قیمت ارزان بخرند و سپس در بازار خاکستری به فروش برسانند. (اسماعیل پور، ۱۳۸۳) کاهش تفاوت قیمت باید به قدری باشد که بازار خاکستری نتواند به سوی آن برود. (برمن، ۲۰۰۴)

استراتژی ایجاد واسطه: در صورتی که تولیدکنندگان بخواهند از طریق اختلاف قیمتی، سود بالایی ببرند، باید از طریق توجه به ضرورت ایجاد بلند مدت واسطه‌هایشان، پیچیدگیهای بازار خاکستری را کاهش دهند. (گالینی و هالیس، ۱۹۹۹)

نتیجه‌گیری

بازار خاکستری (واردات موازی) باعث می‌شود که ارزش نام تجاری در اثر فروشهای مکرر با قیمت پایین، وجود دستورالعملهایی با زبان خارجی، فقدان قطعات جایگزین در کشورهایی که بازار خاکستری در آن شکل گرفته است و یا کیفیت پایین محصول، کاهش یابد. با توجه به تبعات خطرناک بازار خاکستری، مدیران باید استراتژی مناسب برای مقابله با این بازار را شناسایی کنند و با توجه به شرایط حاکم، استراتژی مناسب را به کار گیرند. تولیدکنندگان چندملیتی به دلایل مختلفی مخالف بازار خاکستری هستند. مثلاً گسترش واردات موازی، به تصویر علامت تجاری شرکت لطمه وارد می‌سازد، روابط مصرف‌کنندگان و واسطه‌ها را تیره می‌کند، مشکلات قانونی را افزایش می‌دهد و به استراتژی‌های بازاریابی صدمه وارد می‌کند. بهترین راه حل برای مقابله با بازار خاکستری، جلوگیری است که به وجود آمدن آن با استفاده از استراتژی‌های فعال قوی است. با این وجود در صورتی که بازار خاکستری در سطح اساسی وجود داشته باشد، نمی‌توانیم سریعاً در مقابل آن واکنش نشان دهیم.

می‌توان گفت، فناوری اطلاعات ابزار جدیدی است که تولیدکنندگان با استفاده

از آن می‌توانند تهدیدات بازار خاکستری را کاهش دهند. با استفاده از فناوری اطلاعات و پایگاه داده‌ای که از طریق اینترنت قابل دسترسی است، تولیدکنندگان می‌توانند پتانسیل‌های بازار خاکستری را به طور موثری کنترل و پیش بینی کنند. با ترکیب استراتژی‌های گفته شده در این مقاله با فناوری اطلاعات و پایگاه داده‌ای، تولیدکنندگان و توزیع‌کنندگان آنها شایستگیهای رقابتی لازم را برای مبارزه با این بازار کسب خواهند کرد. □

منابع

1. Berman, B., (1996) Marketing Channels. John Wiley & son, inc. pp: 398-403, 410, 565,566
2. Berman, B., (2004) Strategies to combat the sale of gray market goods. Business horizons, 47/4 July-August 51-60
3. Eagle, L., Kitchen, P.J., Rose, L., Moyle, B., (2003) Brand equity and brand vulnerability. European journal of marketing, Vol. 37 No. 10
4. Gallini, N.T., Hollis, A., (1999) a Contractual approach to the gray market. International review of law and economics 19: 1-21
5. Hoyer, W.D., McInnis, D.J., (2001) Consumer Behavior. 2nd Edition, Houghton Mifflin Publication,
6. Jeannet, J.P., Hennessey, H.D., (1998) Global Marketing Strategies. 4th Edition, Houghton Mifflin Publication, pp: 453-455
7. Keegan Warren J., (1999) Global Marketing Management. 6th Edition, Prentice-Hall
8. Myers, M.B., Griffith, D.A., (1999) Strategies for combating gray market activity. Business horizons, November-December, 2-8
9. Toyn, B., Walters, P.G.P., (1989) Global Marketing Management: A Strategic Perspective. Allyn and Bacon Publication, pp: 526-530

بقیه منابع در دفتر مجله محفوظ است.

- علی کاظم شیخیان: کارشناس ارشد بازاریابی بین‌المللی بانک کشاورزی
- ● علی فتحی: کارشناس ارشد بازاریابی بین‌المللی
- ● ● دکتر حبیب الله دعایی: دانشیار دانشگاه فردوسی مشهد