

آشنایی
با
بازارهای
جهانی

۷

آشنایی
با
بازار
ژاپن

مقررات ویژه واردات مواد غذایی و عرف‌های تجاری توزیع کالا در ژاپن

● رضا پاکدامن

فرصت»^۲ وقت انتظار را کاهش می‌دهد و همچنین این سفارشات بدون قصور صورت می‌گیرند که «حق بیمه خطرات»^۳ برای تأخیرات غیرمنتظره را به حداقل می‌رساند. با توجه به هزینه‌های بالای نگهداری موجودی کالا و هزینه‌های پایین سفارشات، خرده‌فروشان منطقی تشخیص داده‌اند که موجودی کالای خود را به حداقل رسانده و به عمده‌فروشان جهت تدارک آنها با تحویل دایمی محموله‌های کوچک متکی باشند. عمده‌فروشان نیز در عوض با همین منطق، میزان موجودی کالای خود را پایین نگه داشته و دارای وابستگی به عرضه‌کنندگان کالا در رده‌های دیگر می‌باشند تا آنها تنها چیزهایی را که به آن احتیاج دارند و در زمانی که نیاز دارند برای آنها ارسال کنند.

هدف بودن «گردش سریع موجودی کالا»^۱

یک معیار دیگر کارایی، نسبت موجودی کالاها به فروش‌ها بوده که وقتی معکوس می‌گردد، نرخ گردش موجودی کالای طی یک دوره مالی را به دست می‌دهد. جدول شماره (۶) که نمایانگر داده‌های مقایسه‌ای است، نشان می‌دهد که خرده‌فروشان و عمده‌فروشان ژاپنی نسبت به هم‌صنفان خود در آمریکا، آلمان غربی و بریتانیا از نسبت‌های موجودی کالا به فروش‌های پایین‌تری برخوردار می‌باشند. یعنی توزیع‌کنندگان ژاپنی بالاترین نرخ گردش کالای طی یک دوره مالی را دارا هستند.

سرعت سریع گردش را با دو عامل می‌توان توضیح داد. اول آنکه هزینه نگهداری موجودی کالا به علت محدودیت فضایی عرضه کالا در تشکیلات تجاری و قیمت بالای زمین در ژاپن، خیلی بالا می‌باشد و دوم اینکه هزینه سفارش موجودی کالا نسبتاً پایین است، زیرا سفارشات سریعاً واصل شده و «هزینه

1- Fast Inventory Turnover

2- Fast Inventory Turnover

3- Opportunity Cost

جدول شماره (۶): نسبت های موجودی کالا

بریتانیا ۱۹۸۴	آلمان غربی ۱۹۸۵	آمریکا ۱۹۸۶	ژاپن ۱۹۸۶	شرح
				نسبت موجودی کالا به فروش های:
۸/۱	۷/۲	۱۱	۲/۲	عمده فروشی
۱۱/۶	۱۲/۳	۱۲/۶	۹/۷	خرده فروشی
۲۸/۶	۲۶/۶	۲۳/۲	۲۴/۸	نسبت کل موجودی کالا به فروش های خرده فروشی (الف)

(الف): (موجودی کالای عمده فروشی + موجودی کالای خرده فروشی) ÷ فروش های خرده فروشی

تدارک تعداد زیادی فروشگاه کوچک خود را در رده بندی های دیگری سازمان داده اند تا بدان ترتیب هزینه های معاملاتی خود را پایین نگه دارند. به طور طبیعی انتظار می رود که این ساختار چندلایه ای که الگوی تحویل های به مقادیر کم و مداوم را نمایان می کند، ترتیبی پرهزینه باشد، اما در حقیقت به طور محسوسی پرهزینه تر از نظام های موجود در سایر کشورهای صنعتی نیست. در این رابطه حتی می تواند قابل تحسین باشد.

روابط درونی یک گروه Keiretsu

علی رغم مطالب فوق الذکر، نظام توزیع در ژاپن دارای مشکلات عدیده ای می باشد. همان گونه که قبلاً متذکر شدیم، یکی از این ضعف ها میزان کم سازمان دهی در سطح خرده فروشی است. هنوز اکثریت خرده فروشان از مزیت سفارشات مشترک و سایر اشکال همکاری که به وسیله انتقال در تکنولوژی های اطلاعاتی میسر شده، بهره مند نشده اند. فضای گسترده ای برای بهبود کارایی خرده فروشی از طریق استفاده از شبکه های کامپیوتری و سایر روش ها وجود دارد. تکنولوژی های جدید همچنین می توانند در عمده فروشی به خوبی مورد استفاده قرار گیرند و موجب انسجام بیشتر آنها گردند، ضمن اینکه همزمان عملکردهای تخصصی این عمده فروشی ها را تقویت کنند.

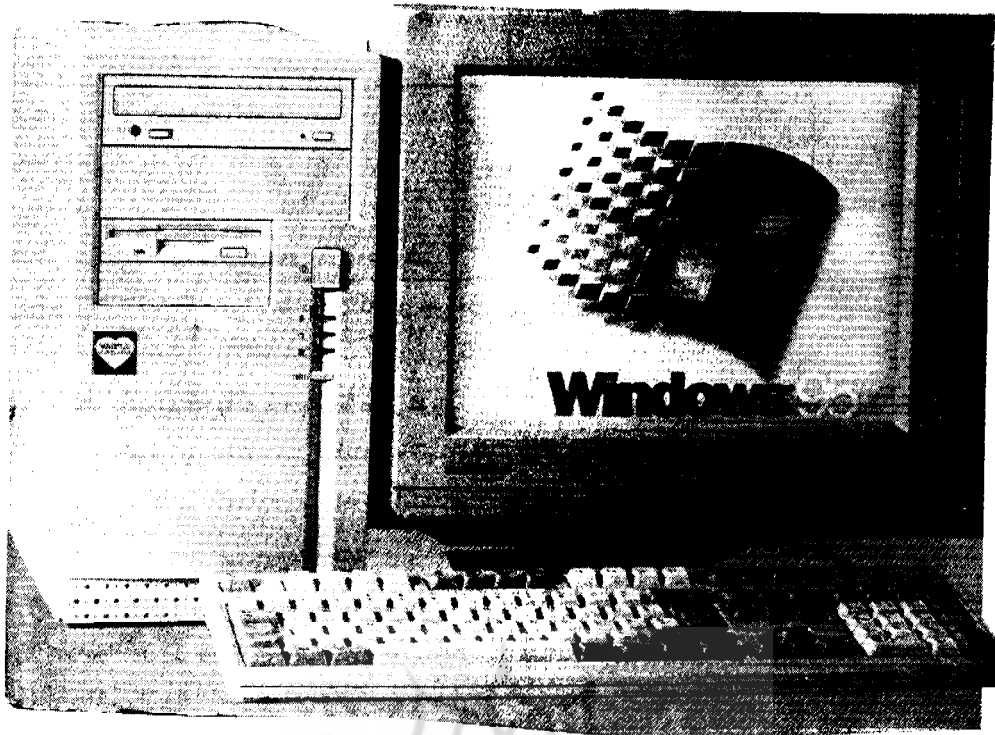
به دلیل کثرت مغازه های محلی در ژاپن، آنها بازدهی کمتری نسبت به فروشگاه های کوچک در سایر کشورها دارند. بسیاری از این مغازه ها فقط توسط یک یا دو عضو خانواده اداره می شوند که آنها به عنوان کمک درآمدشان از سایر مشاغل، این مغازه ها را باز نگه داشته اند. اینک که تقلیل محدودیت های قانونی در بخش توزیع در حال اجرا می باشد، رقابت در خرده فروشی شدت گرفته و مغازه های فامیلی تحت فشار فزاینده ای قرار داشته تا کیفیت عملیاتشان ارتقا یا

اما مجدداً باید در نظر بگیریم که با توجه به ساختار توزیع چندلایه ای ژاپن آیا این ارقام فریب دهنده می باشند یا خیر. به عبارت دیگر وقتی ما هزینه های نگهداری موجودی کالای توزیع کنندگان در هر سطح را جمع می کنیم، مشاهده می کنیم که مخارج کل، بخش زیادی از ارزش فروش ها را تشکیل می دهد. نتایج این محاسبه نیز در جدول شماره (۶) نشان داده شده است. این ارقام حاکی از این امر است که گرچه کل موجودی کالا در ژاپن به عنوان سهمی از فروش های خرده فروشی ها در واقع به ۲۵ درصد افزایش یافته، با این وجود این ارقام از ارقام سایر کشورها فاصله زیادی نداشته است. تنها آمریکا با رقم ۲۳ درصد در سطح پایین تری قرار گرفته است. به نظر می رسد که با اطمینان می توان گفت در اداره موجودی کالا، توزیع کنندگان ژاپنی به طور اخص فاقد کارایی نمی باشند.

با جمع بندی این یافته ها، باید به بخش توزیع ژاپن در امتحانات بهره وری، حاشیه های سود نسبت های موجودی کالا نمره قبولی داد. اگرچه ژاپن ممکن است بیشتر از حد معمول کشورهای غربی خصوصاً بیشتر از آمریکا دارای رده های خرده فروشی و عمده فروشی باشد، اما به نظر می رسد نظام توزیع در آن کشور نسبتاً با کارایی عمل می کند.

در مجموع، تمرکز بالای فعالیت های تجاری کوچک و ساختار چندلایه ای عمده فروشی باید به عنوان عکس العملی منطقی به رفتار مصرف کننده تلقی شود که ویژگی آن مراجعات مداوم به مغازه های مجاور و خرید مردم در مقادیر کم است که در ضمن طیف وسیعی از خدمات را نیز انتظار دارند.

خرده فروشانی که به چنین مصرف کنندگانی خدمات ارایه می کنند، سعی دارند قابل اعتماد و سریع باشند و عمده فروشانی که آنها را تأمین می کنند با مواجهه نیاز به



رشته محصولاتشان را تغییر داده یا تعطیل شوند.

چنین تغییری رقابت در خرده‌فروش را تقویت می‌کند.

روابط معاملاتی درازمدت نیز نارسایی‌های خود را دارد. اگرچه آنها اثر تثبیت‌کننده‌ای دارند، ولی همزمان امکانات تغییر شرکای تجاری را کاهش می‌دهند. این روابط موجب تأخیر در پاسخ‌گویی به معاملات پرمزیت و محدودیت فرصت‌های موجود برای تازه‌واردان به بازار می‌شود. با ترجیح دادن به ادامه کار با شرکای قدیمی، شرکت‌های ژاپنی ممکن است با میلی آگاهانه به از صحنه خارج کردن رقبای خارجی اقدام نکرده باشند، ولی غیرقابل انکار است که رفتار آنها همین اثر را داشته است. یکی از نتایج جنبی ارتباط درازمدت که قابل ذکر می‌باشد، محدودیت‌های غیرعامدانه دسترسی به بازار است.

قبلاً متذکر شدیم که هزینه‌های مربوط به ارتباطات، وقتی معاملات بین دو شریک دارای ارتباط درازمدت صورت می‌گیرد، می‌تواند به حداقل برسد، اما در همین حال، شرکت‌های ژاپنی که با یکدیگر کار می‌کنند، مایل به مکتوب کردن جزییات توافقشان نمی‌باشند. روابط آنها ماهیت یک قرارداد ضمنی با محتوایی مبهم را داشته که این موضوع موجب به تعویق افتادن حل اختلافات در صورت بروز بحث بین شرکاء می‌شود. از آنجایی که مشخصات این گونه قراردادهای

○ در بخش توزیع ژاپن از دستاوردهای تکنولوژیکی مثل کامپیوتر استفاده کمتری شده و بیشتر به صورت سنتی اداره می‌شود.

یکی از مشکلات در رابطه با ارایه خدمات کامل بعد از فروش این است که آنها معمولاً جدا از خود محصولات نمی‌باشند. به عبارت دیگر، هزینه‌های خدمات به هزینه‌های کالاها متصلند و قیمت‌های آنها را بالا می‌برند. وقتی مصرف‌کنندگان خریدی صورت می‌دهند، قادر نیستند که تشخیص دهند چه مقدار بابت خود کالا و چه مقدار بابت خدمات پرداخت می‌کنند. در حال حاضر که ارزش‌های مصرفی، بسیار متنوع‌تر از گذشته شده، بسیاری از مردم در صورت کاهش قیمت، تمایل به حذف خدمات دارند. از این به بعد خرده‌فروشان تشویق می‌گردند تا خدمات جانبی را از کالاها جدا و قیمت‌های مربوط به هر یک را مشخص ساخته تا مشتریان از حق انتخاب بیشتری جهت خرید بهره‌مند شوند.

واقف شده‌اند، هدف از این مذاکرات صرفاً تکمیل هماهنگی در سیاست اقتصاد کلان بین توکیو و واشنگتن می‌باشد. فرآیند مذاکرات SII نتیجه‌ای سریع در حل عدم توازن تجاری را به دنبال نخواهد داشت، ولی این امر از اهمیت آن نمی‌کاهد. ما نباید بدون توجه نسبت به بسیاری از مکانیزم‌ها در ساختارهای هر دو کشور که موجب تحریف الگوهای تجاری می‌شوند، اقدام به یک جراحی شدید بنماییم.

○ در قراردادهای شرکت‌های ژاپنی غالباً از ذکر جزئیات احتراز شده که این موضوع همچنین به دلیل فقدان وضوح واژه‌های مورد استفاده در این گونه قراردادهای فعالیت شرکت‌های خارجی با آنها را دچار مشکل می‌کند.

هدف از بین‌المللی کردن، تبدیل کشورها به صورت تابع یکدیگر و تبدیل شکل نظام‌های آنها در یک ساختار واحد نمی‌باشد. در عوض، منظور بافت منسوجی نقش‌دار است که در طرحش، ویژگی‌های خاص هر ملت را حفظ کرده باشد. وابستگی متقابل اینک به حدی رسیده که عدم هماهنگی در این بافت، یا اصطکاک اقتصادی بر اثر تفاوت نظام‌ها و رویه‌های داخلی هر کشور به وجود آمده است. بافندگان منسوج فوق در مذاکرات SII این مشکل را دریافت و حوزه کار خود را گسترش داده تا بیان این عناصر در درون طرح هماهنگی ایجاد کنند. از برخوردی انفعالی با هماهنگ‌سازی باید اجتناب شود. برای ژاپن و آمریکا پاسخی فعال به تمایل جهت جهانی شدن، بهترین نتایج را به دنبال خواهد داشت. با استفاده از مقایسه‌های بین‌المللی، هر دو ملت در مورد وجوه تشابه و افتراق نظام‌های خود بیشتر آموخته، مشکلات ذی‌مدخل را مورد بررسی قرار داده و ساختارهای خود را جهت تقویت همکاری‌ها انطباق خواهند داد. در این جو، باید منتظر یک مباحثه زنده مبتنی بر "۱۱" مات بیشتر این ویژگی‌ها، مشکلات و نحوه اجرای نظام توزیع در ژاپن بود.^۱

پایان

1- Masayoshi Maruyama, "Facts and Fictions in Japan's Distribution System", *Economic Eye*, Autumn 91.

بسیار مبهم و کلی است، اشخاص ثالث به سهولت قادر به مداخله جهت حل اختلافات نمی‌باشند. برای شرکت‌های خارجی به طور اخص، مشکلاتی که به علت فقدان وضوح واژه‌ها و آگاهی‌ها در قرارداد بروز می‌کند، فعالیت تجاری آنها را بسیار مشکل می‌سازد.

درون ترتیبات یک Keiretsu، وقتی روابط درازمدتی بین شرکایی نابرابر پدید می‌آید، مثل موردی که یک شریک بیشتر از دیگری به شریک مقابل متکی باشد، رابطه‌ای به شکل سلطه و تحت‌سلطه ممکن است ظهور کند. با استفاده غیرمنصفانه از این موقعیت، شریک سلطه‌گر ممکن است قیود غیرمنطقی را در معامله بر طرف دیگر تحمیل کند. بار دیگر این موضوع احتمالاً آزادی اتخاذ تصمیم توسط دیگری را تا حد تضعیف مقتضیات مدیریتی محدود می‌کند. در نتیجه گاهی اوقات تولیدکنندگان بزرگ خود را در وضعیتی که دارند از فروشگاه‌های فاقد کارایی در زنجیره بازاریابی خودشان حمایت می‌کنند. همچنین ما باید تأیید کنیم که از تصمیم‌گیری مشترک در یک Keiretsu می‌توان جهت پیروی از رویه‌هایی که مانع رقابت می‌شود، استفاده کرد. به عنوان نمونه، در تعیین قیمت، تولیدکننده ممکن است یک قیمت خرده‌فروشی «پیشنهادی» را شرط کرده و با تحت فشار قرار دادن توزیع‌کنندگان از فروش با تخفیف آنها ممانعت به عمل آورد. این موضوع می‌تواند منجر به اجتناب از رقابت در قیمت شده و قیمت‌های خرده‌فروشی کاملاً باثباتی را به وجود آورد.

○ گروه Keiretsu عملاً مانع ورود رقبای جدید به بازار می‌شود.

فوقاً تشریح گردید که نظام توزیع به خودی خود به نظر نمی‌رسد که موجب افزایش غیرمعمول قیمت‌ها گردد، اما در واقع قیمت‌های مصرف‌کننده در ژاپن خیلی بالاتر از غرب می‌باشد و این استنباط وجود دارد که این مشکلات مربوط به سطح قیمت‌ها در محلی نهفته است که محصولات وارد کا^{۱۱} توزیع می‌گردند. در این رابطه ما باید نحوه کار Keiretsu را مورد موشکافی دقیق‌تری قرار داده و رویه‌های تعیین قیمت و نقش آنها در جداسازی بازار ژاپن از سایر بازارهای جهان را مورد بررسی قرار دهیم.

مذاکرات ساختاری بین ژاپن و آمریکا در مورد این‌گونه مسایل خواهد بود. همان‌طوری که مذاکره‌کنندگان آمریکایی