Firmele japoneze de la internaţionalizare la sistemul bazat pe valoare pentru clienţi

Victor Danciu

A customer value based system is a task few companies can achieve. The companies originated from Japan have covered a long way from international expansion to the capitalization of competitive advantages. On this way of international experience, the most important Japanese companies have simultaneously set up and increasingly perfected the marketing system. This system has advanced and been improved in terms of customer value identification and understanding, target market value selection, value creation, communicating, delivery and monitoring. These marketing practices eased the important successes of the Japanese companies in international markets. Câteva din efectele acestor succese sunt creşterea permanentă a comerţului exterior al Japoniei, diversificarea pieţelor şi a partenerilor, multiplicarea numărului, locaţiei şi funcţiilor bazelor din străinătate, prezenţa firmelor japoneze în top 10 al agenţiilor publicitare şi în top 50 al firmelor după cheltuielile publicitare efectuate These successes emphasize the validity of the customer value based system of the Japanese companies.

Key words: *customer value; customer value based system; competitive advantages; creating communicating and delivering value.*

1. Internaţionalizarea firmelor japoneze, între determinanţi interni şi raţiuni competitive

După al doilea război mondial, Japonia şi-a fixat drept obiectiv strategic pe termen lung dezvoltarea ţării. Deoarece ea nu dispune decât de resurse naturale puţin însemnate, realizarea obiectivelor sale era condiţionată de accesul la resurse externe. La rândul său, acesta depindea de succesul economic intern, care să asigure mărfurile şi condiţiile necesare obţinerii sumelor mari în valută ce trebuiau alocate importurilor, în special celor de materii prime şi tehnologie.

Întrucât cheia dezvoltării Japoniei o reprezintă dezvoltarea industriei, strategia s-a axat pe crearea de noi ramuri, precum electrotehnica, electronica, chimia, automobilele. Produsele obţinute au fost destinate tot mai mult pieţelor externe, în paralel cu satisfacerea necesităţilor interne şi asigurarea bazei de materii prime pentru sectoarele industriale. Materiile prime deţin şi în prezent o pondere remarcabilă în importurile nipone, ele reprezentând 41,5 % din total, în 2005. Combustibilii minerali care includ petrolul şi produsele petroliere deţin 25,5 % din import, ceea ce reprezintă o cotă de peste două ori mai mare decât ponderea acestei grupe în comerţul internaţional, care era de 12 %.

Progresele substanţiale şi rapide în producţie şi cercetare-dezvoltare le-a permis firmelor japoneze să „explodeze" pe piaţa internaţională, la începutul anilor '70 ai secolului trecut.

Internaţionalizarea firmelor japoneze, aşa cum reiese din practicile de afaceri ale acestora până astăzi, a urmărit şi continuă să menţină ca obiective prioritare atât expansiunea internaţională cât şi îmbunătăţirea competitivităţii.

Expansiunea internaţională poate fi considerată ca orientare prioritară în primele două decenii de afaceri internaţionale ale firmelor japoneze, acoperind deceniile al şaptelea şi al optulea ale secolului trecut.

Presiunile exercitate de necesitatea dezvoltării economiei japoneze, obiectiv care nu putea fi susţinut doar de piaţa internă, au impus găsirea rapidă a unor resurse care nu existau în Japonia. Printre acestea, materiile prime erau vitale pentru creşterea ramurilor şi obţinerea noilor produse care aveau cerere pe piaţa internaţională. Odată puse la punct, noile produse japoneze concepute pentru pieţele externe au permis valorificarea potenţialului acestor pieţe şi obţinerea resurselor valutare necesare importurilor. În această primă etapă a internaţionalizării, firmele japoneze au creat premisele competitivităţii internaţionale, beneficiind de avantaje competitive precum costurile reduse, tehnologia modernă şi consumul redus de resurse. Tot în această perioadă începe să se contureze schema unui sistem de marketing specific, bazat pe crearea de valoare pentru clienţi.

Menţinerea şi îmbunătăţirea poziţiilor obţinute pe piaţa internaţională au fost dublate de abordarea globală, începând cu deceniul al nouălea al secolului trecut. Menţinerea şi îmbunătăţirea poziţiilor pe pieţe existente, dar şi intrarea pe noi pieţe au obligat firmele japoneze să îmbogăţească paleta strategiilor, mizând tot mai mult pe implantări pe tot mai numeroase pieţe externe. Mai mult, reacţionând la tendinţele de globalizare a pieţelor, multe firme nipone au întreprins acţiuni hotărâte care să le permită atât contracararea cât şi devansarea concurenţilor internaţionali şi globali. Globalizarea din raţiuni competitive a însemnat pentru firmele japoneze să se menţină aproape de concurenţii lor globali, dar şi să ţină piept noilor rivali din ţările nou industrializate. Dacă în anii '80 ai secolului XX, S.U.A. ameninţau Japonia cu cote de import la automobile dacă nu-şi limitează voluntar exporturile auto către S.U.A., zece ani mai târziu, producătorii niponi de automobile realizau mai multe automobile în S.U.A. decât exportau din Japonia. Explicaţia pare simplă şi logică şi ea constă în faptul că, pentru a-şi proteja poziţiile obţinute pe pieţele externe cu ajutorul exporturilor, firmele japoneze au trebuit să recurgă la delocalizarea producţiei în străinătate (Gillespie, Jeannet, Hennessey, 2007, p. 278).

Globalizarea marketingului care a însoţit tendinţele din celelalte componente ale lanţului valoric, a fost stimulată la nivelul firmelor nipone şi de potenţialul ridicat de standardizare a produselor lor. În special în sectoarele de aparatură audio-video, ceasuri, automobile, dar şi în altele, produsele standardizate au avut un succes foarte mare pe piaţa internaţională. Firmele care au comercializat asemenea produse au reuşit să creeze şi mai ales să impună mărci cu imagine identică la nivelul întregii pieţe mondiale, pe scurt mărci globale ca Sony, Toyota şi altele. Standardizarea ridicată a produselor şi globalizarea mărcilor, care se adresează segmentelor-ţintă cu caracteristici globale similare, au permis poziţionarea produselor high-tech, în special ca produse tehnice de calitate, dar şi a unor produse ambivalente (high tech/high touch) cum sunt aparatura foto, camerele de filmat şi altele.

Treptat, s-a conturat un sistem de marketing internaţional complex bazat pe valoare, în cadrul căruia se urmăreşte identificarea valorii acceptate de clienţi, crearea valorii, comunicarea şi furnizarea valorii clienţilor internaţionali.

2. Obiective şi strategii manageriale şi de marketing pentru piaţa internaţională

Managementul şi marketingul firmelor japoneze îşi fixează, ca obiective strategice principale, **obţinerea şi păstrarea unui volum ridicat al vânzărilor şi a poziţiei de lider al pieţei**. Profitul pare să joace un rol subsidiar primelor două obiective, ceea ce diferenţiază companiile nipone de cele americane şi europene, care se concentrează, cu prioritate, asupra rentabilităţii investiţiilor. Drept urmare, ultimele două categorii de firme vizează în primul rând obţinerea profitului, situaţie confirmată şi de cercetări efectuate în rândul managerilor japonezi şi americani. Aşa cum reiese din Tabelul 1, managerii japonezi sunt mult mai interesaţi de creşterea cotei de piaţă şi de introducerea produselor noi.

Tabelul nr. 1. **Obiective prioritare urmărite de managerii japonezi şi americani**

Obiective prioritare	Firme japoneze	Firme americane
1. Creşterea cotei de piaţă	1,43(1)	0,73(3)
2. Rata de recuperare a investiţiilor	1,24(2)	2,43(1)
3. Rata de introducere a produselor noi	1,06(3)	0,21(7)
4. Câştigarea de capital pentru acţionari	0,02(9)	1,14(2)

Notă: a. Setul de obiective a cuprins nouă obiective.

b. Managerii intervievaţi au acordat note pe o scară de la 3 (cel mai important) la 1 (al treilea cel mai important) obiectivelor considerate de ei prioritare.

c. Ordinea obiectivelor în funcţie de importanţa acordată, care este arătată de scorul mediu, este cea dintre paranteze.

Sursa: D.A. Aaker (1998), p. 121

Aceste priorităţi sunt reconfirmate de un studiu realizat în rândul companiilor japoneze, americane şi vest-europene existente pe piaţa Thailandei. Rezultatele acestuia arată, între altele, că firmele americane sunt interesate mai mult decât cele japoneze de profitul pe termen scurt. Astfel, 49,6 % din respondenţii americani şi 38,43 % din cei europenii care au făcut parte din eşantionul supus cercetării au indicat accentul pus pe profitul pe termen scurt ca obiectiv al firmei, în timp ce acelaşi răspuns l-au dat numai 35,25 % din companiile europene(Fongsuwan, June 1999, p. 15).

Înnoirea şi diversificarea produselor, ca obiectiv managerial şi de marketing, a fost susţinută de strategii adecvate. Companiile japoneze au urmărit mult timp ca strategiile lor competitive să fie orientate către

obţinerea produselor. În acelaşi timp, firmele americane se concentrau asupra operaţiunilor şi activităţilor specifice strategiei produsului. Această diferenţiere de obiectiv strategic competitiv ilustrează recunoaşterea de către firmele japoneze a handicapului pe care îl aveau la vremea respectivă în ceea ce priveşte crearea şi realizarea produselor purtătoare de valoare adăugată suficient de mare care să confere produselor lor o valoare finală comparabilă cu cele cunoscute, în speţă americane. Pe măsură ce au rezolvat problemele specifice verigii „producţie" din lanţul valoric, inclusiv prin investiţii în unităţi moderne în afara Japoniei atât în ţări dezvoltate dar şi în ţări emergente, firmele nipone au fost în măsură să orienteze centrul de greutate spre strategia produsului, care a devenit prioritară.

Preocuparea pentru investiţii directe externe rămâne o constantă a strategiei de internaţionalizare, aşa cum reiese şi din date recente referitoare la principalii producători de automobile japonezi. Datele din Tabelul 2 arată că, începând cu ianuarie 2005, primele trei firme nipone din sector au anunţat că vor efectua investiţii în toate zonele geografice ale lumii, din America de Nord până în regiunea ASEAN şi China.

Tabelul nr. 2. **Investiţiile externe efectuate de principalii producători de automobile niponi (începând cu ianuarie 2005)**

Compania	Regiunea/zona de destinaţie a investiţiilor	Suma investită (aproximare)
Toyota	NAFTA China ASEAN Altele	950 mil USD 52,99 mil. USD 41,0 miliarde USD 42 miliarde JPY
Honda	NAFTA China ASEAN Altele	650 milioane USD 98 mil. USD 140 mil. USD şi 4 miliarde JPY 100 milioane USD
	NAFTA	1,3 miliarde USD

Nissan	China ASEAN Altele	30 miliarde JPY 50 miliarde JPY 200 milioane USD

Sursa: 2006 JETRO White Paper, p. 10.

Datele din tabel ilustrează în mod elocvent orientarea permanentă a firmelor nipone, pe exemplul celor din sectorul auto, către obiective competitive ambiţioase. Rezultatele obţinute de firmele japoneze din industria auto în special pe pieţele puternicilor lor concurenţi din America de Nord şi Europa confirmă progresele obţinute şi eliminarea practică a decalajelor competitive dacă acestea mai existau şi obţinerea unor avantaje competitive noi în tehnologie, inovare, calitate şi servicii care au permis unor firme, precum Toyota, să ia avans în faţa concurenţilor. În 2006, Toyota a reuşit să-şi depăşească principalul concurent la vânzări, firma americană General Motors, liderul mondial de până atunci. Asemenea rezultate au fost posibile şi datorită accentului pus de companiile nipone pe perfecţionarea produsului şi eficienţa producţiei. Indicele inovaţiei, calculat cu ajutorul a trei subgrupe de indicatori, respectiv determinanţii inovării, creativitatea şi inovaţia şi antreprenoriat, pentru a comensura eforturile pentru inovare şi cercetare-dezvoltare la nivel microeconomic, a fost de 0,65 în cazul Japoniei, cel mai bun nivel, care depăşeşte pe cel al SUA (0,60), sau al UE 15 (0,46) şi al oricărei ţări europene (Germania – 0,58) (10 Advantages to Investing in Japan, JETRO, Spetember 2006, p.13). Aceste rezultate îşi găsesc explicaţia şi în înclinaţia predilectă a firmelor japoneze spre alocarea unor părţi importante din resursele lor planurilor pe termen lung în domeniul cercetării şi dezvoltării produselor noi. La nivelul întregii ţări, ponderea cheltuielilor de cercetare-dezvoltare în PIB a ajuns la 3,4 %, mai mare decât în SUA (2,60 %), Germania (2,5 %), Franţa (2,2 %) sau M. Britanie (1,9 %), în 2003. (10 Advantages to Investing in Japan, 2006, p. 13).

Valorificarea avantajelor competitive de care dispun a stat în atenţia firmelor japoneze, ca obiectiv permanent pentru îmbunătăţirea

performanţelor pe pieţele internaţionale. Costurile mai scăzute, flexibilitatea ridicată, calitatea produselor comparabilă cu a celor occidentale, productivitatea superioară se numără printre cele mai consistente şi utilizate avantaje competitive ale producătorilor şi exportatorilor niponi. Firmele nipone nu s-au limitat la a ţine piept concurenţei, ci au adoptat strategii ofensive în anumite momente agresive chiar, urmărind depăşirea rivalilor occidentali, mai întâi pe terţe pieţe din Asia şi America Latină şi apoi pe pieţele naţionale ale acestora, respectiv în S.U.A. şi Europa. Depăşirea iniţială prin preţ mai scăzut şi apoi obţinerea unei poziţii dominante şi prin calitate este varianta tipică a strategiei competitive utilizată de producătorii japonezi în general şi de cei de automobile, în special.

Obţinerea de know-how tehnologic şi de marketing şi ulterior valorificarea know-how-ului propriu a însemnat la început însuşirea metodelor şi practicilor folosite de firmele occidentale pe piaţa internaţională, domenii în care firmele japoneze nu aveau experienţă. Treptat, japonezii şi-au însuşit temeinic tehnicile occidentale încât şi-au depăşit modelele, în multe privinţe. Faptul că Japonia a devenit un centru de excelenţă pentru cercetare-dezvoltare şi inovare tehnologică are drept explicaţie şi depăşirea standardelor şi practicilor în managementul şi marketingul internaţional la care se plasează firmele occidentale.

3. Un sistem de marketing internaţional specific, în continuă dezvoltare şi perfecţionare

Conturarea şi evoluţia sistemului managerial şi de marketing al firmelor japoneze

angajate în activităţi pe piaţa internaţională s-a sprijinit pe preocuparea de căpătâi a acestora care a fost întotdeauna satisfacerea clientului, indiferent de piaţă. Potrivit acestei axiome, firma trebuie să utilizeze toate resursele, experienţa şi competenţele sale pentru a satisface

nevoile şi aşteptările clientului, corespunzătoare sistemului său de valori.

Structura procesuală a sistemului de marketing bazat pe valoare începe cu **identificarea şi înţelegerea valorii aşteptate şi solicitate de clienţii de pe pieţele externe-ţintă.** Această componentă ajută la identificarea valorilor diferitelor grupuri de clienţi. Acestea din urmă pot fi evidenţiate cu ajutorul segmentării pieţei. Cercetările de piaţă şi, în cadrul acestora, a comportamentului de comparare şi consum, reprezintă cea mai bună modalitate de a înţelege valorile apreciate şi aşteptate ale segmentelor de piaţă. Identificarea şi înţelegerea valorilor diferitelor pieţe şi segmente de piaţă de către firmele nipone au fost rezultatul cercetărilor de piaţă efectuate atât prin deplasări pe pieţele externe, cât şi prin efectuarea de studii bazate pe surse secundare, cum sunt diversele publicaţii, rapoarte ale firmelor de cercetare occidentale şi alte surse.

Un accent deosebit a fost pus pe înţelegerea culturii de afaceri şi de piaţă occidentale şi a sistemului de valori occidental, din care derivă valorile clienţilor. Diferenţele enorme între cultura de afaceri japoneză şi sistemul de valori occidentale şi sentimentul real că aceste deosebiri nu pot fi conciliate au orientat firmele japoneze spre strategia utilizării valorilor occidentale ca bază a proiectării şi dezvoltării multor produse, companii publicitare şi promoţionale destinate pieţelor americană şi europeană.

Selectarea valorii pentru pieţele-ţintă, ca următoarea componentă a sistemului de marketing, implică rezolvarea problematicii de marketing cu caracter strategic a internaţionalizării firmei. Ea presupune selectarea pieţelor şi a clienţilor-ţintă, intrarea ulterioară pe pieţele selectate şi o anumită poziţionare în arhitectura concurenţială a pieţelor.

Demersul firmelor japoneze de selectare a pieţelor externe-ţintă s-a concentrat pe identificarea pieţelor naţionale şi globale atractive.Aceste firme au urmat un model care are ca principale puncte (1) căutarea

pieţelor atractive pentru produse din sectoare industriale care presupun o calificare superioară, un volum mare de muncă, dar necesită puţine resurse naturale. În acest mod, japonezii au ajuns specialişti în bunuri electronice, ceasuri, motociclete, produse farmaceutice, chiar automobile; (2) alegerea pieţelor unde există consumatori dispuşi să cumpere produse relativ standardizate; (3) identificarea sectoarelor ai căror lideri sunt slabi sau mulţumiţi de rezultate.

Intrarea pe pieţele-ţintă selectate este, în viziunea managerilor japonezi, influenţată de factori precum riscul politic, riscul investiţional, reglementările guvernelor din ţările-gazdă şi de calificarea partenerilor locali. Acestor factori li se adaugă capacitatea de a contracara acţiunile concurenţilor. Identificarea şi evaluarea factorilor care pot influenţa pătrunderea pe o piaţă sau alta nu se limitează la utilizarea surselor de informaţii secundare, care sunt completate cu rezultatele analizelor la faţa locului, efectuate de echipe de specialişti japonezi care identifică segmentele sau nişele de piaţă neocupate sau nesatisfăcute.

Strategiile şi formele de intrare la care recurg companiile japoneze cu precădere se încadrează în paleta celor clasice, respectiv exportul, joint ventures şi filialele (Osland, Taylor, Zon, 2001, pp. 135-160).

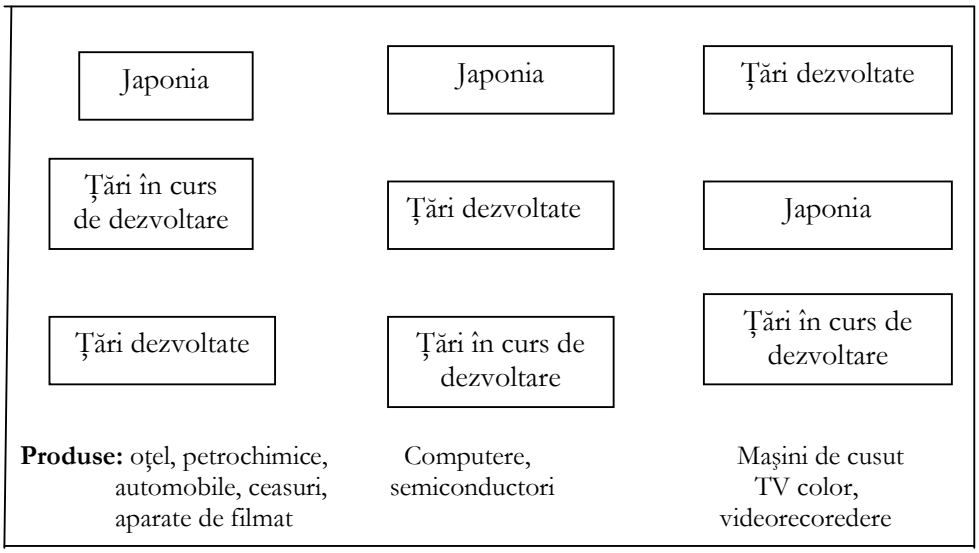
Firmele japoneze au devenit concurenţi semnificativi pe piaţa internaţională în anii 1970 ai secolului trecut, perioadă în care au mizat mai ales pe export, pentru a aborda pieţele externe. Decada anilor '80 a consfinţit hotărârea firmelor nipone de a intra şi a se extinde pe scară largă pe piaţa mondială cu ajutorul investiţiilor directe. În anii 1990, fluxurile investiţionale directe efectuate de firme japoneze în străinătate s-au diminuat, dar aceste firme au continuat şi continuă să ocupe poziţii importante atât în exportul cât şi în investiţiile directe pe plan mondial. Aceste poziţii sunt susţinute de reluarea creşterii investiţiilor directe în străinătate care au ajuns la 45,5 miliarde USD în 2005, cea mai ridicată valoare după cincisprezece ani. Semnificativ

rămâne rolul important jucat de echipamentele de transport care deţineau 18,9 % din investiţiile directe în străinătate, chiar dacă cele din sectorul financiar şi de asigurare le-au depăşit în valoare şi importanţă, cu 20,3 % (2006 JETRO White Paper, p. 9).

Exportul rămâne strategia de intrare utilizată pe scară largă de firmele japoneze, cu precădere pe pieţele puternic competitive. Obiectivul principal urmărit de firmele nipone când aleg exportul ca strategie de intrare pe o piaţă este obţinerea poziţiei de „pionier", adică de devansare a concurenţilor după momentul intrării.

Licenţierea este folosită ca modalitate doar atunci când firmele nu găsesc alte alternative pentru intrare. *Firmele mixte* au fost puţin utilizate de firmele japoneze pe pieţele occidentale. În S.U.A., unde Japonia a investit mai mult decât în Asia şi Europa la un loc, în anii '90, firmele japoneze au simţit nevoia sau dorinţa să utilizeze firmele mixte. Această situaţie s-a datorat şi faptului că multe firme japoneze care au intrat pe piaţa americană făceau parte din conglomeratele „keiretsu". Membrii unui asemenea grup de afaceri schimbă des informaţii şi personal între ei, ceea ce permite unei firme să transfere cunoştinţele sale despre pieţe şi operaţiunile internaţionale altor firme din keiretsu. În ultimul timp, japonezii au început să utilizeze tot mai mult firmele mixte în Asia şi Europa. *Filialele* sunt utilizate de către firmele japoneze atunci când riscurile investiţionale sunt scăzute, ele având o aversiune faţă de riscuri mai mare decât cele americane. Cu toate acestea, firmele nipone preferă filialele firmelor mixte, pentru a intra pe pieţele externe. Atunci când guvernele ţărilor-gazdă au politici favorabile referitoare la investiţii străine şi pe piaţa liberalizată se găsesc parteneri locali corespunzători, investiţia directă rămâne strategia de intrare preferată.

Strategia de timing în cazul intrării a fost aproape mereu una în cascadă. Succesiunea a fost diferită, mai ales în funcţie de produse (Figura 1).



Sursa: Bradley (1995), pp. 345-346

Figura l. Strategii de timing utilizate de firmele japoneze

În cazul oțelului, produselor petrochimice, automobilelor sau ceasurilor, succesiunea etapelor în care firmele japoneze au intrat pe diferite piețe a început cu dezvoltarea produselor pentru piața internă, care era puternic protejată, ca urmare a obținerii tehnologiei americane și europene specifice. Treptat, costurile de producție au scăzut și astfel a fost creat un avantaj competitiv de cost. Apoi, odată piața internă saturată, a început căutarea piețelor externe unde costurile reduse puteau fi valorificate și menținute. Țările în curs de dezvoltare au fost primele vizate pentru export, deoarece erau considerate mai puțin competitive și puteau fi utilizate pentru a obține volume mari ale vânzărilor și a perfecționa capacitățile și experiența de marketing, înainte de a intra pe piețe dezvoltate ca S.U.A. Experiența de marketing acumulată și reducerile de costuri obținute ca urmare a volumelor mari ale producției și vânzărilor, sprijinite de mărirea continuă a cantității produselor, au fost utilizate de firmele nipone ca

vectori competitivi ai intrării pe pieţele ţărilor dezvoltate din America de Nord şi Europa Occidentală.

Cazul automobilelor este ilustrativ pentru selectarea şi crearea valorii oferite pieţelor externe. Producătorii japonezi de automobile au creat la început pentru piaţa internaţională modele de mici dimensiuni şi relativ ieftine, de calitate medie şi cu consum redus apreciate de segmentul cumpărătorilor afectaţi de creşterea preţului petrolului şi al carburanţilor. Ei au concurat astfel producătorii occidentali, mai ales nord-americani, bazându-se pe costul mai redus al forţei de muncă, pe care l-au folosit drept avantaj competitiv, cu mult succes, de altfel.

În timp, firmele japoneze au perseverat în găsirea de soluţii noi, inovatoare. Ele au investit în mod agresiv în construcţia de fabrici mari şi moderne, pentru a obţine economii de scală, rezultate din seriile mari de produse. Apoi, producătorii niponi au devenit inovatori în tehnologia proceselor de fabricaţie introducând primii principiul „la timp" (jap. kan-ban, engl. just in time) şi inovând şi în domeniul altor practici referitoare la productivitate şi calitate (Porter 1990). Perfecţionările şi inovaţiile au condus la o calitate tot mai bună a automobilelor, reparaţii mai rapide şi la creşterea procentului de clienţi satisfăcuţi, în comparaţie cu cele realizate de concurenţi. Mai târziu, producătorii japonezi de automobile au reuşit să se plaseze în avangarda tehnologiilor produsului şi au început să introducă mărci noi, din categoria de lux (premium), care să concureze cele mai prestigioase modele şi mărci din lume. Succesul modelului Lexus al firmei Toyota pe piaţa S.U.A., în ultimul deceniu al secolului trecut, îşi găseşte explicaţia tocmai în strategia competitivă de succes a producătorului nipon.

Crearea, comunicarea şi furnizarea valorii vizează oferta destinată clienţilor materializată în mixul de marketing al firmei. Acesta este constituit şi utilizat în funcţie de secvenţa temporală şi obiectivul competitiv al firmei în perioada prezenţei sale pe pieţele-ţintă. *Strategia produsului* la pătrunderea pe piaţa-ţintă este adecvată situaţiei existente

pe aceasta. Uneori, produsul reprezintă o versiune simplificată şi mai ieftină, ca în cazul aparatelor foto sau al radioreceptoarelor, alteori produsul este lansat la nivelul calitativ al concurenţei, dar la un preţ mai mic (TV, aparate de radio) sau produsul are o calitate superioară ori caracteristici noi cum se întâmplă cu automobilele fotocopiatoarele, aparate foto digitale. *Strategia de promovare şi distribuţie* se axează pe atragerea clienţilor-ţintă asupra produselor firmei şi servirea lor operativă.

Aceste caracteristici de marketing se regăsesc şi în practicile unor companii japoneze care au intrat pe pieţele emergente (2006 JETRO White Paper p. 25)

Firma Hisamitsu Pharmacentical a intrat încă din 1965, în Brazilia. Activând în sectorul farmaceutic, Hisamitsu a folosit metode de marketing specifice pentru a se menţine pe piaţa braziliană. Deoarece Brazilia are o suprafaţă foarte mare, Hisamitsu şi-a asigurat canale de distribuţie prin parteneriate cu distribuitorii locali principali. Marca Salonpas este bine poziţionată. Începând cu 2001, Hisamitsu sponsorizează turneul internaţional de volei dotat cu Cupa Salonpas, ceea ce a facilitat conştientizarea şi înţelegerea plasturilor medicinali şi strângerea legăturilor cu lanţurile principale de farmacii din Sao Paolo. Televiziunea este utilizată, de asemenea, pentru a-i educa pe consumatorii brazilieni în legătură cu importanţa şi avantajele utilizării plasturilor medicinali.

Firma Sharp, care îşi desfăşoară activitatea în sectorul produselor electrocasnice, şi-a concentrat soluţiile de marketing în Filipine în primul rând pe dezvoltarea de produse de calitate înaltă, care să fie adaptate cerinţelor pieţei locale. Această preocupare este dublată de asigurarea unei reacţii rapide şi flexibile la tendinţele pieţei în principal cu ajutorul serviciilor postvânzare. Firma are parteneriate cu marii retaileri de electrocasnice locali, dar şi o preocupare constantă pentru creşterea ponderii activităţilor locale în costuri şi menţinerea preţurilor scăzute. De asemenea, a fost îmbunătăţită imaginea mărcii Sharp prin

introducerea televizoarelor LCD şi a maşinilor de spălat complet automate.

Firma Yakult a intrat între 1964-2006, în diferite ţări pentru a vinde băuturi nonalcoolice. Yakult şi-au creat o reţea de 24 de ţări în care comercializează propriile produse şi alte băuturi fermentate pe bază de acid lactic. Firma are 20 de birouri în străinătate. Strategia de timing a constat în intrarea, în anii '60 ai secolului trecut, în Taiwan, Brazilia şi pe alte pieţe, concentrându-se apoi în principal asupra intrării pe pieţele emergente. În anii '70 a intrat în Filipine şi Singapore, în Mexic în anii '80, pentru ca în anii '90 să intre în Indonezia şi Argentina. În Europa şi alte ţări dezvoltate, firma este prezentă doar din anii '90.

Firma Mandom a intrat în Indonezia în 1969, strategia de marketing utilizată fiind detaliată astfel încât s-a obţinut o paletă extinsă de produse pentru păr, plus arome şi make-up. Dezvoltarea produselor se bazează pe rezultatele unor sondaje în rândul consumatorilor. Produsele sunt vândute în cantităţi şi ambalaje mici, pentru a menţine preţurile scăzute. Publicitatea prin intermediul mass media şi promovarea vânzărilor sunt preferate pentru susţinerea produselor noi importante, dar şi pentru obţinerea unui impact mare pe piaţă. Cosmeticele produse sunt exportate în proporţie de 20 % în peste 100 de ţări.

Strategia de intrare cu caracteristicile de mai sus urmăreşte mai degrabă cucerirea unei poziţii stabile pe piaţă decât obţinerea de profituri imediate, firmele fiind dispuse să aştepte şi ani de zile până când intră pe profit.

Consolidarea poziţiei ocupate şi îmbunătăţirea ei sunt obiective urmărite de firmele japoneze, aproape fără excepţie, după intrarea pe pieţele-ţintă. Măsurile cu caracter strategic pentru a realiza asemenea scopuri se regăsesc în primul rând în investiţii masive pentru îmbunătăţirea produselor, crearea unor modele noi, pentru a diversifica şi perfecţiona oferta mai mult decât concurenţii. În acelaşi timp, aceste acţiuni strategice sunt sprijinite prin crearea de baze de

producţie moderne care le permit îmbunătăţirea condiţiilor de realizare a produselor, controlul costurilor şi eficienţei. Totodată, eforturile sunt completate de continuarea segmentării pieţelor în scopul de a identifica noi ocazii favorabile pentru plasarea de modele noi, a produselor existente şi orice alte variante. Scopul final al eforturilor susţinute şi perseverente, pe termen lung, este acela de a-şi crea o piaţă globală, ca reţea de pieţe similare.

Protejarea poziţiei ocupate pe piaţă devine un obiectiv obligatoriu al firmelor nipone acolo unde obţin poziţia de lider, mai ales. În asemenea situaţii, firmele japoneze procedează nuanţat. Acolo unde este posibil, ele urmează o strategie defensivă, de menţinere a status quo-ului. Firmele perfecţionează mereu produsele, segmentează piaţa după criterii tot mai riguroase, pentru a valorifica orice ocazie ivită, respectând principiul „mici îmbunătăţiri, în o mie de locuri" (Keegan şi colab. 1999, p. 219). Deoarece toate sectoarele în care firmele japoneze joacă un rol semnificativ au caracter global, ele oferind produse cu grade înalte de standardizare, aşa cum se întâmplă cu automobilele, bunurile electronice şi electrocasnice, pentru care există clienţi globali şi concurenţi globali, strategiile defensive nu par suficiente. Mulţi producători japonezi au sesizat aceste aspecte şi au luat măsuri pentru a-şi dezvolta capacitatea de susţinere a ofensivei pe piaţa globală. Presiunilor exercitate de factorii globali mai sus menţionaţi li se adaugă neconcordanţele tot mai multe care apar între obiectivul prioritar a firmelor reprezentat de preocuparea pentru cote de piaţă şi efectele acestei strategii pe termen lung. Tot mai mulţi analişti consideră, încă de la începutul anilor '90 ai secolului trecut, că firmele japoneze nu vor putea să menţină ofensiva pe pieţele globale, dacă nu schimbă anumite elemente ale strategiei lor. Alţii au considerat că succesele firmelor japoneze vor continua. Aceştia din urmă sunt confirmaţi mai mult decât primii.

Firmele japoneze au trecut de la produsele de bună calitate la preţuri mici la cele care asigură, în acelaşi timp, şi calitatea înaltă şi preţuri premium. Mărcile japoneze au notorietate şi valoare tot mai mari,

unele dintre ele plasându-se în Top 30, elaborat după metodologia Interbrand. Dacă topul celor mai valoroase mărci globale este dominat în continuare de Coca-Cola, Toyota se plasează pe locul nouă, Honda pe nouăsprezece, iar Sony pe douăzeci şi opt (Gillespie, Jeannet, Hennessey, 2007, p. 340). Producătorii niponi de autovehicule au reuşit să-şi îmbunătăţească indicatorii numărul de vehicule vândute şi cota de piaţă de la începutul acestui secol, aşa cum atestă cifrele din Tabelul nr. 3.

Tabelul nr. 3. **Numărul de vehicule vândute şi cotele din piaţa mondială ale producătorilor de autovehicule nipone**

Indicator	2000	2001	2002	2003	2004
- Număr de vehicule vândute, total mondial (milioane bucăţi)	15,702	15,769	16,323	17,613	19,029
- Cota de piaţă (%)	28,8	28,0	28,8	30,1	30,9

Sursa: 10 Advantages to Investing in Japan, Invest Japan, JETRO, September 2006, p. 9

Chiar dacă nu toate firmele japoneze obţin aceleaşi rezultate, cele mai cunoscute reuşesc să menţină şi un raport bun între vânzările realizate în străinătate şi cele de pe piaţa internă. În 2005, principalii producători japonezi de echipament electronic şi de precizie high-tech îşi împărţeau veniturile din vânzările pe piaţa internaţională şi pe cea internă ca în tabelul nr. 4.

Tabelul nr.4. **Ponderea vânzărilor în străinătate ale primelor zece companii japoneze**

Compania	Vânzări în străinătate(%)	Compania	Vânzări în străinătate (%)
1. Canon	77	6. Matsushita	48
2. Sony	71	7. Toshiba	48
3. Sharp	50	8. Hitachi	38

4. Fuji Photo Film 5. Ricoh	50 49	9. Fujitsu 10. Mitsubishi Electric **Media**	33 29 **47**

Sursa: 10 Advantages to Investing in Japan, Invest Japan, JETRO, September 2006, p. 9

4. Rezultate convingătoare, perspective promiţătoare

Japonia ca ţară, dar mai ales firmele nipone au obţinut succese notabile pe piaţa internaţională, iar o parte din acestea se datorează eforturilor de marketing.

Exporturile au avut o ascensiune permanentă, atingând 598,2 miliarde USD, în 2005. chiar dacă şi importurile au crescut, balanţa comercială a Japoniei rămâne excedentară în continuare, aşa cum atestă cifrele din Tabelul nr. 5.

Tabelul nr. 5. **Comerţul exterior al Japoniei**

	2004	2005	2006*
Exporturi Importuri Soldul balanţei comerciale	565,1 454,7 + 110,4	598,2 518,6 + 79,6	151,3 137,9 + 13,4

* Primul trimestru

Sursa: 2006 JETRO White Paper on International Trade and Foreign Investments, p. 7.

Firmele japoneze urmăresc, în permanenţă, diversificarea pieţelor şi a partenerilor. Dacă S.U.A. şi U.E. rămân parteneri importanţi, ele sunt devansate de zona Asiei de Est. Nouă ţări din această zonă – patru ţări membre ASEAN (Indonezia, Thailanda, Filipine, Malaysia) şi cei cinci „dragoni" – au atras 46,7 % din exporturile japoneze, în 2005, în timp ce S.U.A. absorbeau 22,5 % iar U.E. numai 14,7 %. În 2005, Asia de Est reprezenta principala piaţă pentru produsele japoneze din grupele echipamente electrice care aveau zona ca destinaţie în

proporţie de 42,3 % din totalul grupei, maşini – 31 %, produse prelucrate cui caracter general – 45 % şi produse chimice – circa 50 %. Importanţa deosebită a zonei asiatice este confirmată, în primul rând, de importurile efectuate de Japonia. În 2005, regiunea furniza 42,3 % din importurile totale japoneze.

Una din direcţiile-forţă ale ofensivei japoneze pe piaţa internaţională o reprezintă implantările de baze în străinătate. O cercetare efectuată de JETRO arată că ponderea mare o deţin implanturile din Asia de Est. Astfel, 77 % din firmele respondente au indicat China ca localizare a bazelor lor din străinătate, ponderi semnificative deţinând şi Thailanda, Taiwan, Hong Kong, Singapore, Coreea de Sud, Malaysia şi Indonezia (Tabelul nr. 6).

Tabelul nr. 6 **Localizarea bazelor din străinătate ale firmelor japoneze**

Ţara (locaţia) Ponderea		Ţara Ponderea	
China	77 %	Hong Kong	29,9 %
S.U.A.	50,1 %	Singapore	28,9 %
Thailanda	37,1 %	Coreea de Sud	23,3 %
Europa de Vest	35,2 %	Malaysia	21,6 %
Taiwan	31,9 %	Indonezia	21,1 %

Sursa: FY 2005 Survey of Japanese Firms' International Operations, JETRO, March 2006, p. 4

Cea mai mare atenţie o acordă firmele japoneze vânzărilor – şi implicit marketingului – 77,3 % dintre respondente indicând această funcţie a bazelor deţinute în străinătate, ceea ce depăşeşte producţia (73,3 %), cercetarea-dezvoltarea (11,7 %) sau sediile regionale (16,4 %), după cum reiese din rezultatele cercetării (FY 2005 Survey of Japanese Firms' International Operations, JETRO, March 2006, p. 4).

Firmele japoneze doresc să extindă funcţia vânzări în baze din străinătate şi în viitor. Această orientare strategică este menţionată de 78,5 % din firmele respondente, 17,6 % adăugând distribuţia şi 15,1 % dezvoltarea de noi produse, celor obişnuite (producţie, cercetare-dezvoltare). În planurile de extindere a operaţiunilor în străinătate, firmele plasează pe primul loc China în privinţa tuturor verigilor lanţului valoric, respectiv cercetare-dezvoltare, producţie, vânzări, distribuţie, cu accent special pus pe vânzări şi distribuţie. S.U.A. şi Europa de Vest rămân zone valoroase în privinţa implantării diverselor activităţi din lanţul valoric, majoritatea firmelor respondente fiind preocupate de cercetare-dezvoltare, vânzări şi distribuţie. Thailanda devine un obiectiv important al implantărilor nipone, depăşind Europa de Vest în privinţa intenţiilor de amplasare a unităţilor de cercetare-dezvoltare, vânzări şi producţie. Dacă ţinem seama de locul marketingului care este în principiu subordonat funcţiei de vânzări în firmele nipone, se confirmă interesul în permanentă creştere al firmelor japoneze pentru activităţile şi operaţiunile sale specifice.

Eforturile ce ţin de practicile de marketing internaţional sunt susţinute şi în cazul firmelor şi grupurilor publicitare.

Firme nipone consacrate ca producătoare şi exportatoare pe piaţa internaţională ocupă locuri bune şi meritorii în Top 50 după cheltuielile publicitare efectuate, ca în tabelul nr. 7.

Tabelul nr. 7. **Poziţiile ocupate de companiile japoneze în Top 50 după cheltuielile publicitare**

Compania	Poziţia în 2003	Sector	Cheltuieli publicitare globale anuale (mil. USD)
Toyota Motor	4	Auto	2.537
Sony	10	Electronice	1.684

Corporation	12	Auto	1.674
Nissan Motor	14	Auto	1.542
Honda Motor		Computere/electronice	903
Matsushita	28		
Electric	36	Produse chimice	668
Industrial	38	Computere/electronice	641
Kao	41	Auto	614
Canon	50	Auto	531
Mazda Motor			
Mitsubishi			
Motor			

Sursa: Gillespie, Jeannet, Hennessey (2007), pp. 473-474.

Publicitatea, ca o activitate de marketing, este consacrată ca fiind importantă şi de plasarea unor grupuri/agenţii publicitare japoneze între primele zece grupuri din lume. Datele din tabelul nr. 8 plasează Dentsu pe locul cinci, după venitul global, în timp ce Hakuhodo şi Asatsu au ajuns pe locurile opt şi nouă.

Tabelul nr. 8. **Locul agenţiilor publicitare japoneze în Top 50**

Agenţia publicitară	Venit global (mil.USD)	Agenţia publicitară	Venit global (mil.USD)
1.Omnicon Group	9.747,2	6. Havas	1.866,0
2.WPP Group	9.370,1	7. Aegis Group	1.373,6
3.Interpublic Group	6.200,6	8.Hakihodo DY	1.372,4
4.Publicis Group	4.777,0	9.Asatsu DK	473,3
5.Dentsu	2.851,0	10.Carlson Marketing Group	346,9

Sursa: Gillespie, Jeannet, Hennessey (2007), p. 482

Rezultatele convingătoare şi intenţiile pentru viitor ale firmelor japoneze confirmă faptul că în viziunea bazată pe valoare pentru clienţi, acestea se plasează printre cele mai performante. De la

obiective şi strategii până la activităţi operative şi planuri viitoare, componenţa de marketing joacă un rol specific în filosofia internaţionalizării şi globalizării firmelor nipone.

Activităţile şi metodele de marketing folosite de japonezi par să ofere avantaje care contribuie din plin la succesul firmelor nipone pe piaţa internaţională (Fongsuwan, June 1999, pp. 6-7. Japonezii sunt consideraţi a fi superiori rivalilor lor occidentali mai ales în domenii importante ale marketingului aşa cum sunt diferenţierea produsului, capacitatea cercetării avansate, designul produsului, reducerea costurilor şi producţia eficientă pe scară largă. Şi capacitatea de a reacţiona faţă de comportamentul consumatorului a constituit un punct forte al marketingului internaţional nipon. Organizarea departamentului de marketing din firmele japoneze sub forma grupurilor de lucru şi orientarea prioritară spre consens în elaborarea deciziilor sunt considerate, de asemenea, ca elemente care le-au permis departamentelor de marketing să pună în aplicare strategiile mult mai eficace, ele urmărind obţinerea unor cote de piaţă semnificative pe termen lung cu ajutorul vânzărilor tot mai mari şi al poziţionării pe segmente de piaţă cu potenţial de creştere. Intuiţia şi calităţile în domeniul comunicării le-au permis companiilor japoneze să înţeleagă să reacţioneze la dinamica pieţelor externe mult mai bine decât oamenii de marketing din firmele vestice. Mai mult, preţul a fost utilizat de japonezi ca un instrument competitiv important pentru a intra pe pieţele străine.

Bibliografie

Aaker A.D. (1998), **Strategic Market Management**, 5th edition, John Wiley & Sons, Inc., New York

Bradley F. (1995), **International Marketing Strategy,** Prentice Hall (UK)

Danciu V. (2005), **Marketing internaţional. Provocări şi tendinţe la începutul mileniului trei**, Editura Economică, Bucureşti.

Danciu V. (2004), **Marketing internaţional. Studii, analize, cazuri, teste,** Editura Independenţa Economică, Piteşti.

Danciu V. (2001), **Marketing internaţional. De la tradiţional la global**, Editura Economică, Bucureşti.

Dai H., **Changing Environment for Japanese Venture Business**, JETRO, Japan Economic, Monthly, Mai 2005.

Fongsuwan W.,A., **Comparative Study of International Marketing Strategies between Japanese, American and European Multinational Companies**: Thailand 1997, Centre for ASEAN Studies, Discussion Paper no. 25, June 1999.

Gillespie K., Jeannet J.P., Hennessey H.D. (2007), **Global Marketing,** Houghton Mifflin Company, Boston.

Hollensen S. (2004), **Global Marketing, a decision - oriented approach,** third edition, Pearson Education Limited, Essex, England.

Johanson J., Nonaka J. (1997) **Le marketing à la Japonaise**, Edition Village Mondial, Paris.

Keegan W., Schlegelmilch B., Stöttinger B., (2002), **Globales Marketing-Management,** Oldenbourg Verlag, München, Wien.

Kotler, Ph., Armstrong G., Saunders J., Wong V. (1999), **Principiile marketingului**, Editura Teora, Bucureşti.

March R., (1994), **Der Ehrenwerte Kunde Japan**, Moderne Industrie Verlag, Landsberg/Lech.

Osland G., Taylor R. Ch., Yon S, Selecting international mode of entry and expansion**, Marketing Intelligence and Planning,** 19&3, 2001.

Porter M. The Competitive Advantage of Nations, **Harvard Business Review, March-April , 1990.**

* * * **2006 JETRO White Paper on International Trade and Foreign Investments**.

* * * FY 2005 Survey of Japanese Firms' International Operations, **JETRO, March 2006.**

* * * 10 Advantages to Investing in Japon, **JETRO, September 2006**.

Victor DANCIU, Profesor universitar, dr., Catedra de Relații Economice Internaționale, Academia de Studii Economice, București.