

## اثر بازارهای خاکستری بر تضعیف نام تجاری

محمد دلبری<sup>۱</sup>

<sup>(۱)</sup> دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی پردیس فارابی دانشگاه تهران

و مشاور ارشد هسته فن آور سرمایه گذاری خطر پذیر، دانشگاه شهید بهشتی

09395592706

### چکیده

امروزه، سرمایه اصلی بسیاری از کسب و کارها، نام‌های تجاری آنهاست. گرچه کارخانه‌ها و نیروی انسانی ممکن است از بین بروند، ولی نام شرکتها همچنان باقی می‌ماند، نامی که سابقه آن نزد عموم، یکی از ارزشهای پایدار است. برای دهه‌ها، ارزش یک شرکت برحسب املاک، داراییهای مشهود، کارخانه‌ها و تجهیزاتش اندازه‌گیری می‌شد. با این حال در حال حاضر به این نتیجه رسیده‌اند که ارزش واقعی یک شرکت، جایی بیرون از آن، یعنی در ذهن مشتریان قرار دارد و این ارزش چیزی جز نام تجاری<sup>۲</sup> نیست؛ یکی از تهدیداتی که امروزه متوجه نام تجاری است شکل‌گیری بازارهای خاکستری است.

بازار خاکستری<sup>۳</sup> 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 غیرمجاز 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 اینکه هر ساله میلیاردها دلار در بازار جهانی در این بازارها مبادله می‌شود و با عنایت به اهمیت این بحث و تبعات ناشی از شکل‌گیری آن؛ به خصوص تاثیر منفی بر نام‌های تجاری، در این مقاله ضمن تعریف بازارهای خاکستری، چگونگی شکل‌گیری و عواقب ناشی از آنها و به خصوص تضعیف نام تجاری به منظور مقابله هر چه بهتر با آنها به معرفی استراتژی‌های مقابله با بازارهای خاکستری می‌پردازیم.

<sup>1</sup> -V.c.pwut@gmail.com

<sup>2</sup> - Brand

<sup>3</sup> -Gray Market

کلمات کلیدی : نام نشان تجاری Brand ، ارزش ویژه برند Brand equity، مدیریت برند Brand Management ، بازار

خاکستری Gray Market، واردات موازی Parallel Importation

MDelbari.ir

## ۱. مقدمه

امروزه نام تجاری همانند سرمایه، برای سازمان و محصولات آن ارزش می‌آفریند. یک نام تجاری، برای آن که قدرتمند باشد، وظیفه دارد که نسبت به هویت خود وفادار باشد. لذا، با توجه به اهمیت ایجاد برند به منظور موفقیت در بازارهای رقابتی کنونی، در این مقاله، تلاش شده است تا با مروری بر مطالعات و ادبیات مربوطه در زمینه بازار خاکستری به عنوان یک منبع تضعیف برند تجاری و استراتژی‌های مقابله با آن مورد بررسی قرار گیرد.

ارزش ویژه نام و نشان تجاری<sup>۴</sup> به عنوان یک شاخص کلیدی، بیانگر میزان موفقیت یک نام و نشان تجاری می‌باشد، اعتقاد بر این است که پایش نام و نشان تجاری یک مرحله مهم و حساس در مدیریت نام و نشان تجاری<sup>۵</sup> است. خاستگاه نام و نشان تجاری متغیر دیگری می‌باشد که بر ادراک مشتری از برندهای آن کشور خاص به عنوان کشوری که آن کالا در آن تولید شده است، تاثیر می‌گذارد. به دلایل گوناگون، برندهای یک کشور در دسترس مصرف‌کنندگان دیگر کشورها نیز قرار می‌گیرد. در چنین مواردی، بازاریابان بین‌المللی بایستی دارای درک مناسبی از منابع ارزش ویژه نام و نشان تجاری محصولات داشته باشند.

با توجه به شرایط و وضعیت کنونی بازارها و اهمیت کسب جایگاه رقابتی، برندسازی و مدیریت آن در بازاریابی دنیای تجاری امروز نقش کلیدی را بر عهده دارد. شرکت‌هایی که به دنبال کسب مزیت رقابتی پایدار و قابلیت متمایز از رقبای خود که غیرقابل کپی برداری باشد هستند، باید از ایجاد و استفاده از ارزش ویژه نام و نشان تجاری به عنوان یک راه‌حل کلیدی استفاده کنند. چرا که امروزه از برندسازی و حفظ وجهه برند در ذهن مشتری به عنوان یک مزیت رقابتی قوی یاد می‌شود.

مرحله بعد از مرحله برندسازی که از جمله گام‌های ضروری در کسب موفقیت در این راه است می‌توان ایجاد وفاداری به برند نزد مشتریان دانست. باید دقت داشت که هدف نهایی این است که مشتری یک بار محصول با

<sup>4</sup> - Brand equity

<sup>5</sup> - Management Brand

برند خاص را امتحان کند و بعد از این مرحله دیگر تمایلی به ترک استفاده از برند و یا ترجیح دیگر برندها نداشته باشد. البته باید توجه داشت که در این موارد انتخاب صحیح بازارهای هدف بسیار کارا و لازم است. سودآوری شرکت ها تنها به کیفیت محصولات و خدمات ارایه شده به مشتری وابسته نیست؛ بلکه از جمله مهم ترین عوامل موفقیت و رسیدن به سود در بازارهای پیشرفته کنونی داشتن مشتریان دائمی است چرا که برای مشتریان حق انتخاب فراوان و متنوعی برای انتخاب نوع و مارک محصول مورد نظرش وجود دارد.

## ۲. ضرورت حمایت از علائم تجاری و حقوق ناشی از آن

با اینکه اکثر کسب و کارها به اهمیت استفاده از علائم تجاری به منظور تمیز دادن محصولاتشان از محصولات رقبا پی برده اند، همه آنها اهمیت حمایت از علائم تجاری را درک نکرده اند. پس از ثبت علامت طبق قانون ثبت علائم تجاری شخص یا شرکت حق انحصاری پیدا می کند و با وجود بازارهای خاکستری عرضه کالاهای یکسان یا مشابه توسط اشخاص ثالث تحت علائم تجاری که عین یا به طریق گمراه کننده ای مشابه علامت تجاری ثبت شده است شکل می گیرد.

اگر با بازارهای خاکستری مقابله نشود، بازاریابان خاکستری از همان علامت یا علامتی که شباهت آن با علامت مزبور به اندازه ای است که موجب گمراهی خواهد شد برای همان کالا یا کالاهای مشابه استفاده خواهند کرد و در نتیجه سرمایه گذاری در بازاریابی یک محصول ممکن است به هدر رود. اگر یکی از رقیبان از علامت تجاری یکسان یا مشابه علامت تجاری استفاده کند، ممکن است مشتریان تصور کنند آن محصول متعلق به همان شرکت است و در نتیجه کالای رقیب را خریداری کند. این امر نه تنها سود شخص یا شرکت را کاهش خواهد داد و مشتریان را گمراه خواهد کرد بلکه به شهرت و وجهه آسیب خواهد زد؛ بخصوص اگر محصول رقیب کیفیت نازلی داشته باشد.

با توجه به ارزش علائم تجاری و اهمیتی که یک علامت تجاری ممکن است در تعیین میزان موفقیت یک محصول در بازار داشته باشد، بررسی عوامل تضعیف نام های تجاری بسیار ضروری است. بعلاوه، تفویض اجازه استفاده از یک علامت تجاری به شرکت های ثالث بسیار کم ریسک تر از عملیات بازارخاکستری است و در

نتیجه می‌تواند منبع درآمد بیشتری برای شرکت یا شخص بوجود آورد یا اساس انعقاد یک موافقت‌نامه اعطای نمایندگی فروش باشد.

### ۳. مبانی نظری

#### ۳-۱ علائم تجاری (برند)

یک علامت تجاری نماد یا نام متمایز کننده در نظر گرفته شده برای شناسایی کالاها یا خدمات گروهی از فروشندگان یا یک فروشنده و متمایز کردن شان با رقبا است (مثل لوگو، مارک تجاری یا طراحی بسته). بنابراین یک علامت تجاری منبع محصول را برای مصرف کننده مشخص می‌کند و تولیدکننده و مصرف کننده را در مقابل رقبایی که سعی در ارائه محصولات مشابه دارند حمایت می‌کند. علائم تجاری مبنایی را ایجاد می‌کنند که مصرف کنندگان می‌توانند با تکیه به آن با محصولات یا خدمات خاصی ارتباط برقرار کنند. از دیدگاه مشتری، یک علامت تجاری می‌تواند به صورت مجموع تمامی تجربیاتش تعریف شود. یک علامت تجاری موفق یک محصول، خدمت فرد یا محل قابل شناسایی است که طوری تجهیز شده که خریدار یا کاربر ارزشهای افزوده مرتبطی را استنباط می‌کند که با نیازهایش ارتباط نزدیک دارد.

علائم تجاری موفق آنهایی هستند که با محیط سازگاری بیشتری دارند و بنابراین در بلندمدت و در مقابل رقابتهای موجود دوام بیشتری می‌یابند و رشد می‌کنند. فاکتور مهمی که بر انتخاب یک مفهوم مارک تاثیر می‌گذارد نیازهای مصرف کننده است. مارکهای تجاری اغلب ترکیبی از منافع نمادین، عملکردی و تجربی هستند؛ نیازهای عملکردی آنهایی هستند که به دنبال حل مشکلات مربوط به مصرف می‌باشند مثلاً یک مشکل فعلی را حل کند و موقعیت ناامید کننده را از نو بسازد.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup>-Ghodeswar (2008)

شاید بارزترین مهارت بازاریاب حرفه‌ای این باشد که او بتواند نام و نشان تجاری به وجود آورد، از آن پاسداری کند، مصونش بدارد و آن را تقویت نماید تعیین نام و نشان تجاری می‌تواند بر ارزش هر محصول بیفزاید و از راه‌های مختلف می‌تواند به خریدار کمک کند نام و نشان تجاری به مصرف کننده کمک می‌کند محصولاتی را که مفید می‌داند، شناسایی کند.

نام و نشان تجاری شرکت فروشنده باعث می‌شود که ویژگی‌های منحصر به فرد محصول، از نظر قانونی مصون و محفوظ بماند، چون در غیر اینصورت شرکت‌های رقیب نسخه دومی از آن به بازار عرضه خواهند کرد. گذشته از این، نام و نشان تجاری به شرکت فروشنده این امکان را می‌دهد که بازارها را تقسیم‌بندی نماید.

### ۲-۳ واردات موازی یا بازار خاکستری

تجارت موازی به عنوان یکی از مسائل عمده و اساسی بحث‌های تئوریک و کارکردی (عملی) تجارت بین‌الملل در سال‌های میانی دهه ۱۹۸۰ تحت عنوان واژه "بازار خاکستری" و "واردات موازی" به طور چشم‌گیری در ادبیات بین‌الملل ظهور پیدا نمود و اشاره به محصول خاکستری دارد و شامل مسائل تجارت بین‌الملل و دارایی فکری می‌باشد.

تجارت موازی شامل انواع مسائل واقعی از جمله اقتصادی، قانونی و بازاریابی می‌باشد. یکی از دلایل اصلی به وجود آمدن این پدیده در تجارت بین‌الملل، موضوع تفاوت قیمت بین کشورها است که باعث می‌شود خریداران و یا ریسک‌پذیران مستقل وارد بازار شوند و محصولات را در کشورهای ارزان قیمت خریداری و مجدداً به کشورهای با قیمت بالا صادر نمایند و از اختلاف قیمت‌ها سود ببرند.

این رفتار آربیتراژی، واردات موازی یا بازار خاکستری نامیده می‌شود، زیرا این واردات در کانال‌های توزیعی خارج از کانال‌ها، شبکه‌ها و مجاری قانونی شرکت اتفاق می‌افتند.<sup>۷</sup>

---

<sup>7</sup> - Rothnie , A.W. 1994.

با توجه به اینکه شرکت‌های جهانی همزمان برای کالای خود در چندین کشور بازاریابی می‌کنند، این شرکت‌ها و کانال‌های مجاز توزیع آنها با پدیده ناخوشایند بازار خاکستری مواجه می‌شوند که این فعالیت‌ها توسط اکثر دولت‌ها همیشه غیرمجاز تشخیص داده می‌شوند زیرا این بازارها باعث کاهش فروش اعضای کانال‌های قانونی، تضعیف نام‌های تجاری، مختل شدن استراتژی قیمت‌گذاری و توزیع شرکت‌های جهانی می‌شوند. با اینکه محصولات بازار خاکستری دارای نشان تجاری مشابه محصولات داخلی همان شرکت هستند، اما اغلب کیفیت اجزای تشکیل دهنده آنها ممکن است متفاوت باشد.<sup>۸</sup>

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:

- اختلافات قیمتی؛
- معروف بودن محصول در چندین بازار؛
- پایین بودن تعرفه‌ها و هزینه حمل و نقل؛

### ۳-۲-۱ تفاوت بازار سیاه و خاکستری

در تعاریف اقتصادی یک بازار سیاه داریم و یک بازار خاکستری که همان ترجمه Black Market و Gray Market هستند. بنا بر مبانی نظری، بازار سیاه زمانی اتفاق می‌افتد که یک کالا یا نحوه توزیع آن در جامعه غیرمجاز شمرده شود، در حالی که نیاز به این کالا در بازار وجود دارد. مثلاً مواد مخدر اینگونه است. دولت آن را غیرمجاز می‌داند، اما برای آن تقاضا وجود دارد. همچنین در برخی موارد، توزیع برخی کالاها مثلاً با حواله وزارت بازرگانی سبب می‌شود در کنار آن یک سیستم بازار سیاه به وجود آید. هم بازار سیاه و هم بازار خاکستری از عوامل اصلی به وجود

<sup>8</sup> - Keegan Warren, J, (1999)

آمدن اقتصاد سیاه و نامرئی در یک کشور هستند و این بستگی به سهم این نوع کالاها در یک اقتصاد دارد و در این رابطه، فلسفه مبارزه با پولشویی برای کنترل بازار سیاه و خاکستری شکل گرفته است.

اما بازار خاکستری با بازار سیاه تفاوت دارد.

در بازار خاکستری، یک کالا نه خودش غیرمجاز است و نه نحوه توزیع آن؛ اما از طریق یک سری دست‌های نامرئی در بازار، بحثی به نام انحصارها به طور کاذب به وجود می‌آید که توازن عرضه و تقاضا را برای به دست آوردن سودی غیرمعقول به هم می‌زند. این را هم بدانید که در اینجا اصلاً گرانی مدنظر نیست، چرا که در برخی موارد، تقاضا از عرضه پیشی می‌گیرد که از طریق نظام متعادل کننده بازار، قیمت به حالت طبیعی خود بازمی‌گردد. اما انحصارها و دامپ کردن<sup>۹</sup> در یک اقتصاد منع دارد و همواره اقتصادهای تراز اول جهان، از طریق قوانین ضد دامپ و ضد انحصار نمی‌گذارند سهم یک بنگاه در اقتصاد از حد خاصی فراتر رود، چرا که نمی‌خواهند این بنگاه، سیاست گذار آن بازار شود و با قیمت گذاری ناصحیح، قیمت‌ها را به جایی برساند که ربطی به عرضه و تقاضا ندارد.

### ۳-۲-۲ انواع بازار خاکستری

#### الف- واردات موازی<sup>۱۰</sup>

اگر قیمت یک محصول در بازار داخلی ارزتر از بازار خارجی باشد و اگر هزینه آریترائژ<sup>۱۱</sup> محصول از اختلاف قیمت موجود کمتر باشد یک بازاریاب خاکستری می‌تواند از اختلاف قیمتها سود به دست آورد به این صورت که از کشور تولید کننده به منظور صادرات مجدد واردات موازی انجام دهد. مثالهای از واردات موازی، واردات شلوار جین از ایالات متحده به آلمان، ب ام و و مرسدس بنز خودرو از آلمان به ژاپن، و شامپاین از فرانسه به ایالات متحده.

#### ب- واردات مجدد<sup>۱۲</sup>

<sup>۹</sup>-dump

<sup>۱۰</sup>- Parallel Importation

<sup>۱۱</sup>-Arbitrage



اگر یک محصول در بازار خارجی ارزان تر از بازار داخلی باشد، و اگر هزینه آربیتراژ از تفاوت قیمت کمتر باشد آنگاه واردات مجدد برای بازاریاب خاکستری سودآور است.

مثالها عبارتند از فولکس واگن، BMW و اتومبیل های مرسدس بنز که از دانمارک و ایتالیا به آلمان، محصولات دارویی بایر از پرتغال به آلمان، و دوربین های مینولتا از ایالات متحده به ژاپن.

### ج- واردات افقی<sup>۱۳</sup>

اگر تفاوت قیمت بین دو کشور وجود داشته باشد و این محصول در دو کشور تولید نشود، محصول از یک کشور از طریق کانال های غیر مجاز به دیگری فروخته می شود.

به عنوان مثال دوربین لنز ۳۵mm تولید شده در ژاپن از هنگ کنگ به اروپا وارد می شود، و فیلم کداک، ساخته شده در ایالات متحده، از تایوان به آلمان.

در همه موارد فوق بازاریابان خاکستری از طریق کانال های غیرمجاز توزیع که تولید کننده ممنوع کرده سود کسب می کنند.

باید تصریح کرد که مشکل بازار خاکستری در محصولات نیست، بلکه در روال و روند بازار یابی است. علاوه بر واردات موازی بازار خاکستری در جنبه های بزرگتری از بازاریابی اتفاق می افتد. بازار خاکستری می تواند در لوگو یا بسته بندی یک محصول رخ دهد. یک شرکت علامت تجاری و مخصوص شرکت دیگری را کپی می کند یا اقدام به استفاده از بسته های نهانی (تقلبی) می کند که این برای شرکت قانونی که عملیات خود را به صورت قانونی انجام می دهد دشوار است. همچنین این موضوع می تواند در تبلیغات اتفاق بیفتد، و الویت های مشتریان را تغییر دهد تهیه خوراکی ها، سرگرمی ها، هدایا و پرداخت ها به عنوان وسایلی هستند که برای بدست آوردن یا ایجاد روابط سودمند در صنایع علمی مانند داروسازی ها و ادوات پزشکی رایج است. اگر چه دادن پاداش در چندین کشور غیرقانونی است اما این بازپرداخت ها عرفاً به جای سیاه، خاکستری است. این سودها

<sup>12</sup> - Reimportation

<sup>13</sup> - Imports horizontal

هم برای پرداخت کننده و هم برای دریافت کننده است و هیچ یک از اینها فعالیت‌های تبلیغاتی را نمی‌خواهند. اگرچه نمایندگان فروش از آن استفاده می‌کنند و نمایندگان خرید پاداش‌ها مربوطه را به علت جنبه‌های اخلاقی و رفتاری نه به علت ترس از تنبیه شدن استفاده از آنها نمی‌پذیرند.

### ۳-۲-۳ 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 بلند مدت مشکلاتی را در کانال‌های توزیع ایجاد می‌کنند. بررسی‌ها نشان می‌دهد<sup>۱۴</sup> که مهمترین خطرات ناشی از بازارهای

خاکستری

عبارت‌اند از:

۱ کاهش تدریجی ارزش نام و نشان تجاری؛

۲ تیره شدن روابط تولیدکننده واسطه مشتری؛

۳ استراتژی قیمت‌گذاری سنتی خواهد شد.

۴ اختلال در استراتژی‌های بازاریابی و کسب سود؛

۵ تضعیف استراتژی قیمت‌گذاری سنتی؛

۶ مشکل در ایجاد و نگهداری تصویر جهانی.

### ۴. ارتباط بازار خاکستری و علائم تجاری

مصرف‌کنندگان ممکن است که کالاهای مارک‌دار واردات موازی را بدون آگاهی از تفاوت بین این کالاها و کالاهایی که از طریق کانال‌های رسمی توزیع شده خریداری کنند. اگر مشکلاتی به وجود آمد و مصرف‌کنندگان

<sup>14</sup> - Berman, B., (2004)

دریافتند که آنها خدمات پس از فروش و گارانتی مورد انتظار خود را بدست نیاورده‌اند، این ممکن است به شهرت توزیع‌کننده یا دارنده نشان تجاری آسیب بزنند.

تصویر برندهای ارتباطی ممکن است که روی کیفیت تمرکز کنند در صورتی که بازاریابی ارتباطی یک واردکننده موازی ممکن است روی کاهش قیمت‌ها تمرکز کنند بنابراین ابهام و تضاد ارزش ویژه پیام‌ها برای مصرف‌کننده و همچنین اثر ناسازگار تصویر برندها را ایجاد می‌کند. همچنین یک نتیجه، درآمد بالقوه آینده از نام برندها توسط واردکننده‌های موازی که تحت فشار بوده ممکن است به صورت جدی به خطر بیافتند. کار واردات موازی اگر به صورت آشکار از سوی تولیدکننده‌ها نادیده گرفته شود ممکن است تولیدکننده یا ارتباطات توزیع‌کنندگان رسمی را تحت فشار قرار دهد.

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.<sup>15</sup>

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.<sup>16</sup>

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

---

<sup>15</sup> - Berman, B., (1996)

<sup>16</sup> - Berman, B., (2004)

صدق می‌کند<sup>۱۷</sup>. بنابراین می‌توان گفت که بازاریابان خاکستری بر روی تصویر نام و نشان تجاری که توسط تولیدکننده ایجاد شده است، مجانی سواری می‌کنند.

## ۵. 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<sup>۱۸</sup>.

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 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 می‌بینند 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 شرکتهایی 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 کنند. تولیدکنندگان و عمده‌فروشان همچنین باید دوباره‌فروشان را آگاه و آنها را کنترل کنند.

<sup>17</sup> - Hans , 1990.

<sup>18</sup> - Hang, Lie, 2004.

دومین استراتژی برای تولیدکننده یا عمده فروش 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.<sup>۱۹</sup>

به طور کلی می‌توان گفت دو دسته استراتژی برای مقابله با بازارهای خاکستری وجود دارد که عبارت‌اند از: استراتژی‌های فعال و استراتژی‌های انفعالی.

## ۱-۵ 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.

**تقابل استراتژیک:** این استراتژی نیازمند واسطه‌های مجازی است که با دلایلی بازار خاکستری روبه‌رو شوند. نقش تولیدکننده در این استراتژی این است که واسطه‌های مجاز را حمایت کند. درجه و نوع حمایت به قوتها و

---

<sup>19</sup> - Berman, B., (1996)

ضعفهای واسطه بستگی دارد. تقابل استراتژیک می تواند به صورتهای آموزش واسطه، تجزیه و تحلیل عوامل درونی انجام گیرد.

**آموزش واسطه:** بسیاری از واسطه های ضعیفتر یا غیر تهاجمی ممکن است مورد حمله بازار خاکستری قرار گیرند. زمانی که این امر رخ دهد، اولین واکنش واسطه ها این است که ممکن است، عصبانی شوند و به سوی تولیدکننده حمله و از او انتقاد کنند که چرا بازار خاکستری وجود دارد. بنابراین بایستی واسطه ها را از فعل و انفعالات و مزایای حاصل از شناسایی بازار خاکستری به طور 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 واسطه ها در مورد بازار خاکستری آموزش دیده باشند، انتظار پدیدار شدن چنین بازاری را دارند، بنابراین بیشتر انرژی خود را صرف این می کنند که از پدیدار شدن این بازار جلوگیری کنند.

**تجزیه و تحلیل عوامل درونی:** تولید کنندگان همچنین می توانند به واسطه ها کمک کنند تا ضعفها و قوتهايشان را شناسایی کنند. استراتژی هایی که برای شناسایی قوتهای واسطه ها تدوین می شوند، می توانند برای مقابله با دلایلی بازار خاکستری مناسب (بهترین) باشند.

**مشارکت:** این استراتژی نیازمند واسطه هایی است که از بازار خاکستری خرید می کنند. استراتژی مذکور اغلب توسط واسطه های کوچکتری که از لحاظ مالی توان اجرای تقابل را ندارند، مورد استفاده قرار می گیرد. (هویر، ۲۰۰۱) از طریق مشارکت در بازار خاکستری، واسطه ها می توانند با قیمتهای دلالتها مقابله کنند و بنابراین از کاهش سهم بازارشان جلوگیری کنند. واسطه ها می توانند قیمت معاملات عادی شان با مشتریان را حفظ کنند، اما برای ایجاد رفتاری ترجیحی با مصرف کنندگانی که در جامعه شان رهبران افکار عمومی اند، انعطاف پذیری از خودشان نشان دهند. 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 بلندمدت 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 می‌طلبد.

**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 پریسک‌تر است. رایجترین نوع مقابله تهاجمی، کاهش موقتی قیمت‌های انتخابی است.

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 تولیدکنندگان 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. 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.

**تملك:** 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.

## ۲-۵ استراتژی فعال

استراتژی‌های فعال قبل از شروع و شکل‌گیری بازار خاکستری باید به کار گرفته شوند. **قیمت‌گذاری استراتژیک:** در این استراتژی، تولیدکننده 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.<sup>۲۰</sup> کاهش تفاوت قیمت باید به قدری باشد که بازار خاکستری نتواند به سوی آن برود.

**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.

## ۶. نتیجه‌گیری

هویت شرکتها را عوامل متعددی تشکیل می‌دهد، یکی از بارزترین و اغلب موثرترین آنها در ذهن مشتری نشان تجاری است. امروزه شرکتها برای طراحی و مفهوم نشان تجاری خود اهمیت بیشتری قائلند. نام تجاری یک تعهد است. با معرفی یک محصول یا خدمات ویژه تحت یک نام و نشان بارز، یک شرکت خود را متعهد می‌داند که رضایت مشتری را طلب کند و کیفیتی مرغوب را فراهم سازد. بر اثر مرور زمان، یک نشان تجاری

---

<sup>۲۰</sup>- اسماعیل پور (۱۳۸۳)



معروف با انجام مداوم و منظم تعهدات خود می تواند رابطه مستحکمی با مشتریان خود برقرار سازد. زمانی که رقبای بیشتری به مجمع تولیدکنندگان یک کالا می پیوندند و هر کدام ادعا می کنند که محصولش بهتر از دیگری است، نام و نشان تجارتي مفهوم گسترده ای می یابد. در حقیقت نام و نشان تجاری (برند) بصورت یک تعهد برای رضایت و اطمینان خاطر مشتری در می آید زیرا نشان تجاری نشانگر و تداعی کننده کیفیت محصول می باشد.

بازار خاکستری (واردات موازی) باعث می شود 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 می سازد، روابط مصرف کنندگان و واسطه ها را تیره می کند، مشکلات قانونی را افزایش می دهد و به استراتژی های بازاریابی صدمه وارد می کند. بهترین راه حل برای مقابله با بازار خاکستری، جلوگیری که به وجود آمدن آن با استفاده از استراتژی های فعال قوی است. با این وجود در صورتی که بازار خاکستری در سطح اساسی وجود داشته باشد، نمی توانیم سریعاً در مقابل آن واکنش نشان دهیم. می توان گفت، فناوری اطلاعات ابزار جدیدی است که تولیدکنندگان با استفاده از آن می توانند تهدیدات بازار خاکستری را کاهش دهند. با استفاده از فناوری اطلاعات و پایگاه داده ای که از طریق اینترنت قابل دسترسی است، تولیدکنندگان می توانند پتانسیل های بازار خاکستری را به طور موثری کنترل و پیش بینی کنند. با ترکیب استراتژی های گفته شده در این مقاله با فناوری اطلاعات و پایگاه داده ای، تولیدکنندگان و توزیع کنندگان آنها شایستگیهای رقابتی لازم را برای مبارزه با این بازار کسب خواهند کرد.

در این مقاله بازاریابی خاکستری و اثرات منفی آن بر روی نام‌های تجاری بررسی و تشریح شده است. و مشخص شد که در واقع در این بازارها نوعی سیستم فروش غیرمجاز که کالاهای وارداتی را از طریق کانالهای غیرمجاز دنبال می‌کنند مشغول به فعالیت است. به طور کلی می‌توان گفت که این نوع بازارها پیامد مثبتی جز برای نمایندگان فروش خود به دنبال ندارند و پیامدهای منفی آنها برای شرکتها با شهرت بالا، عموم جامعه بیشتر است. با اینکه به طور مستقیم راه حلی برای از بین بردن این بازارها وجود ندارد اما مشخصا عوامل به وجودآورنده آن و همچنین استراتژی‌های مقابله با این پدیده اقتصادی شرح داده شد. پس با کنترل کردن این عوامل می‌توان تا حدودی مانع به وجود آمدن این نوع بازارها شد.

## منابع

۱. دعایی. حبیب الله، شیخان. علی کاظم، فتحی. علی (۱۳۸۷)، مقابله با بازارهای خاکستری، ماهنامه تدبیر - سال هجدهم - شماره ۱۹۰
۲. سلیمانی غلامرضا، (۱۳۸۹)، بازار خاکستری، بازار موازی، بررسی های بازرگانی، شماره ۴۴، صص ۶۶-۵۶
3. Berman, B., (1996) Marketing Channels. John Wiley & son, inc .pp: 398-403, 410, 565,566
4. Berman, B., (2004) Strategies to combat the sale of gray market goods. Business horizons, 47/4 July-August 51-60
5. Bhimrao M.Ghodeswar . (2008) "building brand identity in competitive markets: a conceptual model. School of management . pathumthani ,thailand.
6. Eagle, L., Kitchen, P.J., Rose, L., Moyle, B., (2003) Brand equity and brand vulnerability .European journal of marketing, Vol. 37 No. 10
7. Gallini, N.T., Hollis, A (1999) a Contractual approach to the gray market. International review of law and economics 19: 1-21
8. Hoyer, W.D., McInnis, D.J., (2001) Consumer Behavior. 2nd Edition, Houghton Mifflin Publication
9. Keegan Warren J., (1999) Global Marketing Management. 6th Edition, Prentice-Hall
10. Berman, B. (2004). Strategies to Combat the Sale of Gray Market Goods. Business Horizons, 47(4), P51-60.
11. Rothnie, A.W. Parallel Imports, London: Sweet & Maxwell, 1993.