

چالش‌های صنعت نمایشگاهی

صنعت نمایشگاهی اروپا در معرض یک دوره تغییر متلاطم است. هرچند اکثر برگزارکنندگان طی سالهای اخیر عملکرد نسبتاً خوبی داشته‌اند - مثلاً آلمان که بزرگترین بازار نمایشگاهی است، ۱/۵ درصد رشد در فروش غرفه داشته است - اما چالش‌های بزرگی پیش روست.

تغییرات چشمگیر جهانی در فن‌آوری اطلاعات و حمل و نقل بیش از هر صنعت خدماتی دیگر بر صنعت نمایشگاهی تأثیر گذاشته است. دلیل اصلی آن روشن است. در فعالیت تجاری نمایشگاه، مشتری - غرفه دار یا بازدیدکننده - در عین حال که خریدار محصول نمایشگاه است بخشی از خود محصول نیز می‌باشد. بنابراین مشتری بخش یکپارچه زنجیره ارزش است که بر آن تأثیر گذار بوده و ارزش افزوده را از آن می‌گیرد.

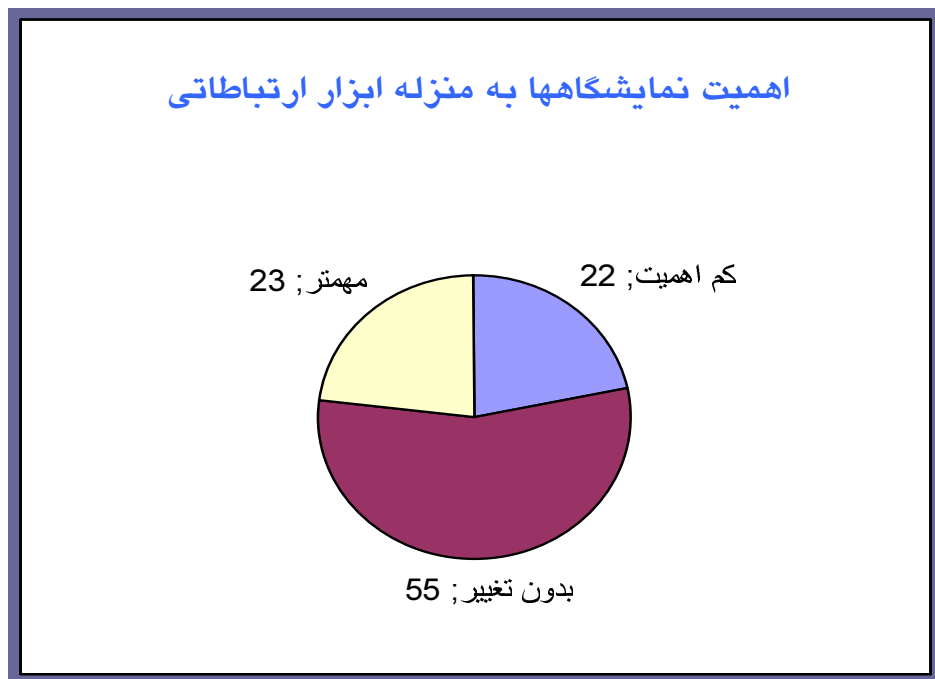
بسیاری از مدیران در صنعت نمایشگاهی با این ویژگی منحصر بفرد آشنا هستند. با این حال تنها تعداد معدودی به مفاهیم ضمنی آن پی برده‌اند. حیاتی‌ترین مساله این است که در صنعت نمایشگاهی از دست دادن یک مشتری بسیار خطرناک تر از سایر صنایع خدماتی می‌باشد. به یک مثال توجه کنید: شرکتی ۱۰۰ مشتری دارد، ۵ تن از آنها تصمیم می‌گیرند از تامین‌کننده دیگری خرید کنند. در اکثر صنایع این عدم رضایت مشتری سبب ایجاد نگرانی می‌شود اما الزاماً بر تصمیم‌گیری خرید سایر ۹۵ مشتری موثر نیست. اما در مورد شرکتهای نمایشگاهی، مسئله فرق می‌کند. اگر ۵ غرفه دار مهم از شرکت در نمایشگاه منصرف شوند سایر غرفه داران و بازدیدکنندگان احساس می‌کنند که از ارزش نمایشگاه کاسته شده است. از آنجا که مشتریان بخشی از زنجیره ارزش هستند خطری که با تصمیم‌گیری عدم حضور هر یک از مشتریان وجود دارد چندبرابر می‌شود.

چالش‌های جهانی برای محصولات، بازاریابی و سازماندهی

جهانی‌سازی خطر اقتصادی را برای شرکتهای نمایشگاهی افزایش می‌دهد زیرا احتمال انصراف مشتری به شدت افزایش می‌یابد. با شناختی که از صنایع مختلف داریم می‌دانیم که هر قدر دسترسی به اطلاعات بهتر و هزینه‌های حمل و نقل کمتر باشد وفاداری مشتری نیز کمتر می‌شود. در صنعت نمایشگاهی نیز اوضاع متفاوت نیست. این امر پیامدهایی در سه سطح دارد - استراتژی محصول، استراتژی بازاریابی و ساختارهای سازمانی.

۱) استراتژی محصول

امروزه غرفه داران و بازدیدکنندگان به منبع اطلاعاتی غنی دسترسی دارند که تا ۱۰ سال پیش تصورش نمی رفت. این امر برای ارزش محصول اصلی نمایشگاه که همانا بازاری برای نوآوری و ارتباطات مشتری است، مفاهیم ضمنی دارد. غرفه داران نیز به اندازه شرکتهای نمایشگاهی از پیامدهای این چشم انداز اطلاعاتی جدید نامطمئن هستند : بنا بر تحقیق صورت گرفته توسط AUMA آلمان که بزرگترین انجمن صنعت تجاری اروپاست، ۲۳٪ از غرفه داران معتقدند که نمایشگاهها نقشی مهم در تجارت B2B ایفا خواهند کرد، ۵۵٪ معتقدند که نقش آن بدون تغییر خواهد ماند و ۲۲٪ معتقدند در آینده اهمیت نمایشگاهها برای تجارت B2B کاهش خواهد یافت.



درصدی از غرفه داران آلمانی که به نقش نمایشگاهها در آینده شرکتشان نظر داده اند

به عبارتی دیگر: صنعت نمایشگاه در یک تقاطع قرار گرفته است. در سالهای اخیر رسانه های جدید اهمیت بیشتری کسب کرده اند. به طور کلی انتظار داریم که در آینده مشتریان نمایشگاهها را به منزله صرفا رسانه ای در میان سایر رسانه های حوزه B2B تلقی کنند. اما در آن زمان علاقه مشتریان به این که بخشی از زنجیره ارزش باشند از بین می رود. مفاهیم ضمنی این مطلب روشن است.

۲) استراتژی بازاریابی

بازارهای جهانی غرفه داران و بازدیدکنندگان را سخت گیر کرده اند. درست همان طور که هر کس با دسترسی به اینترنت می تواند مستقیما قیمت ها و پیشنهادهای را از لهستان گرفته تا پاتاگونیا مقایسه کند، غرفه داران و بازدیدکنندگان نیز می توانند از میان شمار روزافزون نمایشگاهها انتخاب کنند. ما اخیرا شاهد ظهور دو گرایش جدید هستیم: از یک طرف مشتریان حاضر و جدید بالقوه گروههای هدف خود را بسیار محدودتر از گذشته تعیین می کنند. غرفه داران با افزایش روز افزونی بر بیشینه سازی تعداد ارتباط های مناسب و فرصتهای نوید بخش تجاری و نیز جمع آوری اطلاعات اساسی تمرکز می کنند. از این رو غرفه داران در جستجوی نمایشگاههای محدودتر، کوچک تر و متمرکزتر هستند که از نظرشان ارزش مشارکت بیشتری دارد تا نمایشگاههای بزرگتر.

از طرفی دیگر، غرفه داران بیش از همیشه بر بازارهای جغرافیایی خاص تمرکز دارند. وجه مثبت این امر آن است که سفر بازدیدکننده از آسیا به اروپا بسیار طولانی تر از سفر غرفه دار از اروپا به آسیاست. بنابراین امروزه برای بسیاری از غرفه داران نزدیکی به پایگاه مشتری به معنای شرکت در نمایشگاههای بازارهای دور دست است و نه منتظر ماندن برای بازدیدکنندگانی که به اروپا جاری می شوند. بسیاری از نمایشگاههای اروپایی شناخته شده پیامدهای آن را در آینده نزدیک احساس خواهند کرد. شرکتهایی مانند Reed Exhibition یا ITE Group از این وضعیت منتفع خواهند شد. زیرا آنها ملک نمایشگاهی واقعی ندارند و لازم نیست تا نگران استفاده از سالنهای نمایشگاهی خود باشند. افزایش تعداد نمایشگاههای کوچک، متمرکز از نظر موضوعی و توزیع جغرافیایی کلید موفقیت آنهاست.

۳) ساختار سازمانی

تغییرات در استراتژی های محصول و بازاریابی همیشه مضامین مستقیمی برای ساختارهای سازمانی به دنبال دارند. سازمانهای جدید باید در عین واحد دو چالش کلیدی را مد نظر داشته باشند. از یک طرف باید مانع کاهش ارزشی شوند که غرفه داران و بازدیدکنندگان نسبت به صنعت نمایشگاهی پیدا می کنند. تنها به این ترتیب است که مانع خطر اصلی یعنی ترک غرفه دار از زنجیره ارزش، خواهند شد. ساختارهای سازمانی جدید باید بر این هدف باشند که ارزش افزوده را برای مشتریان موجود و بالقوه آینده حفظ و افزایش دهند. از طرفی، ساختارهای سازمانی باید خود را با تقاضا برای نمایشگاههایی متمرکزتر به لحاظ موضوعی و پراکنده تر از نظر جغرافیایی (در سرتاسر جهان) انطباق دهند. نمایشگاههای اروپایی بر طیف کاملی از مدلها چشم دوخته اند. موفقیت متنوع است.

راه حل ها

هر راه حل موثری مفهوم جهانی سازی را درمورد زنجیره ارزش صنعت نمایشگاهی تصدیق خواهد کرد و سپس نتایج متناظری از آن استنتاج می کند. مساله اصلی : برای هر برگزارکننده نمایشگاه و برای هر نمایشگاه پاسخ متفاوت است.

پاسخ به استراتژی های محصول آینده باید با سؤال زیر آغاز شود: چگونه بیشترین درآمد را از سرمایه گذاری خود به دست می آوریم؟ در این زمینه، سرمایه صرفا به معنای دارایی ثبت شده نیست بلکه شامل کل سرمایه ها- مادی و غیر مادی- از دانش و فن صنعت گرفته تا ارزش براند.

Reed به این پرسش پاسخهای شفافی داده است. یکپارچه سازی نشریات تجاری و نمایشگاهها زیر یک سقف، نوعی اثر تشدید کننده ایجاد می کند که می تواند فروش را در هر دو گروه محصول افزایش دهد و از این رو بازدهی را به حداکثر برساند. شرکتهای نمایشگاهی باید حرکات بعدی خود را با تعمق بیشتری انجام دهند. آیا می خواهند صرفا روی برگزاری نمایشگاهها تمرکز داشته باشند یا می خواهند تامین کننده یکپارچه خدمات اطلاعاتی باشند؟ با توجه به دانش و علم آنان نسبت به بازارهای مشتریان خود، چرا وارد سایر کانالهای اطلاعاتی موازی دیگر نشوند. خدماتی نظیر <http://www.expo24-7.com> نگاهی اجمالی دارد بر نوعی از بازار اطلاعاتی مجازی که می تواند موج آینده باشد.

بسیاری از پیشگامان صنعت به این نوع مدل تجاری جدید فکر کرده اند. مدیر عامل نمایشگاه کلن، جوشن ویت، معتقد است که پلتفرم های ارتباطاتی یکپارچه در حقیقت آینده صنعت نمایشگاهی هستند. پیگیری چنین استراتژی در میان مدت می تواند افق روشنی را برای شرکتهای نمایشگاهی جلوه گر سازد.

برای آن دسته از شرکتهای نمایشگاهی که مالک تجهیزات و فضای نمایشگاهی شخصی هستند دومین سئوالی که مطرح می شود این است: آیا آنها باید میان ملک نمایشگاهی و فعالیت تجاری خود تمایز قائل شوند؟ در اتریش، شهر وین ترجیح می دهد که فروشنده نمایشگاههای Reed باشد و ملک و ساختمان خود را حفظ کند. تمرکز مراکز نمایشگاهی لهستان بر ملک نمایشگاهی ثابت کرد که می تواند یک فعالیت تجاری خوب برای مالکین کنونی آن باشد. بدنبال راجر شیشوا، موسس ITE Group ، مراکز نمایشگاهی دیگر نیز فضای نمایشگاهی مدرن را می سازند. قراردادهای اجاره دراز مدت از بیرون در را به روی شرکتهای نمایشگاهی می بندد و مراکز نمایشگاهی را رزرو شده نگه می دارد. این امر می تواند مدلی باشد برای بسیاری از مالکین وابسته به شهرداری. در این حالت شرکتهای

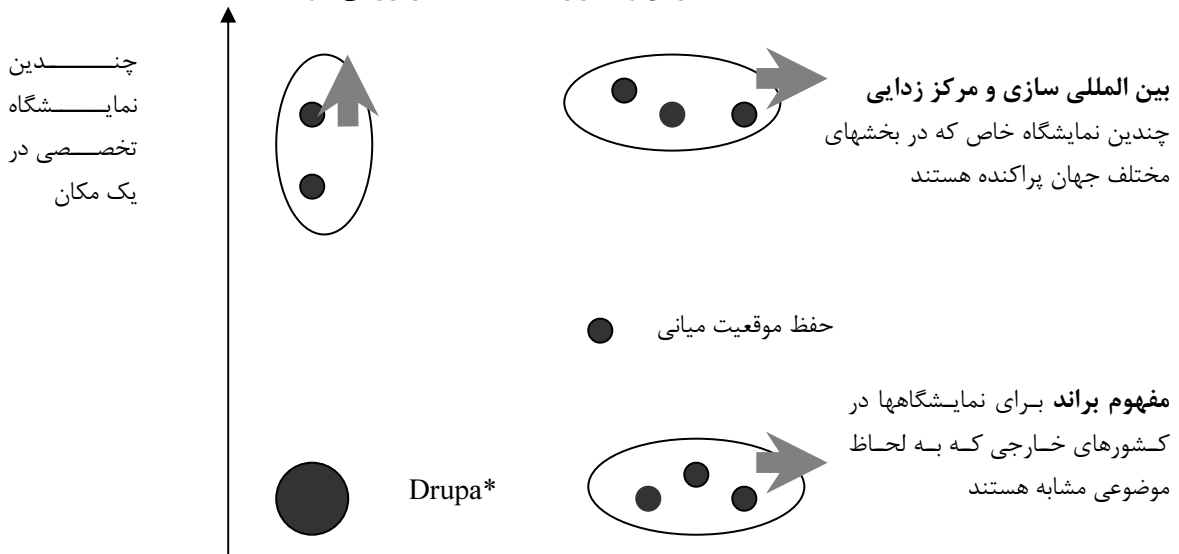
نمایشگاهی می‌تواند بر رقابت اصلی خود، یعنی سازماندهی پلتفرم‌های ارتباطاتی ویژه هر صنعت، تمرکز کنند.

هنگامی که مساله استراتژی‌های بازاریابی مطرح می‌شود سؤال اصلی و حیاتی این است: چگونه برای مشتریان خود ارزش افزوده ایجاد کنیم؟ هر پاسخ منطقی بر شناخت کاملی از غرفه داران و بازدیدکنندگان متکی خواهد بود. مثلاً صنایعی هستند که در آنها غرفه داران تقاضای بیشتری برای نمایشگاه‌های متمرکز و کوچک دارند. اما در صنایع دیگر، غرفه داران خواهان صدور مفهوم موضوعی نمایشگاهی به سایر بازارها در مناطق جغرافیایی مختلف مورد علاقه خود هستند. مساله اصلی: حتی در محدوده یک شرکت نمایشگاهی پاسخ‌ها بر اساس هر صنعت متفاوت خواهد بود.

استراتژی‌های براند جهانی هنگامی منطقی به نظر می‌رسند که مثلاً غرفه داران بخواهند در نمایشگاه‌های مشابه سایر نقاط جهان شرکت کنند. با این همه وقتی شرکتهای نمایشگاهی از مفهوم براند استفاده می‌کنند هرچند نمایشگاه‌های مورد نظر تنها تمرکزی نسبی بر براند اصلی دارند اما این استراتژی‌های براند خطرناک می‌شوند. انتخاب استراتژی صحیح و ابلاغ مضمون محصولات حاصله به مشتریان از جمله چالش‌های بزرگ هستند.

گزینه‌های استراتژیک در بازاریابی نمایشگاهها

تغییر موقعیت نمایشگاهی بزرگ با تقسیم بندی آن به چند نمایشگاه کوچک که به طور همزمان و یا در زمانهای مختلف برگزار می‌شوند.



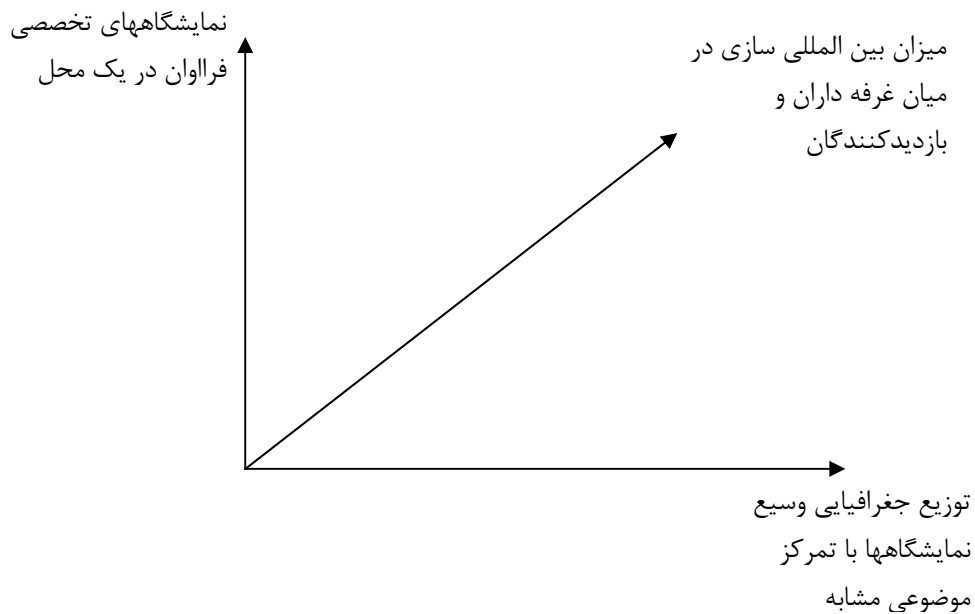
وفور نمایشگاه‌های پراکنده از نظر جغرافیایی
با تمرکز بر موضوعی مشابه

- نمایشگاه Drupa بزرگترین نمایشگاه صنعت چاپ در جهان است و هر ۴ سال در دسلدورف آلمان برگزار می‌شود. (م)

اما مشکلات واقعی در اجرای هر استراتژی در **سازماندهی** داخلی نهفته است. بسته به بازار هدف و استراتژی‌های مناسب محصول و بازار هدف، انواعی از ساختارهای سازمانی به کار می‌رود. در مورد بسیاری از شرکتهای نمایشگاهی بین‌المللی سازی منجر به افزایش تعداد شرکتهای تابعه و شرکایی با سرمایه گذاری مشترک شده است. این امر یافتن راه حل‌هایی برای مشکلات سازمانی را باز هم پیچیده تر می‌سازد.

در بسیاری از موارد، مدیریت ارشد باید در یک زمان به طیف وسیع پرسشهای سازمانی بپردازد. اولاً، مدیریت ارشد باید آن مدل سازمانی را انتخاب کند که کارایی عملکرد را به حداکثر می‌رساند. این امر گاهی دشوار است. مثلاً یک نمایشگاهی جهانی که از نظر موضوعی مشابه با سایر نمایشگاههاست و در نقاط مختلف جهان برگزار می‌شود، در تمامی نمایشگاهها میزان بین‌المللی سازی آن (که بر اساس درصد غرفه داران خارجی سنجیده می‌شود) بسیار بالاست. در چنین موقعیتی سازماندهی فروش که متکی بر تیم‌های صنعتی است که در مقیاس جهانی کار می‌کنند بیشترین کارایی را دارد. با این همه تنها یک تغییر بسیار کوچک در ساختار مشتری می‌تواند بدان معنا باشد که این مدل سازمانی دیگر راه حل بهینه نیست. مثلاً اگر میزان بین‌المللی سازی هر نمایشگاه به میزان چشمگیری پایین باشد بهتر آن است فعالیتهای فروش در سطح شرکتهای تابعه محلی صورت بگیرد. اما شرکتهای نمایشگاهی باید به هماهنگ سازی فروش به صورت مرکزی ادامه دهند، مثلاً با یک بانک اطلاعات فروش. این هماهنگی مرکزی موجب فروش متقاطع می‌شود که در دراز مدت مشارکت غرفه داران و بازدیدکنندگان خارجی را افزایش می‌دهد و از این رو بر جذابیت نمایشگاهها می‌افزاید.

سه بعدی‌های مدل‌های سازمانی در صنعت نمایشگاهی



دوم، در برخی از موارد مدیریت ارشد باید از میان شمار متفاوت مدل‌های سازمانی که در محدوده شرکت وجود دارند انتخاب کند. این امر مثلا هنگامی ضروری است که صنایع هدف مختلف خواستار خدمات نمایشگاهی متفاوت هستند در نتیجه شرکت نمایشگاهی باید ساختارهای سازمانی مشخصی را تلفیق کند تا مفیدترین خدمات را به مشتریان خود عرضه کند. مثلا با استفاده از دو مدل سازمانی - یک مدل بر اساس بخش‌های مشتری و دیگری بر اساس حوزه‌های جغرافیایی - که در محدوده سازمانی وجود دارند ممکن است اصطکاک‌های چشمگیری ایجاد کند. تنها راه برای جلوگیری از ایجاد این حساسیت تحلیل دقیق مسائل احتمالی ساختار جدید و پیش‌بینی شفاف برای تخفیف این اصطکاک‌هاست.

سوم، مدیریت ارشد باید بر مقاومت ذاتی سازمانها نسبت به تغییر مقابله کند. گاهی حتی وقتی ساختار سازمانی جدید اجرا شده، احساس می‌کنیم که تقسیم‌بندی غیررسمی کار تغییر نکرده است. برای ممانعت از این امر مدیریت ارشد باید ساختار سازمانی جدید را به کارمندان خود ابلاغ کند.

نتیجه‌گیری

نمایشگاه‌ها باید بدانند که کدامیک از مفاهیم جهانی سازی در مورد زنجیره‌های ارزش آنها به کار می‌رود. خطر اقتصادی اصلی نمایشگاه‌ها قطعا رو به افزایش است اما در عین حال فرصتها نیز به شدت

رشد می کنند. از طرفی، شرکت‌های خصوصی مانند Reed محصول نمایشگاه را به منزله بخشی از پلتفرم ارتباطاتی یکپارچه از نو تعریف می کنند. از طرف دیگر، در بسیاری از صنایع تقاضای غرفه داران و بازدیدکنندگان در حال تغییر است. در اینجا شاهد دو گرایش مهم هستیم. اول، تقاضا برای نمایشگاه‌های محدود به لحاظ موضوعی، دوم افزایش تقاضا برای شرکت در نمایشگاه‌هایی که از نظر موضوعی مشابه هستند و در نقاط مختلف جهان برگزار می شوند- احتمالاً به عنوان بخشی از استراتژی براند سازی. این تغییرات چالش‌های بزرگی برای طراحی و اجرای یک سازمان بهینه ایجاد می کنند. نمایشگاه‌ها به منزله ارایه دهندگان خدمات عمدتاً بر شایستگی کارمندان و مشتری مداری آنها متکی هستند. از این رو واحدهای سازمانی الزاماً باید به نحوی سازماندهی شوند که سرمایه هوشی کارکنان به بهترین وجه استفاده شود حتی در زمان آشفتگی و تلاطم صنعت. در عمل مدل‌های مختلف سازمانی با هم تلفیق می شوند تا راه حلی بهینه ایجاد شود.

خلاصه

شرکت‌های نمایشگاهی باید متوجه این حقیقت باشند که جهانی سازی در زنجیره ارزش آنها چه پیامدهایی خواهد داشت. در اینجا ذکر چهار نکته ضروری است:

۱- در بسیاری از صنایع جهانی سازی وفاداری مشتری را کاهش داده است. برای نمایشگاه‌ها این امر به معنای افزایش شفاف خطر اقتصادی است زیرا مشتری بخش مرکزی زنجیره ارزش شرکت نمایشگاهی است.

۲- شرکت‌های نمایشگاهی باید در جستجوی راه‌های جدیدی برای فروش شایستگی مرکزی خود باشند- عرضه بازار اطلاعاتی خاص هر صنعت. تلفیق رسانه‌های چاپی و آنلاین فرصت‌های بیشماری را مطرح می سازد که تاکنون بهره برداری نشده است.

۳- استراتژی‌های بازاریابی باید به نحوی اتخاذ شوند که مطابق با الگوی تقاضای متغیر غرفه داران و بازدیدکنندگان باشند. ما شاهد ظهور دو گرایش هستیم: (۱) افزایش تقاضا برای نمایشگاه‌ها متمرکز به لحاظ موضوعی در یک محل. (۲) افزایش تقاضا برای بازدید و مشارکت در نمایشگاه‌هایی که از نظر موضوعی مشابه هستند- احتمالاً به عنوان بخشی از مفهوم براند جهانی. بسته به نوع صنعت غرفه دار، تفاوت‌های بسیاری در این دو گرایش وجود دارد.

۴- ساختارهای سازمانی شرکت‌های نمایشگاهی باید مطابق با تقاضای استراتژی‌های بازاریابی و محصول اتخاذ شوند. نمایشگاه‌ها به منزله شرکت‌های خدماتی عمدتاً به شایستگی و مشتری مداری کارکنان خود متکی هستند. بنابراین شرکت‌های نمایشگاهی ملزم هستند تا سازمان‌هایی

خود را با هدف بیشینه سازی کارایی کارکنان خود پی ریزی کنند. مدل‌های سازمانی مختلف به کار می‌روند تا به راه حلی بهینه دست یافت.

نویسندگان:

آنتونیوس کافراس و دکتر رینر مکیس

Simon.Kucher & Parner

مترجم: شیرین شریفیان