

الهيئة الاولى

مفهوم وطبيعة المنتجات

أ. د. محمد عبد الله

الهيئة الثالثة - تعليمية

أهداف الوحدة الأولى :

تهدف هذه الوحدة الى :

- توضيح طبيعة وأهمية المنتجات وموضعها في الخريطة التسويقية للمنظمة .

- توضيح المفهوم التسويقي للمنتج ومتطلبات وأبعاد تطبيق هذا المفهوم .

- توضيح الأبعاد المختلفة للمنتجات والسياسات ذات الارتباط أو العلاقة .

الوحدة الأولى

مفهوم وطبيعة المنتجات

١/١ مقدمة :

تحظى المنتجات باهتمام خاص باعتبارها عنصرا أساسيا في المزيج التسويقي لأي منظمة من منظمات الأعمال . وتكتسب المنتجات مثل هذه الأهمية من اعتبارات متعددة . فالمنتجات هي أداة منظمات الأعمال في اتمام عملية التبادل Exchange وفى تحقيق الاشباع المطلوب لاحتياجات العملاء تبعاً لذلك . ولاشك ان درجة تحقيق أهداف المنظمة تتأثر فى جانب منها بقدره منتجاتها على تقديم مستوى الاشباع المرغوب للعملاء .

ومن ناحية أخرى تكتسب منظمات الأعمال " هويتها " من نوعية منتجاتها . فالمنظمة تكون صناعية اذا كانت تنتج منتجات صناعية ، ونكون خدمية اذا كانت تقدم خدمات وهكذا . أيضا تحدد نوعية المنتجات التى تتعامل فيها المنظمة طبيعة ونطاق الاسواق التى يمكن ان تتعامل فيها ، وايضا نوعية العملاء ونطاق ونوعية المنافسة واساليبها ودرجة حدتها وما إلى ذلك . فالمنظمة التى تقوم بإنتاج سلع صناعية لابد وان تتعامل مع " مشترين صناعيين " وفى إطار قواعد السوق الصناعى أو سوق المنظمات ولابد ان تتوقع منافسه من نوعية مختلفة فى طبيعتها عن منظمته تتعامل فى السوق الاستهلاكي " ومع " مستهلكين نهائين . وينعكس كل ما سبق على تخطيط السياسات والبرامج التسويقية بصفة عامة وتلك الخاصة بالاسواق والعملاء والمنافسة بصفة خاصة .

ونظرا لاهمية المنتجات على هذا النحو فقد اصبح نجاح اى منظمة مرهون بدرجة اساسية بالسياسة التى تنتهجها فى ادارة منتجاتها . وبعد ذلك صحيحا بصرف النظر عن المعيار المستخدم فى قياس درجة النجاح وهل هو الربح او العائد على الاستثمار او الحصة السوقية Market share او اى معيار آخر .

٢/١ المفهوم التسويقي للمنتج :

يقتضى توضيح طبيعة المفهوم التسويقي للمنتج ان نشير الى ان المنتج يمكن النظر اليه من زاويتين هما :

أ- زاوية الملامح Features أو المواصفات أو الخصائص أو المكونات

ب- زاوية المنافع Benefits أو الاستخدامات

وطبقا للزاوية الاولى فان منتجا كالسياره مثلاً ينظر اليه على انه تكوين مادي من عدة اجزاء او انظمه تشغيل يتم تجميعها معا بطريقة فنية وبالتنسيق المطلوب ليعطى الشكل المتعارف عليه للسيارة والاداء المتوقع منها (الحركة فى اتجاهات مختلفه وبسرعات متفاوتة) . أيضا يمكن النظر الى الكتاب على انه تكوين من اوراق واحبار وابناط وانظمه طباعة وما الى ذلك .

وتعكس الزاوية الثانية الجانب الآخر للمنتج وهو الخاص بالاستخدام او المنافع . فالسياره طبقا لهذه الزاوية تمثل مجموعه من المنافع التى تتحقق من استخدامها .

وقد تتمثل هذه المنافع فى مرونة الحركة والراحة فى الاستخدام وتنظيم الوقت ، كما قد تتمثل فى المنافع الاقتصادية او الاجتماعية كالتميز الاجتماعى نتيجته استخدام او تفضيل شراء سيارة من ماركة معينة او حجم معين . ايضا ينظر

الى الكتاب من هذه الزاوية على انه اداة للمعرفة والثقافة واستهلاك الوقت بطريقة مفيدة أو ما شابه ذلك من منافع .

وتعكس الزاوية الاولى للمنتج (زاوية الملامح) وجهه نظر المسؤولين عن الانتاج والعمليات او وجهه النظر الفنية بالمنظمه . أما زاوية المنافع فتتمشى اساسا مع وجهه نظر المسؤولين عن التسويق ذلك ان جل اهتمامهم ينصرف اساسا الى مايمكن ان يحققه المنتج من نتائج عند الاستخدام . وغنى عن القول انه لا يوجد تعارض بين كل من زاوية الملامح وزاوية المنافع الخاصة بالمنتج ، ذلك ان كلا منهما تكمل الاخرى كما ان هاتين الزاويتين ترتبطان معا بعلاقة تبادلية او تكاملية .

و يتبنى مفهوم المنفعة أو المفهوم التسويقي للمنتج وجهة نظر العميل او السوق ويتمشى تبعا لذلك مع جوهر المفهوم الحديث للتسويق . ايضا يقوم هذا المفهوم على افتراض مؤداه ان الحاجات الاساسية Basic Needs للأفراد قد تكون واحدة (هرم Maslow) ولكن بدائل إشباع هذه الحاجات لا بد وان تختلف باختلاف الافراد ، كما ان المنافع التى يسعى كل فرد الى تحقيقها من شراء نفس المنتج قد تختلف ايضا . وتوضيحا لذلك فان قرارا بشراء منزل قد يحقق لاحد المشترين منفعة الاستثمار لامواله . وقد يحقق لمشتري آخر منفعة الموقع المتميز او القرب المكانى من العمل ، ولمشتري ثالث منفعة تكوين اسرة وتحقيق الاستقرار وهكذا . ايضا قد يقوم عدد من الافراد بشراء معجوننا للأسنان ولكن المنافع من وراء قرار الشراء قد تختلف باختلاف كل منهم فقد . تتمثل بالنسبة للبعض فى منع تسوس الاسنان او تناولها ، وبالنسبة للبعض الآخر فى الحصول على رائحة طيبة للفم ، او على أسنان اكثر بياضا ولعانا وهكذا .

ويحقق المفهوم التسويقي للمنتج على هذا النحو عدة مزايا يأتى فى مقدمتها

زيادة وتنوع الفرص التسويقية المتاحة امام المنتجات . وايضا امكانيه تصميم المزيج التسويقي للمنتج بما يحقق اهداف مختلف المتعاملين مع هذا المنتج . ايضا يفيد تطبيق هذا المفهوم فى تسهيل مهمه جهاز البيع ذلك ان تركيزهم سيكون اساسا على ابراز منافع المنتج للعملاء . ومن ثم ابراز الجوانب التى تهتم هؤلاء العملاء بدرجة اكبر من غيرها . وكما هو معلوم فان ما يحقق البيع هو التركيز على المنافع دون الملامح Features Tell, Benefits Sell .

ويرتبط تطبيق المفهوم التسويقي للمنتج على الجانب الآخر بتوافر عدة مقومات تتمثل أهمها فيما يلى .

١- مناخ تسويقي مؤيد ومشجع لتبنى وقبول المفاهيم التسويقية الحديثه .

٢- اتجاه ايجابى مؤيد من قبل الاداره العليا لوظيفه التسويق وما يجب ان نكون عليه هذه الوظيفة فى المنظمه . ويرتبط بهذا الاتجاه تأييد الاداره العليا لمشاركة اداره التسويق فى القرارات الاستراتيجية للمنظمه ، واقناعها مختلف ادارات المنظمه والمسؤولين بها بالعمل فى اطار المفهوم الحديث للتسويق وبتوجه تسويقي تبعا لذلك .

٣- انظمه معلومات تسويقية متطورة وفعالة تضمن توافر تيار متدفق من المعلومات لترشيد اتخاذ القرارات التسويقية . ويرتبط بذلك ضروره وجود جهاز لبحوث التسويق يعمل فى اطار خطه متكامله للبحوث قوامها ان بحوث التسويق عملية مستثمره . وليست لمجرد ايجاد حلول أو علاج لمشاكل تسويقية قائمة .

٤- امكانيات ماديه وكفاءات بشرية تسويقية مؤهله ومدربه تدريبيا كافيا .

كما ينعكس تطبيق هذا المفهوم من الناحية الأخرى على الممارسات التسويقية التالية.

١- ان يمثل السوق أو العميل والبيانات عنه محور الارتكاز في اعداد اى خطه او برنامج عمل تسويقي . ويمكن ان يفيد فى ذلك وجود نظام فعال ومتكامل للمعلومات التسويقية وبحوث التسويق .

٢- ان يتم التركيز على اساس المنفعة عند تقسيم السوق وذلك بالاضافة الى الأسس الجغرافية والديمجرافية والسيكوجرافية وغيرها .

٣- ان تأتى افكار تقديم المنتجات الجديدة وتطوير المنتجات الحالية من السوق والعملاء وليس فقط من داخل المنظمة او الاداره العليا او العاملين بها .

٤- ان يتم تقييم الاداء التسويقي من وجهة نظر العملاء وفى ضوء التعرف على درجه رضائهم عما يقدم اليهم من منتجات وعن البرامج التسويقية التى تصاحب تقديم هذه المنتجات .

٣/١ ابعاد المنتجات :

تتعدد ابعاد المنتجات بتعدد الزوايا التى يتم من خلالها النظر الى هذه المنتجات . فإذا نظرنا الى المنتجات من الزاوية الخاصة بادارتها فيمكن التمييز بين ثلاثه ابعاد هى:

- تخطيط المنتجات

- تنظيم المنتجات

- رقابة وتقييم أداء المنتجات

اما اذا نظرنا الى المنتجات من زاوية السياسات التسويقية المرتبطة بها فانه يمكن التمييز بين عدة سياسات تتعلق بمايلي :

- تعبئة المنتجات

- تمييز المنتجات

- الخدمة

- ضمان المنتجات

واذا نظرنا إلى المنتج باعتبارة نواة او خلية مزيج المنتجات فانه يمكن التمييز بين الابعاد الخاصة بمايلي :

- تشكيل المنتجات

- تنوع المنتجات

- تبسيط المنتجات

وترتبط هذه الابعاد بابعاد مزيج المنتجات الخاصة بالعمق والاتساع والاتساق

ويمكن النظر إلى المنتج من زاوية انه كائى حي يمر بمراحل منميزه فى دورة حياته ومايؤدى اليه ذلك من اتخاذ قرارات تتعلق بمايلي :

-- اضافة منتجات جديده

- اسقاط منتجات قائمة

- تطوير منتجات قائمة

اخيرا يمكن النظر الى المنتج كاحد عناصر المزيج التسويقي وما يؤدي اليه ذلك
من ظهور الابعاد المتعلقة بمايلي :

- تسعير المنتجات

- توزيع المنتجات

- ترويج المنتجات

تذكر

- ١- يمثل المنتج احد العناصر الاساسية فى المزيج التسويقي لاي منظمة اعمال.
- ٢- تكتسب منظمات الاعمال هويتها من نوعيه ماتقوم بانتاجه و/أو تسويقه من منتجات ايضا تتحدد نوعيه اسواق المنظمه ونوعيه عملائها فى صوء نوعيه منتجاتها .
- ٣- يمكن التعبير عن المنتج بمفهوم الملامح او مفهوم المنافع . وينظر رجال التسويق للمنتج من زاويه المنافع او الاستخدامات الخاصه به .
- ٤- يحقق النظر الى المنتج من الزاويه الخاصه بالمنافع عدة مزايا يمكن تلخيصها فى زياده وتنوع الفرص التسويقيه المتاحة امام المنتج .
- ٥- يرتبط تطبيق المفهوم التسويقي للمنتج بتوافر مقومات متعدده تتعلق اساسا بنوعيه وطبيعة المناخ التسويقي السائد بالمنظمه .
- ٦- ينعكس تطبيق المفهوم التسويقي للمنتج على العديد من الممارسات التسويقية خاصه ما يتعلق بتقسيم السوق وتقديم المنتجات الجديده
- ٧- تعدد ابعاد المنتجات بتعدد الزوايا التى يتم من خلالها النظر الى هذه المنتجات .

الوحدة الثانية

التقسيمات التسويقية للمنتجات

اهداف الوحدة الثانية :

تهدف الوحدة الى :

- التعرف على الانواع المختلفة للمنتجات من وجهة النظر التسويقيه

والاسس المستخدمة في التمييز بين هذه الانواع

- التعرف على اهم الخصائص التسويقية المميزه لكل نوع من انواع

المنتجات .

- التعرف على تأثير الخصائص التسويقية المميزه للانواع المختلفة من

المنتجات على اعداد البرنامج التسويقي الخاص بكل منها .

الوحدة الثانية

التقسيمات التسويقية للمنتجات

١/٢ مقدمة

يمكن التمييز بين عدة أنواع من المنتجات طبقا لعدد من الاسس او المعايير .
وتتحدد اهم هذه الاسس فيما يلى :

أ- درجة الملموسية ، ويستخدم هذا الاساس فى التمييز بين السلع والخدمات
على اعتبار ان السلع ملموسة فى حين تتسم الخدمات بعدم الملموسية -Intangible
gible .

ب- طبيعة السلعة او المواصفات المادية لها، وبعد هذا المعيار احد المعايير
المستخدمه فى التفرقة بين السلع الاستهلاكية والسلع الصناعية ، وان كان هذا
المعيار لا يعد بمفرده كافيا لامكانه تحقق هذا التمييز .

ج - الغرض من الشراء والقائم بالشراء .

ويستخدم هذا الاساس مع سبابقة (طبيعة السلعة) فى التمييز بين السلع
الاستهلاكية والصناعية . وترجع اهمية هذا الاساس من ان بعض السلع تأخذ
صفتها كسلعة استهلاكية او صناعية من صفة القائم بالشراء (مستهلك نهائى
او مشتري صناعى) ومن الغرض من الشراء (استهلاك مباشر او استخدام
غير مباشر) .

د- العادات الشرائية المتبعة فى الحصول على السلعة والجهد الشرائى الذى
يكون العميل على استعداد للقيام به لشراء السلعة . ويستخدم هذا الاساس

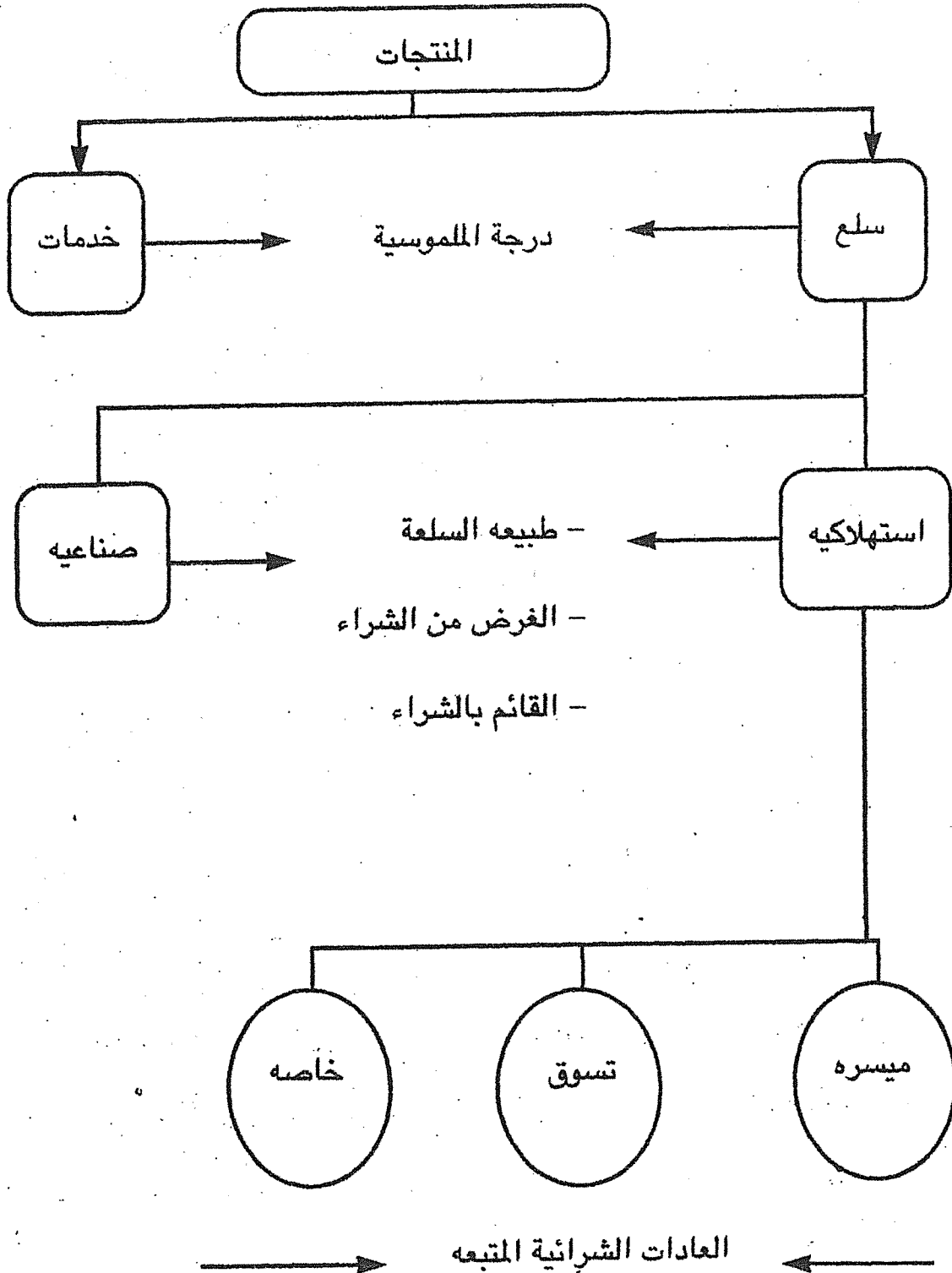
في التمييز بين الأنواع المختلفة من السلع الاستهلاكية .

ويمكن توضيح الأنواع المختلفة من المنتجات طبقا للأسس المختلفه الممكن

استخدامها في التقسيم كما في الشكل التالي رقم (١) .

شكل رقم (١)

أنواع المنتجات



وبصرف النظر عن الاسس المستخدمة في تقسيم المنتجات فان ماتجدر الاشارة اليه هو ان هذا التقسيم ليس مقصودا لذاته وانما لتأثيره وانعكاسه على اعداد البرنامج التسويقي الخاص بكل نوع من انواع المنتجات . ويعنى ذلك ان البرنامج التسويقي للخدمات لابد ان يختلف فى طبيعته عن ذلك الخاص بالسلع . ايضا يختلف البرنامج التسويقي للسلع الصناعيه عن ذلك الخاص بالسلع الاستهلاكية وهكذا الامر بالنسبه لانواع السلع الاستهلاكية المختلفه (الميسره، التسوق ، الخاصه) .

وستناقش فيما يلى تقسيمات المنتجات واهم الخصائص المميزه لكل نوع من انواعها وتأثير هذه الخصائص على اعداد البرنامج التسويقي الخاص بكل من انواع المنتجات المختلفه .

٢/٢ انواع المنتجات

تنقسم المنتجات بشكل عام الى نوعين اساسيين هما .

- السلع

- الخدمات

ويستند هذا التقسيم بشكل رئيسى الى خاصيه او معيار " الملموسية " . فالسلع تمثل تجسيد مادى ملموس فى حين تقسم الخدمات بعدم الملموسية . ومن امثله ذلك خدمات التأمين والبنوك والسياحه ، والنقل ، والخدمات الاستشاريه ، والطبيه والمطاعم وغيرها .

ولا تعتمد التفرقه بين السلع والخدمات على معيار او اساس الملموسية فقط .

ويرجع ذلك الى ان هناك جوانب اختلاف اخرى متعددة بين السلع والخدمات راجعه اساسا الى طبيعته الخدمه وتتمثل أهم خصائص الخدمات التي اتفق عليها غالبية الكتاب فيمايلي .

- عدم الملموسية

- تلازم (أنه) انتاج الخدمه واستعمالها

- عدم التجانس او عدم امكانيه تنميط الخدمه

- شخصية العلاقة بين مقدم الخدمه ومستخدمها

- عدم قابلية الخدمه للتخزين

ويرتبط بهذه الخصائص الاساسية خصائص اخرى للخدمات منها :

- عدم امكانيه نقل الخدمه من مكان الى آخر

- عدم امكانيه تجربه الخدمه قبل استخدامها

- عدم امكانيه انتاج الخدمه قبل طلبها

- عدم وجود مبرودات مبيعات في مجال الخدمات .

- عدم امكانيه عرض الخدمه في منافذ العرض المختلفة

- عدم امكانيه حماية الخدمه عن طريق براءات الاختراع

- ضروره اشتراك العميل في انتاج الخدمه حيث يعد احد عناصر انتاجها .

- صعوبة الاستفادة من وفورات الانتاج الكبير او المركزى للخدمة .

- صعوبة تحقيق الرقابه على جودة الخدمات .

وتنعكس هذه الخصائص للخدمات على برنامج تسويقها وذلك على النحو التالى.

١- ان توزيع الخدمة يميل إلى ان يكون توزيعها مباشرا ذلك ان تقديم الخدمة فى اماكن مختلفه يرتبط باشاء مراكز لانتاج الخدمة فى هذه الاماكن . ويرجع ذلك الى صعوبة او عدم وجود وظيفة التوزيع المادى (النقل والتخزين) فى مجال الخدمات .

٢- ان ترويج الخدمة يرتبط بضروره خلق صور ذهنية متميزه لمركز انتاج الخدمة لدى العملاء . كما تظهر اهمية مقدم الخدمة كعنصر ترويجى أساسى وفعال . وينعكس ذلك على اهمية مراعاة الدقه فى عمليات اختيارهم وتدريبهم وادارتهم بصفه عامه .

٣- صعوبة التسعير فى مجال الخدمات واهمية تطوير انظمه متقدمه لحاسبه التكاليف للمساعدة فى تحديد اسعار الخدمة .

٣/٢ انواع السلع :

يمكن تقسيم السلع مبدئيا بناءً على نوع المشتري الذى يحصل عليها إلى سلع استهلاكية و سلع صناعيه . وتعرف السلع الاستهلاكية بانها السلع التى يقوم المستهلك الاخير بشرائها للاستعمال الشخص والاستهلاك المباشر ، وليس من اجل اعاده البيع او انتاج سلع اخرى . وتعرف السلع الصناعيه بأنها السلع التى

تستخدم بشكل مباشر أو غير مباشر فى انتاج سلع او خدمات اخرى .

ومع ان طبيعة السلع قد تعتبر كافية للفرقة بين السلع الصناعية والاستهلاكية بالنسبة لبعض السلع الا انها ليست دائما اساسا كافيا او صحيحا للفرقة او التمييز . بطبيعة الحال هناك بعض السلع التى تعتبر بحكم طبيعتها سلعاً صناعية مثل الآلات الانتاجية والحاسبات الآلية ؛ ولكن هناك سلع اخرى يمكن ان تجمع بين العنصرين ومن ذلك فان التفرقة بين السلع الاستهلاكية والسلع الصناعية لا تستند كقاعدة عامة الى الخصائص المادية للسلعة بقدر ماتستند الى المعايير الاساسيه التاليه :

- الغرض من الشراء

- القائم بالشراء

- الكيفية التى يتم بها الشراء

ويعنى ذلك ان نفس السلعة تعتبر سلعة استهلاكية اذا اشترى بواسطه الافراد او الاسر كما تعتبر سلعة صناعية اذا اشترى بواسطه نوع آخر من المنظمات . ومن امثله ذلك الأثاث المكتبى ، الثلاجات ، المواد الغذائية . ومن وجهة النظر التسويقية فإن ذلك يعنى امكانيه اختلاف اسلوب وطريقه تسويق نفس السلعة اذا كانت تباع فى كل من السوقين السوق الاستهلاكي والسوق الصناعى .

ويمكن بصفه عامه تحديد جوانب الاختلاف بين الشراء الاستهلاكي والشراء بواسطه المنظمات فيما يلى .

القيمه المرتفعه لحجم المشتريات الكليه ولكل امر شراء على حدة وذلك

بالنسبة للشراء بواسطة المنظمات مقارنة بالشراء الاستهلاكي .

- الشراء للمنظمات يتم عادة على فترات متباعدة .

- جماعية اتخاذ القرار في حالة الشراء بواسطة المنظمات

- الطلب المشتق ذلك ان الطلب على السلع الصناعية مشتق من الطلب على

السلع النهائية التي تدخل في انتاجها .

- دوافع الشراء تكون عادة عقلية في حالة الشراء للمنظمات .

- تركيز المشترين الصناعيين (المنظمات) جغرافيا .

وتنعكس هذه الخصائص على البرنامج التسويقي الخاص بكل نوع من انواع السلع الاستهلاكية والصناعية

٤/٢ انواع السلع الاستهلاكية :

تنقسم السلع الاستهلاكية طبقا للمعيار الخاص بالاعادات الشرائية للمستهلك

ودرجة استعداده لبذل الجهد والوقت في سبيل اتمام الشراء الى :

- السلع الميسره او الاستقرائية Convenience goods

- السلع الانتقائية او سلع التسوق Shopping goods

- السلع الخاصة Speciality goods

ونوضح فيما يلي الخصائص المميزة لكل نوع من هذه الانواع .

١/٤/٢ السلع الميسرة

تطلق هذه التسمية على السلع التي يشتريها المستهلك بشكل متكرر ومن اقرب مكان وبأقل قدر من المجهود . ومن الامثله على هذا النوع من السلع اصناف البقاله المختلفه كاللبن والجبن والزبد ، والسجاير وكذلك المشروبات الغازية والصحف والمجلات .

وعادة ماتباع هذه السلع بعلامات تجاربه مميزه وسعر الوحده منها منخفض كما أن غالبيه هذه السلع تقسم بالضروره essentiality ويحتاج المستهلك الى الحصول عليها بمجرد نفاذها . وفي معظم الأحوال يستقر المستهلك الى الحصول - نتيجة لتكرار الشراء- على تفضيل ماركة معينه ومتجر معين يشتري منه ولذلك فهو لايقضى وقتا طويلا فى الشراء .

ونادرا مايقوم المستهلك بزياره متاجر منافسة (بديله) ، أو يقارن الاسعار والجوده فى كل مره يقوم فيها بالشراء ويرجع السبب فى ذلك أن تكلفه الحصول على البيانات الاضافيه غالبا ماتتفوق الفوائد المترتبه على هذه البيانات . غير ان هذا لايعنى أن المستهلك لايبقى دائما على تفضيله لماركة معينه . فهو يحصل باستمرار على بيانات جديده من خلال الاعلان فى الوسائل المختلفه وعن طريق الاتصالات الشخصيه . ونظراً لان أسعار معظم السلع الميسره منخفض فانه يمكن شراء ماركات بديله وتجربتها دون أن ينطوى ذلك على مخاطره سعريه كبيره ، وقد يؤدى ذلك الى تكوين تفضيلات جديده .

وحيث أن المشتري غير مستعد لبذل مجهود جديد كبير فى شراء السلع الميسره فان المنتج يجب ان يجعل هذه السلع ميسره (متاحه أو متوفره) بقدر الامكان ،

وذلك بتوفيرها في المتاجر القريبة منه وبمعنى آخر فإن المنتج يجب ان يجمي " الولاء Fragile loyalty لمنتجاته من خلال تأكيد توافرها في المكان والوقت اللذين يريدها فيهما المستهلك .

٢/٤/٢ السلع الانتقائية :

بالمقارنه بالسلع الميسره ، فان السلع الانتقائيه (أو كما يطلق عليها سلع التسوق) تشتري بعد أن يقوم المستهلك بمقارنه المنتجات البديله من حيث السعر والجوده في المتاجر المختلفه . وغالبا مايفتقر مشتري السلع الانتقائيه الى المعرفه الكافيه قبل الشراء ولذلك فانه يقوم بجمع بيانات اضافيه خلال عملية البحث التي تسبق الشراء . وكمثال على ذلك السيده التي تريد شراء فستان جديد .

ونظرا لأن البحث والمقارنه يحدثان عند كل شراء فان المتاجر الجديده التي تبيع هذا النوع من السلع يجب أن تكون قريبه من المتاجر الحاليه التي تبيع نفس السلع حتى يأخذها المستهلك في الاعتبار في الشراء المستقبلي .

وبصفه عامه تعتبر سلع التسوق أعلى سعرا من السلع الميسره ، ومن الأمثله على هذه السلع الأثاث والأجهزة المنزليه والأحذية ، والملابس الجاهزه .

٣/٤/٢ السلع الخاصه :

يتميز مشتري السلع الخاصه بأنه يعرف مايريد شراؤه وعلى استعداد اكبر لبذل مجهود للحصول عليه . وتتسم السلع الخاصه بأنها تتمتع ببعض الخصائص الفريده التي تجعل المشتري يحرص على الحصول على ماركه معينه دون غيرها . وغالبا مايوافر للمشتري بيانات كافيه عن السلعه ولذلك فهو اقل استعداداً لقبول بدائل .

وبالنسبة لأسعار السلع الخاصة فهي غالبا مرتفعة ، كما أنها متفاوتة من ماركة لأخرى . ونظرا لاستعداد المشتري لبذل الوقت والمجهود فان هذه السلع توزع في عدد أقل من المتاجر . ومن الأمثلة على هذا النوع من السلع أجهزة الاستريو وبعض الماركات المكلفه من الولاعات مثل دنهل ، ودى بونت ، والماركات المكلفه من الكاميرات .

وهنا عدد من الملاحظات على هذا التقسيم للسلع يمكن اجمالها فيما يلي : -

١- ان تقسيم السلع وفقا للعادات الشرائية للمستهلك يساعد رجل التسويق في وضع الاستراتيجية التسويقية الخاصة به . فتحديد نوع السلعة (ميسره او انتقائيه ، أوخاصه) يساعد على تحديد درجة الحاجة الى تمييزها بعلامه تجاريه خاصه ، وكذلك اسلوب ترويجها ، وتسعيرها وتوزيعها .

٢- لاينبغي النظر الى هذا الأساس على أنه بصنف السلع الى ثلاث مجموعات مستقلة تماما وبينها خطوط فاصله وقاطعه . حقيقه أن بعض السلع ينتمى تماما الى مجموعه أو أخرى من هذه المجموعات ، غير أن هناك سلعا أخرى يصعب تصنيفها تحت مجموعه معينه لأنها تقع ما بين مجموعتين .

ولذلك فانه من الأفضل اعتبار هذا التصنيف على انه امتداد أو تدرج يمثل درجات من المجهود الذى بذله المستهلك . وتقع السلع المختلفه فى نقط متفاوتة عليه ويمكن تصوير ذلك فى الشكل المبسط الاتى :

سلع	سلع	سلع
ميسره	انتقائيه	خاصه

جـ- المتاجر الاستقرائية - السلع الخاصة يقوم المستهلك بشراء الماركة

المفضلة من أقرب متجر يحتفظ بها .

د- المتاجر الانتقائية - السلع الاستقرائية ولا يكثرث المستهلك بالماركة

المشتراه ، ويعطى الاهتمام الأكبر للمتجر الذى يشتري منه على أساس

الحصول على أحسن خدمة أو سعر .

هـ - المتاجر الانتقائية - السلع الانتقائية ، يقوم المستهلك بالمقارنة بين كل

من العناصر المتعلقة بالمتجر والعناصر المتعلقة بالسلعة أو الماركة .

ز- المتاجر الخاصة - السلع الاستقرائية يقوم المستهلك بالشراء فقط من

متجر معين دون أكثر من الماركة المشترية أى أنه يطمئن الى « ما يشتريه

طالما حصل عليه من متجر معين .

ح - المتاجر الخاصة - السلع الانتقائية - يقوم المستهلك بالشراء فقط من

متجر معين ولكنه يختار سلعة من بين التشكيلة التى تحتفظ بها هذه

المتاجر .

ط- المتاجر الخاصة - السلع الخاصة ، وفى هذه الحالة يصل تفصيل

المستهلك الى أقصاه من حيث اختيار كل من الماركة التى يشتريها والمتجر

الذى يشتريها منه .

وتعطى هذه المصفوفة صورته واقعية للطريقة التى يشتري بها الناس ، فبعض

المتاجر الخاصة جدا تحتفظ ببعض السلع الميسره مثل المناديل والأدوات الكتابية ،

كما أن بعض محلات البقاله تحتفظ ببعض أنواع العطور .

٣- حيث أن هذا التقسيم يقوم على اساس النمط الشرائي للمستهلك في الحصول على سلعه معينه ، فانه يمكن استخدام نفس الأساس بالنسبه لمتاجر التجزئه . وذلك بأخذ الأسباب التي تجعل المستهلك يشتري من متجر معين ، ووفقا لذلك فان هذه المتاجر يمكن تصنيفها الى متاجر استقرائية ، وانتقائية ، وخاصة وبالجمع بين التصنيفين نحصل على مصفوفه من ثلاث أعمده وثلاثه صفوف تمثل تسعه انماط سلوك شرائيه محتمله ، ذلك على النحو المبين في الشكل الاتي :

السلع	المتاجر	استقرائية	انتقائية	خاصه
استقرائية	أ	د	ز	
انتقائية	ب	هـ	ح	
خاصة	ج	و	ط	

وفيما يلي وصفا لنمط السلوك في كل خليه من خلايا السلع :

أ- المتاجر الاستقرائية - السلع الاستقرائية ، يقوم المستهلك بشراء الماركات المتوفره من أقرب متجر .

ب- المتاجر الاستقرائية - السلع الانتقائية ، يقوم المستهلك باختيار السلعه المفضله من بين التشكيلة التي يحتفظ بها أكثر المتاجر قربا أو سهوله في الوصول اليه .

٥/٢ انواع السلع الصناعية

تقسم السلع الصناعية بدورها الى عدة انواع نوضحها فيمايلي .

١/٥/٢ التركيبات والمعدات الرأسمالية

تعتبر هذه المجموعة بمثابة السلع الخاصة من السلع الصناعية كالمطائرات بالنسبة لشركات الطيران ، والقطارات بالنسبة للسكك الحديدية . وحيث ان هذه المجموعة عمرها الإنتاجي طويل نسبيا . وذات قيمة مرتفعة ، فان قرارات شرائها ذات أهمية خاصة للمشروع . ونتيجة لذلك فانها تستمر مدة زمنية طويلة ، كما يشارك في اتخاذها عدد كبير من الافراد كما قد يتطلب الأمر التعاون المباشر بين الفنيين في المشروع المشتري والمشروع المورد . وبالنسبة للسعر فانه يندر أن يكون العامل الحاسم في شراء هذه السلع حيث يهتم المشتري بالأداء والصيانة والخدمة بدرجة أكبر .

وحيث أن مشتري هذه السلع يتسمون بالتمركز الجغرافي ، فان المشروع البائع يركز اهتمامه الترويجي على اسلوب البيع الشخصي بواسطة رجال بيع مدربين ولديهم معرفه فنيه بالمنتج . وغالبا مايتم توزيعها بشكل مباشر دون وسطاء . وفي حالة المعدات التي تتسم بسرعة التطور الفني مثل (الحاسبات الآليه ، وماكينات التصوير) فانه قد يتم استئجارها لضمان الحصول على النموذج الأحدث وكذلك ضمان خدمتها بواسطة المشروع البائع .

٢/٥/٢ الآلات الخفيفة :

وتمثل هذه المجموعة اصنافا رأسمالية ولكنها أقل تكلفه وأقصر عمرا من المعدات والتركيبات الرأسمالية الأساسية ، وبينما تبقى خدمه ، الجوده عاملان مهمان فان الأهميه النسبيه للسعر تزيد بالنسبه لهذه الأصناف مقارنة بالمجموعة

السابقة . ومن الأمثلة على هذه المجموعة الآلات الكاتبة ، وآلات الطبع والتصوير ، والآلات الحاسبية ، وكذلك الآلات والعدد اليدوية الخفيفة ، ومع أن هذه الأصناف تعتبر أصنافاً رأسمالية وتستهلك قيمتها خلال عدد من السنوات فإن هذه المدة عادة ماتكون أقصر من مثيلتها في حالة المعدات الرأسمالية .

ولأن هذه الأصناف تستخدم بواسطة المشروعات التى تنتمى الى صناعات مختلفة فإن شراءها ينتشر فى مناطق جغرافية واسعة ، وعادة مايقوم تجار الجملة (الذين يطلق عليهم موزعون صناعيون) بالاتصال بالعملاء فى مناطقهم ، وغالبا مايقوم بالاعلان عن منتجاته .

٣/١/٢ - الاجزاء والمواد المصنعة :

بينما تستخدم المعدات والآلات الرأسمالية فى انتاج المنتجات والسلع النهائية فإن الاجزاء والمواد المصنعة عبارة عن منتجات صناعية جاهزة تدخل فعلا فى المنتج النهائى وتصبح جزءا منه . ومن الأمثلة على ذلك الاجزاء المختلفة التى تدخل فى الانتاج النهائى للسيارة حتى تكتمل وتصبح صالحة للاستعمال . وذلك مثل شمعات الاحتراق (البوجيهات) والبطاريات ، والاطارات . فهذه كلها اجزاء لاتنتجها شركات انتاج السيارات ولكنها تشتريها جاهزة من مشروعات أخرى تعتبر هذه الاجزاء المنتجات النهائية لها . وبهتم مشترون الاجزاء المصنعة بالحصول على احتياجاتهم بشكل منتظم ومستمر وجوده نمطية . وغالبا ماتشتري هذه الاجزاء على اساس عقود توريد تغطى مدة سنة أو أكثر . غير أنه من الممكن استخدام تجار الجملة لتلبية طلبات المشترين ذوى الحجم الصغير .

٤/٥/٢ المواد الأولية

وتتضمن هذه المنتجات الزراعيه كالقطن ، وقول الصويا ، والمطاط والماشية ، كما

أنها تضم المنتجات الطبيعیه مثل النحاس ، والحديد ، والفحم ، وتشبه هذه المجموعه الأجزاء المصنعه من حيث أنها تدخل فى انتاج المنتج النهائى . وحيث أن كثيرا من المواد الأوليه لهارتب متعارف عليها فان المشتري يستطيع الأطمئنان الى الحصول على وحدات نمطيه ذات مستوى جوده واحده .

وقلما يكون السعر عاملا حاسما فى شراء هذه السلع وذلك بسبب التعامل فيها فى اسواق مركزيه منظمه الى حد أن لها اسعارا عالميه . ولذلك فان المشتري يحصل على احتياجاته من المورد الذى يستطيع التوريد فى المواعيد المتفق عليها وكذلك بالكميه والمواصفات المطلوبه .

٥/٥/٢ مهمات التشغيل :

إذا كانت الآلات والمعدات الرأسمالیه تمثل السلع الخاصه بالنسبه للسوق الصناعى فان مهمات التشغيل تمثل السلع الميسره أو الاستقرابيه بالنسبه لهذه السوق . وتعتبر مهمات التشغيل من عناصر المصروفات الجاريه اللازمه لتسيير العمل اليومى للمشروع ولكنها لاتدخل فى انتاج السلع النهائيه بشكل مباشر .

ومن الأمثله على هذه المجموعه زيوت التشحيم ، وادوات ومواد النظافه ، وكذلك قطع الغيار مثل المسامير والصواميل والسيور ، والأدوات الكتابيه ، ووقود التدفئه . ونظرا لبساطه هذه المجموعه فنيا ، وشرائها بشكل متكرر ، وصغر نسبة ماتمثله من مجموع مشتريات المشروع فان مسئولية شرائها غالبا ماتسند الى إدارة المشتريات .

وغالبا مايستخدم تجار الجملة فى توزيع هذه الأصناف نظرا لانخفاض سعر الوحده وكبر عدد المشتريين المحتملين .

تذكر:

١- ان المنتجات يمكن تقسيمها من وجهة النظر التسويقيه الى عدة انواع طبقا لعدة اسس او معايير تتمثل أهمها فيما يلي :

- درجة الملموسية

- طبيعة السلعة

- القائم بالشراء والغرض من الشراء

- العادات الشرائية المتبعة فى الحصول على السلعة

٢- ان الخدمات تختلف فى طبيعتها عن السلع . وان هناك خصائص مميزه للخدمات تنعكس على اعداد وتصميم البرنامج التسويقى الخاص بها

٣- ان هناك اوجه اختلاف متعددة بين الشراء الاستهلاكى والشراء الصناعى راجع أساساً الى الخصائص المميزه للسلع الاستهلاكيه وتلك المميزه للسلع الصناعيه

٤- ان برنامج تسويق السلع الاستهلاكيه الميسرة يختلف عن ذلك الخاص بتسويق سلع التسوق والسلع الخاصة . وينصرف ذلك بشكل اساسى الى كيفية توزيع وتسعير وترويج كل نوع من هذه الانواع .

٥- ان هناك انواعا متعددة من السلع الصناعيه تستوجب اعداد برامج تسويقيه متميزه لكل منها . -

الوحدة الثالثة

تنظيم ادارة المنتجات

اهداف الوحدة الثالثة :

تهدف هذه الوحدة الى

- توضيح أهمية تنظيم المنتجات لإدارة برامج المنتجات بالكفاءة المطلوبة .

-لقاء الضوء على نظام مدير المنتج كأحد الأشكال للتنظيم المتميزه
فإن إدارة المنتجات .

- مناقشة الكيفية التي يتم بها تنظيم برامج المنتجات الجديدة نظرا لها
تتميز به هذه المنتجات من سميات تستوجب ضوابط تنظيمية معينة

الوحدة الثالثة

تنظيم إدارة المنتجات

١/٣ مقدمة :

يعتبر التنظيم عامل مؤثر فى تحقيق الاهداف بالكيفية المطلوبة . ويرجع ذلك الى ما يؤدى اليه التنظيم من نتائج تتمثل فى استغلال الموارد المتاحة المادية منها والبشرية بأقصى درجه ممكنه من الكفاءة . ايضا يرجع ذلك إلى ما يؤدى اليه التنظيم من التأكد من أداء كفاءة الاعمال الضرورية المطلوب القيام بها لتحقيق الاهداف ومن ثم تحقيق التنسيق وخلق روح العمل كفريق وذلك من خلال تحديد السلطات والمسئوليات والعلاقات واسس تبادل المعلومات وما الى ذلك . وتهدف هذه الوحدة إلى تناول القضايا التنظيمية المرتبطة بإدارة المنتجات ، وتركز هذه الوحدة بشكل اساسى على احد الاساليب التنظيمية التى شاع استخدامها بين الشركات خاصة بتلك التى تتعامل فى عدة خطوط من المنتجات لكل منها ظروفها الخاصه وهو الاسلوب المتعارف عليه بمدير المنتج Product Manager System ايضا تناقش هذه الوحدة الاساليب التنظيمية المتبعه فى ادارة برامج المنتجات الجديدة وذلك نظرا لما لهذه المنتجات من طبيعة خاصة تقتضى ترتيبات تنظيمية معينة .

ومن ذلك تتحدد اهداف هذه الوحدة فى مناقشة الموضوعات التنظيمية التالية .

- تنظيم ادارة المنتجات

- ادارة المنتجات الجديده

وغنى عن الذكر الاشارة إلى ان التنظيم على اساس المنتجات يعد احد بدائل

التنظيم الداخلى لادارة التسويق خاصة بالنسبة للمنظمات التى تقوم بانتاج و/ او تسويق مجموعات متعددة ومتنوعة من خطوط المنتجات . Product lines ففي هذه الحالة تميل المشاكل والقرارات الخاصة بكل منتج او خط منتجات الى ان تختلف فى طبيعتها عن تلك الخاصة ببقية المنتجات او بقيه خطوط المنتجات . ويبرر ذلك تخصيص مدير مستقل لكل منتج او مجموعة منتجات بتحمل المسئولية الكامله عن تسويق هذا المنتج فى مختلف الاسواق التى تتعامل فيها المنظمه . ويحقق التنظيم السلعى مزايا التخصص على مستوى المنتج ، والمرونه فى وضع الخطط والبرامج التسويقيه ، وكذلك عناصر المزيج التسويقي التى تتناسب مع طبيعة المنتج ، وتعديل ذلك فى ضوء التغير فى الظروف البيعيه التى يعمل فيها المشروع ، وفى ظروف المنافسه التى يواجهها ، الا أنه من الناحيه الأخرى فان هذا النوع من التنظيم يعانى من مشاكل الازدواج والتكرار فى اداء الوظائف أو الانشطه التسويقيه ، وذلك على مستوى المجموعات من المنتجات التى ينتجها أو يسوقها المشروع . وعموما فانه مما يخفف من حدة هذه المشاكل ان تكون المبيعات المتولده من كل خط منتجات بالحجم الكافى الذى يبرر معه مثل هذا الازدواج والتكرار . ولذلك فانه عادة ماينجح مثل هذا التنظيم فى المشروعات كبيرة الحجم ولا مركزيه التنظيم حيث يختص كل قسم division بانتاج خط متميز من خطوط المنتجات ، حيث يحقق هذا التخصص مزايا الانتاج الكبير والوفورات الناتجة عن الاحجام الكبيره . ويعتبر التنظيم الداخلى على اساس المنتجات على هذا النحو احد الركائز التى يستند اليها نظام مدير المنتج كاحد انظمه ادارة المنتجات وذلك على النحو الذى ستناقشه تفصيلا بمايلى .

٢/٣ تنظيم ادارة المنتجات :

يعتبر نظام " مدير المنتج " Product Manager System احد الانظمه التى شاع استخدامها لتنظيم ادارة المنتجات وقد صاحب تطبيق هذا النظام مناقشات

متعدده واختلافات ملحوظة في وجهات النظر حول مدى فاعليته التنظيمية . فبينما يرى البعض ان هذا النظام يقدم حولا عملية للشركات التي تتعامل في اكثر من خط منتجات لادارة هذه الخطوط بطريقة فعالة ، فان البعض الآخر يرى ان المناخ الذي يعمل في ظله هذا النظام لم يعد ملائما لكي يحقق مديرو المنتجات الاهداف الموكولة اليهم بالكيفية المطلوبة.

وفي تقويمنا لمدي فاعليه هذا النظام سنبدأ بتوضيح اعباء ومسئوليات مدير المنتجات ، ثم الظروف التنظيمية التي يمارس في ظلها مدير المنتجات أعباء ومسئولياته وذلك بعد ان تقدم اولا لتاريخ هذا النظام وتطوره .

١/٢/٣ تطور نظام مدير المنتج

ان نظام مدير المنتج-خلاف لما يعتقد البعض- ليس حديث العهد، بل ان تاريخ هذا النظام يرجع على الأقل الى العشرينات من هذا القرن عندما قامت شركه بروكتور وجاميل Procter & Gamble باستخدام هذا اللقب وتعيين مدير مسئول لأحد منتجاتها (صابون لافا) في عام ١٩٢٨ يتولى المسئوليات المتعلقة بتسويق هذا المنتج في الأسواق المختلفه. وهناك من يعتقد أن هذا النظام قد استخدم قبل ذلك وبصفه خاصه في العقد الأخير من القرن الماضي وأن أول من أستخدمت هذا اللقب هي شركة جزال اليكتريك General Electric .

في عام ١٨٩٤ . وبصرف النظر عن هذا الخلاف ، فان هذا النظام قد بدأ تطبيقه بشكل متزايد في كل من الشركات المنتجه للسلع الصناعيه والسلع الاستهلاكيه على حد سواء . وكما تقرر Kotler^(١) فقد بلغ انتشار هذا النظام

1- Kotler , P. , Marketing Management, Prentice- Hall, Englewood Cliffs, N.J., 1991, PP. 285-288.

إدارة المنتجات

فى الفترة : بعد الحرب العالمية الثانية والى تميزت بتقديم العديد من المنتجات
جديدة والاستخدام المكثف للاملاذ والوسائل الاخرى لترويج المبيعات والاعتماد

المتزايد على بحرث التسويق

٢/٢/٣ : انواع ومسئوليات مدير المنتج :

يمكن من الناحية العملية التمييز بين ثلاثة انواع من مديرى المنتجات كما يلى .

١- مدير المنتجات المسئول عن ادارة المنتجات الحالية .

٢- مدير المنتجات المسئول عن ادارة المنتجات الجديدة Innovations .

٣- مدير المنتجات المسئول عن ادارة كل من المنتجات الحالية والجديدة معا .

ويصرف النظر عن مثل هذا التقسيم فإن المهمة الاساسية لمدير المنتج تتمثل فى

الادارة والتنسيق بين كافة الانشطة المرتبطة بتسويق المنتج المسئول عنه . وشكل

اكثر تقضيا فان هذه المهمة تضمن ما يلى

١- اعداد الخطط التسويقية قصيرة وطويلة الأجل . ويتضمن ذلك على المستوى

طويل الأجل تحديد الحصة التسويقية للمنتج فى السوق . تحديد حجم المنتجات

والأرباح المتوقعة من المنتج . أما على المستوى قصير الأجل فان ذلك يتضمن

اعداد الخطط التفصيلية عن المبيعات السنوية ، اعداد الميزانية التقديرية

للمبيعات ، توقع التعديلات المتوقعة من المنتج و/ أو خط المنتجات ، تحديد

عناصر المزيج التسويقي واخير ا اعداد الخطط البديله لمواجهة التغيرات

المختلفة المحتملة فى السوق وبالذات الخطط من المنتجات الجديدة أو التطويرات

فى خط المنتجات الحالى حتى يمكن مواجهة هذه التغيرات .

٢- التنسيق مع الوظائف الأخرى بالمشروع والتي لها علاقه بانتاج و/ أو تسويق المنتج ، وذلك حتى يمكن تنفيذ الخطط الموضوعه وتحقيق الأهداف التسويقيه للمنتج بأكبر درجه ممكنه من الفاعليه . وتمثل هذه المهمه التحدى الرئيس الذى يواجهه مدير المنتج في عمله ، وعلى مدى القدره على تحقيق مثل هذا التنسيق على مدى القدر من النجاح الذى يمكن أن يحققه فى أداء مسؤولياته .

٣- تجميع المعلومات وبشكل مستمر عن البيئه وبهدف الوقوف على سياسات المنافسين واعداد الخطط التسويقيه المختلفه فى ضوء ذلك .

٤- الرقابه ويشمل ذلك بجانب مراقبه النواحي الخاصه بالمبيعات والأسعار والتكاليف والميزانيات التقديرية اكتشاف نقط الضعف فى المنتجات الحاليه بهدف معرفه كيفية علاجها أو التخلص من هذه المنتجات وأيضاً تحديد الظروف الملائمه لاضافه منتجات جديده الى خط المنتجات الحالي (١) .

وقد عبر كوتلر Kotler عن هذه المهام بطريقه أخرى ، وذلك عندما حدد مسؤوليات مدير المنتج فيما يلى (٢) .

١- تطوير الخطط التسويقيه والاستراتيجيات التنافسيه طويله الأجل بالنسبه للمنتج .

٢- اعداد خطط التسويق السنويه والتنبؤ بالمبيعات .

٣- التعاون مع وكالات الاعلان لاعداد الرسائل والبرامج والحملات الاعلانيه .

1- Baker M.J. Marketing : An Introductory text. London:Macmillan. 2 nd., 1974 pp.65-68.

2- Kotler P. Op, Cit., PP. 287-288.

٤- خلق صورته طيبة للمنتج بين رجال البيع والموزعين .

٥- تجميع المعلومات بشكل مستمر عن درجة اداء المنتج ، وعن اتجاهات المستهلكين والموزعين ، وعن المشاكل والفرص التسويقية الجديدة .

٦- وضع خطط تطوير المنتجات ، وذلك لمواجهة الاحتياجات المستمرة والمتغيرة للسوق .

وعلى الرغم من أن هذه المهام تعد أساسية الا أن أهمية كل منها النسبية تختلف من مشروع لآخر ، وعلى وجه الخصوص بين الشركات المنتجة للسلع الانتاجية ، وتلك المنتجة للسلع الاستهلاكية .

وفى هذا المجال فقد قام " ايفانز " Evans ^(١) باعداد دراسه ميدانيه عن مهام مدير المنتج فى كل من شركات سلع الانتاج وشركات سلع الاستهلاك تبين منها مايلى :

١- أن الدور الذى يلعبه مدير المنتج فى مجالات الاعلان وترويج المبيعات والتعبئة والتميز فى الشركات المنتجة للسلع الاستهلاكية اكبر من الدور الذى يلعبه زميله فى الشركات المنتجة للسلع الانتاجية ، حيث يقضى هذا الاخير جانباً كبيراً من وقته فى التفكير فى الجوانب الفنية للمنتج وفى اقتراح التعديلات أو التحسينات فى تصميمه، حيث يعتمد فى سياساته البيعية على اثاره الدوافع العقلية دون العاطفيه وعلى الاتصال المباشر وعن قرب بالمشتريين الأساسيين وبجهاز البيع بالمشروع .

٢- ان مدير المنتج فى كل من الشركات الخاصه بسلع الاستهلاك وتلك الخاصه بسلع الانتاج يمارس أنشطه على نفس المستوى من الأهميه فى مجالات التخطيط التسويقي للمنتج ، تحديد عناصر المزيج التسويقي المناسب ، تحديد

الأسعار واقتراح التعديلات فيها ، ثم التنبؤ بالمبيعات لتخطيط الانتاج .

وقد تمثلت الأنشطة التي اعتبرها Evans من صميم مهام مدير المنتج وأجرى الدراسات المقارنه على أساسها فى نشاطات الاعلان وترويج المبيعات ، والتخطيط ، التعبئة والتمييز Packaging & Labelling التسعير تطوير المنتج واضافه منتجات جديده ، تخطيط خط المنتجات Product Line Planning بحوث التسويق ، التنبؤ بالمبيعات ، البيع والتوزيع الميداني .

للإطلاع

٣/٢/٣ مشاكل نظام مدير المنتج وكيفية مواجهتها

ان النجاح فى هذه المهام أو المسئوليات يعتمد فى جانب كبير منه على مدى التعاون والتنسيق مع الادارات الأخرى فى المشروع ذات العلاقة بالنتاج أو تسويق المنتج . وكما سبق أن ذكرنا فان تحقيق مثل هذا التنسيق يمثل التحدى الرئيسى الذى يواجه مدير المنتج فى عمله كما أنه يعتبر كذلك من أولى المشاكل أو الصعاب التى تحد من فاعلية هذا النظام ، ومما يزيد من صعوبة تحقيق مثل هذا التنسيق أن سلطة مدير المنتج ليست سلطة تنفيذيه . وبالتالي فانه فى ظل الوضع الاستشارى الذى يكون عليه لا يتمتع بالسلطة المناسبه والتى تتفق مع حجم المسئوليات التى يضطلع بها ، وفى هذا المجال فقد أوضحت نتائج العديد من الدراسات أن مديرى المنتجات فى الشركات لا يتمتعون بالسلطة الكافيه لتطبيق قراراتهم . كما أنهم لا يتمتعون بالحرية فى اتخاذ القرارات الرئيسيه المتعلقة بالمنتجات أو أن قراراتهم فى غالب الأحيان تخضع للمراجعه أو تقابل بالاعتراض .

Veto

ان المشاكل الخاصه بالتنسيق مع الادارات الأخرى للمشروع خاصه ادارات

الإنتاج والبيع وبحوث التسويق والبحوث والتطوير وتلك الخاصة بدرجة السلطة المخولة لمديرى المنتج ينتج عنها مجموعه أخرى من المشاكل من بينها مايلى :-

١- اعتماد مدير المنتج على العلاقات الشخصيه وأساليب الاتصال غير الرسميه وعلى الاقناع Persuasion فى تنمية علاقته مع الادارات الأخرى ، وفى تحقيق التنسيق المطلوب معها. وهذه الوسائل على أهميتها الا انها لا تقم بمفردها أساسا قويا يتم الاعتماد عليه فى تنفيذ الخطط التسويقية المتعلقة بالمنتج .

٢- اضاعة الكثير من الوقت فى الأعمال الروتينية ، وفى تخطى الكثير من العقبات التنظيمية الناشئة عن عدم التمتع بالسلطة الكافية على الادارات التى تتولى التنفيذ الفعلى للخطط التى يرسمها ، ويترتب على ذلك ان الوقت المتبقى للأعمال التخطيطية والأنشطة الخاصة بتطوير المنتجات والتفكير فى تبني منتجات جديدة يكون محدودا . وفى هذا الصدد فقد أوضحت نتائج الدراسات ان ٨٠/ تقريبا من وقت مديرى المنتجات يستنفد فى اعمال روتينية ، وأن الـ ٢٠/ الباقية هى التى تخصص فقط لأعمال التخطيط .

كذلك بينت هذه الدراسات ان الشركات التى تعتمد فى ادارة منتجاتها على هذا النظام تكون أبطأ من غيرها فى تبني المنتجات الجديده على الرغم مما لهذه المنتجات من أهمية خاصة فى استمرار حياة المشروعات وذلك كما سيتضح فيما بعد عند دراسة الجوانب الخاصة بسياسة المنتجات الجديدة .

٣- ان طبيعة المهام والمسئوليات الملقاة على عاتق مدير المنتجات تتطلب مواصفات من الصعب توافرها فى شخص واحد . ويمكن بطبيعة الحال

الاستعانة بعدد من معاونين لأداء هذه المسئوليات ، ولكن ذلك سيكون بالضرورة على حساب تكلفة هذا النظام خاصة اذا كان المشروع يتعامل مع عدد كبير من المنتجات لكل منها مدير مسئول وله معاونوه . ويرتبط بتكلفة النظام أيضا ارتفاع معدل الدوران بين شاغلي هذه الوظيفة وذلك للمشاكل التي يواجهونها في ادارة اعمالهم مما يترتب عليه عدم وضع خطط طويلة الاجل لاداره المنتجات ، وتعطيل الأعمال والتأخير في اتخاذ بعض القرارات الهامة .

ان وجود مثل هذه المشاكل - وهي غالباً مشاكل تنظيمية - لاتعنى بالضرورة الغاء هذا النظام أو الاستغناء عنه كل حدث في بعض الشركات ذات خطوط المنتجات المتعددة ولكنه يتطلب اعادة تنظيم هذه الوظيفة : خاصة وأنها تحقق عدة مزايا من أهمها مايلي.

١- تحقيق التنسيق بين كافة الأنشطة المرتبطة بالمنتج وتوجيه عناية مركزه الى ادارة كل منتج على حده .

٢- التعرف السريع على والتصدي المباشر للمشاكل التي تواجه المنتجات في السوق.

٣- العمل كمركز للمعلومات يمكن للادارة الرجوع اليه بسهولة عند الرغبة في الحصول على ايه بيانات او معلومات عن منتجاتها .

٤- اعداد الخطط التفصيلية عن كل منتج من منتجات المشروع .

٥- ايجاد اساس طيب للتدريب على شغل الوظائف الادارية العليا خاصة وان مدير المنتج بحكم طبيعة عمله يمارس أنشطته متداخلة مع الانتاج والتسويق والتمويل ، والبحث والتطوير.

أن إعادة تنظيم هذه الوظيفة يقتضى العمل على مايلي :

أولا :- وضع مجموعة من الضوابط يياشر فى ضوئها مدير المنتجات مسؤولياته ، وتنظم على اساسها علاقاته بالادارات الأخرى ذات الصلة بتنفيذ هذه المسؤوليات ويتضمن ذلك على وجه الخصوص مايلي :

١- تحديد المجالات التى يمكن أن تكون موضع نزاع أو خلاف Conflict بين مديرى المنتجات ومديرى الادارات الوظيفيه الأخرى بالمشروع ، وذلك لأخذ ذلك فى الاعتبار عند تحديد مسؤوليات كل منهم بالنسبه لادارة منتجات المشروع ، يقتضى ذلك تحديد نوعية القرارات التى تكون من اختصاص كل جهة من هذه الجهات على حده ، وتلك التى تتطلب المشاركة فى الرأى من مدير كل منتج ومديرى هذه الادارات الوظيفية . ويتعلق بذلك أيضا باعداد نظام رسمى لتصعيد النزاع - اذا حدث - الى الاداره العليا بالمشروع ، وذلك للعمل على ايجاد حلول له والتغلب عليه بالأسلوب المناسب ، وهو أسلوب المواجهه Con-frontation . باعتباره من أفضل الأساليب للقضاء على مثل هذه الصراعات.

٢- اعداد نظام يمكن فى ضوئه قياس النتائج المحققه بواسطة كل مدير من مديرى المنتجات ، وذلك فى ضوء المسؤوليات المحدده لكل منهم . ويجب فى هذا المجال منح كل هؤلاء المديرين السلطة الكافيه والتى تتفق وحجم هذه الأعباء والمسؤوليات . وعلى سبيل المثال : اذا كان المشروع ينظر لمدير المنتج على أنه يمثل مركز ربح Profit center وتعتبره نتيجة لذلك مسئولا عن الربحيه فيجب من الناحيه الأخرى أن يمنحه السلطة الكافيه التى تمكنه من الرقابه على العوامل المؤثره فى تحقيق هذه الربحيه .

أن الهدف من مثل هذه الضوابط هو الاسهام فى حل المشكلات الناتجة عن عدم التعادل بين سلطة مدير المنتجات ومسئوليته ، وعن صعوبة تحقيق التنسيق مع الادارات الوظيفيه الأخرى بالمشروع عند مباشرته لهذه المسئوليات.

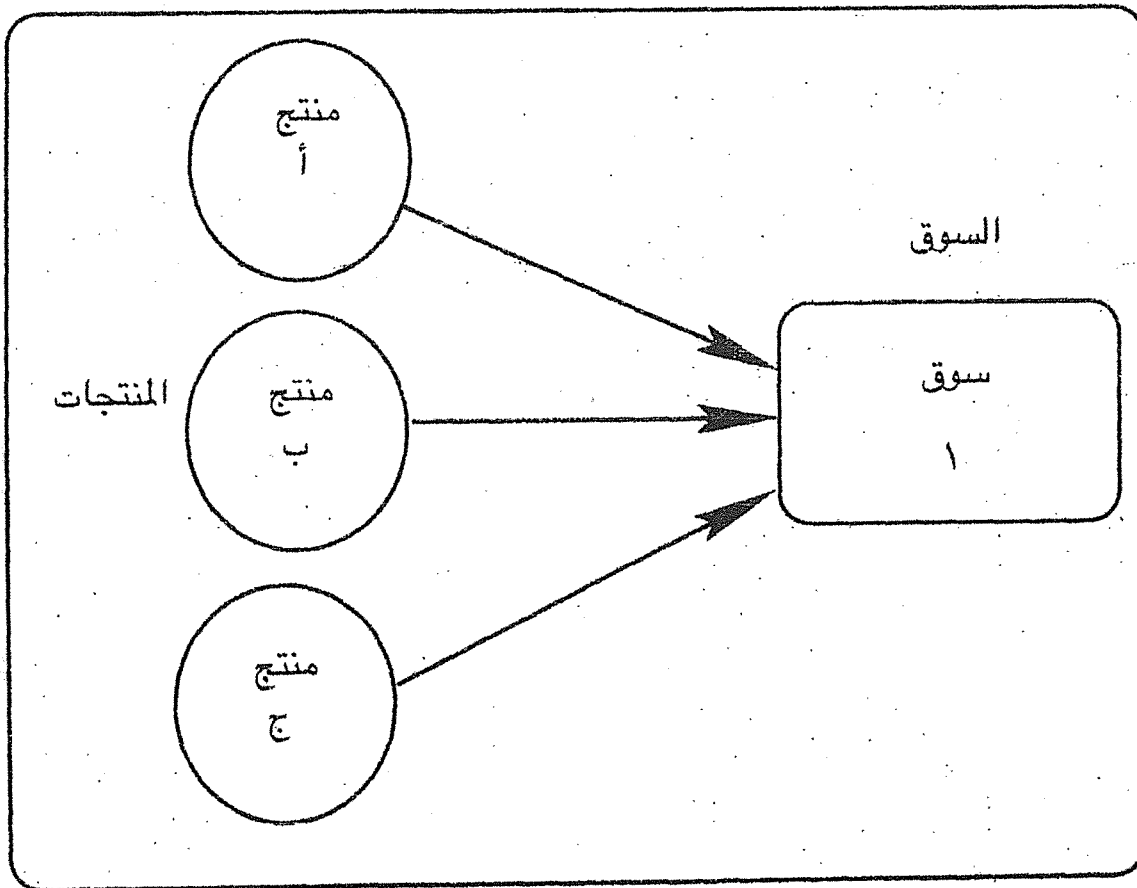
ثانياً: - أن الأساس فى استخدام نظام مدير المنتج هو أن المشروع يتعامل فى عدد من المنتجات ، تختلف كل منها فى طبيعتها عن الأخرى ، وتتسبب جميعها الى سوق واحد أو الى نفس الموزعين . وبمعنى آخر فإن هذا النظام يقدم الاجابه للشركات التى تتعامل فى أكثر من خط منتجات وفى سوق واحد ، وذلك كما يتضح من الشكل رقم (١).

أما عندما يتعامل المشروع فى مجموعه من المنتجات المتشابهة اساسا homogenous أو على الأقل قريبه من بعضها البعض ، ولكنها توزع فى أسواق مختلفه (صناعيه واستهلاكيه مثلاً) ، فإن نظام مدير السوق market manager يكون هو التنظيم المناسب فى هذه الحاله حيث أن تخصيص مدير لكل سوق أو قطاع معين من قطاعات السوق يمكن من الاستغلال الكامل للفرص التسويقيه فى هذا السوق أو انقطاع من السوق . وبمعنى آخر فإن نظام مدير السوق يقدم أجابه للشركات التى تتعامل فى منتجات متشابهه (منتج واحد) وعدد من الأسواق كما يتضح من الشكل رقم (٢).

شكل رقم (١)

الاطار العام لاستخدام نظام مدير المنتج

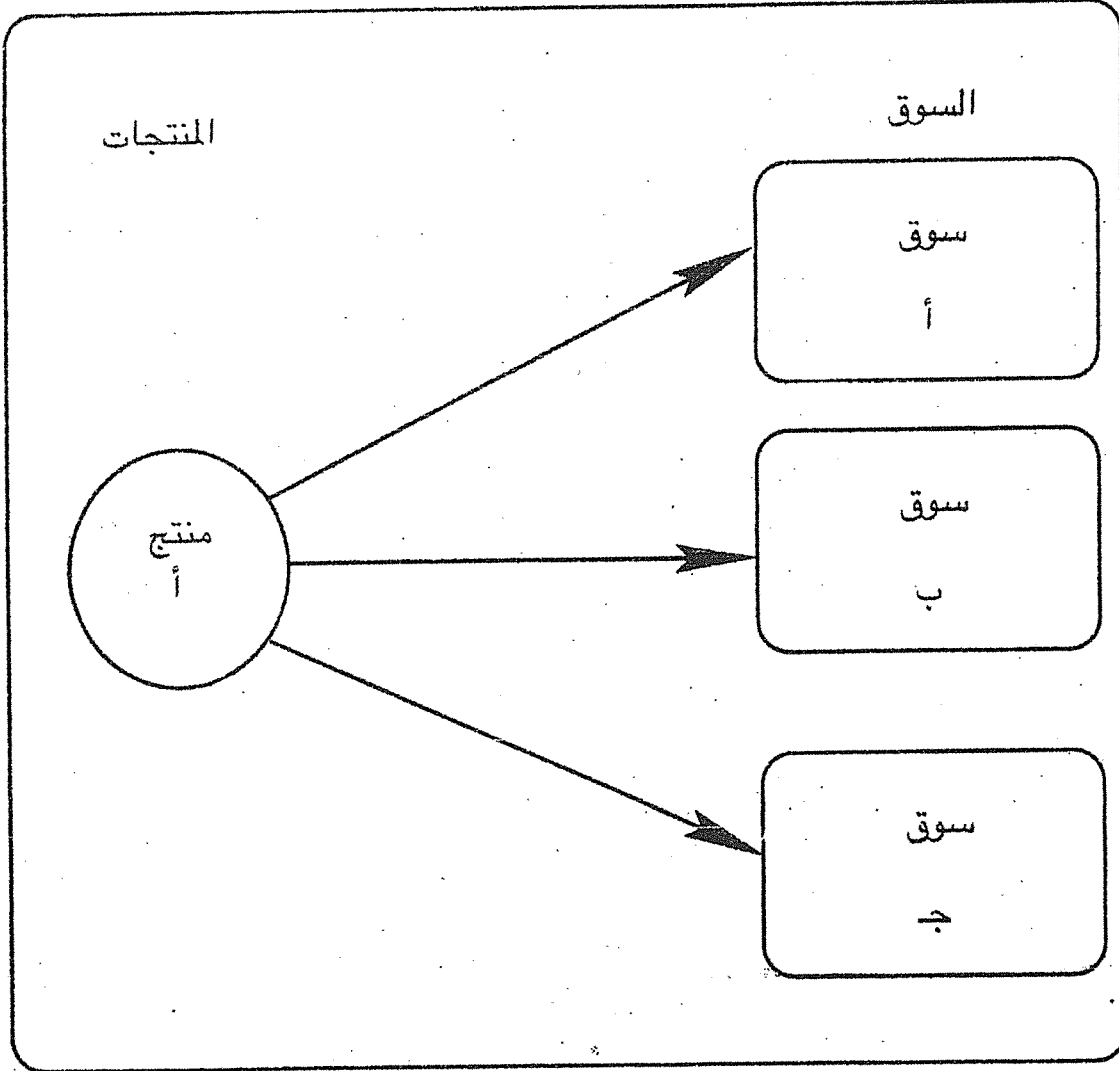
(مجموعة منتجات وسوق واحد)



شكل رقم (٢)

الاطار العام لاستخدام نظام مدير السوق

(منتج واحد وعدة أسواق)



من التحليل السابق يتضح أنه إذا كانت الشركة تتعامل في مجموعة من المنتجات المتميزة Hetrogeneous يتم بيعها في أسواق مختلفة different markets . فإن التنظيم على أساس نظام مدير المنتج بمفرده لا يحقق أهداف المشروع التسويقي ، بل يتطلب الأمر استخدام تنظيم مركب يجمع بين كل من نظام مدير المنتج ومدير السوق معا . وذلك كما يتضح من الشكل رقم (٣) .

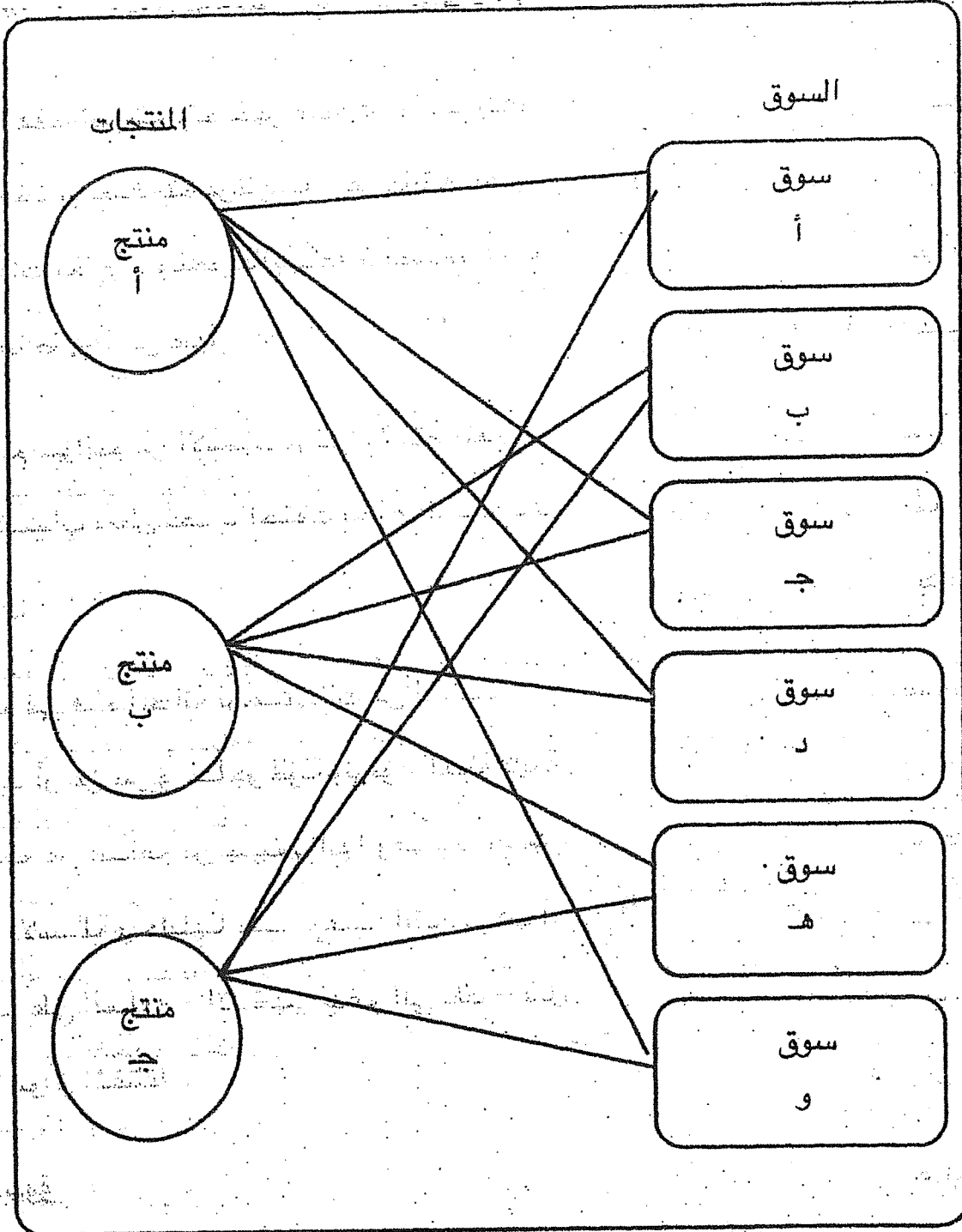
أن النتيجة الممكن الوصول اليها من هذه المناقشة هي أن الشركات يجب - عند استخدامها لنظام مديري المنتجات - ان تلم بالظروف الملائمة لتطبيق هذا النظام حيث يعد ذلك من العوامل الأساسية في نجاح هذا التطبيق وتحقيق الأهداف المرجوه من وراء ذلك .

ثالثا: - ان إدارة المنتجات الجديده بمالها من طبيعة خاصة تتطلب توافر خصائص معينه في الجهاز التنظيمى المسئول عنها لا تتوافر اساسا في نظام مدير المنتج وبالذات اذا كان مسئولا عن ادارة المنتجات الحاليه والجديده معا ، وقد أكدت نتائج العديد من الدراسات هذه الحقيقه الأمر الذى تطلب معه انشاء ادارات مستقله لادارة المنتجات الجديده أو الاعتماد على أشكال تنظيميه أخرى أكثر مرونة وفاعليه من أهمها التنظيم عن طريق فرق تشكل خصيصا لهذا الغرض ، وهو ما يطلق عليها مصفوفه التنظيم . وهذا ماسنتاوله في الجزء المتبقى من هذه الوحده .

من التحليل السابق يتبين أن إدارة المنتجات من خلال نظام مديري خطوط المنتجات مازالت طريقه فعاله من طرق التنظيم بشرط أن تعمل المشروعات على توفير المناخ التنظيمى المناسب لهذا الشكل من أشكال التنظيم وبشرط آخر وهو الالام بالظروف الملائمه لاستخدام هذا النظام والتي من بينها أن يقتصر عمل

شكل رقم (٣)

الاطار العام لاستخدام نظام مدير المنتج ومدير السوق معا
(مجموعة منتجات وعدة أسواق)



مديرى المنتجات على ادارة المنتجات الحاليه للمشروع على أن يتولى التخطيط
المنتجات الجديده والتنظيم لها اما ادارات مستقله لذلك أو أشكال تنظيميه أخرى
تتمتع بالمرونه الكافيه للتعامل مع هذه المنتجات .

٣/٣ إدارة المنتجات الجديدة :

تعتمد المشروعات فى ادارة برامجها الخاصه بالمنتجات الجديده على عدة طرق
أو تصميمات تنظيميه من بينها انشاء إدارات مستقله للمنتجات الجديده أو تعيين
مديرين متخصصين لادارة هذه المنتجات أو تكوين لجان على مستوى الاداره العليا
لتحمل هذه المسئوليه أو الاعتماد فى تخطيط وتنفيذ برامج منتجات المشروع على
الوحدات التنظيمية المسئولة عن ادارة منتجات المشروع على ان تصبح مسئوليات
متضمنة كل مايتعلق بهذه المنتجات من تطوير وتجديد وتشكيل وتنويع وغير ذلك .

وقد حقق الاعتماد على هذه الطرق - خاصة ادارات المنتجات الجديده أو
مديرى المنتجات الجديده - نجاحا ملموسا سواء فى مجال تقديم العديد من
المنتجات الجديده الى الأسواق أو تبني منتجات موجودة فى الأسواق وازادتها
الى مجموعة منتجات المشروع ، بحيث أصبحت هذه المنتجات من بين المصادر
الأساسيه وراء نمو هذه المشروعات واستمرار أعمالها . ويرجع هذا النجاح الى
المزايا الخاصه بهذه الأشكال التنظيميه والمتمثله فى الاعتماد على متخصصين فى
مختلف أوجه النشاط الخاص بالمنتجات الجديده من ناحية ، ومن تجميع كافة هذه
الانشطة فى وحدة تنظيميه واحدة مما يسهل تحقيق التنسيق . وأعمال الإشراف
والرقابه على هذه الأنشطة من ناحية ثانيه ، ثم فى تفرغ هذه الوحدات لنشاط
المنتجات الجديده دون غيره من الأنشطة الأخرى من ناحيه أخرى .

وعلى الرغم من هذا النجاح ، فمن الملاحظ أن هناك اتجاهاً بدأ في الظهور في السنوات الأخيرة نحو الاعتماد على أساليب تنظيمية أخرى لإدارة المنتجات الجديدة . وقد بدأ هذا الاتجاه بصفه خاصه في المشروعات كبيرة الحجم والتي تعمل في ظروف بيئية تتصف بالتغير وعدم الثبات ، والتي أصبحت تعتمد بشكل أساسي في نموها وازدهارها على تبني و/ أو تقديم المنتجات الجديدة ويستند هذا الاتجاه الى أن التعقيدات البيروقراطية التي أصبحت تميز العمل في هذه المشروعات لم تعد قادرة على توفير المناخ التنظيمي اللائم وجو العمل المناسب لإدارة المنتجات الجديدة على أسس سليمة من خلال هذه التصميمات التنظيمية المختلفه ، فعلى سبيل المثال أصبحت هناك مشاكل تواجه مديري إدارات المنتجات الجديده أو مديري هذه المنتجات في التنسيق مع الإدارات الأخرى ، وفي تأمين درجة السلطة الكافية لتنفيذ خططهم وبرامجهم أو في توفير الموارد المطلوبه لذلك ، وغير ذلك من المشاكل التي يتطلب التغلب عليها اضاءة الكثير من الوقت والمجهود في أعمال لا ترتبط بإدارة المنتجات الجديده بأية صلة ، وفي هذا الصدد فان كتلر Kotler^(١) يقرر أنه بالرغم من أن نظام مديري المنتجات الجديده يحقق مزايا التخصص الا أن أنشغال هؤلاء المديرين بالأعمال الروتينية ، وعدم تمتعهم بالسلطة الكافية أو التأييد الكافي من جانب الاداره العليا جعلهم ينصرفون الى أعمال لا تؤدي الى تقديم أو اضافة منتجات جديده بالمعنى المفهوم لذلك ، ولايختلف الوضع كثيراً في ذلك بالنسبه للاعتماد على إدارات مستقله لإدارة المنتجات الجديدة .

ومن أبرز التنظيمات الحديثه التي بدأ استخدامها بشكل متزايد خاصة منذ عام ١٩٦٠ ، والتي أثبت التطبيق العملي فعاليتها في التغلب على هذه المشاكل

التنظيمية ، وفي توفير المناخ المناسب لتقديم منتجات جديدة وليس مجرد اعداد تعديلات بسيطة على المنتجات الحالية هو مايمكن الاصطلاح على تسميته بأسلوب التنظيم بالفريق Venture team organization والذي تخصص هذا الجزء لمناقشة الجوانب المختلفة المتعلقة به .

ويعتمد هذا الأسلوب التنظيمي بشكل رئيسي على تكوين فريق عمل من المتخصصين يتم تجميع أعضائه من الادارات الوظيفية بالمشروع كإدارات التسويق والانتاج والتمويل والبحوث والتطوير يعمل ، متحررا من الاجراءات التنظيمية التي تحكم سير العمل بالمشروع ، ويخضع مباشرة لاشراف الاداره العليا . وتتحدد مهمه هذا الفريق - والتي يتفرغ لها كاملاً - في اعداد كافة الدراسات التي يتحتم القيام بها لتحويل منتج من مرحلة الفكرة الى مرحلة التسويق بما في ذلك الدراسات الفنية والتسويقية والمالية وغيرها . أو بقبول منتج معين في السوق وادخاله ضمن تشكيلة منتجات المشروع بما في ذلك الدراسات الخاصة بتقدير الطلب والربحية ، وعن المشاكل الفنية والانتاجية التي قد تصاحب التعامل في هذا المنتج .

وتتحدد الملامح الأساسية لهذا الشكل من أشكال التنظيم فيما يلي :

- ١- العضويه من المتخصصين : ان الأساس في تكوين فرق العمل لإدارة المنتجات الجديد هو أن تجمع هذه الفرق في عضويتها مختلف التخصصات المطلوبه لتحويل منتج معين من مجرد فكره الى تجسيد مادي ذات خصائص معينه يتم تسويقه في أسواق المشروع المختلفه ، أو تلك الضرورية لضم منتج معين موجود في السوق الى تشكيلة منتجات المشروع .

وفضلا عن مزايا التكامل التي بحقة بها وجود مثل هذه التخصصات معاً، فإن جميع هؤلاء الأعضاء في شتى طرق عمل يؤدي إلى تحقيق التنسيق بين مختلف أوجه النشاط الخاصة بالمنتجات الجديدة وإلى تنمية روح العمل كفريق وبالتالي من آثار على إدارة برامج المنتجات الجديدة بالفاعلية المطلوبة.

٢- المرونة التنظيمية، وتنتج هذه المرونة من العمل بعيداً عن الإجراءات التنظيمية التي تنظم الأعمال العادية للمشروع، وتعتبر هذه الخاصية من أهم الخصائص المميزة لهذه الصورة من صور التنظيم، كما تعتبر الرغبة في توفير المرونة للوحدة التنظيمية المسئولة عن إدارة المنتجات الجديدة من أهم العوامل وراء التفكير في الاعتماد على هذا الأسلوب التنظيمي. إن الأثر المباشر لتوافر مثل هذه المرونة هو التقليل على العديد من القيود التنظيمية التي تعترض طريق المنتجات الجديدة والتي يعزى إليها معظم أسباب فشل هذه المنتجات.

٣- الاتصال المباشر بالإدارة العليا. إن اتصال فرق العمل مباشرة بالإدارة العليا وخضوعها لإشراف هذه الجهة يمنحها التأييد الضروري لتذليل العقبات التي تعترض الحصول على أي بيانات من أي إدارة من الإدارات المشروعة قد تكون مطلوبة دون أي تأخير أو إهمال.

٤- الابتكار. إن العمل بعيداً عن القيود التنظيمية، والصفوف من حيث الوقت، وكذلك في ظل التأييد من جانب الإدارة العليا يؤدي إلى توفير المناخ الابتكاري والذي تنمو في ظل الأفكار الخاصة بالمنتجات الجديدة. وما يؤدي إلى توفير مثل هذا المناخ أيضاً حرية الاتصال وأقامة العلاقات التي يراها أعضاء الفريق ضرورية لتحقيق المهمة الأصلية الموكولة إليهم القيام بها.

المستوليه عن مهمه محدده والتفرغ الكامل لها . وما يتم عن ذلك من خلق شعور بالتحدي للنجاح فى هذه المهمه بين أعضاء الفريق ، خاصة وأن تحقيق مثل هذا النجاح يمنح عنه مزايا لأعضاء الفريق أنفسهم فى شكل ترقية أو مكافآت مادية مجزيه .

ان هذه الخصائص ومايرتبط بها من مزايا كانت الدافع الأساسى وراء اعتماد الكثير من المشروعات خاصة كبيرة الحجم على هذا الشكل التنظيمى فى ادارة برامجها الخاصه بالمنتجات الجديده . وكما تشير نتائج الدراسات^(١) فقد أثبت هذا الأسلوب فعاليتة فى العديد من المواقف فعلى سبيل المثال فقد وجد كل من Hill & Havacek من الدراسه التى أجريها على صناعة الكيماويات فى الولايات المتحده أن الشركات التى تعتمد على هذا الشكل من أشكال التنظيم تكون أكثر قدره من تلك التى تعتمد على أشكال أخرى (لجان أو مديرى منتجات) فى تقديم منتجات جديده بشكل مستمر الى السوق ، وتحقق كنتيجه لذلك معدلات نمو اسرع من غيرها من الشركات . كذلك فقد أكدت نتائج دراسة أخرى ان الشركات الرائدة فى تبني المنتجات الجديده تعتمد فى تنظيم النشاط الخاص بالمنتجات الجديده على تكوين فرق عمل تشكل خصيصا لهذا الغرض وان تشكيل مثل هذه الفرق أصبح يشكل سياسه ثانيه فى معظم هذه الشركات الرائدة . ان هذه النتائج وغيرها قد تفسر نتيجة الاستطلاع الذى قام به "كوك" Cook ، والذى تبين منه أن حوالى

١- وردت هذه الدراسات فى المرجع التالى

1-A.M. ELSHERBINI, Behavioural and Organizational Influences upon Industrial Product innovation Ph. D. Thesis, Strathclyde Un., U.K.

تذكر:

- ١- يعتبر التنظيم احد المحددات الاساسية للنجاح فى تحقيق الاهداف .
- ٢- يعتبر التنظيم على اساس المنتجات احد بدائل التنظيم الداخلى لادارة التسويق .
- ٣- يقدم نظام مدير المنتج كاحد الاساليب التنظيميه حلا عمليا للمشاكل التى تواجهها الشركات ذات خطوط المنتجات المتعددة فى إدارة برامج منتجاتها .
- ٤- تتحدد مسئوليات مدير المنتج فى إدارة وتنسيق كافة الانشطة المرتبطة بتسويق المنتج المسئول عنه .
- ٥- توجد مشاكل متعددة تواجه مدير المنتج فى إدارته لمسئوليياته يأتى فى مقدمتها كيفية تحقيق التنسيق مع الإدارات الأخرى ذات العلاقة فى المنظمه .
- ٦- يرتبط التغلب على المشاكل التى تواجه مدير المنتج فى عمله بوضع عدة ضوابط يباشر فى ضوئها مدير المنتج مسئولياته وتتحدد على أساسها علاقاته مع الإدارات الأخرى بالمنظمه .
- ٧- تقتضى الطبيعة المتميزه للمنتجات الجديده تنظيم برامج هذه المنتجات بأساليب خاصه تتسم بالمرونه الكافيه للتعامل مع هذه المنتجات .

الوحدة الخامسة

دورة حياة المنتج

اهداف الوحدة الخامسة :

تهدف هذه الوحدة الى مايلى :

- التعرف بطبيعة ومفهوم دورة حياة المنتج والمراحل المختلفة التى يمر

بها المنتجات فى دورة حياتها .

- التعرف بالخصائص الاساسية المميزة لكل مرحلة من مراحل دورة حياة

المنتج ومايلئم هذه الخصائص من سياسات وبرامج تسويقية

- التعرف بنوعية القرارات التسويقية التى يمكن الاسترشاد فى اتخاذها

بنتائج الدراسة والبحث فى مجال دورة حياة المنتج

الوحدة الخامسة

دورة حياة المنتج

١/٢ مقدمة :

تمر المنتجات بمراحل متعددة في دورة حياتها ، وتقسم كل مرحلة من المراحل بخصائص معينة تستوجب تطبيق سياسات واستراتيجيات تسويقية ملائمة . وترجع مشاكل إدارة المنتجات في أحد جوانبها إلى أن إدارة المنتج هي مراحل دورة حياة تتم بسياسات لا تتناسب وطبيعة المرحلة التي يمر بها المنتج في هذه النوره . ويرجع ذلك إلى عدم القدرة على التعرف على طبيعة ونوعية المرحلة التي يجتازها المنتج من مراحل دورة حياة ، و/ أو إلى عدم الإلمام بالسياسات التي يجب إدارة المنتج بها خلال هذه المرحلة .

ونظرا لأهمية الإلمام بمفهوم دورة حياة المنتج لقرشيد قرارات المنتجات تتحدد أهداف هذه الوحدة من التعريف بمختلف الجوانب المتعلقة بهذا المفهوم . وتركز هذه الوحدة بشكل خاص على الاستراتيجيات التسويقية الواجب اتباعها بالنسبة لكل مرحلة من مراحل دورة الحياة . ويقتضى ذلك التعرف أولا على مفهوم دورة الحياة والمراحل المختلفة في هذه الدورة والخصائص المميزة لكل مرحلة من هذه المراحل ومن ذلك تتحدد موضوعات الدراسة في هذه الوحدة فيما يلي .

- طبيعة مفهوم دورة حياة المنتج

- المراحل في دورة حياة المنتج

- الاستراتيجيات التسويقية خلال دوره حياته المنتج .

- الانعكاسات التسويقية لتطبيق مفهوم دورة حياة المنتج .

٢/٥ مفهوم دورة حياة المنتج :

تعتبر دورة حياة المنتج Product Life Cycle عن الفترة الزمنية التي يقضيها المنتج في السوق منذ تقديمه كمنتج جديد الى تدهور الطلب عليه وانخفاض مبيعاته الى الحد الذي تجد معه الادارة مبررا لحذفة من خط المنتجات . وتمثل هذه الفترة التاريخ البيعى للمنتج فى السوق .

وتقوم فكرة دورة حياة المنتج على اساس امكانيه تقسيم هذا التاريخ البيعى للمنتج الى مراحل متميزه لكل منها طبيعتها ومشاكلها الخاصة وايضا متطلباتها التسويقية . ومن ذلك فيمكن للإدارة عن طريق معرفه المرحلة التى يمر بها المنتج فى السوق ، او المرحلة التى هو متجه اليها رسم السياسات التسويقية المختلفة التى تتفق وطبيعة هذه المرحلة والتى تؤدى إلى التغلب على مشاكلها وتحقيق الاهداف المرجوة منها بافضل الطرق الممكنه .

٣/٥ مراحل دورة حياة المنتج .

يمكن بشكل عام التمييز بين أربع مراحل اساسية يمر بها المنتج خلال دوره حياته فى السوق . هذه المراحل هى .

Introduction

١- مرحلة التقديم

Growth

٢- مرحلة النمو

Maturity

٣- مرحلة النضج

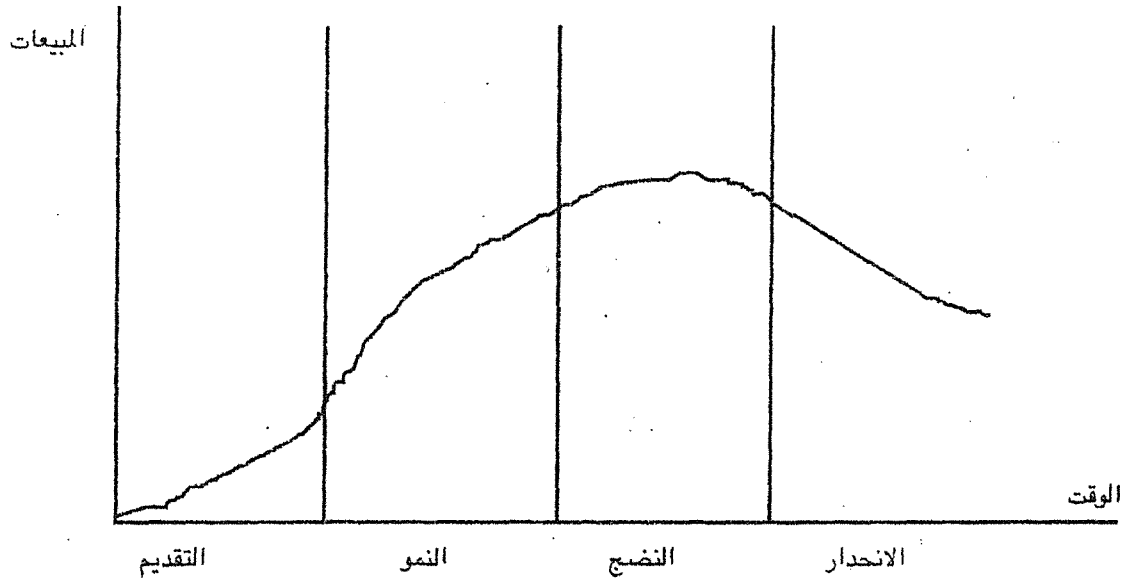
Decline

٤- مرحلة الانحدار

ويوضح الشكل رقم (١) هذه المراحل والتى نتناولها بشئ من التفصيل فيما يلى:-

شكل رقم (١)

المراحل المختلفة في دورة حياة المنتج



١/٣/٥ مرحلة التقديم الى السوق :

تبدأ هذه المرحلة مع ظهور المنتج في السوق لأول مرة ، وتكون المبيعات في هذه المرحلة في أدنى مستوى لها (تبدأ عادة من مستوى الصفر) نظرا لحدثة المنتج من ناحية ، وعدم وجود الادراك الكافي من جانب المستهلكين بوجود المنتج من ناحية أخرى . وتمثل هذه المرحلة أخطر المراحل في دورة حياة المنتج خاصة وأن نسبة الفشل في تقديم المنتجات الجديدة قد تصل الى ٩٠٪ (يتوقف ذلك بطبيعة الحال على المفهوم الذي يتبناه الشخص للمنتج الجديد وأيضا على المعيار الذي يستند اليه في الحكم على نجاح أو فشل هذا المنتج) ، ويرجع هذا الفشل اما لأن المستهلك لا يرى في السلعة أية مزايا أو فوائد اضافية من وجهة نظره ، أو لأن الشركة المنتجة - وهذا هو الأرجح - لم تنجح في نقل هذه المزايا أو الفوائد الى المستهلكين المرتقبين للسلعة . وعلى ذلك فمن المهم التركيز في هذه المرحلة على المنافع التي يمكن أن تعود على المستهلك والاشباعات التي يمكن أن تحققها السلعة ، وأن تبرز الشركة المنتجة ذلك في كافة عمليات الاتصال التي تقوم بها مع المستهلكين .

٢/٣/٥ مرحلة النمو :

تبدأ المبيعات خلال هذه المرحلة في الارتفاع نتيجة الجهود الترويجية التي تقوم بها الشركة المنتجة والتي يكون من نتيجتها زيادة وعي المستهلكين بوجود السلعة في السوق ، وزيادة اقتناعهم بما يمكن أن تحققه لهم من اشباعات . وتؤدي زيادة المبيعات الى جذب انتباه المنافسين ، وبذلك يدخل المنتج مرحلة المنافسة الأمر الذي يتطلب معه رسم سياسة للمنافسة تقوم على تقوية مركز المنتج في السوق وخلق درجة من الولاء loyalty له وذلك من خلال استمرار الحملات الاعلانية والترويجية

التي تعمل على تأكيد المنافع الحقيقية التي يمكن أن تعود على المستهلكين من وراء شراء السلعة واستعمالها .

٣/٣/٥ مرحلة النضج:

تصل المبيعات في هذه المرحلة الى أعلى مستوياتها ، ثم تبدأ بعد ذلك في الانخفاض . ويتميز هذه المرحلة بازدياد حدة المنافسة نتيجة دخول منافسين متعددين الى السوق ومحاولة كل منهم ابراز المزايا التي تنفرد بها سلعته عن السلع الأخرى . ويترتب على ذلك خروج المنافسين الضعفاء من السوق بحيث لا يبقى الا من يستطيع تحصيل أعباء الحملات الاعلانية والجهود الترويجية المنظمة التي تمكنه من الاحتفاظ بأكبر نصيب ممكن من السوق .

٤/٣/٥ مرحلة الانحدار :-

تتجه المبيعات في هذه المرحلة الى الانخفاض بمعدل سريع الأمر الذي يتطلب معه وقف الجهود الترويجية للسلعة لتقليل حجم الخسائر الناتجة عن انخفاض المبيعات ، وكذلك إيقاف التعامل مع الموزعين الذين لا ينتج عن التعامل معهم تحقيق أرباح وذلك تمهيدا لاتخاذ قرار باسقاط المنتج من خط المنتجات ووقف انتاجه و/أو تسويقه .

ان التحليل السابق للمبدأ الخاص بدورة حياة السلعة لايعنى بأى حال من الأحوال أن السلع جميعها تمر بهذه المراحل ، بل ان هناك بالتأكيد استثناءات من هذه القاعدة . فليس هناك ما يمنع مثلا من وجود منتج يدخل مباشرة في مرحلة النمو ، متخطيا بذلك مرحلة الزيادة البطيئة في المبيعات التي تميز مرحلة التقديم . وكذلك من المتصور وجود منتج بدون مرحلة نمو ، أى يذهب مباشرة من مرحلة

التقديم الى مرحلة النضج ، أو وجود منتج يعود الى مرحلة النضج ثانية بعد أن يكون قد دخل مرحلة الانحدار ، بمعنى أن تبدأ مبيعاته فى الزيادة ثانية نتيجة اكتشاف استعمالات جديدة له ، وبالتالي ظهور مستهلكين جدد وهكذا .

كذلك يلاحظ أنه لا توجد فترة زمنية " ثابتة " تصف عمر المنتج فى السوق حيث من الطبيعى أن تختلف المنتجات فيما بينها فى ذلك ، وأيضا فى طول الفترة الزمنية الخاصة بكل مرحلة من مراحل حياتها .

ويتوقف ذلك على عدة عوامل منها درجة التقدم التكنولوجى فى مجال كل نوع من المنتجات ومعدل تقديم المنتجات الجديد ، درجة قابلية السوق لهذه المنتجات ، الظروف التنافسية السائدة فى السوق ، السياسه التسويقيه الخاصه بالشركة ، وما الى ذلك من العوامل الأخرى ، وعلى سبيل المثال فبينما يتحدد العمر الخاص بسلعه من السلع فى السوق - موديل معين من الملابس - بفترة لاتتجاوز العام الواحد ، أو حتى جزء من العام ، فإن عمر سلعه أخرى - طراز معين من الطائرات - قد يستمر فترة تصل الى مائة عام أى قرن كامل من الزمان .

٤/٥ سلوك الارباح خلال مراحل دورة حياة المنتج .

تختلف الأرباح التى تحققها المشروعات من كل منتج من المنتجات باختلاف المرحلة التى تمر بها السلعه من مراحل دورة حياتها ، ففي خلال مرحلة التقديم وربما جزء من مرحلة النمو يستمر المنتج فى تحقيق خسائر نتيجة التكاليف الكبيره التى انفقت عليه قبل تقديمه الى السوق " تكاليف البحوث والتطوير " وتلك التى أنفقت أثناء عملية التقديم (تكاليف الاعلان والترويج) .

ويتجه معدل الخسائر الى الانخفاض مع اتجاه معدل المبيعات الى الزيادة ،

ويستمر ذلك الوضع حتى منتصف مرحلة النمو والتي تتميز بداية تحقيق السلعة للأرباح . وتستمر الأرباح فى الزيادة الى أن تبلغ قممتها مع اقتراب المنتج من مرحلة النضج ، حيث تبدأ الأرباح فى هذه المرحلة فى الانخفاض التدريجى نتيجة ازدياد حدة المنافسة واتجاه المشروعات الى تخفيض الأسعار لمواجهة ذلك . ومع دخول المنتج مرحلة الانحدار تبدأ الأرباح فى الانخفاض بمعدل ملحوظ الى أن تبدأ الخسائر فى الظهور ثانية .

ويمكن توضيح اتجاه الأرباح خلال دورة حياة المنتج كما فى الشكل رقم (٢).

ان اختلاف سلوك الأرباح باختلاف المرحلة التى يمر بها المنتج اثناء دورة حياته فى السوق يؤدى الى عدد من النتائج منها .

١- انه يجب على المشروعات أن تدفع بالسلعة الى مرحلة النمو بأسرع مايمكن خاصة وأن هذه المرحلة تتميز بداية تحقيق السلعة للأرباح .

٢- ويرتبط بذلك أيضا أن يعمل المشروع على اطالة هذه المرحلة (النمو) قدر الامكان خاصة وأن الزيادة المستمرة فى المبيعات خلال هذه المرحلة ينتج عنها زيادة الأرباح المحققة من وراء التعامل فى السلعة .

٣- يجب على المشروع كذلك اطالة فترة النضج وتأخير وصول السلعة الى مرحلة الانحدار قدر الامكان ذلك أنه مع وصول السلعة الى هذه المرحلة (الانحدار) تبدأ الأرباح فى الانخفاض بمعدل ملحوظ الى أن يصل المشروع الى مرحلة تحقيق خسائر من السلعة تبرر وقف انتاجها و/أو تسويقها .

٥/٥ الاستراتيجيات التسويقية خلال مراحل دورة حياة المنتج .

تختلف الاستراتيجيات التسويقية باختلاف المرحلة التي تمر بها السلعة في السوق وذلك على النحو الموضح فيما يلي :

١/٥/٥ مرحلة التقديم الى السوق :

يتحدد هدف الادارة في هذه المرحلة في العمل على تثبيت المنتج في السوق وزيادة وعى المستهلكين بوجوده واقتناعهم بالفوائد التي يمكن أن تتحقق لهم باستخدامه ، خاصة وكما سبق أن ذكرنا فإن نسبة محدوده من المنتجات هي التي تتخطى هذه المرحلة . وتعتمد الادارة في ذلك على الأساليب المختلفة لترويج المبيعات ، ولذلك تحتل سياسة ترويج المبيعات أهمية خاصة في هذه المرحلة وتصل تكاليفها الى أعلى معدل لها بالنسبة للمبيعات وتهدف الادارة من وراء التركيز على ترويج المبيعات الى اقناع المستهلك بتجربة السلعة واستعمالها ، وذلك بعد تقديمها اليه .

وكذلك قد تنفق الادارة مبالغ كبيرة على الاعلان والبيع الشخصي بجانب ترويج المبيعات وذلك لاقناع متاجر الجملة و/ أو التجزئة بالتعامل في السلعة والاحتفاظ بها في متاجرهم . وقد تلجأ الادارة كذلك الى سياسة تخفيض السعر اذا كان ذلك سينتج عنه زيادة اهتمام هذه المتاجر بالسلعة وتوجيه عنايه خاصه لها .

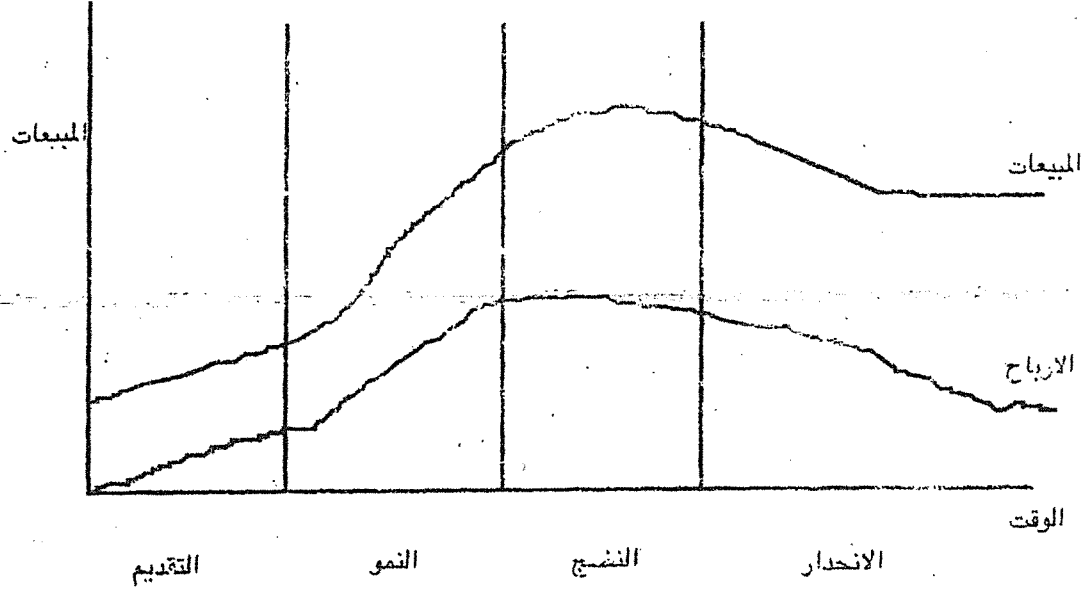
٢/٥/٥ مرحلة النمو :

مع اتجاه المبيعات الى الزيادة في هذه المرحلة وظهور المنافسه يتحدد هدف الادارة في تدعيم وتقوية مركز السلعة في السوق وتشجيع الولاء لها من جانب المستهلكين بما يدفعهم باستمرار الى تفضيل السلعة عن السلع الأخرى المنافسه .

في هذه المرحلة يجب العمل على زيادة درجه جاذبية السلعة لقطاعات أخرى من السوق وتحليل مواصفات السلعة وخصائصها في ضوء سلع المنافسين تمهيدا للتغلب على ما قد يوجد بها من نقائص أو عيوب .

شكل رقم (٢)

المبيعات والأرباح خلال دورة حياة المنتج



وكذلك يمكن فى هذه المرحلة اللجوء الى سياسة تخفيض السعر خاصة وأن ذلك يؤدى الى زيادة حجم المبيعات تبعاً لذلك ، كما وأن الوفورات الناتجة عن التحسن المستمر والتطوير فى أساليب الانتاج والتسويق يمكن أن تمثل وعاء يستوعب مثل هذه التخفيضات فى الأسعار، ومن ناحية أخرى فقد ينتج عن تخفيض الأسعار زيادة امكانية اختراق أسواق جديدة وتوسيع نطاق السوق تبعاً لذلك ، وكلها من الأمور التى تدعم المركز التنافسى للسلعة فى السوق .

ومع اتجاه مركز السلعة الى الاستقرار فى هذه المرحلة يمكن الحصول على موزعين جدد للتعامل معهم ، وتقوية سياستها التوزيعية بما يضمن التواجد المستمر للسلعة فى السوق ، وهذا بطبيعة الأمر مرتبط بوجود سياسته سليمة للتوزيع المادى Physical distribution تضمن تغذية الموزعين بالسلعة بشكل منتظم وقبل نفاد المخزون منها لديهم .

وتلعب سياسة ترويج المبيعات دوراً أساسياً أيضاً فى هذه المرحلة ، ولذلك يجب استمرار الجهود الترويجية حتى يمكن تنمية الشعور بالولاء للماركة لدى المستهلكين ، ولكن يجب تخفيض تكلفة الترويج كنسبة من المبيعات خاصة مع اتجاه هذه المبيعات الى الزيادة، ذلك وأن تخفيض مثل هذه النسبة ينعكس على زيادة الارباح بدرجة ملموسة .

٣/٥/٥ مرحلة النضج :

يبدأ معدل الزيادة فى المبيعات فى هذه المرحلة فى الانخفاض وتعتمد ادارته فى منع التدهور المستمر فى المبيعات بشكل ملحوظ على عدة أساليب منها :

١- بالنسبة للمنتج أو السلعة . يجب العمل باستمرار على تحسين جودة السلعة

و/أو أجراء تعديلات عليها ، وذلك لتنمية الطلب عليها مره أخرى ، وقد تعتمد الاداره فى ذلك على :

(أ) اكتشاف استعمالات جديده للسلعه . ومثال ذلك ماقامت به الشركات المنتجه للنايلون. فبعد أن كان الانتاج بغرض الاستخدام فى صناعة أحبال أو خيوط البراشوتات ، أمكن استخدام النايلون فى مجالات أخرى كصناعة الملابس والاطارات والسجاد . ومع كل اكتشاف لأحد هذه الاستعمالات يزداد الطلب على منتجات النايلون وتزداد المبيعات من هذه المنتجات تبعا لذلك .

(ب) انتاج السلعه بأحجام مختلفه لجذب قطاعات جديده من السوق ، فقد ترتب على انتاج التليفزيون بأحجام مختلفه ، وكذلك انتاج التليفزيونات الملونه جذب قطاعات جديده من السوق للتعامل معها وبالتالي تحقيق زياده مستمره فى الطلب على منتجات التليفزيون . نفس الوضع بالنسبه لانتاج الغسالات بأحجام صغيره وأسعار منخفضه نسبيا ، فقد أدى ذلك الى تغطية ذلك القطاع من السوق الذى ظهرت حاجته الى هذه الأحجام من الغسالات .

(ج) تشجيع المستهلكين على الاستخدام والاستعمال المستمر للسلعه .

وهذا ماتقوم به الشركات المنتجه للجوارب النايلون الخاصه بالسيدات حيث تركز باستمرار على الضروره الاجتماعيه Social necessity لاستعمال السيدات لهذه الجوارب فى كل المناسبات .

٢- الأسعار :-

يجب العمل على توفير المرونة الكافية في سياسة التسعير حتى يمكن استخدامها كأداة للتمييز والمفاضلة بين سلعة المشروع والسلع الأخرى المنافسة . ولذلك فمن الشائع عادة استخدام الحوافز السعرية أو إعطاء تخفيضات في الأسعار في هذه المرحلة .

ولكن يجب ملاحظة أن الأسعار يمكن أن تتجه الى الارتفاع مع زيادة تكاليف انتاج وتوزيع السلعة .

٣- التوزيع :-

تقوم الاستراتيجيه التسويقية في هذا المجال على تشجيع الموزعين باستمرار للعمل على تأييد السلعة والتعامل فيها .

ولذلك عادة ما يتم منحهم تسهيلات أو مساعدات ترويجيه وأيضا في مجال تخفيض التكاليف الخاصه بتخزين السلعة لديهم .

٤- الترويج :-

تتطلب هذه المرحلة زيادة المنفق على الاعلان للمحافظة على الحصة السوقية للمشروع . ومع زيادة المنافسة يحتاج المشروع أيضا الى سياسة ترويجيه قويه، والى الاعتماد على البيع الشخصى لتقوية مركز السلعة في السوق .

٤/٥/٥ مرحلة الانحدار :-

يتجه منحني المبيعات الى الانخفاض في هذه المرحلة كما تتجه الأرباح فيها

أيضا إلى التناقص . ورغم دخول السلعة في هذه المرحلة فقد يستمر المشروع في إنتاجها ، طالما أنها مازالت تحقق أرباح أو أن لها تأثير على مبيعات سلعة أخرى أو تدعم خط آخر من خطوط المنتجات .

أما عندما يصبح البيع السلعة عبئا على المشروع من ناحية تحقيقها لخسائر أو تأثير على إنتاج منتجات المشروع الأخرى وليس هناك من بديل آخر أمام الإدارة سوى حذف السلعة deletion واسقاطها من خط المنتجات . وتصحيح المشكلة بعد ذلك متمثلة في اختيار الوقت المناسب لاتخاذ مثل هذا القرار .

وعادة ما تتخذ الإدارة مجموعه من الإجراءات قبل حذف السلعة بهدف تقليل معدل تدهور المبيعات أو تنشيط الطلب على السلعة وتجديد شبابها مره أخرى . ومن ذلك مثلا الاعتماد على الحوافز البيعية مثل البيع بالتقسيط أو بالكوبونات ، أو الاعلان ، أو التركيز على القطاعات المربحة من السوق والانسحاب من تلك التي لا تحقق أرباح ، أو أقتصار التعامل على الموزعين الأكثر ولاء السلعة أو غير ذلك من وسائل تنشيط الطلب الأخرى .

أما اذا لم تؤد هذه الجهود إلى أى نتيجة متمثلة في زيادة الطلب ، واستمرت السلعة بعد ذلك في تحقيقها لخسائر فيجب على الإدارة ان تتخذ قرارها بحذف السلعة في أقرب وقت ممكن حتى لا يؤدي استمرار التعامل في السلعة في ظل هذه الظروف إلى اضرار سيئة على المنظمة .

٦- الانعكاسات التسويقية لتطبيق مفهوم دورة حياة المنتج .

يبرز العرض السابق لمفهوم دورة حياة المنتج عدة حقائق تتمثل فيمايلي :

١- ان المنتج - أى منتج - له عمر محدود في السوق . وذلك مهما بلغت درجة

نموه وازدهاره .

٢- ان الارباح المحققة من كل سلعة تختلف باختلاف المرحلة التي تمر بها من مراحل دورة حياتها في السوق فبينما تنعدم الارباح تقريبا في مرحلة التقديم فإنها تبدأ في الظهور في مرحلة النمو والازدياد في مرحلة النضج على ان تنعدم تقريبا في مرحلة الانحدار .

٣- ان السلعة تحتاج الى برامج تسويقية مختلفة في كل مرحلة من مراحل دوره حياتها . ولذلك فمن الضروري ان تستعد الادارة لذلك وان تعدل من برامجها التسويقية بما يتفق وطبيعة المرحلة التي تمر بها السلعة في السوق .
وتنعكس هذه الحقائق على الجوانب التسويقية الاساسية التالية .

١- انه من الخطورة بمكان ان تربط منظمات الاعمال نفسها بسلعة واحدة ، بل لابد من التخطيط لتكوين مزيج مناسب من المنتجات يضمن لها تحقيق الاهداف البيعية والربحية المطلوبة .

فاذا ما حققت احدى السلع خسائر بدخولها مرحلة الانحدار فان الارباح الناتجة عن دخول سلعة اخرى مرحلة النمو او النضج يمكن ان تعوض مثل هذه الخسائر وهكذا وبمعنى آخر يجب ان تتعامل المنظمة في عدة منتجات يمر كل منها بمرحلة مختلفة عن تلك التي تمر بها المنتجات الاخرى حتى يمكن تحقيق الاستقرار والاستمرار في مبيعات المنظمة وارباحها كما يتضح من الشكل (٣)

٢- ويرتبط بما سبق ان تحقيق الاستقرار والنمو في المبيعات والارباح اصبح مرهونا بمدى اتباع ادارة المنظمة لسياسة منظمة لتقديم و/ أو تبني المنتجات الجديدة باستمرار . ويرجع ذلك لما لهذه المنتجات من اهمية في سد الفجوة التي تنتج عن دخول منتجات قائمة مرحلة الانحدار ومن ثم اتجاه الادارة الى اتخاذ قرار يحذفها من مزيج المنتجات تفاديا لما يؤدي إليه استمرار التعامل فيها من تحقيق المنظمة لخسائر.

٣- ان القرارات المرتبطة بالاداره الفعاله للمنتجات يجب ان تتناول الابعاد الثلاث الرئيسيه التاليه :

أ- اجازة منتجات جديده .

ب- تطوير منتجات قائمه .

ج- حذف او اسقاط المنتجات التى دخلت مرحله الانحدار من خط أو مزيج المنتجات.

٤- ان تحقيق اكبر استفاده ممكنه من المنتج خلال فتره تواجدته فى السوق اصبح مرهونا باتخاذ الاداره قرارات تهدف الى :

أ- تخطى مرحله التقديم والدفع بالمنتج الى مرحله النمو باسرع مايمكن .

ب- احواله مرحله النمو قدر الامكان خاصه وانها تمثل مرحله الشباب للمنتج كما ان الارباح والمبيعات تتزايد خلالها بمعدلات متزايدة .

ج- تأخير وصول المنتج او دخوله مرحله الانحدار وذلك تفادياً لمشاكل ادارته فى هذه مرحله من ناحيه كما ان الارباح تصل خلالها الى ادنى مستوياتها من ناحيه اخرى ويتطلب اتخاذ الاداره هذه القرارات ضرورة التعرف على :

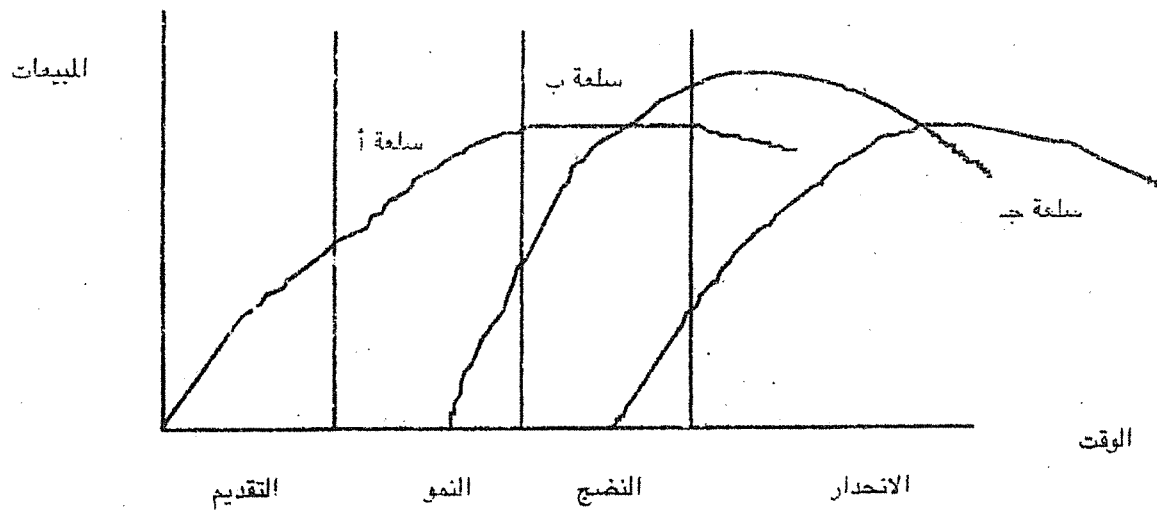
أ- مرحله التى يمر بها المنتج حالياً من مراحل حياته .

ب- الوقت الذى يمكن ان تبدا فيه مرحله التاليه والفترة الزمنيه Duration التى يمكن ان تستغرقها هذه مرحله .

ج- المستوى من المبيعات الذى يميز بداية دخول المنتج مرحله معينه من مراحل دوره حياته او تخطيه لاي من هذه المراحل .

شكل رقم (٣)

دورة حياة مجموعة من السلع



تذكر :

١- يعبر مفهوم دورة حياة المنتج عن التاريخ البيعى للمنتج فى السوق ، ويمكن التمييز بين اربع مراحل متميزه فى هذا التاريخ البيعى : مرحلة التقديم ، مرحلة النمو ، مرحلة النضج ثم مرحلة الانحدار .

٢- يميل سلوك المبيعات والارباح الى ان يختلف من مرحله الى اخرى من مراحل دورة حياة المنتج .

٣- تقتضى الادارة الفعاله للمنتج خلال فترة تواجده فى السوق ضروره التعرف على المرحله التى يمر بها من مراحل دورة حياته ، والمرحلة التى هو متجه اليها ورسم البرنامج التسويقى الذى يتناسب وطبيعته هذه المرحله .

٤- تقتضى الادارة الفعاله للمنتج ايضا ضروره اتخاذ قرارات فى الاتجاهات او المجالات المتعلقة بكل ممايلى :

- اضافة منتجات جديدة

- تطوير المنتجات القائمة

- حذف المنتجات التى دخلت مرحله الانحدار

٥- يرتبط الاستقرار والنمو فى المبيعات والارباح بشكل اساسى بمدى اتباع الادارة لسياسة منظمه لتقديم المنتجات الحديثه باستمرار وذلك لسد الفجوة الناتجه عن دخول منتجات حالية مرحله الانحدار واتجاه الادارة الى اتخاذ قرار بحذفها .

الوحدة السادسة

تخطيط برامج المنتجات الجديدة

١/٦ مقدمة :

يرتبط تحقيق استقرار منظمات الاعمال ونمو ومبيعاتها وارباحها - كما سبق ان ذكرنا - بمدى اتباع ادارة هذه المنظمات لسياسة منتظمة لتقديم المنتجات الجديدة وبأسئمتها. وتوضيحاً لذلك يؤكد المسئولون بشركة جنرال اليكتريك General Electric الأمريكية ان واحداً من كل خمسة عمال يدين بعمله في الشركة الى المنتجات الجديدة التي تقدمها الشركة الى السوق كل عام . ايضاً ترفع الكثير من الشركات الآن شعار مؤداه " التجديد أو الموت (Either to Introduce or to Die) ويعنى ذلك ان البديل لعدم اتباع سياسة منظمه للتجديد هو الخروج من السوق .

وقد دفع الى تزايد اهمية تقديم و/ او تبني المنتجات الجديدة عوامل متعددة يأتى فى مقدمتها التطور التكنولوجى المميز لبيئة اعمال المنظمات الآن .

وقد كان من نتيجة هذا التطور تزايد معدل ظهور المنتجات الجديدة وايضاً تزايد معدل التقادم التكنولوجى للمنتجات الحالية ويدفع ذلك منظمات الاعمال الى ضرورة اتخاذ قرارات بتقديم المنتجات الجديدة وحذف المنتجات المتقادمة .

وتهدف هذه الوحدة والوحدات التالية الى عرض الجوانب المختلفة المتعلقة بتخطيط برامج المنتجات الجديدة بشئ من التعديل . وسيتم تخصيص هذه الوحدة لمناقشة النواحي المتعلقة بمفهوم المنتجات الجديدة واهميتها ومخاطر تقديمها . فى حين تتناول الوحدة التالية المراحل المختلفة فى تقديم المنتجات الجديدة . وتتبع

الوحدة الثامنة للجانب الآخر لتقديم المنتجات الجديدة وهو المتعلق بتبني المنتجات الجديدة . ومن ذلك تتحدد موضوعات الدراسة في هذه الوحدة على النحو التالي .

- مفهوم المنتجات الجديدة
- أهمية المنتجات الجديدة
- مخاطر المنتجات الجديدة
- أسباب فشل المنتجات الجديدة
- محددات نجاح تقديم المنتجات الجديدة

٢/١ مفهوم المنتج الجديد :

ان السؤال الأول الذى يواجهنا فى مجال تخطيط سياسه المنتجات الجديد هو الخاص بتحديد المقصود بهذه المنتجات . وفيما يبدو فانه لا توجد اجابه محدده وقاطعه لهذا السؤال ويرجع ذلك بصفه أساسيه الى أن مفهوم الجده newness يعتبر فى جوهره مفهوما شخصيا subjective كما أنه يمتد ليشمل السلع الجديده بالكامل والتي تقدم الى السوق لأول مره ، الى مجرد التغييرات البسيطه فى السلع القائمه والمعروفه جيدا لدى المستهلك .

ومع أخذ ذلك فى الاعتبار فانه يمكن التمييز بين وجهتين من النظر فيما يتعلق بتحديد المقصود بالمنتجات الجديده .

الأولى : وهى وجهة النظر الخاصة بالسوق - لاتعتبر السلع جديده الا اذا كانت تعتبر كذلك من وجهة نظر الغالبية العظمى من الأفراد الذين يمثلون سوقا

معينه ، أو قطاعا من قطاعات السوق . والا اذا كان يترتب على استعمالها تغيير في الأنماط الشرائية والاستهلاكية السائدة .

أما الثانيه : وهى وجهة نظر الشركة - فانها تعتبر السلعه جديده اذا كانت تعتبر كذلك من وجهة نظر الشركة أو اذا كانت الشركة لاتتوافر لديها أى خبره سابقه بانتاج وتسويق هذه السلعه .

وطبقا لوجهة النظر هذه فان قيام الشركة باضافة سلعه معروفه فى السوق الى تشكيله منتجاتها يجعل هذه السلعه جديده من وجهة نظر الشركة - وكذلك الوضع بالنسبه لقيام الشخص بشراء سلعه لأول مره ، حتى ولو كانت هذه السلعه معروفه فى السوق منذ فتره طويله .

وبغض النظر عن التباين فى وجهتى النظر هاتين فاننا سنتبنى فى هذا الكتاب وجهة النظر الثانيه عند تعريفنا المنتج الجديد . وبمعنى آخر فان المنتج الجديد فى مفهومنا يتمثل فى أى سلعه تعتبرها الشركة كذلك ، يستوى فى هذا أن تكون السلعه معروفه فى السوق منذ فتره أو أنها تعتبر جديده كذلك من وجهة نظر السوق ، كما يستوى أن تكون السلعه مما يختلف جوهريا عن السلع القائمة ، أم أنها لاتتضمن الا تغييرات بسيطه عن هذه السلع .

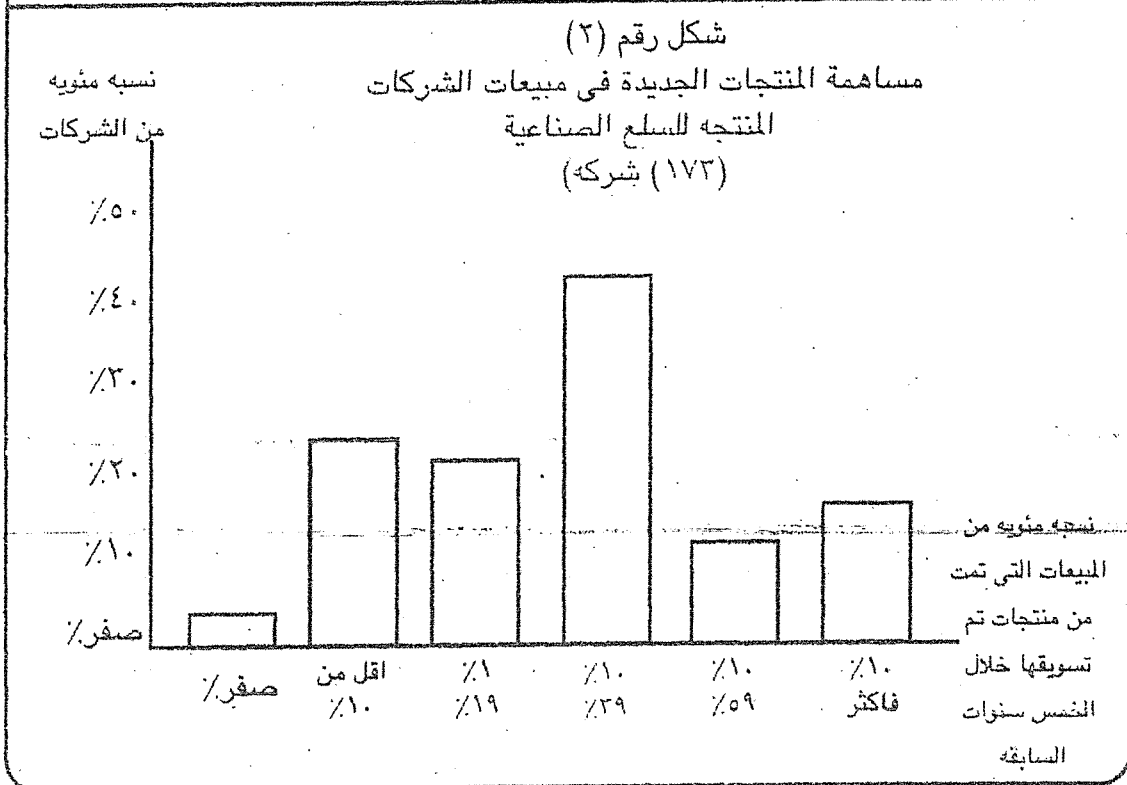
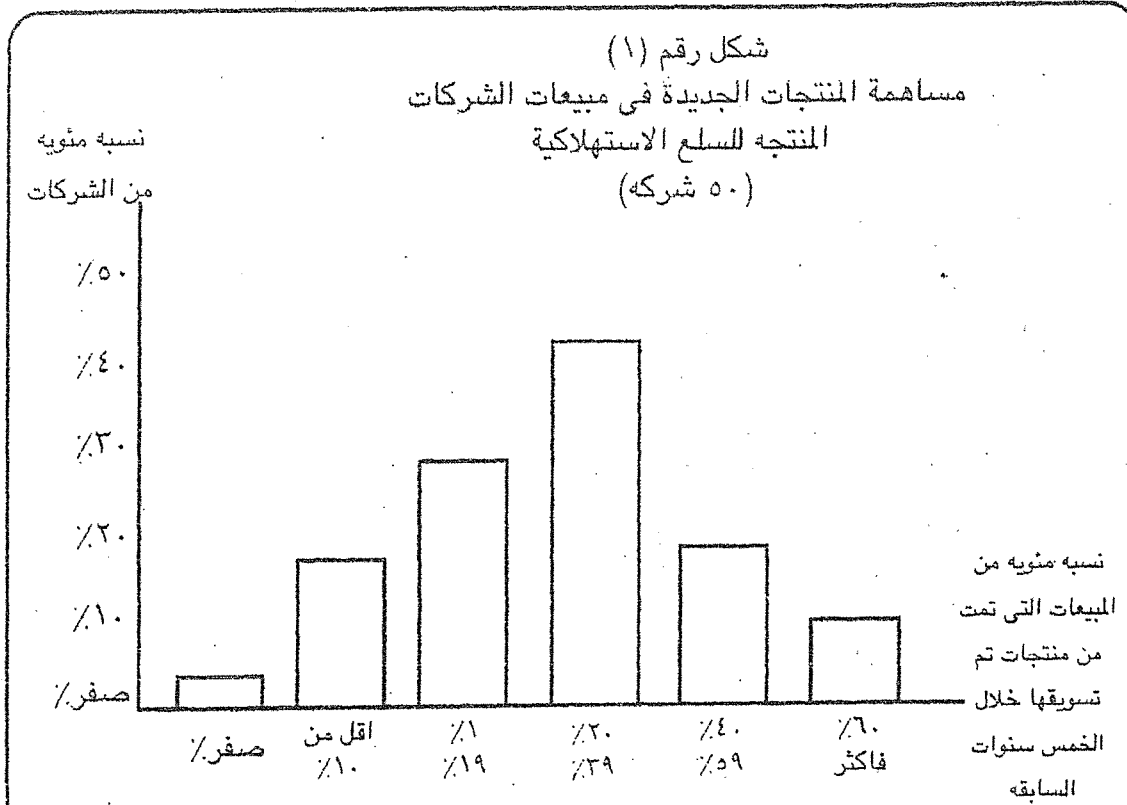
ويرجع تبني وجهة النظر هذه الى أن العبره فى رأينا هى بطبيعة المشاكل التسويقيه التى يمكن أن تواجهها الشركة نتيجة تعاملها فى السلعه الجديده . ولا شك فى أن قيام الشركة بانتاج وتسويق سلعه لاتتوافر لديها أى خبره مسبقه عنها سيثير نفس المشاكل التسويقيه ولايؤثر فى ذلك أن تكون السلعه من السلع الجديده بمعيار السوق ، أم بمعيار النشاط الجارى الخاص بالشركه .

٣/٦ أهمية المنتجات الجديدة :

تظهر أهمية المنتجات الجديدة باعتبارها واحدا من أهم المصادر التي تعتمد عليها المشروعات في استمرار بقائها ، وفي تحقيق الاستقرار والنمو في مبيعاتها وأرباحها . أن المنتج لتاريخ الأعمال يمكن أن يجد العديد من الأدلة التي تؤكد هذه الحقيقة ، والتي تظهر بما لا يدع مجالا للشك أن العامل الأساسي الذي يميز الصناعات المتقدمة وذات معدل النمو المرتفع عن تلك التي لم تحقق نفس القدر من النجاح هو درجة الاعتماد على المنتجات الجديدة .

إن الدور الذي تلعبه المنتجات الجديدة في تحقيق استقرار المشروعات ونموها يمكن أن يتضح من نتائج إحدى الدراسات التي أجريت على ٢٠٠ من أكبر الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية والتي أبرزت أن السبب الرئيسي وراء تحقيق هذه الشركات لهذه الدرجة من النمو إنما يكمن في اتباع سياسة منتظمة لتقديم و/أو تبني adoption المنتجات الجديدة باستمرار . كما أظهرت نتائج هذه الدراسة أيضا أن المنتجات الجديدة سوف تكتسب أهمية خاصة مع ما أصبحت تتميز به البيئة التسويقية التي تعمل فيها المشروعات من تعقد وتغير وعدم استقرار من أبرز مظاهره اتجاه حدة المنافسة إلى الازدياد وظهور العديد من المنتجات الجديدة نتيجة التقدم التكنولوجي المتزايد وما يترتب عليه من أحداث تغييرات مستمرة في أذواق المستهلكين ورغباتهم من ناحية ، وتقصير دوره أو عمر المنتجات في الأسواق من ناحية أخرى .

وفي ضوء نتائج هذه الدراسة وغيرها ، يؤكد كوتلر Kotler (١) أنه من الخطوره بمكان أن تتجاهل المشروعات - خاصة في ظل الظروف الحديثة للمنافسة - الدور الذي يمكن أن تلعبه المنتجات الجديدة ، حيث أنها تعتبر فيما يبدو الطريق الوحيد أمام هذه المشروعات لاشباع رغبات مستهلكيها . والتغلب على مشكلة التقادم في خطوط منتجاتها وأيضا تحقيق الاستقرار والنمو في مبيعاتها .



إن أهمية المنتجات الجديدة في تحقيق الاستقرار والنمو في مبيعات المشروع يمكن أن تظهر بشكل أوضح إذا ما علمنا أن ٦٠٪ أو أكثر من المبيعات التي تحققها المشروعات حالياً إنما تتمثل في مبيعات منتجات جديدة لم تكن موجودة في السوق من خمس سنوات سابقة (راجع شكل (١) ، شكل (٢)) . ويعنى ذلك بطريقة أخرى أن المشروع قد يفقد ٦٠٪ أو أكثر من مبيعاته خلال خمس سنوات إذا لم يدعم خطوط منتجاته باستمرار بالسلع الجديدة ، وإذا ما أستمروا المشروع في اتباع هذه السياسة فقد ينتهي به الأمر إلى الخروج من السوق نهائياً في فترة وجيزة .

وتظهر أهمية المنتجات الجديدة من ناحية أخرى بما تساهم به في تحقيق الاستقرار والنمو في أرباح المشروعات ، وكما سبق أن ذكرنا تختلف الأرباح التي تحققها المشروعات من كل سلعة باختلاف المرحلة التي تمر بها هذه السلعة من مراحل دورة حياتها في السوق . فبينما تبلغ الأرباح قممتها مع اقتراب السلعة من مرحلة النضج ، فإنها تبلغ أدنى معدلاتها مع دخول السلعة في مرحلة الانحدار حيث تبدأ الأرباح في الانخفاض التدريجي وبشكل ملحوظ، إلى أن تبدأ السلعة في تحقيق الخسائر . وعلى ذلك فإن تحقيق التوازن في الأرباح يتطلب من المشروع أن يعمل وبشكل مستمر على إضافة منتجات جديدة بأعتبارها الوسيلة للحفاظ على معدلات الأرباح على ما هي عليه ، بل وزيادة هذه المعدلات بما يتفق وأهداف المشروع الربحية خاصة في الأجل الطويل .

إن هذه الأهمية المتزايدة للمنتجات الجديدة هي التي دفعت بعض المشروعات

الى أن تنظر الى سياسة تبني و/ أو تقديم هذه المنتجات على أنها لا تقل أهميه عن الفلسفه الخاصه باعتناق المفهوم الحديث للتسويق كأساس لتحقيق أهداف هذه المشروعات . وفي هذا المجال يوضح دركر Drucker (1) انه طالما أن الهدف الأساسي للمشروع يتمثل في تكوين المستهلكين واشباع رغباتهم ، فإن الوظائف الأساسية لأي مشروع يجب أن تتمثل في التسويق والتجديد innovation للمنتجات باستمرار . كذلك فقد دفعت هذه الأهميه للمنتجات الجديده بالكثير من الكتاب ، ومن بينهم Drucker الى اعتبار التجديد كوظيفة أساسيه من وظائف الاداره بالمشروع شأنها في ذلك شأن الوظائف الاداريه الأخرى الخاصه بالتخطيط والتنظيم والتوجيه وتنمية الكفايات البشريه والرقابه .

٤/١ مخاطر المنتجات الجديدة :

على الرغم من الدور الحيوى الذى تلعبه المنتجات الجديده فى تحقيق الاستقرار والنمو فى مبيعات المشروع وأرباحها - على النحو الذى بيناه سابقا - فان تقديم المنتجات الجديده يكتنفه عدد من المخاطر من أهمها مايلى :

١- ارتفاع معدل فشل المنتجات الجديده :

يصل معدل فشل المنتجات الجديده فى المتوسط الى ٨٠٪ وان كانت بعض الدراسات تضع هذا المعدل عند ٣٣٪ والبعض الآخر يضعه عند ٩٠٪ ويرجع هذا التفاوت الى استخدام معايير أو مقاييس مختلفه لقياس الفشل كما يتمثل فى عدم

1-Drucker, P; The Practice of Management, Harper & Row,

مقدرة السلعة الجديدة على تحقيق الأهداف البيعية المحدده لها ، وبصرف النظر عن هذا التفاوت فان الدراسات المختلفه فى هذا المجال تتفق فيما بينها على حقيقة مؤكده ، وهى أن نسبة كبيره من المنتجات الجديده تتعرض للفشل عند تقديمها للسوق الأمر الذى يترتب عليه سحب هذه المنتجات من هذه الأسواق ، وعلى سبيل المثال فقد أظهر التحليل لحوالى ١٠ آلاف منتج جديد ، تم تقديمهم الى محلات السوبر ماركت عام ١٩٦٨ أن ٨٠٪ من هذه المنتجات لم تتمكن من تحقيق الأهداف البيعية المحدده لها . كذلك فقد أظهرت نتائج دراسة أخرى للسلع التى تم تقديمها بواسطة ٢٠٠ من أكبر الشركات فى صناعة السلع المعبأة أن معدل الفشل يصل الى نفس النسبة (٨٠٪) .

ويوضح Booz, Allen & Hamilton من دراستهم لحوالى ٣٧٠ سلعه أن نسبة الفشل تصل الى ٣٣٪ وان كانت هذه النسبة تصل فى بعض الحالات الأخرى الى ٨٩٪^(١) .

٢- ارتفاع تكلفة المنتجات الجديده :

ويرتبط بارتفاع معدل فشل المنتجات الجديده ارتفاع تكلفه هذه المنتجات وزيادة المخاطر المالية الناتجة عن ذلك . ويظهر ذلك بشكل خاص اذا ما علمنا أن التكاليف التى يتحملها المشروع لتقديم سلعه جديده قد تصل الى ملايين الجنيهات . وعلى سبيل المثال، فقد تحملت شركة Du Pont مايقرب من ١٠٠ مليون دولار لتقديم أحد منتجاتها الجديده (*) الى السوق، ومع ذلك فلم يحقق هذا المنتج الأهداف

1- Booz, Allen & Hamilton, Management of New Products,
Booz, Allen & Hamilton, N. Y; 1968.

البيعية المحدده له مما دفع الشركة الى ايقاف التعامل فيه، وتحمل هذه الخسائر الماليه الباهظه . وبطبيعة الحال لايمكن للغالبية العظمى من الشركات تحمل مثل هذه الخسائر دون أن يترتب على ذلك العديد من المشاكل الماليه التي قد تؤثر على استمرار المشروع ذاته .

وبسبب ارتفاع معدل فشل المنتجات الجديده - أو كنتيجته لها - تحرص المشروعات عادة على أنفاق مبالغ كبيره على دراسة وتنقية الأفكار للسلع الجديده، وعلى أنشطة البحوث والتطوير ، وعلى دراسات الجدوى لهذه الأفكار من الناحيه الأقتصاديّه وغير ذلك من الدراسات وينعكس ذلك على ارتفاع تكلفة تقديم المنتجات الجديده ، مما يؤثر بالتالى على زيادة أرقام المبيعات المطلوبة لتحقيق التعادل break even sales وعلى زيادة أو طول الفتره الزمنيه لاسترداد التكاليف Pay-back period وكلها من الأمور التي تنعكس على زيادة المخاطر التي يتحملها المشروع فى إدارة برامج منتجاته الجديده.

٣- ازدياد حدة المنافسة فى حالة النجاح :

عندما يتخطى المنتج الجديد كافة العقبات فى سبيل تقديمه ، ويبدأ فى تحقيق النجاح فى السوق، تبدأ المنافسة فى الظهور بشكل حاد وبطريقه قد تؤثر على عمر أو طول حياة المنتج فى الأسواق . لقد أدى نجاح شركة جزال اليكترويك فى تقديم فرشاة الأسنان التي تعمل بالكهرباء الى ظهور أكثر من ٥٠ منافس لها فى السوق فى فترة لا تتجاوز العامين ، كذلك قد بلغ عدد المنافسين لأحد منتجاتها الأخرى سبعة ، وذلك فى خلال عام واحد .

وتؤدى المنافسة الى التأثير على المبيعات بشكل ملموس وبطريقه قد تدفع الشركة الى سحب المنتج من السوق ، وذلك بدلا من مواجهه هذه المنافسة .

وعلى سبيل المثال فإن شركة Du Pont تقوم بأسقاط المنتج من خط منتجاتها عندما تبدأ المنافسة لهذا المنتج في الظهور بشكل حاد ، كما تتبع الكثير من الشركات هذه السياسة خاصة عندما تنخفض المبيعات نتيجة المنافسة - بطريقة سيئة .

ان هذه المخاطر وغيرها قد تضع الاداره في موقف محير Dilemma فبينما تعتبر المنتجات الجديده الأساس لاستمرار المشروعات ونموها ، فان تقديم هذه المنتجات قد يحمل من المخاطر ما يؤثر على حياة المشروعات نفسها . ان الخروج من هذا المأزق يتوقف على مدى المقدره على وضع سياسه سليمه للمنتجات الجديده، وتنفيذ هذه السياسه بطريقه تقل معها احتمالات الفشل وتزداد فرص النجاح ، وهذا ما سنتناوله بالتفصيل في الأجزاء القادمه من هذه الوحدة .

٥/٦ أسباب فشل المنتجات الجديدة :

من الدراسات الأساسيه التي أجريت في هذا المجال تلك التي قام بها National Industrial Conference Board في عام ١٩٦٤ على ١٢٥ شركة أمريكية ، والتي حددت أسباب فشل المنتجات الجديده في العوامل التاليه مرتبه حسب أهميتها :

١- عدم اعداد تحليل خاص للسوق :

ويتضمن ذلك المبالغه في تقدير المبيعات المتوقعه من السلعه الجديده ، وعدم تحديد دوافع وعادات الشراء بطريقه سليمه ، وسوء التقدير لطبيعه المنتجات المطلوبه للسوق .

٢- عيوب السلعه من حيث ضعف الاداء وانخفاض مستوى الجوده ، وزيادة درجة تعقيد السلعه ، وعدم تمييز السلعه بمزايا ملموسه عن السلع المنافسه في السوق .

٣- نقص الجهود التسويقية الفعاله وذلك بصفه خاصه بعد تقديم السلعه الى السوق . ويتضمن ذلك أيضا عدم تدريب رجال التسويق على السلعه الجديده وكيفية التعامل فيها .

٤- زيادة التكاليف عن المتوقع ويؤدى ذلك الى زيادة الأسعار وتحقيق أرقام مبيعات أقل من المتوقع كنتيجة لذلك .

٥- ردود الأفعال التنافسيه : تؤدى السرعه من جانب المنافسين فى انتاج سلع منافسه الى التأثير بشكل ملحوظ على المبيعات المحققه من السلعه الجديده .

٦- التوقيت غير المناسب لتقديم السلعه ويتمثل ذلك عادة فى تقديم السلعه فى وقت متأخر ، أو الدخول المبكر الى السوق دون أن تكون الظروف قد تهيأت لذلك .

٧- المشاكل الفنية أو الانتاجيه : والتي تنعكس على عدم أنتاج السلعه بالكميه المناسبه ، وفقد جزء من السوق الى المنافسين تبعاً لذلك .

ان التحليل الدقيق لهذه الأسباب يمكن أن يصل الى نتيجه مؤكده وهى أن فشل المنتجات الجديده يرجع فى معظمه الى أسباب تسويقيه .

فباستثناء المشاكل الفنية أو الانتاجيه ، وعدم الدقة فى تقدير التكاليف، فان باقى العوامل الأخرى ترتبط بالتسويق . وعلى ذلك فان العلاج الحاسم لمشاكل المنتجات الجديده يكمن فى وضع برامج تسويقيه فعاله تتناول السلعه منذ بدايتها كفكره الى مرحله تقديمها للسوق ، ثم متابعه السلعه بعد ذلك لاتخاذ الاجراءات التصحيحيه المناسبه .

الاستراتيجيات البديله للمنتجات الجديده :

يمكن التمييز بين عدد من الاستراتيجيات البديله التى تختار من بينها

المشروعات عندما ترغب فى الاضافه الى خطوط منتجاتها ، هذه الاستراتيجيات هى :

١- التعديل فى المنتجات القائمة مثل اضافة عنصر جديد الى العناصر الداخلة فى تكوين السلعه ، أو زيادة طاقة السلعه أو استعمالاتها الخ .

٢- اضافة سلعه مكمله Complementary مثل اضافة ماركه جديده من السجائر أو موديل جديد من السيارات .

٣- الدخول فى أسواق قائمه ولكنها جديده بالنسبه للشركه (لم يسبق تعاملها فى هذه الأسواق) .

٤- تطوير أسواق جديده من خلال تقديم منتج جديد بالكامل مثل كاميرات بولارويد .

ويلاحظ أن هذه البدائل مرتبه تصاعديا من حيث درجة المخاطر التى يمكن أن يتحملها المشروع ، فالبديل أو الاستراتيجية الأولى تحتوى على أقل قدر من المخاطر وهكذا .

ويؤدى الدخول فى أسواق قائمه (البديل الثالث) الى ردود أفعال عنيفه من جانب المنافسين ينتج عنها تحمل قدر أكبر من المخاطره مقارنة بالبديل الأول أو الثانى ، وان كانت المخاطره فى هذه الحاله مازالت أقل اذا ما قورنت بالبديل الأخير، أى بدرجة المخاطره التى يتحملها المشروع عند التجاؤه الى تطوير سلعه جديده بالكامل . فى هذه الحاله يكون المشروع أمام موقف غير معلوم بالكامل ، وبجانب ذلك فان تطوير السلعه وتقديمها الى السوق ، وحفز المستهلكين المرتقبين الى استعمالها يتطلب وقت طويل وتكلفة عاليه . وبفرض نجاح المشروع فى ذلك ، فان المنافسه كما سبق أن ذكرنا قد تحرم المشروع من نتائج جهوده بعد

فتره قصيره ، أو قد تؤثر على الأقل على المبيعات وبالتالي الأرباح والعائد المتوقع تحقيقه من الاستثمار في هذه السلعة ، وذلك كما حدث بالنسبة لشركة IBM في صناعة العقول الالكترونية (الكمبيوتر)

١/١ محددات نجاح تقديم المنتجات الجديده .

يرتبط النجاح في تقديم المنتجات الجديده بعدة عوامل اهمها مايلي .

١/١/١ عوامل خاصة بالمشروع :

تؤثر خصائص المشروع بدرجة كبيرة على درجة النجاح في تقديم المنتجات الجديده . ومن هذه الخصائص مايلي :

١- حجم المشروع : تميل المشروعات كبيرة الحجم الى أن تكون أكثر نجاحا من غيرها في تقديم المنتجات وذلك نظرا لتوافر الامكانيات المادية والفنية والبشرية التي يتطلبها تقديم هذه المنتجات .

٢- اتجاه المشروع نحو فلسفة المفهوم الحديث للتسويق ، حيث تميل المشروعات ذات الاعتقاد بأهمية المفهوم الحديث للتسويق الى أن تكون أكثر نجاحا من غيرها في مجال تقديم المنتجات الجديده نظراً لان ذلك يدفعها الى البحث المستمر عن رغبات المستهلكين الواجب اشباعها وتطوير المنتجات التي تعمل على ذلك .

٣- اهتمام المشروع بنشاط البحوث والتطوير . توجد علاقة طردية بين درجة اهتمام المشروع بنشاط البحوث والتطوير وبين درجة النجاح في تقديم المنتجات الجديده .

٤- درجة الاهتمام بأنظمة المعلومات : كلما تمكن المشروع من تصميم أنظمة للمعلومات الاداريه بشكل عام والتسويقييه بشكل خاص تعمل على التدفق المستمر للمعلومات عن النواحي البيئية وعن المستهلكين والتطور في عاداتهم ورغباتهم كلما تمكن من اداء اعماله على اسس سليمة وأتخاذ قرارات فعالة في

مجال تقديم المنتجات الجديدة.

٥- اتجاه الإدارة العليا واهتمامها بالمنتجات الجديدة . حيث ينعكس ذلك على التغلب على الكثير من المشاكل والصعوبات التي تعترض تقديم المنتجات الجديدة ، كما تؤدي الى توفير الأموال والامكانيات المطلوبة لوضع خطط المنتجات الجديدة ووضع التنفيذ الفعلي .

٦- الهيكل التنظيمي للمشروع : تنجح برامج المنتجات الجديدة في المشروعات ذات الهياكل التنظيمية المرنة التي تتيح للأفراد حرية توليد الأفكار وتبادل المعلومات والتي تنمي روح العمل كفريق وتشجع على تحمل المخاطر وتوفير المناخ الابتكاري الذي تنمو في ظله مشروعات المنتجات الجديدة . ويطلق على هذا النوع من التنظيم بالتنظيم العضوي Organic . تميزا له عن الأنواع الأخرى من التنظيم التي تتصف بالجمود وعدم المرونة والرغبة في تحمل المخاطر الناتجة عن تقديم المنتجات الجديدة والتي يطلق عليها بالتنظيمات البيروقراطية أو الميكانيكية . mechanistic

٧- كيفية تنظيم أنشطة المنتجات الجديدة : فقد سبق أن ذكرنا عند مناقشة الجوانب التنظيمية لإدارة التسويق أن الشركات التي تعتمد في تنظيم أنشطة المنتجات الجديدة طبقا لأسلوب فرق العمل Venture groups تكون أكثر نجاحا من غيرها في مجال تقديم المنتجات الجديدة .

المر هنا

٢/١/١ عوامل خاصة بتصميم برامج المنتجات الجديدة :

يساعد وجود نظام لتطوير وتصميم برامج المنتجات الجديدة على النحو الذي سنوضحه في الجزء الثاني على زيادة فرص النجاح أمام تقديم هذه المنتجات .

٣/١/١ عوامل تسويقيه :

تشير نتائج البحوث الى أن أخذ العوامل التسويقيه في الاعتبار عند تقديم المنتجات الجديدة يؤدي الى تزايد فرص النجاح أمام هذه المنتجات ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي :

١- مصادر أفكار المنتجات الجديدة : قد تكون المنتجات الجديدة وليده أفكار نابعه اما من السوق أو من وجود خبره فنيه لدى المشروع يرغب فى استغلالها فى شكل انتاج سلع وتقديمها الى السوق .

وفى هذا المجال فان ٧٥٪ من المنتجات الجديدة التى تقدم استجابته لحاجة حقيقيه موجوده فى السوق تحقق درجة عاليه من النجاح مقابل ٢٥٪ من المنتجات التى يتم تقديمها استجابة لحاجة فنيه أو استغلال تفوق تكنولوجيا .

٢- الفهم الحقيقى لرغبات المستهلكين واحتياجات الاسواق . تتميز الشركات التى تحقق درجة عاليه من النجاح فى تقديم المنتجات الجديدة بتوجيه عناية خاصة نحو فهم احتياجات المستهلكين والتركيز على دراسة السوق بشكل رئيسى .

٤/٦/٦ عوامل أخرى منها :

- ١- سياسة المشروع تجاه تقديم المنتجات الجديدة وخبرته فى ذلك .
- ٢- طبيعة الخبرات الفنيه المتوافره لدى المشروع ، لما لذلك من علاقة بالانتاج والمواصفات المطلوبه والتى تتفق والمنافع التى يتوقعها المستهلك من السلعه .
- ٣- القدره على تكوين المزيج التسويقي المناسب لطبيعة السلعه وظروفها التسويقيه .
- ٤- جماعية اتخاذ القرارات : فكلما كانت القرارات تتخذ فى ضوء المناقشة الجماعيه للجوانب المختلفه للقرار كلما انعكس ذلك على فرص النجاح فى تقديم المنتجات الجديده .

٥- استعداد متخذى القرار لتحمل مخاطر تقديم المنتجات الجديدة .

٦- خبرة متخذى القرارات ومدى اتساع أفقهم كما يدل على ذلك مساهمتهم فى الانشطه الخارجيه ، واشتراكهم فى المعارض والاسواق الدوليه وحضورهم المؤتمرات .

الوحدة الثامنة

تبني المنتجات الجديدة

١/٨ مقدمة :

- يمثل تبني المنتجات الجديدة New Product Adoption الوجه الآخر لعملية تقديم المنتجات الجديدة ويتعلق هذا الوجه بقبول ما يتم تقديمه من منتجات جديدة الى الاسواق .

واذا كان تقديم المنتجات الجديدة يتم عادة من قبل منظمات الاعمال ، فان تبني هذه المنتجات قد يتم اما بواسطة الافراد و/ او المنظمات . وبمعنى آخر فان منظمات الاعمال تقدم منتجاتها الجديدة اما لكى يتم قبولها او تبنيها بواسطة المنظمات او بواسطة الافراد .

وتركز هذه الوحدة على دراسة الابعاد المختلفة المتعلقة بقرارات الافراد بقبول او تبني المنتجات الجديدة والعوامل المؤثرة على هذه القرارات . ومن ذلك فان تحليل سلوك المنظمات الخاص بقبول المنتجات الجديدة يخرج عن نطاق الدراسة فى هذه الوحدة .

ولا يجب ان يؤخذ ذلك على ان دراسته وتحليل هذا السلوك يعد امرا غير هام . ذلك ان العكس هو الصحيح تماما ... ان عدم دراسة هذا السلوك يرجع الى ان تقديم منظمات الاعمال و/ او تبنيها للمنتجات الجديدة انما يرتبط بوجود مناخ ابتكارى معين . ومن ذلك فان العوامل المؤثرة على نجاح منظمات الاعمال فى تقديم المنتجات الجديدة لا تختلف فى طبيعتها عن تلك المؤثرة على نجاح هذه المنظمات فى تبني هذه المنتجات . وقد سبق ان تعرضنا إلى هذه العوامل تفصيلا فى الوحدة السادسة .

- طبيعه عملية تبني المنتجات الجديده

- مراحل تبني المنتجات الجديده

- تقسيم الافراد بحسب درجة الاقبال على المنتجات الجديده

- التأثير الشخصى وعلاقته بتبنى المنتجات الجديده .

- خصائص السلعة وعلاقتها بتبنى المنتجات الجديده .

٢/٨ طبيعة عملية تبني المنتجات الجديده

تبدأ عملية تبني المنتجات الجديده مع تقديم هذه المنتجات الى السوق وذلك بعد تطويرها واختبارها فنيا وتسويقيا . وتتناول هذه العملية المراحل المختلفه التى يمر بها المستهلك حتى يتخذ قراره اما بشراء السلعة او رفضها . ويمكن لمنتج السلعة من خلال تفهم هذه المراحل والعوامل المؤثره فى كل منها ان يضع من السياسات التسويقية مايؤدى بالمستهلكين الى الاسراع بقبول السلعه ويعمل بالتالى على سرعة انتشار هذه السلعة فى السوق .

وفى مجال تناول الجوانب المتعلقة بعملية تبني المنتجات الجديده نوضح اولا بعض المفاهيم المستخدمة فى هذا المجال وذلك على النحو التالى .

١/٢/٨ عملية تبني او قبول السلعه Adoption Process

ويقصد بها العملية التى من خلالها يمر الفرد من مرحلة سماعه عن السلعه الجديده الى مرحله تبنيه لهذه السلعه . اما التبنى او القبول فى حد ذاته فيقصد به اتخاذ قرار بشأن استعمال السلعة بانتظام .

٢/٢/٨ عملية انتشار المنتجات Diffusion process

يقصد بها انتشار السلعة الجديدة بمضى الوقت بين المستعملين النهائيين لها .
ويلاحظ ان قرار تبني او قبول السلعة يعتبر بمثابة المرحلة الاولى من مراحل
انتشارها .

٣/٢/٨ درجة الاستجابة للمنتجات الجديدة .

ويقصد بها الدرجة التي يكون فيها الفرد أسرع نسبيا من غيره في قبول أو
تبني المنتجات الجديدة . وبطبيعة الحال فان الأفراد يختلفون فيما بينهم من هذه
الناحية طبقا لعوامل سنوضحها فيما بعد .

٤/٢/٨ قادة الرأي Opinion leaders

يقصد بهم الأفراد الذين يسعى الغير اليهم للحصول على المعلومات أو
النصيحة عن السلعة الجديدة ، وعادة مايكون تأثيرهم كبيرا على الآخرين
بخصوص المنتج الجديد . ويلاحظ أن قادة الرأي لايشترط فيهم أن يكونوا من بين
الأوائل في استعمال السلعة الجديدة ، بل أن دورهم ينحصر فقط في التأثير على
الغير لتغيير اتجاههم نحو استعمال السلعة الجديدة .

٣/٨ مراحل تبني المنتجات الجديدة

يمر الفرد في قبوله أو تبنيه للسلعة الجديدة بعدد من المراحل هي :

- ١- مرحلة العلم بالسلعة Awareness وفيها يصبح الفرد على علم بوجود
السلعة الجديدة، ولكن لا تتوافر لديه المعلومات عنها .
- ٢- مرحلة الاهتمام Interest يتولد لدى الفرد الاهتمام بالسلعة الى الحد الذي

يدفعه الى البحث عن مزيد من المعلومات عنها .

٢- مرحلة التقويم Evaluation فى ضوء المعلومات التى تتوافر لدى الفرد عن السلعة - مزاياها وعيوبها - يتخذ قراره عما اذا كان من المناسب تجربة السلعة أو صرف النظر عنها .

٤- مرحلة التجربه Trial اذا رأى الفرد فى السلعة مزايا تستحق منه استعمالها ، فانه يقوم بشراء السلعة بكميه محدوده لتجربتها والتأكد من دقة تقديراته بالنسبة لمنفعتها.

٥- مرحلة تبني أو استعمال السلعة Adoption يتخذ الفرد قراره بالاستعمال المنتظم للسلعة .

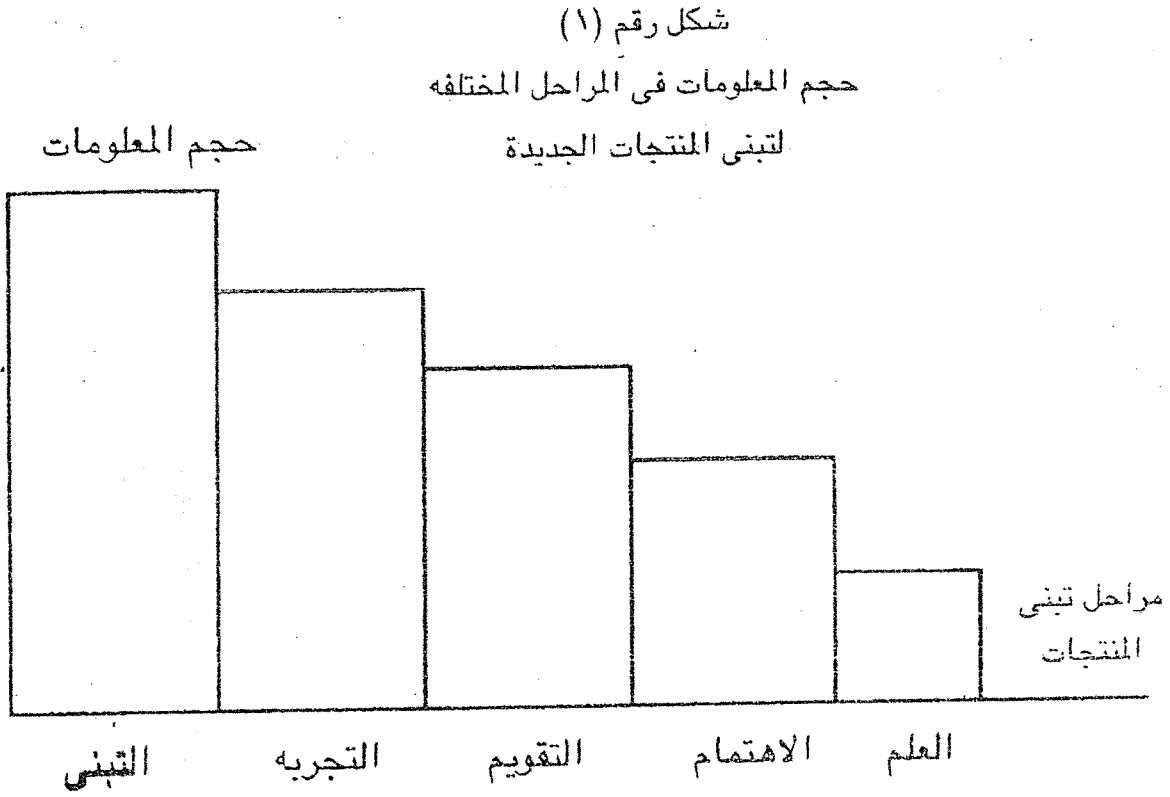
وتلعب المعلومات المتوافره لدى الشخص عن السلعة دورا أساسيا فى انتقاله من مرحلة الى أخرى من هذه المراحل . وبطبيعة الأمر تكون المعلومات المتوافره محدوده فى المرحله الأولى (العلم بالسلعه) . ومع امكانية الحصول على معلومات أكبر ينتقل الفرد الى المرحله التالية وهكذا . وبمعنى آخر تكون كمية المعلومات وكذلك نوعيتها المتوافره لدى الفرد فى مرحلة العلم بالسلعه أقل من تلك المتوافره فى مرحلة الاهتمام ، وان كانت هذه المتوافره فى مرحلة الاهتمام مازالت أقل من تلك المتوافره فى مرحلة التقويم وهكذا . ويمكن توضيح العلاقة بين كمية المعلومات ومراحل تبني المنتجات الجديده ، وذلك كما فى الشكل البيانى رقم (١).

ويلاحظ كذلك أن المصادر التى يستقى منها الفرد معلوماته تختلف باختلاف المراحل فى قبول السلعه الجديده . ففي المرحله الأولى والثانيه (العلم بوجود السلعه والاهتمام بها) ، يعتمد الفرد على المصادر غير الشخصيه فى تجميع

البيانات والمتمثلة في شكل ما ينشر عن السلعة في الحملات الاعلانية والترويجية المختلفة . ومع دخول الفرد في مرحلة التقويم والتجربة ، يميل الى البحث عن مصادر شخصيه للحصول على معلومات أكثر دقه وتفصيلا ، ويتمثل ذلك في استشارة الأصدقاء أو المعارف ، أو من قاموا باستعمال السلعة قبله ، أو في الحصول على معلومات من رجال البيع التابعين للمنتج أو الموزع للسلعة أو ما الى ذلك من المصادر.

شكل رقم (١)

حجم المعلومات في المراحل المختلفة لتبني المنتجات الجديدة



٤/٨ تقسيم الأفراد بحسب درجة الأقبال على المنتجات الجديدة:

يختلف الأفراد فيما بينهم من حيث اقبالهم على استعمال السلعة .

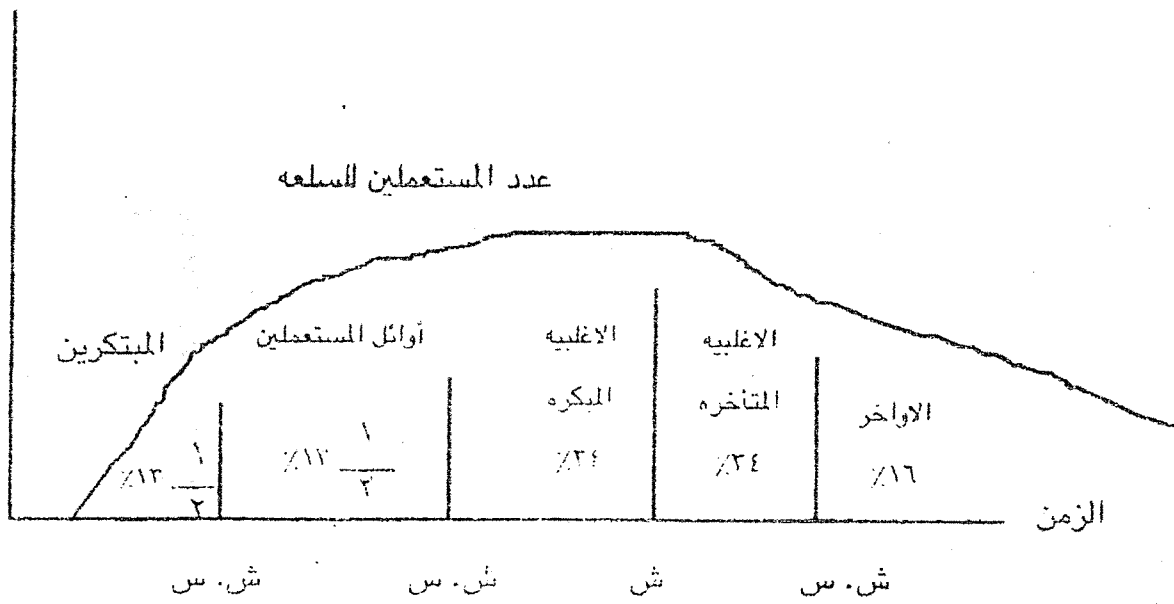
فبينما يميل البعض الى أن يكون من بين الأوائل في استعمال السلعة ، يفضل البعض الآخر أن يبدأ في استعمال السلعة في وقت لاحق أو متأخر ، وذلك بعد أن تتضح له فوائدها بدرجة أكبر . وقد أثبتت البحوث أنه يمكن تقسيم الأفراد من هذه الزاوية الى خمسة أنواع أو قطاعات على النحو التالي :

١- المبتكرون innovators ، وهم الأول في استعمال السلع الجديدة

وتبلغ نسبتهم حوالي ٢٪ من المجتمع .

شكل رقم (٢)

تقسيم الافراد حسب معدل استعمال السلع الجديدة



٢- أوائل المستعملين early adopters وهى الفئة التالية لفئة المبتكرين ،

وتبلغ نسبتهم $\frac{1}{2}$ ١٣٪ من المجتمع .

٣- الأغلبية المبكرة early majority وتقدر بحوالى ٣٤٪ من المجتمع الكلى .

٤- الأغلبية المتأخره late majority وتصل نسبتها أيضا الى ٣٤٪ من المجتمع.

٥- الأواخر فى استعمال السلعه laggarads وتبلغ نسبتها ١٦٪ من المجتمع ، وهؤلاء لا يحبون التغيير ولا يقبلون على شراء السلع الجديده .

ويوضح شكل رقم (٢) تقسيم الأفراد بحسب معدل استعمال المنتجات الجديده.

ويلاحظ على هذا التوزيع أنه يأخذ شكل التوزيع الطبيعي حيث يبدأ عدد محدود من الأفراد باستعمال السلعه ، ثم يستمر هذا العدد فى التزايد الى أن يصل الى القمه ، وبعدها يبدأ فى التنازل ثانية حيث يكون هناك عدد محدود فقط من الافراد الذين لم يستعملوا السلعه بعد .

ويرجع الاختلاف بين الأفراد من حيث درجة استعمالهم للسلعه الى التفاوت فيما بينهم فى عدد من الصفات أو الخصائص تتمثل أهمها فى تلك الموضحة فى الشكل رقم (٣) .

وفيفيد تقسيم الأفراد الى قطاعات من حيث درجة الاقبال على استعمال السلعه فى تخطيط السياسات التسويقية المختلفة خاصة سياسة الاعلان والترويج والاتصالات . وعلى سبيل المثال يجب على الشركة أن تركز جهودها فى المراحل الأولى لتقديم السلعه على الأفراد ذوي الميل المبكر الى استعمالها ، وبصفه خاصه

شكل رقم (٣)

الخصائص المميزة للأفراد ذوي الميل المبكر والمتأخر

لاستعمال المنتجات الجديدة

الخصائص	المبكرين في استعمال السلعة	المتأخرين في استعمال السلعة
١- السن	أصغر	أكبر
٢- الدخل	مرتفع	منخفض
٣- التعليم	عالي ويميل الى التخصص	متوسط أو لا يوجد
٤- الطبقة الاجتماعية	مرتفعه	متوسطه أو منخفضه
٥- العلاقات الاجتماعية	متعدده	محدوده ومركزه
٦- مصادر المعلومات	متنوعه داخليه وخارجيه	محدوده ومركزه في نطاق المعارف والأصدقاء
٧- الميل الى المخاطره	مرتفع	منخفض (متحفظ)

على فئة أوائل المستعملين حيث أن المبتكرين يميلون الى استعمال السلعة بمجرد علمهم عنها وبصرف النظر عن الجهود الترويجيه بالنسبه لها .

ونظرا لأن الأفراد الذين ينتمون الى فئة أوائل المستعملين يختلفون من سلعه لأخرى (قد يكون الفرد من أوائل المستعملين لسلعه معينه ، ولكنه لايميل الى استعمال سلعه أخرى)، فيجب اجراء البحوث لتحديد الأفراد الذين يمثلون فئة أوائل المستعملين للسلعه وتركيز الجهود الاعلانيه والترويجيه عليهم في بداية الأمر ، خاصة ، ان انتشار السلعه بين أفراد هذه الفئة سيساعد على قبولها من باقى

الفئات الأخرى وبالذات فئة الأغلبية المتأخره والتي لاتقوم بشراء السلعة الابد أن تتأكد من نجاحها وتثبت لها منفعتها بصورة واضحة وأكيدة .

ومن العوامل التي تساعد على زيادة المبيعات من السلعة لفئة أوائل المستعملين اختيار وسيله الاعلان الملائمة ، وكذلك تصميم الرسالة المناسبه للاعلان . وتوزيع عينات مجانيه من السلعة على افراد هذه الفئة أو عرض نماذج من السلعة ، فى المتاجر التي يتعاملون معها .

٥/٨ التأثير الشخصى وعلاقته بتبنى المنتجات الجديدة :

يلعب التأثير الشخصى دورا هاما فى عملية تبنى أو قبول المنتجات الجديده ، ويقصد بالتأثير الشخصى الأثر الذى يحدثه شخص على اتجاهات شخص آخر نحو سلعة معينه الى الدرجة التى تؤدى الى زيادة احتمالات شراء هذه السلعة بواسطة هذا الشخص .

وتظهر أهمية التأثير الشخصى فى مواقف دون أخرى ، وأيضا بالنسبه لبعض الأفراد دون البعض الآخر . وفيما يبدو فان دور التأثير الشخصى يظهر بشكل واضح فى مرحلة التقويم دون المراحل الأخرى فى قبول السلعة الجديده ، كذلك يبدو هذا الدور بشكل واضح فى التأثير على أواخر المستعملين للسلعة دون فئة المستعملين المبكرين لها ، وأيضا فى المواقف الشرائيه التى تتصف بارتفاع درجة المخاطره المدركه فيها .

٦/٨ خصائص السلعة وعلاقتها بتبنى المنتجات الجديدة :

من العوامل التى تلعب دورا هاما فى التأثير على قبول السلع الجديده مايتعلق بالخصائص التى تتميز بها السلعة نفسها . فهذه الخصائص التى تتعلق

خمسة خصائص أساسية تؤثر بشكل ملموس على معدل قبول السلع الجديدة،
هذه الخصائص هي :

- ١- المزايا النسبية للسلعة أى الدرجة التى تبدو فيها السلعة متفوقة عن السلع الأخرى، وكلما زادت المزايا النسبية للسلعة فى نظر الفرد - من حيث ربحيتها ، ودرجة الاعتماد عليها ، سهولة استعمالها وتشغيلها - كلما أدى ذلك الى زيادة معدلات استعمالها من الأفراد فى الأسواق المختلفة .
- ٢- اتفاق السلعة مع تجارب وقيم وخبرات الأفراد . كلما اتسمت السلعة الجديدة بذلك كلما زاد معدل قبولها فى السوق .
- ٣- درجة تعقد السلعة . كلما زادت درجة تعقد السلعة من حيث فهمها وتشغيلها كلما زادت الفترة المطلوبة لقبولها فى السوق .
- ٤- قابلية السلعة للتقسيم حتى يمكن تجربتها على نطاق محدود . كلما كانت السلعة قابله لذلك كلما زاد معدل قبولها فى السوق .
- ٥- امكانية توضيح مزايا السلعة للآخرين كلما أمكن عرض مزايا السلعة أو توضيحها للمستهلكين كلما أدى ذلك الى زيادة درجة قبولها من جانب هؤلاء المستهلكين .

وتفيد معرفة هذه الخصائص فى تصميم سياسة تطوير السلعة وأيضا السياسة الترويجية لها .

ففى مجال التصميم يجب أن يحرص المشروع على انتاج السلع التى تتفوق عن السلع الأخرى التى تحل محلها ، مع مراعاة أن تتسم هذه السلعة بالبساطة وعدم التعقيد فى الاستعمال أو التشغيل مع مراعاة أن تكون هذه السلعة مما يتفق مع احتياجات المستهلك الذى ينتمى اليه الأفراد المستعملون لهذه السلع .

كذلك يمكن تصميم سياسة الترويج بالشكل الذى يعمل على ابراز السلعة وخصائصها من حيث عدم التعقيد والسهولة والبساطه ، ويعمل كذلك على التركيز على تفوق السلعة عن السلع المنافسه ، وذلك حتى تزيد درجة اقبال الأفراد واهتمامهم بالسلعة الجديده ، وعلى سبيل المثال اذا كانت الدلائل تشير الى أن السلعة قد تبدو معقدة من وجهة نظر المستعمل المرتقب لها فيجب ابراز جوانب البساطه وعدم التعقيد فى فهم السلعة واستعمالها وصيانتها ، وذلك فى الحملات الترويجيه للسلعه، ونفس الوضع فى حالة ما اذا كانت السلعه تبدو مختلفه عن السلع الأخرى فيجب التركيز فى الترويج على اتفاق السلعه واتساقها مع قيم وتجارب الأفراد ، وهكذا بالنسبه للخصائص الأخرى للسلع الجديده .