**جامعة دمشق**

**كلية الاقتصاد**

**ماجستير تسويق**

أثر تحليل البيئة التنافسية على صياغة إستراتيجية المنتج

**إعداد الطالب: دياب السالم**

**إشراف الدكتور: سامر مصطفى**

**2009-** **2010**

**\*\*المحتويات:**

* المقدمة
* مشكلة البحث
* أهداف البحث
* فرضيات البحث

أولاً: تحليل البيئة التنافسية:

* السؤال الأول: ما السمات الاقتصادية المؤثرة والسائدة في البيئة التنافسية؟
* السؤال الثاني: ما مدى متانة كل قوة تنافسية ورسوخها في البيئة التنافسية التي تعمل فيها؟
* السؤال الثالث:ما الذي يسبب تغير هيكل البيئة التنافسية للشركة ؟
* السؤال الرابع:ما أقوى الشركات وأضعفها مكانة في السوق وما التحركات الإستراتيجية التي قد يقوموا بها في المستقبل ؟
* السؤال الخامس: ما العوامل الرئيسة المؤثرة على النجاح التنافسي و تأثيرها على صياغة إستراتيجية المنتج؟

ثانياً: إستراتيجية المنتج

* إستراتيجية التنويع
* إستراتيجية التبسيط
* إستراتيجية التنميط
* إستراتيجية التمييز

- تبني المنتج product adoption

* المراجع

**المقدمة:**

إن مهمة صياغة إستراتيجية المنتج التسويقية ليست بالمهمة التي يمكن للمديرين القيام بها من خلال تنفيذ الآراء الإبداعية أو المواهب وتفكيرهم فحسب, بل لابد أن تنبع صياغة الإستراتيجية التي يجب إتباعها مباشرة من التحليل لبيئة عمل الشركة الخارجية فمن أهم الاعتبارات التي يجب الانتباه لها هي الظروف التنافسية و الصناعية بالإضافة إلى إمكانات الشركة التنافسية. فالشركة تعمل في بيئة عمل تتكون من الشركة ذاتها و الشركات المنافسة - وما يقدموه من بدائل- و المشترون و الموردون ..... , هذا بالإضافة إلى البيئة الكلية وما تتكون منه من تشريعات وقوانين وتكنولوجيا وعلى الرغم من أن العديد من هذه القوى تتجاوز وتتعدى مجال تأثير الشركة , إلا أن إدارات الشركة ملزمة بمراقبة هذه القوى عن كثب , وتكييف إستراتيجية المنتج بناء عليها ,كلما كان ذلك مطلوباً . فبدون فهم دقيق وواع للنواحي الإستراتيجية لبيئة عمل الشركة الداخلية والخارجية على حد سواء , فسوف تتزايد دائماً احتمالات تكوين المديرين لخطط إستراتيجية , لا تتناسب ولا تتوافق مع الموقف الذي تعيشه الشركة, وبالتالي هذا سيؤثر على بقاء المنتجات على الأمد الطويل.

**مشكلة البحث:**

**إن المديرين ليسوا مستعدين لتحديد اتجاه أو إستراتيجية طويلة الأجل قبل أن يكون لديهم فهم "عميق" لموقف الشركة الإستراتيجي ونعني بذلك طبيعة البيئة التنافسية التي تواجهها , وكيفية تناسب تلك الأحوال وتوافقها مع مصادر الشركة وإمكاناتها ومواردها المختلفة . فمشكلة البحث تنبع في الحقيقة من عدم قيام أغلب الشركات من دراسة و تحليل** البيئة التافسية التي يعملون أو التي سيعملون بها دراسة معمقة تأخذ كل جوانب البيئة بعين الاعتبار وبالتالي فإن هذه الشركات تخطئ في وضع إستراتيجيات المنتج لديها **مما يؤدي بها – في أغلب الأحوال – إلى زوالها .**

أهداف البحث:

يهدف البحث إلى التعريف بمجموعة أدوات و تقنيات تحليل البيئة التنافسية والتي تؤدي إلى التوصل إلى فهم واضح للميزات الاقتصادية الرئيسية , ومدى عمق التنافس واتجاهات تغير الصناعة ومكانة السوق واستراتيجيات الشركات المنافسة وأساسيات النجاح التنافسي ومستقبل توقعات أرباح الشركة و بالتالي صياغة إستراتيجية منتج ملائمة للشركة لكي تنمو وتزدهر.

**فرضيات البحث:**

* **الفرضية الأساسية:**

((يوجد علاقة جوهرية بين تحليل البيئة التنافسية وبين صياغة إستراتيجية المنتج))

* **الفرضيات الجزئية:**
* يوجد علاقة جوهرية بين تحليل السمات الاقتصادية للبيئة التنافسية وبين صياغة إستراتيجية المنتج للشركة
* يوجد علاقة جوهرية بين تحليل المنافسين وبين صياغة إستراتيجية المنتج للشركة
* يوجد علاقة جوهرية بين تحليل التحركات الإستراتيجية للمنافسين وبين صياغة إستراتيجية المنتج للشركة
* يوجد علاقة جوهرية بين تحليل العوامل الرئيسة المؤثرة على النجاح التنافسي وبين صياغة إستراتيجية المنتج للشركة

**أولاً: تحليل البيئة التنافسية**

تختلف البيئات التنافسية بشكل كبير في سماتها وخصائصها الاقتصادية ومكانتها التنافسية واحتمالات أرباحها المستقبلية وعلى سبيل المثال: يوجد تشابه ضئيل بين البيئة التنافسية لصناعة السيارات وبين البيئة التنافسية لصناعة المشروبات الغازية

إلا أن كل الصناعات يمكن أن تستخدم مجموعة من الأدوات والتقنيات التي ستساعدها على تحليل البيئة التنافسية, فتحليل البيئة التنافسية يهدف إلى الوصول إلى إجابات متبصرة وعملية لخمسة أسئلة هي:

* **السؤال الأول:**

**ما السمات الاقتصادية المؤثرة والسائدة في البيئة التنافسية؟**

* **السؤال الثاني:**

**ما مدى متانة كل قوة تنافسية ورسوخها في البيئة التنافسية التي تعمل فيها؟**

* **السؤال الثالث:**

**ما الذي يسبب تغير هيكل البيئة التنافسية للشركة ؟**

* **السؤال الرابع:**

**ما أقوى الشركات وأضعفها مكانة في السوق وما التحركات الإستراتيجية التي قد يقوموا بها في المستقبل ؟**

* **السؤال الخامس:**

**ما العوامل الرئيسة المؤثرة على النجاح التنافسي و تأثيرها على صياغة إستراتيجية المنتج؟**

وتكون إجابات هذه الأسئلة كلها فهم الشركة لبيئة العمل المحيطة بها. حيث تكون عند تجميعها أساساً قوياً لصياغة إستراتيجية منتج تتناسب مع ظروف البيئة التنافسية للشركة والحقائق التنافسية على أرض الواقع.

**السؤال الأول: ما السمات الاقتصادية المؤثرة والسائدة في البيئة التنافسية للشركة؟**

تختلف البيئة التنافسية للشركة بدرجة كبيرة في هيكلها وطبيعتها وتكوينها الرئيسي, ولذلك يبدأ التحليل التنافسي والصناعي عادة بإلقاء نظرة عامة على السمات الاقتصادية الرئيسة في الصناعة ككل.

علماً بأن تعريفنا لكلمة "صناعة "هو أنها "مجموعة الشركات التي توفر منتجات تتشابه سماتها إلى الدرجة التي تجعلها تتنافس على اجتذاب نفس المشترين "

ومن العوامل التي يجب على الشركة أن تفكر فيها عند دراسة سمات البيئة التنافسية للشركة:

* حجم السوق.
* مجال التنافس "محلي أم إقليمي أم قومي أم عالمي "
* معدل نمو السوق ومكانتها في دورة الحياة " النمو السريع أو الركود أو الكساد أو التشبع"
* عدد المنافسين في السوق وإحجامهم النسبية " هل تتوزع الصناعة بين عدد كبير من الشركات أم تتركز ويتحكم فيها عدد كبير من الشركات الضخمة العملاقة؟"
* عدد العملاء وإحجامهم النسبية
* أنواع قنوات التوزيع المستخدمة في الوصول إلى العملاء
* التغير التكنولوجي في عملية الإنتاج أو تقديم *منتجات* جديدة
* اختلاف *منتجات* الشركات المنافسة وخدماتها, بدرجة كبيرة أو صغيرة, أو تطابقها مع الشركات التي تخضع للتحليل وخدماتها
* مدى تواجد المشاركين الرئيسين في الصناعة في موقع جغرافي محدد
* مدى تميز أنشطة صناعية محددة بتأثيرات التعلم والممارسة والخبرة القوية ( منحنيات الخبرة ) مما ينتج عنه انخفاض أسعار الوحدة المنتجة
* المتطلبات الاستثمارية وسهولة الدخول والخروج لرأس المال المستخدم
* ارتفاع أرباح الصناعة أو انخفاضها و تأثير ذلك على مستوى المنتجات المقدمة

وتعد سمات البيئة التنافسية مهمة للغاية بسبب تأثيرها على صياغة الإستراتيجية فعلى سبيل المثال: في الصناعات التي تتسم بمركزية رأس المال قد يتسبب الاستثمار المالي الذي يتم في مصنع واحد في تشغيل ملايين الدولارات , وربما تتمكن الشركة من الأصول المالية الثابتة إنشاء عوائد أكثر لكل دولار يستثمر في الأصول المالية الثابتة ونتيجة لذلك مثلاً تقوم الخطوط الجوية باستخدام استراتيجيات معينة لزيادة إنتاج العوائد لاستثماراتها العملاقة في الطائرات النفاثة التي تتكلف كل واحدة منها عدة ملايين من الدولارات من خلال تقليل وقت الهبوط والمكوث في ممرات المطارات " زيادة الإنتاجية -للقيام بأكثر من رحلة جوية في نفس اليوم بنفس الطائرة "وباستخدام خصومات أسعار على الدرجات المتعددة لملء المقاعد الخالية في كل رحلة جوية.

**مثال** :

نموذج عن تحليل السمات البيئة التنافسيةلصناعة حمض الكبريتيك :

* حجم السوق: عوائد تصل لما يتراوح بين 400 مليون دولار و500 مليون دولار سنوياً, وحجم إنتاج كلي يصل لأربعة ملايين طن .
* مجال التنافس: إقليمي بشكل أساسي, إذ نادراً ما يبيع المنتجون لمكان يبعد أكثر من 250 ميلاً عن المصنع, بسبب التكلفة العالية للشحن لمسافات طويلة.
* معدل نمو السوق: نسبة 2-3 %سنوياً
* مرحلة دورة الحياة الاقتصادية لمنتجات هذه الصناعة: النضج
* عدد الشركات في البيئة التنافسية: ما يقرب من 30 شركة,تعمل في 110 مواقع وقدرة إنتاجية تصل إلى 4.5 ملايين طن سنوياً, وتتراوح حصص السوق للمنافسين ما بين 3% و21%.
* العملاء:ما يقرب من 2000 مشتري, أغلبهم شركات كيماوية .
* سهولة الدخول /الخروج في السوق:هناك قيود معتدلة على الدخول للسوق في شكل متطلبات رئيسة لإنشاء مصنع جديد بأقل حجم ممكن (بتكلفة تبلغ 10 ملايين دولار)والقدرة على إنشاء قاعدة للمستهلكين في حدود دائرة قطرها 250 ميلاً من المصنع
* سمات المنتج:متطابق تماماً مع المعايير النمطية القياسية ,وتعد منتجات المصنعين المختلفين متشابهة إلى حد كبير (لن يلاحظ المشترون فرقاً فعلياً بين البائعين ,إلا فيما يختص بوقت التسليم ) .
* اقتصاديات الحجم: متوسطة, حيث إن كل الشركات لها تكليف إنتاج متساوية فعلياً, إلا أن ميزة اقتصاديات الحجم تظهر عندما يتم شحن حمولات متعددة لنفس العميل, أو عند شراء كميات ضخمة من المواد الخام .
* ربحية الصناعة : الأرباح تزداد بناء على قوة الطلب على منتجات الصناعة.

**السؤال الثاني: ما مدى متانة كل قوة تنافسية ورسوخها في الصناعة التي تعمل فيها ؟**

يتضمن أحد أهم مكونات التحليل التنافسي التعمق المتأني لاكتشاف المصادر الأساسية التي تسبب الضغوط التنافسية, ومدى متانة كل قوة تنافسية منها. وتعد هذه الخطوة التحليلية مهمة للغاية, حيث إن المديرين لن يستطيعوا التوصل إلى إستراتيجية منتج ناجحة, دون فهم عميق وشامل لطبيعة كل قوة تنافسية.

وقد قام مايكل بورتر بتطوير نظام عمل يساعد على تحليل البيئة التنافسية للشركات على اختلافها , فيقول بورتر تتكون حالة التنافس في أي صناعة , من خمس قوى تنافسية

هي :

* المنافسون الجدد والمحتمل دخولهم
* المنتجات والخدمات البديلة
* القوة التفاوضية للمشترين
* القوة التفاوضية للموردين
* المنافسة بين الشركات القائمة

ويعد نموذج القوى الخمس الذي أشار إليه بورتر أداة قوية للتشخيص المنظم للضغوط التنافسية الرئيسة في السوق والتعرف على مدى قوة كل منها وأهميته , ويتميز النموذج بأنه سهل الفهم والتطبيق .

نموذج القوى الخمس لبورتر

1. **تهديد المنافسون الجدد والمحتملون:**

ومن مصادر عوائق دخول المنافسين الجدد إلى مجال المنافسة ؟

* الولاء للماركة ( المنتج )
* مزايا التكلفة المنخفضة التي تتملكها الشركات القائمة
* مزايا الحجم الاقتصادي و منحنيات التعلم التي تتميز بها الشركة القائمة
* المهاجمة من الشركات القائمة ( منتجات جديدة .....)
* اللوائح والتشريعات الحكومية

وغيرها........

1. **تهديد المنتجات والخدمات البديلة:**

* المنتجات البديلة: هي المنتجات التي تقدمها شركات أخرى بحيث يمكن أن تفي بمتطلبات المستهلكين مقارنة بما تقدمه الشركة موضوع الدراسة
* ما هي المنتجات البديلة التي تهدد منتجات المنظمات القائمة ؟

يعتمد مدى قوة الضغوط التنافسية الناجمة عن المنتجات البديلة على ثلاثة عوامل أساسية هي: (1) توافر بدائل ذات أسعار منافسة. (2) رضا المشترين عن البدائل فيما يتعلق بالجودة و الأداء و غيرها من السمات الأخرى (3) سهولة انتقال المشتري للبدائل الجديدة.

1. **القوة التفاوضية للمشترين:**

يكون المشتري في حالة قوة تفاوضية في الحالات التالية :

* عندما يتم الشراء بكميات كبيرة
* عندما يكون عرض المنتجات أكبر من الطلب
* كثرة عدد الشركات المصنعة لنفس المنتج
* فروق قليلة في أسعار الشركات المصنعة لنفس المنتج

1. **القوة التفاوضية للموردين :**

يستطيع الموردون التأثير على الصناعة من خلال قدرتهم على :

* رفع الأسعار
* تخفيض نوعية السلع و الخدمات المشترى منهم

ويكون المورد قوياً إذا توفر ما يلي:

* عندما تكون منتجات الموردين لها أهمية خاصة وبدائلها في السوق محدودة
* عندما تكون سيطرة الشركة على المورّد محدودة
* عندما تكون منتجات المورّد متميزة
* عندما يكون المورّد قادر على التكامل الأمامي

1. **المنافسة بين الشركات القائمة:**

يمثل هذا العنصر مرتكز نموذج بورتر لأنه يمثل التقاء العناصر الأربعة السابقة هذا ويتركز التنافس بين الشركات القائمة أما على السعر المنخفض أو على النوعية (الجودة) أو على خدمات ما بعد البيع........

و من أهم العوامل التي تؤثر على شدة التنافس بين الشركات القائمة حالياً:

* تزداد المنافسة بزيادة عدد المتنافسين مع تساويهم بالحجم و القدرة
* تزداد المنافسة عندما تكون تكلفة انتقال العملاء و تحولهم إلى علامة تجارية جديدة منخفضة
* تزداد المنافسة عندما تكون تكلفة الخروج من الصناعة أعلى بكثير من تكلفة البقاء و الاستمرار فيه
* تزداد المنافسة عندما تستحوذ شركات قوية من خارج الصناعة على الشركات الضعيفة داخل الصناعة ثم قيامها بتحركات إستراتيجية ذات تمويل مكثف

\*. أن أهم ما تأثير لنموذج بورتر هو شمول عرضه لشكل المنافسة في البيئة التنافسية للشركة بحيث يعكس متانة كل قوة من هذه القوى التنافسية الخمس و طبيعة الضغوط التنافسية التي تُكون الهيكل الكلي للتنافس , وبالتالي على الشركات وضع استراتيجيات تحمي منتجات الشركة بقدر المستطاع من هذه القوى.

**السؤال الثالث: ما الذي يسبب تغير هيكل البيئة التنافسية للشركة ؟**

تتميز كل صناعة باتجاهات و تطورات جديدة و متباينة تتسبب بسرعة أو ببطء في إحداث تغييرات مهمة بها مما يتطلب استجابة إستراتيجية من الشركات المعنية, ويساعد في هذا الصدد النظرية الشائعة عن الصناعات التي تدخل في دورات الحياة في توضيح تغير الصناعة إلا أن هناك العديد من الأسباب الأخرى لتغير هيكل البيئة التنافسية و هذا ما يوضحه مفهوم القوى المحركة حيث تتغير الصناعة بسبب تحرك القوى التي تخلق محفزات أو ضغوط مسببة للتغيير .

ويتضمن تحليل القوى المحركة خطوتين مهمتين هما:

* التعرف على القوى المحركة
* تقييم تأثيراتها و تبعاتها على هيكل البيئة التنافسية ككل

**أهم القوى المحركة :**

* **شبكة الانترنيت و فرص التجارة الإلكترونية الجديدة:**

لقد أحدثت شبكة الانترنيت ثورة تجارية ساحقة غيرت الحدود التقليدية للتجارة و فتحت كل أنواع فرص الأسواق بين الشركات (b2b) أو بين الشركات وبين المستهلكين (b2c) مما أحدث الكثير من التغيرات الأساسية المفروضة على الممارسات التجارية و على طبيعة المنتجات ولا شك أن كل الصناعات و الشركات قد تأثرت بهذه التغيرات ولكن يختلف التأثير الذي أحدثه الانترنيت من صناعة لأخرى و من شركة لأخرى و دائماً ما تتطور الصناعة و التداعيات التنافسية مع ظهور تقنيات جديدة متصلة بالانترنيت في الأسواق . ولعل التحدي الذي يواجه الشركات هو تقدير مدى تأثير نمو استخدام الانترنيت على تغيير أحوال الصناعة و الفرص و التهديدات التي يوفرها.

**مثال:**  منتجات الحديد الخردة على شبكة الويب

لسنوات عديدة قامت شركات المعادن ,التي تقوم بمعالجة أجزاء المعادن و إعادة تصنيعها و إعادة توريدها للمصانع ,بإجراء المكالمات الهاتفية و الاتصال بصانعي المعادن و السماسرة للتعرف على من لديه منهم خردة أو معادن مستعملة لبيعها و معرفة أسعارها , وكان على هؤلاء التجار أن يجروا الكثير من المكالمات و الاتصالات للعثور على الموردين بأسعار جيدة و بتواريخ تسليم مقبولة.

ولكن من الممكن للشركات الآن أن يدخلوا على مواقع الويب المتخصصة في هذا النوع من التجارة مثل : metalsite.com & e-steel.com و التحقق من وجود ما يريدونه و معرفة الأسعار و تواريخ التسليم من ستة لعشرة بائعين و تحديد أفضل صفقة خلال دقائق معدودة, و علاوة على ذلك ستتمكن الشركة التي تمتلك معادن ترغب في بيعها من إفراغ مخازنها من الخردة التي لا تحتاجها و ذلك بوضع قائمة بالزائد عن حاجتها على مواقع الويب.

* **زيادة عولمة الصناعة:**

قد توظف إحدى الشركات استراتيجيات منتج طويلة الأجل لكسب مكانة عالمية و الاستفادة منها, أو قد تقوم بعض الدول ( مثل العديد من دول أسيا و أمريكا اللاتينية) بخفض الرسوم الجمركية على منتجات معينة و تحرير التجارة و خصخصة المؤسسات التي تملكها الحكومة مما يؤدي إلى خلق تنافس مباشر بين المنافسين المحليين و الشركات الأجنبية , كما يمهد انتشار الوسائل التكنولوجيا الحديثة الطريق أمام الشركات الأقل شهرة في الدول النامية للدخول في مجال صناعي عالمي , كما قد تؤثر الفروق الواضحة في أسعار العمالة و تكلفتها بين الدول سبباً في أنشاء المصانع العالمية في الدول ذات العمالة المنخفضة كما يحدث في صناعة السيارات : حيث يتم أنشاء مصانعها في دول مثل الصين وتايوان و البرازيل و المكسيك التي تشكل فيها الأجور ربع ما يدفع في أمريكا و ألمانيا و اليابان.

هذا و تصبح العولمة قوة محركة عند:

* عندما تكون اقتصاديات الحجم كبيرة بشكل يدفع الشركات المنافسة إلى أن تسوق إنتاجها في العديد من الأسواق العالمية لكسب حصة سوقية أكبر
* عندما يكون الإنتاج منخفض التكلفة عاملاً حاسماً
* عندما تقوم الحكومات بخصخصة الشركات التي تحتكرها
* عندما يكون الحصول على الطاقة أسهل و أيسر
* **إبداع المنتجات الجديدة و ابتكارها:**

يتسبب إبداع المنتجات في إعادة تنظيم الصناعة و الوضع التنافسي من خلال توسيع قاعدة عملاء الصناعة و استعادة نمو الصناعة و توسيع درجة اختلاف نوعية المنتج بين الشركات المتنافسة, حيث يقوي تقديم المنتجات الجديدة من مكانة السوق للشركات المبدعة وذلك عادة على حساب الشركات التي تتمسك بمنتجاتها التقليدية و القديمة.

لقد أصبح إبداع المنتج وابتكاره قوة محركة أساسية لصانعي أجهزة الكمبيوتر و البرامج و آلات التصوير الرقمية و الهواتف المحمولة.....

* **خروج شركات كبيرة من السوق أو دخولها إليها:**

يتسبب دخول إحدى الشركات الأجنبية إلى السوق ,التي كانت تتحكم فيه الشركات المحلية, إلى إعادة تنظيم الأحوال التنافسية للسوق ,وعلى غرار ذلك يُغري خروج إحدى الشركات الكبيرة من السوق الهيكل التنافسي للسوق بالتغير و خفض اللاعبين الأساسيين في السوق من خلال سيطرة الشركات الباقية و محاولة استقطاب عملاء الشركة الخارجة.

* **التغيرات في التكلفة:**

تعمل زيادة الفروق أو تقليلها لتكلفة المنافسين في الصناعة على تغيير حالة التنافس,حيث مثلت تكاليف نقل البريد الإلكتروني و الفاكس المنخفضة ضغطاً تنافسياً هائلاً على العمليات عالية التكلفة في خدمات الولايات المتحدة الأمريكية البريدية (UPS) ,كما تسببت التكاليف المنخفضة لتوليد الكهرباء و إنتاجها في مصانع ذات الدوائر التجميعية الجديدة في وضع الشركات التي كان يتم تشغيلها قديماً بالغاز أو الفحم تحت ضغط خفض تكلفة الإنتاج للبقاء في حيز المنافسة.

* **التأثيرات التنظيمية و التشريعية و التغيرات في السياسات الحكومية:**

تفرض الأعمال التنظيمية الحكومية إجراء تغييرات مهمة في الممارسات الصناعية و التوجهات الإستراتيجية مثال ذلك جهود الحكومة لوضع قانون التأمين الصحي و الرعاية الصحية, أو قيام الحكومات المضيفة بفتح أسواقها أو إغلاقها لحماية شركاتها المحلية

\*.من أهم طرق التعرف على القوى المحركة المستقبلية الفحص أو المسح البيئي (Environmental Scanning) الذي يقوم بدراسة و تفسير التغيرات السياسية و الاجتماعية الحادثة, و الأحداث التكنولوجيا المستجدة في محاولة لتحديد الاتجاهات و ظروف النمو و استنتاج تأثيراتها المحتملة ويتضمن الفحص البيئي أطراً زمنية طويلة ( من السنة إلى الثلاث سنوات), ويتحقق الفحص البيئي بالمراقبة و المتابعة المنتظمة و دراسة الأحوال الحالية و تكوين سيناريوهات المستقبل , ويمكن تطبيق تقنية دلفي Delphi وهي تقنية تسعى للتوصل إلى إجماع مجموعة من الخبراء ذوي المعرفة على تأثير مستقبلي مهم , وبذلك يساعد الفحص البيئي على توسيع أفق التخطيط و ترجمة الإشارات و الدلائل البسيطة الدالة على فرص أو تهديدات و تحويلها إلى إستراتيجية منتج واضحة. ومن أهم الشركات التي تقوم بفحص بيئي شامل و منتظم : جنرال إلكتريك , كوكا كولا , شركة شل للزيوت.

**السؤال الرابع:ما أقوى الشركات وأضعفها مكانة في السوق وما التحركات الإستراتيجية التي قد يقوموا بها في المستقبل ؟**

تتمثل الخطوة التالية في فحص هيكل الشركات المتنافسة لدراسة مكانتها بالسوق و بالتالي على الشركة جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات عنهم و ذلك لتتعرف على أهدافهم و تحركاتهم الإستراتيجية في المستقبل ونقاط القوة ونقاط الضعف لديهم واتجاهات ردود فعلهم.

فالشركة :

* يمكنها أن تتصفح الصحف والمجلات والمواد المطبوعة الأخرى بحثاً عن معلومات عن منافسيها وعن منجاتهم كما تقوم بدراسة إعلانات المنافسين وطرق التغليف و ميزانياتها و أرباحهم المعلنة و الموزعة و محاضر الجلسات العمومية للمساهمين فيها.
* يمكنها دراسة صفحات الويب الخاصة بالمنافسين التي تظهر على الانترنت، والتي يمكن أن تحتوي على معلومات تفصيلية عن المنتج ومعلومات عن المنتجات الجديدة والسياسات والهيكل التنظيمي ومعلومات عن مواقع العمل والمكاتب و الموزعين ومراكز الخدمة.
* يمكنها أن تستأجر أشخاصاً بعيدين عن المنافسين ليساعدوا الشركة في معرفة طريقة تفكير المنافسين في الإنتاج والتنبؤ بمبادراتهم وردود فعلهم المحتملة.
* يمكنها أن تقوم بمسح بين رجال المبيعات والوسطاء عن انطباعاتهم وتجاربهم مع منتجات منافسين بعينهم.
* يمكنها أن تعيد هندسة صناعة منتجات المنافسين للتعرف على نقاط القوة فيها.

هذا ومن أهم تقنيات الكشف عن المكانة التنافسية لأطراف الصناعة و تحركاتهم المستقبلية استخدام أسلوب تخطيط المجموعة الإستراتيجية (Strategic group mapping) ,حيث إن هذه الأداة مفيدة في مقارنة مكانة كل شركة في السوق أو تجميع الشركات في أوضاع متشابهة و خاصة عند توفر العديد من المنافسين لدرجة تحول عملياً دون فحص كل منهم بعمق على حدة.

تتكون المجموعة الإستراتيجية من الشركات المنافسة ذات التوجهات التنافسية و الإمكانات المتشابهة في السوق حيث تتشابه الشركات في نفس المجموعة الإستراتيجية بأكثر من طريقة مثل التشابه في اتساع خط إنتاج متشابه أو البيع بجودة متقاربة أو استخدام نفس التقنيات في الإنتاج.

\*. ويتم إجراء تخطيط المجموعات الإستراتيجية و تحديد الشركات التي تنتمي لكل مجموعة إستراتيجية من خلال:

1- التعرف على السمات التنافسية التي تميز الشركات العاملة في نفس الصناعة:

ومن أهم هذه السمات (المتغيرات):

* الجودة ( مرتفع – متوسط – منخفض )
* التغطية الجغرافية للمنتج ( محلية – إقليمية – عالمية )
* اتساع خط الإنتاج ( ضيق – عريض )
* درجة الخدمات المتوفرة ( لا يوجد – محدودة – كاملة )
* درجة التكامل الأفقي ( لا يوجد – جزئي – كامل )

2- تحديد مكانة الشركة على مخطط ثنائي البعد (المتغيرات), باستخدام متغيرين مهمين بالنسبة للشركة من السمات المختلفة.

3- تحديد الشركات التي توجد في نفس المجموعة و التي تتبع نفس إستراتيجيات المنتج على المخطط البياني

4- رسم دوائر حول كل مجموعة إستراتيجية يتناسب حجم هذه الدوائر مع حجم المجموعة.

مثال: مخطط خاص بشركات صناعة ألعاب الفيديو. ببعدين

الأول: قنوات توزيع المنتجات , الثاني: أسعار المنتجات التي يدفعها مستخدمي ألعاب الفيديو

**ناشرو الألعاب على الأسطوانات المدمجة**

**CD-ROM**

**القائمون على ساحات اللعب و أجهزة اللعب التي تستخدم العملات المعدنية**

**الألعاب على شبكة MSN على الانترنيت MSN Gaming Zone**

**و شركة بوجو دوت كوم pogo.com وشركات أخرى**

**أسعار مرتفعة**

**(لاعبو الحواسيب الشخصية)**

**أسعار متوسطة**

**(أجهزة ألعاب الفيديو بين 100 و300 دولار)**

**أسعار منخفضة**

**(ألعاب العامة –العملات المعدنية)**

**مواقع ألعاب الفيديو المباشرة على الأنترنيت**

**منصات ألعاب الفيديو المتاحة في السوق**

**الكمبيوترات المنزلية الشخصية**

**ساحات الملاهي التي تعمل بالعملات المعدنية**

\* قد تحاول بعض الشركات في مجموعات إستراتيجية أن تنتقل إلى مجموعة أخرى ذات مكانة أفضل - ويعتمد مدى صعوبة هذا الانتقال على ارتفاع موانع الدخول للمجموعة المستهدفة أو انخفاضها - هذا وتساعد الأسهم على التعريف بالشركات التي تحاول تغيير مكانتها التنافسية على الخريطة , وبالتالي التنبؤ بتحركاتهم المستقبلية.

\* أن الشركات الموجودة في نفس المجموعة الإستراتيجية تعد الأكثر منافسة لبعضها ,تليها المجموعات القريبة فتعد ثاني أكثر منافس للمجموعة ككل, هذا ولا تميل المجموعات المتباعدة على الخريطة على المنافسة مثال ذلك : لا تعد سيارات شركة سوبارو Subaru منافس قريب لشركة مرسيدس بنز Mercedes-Benz في مجال صناعة السيارات.

حالما تحدد الشركة منافسيها الرئيسيين واستراتيجياتها ، فإنه يجب أن نسأل : إلى ما يسعى كل منافس في السوق؟ ما الذي يدفع سلوك كل منافس؟ هناك الكثير من العوامل ترسم أهداف المنافس، بما في ذلك الحجم والتاريخ والإدارة الحالية، والوضع المالي.إذا كان المنافس هو جزء من شركة أكبر، من المهم معرفة ما إذا كانت الشركة الأم تستخدمه ذلك لتحقيق النمو والأرباح، أو تستخدمه لأغراض أخرى.

**اختيار المنافسين:[[1]](#footnote-2)**

بعد أن تجري الشركة تحليل ودراسة للمنافسين بعناية ، يمكن أن تركز هجومها على واحدة من الفئات التالية للمنافسين : سواء القوي مقابل الضعيف ، القريب مقابل البعيد، و الجيد في مقابل السيء.

**1. القوي في مقابل الضعف:**

توجه معظم الشركات إجراءاتها تجاه المنافسين الضعفاء ، لأن هذا يتطلب موارد أقل للنقطة المكتسبة. ومع ذلك ، ينبغي على الشركة أيضا منافسة المنافسين الأقوياء لمواكبة الأفضل، علماً أن الشركات القوية لديها بعض نقاط الضعف.

**2. القريب مقابل البعيد:**

توجه معظم الشركات منافستها تجاه المنافسين الذين تشبههم أكثر من غيرهم فشفروليه تتنافس مع فورد ، وليس مع فيراري. ومع ذلك ، يتعين على الشركات أيضا إدراك المنافسين البعيدين. إذ تقول كوكا كولا أن منافسها رقم واحد هو ماء الصنبور ,وليس بيبسي.

**3. الجيد مقابل السيء:**

كل صناعة تحتوي على منافسين "جيدين" أو "سيئين". وينبغي أن تدعم الشركة منافسيها الجيدين وأن تهاجم منافسيها السيئين. فالمنافسون الجيدون يلتزمون بقواعد هذه الصناعة ،و يساهمون بزيادة الطلب الكلي و يخدمون قطاعات سوقية غير جذابة بالنسبة للشركة ويحفزون الآخرين على خفض التكاليف أو تحسين التمايز ، ويتقبلون المستوى العام للمشاركة والأرباح. إن  المنافسين السيئين يحاولون شراء حصة بدلا من كسبها ، ويتحملون مخاطر كبيرة ، ويستثمرون بطاقة زائدة ، ويفسدون التوازن الصناعي.

**السؤال الخامس: ما العوامل الرئيسة المؤثرة على النجاح التنافسي و تأثيرها على صياغة إستراتيجية المنتج؟**

تعد عوامل النجاح الرئيسية (Key success factors –KSF ) في بيئة الصناعة هي العوامل التي لها تأثير كبير على قدرة الشركات على تحقيق النجاح في السوق , كما تعد هي العوامل التي تشكل نجاح الشركة المالي و التنافسي . هذا وتساعد الإجابة على الأسئلة التالية في التعرف على عوامل النجاح الرئيسة في الصناعة:

* ما أساس اختيار العملاء للعلامات التجارية (المنتجات)المتنافسة من الشركات؟ و ما أهم سمات المنتجات الجوهرية المطلوبة ؟
* ما الموارد و الإمكانات التنافسية التي تحتاجها الشركة لكي تنجح تنافسياً ؟
* ما هي الجهود التي يجب على الشركات أن يبذلوها لكي يحافظوا على مكانتهم التنافسية ؟

فعلى سبيل المثال:

في مجال الملابس الجاهزة تمثل عناصر النجاح الرئيسية (KSFs) التصميمات الجذابة والمزج بين الألوان (لجذب انتباه العملاء) و كفاءة إنتاج منخفضة التكلفة للسماح بهوامش ربح جيدة و أسعار مناسبة للعملاء, وفي صناعة الألمنيوم وبسبب ارتفاع تكلفة شحن المعلبات الخالية ,نجد أن أهم عوامل النجاح الرئيسة هي الإنتاج في مصانع قريبة من العملاء حتى لا تتكلف الشركة الكثير في شحن منتجاتها.

ويعد تحديد عوامل النجاح الرئيسة في الصناعة – بعد التعرف على الأحوال البيئة التنافسية – أحد العناصر التحليلية الرئيسة حيث يكون المديرون في حاجة لفهم مكانة الصناعة و التعرف على العوامل الأكثر أهمية في النجاح التنافسي بحيث تركز الشركة إمكاناتها و قواها في هذه العوامل لتحقق ميزة على منافسيها

**مثال:عوامل النجاح الرئيسية المرتبطة بالإنتاج:**

- كفاءة اقتصاديات الحجم ( الدخول لاقتصاد الحجم – الاستفادة من منحنى الخبرة)

- جودة التصنيع ( عيوب أقل و حاجة أقل للتصليح)

- الاستفادة العالية من الأصول المالية الثابتة.

- مواقع مصانع منخفضة التكلفة.

- تصنيع و تصميم منتج منخفض التكاليف

- انخفاض معدل الخطأ في الطلبات أو رد الطلبات

- القدرة على تصنيع المنتجات المخصصة و المفصلة أو تجميعها تبعاً لمواصفات المشترين الخاصة

- التغليف و التعليب الجيد والجذاب

وتختلف عوامل النجاح الرئيسة من صناعة لأخرى بل من وقت لأخر داخل نفس الصناعة, هذا ولن يكون للصناعة عادة أكثر من ثلاثة عوامل نجاح رئيسية في نفس الوقت بل أنه من بين هذه العوامل الثلاث يوجد عامل أو عاملين يؤثروا بباقي العوامل من حيث الأهمية و الفاعلية . لذلك على المديرون أن يستفيدوا من هذا العامل بالذات و يحاولوا تطويع إستراتيجية المنتج وصياغتها بناء عليه, ولا يضيعوا قدرات الشركة على العوامل الأقل فاعلية.

**ثانياً: إستراتيجية المنتج**

لا نبالغ القول إذا ما أشرنا إلى كون التسويق يقوم في جوهره على وجود المنتج, لكونه يمثل أساس العلاقة بين طرفي العملية التسويقية و استمرارها. و بالتالي فقد زاد الاهتمام بالمنتج من قبل الأطراف المختلفة ذات العلاقة بالعملية التسويقية, و سواء كان ذلك من قبل المنتجين, الموزعين, الوسطاء المستهلكين........ الخ. على افتراض أن كل طرف له أهداف أو منافع تتحقق من وراء حرصه على التعامل مع المنتج وسواء كان ذلك على شكل أرباح , مكانه في السوق ,قوة تأثيرية ,رضا , إشباع للحاجات ...... الخ.

ويمكن تعريف المنتج وبشكل مبسط على أنه "أي شيء مادي أو غير مادي يمكن الحصول عليه من خلال عملية التبادل".كما عرف على أنه "حزمة من الصفات المميزة والتي تتضمن الجانب المادي وغير المادي ".وهذا يعني بأن المنتج قد يكون سلعة(شيء مادي ) أو خدمة أو فكرة (شيء غير مادي ).ولكن في تعريف أشمل يمكن القول بأنه "خليط من الخصائص الملموسة وغير الملموسة والمتضمنة تشكيله من الصفات التي تميز المنتج عن غيره وما يقدمه البائع من خدمات والتي بمجملها تخلق الإشباع والرضا لدى المشتري ".

وهذا التعريف يمكن أن يوضح بالشكل التالي والذي يعطي الأبعاد المختلفة للمنتج والتي يمكن أن تدور حولها استراتيجيات المنتج ذات العلاقة المباشرة (العلامة,الجودة ) وغير المباشرة (شهرة البائع,الضمانة ).

**إستراتيجيات المنتج:**

**أولاً:إستراتيجية التنويع:**

وهي الإستراتيجية التي ترمي إلى توسيع خط المنتجات ليشمل العديد من السلع المتباينة عن طريق إضافة سلع جديدة, أو إضافة أصناف جديدة أو أشكال جديدة أو حجوم جديدة أو ألوان أو طرازات جديدة أو مقاسات جديدة, أو إضافة مجموعة سلعية كاملة أو التغيير في عبواتها.

والدافع الأساسي لهذه الإستراتيجية هو زيادة المبيعات عن طريق اجتذاب أكبر عدد من المستهلكين, ولكن للتنويع حدود لا يجوز تجاوزها,وهذه الحدود تعني عدم إضافة شيء جديد إذا ما كان سيؤثر سلباً على مبيعات السلع القديمة.

وللتنويع عادة أسلوبان هما:

- تخفيض الجودة والبيع بسعر أقل.

- رفع الجودة والبيع بسعر أعلى.

وفي كلا الأسلوبين يجب أن يكون الفارق بين السعر القديم والجديد كبيراً, لكي تستطيع كل من هاتين السلعتين أن تنال سوقها المستقلة بها, والحفاظ على عملائها الخاصين بها.

مبررات إستراتيجية التنويع:

1-مجاراة المنافسون في سياساتهم نحو تشكيل المنتجات.

2-إشباع الحاجات المتنوعة لفئات المستهلكين وخاصة المستحدثة منها.

3-توزيع المخاطر التي قد تنجم عن كساد أحد الأصناف.

4-توسيع نطاق السوق للمنظمة من خلال جذب عدد كبير من المستهلكين الإضافيين.

5-الاستفادة من قانون تناقص التكاليف (عن طريق توزيع التكاليف الثابتة على العديد من الأشكال السلعية المختلفة ).

6-إرضاء الموزع بسبب توفير عدد من الأشكال التي تسهل عليهم عملية البيع.

7-الاستخدام الأمثل لمستلزمات الإنتاج والتسويق, كالعدد والأدوات والخامات والاستفادة من مخلفات الإنتاج.

**ثانياً:إستراتيجية التبسيط:**

وهي عكس الإستراتيجية السابقة, وتعني الاقتصار على عدد قليل من المنتجات المتشابهة, أو التي يكون فيما بينها فوارق ضئيلة, وذلك من أجل الاستفادة من المزايا التالية:

1. ضمان جودة المنتجات(بسبب تركيز جهود الإنتاج في عدد قليل من أنواع السلعة)
2. تخفيض رأس المال المستثمر (بسبب قلة الحاجات للآلات والمنشآت الأزمة).
3. سرعة دوران المخزون(بسبب تركيز جهود البيع والإعلان على عدد قليل من الأنواع والأصناف, مما يؤدي إلى زيادة المبيعات).
4. الاستفادة من مزايا التخصص(بسبب إتقان العمل والاستمرار به).
5. اكتساب الخبرة في الشراء (بسبب التعرف على أحسن المصادر وأفضلها لنوع محدد من المواد).
6. تحقيق وفورات كثيرة في مجالات الصيانة والتخزين والنقل والأعمال المكتبية والشراء).
7. التقليل من مخاطر التلف والكساد.
8. مواجهة الظروف الاقتصادية الاضطرارية, كالعجز في المواد الخام أو النقص في عدد العمال.

العقبات التي تواجه هذه الإستراتيجية:

1. احتمال فقدان المنتج لجزء من سوقه خاصة إذاكان هناك طلب على التشكيل و التنويع
2. الأثر السلبي على علاقة المنتج بموزعي سلعته خاصة إذا تم التوزيع عن طريق الوكلاء الوحيدين في مناطق و أسواق معينة
3. احتمال هبوط المبيعات الإجمالية لسلع المنتج بسبب تحول العديد من العملاء إلى سلع المنافسين الذين استمروا في إستراتيجية إنتاج مجموعة سلعية كاملة

**ثالثاً: إستراتيجية التنميط**

وهي الإستراتيجية التي ترمي إلى وضع مواصفات قياسية ثابتة يتم على أساسها إنتاج جميع وحدات السلعة الواحدة و بالاستناد إلى هذه المواصفات يستطيع المستهلك معرفة وحدات السلعة التي تنطبق عليها المواصفات و يتم التنميط بأسلوبين:

* **أسلوب التوحيد:** ويعني اتخاذ شكل واحد للسلعة بمواصفات مختلفة كاستخدام سلعة معينة في مجالات متعددة و هذا الأسلوب هو الأكثر رواجاً
* **أسلوب التوصيف:** ويعني وضع وصف دقيق للسلعة و تحديد مكوناتها و نسبة كل عنصر فيها و وزنها و حجمها وشكلها

**رابعاً: إستراتيجية التمييز**

وهي إستراتيجية تهدف إلى جعل سلع المنظمة متميزة عن غيرها من سلع المنظمات الأخرى في أمور معينة و تتخذ عادة ثلاثة اتجاهات:

1. **العلامة التجارية:**

وهي كل رمز يتخذ شعاراً مميزاً لمنتجات الشركة أو يتخذ شعاراً للخدمات التي يقدمها المشروع , كالإمضاءات والكلمات والأرقام . والحروف. والرسوم. والأسماء التي تتخذ شكلاً مميزاً والرموز.وعناوين المحلات, والدمغات, والأختام, والصور, والنقوش النافرة.

الشروط الواجب توافرها في العلامة التجارية:

1. أن تكون جذابة في شكلها وجذابة في هيئتها, لتتمكن من لفت الأنظار إليها.
2. أن تكون معبرة عن معنى معين يرتبط بنشاط صاحبها.
3. أن تكون متمايزة عن غيرها من العلامات بشكل واضح, وخاصة لدى المنافسين.
4. أن تكون بسيطة في تصميمها ولا تحتوي على أشكال دقيقة.
5. أن تظهر على العبوة السلعة أو على السلعة ذاتها, وفي جميع الإعلانات عن السلعة, وعلى جميع الهدايا التذكارية والترويجية التي يعدها المنتج لتوزيعها على عملائه.وإذا توافرت هذه الشروط في العلامة التجارية, فأنها تحقق مجموعة من الفوائد التالية:
6. أنها تسهل عملية الإعلان عن السلعة.
7. أنها تحمي السلعة من التقليد لأن السلعة محمية بقوة القانون.

ج-أنها تضمن الجودة المناسبة وتوحي بالثقة, لأنها تتضمن صفات السلعة.

د-أنها تساعد على تكوين الصورة الذهنية لدى المستهلكين عن السلعة لأنها تعد بمثابة رمز.

ه-أنها الوسيلة الوحيدة لتمييز السلعة عند الشحن والتفريغ في العمليات الخارجية.

1. **الاسم التجاري:**

وهو لفظ يطلق على السلعة أو على المنشأة لتمييزها عن غيرها من المنشآت, وهو مماثل للعلامة التجارية من حيث الفوائد, إلا أنه أكثر وقعاً على أذهان المستهلكين من العلامة التجارية لكونه ملفوظاً, وبالتالي فهو يؤثر في حاستي السمع والنظر, وهذا ما يجعل تأثيره أكبر لأنه يخترق حاستين بدلاً من واحدة.

شروط استخدام الاسم التجاري لكي يحقق الفوائد المرجوة منه:

1-أن يصاغ بشكل يسمح بتعلقه بالذاكرة لأطول فترة ممكنة, وأن يكون بسيطاً في تكوينه, ولا يشتمل على ألفاظ معقدة أو حروف صعبة أو ثقيلة أوعديد من الكلمات.

2-أن يصاغ بشكل واضح بعيدا ًعن صفة الالتباس والغموض, أي عدم احتوائه على كلمات تحمل معاني متعددة وتثير الغموض والشك والالتباس.

3- أن يكون سهل النطق, وله وقع موسيقي في الأذن.

4- أن يكون مشروعاً قانونياً, أي لايحدث أي اختلاط مع الأسماء التجارية الأخرى.

5-أن يكون مرتبطاً بالسلعة أو نوعها أو صنفها أو منتجها أو أحد استعمالاتها.

1. **العبوة**:

ونعني بها الوعاء أو الغلاف الكرتوني أو المعدني الذي يوضع به السلعة الذي يجعل السلعة بكثير من الحالات متميزة عن السلع المشابهة لها من خلال ذكر بعض البيانات أو المعلومات على هذا الغلاف, الأمر الذي يجعل الغلاف أو العبوة تأخذ دوراً هاماً في ترويج المنتجات, وبالتالي في زيادة المبيعات, وهذا ما يعطيها أهمية مماثلة تماماً للاسم التجاري والعلامة التجارية.

**دورة حياة المنتج وإستراتيجياته (: (product life cycle**

تزايد اهتمام الباحثين في إدارة الأعمال, ولاسيما في مجال التسويق بالمفهوم الخاص بدورة حياة المنتج (product life cycle (plc وذلك منذ بداية ظهور هذا المفهوم في نهاية الخمسينات حيث أخذ حيزاً هاماً في مجمل عمل إدارة المنظمات المختلفة سواء الصغيرة منها أو الكبيرة, والعاملة في مجال السلع الإنتاجية أو الاستهلاكية والذي يمثل في حقيقته زيادة بمتوالية عددية,وليقابله بنفس الوقت زيادة بمتوالية هندسية للمشكلات الإدارية التي تواجهها من جراء تعاملها كمنتج أو مسوق في هذا الكم الكبير من المنتجات.

لذا أصبح النظر إلى مسألة تحليل دورة حياة المنتج في عمل المنظمات بمثابة توقع مستقبلي لحالة المنافسة التي ستشهدها المنتجات التي تتعامل بها عند دخولها للسوق من جانب, وجدولة لعمليات الإنتاج والتعامل من المجهزين من جانب آخر, وهذا بحد ذاته سيكون له انعكاس كبير على مجمل إستراتيجيات المنتج التي تنتهجها المنظمات المختلفة في تعاملها باتجاه البقاء والاستمرار لتحقيق الأهداف المرسومة لها. وبالتالي فإن نجاح أو فشل المنظمات يمكن أن يعزى إلى مدى ما يتحقق من طلب وقبول لمنتجاتها المطروحة في السوق.

تعتبر دورة حياة المنتج إحدى أدوات التحليل الإستراتيجي التي تستخدمها المنظمات لغرض البقاء والاستمرار في الصناعة وتحقيق النجاح من خلال حجم المبيعات والحصة السوقية التي تضمن لها مستوى مرضي من الأرباح حتى أصبح هذا المفهوم من المفاهيم الشائعة عند تحليل الأوضاع الإستراتيجية للمنشآت. فهو يمثل وصف مثالي لحالة المنتج أكثر من كونه استعراض لتاريخ حياة المنتج وهو بحق عنصر مساعد وعظيم في تطوير إستراتيجية المنتجات. حيث أن منفعته لا تقتصر على جعل عملية التخطيط للمنتج أكثر عقلانية وعملية,بل أنها تتيح وتساعد الإدارة في معرفة المتغيرات ذات التأثير المباشر وغير المباشر على إستراتيجية عملها في السوق. وخصوصاً في ظل المنافسة التي يواجهها المنتج وبالتالي فإن تحليل دورة حياة المنتج بإمكانها مساعدة المديرين في الإجابة على الأسئلة التالية:

-ما هو المدى والحالة التي يكون عليها المنتج في كل مرحلة من مراحل حياته ؟

-ما هي المرحلة التي يعيشها المنتج ؟ وما هي متطلباتها ؟

- ما هي حدود المعرفة المطلوبة لهذا المفهوم لاستخدامه بفاعلية في السوق ؟

لذلك ينظر إلى دورة حياة المنتج على أنها وصف للخطوات التي يكون بها المنتج عبر مبيعاته المتحققة, و المرتبطة معها وصف للفرص والتهديدات التي تواجهها المنظمة في تنفيذ إستراتيجيتها التسويقية والأرباح المحتملة في كل مرحلة من حياة المنتج. لذلك فهي أبعد من أن ينظر إليها على كونها وصف وتسجيل لمستوى المبيعات والأرباح المتحققة من خلال المنتج الذي تتعامل به منذ طرحه إلى السوق حتى خروجه. بل أنها تمثل في حقيقة الأمر قياس ومؤشر للإستراتيجيات التسويقية التي يمكن أن تعتمدها المنظمة و في كل مرحلة من مراحل حياة المنتج. بما يجعلها قادرة على تحقيق الطلب المستمر على المنتج وبما يوازي التخطيط المسبق لحجم المبيعات.

ولكن من المناسب الإشارة هنا إلى أن المنتجات ليس بالضرورة أن تحقق جميعها المستوى المتوقع من المبيعات, وذلك لأسباب مختلفة لعل من أبرزها, هو عدم مرورها بجميع المراحل التي يفترض أن تمر بها المنتجات من جراء تعرضها للفشل المبكر من حياته. وبالتالي يمكن القول بأن طول عمر المنتج في السوق, له أثر واضح في تطابق التنفيذ مع الخطة الموضوعة للمبيعات. ولكن لابد من التذكير هنا بأن دورة حياة المنتج لا يمكنها أن تخبر إدارة المنظمة عما هو طول فترة حياة المنتج؟ ولكنها بالتأكيد يمكنها أن تمنح الإدارة فرصة تقدير عمر المنتج من خلال المقارنة والتقويم للمنتجات المشابهة.

كما يمكن في أحيان كثيرة أن تساهم بحوث التسويق ونظم المعلومات التسويقية في تقديم توقعات مهمة لاحتمالات التنفيذ للخطط الممكن اعتمادها في كل مرحلة من مراحل حياة المنتج.

وبشكل عام يمكن تحديد مراحل دورة حياة المنتج والإستراتيجيات التي يمكن اعتمادها في كل مرحلة منها بالتالي:

1. **مرحلة التقديم introduction stage:**

هي المرحلة الأولى من دور حياة المنتج وتمثل ولادة المنتج وخروجه من المصنع ودخوله السوق.وهذا يعني بأن المستهلك لا يعلم شيء عن المنتج الجديد لأول وهلة,وماهية الخصائص والمزايا التي يتمتع بها بالمقارنة مع سلع سابقة أو حالية مما يعني بأن المنظمة ملزمة بتعريف المستهلك بكل تلك التفاصيل فضلاً عن محاولة إقناعه والتأثير به لتحقيق عملية الشراء . وتمتاز هذه المرحلة بعدد من الخصائص والتي من أبرزها الآتي :

أ-انخفاض واضح في حجم المبيعات مقابل ارتفاع في سعر المنتج لتغطية تكاليف الإنتاج والتسويق .

ب-ارتفاع واضح في الكلف قياساً بمعدل المخرجات المتحققة ويعزى ذلك للمشكلات التكنولوجية الحاصلة في مجال الإنتاج وعدم تحقق الاستقرار الكامل في نمطية العمل و ضعف الرغبة للمجازفة في إنتاج عدد كبير من الوحدات لعدم تأكد المنظمة من قبولها أو رفضها في السوق.

ج-المنافسة تكون قليلة أو محدودة بسبب حداثة المنتج المعروض في السوق وعدم تقليده من منافسين آخرين نتيجة لأحجام المستثمرون من الدخول في إنتاج سلعة لا يعرفون مصيرها بشكل دقيق.

د-تخصيص هامش كبير من الإيرادات المتحققة لتغطية ودعم النشاط الترويجي المكثف بهدف الانتقال بالمنتج إلى مرحلة النمو.

1. **مرحلة النموgrowth stage:**

نجاح المنتج في مرحلة التقديم يضفي على هذه المرحلة - وهي التالية من حياة المنتج-المزيد من المنافسين الذين يسعون للدخول إلى السوق أيضاً وبنفس المنتج وخصوصاً بعد أن تتضح مؤشرات الزيادة في الطلب والارتفاع في المبيعات لتنعكس على زيادة هامش الربح, ويقابلها انخفاض واضح في تكاليف الإنتاج, ويصاحبها استقرار نسبي في كلف التسويق, ولكنها حتماً أقل مما هو عليه بالمقارنة مع مرحلة التقديم.

ولكن بعض المنظمات تقع بخطأ كبير في تخطيطها الاستراتيجي للمنتج في هذه المرحلة عندما لا تضع نصب عينها فهم و استيعاب دورة حياة المنتج وتنظر إلى مستوى المبيعات المرتفعة وما ينجم عنها من أرباح دون أن تنظر إلى ما هو أبعد من ذلك وهو بروز المنافسة في السوق ولتبدأ الفرص التسويقية بالتقلص شيئاً فشيئاً. ولكن عندما تعي المنظمة هذا الخطأ يكون الوقت قد مضى ويصعب تغير ما حصل. وعليه فإن الإداري الذي يضع نصب عينه هذا الخطر يكون أقل عرضة لاحتمالات هذه المشكلات.

وإزاء ذلك وطالما كانت هذه المرحلة هي الأكثر ربحاً من باقي المراحل الأخرى فإن المنظمة تعتمد عدد من **الاستراتيجيات** لتحاول جعل هذه المرحلة أطول ما يمكن ومن بين أبرزها الآتي:

1. تطوير في نوعية المنتج لإزاحة المنتجات المنافسة.
2. إدخال تشكيلة جديدة من المنتج ومحققة مزيج سلعي كبير يضمن لها البقاء في مرحلة النمو عندما تكون فرص الحصول على أرباح أكبر هي الأكثر وضوحاً لها.
3. **مرحلة النضج maturity stage:**

هي المرحلة الأطول من بين مراحل دورة حياة المنتج, وأن معظم المنتجات تكون في مرحلة النضج من دورتها.هذا يعني بأن أغلب إدارات التسويق في المنظمات المختلفة تتعامل مع هذه المرحلة. وتسعى بجد للدخول فيها, رغم ما تحمله في طياتها من تحديات كبيرة لإدارة التسويق في المنظمة إذ تشهد منافسة قوية تصل إلى ذروتها. لأن العديد من السلع المنافسة قد طرحت إلى السوق. وتشهد هذه المرحلة أيضاً سياسة الاندماج مع بعضهم البعض لغرض تكوين قوة جديدة في السوق. النقطة المهمة التي يجب أن تعيها إدارة التسويق هنا. هي أن الأرباح في مرحلة النضج تبدأ بالانخفاض رغم ارتفاع المبيعات. وهذه الحقيقة يجب أن تتقبلها المنظمة وتتعامل معها بسبب المنافسة التي يشهدها المنتج في السوق ضمن هذه المرحلة قياساً بمرحلة النمو. وأن تعي الإدارة أيضاً بأن الأرباح المرتفعة التي كانت في مرحلة النمو لا يمكنها أن تستمر طويلاً, لذلك عليها أن تتعايش مع هذه المرحلة وتفكر جدياً في كيفية بقاء المنتج في السوق لأطول فترة ممكنة شريطة أن تكون ناجحة.وتتمكن من استثمار الجوانب الموجبة في حالة المنافسة, وذلك بالعناية والاهتمام بتطوير المنتج وتقديمه بكلفة أقل جراء النمطية العالية في الإنتاج وارتفاع منحنى الخبرة وتراكمها, وما يصاحب ذلك أيضاً من تخفيض التكاليف التسويقية عامة وبجانبها الترويجي بخاصة.

والإستراتيجية الممكن اعتمادها في هذه المرحلة هي :

* **إستراتيجية تعديل المنتج product modification strategy**

تنصب هذه على زيادة المبيعات وإجراء تطويرات في المنتج تتعلق أساساً بجودته, وذلك من خلال زيادة وظائفه المتمثلة بالسرعة, الموثوقية .....الخ. بحيث يمكن أن تتضمن الإعلانات الجديدة التي تقدمها الشركة عن المنتج أن تضع صفات الأقوى أو الأكبر أو الأفضل وهي صفات حقيقية تؤكدها عملية التطوير التي أجريت على المنتج قياساً بما كان عليه في مرحلة سابقة من دورة حياته. كما يمكن إجراء تعديلات على السمات البارزة في المنتج وأن يأخذ شكلاً جديداً وكما هو على سبيل المثال من حيث الحجم, الوزن, المواد التي يتكون منها, الإضافات الجديدة على المنتج......الخ.

ومن المزايا الرئيسة التي تحققها هذه الإستراتيجية هي خلق صورة إيجابيةimage عن الشركة لدى المستهلكين, وفي كونها تسعى إلى تطوير المنتج بما يحقق رضاهم وأنها تستجيب لرغباتهم في التغير. وهذا ما سيقود إلى ميزة مضافة تتمثل بزيادة ولاء المستهلك للعلامة التجارية التي يحملها المنتج, أو إلى الشركة ذاتها.

1. **مرحلة الانحدار decline line:**

المرحلة الأخيرة لدورة حياة المنتج هي الانحدار, والتي تؤول في نهايتها إلى الخروج المنتج من السوق وتحول المنظمة لإنتاج سلع جديدة تدخل بها السوق مرة أخرى, وتبدأ ملامح هذه المرحلة بالانخفاض الشديد في مستوى المبيعات,وارتفاع واضح في التكاليف تنعكس على مستوى الإيرادات النهائية المتحققة والتي قد تصل إلى مستوى الخسارة. مما يستوجب على المنظمة مغادرة السوق من خلال المنتج الذي يمثل ذلك التواجد. وعلى الرغم من ذلك قد تستمر في إنتاج السلعة قياساً بما تحصده من أرباح محددة أو حتى خسارة, مقابل ما تقدمه من منفعة اجتماعية أو إنسانية للمجتمع. وما تنوء به من مسؤولية اجتماعية ومن خلال ذلك المنتج الذي تقدمه وخصوصاً إذا ما ارتبط بحاجة أساسية للأفراد.

ولعل أحد الأسباب الكامنة وراء هذه النتيجة النهائية لمرحلة حياة المنتج تعود إلى التغيرات التكنولوجية الجديدة والمنعكسة على ابتكار سلع جديدة حتى أصبحت تقاس طول هذه المرحلة وشدة انحدار منحنى المبيعات بدرجة الغير التكنولوجي, فإذا كان بطيء, فإن المرحلة ستكون أطول نسبيا ً وشدة انحدار المنحنى أقل مما لو كان التغير سريع فضلاً عن سبب آخر هو زيادة حدة المنافسة وما يقابلها من تغيرات شديدة في توجهات المستهلكين والتحول في الطلب إلى سلع أخرى.

وإزاء ذلك فإن المنظمة بإمكانها الاعتماد على واحد من **الإستراتيجيات** التالية وعلى وفق هذه المرحلة:

1. زيادة استثماراتها في مجال ذلك المنتج الذي تتعامل به لمواجهة المنافسة القائمة قدر المستطاع.
2. المحافظة على مستوى الاستثمارات الحالية للمنظمة والانتظار لمعرفة حالة عدم التأكد التي تكون فيها الصناعة عموماً.
3. اختيار مستوى محدد من الاستثمار في ذلك المنتج وبمجال معين في السوق التنافسي بهدف البقاء.

**تبني المنتج product adoption:**

يمكن لمنظمات الأعمال وكجزء من عملية صياغة إستراتيجية المنتج من اعتماد منحنى التبني adoption curveفي العلاقة مع المستهلكين وتأشير الاختلافات الحاصلة فيما بين مجاميع المستهلكين, وعلى فترات معينة حول التعامل مع سلعة أو خدمة جديدة مقدمة للسوق,ودرجة الاستعداد لهم في الإقدام والتريث في التعامل معها وشرائها. وهذا النموذج يمكن أن يستدل من خلاله على الترابط الواضح بين التخطيط لعنصر المنتج التسويقي وسلوك المستهلك والذي يمكن أن يتحدد بالخطوات المتعاقبة التالية في عملية تبني المنتج:

**1-الإدراك awareness**

وهي الخطوة الأولى في تبني المنتج والتي يدرك الأفراد فيها ذلك المنتج الجديد المقدم للسوق,إلا أنهم لا يمتلكون معلومات كافية عنه وبما يتيح لهم حرية الخيار في التعامل معه.

**2-الاهتمامinterest**

يبدأ الاهتمام بالمنتج عندما يقدم المسوق المعلومات التي من شأنها أن تثير لدى المستهلك ذلك الاهتمام للتحرك قدماً نحو التعامل مع المنتج. وتتمثل هذه المعلومات بالمنافع المتحققة فيه واستخداماته والمزايا التي يحتويها قياساً بغيره من المنتجات المماثلة.

**3-التقييمevaluation**

هي عملية تقدير الأفراد لما يمكن أن يقدمه المنتج من إشباع حقيقي لحاجاتهم قياساً بغيره من المنتجات الأخرى.

**4-التجريبtrial**

يعتمد الفرد في عملية التجريب على ما يمتلكه من خبرة لتقييم حقيقة المنتج عند الشراء لأول مرة, وتكون كمية الشراء في الغالب قليلة لغرض التأكد من خصائص المنتج. فضلاً عن عدم رغبته بتحمل التكاليف أو خسارة كبيرة إذا ما كان قرار الشراء خاطئ. ولمعالجة حالة التردد في الشراء لدى المستهلك فإن العديد من المتاجر والأسواق التجارية تضع عينات أو نماذج من المنتج لكي تتيح الفرصة أمام المستهلك في تجربته و التأكد منه قبل الإقدام على شرائه, وذلك لتشجيعه على الشراء بكمية كبيرة بدل الكمية الصغيرة.

**5-التبنيadoption**

عندما يقوم المستهلك باختيار المنتج بشكل نهائي فإنه يمثل عملية تبني وقبول له, إلا أن ذلك لا يعني الاستمرار والبقاء بشكل دائم, حيث أنه قد يغير رأيه ويرفض التعامل مع المنتج في أي مرحلة أو وقت لاحق.

وعموماً فإن المنظمة التي تخطط لأن يتم تبني المنتج من قبل المستهلكين بشكل سريع وكبير فإنه يفترض أن تقوم بحملة ترويجية واسعة ومعمقة لتكوين الإدراك لدى المستهلكين بالمنافع والمزايا المتحققة منه. فضلاً عن تقديم عينات ونماذج ذات جودة حقيقية وتتطابق مع مواصفات المنتج الأساسي لإقناع المستهلك الأساسي بالتجريب والشراء.مع وجوب فرض رقابة عالية على جودة المنتج وسرعة حركته عبر المنافذ التوزيعية لكي تصل إلى الجمهور بالشكل والتوقيت والمكان المناسب.

**وفي النهاية**:

أن تحليل البيئة التنافسية يعد عنصراً لازماً لخلق و صياغة إستراتيجية منتج ناجحة للأعمال حيث إن تحليل الفعال للبيئة التنافسية يعد كفيل بالتعرف على تقارير واضحة سهلة الفهم عن بيئة الشركة الخارجية كما يوفر أيضاً تفهماً مناسباً لبيئة عمل الشركة الكلية بحيث تتوافق الإستراتيجية بشكل تام مع موقف الشركة الخارجي.

**\*\* المراجع:**

* ثامر البكري , إستراتيجيات التسويق , دار جهينة للنشر و التوزيع, 2007.
* محمد عبد العظيم , التسويق المتقدم , الدار الجامعية , الاسكندرية , 2008.
* آرثر أيه تومسون - أيه جي ستريكلاند , الإدارة الإستراتيجية: المفاهيم و الحالات العملية , ترجمة :مكتبة لبنان ناشرون , 2006 .
* أمين عبد العزيز حسن , إستراتيجيات التسويق في القرن الحادي و العشرين , دار قباء للنشر , 2001.
* جريدة القبس , عدد الخميس 10 كانون الأول 2009 .
* Philip Kotler – Kevin Lane Keller , Marketing Management (12th Edition) , Pearson Education , 2006

1. Philip Kotler – Kevin Lane Keller , Marketing Management (12th Edition) , Pearson Education , 2006 , p 384 [↑](#footnote-ref-2)