

القرارات المتعلقة بالمنتجات

تقديم:

يتناول هذا الفصل شرح وتحليل بعض القرارات التي تتناول منتجات المنظمة. وقبل البدء في هذا التحليل يهمننا إبراز التعريفات الرئيسية التالية:

١. السلعة:

هناك عدة مفاهيم للسلعة، السلعة بخصائصها الطبيعية والكيميائية وتصميمها وغلافها واسمها التجاري، والمنفعة الناتجة من السلعة والتي تقدمها للمشتري أو التي يتوقعها منها، ومجموع المنافع التي يحققها المشتري من السلعة مقارنة بالنفقات التي تتحملها من مال ووقت، ومجهود في سبيل الحصول عليها^(١).

٢. خط الإنتاج:

ويمكن تعريفه بأنه مجموعة من السلع التي يوجد ارتباط بينها، إما أنها تشبع حاجة معينة أو تستعمل معاً، أو تباع لنفس المجموعة من المستهلكين أو المشترين الصناعيين أو يتم توزيعها عن طريق نفس منافذ التوزيع، أو أنها تقع في نفس المدى من حيث الأسعار.

٣. مزيج المنتجات:

وهو جميع المنتجات التي تقوم شركة معينة بإنتاجها وتسويقها. فمثلاً تعتبر «الكاميرا كوداك انستيماتك» سلعة، بينما تعتبر جميع الكاميرات التي تقوم شركة ايستمان كوداك بإنتاجها -بعض منتجات-، وجميع الكاميرات وأفلام التصوير وأوراق التصوير ومواد البلاستيك التي تقوم بنفس هذه الشركة بإنتاجها مزيج منتجات.

(١) تعريف السلعة نتيجة للمفهوم الأول Tangible Product، وطبقاً للمفهوم الثاني Core Product وطبقاً للمفهوم الثالث Augmented Product.

المصدر Philip Kotler, Marketing For Nonprofit Organizations, Englewood Cliffs, N.J.:

Prentice-Hall, Inc 1975, pp. 165 - 166.

وبصفة عامة يجب أن يتميز مزيج المنتجات بالخصائص التالية :

(أ) الاتساع :

ويعنى عدد خطوط المنتجات فى شركة معينة . فمثلاً تقوم إحدى الشركات بإنتاج خط منتجات واحد هو مكانس كهربائية ، بينما تقوم شركة أخرى بإنتاج عدة خطوط للمنتجات وهى مصابيح اضاءة وأجهزة راديو ومولدات كهربائية وماكينات نفائة ... إلخ .

(ب) العمق :

ويعنى عدد السلع التى تقدمها الشركة فى مزيج المنتجات ، فمثلاً تقوم إحدى الشركات التى تنتج مستحضرات تجميل بإنتاج نوعين من الكريم للجلد أحدهما ملائم للجلد العادى والآخر للجلد الجاف .

(ج) الارتباط :

ويعنى مدى الترابط بين خطوط المنتجات فى شركة معينة من حيث الاستعمال النهائى ومتطلبات الإنتاج ومنافذ التوزيع ... إلخ .

فمثلاً يلاحظ أن خطوط المنتجات الخاصة بشركة جنرال الكتريك كلها تقريباً فى مجال المنتجات الكهربائية ، ويتم توزيع نسبة كبيرة منها عن طريق نفس منافذ التوزيع ، بينما يلاحظ تباين كبير بين خطوط المنتجات الخاصة بشركة Hunt والتى تشمل طلاء وعيدان ثقاب ومجلات وعبوات معدنية وزجاجية ومعلبات .

ويلاحظ أن زيادة الاتساع تؤدي إلى تحقيق مزايا كبيرة فى الأسواق الحالية للشركة نتيجة لسمعتها وشهرتها الكبيرتين فيها ، بينما تؤدي زيادة العمق إلى الحصول على تعامل أكبر عدد ممكن من المشترين الذين يختلفون فى الرغبات والاحتياجات والأذواق ... إلخ ، وتهدف الشركة من الارتباط إلى كسب سمعة عالية فى مجال معين من مجالات الإنتاج .

ويلاحظ أن القرارات المتعلقة بالسلعة تشمل تطوير أو إضافة أو حذف إحدى السلع ، والقرارات الخاصة بخط المنتجات هى تعميق أو تقليص الخط الحالى ، وبالنسبة لمزيج المنتجات ، حذف أو إضافة خط بأكمله ، وفيما يلى شرح أهم القرارات المتعلقة بالمنتجات .

تخطيط المنتجات الجديدة :

يتناول، تخطيط المنتجات الجديدة كلاً من التنوع والتشكيل، كما يتناول أيضاً تطوير المنتجات الحالية للمنظمة واكتشاف استعمالات جديدة فى ضوء المفهوم التسويقى للسلعة.

التنوع :

يرمى إضافة منتجات جديدة إلى المنتجات التى تقوم الشركة حالياً بإنتاجها أو التعامل فيها كـدينام إحدى الشركات بإضافة إنتاج مكافى كهربائية إلى منتجاتها الحالية، وهى الثلاثات والغسالات والمكانس الكهربائية، أو قيام أحد التجار بالتعامل فى توزيع المنظفات الصناعية، بالإضافة إلى المنتجات التى يقوم حالياً بتوزيعها وهى الأثاث والأدوية... إلخ. ويمكن القيام بالتنوع فى مجال الخدمات كقيام إحدى شركات الطيران بإنشاء فنادق بالإضافة إلى نشاطها الحالى فى مجال النقل الجوى.

وتنوم المنظمة بالتنوع لإشباع الاحتياجات المتغيرة بصفة مستمرة للمستهلكين، والاستفادة من المخترعات الحديثة فى إنتاج سلع جديدة تشبع الرغبات الكامنة فى نفوسهم وتعالج مشاكلهم الاستهلاكية^(١)، والاستفادة من المواد الخام الفائضة أو المتبقية أو ذات العرض المتناقص من إنتاج السلع الحالية فى إنتاج سلع جديدة، كما هو الحال بالنسبة لصناعات البترول والأدوية والكيمائيات والمنتجات الغذائية واللحوم والأسمدة والمبيدات الحشرية... إلخ. واستغلال الطاقة الإنتاجية العاطلة بالمنظمة نتيجة للتغيرات الموسمية والدورية فى كمية الطلب على منتجاتها أو المبالغة فى تقديرها عند بدء أعمال المنظمة، وتوزيع المخاطر التسويقية عن طريق التنوع فى الإنتاج، وتوسيع أسواق الشركة ومواجهة المنافسة واستثمار رؤوس الأموال العاطلة والاستفادة إلى أكبر حد ممكن من الإمكانيات التسويقية بالمنظمة ومنها جهود رجال البيع والموزعين وأدوات التميز الحالية للمنظمة، وانخفاض المبيعات أو الأرباح التى تحققها المنظمة، وإنتاج سلع محلية بدلاً من السلع الأجنبية أو التى يبطل استيرادها تشجيعاً للاكتفاء الذاتى وتوفيراً للعملاء الأجنبية أو التى تدفع عن إنتاجها

(١) تم إنتاج عدد كبير من المنتجات الجديدة خلال السنوات الأخيرة كالتليفزيون والراديو الترانزستور وأجهزة تسجيل الصوت وأجهزة عرض الأفلام السينمائية بالمنازل والثلاجات والأفران والغسالات والمجففات الكهربائية والمنظفات الصناعية (مسحوق - سائل) والإطارات غير القابلة للانفجار وأحزمة النجاة للسيارات والأثاث المعدنية والأطباق، غير القابلة للكسر والورق والألياف الصناعية والخضراوات والفواكه المعلبة والمجمدة والقهوة واللبن فى شكل مسحوق سريع الإعداد... إلخ.

أتاوات للشركات الإنتاجية الأجنبية نتيجة الترخيص الذى بموجبه يتم إنتاجها محليا، والاحتفاظ بالصدارة والقيادة فى الصناعة خاصة فى حالة المنافسة غير السعرية، والاستفادة من ظاهرة تكاثر الفرص فى السوق.

التشكيل :

يعنى التشكيل إضافة شكل جديد من المنتجات الحالية التى تقوم الشركة بإنتاجها أو التعامل فيها كإضافة مقاسات مختلفة من السلعة، كما هو الحال بالنسبة للملابس والأحذية والإطارات، وأحجام متنوعة كما هو الحال بالنسبة للثلاجات الكهربائية (١٣ قدماً - ١٠ أقدام)، وألوان مختلفة كما هو الحال بالنسبة للأقمشة والملبوسات والثلاجات والأقلام... إلخ، ودرجات مختلفة من الجودة كما هو الحال بالنسبة لأقلام باركر ٢١ و ٥١ و ٦١ و ٧١، وعبوات مختلفة الحجم لمواجهة الاختلاف فى العادات الشرائية والمقدرة الشرائية للمستهلك الأخير كما هو الحال بالنسبة لعبوات الشاي وعلب الخضراوات والفواكه المحفوظة، ويمكن التشكيل أيضاً بالنسبة لسلع الإنتاج من حيث الحجم والمقاسات والشكل الخارجى والطاقة الإنتاجية... إلخ.

ويهدف التشكيل إلى اتساع نطاق أسواق الشركة نتيجة لإشباع رغبات واحتياجات أكبر عدد ممكن من المستهلكين والمشتريين الصناعيين الذين تختلف احتياجاتهم ومقدراتهم الشرائية ورغباتهم وعاداتهم الشرائية... إلخ. مما يؤدي بالتالى إلى زيادة مبيعات المنظمة، وبطبيعة الحال لايجب المغالاة فى التشكيل حتى لا يتم تعطيل رأس مال الشركة فى إنتاج عدد كبير من الأشكال لا يتوفر عليها طلب كاف لإنتاجها وتسويقها اقتصادياً، مما يؤدي بالتالى إلى خسارة الشركة عند اتباع ذلك.

تطوير المنتجات الحالية :

يجب أن تقوم كل منظمة بتطوير منتجاتها الحالية بصفة مستمرة بما يتفق مع التطورات التكنولوجية فى الصناعة وظهور المخترعات الجديدة والتغيرات فى العادات الاستهلاكية لمواجهة شكاوى وانتقادات المستهلك الأخير أو المشتري الصناعى للسلعة فى الظروف الفعلية للاستهلاك.

وتعتبر صناعات البلاستيك والكيماويات والأدوية والأجهزة الكهربائية المنزلية والإلكترونيات من أكثر الصناعات تطوراً لمنتجاتها. وقد تعود المستهلكون بالنسبة لبعض المنتجات، نتظار بعض التغييرات فيها بصفة منتظمة، ومن أمثلة ذلك تغير موديل السيارة كل عام، وتغير «الموضة» سنوياً بالنسبة للملابس، وكل موسم بالنسبة لحقائب السيدات، ومن أمثلة السلع التي حدث فيها تطور كبير أجهزة تسجيل الصوت و«البيك آب» والراديو والتلفزيون والآلات الكاتبة والآلات الحاسبة... إلخ. ويمكن التأكد من ذلك عند مقارنة هذه الأجهزة من حيث الشكل والأداء عند ظهورها لأول مرة والآن. وكثيراً ما يحدث التطوير لمعالجة لمنازل التي تواجه المستهلك الأخير أو المشتري الصناعى عند استعمال السلعة. فمثلاً قامت إحدى الشركات بإنتاج آلة كتابة بكره مكتوب عليها الحروف الأبجدية، حيث يمكن استخدامها في الكتابة باللغة العربية عند استخدام الكرة المكتوب عليها هذه الحروف، وكذلك باللغات الأخرى كالإنجليزية والفرنسية... إلخ، باستخدام الكرة المناسبة، وبذلك لا تحتاج الشركة إلا لشراء آلة واحدة يمكن الاستعانة بها في الكتابة بجميع اللغات، وبطبيعة الحال يتوقف العدد المطلوب منها على كمية العمل المطلوب إنجازها.

وبصفة عامة يتطلب تطوير المنتجات الحالية للمنظمة، القيام بالخطوات الرئيسية التالية :

- ١- تحليل السلعة بطريقة موضوعية لتحديد المنافع التي تقدمها السلعة الحالية للمستهلك الأخير أو المشتري الصناعى.
- ٢- دراسة رغبات واحتياجات وشكاوى المستهلك الأخير أو المشتري الصناعى بالنسبة للسلع الحالية.
- ٣- تطوير السلعة طبقاً لما أسفرت عنه الدراسات السابقة.

اكتشاف استعمالات جديدة للسلعة الحالية :

كثيراً ما تزدى بحوث التسويق إلى اكتشاف استعمالات جديدة للسلعة التي تقوم المنظمة بإنتاجها والتي قد تختلف عن الاستعمالات التي كان المنتج يقصدها عند تقديم السلعة للسوق لأول مرة. ومن أمثلة ذلك استخدام المناديل الورقية وشريط الورق اللاصق ودبابيس الرسم والمظلمات الصناعية في عدد كبير من الاستعمالات، وهنا يجب أن يقوم المنتج

بدراسات تهدف إلى التعرف على كيفية استعمال المستهلك الأخير أو المشتري الصناعي لسلعته في السوق للتعرف على بعض استعمالاتها الجديدة والعمل على نشرها عن طريق الإعلان.

وفي بعض الحالات يقوم المنتج بإجراء حملات إعلانية لإقناع المستهلك الأخير بالاستعمالات الجديدة للسلعة الحالية والتي قد تختلف عن الاستعمالات التي تعود عليها المستهلك الأخير. ومن أمثلة ذلك الدعوة إلى شرب الشاي مثلجاً في الصيف وشرب المياه الغازية طوال العام، واستخدام المناديل الورقية في مساعدة المرأة في إزالة آثار مستحضرات التجميل، وأيضاً الأعمال المتعلقة بغيار الأطفال الرضع... إلخ. ويؤدي ذلك بطبيعة الحال إلى توسيع نطاق أسواق السلعة والتقليل من المخاطر الناتجة عن تركيز استعمالات السلعة في نطاقات ضيقة محدودة.

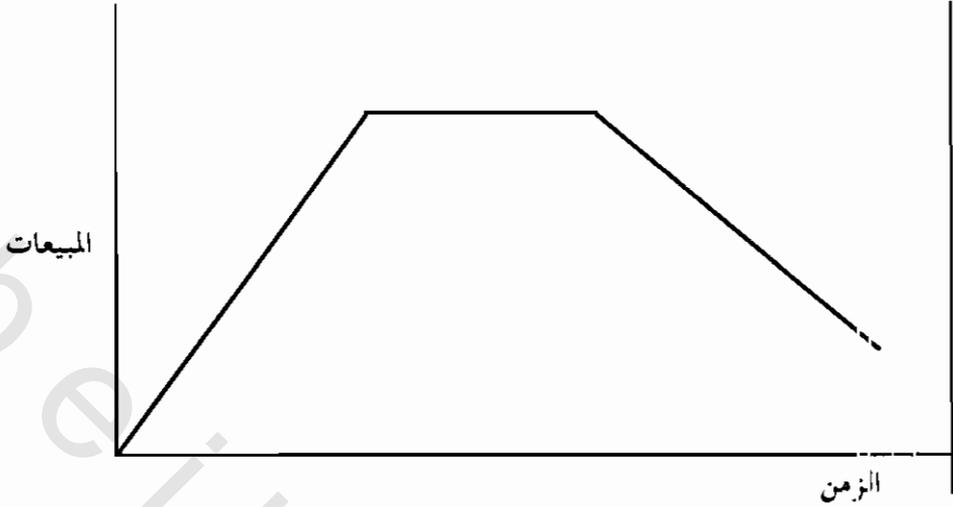
دورة حياة السلعة وتخطيط المنتجات الجديدة (١):

لكل سلعة دورة حياة معينة (شكل ١ / ١) وتتألف هذه الدورة بصفة عامة من المراحل التالية:

١ - تقديم السلعة:

وهي المرحلة التي يتم فيها تقديم السلعة الجديدة أول مرة في السوق، وتحتاج في هذه المرحلة إلى الاهتمام بالترويج، وتتميز هذه المرحلة بكثرة المنفق على تسويق السلعة وقلة كمية مبيعاتها وقلة عدد الموزعين الذين يتعاملون فيها، ويهتم الإعلان خلال هذه المرحلة بالإعلان عن السلعة دون الأسماء التجارية، وذلك بهدف إثارة الطلب العام عليها خاصة إذا كانت المنظمة المنتجة هي أول من ينتج السلعة في الأسواق.

(١) يختلف شكل كل من منحني المبيعات ومعدلات الأرباح، كما تختلف الفترة الزمنية لكل من هذه المراحل بطبيعة الحال من سلعة لأخرى.



شكل (١/١١)
دورة حياة المنتجات

ويمكن التقليل من الفترة الزمنية التى تغطيها هذه المرحلة عن طريق الاهتمام بالترويج بهدف قبول السلعة وانتشارها فى السوق، والعمل على توسيع نطاق التوزيع.

٢. النمو:

تبدأ كل من المبيعات والأرباح فى الزيادة بمعدل سريع خلال هذه المرحلة نتيجة لقبولها من المستهلك، الأخير أو المشتري الصناعى، وتبدأ بعض الشركات الأخرى فى إنتاج سلع متشابهة معها أو مكتملة لها طبقاً لظاهرة تكاثر الفرص فى السوق. ويبدأ المنتج فى تحقيق مزايا الإنتاج الكبير، والذي قد يؤدي إلى انخفاض أسعار البيع، ويزداد عدد موزعى السلعة، كما تبرز أهمية الإعلان التنافسى خلال هذه المرحلة.

٣. النضوج :

تتزايد مبيعات السلعة خلال هذه المرحلة ولكن بمعدلات أقل من المعدلات فى المرحلة السابقة، وتقل بالتالى أرباح الشركات المنتجة والموزعة، وتزداد حدة المنافسة بين الشركات المنتجة والتي قد تأخذ شكل المنافسة السعرية أو غير السعرية.

٤. التشبع :

لا يحدث تغير فى المبيعات زيادة أو انخفاضاً، وتقل خلال هذه المرحلة الفرص البيعية الجديدة فى السوق، مما يؤدي إلى زيادة أهمية المبيعات بهدف استبدال الوحدات المباعة المستهلكة بوحدات جديدة كما هو الحال بالنسبة للإطارات والبطاريات... إلخ. وتتأثر المبيعات تأثيراً كبيراً بالتغيرات فى الظروف الاقتصادية العامة فى السوق، ويحتاج المنتج إلى الاستعانة بالموزعين الأكفاء لتوزيع السلعة خلال هذه المرحلة.

ويمكن إطالة الفترة الزمنية التى تغطيها هذه المرحلة عن طريق البحث عن استعمالات جديدة للسلعة أو مستعملين جدد لها أو العمل على زيادة معدل استخدام السلعة أو تطويرها أو تغيير اسمها أو تصميم الغلاف.

٥. الانخفاض :

تنخفض المبيعات خلال هذه المرحلة نتيجة لتقدم السلعة، ويمكن مواجهة ذلك عن طريق الاستمرار فى تسويقها مادامت مبيعاتها تزيد عن تكاليفها المتغيرة، أو تصديرها، أو تسويقها لقطاع تسويقي جديد أو إسقاطها.

وعندما تصل السلعة هذه المرحلة، قد تترك إدارة المنظمة السلعة دون القيام بأى تغيير فى عناصر المزيج التسويقي حتى تنتهى دورة حياتها بعد ذلك، وقد تقوم باستغلال نقاط القوة فيها أو تخفيض المنفق على تكاليف التسويق المتاحة لها بصفة عامة والإعلان بصفة خاصة بهدف زيادة الربحية أو تخفيض السعر أو ترويج تسويقها لقطاعات تسويقية أخرى، وقد تقوم بإسقاطها من مزيج المنتجات^(١).

(١) تعرف هذه القرارات على التوالى Phase - out - Run - out - Drop

تخطيط المنتجات الجديدة

هناك عدة وحدات تنظيمية داخل المنظمة لها علاقة وارتباط بتخطيط المنتجات الجديدة وهي الوحدات المسؤولة عن كل مما يلي :

١ - البحوث : وذلك لدراسة أفكار المنتجات الجديدة وتحديد مدى صلاحية تحويلها إلى منتجات ناجحة فنياً .

٢ - النواحي الهندسية : لتطوير وتصميم السلعة وإعداد نماذج منها وتصميم الوحدات الإنتاجية والمباني لإنتاجها وتقدير تكاليفها .

٣ - التسويق : القيام ببحوث التسويق واختبار السلعة تسويقياً وإعداد البرنامج التسويقي للسلعة الجديدة .

٤ - الإنتاج : لتحديد مدى إمكانية إنتاج السلعة الجديدة وتقدير مستلزمات الإنتاج وتحديد طرق الإنتاج وتقدير تكاليف الإنتاج عند كميات مختلفة للإنتاج .

٥ - المشتريات : لتحديد الكميات المشتراة من مستلزمات الإنتاج ومواصفاتها ومصادر شرائها وتكلفة الشراء .

٦ - التمويل : لتقدير كل من رأس المال العامل ورأس المال الثابت ومصادر الأموال وأوجه استخدماتها والإيرادات والنفقات والأرباح والخسائر المتوقعة .

٧ - الأفراد : لتقدير الاحتياجات المطلوبة من القوى العاملة حجماً ونوعاً، ومصادر الحصول عليها .

٨ - النواحي القانونية : لدراسة الأمور القانونية المتعلقة بالتمييز والتسعير وحقوق الاختراع... إلخ .

ولذلك يفضل ألا يكون تخطيط المنتجات الجديدة مسؤولية إحدى الإدارات التنفيذية في المنظمة، كإدارة الإنتاج أو إدارة التسويق أو الإدارة الهندسية... إلخ، وذلك حتى لا تأخذ أي من هذه الإدارات وظيفة تخطيط المنتجات الجديدة كوظيفة فرعية ولا تعطيه الاهتمام الكافي وتركز جهودها على أعمالها الرئيسية الأخرى، ويلاحظ أن الإدارة التي يسند إليها تخطيط

المنتجات الجديدة لتحيز لجانب واحد من جوانب تخطيط المنتجات الجديدة وهو المتعلق بأعمالها الرئيسية، كالتسويق والإنتاج والتمويل... إلخ.

ومن ثم فإنه يفضل أن تكون هناك وحدة تنظيمية مستقلة لتخطيط المنتجات الجديدة لتلقى أفكار المنتجات الجديدة ودراستها وتقديم التوصية المتعلقة بإنتاجها أو عدم إنتاجها، وحتى تكون مكانة هذه الوحدة مرتفعة في تنظيم الشركة وحتى تتعاون معها الوحدات التنظيمية الأخرى في المنظمة، فإنه يفضل أن تتبع مباشرة رئيس مجلس إدارة الشركة.

وتسند بعض الشركات تخطيط المنتجات الجديدة إلى لجنة خاصة تابعة لرئيس مجلس الإدارة، وتضم المسؤولين في الإدارات الرئيسية بالشركة، تحقيقاً للتكامل بين جميع أوجه النشاط المتعلقة بتخطيط المنتجات الجديدة (تسويق، إنتاج وتمويل... إلخ)، بالرغم من العيوب التي توجه بصفة عامة للجان، ومنها البطء في القرارات والوصول إلى حلول وسط على حساب الصالح العام، وصعوبة تحديد المسؤولية تحديداً قاطعاً بالنسبة للقرارات المتعلقة بالمنتجات الجديدة.

الاعمال المرتبطة بتخطيط المنتجات الجديدة :

يمكن تلخيص هذه الأعمال فيما يلي :

- ١ - الحصول على أفكار المنتجات الجديدة.
- ٢ - تصفية الأفكار.
- ٣ - الدراسة الاقتصادية.
- ٤ - تحديد مواصفات السلعة.
- ٥ - اختبار السلعة.
- ٦ - تقديم السلعة في السوق.

وسنركز هنا فقط على اختبار السلعة (١) :

اختبار السلعة

الهدف :

يهدف اختبار السلعة عامة إلى تحديد عما إذا كانت السلعة الجديدة مقبولة فنياً وتسويقياً أم أنها تحتاج إلى بعض التعديلات فى التصميم أو التركيب . . إلخ ، حتى يتم قبولها فى السوق ، والتأكد من مدى مطابقة الوحدات المنتجة من السلعة للمواصفات النمطية المحددة ، والمقارنة بينها وبين السلع المنافسة من حيث المواصفات الفنية .

وبرى بعض المسئولين فى الشركات أن اختبار السلعة يحمل المنظمة نفقات عالية من المال والوقت والجهد ، وبالرغم من ذلك ألا أنه ضرورى ، خاصة إذا ما قورنت هذه النفقات بالنفقات التى تتحملها المنظمة فى حالة فشل السلعة فى السوق ، والتى تفوق كثيراً نفقات الاختبار .

وبالإضافة إلى ذلك فإنه يمكن الاستفادة من نتائج اختبار السلعة فى منح الثقة فى السلعة بالنسبة للمديرين ورجال البيع مما يساهم فى سهولة تسويقها ، والحصول على البيانات عن السلعة التى يمكن الاستعانة بها كنقاط إعلانية فى الإعلان عنها دون مغالاة ، ويساهم اختبار السلعة فى التأكد من مطابقتها للمواصفات الموضوعية فى التقليل من أعباء الخدمة وتحديد شروط الضمان واعطاء المنتج حرية فى التسعير ، خاصة إذا ما أوضحت نتيجة الاختبار أن السلعة تفوق السلع المنافسة المعروضة فى السوق .

أنواع الاختبارات :

هناك نوعان رئيسيان من الاختبارات :

١ . اختبار فنى :

ويهدف ، إلى التأكد من مطابقة الوحدات المنتجة من السلعة للمواصفات التى سبق تحديدها ، والمقارنة بين المواصفات الفنية للسلعة والسلع المنافسة وتحديد مدى كفاية أداء السلعة فى الظروف الطبيعية للتشغيل .

(١) الشرح المفصل لهذه الخطوات فى المصدر التالى :

دكتور محمود صادق باززعة ، إدارة التسويق ، (القاهرة : دار النهضة العربية) ١٩٧٤ ، ص ٢١٧ - ص ٢٤٧ .

ويعتبر الاختبار الفنى من الوظائف غير التسويقية، وقد تقوم به إحدى الوحدات التنظيمية التابعة لإدارة الإنتاج بالمنظمة أو يقوم به أحد المختبرات المتخصصة فى ذلك، والذى قد يكون إما تابعاً للمنتج أو لشركات خاصة أو متاجر التجزئة الكبرى أو مجموعات المستهلكين أو وسائل النشر والجمعيات المهنية.

وتتميز المختبرات المتخصصة بالتخصص فى الاختبارات، والحياد والموضوعية نظراً لعدم تبعيتها للمنتج، وتوفر الأجهزة والمعدات اللازمة للاختبار بها والمتخصصة فى ذلك. ويثق المستهلكون فى نتائج الاختبارات التى تقوم بها هذه المختبرات بدرجة كبيرة، كما أنها تلعب دوراً هاماً فى مشاكل التحكيم بين المنتج والمستهلك الأخير أو المشتري الصناعى أو الموزع أو الجهات الحكومية فى حالة عدم مطابقة السلعة للمواصفات المحددة. وتعتبر تكلفة الاختبار فى هذه المختبرات أقل من تكلفته فى حالة قيام المنظمة به خاصة بالنسبة للمنظمات الصغيرة.

وتقدم بعض المختبرات شهادة بجودة السلعة بحيث يمكن الاستفادة بها فى الترويج. ولا تقدم هذه الشهادة إلا إذا قام المختبر بإعداد برنامج الاختبار بحيث يشمل جميع خصائص السلعة المرتبطة بأدائها وجودتها، وفحص المواد الأولية للسلعة وتركيبها وأدائها فى الظروف المختلفة للتشغيل، وسحب عينات منها من السوق لاختبارها بصفة مستمرة، وتسحب الشهادة فى حالة عدم مطابقة هذه الوحدات للمواصفات التى سبق تحديدها، وغالباً تضمن هذه المختبرات السلعة للمستهلك الأخير أو المشتري الصناعى.

وبالإضافة إلى الاختبار الدورى للوحدات المنتجة والموزعة من السلعة، فإن المختبر يتولى فحص السلعة فى حالة تلقى شكوى محددة من المستهلك الأخير أو المشتري الصناعى بهدف التأكد من مدى مطابقتها للمواصفات المحددة، ومدى تعرضها لسوء التخزين لدى الموزع أو سوء الاستعمال من جانب المستهلك الأخير أو المشتري الصناعى. ومن ثم يمكن تحديد المسؤولية من الشكوى المقدمة من السلعة والتى يتم فى ضوءها البت فيها.

ولا يقوم بهذا النوع من الاختبارات والتى تعتبر من أنواع الضمان إلا عدد محدود من المختبرات التابعة لبعض الجمعيات المهنية وجمعيات المستهلكين والشركات المتخصصة فى الاختبارات.

وهناك، نوعان من الاختبارات الفنية وهما :

(أ) اختيار خصائص السلعة :

ويهدف إلى التأكد من مطابقتها للمواصفات المحددة، ومقارنة مواصفاتها بمواصفات المنتجات المنافسة، ويتم اختبار بعض الوحدات التي يتم اختيارها من خطوط الإنتاج أو التي يتم اختيارها من بين الوحدات المعروضة فى متاجر التجزئة. وتقوم بعض الشركات بشراء بعض الوحدات من السلع المنافسة والقيام بتحليل مواصفاتها للتعرف على خصائصها والمقارنة بينها وبين السلع التي تقوم الشركات التي قامت بالاختبار بإنتاجها.

(ب) اختبار الأداء :

ويهدف إلى تحديد مدى مقدرة السلعة على تحقيق الأداء المطلوب فى ظروف التشغيل الفعلية بأقصى جودة ممكنة وأقل عدد من المشاكل، ومدى محافظتها على خصائصها أثناء الاستعمال.

وتقوم بعض الشركات بتوزيع بعض الوحدات من السلعة مجاناً لعينة ممثلة للمستهلكين حجماً ونوعاً، والتعرف على المشاكل التي تواجههم بشأن أداء السلعة، وفحصها للتعرف على مدى محافظتها على خصائصها أثناء الاستعمال. ويلاحظ أن هذه الطريقة تتطلب تعاوناً كاملاً بين المستهلكين الذين تم اختيارهم فى العينة والمسئولين عن الاختبار، وهو أمر صعب فى الحياة العملية، وبالإضافة إلى ذلك فإن هذه الطريقة تستغرق وقتاً طويلاً للقيام بالاختبارات المطلوبة حتى يتم تقييم أداء السلعة بدقة، وتستغرق فيها الفترة الزمنية التي يغطيها اختبار ثلاجة كهربائية وقتاً أطول من اختبار زيوت التشحيم.

لذلك، تقوم بعض الشركات بتصميم الظروف التي يتم فيها استعمال السلعة وذلك فى المختبر الذي يتم به اختبار أداء السلعة، كتصميم وإنشاء طرق مختلفة من حيث درجة الوعورة وعدد وأنواع المطبات... إلخ. بالنسبة لاختبار الأداء للسيارة والإطارات. ويتم استعمال السلعة فى هذه الظروف بكثافة فى عدد محدود من الساعات والأيام كما لو أنها استعملت شهوراً أو سنوات حسب معدل استعمالها الطبيعي، ويتم بعد ذلك فحص السلعة للتأكد من مدى محافظتها على خصائصها نتيجة للاستعمال، بالإضافة إلى التأكد خلال الاختبار من

الأداء السليم طبقاً للمعايير الموضوعية، ويتم إعادة تصميم السلعة أو إجراء بعض التعديلات الفنية بها أو الموافقة على تسويقها كما هي بناء على نتائج هذه الاختبارات.

ويتطلب القيام بهذه الاختبارات دراسة الظروف الطبيعية لاستعمال السلعة وكيف يستعملها المستهلك الأخير أو المشتري الصناعى ومعدل الاستعمال والعادات المتعلقة باستعمالها... إلخ، بالإضافة إلى الاستعانة بالمعدات والتسهيلات التى تكفل تمثيل الظروف الطبيعية التى تستعمل فيها السلعة كاستخدام الطرق متعددة الأنواع فى اختبار السيارات والإطارات، كما سبق أن أوضحنا، والاستعانة ببعض الآلات المتحركة والتى تعادل أوزانها وأحجامها أوزان وأحجام الأفراد لاختبار متانة وقوة التحمل بالنسبة للمراتب عن طريق الضغط عليها بهذه الآلات. ويصعب الاستعانة بهذه الاختبارات خاصة بالنسبة للسلع الاستهلاكية التى تختلف ظروف استعمالها اختلافاً ملحوظاً من مستهلك لآخر نتيجة لاختلاف طرق الاستعمال واختلاف عدد من يستعملونها من أسرة لأخرى... إلخ، بالإضافة إلى تعرضها لسوء الاستعمال. ولاتعنى هذه الصعوبات استحالة القيام بهذه الاختبارات طالما أخذت فى الحسبان عند ذلك.

٢ - اختبار تسويقي :

يجب القيام باختبار السلعة تسويقياً قبل تقديمها للسوق لأول مرة بغرض التعرف على آراء وانتقادات المستهلكين أو المشتريين الصناعيين المرتقبين قبل تعميم إنتاجها، لاكتشاف مدى قبولهم للسلعة ومدى تفضيلهم لها بالنسبة للسلع المنافسة، والمشاكل التى تواجههم عند استعمالها، والقيام بإجراء التعديلات الضرورية بها فى ضوء نتائج الاختبار. وهناك عدة طرق يمكن استخدامها فى إجراء هذا النوع من الاختبارات وهى :

(١) الاختبار بواسطة المديرين والموظفين :

يتم توزيع عينات مجانية على رجال الإدارة بالمنظمة وعدد من موظفيها والذين يقومون باستعمالها، ولما لهم من خبرة ودراية فإن عليهم إبداء آرائهم فيما يتعلق بأوجه النقص والعيوب فى السلعة، مما يؤدى إلى تعديل السلعة طبقاً لما يبدو منه من آراء ومقترحات وانتقادات.

وتتميز هذه الطريقة بالسهولة وقلة التكاليف وتوفر عنصرى الخبرة والدراية لأنها تعتمد على الاستعانة بالخبرة فى مجالات الإنتاج والتسويق والتمويل والشراء... إلخ، ويعاب

عليها احتمال تمييز المديرين والموظفين نحو منتجات المنظمة، بالإضافة إلى عدم تمثيلهم للمستهلكين المرتقبين من حيث السن والجنس والمهنة والمنطقة الجغرافية والثقافة والدخل... إلخ، واحتمال صغر حجم العينة.

(ب) الاختبار فى متاجر التجزئة :

كثيراً ما يقوم المنتجون بعرض السلع الجديدة فى متاجر التجزئة بهدف اختبارها فى مكان البيع الفعلي، ويقوم المندوبون بشرح خصائص السلعة ومزاياها وتجربة السلعة أمام الزائرين والاسماع إلى تعليقاتهم وآرائهم وانتقاداتهم. وكثيراً ما تستخدم فروع البيع وصلات العرض، وجناح المنتج بالمعرض الصناعى لهذا الغرض خاصة بالنسبة للسلع المعمرة.

وقد يقوم المنتج باستئجار أماكن بيعية من متاجر التجزئة الكبرى طوال فترة الاختبار. ويتوقف نجاح هذه الطريقة على درجة التعاون بين المنتج وتجار التجزئة، واختيار المتاجر التى يتردد عيها المستهلكون المرتقبون للسلعة، وكفاءة المندوبين فى الرد على استفسارات المستهلكين المرتقبين، وكتابة التقارير عن الانتقادات الموجهة للسلعة.

(ج) الاختبار بواسطة الزائرين :

تقوم لشركات الكبرى بتنظيم زيارات للمستهلكين والطلبة والجماهير لمصانعها، وتنتهز بعض اشركات هذه الفرصة لإجراء اختبارات للسلع الجديدة لمعرفة آراء الزوار وانتقاداتهم ومقترحاتهم بشأن السلعة الجديدة، وتوجه إلى هذه الطريقة عدة انتقادات منها، عدم تمثيل الزائرين فى أغلب الأحيان للمستهلكين المرتقبين، بالإضافة إلى احتمال تمييز الزوار لصالح منتجات المنظمة بسبب الحرج، وقصر فترة الاختبار، واحتمال تسرب أسرار المنتج الجديد قبل تقديم السلعة للجمهور خاصة بالنسبة للمنتجات التى تتميز بتغير الموديل كل عدد معين من السنوات كالسيارات.

(د) الاختبار فى المنازل :

وهى الطريقة مفيدة خاصة فى حالة اختبار السلع المعمرة مثل المكائن الكهربائية وماكينات الخياطة وأجهزة تكييف الهواء... إلخ، ويتم اختيار عينة تمثل المستهلكين المرتقبين والحاليين للسلعة، ويقوم مندوب الشركة بزيارة للمستهلك ويعرض عليه السلعة الجديدة

ويقوم بتجربتها أمامه، ويشرح له مجالات استخدامها ومزاياها وعيوبها، ويدعوه لتجربتها، ثم يسأله عن رأيه وانتقاداته ومقترحاته لتحسين أدائها، وقد اتبعت هذه الطريقة في اختبار مكنسة كهربائية حديثة لمعرفة آراء المستهلكين المرتقبين فيما يتعلق بصوت موتور المكنسة وقوة الشفط وحجم ووزن المكنسة وطول السلك وطول الخرطوم والمقدرة على تنظيف السجاجيد والستائر والمفروشات والأرضية وسهولة استعمال المكنسة وسهولة تنظيفها.

وتتطلب هذه الطريقة تنظيم برامج تدريبية للمندوبين واختيار عينة ممثلة للمستهلكين الحاليين والمرتقبين، ويعاب عليها كثرة التكاليف وعدم كفاية وقت المقابلة الذي لا يزيد عن ساعة في أغلب الأحيان للحكم على السلعة، وإن كان يرد على هذا بأن المستهلك لن يتوفر لديه مثل هذا الوقت عند قيامه بالشراء الفعلي للسلعة.

ويمكن استخدام هذه الطريقة في حالة السلع الاستهلاكية غير المعمرة كالمنتجات الغذائية ومعجون الأسنان ومستحضرات التجميل والصابون والمنظفات الصناعية، حيث يتم اختيار عينة ممثلة للمستهلكين المرتقبين للسلعة، ويقوم مندوبو الشركة بتوزيع عينة مجانية من السلعة على كل منهم، وبعد مرور فترة زمنية (أسبوع مثلاً) يعود المندوبون لمعرفة آراء المستهلك المرتقب في مزايا وعيوب السلعة الجديدة وانتقاداته لها، ومزاياها وعيوبها بالنسبة للسلعة البديلة التي يقوم باستعمالها حالياً. وكثيراً ما يحصل المندوب على نتائج متحيزة لمعاملة المستهلك المرتقب له أو تفضيله للعينة نظراً لتفضيل المستهلك الأخير لكل ما هو جديد، أو تفضيل السلع المنافسة لشهرة اسمها واقتنائها في ذهن المستهلك بدرجة معينة من الجودة، لذلك يقوم الباحثون بتوزيع عينة مجانية من السلعة الجديدة وعينة مجانية من السلعة المنافسة على كل مستهلك يتم اختياره لاستعمالهما بالمنزل والمقارنة بينهما، ويراعى تثبيت جميع العوامل التي قد تؤثر على تفضيل أى منهما باستثناء خصائص السلعة وهى المطلوب اختبارها. فمثلاً تقدم السلعتان بدون علامة تجارية أو اسم مميز، وفي عبوتين متماثلتين من حيث الحجم والنوع. وتميز كل من السلعتين برقم أو حرف للتمييز بينهما عند القيام بتحليل نتائج الدراسة، ويراعى عند اختيار هذه الأرقام أو الحروف الميزة عدم تأثيرها في تفضيل المستهلك المرتقب لأى منهما، فمثلاً لا يجب تمييز إحداها بحرف فيه إشارة إلى اسم مشهور لأحد أصناف السلعة التي يجري اختبارها أو الحرف الأول من الاسم الحقيقي للسلعة المنافسة أو إعطاء إحدى السلعتين رقم (١) والأخرى رقم (٢).

وبعد انقضاء فترة زمنية معينة (أسبوع مثلاً) يعود الباحثون لمعرفة آراء المستهلكين المرتقبن فيما يتعلق بمزايا أو عيوب كل سلعة بالنسبة للأخرى بصفة عامة أو من حيث بعض الخصائص العينة مثل الانتعاش والمحافظة على رائحة الفم والقدرة على نظافة الأسنان... إلخ، كما هو الحال بالنسبة لمعجون الأسنان، وبذلك تتحدد أوجه الضعف والقوة للسلعة الجديدة بالنسبة للسلعة المنافسة التى تحظى بقبول فى السوق. وتواجه الباحث عدة صعوبات منها اختيار الساعة المنافسة المستخدمة كأساس للاختبار. ويطلق عليها السلعة الاختيارية - ثم الحصول عليها وإزالة ما بها من معالم مميزة.

وفى بعض الأحيان تقسم العينة المختارة من المستهلكين المرتقبن إلى مجموعتين، توزع العينة الأولى على المجموعة الأولى، والعينة الثانية على المجموعة الثانية بعد تثبيت جميع العوامل التى قد تؤثر على تفضيل أى من العينتين، كما فى الحالة السابقة. وبعد أن يقوم المستهلكون، باستعمال العينة لفترة زمنية معينة توزع عليهم العينة الثانية، وبعد مرور فترة زمنية معينة، يعود الباحث لمعرفة آراء كل مستهلك مرتقب فى السلعتين، كما حدث فى الحالة الأولى، وتتميز هذه الطريقة عن الطريقة الأولى بأنها أقرب إلى الواقع حيث إن المستهلك الأخير يقوم بشراء صنف واحد من السلعة وليس صنفين مختلفين منها فى نفس الوقت

وفى حالات أخرى، يقوم الباحث بتوزيع العينتين معاً كهدية مجانية للمستهلك المرتقب لاستعمالهما دون إخطاره بأنه سوف يعود لمعرفة رأيه فيهما. وبعد انقضاء فترة زمنية معينة (أسبوعان مثلاً) يعود الباحث وتجرى مقابلة غير موجهة **Nondirected Interview** بهدف معرفة دراسته وتحليل آراء كل مستهلك فيما يتعلق بخصائص كل سلعة ومزاياها وعيوبها بالنسبة للأخرى ومدى وأسباب تفضيله لأى منهما.

وتتبع الطرق السابقة أيضاً فى اختبار التشكيلات المختلفة مثل اللون والحجم والعبوة والمقاس والرائحة... إلخ. وعند إجراء هذه الاختبارات يراعى تماثل التصميمات التى يتم اختبارها من حيث الخصائص باستثناء الخاصية المراد اختبارها.

تخطيط المنتجات الجديدة والمفهوم الحديث للتسويق :

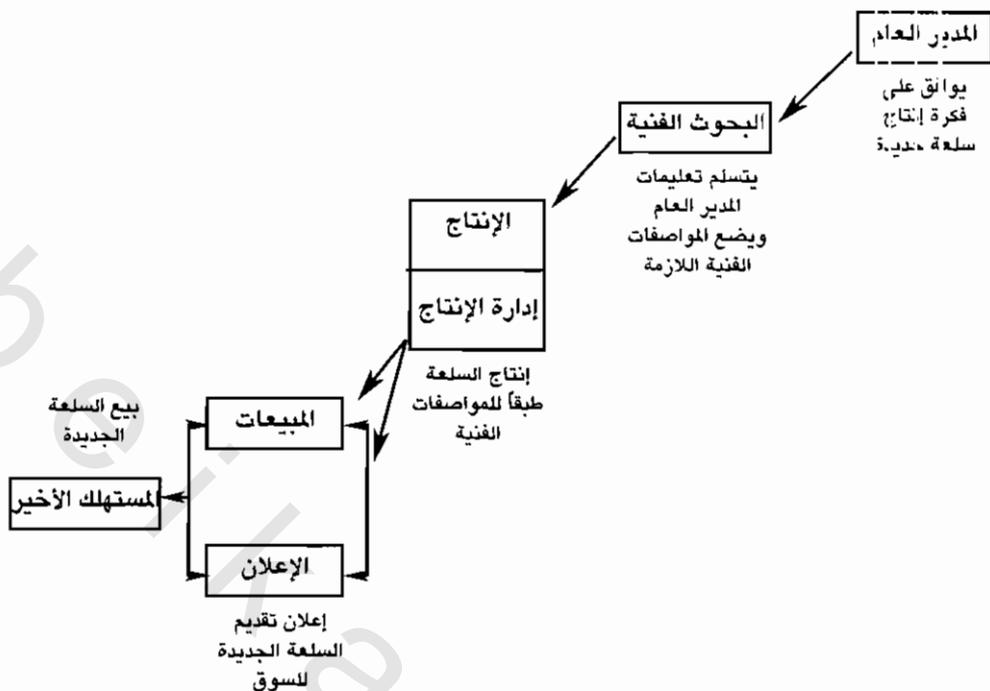
طبقاً للمفهوم الحديث للتسويق فإن تقديم سلعة جديدة للسوق لا يجب أن يتم على أساس أوامر أو تعليمات من المسئولين فى الدولة أو الإدارة العليا للمنظمة ثم إنتاج السلعة على

نطاق كبير طبقاً للمواصفات التي يتم إعدادها في قسم البحوث الفنية على أن يقوم المسئولون في إدارة المبيعات بتوزيعها دون الاهتمام بدراسة رغبات واحتياجات ومطالب المستهلك الأخير أو المشتري الصناعي وجعلها في المرتبة الأولى عند تخطيط السلعة الجديدة، ودراسة فكرة إنتاج السلعة تسويقياً أيضاً كان مصدر فكرة السلعة الجديدة (الدولة - الإدارة العليا في المنظمة - الموزعون - موظفو المنظمة - المستهلكون - المخترعون... إلخ. ويوضح شكل (٢/١١) تخطيط المنتجات الجديدة في ظل المفهوم القديم للتسويق، بينما يوضح شكل (٣/١١) تخطيط المنتجات الجديدة في ظل المفهوم الحديث للتسويق.

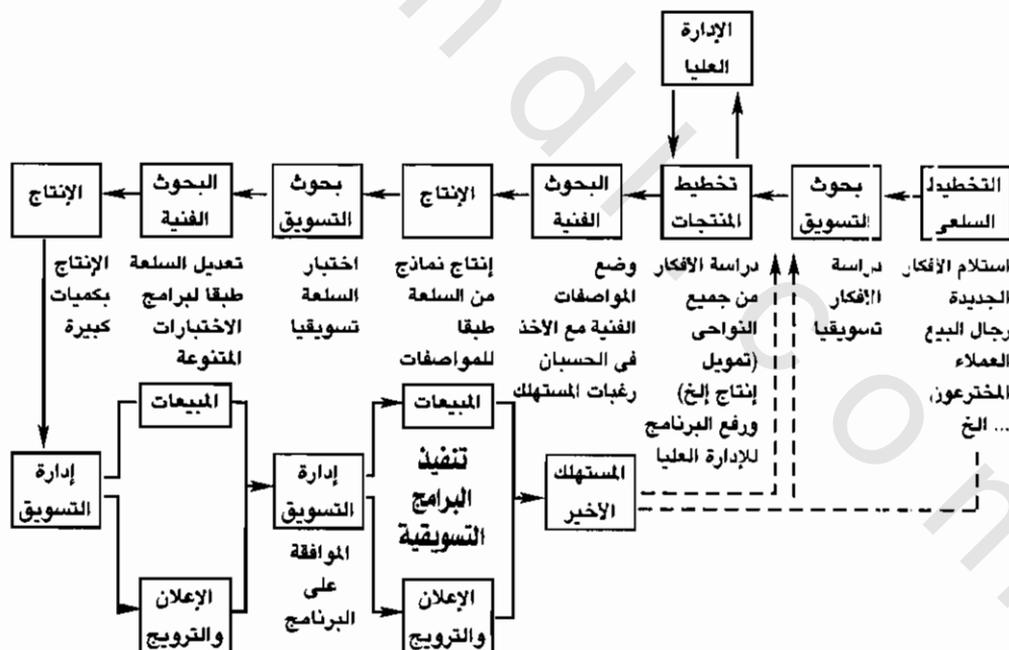
بعض الموضوعات المتعلقة بتخطيط المنتجات الجديدة :

١ - تقوم بعض الشركات بإضافة سلعة جديدة أعلى جودة وسعراً من السلعة الحالية التي تقوم بإنتاجها وتسويقها، وغالباً ما تعطى السلعة الجديدة اسماً مميزاً جديداً، ويهدف اتباع هذه الاستراتيجية إلى كسب القطاع التسويقي الذي يفضل الجودة العالية بالسعر المرتفع، مما يؤدي إلى زيادة مبيعات الشركة، وبطبيعة الحال يتطلب ذلك تخطيط مزيج تسويقي جديد.

وتقوم بعض الشركات الأخرى بإضافة سلعة جديدة أقل سعراً وأقل جودة من السلعة الحالية التي تقوم بإنتاجها وتسويقها، وذلك لكسب فئة جديدة من المستهلكين الذين يفضلون الجودة المنخفضة والسعر المنخفض. وتتبع هذه الاستراتيجية في حالة تحول المستهلكين في السوق من السلع مرتفعة الأسعار إلى السلع منخفضة الأسعار، وأيضاً لجذب فئات جديدة من المستهلكين لم تكن تشتري السلع الحالية لارتفاع سعرها. وقد تتأثر مبيعات السلعة مرتفعة الجودة بالانخفاض نتيجة لذلك، ولكن المهم أن تزيد المبيعات الإجمالية بالشركة من السلعتين بشرط أيضاً أن تكون النتيجة النهائية زيادة أرباح الشركة، وذلك طبقاً للمفهوم الحديث للتسويق. وقد يؤدي اتباع هذه الاستراتيجية إلى اعتقاد المستهلكين بأن مستوى الجودة في السلعتين واحد، مما يجعلهم يتحولون إلى السلعة الحالية، وبالتالي لا تكون النتيجة النهائية زيادة أرباح الشركة، وبالإضافة إلى أن هذا الاعتقاد من مستهلكي السلعة الجديدة قد يجعلهم يفقدون الثقة بالشركة المنتجة عندما يقومون بشرائها ويرون أنها أقل جودة مما كانوا يتوقعون، لذلك فإنه يفضل تمييز السلعة الجديدة باسم جديد.



شكل (١/١١) : تقديم منتجات جديدة طبقاً للمفهوم القديم للتسويق.



شكل (٢/١١) : تقديم منتجات جديدة طبقاً للمفهوم الحديث للتسويق.

ويقل تطبيق هاتين الاستراتيجيتين بالنسبة لسلع الإنتاج .

٢ - تفضل بعض الشركات فى الدول النامية إنتاج نفس السلع الأجنبية محلياً بترخيص من الشركات الأجنبية مقابل اتاوة مالية تدفعها حسب الاتفاق المبرم مع هذه الشركات كإنتاج «تايد» و«أومو» و«كوكاكولا» و«البيسى كولا»... إلخ .

ويتميز هذا الاتجاه بأن جميع الأعمال المتعلقة بتخطيط المنتجات الجديدة تقوم بها الشركة الأجنبية لا المحلية، ومن ثم فإنه تتم الاستفادة بالخبرات الفنية المتخصصة فى إنتاج هذه السلعة، بالإضافة إلى استمرار تطوير إنتاج السلعة طبقاً للتقدم التكنولوجى . وفى بعض الحالات تستفيد الشركات المحلية بالخبرات التنظيمية والتسويقية والتمويلية للشركات الأجنبية والتي تقوم بتوريد وتركيب الآلات والمعدات اللازمة للإنتاج وتصميم المصنع وإعداد التنظيم الداخلى له... إلخ .

وقد ينتج عن ذلك بعض المشاكل، ومنها على سبيل المثال عدم قيام الشركات الأجنبية بتركيب الآلات والمعدات الحديثة وتقديم المنتجات المتقدمة للشركات المحلية، واعتماد هذه الشركات فى التصنيع على الشركات الأجنبية، مما لا يجعلها تستطيع تنمية المهارات الإنتاجية والتسويقية والإدارية بها واللازمة لتخطيط المنتجات الجديدة مستقبلاً، واحتمال اختلاف طرق التسويق التى توصى بها الشركات الأجنبية مع الظروف المحلية، واشتراط الشركات الأجنبية عدم القيام بتصدير إنتاج الشركة المحلية فى الخارج، وفى حالة وجود موزع وحيد لإنتاج الشركة الأجنبية محلياً قبل إنتاجه، قد يفرض على الشركة المحلية توزيع إنتاجها عن طريقه، وفى حالة عدم القيام بذلك قد تحارب الشركة المحلية من هذا الموزع . وبطبيعة الحال تلتزم الشركة المحلية بعبء ثابت وهو دفع الاتاوة المالية للشركة الأجنبية .

ويمكن مواجهة هذه المشكلة بدراسة احتياجات سوق الشركة حالياً ومستقبلاً واختيار المنتجات الأجنبية الملائمة لاحتياجاتها نوعاً، وتحديد الطاقة الإنتاجية للمصنع على أساس دراسة هذه الاحتياجات، والتأكد من عدم تقادم الآلات أو المنتجات التى سيرخص للشركة المحلية بها مع النص على ضرورة تطويرها بصفة مستمرة، ويمكن عن طريق تمييز المنتجات الجديدة بأسماء مختلفة عن الأسماء الأجنبية أن تكون لها الحرية فى تسويقها محلياً وخارجياً طبقاً للظروف السائدة فى أسواق الشركة محلياً وخارجياً .

ويمكن الاستعانة برأس المال الأجنبى فى الدول النامية، وذلك فى إنشاء المشروعات المتعاونة بتقديم منتجات جديدة من المنتجات غير الاستراتيجية بحيث لاتناقض خطط التنمية وأولوية إنتاج هذه السلع، وذلك بدلاً من الاقتراض من الدول الأجنبية، حيث تحقق هذه الاستعانة المزايا التالية :

أ - توزيع عبء المخاطرة بين رأس المال الوطنى ورأس المال الأجنبى كل بنسبة استثماره، مما يؤدي إلى مشاركة رأس المال الأجنبى إيجابياً فى الدراسات الاقتصادية المتعلقة باستثماره.

ب - لا يمتصر مشاركة رأس المال الأجنبى على المصروفات الإنشائية بل تشمل أيضاً رأس المال العامل، مما يؤدي إلى ضمان استمرار حصول الوحدة الإنتاجية على جميع احتياجاتها من المواد الخام وقطع الغيار، مما يؤدي إلى تلافى الاختناقات التى تؤدي إلى وجود الطاقات العاطلة.

ج - يشترك رأس المال الأجنبى فى تحمل مخاطر الفترة الواقعة بين إنشاء المنظمة وبداية الحصول على ثمرات إنتاجها مما لا يرهق الاقتصاد القومى بسداد أقساط القروض فى مواعيد محددة.

د - نسبة لهذه المشاركة يمد رأس المال الأجنبى الصناعة بحق المعرفة وآخر التطورات العلمية والتكنولوجية، وخبرته فى تسويق المنتجات خارجياً.

هـ - قيمة العائد الذى سيحصل عليه رأس المال الأجنبى مقابل استثماره أقل من قيمة أقساط وفوائد الديون مضافاً إليه الإنتاج الصناعى الضائع نتيجة للطاقات العاطلة وعدم تصدير الإنتاج.

و - امتثال الضغط السياسى فى حالة الاستثمارات الأجنبية أقل من إمكانية الضغط السياسى، من طريق القروض، حيث إنه فى حالة القروض لابد من سداد الأقساط والفوائد بغض النظر عن الظروف الاقتصادية للدولة بينما فى حالة الاستثمارات الأجنبية فإن العائد الذى بداع لهذه الاستثمارات مرتبط تماماً بالإنتاج وتحقيق الربح واستمرار المنظمة.

٣ .. يجب، تقديم السلعة الجديدة فى الوقت المناسب، حيث إن التأخير فى تقديمها قد يؤدي إلى قيام شركة أخرى بإنتاج سلعة مشابهة لها، مما يؤدي إلى أن تفقد الشركة الأولى فرصاً

متعددة في السوق، ولايعنى ذلك بطبيعة الحال تقديم السلعة الجديدة بسرعة قبل القيام بالدراسات اللازمة لأن ذلك يؤدي في معظم الحالات إلى فشلها .

وقد كانت بعض الشركات تؤجل تقديم المنتجات الجديدة إلى أن تنخفض مبيعات منتجاتها الحالية مع التوقع باستمرار هذا الانخفاض . ولقد توقفت هذه الشركات عن ذلك نظراً لقيام الشركات المنافسة لها بإنتاج سلع مشابهة للسلع الجديدة التي كانت ستعرض في السوق، مما أدى بالتالي إلى انخفاض الأرباح التي كانت تتوقع الحصول عليها نتيجة لتسويق هذه المنتجات .

وبصفة عامة يجب اختيار الوقت المناسب لتقديم السلعة الجديدة بحيث يؤدي ذلك إلى زيادة مبيعات وأرباح الشركات نتيجة لذلك .

وهناك مواعيد محددة لتقديم بعض المنتجات ومنها السيارات والأزياء والمنتجات التي تتميز بتغير «الموديل» أو «الموضة» سنوياً أو كل فترة زمنية معينة . وأخيراً فإنه عند تقديم السلعة الجديدة للسوق يجب أن يتم في الوقت الذي يتم فيه تخفيض المخزون من السلعة الحالية البديلة للسلعة الجديدة لنفس الشركة لدى الموزعين، كما يجب القيام بالنشاط الترويجي للسلعة الجديدة بالنسبة للموزعين، وأن يتم توزيعها عليهم بالكميات المناسبة قبل البدء في النشاط الترويجي لها بالنسبة للمستهلك الأخير .

التبسيط :

ويعنى اسقاط إحدى السلع أو أحد خطوط المنتجات أو التقليل من الأشكال المنتجة حالياً في الشركة . ويلاحظ أن الإبقاء على سلعة غير ناجحة وضعيفة يحمل المنظمة نفقات ومخاطر كثيرة وهي :

١- تأخذ وقتاً كبيراً من الإدارة في اتخاذ القرارات التسويقية المختلفة لمعالجة مشاكلها المختلفة .

٢- تتطلب السلعة إعادة النظر في سعرها من فترة لأخرى .

٣ - تتألمب الاستمرار فى الإعلان وتركيز جهود البيع الشخصى عليها بالرغم من الحصول على نتائج أفضل عند تكرار هذه الجهود على السلع الأخرى الرائجة .

٤ - عدم نجاحها قد يعطى انطباعاً سيئاً نحو المنتجات الأخرى للشركة .

٥ - تقل من ربحية الشركة خاصة فى الأجل الطويل .

وقد قامت إحدى الشركات فى الولايات المتحدة الأمريكية والتي تقوم بإنتاج فواكه وخضراوات معلبة بحذف بعض منتجاتها فى عام ١٩٤٧ إلى ٣ سلع خلال عام ١٩٥٨ ، وقد ركزت إنتاجها على عدد محدود من الأشكال بالنسبة لكل من هذه السلع . وقد أدى ذلك إلى زيادة المبيعات من ١٥ مليون دولار خلال عام ١٩٤٧ إلى ١٢٠ مليون دولار خلال عام ١٩٥٨ ، وأصبحت الشركة فى المرتبة الأولى فى السوق بالنسبة لإحدى السلع والمرتبة الثانية بالنسبة للسلعتين الأخرين وبالإضافة إلى ذلك فقد قامت الشركة بشراء شركات فى أوجه نشاء . بعيدة عن أوجه نشاطها الأصلية ، ومنها شركة إنتاج كبريت .

وقد قامت شركة أخرى فى الولايات المتحدة الأمريكية والتي تبلغ قيمة مبيعاتها السنوية حوالى ١٠ مليون دولار ، بحذف ١٦ سلعة تبلغ قيمة مبيعاتها السنوية ٣,٣ مليون دولار . وقامت بتطوير منتجاتها الحالية .

وئد أدى ذلك إلى زيادة مبيعاتها بنسبة ٥٠٪ وتضاعف أرباحها ٢٠ مرة وذلك فى خلال ٣ سنوات من تاريخ الحذف .

وبحجم عدد كبير من المسئولين فى الشركات عن اتخاذ قرار بشأن التبسيط ، للأسباب الآتية :

١ - احتمال زيادة مبيعات السلعة مستقبلاً نتيجة لتحسن الظروف الاقتصادية والسياسية .

٢ - دراسة أوجه الضعف فى البرنامج التسويقى الحالى ووضع التوصيات الملائمة لمعالجتها كاعطاء عمولة لرجال البيع وزيادة المنفق على الإعلان وتنظيم مسابقة... إلخ ، وذلك بدلاً من التبسيط .

٣ - تطوير السلعة .

٤ - السلعة المطلوب اتخاذ قرار بشأن حذفها سلعة مكملة لبعض السلع التى تقوم الشركة بإنتاجها ، أو مطلوبة فى السوق .

٥ - السلعة المطلوب اتخاذ قرار بشأن حذفها تغطي نفقاتها المتغيرة وتساهم في تغطية النفقات الثابتة للمنظمة، وإن كانت لا تغطي نفقاتها الكلية.

٦ - اعتماد عدد من الموظفين والموزعين ورجال البيع على هذه السلعة، ويعتبر هذا السبب من الأسباب العاطفية.

ويجب أن تتم الدراسة بصفة دورية - لجميع منتجات الشركة حتى يتم أخذ قرارات سليمة بشأن الإبقاء على بعض المنتجات أو إسقاطها من الخط الإنتاجي للشركة، ويجب أن يشترك فيها مسئولون من عدة إدارات في المنظمة مثل إدارة التسويق لدراسة فرص المبيعات في الأجل الطويل، وظروف المنافسة والمشاكل التسويقية المختلفة لكل من هذه المنتجات، وإدارة الإنتاج لدراسة المشاكل المتعلقة بالإنتاج والتخزين والخاصة بهذه المنتجات، وإدارة المشتريات لدراسة تقديرات شراء المواد الخام اللازمة لإنتاج هذه المنتجات مستقبلاً ومشاكل شرائها، والإدارة المالية لإعطاء البيانات المطلوبة عن المبيعات والتكاليف والأرباح لكل من هذه المنتجات، وأثر ذلك على مدى تحقيق معدل العائد على رأس مال الشركة، وإدارة الأفراد لدراسة القرارات الخاصة بنقل العاملين في المجالات المختلفة الخاصة بالمنتجات التي سيتم إسقاطها، وذلك في إدارات أخرى بالمنظمة، وإدارة البحوث لدراسة السلع التي يمكن إضافتها بدلاً من السلع التي سيتم إسقاطها والتي يمكن عن طريقها استغلال الطاقة الإنتاجية والتسويقية الحالية للشركة.

وتوجد في بعض الشركات في الخارج لجنة خاصة تمثل فيها الإدارات السابقة لمناقشة موضوع إسقاط بعض المنتجات واتخاذ قرار بشأن ذلك.

خريطة تحديد موقع المنتج^(١):

يتم تحديد موقع المنتج إما على أساس علاقة السلعة بالنسبة لقطاع تسويقي معين : سلعة خاصة بالطفل أو سلعة خاصة بجميع الأعمار، أو بالنسبة لمنتجات منافسة : سلعة قائدة أو تابعة. أو بالنسبة لنوعية المنتج : مشروب كولا أو مشروب غازي، أو بالنسبة لمناسبة استخدام السلعة : للإفطار، للضيافة... إلخ.

ويوضح المثال التالي كيفية رسم هذه الخريطة :

تم الحمول على الاجابات التالية والمتعلقة بالمقارنة بين ٤ ماركات من الغسالات الكهربائية وذلك بالنسبة لسبع من الخصائص. وتوضح الاجابات تقييم المستهلكين لكل من هذه الخصائص بالنسبة لكل ماركة فى مقياس من ٧ نقاط (٣+، ٢+، ١+، صفر، -١، -٢، -٣).

(أ)	(ب)	(ج)	(د)
٣-	٣	١	٢
٢-	٣	٢	٣
٣	٢	٢	١-
٣-	١	١	٢
٢	٢,٥	١	٢-
٢,٥	٣	٣	١-
٣-	٢	١	١-

وقد تم تاسيم العوامل السابقة إلى مجموعتين هما:

جودة الخدمة	الكفاءة فى الغسيل
الصيانة	قوة الغسيل والتجفيف
توافر الإصلاح	التحكم فى درجة الحرارة
الضمان	الاحتياج للمنظف الصناعى
	التحمل

من البيانات السابقة يمكن تكوين الجدول التالى :

(أ)	(ب)	(ج)	(د)
٣-	٣	١	٢
٢-	٣	٢	٣
٣-	١	١	٢
٣-	٢	١	١-
١١-	٩	٥	٦
٢,٧٥-	٢,٢٥	١,٢٥	١,٥

نموذج بوسطون :

يستخدم نموذج بوسطون فى تقييم مزيج المنتجات بالمنظمة، ويعتمد على كل من :

١- الوحدة الاستراتيجية :

وهى مجموعة من المنتجات التى لها نوعية متشابهة من العملاء، ومزيج تسويقي متشابه، وتنظيم مستقل، ونظام مستقل للتكلفة.

٢- الحصة السوقية النسبية :

وهى ائمة السوقية للمنظمة مقسومة على أكبر حصة سوقية منافسة نسبياً.

مثال :

الحصة السوقية للشركة	الحصة السوقية للشركة	الحصة السوقية للشركة
(ج)	(ب)	(أ)
%٣٥	%٢٥	%٤٠

$$\frac{\%٤٠}{\%٣٥} = \text{الحصة السوقية للشركة (أ)}$$

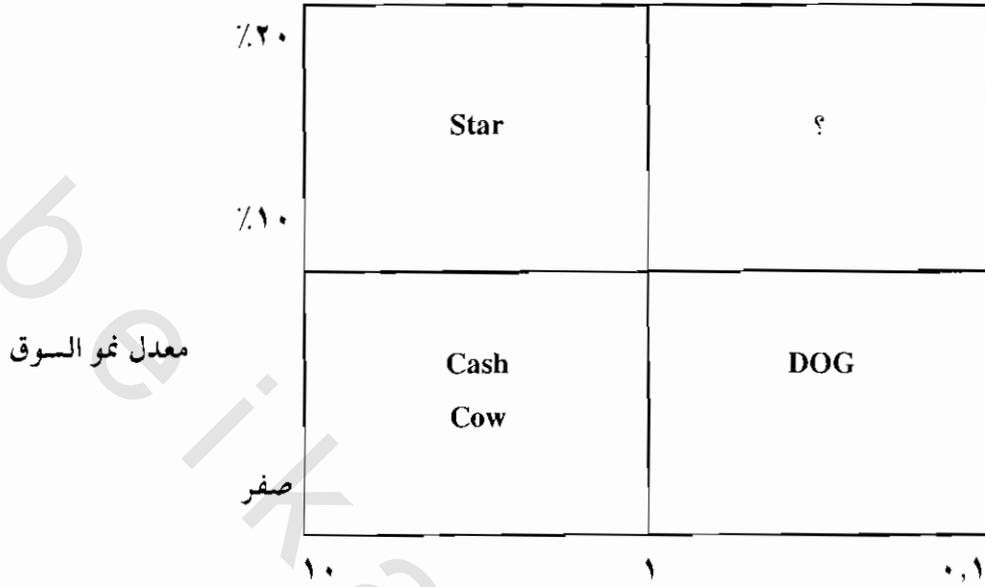
$$\frac{\%٢٥}{\%٤٠} = \text{الحصة السوقية للشركة (ب)}$$

$$\frac{\%٣٥}{\%٤٠} = \text{الحصة السوقية للشركة (ج)}$$

٣- معدل نمو السوق :

ويوضح نسبة الزيادة فى المبيعات لجميع الماركات الخاصة بنفس المنتج فى عام معين بالنسبة لعام آخر (١٩٩٥ بالنسبة لعام ١٩٩٤). وقد يعبر عنه بالرقم القياسى للمبيعات. فإذا كان الرقم القياسى للمبيعات فى عام ١٩٩٥ (١٠٥) بافتراض أن ١٩٩٤ هى سنة الأساس يكون معدل نمو السوق %٥.

النموذج



الحصة السوقية النسبية :

ويوضح الشكل التالي الأهداف والاستراتيجيات الخاصة بكل من التصنيفات الأربعة الواردة في نموذج بوسطن :

