

الفصل السادس

إدارة تطوير منتجات جديدة لتحقيق ميزة تنافسيّة استراتيجية

ديباك جين

Dipak Jain

تعد السلع والخدمات الجديدة كلتاها ضرورية للمحافظة على وضع المؤسسة الصحي الحالي وتعزيز نموها وربحيّتها في المستقبل. وفي الوقت نفسه يعد طرح منتجات جديدة نشاطاً خطراً؛ إذ إن معدل نسبة الإخفاق في المنتجات الصنّاعيّة والاستهلاكية تبلغ 40٪⁽¹⁾. (سوف نستخدم في هذا الفصل المصطلح العام «منتجات» للدلالة على السلع والخدمات). لقد أفادت تقارير حديثة جداً أن نسبة إخفاق طرح منتج جديد يبلغ في المنتجات الاستهلاكية 95٪ في الولايات المتحدة⁽²⁾. وفي أوروبا - كما تفيد دراسة حديثة - بلغت نسبة إخفاق إدخال جميع المنتجات الجديدة 90٪ في غضون سنتين من طرحها في السوق⁽³⁾. يبيّن الجدول 6 - 1 مجموعة من الأسباب الكامنة وراء إخفاق المنتجات.

يستطيع الزبائن اليوم الوصول إلى قدر كبير من المعلومات عن المنتجات، وهذا ما يجعلهم أكثر تقدماً ومعرفة وطلباً. ومن جهة أخرى أصبحت المنتجات أقل تمايزاً بفضل امتلاك الشركات للتكنولوجيا المتوفرة وسهولة طرح منتجات جديدة بسرعة مع تقليص فروق الجودة فيما بينها.

تظهر مراجعة لديناميات السوق الحالية ولأسباب الكامنة وراء فشل المنتجات الجديدة، المدرجة في الجدول 6 - 1، أن تسويق منتج جديد أصبح مسألة تحدّ تتعاضد باضطراب. تتضمن بعض الأمثلة على فشل المنتجات «فشل السوق/ التسويق - كريستال بيبسي؛ فشل مالي - كونيورد؛ فشل التوقيت - فورد إيدسيل؛ فشل تقني - نيوتن إنتاج آبل؛ فشل تنظيمي - ألبسة رجالية إنتاج ليفيز؛ فشل بيئي - عقاقير محظور بيعها إلا بوصفة طبية في بلدان تغير حكوماتها سياسة التعويضات».

الجدول 6 - 1

أسباب فشل المنتجات الجديدة

A - تدرج أسباب فشل منتج جديد تحت الفئات التالية:

- 1 - فشل السوق/ التسويق
 - a - صغر حجم السوق المحتملة
 - b - عدم وجود فروق واضحة
 - c - توضيع ضعيف
 - d - سوء فهم حاجات الزبائن
 - e - الافتقار إلى دعم قنوات معينة
 - f - الاستجابة التنافسية
- 2 - فشل مالي
 - a - عائد منخفض للاستثمار
- 3 - فشل التوقيت
 - a - تأخر دخول السوق
 - b - دخول السوق مبكراً جداً - لم يكن السوق قد نما
- 4 - فشل فني
 - a - لم يثبت المنتج جدارة
 - b - تصميم سيئ
- 5 - فشل مؤسسي
 - a - تلاؤم ضعيف مع الثقافة المؤسسية
 - b - الافتقار إلى الدعم المؤسسي
- 6 - فشل بيئي
 - a - أنظمة حكومية
 - b - عوامل الاقتصاد الشامل

يحتاج المنتج الجديد كي ينجح إلى أن يطرح بصورة ملائمة في السوق «الصحيحة» وفي الوقت «الصحيح» وبخطة تسويق «صحيحة». ويمكن المفتاح في إيجاد ميزة تنافسية استراتيجية يمكن أن تدوم مع الزمن.

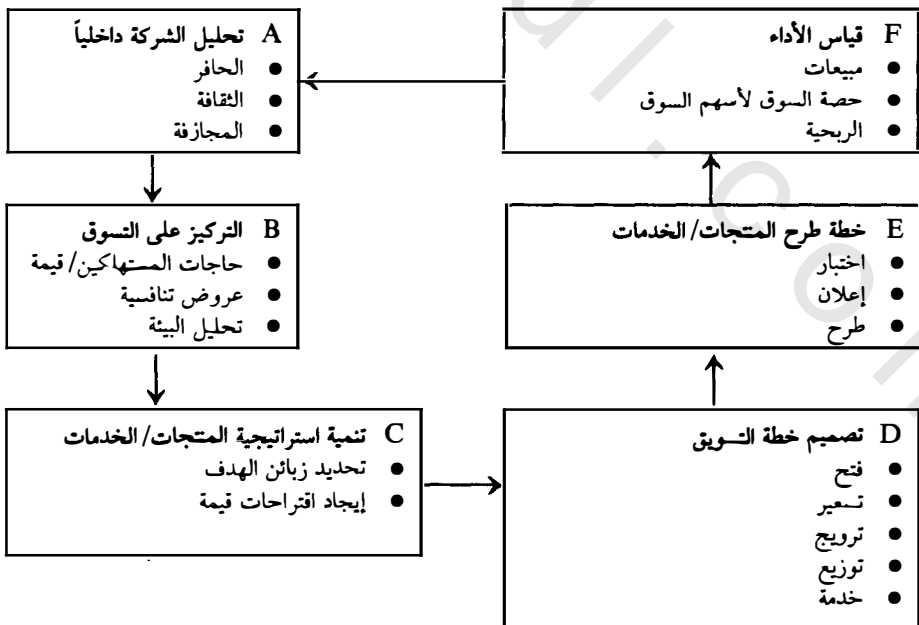
تحتاج المؤسسات كي تخاطب مسألة إيجاد ميزة تنافسية صامدة إلى اتباع عملية تنمية منتجات جديدة نظامية وتسويق كما هو مبين في الشكل 6 - 1. نُظِمَ البحث في هذا الفصل حول خطوط هذه العملية.

تحليل الشركة داخلياً: توليد الأفكار وغربة

من المفيد دراسة ثلاثة عوامل غربة للأفكار الجديدة عند أول خطوة من هذه العملية⁽⁴⁾. هذه العوامل هي: أسباب إيجاد منتج جديد، ومدى جدته، وكلفة الفرصة ومجازفة التنمية. نبحت كل عامل بدوره.

الشكل 6 - 1

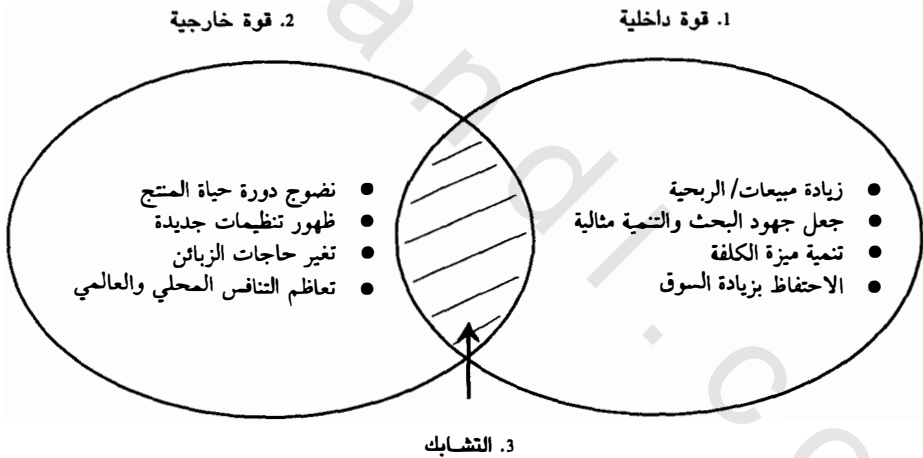
تنمية المنتج الجديد / الخدمة الجديدة وعملية التسويق



لا بد أن يكون لدى الشركة فكرة واضحة عن سبب تطوير المنتج الجديد وعن كيفية ملائمة مع الرؤية الاستراتيجية. يبين الشكل 6 - 2 مجموعة من القوى التي تحفز المؤسسات إلى تطوير منتجات جديدة. وتوصف هذه القوى بأنها داخلية أو خارجية بالنسبة إلى المؤسسة. وكلما كان التداخل بين هذين النمطين من القوى أكبر كانت فرصة نجاح المنتج الجديد/ الخدمة الجديدة أكبر.

الشكل 6 - 2

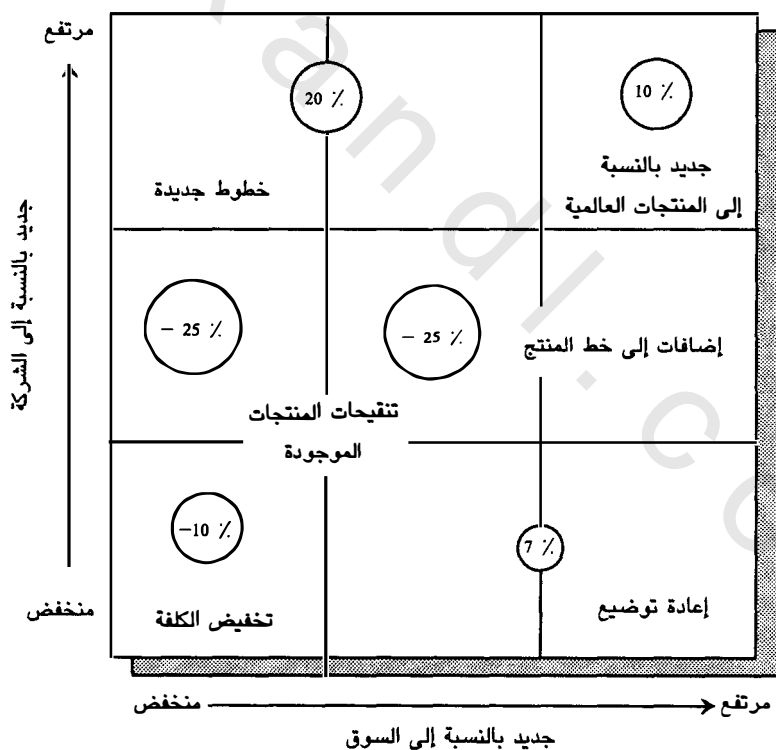
قوى محفزة أساسية تدفع تنمية المنتجات/ الخدمات الجديدة



مدى جودة المنتج

ما إن يتوضع الحافز لإيجاد منتج جديد، حتى تبرز حاجة المؤسسة إلى تقويم مدى جودة هذا المنتج ضمن بُعدين يوضحهما الشكل 3 - 6، وهما جدته بالنسبة إلى الشركة وجدته بالنسبة إلى السوق. تتضمن الفئات المبيّنة في الشكل 3 - 6، ما يلي⁽⁵⁾:

الشكل 3 - 6
أنماط المنتجات الجديدة



- منتج جديد بالنسبة إلى العالم: هي المنتجات المبتكرة التي توجد سوقاً جديدة تماماً؛ وتغير سلوك الزبائن (مثل: سوني ووكمان Sony Wlaxman، وفيد إكس Fed Ex، وإنترنت Internet).
 - خطوط منتجات جديدة: هي المنتجات الجديدة بالنسبة إلى المؤسسة ولكنها ليست جديدة بالنسبة إلى السوق، أي أول دخول للشركة إلى سوق موطدة (مثل: بطاقة GM الائتمانية، وخدمة خطوط AT & T).
 - تحسينات في تنقيحات المنتجات الجديدة: منتجات أصبحت أفضل بدلالة الأداء أو القيمة، و/أو المنتجات التي تحل محل منتجات موجودة (مثل: Windows 2000، ومقاعد إيكونومي بلس Economy Puls seats للخطوط الجوية الأمريكية).
 - إعادة التوزيع: هي المنتجات التي تستهدف قطاعاً جديداً من الزبائن، أو يجري توزيعها لاستخدام/ تطبيق جديد (مثل: صودا الخبز آرم وهمر Arm & Hammer baking soda، وروجين Rogaine).
 - تخفيض الكلفة: هي المنتجات التي تقدم المنافع ذاتها بسعر أدنى (مثل: العقاقير العامة، والسلع الاستهلاكية ذات الشارة الخاصة، وخدمات الرحلات الجوية عبر الإنترنت).
- تختلف قضايا التسويق استناداً إلى مدى جدّة المنتج، ويُعدّ فهم هذه القضايا حاسماً لتصميم خطة تسويق فعّالة لمنتج جديد.

كلفة الفرصة ومجازفة التنمية

تعني كلفة الفرصة: الخسارة في الربح الناجمة عن تأخر طرح المنتج في السوق. أما مجازفة التنمية فتعني: كلفة إدخال منتج «ضعيف». وأكبر قضية في طرح منتج جديد هي: أن يكون الأول أو يكون الأفضل. ومثالياً، ينبغي أن

يكون الاثنان معاً. فالتحدي الذي يواجه أية مؤسسة هو طرح أفضل المنتجات بأسرع ما يمكن (أي التركيز على سرعة وصول منتج جديد متفوق متمايز عن سواه بوضوح إلى السوق).

ربما يساعد تحليل هذه العناصر الثلاثة على مخاطبة مسألة مدى ملاءمة المنتج مع إمكانيات الشركة ورؤيتها. ننتقل الآن إلى المرحلة الثانية من العملية.

التركيز على السوق:

تحديد حاجات الزبائن واختيار مفهومات المنتج الجديد

نركز، في هذا الطور، على تحديد الأسواق التي تقدم أفضل الفرص للشركة. إننا نحاول، بصورة خاصة، الإجابة عن السؤال التالي: «كيف يلائم المنتج حاجات السوق ملاءمة جيدة؟».

للإجابة عن هذا السؤال نحتاج أولاً إلى تحديد السوق الذي يُدرَس من أجله المنتج الجديد. ولهذه الغاية، نَتَّبِعُ التعريف الذي يوجهه المستهلكون لسوق المنتجات⁽⁶⁾:

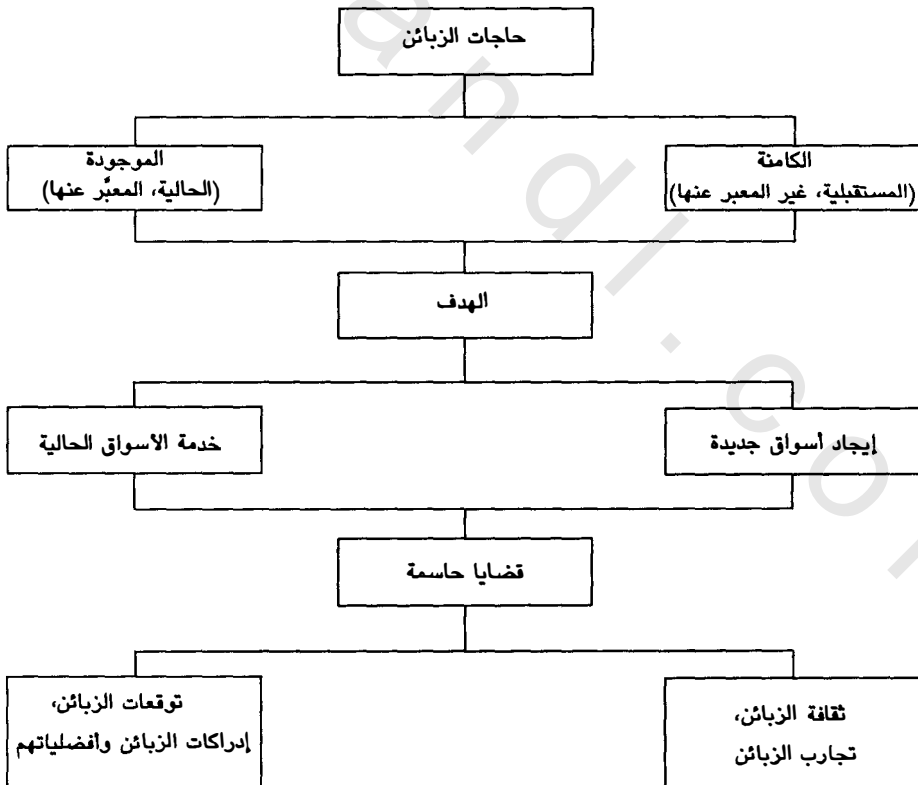
«سوق المنتجات هو مجموعات المنتجات البديلة ضمن حالات الاستخدام التي يجري البحث فيها عن أنماط مماثلة من المنافع وعن الزبائن الذين تتعلق بهم مثل هذه الاستخدامات».

يؤكد هذا التعريف بوضوح الرابطة القائمة بين مجموعة معالم المنتجات ومنافعها وحاجات المستهلكين المستهدفين. وبافتراض أن مؤسسة ما لديها معرفة بالمعالم والمنافع المقترنة بعروض منتجاتها، تكون المعلومة ذات الصلة اللازمة للمؤسسة هي تحديد حاجات الزبائن المستهدفين تحديداً مناسباً (أي، الإصغاء إلى صوت المستهلك). يبيّن الشكل 6 - 4 إطاراً لتحديد نمطين من حاجات المستهلكين.

الحاجات الموجودة

الحاجات الموجودة هي تلك الموجودة حالياً في أذهان الزبائن، التي يستطيعون التعبير عنها بسهولة. يمكن استخدام مناهج بحث السوق التقليدية مثل «المقابلات المعمَّقة»، والمجموعات الأساسية، وعمليات مسح السوق، لتحديد مثل هذه الحاجات ولاختبار مفهومات المنتجات الجديدة. تشمل الأمثلة المضروبة طرح كوك جديد New Coke من قِبَل شركة كوكاكولا Coca-Cola، وإدخال ساتيرن Saturn من قِبَل شركة جنرال موتورز General Motors.

الشكل 6 - 4
تحديد حاجات الزبائن



الحاجات الكامنة

الحاجات الكامنة هي تلك التي لا يدركها الزبائن اليوم، لذا فهم غير قادرين على التعبير عنها أو غير راغبين في التعبير عنها، فمثلاً، لم ير المستهلكون أية حاجة إلى الـ Walkman حتى طرحته شركة سوني Sony ودفعت بالسوق نحوه. ومرضى العجز الجنسي يدركون أنهم بحاجة إلى عقار (الفياغرا Viagra مثلاً) ولكنهم لا يشعرون بالارتياح في الاعتراف بأن لديهم مثل هذه المشكلة في عملية مسح عادية للسوق. وعلى هذا ليس من السهل تقدير حجم السوق المحتملة لمثل هذا العقار بفضل تقنيات بحث السوق التقليدية.

وإذا ما تذكرنا فئات المنتجات الجديدة، نجد أن فئة المنتجات الجديدة للعالم تتعلّق أساساً بحاجات الزبائن الكامنة، في حين أريد للفئات الخمس الأخرى أن تكفي حاجات الزبائن الموجودة.

هنالك جدل كبير في أدبيات التسويق حول عدم كفاءة أساليب بحث السوق المتوفرة حالياً في كشف الحاجات الكامنة واختبار مفهومات المنتجات الجديدة للعالم. فالزبائن عاجزون عن التعبير عن مثل هذه الحاجات لأنهم لا يألفون صفات المنتج الجديد أو منافعه. وهذا صحيح، خصوصاً، فيما يتعلّق بمنتجات التقنية العالية⁽⁷⁾. إذ يشعر الممارسون أن إجراء بحث سوقي عادي حول مثل هذه المنتجات غير مفيد⁽⁸⁾. لذلك، لا بد من أدوات وتقنيات تركز على تثقيف الزبائن عن طريق إطلاعهم على نموذج أولي للمنتج أو عرض واقعي له⁽⁹⁾. والمفتاح هو الحصول على مدخلات مناسبة لتصميم استراتيجيات دفع للسوق تتعلّق بمثل هذه المنتجات الجديدة للعالم.

إن قُدراً كبيراً من المنتجات يحركها الزبائن، أي إن الزبائن يعبرون عن

حاجاتهم. ففيما يتعلّق بمثل هذه المنتجات لا بد من بحث سوقي لاكتساب فهم أفضل لتوقعات الزبائن وإرضائهم بعروض حالية. تساعد هذه المعلومات على تصميم استراتيجية دفع للسوق لمنتج جديد بفضل تمييزه بوضوح وتحديد موضعه تحديداً ملائماً بالنسبة إلى الأبدال المتوفرة الأخرى.

تطوير الاستراتيجية: إيجاد ميزة تنافسيّة تتمتع بالديمومة

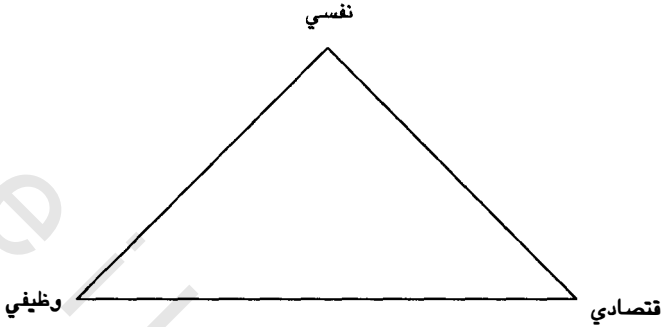
لدى معرفة حاجات الزبائن وتحديد الشّوق المستهدفة، تأتي الخطوة التالية وهي تصميم المنتج مادياً وتوضيحه بصورة ملائمة في أذهان الزبائن المستهدفين وقلوبهم. ولإنجاز ذلك من الضروري أن يكون هناك فهم أعمق لإدراكات قيمة الزبائن وأفضليّاتهم.

أصبح تصور قيمة الزبائن شائعاً في ثمانينيات القرن العشرين. فقد أجريت دراسة شاملة ما بين عامي 1988 و1992م لتقويم قيمة الزبائن في أسواق العمل⁽¹⁰⁾. واستناداً إلى المقابلات الميدانية المعمّقة، اقترح الدارسون التعريف التالي لقيمة الزبائن:

«القيمة هي الاستحقاق المدرك بالوحدات النقدية لمجموعة من المنافع الاقتصادية والوظيفية/ التقنية والنفسيّة التي نتلقاها من الزبون مقابل السعر المدفوع لعرض منتج ما مع الأخذ في الاعتبار العروض والأسعار التنافسية المتوفرة».

يتضمن هذا التعريف أن قيمة الزبائن هي قيمة مفهومية، ومتعددة الأبعاد، وقرينيّة في طبيعتها. وبعبارة أخرى، عندما يختار الزبائن منتجاً جديداً، فإنّهم يقارنونه بأبدال أخرى متوفرة ضمن أبعاد ثلاثة هي المنفعة الاقتصادية، والمنفعة الوظيفية، والمنفعة النفسيّة (أنظر الشكل 6 - 5) ومن ثم يقرّرون الاختيار النهائي. سوف نشرح هذه الأبعاد على التوالي.

الشكل 6 - 5
أبعاد قيمة الزبائن



القيمة الاقتصادية

لكي يقدر الزبائن القيمة الاقتصادية يوازن بين الجودة المدركة لمنتجات عديدة بالسعر الذي ينبغي دفعه، مستخدمين نسبة الجودة إلى السعر كمؤشر لتقدير القيمة. فإذا ما أدرك الزبون أن جودة المنتجات المتنافسة متماثلة، فليسوف يختار لمنتج الأدنى سعراً لأنه سيوفر عليه أقصى ما يمكن من التوفير. فقد دخل صنف MCI سوق الهواتف بعيدة المدى بتأكيد التوفير ليس للمستخدمين فحسب، بل لأصدقائهم وأسرههم، أيضاً.

القيمة التقنية / الوظيفية

تحسب القيمة التقنية/ الوظيفية بفضل تقويم المنتجات بدلالة مجموعة الصفات والتطبيقات التي تتمتع بها. فالزبون المدفوع بالقيمة الوظيفية ربما يفضل منتجاً يتمتع بأكثر مجموعة صفاتٍ تعقيداً وتقدماً. إن توضيح سبرنت Sprint في سوق الهواتف البعيدة المدى كان على أساس الجودة السليمة التي ظهرت نتيجة للاستخدام الدقيق.

القيمة النفسية

تُحَفِّزُ القيمة النفسية غالباً بأمور غير ملموسة كالخدمة واسم الصنف والثقة والعلاقة والسمعة. والزبائن الساعون وراء هذه المنافع إنما يهتمون بالرضا الكلي عن المنتج وبالرغبة في هدوء البال. فشركة AT & T ميّزت نفسها عن منافستها MCI و Sprint بالتركيز على خدمة زبائنها الرائعة، والسمعة الطيبة والعلاقة العاطفية - امسك الهاتف واتصل بشخص ما.

لا يمكن للتمايز ذي المعنى لأي منتج جديد أن يدوم بمرور الزمن بفضل عرض قيمة له مبنية فقط على القيمة الوظيفية أو الاقتصادية. إذ من السهل لأي منتج منافس أن يضاهيه أو أن يخفّض سعره ليستولي على القيمة الاقتصادية المدفوعة بقطاع الزبائن. وبفضل توفر التكنولوجيا، يستطيع المنافس تطوير منتج مماثل في المنافع الوظيفية وبغية ابتكار ميزة ذات معنى تتمتع بالديمومة، لا بد من تقديم بعض المنافع النفسية إضافة إلى المنافع الاقتصادية والوظيفية.

ولنتأمل طرح شركة تويوتا Toyota لصنف ليكسوس Lexus في السوق. لقد قدمت قيمة اقتصادية بوضع سعر لسيارتها موديل 300 أدنى من الموديل المنافس من مرسيدس Mercedes و BMW. ولكنها تيقّنت أن هذا التوفير الاقتصادي لم يكن كافياً للاحتفاظ بالميزة التنافسية، ولهذا طرحت ميزة منفصلة لبيع ليكسوس Lexus، وهي أن يقدم الباعة مستوى من الخدمة أعلى مما يقدمه باعة تويوتا Toyota. وهذا التوضيع أسهم كثيراً في تعزيز إدراكات ليكسوس الإيجابية في السوق. إن الاقتراحات التالية توجد قيمة لأي منتج جديد:

- اقتراح 1. تخفيض تكاليف الزبون وجهوده الكلية بدلالة الزمن الذي يقضيه في البحث، والحصول على المنتج الجديد واستخدامه. تبسيط عملية الشراء، بحيث تكون مريحة ومبهجة أو بحيث تكون في مجملها تجربة مسلية ممتعة.

- اقتراح 2. زيادة تكاليف الزبون لدى تحوله إلى عروض منافسة. تطوير برامج تولد لدى الزبون ولاء للمصنف (برامج مغامرة تقدمها الخطوط الجوية باستمرار) أو برامج تولد علاقة بين الزبائن تساعد على احتفاظهم بالمنتج الجديد. إن إحداث زيادة في كلفة التحول عن المصنف يمكن الشركات من رفع أسعار منتجاتها بمرور الزمن.

تصميم خطة تسويق فعّالة

يتطلب تصميم خطة تسويق قياساً واضحاً لأفضليات الزبائن فيما يتعلق بالمنافع التي بُحثت آنفاً. يُعدُّ التحليل المشترك⁽¹¹⁾ تقنية مفيدة لتقدير مؤشرات الأفضلية عند الزبائن مثل تقديرات الأجزاء، أي الأهمية التي يوليها كل زبون إلى أجزاء مختلفة من عرض المنتج. مثل هذه التقديرات تساعدنا على تصميم خطط تسويقية لقطاعات مختلفة من الزبائن، وعلى حساب أسهم الأفضليات للمنتج الجديد وغيره من العروض المنافسة.

انطلاقاً من المنظور المؤسّساتي، يعتقد أن مجموعة أنظمة قيمة الزبائن البديلة هي على النحو التالي⁽¹²⁾:

- التفوق العمليّاتي: تزويد الزبائن بمنتجات أو خدمات بأسعار منافسة، وإيصالها إليهم بأقل قدر من الصعوبة والإزعاج.
- حميمية الزبائن: تجزيء الأسواق واستهدافها بدقة، ومن ثم إيصال المنتجات أو الخدمات التي تلبّي حاجاتها.
- ريادة المنتجات: إن تقديم منتجات وخدمات رائدة للزبائن تعزّز باستمرار استخدامهم للمصنف وتطبيقاته، تدفع بالسلعة المنافسة إلى عالم الهجران والنسيان.

وهذا يوحي أنّه إذا ما أرادت شركة الاحتفاظ بموقع تنافسي حدي في

السوق، لا بد لها من التفوق في واحد من هذه الأنظمة الثلاثة، والاحتفاظ بالتعادل مع المنتجات المنافسة في النظامين الآخرين⁽¹³⁾.

نقوم الآن ببحث أنظمة القيمة هذه من منظور استراتيجي في سياق تصميم خطط التسويق للمنتجات الجديدة. وكذلك نبين هنا أيضاً وجود رسومات تخطيطية واضحة من صنف - إلى - صنف بين أنظمة القيمة على صعيد الاقتصاد الكلي الشامل المعروض هنا والأبعاد الثلاثة لقيمة الزبائن على صعيد الاقتصاد الصغري الوحدى التي بحثناها سابقاً في الشكل 6 - 5.

التفوق العملياتي

لدى السعي الجاد لتحقيق تفوق عملياتي، يكون التركيز على السعر والملاءمة. إذ لا بد لأية شركة ترغب في أن تكون منافسة في الأسعار من أن يكون لديها ميزة كلفة (أي، أن يكون لديها أنظمة تشغيل وتصنيع وتوزيع فعالة). وتفوقها في العمليات يخفّض من كلفة الإنتاج أو من كلفة تقديم الخدمات، ومن ثمّ تقدم قيمة اقتصادية للزبائن المستهدفين. ومن الطرق المؤدية إلى تحقيق مثل هذا التفوق: التفكير في التوحيد القياسي؛ أي تقديم منتجات جديدة تشترك في عدد كبير من الصفات والمكونات مع عروض أخرى للمؤسسة. من الأمثلة على ذلك الخطوط الجوية Southwest Airlines التي نمت نمواً كبيراً على مرّ الزمن. إذ قدمت خدمات جديدة متنوعة واخترقت أسواقاً جديدة ولكن مع تركيز واضح على التوحيد القياسي - كل طائراتها من طراز Boeing 737. يُمكن هذا التوحيد القياسي شركة الخطوط الجوية Southwest Airlines من ضبط كلفة بنيتها وإبقائها تحت السيطرة، ومن تقديم أسعار جذابة إلى زبائنها.

ومثال آخر هو سيارة Lexus التي يحتفظ الموديل 300 منها بالمحرك ذاته الذي يمكن تركيبه في سيارة Toyota Camry 6 - V. زوّد هذا التوحيد القياسي شركة تويوتا بميزة اقتصاد وفورات الحجم. نعرض فيما يلي الاقتراح التالي:

- اقتراح 3. دراسة توحيد القياس على تلك الأبعاد التي لا تعد عناصر محدّدة حاسمة في عملية الاختيار التي يقوم بها الزبائن المستهدفون:

لا يُعدّ نمط الطائرة عاملاً حاسماً في اختيار الخط الجوي. وبالمثل ربما يقوم زبائن Lexus بتقييم الجودة الكلية للسيارة وليس فقط بمقارنة محركها بمحرك سيارة تويوتا كامري Toyota Camry.

حميمية الزبائن

يؤكد نظام القيمة هذا مفهوم التركيز على الزبائن. ومن الصيغ المتطرفة لهذا النظام هو أن يُوجَد في النهاية قطاعات سوقية من حجم واحد - مصنعة وفق رغبة الزبائن فعلاً. ومن المقاربات المفيدة، في هذا المجال، حساب قيمة عمر كل زبون، ومن ثم تصميم خطط تسويقية على صعيد فردي مبنية على قيم العمر. ومع أن مثل هذه المقاربة مجدية من حيث المبدأ، فربما لا تكون فعّالة فيما يتعلّق بالكلفة من ناحية عملية⁽¹⁴⁾.

تقوم مؤسسات عديدة، هذه الأيام، باستهداف الزبائن على أساس واحد - لواحد بواسطة خدمات تستند إلى الإنترنت. من الأمثلة على ذلك، بيبود Peapod، وويب فان Web Van، وأمازون. كوم Amazon.com. إن عامل النجاح الحاسم من وجهة نظر عملية هو التدرّجية. بحيث تغدو خدمات الإنترنت أكثر فعالية فيما يخص الكلفة. وتقدم عائدات جذابة لاستثمار أنظمة التوزيع الواسعة. ومن منظور الاحتفاظ بالزبائن، تُعدّ المحافظة على سرية الزبون مسألة حاسمة للمؤسسة. ووفقاً لذلك، نقترح:

- اقتراح 4. التركيز على الخبرة الكلية لكل زبون (قبل شراء المنتج واستخدامه، وأثناء ذلك وبعده) والتفكير في التصنيع بما يتلاءم مع متطلبات الزبائن وتلك الجوانب من الخبرة الكلية التي تُعدّ حاسمة فيما يتعلّق باختيارهم.

يُعدُّ صنف ليكسوس Lexus مثلاً على تحقيق الحد الأعظم من حميمية الزبائن. إذ يحاول تجار ليكسوس التوثق من أن يكون كلُّ زبون راضياً تماماً بنوعية الخدمة المقدمة إليه، وهي قيمة نفسية.

مع افتراض أهمية حميمية الزبائن في إيجاد ميزة تنافسية تتمتع بالديمومة، فإن هناك انتقالاً مبدئياً في تسويق منتجات جديدة: الانتقال من إدارة المنتجات إلى إدارة الزبائن أو علاقات الزبائن. والفكرة الرئيسة هي أنه إذا ما عاملت المؤسسة زبائنها بوصفهم موجودات لديها ونجحت في الاحتفاظ بهم، فإنها تستطيع أن تقدّم لهؤلاء الزبائن مزيداً من المنتجات الجديدة بمرور الزمن. وبفضل إقامة علاقة طويلة الأمد، تخفض الشركة الخطورة وعدم اليقين المقترنين بالمنتج الجديد في أذهان الزبائن المستهدفين.

ريادة المنتج

تعني ريادة المنتج إيجاد حد تنافسي عن طريق طرح عروض جديدة في السوق. ولهذا ينبغي للشركات أن تركز على ابتكارات جديدة مستمرة وعلى امتلاك عملية تطور سريع للمنتجات. تستطيع شركات عديدة طرح منتجات جديدة أسرع من غيرها بفضل اتباع عملية تطوير متكامل للمنتجات كما هو مبين في الشكل 6 - 6.

يُبين الشكل 6 - 6 مقارنة فريق العمل المتقاطع لتطوير منتج جديد. بفضل العمل كفريق يمكن تقليص دورة الزمن بصورة كبيرة⁽¹⁵⁾. فضلاً على إمكانية بحث عوامل النجاح مثل الجدوى التقنية، وقابلية التطبيق الاقتصادي، وتوفير المكونات، ومقدرة التصنيع بحثاً مشتركاً. إن المقتبس التالي المأخوذ عن فرانك شروننز Frank Shrontz رئيس مجلس الإدارة السابق، وعضو الهيئة التنفيذية لشركة بوينغ Boeing، المتعلق بطائرات Boeing 777 يشرح جيداً محاسن عملية تطوير المنتج المتكاملة:

«إنه يوم مثير لنا جميعاً. إنه لأمر عظيم أن نرى نتائج العمل الجماعي مع زبائننا وموردنا ناجحاً جداً هكذا».

ومن الأمثلة الأخرى صنف أحذية Reebok's Pump وصنف نيون Chrysler's Neon اللذين كانا نتائج جهد فريق رائع. وبصورة عامة، تستطيع الشركات، عن طريق الابتكارات المستمرة، المحافظة على تقديم منتجات أكثر تقدماً، ومن ثم، تعزيز القيمة الوظيفية والتقنية لعروضها. ونتيجة لذلك، فلنتأمل الاقتراح التالي:

اقتراح 5. تتطلب ريادة المنتج/ السوق ذهنًا مبدعاً وتركيزاً واضحاً على الابتكارات المستمرة مع الأخذ بالحبان اقتصاديات وفورات الحجم، والمجال، والمهارات.

ويمكن أن تدرس الشركات، أيضاً، تحديد مصادر استراتيجية خارجية وإقامة تحالفات أو شراكات، بوصفها طرائق أخرى تؤدي إلى تحقيق ريادة السوق. ويمكنها كذلك، تعزيز خط منتجاتها الحالي وإيجاد تعاون يجعل المنتج الجديد منافساً وجذاباً على صعيد عالمي.

خطة طرح المنتجات

هناك قراران جوهريان تتخذهما الشركات في هذا الطور من عملية تنمية المنتجات: اختيار المنتجات أو الأسواق، والإعلان عن المنتجات ونشرها.

اختبار المنتجات أو الأسواق

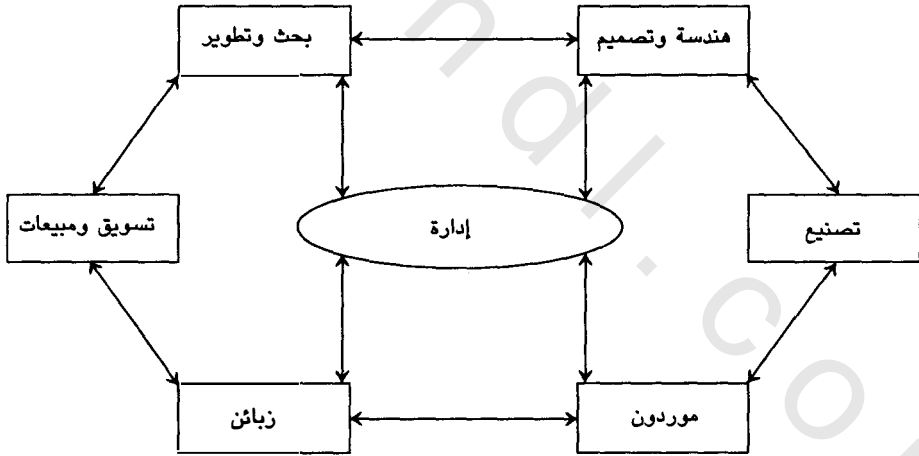
قبل نشر المنتج في السوق، من الضرورة الحاسمة اختباره عند مستوى ما. من الممارسات التي ما زالت شائعة بالنسبة للمنتجات الاستهلاكية، تسويق الاختبار، أي طرح منتج مع خطة تسويق كاملة في مدينتين أو منطقتين حضريتين. وهذا يمكن الشركات من تقدير استجابة المستهلكين إلى المنتج

الجديد إضافة إلى تقدير الاستجابة التجارية. وتكمن خطورة تسويق الاختبار في الكشف المبكر عن المنتج للمنافسين.

المقاربة البديلة هي إجراء تسويق سابق للاختبار (على هيئة محاكاة تسويق الاختبار)، وهي تعد أكثر كلفة نسبياً، وأقل استهلاكاً للوقت، ويمكن المحافظة على سرية المنتج. ومع أن هذه المقاربة دقيقة نوعاً ما، فإن التسويق ما قبل الاختبار لا يعطي تقديرات للاستجابة التجارية. لقد اقترح الباحثون أنماطاً مختلفة من التسويق ما قبل الاختبار مثل Assesson، Bases، و News⁽¹⁶⁾.

الشكل 6 - 6

عملية تطوير المنتجات المتكاملة تماماً



الإعلان عن المنتجات وخطة النشر

يُعدّ زمن الإعلان عن أن منتجاً ما سوف يطرح قريباً في السوق قراراً استراتيجياً هاماً. إذ يمكن أن يكون توقيت قرار الإعلان عائقاً للدخول التنافسي في سوق المنتج ذاته⁽¹⁷⁾.

والقرار التالي هو توقيت طرح المنتج فعلاً في السوق. لقد قامت دراسات عديدة بتحليل استراتيجيات ريادة السوق، والوصول المتأخر للمنتجات⁽¹⁸⁾. فمع كون المنتج جيداً، فإن قراراً متأخراً بطرحه في السوق ربما يؤثر بصورة خطيرة في أداء المنتج الجديد في السوق. وإضافة إلى قرار التوقيت، فإن الجغرافيا، أيضاً، تُعد قراراً بديلاً هاماً (أي، أين يطرح المنتج - إقليمياً أم عالمياً).

قياس الأداء

تتألف المرحلة الأخيرة من قياس أداء المنتج الجديد. إن المقاييس المستخدمة عموماً هي تتبع المبيعات أو أسهم السوق على مَرِّ الزمن، مع حساب عائد الاستثمار، أو التركيز على الخط السفلي (أي، الأرباح). يؤدي إجراء مقارنة النتائج الفعلية مع معايير مُعدَّة سلفاً إلى اتخاذ خطوات ضرورية تتعلق بمتابعة خطة التسويق الحالية، أو إعادة تنقيحها، أو اتخاذ قرار بالانسحاب من السوق.

لا يُعزى الانحراف عن الأداء المتوقع، أحياناً، إلى عناصر خطة التسويق المقترنة بالمنتج، بل إلى تغير ظروف السوق وأحواله. فتوجد حالياً، تحولات كبرى في الأسواق بسبب تطور أنشطة الإنترنت والتجارة الإلكترونية. ندرس الآن تضمينات هذه التغيرات.

تغير بنية التسويق مع التجارة الإلكترونية / الإنترنت

يؤدي التطور الحديث للإنترنت إلى تغيير الطرائق التي تسوق الشركات بموجبها منتجاتها وخدماتها. بعض تضمينات الفروق المشار إليها في الجدول 6 - 2 تدل على أننا نتقل:

- 1 - من قطاعات السوق إلى قطاعات من حجم واحد.
- 2 - من الأقنية «العادية» إلى الأقنية «السريعة».

- 3 - من حملات الاتصالات التسويقية التقليدية إلى تسويق قائم على أخذ الإذن بذلك⁽¹⁹⁾.

الجدول 6 - 2 تغير بنية التسويق

A. عصر التصنيع ماضي	B. عصر المعلومات (حالياً ومستقبلاً)
1 - حاجات الزبائن تُدفع	1 - حاجات الزيادة تُدفع
2 - طريق واحدة	2 - نشيط بصورة متفاعلة
3 - وصول محدود	3 - وصول غير محدود
4 - تأخر زمني	4 - توفير زمني
5 - عوائق معلومات	5 - وفرة معلومات
6 - حزم منتجات ثابتة/ مقيدة	6 - مرن - ابتكر حزمك الخاصة بك

تقودنا هذه التغيرات إلى إعادة التفكير في إدارة المنتجات الجديدة في عصر المعلومات. وكما رأينا آنفاً، يفكر الزبائن المدفوعون بالقيمة بدلالة تجربتهم الكلية مع نشاط ما (مثل، شراء سيارة، والسفر جواً). ربما تنتشر الأنشطة المترابطة منطقياً في حيّز معرفة الزبون عبر أسواق متنوعة وغير مترابطة في موقع السوق المادية. يولّد عدم الترابط هذا ضعفاً في كفاءات السوق⁽²⁰⁾. يؤدي هذا الضعف إلى ازدياد كلفة البحث الاستهلاكي وكلفة التفكير الاستهلاكية. ولهذا، من المهم أن توجد الشركات كفاءات للسوق عن طريق إعادة تنظيم الموردين في ساحة السوق مع الحيّز المعرفي للزبائن. نقترح فيما يلي خيارين:

- 1 - يشرع الموردون بتقديم خبرة التبضع من محطة واحدة إلى زبائنهم عن طريق توسيع نطاق عرض للمنتجات.
- 2 - يدخل لاعبون جدد، يسمون وسطاء، إلى السوق التي تقوم بدور نقطة اتصال وحيدة بين الزبائن والموردين، وتزويدهم بخبرة التبضع من محطة واحدة. إنهم يعيدون تنظيم السوق مع الحيّز المعرفي⁽²¹⁾.

ولهذا، ربما نرى مزيداً من المنتجات تعرض في سوق العمل - إلى - العمل أو في سوق العمل - إلى - الزبائن. وربما يكون التحدي الكبير للمؤسسات هو تنسيق عروضها الموجودة في الإنترنت وغير الموجودة فيه، وتحقيق تكامل فيما بينها بحيث يحصل الزبائن على تجربة سارة بصورة عامة بقطع النظر عن الأقية التي استخدموها لشراء المنتج.

استنتاجات

تعد تنمية المنتج وتسويقه مجازفة ولكنها تستحق المخاطرة. يمكن تخفيف خطورة الفشل باتباع العملية الرسمية التي بحثناها في هذا الفصل. إذ يمكن معاملة كل طور من أطوار العملية كبوابة تدقيق لاتخاذ قرار بالاستمرار في المنتج أو عدم الاستمرار. يحاول هذا الفصل تقديم إطار محدّد في كل مرحلة يساعد المؤسسات على اتخاذ مثل هذه القرارات.

وفيما يلي خلاصة للمفاهيم الجوهرية لإيجاد فروق تتمتع بالديمومة:

- فهم حاجات الزبائن وماهية قيمة الزبائن.
- التركيز على مجمل تجربة الزبائن مع المنتج وجعلها سارة وممتعة.
- تبسيط عملية الشراء للزبائن بفضل تخفيض كلفتهم وجهودهم.
- إيجاد كلفة لتحويل الزبون عن المنتج.
- إقامة عوائق أمام دخول أصناف منافسة.

السوق التي تجعل إدارة المنتجات الجديدة أكثر تحدياً وممتعة تتطور بسرعة. إن ظهور العمل الإلكتروني زاد تعقيد عملية تصميم أنماط العمل للمنتجات الجديدة. تحتاج المؤسسات إلى تطوير استراتيجيات تتكيف مع البيئة المتغيرة وتتلاءم مع بنية التسويق الجديدة.

ملحق آ: منتج عالي التقنية ذي خارجية شبكة غير مباشرة

غالباً ما تعتمد المنفعة التي يتخلصها المستهلكون من بعض المنتجات ذات التقنية العالية (مثل High Definition Television, HDTV) على توفر المنتجات والخدمات المكملية (مثل، توفر البرمجة). إذ كلما كان توفر البرمجة أكبر (البرامج الحاسوبية) كان جهاز HDTV (جهاز التلفزيون) أكثر جاذبية للمستهلكين. تسمى هذه النتيجة «خارجانية شبكة غير مباشرة» لأن الطلب على منتج الأداة المادية يتأثر بصورة غير مباشرة بالعروض المتزايدة من المنتجات التكميلية⁽²²⁾. تسفر خارجانية الشبكة غير المباشرة عن مشكلة تنقيّة تُعرف عموماً بمشكلة [Chicken-and-egg الصوص - و - البيضة] عندما تُورّد الأدوات المادية والبرامج من قبل شركات مختلفة.

تنشأ مشكلة «الصوص - و - البيضة» في سوق التلفاز عالي التحديد HDTV لأن شركات المواد المادية تريد من الشبكات أن تقدّم اختيارات واسعة من البرامج عالية التحديد HD programs، في حين تطلب الشبكات بدورها الانتظار حتى تحقق أجهزة HDTV اختراقاً هاماً للسوق. ومن ثم، لا صانعو أجهزة HDTV، ولا الشبكات تريد التحرك أولاً للاستثمار في إيجاد الأسواق. وكذلك توجد مشكلة «الصوص - و - البيضة» في بعض الأسواق المعاصرة وهي سوق العربات الكهربائية (مبيعات مقابل توفر المحطات المتغيرة) وسوق البطاقات الذكية (اعتماد مقابل قبول البطاقات في مخازن التجزئة). يقدم غوبتا Gupta، وجين Jain، وسوهني Sawhney⁽²³⁾ نموذجاً عملياً ومفهومياً لتطور الأسواق ذات التوافق^(*) الاستراتيجي.

لقد طبّقوا النموذج على صناعة أجهزة التلفاز الرقمية الأمريكية. أوجت

(*) توافق الأسواق: اعتماد بعضها على بعض، يتوقف عمل بعضها على عمل الأسواق الأخرى. (المترجم).

نتائجهم أن أعمال الشبكات تؤدي دوراً هاماً في قبول HDTV ، وهكذا فإن التنبؤات المبنية على النماذج الانتشارية⁽²⁴⁾ التي تتجاهل تأثير خارجيات الشبكات غير المباشرة ربما تكون منحرفة بصورة خطيرة .

ملاحظات

1. C. Merle Crawford, *New Products Management* (Boston, MA: Irwin, 1994).
2. Deloitte and Touche, "Vision in Manufacturing Study," Deloitte Consulting and Kenan-Flagler Business School (March 6, 1998).
3. A.C. Nielsen, "New Product Introduction-Successful Innovation/Failure: Fragile Boundary," AC Nielsen BASES and Ernst & Young Global Client Consulting (June 24, 1999).
4. Discussed in Robert J. Dolan, "Matching the Process of Product Development to Its Context," Harvard Business School case (1991), pp. 592-609.
5. Philip Kotler, *Marketing Management, The Millennium Edition* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1999).
6. G.S. Day, A.D. Shocker, and R.K. Srivastava, "Consumer Oriented Approaches to Identifying Product Markets," *Journal of Marketing*, vol. 43, no. 4 (1979), pp. 8-19.
7. Some high-tech consumer durables have strategic interdependence with other products.
8. Justin Martin, "Ignore Your Customer," *Fortune* (May 1, 1995), pp. 121-125.
9. Vijay Mahajan and Jerry Wind, "Rx for Marketing Research," *Marketing Research* (fall 1999), pp. 7-13.
10. James Anderson, Dipak C. Jain, and Pradeep Chintaguta, "Customer Value Assessment in Business Markets: A State-of-Practice Study," *Journal of Business-to-Business Marketing*, vol. 1, no. 1 (1993), pp. 3-29.
11. Paul E. Green and V. Srinivasan, "Conjoint Analysis in Marketing: New Developments with Implications for Research and Practice," *Journal of Marketing*, vol. 54, no. 4 (1990), pp. 3-19.
12. Michael Treacy and Fred Wiersema, "Customer Intimacy and Other Value Disciplines," *Harvard Business Review*, vol. 71 (1993), pp. 84-93.
13. In reality, it is possible to excel in more than one value discipline. An organization should start with focusing on one of the disciplines. After having excelled in it, it can move to the next one over time.
14. Mass customization is an effective compromise between achieving customer intimacy and operational excellence. Joseph B. Pine II, "Mass Customization" (Boston: Harvard Business School Press, 1993).
15. Steven C. Wheelwright and Kim B. Clark, *Revolutionizing Product Development: Quantum Leaps in Speed, Efficiency, and Quality* (New York: The Free Press, 1992).

16. A detailed discussion of test and pretest marketing models is available in Glen L. Urban and John R. Hauser, *Design and Marketing of New Product* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1993) and Crawford in note 1. For testing industrial products see Dolan in note 4.
17. The work by Robertson, Eliashberg, and Rymon (1995) is a useful study in this regard.
18. Glen L. Urban, Theresa Carter, Steve Gaskin, and Zofia Mucha, "Market Share Rewards to Pioneering Brands: An Empirical Analysis and Strategic Implications," *Management Science*, vol. 32 (June 1986), pp. 645–59; Gurumorthy Kalyanaram, William T. Robinson, and Glen L. Urban, "Order of Market Entry: Established Empirical Generalizations, Emerging Empirical Generalizations, and Future Research," *Marketing Science*, vol. 14, no. 13 (1995), pp. 212–223.
19. Mohanbir Sawhney and Philip Kotler, "Marketing in the Age of Information Democracy," chapter in this volume.
20. Mohanbir Sawhney, "Making New Markets," *Business 2.0* (May 1999), pp. 5–6.
21. Ibid.
22. Jeffrey Church and Neil Gandal, "Network Effect, Software Provision and Standardization," *Journal of Industrial Economics*, vol. 40, no. 1 (1992), pp. 85–103
23. Sachin Gupta, Dipak C. Jain, and Mohan Sawhney, "Modeling the Evolution of Market with Indirect Network Externalities: An Application to Digital Television," *Marketing Science*, vol. 18, no. 3 (1999), pp. 396–416.
24. Barry Bayus, "High-Definition Television: Assessing Demand for a Next Generation Consumer Durable," *Management Science* (November 1987), pp. 1319–1333; and Dipak C. Jain, Frank M. Bass, and Trichy Krishnan, "Modeling the Marketing Mix Influence on Single Product Diffusion," in *Growth, Diffusion, and Market Penetration Models*, eds. Vijay Mahajan, Eitan Muller, and Yoram Wind (Norwell, MA: Kluwer, 2000), pp. 116–121.