

## المحاضرة الاولى: الأسس النظرية لاستراتيجية المنتج

### "التنافسية واستراتيجية المنتج"

#### تمهيد

في التجارة ، كما في الحياة ، الهدف الرئيسي والأساسي هو البقاء على قيد الحياة. في بيئة متقلبة ومضطربة ، لن يتحقق البقاء إلا من خلال المنظمات الأصح والأكثر مرونة القادرة على التكيف مع التغيرات التي تواجهها. للبقاء على قيد الحياة ، يجب على المرء التنافس ، والغرض من هذا الكتاب هو توضيح السبب وراء أهمية استراتيجية المنتج في القدرة التنافسية للمنشأة وكيف يمكن لاستراتيجية المنتج وإدارته تحقيق ذلك.

وفي هذا الفصل ، نتبع بإيجاز العوامل التي أدت إلى الانشغال الحالي ب "أعاده اكتشاف" التسويق الذي عرض كمصدر رئيسي للقدرة التنافسية. ولتحديد القدرة التنافسية ، من الضروري أولاً تحديد المنافسة ، ونستعرض التفكير الحالي بشأن هذا الموضوع ، بالاستناد ، في جملة أمور ، إلى كتابات انسوف ، ودراكر ، وبورتر. واستناداً إلى هذا الاستعراض ، سيقال ان استراتيجية المنتج تكمن أساساً في صميم الاستراتيجية العامة للشركة ، ولذلك يجب ان تحتل مركزاً مهيمناً في تفكير الشركة واعمالها.

#### ظهور المنافسة العالمية

المنافسة هي العملية التي تسعى من خلالها "اليد الخفية" للسوق إلى حل المشكلة الاقتصادية الأساسية المتمثلة في تعظيم الإشباع من طريق استنزاف الموارد الشحيحة. منذ بداية التاريخ المدون ، كان التحدي الأكبر الذي واجه البشرية هو إدارة الندرة - القدرة على ممارسة درجة من السيطرة على بيئة معادية في كثير

من الأحيان وبقاء جسدي آمن. من خلال الابتكار التنظيمي (تخصيص المهام وتقسيم العمل) ، والابتكار الاجتماعي (إنشاء الأسواق والتبادل) والابتكار التكنولوجي (تسخير الطاقة ، إنشاء الأدوات ، إلخ) ، يعد التاريخ سجلاً مستمرًا تقريبًا للتقدم المحرز لهذا الهدف النهائي .

غير أنه من المفارقات أن حل مشكلة تحسين نوعية الحياة قد أخرجنا الفعلي. مع كل تحسن في سيطرة الناس على بيئتهم ، تم تحسين فرص البقاء على قيد الحياة ، مما حفز الطلب المتزايد من العدد المتزايد من السكان . وهكذا ، حتى القرن العشرين ، وبأية طريقة مهمة استطاع خلق العرض أن يفي بالطلب ، ناهيك عن أن يتجاوز الطلب. بطبيعة الحال ، كانت هناك مناسبات في الماضي عندما كان هناك فائض في العرض على أساس محدود ومحلي ، ولكن في الآونة الأخيرة فقط كان هناك أي احتمال حقيقي لهذه الظروف السائدة في المستقبل المنظور.

ربما كان المظهر الأول للمشاكل التي تصاحب الفائض في العرض (أو نقص الطلب) هو الكساد العالمي في عشرينيات وثلاثينيات القرن العشرين. بعد ذلك ، كما هو الحال الآن ، تم اقتراح العديد من الحلول ، على نطاق واسع واقتصادي ، للتخفيف من حدة المشكلة ، ولكن في وقت لاحق ، كانت إعادة التسليح ونشوب الحرب التي حلت مشكلة البطالة والقدرة التصنيعية غير المستغلة. بعد الحرب ، كان إعادة الإعمار وإشباع الطلب المؤجل من المستهلكين كافيًا للحفاظ على الاقتصادات الصناعية الرئيسية مشغلة بالكامل، على الأقل حتى منتصف الخمسينات. وفي هذا الوقت، بدأ الاقتصاد الأمريكي يظهر مرة أخرى علامات تدل على أن العرض بدأ في الارتفاع متجاوزاً الطلب ، مع زيادة التركيز على البيع عالي الضغط والترويج القوي للمساعدة في تعزيز المبيعات الضعيفة. على الرغم من أن هذه الجهود يمكن أن تساعد فقط في تخفيف الأعراض على المدى القصير ، إلا أنها أدت إلى انتقادات واسعة النطاق لمخاطر مادية (Galbraith، Packard) والبحث عن نموذج بديل للرأي السائد بأن الكثير من الاستهلاك كان نتيجة تدليس بائعين عديبي الضمير على المستهلكين السذج وغير المطمئنين لبيعهم البضائع غير المرغوب فيها. كان النظر في أدوار المشتري والبائع الذي قاد بيتر Drucker (1954) لقول أن "التسويق هو التمييز ، وظيفة فريدة من نوعها في العمل"

## ما الذي يربط بين التنافسية والتسويق واستراتيجية المنتج؟

### WHAT LINKS COMPETITIVENESS, MARKETING AND PRODUCT STRATEGY?

بعد خمسين عاما ، لا يزال هناك الكثير من الجدل والنقاش حول طبيعة ونطاق التسويق ودوره في المساهمة في البقاء على قيد الحياة. يتم جوهر أو مفهوم التسويق "بعلاقات التبادل ذات المنفعة المتبادلة" - فكرة أن الطرفين يمكنهما الدخول بحرية في تبادل الأشياء (أو الخدمات) ذات القيمة التجارية بطريقة تعزز من قيمة كل منهما. في الواقع، إذا لم يكن الأمر كذلك ، فإن التبادل لن يحدث لأنه لن يكون هناك غرض أو منطق. ولكن في حين أن الرضا المتبادل هو الهدف ، فإن مصالح طرف ما يجب أن تحدد مسارات العمل المفتوحة للآخر. منذ أن أكد آدم سميث (1776) أن "الهدف الوحيد للإنتاج والغرض منه هو الاستهلاك" ، تم الإقرار بأن مصالح المستهلك هي المهمة. إذا كان الأمر كذلك ، فإن ذلك يعني أن القرارات حول ما يجب إنتاجه ، وأين ، وكمية المنتجات ، وما إلى ذلك ، يجب تحديدها بالرجوع إلى طلب المستهلك. ولهذا السبب ، أصبحت عبارات مثل "موجه بالعملاء customer oriented" و "موجه بالسوق market driven" من مفردات الأعمال الحالية - وجميعهم متفقون على أن هذا التأكيد شرط ضروري للنجاح. إن ما تغير بشكل ملحوظ في السنوات الأربعين إلى الخمسين الماضية كان ظهور المنافسة العالمية التي قلبت في كثير من الحالات المفهوم الأصلي للميزة النسبية رأساً على عقب.

ووفقاً لتصوير ريكاردو الأصلي، يمكن تحسين الكفاءة الاقتصادية عندما تبني الدول قرارات إنتاجها الخاصة بخلق السلع أو الخدمات التي تتمتع فيها بميزة طبيعية على المنتجين المحتملين الآخرين ، ومن ثم تشارك في التبادل الدولي لتحقيق المنفعة المتبادلة لكل من المستورد والمصدر. إن المشكلة في هذا الاقتراح الجذاب موضوعياً هي أنه لا يسمح بدخول التطلعات الذاتية للأشخاص الذين يشكلون مختلف الدول القومية في

العالم. سواء كانت مسألة فخر وطني أو أمن قومي، فإن عدد قليل من البلدان، إن وجدت، ستكون مستعدة للتركيز فقط على تلك الأنشطة التي تتمتع فيها ببعض الميزات النسبية، إذا كان ذلك سيؤدي إلى اعتمادها على دولة أخرى لتأمين سلع أو خدمات تعتبر أساسية من أجل مستوى معيشة لائق.

وفي الآونة الأخيرة ، طور مايكل بورتر الأفكار التي تم تقديمها في الاستراتيجية التنافسية (1980) والمزايا التنافسية (1985) في تحليل الميزة التنافسية للأمم (1990) التي يتحدى فيها آراء الاقتصاديين الكلاسيك الذين ينسبون الرخاء الوطني إلى الهبات الطبيعية للبلاد من الأرض والعمل ورأس المال. وكما يشير بيكر (2006) ، يؤكد بورتر أن الرخاء يخلق، ولا يورث، ويعتمد على قدرة صناعة البلد على الابتكار والتحديث.

يلحق بورتر (1990): من الواضح أن هبات العوامل في الأمة تلعب دوراً في الميزة التنافسية للبلد، حيث أن النمو السريع للتصنيع في البلدان المنخفضة الأجور مثل هونغ كونغ وتايوان، ومؤخراً تايلند، يثبت ذلك. لكن دور العوامل أكثر تعقيداً بكثير مما هو مفهوم في كثير من الأحيان. إن العوامل الأكثر أهمية للميزة التنافسية في معظم الصناعات ، وخاصة نمو الاقتصادات المتقدمة ، ليست موروثاً ولكنها تنشأ داخل الدولة، من خلال عمليات تختلف اختلافاً كبيراً عبر الدول وبين الصناعات. وبالتالي ، فإن مخزون العوامل في أي وقت معين أقل أهمية من المعدل الذي يتم إنشاؤه ، وتحديثه وجعله أكثر تخصصاً في صناعات معينة. (صفحة 74)

ويستند هذا التأكيد إلى بيانه السابق الذي يقول: "إن الشركات تخلق ميزة تنافسية من خلال إدراك أو اكتشاف طرق جديدة وأفضل للتنافس في صناعة ما وتقديمها إلى السوق ، وهو في النهاية عمل ابتكاري". فقد ظهر الابتكار هنا على نطاق واسع ، ليشمل التحسينات في التكنولوجيا وأساليب أفضل للقيام بالأشياء. يمكن أن يتجلى ذلك في تغييرات المنتج ، وتغييرات العملية ، ونهج جديدة للتسويق ، وأشكال جديدة للتوزيع ، ومفاهيم جديدة للنطاق. (ص 45)

ما يصطلح بورتر ، وهو اقتصادي في المقام الأول، على تسميته "الابتكار" هو ما يشير إليه رجال الأعمال، وخاصة المسوقين، كتطوير منتج وعملية جديدة (NPPD) التي تشكل الموضوع الرئيسي لهذا الكتاب ،

والتوازن يختص بالإدارة الناجحة الجديدة المنتجات والعمليات من خلال ما تبقى من دورة حياتهم بعد تقديمها الأول.

كما لوحظ في مكان آخر (بيكر ، 2006): في كثير من الأحيان ، يحدث الابتكار عندما تحدد الشركات فرصة جديدة في السوق أو قطاع جديد من السوق إهملت من قبل أولئك الذين يخدمون السوق كما يفهمونها. وهكذا فإن النجاح الياباني في أسواق السيارات العالمية (السيارات والدراجات النارية على حد سواء) كان يعتمد على إنتاج آلات صغيرة وعالية الجودة وذات أداء عالٍ عندما كانت الموضة السائدة للآلات الكبيرة منخفضة الأداء نسبياً. بالتعريف يتكون الابتكار من القيام بشيء جديد ، ومن ثم يجب التغلب على القصور الذاتي للطريقة القديمة والراسخة والناجحة لعمل الأشياء. ولهذا السبب غالباً ما يتم ترسيخ الابتكار من قبل "غريب" أو "وافد جديد" غير مدرك للأسباب التي تجعل الطريقة الحالية لعمل الأشياء لا يمكن تغييرها.

ومع ذلك، لا يمتلك البشر سوى مجموعة محدودة من الاحتياجات (ترتيب ماسلو الهرمي للحاجات) بحيث يمثل الابتكار طريقة محسنة لخدمة حاجة قائمة ومعروفة. ولهذا السبب ، حث تيد ليفيت ، في "قصر النظر التسويقي" (Harvard Business Review ، 1960) المؤردين إلى تعريف الأسواق باستخدام الحاجة التي تخدم مثل النقل ، والترفيه ، و"الوجبات السريعة" ، والراحة ، وما إلى ذلك ، بدلاً من تعريفها أو تحديدها بواسطة المنتجات الحالية التي تم من خلالها تلبية هذه الاحتياجات. وبالتالي فإن الغالبية العظمى من الابتكارات هي منتجات بديلة توفر طريقة أكثر إشباعاً لتلبية حاجة المستهلك. وبالنظر إلى أن المستهلكين لديهم دوافع المصالح الذاتية أكثر من الولاء للموردين، فمن غير المستغرب أن تؤدي الابتكارات إلى استبدال المنتجات أو الأفكار الحالية إذا كانت توفر إشباعاً محسناً.

ويتربط على ذلك أن الشرط الضروري للنجاح التنافسي هو أن منتج الشخص نفسه يعادل على الأقل منتج منافسه. وبالتالي ، يُنظر عادة إلى الهدف النهائي للمنافسة باعتباره أن يكون لديك منتجاً أفضل من منتج منافسك. في الواقع، من البديهي أنه لا يمكن لأي شركة البقاء على قيد الحياة ما لم يكن هناك عدد كاف من العملاء الذين لديهم هذه الرؤية لضمان أن بإمكانها تحقيق حجم مبيعات مريح. بشكل عام ، يعد "الأفضل" مزيجاً من العوامل الموضوعية والذاتية على حد سواء كما يدل على ذلك تعريف Rogers (1962) لـ "الميزة النسبية". في معظم الحالات ، تعتبر الخصائص الموضوعية لمنتج ما شرطاً لا غنى عنه لاستعداد المستهلكين الراغبين ولو حتى مجرد أخذها في الاعتبار - إذا كنت ترغب في شراء غسالة لا تذهب

إلى معرض سيارات! ومع ذلك ، فإن القيمة المنسوبة إلى الخصائص الموضوعية الخاصة بمنتج ما ستختلف اختلافاً كبيراً حسب اتجاهات المستخدمين الراغبين ، والمعرفة ، والقوة الشرائية المتميزة ، وما إلى ذلك ، وبعبارة أخرى، فهي مرتبطة بالموقف أو الحالة. كما أنها تتغير بمرور الوقت.

إذا قبل المرء هذا التشخيص ، يصبح من الواضح أنه على الرغم من أن التفضيل السائد هو تجنب التغيير أو مقاومته - لأن التغيير ينطوي على المخاطرة وعدم اليقين أو التأكد الناجم عن وجوب تعلم طرق جديدة وتعديل عادات قديمة - في العالم الحقيقي يمكن للمرء فقط تحسين موقف المرء من خلال تشجيع وقبول التغيير. يعني هذا، بالنسبة للمنتجين، يجب عليهم تطوير منتجات وعمليات جديدة بصورة مستمرة ، لأنه خلاف ذلك ، فإن أي ميزة تنافسية تمتلكها ستتضرر من جانب منظمات أخرى تسعى لطرق جديدة ومحسنة لتلبية احتياجات العملاء. ورغم أن هذه المقولة صحيحة دوماً، إلا أنه في النصف الثاني من القرن الماضي (القرن العشرين) فقط أصبحت المنافسة عالمية بطبيعتها ، وكان من الضروري إجراء مسحاً موجزاً للتغيرات الرئيسية في هذه الفترة للمساعدة في فهم الموقف التنافسي الحالي ولماذا أصبح التسويق وتطوير منتجات وعمليات جديدة يلعبان مثل هذا الدور المركزي في تحديد النجاح التنافسي؟