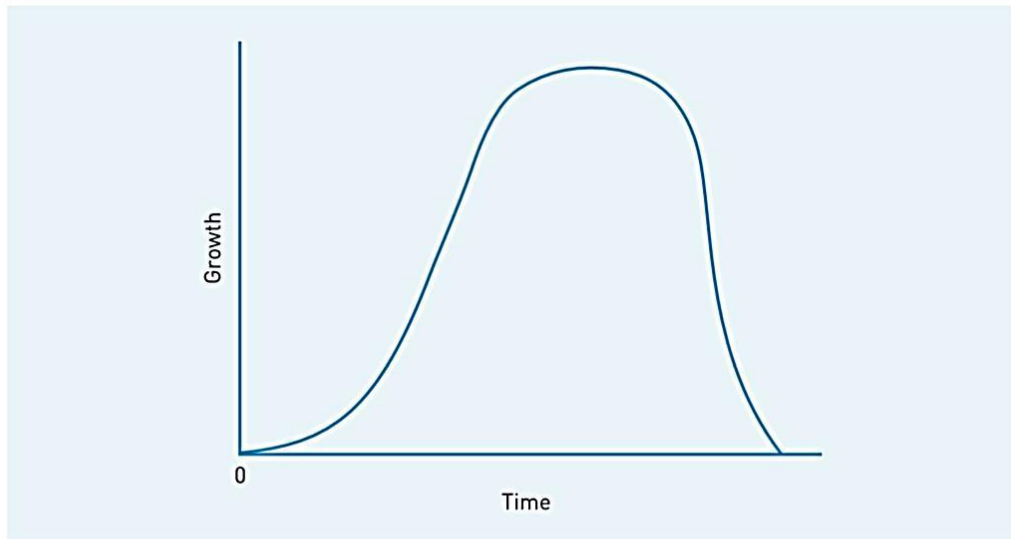


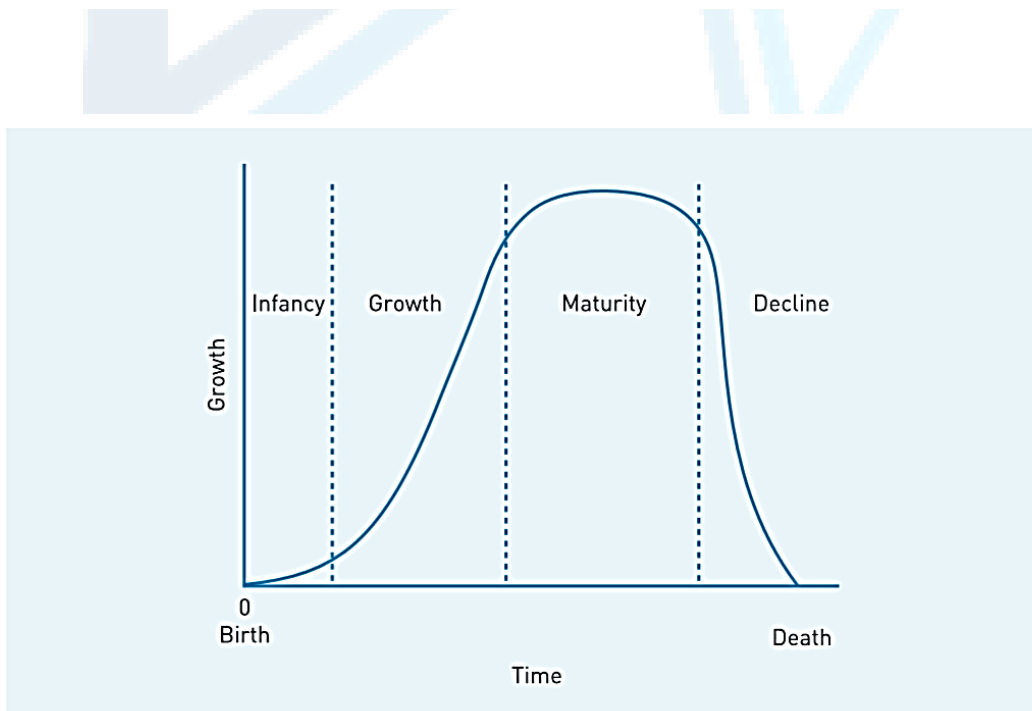
## تحليل دورة الحياة

### مقدمة:

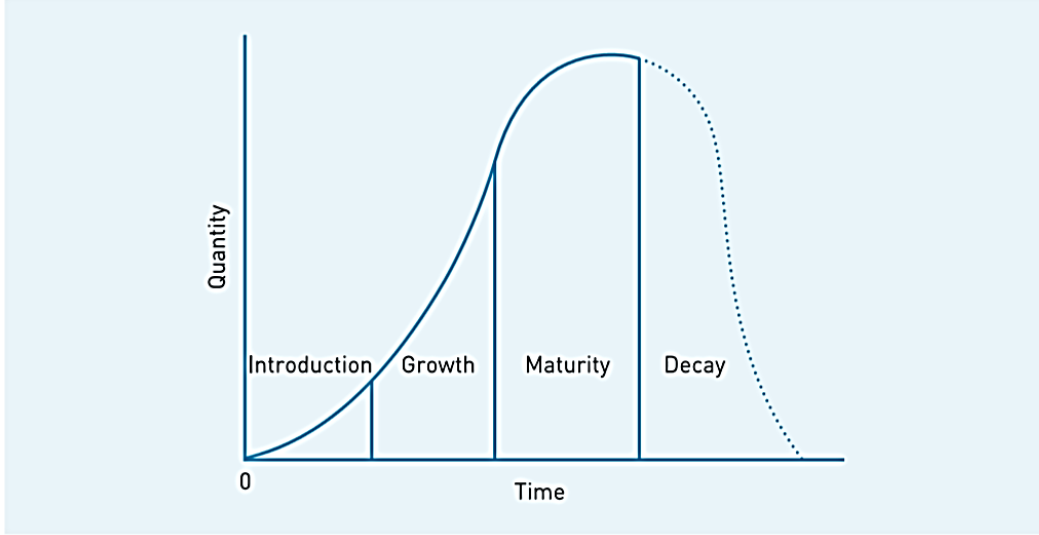
يقدم التحليل التاريخي دعماً كبيراً للرأي القائل بأن التقدم البشري قد استمر في سلسلة من الدورات التطورية. يبدو أن كل دورة من هذه الدورات قد بدأها نوع من الابتكار الاجتماعي أو التكنولوجي الذي أعطى زخماً لخطوة كبيرة إلى الأمام في سيطرة الناس على بيئتهم ومستوى معيشتهم العام. إن تطوير الأدوات الحجرية، واكتشاف البرونز، وتربية الأبقار، وتطوير الزراعة، كلها ابتكارات أدت إلى تحسن ملحوظ في حالة الإنسان. وبالمثل، أعطى التخصص في المهام، والتبادل وتطور الأسواق (والتسويق) الزخم لهذه العملية. ومع ذلك، يبدو أن كل ابتكار ناجح في حد ذاته يشترك في بعض الخصائص المشتركة التي دفع وجودها إلى التشابه مع دورة الحياة البيولوجية. عند الولادة، تكون إمكانات الابتكار للبقاء ضئيلة. (العديد، إن لم يكن معظم المنتجات الجديدة تفشل) والتقدم أو نمو الابتكار أمر لا يمكن إدراكه. ومع ذلك، إذا نجا الابتكار من مرحلة الطفولة، فمن المرجح أن يمر بفترة من النمو السريع حتى يقترب من إمكاناته الكاملة، وما أن يحدث هذا، حتى يتباطأ النمو وتبدأ فترة النضج. حتماً، سوف يتحرك النضج في اتجاه الانخفاض، ببطء في البداية ولكن مع زخم متجمع حتى "يموت" الابتكار أو يتوقف عن الوجود بأي طريقة ذات معنى. إذا قمنا برسم هذه المراحل، فسيتم رؤية منحني مماثل لذلك في الشكل 1.2 - نسخة ملتوية من التوزيع الطبيعي.



**FIGURE 1.2** Generalized life cycle curve



**FIGURE 1.3** Stages in the life cycle



**FIGURE 1.4** The product life cycle

في الشكل 1.3، قمنا بوضع علامات أو واصفات على المنحنى لتحديد المحاور الموضحة في وقت سابق، بينما في الشكل 1.4 قمنا بتعديل هذه لاستخدام الواصفات المستخدمة عادة للابتكارات المادية أو المنتجات في ما يسمى دورة حياة المنتج. قيمة مفهوم دورة الحياة هي البصيرة التي تقدمها في عملية التغيير التطوري. ويكمن ضعفها في أن المضللين يسعون إلى استخدامها كجهاز تنبؤي، بينما يستطيع المرء، حسب التعريف، تحديد طول كل مرحلة من دورة الحياة بعد الحدث - أي بعده.

تكمل ذبابة الفاكهة الدورة خلال 24 ساعة، والبشر في 70-80 سنة والفيلة من 80 إلى 100 سنة. إن مشكلة السعي إلى تطبيق مفهوم القدرة على التنبؤ بالابتكارات هي، بطبيعة الحال، أنه إذا كان الابتكار جديدا حقا، وليس نسخة من نوع موجود حاليا، فإننا لا نستطيع أن نعرف مسبقا  $a$  طول مدة كل مرحلة من المراحل، على الرغم من أنه يمكننا تعميم خصائص العملية. وهنا تكمن قيمة مفهوم دورة حياة الأنواع أو الابتكارات الحقيقية.

في مقال بعنوان "أصل الاستراتيجية" (مجلة هارفارد بيزنس ريفيو، نوفمبر - ديسمبر، 1989) يوضح بروس هندرسون لماذا مفهوم التطور ودورات الحياة مفيد لفهم طبيعة المنافسة - ولماذا لا ينبغي أن يؤخذ بعيدا جدا).

يستشهد هندرسون بمبادئ "غوس" للاستبعاد التنافسي

"Gause's Principles of Competitive Exclusion" لشرح أسباب بقاء الكائنات الحية المتميزة فقط. ووفقا

لهذا المبدأ، لا يمكن أن يتواجد نوعان يتعايشان بطريقة مماثلة".

يمكن إثبات هذا المبدأ من خلال وضع اثنين من الكائنات الحية البسيطة في بيئة مضبوطة مع توفير كميات وافرة من الطعام. إذا كانت الكائنات الحية من النوع نفسه، فستظل واحدة فقط. ومع ذلك، إذا

كان المرء يعتبر الأرض بيئة مسيطر عليها ,يمكننا أن نرى أنه بمرور الوقت، تطور أكثر من مليون نوع مختلف. تعليقات هندرسون:

ما الذي يفسر هذه الوفرة؟ فكلما كانت البيئة أكثر ثراء كلما زاد عدد المتغيرات المحتملة التي يمكن أن تعطي كل نوع ميزة فريدة. ولكن ، أيضا ، كلما كانت البيئة أكثر ثراء، كلما زاد عدد المنافسين المحتملين - واشتدت حدة المنافسة.

ومع ذلك ، يتميز العمل التجاري بالتغير التطوري والتدريجي من خلال تطبيق الخيال والمنطق على تطوير الإستراتيجية التي تتضمن فهما لطبيعة المنافسة. ولكن قبل النظر إلى طبيعة المنافسة بتفصيل أكبر، من المهم التأكيد على الرؤية الهامة التي تقدمها عملية التطور وطبيعة دورات الحياة. وبعبارة بسيطة للغاية ، فإن التطور القائم على الانتقاء الطبيعي يدور حول البقاء على قيد الحياة. الأنواع الجديدة تحل محل الأنواع القديمة لأنها تتكيف بشكل أفضل مع الظروف البيئية السائدة. في نهاية المطاف، ومع ذلك، فإن العالم هو بيئة نقية بحيث لا يمكن أن تنشأ الأنواع الجديدة إلا إذا كانت قادرة على ان تحل محل الأنواع الموجودة التي تهيمن على البيئة في وقت معين. إن السبب الأساسي الذي يحدد شكل دورة الحياة البيولوجية هو أنه على المرء في البداية أن يكافح من أجل إنشاء موطن قدم ضد نوع معين بالفعل. وكما توضح مبادئ "غوس" ، فإن نوع سبق على قيد الحياة، ونوع سيتراجع، فالجديد سيحل محل القديم، والسبب في منحى دورة الحياة المتماثلة تقريبا لأحد الأنواع هو أنه يعكس تأثيرا بديلا . (والسبب غير المتناظر هو أن العديد من الابتكارات تولد نموا جديدا بحيث تكون مرحلة نمو الشيء الجديد أطول من مرحلة الانخفاض في الشيء القديم الذي تزيحه).

إذا ان أحد أوجه المنتج والذي يبدو مستخدماً بانتظام كمؤشر استراتيجي هو ما يسمى "دورة حياة المنتج". ظهر المفهوم قبل أن يحل مديرو التسويق محل مديرو المبيعات بفترة طويلة. إلا أن الفكرة ما زالت مستمرة مؤكدة أن المنتج يمر بدورة حياة تبدأ بالتقديم، ثم النمو، والنضج، وأخيراً التدهور- لذلك يجب على هذه القرارات الاستراتيجية أن تأخذ في الاعتبار وضع المنتج على المنحنى الذي يمثل دورة حياته (شكل 8-1).

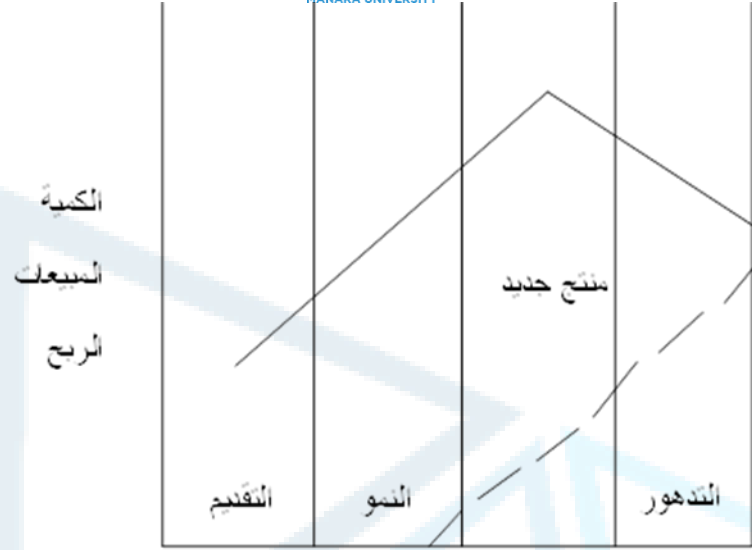
1 الترويج

2 النضج

3 الإحلال



جامعة  
المنارة  
MANARA UNIVERSITY



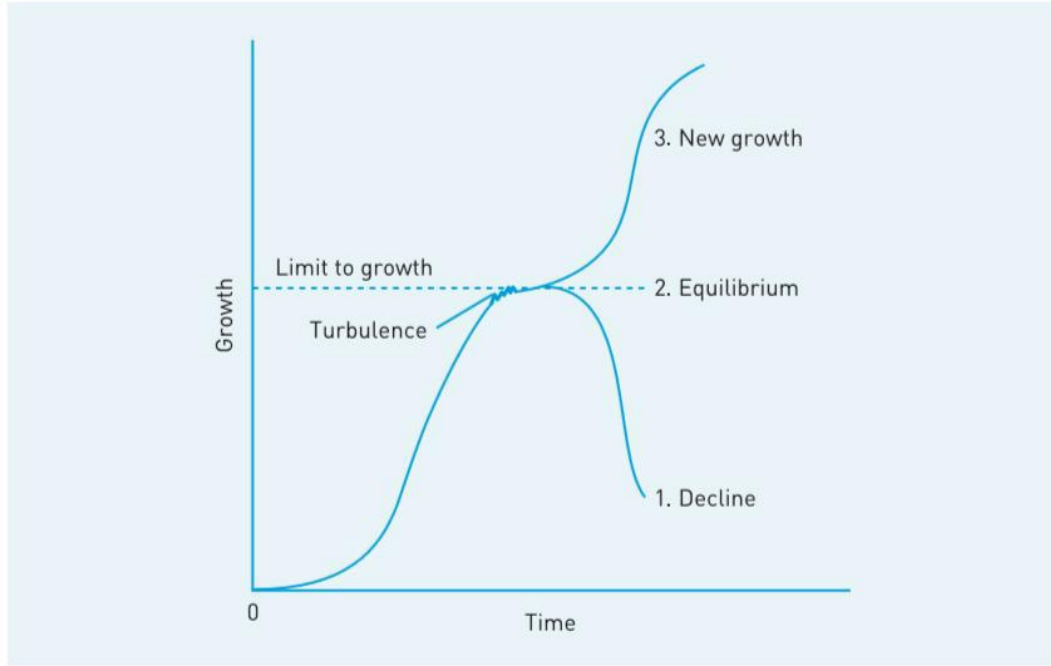
#### شكل 1-8 دورة حياة المنتج

قبل استخدام هذا المفهوم أو التخلّص منه، من الجدير النظر إلى تاريخ المنتج فسوف يمكن هذا مدير الإنتاج من وضع صورة للمنتج والتي قد تساعد في توضيح الإجراءات المطلوبة. للوصول إلى ذلك يجب اتباع الخطوات الآتية:

- 1- حدد ما إذا كان تصنيف المنتج سوف يتم تبعاً "للفئة" (مثل السيارات) أم "الشكل" (مثل السيارات الصغيرة (hatch-back) أم "النوع" (مثل Rover).
- 2- خذ كل معيار في دور - الكمية، إجمالي المبيعات (العائد) والربح (محسوباً كمساهمة أو عائد من استثمار) - راجع أداء كل معيار على مدار الأعوام الماضية (خمس أو عشر أعوام).
- 3- ارسم المعايير كل على حدة على شكل توضيحي متعدد وتابع ما حدث لدورة الحياة على مدار هذه الأعوام الخمس.
4. ما الذي حدث لمنتج كبار منافسيك؟

- كما تقدم دورات الحياة البيولوجية نظرة ثابتة إلى حقيقة أن التنافس من شيء جديد لا يؤدي تلقائياً إلى التراجع. فعندما تقترب ظاهرة (منتج جديد، نوع جديد) من حد النمو فإنها تبدأ في إظهار ما يوصف بأنه سلوك الصيد لأنه يسعى إلى طريق لتخطي الحاجز. يخلق سلوك الصيد الاضطراب - كلمة مألوفة في وصف المنافسة! هناك ثلاث نتائج محتملة ممكنة:

1. لا تستطيع هذه الظاهرة أن تجد طريق لتخطي الحاجز وتراجع. 2. تتكيف الظاهرة مع الحاجز وتبني أو تنشأ حالة توازن (النضج الممتد). 3. هذه الظاهرة هي وسيلة للمضي قدماً وتبدأ مرحلة نمو جديدة.



**FIGURE 1.5** Life cycles and limits to growth

يوضح الشكل 1.5 هذه البدائل. يسعى هذا الكتاب، من خلال أخذ المنتجات (الخدمات) كظاهرة للدراسة، لإظهار كيف يمكن استخدام تطبيق المعرفة والخيال والمنطق لتطوير استراتيجيات المنتج الناجحة. سيكون تركيزنا بشكل رئيسي على تطوير المنتجات الجديدة (الابتكار) حيث أن هذا الأمر ضروري لتطوير فرص جديدة في السوق، للحفاظ على التوازن في الأسواق الناضجة وللبقاء في نمو جديد عند ظهور حدود واضحة للنمو. إن الانخفاض هو دائماً نتيجة غياب الابتكار.

إن إدارة المنتجات الناضجة هو، بالطبع، موضوع النصوص السائدة في موضوع التسويق وإدارة العلامات التجارية والتلاعب في المزيج التسويقي. ولتقديم منظور لهذه القضايا، نقدم فيما سيأتي لمحة موجزة عن طبيعة المنافسة والاستراتيجية التنافسية.

### إدارة المنافسة: استراتيجية المنتج جوهرية أو مركزية

#### طبيعة المنافسة

علق بيكر في كتابه "إستراتيجية التسويق والإدارة"، ونشر آدم سميث "ثروة الأمم"، وتيد ليفيت "قصر نظر التسويق"، وظلت الدراسة الرسمية لطبيعة المنافسة مقاطعة الاقتصادي المحترف. في الواقع، يقدر عدد قليل من المديرين أن جوهر كتاب مايكل بورتر في الكتابات حول المنافسة ( والميزة التنافسية) مستمد

مباشرة من فرع الاقتصاد المعروف باسم "التنظيم الصناعي" أو "الاقتصاد الصناعي". من المحتمل أن يكون تحليل بورتر ( للقوى التي تشكل المنافسة أكثر قبولا من تحليله الأخير للمزايا التنافسية للأمم )، رغم أن هذا لا يعني أن الأول يتمتع بالدعم العالمي. ومع ذلك، يعتقد أن تفسير بورتر لوجهة نظر الاقتصادي التطبيقي للتنافس يوفر أساسا سليما لفهم هذه الظاهرة ويتم تلخيصه أدناه.

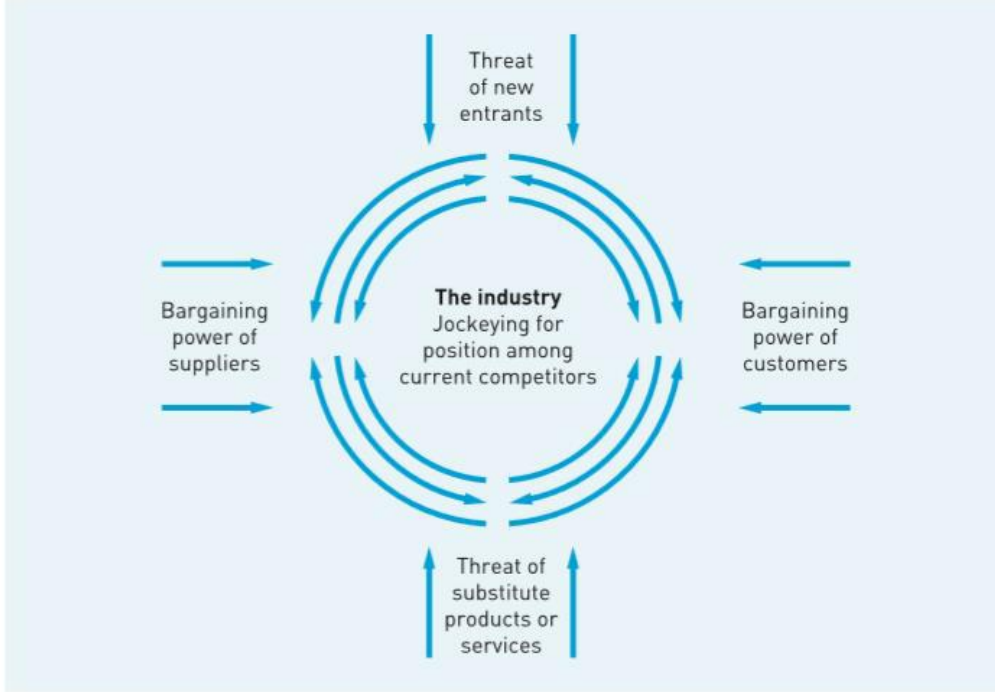
إن أحد القرارات الحاسمة التي تواجه محلل الصناعة هو تحديد أين يرسم الحدود التي لا تعرف "صناعة". وكما سنرى، توجد صعاب مماثلة من حيث تحديد "السوق"، وسوف يكون للمعايير التي يستخدمها المرء تأثيرا كبيرا على قابلية "معظم"، إن لم يكن جميع الأدوات والتقنيات التي تم تطويرها لمساعدة الإدارة. وبشكل خاص، وبالتالي، سيكون تحديد منشأة ما لصناعتها وسوقها أمراً حاسماً في صياغة استراتيجيتها التنافسية ونجاح هذه الاستراتيجية أو غير ذلك. ولكن، بشكل عام، وكشرط أساسي لمثل هذا التحديد، من المفيد أن نفترض أن الصناعة قد تم تحديدها بحيث يمكن تركيز الاهتمام على محددات المنافسة.

يستخدم بورتر مفهوم الاقتصاديين للاستبدال عندما يقدم تعديلا عمليا لقطاع ما باعتباره "مجموعة المنتجات المنتجة التي تعتبر بدائل قريبة لبعضها البعض". من أجل تحديد التفاعل أو حالة التنافس بين هذه المنشآت، فقد طور الاقتصاديون تعريفات لمجال من الأوضاع أو الحالات التنافسية التي تتراوح من الصفر (الاحتكار) إلى المطلق (المنافسة الكاملة). سيكون كافيا هنا إذا ما اعتبرنا أن تحديد طبيعة المنافسة هي فقط لضمان أن يكون المعدل الهامشي للعائد على رأس المال هو نفسه في كل مكان.

وبالتالي، تعمل قوى المنافسة على ضمان أن رأس المال سوف يتدفق من منشآت أقل كفاءة في صناعة ما إلى منشآت أكثر كفاءة في ذات الصناعة، ومن صناعات أقل كفاءة إلى صناعات أكثر كفاءة. ولذلك ينبغي أن يكون الهدف النهائي لكل خبير استراتيجي هو أن يملك أكثر المنشآت الأكثر فاعلية في الصناعات الأكثر كفاءة.

يُميّز مايكل بورتر في كتابه "كيف تقوم القوى التنافسية بتشكيل الإستراتيجية" (1979) خمس قوى أساسية تحكم المنافسة في صناعة ما :

- التهديد الذي يمثله الوافدون الجدد
- والتهديد بالاستبدال
- قدرة الموردين على المساومة
- قدرة العملاء على المساومة
- و التنافس بين المنافسين الحاليين - ويصور تفاعلهم كما هو الحال في الشكل 1.6. يصف بورتر الملامح الرئيسية لهذه القوى على طول الخطوط التالية.



**FIGURE 1.6**

Forces governing competition in an industry [source: Reprinted by permission of *Harvard Business Review*, March–April, 141. How competitive forces shape strategy by Porter, M. 1979. Copyright © 1979 by the Harvard Business School Publishing Corporation, all rights reserved]

### تهديد الوافدين الجدد:

يُنظر إلى حرية الدخول إلى صناعة على نطاق واسع كمؤشر رئيسي على القدرة التنافسية للصناعة بحيث أنه في حالة الاحتكار، لا يمكن لأي عنصر آخر الدخول، بينما لا توجد في حالة "المنافسة الكاملة" حواجز للدخول. من وجهة نظر منشأة ما، كلما ازدادت الحواجز أمام الدخول كلما قل التهديد من المنافسين الجدد وأصبحت أكثر أماناً في موقعها. يقترح بورتر سبع حواجز رئيسية للدخول:

- 1- اقتصادات الحجم.
- 2- تمايز المنتج.
- 3- متطلبات رأس المال
- 4- تكاليف التبديل.
- 5- الوصول إلى قنوات التوزيع.
- 6- التكلفة مستقلة عن المقياس.
- 7- سياسة الحكومة



أن تميز المنتج أصبح عامل التنافس الرئيسي. بطريقة مبسطة ، يكون السبب في ذلك هو أنه إذا امتلك المرء منتجا يُنظر إليه على أنه مستخدم متميز ، فعندئذ يكون لدى أحدهم احتكار ، وبالتالي لا يتعرض للتنافس طالما كان بإمكان المرء الحفاظ على هذا الموقف من الاختلاف الملحوظ .

#### التهديد بالاستبدال:

يلاحظ بورتر: 'تحديد المنتجات البديلة هو مسألة تبحث عن منتجات أخرى يمكنها أن تؤدي نفس الوظيفة التي تنتجها الصناعة' ، وهي نقطة تؤكد تأكيدنا على أنه إذا اختلف منتجك بشكل كاف يُنظر إليها على أنها فريدة من نوعها من قبل عدد كاف من المستخدمين لتشمل سوقا قابلة للتطبيق اقتصاديا، ثم يكون تهديد المنافسة كامنا وليس نشطا. ونظرا لمثل هذا الموقف ، يكمن الخطر في الرضا عن الذات ، لأن التغيير أمر لا مفر منه، ولو كان ذلك فقط لأن عمل الاستهلاك سيغير المستهلكين ويجعلهم عرضة للمنتجات المحسنة.

#### القدرة التفاوضية للموردين أو قدرتهم على المساومة

وفقا لبورتر، تكون مجموعة الموردين قوية إذا تم تطبيق ما يلي:

- يهيمن عليها عدد قليل من الشركات ويكون أكثر تركيزا من الصناعة التي تباع إليها.
- ليست ملزمة بمواجهة منتجات بديلة أخرى للبيع في الصناعة.
- الصناعة ليست زبونا مهما لمجموعة الموردين.
- يمثل منتج المورد مساهمة مهمة في أعمال المشتري.
- تمايز منتجات مجموعة الموردين أو أنها أنشأت تكاليف التبديل.
- تشكل مجموعة الموردين تهديدا معقولا بالتكامل إلى الأمام.

كما يشير بورتر إلى النقطة المهمة التي مفادها أنه "يجب الاعتراف بالعمل كمورّد أيضا ، وهو يمارس نفوذا كبيرا في العديد من الصناعات" – نقطة أكثر صراحة في اقتصاد المملكة المتحدة منها في اقتصاد الولايات المتحدة الأمريكية، على الرغم من تناقص أهميتها في السنوات الأخيرة.

#### قدرة العملاء التفاوضية أو على المساومة

العديد من العوامل التي تنطبق هنا هي عبارة عن عوامل محددة عن تلك التي ذُكرت على أنها تطبق على قوة الموردين اقترح "بورتر" ثمانية شروط محددة حيث تقوم مجموعة الشراء بممارسة النفوذ:

- تركز مجموعة المشتريين أو تشتري كميات كبيرة مقارنة بمبيعات البائعين ، على سبيل المثال ، سلاسل البقالة متعددة مثل وول مارت ، تيسكو أو ASDA
- تمثل المنتجات التي تشتريها من الصناعة نسبة كبيرة من تكاليف المشتري أو مشترياته.
- المنتجات التي تشتريها من الصناعة قياسية أو غير متميزة ، على سبيل المثال ، المواد الكيميائية الأساسية ، والصلب ، والألومنيوم ، إلخ.
- إنها تواجه تكاليف التبديل منخفضة (قليلة).
- تحقق مكاسب منخفضة، أي أنه سيكون نشطا في البحث عن تخفيضات في تكلفة الإمدادات المشتراة.

- ح- يشكل المشترون تهديدا معقولا للتكامل إلى الوراء.  
 خ- إن منتج الصناعة غير مهم لجودة منتجات أو خدمات المشتريين ، مثل. معظم مواد التعبئة والتغليف.  
 د- المشتري لديه معلومات كاملة.

#### التنافس بين المنافسين الحاليين

" Jockeying for position " " المناورات على الموقع" هي العبارة التي يستخدمها "بورتر" لوصف الحركات التكتيكية المستخدمة من قبل المنشآت للحصول على ميزة على منافسيها. من الواضح أنه كلما زادت درجة المناوشات بين المنافسين كلما كانت الحالة التنافسية أكثر نشاطا وتقلبا . شدة هذا التنافس هي دالة في العديد من العوامل ، التي يميز "بورتر" ثمانية منها:

- 1- منافسون عديدون أو متكافئون (شروط أساسي لحالة المنافسة "الكاملة").
  - 2- نمو الصناعة البطيء ، على سبيل المثال. مبيعات المواد الغذائية بالتجزئة.
  - 3- تكاليف ثابتة أو تكاليف تخزين مرتفعة. فيما يخص هذه النقطة ، يقوم بورتر بملاحظة هامة مفادها أن "الخاصية المميزة للتكاليف هي التكاليف بالنسبة إلى القيمة المضافة، وليست التكاليف الثابتة كنسبة من إجمالي التكاليف".
  - 4- نقص التمايز أو تكاليف التبديل.
  - 5- زيادة الطاقة الإنتاجية أو الاستطاعة بزيادات كبيرة ، على سبيل المثال. الفولاذ ، بناء السفن.
  - 6- منافسون متنوعون - ولا سيما المنافسون الدوليون.
  - 7- حصص استراتيجية مرتفعة.
  - 8- ارتفاع حواجز الخروج ، على سبيل المثال. الأصول المتخصصة ذات قيم التصفية المنخفضة وتكاليف إعادة التدوير والآثار الاجتماعية وما إلى ذلك.
- يعلق بورتر: عندما تكون حواجز الخروج عالية ، لا تغادر الطاقة الفائضة الصناعة، والشركات التي تخسر المعركة التنافسية لا تستسلم. وبدلا من ذلك ، فإنهم يظلون متجهمين ، وبسبب ضعفهم ، عليهم اللجوء إلى التكتيكات المتطرفة. يمكن أن تكون القدرة على التأثير في الصناعة بأكملها منخفضة باستمرار نتيجة لذلك ، انظر cf. صناعات السيارات والصلب العالمية.
- من هذا الملخص الموجز للقوى التي تؤثر في المنافسة ، من الواضح أن التمييز هو مصدر رئيسي للميزة التنافسية. في الواقع، بالنسبة للأغلبية الساحقة من جميع المنشآت في جميع الصناعات، فإن هذا هو الأساس الوحيد للبقاء على المدى الطويل - وهي نقطة سوف نعود إليها لاحقا . ولكن قبل القيام بذلك ، سيكون من المفيد أن في المحاضرة التالية بتلخيص الاستراتيجيات البديلة الأساسية المفتوحة أمام "المنشأة".