

أهمية المنتجات الجديدة في نمو الشركة الصناعية

عيسى يحيى

أستاذ محاضر

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

جامعة الجزائر

ENGLISH SUMARY OF THE RESEARCH

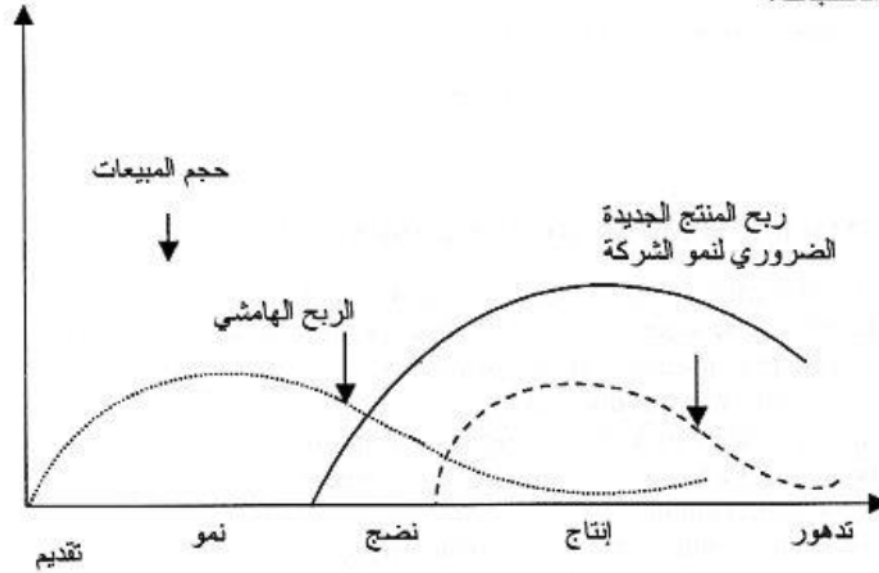
The objective of this research is to studying the manner by which the basic character is ties of the new product process is organized the research discussed the importance of:
 objective of new product selection
 the opportunity of improvement in new product results
 the inse of PERT in new product development
 new Product euolu
 organization and control of the new products
 Top management control
 Forms Of organization for new product efforts
 New product department
 Product teams
 New product committee.

مقدمة

النمو الصناعي خلال التاريخ، لا يمكن أن يتم إلا بواسطة المنتجات الجديدة، وتتعاظم أهمية هذه المنتجات الجديدة في وقتنا الحاضر وسوف تزداد أهميتها في المستقبل كبديل لاستمرار توسيع قاعدة المنتجات الجديدة وشهرة المنتجات الجديدة تجعل عمر المنتجات الحالية قصيرا.

أهمية المنتجات الجديدة

إنّ للمنتجات الجديدة صفات مميزة خاصة بحجم المبيعات والأرباح، والشكل الآتي (1-1) يوضح سلوك الربح مع دورة حياة المنتجات.



الشكل مأخوذ من: ⁱⁱ

الشكل (1-1) يمثل منحنيتين متشابهتين في الشكل، حيث يبين أن: منحنى الربح يميل إلى الهبوط في حين منحنى المبيعات لازال صاعداً؛ أن الشركات التي تستعمل معيار الربحية أساس العمل توظيف العلاقة السابقة لفهم سلوك خط المنتجات لديها؛ منحنى المبيعات قد يكون أخذ سنوات عديدة، وهو يوضح كيف يمكن أن يستخدم في تحديد استراتيجية التسويق؛

أن العلاقة بين منحني الربح ومنحني المبيعات هي التي تحدد استراتيجية الإنتاج؛

أن التخطيط يسهل بعد وضوح الاستراتيجية.

إن الاستنتاج الاقتصادي الأولي يشتق من تحليل دورة أعداد كبيرة من المنتجات وهي الحقيقة التي تتطلب ضرورة الاعتناء بتخطيط المنتجات الجديدة بشكل جيد، للحصول على الأرباح في ظل اختلاف شكل منحني أرباح المبيعات عن دورة حياة المنتج الصناعي خاصة.

إن التصاق الشركات بالبضائع الاستهلاكية وموقع السوق يحد من حدة دورة المنتج، وبالعكس فإن التصاق الشركة بالصناعات الأساسية والمواد الإنتاجية يطيل فترة دورة المنتج.

مواقف الشركات متباينة إزاء تبديل البضائع الاستهلاكية بالإنتاجية من حيث درجة الاقتناع بمدى تأمين الفوائد والوقت، عندما يتعلق الأمر بالمنتج الجديدة.

والواضح أن الوقت قد يستغرق معظم المنتجات نتيجة لتزايد البحوث والتقنيات التسويقية. وهذا ما يؤدي إلى أن استراتيجية الأعمال لشركة ما يجب أن تقوم على التخطيط للنمو من خلال التسعير وتنويع المنتجات واستحداث المنتجات الجديدة. كما يؤكد ذلك تاريخ إدارة الأعمال الذي يشير إلى أن اختيار الوقت المناسب هو الاختيار الأفضل لنمو منتجات الشركة.

أهمية المنتجات الجديدة في مخطط العمل:

تخطيط الإنتاج يعتمد على مشاريع المبيعات والتكاليف ورأس المال، والاحتياجات الأخرى، وبناء البرامج الخاصة بالأهداف الواسعة، والتي تفسر تطلعات الإدارة لجعل المنتجات الجديدة هي أساس نمو الشركات ونجاحها في الوقت الحالي.

تطوير برنامج المنتج الجديد

إن اختيار مصطلح المنتج الجديد في لغة الأعمال هي عملية إدارة النمو بمرحلة واحدة والتي فيها البحث والتطوير "R & D" إنما وجد من أجل تطور المنتجات. وأصبحت الآن الشركات تأخذ "R & D" إلى فضاء الكفاءات كالدول الآسيوية مع الشركات في أمريكا وأوروبا.ⁱⁱⁱ

وهناك استعمالات أخرى للمصطلح: "المنتج الجديد" بمعنى التسهيلات، صناعة الأرباح، ... الخ.

وإذا كان للإنتاج نوعين من المواصفات:

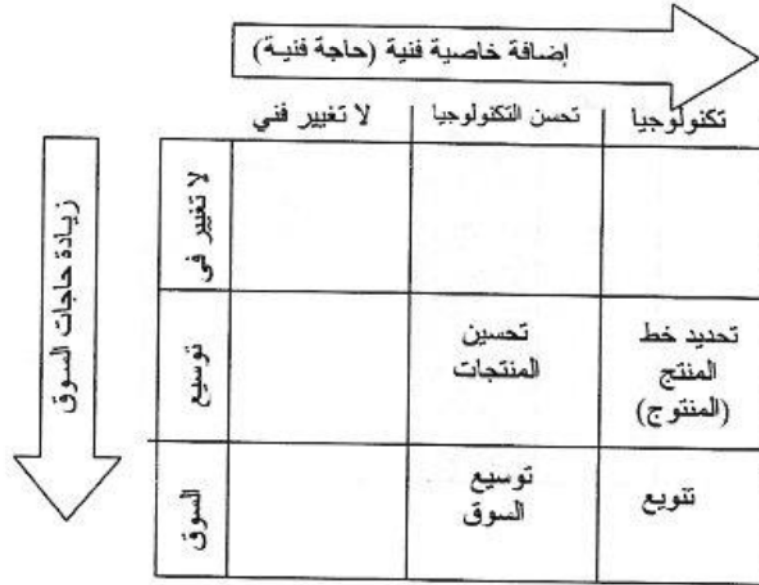
المواصفات التقنية؛

المواصفات التسويقية.

بحيث تعبر الأولى عن المعرفة التقنية والتي تجعل الإنتاج اقتصادياً، في حين تعتبر الثانية معرفة بواسطة من؟ ولمن سيباع هذا المنتج؟ بشكل يجعل المنتج مربحاً.

من أجل ذلك قد لا يعتبر الابتكار إنتاجاً جديداً طالما لم ينتج ويوزع بشكل يسهل على الناس شراؤه.

والشكل (2-1) يوضح العلاقة بين المواصفات التقنية وحاجات السوق.

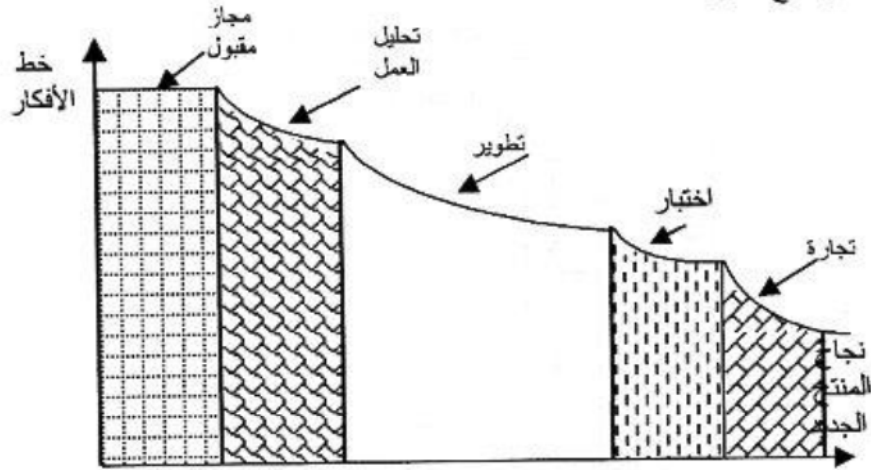


مواصفات فنية في مقابلة زيادة السوق.

المتطلبات السوقية تتراوح وتتغير حسب المبيعات للمستهلك. إن قنوات التوزيع توضح حاجة المستهلكين الجدد وقوة المبيعات الجديدة، والتوزيع الجديدة.

اختلافات متعددة في درجة الاتجاه الجديد، وطوله وحجمه، ومقدار الشبكة التي تلائمه، والتي تتطلب وجود البضاعة، مع ما تتضمنه المنتجات من اتساع المتوسط العلمي فيما بينها من خلال تباين التكنولوجيا، الماركة (العلامة) الحجم... إلخ. وهو ما يدفع بالمتوسط

العلمي* بين المنتجات من السنوات إلى الأسابيع. والشكل التالي (3-1) يوضح الموصفات



الوقت التراكمي.

الشكل (3-1) مأخوذ من نفس المصدر السابق.

وهو يوضح مراحل التطوير للمنتج الجديد من وجوده في شكل فكرة إلى الشروع في تسويقه. ولتجنب فشل المنتج الجديد ينبغي أن تتم المراحل المؤدية إلى تسويقه بما يؤدي إلى تحقيق أهداف الشركة عبر: الاكتشاف: بواسطة البحث في أفكار البضاعة بما يلتقي ورسالة الشركة؛ التوضيح: التحليل الذكي للأفكار الوثيقة الصلة أو الدراسة المفصلة لذلك؛ التحليل الإداري: تكوين مناهج العمل مزايا المنتج؛ التطوير: تكوين نماذج المنتج وتوضيح إمكانات إنتاجه؛

* المتوسط العلمي: مقدار متوسط الاختلاف بين المنتجات في ظل التجديد المستمر بتطوير المنتج والوقت.

الفحص: أي التجربة التجارية الضرورية في أشكال الأسواق الاختبارية لتأكيد القيمة المنتظرة من المنتج.

بمعنى أن نشير أن هذه التقسيمات لمختلف المراحل السابقة قد تختلف عند تسميات كتب أخرى لها بنفس المعنى وبالألفاظ المختلفة. وهي المراحل المتعارف عليها، وهي مراحل تأخذ الشركة / الصناعة / التنظيم / اختلاف المنتجات بعين الاعتبار.

الأسس المميزة لعملية الإنتاج الجديد: ^{iv}

إن انخفاض منحنى الفكرة الخاصة بالعملية يظهر لنا في الرسم (3-1) وبشكل متدرج مما يعني رفض للأفكار، أو تغيير أساسي جديد، كذلك فإن معدل الاختلاف (التباين) يكون قليلا أو نوعا ما يتعلق بالصناعة والشكل العام لانخفاض المنحنى نموذجي على الأقل حتى الآن حيث أن كل 58 فكرة في المتوسط تفوز واحدة وتكفل بالنجاح.

اختيار المنتج الجديد

إن اختيار المنتج الجديد في حد ذاته تحفه المخاطر، فالهدف هو توظيف الوقت والمال في منتج أقل مخاطرة، وأقل إنفاقا. وهو الاحتمال الذي يوصلنا إلى الاعتقاد أن فكرة واحدة يجب أن تكون هي المرجحة أكثر، وهي فكرة تحقيق أعلى نفع محتملة للطاقة البشرية وأكثر اقتصادا في الموارد.

فرص التطوير وتحسين نتائج المنتج الجديد: ^v

إن أغلب الأحوال التي تتفق في المنتج الجديد، بحدود 4/3 تذهب للإنتاج غير الناجح، و 3/2 من الأحوال الموجهة للتطوير تبدد في مرحلة التطوير، كذلك تقريبا 10/8 الأحوال لتطوير المهندسين والعلاقات، وهو إصراف أصبحت تدركه كل الإدارات، مما يتطلب البحث عن فرص الصحيحة للتطوير.

فرص تحسين وتطوير نتائج المنتج الجديد

الاختبار اللائق يظهر في المرحلة التجارية الأخيرة، وفيما تظهر قيمة المنتج وبشكل علني، حيث أن سجل الشركات المشهود مليء بالابتكار القائم على الصدفة، وقليل من الشركات استفادت من تجارب ارتفاع متوسط الفشل، ضمن كل منتجين مبتكرين ينتج واحد فقط. وأن انحراف الإنتاج نحو الفشل هو أكثر فيه عند النجاح.

والحقيقة أن ارتفاع معدلات فشل المنتجات الجديدة إنما تتحمل نتائجه الإدارات، وهو معيار للدلالة عن عدم فاعليتها.

استخدام الأساليب الإدارية في تطوير المنتجات

أثبت أسلوب "PERT" ^{vi} نجاح التطوير باعتماده للتخطيط والسيطرة على المنتج الجديد، وهو جزء من مفتاح النجاح التسويقي، الذي يتوقف على التوزيع وتجديد الاستهلاك والمنتج. ^{vii} ^{viii} لكونه برنامج PERT كشبكة ترتيب المهام والأجزاء، وكسلك لتسلسل العمليات، أعطى دفعا جديدا لوظيفة الإنتاج. وهو الدفع النوعي في تحديد الوقت

والحفاظ عليه والتوقيت الجيد للمراحل مع السيطرة على التكاليف قبل وأثناء التنفيذ. وبعد مصدر التناقص وتعبئة الموارد كل في أوانها، لما للبرنامج من أهمية في تحديد سرعة الإنتاج (الإنجاز) مع تقليص أو تخفيض الوقت والتكلفة.

نتائج تطوير المنتج الجديد

تشير الشركات المجددة وخاصة الكبيرة منها، إلى أهمية المراحل الثلاثة الأولى "القبول، تحليل العمل" التطوير"، وإن الفشل في المنتجات الجديدة إنما يكون بسبب خطأ في الفكرة أو ترقيتها "سواءا كان المنتج فكرة أو سلعة أو خدمة"،^{ix} وكثيراً ما يعود ذلك إلى نقص في المعلومات، بل ونادراً ما يحدث الفشل في مرحلة التسويق بوجود نظام المعلومات التسويقي الفعال.^x مما يستدعي تظافر المعرفة المالية والإنتاجية، في بناء وتنسيق كامل بين الإنتاج والبيع، وإلا فإن السقوط المبكر قد ينعكس حتى على الإنتاج الغير مجدد (القديم).

كما أن الفشل قد يحدث في مرحلة الاختبار حيث لا يكون المنتج جيداً، وهو من أسباب فشل التجارة. وأسباب الفشل في الاختبار إنما تعود لأسباب غير تكنولوجية، وهذا ما يجب التحفظ فيه خاصة لدى قسم البحث والتطوير. المهم أن التطوير يؤدي إلى الكفاءة والكفاية والتحسين إلى أبعد حد ممكن، وكذلك تحسين العمل مع فهم أكبر للتكنولوجيا. ومع ذلك فإن الشركات تركز على التطوير لتحسين الربح.

التنظيم والسيطرة على نطاق المنتج الجديد

السيطرة الإدارية: وهي سيطرة التسيير والتمكن من التحكم فيه. وهي المسؤولية الدقيقة التي لا يجب أن تأخذ إدارة المنتج أن تحول إلى عقود التسيير في مجملها. بل يجب كذلك أن تأخذ إدارة المنتج الجديد الأهم والقسم الفعال من المسؤولية المتجسدة في القرارات التي تخصص المنتج والربح، لكون قرارات الإدارة الابتدائية يجب أن تشمل: بيانات وضع الشركة التي تجيز التوجه نحو حقل الإنتاج لمصلحة الشركة؛

تحمل قرارات توجيه تطوير خطط الإنتاج نحو العناية أكثر بالمنتج؛ تقارير الأمرين بالإنتاج والمراقبة والفحص للمنتج الجديد عند حدود التوسع أو التقليل في الإنتاج، وبصورة دقيقة؛ تكوين القرارات والإعداد لها المتعلقة بالتميز (التسويق)؛ تحديد أهم التغييرات في طرق الإنتاج والتوقيت أثناء مرحلة التسويق. وعندما يكون لدى الإدارة موازنة معتبرة تؤمن السيطرة أكثر من المحدد على مستقبل المنتج.

التنسيق الداخلي

إن التعاون على عمليات الإنتاج الجديد: هو مجموعة الجهود الجماعية من:

- الاكتشاف (الاستكشاف) إلى التجهيز.

فاتخاذ القرارات ذات الأثر القوي في كل عملية من العمليات من قبل ثلاث مجموعات على الأقل

الإدارة العليا (الاستراتيجية)؛

إدارة التسويق؛

إدارة البحث والتطوير.

داخل حقل النشاط الرئيسي الذي يتضمنه صنع القرار في كل مرحلة من مراحل العملية، وهذا يتطلب تنظيمًا جيدًا لجهود الإصلاح والتوافق والكفاءة. وكل ذات يتطلب الوضوح في المسؤولية للأفراد، والقواعد الثابتة، وتحويل الصلاحيات. وهي القواعد التي قد تنعكس آثارها بشكل واضح على المنتج الجديد لأن الشركات تتبنى تنظيمًا على أساس إنتاجها الحالي، وتجد صعوبة الإنتاج للمستقبل المجهول للمنتجات، وبدون حاجات ملموسة ومميزة.

أساليب (أشكال) تنظيم الجهود المبذولة للإنتاج الجديد

ثلاث أشكال تنظيمية تم تطويرها لسد الحاجة إلى تنظيم برامج المنتج الجديد، يمكن إتباع أحدها أو كلها أو الاثنين منها:

1. قسم المنتج الجديد

ويدعى كذلك قسم التخطيط للإنتاج، ونشأ هذا التنظيم خلال العقود الأخيرة، وهو تنظيم حديث تستخدمه 86% من المنشآت، 56% من هذه الشركات تمتلك أقساما ضمن الهياكل التنظيمية الأساسية، و 22% منها تستخدم بشكل عرض -عند الحاجة- للإنتاج الجديد.

تستند مسؤولية قسم المنتج الجديد إلى رئيس المنتج الذي يضطلع بالمهام النموذجية والفعالة مثل:

التوجيه نحو أهداف وبرامج المنتج الجديد؛

التخطيط للنشاطات الاستكشافية؛

صنع القرارات؛

توضيح المواصفات؛

التوسيع الممكن؛

تطوير المنتج الجديد؛^{xi}

تنسيق الاختيارات والاختبارات؛

توجيه المجموعات العاملة نحو المراحل ذات العلاقة بالمنتج الجديد.

وبالرغم من كون أقسام المنتجات الجديدة صغيرة نسبياً، لكنها في معظم الشركات تعتبر نموذجية إذ يصل عدد الأفراد في كل قسم إلى خمسة، وهو نطاق الإشراف الممكن لرئيس القسم.

2. فرق الإنتاج

خلف كل نجاح للمنتج الجديد فريق للإنتاج رسمي أو غير رسمي، وهو الفريق الذي يشتمل على:

مدير المبيعات؛

مهندس التطوير والتنمية في الإدارات الصغيرة خاصة؛

أخصائي التسويق، الصناعة، الهندسة، المالية، الرقابة، في حالة المنشآت الكبيرة.

هذا الفريق من الأخصائيين هو نواة التجديد في كل المراحل والموكولة إليه وظيفة تطوير الإنتاج، والفريق يعمل بشكل جماعي بروح الفريق ويعد الفريق برفته المستشار الأول لمدير الإنتاج.

3. لجنة المنتج الجديد

تعد لجنة المنتج الجديد تنظيماً سابقاً لإنشاء قسم المنتج الجديد، وقد تكون تنظيماً ناشئة بعد إنشاء القسم عدد معتبر من المنشآت تعتبر اللجنة ضرورية لنجاح برنامج المنتج الجديد.

و عموماً:

إن تنشيط إدارة المنتج الجديد يتم عبر:

توضيح الاستراتيجية، تكوين البرامج؛

المنتج الجديد والتجديد من المهام الأساسية للإدارة؛

وظيفة المنتج الجديد هي عملية عقلية قبل أن تكون عملية؛

الرقابة والتنظيم من أجل السيطرة أكثر تتم عدة مراحل؛

التعاون والعمل المشترك وروح الفريق وظائف تنسيقية لأي إنتاج؛

الفكرة تتحول إلى منتج محسن أكثر من المنتج القائم؛

تخطيط المنتج يتطلب تضمينه المواصفات ثم الاختيار والاختبار؛

في تخطيط المنتج تدرس كذلك فرص التسويق بشكل متكامل مع التطوير

من أجل توازن برنامج المنتج الجديد.

الواقع الحالي:

استراتيجية المنتج تقوم على: ^{xli}

الملاءمة؛

التأسيس؛

التموقع؛

التجديد.

إن الاستهداف هو تسمية البحث في المنتجات الجديدة.

كما أن المنشآت الصغيرة والمتوسطة إنما تتجز وظائف الشركات الكبيرة في التجديد لكونها تضطلع بالأعمال الصغيرة والمتكررة، مدعومة في ذلك من الخصائص العلمية التي تمدها الجامعات ومراكز البحث بأسباب التطوير مما كون في الصناعات المنعدمة أشبه مما يكون بالانفصال بين:

الفكرة ومصدره؛

القائم بالتجديد؛

التطوير كحل تسويقي بدل التجديد؛

الحاضنات التكنولوجية كمنظومة مفصولة تنظيماً عن الشركات التي تخضع للتجزئة دوماً نتيجة التوجيه نحو التخصص والانتشار أكثر...

المراجع^{xiii}

ⁱ محي الدين الأزهرى، "التسويق الفعال: مبادئ وتخطيط"، دار الفكر العربي، الطبعة الأولى، 1994، ص 217.

ⁱⁱ Bruel, "the hand book of inoder in marketing", Mc. Grouth – Hill, 1979.

ⁱⁱⁱ رسالة الأطلس، مجلة أسبوعية، العدد 205، الأحد 23 - 2004/5/29،

^{iv} Planning the product line, Harvard Busness Review, Octobers, 1990.

-
- ^v Thmillier, "de l'étude du marché au plan d'action", édition organisation, Paris, 1987.
- ^{vi} Méthode PEERT entreprise moderne, 8^{ème} édition, adapter de l'Anglais par CHARLES VORAS.
- ^{vii} Le Pert -Cost , Fédéral electric corporation, Traduit de l'Anglais CH.VERAZ.
- ^{viii} Réussir les planning S.PERT MICHEL COCHEREZ.
- ^{ix} PH.KOTLER, "Marketing Management", 4^{ème} édition, 1981, P 90.
- ^x L. BOYER et NEQUILBEY, "organisation théorie et pratique", édition organisation , Paris, 1989, P 323.
- ^{xi} عبد السلام أبو قحف، "أساسيات التسويق"، مؤسسة شهاب الجامعية، الجزء الأول، ص 504.
- ^{xii} طلعت أسعد عبد الحميد، "التسويق الفعال، الأساسيات والتطبيق"، المتحدة الإعلامية، الطبعة السابعة، 1998، ص 44.
- ^{xiii} بعض مواقع الإنترنت ذات العلاقة بالإنتاج والتسويق.