

مفهوم دورة حياة المنتج بين النظرية والتطبيق دراسة تحليلية لمدى فاعلية المفهوم في الترشيد قرارات المنتج

عبدالفتاح الشربيني

قسم إدارة الأعمال - جامعة الكويت

١ - مقدمة :

شهدت الفترة منذ أواخر الخمسينات ^(١) وحتى الآن اهتماماً متزايداً من جانب المشتغلين بالتسويق بدراسة ظاهرة دورة حياة المنتج . PLC) Cycle Product Life (وقد تمثل هذا الاهتمام فيما ظهر من كتابات حول هذا الموضوع وحول استخداماته المختلفة سواء في رسم السياسات التسويقية بشكل عام أو تلك المتعلقة بالمنتجات بشكل خاص .

وكدلالة على هذا الاهتمام فلا يكاد يخلو مرجع من مراجع التسويق الآن من بعض الأجزاء عن مفهوم دورة حياة المنتج . أيضاً فإن المتبع للدوريات أو المجلات العلمية المتخصصة يمكنه أن يجد العديد من البحوث أو الدراسات سواء النظرية أو التطبيقية التي تناولت هذا المفهوم من زاوية أو أخرى .

وقد ركزت مجموعة من هذه الدراسات أو البحوث على توضيح الأساس النظري لمفهوم دورة حياة المنتج والدور الذي يمكن أن يلعبه في ترشيد عملية اتخاذ القرارات خاصة في مجال تخطيط سياسة المنتجات . ويشمل ذلك القرارات المتعلقة بتقديم منتجات جديدة أو تطوير أو الحذف من المنتجات القائمة ، أو تلك المتعلقة بتحديد ما يجب اتباعه من سياسات واستخدامه من برامج تسويقية في كل من المراحل المختلفة التي تمر بها حياة المنتج في السوق ^(٢) . وقد ركزت مجموعة ثانية من هذه الدراسات على اظهار القيمة التنبؤية لمفهوم دورة حياة المنتج ^(٣) وعلى بيان ما يمكن أن يسهم به هذا المفهوم في مجال الادارة

الاستراتيجية للمنظمات^(٤). بشكل عام والتخطيط الاستراتيجي للتسويق^(٥) بشكل خاص . وبجانب ذلك فقد أوضحت مجموعة أخرى من الدراسات كيفية الاستفادة من المفهوم في ميادين أخرى كالشراء^(٦) وتجارة التجزئة^(٧) والتسويق الدولي^(٨) وتخطيط التدفقات النقدية واتخاذ القرارات الاستثمارية^(٩) ثم كأساس للربط ما بين الانتاج والتسويق^(١٠) .

وعلى الرغم من هذا الاهتمام الا أنه من الملاحظ أن الرأي لم يستقر بعد حول الجدوى العملية لمفهوم دورة حياة المنتج . ويبدو ذلك واضحاً من استقراء نتائج البحوث أو الدراسات في هذا المجال والذي يكشف عن وجود اتجاهات متباينة خاصة فيما يتعلق بالقيمة التطبيقية لهذا المفهوم . ويمكن في هذا الصدد التمييز بين ثلاثة اتجاهات أساسية وذلك على النحو التالي :

الاتجاه الأول: يمكن أن نطلق عليه الاتجاه المؤيد . ويرى هذا الاتجاه في المفهوم أداة تطبيقية يمكن أن تعتمد عليها الادارة في حالة التخطيط التسويقي من ناحية وترشيد القرارات المتعلقة بادارة المنتجات من ناحية أخرى^(١١) .

الاتجاه الثاني: ويمكن أن نطلق عليه الاتجاه المعارض . ويرى هذا الاتجاه في المفهوم مجرد فكرة نظرية تخلو من أية أبعاد تطبيقية . ومن ذلك فإن محاولة الاسترشاد به قد تدفع الادارة الى اتخاذ قرارات خاطئة ان لم تكن ضارة بالمنظمة في الكثير من الأحيان^(١٢) .

الاتجاه الثالث: وهو السائد حالياً ويمكن أن نطلق عليه الاتجاه للتطوير . ويرى هذا الاتجاه أن المفهوم لا يخلو من قيمة عملية وان كان بفروضة الحالية لا يمكن أن يخلو من مشاكل في التطبيق . ومن ذلك يتطلب الأمر ضرورة تطوير المفهوم للتغلب على ما يواجهه من مشاكل فضلاً عن توفير المتطلبات التي يمكن من خلالها استخدام المفهوم بطريقة فعالة في ترشيد قرارات المنتجات^(١٣) .

وقد ترتب على وجود هذه الاتجاهات ايجاد حالة من الجدل Controversy حول القيمة الادارية لمفهوم دورة حياة المنتج . وقد ساعد على وجود هذا الجدل التغيرات التي حدثت في بيئة العمل التسويقية خاصة الاقتصادية والتكنولوجية والتي جعلت منها بيئة مغايرة ان لم تكن جديدة عن تلك التي كانت سائدة مع بداية ظهور هذا المفهوم ومحاولة تطبيقه منذ قرابة ربع قرن . وقد نتج عن هذه التغيرات أن فقدت الفروض التي يستند اليها مفهوم دورة حياة المنتج قدراً كبيراً من واقعيته ، ومن ثم ظهر الانقسام في الرأي بين معارض للمفهوم ومطالب « بتناسيه » تماماً ، وبين مؤيد له ومطالب بتطويره بما يتمشى مع هذه الأوضاع أو الظروف الجديدة أو التي أصبحت سائدة في الوقت الحالي .

٢ - أهداف الدراسة :

لقد كان من نتيجة هذا الجدل السائد حول القيمة الادارية لمفهوم دورة حياة المنتج أن بدأ اهتمام الدارسين يتجه نحو اعادة تقييم الموقف بالنسبة لهذا المفهوم وذلك بغرض تطويره وزيادة فعاليته في التطبيق العملي . وتعتبر الدراسة الحالية محاولة في هذا الاتجاه .
وتحدد أهدافها فيما يلي :

١/٢ تحليل تجربة مفهوم دورة حياة المنتج في التطبيق العملي بهدف تقييمها والتعرف على المشاكل التي قد تكون وراء عدم فاعلية هذا المفهوم في التطبيق وذلك تمهيداً لمواجهتها والتغلب عليها .

٢/٢ تقديم بعض الاقتراحات في مجال اعادة صياغة الفروض العملية التي يستند اليها مفهوم دورة حياة المنتج وذلك بما يجعل منها أكثر ملاءمة للظروف البيئية التي تعمل في ظلها المشروعات الآن .

٣/٢ تقديم بعض الاقتراحات في مجال كيفية تطبيق أو استخدام المفهوم بالشكل الذي يحقق الأهداف منه كأداة لترشيد قرارات المنتج .

٣ - أهمية الدراسة :

تستمد الدراسة الحالية أهميتها من عدة أمور يأتي في مقدمتها ما يلي : -

١/٣ أن الدراسة تعتبر محاولة نحو تطوير مفهوم دورة حياة المنتج باعتباره واحداً من المفاهيم الأساسية في التسويق وذلك مما يؤدي الى زيادة قيمته الادارية وفاعليته التطبيقية خاصة في ضوء ما استجد من تغيرات في بيئة العمل التسويقية من ناحية وما أظهرته نتائج الدراسات من نواحي قصور أصبح يعاني منها المفهوم من ناحية أخرى .

٢/٣ أن الدراسة تعتبر محاولة لتقديم تقييم متكامل لمفهوم دورة حياة المنتج وذلك من خلال تجميع Synthesising الآراء أو الاتجاهات المختلفة حول هذا المفهوم والموجودة في الفكر التسويقي Marketing Literature واعادة عرضها بطريقة تمكن من لقاء الضوء على المفهوم من مختلف زواياه النظرية والتطبيقية تتيح الفرصة بالتالي لاعادة قراءة هذا المفهوم بطريقة مختلفة أو جديدة .

٣/٣ أن الدراسة تعتبر في حدود علم الباحث المحاولة الأولى لتقديم مثل هذا التقييم لمفهوم دورة حياة المنتج في المجالات العلمية العربية .

٤ - أسلوب الدراسة :

نظراً للطبيعة النظرية لهذا البحث ومن أنه يمثل محاولة لتطوير المفهوم الخاص بدورة حياة المنتج ، فقد تحدد أسلوب هذه الدراسة فيما يلي :

(١) مراجعة البحوث والدراسات التي تناولت مفهوم دورة حياة المنتج وذلك فيما هو متاح من المجالات ودوريات علمية متخصصة . وقد أمكن في ضوء هذه المراجعة التعرف على : -
أ) الأبعاد النظرية لمفهوم دورة حياة المنتج والأسس المختلفة التي يقوم عليها هذا المفهوم وكيفية الاستفادة منه في ترشيد القرارات المختلفة المتعلقة بإدارة المنتجات .
ب) الجوانب التطبيقية لمفهوم دورة حياة المنتج والنتائج التي توصلت إليها الدراسات بشأن مدى إمكانية ، وكيفية ومشاكل تطبيق المفهوم سواء في مجال السلع الاستهلاكية أو الصناعية .

جـ) الاستخدامات المختلفة لمفهوم دورة حياة المنتج والمجالات الأخرى - بخلاف تخطيط سياسة المنتجات والتي يمكن الاستفادة من فكرة مفهوم دورة حياة المنتج منها (اتخاذ القرارات الاستثمارية ، تخطيط أعمال الشراء) .

(٢) تحديد الاتجاهات المختلفة السائدة علمياً وعملياً بالنسبة لمفهوم حياة المنتج وقد تمثلت هذه الاتجاهات كما سبق أن ذكرنا في المقدمة في ثلاثة اتجاهات أساسية ، اتجاه معارض والآخر مؤيد والثالث والأخير يرى في المفهوم أداة فعالة للاستخدام ولكن بشرط تطويره بما يتناسب مع الظروف البيئية الحالية ويرتبط بهذه الناحية تحديد المبررات التي يستند إليها أنصار كل من هذه الاتجاهات المختلفة .

(٣) تحليل المبررات التي يستند إليها كل اتجاه من الاتجاهات السابقة بتحديد مدى منطقيتها وكذلك لتحديد جوانب الضعف والقوة بالنسبة لكل منها .

وقد أمكن في ضوء مراجعة نتائج البحوث والدراسات على النحو السابق تحديد بعض النواحي التي يتعين تطويرها وذلك لزيادة فاعلية مفهوم دورة حياة المنتج في التطبيق العملي . ونتيجة لذلك تم وضع خطة الدراسة بالشكل الذي يؤدي إلى :

- تحديد الجوانب المختلفة الواجب تطويرها في دورة حياة المنتج .
- تحديد كيفية تطوير هذه الجوانب .
- تحديد اطار مقترح لكيفية استخدام مفهوم دورة حياة المنتج بما يؤدي إلى زيادة فاعليته في التطبيق العملي .

طريقة عرض الدراسة :

تقع الدراسة في أربعة أجزاء وذلك بالإضافة إلى الجزء الخاص بمقدمة البحث

وأهدافه وأهميته . ويتناول الجزء الأول عرضاً للاطار الفكري لمفهوم دورة حياة المنتج والفروض الأساسية التي يستند اليها هذا المفهوم . ويقدم الجزء الثاني تقييماً لموقف مفهوم دورة حياة المنتج في التطبيق العملي وذلك من خلال عرض وتحليل نتائج الدراسات المتاحة . ويتضمن الجزء الثالث اطاراً مقترحاً لزيادة فعالية المفهوم في التطبيق العملي . ويعرض هذا الجزء في بدايته للفروض التي يقوم عليها هذا الاطار ثم يتناول بعد ذلك بالمناقشة المكونات الأساسية للاطار المقترح للتطوير . ويلخص الجزء الرابع والأخير أهم نتائج الدراسة وتوصياتها ويقدم في ذات الوقت اقتراحات بشأن البحوث والدراسات الأخرى الممكن القيام بها لزيادة القيمة الادارية لمفهوم دورة حياة المنتج في ترشيد قرارات المنتجات .

٥ - الاطار الفكري لمفهوم دورة حياة المنتج :

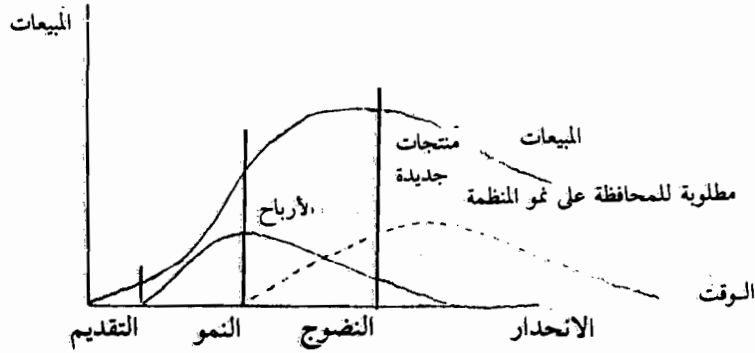
يرتكز مفهوم دورة حياة المنتج على دعامتين أساسيتين تتمثل الأولى منها في أن التاريخ البيعي لكل منتج يمكن تقسيمه الى مراحل متميزة لكل منها طبيعتها ومشاكلها الخاصة وأيضاً متطلباتها التسويقية . وعلى ذلك فيمكن للادارة عن طريق معرفة المرحلة التي يمر بها المنتج في السوق أو المرحلة التي هو متجه اليها رسم السياسات التسويقية التي تتفق وطبيعة هذه المرحلة والتي تؤدي في نفس الوقت الى التغلب على مشاكلها وتحقيق الأهداف المرجوة منها . ويتفق الفكر التسويقي على تحديد المراحل في دورة حياة المنتج في أربع مراحل* هي مرحلة التقديم والنمو والنضوج والانحدار^(١٤) .

وتتمثل الدعامة الثانية في أن الأرباح التي يحققها المنتج خلال الفترة الزمنية التي يقضيها في السوق تأخذ هي الأخرى شكل دورة . فبينما تختفي الأرباح في مرحلة تقديم المنتج الى السوق نجد أنها تبدأ في الزيادة في مرحلة النمو وتستمر في هذه الزيادة إلى أن تبلغ قممها مع اقتراب المنتج من مرحلة النضوج . ومع دخول المنتج هذه المرحلة تبدأ الأرباح في الانخفاض التدريجي ويستمر هذا الانخفاض في الأرباح - مع تزايد معدلاته - الى حتى دخول المنتج مرحلة الانحدار حيث تبدأ الأرباح في الاختفاء والخسائر في الظهور . ويمكن توضيح المراحل في دورة حياة المنتج وسلوك المبيعات والأرباح خلال كل منها كما في

* يضيف بعض الكتاب مرحلة التشيع كمرحلة خامسة تقع بين مرحلتي النضوج والانحدار . ويمكن اعتبار هذه المرحلة كمرحلة جزئية من مرحلة النضوج . راجع في ذلك دكتور محمود بازرعة ، ادارة التسويق ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، الطبعة الرابعة ، ١٩٧٨ ، ص ٢٨٧ - ٢٨٨ .

الشكل رقم (١) ويطلق على المنحنى الذي يمثله هذا الشكل المنحنى التقليدي أو الكلاسيكي لدورة حياة المنتج .

الشكل رقم (١)
المراحل في دورة حياة المنتج وسلوك المبيعات والأرباح خلال كل منها
(المنحنى التقليدي لدورة حياة المنتج)



ويؤكد تطبيق مفهوم دورة حياة المنتج على هذا النحو عدة حقائق تتمثل أهمها فيما يلي :

أولاً : أن تحقيق الاستقرار والنمو في المبيعات والأرباح أصبح مرتبطاً بمدى اتباع الإدارة بالمنظمة لسياسة منتظمة لتقديم المنتجات الجديدة باستمرار . ويرجع ذلك لما لهذه المنتجات من أهمية في سد الفجوة Closing the Gap التي تنتج عن دخول منتجات قائمة مرحلة الانحدار ومن ثم التجاء الإدارة إلى اتخاذ قرار بحذفها من مزيج المنتجات تفادياً لما يؤدي استمرار التعامل فيها من تحقيق المنظمة لخسائر .

ثانياً : أن الإدارة السليمة للمنتجات أصبحت تتطلب ضرورة النظر إلى كل مرحلة من مراحل دورة حياة المنتج على أنها ذات طبيعة متميزة سواء من حيث ما تقدمه من فرص أو ما يصاحبها من مشاكل أو محتاجه من ترتيبات تسويقية . ومن ذلك يتطلب الأمر ضرورة تحديد السياسات التسويقية الواجب اتباعها خلال كل مرحلة بما يتناسب وطبيعة هذه المرحلة ومشاكلها ومتطلباتها . ويمكن في هذا الصدد تلخيص الآراء السائدة في الفكر التسويقي حول خصائص كل مرحلة من مراحل دورة حياة المنتج والانعكاسات التسويقية لها كما في الشكل رقم (٢) .

الشكل رقم (٢)

الخصائص المميزة للمراحل المختلفة في دورة حياة المنتج والانعكاسات التسويقية لهذه الخصائص

التقديم	النمو	النضوج	الانحدار	الخصائص
المبيعات الأرباح	تنمو بمعدل سريع في أعلى مستوياتها	تنمو بمعدل بطيء تبدأ في الانخفاض	تتجه الى الانحدار منخفضة أو معدومة	نوعية المستهلكين
المنافسة	أوائل المستعملين والأغلبية المبكرة تبدأ في الظهور	الأغلبية المتأخرة منافسة مفرطة **	أواخر المستعملين عدد محدود من المنافسين .	الانعكاسات
الهدف الاستراتيجي	ايجاد سوق للمنتج	الحفاظة على الحصة التسويقية	زيادة الانتاجية ***	الانفاق التسويقي
التركيز التسويقي	مرتفع (وان كان منخفضاً كنسبة من المبيعات)	يتجه الى الانخفاض	منخفض	التركيز التسويقي
الترويج	ايجاد تفضيل للماركة	ايجاد ولاء للماركة	التركيز على أسواق انتقائية .	الترويج
السعر	مرتفع - ايجاد طلب أولي	منخفض - ترويج دفاعي .	قليل أو معدوم	السعر
التوزيع	عالي (لاسترداد تكاليف التقديم)	أقل - السعر تنافسي	منخفض بالقدر الذي يسمح بتصريف المخزون	التوزيع
المنتج	انتقائي - عدد محدود يفضل التعامل في المنتج بصورته الأساسية	مكثف	انتقائي - استبعاد الموزع غير المربح	المنتج
	تطوير المنتج (الجيل الثاني)	تميز المنتج في الجودة والاداء	الابقاء على المنتج دون تعديل	

يعتمد هذا التقسيم على ما استقر عليه الفكر في نظرية انتشار المنتجات Diffusion theory بشأن توزيع الأفراد على منحني قبول المنتجات الجديدة والذي يشبه منحني دورة حياة المنتج . راجع مرجع (١٢) .

(*) وجود عدد كبير من المنافسين في قطاعات محدودة من السوق Hyper compdition
(**) يتحقق ذلك عن طريق إما تخفيض التكاليف (الثابتة أو المتغيرة) أو زيادة الأسعار أو تطوير المزيج التسويقي .

— J.E. Swan and D.R. Rink, op. cit, P75

— C.R. Wassan , Op. cit, P 302

المصدر :

— P. Doyle, Op.cit, P.5 :

— T. Levitt, Op. cit, PP. 82 — 84

ثالثاً: أن تحقيق أكبر استفادة ممكنة من المنتج خلال فترة تواجده في السوق أصبح مرهوناً باتخاذ الادارة لقرارات تهدف إلى :

أ- تخطي مرحلة التقديم والدفع بالمنتج إلى مرحلة النمو بأسرع ما يمكن . فبجانب عدم تحقيق المنتج لأرباح خلال مرحلة التقديم فيكاد يكون هناك اجماع في الرأي على أن هذه المرحلة تمثل أخطر المراحل في دورة حياة المنتج خاصة وأن معدلات الفشل تصل خلالها إلى أعلى مستوياتها^(١٦) . وبعد ذلك مغايراً للوضع في مرحلة النمو والتي تتميز بداية انطلاق المنتج Take off Stage وبداية تحقيقه للأرباح .

ب- إطالة مرحلة النمو قدر الامكان خاصة وأنها تمثل مرحلة الشباب للمنتج كما أن المبيعات والأرباح تصل خلالها الى أعلى معدلاتها .

ج- تأخير وصول المنتج الى أو دخوله مرحلة الانحدار وذلك تفادياً لمشاكل ادارته في هذه المرحلة من ناحية كما^(١٧) أن الأرباح تصل خلالها الى أدنى مستوياتها وذلك قبل أن تنعدم تماماً من ناحية أخرى .

ويتطلب اتخاذ الادارة لهذه القرارات ضرورة التعرف على :

- ١ - المرحلة التي يمر بها المنتج حالياً من مراحل دورة حياته .
- ٢ - الوقت الذي يمكن أن تبدأ فيه المرحلة التالية والفترة الزمنية Durationg التي يمكن أن تستغرقها هذه المرحلة .
- ٣ - المستوى من المبيعات الذي يميز بداية دخول المنتج مرحلة معينة من مراحل دورة حياته أو تخطيه لأي من هذه المراحل .

٦ - مفهوم دورة حياة المنتج في التطبيق العملي :

على الرغم من وجود اتفاق في الرأي حول مفهوم دورة حياة المنتج من الناحية النظرية الا أن هذا المفهوم لم يحظ بعد بنفس الدرجة من التأيد من جانب « التطبيق » . ويبدو واضحاً كما سبق أن ذكرنا في المقدمة من وجود انقسام في الرأي ما بين مؤيد ومعارض حول هذا الجانب التطبيقي .

ويقضي الأمر لتقييم الموقف بالنسبة لهذا الجانب التطبيقي في ضوء ما هو متاح من دراسات أن نشير إلى عدد من الملاحظات التي قد تفيد في تفسير أو تبرير بعض ما توصلت إليه هذه الدراسات من نتائج . وتتمثل هذه الملاحظات فيما يلي :

أولاً : إن التابع الزمني لهذه الدراسات يجعل من الممكن أن ننظر إليها على الرغم من تعارض نتائجها على أنها تمثل مراحل متميزة من تطور التاريخ الفكري لمفهوم دورة حياة

المنتج . فمع بداية ظهور هذا المفهوم كفكرة نظرية في نهاية الخمسينات تركز اهتمام الباحثين في محاولة اختبار مدى القابلية التطبيقية لهذا المفهوم . وقد ظهرت كنتيجة لذلك عدة دراسات (١٨) أكدت نتائجها أن المفهوم لا يمثل فقط تصوراً نظرياً وإنما له أيضاً أبعاده التطبيقية . فمن حيث أن المنتجات تمر بمراحل في دورة حياتها فإن الدليل العملي المستمد من هذه الدراسات يؤيد ذلك كما يؤيد أيضاً مفهوم اختلاف المبيعات والأرباح باختلاف المرحلة التي يمر بها المنتج في دورة حياته . ومن حيث أن دورة الحياة تميل إلى أن تأخذ شكلاً معيناً فإن نتائج الدراسات تؤكد ذلك كما تؤكد أن هذا الشكل يميل إلى أن يكون كالسابق توضيحه في الشكل رقم (١) .

ومع التغيرات التي حدثت في البيئة خاصة البيئة الاقتصادية والتكنولوجية منذ بداية السبعينات (١٩) ومع ظهور بعض المشاكل في التطبيق العملي لمفهوم دورة الحياة كنتيجة لذلك وأيضاً كنتيجة لتزايد الخبرة العملية وتراكمها بدأ الاتجاه نحو هذا المفهوم يأخذ شكلاً مغايراً أو عكسياً . وقد ظهر هذا الاتجاه العكسي عقب نشر مجلة هارفارد الأمريكية في عددها الصادر في يناير ١٩٧٦ بحثاً بعنوان Forget the product Life Cycle concept (٢٠) وقد قدمت نتائج هذا البحث والمستمدة من دراسة تطور التاريخ البيعي لأربع مجموعات من السلع الاستهلاكية (السجائر ، مناديل الورق ، مستحضرات التجميل ، السيريل) دليلاً عملياً ضد امكانية تطبيق مفهوم دورة حياة المنتج . فالمفهوم طبقاً لنتائج هذه الدراسة يخلو من أية أبعاد تطبيقية بل ما هو أكثر من ذلك فإن محاولة الاسترشاد به قد تدفع الإدارة إلى اتخاذ قرارات خاطئة ذات انعكاسات ضارة بالمنظمة في الكثير من الأحيان . وقد وجدت هذه النتائج تأييداً لها من نتائج دراسة أخرى حاولت اختبار مدى امكانية الاعتماد على مفهوم دورة حياة المنتج في تفسير سلوك الأعمال الدولية ومنها التسويق الدولي (٢١) . وقد أكدت نتائج هذه الدراسة الأخيرة خلو المفهوم من أية فائدة عملية ، فقد دخل هذا المفهوم مرحلة الانحدار وأصبح مطلوباً تبعاً لذلك البحث عن مفهوم بديل يمكن الاعتماد عليه في تفسير سلوك مثل هذه الأعمال .

وقد وجد هذا الاتجاه طريقة إلى الظهور كما سبق أن ذكرنا بسبب التغيرات التي حدثت في البيئة والتي انعكست على حالة الاستقرار التي أصبحت تحظى بها المنتجات في السوق وعلى صعوبة التنبؤ بما يمكن أن يكون عليه الوضع بالنسبة لهذه المنتجات في الفترة القادمة . ويبدو ذلك واضحاً من اتجاه عمر المنتجات الآن إلى أن يكون قصيراً واتجاه الفترة الزمنية التي تستغرقها دورة حياتها إلى أن تكون محدودة (٢٢) .

وقد ساعد ظهور مثل هذه النتائج على دخول مفهوم دورة حياة المنتج مرحلة أخرى

من مراحل تطوره . وقد تحددت أهداف هذه المرحلة والتي يمكن ارجاع تاريخها إلى بداية الثمانينات^(٢٣) في العمل على تطوير المفهوم بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة فعاليته في التطبيق العملي . وقد ترتب على ذلك ظهور بعض الدراسات التي حاولت إعادة صياغة الفروض التي يستند إليها مفهوم دورة الحياة^(٢٤) وتقديم الحلول لما يواجهه هذا المفهوم من مشاكل في الواقع التطبيقي^(٢٥) .

ثانياً : إن هذه الدراسات قد استمدت نتائجها من واقع دراسة عينات محدودة من سلع محددة يقع معظمها في إطار السلع الاستهلاكية سواء الميسرة منها^(٢٦) أو سلع التسوق (بنوعها السلع المعمرة^(٢٧) أو سلع المودة^(٢٨) بينما يغطي القليل منها السلع الصناعية^(٢٩)) . أيضاً فقد كانت هذه الدراسات متحيزة تجاه السلع التي تمكنت من اجتياز المراحل المختلفة في دورة حياتها دون غيرها من السلع التي لم تتمكن من ذلك (باستثناء دراسة هارفارد عام ١٩٧٦ السابق الإشارة إليها والتي لم تجد دليلاً على وجود دورة حياة أصلاً) . ويؤيد ذلك ما توصلت إليه هذه الدراسات من نتائج سواء فيما يتعلق بالمراحل التي أمكن تمييزها في دورة الحياة أو بالشكل الذي أمكن تحديده لهذه الدورة بما تتضمنه من مراحل .

وتبدو أهمية هذه الملاحظة من أن هذه النتائج على الرغم من أهميتها فانه لا يمكن تعميمها . ويرجع ذلك إلى أن التعميم يرتبط في جانب أساسي منه بوجود دراسات مكثفة تؤيد واقعية (أو عدم واقعية) المفهوم في ظل ظروف تطبيقية مختلفة . ومن ذلك ووصولاً إلى هذا التعميم فما زال مفهوم دورة حياة المنتج في حاجة إلى المزيد من الدراسة والبحث .

ثالثاً : إن هذه الدراسات كانت تهدف وبشكل أساسي إلى مجرد التعرف على مدى وجود تطابق أو اختلاف بين مفهوم دورة حياة المنتج في النظرية عنه في التطبيق . ومن ذلك فقد ركزت هذه الدراسات على توصيف دورة الحياة التي تمر بها المنتجات في السوق وذلك لمعرفة المراحل فيها - إن أمكن ذلك - وتحديد طبيعة ومشاكل كل منها وكذا متطلباتها التسويقية مع تقديم التوصيات التي يمكن في ضوءها تحقيق أكبر استفادة من كل مرحلة من هذه المراحل على حدة ، ومن ثم من المنتج ككل خلال فترة تواجده في السوق .

ويمكن في ضوء ذلك النظر إلى هذه الدراسات على أنها وصفية أكثر منها أي شيء آخر . وبطبيعة الحال فإن كون هذه الدراسات وصفية لا يجب أن يقلل من شأنها أو من أهمية ما توصلت إليه من نتائج خاصة وأنه لا يوجد خلاف حول ضرورة أو أهمية مثل هذه الدراسات . ولكن ما يجب تأكيده في هذا المجال هو أن استخدام أو الاستفادة من نتائج

هذه الدراسات ينبغي أن يتم في هذا الاطار. ولعل ذلك هو ما يوضح الأسباب وراء عدم تناول هذه الدراسات للمشاكل العملية في تطبيق المفهوم وبالذات ما يتعلق منها بكيفية تحديد المرحلة التي يمر بها المنتج من مراحل دورة حياته أو المرحلة التي هي متجه إليها والمعايير التي يمكن الاعتماد عليها في ذلك وهو ما سنتناوله عبر مناقشة الاطار المقترح لزيادة فعالية مفهوم دورة حياة المنتج من التطبيق العملي في الجزء السابع من هذا البحث.

رابعاً : إن هذه الدراسات في محاولتها التركيز على اختبار مدى واقعية مفهوم دورة حياة المنتج في التطبيق العملي قد أبرزت على السطح عدة تساؤلات حول بعض الفروض الضمنية التي تبتتها أو بعض النتائج التي توصلت إليها . وتمثل هذه التساؤلات بشكل أكثر تحديداً فيما يلي :

- ١ - هل يأتي سلوك المنتج في السوق سابقاً لسلوك الادارة في المنظمة أم أنه يتحدد في ضوء ما تقوم به الادارة من تصرفات أو تتخذه من قرارات ؟
 - ٢ - هل هناك شكل محدد يمكن أن تكون عليه دورة الحياة بالنسبة للمنتجات المختلفة ، أم أنه يمكن القول بمجرد وجود دورة حياة تمر بها المنتجات ومن ثم فقد تأخذ هذه الدورة اشكالاً متعددة بتعدد المنتجات ذاتها ؟
 - ٣ - هل لمفهوم دورة حياة المنتج قيمة تنبؤية وما هي جودة هذه القيمة في حالة وجودها ؟
- وسنحاول فيما يلي تناول كل من هذه التساؤلات بالتحليل وذلك كمحاولة لتقييم الموقف بالنسبة لمفهوم دورة حياة المنتج في التطبيق العملي .

١/٦ دورة حياة المنتج بين مفهوم المتغير التابع والمستقل :

هل دورة حياة المنتج متغير تابع أم مستقل ؟ وبمعنى آخر هل يعتبر سلوك المنتج في السوق هو الدافع أو المحرك لاتخاذ الادارة لقرارات معينة أم أن الادارة بما تتخذه من قرارات يمكنها أن توجه هذا السلوك أو تتحكم فيه بالكيفية التي تتناسب وظروف السوق والمنظمة التي تعمل فيها ؟

إن تحليل نتائج الدراسات في هذا المجال يؤيد تبنيها لافتراض أساسي يتمثل في أن تصرفات الادارة عادة ما تتحدد في ضوء أو تأتي كنتيجة لسلوك المنتج في السوق . فالادارة عليها أن تضع نفسها دائماً في وضع الاستعداد لما سيحدث من تغيرات ، وذلك أن دورها لا يتمثل في أخذ زمام المبادرة Pro — Active بقدر ما يتمثل في القيام بردود الأفعال

Re — active التي تتناسب وطبيعة أو ظروف المرحلة التي يمر بها المنتج من مراحل دورة حياته في السوق .

ويؤيد هذا الافتراض ما تذهب اليه هذه النتائج من تأكيد أن المنتج انما يمر بنفس دورة الحياة . ومن ذلك فيجب على الادارة أن تعمل على تصميم السياسات والبرامج التسويقية التي تتفق وطبيعة كل مرحلة من مراحل هذه الدورة وتضمن بالتالي المحافظة على المبيعات والأرباح المفترض تحقيقها وذلك كعامل أساسي في تحقيق أكبر استفادة ممكنة من المنتج خلال فترة تواجده في السوق . إن تفهم الادارة لطبيعة المرحلة التي يمر بها المنتج في السوق وكذا توقعها لطبيعة المرحلة التي هو متجه اليها « والاستجابة » السريعة بردود الأفعال المناسبة لمثل هذه التغيرات يعد مكوناً من أهم المكونات في الادارة الفعالة لبرامج المنتجات بالمنظمة (٣٠) .

ويغير هذا الافتراض من حقائق الأمور بالنسبة لطبيعة العلاقة بين تصرفات الادارة بالمنظمة وسلوك المنتج في السوق خاصة بعدما أصبح مستقراً عليه الأمر الآن من أن هذا السلوك انما يأتي كنتيجة أو انعكاس لعوامل أو متغيرات متعددة . ويفيد تعرف الادارة على قدراتها على التكيف مع هذه العوامل في توجيه سلوك المنتج الوجهة التي تراها مناسبة لتحقيق أهدافها منه .

وفي مجال القاء الضوء على هذه العوامل يتجه البعض (٣١) الى تحديدها في مجموعتين اساسيتين . وتنصرف المجموعة الأولى الى تلك التي تؤثر على جانب العرض وتتمثل في العوامل الداخلية التي يمكن للادارة التحكم فيها (مثل الامكانيات المتاحة للمنظمة سواء الانتاجية أو التسويقية) في حين تنصرف الثانية الى تلك التي تؤثر على جانب الطلب وتتمثل في العوامل الخارجية التي يصعب التحكم فيها وإن كان يمكن مواجهتها والتغلب عليها (مثل ظروف السوق وطبيعة المنافسة) .

وبعيد البعض الآخر (٣٢) تصنيف هذه العوامل في ثلاث مجموعات تحتوي الأولى منها على المتغيرات المتصلة بكفاءة وفاعلية الادارة بالمنظمة في حين تشمل الثانية متغيرات السوق (طبيعة المستهلك وظروف المنافسة) والثالثة والأخيرة المتغيرات البيئية خاصة الاقتصادية والتكنولوجية . وتحمل متغيرات كفاءة الادارة أهمية خاصة بين هذه المتغيرات . ويرجع ذلك الى تأثيرها المباشر على الكيفية التي يتم بها ادارة برامج المنتجات من ناحية والى ارتباط مواجهة متغيرات البيئة والسوق والتفاعل معها بطريقة ايجابية بنمط الادارة في المنظمة والمستوى من الكفاءة التي تمارس بها مهامها من ناحية أخرى .

وفي مجال المساهمة في القاء مزيد من الضوء على العوامل التي تؤثر على سلوك المنتج خلال المراحل المختلفة من دورة حياته وذلك حتى يمكن للادارة أن تستفيد منها في توجيه هذا السلوك أو تنظيمه أو التحكم فيه بالكيفية المطلوبة فقد قام كل من توريل وبيرنت (٣٣) بمراجعة نتائج ١٧ دراسة أمكن من خلالها التعرف على ما يقرب من ثلاثين من هذه العوامل . وقد تم توزيع هذه العوامل أو المتغيرات في ثلاث مجموعات تتعلق بمتغيرات هيكل السوق ومتغيرات التنظيم والاداء ومتغيرات الاستراتيجية . ويوضح الشكل رقم (٣) نوعية هذه المتغيرات .

ويضيف البعض (٣٤) الى هذه العوامل المتغيرات بطبيعة المنتج باعتبار أنها تلعب هي الأخرى دوراً في التأثير على سلوكه خلال مراحل دورة حياته خاصة مرحلة التقديم . ومن هذه العوامل ما يتصل بدرجة جدّة المنتج ، وخصائصه الفنية من حيث البساطة والتعقيد ومزاياه النسبية مقارنة بالمنتجات الأخرى البديلة في السوق . ويرتبط بهذه العوامل أيضاً تلك المتعلقة بدرجة المخاطر التي يدركها الفرد Perceived Risk في قرار شراء المنتج ، ومدى توافر المعلومات عن المنتج وبصفة خاصة عن مزاياه أو الاشباعات التي يحققها ، ومدى القدرة على اقناع المستهلك بهذه المزايا أو الاشباعات .

ويشارك عدد آخر من الباحثين (٣٥) في توضيح طبيعة العوامل التي يمكن أن تؤثر على سلوك المنتج خلال مراحل دورة حياته . ويمكن القول بشكل عام بارتباط هذه العوامل إما بمتغيرات المنتج أو البيئة والسوق أو بمتغيرات البيئة الداخلية للمنظمة وسياساتها واستراتيجياتها خاصة التسويقية منها .

ومع تأثر سلوك المنتج خلال فترة تواجده في السوق بمثل هذه المتغيرات فقد أصبح أخذ زمام المبادرة في تنظيم أو توجيه هذا السلوك مرهوناً بقدرة الادارة ليس فقط في التعرف على هذه المتغيرات وانما أيضاً بتفهم طبيعتها والتنبؤ بما قد يحدث من تغييرات في سلوكها وفي الوقت المناسب . ويرجع ذلك الى أن هذه العوامل أو المتغيرات ليست ساكنة وانما هي - خاصة الخارجية منها - في حركة مستمرة . كما يرجع إلى أن تأثيرها على سلوك المنتج قد يختلف في قوته واتجاهه من مرحلة الى أخرى أو في نفس المرحلة من وقت الى آخر أو من منتج الى آخر .

وتعكس هذه الجوانب آثارها على ناحية أساسية تتمثل في أن ادارة المنتج خلال دورة حياته في السوق وبطريقة فعالة أصبح يقتضي وجود نظام متكامل للمعلومات التسويقية ويعد وجود مثل هذا النظام مطلباً أساسياً Prerequisite لترشيد عملية اتخاذ القرارات في هذا المجال .

الشكل رقم (٣)

متغيرات هيكل السوق والتنظيم والاداء والاستراتيجية ذات التأثير على سلوك المنتج خلال المراحل في دورة حياته

١ - متغيرات هيكل السوق	٣ - متغيرات الاستراتيجية
- معدل دخول وخروج المنافسين من السوق	- مخصصات الانفاق التسويقي
- عدد المنافسين	- مخصصات الانفاق على البحوث والتطوير
- حدة المنافسة (السعريه وغير السعريه)	- استراتيجية الاعلان والهدف منه
- درجة تركيز السوق	(تعليمي ، تنافسي ، دفاعي)
- عدد المستهلكين ومعدلات الاستهلاك	- سياسة التغيير والتطوير في العبوة
- نوعية المستهلكين	- معدل تقديم المنتجات الجديدة
- حالات الاندماج والتكامل في السوق	- مدى اتساع خطوط المنتجات ودرجة عمقها
- معدلات استخدام طاقات الصناعة	- سياسة الخدمات التي يتم تقديمها الى المستهلك
- معدلات صادرات الصناعة	- استراتيجية تقسيم السوق (عدد القطاعات التي يتم التعامل معها) .
- درجة التجديد في السوق	- مدى اتباع سياسة التمييز بعلامات خاصة
٢ - متغيرات التنظيم والاداء	- درجة كثافة التوزيع
- هامش الربح للوحدة من المنتج	- استراتيجيات التوزيع (مباشر / غير مباشر - شامل / انتقائي)
- التدفقات النقدية	- استراتيجيات التكامل (خلفي / أمامي)
- أهداف الحصة السوقية (زيادة الحصة في السوق ، ثباتها ، منع تدهورها)	
- مدى الحاجة الى أهمية القيام ببحوث التسويق .	
- مدى التركيز على الانتاجية والرقابة المالية	

H. B. Therell and S. C. Burnett, Op. Cit, P. 99

(راجع رقم ٣٣).

المصدر:

٢/٦ مدى وجود شكل محدد لدورة حياة المنتج :

هل يوجد شكل محدد يمكن أن تكون عليه دورة الحياة بالنسبة للمنتجات المختلفة أم أن لكل منتج دورة حياته الخاصة به ومن ثم يمكن أن تتعدد أشكال دورة الحياة بتعدد المنتجات ؟

إن الإجابة على هذا التساؤل ترتبط في جانب أساسي منها بما سبق اثارته في ١/٦ سابقاً . ففي الفترة حتى بداية السبعينات حيث الاستقرار النسبي في الظروف البيئية وحيث ارتباط النظرة إلى سلوك أو تحرك المنتج في السوق على أنه يأتي مستقلاً عن تصرفات الإدارة وليس كنتيجة أو بسبب هذه التصرفات كانت الدلائل تشير إلى وجود شكل محدد لدورة حياة المنتج (الشكل الكلاسيكي أو شكل الجرس) . ومع تغير الظروف البيئية وتغير طبيعة النظرة إلى الدور الذي يمكن أن تلعبه الإدارة في التأثير على سلوك المنتج في السوق بدأ الاتجاه يسود الآن إلى امكانية وجود اشكال متعددة لدورة حياة المنتج أو إلى عدم التقييد بشكل محدد لهذه الدورة .

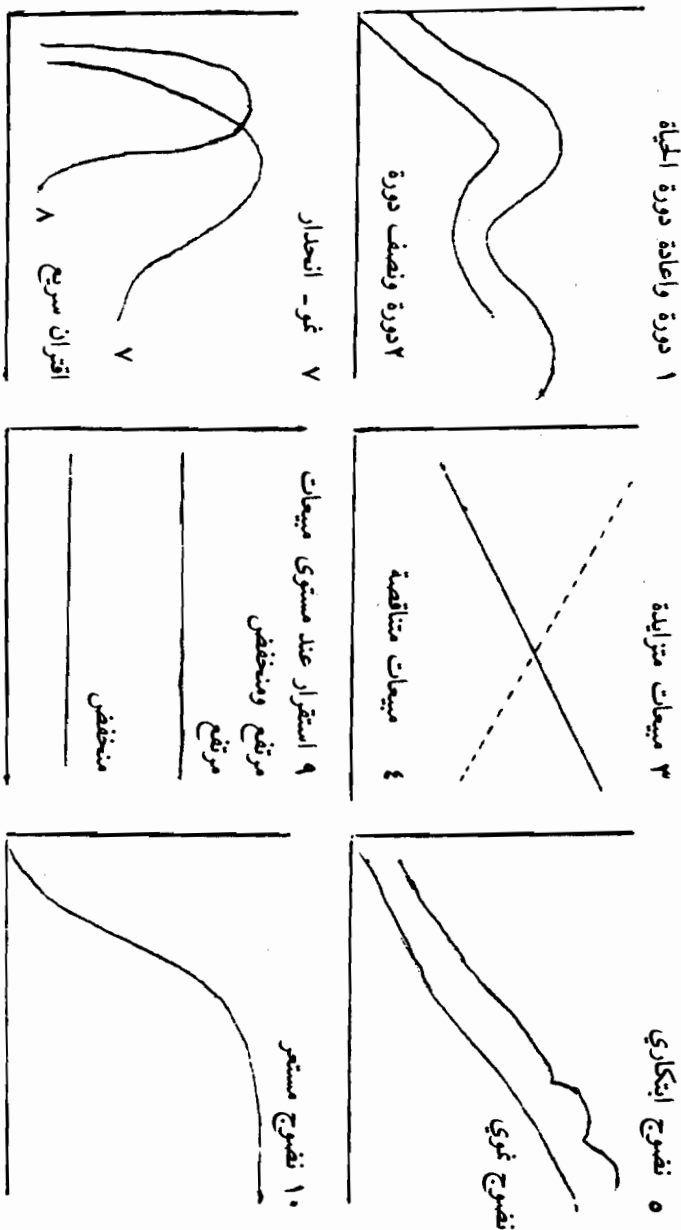
وتؤيد نتائج الدراسات المتاحة هذا الاتجاه . فمن بين اثنتي عشرة دراسة عملية ورد ملخص لها في بحث تيلس وكروفورد^(٣٦) فإن سبعة منها توصلت إلى وجود شكل محدد (الشكل الكلاسيكي) لدورة حياة المنتج . ويرجع تاريخ هذه الدراسات إلى الفترة ما قبل السبعينات . وقد وجدت الدراسات الأخرى اشكالاً مختلفة . وعلى العكس من ذلك فلم تتمكن إحدى الدراسات من تحديد شكل محدد لدورة حياة المنتج باعتبار أنه في ضوء نتائجها لا توجد أية انعكاسات لهذا المفهوم في التطبيق العملي .

وتأييداً للاتجاه الحديث بعدم وجود شكل محدد لدورة حياة المنتج يرى سوان وزنك^(٣٧) أنه يمكن التمييز على الأقل بين عشرة أشكال - بخلاف الشكل التقليدي - يمكن أن تكون عليها هذه الدورة . وتمثل هذه الأشكال كالموضحة في الشكل رقم (٤) .

ويعكس كل شكل من هذه الأشكال سياسات أو تصرفات إدارية معينة ، كما يعكس تفاوتاً في قدرات أو مهارات الإدارة في التعرف على والتفاعل مع المتغيرات التي تؤثر على حركة المنتج في السوق . هذا بالإضافة إلى الاختلاف في نوع وطبيعة المنتج .

ولا يتوقف تأثير هذه القدرات أو المهارات على تحديد الشكل الذي يمكن أن تأخذه دورة الحياة في السوق وإنما يمكن أن يمتد للتفكير في مستويات مختلفة يمكن أن تكون عليها دورة الحياة أو أي من مراحلها في المستقبل . فكما أن هناك مستويات مختلفة للتنبؤ بالمبيعات فيمكن التفكير أيضاً في مستويات مختلفة لدورة حياة المنتج . وتمثل هذه المستويات في دورة الحياة المحتملة Potential والتي تصف أعلى معدل من النمو يمكن تحقيقه في المبيعات مع بذل أقصى جهود تسويقية ممكنة في إطار متغيرات بيئية معينة . ودورة الحياة المتوقعة Forcasted Plc التي تعبر عن معدلات النمو في المبيعات المتوقع تحقيقها عند مستوى متوقع من المجهودات التسويقية في ظل ظروف بيئية معينة ، ثم دورة

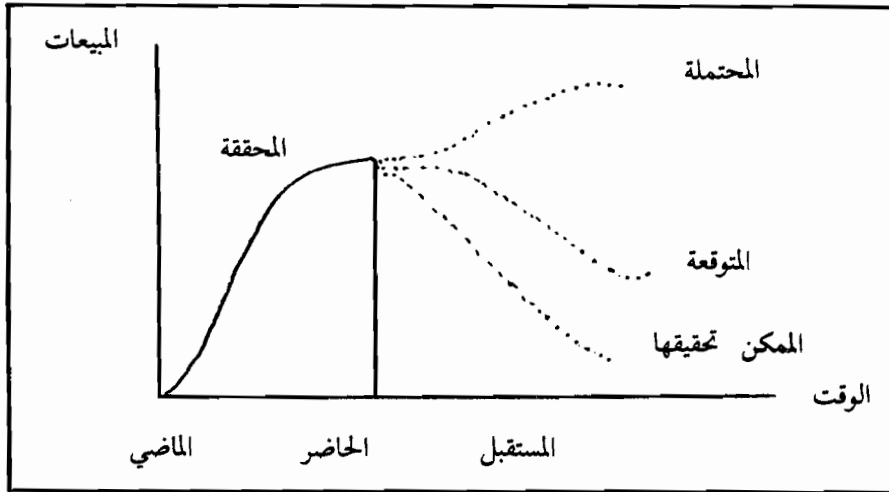
الشكل رقم (٤)
الأنشكال المختلفة لدورة حياة المنتج



- المحور الرأسي يمثل المبيعات والمحور الأفقي يمثل الوقت.
- المصدر: (مرتج رقم ٣٧) P. 73, OP. Cit. Rink, D. R. and J. D. Swan.

الحياة التي تعبر عن معدل النمو في المبيعات الممكن تحقيقه بواسطة الجهود التسويقية العادية للمنظمة والتي يطلق عليها Demanded PLC ويوضح الشكل رقم (٥) هذه الصور المختلفة لدورة الحياة .

الشكل رقم (٥)
دورة الحياة المحتملة والمتوقعة والممكن تحقيقها



المصدر : (مرجع رقم ٣٧) J.E.Swan and D.R. Rink , OP.cit , P.74

ويقدم كليفر تأييداً^(٣٨) عملياً لعدم وجود شكل محدد لدورة حياة المنتج . ففي دراسته لحوالي ٦٥ منتجاً صناعياً لاختبار مدى قابلية المفهوم للتطبيق في مجال المنتجات الصناعية أمكن التمييز بين ثلاثة أشكال غير تقليدية لدورة حياة هذه المنتجات . وقد حدد كليفر كاسباب لوجود هذه الأشكال الاختلاف الموجود بين خصائص هذه المنتجات خاصة فيما يتعلق بدرجة جدتها والاختلاف الموجود بين خصائص مستعملها وبين السياسات التي تتبعها الادارة في المنظمات في تسويق هذه المنتجات .

ويتفق هذا الرأي مع ما توصل اليه بيكر من^(٣٩) عدم وجود شكل محدد لدورة الحياة ومن عدم وجود ما يمنع ولو نظرياً من تعدد هذه الأشكال بتعدد المنتجات . ويؤيد بيكر وجهة نظره بأن لكل منتج ظروفه الخاصة وأن هذه الظروف تميل إلى أن تكون الأساس في اتخاذ أية قرارات ترتبط بالمنتج أو بأي من مراحله . ومن ذلك تميل هذه

القرارات إلى أن تكون مرتبطة بالموقف Situation related decisions أكثر من ارتباطها بأي شيء آخر .

وقد لاقى هذه الوجهة من النظر تأييداً في كثير من الدراسات التي حاولت تفسير التفاوت بين المنظمات في درجة النجاح التي تحرزها في تقديم أو تبني المنتجات الجديدة . فقد التقت نتائج ما يقرب من ١٥ دراسة وبحث تم تقديمها إلى أحد المؤتمرات الدولية التي عقدت بانجلترا في عام ١٩٧٧ حول مفهوم أو فكرة «الموقفية» في إدارة برامج المنتجات^(٤٠) وتعني هذه الفكرة أن لكل منتج ظروفه الخاصة التي يصعب معها تعميمها والتي تتحدد في ضوء التفاعل بين عدة متغيرات يأتي في مقدمتها طبيعة وفلسفة الإدارة بالمنظمة .

وتتفق هذه النتائج مع نتائج المدرسة الموقفية في الإدارة بشكل عام Contingency Approach in Management والتي بدأت في الظهور منذ حوالي عشرة أعوام . وتقوم فلسفة هذه المدرسة على أن لكل موقف ظروفه ومتطلباته الخاصة ، ومن ذلك فإن الإدارة مطالبة بأن تحدد من الأساليب وتتخذ من القرارات ما يؤدي في ظل موقف محدد وتحت ظروف محددة وفي وقت محدد إلى تحقيق أفضل النتائج^(٤١) .

٣/٦ القوة التنبؤية لمفهوم دورة حياة المنتج :

هل توجد قوة تنبؤية لمفهوم دورة حياة المنتج ؟ وبمعنى آخر هل يمكن الاعتماد على مفهوم دورة حياة المنتج في التنبؤ بالمبيعات أو بسلوك المنتج في السوق ؟

لقد تفاوتت الاجابة على هذا التساؤل ما بين مؤيد ومعارض . فمن ناحية فقد حاولت بعض الدراسات اثبات امكانية التنبؤ باستخدام مفهوم دورة حياة المنتج^(٤٢) . ومن ناحية أخرى فقد ألقت بعض الدراسات الشك حول امكانية استخدام هذا المفهوم في هذا المجال^(٤٣) .

ويتجه الرأي الآن إلى تأييد هذا الاتجاه الأخير . ويرجع ذلك إلى عدة أسباب من أهمها ما يلي :

١ - إن استخدام مفهوم دورة حياة المنتج في التنبؤ يقوم على افتراض انساني وهو أن سلوك المنتج في السوق وانتقاله من مرحلة إلى أخرى من مراحل دورة الحياة إنما يتحدد مستقلاً عن تصرفات الإدارة أو ما تقوم باتخاذ من قرارات . وكما سبق أن ناقشنا في ١/٦ فإن الوضع السائد الآن يحتم النظر إلى هذا السلوك على أنه كنتيجة وليس السبب في هذه التصرفات أو القرارات .

٢ - إن مفهوم دورة حياة المنتج يقوم على أساس استخدام رقم المبيعات كمؤشر لتحديد أو تعريف المراحل في هذه الدورة . ومن ثم فإن استخدام هذا المفهوم في التنبؤ بالمبيعات والتي هي أساس تحديد المرحلة التي يمر بها المنتج يؤدي إلى وجود ما يسمى بالدائرة المفرغة . ومع وجود هذا الموقف يصبح التساؤل دائراً حول عمن يأتي أولاً أو عمن يسبق من ، المرحلة في دورة الحياة معبراً عنها بتحقيق رقم معين من المبيعات أم التنبؤ بالمبيعات لتحديد المرحلة التي يمر بها المنتج في السوق . ويخلق هذا الموقف ما يسمى بحالة Egg and chicken question .

٣ - انه اذا كانت هناك قوة تنبؤية لمفهوم دورة حياة المنتج فلماذا لا تستخدم هذه القوة في التنبؤ بطبيعة المرحلة التي يمر بها المنتج أو التي هو متجه اليها في السوق . وتبدو أهمية هذا التساؤل من عدم وجود خلاف في الرأي على أن تحديد مثل هذه المرحلة انما يمثل واحدة من أهم المشاكل التي تواجه الادارة في استخدام هذا المفهوم وتجعل منه تبعاً لذلك ذا فائدة عملية محدودة .

وتأييداً لذلك يرى ليفت أن^(٤٤) التنبؤ بشكل Shape وطول Duration المرحلة في دورة الحياة ، وكذلك تحديد المرحلة التي يمر بها المنتج فعلاً في هذه الدورة يعد بمثابة المشكلة الرئيسية في الاستفادة من هذا المفهوم عملياً . وفي تقدير كل من تيلس وكروفورد^(٤٥) فانه فيما يبدو لا يوجد أسلوب أو طريقة معينة يمكن الاعتماد عليها بدقة في القيام بمثل هذا التنبؤ . ومن ذلك يرى داي^(٤٦) ودويل^(٤٧) من بين آخرين أنه يجب اعداد أو تطوير مجموعة من المعايير يمكن الاستناد اليها في قياس التحول Turning Point indices من مرحلة إلى أخرى من مراحل دورة الحياة .

٤/٦ دورة حياة المنتج في التطبيق العملي : تقييم عام

يبرز تقييم الموقف بالنسبة لجانب التطبيق في مفهوم دورة حياة المنتج على النحو السابق بيانه عدة أمور من أهمها ما يلي :

١ - إن مفهوم دورة حياة المنتج لا ينطوي فقط على أفكار نظرية غير قابلة للتطبيق العملي . ومن ذلك فلم تعد المشكلة تتمثل في معرفة مدى امكانية تطبيق المفهوم عملياً من عدمه بقدر ما أصبحت تتمثل في البحث عن كيفية تطبيق هذا المفهوم بطريقة فعالة وذلك حتى يمكن الاستفادة منه في ترشيد قرارات المنتجات وتحقيق أفضل النتائج الممكنة منها .

٢ - إن الدراسات السابقة في محاولتها لاختبار مدى امكانية تطبيق المفهوم عملياً قد توصلت إلى نتائج متعارضة . ويعكس هذا التعارض في النتائج اختلاف طبيعة كل مرحلة من

المراحل الزمنية التي غطتها هذه الدراسات . وكما سبق أن أوضحنا فمن الممكن النظر إلى هذه الدراسات من زاوية التابع الزمني لها على أنها تمثل مراحل متميزة في دورة حياة التطور الفكري لهذا المفهوم .

٣ - إن الدراسات السابقة على الرغم من أهمية ما توصلت إليه من نتائج لم تقدم دليلاً كافياً يمكن في ضوءه تقييم مفهوم دورة حياة المنتج في التطبيق العملي تقييماً متكاملًا . ويرجع ذلك إلى :

أ - إن هذه الدراسات قد استمدت نتائجها من واقع دراسة عينات محدودة من منتجات محددة . أيضاً فقد كانت هذه الدراسات متحيزة في معظمها تجاه المنتجات التي تمكنت فعلاً من استكمال دورة حياتها . ومن هذه الصفة فيمكن النظر إلى نتائج هذه الدراسات على أنها ذات قيمة تاريخية أكثر منها أية قيمة أخرى .

ب - إن هذه الدراسات كانت تهدف أساساً إلى مجرد التعرف على ما إذا كانت المنتجات تمر في دورة حياتها بمراحل معينة كالمتعارف عليها في النموذج النظري لمفهوم دورة الحياة أم أن هناك اختلافاً بين النظرية والتطبيق في هذا المجال ولذلك فلم تركز هذه الدراسات كثيراً على تقديم الحلول للمشاكل التي قد تحد من استخدام هذا المفهوم بطريقة فعالة ومنها كيفية تحديد المرحلة الحالية في دورة الحياة وكيفية التنبؤ بالمرحلة أو المراحل التالية والمعايير التي يمكن الاسترشاد بها في ذلك .

٤ - إن الدراسات السابقة في محاولتها لاختبار مدى التطابق بين النظرية والتطبيق في مفهوم دورة الحياة قد نظرت إلى سلوك المنتج على أنه يأتي مستقلاً عن سلوك الإدارة بالمنظمة ، بل إن هذا الأخير يأتي كنتيجة لحركة المنتج في السوق . ولعل ذلك هو ما يفسر النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسات من وجود نمط موحد لدورة الحياة يأخذ عادة شكلاً محدداً (شكل منحني الجرس) كما تفسر أيضاً ما توصلت إليه هذه النتائج من إمكانية استخدام نموذج دورة الحياة في التنبؤ بالمبيعات . وقد ساعد على التوصل إلى هذه النتائج ما سبق أن ذكرناه في (أ) أعلاه من أن هذه الدراسات كانت متحيزة أساساً للمنتجات التي أتمت دورة حياتها في السوق .

٥ - إن هذه الدراسات بالرغم من هذه الملاحظات قد وجهت الأنظار إلى ضرورة إخضاع مفهوم دورة الحياة إلى مزيد من الدراسة بهدف تطويره . فمع تراكم الخبرة العملية وظهور بعض المشاكل من تحليل نتائج هذه الخبرة أصبح من الضروري إجراء المزيد من الدراسة للتغلب على هذه المشاكل من ناحية وزيادة درجة واقعية المفهوم من ناحية أخرى .

وقد كان من نتيجة زيادة الاهتمام هذا ظهور عدة دراسات - خاصة في الفترة منذ بداية الثمانينات (٤٨) - تحدد هدفها في محاولة إعادة صياغة فروض مفهوم دورة حياة المنتج من الناحية العملية وذلك بهدف زيادة فعاليته .

آخذاً هذه الملاحظات في الاعتبار فإننا نقدم فيما يلي بعض الاقتراحات التي قد تسهم في تطوير هذا المفهوم وفي زيادة فعالية الاعتماد عليه في اتخاذ القرارات التسويقية بشكل عام والمتعلقة بالمنتجات بشكل خاص .

٧ - نحو زيادة فعالية مفهوم دورة حياة المنتج :

يهدف هذا الجزء إلى تقديم اطار مقترح لزيادة فعالية مفهوم دورة حياة المنتج في التطبيق العملي . ويقوم هذا الاطار على عدة فروض يمكن توضيحها فيما يلي :

١ - إن نطاق استخدام مفهوم دورة الحياة يتحدد أساساً في ترشيد عملية اتخاذ القرارات التسويقية على مستوى المنظمة (Micro - Level) ولا يعني ذلك أن المفهوم لا يمكن استخدامه على غير هذا المستوى بقدر ما يعني أنه يصبح أكثر فعالية إذا ما استخدم على مستوى المنظمة . أيضاً فإن استخدامه على مستوى الصناعة مثلاً (Marco Level) يستلزم توافر متطلبات أو ترتيبات معينة يخرج بحثها عن نطاق أو اطار هذه الدراسة .

٢ - إن سلوك المنتج في السوق لا يأتي مستقلاً عن سلوك الادارة بالمنظمة وإنما يتحدد في ضوء ما تتخذه هذه الادارة من قرارات . وتتحدد فعالية هذه القرارات في جانب أساسي منها بمدى قدرة الادارة على تفهم طبيعة العوامل والمتغيرات التي تؤثر على حركة المنتج في السوق .

٣ - ويرتبط بالفرض السابق أن المنتجات ليست متشابهة في حركتها في السوق بل على العكس من ذلك فإن لكل منتج ظروفه الخاصة والتي تتحدد في ضوء طبيعة العوامل المرتبطة به والمؤثرة على حركته . ومن ثم تميل قرارات المنتجات الى أن تكون مرتبطة بهذه الظروف ، أو كما سبق أن ذكرنا تميل إلى أن تكون قرارات « موقفية » .

٤ - إن لكل منتج دورة حياته الخاصة به ، كما أن المنتج سيتمكن من استكمال دورة حياته بالسوق . ولا يعني ذلك تحيزاً من جانب هذه الدراسة تجاه مثل هذه المنتجات التي تمكنت من استكمال دورة حياتها ، وإنما يعني أن الوضع الطبيعي يفترض استكمال كل منتج لدورة حياته ، كما أنه في حالة عدم تمكن المنتج من ذلك فإنه يمكن تطبيق هذا الاطار أو هذه التوصيات إلى المرحلة أو المراحل التي توقف عندها المنتج من مراحل دورة حياته .

٥ - إن استخدام مفهوم دورة الحياة يرتبط بوجود نظام متكامل للمعلومات التسويقية .

ويساعد وجود هذا النظام على زيادة القدرة على تفهم طبيعة العوامل أو المتغيرات التي تؤثر على حركة المنتج في السوق ومن ثم زيادة القدرة على تنظيم هذه الحركة والتحكم فيها .

أخذاً هذه الفروض في الاعتبار فإنه يمكن توضيح أبعاد الاطار المقترح لتطوير مفهوم دورة حياة المنتج من خلال الاجابة على الاسئلة التالية :

- أ - ما هو المقصود « بالمنتج » في دورة حياة المنتج ؟
 - ب - متى يتم التخطيط لدورة حياة المنتج في السوق ؟
 - ج - كيف يمكن تحديد المرحلة التي يمر بها المنتج في دورة حياته وكيف يمكن التنبؤ بموعد دخوله المرحلة التالية ؟
 - د - ما هي العوامل التي تؤثر على حركة المنتج بين المراحل المختلفة في دورة حياته ، وعلى بقائه في أو انتقاله من مرحلة الى أخرى والتي يمكن أن تمثل فيها بينها معايير يمكن أن تعتمد عليها الادارة في تحديد هذه الحركة أو التنبؤ بها ؟
- ٧ / مفهوم المنتج في دورة حياة المنتج :

توجد عدة مفاهيم للمنتج من الناحية التسويقية . وعلى الرغم من أن هذه المفاهيم تدور جميعها وطبقاً للمفهوم الحديث للتسويق حول فكرة المنفعة إلا أنه من الممكن أن ننظر إلى الاسم التجاري أو أي شكل من الأشكال التي يأخذها هذا الاسم على أنه منتج مستقل^(٤٩) ويذهب ايل^(٥٠) إلى أبعد من ذلك حيث يعتبر أن كل تطوير يطرأ على أي شكل من أشكال الاسم التجاري ويجعل منه أكثر قبولاً لدى المستهلك بمثابة منتج مستقل . وطبقاً لهذا الرأي فإن « تايد » الموجود في الأسواق الآن يعتبر منتجاً مغايراً « لتايد » الذي كان موجوداً منذ عشر سنوات والذي يعد بدوره مغايراً « لتايد » الذي قدم إلى الأسواق لأول مرة في عام ١٩٤٧ * .

وفيما يتعلق بمفهوم المنتج في دورة الحياة فقد ينصرف هذا المفهوم إما إلى النوع Class

(*) يمكن في ضوء هذا المفهوم تقسيم عمر المنتج في السوق إلى أكثر من مرحلة لكل منها دورة حياة خاصة بها . ويعني آخر تعدد دورات الحياة لنفس المنتج بتعدد التطويرات التي أجريت عليه وبشرط أن ينتج عن كل تطوير تغير في ادراك أو اتجاه المستهلك نحو المنتج . ويفيد ذلك في الرد على الآراء التي لا تعتقد بوجود دورة حياة حتى بالنسبة للاسم التجاري أو الماركة مسترشدين في ذلك بتحليل عمر مثل هذه المنتجات الاستهلاكية غير محدودة الأجل Timeless Consumer Products في السوق .

or Type (السجائر مثلاً) أو الشكل Form (سجائر بفلتر) أو الى الاسم التجاري أو الماركة Brand (سجائر كليوباترا) . ويعكس كل مفهوم من هذه المفاهيم مستوى معيناً من مستويات التحليل . وتتراوح هذه المستويات بين المستوى الجزئي أو مستوى المنظمة مثلاً في الماركة والمستوى الكلي مثلاً في الشكل والنوع .

وإذا كان من المتصور نظرياً إمكانية تطبيق مفهوم دورة الحياة بالنسبة لنوع المنتج إلا أنه يصعب إن لم يكن من غير الممكن تحقيق ذلك عملياً . ويرجع ذلك بصفة أساسية الى طول الفترة الزمنية التي تستغرقها حياة نوع المنتج في السوق . وعلى سبيل المثال فليس في مقدور أحد التنبؤ بمتى سيتوقف الأفراد عن استعمال السيارات ويتحولون الى استخدام منتج بديل ، أو متى سيقطع الأفراد عن أكل الخبز بافتراض أن ذلك ممكن . وحتى إذا ما أمكن التنبؤ بذلك فما هي الجدوى العملية من وراء هذه التنبؤات . ان هذه النواحي تجعل من تطبيق مفهوم دورة الحياة على نوع المنتج أمراً غير ذي فائدة عملية في تقدير الباحث .

وإذا ما انتقلنا الى شكل المنتج حيث العمر الزمني محدود ومن ثم تتزايد احتمالات تطبيق مفهوم دورة الحياة مقارنة بالوضع في حالة نوع المنتج ، فإن محاولة تطبيق المفهوم قد تكون أكثر فائدة على المستوى الكلي (مستوى الصناعة) منه على المستوى الجزئي (مستوى المنظمة) أيضاً وطبقاً لرأي هيوز^(٥١) فإن استخدامات دورة الحياة بالنسبة لشكل المنتج قد تبدو أهميتها في حالتين يمثل كل منهما وضعاً استثنائياً أكثر منه له صفة التكرار أو الاستمرار . وتمثل الأولى منها في حالة الاحتكار أو عندما تكون المنظمة ذات سيطرة على مقدرات الأمور بالنسبة لنوع المنتج في السوق . وتستمر هذه الحالة الى حين ظهور المنافسة حيث تبدأ المنظمة في فقد هيمنتها النسبية على السوق وتصبح مجرد واحدة من منظمات متعددة تشترك في انتاج نفس النوع من المنتج . وتصف الحالة الثانية الوضع عندما تكون مبيعات الصناعة ككل متجهة الى الانحدار كنتيجة لحدوث تطورات غير عادية بالنسبة لشكل المنتج أو ظهور ما يطلق عليه روبرستون^(٥٢) Dynamically continuius innovations وذلك كما هو الوضع بالنسبة للتلفزيون الأبيض والأسود والتلفزيون الملون . وينتج عن تدهور مبيعات الصناعة في هذه الحالة تدهور مماثل في المبيعات من الماركات المختلفة من شكل المنتج ، وإن كانت حدة هذا التدهور سوف تختلف بطبيعة الحال من منظمة الى أخرى .

وإذا كان الوضع كذلك بالنسبة للمفهوم الخاص بنوع وشكل المنتج فاننا نرى أن يقتصر تحديد مفهوم المنتج في دورة حياة المنتج على مفهوم الاسم التجاري أو الماركة .

ويمكن أن يمتد هذا المفهوم ليشمل أية تعديلات أو تطويرات تنشأ على الاسم التجاري أو الماركة وبمحيط تجعل منها منتجاً جديداً من وجهة نظر المستهلك .

وترجع أهمية هذا التحديد لمفهوم المنتج في مفهوم الاسم التجاري أو الماركة من أهمية تحديد نطاق استخدام مفهوم دورة الحياة في ترشيد عملية اتخاذ القرارات على مستوى المنظمة لزيادة فعاليته من ناحية وتركيز هذه الدراسة على هذا المستوى من ناحية أخرى . ويتفق هذا الرأي مع ما توصل اليه Enis وزملاؤه^(٥٣) من أنه إذا كان من غير الممكن بالنسبة للإدارة بالمنظمة السيطرة على كل من نوع أو شكل المنتج في السوق فلا بد وأن يقتصر استخدامها أو تطبيقها لمفهوم دورة حياة المنتج على مستوى الماركة . أيضاً يرى Day^(٥٤) أن تطوير مفهوم دورة حياة المنتج إنما يرتبط في جانب أساسي منه بضرورة تركيز استخدامه على مستوى ماركة المنتج دون نوعه أو شكله . ويؤكد كل من Goldgehn و Lagarce^(٥٥) هذا الرأي في محاولتهما إعادة صياغة الفروض التي يستند إليها مفهوم دورة الحياة لزيادة فاعليته في التطبيق العملي . وطبقاً لمحاولتهما هذه فإن هذا المفهوم يمكن أن يحقق أقصى فائدة من استخدامه ويصبح أكثر ملاءمة للمديري التسويق عندما يتحدد هذا الاستخدام في مستوى الماركة دون مستوى النوع أو الشكل . ويمثل ذلك واحداً من أهم العوامل في إعادة صياغة فروض مفهوم دورة حياة المنتج .

٢/٧ التخطيط لدورة حياة المنتج -

يقصد بالتخطيط لدورة حياة المنتج التنبؤ بحركة أو سلوك المنتج في السوق من حيث الشكل الذي ستكون عليه دورة حياته وطبيعة المراحل فيها من زاوية الفترة الزمنية التي تستغرقها والمبيعات المتوقعة تحقيقها خلال كل منها .

وتتأثر هذه الحركة كما سبق أن ذكرنا بسلوك الإدارة في المنظمة وما تقوم باتخاذ من قرارات في ضوء تحليلها للفرص التسويقية أو فرص النمو المتاحة أمام المنتج في السوق من ناحية وللإمكانات الخاصة بالمنظمة من ناحية أخرى .

ونظراً لطبيعة العلاقة بين سلوك المنتج في السوق وسلوك الإدارة بالمنظمة فإننا نرى أن يتم التخطيط لدورة الحياة بمراحلها المختلفة مع بداية التخطيط لتقديم المنتج في السوق . ويعني ذلك أن الإدارة يجب عليها أن تفكر منذ البداية فيما يمكن أن يكون عليه شكل دورة الحياة للمنتج . ويقتضي ذلك من الإدارة أن تفكر ومنذ اللحظة الأولى لتقديم المنتج الى السوق فيما يجب أن تتخذه من قرارات أو تقوم به من تصرفات يكون من نتائجها المحافظة

على معدلات المبيعات والأرباح المطلوب تحقيقها من هذا المنتج في كل من مراحله المختلفة .

وقد يرد على وجهة النظر هذه بأنه قد يكون من الصعب على الإدارة أن تقوم بمثل هذا التخطيط خاصة مع طول الفترة الزمنية التي قد تستغرقها حياة المنتج في السوق ومع ما أصبحت تتسم به البيئة من تغييرات قد يصعب التنبؤ بها في الكثير من الأحيان . وتزداد درجة الصعوبة هذه مع تعدد المنتجات التي تقوم المنظمة بالتعامل فيها ومع ما أصبح يتميز به كل منتج من طبيعة خاصة تجعل من إدارته أقرب ما تكون إلى الإدارة الخاصة أو الموقفية التي يصعب معها التعميم .

وهذه الحجج على الرغم مما يبدو فيها من منطقية إلا أنه ليس لها ما يبررها ، ويمكن الرد عليها بما يلي :

أولاً : إن أهمية التخطيط بصفة عامة لم تعد محل مناقشة ، كما يخرج عن نطاق المناقشة أيضاً أن هذه الأهمية تتزايد في بيئات الأعمال المتحركة أكثر منها الساكنة ومع اتجاه درجة التعقيد في البيئة إلى الزيادة بفعل تعدد العوامل المؤثرة فيها من ناحية وتشابك هذه العوامل وتداخلها من ناحية أخرى^(٥٦) . ومن ثم فإن البديل لعدم التخطيط هو أن تجد الإدارة نفسها في موقف رد الفعل لما يحدث من تغيرات في السوق والذي يكون من نتيجته فضلاً عن فقد زمام المبادرة التصرف بطريقة عشوائية أو غير ملائمة أقرب في طبيعتها إلى طريقة التجربة والخطأ منها إلى الطريقة العلمية السليمة .

ثانياً : إن من أبرز النتائج التي أفرزتها التطورات التكنولوجية التي حدثت في قرابة العشرين عاماً الماضية هو اتجاه فترة دورة حياة المنتج إلى أن تكون قصيرة أو محدودة . وعلى سبيل المثال فقد وجد كوالس وآخرون^(٥٧) من دراستهم لدورة الحياة الخاصة بسبع وثلاثين سلعة معمرة أن متوسط الفترة الزمنية التي استغرقتها مرحلة التقديم قد تناقص من ١٢,٥ سنة بالنسبة للمنتجات التي تم تقديمها في الفترة ما بعد الحرب العالمية الأولى وحتى عام ١٩٤٢ إلى ٧ سنوات بالنسبة للمنتجات التي تم تقديمها في الفترة ما بعد الحرب العالمية الثانية وحتى عام ١٩٦٤ ، ثم إلى سنتين بالنسبة للمنتجات التي تم تقديمها في الفترة من عام ١٩٦٥ إلى عام ١٩٧٩ . وقد تناقص متوسط الفترة الزمنية التي استغرقتها مرحلة النمو بالنسبة لنفس المنتجات خلال نفس الفترات من ٣٣,٨ سنة إلى ١٩,٥ سنة ثم إلى ٦,٨ سنة على التوالي . ويعني ذلك أن متوسط فترة مرحلتي التقديم والنمو قد تناقص خلال فترة ٥٠ عاماً تقريباً من أكثر من ٤٦ سنة إلى أقل من ٩ سنوات . وإذا ما أخذنا نفس الاتجاه فمن المتوقع أن تقل هذه الفترة الآن عن هذا العدد من السنوات .

وإذا كان لا يوجد دليل عملي بشأن التغيرات في متوسط الفترة الزمنية التي قد يقضيها المنتج في مرحلة النضج إلا أنه بنفس المنطق يمكن القول بأن هذه الفترة آخذة هي الأخرى في التناقص . ومن ناحية أخرى فإن الخبرة العملية المتولدة من إدارة المنتج في مرحلة التقديم والنمو بالإضافة إلى البيانات التاريخية التي سوف تكون قد تراكمت عن سلوك المنتج خلال هاتين المرحلتين سوف تجعل من مهمة التخطيط التفصيلي ومن ثم الإدارة الفعالة للمنتج خلال مرحلة النضج أكثر سهولة .

ومن ذلك فإن القول باستغراق دورة حياة المنتج لفترة زمنية طويلة يصعب معها التنبؤ بمجريات الأمور خلالها ينقصه الدليل العملي . ويمكن في ضوء ذلك أن تضع الإدارة خطة تفصيلية لمرحلة التقديم مع خطة أقل تفصيلاً لمرحلة النمو ثم النضج . ويتم في ضوء الخبرة المتراكمة والبيانات التي يتم توافرها نتيجة التطبيق العملي زيادة درجة تفصيلات هذه الخطط مع تطورها لتصبح أكثر واقعية .

ثالثاً : إن التكاليف التي تتحملها المنظمات في سبيل تقديم المنتجات الجديدة بما في ذلك تكاليف البحوث والتطوير ، ومن ثم المخاطر الناتجة عن الفشل تبرر ضرورة التخطيط لدورة حياة المنتج مع بداية تقديمه للسوق . وعلى سبيل المثال فقد تحملت شركة دي بونت ما يقرب من ١٠٠ مليون دولار حتى تم تقديم منتجها المعروف باسم Corfam إلى السوق . أيضاً فقد بلغت التكاليف الخاصة ببحوث وعمليات إنتاج الزجاج المعروف باسم Float Glass ما يقرب من ٤٠ مليون دولار . وقد تحملت شركة فورد ما يقرب من ٢٠٠ مليون دولار لإنتاج السيارة Edsel والتي لم يكتب لها النجاح في السوق . وقد يترتب على فشل مثل هذه المنتجات مشاكل مالية ليس في مقدور الكثير من الشركات أن يتحملها . ومن ذلك يؤكد Twiss^(٩٨) والذي أورد هذه الأمثلة ضرورة أن يصاحب تقديم المنتج إلى السوق خطة طويلة الأجل توضح حركة واتجاهات المنتج خلال فترة تواجده في السوق وتمكن الإدارة من القيام بالتصرفات السليمة وفي الوقت المناسب .

رابعاً : إن إدارة المنتج بطريقة سليمة خلال دورة حياته تقتضي كشرط أو مطلب أساسي وجود نظام متكامل للمعلومات التسويقية . وتزايد أهمية وجود مثل هذا النظام كما سبق أن ذكرنا في ١/٦ مع تزايد وتعدد العوامل أو المتغيرات التي يتعين على الإدارة دراستها وأخذها في الاعتبار عند اتخاذ أي من القرارات المتعلقة بإدارة هذا المنتج . ومع وجود هذا النظام فمن المتوقع أن تصل المشاكل التي يمكن أن تواجهها الإدارة في توفير ما يلزم للتخطيط لدورة حياة المنتج من معلومات إلى أدنى مستوياتها وذلك إذا وجدت هذه المشاكل أصلاً طريقها إلى الظهور . ويبدو ذلك صحيحاً خاصة مع اتجاه الفترة الزمنية التي

يغطيها التخطيط إلى أن تكون محدودة ، ونتيجة اتجاه فترة دورة الحياة إلى أن تكون هي الأخرى محدودة .

خامساً : إن تعدد المنتجات التي تتعامل فيها المنظمة واختلاف ظروف كل منتج ومن ثم كيفية ادارته عن المنتج الآخر قد تزيد من صعوبة التخطيط لدورة الحياة ولكنه يقدم في نفس الوقت دليلاً على ضرورة وأهمية مثل هذا التخطيط وليس العكس . ويرجع ذلك الى أن التخطيط لا يفيد فقط في التعرف على شكل المستقبل أو في التحكم فيه وتوجيهه بالطريقة التي تجعل منه أكثر ما يكون اتفاقاً أو اتساقاً مع رغبات الادارة ، وإنما يساعد أيضاً وبنفس الدرجة على زيادة امكانية تفهم الحاضر واستيعاب متغيراته بصورة أفضل منها في حالة غياب هذا التخطيط . وفي هذا الصدد يوضح ليفت (٥٩) أنه ربما لا توجد وسيلة يمكن أن تفيد في تقييم الحالة الحاضرة وفهم متغيراتها أفضل من محاولة النظر الى المستقبل والتعرف على ما قد يأتي به من احداث والموعد الذي يمكن أن تتم فيه هذه الأحداث . وإذا ما أضفنا ذلك الى ما سبق أن ذكرناه في أولاً فيمكن القول أن أهمية التخطيط لدورة الحياة لا تتمثل فقط في تحديد الأهداف الواجب تحقيقها من كل منتج وكيفية تحقيق هذه الأهداف ، وإنما تتعدى ذلك إلى زيادة القدرة على تفهم الحاضر وتأكيد عدم فقد الادارة لأية فرصة يمكن أن يكون من نتائجها تحقيق أقصى استفادة ممكنة من وراء ما تتعامل فيه المنظمة من منتجات . ولعل ذلك هو ما دفع ليفت إلى تأكيد ضرورة توجيه الادارة عناية خاصة للتخطيط لدورة الحياة ، ذلك أنه في حالة غياب مثل هذا التخطيط فإن الادارة لا تفقد فقط فرصة تحقيق الأهداف بالكيفية المطلوبة وإنما تفقد أساساً أحد مبررات وجودها وتصبح مجرد واجهة أكثر منها أداة فعالة لخدمة أغراض المنظمة .

٣/٧ كيفية تحديد المراحل في دورة الحياة:

تحدد فاعلية استخدام مفهوم دورة الحياة في جانب أساسي منها بمدى القدرة على تحديد طبيعة المرحلة التي يمر بها المنتج في السوق وكذا التنبؤ بموعد دخوله المرحلة التالية من مراحل دورة حياته . وترجع أهمية ذلك إلى أهمية استخدام ما يتناسب مع طبيعة كل مرحلة من سياسات وبرامج تسويقية وأيضاً الى ضرورة تجهيز مثل هذه السياسات والبرامج قبل دخول المنتج أياً من المراحل المختلفة في دورة حياته بوقت كاف .

وقبل توضيح كيفية تحديد المراحل في دورة الحياة فإن هناك ملاحظتين تجدر الإشارة إليهما وأخذهما في الاعتبار منذ البداية . وتتمثل الملاحظة الأولى في أنه قد يكون من الصعب عملياً تحديد حدود فاصلة وبشكل قاطع بين بداية ونهاية كل مرحلة من مراحل

دورة الحياة . ويرجع ذلك إلى أن هذه المراحل تميل إلى أن تكون متداخلة مع بعضها البعض ، كما أنه قد يكون من غير الممكن افتراض تاريخ معين أو فاصل زمني محدد يميز نهاية مرحلة وبداية مرحلة جديدة . ومن ذلك فإن مفهوم المرحلة في دورة الحياة يجب أن يتحدد في ضوء توافر خصائص معينة تميز سلوك المنتج خلالها وبحيث يظل المنتج في هذه المرحلة طالما يتوافق سلوكه مع ما يميز هذه المرحلة من خصائص ، وينتقل المنتج إلى مرحلة أخرى عندما يبدأ هذا السلوك في التغير وبحيث يصبح أكثر اتفاقاً مع خصائص هذه المرحلة الجديدة .

وتتمثل الملاحظة الثانية في أن تحديد المراحل في دورة الحياة يكون أكثر سهولة في حالة قيام الادارة بالتخطيط لدورة الحياة مع بداية تقديم المنتج الى السوق عنه في حالة عدم القيام بمثل هذا التخطيط في هذا الوقت . وفي هذا تأكيد آخر لأهمية التخطيط لدورة الحياة من ناحية وأهمية القيام بهذا التخطيط مبكراً ومنذ البداية من ناحية أخرى .

آخذاً ذلك في الاعتبار فسوف نوضح فيما يلي كيفية تحديد المراحل في دورة الحياة وذلك بالنسبة للمنتجات الجديدة التي يتم التخطيط لدورة حياتها مع تقديمها إلى السوق وللمنتجات الأخرى التي تتعامل معها المنظمة والتي لم يصاحب تقديمها إلى السوق القيام بمثل هذا التخطيط .

١/٣/٧ تحديد المراحل في دورة حياة المنتجات الجديدة:

يتناول هذا الجزء كيفية تحديد المراحل في دورة الحياة في الحالات التي يتم فيها التخطيط لهذه الدورة مع بداية تقديم المنتج الى السوق . ويتم هذا التحديد آخذاً في الاعتبار أن لكل منتج دورة حياته الخاصة به ، كما أن شكل المراحل في هذه الدورة يمكن أن يختلف من منتج إلى آخر . وعلى الرغم من ذلك فإن وجود مثل هذا التخطيط فضلاً عن وجود نظام متكامل للمعلومات التسويقية ووجود أساليب للتنبؤ يمكن أن تعتمد عليها الادارة في تحديد اتجاهات الطلب والتعرف على ما قد يحدث من تغيرات في الفرص التسويقية المتاحة أمام المنتج في السوق يمكن أن يساعد بدرجة كبيرة في تحديد هذه المراحل وذلك كما يتضح من المناقشة التالية :

أولاً : مرحلة التقديم :

تبدأ مرحلة التقديم تنفيذياً مع بداية نزول المنتج إلى السوق . وتعني كلمة تنفيذياً في هذا المجال أن البداية الحقيقية لهذه المرحلة تتحقق قبل ذلك ومع الدراسات التي يتم اجراؤها عادة لاختبار مدى ملاءمة المنتج من الناحية التسويقية . فمن بين الجوانب الهامة

التي تتناولها هذه الدراسات ذلك المتعلق بتحديد توقيت Timing تقديم المنتج إلى السوق . ويرجع ذلك إلى ما لهذا الجانب من تأثير على نجاح المنتج ومن ثم استمرار أو عدم استمرار التعامل فيه (٦٠) .

وعلى الرغم من أن درجة تحكم الإدارة في تحديد بداية مرحلة التقديم قد تفوق درجة تحكمها في تحديد بداية المراحل الأخرى في دورة الحياة إلا أن هذه الدرجة من التحكم ليست بلا حدود كما قد يتصور البعض . ويرجع ذلك إلى ضرورة قيام الإدارة بتهيئة المناخ المناسب في السوق لتقبل المنتج فور تقديمه إليه . وتأثير تهيئة مثل هذا المناخ في جانب منه بالأوضاع السائدة في السوق والتي تحكمها هي الأخرى متغيرات لا تقع كاملة تحت سيطرة الإدارة بالمنظمة .

ويقتضي منطق التخطيط أن تبدأ الإدارة هذه المرحلة واضحة في اعتبارها ضرورة تحقيق أهداف محددة . وتأخذ هذه الأهداف شكل رقم محدد أو مستوى معين من المبيعات يتعين الوصول إليه والا اعتبر المنتج فاشلاً من وجهة نظر المنظمة . (عادة ما يستخدم مقياس القدرة على تحقيق رقم أو مستوى معين من المبيعات لتحديد درجة نجاح أو فشل المنتج خلال مرحلة التقديم) (٦١) . ويتحدد هذا الرقم أو المستوى من المبيعات في ضوء ظروف المنظمة من حيث أهدافها وإمكاناتها من ناحية ، وفي ضوء تقييم الإدارة لفرص النمو المتاحة أمام المنتج في السوق والوقت المحتمل لظهور المنافسة من ناحية أخرى .

وعلى ذلك يتطلب الأمر مع بداية مرحلة التقديم أن تكون الصورة واضحة أمام الإدارة فيما يتعلق بطبيعة الأهداف الواجب تحقيقها خلال هذه المرحلة والفترة الزمنية المتوقعة خلالها تحقيق هذه الأهداف . وتبدو أهمية ذلك من أن هذه الأهداف في إطار هذه الفترة الزمنية هو ما يجب أن يشكل المعيار أو الأساس الذي يمكن أن تستند إليه الإدارة في معرفة مدى تخطي المنتج لمرحلة التقديم من عدمه والوقت المتوقع أن يتم فيه ذلك . كما تنضج إمكانية ذلك من اتجاه الفترة الزمنية التي تغطيها أو تشملها مرحلة التقديم إلى أن تكون محدودة ولا تتجاوز العامين في الكثير من الحالات كما سبق أن أوضحنا في ٢/٧ ثانياً .

وإذا كان الأمر كذلك فإن الإدارة يمكنها أن تسترشد في تتبع حركة المنتج خلال مرحلة التقديم والتنبؤ بموعد تخطيه هذه المرحلة بأحد المؤشرين التاليين أو كليهما:

أ - مدى تحقيق المنتج لأهداف هذه المرحلة والمتمثلة في وصول المبيعات منه إلى الرقم أو المستوى السابق تخطيطه للمرحلة .

ب - مدى دخول منافسين جدد إلى السوق أو مدى قيام الشركات الأخرى المنافسة بالتعديل في سياساتها لمواجهة التأثيرات التي بدأ يحدثها المنتج على الطلب من منتجاتها .

ويمكن أن يساعد نظام المعلومات التسويقية في تتبع التغيرات التي تحدث في جانب المنافسة . كما تبدو أهمية هذا المؤشر إذا ما علمنا أن دخول المنافسين الجدد أو قيام المنافسين الحاليين بالتعديل في سياساتهم لن يتم الا كنتيجة للنجاح الذي بدأ المنتج يحققه في السوق . ويعني هذا النجاح أن المنتج قد تخطى مشاكل التقديم وتجاوز احتمالات الفشل التي تصيب نسبة كبيرة من المنتجات خلال هذه المرحلة .

ومع وجود هذه المؤشرات يظل التساؤل قائماً حول كيفية تحديد المستوى الذي يمكن أن تكون عليه أهداف هذه المرحلة وكذا الفترة الزمنية Duration التي يمكن أن تستغرقها مرحلة التقديم (مرحلة تحقيق هذه الأهداف) . وعلى الرغم من أننا ستعرض للعوامل التي يمكن أن تؤثر في تحديد ذلك في الجزء التالي من هذه الدراسة الا أنه من الضروري أن نوضح في هذا المجال أن المنتجات تتفاوت فيما بينها من حيث مستوى أهداف مرحلة التقديم والسرعة التي تتجاوز بها هذه المرحلة . ويرتبط ذلك في جانب أساسي منه بدرجة جودة المنتجات وكذا درجة الخبرة التي تكون عليها المنظمة في تقديم أو التعامل في المنتجات الجديدة . فكلما كان المنتج جديداً بالكامل أو طبقاً لتقسيم روبرنسون^(٦٢) Discontinuous innovation أو كلما كانت الخبرة الخاصة بالمنظمة عند أدنى مستوياتها كلما مالت فترة التقديم الى أن تكون طويلة . وتميل هذه الفترة الى التناقص مع تناقص درجة جودة المنتج أو زيادة درجة خبرة المنظمة . ويمكن تفسير ذلك في ضوء مبادئ ومفاهيم نظرية التعلم^(٦٣) زيادة درجة الجودة تعني أن المستهلك يواجه بموقف شرائي تمتد Extended Buying situation حيث الخبرات السابقة التي قد يستفيد منها في تعديل أو تطوير سلوكه الشرائي تكاد تكون منعدمة . ونفس الوضع بالنسبة للمنظمة ذات الخبرة المحدودة والتي تكون في حاجة الى وقت أطول لمواجهة مواقف تقديم المنتجات الجديدة مقارنة بالوضع في حالة المنظمات ذات الخبرة الكبيرة في هذا المجال .

ثانياً : مرحلة النمو :

تبدأ مرحلة النمو مع تحقيق المنتج الجديد لأهداف مرحلة التقديم أو مع بداية جذب المنتج الجديد لاهتمامات المنافسين وأحداث ردود أفعال لديهم تتمثل في اجراء تعديلات في السياسات الخاصة بتسويق منتجاتهم . وتستمر هذه المرحلة حتى وصول المبيعات الفعلية من المنتج إلى أعلى مستوياتها أو الى المستوى الذي لن تتزايد بعده المبيعات بنسبة تتعادل مع زيادة المجهودات التسويقية من جانب المنظمة . ويعني آخر فإن مستوى مبيعات نهاية مرحلة النمو يمكن أن يعادل ما يسمى بمستوى المبيعات المحتملة Potential Sales وذلك باعتبار أن المبيعات المحتملة - أي الجزء من السوق المحتمل الكلي للمنظمة - تمثل أعلى مستوى يمكن

تحقيقه من المبيعات في ظل ظروف بيئية تسويقية محددة .

ومن ذلك فإن تحديد نهاية مرحلة النمو يرتبط بقدرة الادارة على تحديد مستوى المبيعات المحتملة من المنتج والذي يتأثر بدوره بمركز أو موقف المنظمة النسبي في هيكل الصناعة (أي بالنسبة للمنظمات الأخرى في الصناعة) بشكل عام ، وهيكل السوق (أي بالنسبة للمنظمات المختلفة التي تتنافس مع بعضها البعض لاشباع نفس الحاجات أو الرغبات) بشكل خاص . وبطبيعة الحال فمن المتوقع أن يكون هذا المركز أو الموقف في تغير مستمر نتيجة ما قد يحدث من تغيرات إما في الظروف الخاصة بالمنظمة أو تلك الخاصة بالمنظمات الأخرى .

ويقيد وجود نظام متكامل للمعلومات التسويقية في تتبع هذه التغيرات وفي توقعها . كذلك يفيد وجود أساليب فعالة للتنبؤ في الوصول إلى تقديرات سليمة للطلب على المنتج في ضوء ما يحدث من تغيرات في جانب العوامل المختلفة التي تؤثر على تحديد المركز النسبي للمنظمة سواء في هيكل الصناعة أو في هيكل السوق . وتتمثل أهم هذه العوامل والتغيرات فيها فيما يلي :

- التغيرات في علاقات المنتج مع المنتجات البديلة سواء ما يتصل بها بالتغيرات في العلاقات السعرية أو في جانب الاداء ومستوى الاشباع الذي يحققه للمستهلك (التغير في المركز التنافسي النسبي للمنظمة) .
- التغيرات في القرص التسويقية المتاحة أمام المنتج في السوق سواء بالزيادة (نواحي قوة من جانب المنظمة) أو بالنقص (نواحي قوة في جانب المنظمات الأخرى) .
- التغيرات في معدلات تكرار الشراء ومتوسطات الكمية المشتراة في كل مرة (اتجاهات المستهلك نحو المنتج) .
- التغيرات في البيئة التكنولوجية للمنتج ومدى امكانية الاستجابة لما يحدث من تطورات تكنولوجية في دائرة المنتج .

وترجع أهمية وجود مثل هذه الأساليب للتنبؤ بالطلب إلى ما سبق أن ذكرناه في ٣/٦ حول ضعف القوة التنبؤية لمفهوم دورة حياة المنتج . ومن هذه الأهمية فقد تناول الباحث في مجال آخر^(٦٤) بالدراسة والتحليل طبيعة هذه الأساليب وكيفية استخدامها ومقومات هذا الاستخدام . كذلك فقد اقترحت هذه الدراسة نموذجاً كمياً يمكن الاعتماد عليه في تقدير الطلب في المراحل المختلفة لتبني المنتجات الجديدة بما في ذلك مرحلتا التجربة وتكرار الشراء حيث تقع مرحلة النمو .

ثالثاً : مرحلة النضوج :

تحدد بداية دخول المنتج مرحلة النضوج مع بداية توقف النمو أو الزيادة في معدلات النمو في المبيعات الخاصة به ، واتجاه هذه المعدلات الى أن تأخذ صفة الثبات أو الاستقرار والانتظام بدلاً من ذلك . ويبدو ذلك صحيحاً خاصة مع وصول المبيعات الفعلية خلال المرحلة السابقة (مرحلة النمو) إلى أعلى مستوياتها واقتربها من مستوى المبيعات المحتملة أو أقصى مستوى يمكن تحقيقه من المبيعات . وتستمر هذه المرحلة مع استمرار المبيعات في الزيادة وبصرف النظر عن اتجاه معدلات هذه الزيادة إلى التناقص . ومع توقف المبيعات عن الزيادة واتجاهها بدلاً من ذلك إلى الانخفاض تكون هذه المرحلة قد اقتربت من نهايتها ويكون المنتج تبعاً لذلك على وشك الدخول في مرحلة الانحدار .

وتجدر الإشارة إلى أنه مقارنة بالوضع بالنسبة للمراحل الأخرى في دورة الحياة فإن التنبؤ بهذه المرحلة لا يعد أمر سهلاً . ويرجع ذلك إلى أن هذه المرحلة تأتي متأخرة عن تقديم المنتج إلى السوق بفترة قد تصل كما سبق أن ذكرنا إلى قرابة العشر السنوات (متوسط فترة مرحلتَي التقديم والنمو) . أيضاً فإن هذه المرحلة عادة ما تستمر هي الأخرى لفترة زمنية طويلة نسبياً ، بل انها قد تعد في رأي البعض^(٦٥) من أطول المراحل في دورة الحياة ان لم تكن أطولها . ونتيجة لذلك يقرر Day^(٦٦) أنه ربما لا توجد صعوبات تواجه الإدارة في التخطيط لمنتجاتها مثل تلك التي تواجهها في مجال التحديد الدقيق لموعد مرحلة النضوج الخاصة بهذه المنتجات . فحتى الآن لا توجد وسيلة يمكن الاطمئنان إليها بدرجة كبيرة في التنبؤ « بتوقيت » دخول المنتج هذه المرحلة خاصة وأن متغيرات البيئة والسوق قد تجعل من غير الممكن الحكم القاطع بأن المبيعات قد دخلت مرحلة الاستقرار أو الثبات دون الاتجاه ثانية إلى الزيادة والانتعاش .

ومع التسليم بهذه الصعوبات ، ومع التسليم أيضاً بوجود علاقة عكسية بين دقة التنبؤ والنطاق الزمني الذي يغطيه هذا التنبؤ (تميل الدقة إلى التناقص مع اتجاه الفترة الزمنية التي يغطيها التنبؤ إلى التزايد) إلا أن ذلك لا يجب أن يؤخذ كدليل ضد عدم امكانية التنبؤ بتوقيت مرحلة النضوج . ويرجع ذلك إلى أن التغلب على الجانب الخاص بالبعد الزمني وما يواجهه دقة التنبؤ خلال الفترة الزمنية الطويلة نسبياً من مشاكل انما يمكن أن يتحقق بالعمل على أو التفكير في وسيلة لتقصير الفترة الزمنية التي يغطيها التخطيط أو التنبؤ الى أقصى حد ممكن . ومن ذلك ومع بداية تقديم المنتج إلى السوق فيمكن التركيز على مرحلتَي التقديم والنمو مع التنبؤ بشكل اجمالي بما يمكن أن يكون عليه الوضع في مرحلة النضوج . ومع دخول المنتج مرحلة النمو واقتربه من نهايتها يمكن أن تقوم الإدارة

باعداد التنبؤات التفصيلية والدقيقة في نفس الوقت للجوانب الخاصة بمرحلة النضوج . وما لا شك فيه فان الادارة في هذا الوقت تكون في وضع أفضل منها في غيره للقيام بمثل هذا التنبؤ . ويساعد الادارة في ذلك البيانات التاريخية المتجمعة عن سلوك المنتج خلال الفترة منذ تقديمه بالاضافة الى الخبرة المكتسبة من التعامل فيه من ناحية ونتيجة قصر الفترة الزمنية التي أصبح يغطيها التنبؤ من ناحية أخرى (الفترة من أواخر مرحلة النمو وحتى بداية مرحلة النضوج) .

وبجانب ذلك فانه يمكن، ولأغراض تسهيل التنبؤ خلال مرحلة النضوج ذاتها، تقسيم هذه المرحلة التي تستغرق فترة زمنية طويلة نسبياً إلى مرحلتين . ويمكن أن تبدأ المرحلة الأولى مع بداية مرحلة النضوج وتستمر طالما تتسم معدلات الزيادة في المبيعات بالثبات أو الاستقرار . أما المرحلة الثانية والتي تغطي الفترة حتى نهاية مرحلة النضوج فيمكن أن تبدأ مع اتجاه معدلات الزيادة في المبيعات إلى الانخفاض وتستمر حتى تتوقف المبيعات عن الزيادة وتأخذ طريقها نحو الانخفاض .

رابعاً : مرحلة الانحدار:

تبدأ مرحلة الانحدار مع توقف المنتج عن تحقيق أية زيادة في المبيعات واتجاه هذه المبيعات بدلاً من ذلك إلى الانخفاض . وتستمر هذه المرحلة حتى تتخذ الادارة قرارها بالتوقف نهائياً عن التعامل في المنتج واسقاطه تبعاً لذلك من مزيج المنتجات .

ويتحدد طول مرحلة الانحدار Duration وكذلك موعد نهايتها في ضوء البدائل الاستراتيجية المتاحة أمام الادارة خلال هذه المرحلة . وعلى سبيل المثال فقد تقرر الادارة استمرار التعامل في المنتج مع انحدار مبيعاته لتشجيع الطلب على منتجات أخرى ، أو طالما أنه يغطي تكاليفه المباشرة ويساهم في تغطية جزء من التكاليف الثابتة ، وقد يكون قرار الاستمرار من دافع عدم وجود فرصة بديلة متاحة في الوقت الحالي لاستغلال الطاقة الانتاجية المستخدمة في انتاج المنتج . ومن الناحية الأخرى فقد يكون قرار الادارة التوقف عن التعامل في المنتج فور دخوله مرحلة الانحدار خاصة اذا لم تكن الظروف البيئية خاصة التكنولوجيا مؤيدة لاستمرار التعامل فيه .

واذا كانت مناقشة مثل هذه البدائل الاستراتيجية وغيرها تخرج عن نطاق هذه الدراسة فان ما تجدر الاشارة اليه في هذا المجال هو أن درجة حرية أو مرونة الادارة في تحديد توقيت نهاية مرحلة الانحدار تكون أعلى منها بالنسبة للمراحل الأخرى في دورة

الحياة . ولا شك في انعكاس هذه المرونة على زيادة امكانية التنبؤ بمدى هذه المرحلة وكذا بوقت انتهائها .

٢/٣/٧ تحديد المراحل في دورة حياة المنتجات القائمة :

يتعرض هذا الجزء لكيفية تحديد المراحل في دورة الحياة وذلك بالنسبة للمنتجات التي لم تقم الادارة بالتخطيط المسبق لدورة حياتها مع بداية تقديمها الى الأسواق . ويقتضي هذا التحديد ضرورة ايجاد أساس يمكن الاستناد إليه في توزيع المنتجات القائمة على المراحل المختلفة في دورة حياتها وتحديد المرحلة التي يمر بها كل منتج من مراحل دورة الحياة . ويمكن في هذا الصدد الاستعانة بمصفوفة محفظة المنتجات Product Portfolio Matrix والتي توصلت اليها مجموعة بوستن الاستشارية^(٦٧) Boston Consulting Group

وتقوم فكرة هذه المصفوفة على أساس تقسيم المنتج إلى أربع مجموعات أو توزيعها في أربع خلايا وذلك في ضوء العلاقات الارتباطية بين خاصيتين أساسيتين للمنتج هما:

أ- الحصة السوقية للمنتج Market Share مقارنة بالحصة السوقية لأكبر المنافسين في السوق . وتعكس هذه الخاصية الامكانيات المتاحة للمنظمة وتلك التي يمكن توجيهها للمنتج .

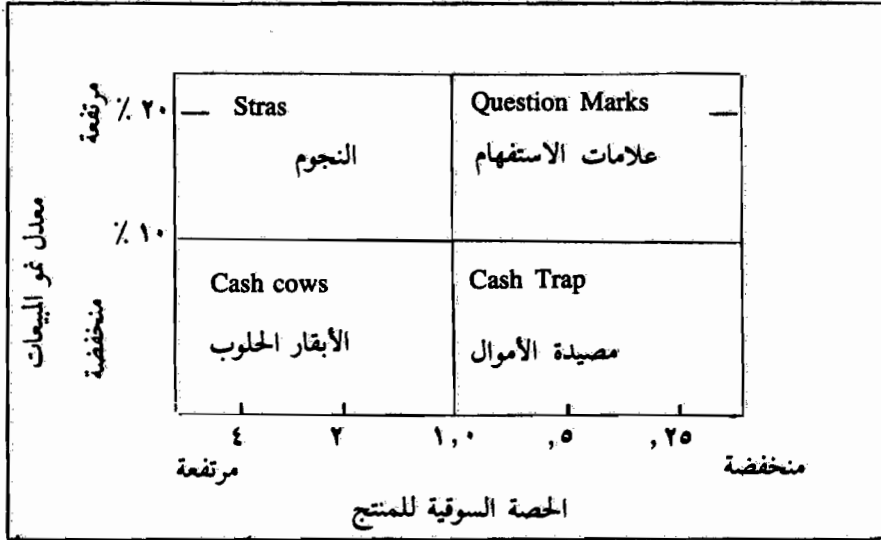
ب- معدل نمو السوق أو المبيعات Market Growth Rate وذلك كمؤشر للفرص التسويقية المتاحة أمام المنتج في السوق .

وتتمثل هذه الخلايا أو المجموعات في تلك الموضحة في الشكل رقم (٦)

ويشير المحور الأفقي إلى الحصة السوقية للمنتج مقارنة بالحصة السوقية لأكبر المنافسين في السوق . وكلما زادت نسبة هذه الحصة عن الواحد كلما دلّ ذلك على استئثار المنتج بحصة سوقية أكبر من حصة أكبر المنافسين ، والعكس كلما قلت هذه النسبة عن الواحد الصحيح . أما المحور الرأسي (معدل نمو السوق) فيشير إلى توقعات المنظمة لمعدلات نمو المبيعات من المنتج . وكما هو موضح في الشكل رقم (٦) فقد تم تقسيم معدلات نمو السوق إلى معدل مرتفع وآخر منخفض باستخدام خط نمو ١٠٪ يفصل بين هذين المعدلين .

ويمكن في ضوء هذا التوضيح بيان مدلول كل خلية من خلايا مصفوفة محفظة المنتجات على النحو التالي :

الشكل رقم (٦)
مصفوفة محفظة المنتجات



المصدر : L.A. Goldgehn and R. Lagarce , Op . cit , P.58

١ - خلية علامات الاستفهام : تضم هذه الخلية المنتجات التي تتميز بحصة سوقية منخفضة وإن كانت في سوق يحتمل أن تكون معدلات نمو المبيعات فيه مرتفعة . ويلاحظ أن معظم المنتجات الجديدة يمكن أن تقع في هذه الخلية . ويرجع ذلك إلى أن مبيعات هذه المنتجات تبدأ منخفضة وإن كانت معدلات النمو المتاحة أمامها تبدو مرتفعة . وعلى ذلك يمكن القول بأن هذه الخلية يمكن أن تعادل مرحلة التقديم في دورة حياة المنتج .

٢ - خلية النجوم : تتميز المنتجات في هذه الخلية بأنها ذات حصة سوقية مرتفعة وأيضاً معدلات نمو مرتفعة . وتتكون هذه المنتجات في معظمها من تلك التي كانت في خلية علامات الاستفهام ثم تمكنت الإدارة من تنمية حصتها في السوق . وبمعنى آخر تضم هذه الخلية المنتجات التي تمكنت من تخطي مرحلة التقديم . ومن ذلك يمكن القول أن الخلية تعادل مرحلة النمو في دورة حياة المنتج .

٣ - خلية الأبقار الحلوب : تضم هذه الخلية المنتجات ذات الحصة السوقية المرتفعة وإن كانت الأسواق التي تتواجد فيها هذه المنتجات أصبحت تتميز بمعدلات نمو منخفضة .

وتمثل هذه المنتجات تلك التي كانت نجوماً في المرحلة السابقة ثم دخلت مرحلة النضوج من مراحل دورة حياتها . ويعنى آخر فإنه يمكن معادلة هذه الخلية بمرحلة النضوج من مراحل دورة حياة المنتج .

٤ - خلية مصيدة الأموال : تتميز المنتجات في هذه الخلية بانخفاض حصتها السوقية من ناحية وتواجدها في أسواق ذات معدلات نمو منخفضة ان لم تكن منعدمة من ناحية أخرى . ومن ذلك تكون المنتجات في هذه الخلية أقرب ما تكون إلى مرحلة الانحدار من مراحل دورة الحياة .

ويمكن في ضوء هذا التوضيح لطبيعة مصفوفة محفظة المنتجات الوصول إلى نتيجة مؤداها أن كل خلية من خلايا هذه المصفوفة انما تقابل مرحلة معينة من مراحل دورة حياة المنتج . ومن ذلك فيمكن للإدارة أن تستفيد من هذه المصفوفة في تحديد طبيعة المرحلة التي يمر بها كل منتج من مراحل دورة حياته . ويمكن أن يتم ذلك في اطار من الخطوات التالية :

١ - توزيع المنتجات التي تتعامل فيها المنظمة على كل خلية من هذه الخلايا آخذاً في الاعتبار كلا من الحصة السوقية ومعدلات النمو الخاصة بكل منتج من المنتجات . ويقتضي ذلك في جانب أساسي منه أن يتم تطوير معايير للتمييز بدقة بين الحصة السوقية ومعدلات النمو المرتفعة وتلك التي تعتبر منخفضة . وبطبيعة الحال تختلف هذه المعايير من منتج لآخر وذلك في ضوء اختلاف البيئة التنافسية الخاصة بكل منتج من المنتجات .

٢ - اعداد منحى دورة حياة لكل منتج من المنتجات في كل خلية من الخلايا وتجدر الإشارة في هذا الصدد إلى أنه يمكن تقسيم كل مرحلة من مراحل دورة الحياة إلى مراحل داخلية . ومن ذلك فيمكن أن تتفاوت المبيعات في نفس المرحلة أي قد يكون هناك منتج في بداية مرحلة النمو وآخر في منتصفها وثالث في نهايتها على الرغم من أن هذه المنتجات تمر جميعها بنفس مرحلة النمو من مراحل دورة الحياة . ويمكن أن يتم تحديد موقع كل منتج في كل مرحلة من المراحل في ضوء كل من خطط الادارة بالنسبة للمنتج ، الموارد والامكانيات الممكن تخصيصها إليه ، البيانات المتاحة عن التعامل في المنتج ونتيجة هذا التعامل ، والبيانات المتاحة لدى المنظمة عن الصناعة بشكل عام واتجاهاتها من حيث الازدهار أو الانكماش وكذا البيانات المتاحة عن البيئة التكنولوجية للمنتج ومعدلات التطور فيها .

- تقييم الموقف بالنسبة لكل منتج من المنتجات في كل خلية من الخلايا وتحديد

احتمالات النجاح بالنسبة له ومدى قدرته على تخطي المرحلة التي يمر بها وانتقاله إلى المرحلة التالية من مراحل دورة حياته . وترجع أهمية هذه الخطوة إلى أن بعض المنتجات على الرغم من امكانية تخصيصها في خلية معينة إلا أنها قد لا تتمكن من الاستمرار في السوق والانتقال إلى المراحل التالية في دورة حياتها . وعلى ذلك فقد يوجد منتج في خلية علامات الاستفهام أو مرحلة التقديم ولكنه في ضوء حصته السوقية ومعدلات النمو يكون أقرب إلى الاتجاه إلى مرحلة الانحدار منه إلى مرحلة النمو أو خلية النجوم . كذلك فقد يوجد منتج يمر حالياً بمرحلة النمو (خلية النجوم) ولكنه يكون متجهاً إلى مرحلة الانحدار (خلية مصيدة الأموال) بدلاً من مرحلة النضوج (خلية الأبقار الحلوب) وهكذا .

إن الاسترشاد بهذه الخطوات لا يفيد فقط في تحديد المراحل التي يمر بها كل منتج من المنتجات في دورة حياته وإنما يدفع الإدارة أيضاً إلى التفكير فيما يمكن أن يكون عليه وضع كل منتج من المنتجات في المستقبل ومن ثم التفكير في إدارة المنتجات بناء على خطط تعد مقدماً لهذا الغرض بدلاً من الاعتماد على أسلوب التجربة والخطأ أو التواجد في موقف رد الفعل تجاه ما يمكن أن يحدث بالنسبة لمنتجاتها في الأسواق .

٧/٤ العوامل المؤثرة على سلوك المنتج خلال مراحل دورة الحياة:

يتأثر سلوك المنتج خلال المراحل المختلفة في دورة حياته بعدة عوامل أو متغيرات . ويفيد تعرف الإدارة على هذه العوامل في تنظيم هذا السلوك وفي توجيهه بالكيفية التي تؤدي إلى تحقيق أقصى استفادة ممكنة من المنتج خلال فترة تواجده في السوق .

ويهدف هذا الجزء إلى تحديد أو التعرف على هذه العوامل . وفي مجال هذا التحديد تجدر الإشارة أولاً إلى عدة ملاحظات . . . وتتمثل هذه الملاحظات فيما يلي :

١ - إنه قد يكون من الصعب عملياً وضع تصور كامل بكافة العوامل أو المتغيرات التي تحكم حركة المنتج في السوق أو تؤثر على هذه الحركة بطريقة أو بأخرى . ومن ذلك يتحدد هدف هذا الجزء من التعرف على أكبر قدر ممكن من هذه العوامل أو المتغيرات .

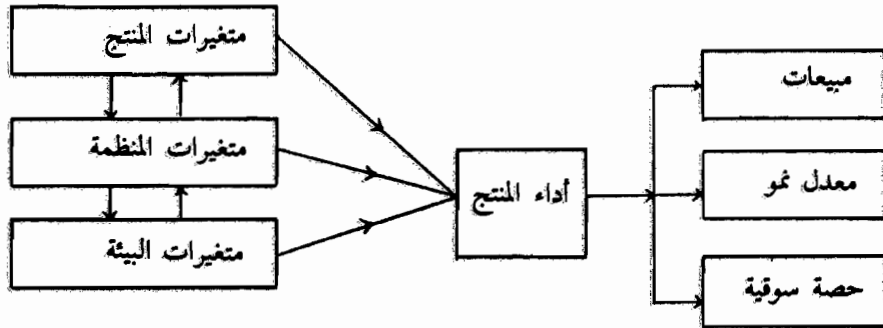
٢ - إن العوامل المؤثرة على سلوك المنتج في السوق تميل إلى أن تختلف في درجة تأثيرها ومن ثم في أهميتها النسبية من وقت إلى آخر وفي نفس الوقت من منتج إلى آخر . ومن ذلك فيجب على الإدارة أن تعيد ترتيب هذه العوامل في ضوء التغير في درجة أهميتها النسبية باستمرار أخذاً في الاعتبار متغيرات الموقف من ناحية وظروف كل منتج على حدة من ناحية أخرى .

٣ - إن درجة الالمام بهذه العوامل وكذا ما يحدث من تغيرات في أهميتها النسبية إنما

يتحدد في جانب أساسي منه بمدى وجود نظام متكامل للمعلومات التسويقية ويؤكد ذلك ما سبق أن ذكرناه حول أهمية وجود مثل هذا النظام وحول ضرورة تطويره هو الآخر بشكل مستمر .

آخذاً هذه الملاحظات في الاعتبار فإنه يمكن تحديد العوامل المؤثرة على سلوك المنتج في ثلاث مجموعات رئيسية . وتتمثل هذه المجموعات من العوامل كما هو موضح في الشكل رقم (٧) .

الشكل رقم (٧)
العوامل المؤثرة على سلوك المنتج خلال المراحل في دورة حياته



أولاً : متغيرات المنتج :

ربما لا يوجد اتفاق في الرأي حول تأثير متغير من المتغيرات على سلوك المنتج خلال مراحل دورة حياته كذلك الموجود حول العوامل أو المتغيرات المرتبطة بطبيعة المنتج . Pro- duct related Variables وتظهر أهمية هذه العوامل بصفة خاصة في مرحلة التقديم ، كما تتمثل أهم هذه العوامل فيما يلي (٦٨) :

١ - درجة جودة المنتج : تختلف المنتجات فيما بينها من حيث درجة جودتها . وينعكس هذا الاختلاف في جانب منه على درجة أو معدلات قبولها في الأسواق . فكلما زادت درجة الجودة كلما طالت الفترة اللازمة لقبول المنتج واستعماله ، وكلما طالت تبعاً لذلك فترة مرحلة التقديم . ويمكن تفسير ذلك في ضوء فروض نظرية التعلم .

٢ - درجة تعقد المنتج سواء في التشغيل أو الصيانة : تؤثر درجة تعقد المنتجات على استعداد الأفراد لقبولها أو التفكير في شرائها . ومن ذلك فمع زيادة هذه الدرجة يميل

- الأفراد إلى الانصراف عن المنتج وتزداد تبعاً لذلك فترة مرحلة التقديم .
- ٣ - مدى إمكانية تجربة المنتج قبل الاستعمال : تتزايد احتمالات قبول الأفراد للمنتجات التي يمكن تجربتها عن تلك التي يصعب معها القيام بمثل هذه التجربة . ويؤثر ذلك بدوره على معدلات قبول مثل هذه المنتجات .
- ٤ - مدى اتفاق المنتج مع قيم وتجارب الأفراد في المجتمع : يؤثر مدى هذا الاتفاق على درجة استعداد الأفراد لقبول المنتج ومن ثم على الفترة الزمنية التي تستغرقها مرحلة تقديم هذا المنتج في السوق .
- ٥ - المزايا النسبية للمنتج : يشير ذلك إلى الدرجة التي يبدو فيها المنتج متميزاً عن المنتجات الأخرى من وجهة نظر المستهلك . وكلما زادت هذه الدرجة كلما أدى ذلك إلى زيادة معدلات قبوله من جانب السوق وكلما قصرت نتيجة لذلك فترة مرحلة التقديم .
- ثانياً : متغيرات المنظمة :
- تتأثر حركة المنتج في السوق في جانب آخر من جوانبها بالعوامل المرتبطة بالمنظمة Firm Related Variables وتمثل أهم هذه العوامل فيما يلي :
- ١ - حجم المنظمة : ويعد ذلك مؤشراً لمدى قدرة المنظمة على توفير الموارد والامكانيات اللازمة لنجاح المنتج في السوق وتحقيقه للأهداف منه . وتبدو أهمية ذلك من أن المنظمات الكبيرة تكون عادة في وضع أفضل من غيرها على توفير هذه الامكانيات ومن ثم على التحكم في سلوك المنتج بما يتفق وتحقيق هذه الأهداف .
- ٢ - درجة اهتمام المنظمة بأنشطة البحوث والتطوير بصفة عامة والدراسات التسويقية بصفة خاصة ، وكذا درجة الاهتمام بأنظمة المعلومات بشكل عام والمعلومات التسويقية بشكل خاص .
- ٣ - نطاق أسواق المنظمة وهل تتعامل في أسواق محلية أو قومية أو دولية . ويرتبط بذلك درجة سهولة أو صعوبة الوصول إلى مثل هذه الأسواق .
- ٤ - خبرة المنظمة معبراً عنها بتاريخها في السوق . فمع تزايد هذه الخبرة وطبقاً لفروض نظرية التعلم تكون المنظمة في مركز أفضل من غيرها في إدارة المنتجات وتوجيه حركتها في السوق بالشكل الذي يؤدي إلى تحقيق أفضل النتائج منها .
- ٥ - مركز المنظمة النسبي في السوق . وذلك كما يعكسه حصتها السوقية ونسبة مبيعاتها إلى إجمالي مبيعات الصناعة .

٦ - طبيعة السياسات التسويقية بالمنظمة بما في ذلك سياسة المنتجات والتوزيع والتسعير والترويج .

ثالثاً : متغيرات البيئة :

تؤثر متغيرات البيئة Environment Related Variables بدورها على سلوك المنتج في السوق وعلى مدى امكانية تنظيم أو التحكم في هذا السلوك . وتمثل أهم متغيرات البيئة فيما يلي :

١ - طبيعة المنافسة . وينصرف ذلك إلى عدد المنافسين ومعدلات دخولهم أو خروجهم إلى أو من السوق ، وكذا نوعية المنافسة (سعرية أو غير سعرية) ودرجة حدتها .

٢ - مستوى التكنولوجيا السائد في الصناعة ومدى ومعدل التغير فيه (يتغير باستمرار أو بشكل دوري أو يميل إلى الثبات) .

٣ - طبيعة المستهلكين ومدى تغير حاجاتهم أو رغباتهم .

٤ - البيئة الاقتصادية سواء المحلية أو العالمية .

٥ - طبيعة هيكل السوق ومدى وصول السوق إلى درجة التشبع (مستوى الطلب المحتمل ومدى اقتراب مستوى العرض من هذا المستوى) .

ولعل من نافلة القول أن نوضح أن الادارة بالمنظمة تقوم بدور أساسي في التأثير على هذه المتغيرات ذات التأثير على سلوك المنتج في السوق . ويبدو ذلك واضحاً من تأثير كل من متغيرات المنتج والمنظمة في جانب رئيسي منها بطبيعة ونمط الادارة . كما يبدو من ارتباط درجة التكيف مع متغيرات البيئة بدرجة كفاءة الادارة وقدرتها على التعرف على والتفاعل مع هذه المتغيرات . ومن ذلك يمكن القول أن وراء كل منتج ناجح ادارة ناجحة في المقام الأول .

٨ - خاتمة :

تمثل الدراسة الحالية مجرد محاولة نحو تطوير مفهوم دورة حياة المنتج بهدف زيادة فعاليته في التطبيق العملي . وقد نبعت فكرة هذه الدراسة من أهمية هذا المفهوم وأهمية تطويره خاصة بعدما أظهرت نتائج الخبرة العملية ضرورة ذلك ومع ما أصبحت تتسم به بيئة منظمات الأعمال من خصائص تختلف في الكثير من جوانبها عن تلك التي كانت سائدة مع بداية ظهور هذا المفهوم والعمل به .

وتقع الدراسة الحالية في ثلاثة أجزاء تناول الأول منها الاطار الفكري لمفهوم دورة الحياة والفروض النظرية التي يستند اليها هذا المفهوم . وقد تضمن الجزء الثاني تقييماً لجانب

التطبيق في مفهوم دورة الحياة ، في حين قدّم الجزء الثالث اطاراً مقترحاً لزيادة فعالية المفهوم في التطبيق العملي .

ويستند الاطار المقترح لتطوير مفهوم دورة الحياة على عدة فروض تتمثل أهمها فيما يلي :

- ١ - إن زيادة فعالية مفهوم دورة الحياة يرتبط في جانب منه بتحديد نطاق استخدامه في ترشيد عملية اتخاذ القرارات التسويقية على مستوى المنظمة دون مستوى الصناعة .
- ٢ - إن سلوك المنتج في السوق يتحدد في ضوء سلوك الادارة بالمنظمة ولا يأتي مستقلاً عنها .
- ٣ - إن لكل منتج ظروفه الخاصة به والتي تتحدد في ضوء طبيعة العوامل المرتبطة بها والمؤثرة على حركته في السوق . ومن ذلك تميل قرارات المنتجات إلى أن تكون مرتبطة بهذه الظروف أو إلى أن تكون قرارات موقفية أكثر منها أي شيء آخر .
- ٤ - إن استخدام مفهوم دورة الحياة يرتبط بوجود نظام متكامل للمعلومات التسويقية .

وقد تحددت أبعاد الاطار المقترح للتطوير في ضوء هذه الفروض من خلال الاجابة على أربعة تساؤلات أساسية تتعلق بما يلي :

- أ - تحديد مفهوم المنتج في دورة حياة المنتج .
- ب - تحديد موعد التخطيط لدورة حياة المنتج .
- ج - تحديد كيفية تحديد المراحل في دورة حياة المنتج .
- د - تحديد أهم العوامل التي تؤثر على حركة المنتج في السوق والتي يجب أخذها في الاعتبار عند التخطيط لدورة الحياة أو عند تحديد المرحلة التي يمر بها المنتج في السوق أو تلك التي هو متجه إليها من مراحل دورة حياته .

وتعتبر الدراسة الحالية مجرد محاولة في مجال تطوير مفهوم دورة حياة المنتج . وفي تقدير الباحث ما زالت الحاجة قائمة إلى مزيد من الدراسات في هذا المجال . ومن هذه الدراسات ما يلي :

- ١ - تحليل دورة حياة المنتجات الصناعية خاصة وأن معظم البحوث والدراسات المتاحة تركز على تحليل دورة الحياة بالنسبة للمنتجات الاستهلاكية سواء الميسرة أو المعمرة .
- ٢ - تحديد نمط دورة الحياة في مجال الخدمات خاصة وأن الدراسات تكاد تكون منعدمة في هذا المجال .
- ٣ - تحديد شكل العلاقة بين خصائص المنظمة ودورة حياة المنتجات التي تقدمها إلى الأسواق .

- ٤- تحديد مدى تأثير درجة جِدَّة المنتجات على شكل دورة الحياة ..
- ٥- تحديد مدى تأثير الدورة الاقتصادية على دورة الحياة بالنسبة للمنتجات التي يتم تقديمها في حالات الرواج الاقتصادي وتلك التي يتم تقديمها في حالات الكساد ..
- ٦- تحديد مدى أو درجة استفادة الإدارة في المنظمات بمفهوم دورة الحياة في ترشيدها للقرارات التسويقية وقرارات المنتجات ..

المصادر

- ١- يرجع البعض بداية اهتمام الباحثين بالمبدأ الخاص بدورة حياة المنتج إلى عام ١٩٥٨، وذلك عقب نشر J.W. Forrester لمقالته بعنوان Industrial Dynamics في عدد يوليو / أغسطس من مجلة Harvard Bus. Rev. ٣٧-٦٥ .. راجع
C.A. Dekluyver , Innovation and industrial product life Cycles: California Management Review, Fall 1977, P:22.
- ٢- من هذه الدراسات ما يلي :
J.E. Swan and D.R. Rink , Fitting market Strategy to varying product life cycles Business Horizons , Jan. - Feb. 1982, PP: 72- 76.
G.S. Day, The product life Cycle: Analysis and applications issues Journal of Marketing , Fall 1981, PP: 60- 67.
P. Doyle, The realities of the product life cycle: The Quarterly Review of Marketing, Summer 1976, PP: 1- 6.
B. Catty and M. Chevalier , Market share strategy and the product life cycle: Journal of Marketing, Oct. 1974, PP: 29- 34.
D.F. Midgley , Toward a theory of the product life cycle: Explaining diversity Journal of Marketing, Fall 1981, PP: 109- 115.
T. Levitt , Exploit the product life cycle: Harvard Business Review , November / December 1965, PP: 81- 94.
- ٣- من هذه الدراسات ما يلي :
F.J. Kovac and M.F. Dague , Forecasting by product life cycle analysis , Research Management, July 1972, PP: 66- 72.
D. Tigert and B. Farivar , The Bass new product growth model: A sensitivity analysis for a high technology product Journal of Marketing, Fall 1981, PP: 81- 90 .
- ٤- E.R. Biggadike , The contributions of marketing to strategic management , Academy of Management Review , _ ٤ VOE , 6 No . 4:1981, PP: 621- 632 , esp. PP: 628- 631.
- ٥- J.E. Smallwood : The product life cycle : A key to strategic marketing planning: MSU Business Topics , _ ٥ Winter 1973, PP: 29- 35. .
- ٦- راجع مثلاً :
C. Bevenson , The purchasing executive's adaptation to the product life cycle: Journal of purchasing , May 1967, PP: 52- 68.

D. Rink , The product life cycle in formulating purchasing strategy *Industrial Marketing Management* , August 1976 , PP. 231 - 242

W.R. Davidson et al., The retail life cycle *Harvard Business Review* , Nov. / December 1976, PP. 89 - 96. - ٧

٨ - راجع مثلاً :

L.T. Wells , A product life cycle for international trade *Journal of Marketing* , July 1968 , PP. 1 - 6.

I. Ayal , International product life cycle : A reassessment and product policy implications *Journal of Marketing* , Fall 1981 , PP. 91 - 96.

R.S. Savich and L.A. Thompson , Resource allocation within the product life cycle *MSU Business Topics* , - ٩
Fall 1978 , PP. 35 - 44.

R.H. Hayes and S.C. Wheelwright Link manufacturing process and product life cycles *Harvard Business Review* , Jan. / Feb. 1979, PP. 133 - 140 . - ١٠

١١ - راجع مثلاً :

W.E. Cox , Product life cycles as marketing models *Journal of Business* , VOL. 40, Oct. 1967 , PP. 375 - 384.

M.T. Cunningham : The application of product life cycles to corporate strategy : some research findings
British Journal of Marketing , Vol. 33, Spring 1969 , PP. 32 - 44.

١٢ - راجع :

N.K. Dhalla and S. Yuspeh , Forget the product life cycle concept , *Harvard Business Review*, Vol. 54,
Jan. / Feb. 1976 , PP. 102 - 112 .

I.H. Giddy , The demise of the product cycle model in international business theory *Columbia Journal of World Business* , Spring 1978 , PP. 90 - 97.

١٣ - راجع مثلاً :

B.M. Enis , et al., Extending the product life cycle *Business Horizons* , Vol. 20 June 1977, PP. 46 - 56.

G.J. Tellis and C.M. Crawford , An evolutionary approach to product growth theory *Journal of Marketing* , Vol. 45, Fall 1981, PP. 125 - 132.

G.S. Day, *Op. cit.*

D.F. Midgley , *Op. cit.*

١٤ - راجع في ذلك :

- دكتور محمود بازركة ، ادارة التسويق ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، الطبعة الرابعة ، ١٩٧٨ ،
ص ٢٨٤ - ٢٩٠ .

G.D. Hughes , *Marketing Management : A planning Approach* , Addison - Wesley publishing co., London ,
1978 , PP.278 - 279.

١٥ - يستمد هذا الشكل أسسه من المراجع التالية :

P. Doyle , *Op. cit.* , P.5

C.R. Wasson , The importance of the product life cycle to the industrial marketer , *Industrial Marketing Management* , Vol . 5, 1976 , PP. 299 - 308 , esp. P. 302.

L. Levitt , *Op. Cit.*, PP. 82 - 84.

J.E. Swan and D.R. Rink , *Op. cit.*, P.75.

١٦ - راجع في ذلك :

Booz Allen and Hamilton , *Management of new products* ,
Booz Allen and Hamilton , New York , 1968 , P.6.

M.J. Baker , *Marketing new industrial products* , The Macmillan press Ltd ., London , 1975, P. XI
(Preface).

١٧ - راجع :

P. Kotler , Phasing and Weak products , *Harvard Business Review* , March, April, 1965 , PP. 107 - 118.

P. Kotler. Harvesting Strategies for weak products, *Business Horizons*, Vol. 21, Aug. 1978, pp. 15 - 22.

١٨ - من هذه الدراسات ما ورد تحت مرجع رقم (١١) . راجع أيضاً :

R. Polli and V. cook, Validity of the product life cycle *Journal of Business* , Vol. 42, Oct. 1969, PP.
385 - 400.

E. Shewing , The product life cycle as an aid in strategy decisions , *Management international Review* ,
Vol. 9 No. 4 - 5, 1969 , PP. 111 - 124 .

١٩ - راجع في مدى هذه التغيرات وانعكاساتها على القرارات الادارية بالمنظمة :

Alvin Toffler , *The third wave* , Bantam Books , N.Y., 1980, especially PP. 125 - 348 .

N.K. Dhalla and S. Yuspeh , *Op. cit.*, PP. 102 - 112.

- ٢٠

I.H. Giddy , *Op. cit.*, PP. 90 - 97.

- ٢١

٢٢ - راجع في الدليل العملي على اتجاه فترة دورة الحياة إلى أن تكون محدودة :

W. Qualls , et al., schertening of the PLC - An empirical test , *Journal of Marketing* , Vol. 45, Fall
1981 , PP. 76 - 80 .

G.S. Day, *Op. Cit.*, PP. 60 - 67.

- ٢٣

Ibid.

- ٢٤

٢٥ - بالاضافة إلى ما ورد تحت مرجع رقم ٢٤ راجع أيضاً :

L.A. Goldehn and R. Lagarce n Giving a new dimension to product portfolio analysis , *Management
Review*, April 1983, P.57.

٢٦ - راجع مثلاً :

W.E. Cox , *Op. cit.*

S.G. Harvell and E.D. Taylor , Modelling the product life cycle for consumer durables *Journal of
Marketing* , Vol. 45, Fall 1981, PP. 68 - 75.

G.B. Sproles , Analysis Fashion life cycles : principles and perspectives *Journal of Marketing* , Vol. 45, -
Fall 1981 , PP. 116 - 124 .

H.B. Thorelli and S.C. Burnett , The nature of product life cycles for industrial goods businesses , *Journal
of Marketing* , Vol. 45, Fall 1981, PP. 97 - 108.

M.T. Cunnigham , *Op. cit.*

٣٠ - راجع في تأكيد نظرة الدراسات إلى أن مفهوم دورة حياة المنتج يمثل متغيراً مستقلاً وانتقادات ذلك :

G.J. Tellis and M. Craxford , *Op. Cit.*, PP. 125 - 126.

L.A. Goldgehn and R. Lagarce , *Op. cit.*, P.58.

P.Doyle , *Op. cit.*, PP. 3 - 4.

- ٣١

G.J. Tellis and M. Crawford , *Op. cit.*, PP. 127 - 128.

- ٣٢

- H.B. Therelli and S.C. Burnett , *Op. cit.*, PP. 99 - 100. - ٣٣
- C.A. Dekluyver , *Op.cit.*, PP. 21 — 33. - ٣٤
- G.S. Day, *Op. cit.*, P.62.
- ٣٥ - راجع مثلاً :
- J.E. Swan and D.R. Rink, *Op. cit.*
I.T. Levit ., *Op. cit.*
- G.J. Tellis and M. Crawford, *Op. cit.*, P. 126. - ٣٦
- J.E.Swan and D.R. Rink , *Op. cit.*, P.73. - ٣٧
- C.A. de Kulyver , *OP. Cit.*, PP. 24 - 30. - ٣٨
- M.J. Baker , *OP. cit.*, PP. 30 - 38. - ٣٩
- ٤٠ - وردت هذه الدراسات بالإضافة إلى التعليقات عليها في :
M.J. Baker (ed) , *Industrial innovation : Technology , policy , diffusion* . The Macmillan press , London , 1979.
- J.A.F. Stoner , *Management* , Prentice - Hall Inc., Englewood cliffs , N.J., sec . ed., 1982 , PP. 53 - 55. - ٤١
- ٤٢ - راجع ما ورد تحت مرجع رقم ٢٣١ .
- C.A. De Kluyver , *OP. cit.*, P.22. - ٤٣
- G.J. Tellis and M. Crawford, *OP. Cit.*, P.125.
- T. Levitt ., *Op. Cit.*, P.82. - ٤٤
- G.J. Tellis and M. Crawford , *OP. cit.*, P.126. - ٤٥
- G.S. Day, *Op. cit.*, PP. 61 - 64. - ٤٦
- P.Doyle, *Op. cit.*, P.4. - ٤٧
- ٤٨ - راجع ما ورد من مراجع تحت رقم (١٣) .
- ٤٩ - دكتور محمود بازرعة ، مرجع سابق ، ص ٢٤٤ - ٢٤٥ .
- ٥٠ - ورد هذا المرجع في :
- G.S. Day, *Op. cit.*, P.61.
- G.D. Hughes , *Op. cit.*, P.279 - ٥١
- T.S. Robertson , The Process of innovation and the diffusion of innovation *Journal of oralating* , Vol. 31, - ٥٢
oct. 1967 , PP. 14 - 19.
- B.M. Enis ,et.al., *Op. cit.*, P. 48 - 51. - ٥٣
- G.S. Day , *Op. cit.*, P.61. - ٥٤
- L.A. Goldbehn and R. Lagarce , *Op. cit.*, P. 58. - ٥٥
- J.A.F. Stoner , *Op. cit.*, PP. 98 - 124 , esp. PP. 103 - 105. - ٥٦
- W. Qualls , et. al., *Op. cit.*, P.77. - ٥٧

B.C. Twiss , *Managing technological innovation* , Longman Group Ltd. London , 1974 , PP. 20 - 21 and - ٥٨
45 - 53.

T. Levitt , *Op. cit.*, P. 86.

- ٥٩

٦٠ - راجع في ذلك :

R. Rothwell Marketing - A success factor in industrial innovation *Management Decision* , Vol . 14, No. 1,
1976 PP. 43 - 53.

M.J. Baker , Marketing New industrial products , *Op. cit.*, PP. 122 — 125.

Ibid. P. XI (Preface).

- ٦١

T.S. Robertson , *Op. cit.*

- ٦٢

٦٣ - راجع من منحى نظرية التعليم :

L.E. Yelle , The Learning curve : Historical review and comprehensive survey , *Decision Sciences* , Vol.
10 , April 1979, PP. 302 - 328.

٦٤ - دكتور عبد الفتاح الشربيني - ودكتور حسين عطا « تبني المنتجات الجديدة : دراسة كمية لتحليل والتنبؤ
بأنماط الطلب خلال المراحل المختلفة لقرار الشراء » مجلة الادارة والمحاسبة والتأمين ، كلية التجارة
جامعة القاهرة ، المجلد رقم ٢٩ ، ١٩٨٢ ، ص ١ - ٢٠ .

C.A. de Kluyver , *Op. cit.*, P.27.

- ٦٥

G.S. Day , *Op. cit.*, PP. 64 - 65.

- ٦٦

Boston consulting Group , *Perspectives on Experience* , Boston Consulting Group , Boston , 1972 .

- ٦٧

L.A. Goldhehn and R. Lagarce , *Op. cit.*, P.59.

٦٨ - راجع في تأثير خصائص المنتج على تحديد درجة قبوله في الأسواق :

E.M. Rogers , *Diffusion of innovation* , The Free Press , N.Y. 1962, PP. 124 - 134.

G. Hayward , Perceived characteristics and the diffusion of innovations in M.J. Baker (ed.), *Op. cit.*, PP.
369 - 395.

**The Product Life Cycle Concept
between Theory and Practice:
An Analytical Study to the Viability of
the Concept as a Tool in Guiding
Product-related decisions**

Abdel Fattah El Sherbini

The Product Life Cycle (PLC) has gained popularity as an important concept in the planning of marketing and, particularly, product related aspects since 1958. However, the last eight or so years have marked the appearance of a trend which questioned the concept and casted doubt over its practical value.

In response to this trend the present study provides an assessment to the PLC concept and to its practical viability. In so doing the study begins with a literature review to the scope of the PLC research to pinpoint the problems which have been considered as of impact upon the operationalization of the concept. The second part of the study provides some suggestions which regard a great importance in redesigning the practical assumptions of the concept and consequently in making it more appropriate from the point of view of the environmental conditions that surround business firms at present. Finally the study ends by a number of propositions as for how to apply the concept and make use of it in practice. These propositions together with other suggestions will be of great value in making the PLC concept more effective as a viable tool in guiding both marketing and product related decisions.