

دور البراعة التسويقية في التحول الرقمي ببيئة الأعمال إعداد

أمانى محمد إبراهيم نجا

باحث دكتوراه بكلية إدارة الأعمال الأكاديمية العربية للعلوم
والتكنولوجيا والنقل البحري
مدرس مساعد إدارة الأعمال بالمعهد العالي للسياحة والفنادق
والحاسب الآلي السيوف – الاسكندرية

إشراف

الأستاذ الدكتور

أشرف عادل لبيب

أستاذ إدارة الأعمال

عميد كلية الإدارة والتكنولوجيا –

الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا

والنقل البحري

الأستاذ الدكتور

طلعت أسعد عبد الحميد

أستاذ التسويق والإعلان

كلية التجارة – جامعة المنصورة

2022م - 1442هـ

■ ملخص البحث :

تمثل الهدف الرئيس للبحث في تحديد دور البراعة التسويقية متمثلة في المرونة التسويقية كأحد أبعادها في التحول الرقمي ببيئة الأعمال، من حيث طبيعة هذا الدور وشكله وإتجاهه ومدى قوته، وشمل البحث خمسة أقسام تمثلت في: الإطار العام للبحث، الإطار المفاهيمي للمرونة التسويقية، طبيعة التحول الرقمي في بيئة الأعمال، دور المرونة التسويقية كأحد أبعاد البراعة التسويقية في التحول الرقمي ببيئة الأعمال، وأخيراً خلص البحث إلى عدد من النتائج أهمها للمرونة التسويقية دور في التكيف مع بيئة التحول الرقمي الحالية، وذلك من خلال مواجهة التغيرات التي أحدثها التحول الرقمي والتكيف معها على كافة أصعدة المزيج التسويقي وتحويلها للعمل بشكل رقمي، التكامل بين أبعاد المرونة التسويقية يخلق ميزة تنافسية للمؤسسات التي تستطيع أن تكون

مرنة على كافة أصعدة المزيج التسويقي وبالتالي تستطيع التكيف مع البيئة المحيطة بها وبكل التغيرات التي قد تطرأ بها.

▪ **Research summary:**

The main objective of the research was the role of marketing flexibility as one of the dimensions of marketing ingenuity in digital transformation in the business environment, in terms of the nature, form, direction and strength of this role. The role of marketing flexibility as one of the dimensions of marketing ingenuity in digital transformation in the business environment. To work digitally, the integration of the dimensions of marketing flexibility creates a competitive advantage for organizations that can be flexible at all levels of the marketing mix and thus can adapt to the surrounding environment and all the changes that may occur in it.

أولاً: الإطار العام للبحث

١-١ مقدمة البحث:

يتعلق التحول الرقمي بتبني التقنيات الحديثة لزيادة الإنتاجية وخلق القيمة والرفاهية الإجتماعية. وقد إتجهت العديد من المؤسسات لتبني الإستراتيجيات التي من شأنها التغيير نحو التحول الرقمي.

هذا وتعد المرونة التسويقية في ظل بيئة الأعمال الديناميكية الحالية أمراً بالغ الأهمية لأداء المنظمات لأنها تسعى من أجل مواكبة وتيرة التغييرات المتسارعة والتي منها التحول نحو رقمنة الأعمال، والوصول للتكيف الفعال مع متغيرات البيئة الخارجية، إذ أصبح للمرونة التسويقية أهمية متزايدة في تحقيق رضا وولاء الزبائن وقدرة المنظمة على البقاء المستدام. ولهذا يتطرق البحث الحالي لدراسة دور المرونة التسويقية أحد أبعاد البراعة التسويقية في التحول الرقمي ببيئة الأعمال. (Ebert & Duarte, 2018)

٢-١ مشكلة البحث:

بناءً على ما تقدم ومن خلال المسح النظري الذي قامت به الباحثة للأدبيات في هذا المجال فقد أمكن صياغة مشكلة الدراسة فيما يلي:

" تحديد دور المرونة التسويقية كأحد أبعاد البراعة التسويقية في التحول الرقمي ببيئة الأعمال، من حيث طبيعة هذا الدور وشكله وإتجاهه ومدى قوته "

و في إطار هذه المشكلة يطرح البحث الحالي عدة تساؤلات تتمثل في الآتي :

(١) ما هي أهمية المرونة التسويقية كأحد أبعاد البراعة التسويقية؟

(٢) إلى أى مدى توجد علاقة بين المرونة التسويقية، والتحول الرقمي الحالي في بيئة الأعمال؟

(٣) كيف يمكن للمرونة التسويقية أن تكون ميزة تنافسية للمؤسسات في ظل البيئة الرقمية الحالية؟

٣-١ أهداف البحث :

بناءً على التساؤلات السابقة يمكن تحديد عدد من الأهداف لهذا البحث، تتمثل في الآتي:

(١) توضيح أهمية المرونة التسويقية كأحد أبعاد البراعة التسويقية.

(٢) تحديد إلى أى مدى توجد علاقة بين المرونة التسويقية، والتحول الرقمي الحالي في بيئة الأعمال.

(٣) توضيح كيف يمكن للمرونة التسويقية أن تكون ميزة تنافسية للمؤسسات في ظل البيئة الرقمية الحالي.

٤-١ أهمية البحث :

وهي تعنى تناول الأسباب الجوهرية لدراسة موضوع البحث وتتمثل فيما يلي:

- ١) تساعد هذه الدراسة الأكاديمين والدارسين على فهم دور المرونة التسويقية كأحد أبعاد البراعة التسويقية في مواكبة التحول الرقمي ببيئة الأعمال .
- ٢) المساعدة في بناء و تطوير المعرفة النظرية بالمرونة التسويقية وأبعادها وأهميتها.
- ٣) زيادة الوعي بأهمية التكيف مع البيئة الرقمية الحالية لكسب ميزة تنافسية.
- ٤) الإشارة إلى ضرورة بناء ثقافة ورؤية واضحة لمواكبة البيئة التكنولوجية الراهنة والتحول الرقمي في التسويق.
- ٥) التأكيد على أهمية التحول الرقمي للمؤسسات.

١-٥ منهج البحث:

في ظل مشكلة وأهداف البحث الحالي إتمدت الباحثة على المنهج الاستقرائي، وتم التوجه في المعالجة من الجانب النظري إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تمثلت في الدوريات والأبحاث والمقالات من المراجع العربية والأجنبية ذات الصلة بالموضوع، والأبحاث والدراسات التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في بعض مواقع الإنترنت.

١-٦ خطة البحث

في ضوء مشكلة البحث، وسعيًا نحو تحقيق أهدافه، تم تقسيم هذا البحث على النحو التالي:

- أولاً: الإطار العام للبحث.
- ثانياً: الإطار المفاهيمي للمرونة التسويقية.
- ثالثاً: طبيعة التحول الرقمي في بيئة الأعمال.
- رابعاً : دور المرونة التسويقية كأحد أبعاد البراعة التسويقية في التحول الرقمي ببيئة الأعمال.

■ خامساً: النتائج.

وفيما يلي عرض تفصيلي لأقسام ومحاور البحث.

ثانياً: المرونة التسويقية

١-٢ البراعة التسويقية Marketing Ambidexterity:

يعود أصل كلمة البراعة (Ambidexterity) إلى الكلمة اللاتينية (ambos)، والتي تعني على حد سواء بالإشارة إلى القوة الناتجة عن استخدام الشخص كلتا يديه معاً بنفس المهارة، وفي اللغة العربية تعني كلمة البراعة المهارة أو التفوق في شيء ما.

أما في مجال إدارة الأعمال فتشير البراعة لدرجة تحقيق أهداف المؤسسات في الوقت المحدد، أو تحقيق التوافق بين التوجهات الداخلية والخارجية لتحديد طبيعة وأنواع الاستراتيجيات الضرورية لتحقيق التنافس الخارجي وتطوير الواقع الاستراتيجيات للمؤسسات من خلال إعادة النظر بطبيعة رؤية ورسالة المنظمة لتحقيق الأهداف التسويقية، ويمكن القول أن البراعة تمثل السعي لاستغلال الموارد المتاحة واستكشاف فرص جديدة، أي التوفيق بين العمليات التي تركز على استغلال الشركة لمواردها لتعزيز موقفها التنافسي والاستكشاف الذي يركز على الفرص الجديدة في المستقبل (Prange, et al., 2016)

وبناءً عليه تم اشتقاق مصطلح البراعة التسويقية (Marketing Ambidexterity) على أنه استغلال المنظمة للكفاءات الموجودة واستكشاف القدرات المستقبلية في أنشطة التسويق لتحقيق الأداء المتميز، كما تعرف البراعة التسويقية بأنها مزيج من أنشطة استكشاف واستثمار الموارد النادرة والقدرات التسويقية، والديناميكية اللازمة لبناء أداء تسويقي لتحقيق الأهداف الاستراتيجية. هذا وقد حدد الباحثين ثلاثة أبعاد للبراعة التسويقية هما براعة استكشاف الفرص، وإستغلال الفرص، المرونة التسويقية. (خاطر، ٢٠١٩)

ونظراً لأهمية دور المرونة التسويقية كأحد أبعاد البراعة التسويقية والتي بدونها لن تؤتي البراعة التسويقية ثمارها على أكمل وجه حيث أنها تعكس القدرة العامة للمنظمة على التكيف أو التغيير بما يمكنها من اتخاذ الإجراءات والتدابير والاستجابة للتغيرات

البيئية الحالية خاصة التحول الرقمي على كل الأصعدة في بيئة الأعمال، أي أنها المسؤولة عن دراسة التغيرات في البيئة الخارجية وتخصيص موارد بسرعة للمسارات الجديدة أو الإجراءات الجديدة في الرد على هذه التغيرات دون التأثير على المنظمة. (Adiwijaya, et al., 2020)

وفيما يلي سرد مفصل لمفهوم المرونة التسويقية وأبعادها وأهميتها

٢-٢ المرونة التسويقية Marketing flexibility

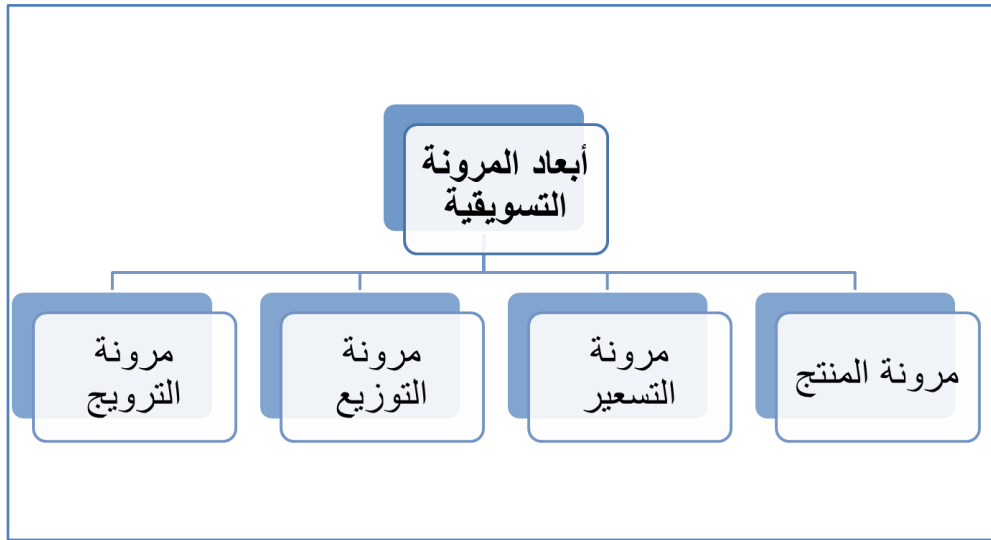
يشير مفهوم المرونة التسويقية إلى قدرة المنظمة على التغيير في أسلوب تعاملها مع البيئة المحيطة بها وكيفية إيجاد مكانتها وتحقيق أهدافها، عن طريق تكيف خططها المستقبلية و تحليل الاستراتيجيات الحالية، وهذه الاجراءات تمكن المنظمة من إكتساب ميزة تنافسية نتيجة تغيير وضعها بصورة سريعة في الاسواق العالمية و المحلية. (Shalender & Singh, 2015) وللمرونة التسويقية دور في التكيف مع الإقتصاديات والتشريعات والاجراءات والقوانين والتكنولوجيا الحديثة، من خلال إتباع إستراتيجيات وأساليب تسويقية حديثة ملائمة لتلك التغيرات التي تحدث في بيئة الأعمال الحالية.

هذا وتمكن المرونة التسويقية المؤسسات من تلبية احتياجات العملاء المختلفة مع تقديم مقترحات قيمة ضمن الاطار العام لاستراتيجيات المنظمة ، كما يمكن ان تكون له القدرة على ابتكار منتجات جديدة أو تغيير عملية توزيع المنتجات او دخول الى الاسواق العالمية. هنالك دور للمرونة التسويقية في إدارة الازمات الاقتصادية من خلال توفير قدرة عالية للمنظمات على تغيير معايير الاداء التسويقي في مدة زمنية قصيرة ، و الاستجابة الى الظروف البيئية المحيطة بالمنظمة كا الظروف الاقتصادية، الاجتماعية ، السياسية ، التكنولوجية ... الخ . التي تساعد المرونة التسويقية المنظمات من الحصول على حصة عالية في الاسواق الدولية والمحلية التي يمكن اعتبارها الركيزة الاساسية للميزة التنافسية. (Shalender, et al., 2017)

٢-٣ أبعاد المرونة التسويقية:

تتمثل أبعاد المرونة التسويقية في مرونة المنتج، مرونة السعر، مرونة المكان، ومرونة الترويج، وهي تتمثل في مروعة كل عنصر من عناصر المزيج التسويقي، والجدير بالذكر أن التكامل بينهم تخلق ميزة تنافسية للمنظمة التي تستطيع أن تكون مرنة على كافة أصعدة المزيج التسويقي وبالتالي تستطيع التكيف مع البيئة المحيطة بها وبكل التغيرات التي قد تطرأ بها. والرسم التالي يستعرض أبعاد المرونة التسويقية: (Gopakumar & Suresh, 2020; Shalender, et al., 2017; Dewsnap, et al., 2020)

أبعاد المرونة التسويقية



المصدر: من إعداد الباحثة وفقاً للدراسات السابقة

(١) مرونة المنتج Product flexibility

تهدف مرونة المنتج الى زيادة تنوع المنتجات و كفاءة التصنيع التي يتم تقييمها عن طريق احتساب تكاليف تغيير المنتج، حيث كما كانت تكاليف تغيير المنتج يمكن التنبؤ بها في المستقبل كلما كانت عوامل تغيير مرونة المنتج واضحة و بلعكس . كونه يعتبر

النظام أكثر مرونة ، هذا وتستند منهجية تصميم مرونة المنتج على مرحلتين أساسيتين هما تحليل المنتج ووضوح إجراءات تغيير المنتج. وقد حدد بعض الباحثين نوعان من المرونة المتعلقة بمرونة المنتج : المرونة الجزئية (إضافة أو إزالة مكونات جديدة للنظام) و مرونة التغيير والتصميم (تغيير عناصر التصميم في النظام) ، وإتجه البعض الآخر إلى تحديد نوعين للمرونة المرتبطة بالمنتجات هما:

- مرونة التحويل التي تؤدي الى قدرة المنظمة على التعامل مع التغييرات التي تضاف الى المنتج وفي حالة عدم اليقين تزيد حياة المنتج.
- مرونة التعديل هي قدرة المنظمة لاجراء تغييرات وظيفية في المنتج وهذه العملية تنشأ في بداية حياة المنتج ، عندما يصبح عدم اليقين بالمنتج من قبل العملاء.

(٢) مرونة التسعير Flexibility Pricing

إن مفهوم مرونة التسعير يتم عن طريق وجود التقلبات أو الحركات غير المتوقعة التي تحدث في الاسعار من قبل رجال الاعمال نتيجة حدوث منافسة بين التجار اثناء التعامل في الاسواق الدولية والمحلية . وتشير الدراسات أن قواعد الحد الأقصى للسعر تكون اكثر فعالية اذا تم تجنب فرض قيود على الاسعار والتقلبات التي تسبب تغيير الاسعار . لذا الباحثون يقترحون توفير آلية مرنة للحد من الاسعار ، أي آلية ترسيخ الحد الأقصى للسعر على أساس التنبؤ بحدوث التضخم و الزيادات المتتالية في الاسعار . حيث أن فعالية حدود الاسعار هو التمييز بين المتغيرات السعرية التي تحدث من خلال الحركة غير المتوقعة في الاسعار ، أن حدود الاسعار يمكن ان تكون آلية مقايضة بين التكاليف و المنافع المتحققة في نظام مرونة السعر تستطيع تخفيض حدود الاسعار اليومية للبضائع بناء على فرض قيود الأسعار ، و الدافع الرئيسي هو أن الحد الأقصى للسعر يضرب على أساس مدى أيام التداول (للسلع والخدمات) و التقلبات ، حيث يمكن التنبؤ بالسعر باستخدام المتغيرات المرتبطة بالتجارة و المتغيرات المحددة.

٣) مرونة التوزيع Flexibility Distribution

تعتمد مرونة التوزيع (المكان) على تفاعل الظروف بين قنوات التوزيع و المستهلكين و التحول الكلي للأسواق و استخدام استراتيجيات مختلفة للتوزيع و الاخذ بنظر الاعتبار الظروف البيئية المحيطة بالمنظمة كا الظروف الاقتصادية ، الاجتماعية ، السياسية ، البيروغرافية ، التكنولوجية ، من أجل تعظيم الارباح ، مثلا بعض المنظمات المصنعة تمثلها منافسة سعرية وتوزيعية لمنتجاتها خلال قنوات التوزيع او البيع بالتجزئة ، والتوزيع بالجملة و كل من قنوات التوزيع بالتجزئة و الجملة . لذا كل من المنظمات المصنعة لديها سياسات توزيع مختلفة أو غير متماثلة مع المنظمات الاخرى ، فمثلا أن بعض المنظمات تستخدم قناة توزيع واحدة كالتجزئة أو الجملة و البعض الاخر يستخدم قنوات توزيع مزدوجة أي كل من قناة التوزيع بالتجزئة والجملة ، وهذا بدوره يمكن المنظمة من امتلاك استراتيجيات لمواجهة المنافسة المحتملة من قبل المنظمات الاخرى ، ويجاد مكانة قوية بين العلامات التجارية للمنظمة وايضا تحقيق أرباح خاصة للشركة تفوق ارباح الشركات التي تستخدم قناة توزيع واحدة.

٤) المرونة الترويجية Promotional flexibility

تلعب المرونة الترويجية دور كبير في زيادة المبيعات حيث ان مستوى الدعم الترويجي و الإعلامي للعلامة التجارية له تأثير على محددات مرونة المبيعات الأساسية للمنظمة . حيث تتراوح هذه الزيادة بين ثلاثة الى سبعة إضعاف المبيعات السابقة . كما أن المرونة الترويجية هي احدى الوظائف الاساسية للتسويق وتختلف هذه المرونة منها مرونة العلامة التجارية ، و مرونة الاسواق وهذه الاختلافات تتعلق بسياسات التسويق للمصنعين و التجار.

٢-٤ أهمية المرونة التسويقية:

حدد (Shalender & Singh, 2015) أهمية المرونة التسويقية في الأتي:

- (١) تمكن المنظمة من التعامل مع عدم التأكد فيما يتعلق بقدرات الرقابة والتحكم المتاحة وقدرات وموارد المنظمة.
- (٢) تكتسب المنظمة التسويقية المرنة ميزة تنافسية نتيجة قدرتها على التغيير وإعادة وضعها بسرعة داخل الأسواق العالمية التنافسية.
- (٣) تتمكن المنظمات التي تتبنى المرونة التسويقية من التعامل بشكل أفضل مع تقلبات الطلب على المدى القصير فضلاً عن التهديدات طويلة الأجل الناتجة عن بيئة الأعمال المتغيرة باستمرار.
- (٤) تجعل المنظمة أكثر قدرة على إختراق أسواق جديدة، وتدخل سريع للأسواق الناشئة، أو تقوم بتغيير الأسواق أو تركها عند ظهور الفرصة أو التهديد.
- (٥) تتيح للمنظمة في المدى القصير، إمكانية ضبط عدم التطابق بين العرض والطلب بينما تساعد على الأمد البعيد في معالجة المشكلات الإستراتيجية الأكثر أهمية المتعلقة بالمزيج التسويقي.
- (٦) تعزز الآثار الإيجابية للقدرة التكنولوجية على الإستكشاف، فعندما تزداد المرونة التسويقية تزداد القدرة التكنولوجية على الإبداع الإستكشافي.

ثالثاً: طبيعة التحول الرقمي في بيئة الأعمال

٣-١ مفهوم التحول الرقمي:

ربما لا يوجد تعريف موحد وثابت للتحول الرقمي لأنه مصطلح يستخدمه الكثيرون من زوايا عديدة لدرجة أنه أصبح مصطلحاً شاملاً يستخدم في كافة المجالات كالصحة، والصناعة، والتجارة، والتعليم وإدارة الأعمال وغيرها من المجالات، لذا تم تقديم عدد كبير من التعريفات له ومنها أنه التغييرات التي تسببها التكنولوجيا الرقمية أو تؤثر بها على جميع جوانب الحياة البشرية، كما يشير إلى السعي لتحقيق استراتيجيات المنظمات وتطوير نماذج الأعمال والتشغيل المبتكرة والمرنة من خلال الاستثمار في التقنيات وتطوير المواهب وإعادة تنظيم العمليات وإدارة التغيير لخلق قيمة وخبرات جديدة للعملاء والموظفين وأصحاب العلاقة. (Ebert & Duarte, 2018)

ويعرف من الجانب الإداري والاقتصادي بأنه استخدام التكنولوجيا عبر الحاسب الآلي والإنترنت في إنشاء قيمة اقتصادية أكثر كفاءة وفعالية، فهو يشير إلى التغييرات التي تحدثها التكنولوجيا الحديثة بشكل عام حول كيفية عملنا والتفاعل معها وكيفية تكوين الأموال ضمن هذا النظام، ويمكن القول أنه عملية تغييرات جوهرية داخل المؤسسات وكيفية إدارتها وإستراتيجياتها أو هيكلها الداخلي والتي تكون إما مسبب أو شرط مسبق لاستخدام التكنولوجيا (شحاته، ٢٠٢٠)

كما يشير التحول الرقمي إلى التغييرات والتحويلات التي يتم تشغيلها وبناءها على أساس التقنيات الرقمية، وقد يقصد به التغيير الثقافي والتنظيمي والتشغيلي لمنظمة أو صناعة أو نظام بيئي من خلال التكامل الذكي للتقنيات والعمليات والكفاءات الرقمية عبر جميع المستويات والوظائف بطريقة مرحلية. مما يساعد على الاستفادة من التقنيات لإنشاء قيمة لمختلف أصحاب المصلحة (العلاء بأوسع معنى ممكن)، والابتكار والتكيف مع الظروف المتغيرة. (Matt et al., 2019)

٢-٣ مميزات التحول الرقمي للمؤسسات (Ebert & Duarte, 2018) :

للتحول الرقمي في منظمات الأعمال فوائد ومميزات عديدة ومتنوعة، يمكن تلخيص أهمها فيما يلي:

- (١) يوفر التحول الرقمي التكلفة والجهد بشكل كبير للمؤسسات.
- (٢) يحسن الكفاءة التشغيلية وينظمها.
- (٣) يعمل على تحسين الجودة وتبسيط الإجراءات للحصول على الخدمات المقدمة للمستخدمين.
- (٤) يخلق فرص لتقديم خدمات مبتكرة وابداعية بعيدا عن الطرق التقليدية في تقديم الخدمات.

٣-٣ أهداف التحول الرقمي: (Matt et al., 2019)

أوضحت الأدبيات والأبحاث السابقة أهداف عديدة للتحول الرقمي ونذكر منها ما يلي:

- (١) تطوير نظم تكنولوجية وثقافة وإقتصادية أكثر ابتكاراً وتعاونية.
- (٢) تغيير أنظمة التعليم والعمل والتوجه المستقبلي للأشخاص حتى يتمكنوا من تحقيق التميز في العمل الرقمي.
- (٣) إنشاء وصيانة البنية التحتية للاتصالات الرقمية وإدارتها بشكل كفاء، وتحقيق التوازن بين جودة الخدمة وتكاليف تقديمها.
- (٤) تعزيز حماية البيانات الرقمية، والشفافية، وضمان متطلبات الاستقلالية، والثقة.
- (٥) تحسين الخدمات وإمكانية الوصول إليها، وإرساء ضوابط وآليات وجودة الخدمات الرقمية المقدمة للمجتمع.
- (٦) تطبيق نماذج أعمال جديدة ومبتكرة، وتحسين الإطار التنظيمي والمعايير الفنية.

٣-٤ خطوات التحول الرقمي:

تم تحديد عدد من الخطوات للتحول الرقمي وبالرغم من إختلاف الباحثين في شكل هذه الخطوات إلا أنه يمكن تحديدها في الآتي: (Pihir, et al., 2018)

- (١) بناء استراتيجية رقمية وإجراءات التحسين.
- (٢) قياس الإمكانيات الرقمية الحالية.
- (٣) تحديد أفضل هيكل عمل لأنشطة التسويق الرقمي.
- (٤) تحديد المتطلبات لخطط الاستثمار.
- (٥) تحديد عوائق التكامل الرقمي.
- (٦) إدارة التغيير للتحول الرقمي.

٣-٥ تطبيق التحول الرقمي:

يتم تطبيق التحول الرقمي من خلال التقنيات والبيانات والموارد البشرية والعمليات، وفيما يلي عرض لهذه النقطات بشكل مفصل: (Pihir, et al., 2018; Matt et, al., 2019)

(١) التقنيات:

حيث يتم بناء التحول الرقمي باستخدام منظومة من الأجهزة، وأنظمة التشغيل، ووسائط التخزين، والبرمجيات التي تعمل ضمن بيئات تقنية ومراكز معلومات تسمح باستخدام جميع الأصول بكفاءة تشغيلية غير منقطعة. كما يستلزم ضمان مستوى خدمة مناسب لأفراد المؤسسة وعمالئها ومورديها عبر فرق مهنية مسؤولة عن إدارة المنظومة التقنية والبنية التحتية للشبكة سواء أكانت هذه المنظومة محلية أو سحابية.

(٢) البيانات:

يفترض أن تقوم المؤسسات بجهود إدارة وتحليل البيانات بشكل منتظم وفعال وذلك لتوفير معلومات وإجراءات نوعية موثوقة وكاملة مع توفير وتطوير أدوات مناسبة للتحليل الإحصائي والبحث عن البيانات والتنبؤ بالمستقبل، كما يجب متابعة البيانات بشكل مستمر لضمان استمرار تدفقها والإستفادة منها بشكل يتماشى مع أهداف المؤسسة وتوقعاتها.

(٣) الموارد البشرية:

تُشكل الموارد البشرية جانباً حيوياً يصعب على المؤسسات تطبيق التحول الرقمي بدونها، إذ يتوجب توفير كوادر مؤهلة قادرة على استخدام البيانات وتحليلها لاتخاذ قرارات فعالة، كما يتطلب تخطيط الرؤى وتنفيذها بكفاءات بشرية وخبرات علمية وعملية مع إيمان بالتغيير والتطوير.

(٤) العمليات:

وهي عبارة عن مجموعة من النشاطات أو المهام المرتبة و المترابطة التي تنتج خدمة معينة أو منتج معين للمستفيدين. يجب على المؤسسات إرساء بناء تقني فعال يسمح بتطوير العمليات على الصعيدين الداخلي والخارجي وذلك لضمان التطبيق الأمثل للتحول الرقمي، ويتضمن ذلك الموازنة الداخلية والخارجية في إنجازات

العمليات مع وجود رقابة في إنجاز العمليات والذي يعتبر أحد المفاتيح الرئيسية في المدخلات والمخرجات للمنظمة.

رابعاً: دور المرونة التسويقية في التحول الرقمي

يؤدي التقدم التكنولوجي المستمر إلى إجبار المنظمات على تغيير عملياتها التقليدية ، وتعديل عملياتها ، واعتماد أنظمة معلومات جديدة ، والحفاظ على أنظمتها الحالية محدثة. يعتبر التسويق الفعال ذا أهمية قصوى لتقديم المنتج المناسب للعملاء المناسبين في الوقت المناسب. ولتحقيق ذلك ، يجب تماشي سياسات التسويق مع متطلبات البيئة المحيطة. وأن يصبح مديرو التسويق في العصر الحديث مدفوعين بشكل متزايد بالسوق والبيانات. مما يتطلب طرقاً رسمية للحصول على معلومات دقيقة وفي الوقت المناسب تتعلق بالسوق والمنتجات والعملاء، بالإضافة إلى بيئة الأعمال العامة. (Miklosik & Evans, 2020)

ويتجلى دور المرونة التسويقية في التكيف مع بيئة التحول الرقمي الحالية في عدة نقاط هي: (Ianenکو, et al., 2019)

- عند تطوير سياسة المنتج ، ينبغي الانتباه إلى المجالات المبتكرة مثل ظهور سلع وخدمات "ذكية" جديدة بشكل أساسي ؛ تحديث السلع التقليدية ، بهدف تنفيذ وظائف التفاعل في البيئة الرقمية على مستوى السلع - السلع ، والسلع - البيئة الخارجية ، وبيع الناس ؛ تشكيل أسواق جديدة للأجهزة والمعدات وأنظمة التفاعل بين مختلف الأشياء.
- يجب أن تأخذ سياسة التسعير في الاعتبار كلاً من إمكانية استراتيجية "القشط" عند تقديم منتج بخصائص جديدة إلى السوق ، فضلاً عن الانخفاض السريع في الأسعار نتيجة إنشاء نظائر لمنتج ناجح من قبل المنافسين.
- من الضروري مراعاة ظهور عدد كبير من الخدمات لمقارنة أسعار السلع والخدمات، وأنظمة التفاعل مع المشتري في الوقت الفعلي ، وتقديم السلع والخدمات في مكان معين في وقت معين وعلى أفضل تقدير. الأسعار.

- سيعتمد الترويج في الفضاء الإلكتروني على فهم سلوك المستهلك وأنماط مشترياته. سيتمكن المسوقون من التفاعل مع المستهلك في الوقت الفعلي وتخصيص سلوك العميل في المتجر.
- من الهام إستغلال التطور التكنولوجي في التعرف على نوايا المستهلكين وسلوكهم واحتياجاتهم ورغباتهم ، وإنشاء رسائل تسويقية حساسة للسياق يتم تسليمها في المكان والزمان الأكثر ملاءمة.
- ستعمل تقنيات التحليل الفوري للعملاء على تمكين أنظمة الإدارة المسؤولة عن علاقة العملاء من جمع بيانات العملاء وتحليلها مما يساعد على فهم عملية الشراء. سيكون لدى المسوقين معلومات لتحسين جودة خدمة العملاء.
- سيتمكن المسوقون من التنبؤ بتطور المجتمعات الاجتماعية. من خلال استهداف هذه المجتمعات ، سيكونون قادرين على جذب المشتريين المحتملين الذين لم يكونوا متوفرين في السابق. نتيجة لذلك ، ستوفر التقنيات الرقمية اتصالاً متعدد القنوات بين المؤسسة التجارية والعميل من خلال برامج الولاء.

النتائج:

- (١) للمرونة التسويقية دور في التكيف مع بيئة التحول الرقمي الحالية، وذلك من خلال مواجهة التغيرات التي أحدثها التحول الرقمي والتكيف معها على كافة أصعدة المزيج التسويقي وتحويلها للعمل بشكل رقمي.
- (٢) المؤسسات التي تعمل على إرساء بناء تقني فعال يسمح بتطوير العمليات التسويقية على الصعيدين الداخلي والخارجي تضمن التطبيق الأمثل للتحول الرقمي في مجال التسويق.
- (٣) المرونة التسويقية كأحد أبعاد البراعة التسويقية تعكس القدرة العامة للمنظمة علي التكيف أو التغيير بما يمكنها من اتخاذ الإجراءات والتدابير والاستجابة للتغيرات البيئية الحالية خاصة التحول الرقمي على كل الأصعدة في بيئة الأعمال.

٤) التكامل بين أبعاد المرونة التسويقية يخلق ميزة تنافسية للمؤسسات التي تستطيع أن تكون مرنة على كافة أصعدة المزيج التسويقي وبالتالي تستطيع التكيف مع البيئة المحيطة بها وبكل التغيرات التي قد تطرأ بها.

قائمة المراجع

أولاً المراجع العربية:

- ١) خاطر، سامح أحمد فتحي، (٢٠١٩) "أثر البراعة التسويقية في الأداء التنافسي للمنظمة الدور المعدل لعدم التأكد البيئي: دراسة ميدانية على شركات صناعة الملابس الجاهزة في محافظة القاهرة بمصر"، المجلة العربية للعلوم الإدارية جامعة الكويت - مجلس النشر العلمي، مج ٢٦، ٢٤، ٢٢٣ - ٢٦٣.
- ٢) شحاتة، محمد موسى على، (٢٠٢٠) " انعكاسات تفعيل آليات التحول الرقمي في ضوء مبادرات الشمول المالي على تطبيقات الحكومة الإلكترونية بجمهورية مصر العربية "، جامعة كفر الشيخ - كلية التجارة، ٩٤، ١٩٧ - ٢٢٢.

ثانياً المراجع الأجنبية:

- 1) Adiwijaya, K., Wahyuni, S., Gayatri, G., & Mussry, J. S. (2020). Does Marketing Ambidexterity Boost Marketing Performance? Empirical Evidence in Indonesia's Consumer Goods. *Journal of Global Marketing*, 33(4), 266-288
- 2) Dewsnap, B., Micevski, M., Cadogan, J. W., & Kadic-Maglajlic, S. (2020). Flexibility in marketing & sales interfacing processes. *Industrial Marketing Management*, 91, 285-300.
- 3) Ebert, C., & Duarte, C. H. C. (2018). Digital Transformation. *IEEE Softw.*, 35(4), 16-21.
- 4) Gopakumar, K., & Suresh, M. (2020, October). Applications of marketing flexibility in manufacturing and service sectors. In *IOP*

-
- Conference Series: Materials Science and Engineering (Vol. 954, No. 1, p. 012003). IOP Publishing.
- 5) Ianenko, M., Ianenko, M., Huhlaev, D., & Martynenko, O. (2019, March). Digital transformation of trade: problems and prospects of marketing activities. In IOP Conference Series: Materials Science and Engineering (Vol. 497, No. 1, p. 012118). IOP Publishing.
 - 6) Josephson, B. W., Johnson, J. L., & Mariadoss, B. J. (2016). Strategic marketing ambidexterity: Antecedents and financial consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(4), 539-554.
 - 7) Matt, C., Hess, T., & Benlian, A. (2015). Digital transformation strategies. *Business & information systems engineering*, 57(5), 339-343.
 - 8) Miklosik, A., & Evans, N. (2020). Impact of big data and machine learning on digital transformation in marketing: A literature review. *IEEE Access*, 8, 101284-101292.
 - 9) Muehlburger, M., Rueckel, D., & Koch, S. (2019). A framework of factors enabling digital transformation.
 - 10) Pihir, I., Tomičić-Pupek, K., & Furjan, M. T. (2018). Digital transformation insights and trends. In *Central European Conference on Information and Intelligent Systems* (pp. 141-149). Faculty of Organization and Informatics Varazdin.
 - 11) Prange, C., Bruyaka, O., Tung, R., & Stahl, G. K. (2016). Better at home, abroad, or both? How Chinese firms use ambidextrous internationalization strategies to drive innovation. *Cross Cultural & Strategic Management*.

- 12) Shalender, K., & Singh, N. (2015). Marketing flexibility: Significance and implications for automobile industry. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 16(3), 251-262.
- 13) Shalender, K., Singh, N., & Sushil. (2017). AUTOFLEX: marketing flexibility measurement scale for automobile companies. *Journal of Strategic Marketing*, 25(1), 65-74.