

استراتيجية التغيير التسويقي في منظمات الأعمال السعودية

د. هاني عبد الرحمن العمري
أستاذ إدارة الأعمال المساعد – جامعة الملك عبدالعزيز

ورقة عمل مقدمة للمشاركة الملتقى الإداري الثالث
إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري

١/٠ ملخص ورقة العمل

يؤكد خبراء ادارة تغيير (ان تغيير المستقبل يبدأ من تغيير الحاضر) والمعني يظهر مع بداية العقد الحالي حيث وجد العالم نفسه أما تحديات وتطورات كبيرة جغرافية ومعلوماتية وتجارية واقتصادية لا حدود لها وتيارات جارفة تتجه نحو ارتفاع شدة المنافسة بين الشركات والتي تسعى في ظل تحرر التجارة وتفعيل آليات السوق للنمو و إن تعمل على التطور للتأقلم مع هذه التغييرات والتطورات السريعة والمتوالية وأصبح من أهم معالم الإدارة الحديثة هي نوعية الإدارة الديناميكية والقادرة على التعامل والتفاعل مع متغيرات العصر وهندسة استراتيجيات العمل مع الحفاظ على ثقافتها وهويتها التي نشأت عليها . كما أن التغيير يتطلب هندسة لنظم العمل وطرق الأداء والتخطيط الجيد للاحداثه والتأكد من نجاحه وتخلص من الأساليب العمل وطرقه القديمة نحو بيئة عمل تطور الأساليب الإدارية القائمة إلى تفاعل ديناميكي يتكيف مع الظروف التنافسية ومتطلبات العصر في بناء منظمة متغيرة.

كما أن التسويق هو المشكلة المزمنة في نجاح الشركات سواء أردنا أو لم نرد.. حتى ولو كان الاحتجاج بنجاح بعض المنشآت تسويقياً.. فإن الاستمرار في هذا النجاح هو أساس التقدم، ولكن أبعاد التطوير في عالم التسويق والبيع.. واختلاف المتغيرات.. بالرغم ما تحمله من مخاطر قدمت فرص للانطلاق نحو التحديث وخاصة في ظل المفاهيم الحديثة للتسويق ، ان معرفة أبعاد التحديات المرتبطة بنجاح الأداء التسويقي وكيفية استخدام منهجية ادارة التغيير لدعم القدرة التسويقية بشكل فعال هو مفتاح التميز بالسوق .

ولقد ساهم ظهور منهجية إدارة التغيير ونظرياته المتطورة في ظل المنافسة و التغيير التكنولوجي و المؤسسي بتقديم تطبيقات إدارية متقدمة لها قواعد وأسس علمية و تطبيقية تسترشد بها المشروعات لحل مشكلاتها التنظيمية والتسويقية بشكل تساهم في تأكيد الفعالية الإدارية بين عناصر المشروع و القوى البيئية المحيطة بها و الذي يعتمد أساسا علي درجة فعالية الأداء التسويقي و مدي توافقه مع الاحتياجات و رغبات العملاء بالإضافة للاستمرارية التطوير والتحديث الهيكلي والتقني فتكامل منهجية التغيير من ادارة النشاط التسويقي بكل ما تحتويه من عناصر تلعب دورا حاسما في بناء الاستراتيجيات التنافسية وزيادة الحصة السوقية والنمو وبالتالي تتحقق الريادة للسوق المحلي والتأهيل بصورة قوية للتصدير ، أن هذا التحول والتطور في مفهوم التغيير من الرؤية الداخلية للمنظمة والخارجية للمجتمع وصولا لعالمية الأداء باعتبارها مدخل للثقة بالمنتجات والخدمات التي تقدمها فيتحول مفهوم التغيير من المدخل التقليدي الرقابة والتحويل إلي فلسفة إدارية فكرية أشمل وأوسع تقوم علي هدف التغيير الشامل للعمل وتقويم خطواته ومراحله وتخفيض التكاليف .

أن بروز استراتيجيات (إدارة التغيير) يعتمد علي فكر العالم ما بعد الصناعة حيث تلعب فيه التقنية والمعلومات دورا هاما في توجيه القرارات الإدارية والتسويقية والإنتاجية نحو منعطف جديد يعتمد علي الابتكار والتطوير المتميز لما يقدم للعميل والسوق ، فالتغيير يلعب عنصرا بارزا في المنافسة السوقية علي اعتبار أنها مطلب وجب تواجده ، كما أن التغيير الجديد للفكر التسويقي يوجب علي منظمات الأعمال الاهتمام ببناء ثقافة تنظيمية فيها تتشابه مع عدد من المحاور الرئيسية وأولها العملية الإدارية علي اعتبار أنها مطلب أساسي لكل مشروع تبدأ بالأهداف ورسم الخطط الاستراتيجية وتوفير التكامل التنظيمي والاتصالات علي كافة المستويات الإدارية والقيادية أما المحور الثاني يتمثل في العاملين باعتبارهم القوة المحركة للأنشطة والعمليات المختلفة فالتسويق بالمفهوم الحديث يركز علي الأدوار السلوكية للمشاركة في القرارات وفرق العمل والتي تساهم في خلق مناخ بيئي يشعل الحماس

ويساعد علي الابتكار وينمي الإحساس بالمسئولية فالعاملين هم خط المواجهة الأول مع العملاء ويقوم المحور الثالث علي تبني نظم تحسين أداء العمل وتطويره والتي تثبت علي الصعيد الإعلامي والتسويقي مدي نجاح الشركة فيما تقدمه والمحور الأخير تحقيق رغبات وطلبات العملاء بأعتبارة تنويجا للمجهودات جميعها من خلال التعرف علي التوقعات والتغيرات في الأذواق.

و سوف تناقش ورقة العمل في المؤتمر استراتيجية التغيير التسويقي في منظمات الأعمال السعودية كمدخل لدعم ومواجه التحديات التسويقية في القرن الواحد والعشرين وذلك لمواجهة الظروف التنافسية القادمة على المستوى المحلي و الأقليمي بمنهجية عالمية متطورة .

١/١ مقدمة :

تعد التطورات المتلاحقة والقفزات السريعة سمة رئيسية من سمات عصرنا الراهن، مما جعل الإدارة تسعى إلى التطوير والمواكبة لكل الأوضاع الحديثة من خلال عمليات التغيير والبحث المستمر عن كل ما من شأنه تحقيق المزيد من الكفاءة والفاعلية، وهذا يتطلب إجراء المزيد من التعديل والتطوير في الأهداف والوسائل والأساليب والعناصر المادية وغير المادية وأصبحت الإدارات المعنية بالتغيير تبذل مجهودات متواصلة وتؤمن الإمكانيات وترسم الخطط مستجيبة لدواعي التغيير الخارجية والداخلية من أجل تحسين الأداء وتطوير أساليب العمل وزيادة الكفاءة الإنتاجية.

إن الفكرة المسيطرة لنظرية الإدارة الحديثة تتمثل في فهم وإدراك وخلق التغيير والتكيف معه، كما أن جوهر مهمة الإدارة أصبح يتمثل في استخدام المنطق والتنبؤ العلمي بدلاً من الفوضى، حيث ينظر إلى التغيير الآن على أنه المفتاح الأساسي لنجاح المنظمات وتميزها تنافسياً ويتغلغل في كل عوامل النجاح التنظيمي.

٢/١ مشكلة الدراسة:

تواجه منظمات الأعمال السعودية ضغوطاً متزايدة من أجل التغيير وهي تعمل في ظل متطلبات السوق من التنافسية، فقد أصبحت قضية التغيير فيها أكثر أهمية وحيوية من ذي قبل ولأسباب اقتصادية معروفة. وتتصدي ورقة العمل إلى دراسة أثر تطبيق استراتيجيات التغيير على وظيفة التسويق في المنظمات وهي المشكلة المزممة في عالمنا العربي عموماً سواء أردنا أو لم نرد حتى ولو كان الاحتجاج بنجاح بعض المنشآت تسويقياً فإن الاستمرار في هذا النجاح هو أساس التقدم، ولكن أبعاد التطوير في عالم التسويق والبيع واختلاف المتغيرات بالرغم مما تحمله من مخاطر يجعلها أمام تحديات و الفرص للانطلاق إذا عرفنا أبعاد تلك التحديات المرتبطة بالاستراتيجية والتكتيك التسويقي.

ومن أهم هذه التحديات التي نواجهها:

- ١- غيبة الفلسفة الفكرية التسويقية في منظمات الأعمال، بمعنى أن تكون مع العميل دائماً
- ٢- غيبة الأدوات الابتكارية في صناعة القرارات التسويقية.
- ٣- اعتبار بحوث التسويق أمراً استثنائياً.
- ٤- ضعف إنتاجية النشاط التسويقي.
- ٥- البعد الشديد عن الارتباط بمفاهيم الجودة الشاملة.

٦- عدم المعرفة أو التطبيق لأساليب المقارنة بالتميز Benchmarking.

٧- البعد الواضح عن تحقيق الاستفادة السريعة والمطلوبة من أساليب التسويق المباشر والتسويق عبر الإنترنت.

٨- تغير نوعية العملاء وتعدد احتياجاتهم ومطالبهم.

٩- الاعتماد على قاعدة قوية من الموارد البشرية.

١٠- اللامركزية العالية المتشابكة.

لذلك تسعى الدراسة إلى إلقاء الضوء على مفهوم ومنهجية التغيير الاستراتيجي للتسويق وأثر تطبيقها على تطوير وتفعيل دور الأداء التسويقي و الفوائد التي يمكن أن تحققها من التطبيق .

١/٢ أسباب الحاجة للتغيير في مواجه المعوقات التسويقية:

هناك أربعة أسباب تفرض وتدفع إلى التغيير لمواجه المعوقات التسويقية:

١-الأزمة Crisis: بمعنى إدراك أن الأمور يجب أن تتحرك من مكانها وتغير.

٢-الرؤية Vision: الصورة الواضحة للمستقبل الممكن الوصول إليه بالتغيير.

٣-الفرصة Opportunity: بمعنى التنبؤ بأن التغيير سيكون إلى الأفضل، وبالتالي لا يجب ترك هذه الفرصة من أيدينا.

٤-التهديد Threat: أي التنبؤ بحدوث شيء في المستقبل سيؤثر سلباً على المنشأة واستمراريتها.

٢/٢ مفهوم التغيير :

ان (إدارة التغيير وإعادة بناء المنظمة) عمليتين تعتمد على مسئولية التخطيط والتطبيق والتأكد من أن أي تغييرات في أي مستوى وفي أي نشاط قد حقق نجاحا وتقدما في العمل والأداء. كما ان التغيير ليست مهمة سهلة ولكنها كذلك ليست مستحيلة، إن قرار التغيير في العادة يبدأ من أعلى سلطة في المنظمة ورغبة الإدارة العليا في تغيير النهج الحالي نحو تطور و التحديث الذي يتمشى مع التغيير القائمة والتنافسية، فالتغيير يحدث رفع في الكفاءة الإنتاجية للعمل وفتح باب الإبداع والتجديد وتغيير العمليات الإدارية بكل أشكالها وعلى كافة المستويات نحو بيئة عمل أكثر ديناميكية و أفضل تشابكا و اتصالا .

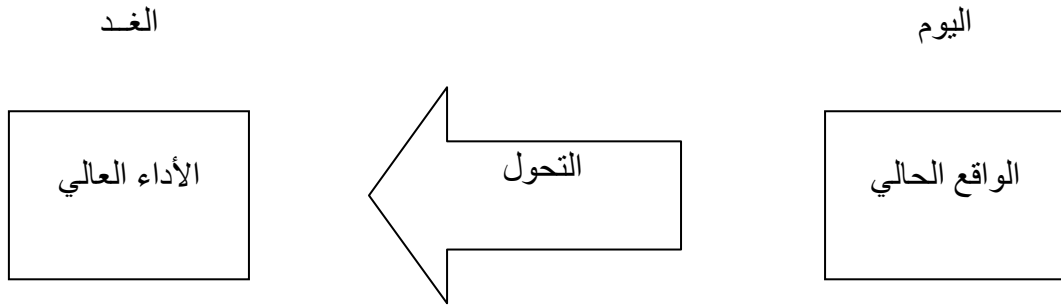
وأضحت عملية التغيير ظاهرة حتمية تؤثر في العلاقات الإنسانية بكافة صورها وأشكالها، سواء في حركتها الاجتماعية أو الاقتصادية، فالتغيير واضح في العلاقة بين الرئيس والمرؤوس أو بين المرؤوسين أنفسهم، والتغيير لا يقتصر فقط على الأنظمة الاجتماعية أو الإدارية، بل يمتد ليشمل الأنظمة البيولوجية والتكنولوجية، فهناك تغيير في الطبيعة مثل ما هناك تغيير في المجتمعات والكون بمعناه الواسع، إذ يمكن القول أن التغيير ظاهرة حتمية تخضع لها كافة الأنظمة من بيولوجية وتكنولوجية واجتماعية.

ويوضح الجدول التالي العوامل المؤثرة لحاجة التغيير وهي :

المصدر	العوامل
البيئة الفنية (التقنية)	<p>١. زيادة ضغوط العمل.</p> <p>٢. التطوير في عمليات الإنتاج والتسويق.</p> <p>٣. التطوير في إعداد وتقديم المنتجات.</p> <p>٤. التطور الهائل في المعلومات والاتصالات.</p>
البيئة الاجتماعية	<p>١. تغير الاتجاهات والقيم نحو العمل.</p> <p>٢. تغير الاتجاهات والقيم نحو المسؤولية الاجتماعية.</p> <p>٣. الأنظمة والتعليمات واللوائح الحكومية.</p> <p>٤. النمو السكاني.</p>
البيئة الاقتصادية	<p>١. السوق العالمي الاستهلاكي.</p> <p>٢. التغيير السريع والمطرود وأذواق المستهلكين.</p> <p>٣. نمو الأعمال المختلطة والمتداخلة.</p>
البيئة التنظيمية (الإدارية)	<p>١. متطلبات الموظفين والعاملين.</p> <p>٢. العائد للتقنية المتقدمة وحجم المنظمة.</p> <p>٣. تغير الاتجاهات والقيم والمهارات لدى المديرين والموظفين.</p>

إن كل هذه التوجهات تفرض علينا التفكير والعمل بأساليب جديدة، وإطلاق العنان لطاقتنا وقدراتنا الإبداعية، والتخطيط الواعي والإدارة الفعالة للتغيير، وآلا سنجد أنفسنا في عزلة عما يحدث حولنا، وسنجد أن الجميع يتقدم ويتغير، ونحن نتأمل ونتعجب مما يحدث.

التغيير، في أبسط صورته، يعني التحرك من الوضع الحالي الذي نعيشه إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة وفاعلية، وبالتالي فالتغيير هو تلك العملية التي نتعلم فيها ونكتشف الأمور بصورة مستمرة.



وهناك نوعان رئيسيان للتغيير، الأول: التغيير العشوائي أو التلقائي، والثاني: التغيير المخطط.

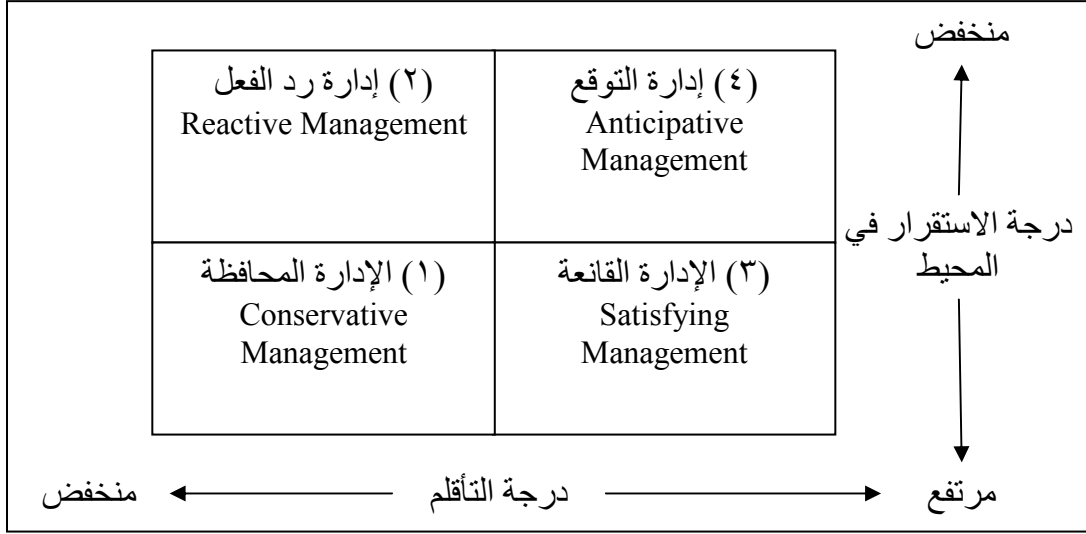
التغيير العشوائي: يحدث هذا النوع من التغيير دون تدخل، ويرجع إلى اختلال في التوازن بين عدد من العوامل الطبيعية أو التكنولوجية أو الديموغرافية، لا يتبع هذا النوع من التغيير خطة معينة ولا تبذل فيه محاولة للوصول إلى نتائج محددة، فهو تغيير غير إرادي (دون إرادة الإنسان) ويطلق عليه مسمى "التغير".

التغيير المخطط: يتم التحكم في مسار هذا النوع من التغيير ويخطط لحدوثه، فتحدد أهدافه وسرعته ومجالاته وطرق تنفيذه، ويطلق على هذا النوع مسمى "التغيير".

٣/٢ نماذج التأقلم المؤسسي مع محيط التغيير :

بما أن المحيط التي تعمل فيه المنظمات يتكون من عدد من العوامل المتغيرة والتي لها تأثير مباشر على المنظمات نفسها، فإن هناك عدد من أنماط التأقلم تلجا إليها في محاولة للاستجابة لمستجدات التغيير. والنموذج المبسط في الجدول يمثل بعده العمودي درجة الاستقرار في محيط التنظيم، في حين يمثل البعد الثاني درجة التأقلم أو المرونة الداخلية في التنظيم.

نماذج درجة التأقلم مع المحيط



١. الإدارة المحافظة:

يعمل هذا النوع من التنظيمات في محيط مستقر وعملية التأقلم منخفضة، بحيث تعتمد على أساليب رسمية وهياكل تنظيمية على درجة عالية من النمطية والرقابة، أهدافها ثابتة مع نمط شديد المركزية وتعدد في المستويات الإدارية. هناك احترام للأعراف والتقاليد مع عدم تقبل هذا النوع من المنظمات للأفكار الجديدة، أو الرغبة في التغيير، يسود مبدأ الأقدمية في الترقيات Seniority على حساب مبدأ الجدارة. يتضح من هنا أن الإدارة المحافظة لديها استعداد وقدر قليل لعملية التأقلم، لكنها لا تشعر بضغط المحيط لأنه شبه مستقر، لكن مع ذلك تواجه مشاكل حقيقية على المدى الطويل.

٢. إدارة رد الفعل:

يعمل هذا النوع من التنظيمات في محيط أقل استقراراً - متغير - ودرجة التأقلم بطيئة، يتم التعامل مع المشاكل على المدى القصير، يحاول هذا النمط من الإدارة مواجهة التغيير بعد حدوثه، عملية الاستجابة تتم بصورة سريعة ومرتجلة، فقد يتم التغيير في بعض المناصب الرئيسية، أو إعادة التنظيم بصورة شكلية، مثل تسريح عدد من العاملين أو خفض الرواتب، المبدأ في هذا النمط من الإدارة هو حدوث المشكلة أولاً ثم الاستجابة بصورة سريعة وغير مدروسة. تعمل إدارة رد الفعل في محيط شديد التغيير ولا تملك المرونة الكافية للتأقلم.

٣. الإدارة القانعة :

يعمل هذا النوع في محيط مستقر وعملية التأقلم عالية، نتيجة الاستقرار في المحيط يتصف هذا النوع بتعدد المستويات الإدارية والتنسيق يتم عن طريق لجان رسمية، يتركز التخطيط وعملية اتخاذ القرارات في المستويات العليا مع وضوح تام في الأدوار Roles والإجراءات، تتولى الإدارة العليا حل المشاكل والاستجابة تتم بصورة كافية مع التغيير في المحيط، لدى الإدارة القانعة القدرة على التأقلم لكن المحيط مستقر.

٤. إدارة التوقع:

المنظمات ذات الدرجة العالية من التأقلم والتي تعمل في محيط متغير تميل إلى استخدام نمط الإدارة بالتوقع، يلجأ هذا النمط إلى أساليب التطوير حتى يتمكن من التعامل مع ظروف المستقبل قبل حدوث الآثار الناتجة من عملية التغيير في المحيط، لدى إدارة التوقع القدرة لمواجهة المحيط المتغير، وهي منظمات المستقبل.

١/٣ دور منهجية التغيير في دعم المفهوم الحديث للتسويق :

التسويق هو أحد الأنشطة الجوهرية في أي منشأة سواء أكانت تنتج، أو تبيع أي من السلع والخدمات أو الأفكار. والتسويق هو عملية تخطيط وتنفيذ الأنشطة المتكاملة التي تقوم على توفير وتسعير وترويج وتوزيع السلع والخدمات والأفكار لتحقيق الإشباع لكل من المستهلك والمشتري الصناعي من جانب والمنتجين والموزعين والمستوردين من جانب آخر، من خلال عملية مبادلة المنافع، وفي حدود توجهات المجتمع.

كما إن المزيج التسويقي هو مجموعة من الأنشطة التسويقية المتكاملة والمترابطة والتي تعتمد على بعضها البعض بغرض أداء الوظيفة التسويقية على النحو المخطط لها، حيث يجد مدير التسويق نفسه في مواجهة العديد من الخيارات في المنتجات وطرق التوزيع وأساليب التسعير والوسائل التي تصل إلى المستهلك ، وبما يتناسب مع ظروف المنشأة الخاصة وما يحيط بها من تغيرات بيئية ولذلك فإن عالية أن يشكل هذه الأنشطة بالقدر الذي يناسب المنشأة والموقف التسويقي وعليه أيضاً أن يطور مكونات هذا المزيج باستمرار ليتناسب مع المتغيرات البيئية المتغيرة ويتكون المزيج التسويقي من أربعة عناصر أساسية يطلق عليها عادة 4 Ps OF MARKETING وهي:

PRODUCT	١- المنتج
PRICE	٢- السعر
PLACE	٣- التوزيع
PROMOTION	٤- الترويج

وعلى ذلك فإن أي نشاط تسويقي يجب أن يشتمل على قدر مناسب من هذه العناصر باعتبار أن هذه السياسات الأربعة تشكل إطار الخطة التسويقية المتكاملة، وقد تشتمل كل سياسة على مجموعة من السياسات الفرعية التي تضمن نجاح كل سياسة في ظروف التطبيق المختلفة.

ويعتمد المفهوم الحديث للتسويق على أن المستهلك النهائي أو المشتري الصناعي هو نقطة البدء في صياغة أية أهداف أو سياسات تتعلق بخطط المنشأة المستقبلية، وبالتالي فإن إمكانيات المنشأة تعمل على تحقيق رغبات وحاجات المستهلك في إطار عملية إدارية محكمة، ويتركز المفهوم التسويقي الحديث على عدة مبادئ:

١- مبدأ الإنطلاق من أفكار وحاجات المستهلك:

أي عندما نتفق على الأخذ بمفهوم الحديث للتسويق فإن على الإدارة ألا يقتصر تفكيرها على معالجة مشاكلها الداخلية، ولكن عليها أن تفكر بالدرجة الأولى في مشاكل العملاء وحاجاتهم ورغباتهم باعتبارها نقطة الإنطلاق لكافة سياسات المنشأة الأخرى، بل وتنظيمها الإداري، ولا يأتي ذلك إلا بارتباط متكامل بين المنشأة وسياساتها من جانب، وتطورات السوق ومناخه من جانب آخر. ويرتبط هذا المبدأ بعدة إعتبارات هامة يجب أن تؤخذ في الحسبان عند صياغة الفلسفة التسويقية للمنشأة:

- أن المستهلكين يمكن تقسيمهم إلى عدة فئات أو أجزاء وفقاً لحاجاتهم ورغباتهم.
- أن المستهلك من أي فئة سوف يرحب بأي جهد من جانب المنشأة يأتي متوائماً مع حاجاته ورغباته.
- أن الهدف الرئيسي للمنشأة هو البحث واختيار الأسواق المرتقبة وإتباع الأساليب والبرامج الكفيلة باجتذاب والإحتفاظ بالعملاء.

٢- مبدأ الإرتباط بين النشاط التسويقي والعملية الإدارية:

يعني هذا المبدأ ضرورة تطبيق المفهوم الإداري في التسويق عن طريق التخطيط والتنظيم والتوجيه ومباشرة الرقابة على القرارات التسويقية في ظل إطار إداري متكامل.

٣- مبدأ إستمرارية الوظيفة التسويقية:

حتى تضمن الإرتباط بالسوق والعملاء ، فإن الإدارة التسويقية يجب أن تبدأ قبل إنتاج السلع والخدمات بإجراء البحوث المستمرة التي تساعد على تصميم أو إعادة تصميم السلع والخدمات، وتقديم المنتجات الجديدة. تصاحب تلك الجهود العمليات الإنتاجية بالتجربة، والنصح، وتعطي للجهاز الإنتاج صورة متكاملة عن ما يبحث عنه المستهلك من سلع وخدمات.

٤- مبدأ تكامل الجهود التسويقية:

أن جميع الجهود التسويقية يجب أن تتكامل فيما بينها، فالمنتج الجديد الذي يفوق قدرات المشتري الشرائية في السعر يصعب بيعة والمنتج المتميز الذي لا يتم توزيعه في الوقت المناسب والمكان المناسب لا يرى النور لأن منافعه أصبحت غير ملائمة وإذا لم يتم التعريف بالمنتج في الوقت المناسب تفقد كمستهلك إلى الأبد.

٤ - مبدأ تكامل التسويق مع الأنشطة الأخرى:

إن العمل التسويقي لا يتم بمعزل عن أنشطة المنشأة الأخرى، بل إن إدارات الإنتاج والتمويل، والموارد البشرية، والشراء، والبحوث والتطوير وغيرها و يجب أن تعمل يداً بيد مع التسويق بشكل يؤثر ويتأثر بها ، وبالتالي لا تستطيع أن تحقق الكفاءة إلا إذا تكاملت أيضاً جهود تلك الإدارات مجتمعة، وبالتالي فإن تكامل الجهود يعني وجود مجموعة من العلاقات الإعتماضية والتبادلية بين إدارة التسويق (بمكوناتها المختلفة) وبين باقي الإدارات في المنشأة.

٢/٣ أثر استراتيجيية التغيير على دورة الحياة المنتجات :

تتكون حياة المنتجات من مجموعة محددة ومتتابعة من المراحل تبدأ مع فكرة نشأتها وإعدادها ثم تقديمها للسوق ونموها حتى تصل إلى مرحلة النضج الكامل، ومع ظهور سلع جديدة تحقق رغبات ومنافع أكثر شمولاً فإن السلعة تستسلم للتدهور والإنخفاض، وتؤثر كل مرحلة من مراحل دورة حياة السلعة على المبيعات الإجمالية للصناعة، وكذا الربح الإجمالي. ولذلك تحتاج منظمات الأعمال المراجعة المستمرة لدورة حياة منتجاتها والتعرف على المشكلات والمعوقات نحو التطوير وتفعيل آليات السوق بالشكل المتجدد لمواجهة المنافسة. وتمر دورة حيات المنتجات الى المراحل التالية :-

(أ) تقديم المنتج:

هي المرحلة التي يتم فيها تقديم المنتج للسوق بشكله الحالي لأول مرة، وتتميز هذه المرحلة:

- (١) زيادة حجم المنفق على الإعلان والبيع الشخصي.
- (٢) عادة تبدأ السلعة في النمو بمعدل منخفض نتيجة الرغبة في التغلب على الحرص الغريزي الموجود لدى المستهلك نحو إمكانيات تغيير عاداته الإستهلاكية أو الشرائية.
- (٣) يعمد المنتج إلى متابعة سلعته في السوق والعمل على تعديل أو تطوير أي عيوب تظهر بالتجربة الفعلية.
- (٤) لأن المبيعات في هذه المرحلة تكون قليلة إلى حد ما نظراً للحذر والترقب من جانب المستهلكين، فإن تكاليف الإنتاج تكون مرتفعة ولا تستطيع المنشأة تحميل المنتجات الجديدة جزء كبير من النفقات الثابتة.
- (٥) وتسعى المنشأة إكتساب عدد من الموزعين واستقطابهم لتوزيع المنتجات.

(ب) النمو:

تتسم هذه المرحلة بما يلي:

- (١) زيادة المبيعات والأرباح بمعدلات سريعة نتيجة لنجاح المنشأة في الإستحواذ على قطاعات جديدة من السوق.
- (٢) يبدأ المنافسون في الإحساس بأهمية المنتج وربحيته ويحاولون الدخول في السوق، وتختلف سرعة دخولهم في السوق وفقاً لحجم ونوعية المعدات والتجهيزات الآلية اللازمة للإنتاج ومدى توافرها.
- (٣) مع زيادة حجم المبيعات تبدأ أسعار السلعة في الإنخفاض وهذه الفترة تعتبر من أفضل الفترات التي تحقق فيها المنشأة أرباحاً مرتفعة.

(ج) النضوج:

تتميز هذه المرحلة بما يلي :

- (١) إتجاه السوق الكلية نحو الإستقرار النسبي مع تزايد حدة المنافسة بين المنتجات التنافسية داخل الصناعة الواحدة.
- (٢) تسعى المنشآت عادة في هذه الفترة إلى إستخدام الإعلان التذكيري.
- (٣) يسعى المنتجون إلى إجراء بعض التطوير في منتجاتهم لزيادة مغرياتهم البيعية بهدف الإسراع بمعدلات النمو التي تبدأ في التناقص.

(د) التشبع:

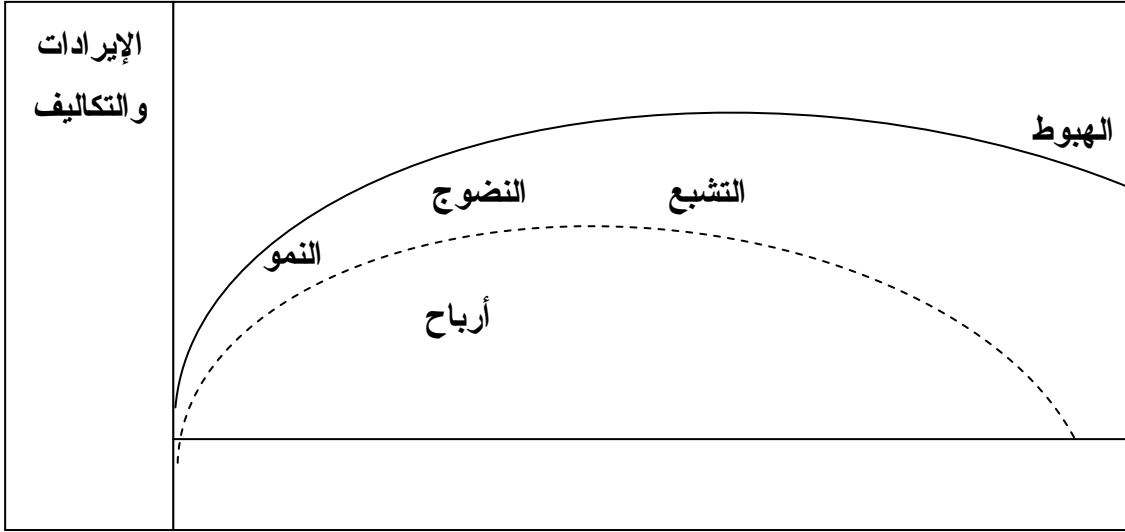
تتميز هذه المرحلة بما يلي :

- (١) إنخفاض الفرص البيعية الجديدة بشكل واضح، ويتزايد هذا الأمر بالنسبة للسلع المعمرة والرأسمالية.
- (٢) تسعى المنشآت إلى تشجيع عمليات الإحلال للسلع، أو جذب فئات جديدة لإستخدام السلع أو إكتشاف إستعمالات جديدة لها.
- (٣) تسعى هذه المنشآت إلى تخفيض تكلفة الإنتاج والتسويق بهدف تخفيض الأسعار.

(هـ) الإنخفاض:

تتميز هذه المرحلة بانخفاض حجم المبيعات سواء بشكل تدريجي أو بشكل حاد وسريع، وعادة يتم هذا الإنخفاض نتيجة تحول المستهلكين عن إستخدام المنتج لعدد من العوامل في مقدمتها التقادم التكنولوجي أو تغير حاجات ورغبات المستهلكين، ويمكن للمنشآت التغلب على ذلك (أو تقليل حدة الهبوط) بإتباع مجموعة من السياسات التسويقية التي تمكن من تطوير المنتجات أو تبسيط خطوط إنتاجها، أو إدخال مغريات بيعية جديدة للسلعة أو تحديد هيكل العبوة أو الأسعار.

دورة حياة المنتجات



٣/٣ : خطوات تطبيق استراتيجية التغيير التسويقي :

يتبنى التغيير التسويقي على مجموعة من الخطوات هي :

١- تحديد الرؤية المستقبلية : وهي الصورة الذهنية التي ترغب الشركة أن تكون عليها مستقبلا في عقول العملاء والمتعاملين محددة الآمال المتوقعة من الأداة في المستقبل

٢- تحديد الرسالة : وهي ببساطة تحديد كيف ستقوم الشركة بالعمل المستقبلي لتحقيق الرؤية حيث يتم تحديد نشاط العملاء . والوسائل التي يمكن استخدامها في توليد القيم لكسب الأعمال والاحتفاظ بالسوق .

٣- صياغة الأهداف : ويعتبر الهدف الناتج المتوقع من نشاط الشركة ، ويجب أن يكون الهدف واضح ومحدد للتنفيذ وكلما زاد طموح الأهداف ومسايرتها للعصر كلما تركت أثارا إيجابية على نشاط الشركة ومن الضروري أن يكون الهدف قابل للقياس .

٤- صياغة الاستراتيجية العامة : عرض طرق تحديد الإمكانيات المادية والبشرية وكيف يمكن من خلالها تحقيق الأهداف في ظل العوامل المؤثرة البيئة وغيرها .

٥- صياغة الاستراتيجية التفصيلية للأنشطة التسويقية : وعلاقتها بالإنتاج والأفراد والتسويق والتمويل والتي تجعل لاستخدام الموارد في تحقيق أهداف الشركة .

٦- عناصر الخطة التسويقية الاستراتيجية (تحليل الموقف - تقييم الفرص والمخاطر التسويقية - صياغة الأهداف التسويقية - وضع الاستراتيجية التسويقية - تحديد السوق المرتقبة - اختبار المركز السوقي - تحديد الميزة التنافسية - صياغة المزيج التسويقي - وضع البرامج التفصيلية - تقييم الخطة) .

١/٤ التحديات التي تواجه التغيير التسويقي :

مقاومة التغيير من الاحتمالات الواردة كرد فعل للتغيير والتطوير وقد يكون في السلوك الفردي أو الجماعي الذي يعمل على تعطيل ومنع عملية التغيير، فغالباً ما يقاوم الأفراد التغيير لأسباب عديدة، منها:-

١. الخوف من المجهول: يميل الأفراد إلى المحافظة على المألوف ويشعرون بالرضا والاطمئنان بسبب الإنسجام في العلاقات التي تولدت من الماضي ورغبتهم في بقاء تلك العلاقات كما هي، الأمر الذي يساعدهم على التنبؤ بالنتائج في معاملاتهم، وهذا مصدر من مصادر الارتياح لديهم. أما التغيير، فإنه قد يحمل معه أمور غير مألوفاً تكون فيه التنبؤات صعبة وغير مؤكدة، وهذا يثير القلق والخوف، ومن هنا يقاوم الناس التغيير.

٢. الإدراك: يختلف الأفراد في إدراكهم للأمور باختلاف خبراتهم وتوقعاتهم ودوافعهم، فمنهم من يفسر التغيير تفسيراً إيجابياً بينما يفسره البعض سلبياً، لا شك أن عدم القدرة على إدراك المزايا للوضع الجديد يشكل عائقاً كبيراً لعملية التغيير.

٣. العادات: يشعر الفرد بالارتياح لأنماط السلوك السائدة والعادات والتقاليد. توضح نظريات التعلم أن الفرد يكون عادات وأنماط سلوك تحدد طريقة تصرفه وكيفية استجابته للموقف، بحيث لا يصبح مضطراً للتفكير في مواقف جديدة وبطريقة جذرية، بل يميل لأن يكون روتينياً ومبرمجاً. يميل الفرد لمقاومة التغيير لأن الوضع الجديد قد يضطره للتخلي عن عاداته وأنماط سلوكه السائدة ويجبره على التفكير في مواقف جديدة ناجمة عن التغيير.

٤. استمرارية الامتيازات القائمة: إن وجود مصالح وامتيازات قائمة تجعل الفرد يقاوم التغيير لاعتقاده أنه يضر بمصالحه المادية أو المعنوية، وهذا ما يجعله أكثر ارتباطاً بالوضع القائم لأنه يحقق احتياجاته وطموحاته.

٢/٤ كيفية التعامل مع مقاومة التغيير :

ينظر عادة إلى "مقاومة التغيير" كحاجز يجب التغلب عليه حتى يمكن تحقيق التغيير، لكن من الحكمة والمنطق أن ينظر إلى دوافع وأسباب مقاومة التغيير وآثاره المتوقعة على المعنيين به، واعتبار تلك المقاومة طبيعية ووسيلة لمعرفة أبعاد خطة التغيير وتعديل بعض جوانبها عند الحاجة، حتى يمكن الموائمة بين ظروف الموقف وخطة التغيير والأشخاص المعنيين بالتغيير.

ستة مداخل رئيسية للتعامل مع مقاومة التغيير وهي :

١. التثقيف والاتصالات :
يلجأ خبراء التغيير إلى حلقات المناقشة والمحاضرات للمجموعات واستخدام كافة الوسائل التوضيحية لتثقيف الآخرين وتوعيتهم بأهمية التغيير والحاجة عليه.
٢. المشاركة والتضامن :
يتم الاستعانة بجهود العاملين في تصميم وتنفيذ عملية التغيير، لإتاحة الفرصة لمساهماتهم بالأفكار والنصائح، وتكوين مجموعات عمل حول التغيير، بهدف مشاركتهم وكسب تضامنهم.
٣. الدعم والتسهيلات :
يتم تقديم الدعم الاجتماعي والعاطفي لمواجهة مصاعب التغيير، عن طريق الاهتمام بالمشاكل والاستماع للانتقادات، وتوفير التدريب للتغلب على ضغوط العمل.
٤. التفاوض والاتفاق :
عرض حوافز للأشخاص المؤثرين والمعارضين لعملية التغيير، والعمل على عقد صفقات منافع مشتركة للحصول على التزام بعدم وضع عقبات لعملية التغيير.
٥. المناورة والاختيار :
استخدام محاولات مستترة ومقنعة للتأثير على الآخرين، وتقديم معلومات مختارة وخلق مواقف تجل من التغيير أمراً مرغوباً فيه ويحظى بالعدم المطلوب.
٦. الإكراه العلني والضماني :
استخدام القوة للحصول على قبول التغيير عن طريق التهديد لمعارضين التغيير بالعديد من وسائل الضغط في حالة عدم الموافقة على خطط التغيير.

١/٥ الخاتمة و التوصيات

نخلص من عرضنا وتحليلنا لمشكلات استراتيجية التغيير التسويقي في منظمات الأعمال السعودية بأن المشكلات كثيرة و متداخلة وذات تأثيرات عديدة، وحلها يحتاج إلى جهود كبيرة وخطوات جريئة ومشاركة فعالة من جميع الجهات والأطراف المسؤولة عن اتخاذ القرارات وتنفيذها و عن واضعي الأهداف الاستراتيجية ومحققها. والمشاركة تبدأ بالتنسيق بين الأهداف العامة والأهداف الخاصة بشكل عام، وبين أهداف ومهام وظيفية التسويق وأهداف النظام (المنظمة) بشكل خاص، وبحيث يكون تحقيق أي هدف هو وسيلة أو خطوة هامة لتحقيق الهدف الآخر. فتحقيق أهداف المنظمة يخدم تحقيق أهداف الاستراتيجية التسويقية فيها وكذلك العكس. وتحقيق أهداف كل منها يخدم عملية التغيير وأهدافها. ولتحقيق ذلك نحن بحاجة إلى منهجية تغيير تبنى على أسس جديدة في التفكير والإدارة، ابتداء من نظام المشاركة في صناعة القرار وتنفيذه وبناء هيكل جديد للمؤسسات أكثر فاعلية وتطوير العلاقات بين أطراف النظام من جهة وبين النظام وأطراف القوة من جهة أخرى، ونظام معلومات مثالي يخدم كل الأطراف وأداء تسويقي وبيعي ديناميكي ومتجدد أساسه العملاء والسوق، لذلك إننا نرى أن تغير المناخ المؤسسي وتفعيل دور المفهوم الحديث للتسويق مسألة حيوية تتطلب طريقة جديدة في التفكير يكون أساسها إشراك أصحاب المصالح الحقيقية بالتزام الداخلي على فترة زمنية طويلة نسبياً .

١/٦ المراجع

١/١/٦ المراجع العربية

١. توفيق ، عبد الرحمن ، قمة الأداء ، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة بيمك ، ١٩٩٨ .
٢. سلسلة الادارة المثلي، التغيير لمحابه المتغيرات، مكتبة لبنان، الطبعة الأولى، ٢٠٠١.
٣. الضرغامى ، أمين ، بيئة السلوك التسويقي، الطبعة الثانية، دار النهضة العربية، القاهرة، بدون تاريخ.
٤. هلال ، عبد الغني ، مهارات إدارة الأداء ، القاهرة، مركز تطوير الأداء، ١٩٩٨ .
٥. السيد، عبد القادر السيد، سلسلة إدارة القدرة التنافسية ، الجزء الأول ، القاهرة، ١٩٩٨ .
٦. بازرعة، محمود، ادارة التسويق، بدون طبعة ، دارة النهضة العربية، ١٩٨٥
٧. الأزهرى، محي الدين، ادارة التسويق، دارة الفكر العربي ، القاهرة، ١٩٨٨.
٨. بويت، جوزف وآخرون ، مايقوله الأساتذة عن التسويق ، الرياض: مكتبة جرير، ٢٠٠٣، الاصدار الأول.
٩. أسعد، طلعت، وآخرون ، ادارة التسويق، الطبعة الاولى ، مطبعة النيل ، القاهرة ، ٢٠٠٢.
١٠. القاضي، فؤاد، ادارة التغيير ، الطبعة الأولى، القاهرة ، ١٩٩٧ .

٢/١/٦ المراجع الأجنبية

- ١-Cartin, e.g., Principles and Practices of Organizational Performance Excellence, (USA: ASQ, 1999).
- 2- Kotler, Philip, marketing Management (NJ: PRENTICE HALL, 2003) eleventh edition.
- 3- Stall, Michael, strategic Management (USA: B pupl., LTD, 1997) first edition...