

المحاضرة الخامسة: المعالجة التسويقية للازمات

تمر المؤسسات بازمات متنوعة ومختلفة في طبيعتها و ليس فقط في حداثها او نطاق انتشارها؛ فنجد ازمات تمس المعدات والالات و اخرى تتعلق بالمورد البشري فيها، كما نجد ازمات تتعلق بالسيولة و اخرى ترتبط بمختلف الموردين او الوسطاء الذين تتعامل معهم المؤسسة. من جهة اخرى قد تعاني او تمر المؤسسة بعض الازمات التي تمس مختلف عناصر مزيجها التسويقي فتؤثر على علاقتها مع الزبائن بشكل مباشر، هذا النوع من الازمات تهابه المؤسسة كثيرا كون اثارها تمتد لما بعد اسوار المؤسسة وتخص الفئة المستهدفة (الزبائن). في هاته المحاضر سنتطرق لموضوع الازمات التسويقية من خلال تعريفها، تحديد انواعها ثم الحديث عن عنصر الاستخبارات التسويقية ودوره في مساعدة المؤسسة على تفادي تلك الازمات. واخيرا وضعت بين ايديكم مثال عن الازمة التسويقية التي مرت بها شرطة جونسون اند جونسون.

أولا. تعريف الازمات التسويقية

تعرف الأزمة التسويقية على أنها: " تحول فجائي عن السلوك المعتاد للزبائن تجاه المؤسسة ، تعني تداعي سلسلة من التفاعلات يترتب عليها نشوء موقف فجائي ينطوي على تهديد مباشر للنشاطات التسويقية للمؤسسة، ويؤثر على مكانتها في السوق وعلى صورتها الذهنية لدى عملائها، مما يستلزم معه ضرورة اتخاذ قرارات سريعة في وقت ضيق وفي ظروف عدم التأكد، وذلك للخروج من الأزمة في اقل وقت ممكن وبأقل الاضرار ". أما ادارة الازمة التسويقية فهي " الممارسات والاستعدادات التي تقرر قبل وبعد حدوث الأزمات لمواجهة تلك الاحداث والحالات الطارئة والتي تمس بشكل مباشر نوع المنتجات وأسعارها والسياسة الترويجية وقنوات التوزيع والمحاولة الجادة من مدراء الازمة للتقليل من آثارها."

ثانيا. أنواع الأزمات التسويقية

تتنوع الأزمات التسويقية حسب جوهر المشكلة التي تعاني منها المؤسسة، ويمكن التمييز بين أنواع الأزمة التسويقية التالية:

- **الأزمة المرحلية:** يقصد بها عدم ملائمة الخطط التسويقية المتعلقة بالمؤسسة لطبيعة المرحلة التي تمر به المؤسسة ضمن دورة حياتها، فعلى سبيل المثال فان الخطة التسويقية في مرحلة النمو تكون مغايرة تماما مقارنة مع مرحلة الانحدار من حيث الخطوط العامة لها، وهذا يشكل تعارض في الأسلوب الخططي للمؤسسة؛ وبالتالي يقود إلى حدوث أزمة .
- **الازمة السعرية:** تتعلق بآلية تحديد سعر المنتج، وتأتي أسباب هذه الازمة نتيجة خلل في إدارة المعلومات في المؤسسة وبحوث السوق، فضلا عن عدم وجود رؤيا واضحة عن أسعار المنافسين والقدرة الشرائية للزبون، كذلك عدم وجود مرونة سعرية في منتجات وخدمات المؤسسة ومتغيرات أخرى .
- **الأزمة الترويجية:** يعد الترويج للمنتج ركنا أساسيا في العملية التسويقية ، لذا فالخلل الذي يحصل في أي مفصل من مفاصل الترويج يقود إلى تكوين أزمة، فالترويج يحمل رسالة المؤسسة إلى الزبون، وان عدم توفر التغطية المناسبة لإيصال الرسالة أو عدم الدقة في اختيار الرسالة، او عدم كفاية الميزانية الترويجية، كل هذا ينعكس سلبا عل حجم المبيعات ورضا الزبون وبالتالي تنشأ أزمة.

- **الأزمة التوزيعية:** أي تهديد ي طال آلية إيصال المنتج عن طريق القنوات التقليدية لتوزيعه كأن يكون تقصير متابعة تلك القنوات او فقدان الاتصال معها بشكل نهائي، او حوادث طبيعية تحول دون وصول المنتج للزبون في وقتها المناسب ، مما يقود ذلك إلى حدوث أزمة.

ثالثا: نظام الاستخبارات التسويقية ودوره في الوقاية من الازمات التسويقية

يزود نظام المخابرات التسويقية مديري التسويق ببيانات للاحداث الجارية عن البيئة التسويقية التي يعملون بها، على نحو يمكنهم من إعداد وتعديل خططهم بصورة أكثر فاعلية. حيث يوفر معلومات أكثر حيوية عن المنافسين، الموردين، العملاء، وسطاء التسويق، وجميع القوى الاخرى المتعاملة مع المؤسسة والتي تؤثر في مختلف الأنشطة التسويقية كالرأي العام، ومستوى الدخل، الحصة السوقية للمؤسسة، وغيرها. ويعرف نظام المخابرات التسويقية على انه: " إحدى النظم الفرعية لمدخلات نظام المعلومات التسويقية والمصمم لتوفير المعلومات اليومية لمديري التسويق عن التطورات التي تحدث في البيئة التسويقية لمؤسساتهم ". ويمكن تصنيف المخابرات التسويقية وفقا لاكثر من معيار، فإذا اتخذنا درجة مركزية النظام كمعيار فيمكن تصنيف المخابرات التسويقية الى مخابرات تسويقية مركزية واخرى لامركزية. اما إذا نظرنا لدرجة رسمية النظام، فيمكن تقسيمها الى مخابرات رسمية، واخرى غير رسمية .

ان الهدف من هذا النظام هو جمع المعلومات والبيانات عن المنافسين وكل ما يخص مجال التسويق على اطلاع دائم على وضع المنافسة في السوق، فهذا النظام يتطلب التجسس على الشركات المنافسة، وفي الحقيقة عملية التعرف على أوضاع الشركات المنافسة لا تعتبر اختراقا للقوانين الخاصة بالحصول على المعلومات، لذلك استخبارات التسويق تعتمد على مجموعة واسعة من الفعاليات الأخلاقية. وتحدد مهام نظام الاستخبارات التسويقية في خمس مهام هي :

- **جمع المعلومات:** وهي الحصول على بيانات أولية وثانوية وأغلبها متوفرة مثل تأجير مستخدمين من قبل منافسين، المنتجات الجديدة تصميم المنتجات ورعة حيتها وتسعيها، طرق الإعلان والترويج والتوزيع.
- **تقييم البيانات:** وهي جد مهمة لأن من واجب استخبارات التسويق التأكيد من البيانات ومعرفة مدى دقتها.
- **تحليل البيانات:** بعد التأكد من دقة البيانات وصحتها، لابد من التفكير في كيفية وصفها والبحث عن أنماط محددة يستفاد منها عن طريق التحليل كاستخدام مقاييس إحصائية ورياضية للوصول إلى بيانات استخبارات مفيدة للمؤسسة.
- **تخزين البيانات الاستخبارية:** بعد الحصول على البيانات الاستخبارية والتأكد منها وإيجاد وسائل تحليلها يتم تخزينها على الخزانات المساعدة، أما إذا كانت مكتوبة فيمكن إدخالها عن طريق أجهزة التعرف على الرموز البصرية أو إدخالها في لوحة المفاتيح مباشرة، وعند إدخال هذه البيانات ينبغي أن تخزن بطريقة تجعل من عملية استعادتها عملية سهلة.
- **نشر وتوزيع البيانات الاستخبارية:** يتم إدخال البيانات وتخزينها وتحديد طريق استرجاعها في شكل سهل، وخلق حماية لهذه البيانات الإستخبارية، وستكون لاستخدام الحاسوب دورا كبيرا في عملية استرجاع هذه البيانات والاستفادة منها من قبل مدراء التسويق في اتخاذ قراراتهم بشكل دقيق .

ان درجة احتياج القرارات التسويقية الى المعلومات أكثر من درجة احتياج القرارات المتخذة في المجالات الادارية الاخرى في المؤسسة ، لان هاته الاخيرة يمكن اتخاذها دون الاعتماد على المعلومات الخارجية في حين ان القرارات التسويقية من النادر اتخاذها دون الاعتماد على المعلومات الخارجية، والابعد من ذلك ان استخدام المعلومات الخرجية يكون اكثر وبثقل اكبر ، لاسيما تلك المعلومات التي لها ردود فعل على المستهلكين، وعلية يكون اختيار المعلومات الجيدة والملائمة أمرا ، مهما وبذلك يبرز دور وفاعلية نظام المخابرات التسويقية في تامين هذه المعلومات التي تدعم القرارات التسويقية. هذا ويكون عمل نظام المخابرات التسويقية في دعم الدراسات الاستشرافية للتنبؤ بالازمات التسويقية والوقاية منها عن طريق :

- تجهيز المؤسسة بتقارير مستمرة ودقيقة؛
- تحفيز أعضاء سلسلة المخابرات التسويقية في المؤسسة
- إظهار التقارير بشكل منتظم حيث تستفيد منه المؤسسة
- تنظيم الوثائق والسجلات الخاصة بالمؤسسة؛
- إجراء تحليلات متعددة؛
- أن يكون التداول عاجلا وسريعا

رابعا. دراسة الأزمة التسويقية في شركة جونسون أند جونسون (أزمة تيلينول)

ملخص الأزمة : يستخدم تيلينول كمزيل للألم

كانت الشركة تتبع سياسة الباب مغلق مع الصحافة وقد ظهر هذا واضحا من تعليق رئيس قسم الإنتاج تيلينول السيد جوزيف حيث صرح ((إننا نتمسك وبشكل صارم بسياسة عدم التحدث عن أي شيء مع الصحفيين) وفي أيلول 1982 حدثت مأساة غير مسبوقة حيث توفي سبعة أشخاص من مدينة شيكاغو بعد تناولهم كبسولات تيلينول وفي الحال قام رئيس الشركة جيمس بيورك بتكوين قوة عمل خاصة تتكون منه ومن الرئيس العام وخمسة من مديري الإدارة العليا التنفيذية وبدأت قوة العمل هذه في وضع خطة لتجنب أي خسائر إضافية في الأرواح وكذلك إنقاذ سمعة تيلينول من الانهيار

ملخص حل الأزمة : قدم رئيس الشركة إستراتيجية تحتوي على عدة تصرفات:

- وقف الإعلان عن المنتج
- وقف إنتاج المنتج
- سحب المنتج من السوق
- بالتعاون مع هيئة الأغذية والأدوية FDA قامت الشركة باختيار 8 ملايين زجاجة حيث اكتشفت أن ثمانى زجاجات وحوالي 75 كبسولة تم تسميمهم (أي أن السم حدث بفعل فاعل) وقد أفادت FDA بأن الكبسولات تم تسميمها بعد وضع الزجاجات على أرفف محلات التجزئة وتم نشر هذا بالصحف
- قامت الشركة بالإعلان عن جائزة قدرها 100000 دولار لمن يتقدم بأي معلومات تقود إلى ضبط المجرمين ولقد كان أحد العناصر الرئيسية في جميع التصرفات التي قامت بها الشركة هو : وضع إستراتيجية اتصال إيجابي ومفتوح مع الصحافة والجمهور
- قامت الشركة بحملة لتوعية الجمهور ومطالبتهم بالتوقف عن استخدام تيلينول
- وضع جميع المديرين تحت الاستعداد للرد على أي استفسارات وقد قام رئيس الشركة بدور المتحدث الرئيس باسم الشركة

- كان الإعلان من أهم الوسائل بعد أن قررت الشركة إعادة تقديم تيلينول إلى السوق في غلاف جديد لا يسمح بإمكانية فتحه غلا عند الاستخدام فقط كما أنه يوضح للمستهلك عما إذا كانت العبوة فتحت من قبل أم لا
- بنهاية شهر تشرين الأول قامت الشركة بحملة تلفزيونية تكلفت 2 مليون دولار تمثلت في ظهور المدير الطبي للشركة السيد توماس جاتر الذي حث المستهلكين على الثقة بتيلينول وأن المنتج أصبح معبأ أو محفوظ بطريقة تقاوم أي محاولات للتلاعب أو الغش
- مع انتهاء الأزمة في أوائل 1983 والتي كتبت أو تناولتها أكثر من 125000 وسيلة من وسائل الإعلام تحملت الشركة حوالي 100 مليون دولار خسائر في شكل اختيارات وسحب المنتج من السوق منعاً لحدوث المزيد من إزهاق الأرواح لكنها نجحت في إنهاء الأزمة وكذلك أدخلت أسلوباً جديداً في التغليف وبحلول ربيع عام 1983 استطاع تيلينول من استعادة حوالي 80 % من حصته الضائعة من السوق