

استخدام أسلوب الإدارة البديلة أو إدارة الظل في

مواجهة الأزمة التسويقية

بحث تطبيقي في شركة أمنية لتسويق أجهزة الاتصالات الثابتة والمحمولة

المدرس المساعد غسان رشاد عبد

الحميد

جامعة الكوفة/ كلية الإدارة والاقتصاد

الخلاصة

تركزت مشكلة البحث في افتقار قسم التسويق في الشركة قيد البحث إلى الموارد البشرية الكفوءة والفاعلة إذ كانت أفكار و أطروحات المدراء المتعاقبين والأفراد العاملين منهم دون مستوى الطموح، كذلك عدم وجود إشارات واضحة تنبأ بوجود خطة تسويقية متكاملة تستطيع أن ترتقي بالشركة إلى مصافي الشركات المنافسة بالرغم من توفر ميزانية لا بأس بها لهذا الجهاز، وتنبع أهمية البحث من خلال الرغبة في معرفة مكان الأزمة والتي حالت دون وصول الشركة إلى فضاء المنافسة الحرة والعمل على إيجاد الحلول المناسبة لها، كذلك القدرة على تكوين جهاز تسويقي جديد يعمل على تحقيق التوافق والترابط بينه وبين الإدارة المعاصرة أو السائدة "إدارة الظل"، أما بالنسبة لأهداف البحث فكانت تبني مفهوم حديث من مفاهيم الإدارة المعاصرة في مواجهة الأزمات التي تعاني منها منظمات الأعمال وهو (إدارة الظل) و إبراز الدور الاستراتيجي للتسويق وبالخصوص من جانبي:

❖ التوزيع (المنتج، الخدمة) و بالشكل الصحيح.

❖ الترويج والدعاية باستخدام مختلف الوسائل الترويجية مثل الإعلام والصور و البوسترات وغيرها.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج الايجابية وقد كانت التوصيات كما يلي:

- ١) استخدام أسلوب الإدارة البديلة أو إدارة الظل في الشركات التي تعاني من أزمات تسويقية حادة والتي تمتاز بتفويض جزئي للصلاحيات والإدارة اللامركزية وإدارة تسويق مستقلة بشكل كامل عن إدارة المركز.
- ٢) التركيز على السياسة التوزيعية والترويجية كخيار آخر للخروج من الأزمة التي تواجه الشركات والاعتماد على توسيع الرقعة الجغرافية لنقاط البيع وتوفير الدعم المستمر والملائم لنقاط البيع الرئيسة والثانوية.
- ٣) يصح استخدام أسلوب الإدارة البديلة في المؤسسات الغير هادفة للربحية كأحد وسائل تحقيق الأهداف الغير مادية، ويصح أيضا استخدام هذا الأسلوب في المؤسسات الهادفة للربحية ولكن ذات أزمة تسويقية منخفضة التأثير.
- ٤) ضرورة فهم مصادر وحيثيات الأزمة التي تواجه الشركات بالشكل العلمي الصحيح وتشخيص متغيراتها قبل الشروع بوضع الخطة التسويقية بوقت كاف.

Abstract

Focused research problem in the lack of marketing in the company in question to the competent human resources and effective as the ideas and theses managers successive individuals and those working below the level of ambition, as well as the absence of clear signals predicted the existence of an integrated marketing plan that can elevate the company to refineries competitors despite provide a budget to be good for this device, and stems the importance of research by the desire to know the points of the crisis and which have prevented the Company access to the space of free competition and work on finding appropriate solutions, as well as the ability to configure your marketing to a new on achieving compatibility and coherence between him and the management of contemporary or the prevailing "shadow management", As for the objectives of the research was the adoption of the concept of modern management concepts in the face of contemporary crises faced by Organization (Department of shade) and highlight the strategic role of marketing and in particular from both sides:

- o Distribution (product, service) and the right way.
- o promotion and advertising using various promotional methods such as information, pictures, posters and more.

The study found a range of positive results was the recommendations are as follows:

- 1) the use of alternative governance or management of companies in the shadows in crisis marketing sharp and characterized by a partial delegation of authority and decentralized management and marketing management fully independent for the management of the center.
- 2) focus on the distributional and promotional policy as another option to get out of the crisis faced by companies and rely on expanding the geographic reach of point of sale and provide ongoing support and appropriate for the main selling points and secondary schools.
- 3) correct use of alternative governance institutions in the non-for-profit organization as a means of achieving non-material, and is also valid to use this method in the institutions-for-profit, but the crisis of low-impact marketing.
- 4) the need to understand the sources and reasons for the crisis facing the companies as the correct scientific and diagnostic variables before proceeding with development of the marketing plan well in advance.

المبحث الأول

المنهجية العلمية

مشكلة البحث

هناك العديد من الشركات التي تعاني من هشاشة أو ضعف في أجهزتها الإدارية والتي لها تأثير كبير على عملياتها المستقبلية وخصوصاً إذا كان هذا الضعف متمركزاً بالجهاز التسويقي، ذلك أن الجهاز التسويقي يمثل الواجهة العريضة التي تمثل الشركة في السوق، عليه يجب أن يكون الجهاز التسويقي على درجة عالية من المسؤولية، أن انتشار نقاط التوزيع على رقعة واسعة والقيام بحملات ترويجية كبيرة مخططة وتوفير السلعة أو الخدمة بالسعر والمكان المناسب وتحقيق انتشار مخطط للسلع والخدمات ما هو إلا دليل على فاعلية

ذلك الجهاز التسويقي وإستراتيجيته التي يعمل وفقها، وللأسف هناك الكثير من الشركات تفتقر إلى الخطط تسويقية أو وجود خطط لكن لا وجود للتطبيق الصحيح من قبل المختصين أو يقوم المدراء وكادر الجهاز التسويقي فقط بطرح الأفكار والآراء التي لا ترتقي إلى مستوى الخطة العملية الناجحة وهذا ما ينعكس سلبا على الشركة (خصوصا في السوق التنافسية) مما يؤدي في النهاية إلى حدوث أزمة، ويمكن القول أن هذا ما كانت تعاني منه شركة أمنية لتسويق أجهزة الاتصالات الثابتة والمحمولة للاتصالات السلكية واللاسلكية وذلك للأسباب التالية:

١. افتقار قسم التسويق إلى الموارد البشرية الكفوءة والفاعلة إذ كانت أفكار و طروحات المدراء المتعاقبين والأفراد العاملين منهم دون مستوى الطموح.
٢. عدم وجود إشارات واضحة تنبأ بوجود خطة تسويقية متكاملة تستطيع أن ترتقي بالشركة إلى مصافي الشركات المنافسة بالرغم من توفر ميزانية لا بأس بها لهذا الجهاز ويتضح ذلك من خلال:
- ب- اقتصار قسم التسويق على فتح مركزين رئيسيين للتوزيع وهذين المركزين لم يكونا بمستوى الطموح وإنما كانا غير فاعلين، كذا لك لم تكن هنالك متابعة جادة من قسم التسويق في الشركة.
- ت- ضعف الحملة الترويجية والدعائية والتي تكاد أن تكون معدومة في ظروف منافسة حادة مع الشركات الأخرى.

ث- سوء وقلة الخدمات وضعف التغطية واختيار مزيج سعري معقد.

ج- عملية الطرح المزدوج أي تقديم (منتج وسلعة) معا وهذا ما شكل سببا آخر لهذه الأزمة ذلك لان الأفراد وكما معروف هم من أصحاب الدخل المحدود ،وعملية الطرح المزدوج يمكن أن تؤثر سلبا على رغبة المستهلك نتيجة لارتفاع القيمة المساوية لعملية الشراء ، وهذا ما يدفع بالزبون أو المستهلك إلى العزوف عن القيام بعملية الشراء واللجوء إلى الشركات المنافسة الأخرى والتي تقدم نفس الخدمة وبسعر مناسب ،إضافة إلى قيامه بشراء الجهاز الذي يتناسب مع دخله وظروفه ،هذه وغيرها من الأسباب انعكست على الشركة وتفاقمت الأزمة مما أدى إلى تجاوز حدة هذه الأزمة الواحدة إلى أزمات متعددة تمثلت في انخفاض نسبة المبيعات مما نتج عن ارتفاع التكاليف مقابل انخفاض الإيرادات.

أهداف البحث

١. تبني مفهوم حديث من مفاهيم الإدارة المعاصرة في مواجهة الأزمات التي تعاني منها منظمات الأعمال وهو (إدارة الظل)
٢. إبراز الدور الاستراتيجي للتسويق وبالخصوص من جانبي:
- ❖ التوزيع (المنتج ،الخدمة)و بالشكل الصحيح.
- ❖ الترويج والدعاية باستخدام مختلف الوسائل الترويجية مثل الإعلام والصور و البوسترات وغيرها.

أهمية البحث

تنبع أهمية البحث من خلال:

١. الرغبة في معرفة مكان الأزمة والتي حالت دون وصول الشركة إلى فضاء المنافسة الحرة والعمل على إيجاد الحلول المناسبة لها.
٢. القدرة على تكوين جهاز تسويقي جديد يعمل على تحقيق التوافق والترابط بينه وبين الإدارة المعاصرة أو السائدة "إدارة الظل"

حدود البحث

❖ الحدود الزمانية:

تم تحديد المدة الزمنية من ٢٠٠٦/١/١٢ م ولغاية ٢٠١٠/٧/١٢ م.

❖ الحدود المكانية:

تم اختيار مقر شركة أمنية لتسويق أجهزة الاتصالات الثابتة والمحمولة في محافظة النجف الأشرف وفرع الشركة في محافظة بابل كعينة للبحث.

فرضية البحث

تم تحديد فرضيات البحث بما يأتي:

الفرضية الرئيسة: "عدم فاعلية أسلوب إدارة الظل لمواجهة الأزمة التسويقية"

الفرضيات الفرعية:

- ❖ "عدم فاعلية أسلوب الترويج كأداة من أدوات إدارة الظل في مواجهة الأزمة التسويقية"
- ❖ "عدم فاعلية أسلوب التوزيع كأداة من أدوات إدارة الظل في مواجهة الأزمة التسويقية"
- ❖ "عدم فاعلية السياسة التنظيمية في إدارة الظل لمواجهة الأزمة التسويقية"

مصادر جمع المعلومات

- ١- مصادر تاريخية: تم الاستعانة بالأطاريح المتعلقة بموضوع البحث والقريبة منها.
 - ٢- مصادر تقنية: تم الاستعانة بالانترنت عن طريق الاطلاع على بعض المواقع المتاحة.
 - ٣- مصادر جمع البيانات: تم الاعتماد على البيانات المتوفرة في جامعة الكوفة وفق ما يأتي:
- ❖ الملاحظة المباشرة.
 - ❖ المقابلات الشخصية.

المبحث الثاني

الإطار النظري

مفهوم "إدارة الأزمة" (Crisis Management Concept):

تعرف إدارة الأزمة بأنها (تقنية لمواجهة الحالات الطارئة والتخطيط للتعامل مع الحالات التي يمكن تجنبها، أو إجراء التحضيرات الممكن التنبؤ بها). (الدهلكي، ٢٠٠٣: ٤١)

وعرفت أيضا إدارة الأزمة بأنها (مجموعة الممارسات التي تصاغ في شكل خطة مبنية على تحليل دقيق لمكونات الأزمة وآثارها، ويمكن تطبيق هذه الخطة عندما ينشأ موقف أو وضع يمثل تغيرا جذريا في أوضاع مستقرة أو سائدة). (أبو شيخة ، ٢٠٠٩ : ٣١٦)

ويعتقد (عبد الله ٢٠٠٧: ١٠) بأن إدارة الأزمة (هي الإدارة التي تشير إلى الحركية المستمرة للاستعداد للالتزامات من خلال أنشطة التنبؤ بها ومحاولة تجنبها والاستعداد الجيد لها والتخفيف من آثارها). وترى الدراسة بان إدارة الأزمة (هي مجموعة من الإجراءات والتدابير المتخذة من قبل المنظمة والهادفة لمواجهة أي أزمة طارئة حالية أو مستقبلية بفعل عوامل داخلية أو خارجية ،من خلال الرؤية والدراسة الموضوعية للواقع البيئي).

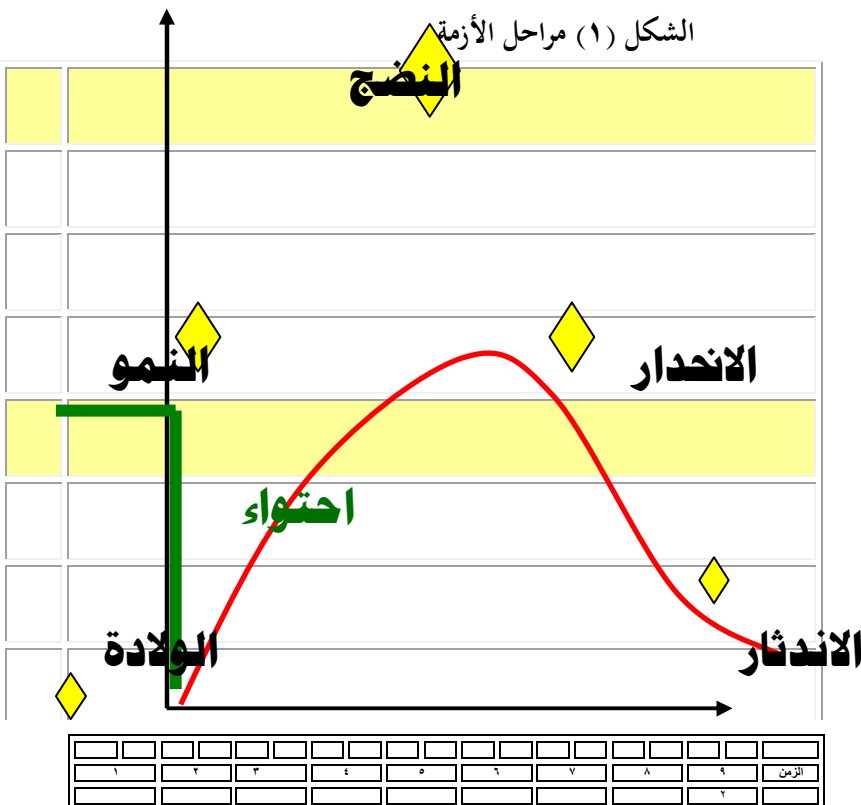
وعرفت الأزمة بأنها (نقطة تحول في موقف مفاجئ يؤدي إلى أوضاع غير مستقرة، مما يهدد المصالح والبنية الأساسية، وتحدث عنها نتائج غير مرغوب بها وكل ذلك في وقت قصير يلزم معه اتخاذ قرار موحد للمواجهة). (ميهوب ، ٢٠٠٩ : ٣٤)

وتعرف أيضا بأنها حادث خطير يؤثر على أمن الإنسان أو البيئة أو سمعة المؤسسة، ويؤدي إلى سير العمل بشكل معاكس لما قرر له . (Michael bland,1998:5)

مراحل إدارة الأزمة (Crisis Management Stages) :

لقد تعددت الآراء حول مراحل إدارة الأزمة بسبب اختلاف آراء واضعيها ، لكنها قد لا تختلف في النهاية في مضامينها الجوهرية ، فمنهم من يرى أنها أشبه بالمراحل التي يمر بها الكائن البيولوجي وهي :

- ١- الولادة (Boren).
- ٢- النمو (Growth).
- ٣- النضج (Ripeness).
- ٤- الانحدار (Decline).
- ٥- الاندثار (Extinction).



ولكن إذا أحسن إدارة الأزمة فإنها لا تصل إلى مرحلتى النمو والنضج. (أبو شيخة، ٢٠٠٩: ٣١٧)
 في حين اجمع آخرون (الدهان، الحداد، الذهبي، العبيدي، لفتة) بأن مراحل الأزمة يمكن تقسيمها إلى ما يلي:

١ - مرحلة الإنذار المبكر

وهي عبارة عن مرحلة تحذيرية لأدراك الأزمة وتتمثل بالإشارات التي تهدد بحدوث الأزمة، وإذا لم يتم إدراكها فإن مرحلة التأزم تأتي سريعاً، وقد يكون الإنذار المباشر يمكن إدراكه، وقد يكون العكس، وهنا تحاول المنظمة اكتشاف الأسباب والمتغيرات التي تؤدي إلى حدوث الأزمة.

٢ - مرحلة التأزم

وهي المرحلة التي تبدأ بعد نهاية الإنذار، وتشكل هذه المرحلة بالتحديد جوهر الأزمة، وتتميز بسرعتها التي تعتمد على نوع الأزمة وحدتها، وتكون هذه المرحلة عادة أقصر المراحل، ولاكنها بسبب حدتها تجعلك تشعر وكأنها أطول مرحلة، وأن التخطيط الملائم مقدماً سوف يساعدك على تحديد وقت انفجار الأزمة والقدرة على السيطرة على مجريات الأمور.

٣ - مرحلة انفجار الأزمة

عندما تفشل المنظمة في التحرك عند المرحلة السابقة (التأزم) أو تخفق في اتخاذ القرار المناسب، أو أنها لم تستطيع السيطرة على متغيرات الموقف المتسارع، فإن المنظمة تتعرض إلى أزمة ذات درجة عالية من القوة والشدة والعنف.

٤ - مرحلة انحسار الأزمة:

وهي مرحلة حل الأزمة وإدارتها، ويتم فيها السيطرة على الأزمة والتخلص منها بعد أن تكون قد حققت نتائجها. (الدهلكي، ٢٠٠٣: ٣٣-٣٥)
 فضلاً عن ذلك يوجد العديد من التصنيفات التي قد تختلف في مفاهيمها لكنها متماثلة الفحوى.

نظريات إدارة الأزمة (Crisis Management Theories):

صنفت نظريات إدارة الأزمة (المدخل) بحسب (العبيدي، الباروني) إلى ثلاث نظريات وهي :

الأولى "النظرية التقليدية"

ينظر هذا المدخل إلى الأزمة بنظرة تقليدية في ظل التنظيم البيروقراطي ويوصف المنظمة بأنها نظام مغلق عن البيئة المحيطة.

يتجاهل هذا المدخل مشاكل المدراء مع البيئة الخارجية لينصب اهتمامهم على حل المشاكل بطريقة غير فعالة، وتظهر الاستجابة للأزمات ومعالجتها بعد ظهورها وتفاقمها وضمن جانب واحد، ولذلك فهذا المدخل اعتمد على أسلوب ضيق في التفكير وغير فعال في مجابهة الأزمات.

الثانية "النظرية الموقفية"

يقوم هذا المدخل على فلسفة مفادها عدم وجود طريقة مثلى تصلح لجميع الظروف والأوقات، وبما أن الأزمة هي موقف غير متوقع لذلك يمكن التعامل مع موقف الأزمة بدراسة كافة العوامل والمتغيرات الخاصة والعامّة التي تسبب في نشوء الأزمات مع توافر المعلومات الكاملة للمدراء وبالوقت المناسب، مع ملاحظة بان الأزمات لا تتشابه، فما يصلح لمعالجة أزمة ما، لا يصلح لأخرى، وليس هنالك خطة مثالية أو قرار مثالي، وإنما هناك الخطة المناسبة والقرار الملائم للحالة أو الوضع، كما أن هناك أمكانية استخدام أكثر من قرار في المراحل المختلفة في الأزمة فعلى سبيل المثال قد تلجأ المنظمة إلى قرار عزل الأزمة أو التعايش والتعامل معها أثناء مرحلة حدوث الأزمة .

الثالثة "النظرية الحديثة"

أن المبادئ التي جاء به المدخل التقليدي في التعامل مع الأزمات جاء مخالفاً للمدخل الحديث لحل المشاكل والأزمات التي تحدث في المنظمة، فقد كان التخطيط الذي يسبق الأعمال ضمن هذا المدخل وضمن بيئة داخلية وخارجية وقدرة على التنبؤ بالأزمات قبل وقوعها بوضع برنامج وقائي للأزمات مع التهيؤ المسبق لها. (الدهلكي ، ٢٠٠٣: ٤٠-٣٩).

الأزمة التسويقية (Marketing Crisis):

تواجه منظمات الأعمال الهادفة للربح خلال دورة حياتها وفي مختلف مراحل هذه الدورة العديد من الأزمات التي تختلف من حيث الشدة والأثر تبعاً للمؤثرات البيئية الخارجة والداخلية المسببة للأزمة وتطال هذه الأزمة كافة مفاصل وإدارات المنظمة المتمثلة بالإنتاج (الخدمة، المنتج) والإدارة المالية مثلاً في مصادر واستخدامات الأموال، واستخدام الأسلوب الأمثل في الإنفاق، أو إدارة الموارد البشرية كاهتمامها في الحصول على الكوادر البشرية الكفوءة وتطوير الموارد الحالية في ظل ندرة تلك الكوادر، كذلك إدارة المعلومات كما يعتبرها الكثير من كتاب إدارة الأعمال في أدبياتهم كوظيفة خامسة للمنظمة حيث تواجه أيضاً مخاطر جمة أهمها نوع وكَم البيانات التي تتعلق بالقرارات وطرق معالجتها لتكون معلومات ذات قيمة ومعرفة، ونظم خيرة ودعم قرار، ولأهمية إدارة التسويق التي يمكن اعتبارها واجهة المنظمة للبيئة الخارجية وارتباطها بشكل مباشر مع الزبائن والمنافسين مع عدم تجاهل أهمية باقي الإدارات في المنظمة، هذه الواجهة التي تطل منها المنظمة على بيئتها الخارجية من الضروري جداً أن تكون قوية بما يكفي للصمود أمام التحديات لتعكس قوة وصلابة المنظمة أمام البيئة الخارجية، لذا من الضروري أن تكون المستويات الإدارية العليا مستعدة لمواجهة الأزمات بكل أنواعها ومراحلها ووفق المنهج والنظرية الحديثة لإدارة الأزمة، ويمكن تعريف إدارة الأزمة التسويقية على أنها (الممارسات والخطط والاستعدادات التي تقرر قبل وبعد حدوث الأزمات والحالات الطارئة لمواجهة تلك الأحداث والحالات الطارئة والتي تمس بشكل مباشر نوع المنتجات وأسعارها والسياسة الترويجية وقنوات التوزيع والمحاولة الجادة من مدراء الأزمة للتقليل من آثارها).

ويمكن تحديد أنواع الأزمة التسويقية بالآتي :

١. الأزمة المرحلية

ويقصد بها عدم ملائمة الخطط التسويقية المتعلقة بالمنظمة لطبيعة المرحلة التي تتدرج ضمنها المنظمة ضمن دورة حياتها فمثلا الخطة التسويقية في مرحلة (النمو) تكون مغايرة تماما مقارنة مع مرحلة (الانحدار) من حيث الخطوط العامة لها، وهذا ما يشكل تعارض في الأسلوب الخططي للتعامل مع مراحل حياة المنظمة وبالتالي يقود إلى حدوث أزمة.

٢. الأزمة السعرية

وهي تتعلق بآلية تحديد سعر المنتج أو الخدمة وتأتي أسباب هذه الأزمة نتيجة خلل في إدارة المعلومات في المنظمة وبحوث السوق فضلا عن عدم وجود رؤيا واضحة عن أسعار المنافسين والقدرة الشرائية للزبون كذلك عدم وجود مرونة سعرية في منتجات وخدمات المنظمة ومتغيرات أخرى.

٣. الأزمة الترويجية

يعد الترويج للمنتج أو الخدمة ركنا أساسيا في تسويق الخدمة والمنتج لذا فالخلل الذي يحصل في أي مفصل من مفصلات الترويج يقود إلى تكوين أزمة، فالترويج يحمل رسالة المنظمة إلى الزبون، وان عدم توفر التغطية المناسبة لإيصال الرسالة أو عدم الدقة في اختيار الرسالة، فضلا عن حجم الميزانية الترويجية الغير كافية ينعكس سلبا على حجم المبيعات ورضا الزبون وبالتالي يخلق أزمة.

٤. الأزمة التوزيعية

وهي أي تهديد ي طال آلية إيصال الخدمة أو المنتج عن طريق القنوات التقليدية لتوزيع الخدمة كأن يكون تلكؤ في متابعة تلك القنوات أو فقدان الاتصال معها بشكل نهائي أو حوادث طبيعية تحول دون وصول المنتج أو الخدمة للزبون في وقتها المناسب مما يقود ذلك إلى حدوث أزمة.

أما أنواع الأزمات عموما فهي :

(١) الأزمات الاقتصادية

(٢) الأزمات المعلوماتية

(٣) أزمات المواد

(٤) أزمات الموارد البشرية

(٥) أزمات السمعة

(٦) الكوارث الطبيعية

(متروف ٢٠١١)

وتأخذ الأزمة بعدين :

الأول : بعد الرعب الناجم عن التهديد الخطير للمصالح والأهداف الجوهرية .

الثاني : بعد الزمن الناتج عن الوقت المحدود المتاح أمام مدير الأزمات لاتخاذ قرار سريع. (الحرز : ٢٠٠٨ :

٥٤)

اختيار أعضاء فريق إدارة الأزمة

محور الأزمة هم البشر سواء بمصالحهم وتبادل المنافع أو التشابك والارتباط بين القوى المسببة للازمة وتلك المقاومة لها، مما يجعل تكوين فريق لإدارتها مهمة صعبة تتوخى الاختيار الدقيق لأعضائها والإشراف عليهم وتوجيههم، ويتأتى ذلك من خلال انتقاء أولئك الذين يستوفون المواصفات المطلوبة ومراقبة سلوكهم وتأكيد

حسن تصرفهم في المواقف المختلفة ، وقد يكون اختيارهم من خلال الاحتكاك العفوي أثناء أحداث أزمة سابقة ، أثبتت صلاحيتهم للعمل ضمن فريق إدارة الأزمات . (الخضري : ٢٠٠٥ : ٣٤)

استراتيجيات التسويق في مواجهة الأزمة (Marketing Strategies Facing Crisis):

تتكون استراتيجيات التسويق من مجموعة من الاستراتيجيات حيث حددها (McCarthy) بالتالي:

١. إستراتيجية التخطيط للمنتج.
٢. إستراتيجية التسعير.
٣. إستراتيجية الترويج.
٤. إستراتيجية التوزيع. (الجنابي : ٢٠٠٦ : ٧١)

فيما يلي شرح لهذه الاستراتيجيات الأربعة :

١. إستراتيجية التخطيط للمنتج :

تمثل إستراتيجية التخطيط للمنتج في حقيقة الأمر الأساس الفلسفي الذي يساعد إدارة التسويق في اختيارها لمنتجاتها التي يتم من خلالها تقديم المنتج للسوق المستهدف بالشكل الذي يحقق أهداف المنظمة وحاجات السوق. (الجبوري : 2000 : ٤٦)

كذلك يتفق خبراء التسويق على أن عملية تخطيط المنتجات تظم عدة جوانب مختلفة حسب طبيعة السلعة المنتجة والخدمات المقدمة وان أكثر الجوانب شيوعا واستخداما هي :

- البحث عن الأفكار.
- تقليص عدد الأفكار.
- تقييم الأفكار.
- تطوير المنتج.
- اختبارات السوق.
- تقييم المنتج للسوق. (العلاق والبدلي : ١٩٩٩ : 124)

وترتبط بهذه الإستراتيجية مجموعة من القرارات المهمة وهي :

اولا: استراتيجيات تخطيط وتطوير المنتج:

يمكن لأي منظمة اختيار أي إستراتيجية مناسبة لتخطيط وتطوير منتجاتها حيث حدد (الصميدعي) هذه الاستراتيجيات بالتالي :

١. إضافة منتجات.
٢. إستراتيجية تحسين المنتجات القائمة.
٣. إستراتيجية التخلص من بعض المنتجات. (الصميدعي، ٢٠٠٤ : ٢٠٤).

ثانيا: إستراتيجية تميز المنتج:

يرى كلا من (Terrell and Bride) أن تميز المنتج (هو تحديد هوية المنتج لتمييزه عن غير المنتجات المنافسة في السوق ولتسهيل التعرف عليه من جانب المشتري). (الجنابي، ٢٠٠٦: ٧١)

٢. استراتيجية التسعير

يعتبر التسعير من عناصر المزيج التسويقي وأكثرها مرونة بالمقارنة مع العناصر الإجمالية إلا أن عملية تحديد السعر تعد من أكثر المشكلات التسويقية صعوبة، ذلك بسبب كثرة المتغيرات التي تؤثر في تحديد أفضل الاسعار التي ينبغي البيع بها. (العلاق والعبدي وباسين، ١٩٩٩: ١٣٣)

ويرى (Winer) أن إستراتيجية التسعير تشكل النقطة المهمة في التسويق ويجب أن تتلاءم مع الاستراتيجيات التسويقية كذلك يقول (المتولي) أن إستراتيجية التسعير تعد ذات أهمية خاصة لأي منظمة لأرباطها الوثيق بأهدافها وبمواردها وقدراتها وإيراداتها. (الطائي، ٢٠٠٤: ٣١-٣٢).

ويعتقد (Kotler، ١٩٩٩: ٣١٥) أن هذه الإستراتيجية تعد بمثابة المرشد و الموجه للقائمين على التسعير ومن دون وضوح هذه الأهداف يكون صانع القرار مثل السفينة التي تفقد وجهتها في البحر ، ويخلص (الجبوري) إلى أن المنظمة لكي تتمكن من تحقيق هذه الأهداف يجب أن تأخذ بالحسبان بعض العوامل الأساسية وهي التالية :

- ١- طلب الزبون.
 - ٢- المنافسة.
 - ٣- التكاليف.
- (الجنابي، ٢٠٠٦: ٧٢)

٣. إستراتيجية الترويج

تعد إستراتيجية الترويج إحدى أشكال الاتصال أي هي (تخطيط وتنفيذ والرقابة لعمليات الاتصال التي تتم في أي منشأة مع مستهلكيها ومع الجمهور). (العلاق والعبدي وباسين، ١٩٩٩: ٢٨٧) ويعتقد (Stanton) بأن إستراتيجية الترويج تهدف إلى تحقيق التأثير الفعال في المستهلكين وإقناعهم بشراء سلع المنظمة وخدماتها. (الطائي ٢٠٠٤: ٣٧)

في حين يقول (Dande) انه يتوجب على إدارة التسويق قبل إعداد إستراتيجية الترويج أن تعمل باتجاه تحليل وتقييم نقاط القوة والضعف وبما ينسجم مع الغرض والتهديدات والعوامل المؤثرة في البيئة التسويقية بشكل عام والإستراتيجية بشكل خاص.

ومن الجدير بالذكر أن الأسواق المستهدفة هي التي تحدد طبيعة الإستراتيجية الترويجية والأهداف الاتصالية الخاصة بهذه الأسواق وبناء على ذلك تحدد ميزانية الترويج. (العلاق والعبدي وباسين، ١٩٩٩: ٢٨٨)

وعليه يقسم كلاً من (الصميدعي والبكري) إستراتيجية الترويج إلى نوعين :

أولاً: إستراتيجية الدفع

في هذه الاستراتيجية تحت المنظمة بالتركيز على الوسائل الترويجية وتوجيه تلك الجهود إلى العاملين في المنافذ التوزيعية (تجار الجملة) ودفعهم إلى توجيه الحملات الترويجية إلى تاجر التجزئة وتجار التجزئة يقومون بدورهم بتوجيه الجهد البيعي إلى الزبائن، وضمن هذه الإستراتيجية تمنح خصومات كحوافز للعاملين في المنافذ التوزيعية.

ثانياً: إستراتيجية الجذب

في ظل هذه الإستراتيجية يحاول المنتج التأثير على الطلب في الأسواق واستمالة الزبون لشراء المنتج مستخدماً في ذلك الإعلان واسع النطاق، ويترتب على ذلك وجود طلب على المنتج بكميات كبيرة من الزبائن، وفي هذه الحالة يقوم الزبون بطلب المنتج من تاجر التجزئة التي طلبها بدوره من تاجر الجملة والذي يقوم بالاتصال بالمنتج لتعريفه بطلب كميات كثيرة. (الجناي: 1999: 293-294).

فضلاً عن ذلك يضيف (العلاق والعبدي وباسين) استراتيجيات أخرى في الترويج وهي :

١ - الإستراتيجية العنيفة

أن الأساس في تطبيق هذه الإستراتيجية ينطلق من فكرة محاصرة المستهلك في كل مكان برسالة ترويجية تستخدم بشكل مستمر لفترة طويلة، مستخدمة أغلب الوسائل الإعلانية وهذا يشكل ضغطاً على المستهلك، ويستخدم ما يمكن أن نسميه بالرسالة الإعلانية الآمرة مثل "اشترى الآن" و "اغتنم الفرصة".

٢ - الإستراتيجية اللينة

تعتمد هذه الإستراتيجية على إقناع المستهلك بأن من الأفضل له أن يشتري السلعة والخدمة، ولا تستخدم فيها اللهجة الآمرة ولكن يتم التركيز على المنافع التي تتحقق للمستهلك، ويتم تكرار الرسالة الترويجية للمستهلك مع الإيحاء ضمناً بالشراء عن طريق الإقناع. (العلاق والعبدي وباسين: 1999: 293-294).

عناصر المزيج الترويجي

ويتكون من مجموعة من العناصر التي يمكن إجمالها بالتالي:

١. الإعلان

وهو أحد عناصر المزيج الترويجي والذي يستخدم بشكل واسع من قبل المنظمات الصناعية والتجارية والخدمية، وقد اعتبرته الجمعية الأميركية للتسويق بأنه (وسيلة غير شخصية لتقديم الأفكار أو السلع أو الخدمات بواسطة جهة معلومة مقابل أجر مدفوع وتتخذ أشكال متعددة مثل الصحف والمجلات والوسائل المسموعة والمرئية).

٢. البيع الشخصي

وهو عبارة عن الإجراءات لأخبار وإقناع العملاء لشراء سلعة أو خدمة ما من خلال الاتصالات الفردية في عملية تبادلية بين البائع (رجل البيع) والمشتري (المستهلك).

٣. الدعاية

وهي عبارة عن المعلومات التي تنشرها الشركات والمشاريع والهيئات الرسمية و غير الرسمية ، بقصد كسب ثقة الجمهور ويتخذ أشكال متنوعة مثل المقالة المطولة والصور الفوتوغرافية.

٤. العلاقات العامة

عرفت جمعية العلاقات العامة الأمريكية (العلاقات العامة) بأنها (نشاط أي صناعة أو اتحاد أو هيئة أو مهنة أو حكومة في بناء وتدعيم علاقات سليمة ومنتجة بينها وبين فئة من الجمهور كالعالماء أو الموظفين أو المساهمين).

٥. ترويج المبيعات

يعتبر جزء من النشاط البيعي الذي يعمل على التنسيق بين الإعلان والبيع الشخصي بطريقة فعالة، ومن الطرق المستخدمة في تنشيط المبيعات غلاف السلعة ، الكابونات، الطوابع..... الخ. ويتخذ ترويج المبيعات أشكال متعددة منها الهدايا الترويجية والهدايا التذكارية و العروض التجارية وغيرها.

(العلاق والعبدلي وياسين: ١٩٩٩: ٢٥٢-٢٥٠).

٤. إستراتيجية التوزيع

يعتبر التوزيع مرحلة وسيطة وجوهرية بين وظيفة الإنتاج ووظيفة الاستهلاك.(العلاق والعبدلي وياسين، ١٩٩٩: ١٧٧)

ويعتقد (الصميدعي) بان إستراتيجية التوزيع هي (كل الجهود المبذولة لتوصيل السلعة أو الخدمة إلى المستفيدين وتحديد القناة أو مجموعة قنوات التي تستهلكها هذه السلعة أو الخدمة لتصل إلى المستفيدين بالشكل الملائم وبما يحقق المنفعة المكانية والزمانية للمستفيدين). (الطائي، ٢٠٠٤: ٢٥).

ومن الجدير بالذكر أن بعض منظمات الأعمال لا تبدو متحمسة لرسم أو تحديد خطة توزيعية بسبب اعتقادها أن هذه الوظيفة لا تدر بإيرادات ربما، وهذا الاعتقاد خاطئ وخطير ، ومن المؤكد أن خلل في إستراتيجية التوزيع سيؤدي إلى فشل الإستراتيجية التسويقية برمتها. (العلاق والعبدلي وياسين، ١٩٩٩: ١٨١)

وقد اتفق عدد من الباحثين منهم (البرواري، والبرزغي وبوفارة) في تقسيم استراتيجيات التوزيع إلى ست مجاميع وهي :

أولاً: إستراتيجية هيكل التوزيع "إستراتيجية التأثير على المستهلك" وتشمل:

١. إستراتيجية الدفع : وتعني استخدام الوسطاء في تحفيز الطلب لأن المنتج يدفع بالمنتج من خلال قناة التوزيع ليتولى الوسيط إغراء المستهلك بالشراء.

٢. إستراتيجية الجذب : وفيها يتم التأثير على المستهلك من خارج نظام التوزيع بجذبه للشراء من خلال الإعلان وأساليب الترويج وتنشيط المبيعات كالجوائز.

ثانياً: إستراتيجية "تعديل قناة التوزيع" وتمثل:

١. إستراتيجية التوسع: عندما تقرر المنظمة زيادة كفاءة التغطية بالتوزيع مباشرة إلى تجار التجزئة.
٢. إستراتيجية السيطرة والتطوير: عندما تقرر المنظمة استخدام وسطاء جدد وامتلاك منظمة أخرى أو الاندماج معها مما يؤدي إلى زيادة قدرتها التوزيعية بشكل مؤكد هذا ما يتعلق بالسيطرة أما التطوير فيتم من خلال تغير القنوات التوزيعية الحالية نحو الأفضل.
٣. إستراتيجية الثبات: بقاء شبكات التوزيع الحالية عندما لا ترغب المنظمة بالتغير سواء في كثافة التوزيع أم في نوع الوسطاء.
٤. إستراتيجية التعديل : استبدال المنظمة لمنافذها التوزيعية عند فشلها في زيادة المبيعات.
٥. إستراتيجية الاستبدال : وتسمى أحيانا إستراتيجية التخفيف ، حيث يتم تخفيض كثافة التوزيع وهذه الإستراتيجية تحقق مبيعات أفضل عندما يتم الانتقال من نظام التوزيع المكثف إلى نظام التوزيع الانتقائي .

ثالثا : إستراتيجية "نطاق التوزيع"

يقصد بها مدى التغطية التي يوفرها نظام التوزيع للسوق أو المنطقة إضافة إلى كثافة عملية التوزيع في المنطقة ، ومن أبرزها الاستراتيجيات الآتية :

١- إستراتيجية التوزيع المكثف : تتطلب تغطية شاملة للسوق وتخص المنتجات الميسرة وعرضها من خلال أكبر عدد ممكن من منافذ التوزيع.

٢- إستراتيجية التوزيع الانتقائي : استخدام عدد محدود من الوسطاء لغرض توزيع المنتجات وتستخدم المنتجات المعمرة.

٣- إستراتيجية التوزيع المطلق "الوحيد" : استخدام أحد الموزعين وتوكيله بتوزيع المنتج في سوق محدود وتستخدم هذه الإستراتيجية في المنظمة للسيطرة على الأسعار.

رابعا : إستراتيجية "قنوات التوزيع المتعددة"

ويقصد بها استخدام المنظمة لقناتين أو أكثر لتوزيع المنتجات ومن مزاياها توفير خدمات وأسعار مختلفة وقاعدة تسويقية عريضة وزيادة المبيعات لكنها تؤدي إلى انخفاض في مستوى الخدمات المقدمة وتراجع الأرباح.

خامسا : إستراتيجية "رقابة قناة التوزيع"

وهي إستراتيجية تهدف إلى زيادة مستوى الرقابة على هيكل التوزيع وتقديم الأنشطة المؤداة بشكل ضعيف والإفادة من منحنى الخبرة والتعلم.

سادسا : إستراتيجية "إدارة التعارض"

تطرح هذه الإستراتيجية لمعالجة التعارض الحاصل بين الوسطاء أنفسهم (تجار، وكلاء، رجال بيع، سماسرة) من جهة أو التعارض الحاصل بينهم وبين المنظمة من جهة أخرى ، بما يجعلهم ينسقون أعمالهم لتحقيق أهداف مشتركة من خلال الاتفاق الذي يشيع الرضا، فتطبيق هذه الإستراتيجية من شأنه أن يزيل العقبات التي تعرقل عمل التوزيع لنعم فوائدها المنظمة والوسطاء.

(الطائي: ٢٠٠٤: ٣٥-٣٦).

الإدارة البديلة "إدارة الظل" (Shadow or Alternative Management):

تعد الإدارة البديلة واحدة من المفاهيم الحديثة التي يستعين بها متخذي القرار في منظمات الأعمال بمختلف المستويات الإدارية العليا و الوسطى لتحقيق نجاحات في إدارة الأعمال وكأداة لمواجهة التلکؤات والأزمات ولتحقيق تقديم سريع في حجم ومستوى الأعمال داخل المنظمات الهادفة وغير الهادفة للربحية وبغض النظر عن حجمها، لكن بمستوى استخدام متفاوت بين منظمة و أخرى وقد يستخدمها البعض من حيث لا يشعر وتحت عناوين أخرى ، ويمكن تحديد تعريف أولي لمفهوم الإدارة البديلة :

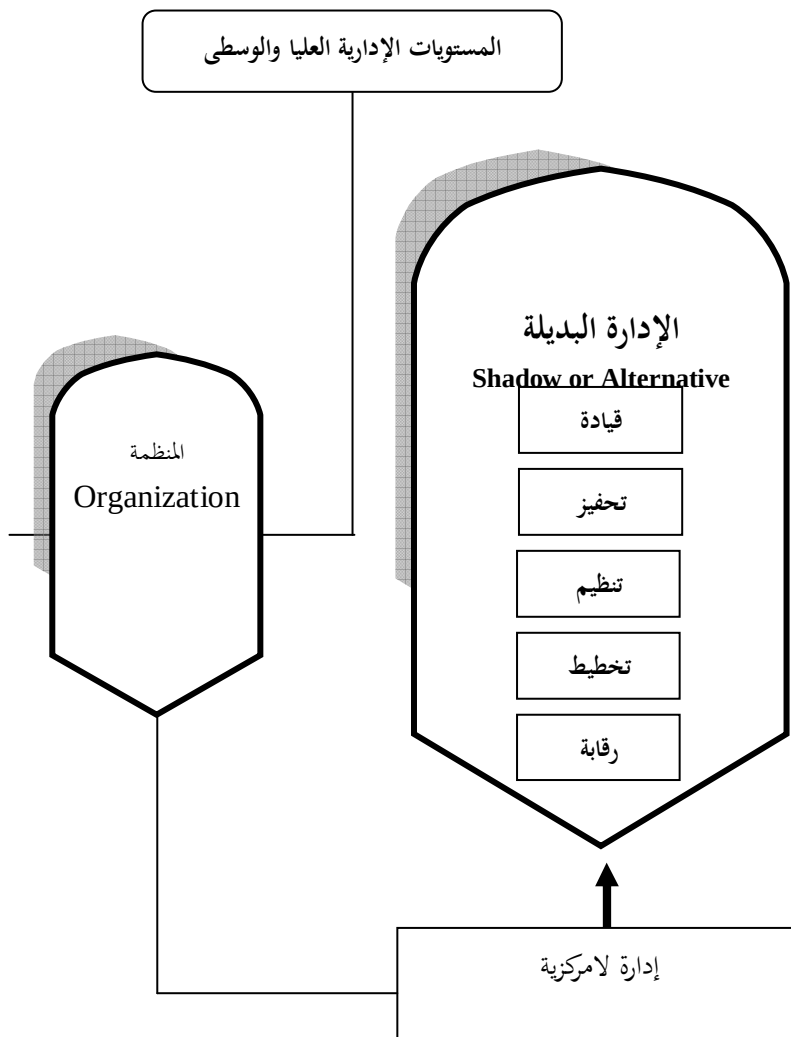
"هي الإدارة التي تتولى اتخاذ القرار والتخطيط والتنظيم والقيادة والتحفيز والرقابة على الموارد المادية والبشرية والمعلوماتية في شعبة أو قسم إداري داخل المنظمة متضمنة موارد بشرية ذات كفاءات عالية تتمتع بصلاحيات ومسؤوليات كبيرة تعمل في إطار اللامركزية عن الإدارة العليا وتشترك بالأهداف مع الوحدة الإدارية للمنظمة".

ويمكن تلخيصها بما يلي :

"هي إدارة ظل لأي وحدة إدارية تعاني من أزمة أو تحدي تتمتع بصلاحيات و مسؤولية مستقلة لتحقيق الأهداف بكفاءة عالية".

والشكل التالي يوضح مفهوم إدارة الظل أو الإدارة البديلة:

الشكل (٢) مفهوم الإدارة البديلة



المصدر: تصور الباحث

المبحث الثالث التحليل والمناقشة

في هذا الفصل سيتم تحليل ومناقشة البيانات التاريخية للشركة مع النتائج و تحليلها بما يساهم في تحقيق المنهجية العلمية للبحث وحسب الفقرات والمحاوالت التالية:

• السياسة السابقة لإدارة قسم التسويق والمبيعات في شركة أمنية لتسويق أجهزة الاتصالات الثابتة والمحمولة

١) قسم التسويق: من خلال الاتصال المباشر بالشركة قيد البحث وبعد الاطلاع على الخطط التسويقية المعدة من قبل إدارة وكادر قسم التسويق في الشركة استطعنا تحديد المحاور الرئيسة لسياسة القسم وهي كما يلي:

a) ثبات أسعار الأجهزة وثبات أسعار تعرفه الاتصال واغلبها كان معقولاً بالنسبة للمستهلك النهائي ، وعدم وجود عروض استثنائية للمستهلك النهائي.

b) خصائص المنتج كانت جيدة ولوحظ مأخذ واحد وهو عدم تنوع المنتجات بشكل يسهل على المستهلك الانتقاء.

c) هناك إخفاق واضح في شبكة التوزيع الخاصة بالشركة من خلال وجود ثلاث موزعين رئيسيين على مستوى العراق ككل ويوجد بحدود من (٤-٦) موزعين فرعيين لكل موزع رئيسي، وكان هؤلاء الموزعين شبه خاملين وهناك مشكلة كبيرة في انسياب المنتج ضمن هذه الشبكة، وستوضح الجداول اللاحقة مبيعات هذه الشبكة التوزيعية.

d) انحصار نشاط الترويج بشكل أساسي على العلاقات العامة وكانت الميزانية التسويقية ضئيلة بحيث لا تتناسب مع استراتيجية دخول السوق الذي امتاز بوجود منافسين كبار أمثال شركات المحمول، فتوزعت الميزانية التسويقية على بعض الهدايا العينية وتوزيع أجهزة الاتصال بشكل مجاني ووجود بعض الإعلانات الجدارية البسيطة واللواصق، ولم يكن هناك أي إعلان فضائي أو راديوي حينها، وكان تركيز الشركة محصوراً فقط على عروض الاتصال المحلية (داخل الشبكة) والعروض الدولية ولكن لبلدان محدودة.

٢) قسم المبيعات: امتاز قسم المبيعات بوجود بيروقراطية عالية ورتابة وعدم اتخاذ قرارات حاسمة في الوقت المناسب، ومن الصفات الأخرى الغالبة على هذا القسم هو سوء في تقدير تدفق المنتج من وإلى المخازن ومن ثم إلى الموزع الرئيس، وهذا الحال أيضاً ينطبق على بطاقات التعبئة وثلاث فئات (٢٠ دولار، ١٠ دولار ، ٥ دولار).

• المؤشرات الاستراتيجية اللازمة: نقاط الضعف والتحديات التي واجهت السياسة السابقة

(١) نقاط الضعف: تم تحديد بعض نقاط الضعف والتي ساهمت بشكل واضح في بؤادر الأزمة منه على سبيل المثال لا الحصر الآتي:

(a) عدم وجود باقة متنوعة من الأجهزة وانحصرت الأجهزة اجمعها بالأجهزة (جهاز هواي ثابت، جهاز هواي موبايل C2205، جهاز هواي موبايل C2281) أما بطاقات التعبئة فكانت (بطاقة فئة ٢٠ دولار، بطاقة فئة ١٠ دولار، بطاقة فئة ٥ دولار)، فضلا عن عدم وجود أسلوب الشريحة في تقديم الخدمة.

(b) خلل واضح في شبكة الترويج وعدم انسيابية المنتج ابتداء من مخازن الشركة إلى الموزع الرئيس ومن ثم الموزع الثانوي ومن ثم المستهلك النهائي، وكانت هناك عقد ومشاكل تحديدا في آلية التوزيع لدى الموزع الرئيسي، من خلال احتكار المنتج من قبل الموزع الرئيس وعدم إطلاق المنتج لينساب في الشبكة التوزيعية، والمؤشر الآخر للخلل كان سوء في توزيع الموزعين الثانويين على خارطة المدينة (النصف الأشرف ، بابل) بما يؤمن وصول المنتج لكافة سكان هذه المدن.

(c) عدم فاعلية كادر التسويق والمبيعات السابقين في الوصول إلى خطة ومسار يؤمن نجاح الشركة بتحقيق أهدافها.

(d) ضعف الميزانية التسويقية.

(٢) التحديات: وتوجد جملة من التحديات التي واجهت القرار في الشركة نذكر منها وكما يلي:

(a) اعتماد المواطن بشكل رئيسي وأساسي على أجهزة المحمول (Mobil) الموجودة.

(b) فكرة شبكة الهاتف الثابت وبتقنية (3G-CDMA) كانت جديدة على البيئة العراقية وتحتاج إلى تعريف واضح ودقيق.

(c) سلوك المستهلك معقد نوعا ما ويميل إلى حالة من الترف ، بحيث المستهلك العراقي بعد تحسن دخله السنوي كان حريصا على اقتناء أجهزة حديثة والحرص بتبديل الجهاز بصورة مستمرة وعلى فترات متقاربة.

(٣) مؤشرات الأزمة: يمكن التطرق إلى الملامح الرئيسة التي قادت إلى تحقق الأزمة في الشركة وهي كما يلي:

(a) انخفاض حاد في مستوى المبيعات.

(b) توسع على المستوى الأفقي في الشركة بغية ضمان استمرارية وتطور الخدمة على المستوى الجغرافي وكان متزامنا مع انخفاض المبيعات.

(c) اعتماد الشركة بنسبة كبيرة على الإيرادات المتأتية من المبيعات.

(d) انعكس ضعف المبيعات على درجة ثقة المستهلك بالشركة.

(e) انعكس قلة وجود الموزعين الثانويين على الثقة لدى المستهلك. من خلال عدم حصول المستهلك على بطاقات التعبئة وخدمات المستهلك بالزمان والمكان المطلوبين.

(f) إحباط واضح في جهود كادر التسويق والمبيعات نتيجة تدني المبيعات.

• الأساليب المطروحة لزيادة المبيعات حسب أسلوب الإدارة البديلة

بعد التسليم بوجود أزمة مبيعات حقيقية تم تشكيل فريق عمل في الشركة وعين احد المتخصصين كمدير اللازمة، تمتع هذا المدير بجملة من الصفات المؤهلة للإدارة منها حملة شهادة الماجستير، والخبرة العالية في إدارة المشاريع، والصفات الشخصية الاستثنائية التي امتلكها نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر الإصرار

والرغبة في التحدي وسرعة اتخاذ القرار، وبعد صدور الأمر الإداري لمدير الأزمة تمت المباشرة الفورية بالاجتماعات وتكوين غرفة عمليات مستقلة وتم إقرار الأسبقيات التالية وكانت وفقا لأسلوب الإدارة البديلة أو إدارة الظل:

- ١) تفويض مباشر للصلاحيات والمسؤوليات من قبل الإدارة العليا في الشركة.
- ٢) التمتع بإدارة لا مركزية.
- ٣) خلية الأزمة وحدها المعنية بوضع الأهداف وطرق تحقيقها.
- ٤) كادر خلية الأزمة مكون من عناصر مركبة من داخل الشركة ومن خارجها.
- ٥) بناء خطة تسويقية تتضمن المعالجة السريعة للإخفاقات السابقة.
- ٦) الحصول على التمويل اللازم لضمان سير خلية الأزمة نحو تحقيق الأهداف

• الخطة التسويقية الاستثنائية للخروج من الأزمة

❖ الخطة الأولى:

الملخص للخطة

- ١_خلق نقطة بيع رئيسية (موزع رئيسي) في الحلة نشطة على غرار شركة الأمنية وبمتابعة شركة الأمنية.
- ٢_تفعيل مركز خدمات المشتركين وتأمين خدمات ما بعد البيع للزبائن بناء على طلب الزبائن المتكرر.
- ٣_إكساب البيع الشخصي (رجال البيع) لشركة الأمنية أهمية خاصة وتطوير عملهم وتدريبهم أكثر.
- ٤_التركيز على وسائل الإعلان (الراديو _ التلفزيون _ المجالات) وخصوصا خلال المناسبات الدينية القادمة لتوجيه شريحة كبيرة من الناس إليها أما متابعة الآذان وللإشتراك بالمسابقات أو مليء الفراغ وخصوصا إن الزبون يعاني من الجوع والعطش الشديد في هذه الأشهر.
- ٥_تطوير قسم العلاقات العامة وزيادة نشاطه وخصوصا مع الأحزاب السياسية.
- ٦_تفعيل أسلوب تنشيط المبيعات وخصوصا للموزع الرئيسي والفرعي والزبون.
- ٧_إقرار الميزانية النقدية الخاصة بالدعاية والنشر والمرفقة في هذه الخطة للمباشرة بها .
- ٨_خلق نقاط بيع جديدة وفق خطة وجدول زمني محدود من اجل الوصول للزبون في المكان والزمان المحدد والاستفادة من تجربة شركة الأمنية في هذا المجال.
- ٩_خلق منفذ توزيعي خاص لموظفي الشركة ومنحهم خصم خاص من خلال بيع الأجهزة عليهم بالأسعار التالية :

جهاز ثابت ٨٩ دولار

جهاز موبايل ٨٩ دولار

جهاز موبايل ٧٠ دولار

خصوصا في هذه الفترة بعد تدني رواتبهم بغية تحقيق الفائدة للطرفين

- ١٠- تقديم عرض خاص يخص السعر من خلال شراء الزبون لجهازين ثابت مع موبايل يكون السعر بدل ١٨٨ دولار يصبح ١٨٢ دولار ، بدل ١٧٦ دولار يصبح ١٧٠ دولار.
- ١١- تفعيل البيع بالتقسيط لدوائر الدولة عن طريق وسيط مثل شركة الأمانة وبرأس مال قدره ١٠٠٠٠ دولار تحت التجربة وخاضعة للزيادة في انتفاء المخاطرة .
- ١٢- تخضع الخطة أعلاه للتقييم المستمر ومراقبة المبيعات لكل أسبوع ابتداء من تاريخ تطبيقها من قبل لجنة المتابعة وتلتزم الجهات ذات العلاقة بهذه الخطة بتقديم المساعدة في الرقابة عليها .

❖ الخطة الثانية

الملخص والتوصيات للخطة المقترحة لشهر ١-٢ ٢٠٠٨

- ١- تفعيل مركز خدمات المشتركين وتأمين خدمات ما بعد البيع للزبائن بناء على طلب الزبائن المتكرر.
- ٢- استحداث وحدة للبحث والتطوير ضمن قسم التسويق.
- ٣- تطوير قسم العلاقات العامة وزيادة نشاطه وخصوصا مع الأحزاب السياسية.
- ٤- تفعيل أسلوب تنشيط المبيعات وخصوصا للموزع الرئيسي والفرعي والزبون.
- ٥- إقرار الميزانية النقدية الخاصة بالدعاية والنشر والمرفقة في هذه الخطة للمباشرة بها .
- ٦- دراسة الخطة وفق مدخل إستراتيجي (نقاط قوة ونقاط ضعف وفرص وتحديات) التي تواجه الشركة.
- ٧- تقديم عرض خاص يخص السعر من خلال شراء الزبون لجهازين ثابت مع موبايل يكون السعر بدل ١٨٨ دولار يصبح ١٨٢ دولار ، بدل ١٧٦ دولار يصبح ١٧٠ دولار.
- ٨- دراسة ثقافة المناطق التي سيتم التوسع فيها.
- ٩- ضرورة الاستفادة من الأخطاء التي مر بها قسم التسويق في بداية إطلاق المنتجات وعدم الاستعجال في إطلاق الحملة التسويقية ما لم يتم التنسيق مع القسم الفني.
- ١٠- تخضع الخطة أعلاه للتقييم المستمر ومراقبة المبيعات لكل أسبوع ابتداء من تاريخ تطبيقها من قبل لجنة المتابعة وتلتزم الجهات ذات العلاقة بهذه الخطة بتقديم المساعدة في الرقابة عليها .

• تحليل مؤشرات الخروج من الأزمة

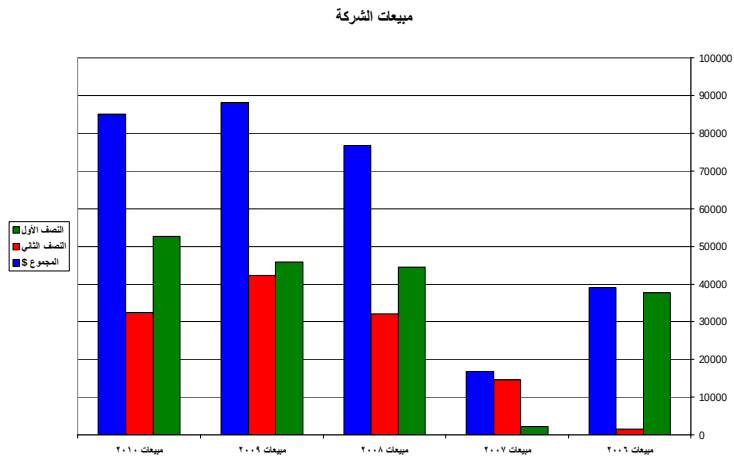
(١) المبيعات

الجدول (١)

	النصف الأول	النصف الثاني	المجموع \$
مبيعات ٢٠٠٦	٣٧٦٦٠	١٤٥٠	٣٩١١٠
مبيعات ٢٠٠٧	٢٢٣٥	١٤٥٥٠	١٦٧٨٥
مبيعات ٢٠٠٨	٤٤٥٦٠	٣٢١٥٠	٧٦٧١٠
مبيعات ٢٠٠٩	٤٥٩١٠	٤٢٢٢٠	٨٨١٣٠
مبيعات ٢٠١٠	٥٢٧١٠	٣٢٤٥٠	٨٥١٦٠

المصدر: بيانات الشركة

الشكل (٣)



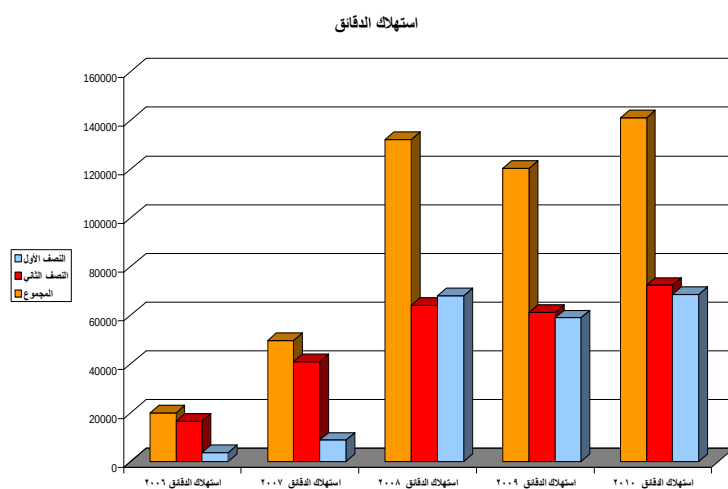
المصدر: إعداد الباحث

استهلاك الدقائق: الجدول (٢)

	النصف الأول	النصف الثاني	المجموع
استهلاك الدقائق ٢٠٠٦	٣٥٠٠	١٦٤٣٠	١٩٩٣٠
استهلاك الدقائق ٢٠٠٧	٨٧٧٠	٤٠٨٩٣	٤٩٦٦٣
استهلاك الدقائق ٢٠٠٨	٦٨٠٨٨	٦٤١٠٠	١٣٢١٨٨
استهلاك الدقائق ٢٠٠٩	٥٨٩٤٠	٦١٢٨٩	١٢٠٢٢٩
استهلاك الدقائق ٢٠١٠	٦٨٦٦٠	٧٢٣٨٥	١٤١٠٤٥

المصدر: بيانات الشركة

الشكل (٤)



المصدر: إعداد الباحث

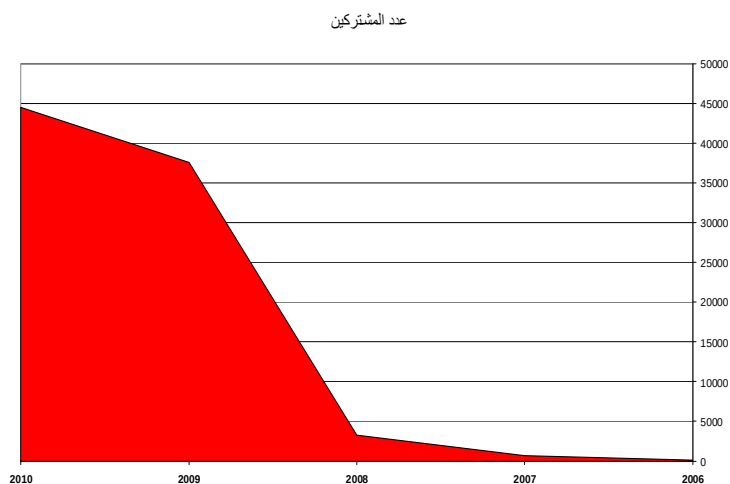
(٢) عدد المشتركين

الجدول (٣)

السنة	عدد المشتركين
٢٠٠٦	١٤٠
٢٠٠٧	٧٠٤
٢٠٠٨	٣٢٨٠
٢٠٠٩	٣٧٦٠٩
٢٠١٠	٤٤٥١٢

المصدر: بيانات الشركة

الشكل (٥)



المصدر: إعداد الباحث

٣) نقاط البيع

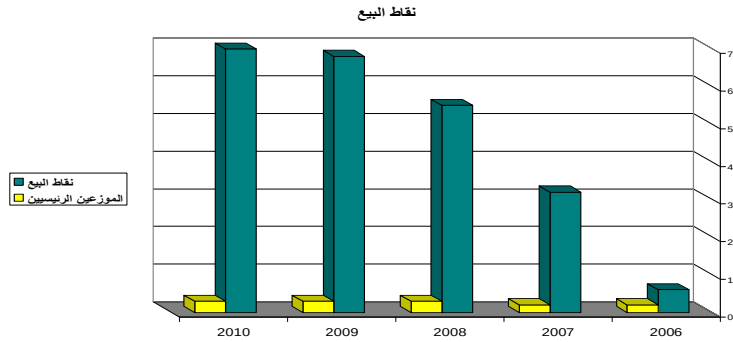
الجدول (٤)

السنة	نقاط البيع	الموزعين الرئيسيين
٢٠٠٦	٦	٢
٢٠٠٧	٣٢	٢
٢٠٠٨	٥٥	٣
٢٠٠٩	٦٨	٣
٢٠١٠	٧٠	٣

المصدر: بيانات الشركة

النموذج الاقتصادي والإداري

الشكل (٦)



المصدر: إعداد الباحث

الاستنتاجات

توصل الباحث إلى جملة من الاستنتاجات وهي كما يلي:

- (١) وجود أزمة تسويقية حادة في الشركة أدت إلى انخفاض مستوى المبيعات إلى مستويات متدنية وبالتالي انعكس ذلك على ربحية و سيولة الشركة.
- (٢) عدم وجود إدارة تسويق فاعلة، لم تمارس إدارة التسويق تلك نشاطها العملي الصحيح وبالتالي لوحظ خلل واضح في المزيج الترويجي فكانت عناصره متباينة في الاهتمام من قبل قمة الهرم التسويقي.
- (٣) لم يتم التعامل مع الأزمة بالجدية المطلوبة فقد امتازت إجراءات الشركة بالبطأ وعدم الفاعلية.

- (٤) عدم قبول الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على "عدم فاعلية أسلوب الترويج كأداة من أدوات إدارة الظل في مواجهة الأزمة التسويقية".
- (٥) عدم قبول الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على "عدم فاعلية أسلوب التوزيع كأداة من أدوات إدارة الظل في مواجهة الأزمة التسويقية".
- (٦) عدم قبول الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على "عدم فاعلية السياسة التنظيمية في إدارة الظل لمواجهة الأزمة التسويقية".
- (٧) عدم قبول الفرضية الرئيسية للبحث وذلك لعدم قبول كافة الفرضيات الفرعية الخاصة بها وهي تنص على "عدم فاعلية أسلوب إدارة الظل لمواجهة الأزمة التسويقية".

التوصيات

توصل الباحث إلى جملة من التوصيات وهي كما يلي:

- (١) استخدام أسلوب الإدارة البديلة أو إدارة الظل في الشركات التي تعاني من أزمات تسويقية حادة والتي تمتاز بتفويض جزئي للصلاحيات والإدارة اللامركزية وإدارة تسويق مستقلة بشكل كامل عن إدارة المركز.

- (٢) التركيز على السياسات الترويجية كخيار أساسي للخروج من الأزمة التسويقية بالسرعة الممكنة.
- (٣) التركيز على السياسة التوزيعية كخيار آخر للخروج من الأزمة التي تواجه الشركات والاعتماد على توسيع الرقعة الجغرافية لنقاط البيع وتوفير الدعم المستمر والملائم لنقاط البيع الرئيسية والثانوية.
- (٤) يصح استخدام أسلوب الإدارة البديلة في المؤسسات الغير هادفة للربحية كأحد وسائل تحقيق الأهداف الغير مادية، ويصح أيضا استخدام هذا الأسلوب في المؤسسات الهادفة للربحية ولكن ذات أزمة تسويقية منخفضة التأثير.
- (٥) ضرورة فهم مصادر وحشيات الأزمة التي تواجه الشركات بالشكل العلمي الصحيح وتشخيص متغيراتها قبل الشروع بوضع الخطة التسويقية بوقت كاف.

المصادر

المصادر العربية:

١. أبو شيخة، نادر احمد، "مدخل إلى إدارة الوقت"، ط١، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٩.
٢. الصميدعي، محمود جاسم، "إستراتيجية التسويق - المدخل السلوكي"، ط٢، عمان، ١٩٩٧.
٣. العلاق، بشير وقحطان العبدلي، ياسين، سعد غالب، "إستراتيجية التسويق"، ط١، ١٩٩٩.
٤. ميهوب، د. نزار "مدخل إلى العلاقات العامة"، الطبعة الثانية، الأكاديمية السورية الدولية، دمشق، ٢٠٠٩.
٥. الحز، عبد اللطيف "أزمة الظاهرة السياسية وتفكيك صناعة الأزمة"، دار الفارابي، لبنان، ٢٠٠٨.
٦. الخضري، خالد محمد "إدارة الأزمات"، المملكة العربية السعودية، الرياض، ٢٠٠٥.

المصادر الأجنبية

1. Kotler, Philip, Armstrong, Gary, "principle marketing" 2-Ed, Prentice – Hall, Inc, 1999.
2. 3) Michael bland "communicating out of crisis", 1st ed., Macmillan press, London, p.5, 1998.

الرسائل الجامعية

- ١ - الطائي، حسن جبر، "فاعلية الإستراتيجية التسويقية وأثرها في تحقيق الأداء التسويقي - دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات النسيجية في الحلة" رسالة ماجستير في علوم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الكوفة، ٢٠٠٤.
- ٢ - الجاني، حسين علي عبد الرسول، "نظام الاستخبارات التسويقية وأثره في تحديد الإستراتيجية التسويقية - دراسة تحليلية في الشركة العامة للأسمت الجنوبية في الكوفة" رسالة ماجستير في علوم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، ٢٠٠٦.
- ٣ - الدهلكي، محمد جاسم، "أدارة أزمات حوادث الطوارئ في مستشفى اليرموك التعليمي"، بحث دبلوم عالي إدارة مستشفيات، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، ٢٠٠٣.

الدوريات

- ١ - عبد الله، قلش، "اتجاهات حديثة في الفكر الاقتصادي" مجلة علوم إنسانية، العدد ٣٥، ٢٠٠٧.
- ٢ - متروف، أيان "مجلة خلاصات - الاستعداد للآزمات قبل وقوعها"، العدد الحادي عشر، السنة التاسعة، القاهرة، ٢٠٠١.

المواقع الإلكترونية www.ulum.ul