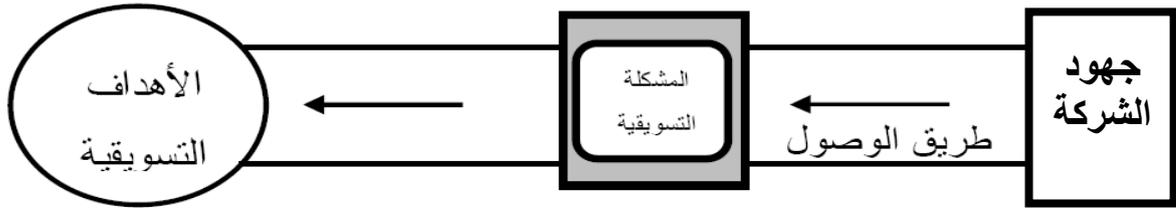


مادة/ مشكلات تسويقية

المقصود بالمشكلات التسويقية:

تمثل المشكلات التسويقية عائق في طريق تحقيق الأهداف التسويقية. فتسعى النظم التسويقية إلى أهداف مثل: تعظيم الربحية ورضاء المستهلك وتحقيق حصة سوقية ومركز تنافسي معين. ووجود قصور في النظم التسويقية الحالية مثل: إتباع إستراتيجية خاطئة في تحديد السوق المستهدف أو تخطيط المنتجات أو التسعير أو اختيار طرق التوزيع أو إتباع طرق ترويج غير مناسبة أو قصور إستراتيجية مواجهة المنافسة. ويعنى ذلك وجود عائق في سبيل الوصول للأهداف التسويقية سابقة الذكر.

وتتم إدارة التسويق بعلاج المشكلة وإزالة أسبابها حتى يمكنها تحقيق أهدافها. ويتم ذلك من خلال إيجاد حلول تمكن من إزالة أوجه القصور في الاستراتيجيات والنظم التسويقية الحالية. ويؤدي ذلك إلى زيادة فعالية تلك النظم، بالتالي التخلص من العقبات التي حالت دون تحقيق الأهداف التسويقية.



شكل رقم (١)

علاقة المشكلة بالأزمة التسويقية:

تواجه بعض المنظمات أزمات عند تسويق منتجاتها مثل فقد أحد الأسواق الهامة للمنظمة، أو سوء سمعة أحد منتجاتها، أو الانخفاض الشديد في رقم مبيعاتها، أو الفشل في تسويق منتج جديد.

وقد ترجع أسباب تلك الأزمات إلى حدوث تهديدات بالبيئة التسويقية خارج المنظمة مثل : دخول منافس قوى لمنتجات المنظمة أو قيام حرب أدت إلى عزوف المستهلك عن شراء المنتجات . كما قد ترجع أسباب الأزمة التسويقية إلى أوجه ضعف في النظم التسويقية داخل المنظمة.

وقد ترجع أزمة فقد المنظمة لأحد الأسواق الهامة إلى قصور إستراتيجية مواجهة المنافسة في المنظمة وعدم إتباع الحل المناسب لذلك. ويعنى ذلك أن الأزمة قد تنتج من عدم القيام بالحل المناسب للمشكلة في حينها، بما أدى إلى حدوث الأزمة التسويقية ، أي أن ترك المشاكل دون حل مناسب في التوقيت المناسب يؤدي إلى حدوث أزمات . وقد ترجع أسباب الأزمة التسويقية إلى مشكلات في الإنتاج أو الإدارة المالية أو غيرها ، ومثال لذلك الأزمة التسويقية التي واجهت شركة تويوتا العالمية للسيارات بسبب قصور نظام مراقبة جودة الإنتاج.

أهمية التفكير الوقائي لمنع وقوع المشكلات:

يؤدي الاعتماد على الفكر الوقائي إلى توقع المشكلات المحتمل حدوثها مستقبلاً ، بما يمكن من اتخاذ الإجراءات الوقائية اللازمة التي تمنع وقوع المشكلة . ويأتي ذلك من خلال رصد وتوقع المتغيرات والاستشعار عن بعد لاحتمال حدوث مشكلة . ويعتمد في ذلك على عمليات المراجعة الإدارية لمختلفة النظم في ضوء توقعات المستقبل . ويتم تخطيط التطوير اللازم لتلك النظم التسويقية بما يتواءم مع التغيرات المستقبلية.

فقد تلجأ إدارة التسويق إلى تطوير إستراتيجية تحديد السوق المستهدف لها عند توقعها ظهور منافس قوى مستقبلاً في أحد الأسواق ، أو قد تطور إستراتيجية جديدة لم واجهه المنافسة في ذلك السوق . ويؤدي ذلك إلى وقاية المنظمة من حدوث أزمات تسويقية يترتب عليها خسائر محققة نتيجة فقدها أحد الأسواق الهامة.

ويمكن لإدارة التسويق إتباع أسلوب المقارنة بالأفضل والذي يمكنها من التطوير المستمر للنظم التسويقية من خلال **Benchmarking** محاكاة الأنظمة التسويقية الناجحة بالشركات العالمية.

فائدة التفكير الجماعي لحل المشكلات التسويقية:

توجد أهمية بالغة في الاعتماد على التفكير الجماعي عند تناول المشكلات التسويقية ، سواء عند تشخيص المشكلة أو عند توليد الحلول الابتكارية لها . ويؤدي إتباع مدير التسويق لأساليب المشاركة إلى الرؤية الشاملة العميقة للمشكلة ومختلف أبعادها . كما تحقق المشاركة الواقعية في طرح الحلول البديلة واختيار الحل الأنسب ، نظراً لمشاركة الأفراد المتصلين بالمشكلة والقادرين على رؤية ظروف وملابسات الواقع . وينتج من المشاركة دافعية عالية لدى المشاركين عند تطبيق الحل الأنسب ، بما يساعد على نجاح التطبيق.

ويحقق التفكير الجماعي فوائد العصف الذهني وما ينتج عنه من طاقة جماعية توظف لإيجاد حلول مبتكرة للمشكلة . ولا يخفى علينا المقولة الشهيرة بأن " الكل أكبر من مجموع الأجزاء " بمعنى إذا قام كل فرد بالتفكير منفرداً وتم جمع نواتج تفكير الأفراد ، سيكون الناتج قيمته أقل من قيمة ناتج اشتراك الأفراد معاً في تفكير جماعي لحل المشكلة.

خطوات الطريقة العلمية في حل المشكلات التسويقية:

يعتمد استخدام الطريقة العلمية على إتباع خطوات معينة ، يمكن على هداها الوصول بطريقة منطقية إلى أنسب الحلول لمشكلة معينة ، في ضوء الملابسات والظروف المحيطة بالموقف . ويجب أن يتعد حلال المشكلات عن التحيز إلى اتجاه أو بديل معين ، فلا يبدأ التحليل وفي ذهنه من البداية الحل الذي يريد الوصول إليه ، بل عليه أن يحلل كل الاتجاهات ويناقشها بموضوعية ويتبنى كل منها عند تحليله لها . ويهتدي الباحث في النهاية إلى الحل المناسب في ضوء ما تسفر عنه نتائج التحليل الموضوعي لظروف الحالة محل الدراسة.

وفيما يلي أهم خطوات الطريقة العلمية:

(1) ملاحظة الظواهر السلبية:

تبدأ أولى خطوات الطريقة العلمية بالإحساس بوجود مشكلة ما ، عن طريق الملاحظة العلمية لوجود بعض الظواهر السلبية . ويدل وجود تلك النتائج أو الظواهر السلبية على وجود مشكلات سببت تلك النتائج الغير مرغوب فيها . وإدراك تلك الظواهر يكون بملاحظة وجود فجوة بين المستوى المطلوب أو المستهدف وبين المستوى الفعلي أو المحقق في أحد الجوانب التسويقية ، ومن

أمثلة الظواهر السلبية : انخفاض رقم المبيعات المحقق بالمقارنة برغم المبيعات المقدر ، وارتفاع معدلات مردودات المبيعات بالمقارنة بالسنوات الماضية ، وانخفاض الحصة السوقية لمنتجات المنظمة بالمقارنة بالسنوات السابقة وارتفاع شكاوى العملاء من سوء جودة خدماتها بالمقارنة بالفترات السابقة ، وانخفاض مستوى إنتاجية رجال البيع بالمقارنة بمستوى إنتاجيتهم في الماضي .

وتعطي تلك الظواهر السلبية وغيرها مؤشر عن وجود مشكلات في إدارة التسويق بالمنظمة . وكلما زادت الفجوة بين المستويات المطلوبة والمستويات الفعلية وكلما زاد تكرار حدوث ذلك ، دل هذا على شدة الحاجة إلى حل تلك المشكلات بسرعة حتى يمكن تخفيض النتائج السلبية التي نتجت عنها .

ويساعد في سرعة ملاحظة الظواهر السلبية وإدراك وجود مشكلات توفر نظم معلومات فعالة بإدارة التسويق توضح التغيرات أول بأول في مختلف الأوجه . وكلما كانت نظم المعلومات فعالة أي وجود معلومات كافية وحديثة ومعروضة بالشكل المناسب وفي الوقت المناسب ، كلما أمكن الإدراك السريع للسلبيات والاستشعار عن بعد والتنبؤ بحدوث المشكلات حتى قبل أن تظهر . كما يجب توفر كفاءة عالية لدى الأفراد وإحساس عالي بأي خروج عن المألوف في المعلومات المعروضة عليهم .

(2) جمع المعلومات:

تأتي هذه المرحلة على أثر الإحساس بوجود مشكلة تستحق الدراسة ، ويتناول جمع المعلومات عن الأسباب المحتملة لحدوث الظاهرة . فيتم جمع معلومات عن المتغيرات الداخلية والخارجية المرتبطة بالظاهرة التي تمت ملاحظتها ، سواء من مصادر المعلومات الثانوية كالسجلات أو من المصادر الأولية من خلال الملاحظة والاستقصاء والمقابلة الشخصية مع بعض المتصلين بحدوث الظاهرة . وقد تكون المعلومات في صورة كمية مثل معدلات الربحية وأر قام المبيعات ومعدلات شكاوى العملاء ، كما قد تكون في صورة وصفية مثل تحليل سلوك المستهلك وعلاقات المنظمة مع الموزعين ومستوى دافعية رجال البيع .

فإذا كانت الظاهرة هي انخفاض رقم المبيعات الفعلية لأحد منتجات المنظمة بالمقارنة بأرقام المبيعات المقدرة ، يتم جمع معلومات عن الأسباب المحتملة التي أدت لذلك . فيتم جمع معلومات عن نظام تخطيط المنتج وتمييزه وتغليفه والخدمات المرتبطة به ، كما يتم جمع معلومات عن تسعير المنظمة للمنتج وأسعار المنتجات المنافسة والإستراتيجية المتبعة في تسعيره كما يلزم معلومات عن طرق توزيعه وكثافة التوزيع ونقل ومناولة وتخزين المنتج ومشاكل التوزيع ، كما تراجع الإستراتيجية المتبعة في ترويج المنتج والمعلومات الخاصة برد فعل العملاء.

ويفيد تحليل تلك المعلومات في التعرف على الأسباب المحتملة التي أدت إلى حدوث الظاهرة وهي انخفاض رقم مبيعات هذا المنتج ، حتى يمكن تشخيص المشكلة التسويقية التي تسعى إلى الوصول لحل لها.

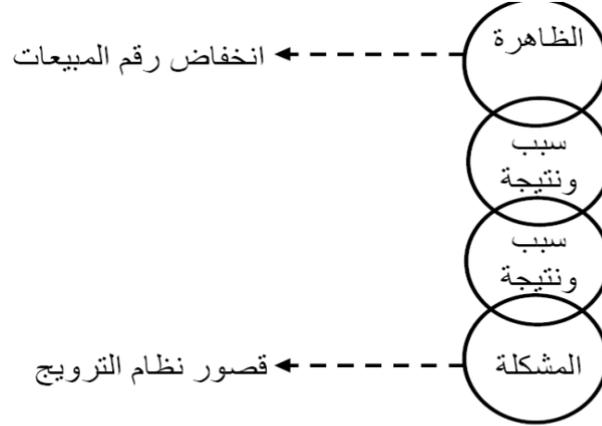
(3) تشخيص المشكلة:

تتناول هذه المرحلة المعلومات - التي تم جمعها عن الأسباب المحتملة لحدوث الظاهرة - بالتحليل ، بهدف اكتشاف علاقات الارتباط بين كل سبب محتمل والظاهرة السلبية التي تم ملاحظتها . وتستخدم طرق التحليل المختلفة التي تساعد في الوصول إلى تشخيص دقيق لجذور المشكلة ، ومن أهم أدوات التحليل المستخدمة في هذا المجال ما يلي:

أ- تحليل النتيجة والسبب: Cause and Effect Analysis :

ويتم ذلك عن طريق تحليل علاقات السبب والنتيجة ، حتى يمكن الوصول لجذور المشكلة محل الدراسة . فقد نجد أن سبب انخفاض رقم المبيعات هو عدم رضا المستهلك عن المنتج ، ولكنه أيضاً يعتبر نتيجة يجب البحث عن أسبابها ، أي ما السبب وراء عدم رضا المستهلك ؟ وقد يتضح أن سبب عدم رضا المستهلك عن المنتج يرجع إلى ارتفاع سعر المنتج في إدراك المستهلك بالمقارنة بقيمة المنافع التي يحققها المنتج للمستهلك . وقد يرجع ذلك إما لقصور في نظام تسعير المنتج أو قصور في نظام الترويج وإقناع المستهلك بالمنافع التي تعود عليه . وقد يتضح أن تسعير المنتج ليس هو السبب حيث أنه في نفس مستوى أسعار المنتجات المنافسة ويمكن في هذه الحالة اعتبار

المشكلة هي قصور نظام الترويج لهذا المنتج ، والتي لو تم التغلب عليها بوضع الحلول المناسبة ، يمكن إزالة الظاهرة السلبية.



شكل رقم (٢)

تحليل النتيجة والسبب

Force Field Analysis :

ب - تحليل القوى الميدانية

ويتناول تحليل القوى الدافعة والقوى المعوقة بالنظر إلى المستويات المطلوبة أو المستهدفة في المشكلة محل الدراسة. ويبنى التحليل على تحديد درجة توفر القوى الدافعة لتحقيق المستويات المطلوبة في ضوء ظروف الموقف . ويهدف ذلك إلى البحث عن طريق زيادة درجة توفر تلك القوى لدفع تحقيق المستويات المطلوبة . كما يبنى التحليل على تحديد درجة توفر القوى المعوقة لتحقيق المستويات المطلوبة ، وذلك بهدف العمل على تخفيض درجة توفر تلك القوى المعوقة ، حتى يمكن تحقيق المستويات المستهدفة.

مثال : بفرض أن الظاهرة السلبية كانت انخفاض رقم المبيعات بالمقارنة برقم المبيعات المقدر والمستهدف ، و بجمع المعلومات عن المتغيرات المؤثرة على رقم المبيعات أمكن تحديد القوى الدافعة والمعوقة كما يلي:

درجة توفرها

*القوى الدافعة :

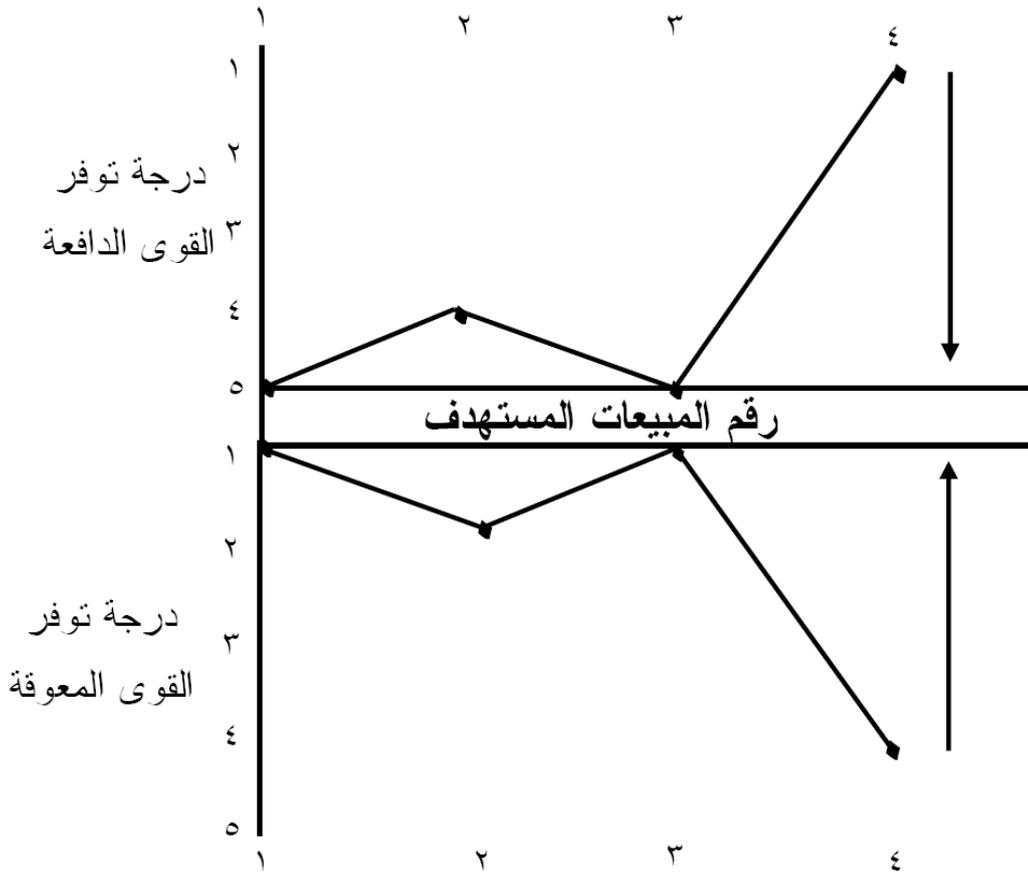
5

١- التحديد الفعال للأسواق المستهدفة.

4

٢- تمييز جيد للمنتج.

- ٣- تغليف جيد للمنتج. 5
- ٤- تسعير مناسب للمنتج. 1
- *القوى المعوقة:
- ١- عدم كفاءة الموزعين. 1
- ٢- قصور نظام تحفيز رجال البيع. 2
- ٣- عدم كفاءة التخزين. 1
- ٤- قصور إستراتيجية الترويج 5



شكل رقم (٣)
تحليل القوى الميدانية

يتضح من الشكل رقم (٣) أن من أهم القوى الدافعة التي يجب البحث في زيادة درجة توفرها هي وجود تسعير مناسب للمنتجات يتناسب مع القيمة المدركة للمنافع التي يحققها المنتج للمستهلك .فقد لوحظ من تحليل القوى الدافعة انخفاض درجة توفره ، وبالتالي إذا أمكن ذلك سيؤدي إلى تحقيق المبيعات المستهدفة.

كما يتضح من الشكل رقم (٣) أن من أهم القوى المعوقة المطلوب إزالتها أو تخفيض درجة توفرها هي قصور إستراتيجية الترويج . ويؤدي علاج هذا القصور إلى تخفيض القوى المعوقة لتحقيق أرقام المبيعات المستهدفة ، بمعنى أنه إذا أمكن التخلص من قصور إستراتيجية الترويج سيؤدي هذا إلى تحقيق رقم المبيعات المستهدفة.

(4) وضع الحلول البديلة:

ويتم في تلك المرحلة توليد أكبر عدد من الأفكار عن حلول بديلة للمشكلة ، وتستخدم أساليب العصف الذهني للمشاركين في حل المشكلة. وكلما كانت الجلسة فعالة وتوفرت الحرية المدركة للمشاركين ، كلما أمكن توليد أكبر قدر من الحلول ، وبالتالي تزيد فرصة أن يكون الحل الأنسب من بينها . ويتم في جلسة تالية تصفية الحلول التي تم توليدها واستبعاد بعضها ، والوصول لتحديد الحلول البديلة التي يجب بعد ذلك المفاضلة بينها.

وبفرض أن الحلول البديلة للمشكلة المطروحة كانت كالاتي:

١ - تخفيض سعر المنتج.

٢ - تحفيز رجال البيع لزيادة جهودهم الترويجية.

٣ - القيام بحملة إعلانية للمنتج.

٤ - القيام بحملة إعلانية مع تحفيز رجال البيع لزيادة جهودهم الترويجية.

(5) المفاضلة بين الحلول البديلة:

يتم في هذه المرحلة تحليل الحلول البديلة التي سبق تحديدها في المرحلة السابقة ، في ضوء المقارنة بين العائد والتكلفة لكل منها . ويقع الاختيار على البديل الذي يتحقق منه أكبر عائد وأقل

تكلفة متوقعة . ويؤخذ في الاعتبار احتمالات التغير في الظروف الحالية مستقبلاً ، ويتم التنبؤ بدرجة احتمال حدوث تلك التغيرات وتأثير ذلك على التكلفة والعائد لكل حل بديل . كما يؤخذ في الاعتبار الآثار الكمية والسلوكية المتوقعة من كل حل بديل في الأجل القصير والأجل الطويل .

وفيما يلي تحليل الحلول البديلة للمثال السابق:

١- البديل الأول : تخفيض سعر المنتج :

مزايا	عيوب
١- قد يؤدي تخفيض السعر إلى زيادة المبيعات ، نظراً لإدراك المستهلك تعادل السعر بعد التخفيض مع المنافع التي يقدمها المنتج .	١- تخفيض السعر قد يؤدي إلى تخفيض الربحية . ٢- قد يدرك المستهلك أن المنتج المنخفض السعر منخفض الجودة فلا يقوم بالشراء . ٣- قد يقوم المنافسون بتخفيض أسعارهم أو عمل خصومات وبالتالي يفقد تخفيض المنظمة للسعر تأثيره .

الخلاصة : عيوب هذا الحل تفوق مزاياه

٢- البديل الثاني : تحفيز رجال البيع لزيادة جهودهم الترويجية :

مزايا	عيوب
١- زيادة الجهود الترويجية للمنتج بما يزيد من المنافع التي يحققها المنتج في إدراك المستهلك . ٢- زيادة المبيعات والحصة السوقية للمنظمة . ٣- زيادة إنتماء والتزام رجال البيع بما ينعكس على زيادة رضا المستهلك .	١- زيادة التكلفة نتيجة زيادة الحوافز لرجال البيع . ٢- استمرار تفوق المنتجات المنافسة نتيجة الحملات الإعلانية التي يقومون بها وأثرها على إقناع المستهلك بتفضيل المنتجات المنافسة .

الخلاصة : تحفيز رجال البيع له آثار إيجابية نتيجة ربط الحافز بالمبيعات ورضا المستهلك ، ولكن يظل تفوق المنافس نتيجة إنفراده بحملات إعلانية عن منتجاته .

٣- البديل الثالث: القيام بحملة إعلانية عن المنتج :

عيوب	مزايا
١- زيادة تكلفة تسويق المنتج نتيجة تحمل تكلفة الحملة الإعلانية .	١- زيادة منافع المنتج فى إدراك المستهلك .
٢- عدم تحمس رجال البيع للأداء نتيجة عدم وجود حافز لهم يرتبط بزيادة المبيعات .	٢- زيادة متوقعة فى المبيعات .
	٣- مواجهة الحملات الإعلانية للمنافسين .
	٤- زيادة الربحية نتيجة زيادة معدل دوران البضاعة .

الخلاصة : القيام بحملة إعلانية عن المنتجات من المتوقع أنه يحقق زيادة المبيعات ، ولكن معدلات الزيادة لن تكون كبيرة إلا إذا تم تحفيز رجال البيع .

٤- البديل الرابع : القيام بحملة إعلانية عن المنتج مع تحفيز رجال البيع
لزيادة جهودهم الترويجية :

عيوب	مزايا
١- زيادة تكلفة تسويق المنتجات .	١- زيادة المبيعات بمعدلات كبيرة .
	٢- زيادة المنافع المدركة من المستهلك للمنتجات .
	٣- زيادة الحصة السوقية للمنظمة نتيجة تكثيف الجهود الترويجية .
	٤- رضا المستهلك عن المنتج وعن معاملة رجال البيع لدى المنظمة بما يؤدي إلى الاحتفاظ بالعملاء في الأجل الطويل .
	٥- زيادة الربحية نتيجة زيادة معدل دوران البضاعة .
	٦- رضا رجال البيع وزيادة دافعيتهم للعمل وانتمائهم للمنظمة .

الخلاصة : تكثيف الجهود الترويجية المباشرة وغير المباشرة رغم زيادة التكلفة يمكن من زيادة المبيعات والحصة السوقية ورضا العملاء والعاملين بما يؤدي إلى تحقيق الربحية في الأجل الطويل .

(6) اختيار الحل الأنسب:

يتم اختيار الحل البديل الذي يحقق أكبر عائد بالمقارنة بتكلفته الكمية والسلوكية ، بالنظر للأجلين القصير والطويل . وينطبق ذلك على البديل الرابع وهو:

* القيام بحملة إعلانية للمنتج مع تحفيز رجال البيع لزيادة جهودهم الترويجية مع التنسيق بينهما.

(7) تجربة الحل الأنسب:

يمكن في بعض الحالات تجربة الحل الأنسب على نطاق ضيق قبل تعميم تطبيقه على المنظمة . ويتم ذلك من خلال تطبيقه على أحد الأقسام أو المناطق البيعية . ويتم قياس نتائج تطبيق الحل

الأنسب على المنطقة البيعية ، فيتم قياس المبيعات قبل تجربة نظام حوافز رجال البيع وبعده .
ويدرس أثر تجربة البديل ، وقد ينتج بعض الآثار الجانبية له أو أوجه قصور في نظام الحوافز المقترح.
(8) تطوير الحل الأنسب:

يتم تطوير الحل الأنسب وفقاً لنتائج تجربته ، فقد يتضح ضرورة إضافة بعض المعايير لضبط جودة الأداء أو تكلفته كضوابط للتطبيق الفعال للحل الأنسب . فقد يتضح بتجربة نظام الحوافز لرجال البيع الحاجة إلى وضع معايير لتحقيق رضاء العميل وإشباع حاجاته ، وليس فقط التركيز على تحقيق رقم مبيعات معين . فقد يؤدي ذلك إلى توجه رجل البيع لإتمام عملية البيع بصرف النظر عن رضاء العميل ، ويؤدي التوجه بالبيع إلى زيادة رقم المبيعات في الأجل القصير على حساب الأجل الطويل ، حيث ينصرف العميل عن الشراء.

(9) تطبيق الحل الأنسب:

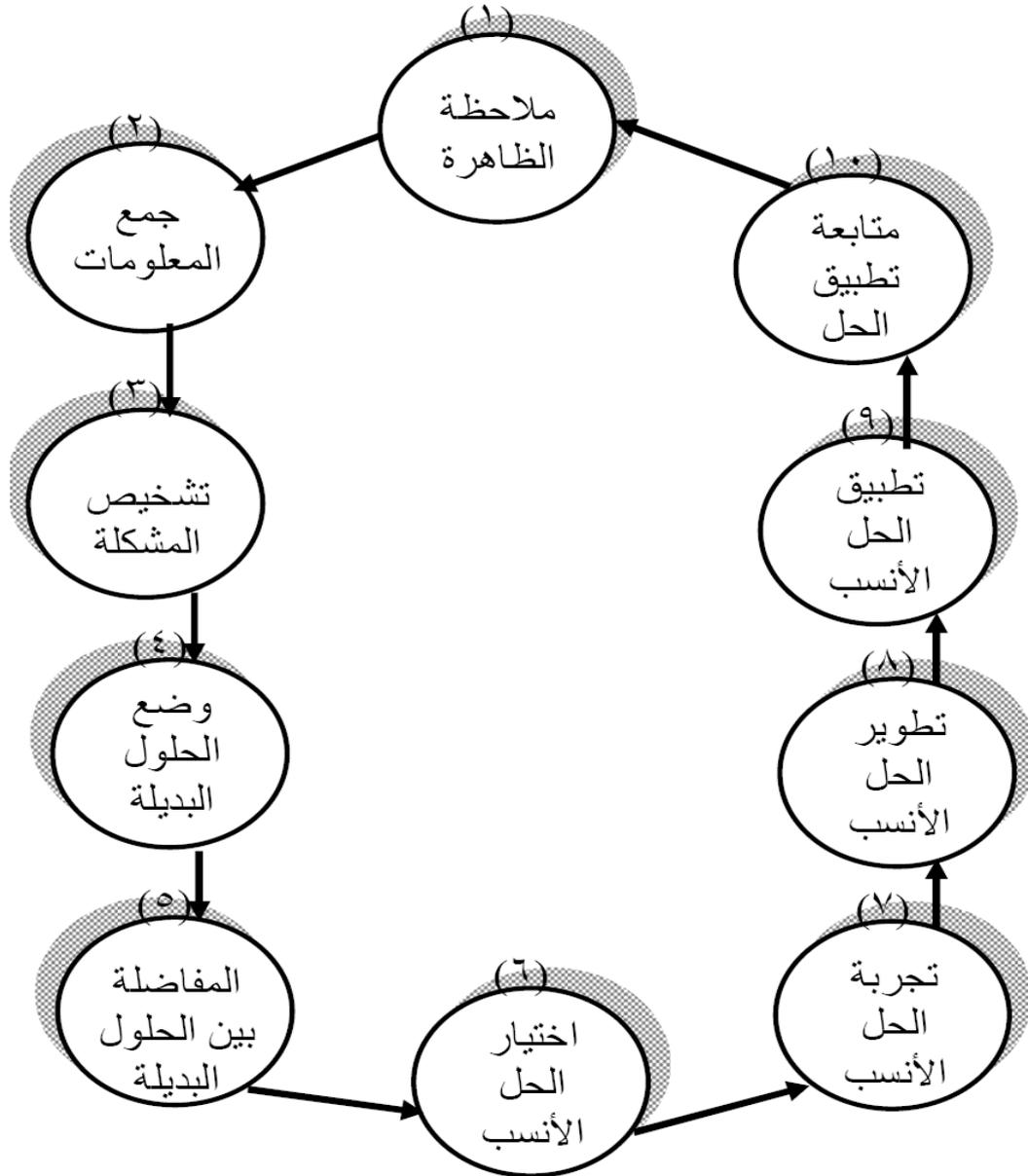
يطبق الحل بعد تطويره بما يتناسب مع نتائج تجربته ، حيث تضاف الضوابط التي تضمن تجنب السلبيات التي ظهرت أثناء تجربة الحل . ويكون الحل جاهز بعد تطويره لتعميم تطبيقه على مختلف المناطق البيعية بالمنظمة.

(10) متابعة نتائج التطبيق:

وتعتبر تلك المرحلة من أهم مراحل الطريقة العلمية لتشخيص وحل المشكلات التسويقية. وتعتبر المتابعة عملية مستمرة ، فيتم متابعة رقم المبيعات والمردودات وشكاوى العملاء وردود أفعال المنافسين وتكلفة التسويق وغير ذلك . ويصاحب ذلك إتباع أسلوب المقارنة بالأفضل **Bench Marking** وطالما أن نتائج تطبيق الحل إيجابية في مختلف المناطق فيعتبر الحل ما زال مناسباً لظروف المنظمة المتغيرة الداخلية والخارجية . ويعتبر أن الحل لم يعد مناسباً عندما تظهر نتائج سلبية لتطبيقه.

وهنا يجب البدء مرة أخرى بالمرحلة الأولى من الطريقة العلمية ، أي ملاحظة الظواهر السلبية والتي تتمثل في نتائج سلبية مثل : انخفاض رقم المبيعات مرة أخرى ، أو ارتفاع معدلات شكاوى العملاء

، أو تقلص الحصة السوقية للمنظمة ، أو غير ذلك . وتتوالى بعد ذلك إتباع مراحل الطريقة العلمية ، ويوضح الشكل رقم (4) خطوات الطريقة العلمية في تشخيص وحل المشكلات التسويقية.



شكل رقم (4)

خطوات الطريقة العلمية لحل المشكلات

ويلاحظ أن الخطوات تأخذ شكل دائري ، حيث أن المشاكل التسويقية متجددة . كما يلاحظ استمرارية الطريقة واعتمادها على الجهود الوقائية ، بمعنى أن الحل لأي مشكلة ينقسم إلى جانبين

هما:

أ - جانب علاجي : ويتناول حل فوري للمشكلة التي وقعت بالفعل.

ب - جانب وقائي : ويتناول التخطيط من أجل منع وقوع مثل هذه المشكلة مستقبلاً ، من خلال توقع المشكلة بناء على تحليل المتغيرات الداخلية والخارجية واتجاهاتها المستقبلية.

حالة رقم (1)

قامت الشركة العربية بإضافة منتج جديد لمنتجاتها الحالية ، والذي يتميز برخص السعر نظراً لصناعته من خامات اقتصادية . وقد توقع مدير التسويق بالشركة رواج المنتج الجديد ، نظراً لوجود طبقة أخرى عريضة من المستهلكين الراغبين في شراء منتجات الشركة ذات العلامة التجارية الواسعة الانتشار ، ولكن قدراتهم الشرائية لا تسمح لهم بذلك.

وقد تحقق ما توقعه مدير التسويق من رواج المنتج الجديد ، بل أن رقم مبيعاته الفعلي فاق بكثير رقم المبيعات المخطط لهذا المنتج الجديد . وقد صاحب ذلك انخفاض في مبيعات المنتجات الحالية للشركة بشكل كبير وعزوف المستهلكين عن شرائها . ويرجع ذلك إلى ظنهم أن جودة الأصناف الحالية التي تقدمها الشركة انخفضت . وقد تقلصت الحصة السوقية للمنتجات الحالية ، بما أدى لتحقيق خسائر كبيرة تفوق الأرباح المتحققة من المنتج الجديد.

وقد اقترح رئيس قسم التسعير تخفيض أسعار المنتجات الحالية ليتناسب مع القيمة المدركة لها لدى المستهلك . وقد أشار رئيس قسم تخطيط المنتجات إلى أن طرح المنتج الجديد تحت نفس العلامة التجارية أساء لسمعة المنتجات الحالية لدى المستهلكين . كما اقترح رئيس قسم الترويج إعداد حملة إعلانية لتذكير المستهلك بمميزات المنتجات الحالية والمنافع التي تحققها للمستهلك . وقد طالب رئيس قسم دراسة السوق باستخدام منافذ توزيع مختلفة لتوزيع المنتج بعيداً تماماً عن منافذ توزيع المنتجات الحالية.

والآن:

١ - ما أسباب انخفاض مبيعات المنتجات الحالية للشركة ؟

٢ - ما اقتراحاتك لإزالة تلك الأسباب ؟

٣ - هل كان من الممكن تجنب وقوع تلك المشكلة ؟ وكيف ؟

تطبيق خطوات الطريقة العلمية

حل أزمة الشركة العربية للملابس الجاهزة

1- ملاحظة الظواهر والنتائج السلبية:

2- جمع المعلومات:

يحتاج تحليل الحالة إلى معلومات عن الأسباب المحتملة لحدوث الظاهرة وهي:

3- تشخيص المشكلة:

أ - تحليل النتيجة والسبب:

ب - تحليل القوى الميدانية:

١ . القوى الدافعة هي:

٢ . القوى المعوقة هي:

المشكلة الرئيسية هي :

4- الحلول البديلة للمشكلة:

- (١)
- (٢)
- (٣)
- (4)

5- المقاضلة بين الحلول البديلة:

(١) البديل الأول :

.....

<u>عيوب</u>		<u>مزايا</u>
..... -١	 -١
..... -٢	 -٢
..... -٣	 -٣
..... -٤	 -٤
..... -٥	 -٥

..... الخلاصة :

.....

(٢) البديل الثاني :

.....

<u>عيوب</u>		<u>مزايا</u>
..... -١	 -١
..... -٢	 -٢
..... -٣	 -٣

..... -٤ -٤
..... -٥ -٥

..... : الخلاصة

.....

..... (٣) البديل الثالث :

.....

<u>عيوب</u>	<u>مزايا</u>
..... -١ -١
..... -٢ -٢
..... -٣ -٣
..... -٤ -٤
..... -٥ -٥

..... : الخلاصة

.....

٦- اختيار الحل الأنسب :

.....
.....
.....

٧- تجربة الحل الأنسب :

.....
.....

٨- تطوير الحل :

.....
.....

٩- تطبيق الحل :

.....
.....

١٠- متابعة التطبيق :

.....
.....