

العوامل المؤثرة في أزمات شركات الأغذية السعودية: دراسة تحليلية لأزمتي

المراعي وندي

Factors Influencing in Saudi Food Companies Crises: An Analytical Study of Almarai and Nada Crises

رفال صالح القرشي¹، محمد عبد العزيز الحيزان²

¹ جامعة الملك عبد العزيز (المملكة العربية السعودية).

Refalalqurashi6@gmail.com

² جامعة الملك عبد العزيز (المملكة العربية السعودية).

alheezan@yahoo.com

تاريخ الاستلام: 2025/08/08 تاريخ القبول: 2025/09/15 تاريخ النشر: 2025/09/20

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العوامل التي أسهمت في نشوء وتصاعد أزمتي شركتي المراعي وندي في السوق السعودية، من خلال دراسة حالة لأزمة المراعي في عام 2023، وأزمة ندى في عام 2019، وذلك باستخدام المنهج النوعي من خلال أداة تحليل المحتوى.

أظهرت نتائج الدراسة تبايناً في طبيعة العوامل المؤثرة في كلتا الأزميتين؛ إذ ارتبطت أزمة المراعي بعوامل اقتصادية واجتماعية واتصالية، عكست أثر القرارات التسعيرية في بيئة استهلاكية شديدة الحساسية. أما أزمة ندى، فجاءت نتيجة لتداخل عوامل اجتماعية وثقافية واتصالية، عكست تحولات في الخطاب المجتمعي وتغيراً في توقعات الجمهور تجاه العلامات التجارية. وتُبرز هذه النتائج خصوصية السياق المحيط بكل أزمة، وأهمية فهم الأبعاد المختلفة التي تسهم في تشكيلها.

كلمات مفتاحية: إدارة الأزمات، شركة ندى، شركة المراعي، تحليل المحتوى

Abstract:

This study aimed to analyze the factors that contributed to the escalation of the crises faced by Almarai and Nada companies in the Saudi market, through a study of Almarai's 2023 crisis and Nada's 2019 crisis. The research employed a qualitative approach using content analysis as a primary tool.

The findings revealed a variation in the nature of the factors influencing each crisis. Almarai's crisis was linked to economic, social, and communicative factors, reflecting the impact of pricing decisions within a highly sensitive consumer environment. In contrast, Nada's crisis resulted from an interplay of social, cultural, and communicative factors, highlighting shifts in public discourse and evolving audience expectations of brands. These results underscore the contextual uniqueness of each crisis and the importance of understanding the different dimensions that contribute to their development.

Keywords: : Crisis Management, Nada Company, Almarai Company, Content Analysis.

رفال القرشي، محمد الحيزان*

مقدمة

إن إدراك مدى أهمية شركات الأغذية يجعل من الضروري تقييم التحديات الرئيسية التي قد تواجه تلك الشركات، وصياغة استراتيجيات الاستمرارية المناسبة. فالأزمات عادةً تحدث دون سابق إنذار، وهذا متأصل في طبيعتها، وهذا ما يجعلها أزمات (Doeg, 2005). والأزمة هي حدث غير متوقع يهدد توقعات أصحاب المصلحة، مما قد يؤدي إلى آثار ضارة على أداء المنظمة وينتج عنه نتائج سلبية (Youngblood, 2010). لذا ينبغي على المنظمات القيام بتحديد العوامل التي ساهمت في حدوث الأزمة للحفاظ على صورتها وتعزيز سمعتها في أعقاب الأزمة. والتحقيق في أكثر الأساليب فعالية للتعامل مع الأزمة بناءً على طبيعتها ومدى إسناد

الجمهور للمسؤولية إلى المنظمة. بالإضافة إلى ضرورة تتبع كيفية استجابة الجمهور للأزمة وتفاعله معها. حيث يعد هذا الرصد مهماً بشكل خاص، بسبب تأثير الأحداث والمشاعر العامة بشكل كبير على سمعة المنظمة وصورتها العامة (أولمر وآخرون، 2015/2015).

بناءً على ذلك تسعى هذه الدراسة إلى تحليل العوامل التي ساهمت في نشوء وتصاعد أزمة شركة المراعي وندى في السوق السعودية وتتجلى أهمية هذه الدراسة من خلال تناولها لأزمات واجهتها شركتان من أبرز الشركات العاملة في قطاع الأغذية والمشروبات بالمملكة، وبالتالي فإن الأزمات التي تواجهها تستحق الدراسة والتحليل.

مشكلة الدراسة

تعتبر شركتا المراعي وندى السعودية شركتين ذات أهمية في قطاع الأغذية والمشروبات في المملكة العربية السعودية. وقد واجهت الشركتان أزمات حصدت تفاعلاً واسعاً من الرأي العام في السعودية وبعض دول الخليج. ظهرت أزمة شركة المراعي في عام 2023 عندما أعلنت الشركة عن زيادة أسعار بعض منتجاتها اعتباراً من بداية ذلك العام. أما شركة ندى، فقد واجهت أزمتهما في عام 2019، والتي نجمت عن إعلان ترويجي أطلقتته الشركة احتفاءً باليوم الوطني السعودي في العام نفسه.

هدف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل العوامل التي ساهمت في نشوء وتصاعد أزمة شركة المراعي وندى في السوق السعودية.

منهجية الدراسة

استخدمت الدراسة المنهج النوعي (Qualitative method) وهو حسب Creswell (2014/2018) "المنهج الذي يتيح استكشاف المعاني التي تتشكل لدى

الأزمات الاتصالية لشركات الألبان السعودية: دراسة حالة على شركتنا المراعي وندى

الأفراد حول ظاهرة ما وفهمها، سواء ظاهرة اجتماعية أم إنسانية" (ص. ٤٠٩). استخدمت الدراسة أداة تحليل المحتوى النوعي لتحليل عناصر كل أزمة كونها تعطي فهم أعمق للمشكلة من خلال الخروج باستنتاجات وأدلة واضحة وثرية، وتعطي تصوّر كامل ومنظم عن المشكلة محل الدراسة.

مجتمع وعينة الدراسة:

يشمل مجتمع الدراسة الحالية جميع الأزمات التي واجهتها شركتنا المراعي وندى. أمّا عينة الدراسة فتمثلت في أزمة شركة المراعي عام 2023، وأزمة شركة ندى عام 2019.

التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة

- شركات الأغذية: هي الكيانات التي تختص بإنتاج وتوزيع المواد الغذائية، سواء كانت طعاماً أو شراباً.

خلفية الدراسة

أولاً: شركة المراعي: النشأة والمكانة السوقية

تأسست المراعي عام 1977، في مدينة الرياض على يد الأمير سلطان بن محمد بن سعود الكبير. وهي شركة رائدة في إنتاج الأغذية في كلاً من العالم العربي والمملكة العربية السعودية. المراعي شركة مساهمة عامة مدرجة في السوق المالية السعودية (تداول). توفّر الشركة مجموعة واسعة من المنتجات، ويتم توزيعها على أكثر من 120 مليون مستهلك في جميع أنحاء المملكة، والخليج العربي، ومصر، والأردن. كما تعد المراعي أكبر شركة ألبان متكاملة رأسياً على مستوى العالم، ومن أوائل الشركات عالمياً التي حصلت شهادة (ISO 9002) للجودة. واحتلت المرتبة الرابعة بين شركات الألبان الأكثر قيمة في العالم لعام 2024، حسب تصنيف

Brand finance العالمية. وفي عام 2023، حصلت على جائزة العلامة التجارية الأكثر أهمية في المملكة العربية السعودية.

ثانيًا: شركة ندى: النشأة والمكانة السوقية

شركة العثمان للإنتاج والتصنيع الزراعي (ندى) تأسست عام 1982 على يد الشيخ محمد بن عبد الله العثمان في المنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية. تتميز ندى بخطط إنتاج متنوّعة، وتُمثّل الذراع الإنتاجي لقطاع الأغذية في مجموعة العثمان القابضة. يُعزّز هذا الانتماء مكانة ندى، لا سيّما وأن مجموعة العثمان القابضة قد حصلت على العديد من الشهادات الدولية في أنظمة الجودة وسلامة الغذاء، أبرزها شهادة ISO 9001 وشهادة HACCP. وتتمتع بشبكة توزيع واسعة تمتد إلى جميع أنحاء المملكة ودول الخليج، مثل البحرين والإمارات العربية المتحدة والكويت وقطر، مما يرسّخ مكانتها كشركة رائدة إقليمياً.

أنواع الأزمات التي تواجه شركات الأغذية:

تناولت الدراسات السابقة عددًا من الأزمات التي واجهت شركات الأغذية،

منها ما يلي:

أ- أزمة ضرر المنتج (Product-Harm Crisis (PHC):

تنشأ أزمة ضرر المنتج عندما لا تستوفي المنتجات معايير السلامة التي اعتمدها الصناعة، سواء كانت إلزامية أو طوعية، أو عندما يكون بها عيب من شأنه أن يسبب ضررًا كبيرًا للمستهلكين (Liu et al., 2012, as cited in Cleeren et al., 2017). على سبيل المثال، واجهت سلسلة مطاعم "هامبرغيني" السعودية أزمة خطيرة في عام 2024 عندما تم الإبلاغ عن حالات تسمم غذائي متعددة في مدينة الرياض، مرتبطة باكتشاف بكتيريا "كلوستريديوم بوتولينوم" المسببة للتسمم الوشيحي في عينة من "المايونيز" المستخدم من قبل المطعم، والذي يعود للعلامة

الأزمات الاتصالية لشركات الألبان السعودية: دراسة حالة على شركتنا المراعي وندى

التجارية (BON TUM). وقد تضررت سمعة العلامة التجارية بشكل كبير نتيجة تعرض صحة الأفراد للخطر.

ب- سلوك المقاطعة Boycott:

يعبر مفهوم المقاطعة عن امتناع الأفراد عن شراء منتجات أو علامات تجارية محددة بسبب أمور سياسية أو أخلاقية أو بيئية. عادةً، يُنظر إلى المقاطعة على أنها مظهر من مظاهر النزعة الاستهلاكية السياسية. وقد تواجه الشركات التي تصبح هدفًا للمقاطعة تداعيات خطيرة، مثل الإضرار بصورة علامتها التجارية وسمعتها على المدى الطويل (عبد العزيز، 2024). والمقاطعة وسيلة لمحاسبة أو الضغط على الشركات التي تقوم بأعمال مثيرة للجدل. وتعتبر المقاطعة أحد سلوكيات المستهلك التي تلعب فيها المخاوف الأخلاقية والاجتماعية دورًا مهمًا في التأثير على قرارات الشراء (اللاوندي، 2024)

ت- عدااء المستهلك لبلد منشأ العلامة Consumer Animosity toward a :country of origin

يُعبّر مفهوم عدااء المستهلك عن المشاعر السلبية المرتبطة بالأحداث العسكرية، أو السياسية، أو الاقتصادية الماضية، أو المستمرة. وقد يحمل المستهلكون العدااء تجاه دولة أجنبية بسبب تصوراتهم لتأثيرها السلبي على بلدهم. ويتجلى هذا العدااء في مواقفهم السلبية تجاه منتجات ذلك البلد وإحجامهم عن الشراء. كما يمكن أن ينشأ عدااء المستهلك تجاه دولة أجنبية من خلال حدث معين أو تراكم سلسلة من الأحداث (اللاوندي، 2024). وفي كثير من الأحيان تواجه الشركات العالمية مقاطعات مفاجئة في الأسواق الدولية، بسبب عدااء المستهلكين تجاه بلد المنشأ (Kim et al., 2022). مثال على ذلك، عندما واجهت شركة ماكدونالدز حركات مقاطعة في المملكة العربية السعودية، وأجزاء أخرى من الشرق

الأوسط، بسبب مواقف الشركة السياسية فيما يتعلق بالصراع الفلسطيني-الإسرائيلي.

الدراسات السابقة

■ الدراسات التي تناولت إدارة الأزمات في المؤسسات.

يُعد التواصل الفعال أثناء الأزمات أمرًا جوهريًا لحماية سمعة المنظمات، واستعادة ثقة العملاء، ودعم الموظفين، وتجنب النزاعات القانونية، وتعزيز فرص البقاء والنمو بعد الأزمة (Telang & Deshpande, 2016). وعادةً ما يُنظر إلى إدارة الأزمات باعتبارها عملية تفاعلية، تركز على استجابة المنظمة للأزمة. ومع ذلك يعد منع وقوع الأزمات هو النهج الأكثر فعالية لإدارة الأزمات من خلال الرصد المبكر للمؤشرات واتخاذ تدابير استباقية تحدّ من تفاقمها (Coombs, 2021).

إن الخطوات التي تتخذها المنظمات استجابة للأزمة، تؤثر على فرصها في البقاء على قيد الحياة. كما أن طريقة تواصل المنظمة مع أصحاب المصلحة أثناء الأزمات يمكن أن تحدد ما إذا كانت ستحافظ على سمعتها أم ستضر بها (Chewning, 2015). كما أن استراتيجيات الاتصال تختلف حسب حجم الأزمة ونوعها وطبيعتها وشدها (سالم والخطاط، ٢٠١٩).

وقد توصلت نتائج الدراسات السابقة التي سعت لرصد الاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة في الاستجابة للأزمات إلى أن شركة سار للسكك الحديدية السعودية نجحت في التعامل مع أزمة حريق محطة قطار الحرمين من خلال تحديثات مستمرة، وتحويل اللوم، والوفاء بالوعود (الشيخ، 2020) فيما أظهرت دراسة الطاهر (2017) أن استراتيجية تخفيف الأضرار هي الأكثر استخدامًا لدى المنظمات المعنية بالكوارث، تليها استراتيجيتا ملتقى الطرق والإعلام. أما السفارة السعودية، فاعتمدت على استراتيجيات مثل الحوار وبناء الإجماع والإقناع، وكانت الاستراتيجية الإعلامية والإقناعية هي الأكثر أهمية (ملياني وسالم، 2021).

■ الدراسات التي تناولت إدارة أزمات شركات الأغذية

ويمكن تصنيف الأزمات المتعلقة بالعلامة التجارية حسب Dutta& (2011) Pulig إلى فئتين رئيسيتين: أزمات الأداء، وأزمات القيم. تنشأ أزمات الأداء عادة من المنتجات المعيبة وتقلل بشكل أساسي من قدرة العلامة التجارية على توفير مزايا وظيفية. في حين لا ترتبط أزمة القيم بالمنتج نفسه، بل تتعلق بدلاً من ذلك بالمشكلات الاجتماعية أو الأخلاقية المرتبطة بالمبادئ التي تتبناها العلامة التجارية.

وفي قطاع الأغذية والمشروبات، قد تتنوع التهديدات من اكتشاف أجسام غريبة في منتج واحد أو أكثر من نفس مجموعة الإنتاج إلى قضايا مثل محاولات الابتزاز أو العدوى البكتيرية أو العبث المتعمد (Doeg, 2005). حيث يمكن ارتكاب الحوادث المتعلقة بالأغذية عمدًا لتحقيق منفعة شخصية أو إلحاق الضرر (Ling & Wahab, 2020).

ولتعزيز سمعة الشركة، يجب على الإدارة استعادة ثقة العميل والمستهلك (Kal-kausar et al., 2013). كما يجب على المنظمة أن تقدم لكلاً من الجمهور والصناعة تقريرًا عادلاً ومقبولاً، سواء كان ذلك يتضمن محاسبة المدراء أو الموظفين أو تعيين كبش فداء، كاستقالة فرد رئيسي (Smith et al., 2022). وقد حلت دراسة Zeng et al (2018) الاستجابة الاتصالية التي استخدمتها شركات الحليب الصينية الأربعة: (سانلو – ييلي- برايت- منغينيو) للتعامل مع أزماتها خلال مراحلها المختلفة. إلى أنه خلال فترة ما قبل الأزمة، اعتمدت الشركات الأربع استراتيجية متماثلة باختيارها الصمت. ثم خلال الأسابيع التي استغرقتها الأزمة، كانت استراتيجية الاستجابة الأساسية لسانلو هي التأكيد على علاقاتها القوية مع الحكومة. ولم تمر سانلو بعد ذلك بمرحلة ما بعد الأزمة بسبب إفلاسها جزاء الأزمة.

التعليق على الدراسات السابقة

أظهر الاستعراض السابق أن معظم الدراسات العربية في مجال إدارة الأزمات اتبعت المنهج الكمي مثل (الشيخ، 2020؛ الطاهر، 2017؛ ملياني وسالم، 2021). في حين هناك قلة في استخدام المنهج النوعي -حسب علم الباحثان- على سبيل المثال (سالم والخطاط، 2019؛ Chewning, 2015; Telang & Deshpande, 2016). مما يؤكد الحاجة إلى مزيد من الدراسات النوعية المتعلقة بإدارة الأزمات التي تتيح تحليلاً أعمق وأكثر شمولاً، وهو ما تبنته هذه الدراسة.

كما يلاحظ ندرة في الأبحاث العربية التي تناولت أزمات قطاع الأغذية، ويرجع ذلك غالباً إلى تحفظ الشركات على الإفصاح الإعلامي وتجنب نشر تفاصيل الأزمات، مما يصعب على الباحثين الوصول إلى بيانات قابلة للتحليل. من هنا جاءت هذه الدراسة لتسهم في سد هذه الفجوة وإثراء المحتوى العربي في هذا المجال.

نتائج تحليل المحتوى للأزمات عينة الدراسة:

أولاً: أزمة شركة المراعي

في يناير 2023، تعرضت شركة المراعي لأزمة بعد إعلانها رفع أسعار بعض منتجاتها في المملكة العربية السعودية، مبررة القرار بارتفاع تكاليف مدخلات الإنتاج، والأعلاف، والشحن. جاء هذا التوضيح عبر رد رسمي على منصة X، إلا أن القرار قوبل بغضب واسع من المستهلكين، وأدى إلى انطلاق حملة مقاطعة كبيرة على منصات التواصل الاجتماعي، خاصة منصة X، للمطالبة بالتراجع عن الأسعار الجديدة.

❖ العوامل المؤثرة في نشوء وتفاقم أزمة شركة المراعي

1. العوامل الاقتصادية

جاء قرار شركة المراعي برفع أسعار بعض منتجاتها في يناير 2023 نتيجة لضغوط اقتصادية عالمية ومحلية، أبرزها تداعيات جائحة كوفيد-19، والحرب الروسية الأوكرانية، وارتفاع تكاليف الإنتاج والنقل، إلى جانب التضخم واضطرابات سلاسل الإمداد. (FAO, 2023) ورغم جهود الحكومة السعودية في احتواء التضخم (ساما، 2023)، ظل قطاع الأغذية متأثراً، حيث ارتفعت أسعار الغذاء بنسبة 1.2%، وأسعار الطاقة والديزل بنسب ملحوظة، ما زاد من أعباء التشغيل لدى الشركة.

تُعد المراعي من كبار مستوردي الأعلاف والمواد الخام، مما يجعلها عرضة لتقلبات أسعار الصرف. كما أن عدم خضوع منتجات الألبان لتسعير حكومي يمنحها مرونة في تعديل الأسعار. وتشير دراسات سابقة (الجبران وآخرون، 2021؛ سفيان وكمال، 2019) إلى أن ارتفاع أسعار الوقود يرتبط مباشرة بأسعار الغذاء. وفي المقابل، سعت الحكومة للتخفيف من الأثر على المستهلكين عبر برامج دعم مثل "حساب المواطن" (Hasanov et al., 2023).

رغم هذه التحديات، أظهرت بيانات المراعي المالية لعامي 2022 و2023 أداءً مستقرًا مع تحسّن في هوامش الربح، ما يشير إلى إدارة فعالة للتكاليف (المراعي، 2022، 2023). يمكن الاستدلال بأن قرار المراعي برفع الأسعار مطلع عام 2023 لم يكن مدفوعًا بتراجع أدائها المالي. بل جاء في إطار تعزيز مركزها المالي. ورغم أن هذا القرار يُعد مُبرّرًا من الناحية المالية، إلا أنه أثار استياء العديد من المستهلكين الذين لم يجدوا في هذه المؤشرات المالية الإيجابية المُعلنة ما يبرر الزيادة السعرية. وهذا يبيّن أن الأداء المالي القوي وحده لا يكفي لتفادي الأزمات، بل يجب الموازنة بين السياسات الربحية وتوقعات الجمهور، خاصة في بيئة اقتصادية معقّدة.

وباعتبارها شركة رائدة تتمتع بحضور واسع في السوق السعودية، تتجاوز المراعي كونها مجرد كيان اقتصادي يسعى لتحقيق الربح فحسب؛ بل تُعتبر فاعلاً اقتصادياً بارزاً له وزن اجتماعي. تفرض هذه المكانة على الشركة قيوداً ضمنية تُحد من حريّة ومرونة سياساتها التسعيرية، وخاصةً فيما يتعلق بالسلع الأساسية اليومية. وبالتالي، لا يُنظر إلى رفع الأسعار كقرار اقتصادي بحت؛ بل قد يُفسّر على أنه تجاهل للواقع المعيشي للمستهلك، مما يثير رفضاً جماهيرياً وانتقادات علنية. وبينما تسجّل الشركة نمواً في أرباحها، فإن ذلك لا يعكس بالضرورة رضا المستهلكين عن السياسات المتبعة. فقد تُحقّق الشركة مكاسب مالية على المدى القصير نتيجة رفع الأسعار، لكن مؤشرات السوق غير المالية، كردود الفعل التي تعبّر عن الاستياء، وحملات المقاطعة، تكشف عن فجوة متزايدة بين الأداء المالي للشركة وتوقعات جمهورها، مما يشير إلى أهمية أخذ مؤشرات السوق غير المالية بعين الاعتبار في اتخاذ القرارات لضمان استدامة العلاقة مع المستهلكين.

2. العوامل الاجتماعية

ساهمت البيئة الاجتماعية، خصوصاً تطور وعي المستهلك السعودي، في تصاعد أزمة شركة المراعي. وقد ساعد انتشار وسائل التواصل الاجتماعي والحملات التوعوية الحكومية في تعزيز قدرة المستهلك على الوصول للمعلومات، ومقارنة الأسعار، والمطالبة بحقوقه. وأصبح المستهلك أكثر وعياً وحرصاً على قراراته الشرائية، خاصة في ظل الضغوط الاقتصادية وارتفاع تكاليف المعيشة. وأشار تقرير (PwC (2023 إلى أن 44٪ من المستهلكين في السعودية يستخدمون منصات مقارنة الأسعار لتقليل تأثير التضخم.

أظهرت الدراسات أن المستهلك الخليجي حساس تجاه الأسعار، فالزيادات المفاجئة قد تؤدي إلى تراجع الثقة وممارسات مقاومة كالمقاطعة (Salem, 2024)، في حين يرى آخرون أن القيمة والجودة قد تبرر السعر. (Alnahhal et al., 2024)

الأزمات الاتصالية لشركات الألبان السعودية: دراسة حالة على شركتنا المراعي وندى

وتُعد ظاهرة تبديل العلامة التجارية (Brand Switching) مؤشراً واضحاً على هذا التحول، حيث ينتقل المستهلكون إلى علامات بديلة حين تغيب المبررات أو القيمة المضافة. (Garga et al., 2019) كما أن تنوع البدائل وسهولة الوصول إليها. فكثر الخيارات المتاحة في السوق تُضعف من ارتباط المستهلك بعلامة تجارية معينة، وتحثه على تجربة بدائل تقدم مزايا أفضل أو أسعاراً أكثر تنافسية، لا سيما في الأسواق التي تتسم بتعدد الخيارات وسهولة المقارنة بينها.

وقد بيّنت دراسة Zrelli & Rahmoun (2020) أن المستهلكين في سوق السلع سريعة الدوران، مثل منتجات الألبان، يظهرون ولائاً منخفضاً عند غياب العروض أو عند حدوث تغييرات في الأسعار. التخفيضات المتكررة قد تقلل من استعدادهم للشراء بالسعر الكامل مستقبلاً. إضافةً إلى ذلك، فإن وفرة البدائل وسهولة الوصول إليها تعزز من رغبة المستهلك في تجربة خيارات جديدة بحثاً عن الجودة والسعر الأفضل.

ومن ثمّ، فإن فهم السياق الاجتماعي المتطوّر أمراً بالغ الأهمية لتحليل أزمة المراعي، إذ يكشف عن تحولات نوعية في طبيعة العلاقة بين المستهلك والعلامة التجارية، تتسم بمزيد من المساءلة والوعي والتقدير للقيمة مقابل المال. هذا التحول يضع الشركات الكبرى، مثل المراعي، أمام تحدٍّ يتطلب إعادة تقييم استراتيجياتها التسعيرية بما يتناسب مع تطلعات المستهلكين وسلوكهم الشرائي.

وتفسّر حملة المقاطعة التي واجهتها المراعي على أنها نتيجة للتعارض بين استراتيجيات التسعير التي تنتهجها الشركة ودرجة استيعابها للتحولات في سلوك المستهلك. وفي سبيل كسب رضا المستهلكين، يُتوقع أن تنقذ المراعي استراتيجيات تسعير أكثر مرونة، كالعروض الترويجية، وتقديم أحجام اقتصادية تلي احتياجات شريحة أوسع من المستهلكين، فضلاً عن تعزيز القيمة المدركة عبر تحسين الجودة أو الخدمات المضافة.

ورغم أن الشركات غالباً لا تُتبع قرارات الزيادة بعروض فورية، إذ أن ذلك يُفرغ قرار الزيادة من مضمونه الربحي، إلا أن حساسية المستهلك السعودي تجاه تغيّرات الأسعار يتطلب تخطيطاً دقيقاً وتواصلاً واضحاً يراعي البعد الاجتماعي للقرار. فالتسعير لا يُفهم فقط كخيار اقتصادي، بل يُقرأ أيضاً كدلالة على مدى تعاطف الشركة مع جمهورها.

لذا، فإن الإدارة الفعّالة للأزمات في المجتمع السعودي تتطلّب فهماً عميقاً لتوقعات المستهلكين. فالثقة لا تُبنى فقط على جودة المنتج، بل أيضاً على شعور المستهلك بأن الشركة "منصفة" في تعاملها معه. وعندما يشعر المستهلكون أن هناك فجوة بين أرباح الشركة وبين قراراتها التي تؤثر على حياتهم المعيشية، فإن ذلك يُترجم غالباً إلى مقاومة جماعية تُهدّد صورة العلامة ومكانتها في السوق.

3. العوامل الاتصالية

يُسهم ضعف التواصل الفعّال مع المستهلكين بشكل كبير في ميلهم لتغيير علاماتهم التجارية. فعندما تتجاهل الشركات استفسارات المستهلكين أو تتأخر في الاستجابة لشكواهم، يخلق ذلك شعور بالإهمال وعدم التقدير. ويتعزز هذا الأثر السلبي في الحالات التي لا تبذل فيها الشركات جهداً استباقياً لفهم توقعات عملائها والتفاعل مع ملاحظاتهم. حينها، تزداد أهمية تقييمات وآراء المستهلكين المنشورة على منصات التواصل الاجتماعي في توجيه قرارات الشراء.

تعتبر هذه المنصات مصدراً رئيسياً للتأثير من خلال مفهوم "الدليل الاجتماعي" (Social Proof)، الذي يُشير إلى ميل الأفراد إلى الاعتماد على تصرفات وقرارات الآخرين كمؤشر على السلوك الصحيح، لاسيّما في حالات عدم اليقين (Talib & Saat, 2017). وتُعد أزمة المراعي مثلاً واضحاً على هذا التأثير، حيث ساهمت النقاشات الواسعة على وسائل التواصل بشأن ارتفاع الأسعار في مشاركة

الأزمات الاتصالية لشركات الألبان السعودية: دراسة حالة على شركتنا المراعي وندى

عدد كبير من الأفراد في حملة المقاطعة ضد الشركة، تحوّلت فيها آراء المستهلكين الفردية إلى اتجاهات جماعية مؤثرة على سمعة الشركة.

أمام هذا الواقع التفاعلي الذي فرضته وسائل التواصل الاجتماعي، تواجه الشركات مثل المراعي صعوبة في اتخاذ القرارات المهمة دون التعرض لمساءلة أو ردود فعل جماهيرية فورية. فقد أصبح المستهلك طرفاً فاعلاً يمارس ضغطاً مباشراً عبر أدوات تأثير جماهيرية تتجاوز في كثير من الأحيان نفوذ وسائل الإعلام التقليدية. وفي ظل هذا التحول، تضطر الشركات إلى تطوير استراتيجيات تواصل تنسم بالشفافية لتجنّب الأزمات التي قد تضر بسمعتها.

ومن هنا تتضح الحاجة إلى فهم عميق لتحولات القوة بين المؤسسة والمجتمع، فقد أصبحت إدارة الأزمات تحدياً معقّداً يتطلب إدراكاً شاملاً للعوامل الاقتصادية والاجتماعية والنفسية التي تؤثر في سلوك المستهلك. ولا يهدف تحليل هذه التحولات إلى دراسة سلوك المستهلك بشكل منفصل، بل للتأكيد على أهمية تبني نظرة شمولية تأخذ في الاعتبار مختلف هذه الأبعاد المختلفة لفهم الأسباب التي قد تُسهم في تصعيد الأزمات، خصوصاً تلك المرتبطة بتسعير المنتجات.

وقد اتضحت أهمية هذا الفهم المتكامل في أزمة شركة المراعي، التي كشفت عن فجوة واضحة بين النهج الذي تعتمده الشركة في تسعير منتجاتها وبين توقعات المستهلكين، مما يسّط الضوء على الحاجة الملحة لتوظيف أدوات تحليل سلوك المشتري وتحليل بيانات السوق، لا سيما لشركة كبرى مثل المراعي تعمل في قطاع حيوي كقطاع الأغذية.

ثانياً: أزمة شركة ندى

تشارك العديد من الشركات الكبرى والمحلية الاحتفال باليوم الوطني السعودي من خلال مبادراتها الإعلانية المختلفة. ومنذ إطلاق رؤية المملكة 2030 ظهرت مجموعة متنوعة من الرسائل الإعلانية، التي تجسد المشهد التاريخي،

والمعاصر، والرؤية المستقبلية للمملكة العربية السعودية. في 17 سبتمبر 2019، تعرضت شركة ندى لأزمة اتصالية كبيرة إثر إعلان ترويجي أطلقتته احتفاءً باليوم الوطني السعودي 89 مدته 35 ثانية.

❖ السياق العام لإعلان ندى

تضمّن الإعلان عدّة مقاطع صوتية تدور تتناول قضايا اجتماعية في المجتمع السعودي، مثل، قيادة المرأة، الأغاني، والاختلاط بين الجنسين، والمرأة في القوى العاملة، ودخول الشباب للأسواق، وطريقة إدراك المجتمع لبداية ظهور وسائل الإعلام. وقد حظي الإعلان بتفاعل كبير من الجمهور. حيث أطلق مستخدمون سعوديون على منصة إكس وسم (#مقاطعة_منتجات_ألبان_ندى) والذي صعد بسرعة إلى قمة قائمة الأكثر رواجًا، وجذب اهتمامًا وتفاعلاً جماهيريًا كبيرًا.

❖ تحليل المحتوى الإعلاني

انقسم الإعلان الترويجي للشركة إلى جزئين:

في الجزء الأول: تم تصوير حليب يُسكب في كأس ويفيض منه، وسط خلفية مظلمة نوعاً ما، تُصاحب هذا المشهد عدة تعليقات صوتية بين رجال ونساء يقولون عبارات: "الأغاني حرام، التلفزيون حرام، ياخوي وين رايح المول للعائلات فقط، يا بابا ابغا اشتغل، ما عندنا بنات يشتغلوا، ممنوع الاختلاط، قيادة المرأة للسيارة حرام".

في الجزء الثاني: تضاء خلفية المشهد مصاحبة ذلك تعليقات صوتية مختلفة كالآتي: "مطلوب موظفات الآن، مين راح حفلة نانسي؟، أنا في السينما مع الشباب بعدين أكلكم، معليش قاعدة اسوق أوصل وأكلكم، يمه يمه أنا في المول توصّي شي؟، فعاليات مواسم المملكة فوق الخيال، أنا رايحة الجيم باي". ثم انتهى الإعلان بالتعليق الصوتي "الله يحفظ لنا قيادتنا الرشيدة" مع ظهور شعار شركة ندى في

الأزمات الاتصالية لشركات الألبان السعودية: دراسة حالة على شركتنا المراعي وندى

يمين المقطع وأسفل الشعار عبارة (مع الوسطية)، وفي الجزء الأيسر من المقطع ظهر شعار اليوم الوطني السعودي 89 الذي يحمل جملة (همة حتى القمة).

يُجسّد الجزء الأول من الإعلان حال التشدد والقيود التي كانت تضغط على المجتمع في الماضي بشكل مفرط، عبر مشهد فيضان الحليب من الكأس وسط خلفية معتمة، مما يعزّز الشعور بالجمود الفكري والاجتماعي. يُمهد هذا المشهد الافتتاحي الطريق لبقية الإعلان مُشكّلاً تبايناً بصرياً وزمناً بين الماضي المعتم والحاضر المشرق.

أما الجزء الثاني من الإعلان يعد انعكاس للجزء الأول. حين ينتقل المشهد تدريجياً من الألوان الكثيرة والمشاعر السلبية إلى ألوان أفصح وأكثر إشراقاً، مع أصوات مفعمة بالحياة. هذا الانتقال المتعمد يعتبر أداة مؤثرة تُعبّر عن مسيرة التغيير والتطور التي شهدتها الفكر والسلوك الاجتماعي في المجتمع السعودي.

تضمنت خاتمة الإعلان ثلاث تعليقات: الأول "الله يحفظ لنا قيادتنا الرشيدة" يؤطّر هذا التعليق التغييرات الحاصلة في المجتمع كنتيجة للسياسات المدروسة للدولة، لا كتحول غير مُخطط له. إضافةً إلى ذلك، يُشير شعار ندى مقترناً بعبارة "مع الوسطية"، إلى أن الشركة لا تُقدّم نفسها كعلامة تجارية فحسب، بل كجزء لا يتجزأ من الهوية الثقافية للمملكة التي تسعى إلى تقديم نموذج سعودي متزن بين الأصالة والانفتاح. ويُرسّخ تضمين شعار اليوم الوطني التاسع والثمانين، مع عبارة "همة حتى القمة" إحساس الجمهور بأن الشركة تدعم التوجه الوطني، وتواكب خطى التطور المجتمعي.

بشكل عام، لم تسلط الشركة الضوء على الترويج لمنتجاتها الخاصة، بقدر اهتمامها بالخروج بإعلان يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالمجتمع السعودي، ويعكس التغيرات الاجتماعية التي تشهدها المملكة. بأسلوب يظهر التوازن بين الحفاظ على الهوية الثقافية والاجتماعية، والانفتاح على التغيير والتطور.

■ لغة الإعلان

اعتمدت ندى في إعلانها على اللغة العربية فقط، وتحديدًا "العربية البيضاء" وهي مزيج من اللغة العربية الكلاسيكية (الفصحى) واللهجات المحلية (قعيد، 2023). وذلك مراعاةً لخصائص الفئة المستهدفة وهم المجتمع السعودي، واحترامًا لخصوصيتهم الثقافية واللغوية. ويُعزّز هذا الاختيار من قرب الرسالة الإعلانية من الجمهور، ويمنحها طابعًا واقعيًا وأصيلًا، ما يسهم في ترسيخ صورة الشركة كجهة منسجمة مع الهوية الوطنية.

■ العناصر البصرية في الإعلان

رُكّز إعلان "ندى" بصريًا على منتج الحليب فقط، بوضعه في منتصف الإعلان كعنصر تصميمي بارز، ليؤدي دورًا رمزيًا يُجسّد التحوّل الاجتماعي في السعودية، ويعكس رؤية الشركة كجزء من هذا التحوّل. ورغم أن الإعلان أُطلق بمناسبة اليوم الوطني، إلا أنه خلا من تنوُّع العناصر البصرية التي تجسّد الهوية السعودية، باستثناء شعار اليوم الوطني مع جملة "همة حتى القمة". يعكس هذا التوجّه تركيز الشركة على الجانب الصوتي لنقل القضايا الاجتماعية، بهدف جذب انتباه الجمهور نحو المحتوى السمعي وتقليل التشبّث البصري، خصوصًا وأن القضايا المطروحة ذات طابع ثقافي حسّاس.

❖ العوامل المؤثرة في نشوء وتفاقم الأزمة:

1) عوامل اتصالية

يُعد إعلان ندى مثالًا على الإعلان المثير للجدل Controversial Advertising، الذي عرّفه waller (2004) بأنه إعلان يستثير مجموعة من الاستجابات بما في ذلك الإحراج، والنفور، والاشمئزاز، أو الإساءة. وهو أسلوب يولد ضجة وجدلاً حول الرسالة الإعلانية، بهدف جذب الانتباه إلى المنتج أو العلامة (عبد الله، 2019).

الأزمات الاتصالية لشركات الألبان السعودية: دراسة حالة على شركتنا المراعي وندى

يمكن تفسير إطلاق الشركة لهذا الإعلان من منظورين: أولها أن الإعلان كان استراتيجية تسويقية تهدف إلى تعزيز الوعي بالعلامة التجارية لدى الجمهور، في ظل سوق تنافسي من خلال الابتعاد عن أساليب الإعلان التقليدية وتبني نهج أكثر جرأة، مما يُرسّخ حضورها في أذهان المستهلكين ويثير مشاعرهم وتفاعلهم. السعودي من خلال التركيز على قضايا اجتماعية وثقافية حساسة تُثير نقاشًا عامًا. يهدف هذا التكتيك إلى تشجيع التفاعل مع الإعلان، سواءً بالدعم أو النقد، مما يضمن بقاء العلامة التجارية بارزةً ويعزز حضورها في السوق.

لكن هذه الجرأة لا تلقى دائمًا قبولاً؛ فجزء من الجمهور يضع الأولوية لاحترام القيم والتقاليد المجتمعية، معتبراً الالتزام بهذه المبادئ أساساً لفعالية الرسالة الإعلانية. بالتالي، فإن أي خروج عن تلك القيم قد يُفهم على أنه انتهاك واضح لها، مما قد يؤثر سلباً على صورة العلامة التجارية (Abdellatif, 2022). وقد أوضحت دراسة شلي وشلي (2023) أن درجة الالتزام بالقيم تُحدد طبيعة الاستجابة تجاه الإعلانات المثيرة للجدل، مؤكدة أن المجتمعات العربية عموماً تتسم بتمسك عالٍ بتلك القيم، وهو ما يُحتم على المعلنين توخي الحذر عند صياغة رسائلهم.

وفي هذا السياق، تعتمد فعالية هذه الاستراتيجية التسويقية، التي تُركز على إثارة الجدل أو تناول مواضيع ثقافية حساسة، على مجموعة من العوامل. منها ما تضمنته دراسة Arnaud et al (2018) من تحليل بيانات المبيعات، وإجراء استطلاعات الرأي، والاستفادة من مجموعات التركيز. إلى جانب العوامل السابقة، يضيف الباحثان عوامل أخرى تُقيّم من خلالها فعالية الإعلانات المثيرة للجدل. منها: معرفة خلفيات الجمهور المستهدف، واختيار توقيت ملائم؛ كأن يتزامن مع أحداث راهنة أو مناسبات ثقافية أو اجتماعية معيّنة. كما يُعدّ معدل انتشار الإعلان عبر منصات التواصل الاجتماعي مقياساً حيويًا لنجاح الإعلانات المثيرة للجدل، لأنه يظهر حجم التفاعل والمشاركة والنقاش الذي يُولّده محتوى الإعلان.

وبالنظر إلى إعلان "ندى" من منظور مختلف، يمكن القول إن إطلاقه لا يقتصر على كونه وسيلة تسويقية للترويج للمنتج أو العلامة، بل يتجاوز ذلك ليُعبر عن رسالة اجتماعية وثقافية أعمق. حيث يعكس التحولات التي يشهدها المجتمع السعودي، ويبرز قدرة الشركة على استيعاب هذه التغيرات ودمجها ضمن خطابها الاتصالي. من خلال هذا التوجُّه، تسعى "ندى" إلى ترسيخ موقعها كشركة قريبة من الجمهور وقادرة على فهم القضايا المجتمعية والتفاعل معها، ما يُعزز من انتماء الجمهور إليها ويمنحها حضورًا يتجاوز حدود التسويق التقليدي.

علاوة على ذلك، يمكن اعتبار الإعلان أداة فعّالة لإعادة تشكيل صورة العلامة التجارية، بحيث لا تكتفي الشركة بمجرد التكيّف مع التغيرات الاجتماعية، بل تسعى إلى التأثير فيها وتوجيه النقاش العام نحو مفاهيم أكثر شمولًا وتقبُّلاً. وبذلك، يتحول الإعلان من مجرد وسيلة ترويجية إلى فاعل ثقافي يُسهم في تشكيل ملامح الخطاب الاجتماعي، ويمنح الشركة موقعًا متميزًا في أذهان الجمهور، بوصفها صوتًا يعكس ويشارك في التحولات الجارية بدلًا من الاكتفاء برصدها فقط.

في ضوء ما سبق، يظهر التحديّ القائم بين الحاجة إلى جذب الانتباه والضرورة الملحّة لاحترام القيم الراسخة. فبينما قد تنجح الإعلانات المثيرة للجدل في لفت الانتباه وتحقيق انتشار واسع، إلا أنها قد تثير في الوقت ذاته استياء الجمهور. ومن هنا، يتعين على الشركات تحقيق التوازن بين الابتكار التسويقي من جهة، والالتزام بالقيم الأساسية للجمهور المستهدف من جهة أخرى، لضمان فعالية الرسالة الإعلانية والحفاظ على صورة إيجابية للعلامة التجارية.

(2) عوامل اجتماعية وثقافية

تناول الإعلان قضية الأغاني في عبارة: "الأغاني حرام"، التي تمثل الاعتقاد بأن الموسيقى والأغاني تُسهم في الانحلال الأخلاقي، وهي فكرة راسخة في الثقافة السعودية لعقود بسبب تعارضها مع المبادئ الدينية التي تُعلي من شأن الحياء

الأزمات الاتصالية لشركات الألبان السعودية: دراسة حالة على شركتنا المراعي وندي

والأخلاق. كما قد يعكس التعليق مقاومة التغيير. وفي المقابل، يُطرح سؤال "مين راح حفلة نانسي؟" تعبيرًا عن انفتاح المجتمع فيما يتعلق بنظرته وتفاعله مع الفنون. تُمثل العبارتين نموذجًا مصغرًا لصراع أعمق بين الحفاظ على الأصالة والهوية الدينية، والتكيف مع العولمة الثقافية.

ثم جاءت عبارة: "التلفزيون حرام". لتُجسّد على نحوٍ ساخر، فترة تاريخية سابقة في المملكة، حين اعتُبر التلفاز تهديدًا محتملًا على الأخلاق والقيم الأصيلة، لكونه بوابة مفتوحة على "الآخر" بما يُقدّمه من أفكار وصور وممارسات. ويكشف عن التناقض بين الرفض القديم وقبول المجتمع اليوم لوسائل الإعلام الحديثة.

يثير الإعلان أيضًا نقاشًا حول سلوك اجتماعي تقليدي يمنع الشباب من دخول مراكز التسوق دون عائلاتهم، وذلك في عبارة "ياخوي وين رايح المول للعائلات فقط". فالمراكز التجارية تُعتبر مكانًا عائليًا بامتياز، لمعتقدات متعلقة بمفهوم الحشمة وضرورة وجود محرّم في الأماكن العامة. على النقيض من ذلك، تعكس عبارة "يمه يمه أنا في المول توصّي شي؟" صورة أكثر مرونة تشير إلى أن الشباب أصبحوا أكثر استقلالية في ممارساتهم الاجتماعية، ويتنقلون بحرية أكبر داخل المراكز التجارية دون الحاجة لوجود العائلة معهم.

ثم تناول الإعلان قضية المرأة السعودية من خلال زاويتين بارزتين: العمل وقيادة السيارة. فعبر جملة "يا بابا أبغى أشتغل" والرد "ما عندنا بنات يشتغلوا"، عكس الإعلان القيود الاجتماعية التي كانت تحدّ من مشاركة المرأة في سوق العمل. إلا أن عبارات مثل "مطلوب موظفات الآن" و"أنا رايحة الجيم باي" في الجزء الثاني من الإعلان أبرزت التغييرات التي جاءت مع رؤية 2030، والتي دعمت تمكين المرأة وتعزيز دورها المهني والاجتماعي. لذلك، يُمكن القول إن تناول الإعلان لقضية عمل المرأة يُمثل حافزًا لتغيير المفاهيم التقليدية لأدوار المرأة المجتمعية.

أما فيما يخص قيادة المرأة، فقد ظهرت عبارة "قيادة المرأة للسيارة حرام" لتعيد التذكير بالتحفظات الثقافية والدينية التي كانت تعارض هذا الحق. ومع ذلك، أظهر الإعلان تحوّل المجتمع نحو تقبّل هذا التغيير، مستنداً إلى الإصلاحات الاجتماعية التي سمحت للمرأة بالقيادة، مما مثّل نقلة مهمة في مسارتها.

كما سلّط الإعلان الضوء على قضية الفصل بين الجنسين من خلال عبارة "ممنوع الاختلاط"، التي تعكس ممارسات سابقة مستندة إلى المرجعيات الدينية والعادات الاجتماعية، بهدف الحفاظ على الخصوصية والحياء. في المقابل، جاءت عبارة "أنا في السينما مع الشباب" لتجسّد تحوّلًا اجتماعيًا واضحًا، باعتبار أن دور السينما هي مساحات مشتركة للجنسين.

صوّر الإعلان التّوتّر القائم بين دعم الإصلاحات الاجتماعية ومحدودية التقبّل الثقافي لها، ما أدّى إلى جدل واسع في مجتمع محافظ يتمسك بعاداته وتقاليدته. كما أبرز الفروقات الثقافية بين الأجيال بأسلوب ساخر غير مباشر، من خلال المقارنة بين أنماط فكرية وسلوكية قديمة وأخرى حديثة. يأتي ذلك في ظل استمرار رسوخ القيم التقليدية السابقة التي شكّلت النسيج الثقافي للمجتمع على مدى سنوات طويلة.

وقد استفادت "ندى" من فهمها العميق للثقافة السعودية في تعزيز فعالية إعلانها، من خلال تناول قضايا مجتمعية تُمثّل قيم الجمهور ومعتقداته. حيث أشارت دراسات سابقة مثل الشهيل (2020) و Czarnecka et al (2018) إلى أن توافق الإعلان مع الثقافة المستهدفة يُعزّز من تأثيره. كما أوضحت (2018) Alhomaيد أن التركيز على الجوانب الثقافية يُسهم في بناء ارتباط عاطفي مع المستهلك.

وفي هذا السياق، أبرزت دراسة جبر (2019) الدور الفعّال للأمثال الشعبية في الرسائل الإعلانية باعتبارها جانبًا حيويًا من التراث الثقافي. مع ذلك، فإن مجرد

الأزمات الاتصالية لشركات الألبان السعودية: دراسة حالة على شركتنا المراعي وندى

عكس الثقافة في الإعلانات لا يكفي لضمان نجاحها في الاستحواذ على نفوس المتلقين وأذهانهم أو تحقيق استحسانهم وقبولهم؛ لأن فعالية الإعلانات تتطلب أساليب إبداعية مبتكرة تلامس مشاعر الجمهور وتحقق التأثير المطلوب

وعند النظر إلى حملة المقاطعة التي ظهرت جنباً إلى جنب مع انتشار إعلان ندى، يصبح من الواضح دخول الشركة إلى منطقة تنسم بالحساسية العالية لدى المجتمع السعودي، وترتبط بعنصر ثقافي بالغ الأهمية وهو عنصر الدين. يؤكد هذا التفاعل أن الدين يشكل عنصراً جوهرياً في تشكيل سلوك المستهلك، حيث أشار Alayed et al (2025) إلى أهمية فهم السياق الديني والثقافي لبناء علاقة فعّالة مع المستهلك السعودي.

وقد بيّنت دراسة Alhomaidd (2018) أن تعارض الإعلانات مع القيم الدينية والاجتماعية يؤدي إلى ردود فعل سلبية قد تشمل المقاطعة، لا سيما لحماية الأسرة والحفاظ على الهوية الإسلامية. وتدعم دراسة Mirza & Ashraf (2020) هذا الطرح، إذ وجدت أن الدافع الديني كان السبب الرئيسي في مقاطعة المستهلكين الباكستانيين للمنتجات الفرنسية، مما يعكس تشابهاً في أنماط السلوك في المجتمعات الدينية.

بناءً على التحليل السابق، يتضح أن التسويق في البيئات المحافظة يتطلب توازناً دقيقاً بين الابتكار في الاستراتيجيات الإعلانية والاحترام العميق للمنظومة القيمية التي تحكم سلوك الجمهور، لا سيما عندما تكون الشركات جزءاً من النسيج الاجتماعي نفسه، كما في حالة "ندى". فمسؤوليتها لا تقتصر على الجانب التجاري فقط، بل تشمل تمثيل هوية المجتمع وقيمه دون إثارة الجدل. كما أظهرت أزمة ندى أن إدارة الأزمات الفعالة تبدأ قبل وقوعها، عبر فهم الجمهور، واختبار الرسائل، ووضع خطط بديلة للتعامل مع ردود الفعل المحتملة.

خاتمة

في ختام هذه الدراسة، تم تحليل العوامل التي أسهمت في نشوء وتعاقد أزمة شركتي المراعي وندى في السوق السعودية، من خلال دراسة أزمة المراعي في عام 2023، وأزمة ندى في عام 2019، وذلك باستخدام المنهج النوعي من خلال أداة تحليل المحتوى. أظهرت النتائج تبايناً واضحاً في طبيعة العوامل المؤثرة؛ إذ ارتبطت أزمة المراعي بعوامل اقتصادية واجتماعية واتصالية، عكست أثر القرارات التسعيرية في بيئة استهلاكية شديدة الحساسية. أما أزمة ندى فجاءت نتيجة تداخل عوامل اجتماعية وثقافية واتصالية، عكست تحولات في الخطاب المجتمعي وتغيراً في توقعات الجمهور تجاه العلامات التجارية. تؤكد هذه النتائج خصوصية السياق المحيط بكل أزمة وأهمية فهم الأبعاد المتعددة التي تسهم في تشكيلها.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات، أبرزها:

- ضرورة فهم ديناميكيات القوة بين المؤسسة والمجتمع، واعتماد نظرة شمولية تراعي العوامل الاقتصادية والاجتماعية والنفسية المؤثرة في سلوك المستهلك، خاصة في الأزمات المرتبطة بتسعير المنتجات.
 - أن الدين والقيم الاجتماعية تشكل محددات رئيسة لسلوك المستهلك السعودي، وأي تجاهل لها قد يؤدي إلى تداعيات سلبية على صورة العلامة التجارية.
 - أن التسويق في البيئات المحافظة يتطلب تحقيق توازن دقيق بين الابتكار في الاستراتيجيات الإعلانية والالتزام بالمنظومة القيمية السائدة.
 - أهمية فهم البعد الاتصالي للأزمات بوصفه عاملاً مشتركاً بين الأزمات، حيث لعب دوراً محورياً في تصعيد ردود الفعل وتوسيع نطاق الأزمة عبر المنصات الرقمية.
- بناءً على ذلك، توصي الدراسة بضرورة تبني الشركات في قطاع الأغذية استراتيجيات اتصالية وتسويقية تراعي الخصوصية الثقافية والاجتماعية للسوق المحلي، وتعزز من الارتباط بين العلامة التجارية وجمهورها، بما يسهم في الحد من آثار الأزمات والحفاظ على صورة إيجابية مستدامة في بيئة سوقية سريعة التغير.