**حالة دراسية عن إزمة شركة جونسون**

**أ.م.د. سمية عباس الربيعي**

**مقدمة**

إن الأزمات التي تحدث في المنظمات أو المؤسسات ما هي إلا تغييرات مفاجئة تطرأ على البيئة الداخلية أو الخارجية للمنظمة أو المؤسسة دون توقع لها أو فرض لتجنبها , والحقيقة التي يفترض أن نقف أمامها كثيراً كي نعيها وندركها هي عدم وجود دولة في العالم محصنة تماماً من الأزمات، حتى وإن نجت من هذه المخاطر والأهوال لسنوات عديدة ، لقد رافقت الأزمات الإنسان منذ أن وجد على هذه الأرض وتعامل معها وفق إمكاناته المتاحة للحد من آثارها .. ورغم قدم هذه الأزمات عبر الحضارات المتعاقبة؛ إلا أن الاهتمام بعلم إدارة الأزمات لم يبرز إلا حديثاً نتيجة تعدد الكوارث المدمرة من ناحية، وارتفاع الأصوات التي ما انفكت تنادي بأن شيئاً ما يجب أن يتخذ تجاه الأحداث الكبيرة والمفاجئة وذلك لمنعها أو الحد من آثارها. وكثيرًا ما يقال إن كل أزمة تحتوي بداخلها بذور النجاح وجذور الفشل أيضًا ، وإن مجالات الأزمات الإدارية كثيرة ومتعددة ولا نستطيع حصرها أو تصنيفها بل يمكن القول إن الأزمات قد تأتي عن فشل مفاجئ أو عوارض أو إهمال . كما أن بعض الأزمات تحدث خارج نطاق سيطرة الإدارة ، كما وأن بعض الأزمات تحدث نتيجة تسرب معلومات هامة وأحيانًا سرية كاستراتيجيه أو خطة جديدة أو مشروع جديد إلى خارج المنظمة فيحدث عكس ما مخطط له

\*\*\*  **أزمة تيلينول TYLENOL – Tragedy**

**\* ملخص الأزمة** طبقًا لتقرير تم إعداده ((تقرير عن المأساة)) في سبتمبر (أيلول) 1982 أشارت البيانات إلى أن شركة جونسون آند جونسون حققت معدلات مذهلة في النمو والربحية خلال عدة أعوام . كما أن أسعارها ارتفعت إلى الضعف في العامين التاليين لهذا التاريخ . ومن المعروف أن هذه الشركة تنتج عدة أنواع من المستحضرات الطبية والصيدلانية وغيرها . وبين أشهر أنواع المنتجات التي تقدمها للأسواق نوع يمسى تياينول Tylenol الذي يستخدم كمزيل للألم . وقد بلغت حصة الشركة من السوق الخاص بهذا النوع من المنتجات حوالي 35% حيث تبلغ إجمالي المبيعات 450 مليون دولار في العام . وتبلغ نسبة مساهمة هذا المنتج في ربح الشركة حوالي 20% ومع النمو المتزايد سنويًا للشركة فقد اتبعت سياسة الباب المغلق مع الصحافة . وقد ظهر هذا واضحًا من تعليق رئيس قسم إنتاج التيلينول السيد جوزيف حيث تبني ما يسمى بمدخل الأكتاف البادرة (Cold-shouldered approach والذي يتخلص في الآتي :

((إننا نتمسك وبشكل صارم بسياسة عدم التحدث عن أي شيء مع الصحافيين)) وفي سبتمبر (أيلول) 1982 حدثت مأساة غير مسبوقة في صناعة السلع الاستهلاكية بالولايات المتحدة الأمريكية تسببت في صدمة قوية للشركة وأثارت هذه الصدمة تساؤلاً حول سياسة أو مدخل الفم المغلق (Closed-mouth app) في الاتصالات . ففي هذا اليوم توفي سبعة أشخاص من مدينة شيكاغو بالتسمم بعد تناولهم كبسولات تيلينول ، وفي الحال قام رئيس الشركة جيمس بيورك بتكوين قوة عمل خاصة تتكون منه ومن الرئيس العام وخمسة من مديري الإدارة العليا التنفيذية . وبدأت قوة العمل هذه في وضع خطة لتجنب أي خسائر إضافية في الأرواح وكذلك إنقاذ سمعة تيلينول من الانهيار .

**احتواء الأزمة وحلها**

بعد عدة أسابيع قليلة من موت سبعة أشخاص قدم رئيس الشركة إستراتيجية كالتالي :-

1- وقف الإعلان عن المنتج .

2- وقف إنتاج المنتج .

3- بعد أسبوع من الحادثة تم سحب المنتج من السوق (حيث بلغت حوالي 31 مليون زجاجة تحتوي على كبسولات تيلينول) أي من جميع المحلات . وفي خلال أسبوعين انخفضت حصة تيلينول من السوق بنسبة 87% .

4- بالتعاون مع هيئة أو إدارة الأغذية والأدوية FDA قامت الشركة باختيار 8 ملايين زجاجة حيث اكتشفت أن ثماني زجاجات وحوالي 75 كبسولة تم تسميمهم (أي أن السم حدث بفعل فاعل) وقد أفادت FDA بأن الكبسولات تم تسميمها بعد وضع الزجاجات على أرفف محلات التجزئة , وتم نشر هذا بالصحف .

5 – قامت الشركة بالإعلان عن جائزة مقدارها 100.000 دولار لمن يقدم أي معلومات تقود إلى ضبط المجرمين ، ولقد كان أحد العناصر الرئيسية في جميع التصرفات التي قامت بها الشركة هو : وضع إستراتيجية اتصال إيجابي ومفتوح مع الصحافة والجماهير .

6- قامت الشركة بحملة قومية لتوعية الجماهير ومطالبتهم بالتوقف عن وتحذيرهم من استخدام تيلينول . كما قامت بتكوين إنشاء غرفة عمليات للرد على استفسار طوال الليل والنهار . حيث ثم استقبال أكثر من 350.000 مكالمة خلال الفترة من أكتوبر (تشرين الأول) حتى (ديسمبر (كانون الأول) . كما وصل إليها حوالي 3000 خطاب من المستهلكين قامت بالرد عليها . بالإضافة إلى إرسال ما يزيد عن 2 مليون ملجرام من التيلينول للجهات الطبية المتخصصة وتجار التجزئة المهتمين بالأمر . وخلال ذلك كانت قوة العمل على اتصال دائم بجميع الأطراف وكذلك العاملين لمعرفة وكذلك الإبلاغ عن أي مستجدات . وفضلاً عن هذا طلبت من جميع العاملين تقديم المساعدة والمشاركة بالتطوع في عملية الرد على خطوط الاتصال الساخنة (المشار إليها بغرفة العمليات ) .

7- وضع جميع المديرين تحت الاستعداد للرد على أي استفسارات أو عقد مقابلات أو التحدث مع الصحافة وباقي وسائل الإعلام الأخرى وقد قام رئيس الشركة بنفسه بدور المتحدث الرئيس باسم الشركة , حيث ظهر على شاشات التلفزيون هو ومجموعة العمل مرتين خلال فترة تنفيذ الإستراتيجية .

8- كان الإعلان من أهم الوسائل خاصة بعد أن قررت الشركة إعادة تقديم تيلينول إلى السوق من جديد في غلاف جديد لا يسمح بإمكانية فتحه إلا عند الاستخدام فقط . كما أنه يوضح للمستهلك عما إذا كانت العبوة فتحت من قبل أم لا .

9- بنهاية شهر أكتوبر (تشرين الأول) قامت الشركة بحملة تلفزيونية تكلفت 2 مليون دولار تمثلت في ظهور المدير الطبي للشركة السيد/ توماس جاتر الذي حث المستهلكين على الثقة بتيلينول وأن المنتج أصبح معبأً أو محفوظًا بطريقة تقاوم أي محاولات للتلاعب أو الغش .

10- بعد ثلاثة أسابيع أخرى أعدت الشركة برنامجًا إخباريًا من نيويورك موجهًا إلى 30 مدينة بالقمر الصناعي مع توفير فرص الرد المباشر على أي استفسار .

11- لعبت الصحف من خلال الإعلان فيها دورًا إيجابيًا في شرح فكرة الغلاف الجديد للمنتج .

12- مع انتهاء الأزمة في أوائل 1983 والتي كتبت أو تناولتها أكثر من 125000 وسيلة من وسائل الإعلام تحملت الشركة حوالي 100 مليون دولار خسائر في شكل اختيارات وسحب المنتج من السوق منعًا لحدوث المزيد من إزهاق الأرواح , لكنها نجحت في إنهاء الأزمة وكذلك أدخلت أسلوبًا جديدًا في التغليف وبحلول ربيع عام 1983 استطاع تيلينول من استعادة حوالي 80% من حصته الضائعة من السوق .