**أولاً: الجانب التشخيصي :**

1. **مظاهر المشكلة:**

كانت هناك مشكلة جلية في شركة بروكتر و غامبل تمثلت في أن الشركة توقفت عن النمو والعائدات أصبحت ثابتة وبعض من علاماتها التجارية الأكثر شهرة بدأت تخسر حصتها السوقية لسنوات , واجهت الشركة مشاكل مختلفة سيتم ذكرها في الجدول أدناه سواء كانت في عدم القدرة على المنافسة أو الاستمرارية و كل ذلك يكمن في أن العالم تغير إلا أن الشركة لم تفعل .

بطريقة ما نجاح P&Gسبب عدم استمرارها, والمقصود هو انه وبسبب هيمنة علاماتها التجارية لمدة طويلة, تبنت ثقافة الشركة التزام متفشي يعتمد على التقليد للطريقة السابقة التي أدت للنجاح(لم تحاول الابتكار), ببساطة مضت P&G قدما بتكرير ذات الصيغة مرة تلو الأخرى والخروج بنسخة محدثة من المنتج القديم نفسه.على سبيل المثال علامة Tide®مرت عبر 60 عملية تحديث للمنتج منذ انطلاقها, لكن تكرار الصيغة ذاتها لن يعمل إلا لفترة طويلة فقط, الصورة الذهنية المتحدة (المشتركة) تبعثرت بسقوط كبرى شركات الستينيات و السبعينيات أمثالKellogg ,Searsو Kodakالتي لم تستطع أن تتغير ولم تتأقلم, بدأت تضعف ببطئ إلى أن وصلت لان تكون مجرد شركات عادية.

كما أن الشركة التصقت بنفس معايير المبيعات مما أدى لاستمرار نمو مبيعاتها ببطء بينما بنفس الوقت تابع بقية العالم تقدمه .

|  |  |
| --- | --- |
| **قسم الشركة** | **مظهر المشكلة المرافق** |
| بامبرز صاحبة المركز الأول سابقا  كانت تمتلك 70 بالمائة من سوق الحفاضات ذات الاستخدام الواحد | خسرت مايقارب نحو نصف حصتها السوقية خلال العقدين الماضيين |
|  |
| إيفوري صاحبة المركز الأول سابقا | بالكاد تحقق 5 بالمائة من السوق حاليابينما تقود ماركة دوف التابعة لشركة يونيليفر السوق ب20 بالمائة |
| كريست المنتج الرائد ل P&Gوعلامة يدركها الجميع في البلاد بشكل سريع  انحدرت الحصة السوقية ل Crest من 39 بالمئة إلى 25 | وللمرة الأولى, فقدت P&G المركز الأول لتعتليه شركة  كولغيت  انتزعت شركة Colgate 30 بالمئة من سوق معجون الأسنان تاركةَ P&G خلفها ب 26 بالمئة |

**2- أسباب المشكلة وأهمية معالجتها بالنسبة للمنظمة :** بما أن بيئة الأعمال اليوم أكثر تعقيداً من أي وقت مضى ,بالإضافة إلى شراسة المنافسة التي تواجه الشركات في الداخل والخارج ، فإنه من الضروري لشركة مثل شركة بروكترو غامبل أن ترسم صورة واضحة عن طبيعة الشركة و أهدافها و الخطط التي تنوي اعتمادها وهذا ماكان مفقوداً لدى الشركة. حيث أنها كانت لاتملك استرتيجية واضحة ولا خطة تسويقية فكما هو معلوم فإن الخطة الاستراتيجية تحدد تسلسل وتوقيت الخطوات التي من شأنها تغيير العلاقات التنافسية.

ومن أسباب المشكلة التي ذكرت في الحلقة:

1. عدم وجود خطة استراتيجية وتسويقية واضحة و كاملة للشركة بالكامل
2. الشركة تفعل الأشياء بالطريقة القديمة مع أنها تفقد حصتها في السوق
3. أصَرَت بروكتر علانيةً أن انتصار معجون أسنان كولغيت الشامل"Total" كان مجرد انتكاسة ثانوية كما أنها أرسلت آلاف البرقيات لأطباء الأسنان ناقدةُ بحدة التجارب السريرية ل Colgate بينما كانت ماركة Total تسجل انطلاقها
4. لا تتقبل الشركة الأفكار الجديدة حيث أن كسر القالب (الخروج عن المألوف) يعني اضطراب كبير
5. سوق الشركة قديم ولايواكب العصر والتطور
6. الشركة حذرة و شديدة الاهتمام بالتفاصيل كما أنها بطيئة بشكل مؤلم حيث أنه وفقاً لمغلف يزود شركتي Procter و Colgate, سوف تعطيك شركة كولغيت مشروعا\_ في غضون أسابيع يكون جاهزاً, بينما وعلى النقيض فإن مشروع P&G فقد يستغرق سنوات
7. لا يستخدم الناس عقولهم غالبا" هم ينظرون فقط إلى ما يفترض فعله.

**ثانيا": الجانب العلاجي:**

1. **تحديد ما هي القرارات المتخذة من قبل المنظمة لحل المشكلة و التعليق عليها**:

* تغيير المدير التنفيذي للمنظمة لأن الشركة احتاجت في ذلك الوقت إلى رئيس تنفيذي بإمكانه تغيير ثقافتها ويحمي حصتها السوقية, بالإضافةإلى إيجاد منتج جديد يحقق النجاح.

لإعادة إحياء المنظمة في مرحلة دخولها القرن الواحد والعشرين

* سعى دورك جاغر المدير التنفيذي الجديد لجعل ذلك حقيقة, بالنسبة له الابتكار(الابتداع, التجديد) هو العمل الأساسي للشركة. "إذا كان ابتكارنا هزيل, لن نربح." الفكرة كانت واضحة. بروكتر تحتاج لاستعادة القوة والطاقة مجددا, صدمة كبيرة كما علق جاغر قائلا "حتى تبتكر عليك أن تبتعد عن المألوف, عليك أن تكون ثائر أو غير تقليدي, عليك أن تقوم بالأمور بشكل مختلف."
* وعلى شبكة الانترنت الخاصة بالشركة يوجد موقع (فكرتي) حيث يستطيع الموظفين أن يعلنوا عن أفكارهم الأكثر غرابة

برأينا الشخصي كان على الشركة أن تراقب البيئة المحيطة بها بشكل بناء لأن الشركات تستمد استمراريتها من البيئة المحيطة بها و على الشركة ان تمسح بيئتها و تقيّم أثر التوجهات البيئية على المنظمة من خلال المراجعة الدائمة لاستراتيجياتها و لكي تبقى و تزدهر وسط بيئة متغيرة، على الشركات ان تبقى في طليعة التغيرات التي تؤثر على مجال عملها.

1. **التحدث بالتفصيل عن أسباب اتخاذ هكذا قرارات تحديدا" لحل المشكلة :**
2. محاولة من الشركة لتغيير لاستعادة حصتها السوقية.
3. محاولة لإعادة إحياء المنظمة في مرحلة دخولها القرن الواحد و العشرين .
4. محاولة لإعادة نمو عائدات الشركة التي أصبحت ثابتة لسنوات .
5. محاولة لإعادة اسم الشركة للريادة والتألق و اعتماد منتجاتها كعلامة تجارية .

**النصائح المقدمة:**

**أسباب مشاكل الشركة وما كان يجب القيام به:**

1. تكرر منتجاتهم وعدم تطويرها وابتكار الجديد ومعرفة تغيرات احتياجات المجتمع
   1. إن القيام بالمسح البيئي ودراستها يبين ما هي المشاكل التي يعاني منها المنتج حتى تستخدمها كأداة لتطوير المنتج.
   2. إن مراقبة البيئة المحيطة بها بشكل دائم يعكس التوجيهات البيئية على استراتيجيتها.
   3. يجب معرفة حدود المنتج لمعرفة كيفية إظهار منتج الجيل الجديد.
2. البطء في انتاج المنتج وطرحه في السوق
   1. يجب أن يكون الهجوم منذ البداية وبقوة وليس في نهاية الوقت.
3. عدم التسويق لها بشكل مؤثر
   1. مراقبة المنافسين والاستفادة من تحليلاتهم وعكسها على انطلاقة المنتج الجديد للشركة.
   2. معرفة التغييرات البيئية لأنها تعطي تحفيزا للمشاركة ودخول الجو التنافسي بقوة.

* **اولا**، يجب ان تعلم ان كل المنتجات و العمليات لها حدود للأداء و كلما اقتربت من هذه الحدود كلما ازدادت تكاليف اخراج الجيل التالي من تحسينات الأداء.
* **ثانيا**، على اي شركة اخذ كل المنافسين على محمل الجد. عادة محلل المنافسين يتوقع ضمينا بان اكثر المنافسين جديةً هم اصحاب الموارد الاعلى. و لكن في سياق الاستفادة من التحولات البيئية، يكون هذا التوقع غير مناسب.
* **ثالثا**، اذا كانت التغيرات البيئية واعدة بمنافع محتملة، على الفرد او الشركة ان يهاجم حتى الفوز، او فقط لمجرد الدخول في اللعبة و المشاركة. الهجوم يعني القدرة على الوصول لتكنولوجيا افضل، تدريب الافراد على استعمال هذه التكنولوجيا، الاستثمار في القدرات على استعمالها، توجيه الاستراتيجيات لحماية موقع الشركة في السوق، الابقاء على الاستثمارات في حدود المعقول و عدم التهور.
* **رابعا**، على الهجوم ان يبدأ في وقت مبكر. يتم احلال منتج او عملية بأخرى ببطء ثم و بشكل يمكن التنبؤ به ينفجر!. لايمكن انتظار هذا الانفجار ليحدث حتى تكون هناك ردة فعل. ببساطة ليس هناك وقت كاف.
* **خامسا**، مطلوب وجود علاقة قوية بين المدير التنفيذي للشركة و مدراء العمليات، مواجهة التغيرات يعني دمج التحولات في البيئة المحيطة بكل جوانب عمل استراتيجية الشركة.

**ما يمكن أن يقدمه المسح البيئي لشركة بركتورآند غامبل لو التزمت به:**

1. يتيح للشركة الاستفادة من استثمار رأس المال بدلاً من صرفها على المنافسين.
2. إمكانية إعطاء الشركة صورة واضحة عن المشاكل التي يمكن أن تواجهها الشركة بشكل مبكر وبذلك يمكن استدراكه مسبقاً.
3. متابعة التغيرات التي تطرأ على احتياجات و رغبات الزبائن.
4. إن معرفة تفاصيل البيئة المحيطة يعطي تصوراً لوضع استراتيجية عمل يمكن استخدامها.
5. يحفز وضع الاستراتيجيات أثناء اتخاذ الشركة للقرارات.
6. يعطي صورة أفضل للشركة أمام الرأي العام من حيث تفاعلها مع البيئة المحيطة بها.
7. يعطي الخبرة بشكل واسع لمطوري استراتيجيات الشركة.

**يوجد أربع مراحل يمر بها المسح البيئي:**

1. البدائية: المسح من غير حماس
2. المخصصة: المسح بغرض تعزيز فهم حدث معين
3. التفاعلية: المسح بغرض إيجاد الاستجابة المناسبة تجاه الأسواق والمنافسة.
4. الاستباقية مسح استراتيجي لتكون في موضع بحث عن الميزة التنافسية.

**البيئات التي يجب قيام بالمسح البيئي على أساسها:**

1. البيئة التكنولوجية:سيتم دراسة البيئة التكنولوجية من حيث نوع التكنولوجيا، كيفية عملها و تطويرها والهدف من ذلك تحقيق حاجات الدفاع، والسعي إلى رفاهية الجماهير، وصنع علامة تجارية.

ستمر عملية التطوير التكنولوجي في ثلاث مراحل هي:

1. ابتكار منتج جديد أو طريقة عمل جديدة؛
2. إدخال المنتج أو العملية في الاستخدام.
3. التعميم ونشر للمنتج أو العملية ما بعد الاستخدام الأول.

ستقوم الشركة بمعرفة نوع التكنولوجيا الذي تفضلها من أجل توضيح حالة التطور التكنولوجي الذي ستقوم به وفيما إذا كانت الشركة في وضع مناسب للارتباط بالتكنولوجيا في أي مرحلة أم لا حتى لا تقع في مشاكل استراتيجية حقيقية وتقرر متى يجب أن تستخدم التكنولوجيا في منتجاتها.

1. البيئة السياسية:

بما أن للتأثيرات السياسية تأثيراً كبيراً على الأعمال التجارية سواء كانت الحكومات مستقرة أم لا فيجب على الشركة دراسة الحالة السياسية للبلاد حتى تعزز قدرتها التنافسية من خلال اتخاذ التدابير المالية والبحث عن أسواق خارجية.

1. البيئةالاقتصادية:

تؤثر الأحداث الاقتصادية على الشركات بالنقاط التالية:

* 1. الوضع الاقتصادي في جميع بلدان العالم.زيادة الملكية الأجنبية للاقتصاد الأمريكي.
  2. زيادةإدارة الاقتصاديات الوطنية.
  3. تحول العديد من البلدان النامية إلى قوى عظمى.
  4. الإنتاج العالمي للأغذية.
  5. تحقيق نمو مستقر.
  6. انهيار النظام النقدي العالمي.
  7. ارتفاع معدلات التضخم.
  8. ملكية اتحادات العمال للشركات الأمريكية.
  9. مزاولة التجارة الحرة في جميع أنحاء العالم.

على الشركة أن تقوم بالدراسة الاقتصادية نسبة للمؤشرات التالية وأن يتم تخزينها ضمن قاعدة بيانات وأن يتم تحديثها باستمرار لتكون الدراسة التحليلية متاحة على الانترنت لجميع المهتمين بها والاستفادة منها.

كما يمكن لها أن تستفيد من المعلومات التي يمكن أن تمنحها المصادر الحكومية بشكل عام (معدل التوظيف ,مؤشر أسعار المستهلك, معدل السكن, مبيعات السيارات , البطالة الأسبوعية, الناتج القومي الإجمالي الحقيقي , الإنتاج الصناعي, الدخل الفردي, معدل الادخار, توظيف القدرات, الإنتاجية، استخدام الأموالمبيعات التجزئة, قوائم الجرد ,الطلب على السلع المعمرة)لوضع خططها على المدى القصير واتخاذ قراراتها

1. البيئةالاجتماعية:

إن دراسة الشركة للبيئة الاجتماعية من حيث دراسة اتجاهات المستهلكين (الوقت, الجودة, الصحة, البيئة, المنزل,التمويل الذاتي) يساعد بشكل كبير على معرفة الحاجات الأساسية لمعيشة المستهلك ووضع الخطط الاستراتيجية التسويقية.

1. البيئة القانونية:

إن دراسة البيئة القانونية تجنب الشركة الوقوع في بعض المشاكل من خلال وضع استراتيجية عمل واضحة للعمل في بيئة حررت جيدا في وقت مبكر من هذا الحدث، وإعادة ترتيب علاقاتها مع العملاء، لتأخذ أدواراً جيدة متخذةً للعب في السوقوإعادة تنظيم المنظمات وفقا لذلك.

**تأثير المسح البيئي على استراتيجية تسويق الشركة:**

إن استخدام تكنولوجيا البث النصي في دمج الحواسب مع تقنية الاتصالات لإيصال المعلومة إلى المستهلك بشكل مباشر عن طريق الانترنت أو شاشات التلفاز تغير حاجة المستهلك إلى نوع جديد من أنواع السلع والخدمات وتبين ردة فعله مع الأنشطة التسويقية.ستعطي معلومات أكثر دقة عن المنتج والسعر وبالتالي ستنتج منافسة أكثر قوة.

إن التفاعل المباشر بين المستهلك والشركة يقضي على قنوات التوزيع وبالتالي تكاليف التخزين كما ان وجود مستودعات مركزية وطرق جديدة للتوصيل سيزيدمن الفعالية من حيث التكلفة  
وسيتم تحويل محلات التجزئة إلى صالات للعرض مع إمكانيات الطلب مباشرة عبر طريقة عرض البيانات مثل المحطات.  
  
**كيفيتها:**

1. القيام بعملية المسح من قبل أشخاص ذو خبرة.
2. تحديد 100 منشور ذو صلة منتشر في انحاء العالم.
3. تسليم منشور لكل متطوع داخل الشركة.
4. أن يتم مسح المنشورات من قبل مدير المسح.
5. مراجعةعناصر القصص والمقالات والأخبار في المنشورات المسندة له والتي تقابل المعايير المحددة سلفاً في أهداف الشركة.
6. تعطى المعلومات الممسوحة تراميز متعارف عليها لتنظيم المعلومات.
7. يقدم المسح للجنة مؤلفة من عدة مدراء لتحديد أهميتها من حيث التأثير على استراتيجيات الشركة والمنتج والسوق.
8. تنفيذ الرموز و التلخيص من خلال الحاسوب.
9. نشر المعلومات على نطاق الشركة و يفضل للمدراء الذين تتأثر مناطقهم مباشرة بالمسح من أجل مزيد من التحليل.