

خلاصه کتاب

تنها بحایپروايان پایدارند

اندرو گرو

مترجم: دکتر عبدالرضا رضایی نژاد

نشر فرا

۱۳۸۰

تنها بی پروایان پایدارند

آشنایی

آندرو گرو بنیانگذار و مدیرعامل شرکت اینتل یکی از برجسته‌ترین مدیران پیروزمند امروز است که در این کتاب، برآیند همه دستاوردها و اندیشه‌های نوین مدیریت را به صورت علمی و کاربردی پیش چشم خواننده قرار می‌دهد.

شرکت اینتل با رهبری آندرو گروه به صورت بزرگ‌ترین سازنده تراشه‌های رایانه‌ای در جهان درآمده است. این شرکت اکنون پنجمین شرکت مورد ستایش آمریکا و هفتمین شرکت پرسود در فهرست فورچون ۵۰۰ است.

در فرآیند مدیریت، لحظه‌هایی فرا می‌رسند که دگرگونی‌های گسترده رخ می‌دهند و بر همه بخش‌ها اثر می‌گذارند. پیروزی‌های دیروز، برباد می‌رون و با پیدایش یک دگرگونی پیش‌بینی نشده، همه چیز با شتاب نابود می‌گردد. گرو این گونه لحظه‌ها را نقطه چرخش راهبردی (استراتژیک) نام نهاده است. در برخورد با نقطه چرخش راهبردی، همه قانون‌ها برای همیشه دگرگون می‌شوند.

مانند رقابت و دگرگونی محروم‌مانه مقررات می‌توانند موجب رسیدن به نقطه چرخش راهبردی شود. آندرو گرو بیشتر پیروزی‌های خود را مرهون فلسفه راهبردی می‌داند که در این کتاب برای ما آشکار کرده است. وی در کتاب خود، تجربه پیروزی‌ها و ناکامی‌های خود را بازگو می‌کند و نشان می‌دهد چگونه در شرکت اینتل پیشامدها را مهار کرده و تهدیدها را به فرصت‌ها تبدیل نموده است.

سرانجام اینکه، پیش دراکر استاد نامدار مدیریت درباره کتاب حاضر گفته است: آین اثر برجسته، کتابی خطرناک است. انسان را ناچار به اندیشیدن می‌نماید. کتاب تنها بی پروایان پایدارند علاوه بر پیشگفتار دارای ۹ فصل مختلف است و در انتهای کتاب مترجم واژه‌نامه‌ای برای سهولت درک خواننده، تدارک دیده است.

پیشگفتار

نویسنده کتاب که در میدان کسب‌وکار، همواره به ارزش و توانمندی‌های هوشیاری بدگمانانه آگاه بوده معتقد است که نخستین مسئولیت یک مدیر، نگاهبانی از بنگاه اقتصادی خود در برابر حمله دیگران است. این گرایش را بایستی در همکاران و وزیرستان نیز به وجود بیاورد. وی نظرات خود را پیرامون نقطه چرخش راهبردی چنین بیان می‌کند که نقطه چرخش راهبردی در زندگی هر بنگاه زمانی است که بیان‌های آن در معرض دگرگونی قرار می‌گیرند. این دگرگونی می‌تواند همچون نردبان، فرصت بالا رفتن به نقطه‌ای بلندتر را فراهم آورد، همان‌گونه که ممکن است آغاز سرنگونی باشد. نقطه‌های چرخش راهبردی می‌توانند ناشی از دگرگون شدن فناوری و یا رقابت باشند، ولی بسیار توانمندتر از اینها هستند. او می‌گوید که ممکن است شما هدف نقطه چرخش راهبردی باشید، همان‌گونه که می‌توانید خود آن را به وجود آورید. اینتل (شرکت متعلق به نویسنده) این هر دو نقش را داشته است. در میانه دهه ۱۹۸۰

ژاپنی‌های سازنده حافظه رایانه اینتل را در موقعیت نقطه چرخش راهبردی نیرومندی قرار داد، به گونه‌ای که اینتل ناچار شد تا از ساخت تراشه حافظه دست بردارد و به میدانی نسبتاً تازه یعنی ساخت ریزپردازنده‌ها روی آورد. این فناوری، خود باعث پیدایش نقطه چرخش راهبردی برای همه شرکت‌های دیگر در این صنعت شد و عرصه را برای سازندگان رایانه‌ای بزرگ سنتی بسیار تنگ کرد. همین گونه است ساخت دستگاه‌های خودپرداز که روش بانکداری را دگرگون کرد. بنابراین پیدایش نقطه چرخش راهبردی به مفهوم تغییر بنیادین در هر گونه کسب و کاری اعم از فنی و غیر فنی است.

به گفته اندرو گرو ما در دوره‌ای زندگی می‌کنیم که روند دگرگونی در فناوری‌ها با شتاب فراوان افزایش می‌یابد و موج‌های می‌آفریند که همه صنایع را در بر می‌گیرد. در گذشته فاصله‌های دور انسان‌ها را از یکدیگر جدا می‌کرد، ولی امروزه فناوری‌ها، خاکریزها را سانتیمتر سانتیمتر از میان بر می‌دارد. هر فردی در سراسر جهان می‌تواند به همکار و یا رقیب ما تبدیل شود. دگرگونی‌های فناورانه دیریناً زود به سراغ همه ما خواهند آمد.

آیا این گونه پیشامدها، نیروهای سازنده و یا خراب کننده هستند؟ به گمان نویسنده آنها هر دو ویژگی را دارا بوده و گریزناپذیرند.

چنانچه سرپرستی و اداره کسب و کاری را بر عهده دارید باید بدانید که هیچ مقداری از برنامه‌ریزی‌های رسمی توان پیش‌بینی این گونه دگرگونی‌ها را ندارد. بایستی برنامه‌ریزی همانند واحدهای آتش نشانی باشد. سازمان‌های آتش نشانی نمی‌توانند محل آتش سوزی آینده را پیش‌بینی کنند، ولی گروهی را آنچنان توانمند می‌سازند که می‌توانند رخدادهای عادی، به هر پیشامد دشوار پاسخ مناسب بدهند. شناخت طبیعت نقطه‌های چرخش راهبردی و راه‌های مقابله با آنها به مدیر کمک می‌کند تا از منافع شرکت خود دفاع کند. مدیر ارشد، مسئول رهبری سازمان برای همخوان کردن با وضع تازه است. در این زمینه سازمان‌ها ناچارند تا روش‌های کارساز و دیرین را کنار گذاشته و به تاریخ بسپارند.

رخداد غمانگیز این است که دیگر کسی مسئول اشتغال شما نیست. حرfe هر کس تنها مربوط به خودش است و خود باید از آن نگهبانی کند. امروز به راستی هر کس کارفرمای خود است. افراد نیز همانند کسب و کارها با میلیون‌ها رفیب در جهان رویه‌رو هستند.

نویسنده کتاب اعتقاد دارد که اثر حاضر درباره تأثیر قانون‌ها و مقررات دگرگونی پذیر است و اظهار امیدواری کرده است که بتواند راه گذر از توفان‌ها و دگرگونی‌های ژرف را به خواننده نشان دهد.

فصل اول

چیزی دگرگون شده است

قانون‌های تازه اکنون نیرومندتر شده‌اند، آنچنان نیرومند که نزدیک به نیم میلیارد دلار هزینه روی دست ما گذاشته‌اند.

در سال ۱۹۹۴، اینتل بزرگ‌ترین سازنده تراشه‌های رایانه بود و درآمدش از این فرآورده به بیش از ده میلیارد دلار می‌رسید. شرکت در آن زمان ۲۶ سال سابقه فعالیت داشت و در زمینه ساخت تراشه حافظه و پردازنده‌ها سرآمد بود. در همان سال قرار بود شرکت، پیشرفته‌ترین ریز پردازنده پنتیوم را به صورت انبوه تولید و روانه بازار کند و تبلیغات گسترده‌ای هم برای این منظور راه افتاده بود. در میانه چنین میدانی، یک پیشامد ناگوار رخ داد، یکی از کارکنان اینتل در شبکه اینترنت پیامی را مشاهده کرده بود: در واحد نماد علمی پنتیوم کاستی‌هایی وجود دارد. پیام از یک استاد ریاضیات بود. علت آن وجود یک اشتباه کوچک در طراحی تراشه بود که به هنگام سرراست کردن حاصل تقسیم، در هر نه میلیارد مرتبه، یک بار اشتباه می‌کرد.

در این گیرودار، آن پیام اینترنتی مورد توجه رسانه‌های همگانی از جمله گروه تلویزیونی سی.ان.ان. قرار گرفت. سی.ان.ان. برنامه کوتاه نامناسبی به زیان اینتل تهیه کرده بود که فردای آن روز در شبکه پخش شد. روزنامه‌های مهم هم به موضوع پرداختند. در اندک زمانی کاربران رایانه در دیگر کشورها هم به این جمع پیوستند. خلاصه اینکه باران پیام‌های اینترنتی از سراسر امریکا باریدن گرفت.

بسیاری از کاربران، درخواست تعویض و دریافت تراشه جانشین را داشتند. جانشین سازی هم بر ارزیابی درجه‌بندی بودن مشکل پایه‌گذاری شد. نشانه‌ها حاکی از این بود که مشکل مهار شده است. روز بعد (۱۲ دسامبر) یادداشت کوچکی در دفتر کار اندر و گرو توجه وی را جلب کرد: آی بی ام کار حمل و ارسال رایانه‌هایی را که برپایه فناوری پنتیوم ساخته شده‌اند، متوقف کرده است. دهانه دوزخ دوباره گشوده شد. عمل آی بی ام بسیار با اهمیت بود. تلفن‌های مشتریان دوباره به شدت به صدا درآمدند. کارکنان اینتل هم از این مسئله آشفته و هراسان بودند.

پس از چندین روز تلاش مداوم، برای شرکت اینتل روشن شد که بایستی به یک دگرگونی بزرگ تن دردهد، روز ۱۹ دسامبر، اینتل تصمیم گرفت که تراشه همه درخواست‌کنندگان را عوض کند و این کار کوچکی نبود، زیرا شرکت تا کنون میلیون‌ها تراشه از این گونه را به بازار فرستاده است.

در عرض چند روز، سازمان بزرگی برای پاسخ‌گویی به سیل تلفن‌ها بسیج شد و شرکت خود را برای جانشین سازی صدها هزار تراشه آماده کرد. دست آخر حجم بسیار بزرگی از تراشه‌ها برگشت داده شده که بهای کار جانشین سازی را به ۴۷۵ میلیون دلار رساند. این مبلغ برابر با نصف بودجه سالانه تحقیق و توسعه شرکت و ۵ برابر بودجه تبلیغات سالانه پردازنده پنتیوم است.

برما چه روی داده بود

یکسال واندی پس از بحران، نویسنده ضمن ارزیابی مسئله می‌گوید اکنون درمی‌یابم که دو نیروی توانمند در درازمدت اثر خود را بر اینتل گذاشته و توانسته است در زمانی کمتر از شش هفته، زیانی به مبلغ نیم میلیارد دلار را بر ما تحمیل کند. نخست اینکه ما کوشیده بودیم به مردم بفهمانیم که بخش عمده رایانه تراشه پردازنده آن است. در این راه تبلیغات بسیار گسترده‌ای راه انداختیم. این شناخت بسیار ارزنده بود. ولی همین که در تراشه پنتیوم کاستی‌هایی پیدا شد، همه انتقاد مستقیم خود را به سوی ما نشانه رفتند. دومین عامل، اندازه شرکت ما بود. ما با شتاب رشد کرده و بسیاری از شرکت‌های امریکایی را پشت سر گذاشته بودیم. وضع ما همانند فرزندی بود که در جوانی از پدر رشیدتر می‌شود.

در سایه دگرگونی‌ها، قانون‌های پیشین کسب و کار از کارایی افتادند. قانون‌های تازه پیدا شدند و با تحمیل خود، هزینه‌ای بالغ بر نیم میلیارد دلار برای اینتل به بار آوردند. به گفته نویسنده کتاب، دشواری در این بود که ما نه تنها متوجه دگرگونی در قانون‌های بازی نشدیم، نمی‌دانستیم که کدام قانون‌ها را باید همچنان نگهداریم.

کسب و کارها موجب دگرگونی می‌شوند. رقابت، فناوری و حتی مقررات، دگرگونی می‌آفرینند. این دگرگونی‌ها گاهی بر یک مورد و گاهی کل صنعت را زیر و رو می‌کنند. توان تشخیص تغییر جهت باد و برگزیدن مسیری که به صخره‌ها برخورد نکند، برای ادامه سفر و آینده سازمان، بسیار مهم و حساس است.

کسانی که در مدیریت‌های میانی کار می‌کنند و با محیط بیرونی تماس پیشتری دارند قبل از دیگران، وزش باد تازه را احساس می‌کنند. ولی این گروه به قدری گرفتارند که فرصت انتقال یافته‌های خود را به مدیر ارشد ندارند. در بسیاری از سازمان‌ها، رهبران آخرین افرادی‌اند که از بروز دگرگونی‌های چشمگیر آگاه می‌شوند.

درس مهم این است که همه باید خود را در مسیر بادهای دگرگونی قرار دهیم. باید خود را در دسترس مشتریان و کارکنان رده پایین قرار دهیم. باید به انتقاد‌کنندگان به ویژه رسانه‌های گروهی و خبرگان مالی گوش فرادهیم. باید میز خود را ترک کنیم و با دیدار از آنها، پرسش‌هایی درباره رقبیان، روند کار صنعت و خواسته مصرف‌کننده فرآورده‌ها، مطرح کنیم. بدین ترتیب، اطلاعات خام ما بسیار بارورتر خواهد شد.

فصل دوم

نيروي دگرگون ساز "ده برابر"

تأثیر اين گونه جابجايی ها بر كسب و کار ژرف بوده و چگونگی رفتار سازمان در زمينه اداره و مهار آنها، آينده شركت را رقم مى زند.

نيروهای ششگانه مؤثر بر كسب و کار

مايكل پورتر (Porter) از ۵ نيرو گفتگو مى گند که ميزان و درجه توان رقابتی هر سازمان و شركت را آشكار مى سازند، اين نيروها عبارتند از:

- ۱- نيروي پرتوان و شايسته رقيبان کنوئي يك شركت
- ۲- نيروي پرتوان و شايسته تأمین گنندگان
- ۳- نيروي پرتوان و شايسته مشتريان شركت
- ۴- نيروي پرتوان و شايسته رقيبان پنهان (بالقوه)
- ۵- جانشين سازی

جانشين سازی، زمانی است که فرآورده (کالا یا خدمت) شما به صورتی ديگر ساخته و يا پخش شود. روش یا فناوري تازه می تواند نظم پيشين را درهم بريزد، قانون های تازه ای برقرار نماید و محیط بي سابقه ای برای كسب و کار خلق کند. نمونه آن کاري است که تراپري جاده ای و هوایي برس راه آهن آورد. با تعديل تازه ای که در نظریه رقابت به عمل آمد، به نيروي ششمی هم به نام نيروي تكميل گنندگان توجه شده است. منظور از تكميل گنندگان، كسب و کارهای ديگری هستند که مشتريان، فرآورده های كامل گننده خريد پيشين را از آنها می خرند. خودرو نياز به بنzin دارد و بنzin نيازمند به خودرو است. همين پيوند را نرم افزار با رايانيه دارد. بيشتر وقت ها تكميل گنندگان، با كسب و کار شما منافع مشترک داشته و می توان آنها را همسفر ناميده. هنگامی که فرآورده های دو شركت با يكديگر همخوان باشند، حامي يكديگرند، ولي ممکن است که پيدايش روش ها و يا فناوري های تازه، نظم موجود را برهم زند و راه همسفران را از شما جدا سازد.

نيروي ده برابر

هنگامی که يكی از عامل های كسب و کار به صورت بي سابقه ای دگرگون و بزرگ شود، سازمان تاب تحمل آن را ندارد و نظم موجود در همه بخش ها به هم می خورد. باران به سيل، باد به توفان و رقابت به ابر رقابت تبدیل می گردد. نويسنده کتاب اين گونه دگرگونی های بسیار بزرگ در يكی از شش نيرو را، نيروي دگرگون ساز ده برابر ناميده است، يعني نيرويي که ده برابر اندازه پيشين شده است.

اداره کسب و کار با حضور نیروی ده برابر بسیار دشوار است. دوره انتقال آهسته و آشفته است و اغلب با سردرگمی همراه است. چگونگی اداره کردن دوره انتقال، آینده شرکت را می سازد. نویسنده کتاب، این عامل را نقطه چرخش نامگذاری کرده است.

نقطه چرخش راهبردی

نقطه چرخش چیست؟ در ریاضیات، هنگامی به نقطه چرخش برخورد می کنیم که علامت نرخ تغییر شیب منحنی (مشتق دوم) عوض می شود، برای مثال از مثبت به منفی می روید. موضوعات راهبردی در کسب و کار همین وضعیت را دارند. نقطه چرخش هنگامی آغاز می شود که تصویر راهبردی پیشین رنگ می بازد و راه را برای وضعیت تازه هموار می کند. اگر در نقطه چرخش نتوانیم کشتی شرکت را به ساحل امن برسانیم، به صخره ها برخورد کرده و سرنگون خواهیم شد. در پیرامون این گونه نقاط چرخش است که مدیران به سردرگمی دچار می شوند و در می بانند که اوضاع به گونه ای دیگر است! چیزی تغییر کرده است.

اگر چه شناخت دقیق زمان رسیدن به نقطه چرخش راهبردی پس از رخداد نیز دشوار است، اما آنها بی که در پیرامون نقطه چرخش راهبردی قرار می گیرند، آن را احساس می کنند.

پیدا کردن راه در حوزه نقطه چرخش راهبردی، بسیار دشوارتر از یافتن راه گمشده گان در جنگل است. نویسنده کتاب آن را رخدادهایی در دره مرگ نامیده است. انتقال مخاطره آمیز از وضعیت موجود به روش نوین انجام کار. وظیفه مدیریت ارشد این است که به رغم رخدادهای ناگوار، افرادش را به سوی هدف سربسته و نیمه روشن به پیش برد و مدیریت میانی هم از این تصمیم پشتیبانی کند - راه دیگری وجود ندارد. تصمیم گیری به هنگام بسیار با اهمیت است و رسیدن به نقطه چرخش راهبردی، هنگام بیدار شدن و اقدام است.

فصل سوم

شکل گیری صنعت رایانه

افزون بر بنیان کار رایانه ها، بنیان رقابت در این زمینه نیز دگرگون شده است. دشوارترین مبارزه با نیروی های مؤثر بر رقابت، رویارویی با آن نیروی بسیار توانمندی است که بنیان و روند اداره یک کسب و کار را دگرگون می کند. در گذشته پیدایش راه آهن در صنعت ترابری انقلابی به وجود آورد و امروز سر برافراشتن فروشگاه های زنجیره ای بزرگ همین کار را با کسب و کار خرد هفروشی می کند.

پیش از رسیدن به نقطه چرخش راهبردی

در آغاز صنعت رایانه به روش عمودی برقا شد. در این روش هر شرکت رایانه‌ای همانند مالک یک ردیف خانه در خیابان، با دیگران برخورد می‌کرد. سر و کله فروشنده‌گان پیدا می‌شد و یک بسته کامل رایانه را به خریدار احتمالی پیشنهاد می‌کرد. او هم همه فناوری را در اختیار می‌گرفت، بدون اینکه حق گزینشی از فرآورده‌های دیگران داشته باشد. کاستی و عیب کار این بود که مشتریان ناچار بودند در این روش تا پس از انتخاب نخستین، برای زمان درازی به شرکت فروشنده متکی باشند.

روش عمودی برای یک دهه ادامه یافت. پس از آن، ریزپردازنده‌ها فرا رسیدند که ساخت رایانه شخصی (PC) برپایه این فناوری، یک نیروی دگرگون سازده برابر به وجود آورد. با محور قرار گرفتن ریز پردازنده‌ها در صنعت رایانه، هزینه‌ها به صورت چشمگیری کاهش یافت و رایانه شخصی را به صورت ابزار مناسب کار در اداره و خانه درآورد.

با گذشت زمان، این دگرگونی بر سراسر صنعت سایه انداخت و آن را به حالت افقی درآورد. در روش افقی هیچ شرکتی مالک همه چیز نبود. مشتری این اختیار را به دست آورد که بخش‌های مختلف رایانه و چندین نرم افزار کاربردی آماده را از سازندگان و فروشگاه‌های مختلف انتخاب و خریداری کند. بنابراین از دهه ۱۹۸۰، روند عرضه رایانه از روش عمودی به افقی تبدیل شد. ابتدا رایانه‌های شخصی، سپس رایانه‌های بزرگ اشتراکی و دست آخر کل صنعت به صورت افقی درآمد. از سال‌های آخر این دهه، شرکت‌های بزرگی که به روش عمودی کار می‌کردند، ناچار به کاستن از نیروی کار و بازسازی ساختار سازمانی خود شدند و در همین زمان بازیگران تازه‌ای پا به میدان گذاشتند.

با پیشرفت این روند حاجیانی، شرکت‌هایی که در نظام کهن عمودی، پیروز بودند، به تدرج خود را با ناکامی‌ها مواجه دیدند. از سوی دیگر، همین دگرگونی برای شماری از نوبایان، فرصتی را فراهم آورد تا خود را به برتری برسانند. شرکت کمپک (Compaq) در بالای فهرست فورچون ۵۰۰ قرار گرفت.

پس از رسیدن به نقطه چرخش راهبردی

افزون بربنیان کار رایانه‌ها، بنیان رقابت در این زمینه دگرگون شده است. راه مبارزه برپایه تولید انبوه و پخش گستردگ استوار است. آنایی که در این کار برنده می‌شوند بی شک روزبه روز نیرومندتر و دسته‌ای که می‌بازند ناتوان تر می‌شوند.

با گذشت زمان، اینتل رهبری بازار ریزپردازنده‌ها و مایکروسافت رهبری بازار سیستم‌های عامل را به دست گرفتند. انتقال صنعت رایانه از روش پیشین به روش تازه، یک شبه انجام نگرفت، بلکه سال‌ها به درازا کشید.

برندگان و بازندگان

هنگامی که یک صنعت به نقطه چرخش راهبردی می‌رسد، وابستگان به هنر کهن، به دشواری خواهند افتاد. از سوی دیگر فرصت‌هایی فراهم می‌شود که حتی گروهی از سازمان‌ها که قبلاً در این صنعت نبوده‌اند، بدان روی آورند و بپردازند شوند. شرکت کمپک یک نمونه گویا در این زمینه است و اکنون جایگاه برجسته‌ای در میان سازندگان رایانه شخصی دارد.

دیگرانی هم هستند که در دنیای روش افقی زاده شده و رشد کرده‌اند. امروزه شرکت بزرگ دل در آستین - تگراس با فروش سالیانه بیش از ۵ میلیارد دلار، همچنان به سیاست نخستین خود در گرفتن سفارش ویژه مشتریان و فرستادن کالا با پست، پاییند مانده است. در دنیای رایانه، تنها با عرضه دستگاه‌های ارزان و کارآمد در مقیاس تولید و پخش انبوه می‌توان به چنین پیروزی دست یافت. گاهی دگرگونی بسیار بنیادی است. در آغاز دهه ۱۹۸۰، شرکت نوول (Novel) به ساخت سخت‌افزار را کنار گذاشت مشغول بود. با رسیدن به نقطه چرخش راهبردی و گرفتاری‌های مالی، ساخت سخت‌افزار را کنار گذاشت و همه توانش را در زمینه تولید نرم‌افزار به کار گرفت. در روند افقی کسب‌وکار، اینکه نوول از پیشگامان شبکه‌سازی و ساخت نرم‌افزار و درآمدهای میلیارد دلاری است.

از تجربه نوول می‌توان چند درس گرفت: نخست اینکه با گزینش راهبرد تازه، شخصیت برجسته‌ای به وجود آورد. دیگر اینکه سازمان هرچه در روش کهن پیروزمندتر باشد، از دگرگونی‌ها بیشتر زیان می‌بینند. دست آخر اینکه برای شرکت‌های خوب و جاافتاده، ورود به میدان یک صنعت تازه، بسیار پرهیزیه و دشوار است، ولی پس از تصمیم‌گیری، پیشرفت در ساختار تازه و روش افقی بسیار پرشتاب و چشمگیر می‌شود.

قانون‌های تازه صنعت افقی

نکته مهم اینکه زندگی و مرگ صنایع افقی، در گرو تولید انبوه و بازاریابی انبوه است. این کار برای خود قانون‌های نانوشته‌ای دارد که شرکت‌های پیروزمند در بازار رقابت بیرحمانه، آنها را آموخته‌اند. این قانون‌ها سه تا هستند:

- ۱- بدون وجود تفاوت، فرآورده خود را متفاوت از دیگران نشان ندهید.
- ۲- در دنیای ابررقابتی افقی، تنها پیدایش یک فناوری نوین و برجسته و یا تن به دگرگونی بنیادی دادن، فرصت‌های کلیدی را در دسترس می‌گذارند.
- ۳- قیمتی مناسب کشش و تحمل بازار انتخاب کنید - قیمتی ناشی از تولید انبوه.

بیرحمانه از هزینه‌ها بکاهید تا به آن هدف دلخواه بررسید هر صنعتی که از الگوهای عمودی به روش افقی روی می‌آورد، بایستی حرکت تازه را از یک نقطه چرخش راهبردی آغاز کند. پیروی از قانون‌های سه گانه همواره ضروری است.

فصل چهارم

همه جا حضور دارند

پیدایش نقطه چرخش راهبردی، ویژه صنایع با فناوری پیچیده و بالا نیست. رخدادی هم نیست که تنها برای دیگران باشد. نویسنده در این فصل به بررسی نمونه‌های مختلف از نقطه چرخش راهبردی در صنایع متفاوت پرداخته تا مدیران با درس گرفتن از تجربه‌های تلحیخ دیگران، فرصت یابند توانمندی‌های خود را در شناسایی نقطه چرخش راهبردی افزایش دهند - و این خود نیمی از مبارزه است. اندرو گرو در این بررسی‌ها بیشتر از الگوی تجزیه و تحلیل رقابتی پورتر برهه گرفته است - نمونه‌هایی از برخورد نیروی دگرگون ساز ده برابر با موضوع رقابت، فناوری، نیروی مشتریان، نیروی تأمین کنندگان و نیرویی که در پی جابجایی و یا حذف مقررات است.

دگرگونی ده برابر در رقابت

رقابت داریم و ابررقابت. هنگامی که ابررقابت (تأثیر نیروی ده برابر) پا به میدان بگذارد، چشم انداز کسب و کار دگرگون می‌شود. از دیدگاه عادی، باید آمدن وال مارت به یک شهر کوچک را رقابتی ساده دانست. ولی وال مارت یک نظام تدارکاتی به هنگام، مدیریت موجودی برایه فناوری ارتباطات ماهواره‌ای، ترابری ۲۴ ساعته و قیمت‌های پایین برایه خرید انبوه با خود به همراه می‌آورد. این تجهیزات با هم‌دیگر، یک نیروی شگفت‌آور و ده برابر به وجود می‌آورند که به آنچه رقبیان دارند، بسیار متفاوت است.

سررسیدن یک رقیب برتر، به معنای فرمان دگرگونی است و ادامه فعالیت به روش قبلی، دیگر کارساز نیست.

یکی دیگر از تجربه‌ها مربوط به شرکت نرم‌افزاری نکست (Next) است. استیو جابز (S. Jobs) با بربا کردن شرکت بسیار نیرومند آپل به روش عمودی بذر پریشانی را هم در آن کاشت. هنگامی که وی در سال ۱۹۸۵ آپل را ترک می‌کرد، با تمام توانش، هدفش آن بود که پیروزی‌های به دست آورده را دوباره در شرکت نکست تکرار کند و رایانه بر جسته‌ای تولید نماید. اما وی از یک پیشرفت کلیدی در صنعت رایانه غافل ماند. هنگامی که او و همکارانش سرگرم ایجاد رایانه نکست بودند، ناگهان رابط گرافیکی ویندوز از میکروسافت در مقیاس انبوه به بازار عرضه شد.

به نظر می‌رسد که جابز و شرکت نکست در کسouل زمان زندانی بوده و به رقابت بسیار محدودی فکر می‌کردند. در حالی که واقعیت غیر از این بود. اگر چه آنها موقعیت را به هنگام درک نکردند، ولی شرکت نکست به نقطه چرخش راهبردی رسیده بود. جابز سرانجام تمام توانش را به پای چیزی ریخت که سال‌ها با آن جنگیده بود - تولید سخت‌افزار را متوقف کرد و نیمی از کارکنان را کنار گذاشت. به این ترتیب نکست با سرفراود آوردن در برابر نیروی دگرگون ساز ده برابر در صنعت رایانه، به شرکت نرم‌افزار تبدیل شد.

دگرگونی "ده برابر" در برابر فناوری

فناوری یک دگرگونی جهشی کرده است "ده برابر" توامندتر، پرشتابتر و ارزان‌تر از آنچه عادت کرده‌ایم. به چند نمونه آشکار در گذشته نگاه کنیم. آیا سرگرمی‌های دیجیتالی جانشین فیلم‌های سینمایی امروز خواهد شد؟ اطلاعات دیجیتالی جانشین روزنامه‌ها؟ بانک‌های سنتی می‌شوند؟

هنگامی که در اکتبر ۱۹۲۷، خواننده موسیقی جاز برای نخستین بار در یک فیلم به خواندن آواز پرداخت، دگرگونی بزرگی رخ داده بود - سینمای صامت صدادار شد. اما پارهای با این دگرگونی به مقابله پرداختند. سرانجام هنرپیشگان و کارگردانان با پذیرش صدا در سینما موافقت کردند (نقطه چرخش راهبردی). همانند صدا در سینما، فناوری نوین، صنعت کشتیرانی و تراپری دریایی در سراسر جهان را دگرگون کرده و یک نیروی دگرگون ساز "ده برابر" را در این زمینه فراهم ساخته است.

پس از پیدایش هر نقطه چرخش راهبردی پارهای برنده و پارهای بازنده می‌شوند. یک قانون فرآگیر و اساسی در زمینه فناوری می‌گوید: هر آنچه بتواند رخ دهد، رخ خواهد داد.

دگرگونی ده برابر در مشتریان

مشتریانی که آهسته و آرام از عادت‌های دیرین خرید فاصله می‌گیرند، ممکن است که موجب پیدایش یک نقطه چرخش راهبردی شوند. یکی از استادان دانشکده بازرگانی هاروارد، در پژوهش، شکست کسب‌کارها را به دو دلیل می‌داند: یا سازمان مشتریان را از خود می‌راند و یا مشتریان در سایه هوشمندی و آگاهی از یک سازمان دوری می‌گزینند.

هم اکنون نسل جوان کشورهای پیشرفته با رایانه بسیار وابسته‌اند. در دانشگاه، تکلیف‌ها را به کمک شبکه رایانه‌ای انجام می‌دهند، برای پژوهش از اینترنت یاری می‌گیرند و برنامه‌های تفریحی آخر هفتنه را با پست الکترونیک تنظیم می‌کنند. شرکت‌های سازنده فرآورده‌های مصرفی که این جوانان را مشتریان آینده خود می‌دانند، بایستی به این دگرگونی فرآگیر بسیار بپا دهند. آیا این واقعیت جمعیت‌نگاری، نشانه‌ای از یک بمب ساعتی ندارد که تیک تاک را آغاز کرده است.

گاهی دگرگونی در بنیان نگرش مشتریان بسیار هوشمندانه است و آنچنان پایدار است که می‌تواند به یک نیروی دگرگون ساز ده برابر تبدیل شود. واکنش مصرف‌کنندگان ریزپردازندگاهای پنیوم را بایستی از این دست از دگرگونی‌ها دانست. نکته مهم این است که مشتریان دانانر و پرتوقع نر شده‌اند و به کاستی‌های فرآورده‌ها آگاه می‌شوند. البته این دگرگونی را نه تنها در نگرش مشتریان، بلکه به صورت ده برابر می‌توان در تأمین‌کنندگان و تکمیل‌کنندگان نیز مشاهده کرد.

دگرگونی ده برابر در تأمین‌کنندگان، تکمیل کنندگان و مقررات

نمونه این دگرگونی‌ها را می‌توان به ترتیب در نمایندگی‌های فروش بليت شركت‌های هواپیمایی (تأمین‌کنندگان)، در صنعت رايانيه (تکمیل‌کنندگان) و در صنعت داروسازی (مقررات) مشاهده کرد. در مورد اخیر باید گفت در دنيای كسب‌وکار، ايجاد و يا برداشتمن هر مقررati می‌تواند دگرگونی‌های ژرفی ايجاد کند، به طوري که از زمانی که دولت امريكا ناچار شد با گذارندن قانوني داروسازان را موظف نماید تا ترکيب و محتوای هر دارو را ببروي بطري بنويسيد صنعت داروسازی يك شبه زيرورو شد. در نتيجه برخى شركت‌ها توانيتهداند خود را با اين نقطه چرخش راهبردي همساز کنند و به کار ادامه دهند. برخى نيز ناچار به ترك صنعت داروسازی شده‌اند.

خصوصي سازی

بخش‌های بزرگی از جهان را خصوصی‌سازی دربرگرفته است. چيزی که نويسنده کتاب آن را مادر همه دگرگونی‌های در مقررات دانسته است. شركت‌هایي که سابقه درازی در فعالیت انحصاری و دولتی داشتند، با يك گرديدن قلم، به محیط رقابتی پرتاب شده‌اند. شركت‌های انحصاری در پی خصوصی سازی، بخش بزرگی از مشتریان را از دست می‌دهند. ولی در برابر از مهارت و دانش مدیریت بازار برخوردار می‌شوند که کلید پیشرفت پرستاب و سودآور آنها در آينده است. هنگامی که شركت‌های دولتی خصوصی می‌شوند، دگرگونی‌های فراوانی در آنها رخ می‌دهد. مدیریت باید به یافتن بازار برای فرآورده‌های خود پردازد و با رقیبان از سراسر جهان مبارزه کند. کارکنان نيز برای نگهداشتمن کار و درآمد خود با چنین وضعی روبه‌رو هستند. اين يكی از بزرگ‌ترین نقاط چرخش‌های راهبردی و از همه مهم‌تر است.

فصل پنجم

چرا خودمان انجامش ندهیم؟

بحران در کسب و کار حافظه رایانه و چگونگی رویارویی با آن، مفهوم نقطه چرخش راهبردی را به من آموخت.

مدیریت به ویژه مدیریت در هنگام وجود بحران، هنری به غایت شخصی است. نویسنده کتاب در این فصل می کوشید تجربه های خود را از شرکت اینتل برای رسیدن به نقطه چرخش راهبردی بیان کند. اینتل در سال ۱۹۶۸ آغاز به کار کرد. نخستین فرآورده‌ای شرکت حافظه‌ای ۶۴ بیت (bit) بود و این تنها می‌توانست ۶۴ رقم را در خود نگهدارد. امروزه اینتل با تراشه‌هایی کار می‌کند که ۶۴ میلیون بیت جا دارند، ولی این اکنون و آن گذشته است. در همان زمان شش شرکت مشابه دیگر هم همین کار را انجام می‌دادند. سپس شرکت به تدریج تراشه‌ای با توان ۲۵۶ بیت حافظه، و ۱۰۲۴ بیت حافظه تولید کرد که پیروزی بزرگی بود. در سایه تلاش‌ها، اینتل ابتدا ۱۰۰ درصد سهم بازار تراشه حافظه را در اختیار داشت. اما از آغاز دهه ۱۹۷۰ پاره‌ای دیگر از شرکت‌ها سهمی از بازار را به دست آوردند.

فرارسیدن نقطه چرخش راهبردی اینتل سازندگان حافظه در ژاپن از آغاز دهه ۱۹۸۰ به میدان آمدند. به درستی آنها به هنگام کمبود تراشه در بازار پیدا شدند. احساس می‌شد که وضع رو به دگرگونی است. حتی زمزمه‌هایی بود که گروهی در آن کشور به صورت محروم‌انه بروی تراشه‌هایی با توان یک میلیون بیت کار می‌کنند. این خبرها برای شرکتی چون اینتل بسیار تأسف‌آور بود.

سپس مسئله کیفیت پیش آمد. به گفته مدیران شرکت هیولت پاکارد کیفیت حافظه‌های ساخت ژاپن، بسیار برتر از فرآورده‌های امریکایی است. ژاپنی‌ها با سوار شدن بر موج ساخت حافظه بر سراسر بازار نیمه‌رسانها چنگ انداختند. این پیشرفت در بازار، یک شبه صورت نگرفت، بلکه دست کم یک دهه به درازا کشید.

اینل سخت به مبارزه پرداخت. کیفیت را بالا برده و هزینه‌ها را کاهش داد، ولی ژاپنی‌ها هم پاتک می‌زدند. این روش موجب بالا رفتن هر چه بیشتر کیفیت و کاستن شدید از قیمت‌ها شد. در سال ۱۹۸۱ فرآورده دوم اینتل یعنی ریزپردازنده، در رایانه شخصی (PC) ساخت آی بی ام به کار گرفته شد و چند سالی بازار گرم بود، به طوری که شرکت چندین کارخانه تازه در نقاط مختلف برپا کرد. با فرارسیدن پاییز ۱۹۶۸ همه چیز دگرگون شد و با رقابت فشرده‌ای که با فرآورده‌های با کیفیت، ارزان و تولید انبوه در ژاپن در گرفت، اینتل برای زمان درازی در زمینه حافظه‌ها زیان داد، ولی همچنان امیدوار بود. براین اساس نیاز به حافظه‌ای از گونه دیگر که بتواند از خونریزی شرکت پیشگیری کند، فوری و ضروری‌تر شد. نشستهای فراوان همراه با پیشنهادهای مختلف برپا شد. این گفتگوها ادامه داشت، ولی اینتل همچنان در آمد های خود را از دست می‌داد.

مسير نجات

اندرو گرو نويسنده کتاب می‌گويد در حالی که در آنديشه همه ما اينتل برابر با تراشه حافظه بود، بالاخره با پيشنهاد ريس هيئت مدیره شركت گوردن مور (G. More) مبني بر رها کردن ساخت حافظه، سفرى دشوار آغاز شد. البته در اينتل دو باور وجود داشت که حكم آيه‌های مقدس را داشتند و هر دو باور با تراشه حافظه پيوند داشتند. يكى اينكه حافظه مایه انگيزش و پيشرفت فناوري اينتل بود. دوم زنجيره كامل توليد بود و فروشندگان دوست داشتند که گروه كامل از فرآورده‌های ما را در اختيار داشته باشند. سرانجام على رغم اين ويزگى‌ها تصميم گرفته شد تا اينتل برای هميشه از كسب‌وکار تراشه حافظه خارج شود.

ريزپردازندۀ ۳۸۶ آماده توليد آنبوه بود. بنابراین ريزپردازندۀ فرآورده اصلی شركت قرار گرفت.

نگاهی به گذشته

اندرو گرو سپس اين گونه بيان می‌کند که در خلال بحران كسب‌وکار حافظه بود که من معنای نقطه چرخش راهبردی و راه مقابله با آن را آموختم. اين گرفتاري‌ها از من مدبری آبدیده و ستير ساخت. من ياد گرفتم که نقطه چرخش راهبردی تنها يك نقطه نیست، تلاشي درازمدت و طاقت‌فرساست. پيامد کار هم بسيار مثبت بود و ريزپردازندۀ ۳۸۶ بسيار بيش از انتظار كارياني و سود به همراه داشت. تا فرارسيدين سال ۱۹۹۲ و در سايه توليد ريزپردازندۀ‌ها، اينتل به بزرگ‌ترین شركت سازنده نيمه‌رساناهای درآمد و از ژاپنی‌ها نيز بيش افتاد. همه اين پيروزی‌ها پيامد ایستادگی و روشن‌بینی اينتل بود. از ديدگاه اندرو گرو، يك درس بسيار مهم اين است که مدیران اينتل مدبوغ همه کارکنان خود هستند و اين پدیده غيرعادی نیست. کسانی که در خط مقدم جي به هستند، دگرگونی‌ها را بيشتر و بهتر درمی‌يابند. در حالی که مدیران ارشد همچنان اسیر باورهایي هستند که پيروزی‌های گذشته را به وجود آورده‌اند.

فصل ششم

نشانه "رهنما" یا "گمراه‌کننده"

چگونه می‌توانیم دریابیم که یک دگرگونی، نشانه فرارسیدن نقطه چرخش راهبردی است؟ تنها راه، فرآیند بحث‌های گستردده و ژرف است.

آیا به کارگیری پرتو (اشعه) ایکس، یک نیروی ده برابر است؟

چگونه می‌توان دگرگونی‌ها و پیامدهای آنها را بشناسیم؟ به سخن دیگر، کدامیک نشانه رهنما و کدام گمراه‌کننده است؟ چندین سال پیش خبر دادند که سازندگان نیمه‌رساناهای ژاپنی قطعاتی تولید کرده‌اند که در آنها به جای نور از پرتو ایکس استفاده کرده‌اند. بنا به گزارش‌های آی بی ام ژاپنی‌ها دهدای کارخانه از این گونه را در دست ساخت داشتند.

به گفته مدیرعامل اینتل، کاربرد فناوری پرتو ایکس نشانگر نیروی ده برابر بود که به پیدایش یک نقطه چرخش راهبردی می‌انجامید و اینتل هرگز نمی‌توانست آن را جبران کند.

آی بی ام این رخداد را یک دگرگونی بزرگ دانست و تصمیم گرفت تا در زمینه فناوری پرتو ایکس سرمایه‌گذاری کند. اما اینتل اعلام کرد این امر ارزش پیگیری ندارد. چگونگی برخورد این دو شرکت با تهدید این نوع فناوری، گویای این است که یک شرکت آن را نشانه رهنما و دیگری آن را گمراه‌کننده تشخیص دادند.

به دگرگونی‌های محیط اطراف خود همانند یک نشانه هشداردهنده در صفحه رادار خود بنگردید. در آغاز نمی‌توان دریافت که آن نشانه چیست. ولی همواره مواطن آن هستید که روش تر شود.

برای شرکت اینتل، فناوری پرتو ایکس نیز همین حالت را دارد - بر صفحه رادار قرار دارد و سال‌هاست که چنین است. ممکن است که چیزی که زمانی نشانه گمراه‌کننده بود به چراغ رهنما تبدیل شود. این چنین رخدادها قطعی نیستند و گذشت زمان می‌تواند آنها را دگرگون کند.

Risc در برابر Cisc

عوامل نیروی ده برابر احتمالی به وجود می‌آیند و از میان می‌روند. Risc و Cisc دو روش جداگانه طراحی رایانه و ریز پردازنده‌اند. روش Cisc قدیمی‌تر و روش Risc نوئر و کارآمدتر است. بحث بر سر برتری‌های این دو روش، دست اندکاران صنعت رایانه را به دو گروه تقسیم کرده است. نویسنده کتاب اندرو گرو در این مورد می‌گوید: دیدگاه ما این بوده و هست که ریز پردازنده‌های تازه را به گونه‌ای بسازیم که با نرم‌افزارهای موجود کاربران ریز پردازنده‌های پیشین همخوانی داشته باشد.

همزمان، اینتل دو تراشه بسیار توانمند در اختیار داشت: یکی ۴۸۶ برایه فناوری Cisc و همچنان با همه گونه نرم‌افزارهای رایانه شخصی و دیگر ۸۶-I - بسیار پرشتاب که تنها نرم‌افزار ویژه خود را می‌خواست. سرانجام اینتل تصمیم گرفت تا هر دو فرآورده را روانه بازار کند و گزینش را به مصرف‌کنندگان واگذار

نماید. گاهی رخدادی که نشان از فرارسیدن یک نقطه چرخش راهبردی دارد به غایت آشکار است. ولی بیشتر وقت‌ها چنین نیست. بسیاری از نقطه‌های چرخش راهبردی به جای سررسیدن انفجار مانند گریه به هنگام شکار، پاورچین پاورچین پیش می‌آیند.

برای بازشناسی نشانه رهنمای از گمراه‌کننده می‌توان پرسش‌های سه‌گانه زیر را مطرح کرد:

- ۱- آیا وضعیت رقیب عمدہ شما رو به دگرگونی دارد؟
- ۲- آیا وضعیت تکمیل‌کننده عمدہ کسب و کار شما نزدیک به دگرگون شدن است؟
- ۳- آیا اطراط‌یان شما، آغاز به احساس ناکامی در کار کرده‌اند؟ و آیا کسانی که با شایستگی سال‌ها خدمت می‌کرده‌اند، اینک بی تفاوت شده‌اند؟

پیشگویان سازمانی

پیشگویان سازمانی در سازمان‌ها دگرگونی‌های آینده را بیش از دیگران احساس کرده و با فریاد اخطار می‌کنند. هرچند آنها می‌توانند از هر رده‌ای باشند، ولی بیشتر از میان مدیران میانی به ویژه در سازمان فروش بر می‌خیزند. ایشان بیشتر وقت‌ها از دگرگونی‌های در راه، آسان‌تر از مدیران ارشد با خبر می‌شوند، زیرا سروکارشان با پیشگویان سازمانی در خط مقدم شرکت خدمت می‌کنند، در برابر خطرها، بیشتر از مدیران ارشد که در اتفاق کارهای گرم و نرم لمیده‌اند، احساس آسیب پذیری می‌کنند.

نکته مهم این که زمانی را که با پیشگویان سازمانی صرف می‌کنید، به حساب سرمایه‌گذاری در آموختن چیزهایی بگذارید که در پیرامون کسب و کار شما رخ می‌دهد.
در دام نخستین برداشت نیغتید

پیشگویان بار دیگر با شتاب نشانه‌های پیدایش نیروهای دگرگون‌ساز ده برای ر تشخیص و گزارش می‌دهند، ولی ممکن است که این نشانه‌ها به جای رهنمای گمراه‌کننده باشند. لذا توصیه می‌شود که هیچگاه رادار خود را خاموش نکنید. به کارتان ادامه دهید، ولی پیرامون آن را پایانید. حتی به چیزهای کم ارزش و خام هم ببا بدھید. خطر در جایی نهفته است که نویسنده کتاب آن را دام نخستین برداشت نامیده است.

بحث و گفتگو

مهم‌ترین ابزار شناسایی نقطه چرخش راهبردی بحث‌های گسترده و سنجیده است. در این بحث‌ها بایستی مطلب را از جنبه‌های فنی، بازاریابی و پیش‌بینی‌های راهبردی بررسی کرد. هرچه موضوع پیچیده‌تر باشد، بایستی رده‌های بالاتری از مدیریت در بحث مشارکت نمایند.

بحث و گفتگو به ياري اسناد و داده‌ها

نظريه‌های مدیرiyت امروز پيشنهاد می‌کنند که در هر گفتگوي با مجموعه داده‌های لازم حاضر شويد. اما نکته مهم اين است که داده‌ها مربوط به گذشته و نقطه چرخش راهبردي مربوط به آينده است. انسان باید بداند که چه هنگام می‌تواند به داده‌ها تکيه کند و چه هنگام باید آنها را به کنار بگذارد.

ترس

گفتگوهای سازنده در مورد موضوع‌های دشوار، هنگامی ممکن است به جایی برسد که شركت‌کنندگان بدون ترس از تنبیه، حرف دل خود را بزنند. مهم‌ترین نقش مدیر، آفرینش محیطی است که در آن کارکنان با احساس و علاقه‌مندی، خود را وقف پيروزی سازمان در بازار کنند. ترس از رقيبان، ترس از ورشکستگی، ترس از اشتباه کردن و شکست، همگی برانگيزنده‌های نيرومendi هستند.

تنها خودمان هنگامي که ترس از شکست را احساس کنيم، می‌توانيم آن را به ديگران انتقال دهيم. نويسنده کتاب در اين زمينه می‌گويد: سال‌های تلخ ۱۹۸۵ و ۱۹۸۶ چشم‌انداز شکست را به ما نشان داد، ولی پيروزی‌های چشمگير ما در سال‌های بعد، پيامد ناکامی‌های سال‌های ياد شده است.

بايستي به کسانی که خطرها را به جان می‌خرند پاداش داد و کسانی را که نمى‌توانند خود را با اين فرهنگ سازگار کنند، کنار گذاشت. نويسنده همه اينها را دست‌مايه پيروزی و رهایي اينتل از زيان‌های نقطه چرخش راهبردي می‌داند.

فصل هفتم

به آشفتگی ميدان بدھيد

نتيجه‌گيري، پيامد آزمایش است. تنها پا بهادرن به بیرون از سرمىستى‌های گذشته، بىئش‌های تازه می‌آفريند.

مدیران از دگرگونی بيزارند. برای تيم مدیرiyت پيدايش يك نقطه چرخش راهبردي با سردرگمي، نامطمئنى و بي نظمي همراه است.

موضوع‌های شکننده و حساس

در بسياري موارد شخصيت فرد و زندگي کاري او از هم جدایي ناپذيرند. بنابراین هنگامي که کسب و کار با مشكلات جدي روبرو می‌شود، به رغم توصيه‌ها و تلاش‌های دانشکده‌های مدیرiyت و آموزش‌های

تخصصی و پاافشاری در تکیه بر تجزیه و تحلیل منطقی داده‌ها، چنین تصمیمی در برابر واکنش‌های شخصی و احساسی مدیر، همواره در جای دوم قرار می‌گیرد.

رفتار مدیریت در شرکتی که به نقطه چرخش راهبردی می‌رسد اغلب همانند انسانی است که با زیان چشمگیری روبه‌رو شده باشد. در واقع گریز و انحراف از مسیر، پیامد و واکنش شخصی مدیر ارشد است. ترس از خریداری شدن و تصاحب شرکت توسط دیگران، از کابوس‌هایی است که شب و روز مدیران ارشد را رها نمی‌کند. در این دوره کمتر به کارهایی روزمره بنا داده می‌شود. به گمان نویسنده، چنین رفتاری قابل درک و شایسته است.

علاوه بر مدیران، رهبران شایسته هم اغلب به این‌گونه طفره رفتن‌های احساسی دچار می‌شوند، ولی دست آخر به واکنش سازنده تن می‌دهند.

این نکته بسیار مهم است که برای جانشین کردن مدیریت ارشد سازمان‌ها، به جای جستجوی مدیری بر جسته‌تر، باید کسی را یافت که در راهبرد و روش گذشته سرمایه‌گذاری نکرده و بدان دلستگی ویژه‌ای نداشته باشد.

دام پیروزی

مدیران ارشد در سایه کارهایی که به خوبی انجام می‌دهند به آن مرحله رسیده‌اند. با گذشت زمان، این روش رهبری ویژه برای آنها جا می‌افتد. بنابراین همواره به روش‌هایی که در گذشته کارآمد بوده پاییند می‌مانند. نویسنده این عامل را دام پیروزی می‌نامد – عنصری که بس خطرناک است.

ناهنجاری‌های راهبردی

اندرو گرو مدیر عامل شرکت اینتل شرکت‌های فراوانی را دیده است که به هنگام همخوان کردن خود با نقطه چرخش راهبردی، گفتار و کردارشان تفاوت داشته است – وضعیتی که به آن ناهنجاری‌های راهبردی عنوان داده است. این نشانه روشی از گرفتاری شرکت و رسیدن به نقطه چرخش راهبردی است.

آزمایش

هنگامی که ناهنجاری و دوگانگی در میان کردار سازمان و گفتار مدیریت ارشد آشکار می‌شود، با مرحله‌ای از نگرانی‌های منفی و کاهش ژرف بهره‌وری همراه است. شناخت ناهنجاری‌های راهبردی، همانند سوختن و خاموش شدن یک لامپ و روشنائی آشکار نیست – بایستی در سایه آزمایش‌های فراوان شناخته شود.

مديريت در اين دوره، بايستى بيش از حفظ نظم جاري، در انديشه بردارى و پذيرش دگرگونی‌ها و رخدادهای تازه باشد. تنها بيدرون آمدن از شور و مستی ديرين، به بيشنهای تازه فرصت بروز می‌دهد.

شعار مرحله اجرائي باید اين باشد به آشفتگی ميدان تاخت و تاز بدھيد آشفتگی پسندیده نیست، ولی نظم کهن بدون در هم ریختن و گذراندن دوره آزمون و خطا دست بردار نیست. دشواري در این است که بايستى همه جنبه‌ها و موردها را همزمان آزمایش کرد تا به نمونه‌های ارزشمندي رسيد. انجام آزمایش‌ها حتی بدون درگیری در میان کارکنان پیش نمی‌رود.

موج‌های آرام در کسب و کار

در کسب و کار نیز همانند بسياري از ورزش‌ها، زمان‌بندی اهمیت زیادي دارد. واکنشی که در یک زمان کافی به نظر می‌رسد، چنانچه دیر شود، شاید کارآیی خود را از دست بدهد.

در سایه اخطار موج‌های آرام، بسيار بهتر از هنگام توفان و موج‌های سهمگین، می‌توان کسب و کار را دگرگون کرد. به سخن دیگر، بهتر اين است که مديريت ارشد، پس از آگاهی و پذيرش فرارسيدين نقطه چرخش راهبردي بى درنگ دست به اقدام بزند - پیش از آنکه کسب و کار کنونی از رونق بيفتد. متاسفانه بيشتر مديران، به خاطر همان عامل‌های احساسی، فرصت‌ها را هدر می‌دهند. باید مديران با ايجاد نظم آهنيں در خود، بر تمايل به اقدام‌های کوچک و ديرهنگام چيره شوند.

نقشه نوين برای صنعت

نشانه بيماري اقدام‌های کوچک و ديرهنگام به ويژه زمانی که محيط صنعت در حال دگرگونی باشد، بسيار خطرناک است. کسانی که سال‌ها در یک صنعت فعالیت می‌کنند، ساختار آن را همچون نقشه‌ای در مغز خود رسم کرده و پیروي می‌کنند. اين نقشه شامل پاره‌ای از قانون‌های نانوشته، بایدها و نبایدها و مانند اينهاست. اين نقشه به تدریج طبیعت دوم انسان می‌شود.

ولی هنگامی که ساختار صنعت دگرگون شود، همه چيز از جمله نقشه ذهنی شما تغيير می‌کند و از کارآيی باز می‌ماند. انسان بى درنگ توان جانشين سازی اين نقشه را هم ندارد.

همه دست اندر کاران صنعت رايانه، ناچار شدند تا الگوي کار خود را از عمودی به افقی تغيير دهند. بنيان آشكاري اين الگو نشان می‌دهد که دارندگان بيشترین سهم در لایه افقی، برنده بازی هستند. در دوره اجرای چرخش راهبردي، مديريت بايستى پيوسته درک خود را از نقشه راهبردي صنعت پالايish دهد. نكته برجسته در نقشه نوين صنعت، روش‌های بازاريايی، پخش و داد و ستد الکترونيک است. شما در هر سمتی که باشيد با ويرايش نقشه نوين خود، آمادگی بيشتری در تصميم‌گيري پيدا می‌کنيد.

فصل هشتم

مهار آشتفتگی‌ها

روشن بودن راه: شرح آنچه به دنبالش هستیم و آنچه به دنبالش نیستیم، در گام پایانی دگرگون‌سازی راهبردی، بسیار با اهمیت است.

رهبری یک سازمان در گذر از نقطه چرخش راهبردی همانند راهپیمایی در سرزمینی ناشناخته است – قانون‌های کسب‌وکار ناآشنا هستند و یا هنوز شکل نگرفته‌اند. نویسنده کتاب آن‌گاه به سرزمین ناآشنا و دشمنانه‌ای می‌اندیشد که سازمان‌ها بایستی برای گذشتن از آن، سخت تلاش کنند و یا با سرنگونی به دره مرگ نابود شوند. این مرحله بخشی گریزنای‌پذیر از فرآیند مقابله با نقطه چرخش راهبردی است.

گذر از دره مرگ

پیمودن پیروزمندانه دره مرگ، نیازمند درسر داشتن تصویری از شرکت پس از رسیدن به آن سو و نقطه امن است. این تصویر بایستی افزون بر روشنی برای خودتان، آن‌چنان آشکار باشد که بتوانید آن را به کارکنان خسته و بی‌روحیه نشان دهید. نویسنده در این زمینه می‌گوید: هنگامی که در سال ۱۹۸۶ ماسهعار اینتل، شرکت سازنده ریزپردازندۀ را برگزیده و تبلیغ کردیم، می‌خواستیم نشان دهیم که آینده دلخواه ما چیست؟ با این شعار ما نشان می‌دادیم که از دره مرگ گذر کرده و نقطه چرخش راهبردی را پشت سر گذاشته‌ایم. در نهایت، اگر رسیدن به هدفی را بسیار ساده جلوه دهید، در بیرون آمدن از دره مرگ سرنوشت بدی برای خود فراهم ساخته‌اید.

جابه‌جا کردن منابع

به گفته دراکر، کلیدی‌ترین فعالیتی که هر سازمان برای دگرگون سازی خود نیاز دارد، جابه‌جایی کامل منابع از کسب‌وکارهای پیشین به کسب‌وکار و اندیشه تازه است. اما در این میان مواد خام تنها منابع ارزشمند، نیروی انسانی – دانش، مهارت و تجربه آنها – نیز از منابع بی‌مانند سازمان به حساب می‌آیند. شرکت اینتل از این ویژگی برخوردار است که حتی افرادی با بیست سال تجربه را برای آموختن زمینه‌ای نو و بی‌سابقه، به آموزشگاه بفرستند. البته پذیرش اینکه ما همواره به آموختن چیزهای تازه‌ای نیازمندیم تا اندازه زیادی دشوار است.

رهبری به کمک کنش‌های راهبردی

اختصاص دادن و یا جابه‌جایی منابع برای رسیدن به هدف راهبردی، از آن گونه اقدام‌هایی است که نویسنده کتاب از آن به عنوان کنش‌های راهبردی یاد می‌کند. از دیدگاه وی راهبرد سازمان – به جای پیروی از روش‌های سنتی از این گونه کنش‌ها شکل می‌گیرد. برنامه‌ریزی راهبردی سنتی، کمتر با دنیای واقعی سازمان همخوانی دارد، در برابر کنش‌های راهبردی همواره تأثیر عینی بر اوضاع می‌گذارد. کنش‌های راهبردی گام‌هایی هستند که هم‌اکنون برداشته‌بیم و یا در حال برداشتن هستیم و نشان دهنده خواست و هدف درازمدت ماست. برنامه‌ریزی راهبردی، خشک و مجرد است و تنها مدیران ارشد از آن سردرمی‌آورند، در حالی که کنش‌های راهبردی برای همگان قابل درک است. فرارسیدن نقطه چرخش راهبردی فرصت ویژه‌ای فراهم می‌سازد که کنش‌های راهبردی نمایان‌تر و کارسازتر انجام شود.

در هنگام فرارسید زمان چرخش و دگرگونی، مدیران بیشتر وقت‌ها دیر واکنش نشان می‌دهند. گرایش درست این است که به هنگام و یا پیشتر واکنش نشان دهیم و بر بزرگی و حجم اقدام‌ها (کنش‌ها) بیفزایم. انجام یک کار درست و پیگیری یک هدف راهبردی، به ویژه در برابر رقیبان شایسته و مهاجم، نیروی جان سازمان را تا آخرین قطvre می‌مکد. این وضعیت به چند دلیل رخ می‌دهد. نخست اینکه بدون در نظر داشتن یک سمت و سوی روشن، ساده و راهبردی، راهبردی سازمان به بیرون از دره مرگ، بسیار دشوار است. اگر رقیبان به دنبال شما افتاده باشند، هنگامی می‌توانید از دره مرگ نجات یابید که دیگران را پشت سربگذارید، دوم اینکه در هنگام پیمودن دره مرگ، بزرگ‌ترین خطر در ایستایی و حرکت نکردن است.

وضوح و روشنی کافی

لازم نیست تا در اندیشه یافتن بیشترین راه باشیم، همین که راه روشن و پرجاذبه باشد کافی است. نکته برجسته اینکه چگونه می‌توان از افرادی با آینده ناروشن انتظار داشت تا با همدیگر و یکدل، مأموریت‌های تازه و بی‌سابقه‌ای را بپذیرند و در محیطی نامطمئن به‌سختی کار کنند. اکنون هنگامی است که منابع سازمان، منابع مدیریت، وقت، گفتار، کردار و رفتار شما، آشکارا در خدمت هدف قرار گیرد. از همه مهم‌تر شما باید الگو و سرمشق راهبرد نوین باشید. همواره کردار خود را بهسازی کنید و بدانید که رفتار و کردار شما بزرگنمایی می‌شود و تأثیر گستردگی بر سازمان می‌گذارد. در این دوره دفترچه گاهشمار و یادداشت شما از مهم‌ترین ابزار کار خواهد بود.

یکی از دشواری‌های پیش پای مدیر ارشدی که باید الگو شود این است که وی با بسیاری از رده‌های سرپرستی و کارکنان فاصله سازمانی دارد و نمی‌تواند به آسانی با همه آنها رو در رو گفتگو کند. تماس مستقیم با همه افراد، کاری دشوار و نشدنی است. بنابراین برای افراد و گروه‌ها و بخش‌های تا می‌توانید سخنرانی کنید و به پرسش‌های آنها پاسخ دهید. مدیران میانی هم در این زمینه بیتر از هر کسی می‌توانند به طرح رساندن پیام شما از راه دور کمک کنند.

فناوری نوین نظیر پست الکترونیک ابزار توانمند و گسترده‌ای در دست شماست. چنانچه پیام شما روشن و آشکار باشد، از راه همان ابزار، پرسش‌های فراوانی از شما خواهد شد. به آنها پاسخ دهید، پاسخ‌های سنجیده و کوتاه کافی است.

سازگار شدن با وضع نوین

ما نمی‌توانیم یک شرکت را دگرگون کنیم بدون اینکه به ترکیب مدیریت دست بزنیم. کارکنان نیاز به سازگار شدن دارند. اگر نخواهید و یا نتوانید خود را با وضع جدیدی که شرکت به سوی آن می‌رود، همراه کنند، ناچار باید جای خود را به فرد مناسبی واگذار نمایند. اینتل در نشان دادن رفتار سازگار شدن تنها نیست، شرکت‌های دیگری نیز همین راه را رفته‌اند.

به نظر می‌رسد که سازمان‌هایی پیروز هستند که در آنها میان بالادستی‌ها و پایین دستی‌ها، ارتباط مناسبی برقرار است. هنگامی که نظام ارتباطی، خوب کار کند، مدیریت ارشد هم به هنگام رخدادهای تازه آگاه می‌شود و راه نوینی برمن گزیند که بر سراسر شرکت تأثیر می‌گذارد.

چنانچه اقدام‌ها پر شتاب و پویا باشند و مدیریت ارشد چنان توانمند باشد که به آشتفتگی‌ها میدان بدهد و سپس آنها را مهار نماید، چنین فرآیندی بسیار سازنده خواهد بود. در واقع آنچه نیاز داریم این است که ترکیب متعادلی از دیدگاه‌های مدیران میانی با دانش کاری و دیدگاه گسترده و فراغیر مدیریت ارشد به وجود آوریم.

برخورد میان این دو دیدگاه ممکن است که بحث‌های گزنده و هوشمندانه‌ای در پی داشته باشد. ولی از میان چنین گفتگوهایی است که مشکل آن سوی دره مرگ پیش پیش آشکار می‌شود و تصمیم‌گیری را شدنی تر می‌سازد. هر سازمانی که از یک فرهنگ پویا برخوردار است و می‌تواند با هر دو مرحله بحث‌های تند ولی سازنده (میدان دادن به آشتفتگی‌ها)، و تصمیم‌گیری در زمینه راه‌پیمایی به سوی پیروزی (مهار آشتفتگی‌ها)، کنار بیاید، سازمانی توانمند و سازگارپذیر است.

دیگر سوی دره

بسیاری از شرکت‌ها، گذر از نقطه چرخش راهبردی را انجام داده‌اند. این شرکت‌ها اکنون سرزنشه، رقابتی و حتی پیروزمند هستند. آنها از چالش‌های دره مرگ جان بهدر برده و توانمندتر از پیش، بیرون آمده‌اند. هیولت پاکارد به شرکتی ۳۰ میلیارد دلاری - دوم پس از آی‌بی‌ام - تبدیل شده است. اینتل برپایه راهبرد تمرکز بر ریزپردازندگان، بزرگ‌ترین سازنده نیمه‌رسانه‌ها در جهان شده است. گذر از نقطه چرخش راهبردی نیازمند به تحمل دوره‌ای پراز سردرگمی، آزمون، خطأ و آشتفتگی است، که پس از آن یک دوره دیگر - هنگام تصمیم‌گیری قطعی در گزینش راهی تازه به سوی هدفی تازه و مهآلود - فرا می‌رسد.

در این دوره‌ها بایستی به پیشگویان سازمانی گوش فراداد، خودخواسته در بحث‌ها و جدل‌های دشوار وارد شد و راه تازه را پیدا کرد.

بي تردید، گذر از دره مرگ که پیامد فرار سیدن نقطه چرخش راهبردی است، يکی از ترسناک‌ترین وظیفه‌هایی است که سازمان بر عهده می‌گیرد. ولی هنگامی که یک نیروی دگرگون‌ساز ده برابر، بر سازمان وارد می‌شود، تنها دو راه را می‌توان برگزید: تن به دگرگونی ژرف دادن و یا مرگ.

فصل نهم

اینترنت: نشانه رهنما یا گمراه کننده؟ نوید یا تهدید؟

هر چیزی که بر صنایع بزرگ - با سرمایه‌های چندین میلیارد دلاری تأثیری آشکار بگذارد، بایستی مهم به حساب آید.

اینترنت

اندرو گرو نویسنده کتاب حاضر، نظام اینترنت را همچون یک شرکت تعاقنی ارتباطات می‌داند. به اعتقاد اوی نکته برجسته در این شرکت تعاقنی آن است که دارای پاره‌ای قانون‌ها و مقررات است. بنابراین هر فرد یا سازمانی که از این مقررات پیروی کند، می‌تواند به سراسر شبکه دست یابد. اینترنت در واقع با برقراری معیارها و استانداردهای یکسان، امکان جابه‌جایی داده‌ها را بدون ترس از فاصله‌ها و مرزها فراهم ساخته است.

با به هم پیوستن رایانه‌های شخصی به یاری شبکه‌های محلی، این اندیشه پیدا شد که شبکه‌های یاد شده را به اینترنت به هم پیوند دهند. با این اقدام‌ها دو پدیده مهم به وجود آمد: اینترنت بسیار گسترده شد و رایانه‌های شخصی هم توان دسترسی به سراسر شبکه جهانی را پیدا کردند.

از ویژگی‌های ارزشمند اینترنت این است که از ظرفیت‌های خالی شبکه‌های تلفنی موجود استفاده می‌کند و هزینه‌های کمتری به بار می‌آورد. علاوه براین، دو پدیده دیگر به گسترش و توامندی شبکه اینترنت بسیار افزوده است. نخست گسترش توامندی‌های رایانه شخصی است که آن را به صورت چند رسانه‌ای درآورده و می‌تواند تصویرهای تمام رنگی، شکل‌ها، صداها و حرکت‌های ویدئویی را از نقطه‌ای به نقطه دیگر ارسال کند. دوم اینکه یک مبتكر، ابزاری ساخته است که داده‌های موجود در هر رایانه را به محض تماس با شبکه جستجو کرده و برای کاربر می‌یابد. برای مثال هرگاه کسی نام و عنوان یک شرکت را به رایانه بدهد، شبکه به کار افتاده و موضوع را در اختیار همه رایانه‌های عضو می‌گذارد. این نظام را شبکه تار عنکبوتی جهانی نامیده‌اند.

این امتیاز برجسته و بی‌مانند را که به هر کاربر رایانه شخصی فرصت می‌دهد تا دریچه‌ای به سوی سراسر جهان بگشاید، باید یک معجزه نامید. چکیده سخن این که این معجزه را چهار پدیده به وجود آورده‌اند: تکامل روزافزون شبکه‌های محلی، پیوند میلیون‌ها رایانه شخصی به اینترنت، برخورداری رایانه‌های شخصی از توامندی‌های چند رسانه‌ای و ابداع روش جستجو.

نویسنده کتاب سپس با اشاره به جنبه‌های مثبت و منفی اینترنت برای شرکت اینتل معتقد است که در عین حال پیدایش اینترنت برای اینتل دربردارنده یک نقطه چرخش راهبردی نیست. او می‌افزاید در حوزه اینترنت در مجموع نویدها افزون‌تر از تهدیدها هستند. نویسنده همچنین به این نتیجه رسیده است که سرنوشت آینده کسب‌وکارشان را برآیند سه چیز- نرم‌افزارهای تازه، بهبود و گسترش شبکه‌های ارتباطی راه دور و اینترنت - رقم خواهد زد.

نویسنده در صفحات پایانی کتاب نظرش را این‌گونه بیان می‌کند که اینتل باید یک گام دیگر بردارد تا برای آینده مجهز و آماده باشد: گروه ویژه‌ای را به طراحی و ساخت پیترین و ارزان‌ترین ابزار کار با اینترنت برپایه فناوری شرکت اینتل بگمارد و به آنها اختیار دهد تا در صورت لزوم مرزهای عادی را بشکنند. این گروه به عنوان «پیشگویان صنعتی» نخستین کسانی خواهند بود که به ما خبر می‌دهند که آنچه امروز یک نشانگر گمراه کننده است، به راستی ممکن است یک چراغ راهنمای باشد.