

خلاصه کتاب

# تنها بی پروایان پایدارند

اندرو گرو

مترجم: دکتر عبدالرضا رضایی نژاد

نشر فرا

۱۳۸۰

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 گرو 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 می‌روند 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 محرمانه مقررات می‌تواند 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، پیتر دراگر استاد نامدار مدیریت درباره کتاب حاضر گفته است: این اثر برجسته، کتابی خطرناک است. انسان را ناچار به اندیشیدن می‌نماید. کتاب تنها بی‌پروایان پدیدارند علاوه بر پیشگفتار دارای ۹ فصل مختلف است و در انتهای کتاب مترجم واژه‌نامه‌ای برای سهولت درک خواننده، تدارک دیده است.

نویسنده کتاب که در میدان کسب‌وکار، همواره به ارزش و توانمندی‌های هوشیاری بدگمانانه آگاه بوده معتقد است که نخستین مسئولیت یک مدیر، نگاهانی از بنگاه اقتصادی خود در برابر حمله دیگران است. این گرایش را بایستی در همکاران و زیردستان 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 بنیان‌های 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 رایانه‌های بزرگ سنتی بسیار تنگ کرد. همین‌گونه است ساخت دستگاه‌های خودپرداز که روش بانکداری را دگرگون کرد. بنابراین پیدایش نقطه چرخش راهبردی به مفهوم تغییر بنیادین در هرگونه کسب‌وکاری 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 موج‌هایی می‌آفریند که همه صنایع را در برمی‌گیرد. در گذشته فاصله‌های دور انسان‌ها را از یکدیگر جدا می‌کرد، ولی امروزه فناوری‌ها، خاکریزها را سانتیمتر سانتیمتر از میان برمی‌دارد. هر فردی در سراسر جهان می‌تواند به همکار و یا رقیب ما تبدیل شود. دگرگونی‌های فناورانه دیرپا زود به سراغ همه ما خواهند آمد.

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

چنانچه سرپرستی و اداره کسب‌وکاری را برعهده دارید باید بدانید که هیچ مقداری از برنامه‌ریزی‌های رسمی توان پیش‌بینی این گونه دگرگونی‌ها را ندارد. بایستی برنامه‌ریزی همانند واحدهای آتش‌نشانی باشد. سازمان‌های آتش‌نشانی نمی‌توانند محل آتش‌سوزی آینده را پیش‌بینی کنند، ولی گروهی را آنچنان توانمند می‌سازند که می‌توانند همانند 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. حرفه هرکس تنها مربوط به خودش است و خود باید از آن نگهبانی کند. امروز به راستی هرکس کارفرمای خود است. افراد نیز همانند کسب‌وکارها با میلیون‌ها رقیب در جهان روبه‌رو هستند.

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

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 سراسرست 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 آمریکا باریدن گرفت.

بسیاری از کاربران، درخواست تعویض و دریافت تراشه جانشین را داشتند. جانشین‌سازی 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 اندرو 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 جانشین‌سازی صدها هزار تراشه آماده کرد. دست آخر حجم بسیار بزرگی از تراشه‌ها برگشت داده شده که بهای کار جانشین‌سازی 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.

یکسال واندی پس از بحران، نویسندگان ضمن ارزیابی مسئله می‌گویند اکنون درمی‌یابیم که دو نیروی توانمند در درازمدت اثر خود را بر اینتل گذاشته و توانسته است در زمانی کم‌تر از شش هفته، زبانی به مبلغ نیم میلیارد دلار را بر ما تحویل 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 کسب‌وکار از کارایی افتادند. قانون‌های تازه پیدا شدند و با تحویل خود، هزینه‌ای بالغ بر نیم میلیارد دلار برای اینتل به بار آوردند. به گفته نویسندگان کتاب، دشواری در این بود که ما نه تنها متوجه دگرگونی در قانون‌های بازی نشدیم، نمی‌دانستیم که کدام قانون‌ها را باید همچنان نگهداریم.

کسب‌وکارها 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 بیشتری دارند قبل از دیگران، ورزش 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 به‌ویژه رسانه‌های گروهی و خبرنگاران مالی گوش فرادهم. باید میز خود را ترک کنیم و با دیدار از آنها، پرسش‌هایی درباره رقیبان، روند کار صنعت و خواسته مصرف‌کننده فرآورده‌ها، مطرح کنیم. بدین ترتیب، اطلاعات خام ما بسیار بارورتر خواهد شد.

" "

تأثیر این گونه جابجایی‌ها بر کسب‌وکار ژرف بوده و چگونگی رفتار سازمان در زمینه اداره و مهار آنها، آینده شرکت را رقم می‌زند.

مایکل پورتر (M. Porter) از ۵ نیرو گفتگو می‌کند که میزان و درجه توان رقابتی هر سازمان و شرکت را آشکار می‌سازند، این نیروها عبارتند از:

- ۱- نیروی پرتوان و شایسته رقیبان کنونی یک شرکت
- ۲- نیروی پرتوان و شایسته تأمین کنندگان
- ۳- نیروی پرتوان و شایسته مشتریان شرکت
- ۴- نیروی پرتوان و شایسته رقیبان پنهان (بالقوه)
- ۵- جانشین سازی

جانشین سازی، زمانی است که فرآورده (کالا یا خدمت) شما به صورتی دیگر ساخته و یا پخش شود. روش یا فناوری تازه می‌تواند نظم پیشین را درهم بریزد، قانون‌های تازه‌ای برقرار نماید و محیط بی سابقه‌ای برای کسب‌وکار خلق کند. نمونه آن کاری است که ترابری جاده‌ای و هوایی بر سر راه آهن آورد. با تعدیل تازه‌ای که در نظریه رقابت به عمل آمده، به نیروی ششمی هم به نام نیروی تکمیل‌کنندگان توجه شده است. منظور از تکمیل‌کنندگان، کسب‌وکارهای دیگری هستند که مشتریان، فرآورده‌های کامل کننده خرید پیشین را از آنها می‌خرند. خودرو نیاز به بنزین دارد و بنزین نیازمند به خودرو است. همین پیوند را نرم‌افزار با رایانه دارد. بیشتر وقت‌ها تکمیل‌کنندگان، با کسب‌وکار شما منافع مشترک داشته و می‌توان آنها را همسفر نامید. هنگامی که فرآورده‌های دو شرکت با یکدیگر همخوان باشند، حامی یکدیگرند، ولی ممکن است که پیدایش روش‌ها و یا فناوری‌های تازه، نظم موجود را برهم زند و راه همسفران را از شما جدا سازد.

هنگامی که یکی از عامل‌های کسب‌وکار به صورت بی‌سابقه‌ای دگرگون و بزرگ شود، سازمان تاب تحمل آن را ندارد و نظم موجود در همه بخش‌ها به هم می‌خورد، باران به سیل، باد به توفان و رقابت به ابررقابت تبدیل می‌گردد. نویسنده کتاب این گونه دگرگونی‌های بسیار بزرگ در یکی از شش نیرو را، نیروی دگرگون ساز ده برابر نامیده است، یعنی نیرویی که ده برابر اندازه پیشین 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 می‌سازد. نویسندگان کتاب، این عامل را نقطه چرخش نامگذاری کرده است.

#### نقطه چرخش راهبردی

نقطه چرخش چیست؟ در ریاضیات، هنگامی به نقطه چرخش برخورد می‌کنیم که علامت نرخ تغییر شیب منحنی (مشتق دوم) عوض می‌شود، برای مثال از مثبت به منفی می‌رود. موضوعات راهبردی در کسب و کار همین وضعیت را دارند. نقطه چرخش هنگامی آغاز می‌شود که تصویر راهبردی پیشین رنگ می‌بازد و راه را برای وضعیت تازه هموار می‌کند. اگر در نقطه چرخش نتوانیم کشتی شرکت را به ساحل امن برسانیم. به صخره‌ها برخورد کرده و سرنگون خواهیم شد. در پیرامون این گونه نقاط چرخش است که مدیران به سردرگمی دچار می‌شوند و در می‌یابند که اوضاع به گونه‌ای دیگر است! چیزی تغییر کرده است.

اگر چه شناخت دقیق زمان رسیدن به نقطه چرخش راهبردی پس از رخداد نیز دشوار است، اما آنهایی که در پیرامون نقطه چرخش راهبردی قرار می‌گیرند، آن را احساس می‌کنند.

پیدا کردن راه در حوزه نقطه چرخش راهبردی، بسیار دشوارتر از یافتن راه گمشدگان در جنگل است. نویسندگان کتاب آن را رخدادهایی در دره مرگ نامیده است. انتقال مخاطره‌آمیز از وضعیت موجود به روشن 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. تصمیم‌گیری به‌هنگام بسیار با اهمیت است و رسیدن به نقطه چرخش راهبردی، هنگام بیدار شدن و اقدام است.

#### *افزون بر بنیان کار رایانه‌ها، بنیان رقابت در این زمینه نیز دگرگون شده است.*

دشوارترین مبارزه با نیروی‌های مؤثر بر رقابت، رویارویی با آن نیروی بسیار توانمندی است که بنیان و روند اداره یک کسب و کار را دگرگون می‌کند. در گذشته پیدایش راه آهن در صنعت ترابری انقلابی به وجود آورد و امروز سربرافراشتن فروشگاه‌های زنجیره‌ای بزرگ همین کار را با کسب و کار خرده‌فروشی می‌کند.

در آغاز صنعت رایانه به روش عمودی برپا شد. در این روش هر شرکت رایانه‌ای همانند مالک یک ردیف خانه در خیابان، با دیگران برخورد می‌کرد. سر و کله فروشندگان 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 دگرگون‌ساز دهه 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 حابجایی، شرکت‌هایی که در نظام کهن عمودی، پیروز بودند، به تدریج خود را با ناکامی‌ها مواجه دیدند. از سوی دیگر، همین دگرگونی برای شماری از نوپایان، فرصتی را فراهم آورد تا خود را به برتری برسانند. شرکت کمپک (Compaq) در بالای فهرست فورچون ۵۰۰ قرار گرفت.

افزون بر بنیان کار رایانه‌ها، بنیان رقابت در این زمینه دگرگون شده است. راه مبارزه برپایه تولید انبوه و پخش گسترده استوار است. آنهایی که در این کار برنده می‌شوند بی شک روزبه‌روز نیرومندتر و دسته‌ای که می‌بازند ناتوان‌تر 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.



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 بهره‌مند 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 - تگ‌زاس با فروش سالیانه بیش از ۵ میلیارد دلار، همچنان به سیاست نخستین خود در گرفتن سفارش ویژه مشتریان و فرستادن کالا با پست، پایبند 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 و نرم‌افزار 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 می‌بیند. دست آخر اینکه برای شرکت‌های خوب و جاافتاده، ورود به میدان یک صنعت تازه، بسیار پرهزینه و دشوار است، ولی پس از تصمیم‌گیری، پیشرفت در ساختار تازه و روش افقی بسیار پرشتاب و چشمگیر می‌شود.

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 می‌گذارد.
- ۳- قیمتی مناسب کشش و تحمل بازار انتخاب کنید - قیمتی ناشی از تولید انبوه.

بیرحمانه از هزینه‌ها بکاهید تا به آن هدف دلخواه برسید  
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.

پیدایش نقطه چرخش راهبردی، ویژه صنایع با فناوری پیچیده و بالا نیست. رخدادی هم نیست که تنها برای دیگران باشد. نویسندگان در این فصل به بررسی نمونه‌های مختلف از نقطه چرخش راهبردی در صنایع متفاوت پرداخته تا مدیران با درس گرفتن از تجربه‌های تلخ 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 بهره گرفته است - نمونه‌هایی از برخورد نیروی دگرگون ساز ده برابر با موضوع رقابت، فناوری، نیروی مشتریان، نیروی تأمین‌کنندگان 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 کسب‌وکار دگرگون می‌شود. از دیدگاه عادی، باید آمدن وال مارت به یک شهر کوچک را رقابتی ساده دانست. ولی وال مارت یک نظام تدارکاتی به‌هنگام، مدیریت موجودی برپایه فناوری ارتباطات ماهواره‌ای، ترابری ۲۴ ساعته و قیمت‌های پایین برپایه خرید انبوه با خود به همراه می‌آورد. این تجهیزات با همدیگر، یک نیروی شگفت آور و ده برابر به وجود می‌آورند که به آنچه رقیبان 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 برپا کردن شرکت بسیار نیرومند اپل به روش عمودی بذر پریشانی را هم در آن کاشت. هنگامی که وی در سال ۱۹۸۵، اپل را ترک می‌کرد، با تمام توانش، هدفش آن بود که پیروزی‌های به دست آورده را دوباره در شرکت نکست تکرار کند و رایانه برجسته‌ای 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 کپسول زمان زندانی بوده و به رقابت بسیار محدودی فکر می‌کردند. در حالی که واقعیت غیر از این بود. اگر چه آنها موقعیت را به‌هنگام 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 سرفروود آوردن در برابر نیروی دگرگون ساز ده برابر در صنعت رایانه، به شرکت نرم‌افزار تبدیل شد.

" "

فناوری یک دگرگونی جهشی کرده است. ده برابر، توانمندتر، پرشتاب‌تر و ارزان‌تر از آنچه عادت کرده‌ایم. به چند نمونه آشکار در گذشته نگاه کنیم. آیا سرگرمی‌های دیجیتالی جانشین فیلم‌های سینمایی امروز خواهند شد؟ اطلاعات دیجیتالی جانشین روزنامه‌ها؟ بانکداری از راه دور، جانشین 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 صدا دار 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 ترابری 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 فراگیر و اساسی در زمینه فناوری می‌گوید: هر آنچه بتواند رخ دهد، رخ خواهد داد.

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 کسب‌وکارها 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 هفته را با پست الکترونیک تنظیم می‌کنند. شرکت‌های سازنده فرآورده‌های مصرفی که این جوانان را مشتریان آینده خود می‌دانند، بایستی به این دگرگونی فراگیر بسیار بها 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 آن چنان پایدار است که می‌تواند به یک نیروی دگرگون ساز ده برابر تبدیل شود. واکنش مصرف‌کنندگان ریزپردازنده‌های پنتیوم را بایستی از این دست از دگرگونی‌ها دانست. نکته مهم این است که مشتریان داناتر و پرتوقع‌تر 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.

نمونه این دگرگونی‌ها را می‌توان به ترتیب در نمایندگی‌های فروش بلیت شرکت‌های هواپیمایی (تأمین‌کنندگان)، در صنعت رایانه (تکمیل‌کنندگان) و در صنعت داروسازی (مقررات) مشاهده کرد. در مورد اخیر باید گفت در دنیای کسب‌وکار، ایجاد و یا برداشتن هر مقرراتی می‌تواند دگرگونی‌های ژرفی ایجاد کند، به طوری که از زمانی که دولت امریکا ناچار شد با گذارندن قانونی داروسازان را موظف نماید تا ترکیب و محتوای هر دارو را بر روی بطری بنویسید صنعت داروسازی یک شبه زیرورو شد. در نتیجه برخی شرکت‌ها توانسته‌اند خود را با این نقطه چرخش راهبردی همساز کنند و به کار ادامه دهند. برخی نیز ناچار به ترک صنعت داروسازی شده‌اند.

بخش‌های بزرگی از جهان را خصوصی‌سازی دربرگرفته است. چیزی که نویسنده کتاب آن را مادر همه دگرگونی‌های در مقررات دانسته است. شرکت‌هایی که سابقه درازی در فعالیت انحصاری و دولتی داشتند، با یک گردش قلم، به محیط رقابتی پرتاب شده‌اند. شرکت‌های 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 پرشتاب و سودآور آنها در آینده است. هنگامی که شرکت‌های دولتی خصوصی می‌شوند، دگرگونی‌های فراوانی در آنها رخ می‌دهد. مدیریت باید به یافتن بازار برای فرآورده‌های خود بپردازد و با رقیبان از سراسر جهان مبارزه کند. کارکنان نیز برای نگهداشتن کار و درآمد خود با چنین وضعی روبه‌رو هستند. این یکی از بزرگ‌ترین نقاط چرخش‌های راهبردی و از همه مهم‌تر است.

## 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 می‌کوشد تجربه‌های خود را از شرکت اینتل برای رسیدن به نقطه چرخش راهبردی بیان کند. اینتل در سال ۱۹۶۸ آغاز به کار کرد. نخستین فرآورده‌ی 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 ۱۰ 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.

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 محرمانه بر روی تراشه‌هایی با توان یک میلیون بیت کار می‌کنند. این خبرها برای شرکتی چون اینتل بسیار تأسف آور 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 نیمه‌رساناها چنگ انداختند. این پیشرفت در بازار، یک شبه صورت نگرفت، بلکه دست کم یک دهه به درازا کشید.

اینتل 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 ۱۹۸۸ 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 ضروری تر شد. نشست‌های فراوان همراه با پیشنهاد‌های مختلف برپا شد. این گفتگوها ادامه داشت، ولی اینتل همچنان درآمدهای خود را از دست می‌داد.

اندرو گرو نویسنده کتاب می گوید در حالی که در اندیشه همه ما اینتل برابر با تراشه حافظه بود، بالاخره با پیشنهاد رییس هیئت مدیره شرکت گوردن مور (G. More) مبنی بر رها کردن ساخت حافظه، سفری دشوار آغاز شد. البته در اینتل دو باور وجود داشت که حکم آیه‌های مقدس را داشتند و هر دو باور با تراشه حافظه پیوند داشتند. یکی اینکه حافظه مایه انگیزش و پیشرفت فناوری اینتل بود. دوم زنجیره کامل تولید بود و فروشندگان دوست داشتند که گروه کاملی از فرآورده‌های ما را در اختیار داشته باشند. سرانجام علی‌رغم این ویژگی‌ها تصمیم گرفته شد تا اینتل برای همیشه از کسب‌وکار تراشه حافظه خارج شود.

ریزپردازنده ۳۸۶ آماده تولید انبوه بود. بنابراین ریزپردازنده فرآورده اصلی شرکت قرار گرفت.

اندرو گرو سپس این گونه بیان می‌کند که در خلال بحران کسب‌وکار حافظه بود که من معنای نقطه چرخش راهبردی و راه مقابله با آن را آموختم. این گرفتاری‌ها از من مدیری آبدیده و ستبر ساخت. من یاد گرفتم که نقطه چرخش راهبردی تنها یک نقطه نیست، تلاشی درازمدت و طاقت‌فرساست. پیامد کار هم بسیار مثبت بود و ریز پردازنده ۳۸۶ بسیار بیش از انتظار کارایی و سود به همراه داشت. تا فرارسیدن سال ۱۹۹۲ و در سایه تولید ریزپردازنده‌ها، اینتل به بزرگ‌ترین شرکت سازنده نیمه‌رساناها درآمد و از ژاپنی‌ها نیز پیش افتاد. همه این پیروزی‌ها پیامد ایستادگی و روشن‌بینی اینتل بود. از دیدگاه اندرو گرو، یک درس بسیار مهم این است که مدیران اینتل مدیون همه کارکنان خود هستند و این پدیده غیرعادی نیست. کسانی که در خط مقدم جبهه هستند، دگرگونی‌ها را بیشتر و بهتر درمی‌یابند. در حالی که مدیران ارشد همچنان اسیر باورهایی هستند که پیروزی‌های گذشته را به وجود آورده‌اند.

" " " "

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

( )

چگونه می‌توان دگرگونی‌ها و پیامدهای آنها را بشناسیم؟ به سخنی دیگر، کدامیک نشانه رهنما و کدام گمراه‌کننده است؟ چندین سال پیش خبر دادند که سازندگان نیمه‌رساناهای ژاپنی قطعاً تولید کرده‌اند که در آنها به جای نور از پرتو ایکس استفاده کرده‌اند. بنا به گزارش‌های آی بی ام ژاپنی‌ها ده‌ها 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 بنگرید. در آغاز نمی‌توان دریافت که آن نشانه چیست. ولی همواره مواظب آن هستید که روش‌تر 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.

## Cisc      Risc

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

همزمان، اینتل دو تراشه بسیار توانمند در اختیار داشت: یکی ۴۸۶ برپایه فناوری Cisc و همخوان با همه گونه نرم‌افزارهای رایانه شخصی و دیگر ۸۶۰ 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 رهنما از گمراه‌کننده می‌توان پرسش‌های سه‌گانه زیر را مطرح کرد:

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

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 برمی‌خیزند. ایشان بیشتر وقت‌ها از دگرگونی‌های در راه، آسان‌تر از مدیران ارشد با خبر می‌شوند، زیرا سروکارشان با بیرون است. از آنجا که پیشگویان سازمانی در خط مقدم شرکت خدمت می‌کنند، در برابر خطرها، بیشتر از مدیران ارشد که در اتاق 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 کسب‌وکار شما رخ می‌دهد.

در دام نخستین برداشت نیفتید

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

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.



نظریه‌های مدیریت امروز پیشنهاد می‌کنند که در هر گفتگویی با مجموعه داده‌های لازم حاضر شوید. اما نکته مهم این است که داده‌ها مربوط به گذشته و نقطه چرخش راهبردی مربوط به آینده است. انسان باید بداند که چه هنگام می‌تواند به داده‌ها تکیه کند و چه هنگام باید آنها را به کنار بگذارد.

گفتگوهای سازنده در مورد موضوع‌های دشوار، هنگامی ممکن است به جایی برسد که شرکت‌کنندگان 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 پیروزی سازمان در بازار کنند. ترس از رقیبان، ترس از ورشکستگی، ترس از اشتباه کردن و شکست، همگی برانگیزنده‌های نیرومندی هستند. تنها خودمان هنگامی که ترس از شکست را احساس کنیم، می‌توانیم آن را به دیگران انتقال دهیم. نویسنده کتاب در این زمینه می‌گوید: سال‌های تلخ ۱۹۸۵ و ۱۹۸۶ چشم‌انداز شکست را به ما نشان داد، ولی پیروزی‌های چشمگیر ما در سال‌های بعد، پیامد ناکامی‌های سال‌های یاد شده است. بایستی به کسانی که خطرها را به جان می‌خرند پاداش داد و کسانی را که نمی‌توانند خود را با این فرهنگ سازگار کنند، کنار گذاشت. نویسنده همه اینها را دستمایه پیروزی و رهایی اینتل از زیان‌های نقطه چرخش راهبردی می‌داند.

*نتیجه‌گیری، پیامد آزمایش است. تنها با نهادن به بیرون از سرمستی‌های گذشته، بینش‌های تازه می‌آفرینند.*

مدیران از دگرگونی بیزارند. برای تیم مدیریت پیدایش یک نقطه چرخش راهبردی با سردرگمی، نامطمئنی و بی‌نظمی همراه است.

در بسیاری موارد شخصیت فرد و زندگی کاری او از هم جدایی ناپذیرند. بنابراین هنگامی که کسب‌وکار با مشکلات جدی روبرو می‌شود، به رغم توصیه‌ها و تلاش‌های دانشکده‌های مدیریت و آموزش‌های

تخصصی و پافشاری 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 بها 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 برجسته‌تر، باید کسی را یافت که در راهبرد و روش گذشته سرمایه‌گذاری نکرده و بدان دلبستگی ویژه‌ای نداشته باشد.

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 پایبند می‌مانند. نویسنده این عامل را «دام پیروزی» می‌نامد - عنصری که بس خطرناک است.

اندرو گرو مدیرعامل 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 روشنی از گرفتاری شرکت و رسیدن به نقطه چرخش راهبردی است.

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 روشنایی آشکار نیست - بایستی در سایه آزمایش‌های فراوان شناخته شود.

مدیریت در این دوره، بایستی بیش از حفظ نظم جاری، در اندیشه بردباری و پذیرش دگرگونی‌ها و رخداد‌های تازه باشد. تنها بیرون آمدن از شور و مستی دیرین، به بینش‌های تازه فرصت بروز می‌دهد.

شعار مرحله اجرایی باید این باشد: به آشفتگی میدان تاخت و تاز بدهید. آشفتگی پسندیده نیست، ولی نظم کهن بدون در هم ریختن و گذراندن دوره آزمون و خطا دست بردار نیست. دشواری در این است که بایستی همه جنبه‌ها و موردها را همزمان آزمایش کرد تا به نمونه‌های ارزشمندی رسید. انجام آزمایش‌ها حتی بدون درگیری در میان کارکنان پیش نمی‌رود.

در کسب‌وکار نیز همانند بسیاری از ورزش‌ها، زمان‌بندی اهمیت زیادی 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، بسیار بهتر از هنگام توفان و موج‌های سهمگین، می‌توان کسب‌وکار را دگرگون کرد. به سخن دیگر، بهتر این است که مدیریت ارشد، پس از آگاهی و پذیرش فرارسیدن نقطه چرخش راهبردی بی‌درنگ دست به اقدام بزند. پیش از آنکه کسب‌وکار کنونی از رونق بیفتد. متأسفانه بیشتر مدیران، به خاطر همان عامل‌های احساسی، فرصت‌ها را هدر می‌دهند. باید مدیران با ایجاد نظم آهنگین در خود، بر تمایل به اقدام‌های کوچک و دیر هنگام چیره شوند.

نشانه بیماری اقدام‌های کوچک و دیر هنگام به ویژه زمانی که محیط صنعت در حال دگرگونی باشد، بسیار خطرناک است. کسانی که سال‌ها در یک صنعت فعالیت می‌کنند، ساختار آن را همچون نقشه‌ای در مغز خود رسم کرده و پیروی می‌کنند. این نقشه شامل پاره‌ای از قانون‌های نانوشته، بایدها و نبایدها و مانند اینهاست. این نقشه به تدریج طبیعت دوم انسان می‌شود.

ولی هنگامی که ساختار صنعت دگرگون شود، همه چیز از جمله نقشه ذهنی شما تغییر می‌کند و از کارآیی باز می‌ماند. انسان بی‌درنگ توان جانشین سازی این نقشه را هم ندارد.

همه دست اندرکاران صنعت رایانه، ناچار شدند تا الگوی کار خود را از عمودی به افقی تغییر دهند. بنیان آشکار این الگو نشان می‌دهد که دارندگان بیشترین سهم در لایه افقی، برنده بازی هستند. در دوره اجرای چرخش راهبردی، مدیریت بایستی پیوسته درک خود را از نقشه راهبردی صنعت پالایش دهد. نکته برجسته در نقشه نوین صنعت، روش‌های بازاریابی، پخش و دادوستد الکترونیک است. شما در هر سمتی که باشید با ویرایش نقشه نوین خود، آمادگی بیشتری در تصمیم‌گیری پیدا می‌کنید.

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

رهبری یک سازمان در گذر از نقطه چرخش راهبردی همانند راهپیمایی در سرزمینی ناشناخته است - قانون های کسب و کار نا آشنا هستند و یا هنوز شکل نگرفته اند. نویسندگان کتاب آن گاه به سرزمین نا آشنا و دشمنانه ای می اندیشد که سازمان ها بایستی برای گذشتن از آن، سخت تلاش کنند و یا با سرنگونی به دره مرگ نابود شوند. این مرحله بخشی گریزناپذیر از فرآیند مقابله با نقطه چرخش راهبردی است.

پیمودن پیروزمندانه دره مرگ، نیازمند درس داشتن تصویری از شرکت پس از رسیدن به آن سو و نقطه امن است. این تصویر بایستی افزون بر روشنی برای خودتان، آن چنان آشکار باشد که بتوانید آن را به کارکنان خسته و بی روحیه نشان دهید. نویسندگان در این زمینه می گوید: هنگامی که در سال ۱۹۸۶ ما شعار اینتل، شرکت سازنده ریزپردازنده را برگزیده و تبلیغ کردیم، می خواستیم نشان دهیم که آینده دلخواه ما چیست؟ با این شعار ما نشان می دادیم که از دره مرگ گذر کرده و نقطه چرخش راهبردی را پشت سر گذاشته ایم. در نهایت، اگر رسیدن به هدفی را بسیار ساده جلوه دهید، در بیرون آمدن از دره مرگ سرنوشت بدی برای خود فراهم ساخته اید.

به گفته دراکر، کلیدی ترین فعالیتی که هر سازمان برای دگرگون سازی خود نیاز دارد، جابه جایی کامل منابع از کسب و کارهای پیشین به کسب و کار و اندیشه تازه است. اما در این میان مواد خام تنها منابع ارزشمند، نیروی انسانی - دانش، مهارت و تجربه آنها - نیز از منابع بی مانند سازمان به حساب می آیند. شرکت اینتل از این ویژگی برخوردار است که حتی افرادی با بیست سال تجربه را برای آموختن زمینه ای نو و بی سابقه، به آموزشگاه بفرستد. البته پذیرش اینکه ما همواره به آموختن چیزهای تازه ای نیازمندیم تا اندازه زیادی دشوار است.

اختصاص دادن و یا جابه‌جایی منابع برای رسیدن به هدفی راهبردی، از آن گونه اقدام‌هایی است که نویسندگان کتاب از آن به عنوان کنش‌های راهبردی یاد می‌کنند. 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 می‌گذارند. کنش‌های راهبردی گام‌هایی هستند که هم‌اکنون برداشته‌ایم 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 سردر می‌آورند، 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 فرارسیدن 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) بیفزاییم. انجام یک کار درست و پیگیری یک هدف راهبردی، به ویژه در برابر رقیبان شایسته و مهاجم، نیروی جان سازمان را تا آخرین قطره می‌مکد. این وضعیت به چند دلیل رخ می‌دهد. نخست اینکه بدون در نظر داشتن یک سمت و سوی روشن، ساده و راهبردی، راهبری 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 سر بگذارید، دوم اینکه در هنگام پیمودن دره مرگ، بزرگ‌ترین خطر در ایستایی و حرکت نکردن است.

لازم نیست تا در اندیشه یافتن بهترین 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 به سختی 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 گسترده‌ای 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 به‌آسانی با همه آنها رو در رو گفتگو کند. تماس مستقیم با همه افراد، کاری دشوار و نشدنی است. بنابراین برای افراد و گروه‌ها و بخش‌ها تا می‌توانید سخنرانی کنید و به پرسش‌های آنها پاسخ دهید. مدیران میانی هم در این زمینه بهتر 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.

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 کنید، ناچار باید جای خود را به فرد مناسبی واگذار نمایید. 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 برمی‌گزیند که بر سراسر شرکت تأثیر می‌گذارد.

چنانچه اقدام‌ها پرشتاب و پویا باشند و مدیریت ارشد چنان توانمند باشد که به آشفتگی‌ها 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 فراگیر 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 شدنی‌تر می‌سازد. هر سازمانی که از یک فرهنگ پویا برخوردار است و می‌تواند با هر دو مرحله بحث‌های تند ولی سازنده (میدان دادن به آشفتگی‌ها)، و تصمیم‌گیری در زمینه راهپیمایی به سوی پیروزی (مهار آشفتگی‌ها)، کنار بیاید، سازمانی توانمند و سازگارپذیر است.

بسیاری از شرکت‌ها، گذر از نقطه چرخش راهبردی را انجام داده‌اند. این شرکت‌ها اکنون سرزنده، 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 آی بی ام - تبدیل شده است. اینتل برپایه راهبرد تمرکز بر ریزپردازنده‌ها، بزرگ‌ترین سازنده نیمه‌رسانه‌ها در جهان شده است. گذر از نقطه چرخش راهبردی نیازمند به تحمل دوره‌ای پراز سردرگمی، آزمون، خطا و آشفتگی 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.

بی‌تردید، گذر از دره مرگ که پیامد فرارسیدن نقطه چرخش راهبردی است، یکی از ترسناک‌ترین وظیفه‌هایی است که سازمان برعهده 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.

:

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

اندرو گرو نویسنده کتاب حاضر، نظام اینترنت را همچون یک شرکت تعاونی ارتباطات می‌داند. به اعتقاد وی نکته برجسته در این شرکت تعاونی 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 بر این، دو پدیده دیگر به گسترش و توانمندی شبکه اینترنت بسیار افزوده است. نخست گسترش توانمندی‌های رایانه شخصی است که آن را به صورت چندرسانه‌ای درآورده و می‌تواند تصویرهای تمام رنگی، شکل‌ها، صداها و حرکتهای ویدئویی را از نقطه‌ای به نقطه دیگر ارسال کند. دوم اینکه یک مبتکر، 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 توانمندی‌های چندرسانه‌ای 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 بهترین 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 گمراه‌کننده است، به راستی ممکن است یک چراغ راهنما باشد.