

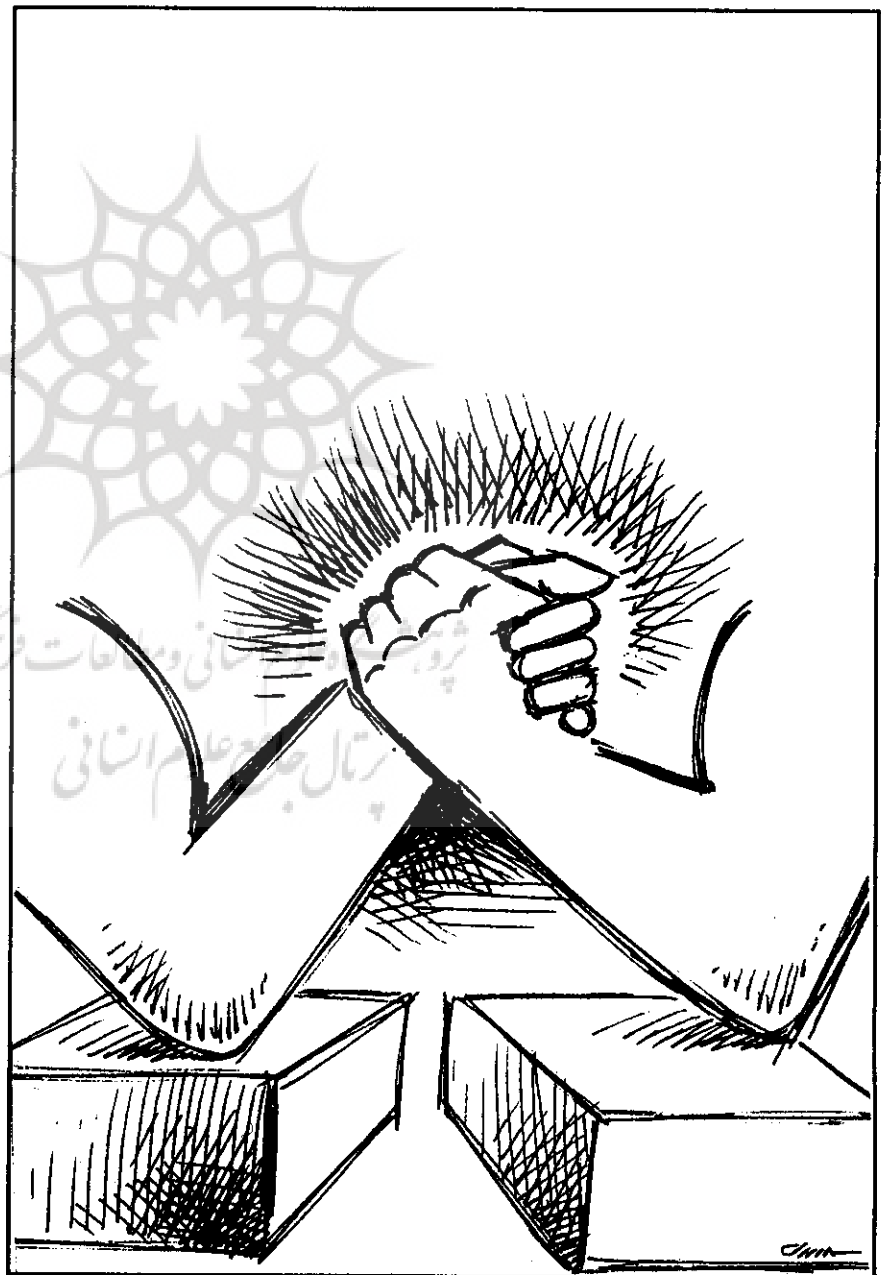
مقدمه

دگرگونیهای محیط سازمانها و شرکتها پدیده‌ای است که همواره بر نحوه عملکرد آنان تأثیرات عمیقی می‌گذارد و آنها می‌توانند از این دریای پرتلاطم به مقصد رسند که با اتخاذ تدابیر مقتضی، امواج خروشان را تحمل کنند و با استفاده مؤثر و کارآمد از منابع خود مزیت رقابتی کسب کنند. در این میان داشتن اطلاعات مفید و شناخت کافی همواره کمکی ارزنده و راهگشای مدیران و گردانندگان صنعت بوده و خواهد بود؛ اطلاعاتی که ممکن است چندان در تصمیم‌گیریها مورد توجه قرار نگیرد و یا استفاده‌های نادرستی از آن به عمل آید. بی‌تردید هنر مدیریت به‌خصوص در بستر متغیر محیط امروزی در یافتن بهترین راه‌حلهای برای مسائل مبتلابه سازمان و رویارویی با چالشهای خواسته و یا ناخواسته نهفته است و این امر تحقق نمی‌یابد مگر با درایت و مهارت؛ درایتی که خوب تحلیل و مهارتی که خوب عمل کند. در طریق این راه مدیر باید بداند که نمی‌تواند تکرر باشد و باید به اتفاق دیگر اعضای سازمان خویش همگام و همسو پیش رود و سازمان را با همه جنبه‌هایش به سوی بالندگی سوق دهد تا موجبات فروپاشی آنچه را که مسئول آن است فراهم نسازد. همچنین تجربه چند دهه اخیر بر همگان روشن ساخته که محصولات یک کشور به شکوفایی نخواهند رسید مگر در یک بازار رقابتی و بین‌المللی. چرا که رقابت لازمه پیشرفت است و نباید به آن صرفاً به‌عنوان یک تهدید نگریست بلکه این امر فرصتی را فراهم می‌سازد تا سازمانها بیشتر به خود آیند و لیاقت خود را به ثبوت رسانند. آنچه که در پی می‌آید تشریح وضعیت رقابتی چند شرکت بین‌المللی است که چه استراتژی‌هایی به کار می‌برند و چگونه خود را با زمان سازگار می‌سازند.

همگامی با زمان: رقابت در بازارهایی که آرام نخواهند ماند

منبع: HARVARD BUSINESS REVIEW MARCH-APRIL 1998

مترجم: بهروز لاری سمثانی



در سال ۱۹۶۵، گوردن مور از شرکای شرکت اینتل، پیش‌بینی کرد، ظرفیت تراشه‌های ریزپردازنده کامپیوتر هر ۱۸ ماه دو برابر خواهد شد. قانون مور، از زمانی که شناخته شد ممکن است شبیه یک قانون فیزیک به نظر رسد. اما این طور نیست. بلکه مهندسان و مدیران اینتل آن را به عنوان یک هدف کسب‌وکار پذیرفتند. در طول زمان، اینتل، کار دشواری در زمینه طراحی محصولات جدید ارائه داده و گامی محکم را در صنعت خود تبیین کرده است. در فاصله بین سالهای ۱۹۸۷ و ۱۹۹۷، اینتل بازده متوسط سالانه مسبهت‌کننده ۴۴ درصدی برای سرمایه‌گذاران به ارمغان آورد. جالب‌تر اینکه اخیراً درآمدهای سالانه اینتل با مجموع درآمدهای ده شرکت برتر کامپیوتر شخصی برابر شد.

با اینکه شرکت‌های اندکی از موقعیت بازاری شبیه به آنچه که اینتل دارد، بهره‌مند خواهند شد، مدیران می‌توانند درسی کلیدی از نخستین سازنده تراشه دنیا بیاموزند. مطمئناً اینتل شاخص‌ترین - اما نه یگانه - فعال در زمینه استراتژی همگامی با زمان (TIME PACING) است؛ استراتژی که برای رقابت در بازارهای به سرعت متغیر و غیرقابل پیش‌بینی به وسیله برنامه‌ریزی تغییر در مقاطع زمانی قابل پیش‌بینی، کاربرد دارد. اینتل نه تنها قانون مور را از طریق طراحی محصول جدید به یک واقعیت مبدل می‌سازد، بلکه در زمینه‌های مهم دیگر نیز به همگامی با زمان می‌پردازد. به عنوان نمونه اینتل در حدود هر ۹ ماه، یک خط جدید تولید به عملیات خود می‌افزاید. مدیر اجرایی برنامه‌ها «اندی گرو» می‌گوید «ما کارخانه‌هایی را دو سال پیش از اینکه به آنها نیاز پیدا کنیم، و قبل از اینکه خط تولید آنها را به جریان اندازیم، می‌سازیم». اینتل با این شیوه، رقیبان را از نفوذ به کسب و کار خود باز می‌دارد.

شرکت‌های کوچک و بزرگ که دارای تکنولوژی سطح پایین و یا بالا هستند می‌توانند از همگامی با زمان استفاده کنند، به خصوص در بازارهایی که آرام نخواهند ماند. سیکویستمز، امرسون الکترونیک، ژیلنت، نت‌اسکیپ، ساپ، سونی، استارباکس، و تری‌ام، همگی به نوعی از همگامی با زمان بهره می‌برند. در صنایعی که تغییرات در آنها به سرعت رخ می‌دهد، همگامی با زمان می‌تواند مدیران را در پیش‌بینی تغییر و احتمالاً همانند اینتل، در

تعیین گامها و مراحل تغییر یاری کند. حتی در صنایعی که شتاب تغییر کمتر از سرعت پایه است، همگامی با زمان نمی‌گذارد مدیران منتظر اتفاق افتادن چیزی بمانند، آهسته حرکت کنند و انگیزه خود را از دست بدهند.

شناخت ما از همگامی با زمان از تقریباً یک دهه پژوهش درباره گردانندگان صنایع پرشتاب و بسیار رقابتی به وجود آمد. مرحله‌ای از این پژوهش ما را به کنار ۱۲ شرکت موفق در بخشهای مختلف صنعت کامپیوتر برد. به همین ترتیب ما این ایده‌ها را در صنایع دیگر نیز امتحان کردیم و این کار از طریق مطالعات موردی و مشاوره با مدیران ارشد انجام گرفت. آنچه یافتیم این است که هر جا مدیران با محیط‌های کسب‌وکاری متغیر سروکار پیدا می‌کردند، همگامی با زمان برای موفقیت آنها بسیار مهم محسوب می‌شد و آنها را در حل مشکلات اساسی درباره اینکه تغییر اغلب چگونه صورت گیرد یاری می‌داد.

همگامی با زمان در برابر همگامی با رویداد
شرکتها به هنگام واکنش در مقابل وقایعی نظیر تحولات حاصل از رقابت، تغییرات در تکنولوژی، عملکرد ضعیف مالی، یا تقاضاهای جدید مشتری متحول می‌شوند. همگامی با رویداد درباره خلق یک محصول جدید صحبت می‌کند که آن محصول در واکنش به حرکت یک رقیب، وارد بازار جدید می‌شود و البته این کار هنگامی انجام می‌شود که آزمایشگاه تحقیق و توسعه شرکت، به تکنولوژی نویدبخش و تازه‌ای دست می‌یابد، و یا اینکه این استراتژی، شرکت را به خرید شرکت‌های دیگر ترغیب می‌کند بدین خاطر که در بازار هدفی جذاب وجود دارد و می‌توان آن را از این طریق به دست آورد. مدیرانی که به همگامی با رویداد روی می‌آورند از یک برنامه پیروی می‌کنند و فقط زمانی از آن دست می‌کشند که عملکرد آن برنامه ضعیف می‌شود. همگامی با رویداد در بازارهای با ثبات راهی فرصت‌ساز و مؤثر برای انجام تغییر است. البته از نظر معنی و مفهوم، این یک استراتژی واکنشی و اغلب نامنظم نیز به حساب می‌آید.

در عوض، همگامی با زمان به خلق محصولات یا خدمات جدید، آغاز کسب‌وکارهای تازه، یا ورود به بازارهای نو اشاره می‌کند که این کارها با توجه به تقویم سال صورت می‌پذیرد.^(۱) ضمن اینکه شرکت‌های همگام با

زمان می‌توانند به‌طور خارق‌العاده‌ای سریع باشند؛ مهم است که همگامی با زمان با سرعت اشتباه گرفته نشود. همگامی با زمان از نظر معنا، باقاعده، موزون و فعال است. مثلاً شرکت «تری‌ام» برای خود تعیین می‌کند که ۳۰٪ از درآمدها هر ساله از محصولات جدید حاصل شود، نت‌اسکیپ در حدود هر شش ماه، یک محصول جدید معرفی می‌کند، بریتیش‌ایرویز هر پنج سال، گروه‌های خدماتی خود را نوسازی می‌کند، و استارباکس برای رسیدن به ۲۰۰۰ بازار فروش تا قبل از سال ۲۰۰۰، هر ساله ۳۰۰ فروشگاه جدید باز می‌کند. همگامی با زمان درباره گرداندن یک کسب‌وکار است که مدیران طریق آن، سرعت و شدت کوشش‌های تنظیم می‌کنند تا به ضرب‌الاجلهای بازار برسند. همگامی با زمان روشی قابل پیش‌بینی برای تغییر در یک شرکت پدید می‌آورد.

در شرکت‌هایی که ما مطالعه کردیم، همگامی با زمان تأثیر روانی پرقدرتی داشت. این استراتژی این احساس را به وجود می‌آورد که تحقق ضرب‌الاجلهای قطعاً ضروری است. همگامی با زمان انرژی شخصی و گروهی را پیرامون اهداف کلی متمرکز می‌سازد. با اینکه ممکن است میزان سرعت کار در همگامی با زمان زیاد باشد اما وضعیت، قابل پیش‌بینی است و بنابراین به افراد احساس تسلط در بازارهای گوناگون و بی‌نظم را می‌دهد.

همگامی با زمان علاوه بر اینکه در افراد ایجاد انگیزه می‌کند، به مدیران نیز می‌آموزد تا در دو فرآیند حساس اما اغلب فراموش‌شده که برای پیروزی در بازارهای متغیر لازم است پیش افتند. اول، مدیریت تحول است با انتقال از یک فعالیت به فعالیت بعدی. دوم، مدیریت آهنگ (ریتم) یا گام‌هایی است که طی آن شرکتها متحول می‌شوند. شرکت‌هایی که با روش همگامی با زمان پیش می‌روند تحرک ایجاد می‌کنند، و شرکت‌هایی که به طرز مؤثری تحولات را اداره می‌کنند، آن تحرک را بدون از دست‌دادن نکات مهم کار تقویت می‌کنند.

اداره تحولات

پیچیدگی تحولات مانع می‌شود تا شرکتها به راحتی با محیط خود ارتباط برقرار کنند. تحولات معمول شامل انتقال از یک پروژه به پروژه دیگر، از یک تبلیغ به تبلیغ دیگر، یا از یک دوره تجارت به دوره بعدی است. نمونه‌های

دیگری از این تحولات شامل ورود یا ترک بازارها، کسب مالکیت‌های جدید، ایجاد ائتلاف‌های تازه، و بهنگام کردن تولید انبوه است.

وقتی این احتمال وجود دارد که شرکتها دچار لغزش شوند، انتظار می‌رود مدیران به تحولات عمده که در قالب دوره‌های زمانی رخ می‌دهند بیشتر توجه کنند. عجیب این است که آنها این کار را انجام نمی‌دهند؛ آنها فرآیند ابداع محصول را اداره می‌کنند اما به انتقال از یک پروژه به پروژه بعدی فکر نمی‌کنند. آنها برای تجزیه و تحلیل یک مالکیت ماهها وقت صرف می‌کنند اما برای برنامه‌ریزی جهت ائتلاف (به جای مالکیت)، بسیار کمتر وقت می‌گذارند. برخی مدیران به تحولات بی‌توجهند به این امید که آنها بالاخره به طریقی از یک فعالیت به فعالیت بعدی خواهند رفت.

وقتی تحولات ضعیف باشد، کسب و کار دچار رکود می‌شود. بلاک باستر ویدئو، قربانی نازهای است از مدیریت ضعیف تحول. بلاک باستر در تلاشی به منظور کاهش هزینه‌ها، تصمیم به توزیع ویدئوها در منزل گرفت. اما در محاسبات او دچار اشتباه شد و این آشفستگی، تأخیرات مکرری در انتقال آخرین ویدئوها از انبار به فروشگاه‌های محلی بلاک باستر به وجود آورد و این امر به عملکرد شرکت ضربه وارد کرد. در عوض، شرکت‌هایی که از طریق همگامی با زمان اداره می‌شوند، یاد می‌گیرند تحولات مهم را طرح‌ریزی کنند و زمان لازم برای اجرای آنها را کاهش دهند. به عنوان نمونه ژیلت هر ساله در حدود ۲۰ تحول در محصول جدیدش اعمال می‌کند. او مثل یک شرکت دارویی خود را در یک لحظه در اداره جریانی دائمی از ابداع محصولات، نوآوری و برداشت محصولات می‌بیند. ژیلت این خط سیر متعادل محصول را از طریق یک فرآیند منظم تحول، اداره می‌کند. این شرکت، الگوی اولیه محصول را به تولید انبوه نمی‌رساند مگر مدل محصول بعدی که به دنبال ساخت آن است آماده باشد. به عنوان نمونه، تیغ صورت تراشی روانه بازار نشد تا اینکه محصول جانشین آن، اکسل در دست ساخت قرار گرفت. اکسل به نوبه خود تا زمانی که محصول جانشین آن و بیش از ده محصول مورد نظر دیگر بعد از آن در دست ساخت قرار گرفت، به بازار نیامد. مدیر اجرایی برنامه‌ها ال‌زین می‌گوید که استراتژی ژیلت «نه فقط به واکنش در برابر رقیبان می‌پردازد بلکه به صورت «موزون کردن و

فرماندهی یک کسب‌وکاره عمل می‌کند.

ژیلت، علاوه بر طرح‌ریزی تحولاتش، بر کاهش زمان لازم برای اجرای آنها نیز کار کرده است. این شرکت بعد از احداث خط تولید تیغ حساس در بازارهای محلی، چهار سال طول کشید تا توانست در تمام آن بازارها نفوذ کند. ژیلت با خط تولید جانشین خود، اکسل توانست آن زمان را به سه سال کاهش دهد. این امر نه تنها به جریان درآمد شرکت شتاب می‌بخشد، بلکه رقیبان را نیز از کپی برداری محصولات ژیلت در یک بازار و عرضه آن در بازاری دیگر بر حذر می‌دارد.

ژیلت همچنین به ایجاد یک فرآیند تحول مؤثر برای ورود به بازارهای جغرافیایی جدید توجه دارد. شرکت از پرترفدارترین محصول خود - تیغهای خود تراش - برای ایجاد پایگاه در کشورهای جدید استفاده می‌کند و با پی‌ریزی سیستم توزیع خود، سعی می‌کند هزینه‌های کالا را کاهش و سود را افزایش دهد. نتیجه این است که ژیلت پیوسته به هدف ۴۰ درصدی فروش خود از محصولات جدیدش می‌رسد.

تحولات در کجا موضوع اصلی هستند. تحولات همیشه مهم هستند، به خصوص در بازارهای بسیار متغیر. یکی از مدیران اعتقاد دارد: «تحولات شبیه تعویض تسمه پروانه در اتومبیل در حال حرکت است». سرعت تحولات، باعث می‌شود که مدیران وقت بیشتری را صرف آنها کنند. علاوه بر این، تحولات به خودی خود حساس تر هستند چون هر چقدر بازار سریع تر حرکت کند رسیدن به آن، زمانی که شما به لغزش می‌افتید سخت تر می‌گردد. این موضوع شبیه رقابت در مسابقه دو امدادی ۴۰۰ متر است.

نت‌اسکیپ را در نظر بگیرید. این شرکت در مبارزه خود در زمینه سریع تر حرکت کردن از مایکروسافت و لوتوس آی. بی. ام همه انواع تحولات را کوتاه کرده است. قبل از نت‌اسکیپ، شرکت‌های دیگر در صنعت معمولاً خود را طی دوره‌های ۱۲ ماهه ابداع محصول پیش بردند، آنگاه نت‌اسکیپ نگرش خود را به ابداع محصولات، اثربخش تر کرد و دوره‌های طراحی محصول را کوتاه ساخت. افزایش تعداد تحولات مورد نیاز، هزینه اجرایی آن را بالا می‌برد و کار کوتاه کردن را با صرفه نظر کردن از بعضی کارهای استاندارد انجام داد. شرکت، نمونه طرح محصولات را خیلی راحت بر روی اینترنت

راه‌حلی برای طراحی محصول جدید

طراحی محصول جدید یکی از شگفت‌انگیزترین فرآیندهای رقابت در بازارهای در حال تغییر است. در پژوهشمان در صنعت کامپیوتر مشاهده کردیم با به کارگیری همگامی با زمان باعث می‌شد محصولات جدید، مناسب و مؤثر شوند. در شرکت‌هایی که طراحی محصولات جدید را طبق استراتژی همگام با زمان انجام دادند، تحولات در بین پروژه‌ها روان و کارا بود و محصولات معمولاً طبق برنامه عرضه شدند؛ اما در شرکت‌هایی که هر پروژه طبق برنامه خودش جلو می‌رفت فرآیند طراحی محصول اغلب غیر کارا بود و دچار تأخیر می‌شد.

شرکت کامپیوتری «کامپیوت» کلیه مشکلاتی که در توسعه بدون همگامی با زمان وجود دارد را نشان داد. در شرکت کامپیوت، پروژه‌ها در زمانهای پیش‌بینی نشده آغاز شدند و خاتمه یافتند. برنامه‌های سازمان از یک پروژه به پروژه دیگر متفاوت بودند، و هنگامی که ویژگی‌های محصولات به خاطر اینکه شکل‌های جدیدی به خود بگیرند تغییر کردند، آن پروژه‌ها خیلی اوقات به ناچار دوباره تعدیل و تنظیم شدند. در نتیجه اکثر پروژه‌ها بیشتر از آنچه که برنامه‌ریزی شده بودند طول کشیدند، البته تعدادی در حقیقت زودتر خاتمه یافتند.

وقتی پروژه‌های قدیمی کنار رفتند، توسعه‌دهندگان سعی کردند مأموریت‌های پروژه‌های جدید را به تنهایی به جایی برسانند. پروژه‌های جدید را به کسانی واگذار کردند که فاقد مهارت‌های تخصصی لازم منطبق با نیازهای فنی یک پروژه بود.

رویدادهای غیرمنتظره اجرایی پروژه‌ها را با تأخیر مواجه کرد. یک مدیر شکایت داشت «من به هیچ وجه راهی برای تأمین پرسنل مورد نیاز این پروژه ندارم، و مجبورم خود راهی را برای آن پیدا کنم».

روش چند قسمتی بودن محصول

شرکت‌هایی که استراتژی همگامی با زمان را برمی‌گزینند ترجیح می‌دهند یک برنامه مدون داشته باشند. و از روش چند قسمتی بودن محصول پیروی کنند.

چند قسمتی بودن طرح «واکن» سونی را قادر می‌سازد تا سراحلی را در نوع خود به‌وجود آورد که پوسته در محصول نرآوری کند و این نوآوریها در قطعات مختلف به‌طور همزمان برای محصول صورت می‌گیرد. سونی بر اساس اینکه مشتریان از چه نوع محصولی استفاده می‌کنند، شش برنامه اصلی برای «واکن» طراحی کرد: فقط دکمه پخش، دکمه پخش و ضبط، دکمه پخش و تنظیم‌کننده، دکمه پخش حرفه‌ای، دکمه پخش حرفه‌ای و ضبط، و دکمه بازیها. سپس سونی با استفاده از مشخصه‌های بارز طرح نظیر رنگ و ترکیب و همچنین اجزای خاص مانند باتریها، شکل ظاهری را منظم‌تر و برنامه اصلی را نوآورتر کرد که این محصول برای مشتریان نسبتاً راحت‌تر می‌نمود.

سونی برای انجام این کار، هم طرح محصول و هم خود فرآیند ساخت را چند قسمتی کرد. نتیجه این شد که شرکت می‌تواند در یک بخش خاصی از بازار بین یک طراحی مجدد سریع‌تر اما جزئی یا یک طراحی مجدد آهسته‌تر اما کلی، یکی را انتخاب کند و البته این کار با توجه به محدوده‌های زمانی و تنگنای رفاقی صورت می‌گیرد.

چند قسمتی بودن، یکی از خصوصیات مهم فرآیند ساخت محصول جدید مایکروسافت نیز است. با اینکه مایکروسافت به‌خاطر تأخیر در سیستم‌های عملیاتی خود، خوش‌نام نیست، کاربردهای محصولات آن، داستانی دیگر است. در این شرکت طراحان بخش‌هایی از محصول را به‌صورت چند قسمتی طراحی کرده و سپس آنها را از نظر اهمیتی دارند اولویت‌بندی می‌کنند. مایکروسافت به‌خاطر این چند قسمتی بودن می‌تواند ضرب‌الاجل‌های وعده‌داده‌شده را در ارتباط با قسمتهایی که مهم‌ترین ساختارها را تشکیل می‌دهند تحقق بخشد و ساختارهایی را که از اولویت کمتری برای مقطع بعدی همگامی با زمان برخوردارند کنار بگذارد.

چند قسمتی بودن تنها در حیطه شرکت‌های دارای تکنولوژی بالا نیست. «شپیدو» چهارمین شرکت بزرگ کنونی تولیدکننده لوازم بهداشتی جهان، وقتی محصولات تازه‌ای تولید می‌کند مصرف‌کنندگان ژاپنی علاقه زیادی به آنها نشان می‌دهند. مدیر کل «شپیدو»، آکیرازا می‌گوید، ما به مشتریان خود همچون رقیبان خود می‌نگریم. ما نیاز داریم که به جلو حرکت کنیم چون نیازهای مشتریانمان در حال تغییر است. آنها می‌توانند با نوکردن بسته‌بندی - از طریق تغییر شکلها، اندازه‌ها، و رنگ شیشه‌ها - تقاضاهای متنفر مشتری را برآورده سازند. آنها معمولاً بسته‌بندی را بیشتر از خود محصولات تغییر می‌دهند.

I. Mustafa Uzmeri, "Managing Product Families: The Case of the Sony Walkman," *Research Policy*, Susan Sanderson and vol. 24, 1995.

چند شرکت دیگر نیز می‌تواند تحولی حساس باشد و مورد توجه قرار گیرد. «بانک‌وان» را در نظر بگیرید که رهبریت بازار در بین بانک‌های فرامحلی را برعهده دارد. «بانک‌وان» برای سالهای متمادی اقدام به خرید بانک‌های کوچکتر کرد و این کار را با خرید ده شرکت، توأم با چهار تا شش مالکیت در زمانهای قبلی انجام داد.

فرآیند تحول عمدتاً از زمانی که با تلفیق‌کنندگان در این‌باره صحبت شد، آغاز گردید. سپس گروهی در حدود ۳۰ کارمند «بانک‌وان» به سرعت فعالیت‌های موازی را آغاز کردند. مثلاً بخش‌های بازاریابی و خرده‌فروشی، محصولات سازمان مربوطه را با توجه به سرمایه‌گذاریهای «بانک‌وان» طرح‌ریزی کردند و در عین حال بخش بانکداری الکترونیکی حجم متوسط پول در گردش را ارزیابی می‌کرد. «بانک‌وان» همچنین برای هریک از بانک‌های جدید، یک نوع موسسه «راهنما» در اختیار گذاشت که اخیراً تغییراتی در آن داده بود و الگویی را از آنچه که تغییرات بعدی باید شبیه آن باشد برای متقاضیان فراهم می‌ساخت. بعد از ۱۸۰ روز فرآیند تحول، تغییر نهایی در یک تعطیلات پایان هفته صورت پذیرفت. سیستم‌های قدیمی در روز جمعه از کار افتادند و سیستم‌های جدید «بانک‌وان» در روز دوشنبه (اول هفته) راه‌اندازی شدند. این فرآیند طرح‌ریزی‌شده، «بانک‌وان» را قادر ساخت تا به سرعت مالک بانک‌های مختلف شود و سپس به سرعت به داخل مجموعه بزرگترین و موفق‌ترین بانک‌های ایالات متحده نفوذ کند.^(۲)

بهترین تحولات. بهترین تحولات، فقط بردن یک شرکت از نقطه الف به نقطه ب نیست. در واقع مدیران می‌توانند از طریق این تحولات بیاموزند، نظرات را بازتاب دهند، جهت کار را عوض کنند، و اهداف دیگر را تحقق بخشند. فرآیند «آندرومدا» برای ورود به بازارهای جدید فقط برای شرکت این امکان را فراهم نمی‌سازد که منابع را برای کسب فرصت‌ها تخصیص دهد؛ این امر این امکان را نیز برای شرکت فراهم می‌کند که اهداف دیگر را هم تحقق بخشد مثل تقویت عملکرد واحدهای ضعیف عملیاتی. به همین نحو وقتی «بانک‌وان» بانک‌های خود را یک‌پارچه می‌کند، از فرصت حداکثر استفاده را می‌برد تا بهترین روش‌های جدید را از بانک‌های خریداری شده گلچین کند و در سراسر شبکه «بانک‌وان» به کار برد. موفق‌ترین شرکتها از تحولات همچون فرصتهایی برای تغییرات اساسی استفاده

منتشر ساخت و در پی کاربران بود تا با آنان درباره زمینه‌های آن اطلاعات دهد. کاربران به سرعت به اصلاح الگوی اولیه محصول پرداختند که بعد از آن شرکت توانست اغلب بدون هزینه بر روی شبکه نوآوری کند. این فرآیند سریع و روان تحول، به نتاسکیپ کمک کرد تا مابین تولیدکنندگان متفرقه ابتکار عمل را به‌دست گیرد. در بازارهایی که فرصتها ناپایدار هستند، بسیار مهم است که تحولات برای شرکتها بتوانند خود را با تحولات روز منطبق سازند. یک شرکت جهانی محاسباتی موسوم به «آندرومدا» برای ورود به بازارهای جدید، فرآیند موثر به‌خصوصی دارد. یک مدیر ارشد در سطح گروهی، مسئول تطابق فرصتهای جدید با کسب‌وکارهای موجود است. وقتی این مدیر به معرفی یک فرصت جدید بازار می‌پردازد یا فرصت دیگری به طریق دیگری به‌وجود می‌آید، فرآیند تحول آغاز می‌شود. در ماه اول، مدیر گروه، سه یا چهار پایگاه که می‌توانند جانشین یکدیگر شوند ایجاد می‌کند؛ یا در بخش‌های موجود یا به‌صورت یک اقدام جدید و مستقل. محل‌های گوناگون با یکدیگر مقایسه می‌شوند و این کار با توجه به این صورت می‌گیرد که آنها تا چه اندازه از لحاظ تکنولوژی، بازارها، تولید، و توزیع‌شان مناسب با فرصتها هستند. البته مدیران «آندرومدا» این موضوع را نیز در نظر می‌گیرند که کدام یک از بخش‌هایشان برای رشد، نیاز به یک فرصت تازه دارد. انتخاب، سریع صورت می‌گیرد و طی چهار ماه از آغاز فرآیند تحول، منابع سازمان رسماً به کسب‌وکارهای جدید تخصیص می‌یابند و گروه مدیریت عالی منصوب می‌شود. در آن زمان مشخص چهار ماهه، گروه دو سال فرصت دارد تا به معیارهای مهم درآمد یا سود دست یابد.

روش «آندرومدا» را برای ورود به بازارهای جدید با آنچه که ما در یک شرکت مشابه مشاهده کردیم و به آن «باکانیر» خواهیم گفت مقایسه کنید. در آنجا مدیران، به فرصتهای جدیدی دست یافتند اما برنامه مدونی برای ورود به بازارهای جدید و استفاده از آن فرصتها را نداشتند. در فاصله‌ای که مدیران سرگرم تدوین برنامه بودند، سه رقیب وارد بازار شدند و بر «باکانیر» پیش‌دستی کردند و روحیه عده‌ای را که روی پروژه کار کرده بودند ضعیف ساختند.

برای شرکت‌هایی که سعی دارند از طریق خرید شرکت‌های دیگر رشد کنند، فرآیند تلفیق با

می‌کنند.

البته بهترین تحولات نیز فرصتهای اندکی به همراه دارند مگر در سطحی کلی. تحقیقات ما نشان داد فرآیندهای تحول از یک شرکت به شرکت دیگر متفاوت بود. در واقع این فرآیندها قراردادی بودند. آنچه باعث تمایز شرکتها شد که تحولات را به‌طور مؤثری اداره کردند این بود که آنها همگی فرآیندهای شفاف و طرح‌ریزی‌شده‌ای داشتند که کارکنانشان آن فرآیندها را درک می‌کردند. وقتی ما مطالعه‌ای درباره ابداع محصول در دو شرکت سرآمد کامپیوتری انجام دادیم این موضوع مسلم شد. فرآیندهای آنها برای اداره تحول در پروژه‌های ابداع محصول تقریباً از جنبه‌های مهمی با هم فرق داشتند. در اولین شرکت، تحولات از یک پروژه به پروژه بعدی بوسیله دبیران فنی هدایت شد؛ در شرکت دوم، این امر بوسیله مدیران بازاریابی صورت گرفت. یک تحول، یک ماه به طول انجامید؛ تحول دیگر، سه ماه طول کشید. هر شرکت دارای یک سری مراحل مختلف، زمان‌سنجیهای متفاوت، ویژگیهای گوناگون درباره زمان انجام کار و شخص انجام‌دهنده بود. اما هر دو نوع فرآیند تحول، به دلیل پیروی از دستورالعمل اصلی به نتیجه رسیدند.

مدیریت آهنگها

روشهایی که مدیران اتخاذ می‌کنند زمینه را برای تحرک کارکنان فراهم می‌سازد. این روش به افراد کمک می‌کند تا پیشاپیش برنامه‌ریزی کنند و فعالیتهای خود را هماهنگ سازند. مثلاً طرزفکر «تری‌ام» مبنی بر اینکه ۳۰٪ از درآمدهایش باید هر ساله از محصولات جدید باشد به افراد این فرصت را می‌دهد تا آنچه را لازم است انجام دهند.

مدیران بدون برنامه مقطعی عمل می‌کنند و به تغییر به عنوان یک چیز عجیب و ناخواسته نگاه می‌کنند. با وجود این، اکثراً کمتر به اتخاذ روشی خاص توجه دارند. به عنوان نمونه می‌توان این سوال را مطرح کرد که چه تعداد شرکت برای برنامه‌ریزی سالانه خود تحقیق کرده‌اند. (صرفه‌نظر از اینکه قدمهای لازم برای موفقیت کسب‌وکارهای این شرکتها نیز در این زمینه باید مطالعه شود). یک بعد مهم از همگامی با زمان، تبیین روشهای مناسب برای تغییر و همچنین هماهنگ کردن این روشها، هم با بازار و هم با قابلیتهای داخلی سازمان است.

همگام شدن با بازار. روش مناسب کدام است؟ شرکت‌های مورد مطالعه ما ضمن استفاده مؤثر از همگامی با زمان، خود را با نیازهای بازار تطبیق دادند - نظیر فصول سال، دوره‌های طراحی محصول مربوط به تأمین‌کنندگان مواد اولیه، یا تغییرات در سلیقه‌های مشتری - با اینکه این روشها اغلب گویا بودند، امکانات استراتژیکی که آنها فراهم می‌ساختند غالباً توسط رقبا قابل شناسایی نبود.

برای بیان نمونه پیچیده‌تری از تبیین روش مناسب می‌توان از یک تولیدکننده بزرگ لوازم خانگی یادکرد. که بیشتر محصولات خود را به‌صورت سنتی روانه بازار می‌کرد. پس از انطباق خود با نیازهای بازار موفق شد فضای بیشتری را به دست آورد و بنابراین فروش بیشتری پیدا کند. حتی در بازارهای ظاهراً ناپایدار، روشهایی وجود دارد که می‌تواند میزان سرعت را برای کارها جهت همگام شدن با زمان مشخص سازد. یک شرکت متوسط کامپیوتری برای اینکه بتواند رهبریت این صنعت را به دست گیرد، مسیر همگامی با زمان را پیمود. و این شرکت توانست با استفاده از اعتماد مشتریان، کامپیوترهای شخصی به نقدها و نظرات مجلات کامپیوتری فروش محصولات خود را افزایش دهد. آنگاه شرکت نقد و بررسیهای این نوع مجلات را در آگهیهای خود مورد استفاده قرار داد تا از طراحی محصول جدید خود کاملاً حمایت کند.

سیاستهایی که عوامل خارج سازمانی نظیر مشتریان و تأمین‌کنندگان مواد برای شرکت حائزاهمیت هستند. درباره استراتژی همگامی با زمان مورد استفاده اینتل باید گفت؛ این استراتژی نه تنها بستگی به توان شرکت در اجرای روش خود دارد بلکه منوط به قدرت هم‌آهنگی با دیگران نیز است. اگر شرکت اقدام به تولید زیاد تراشه‌هایی کند که نسبت به محصولات جانبی که با تراشه‌ها کار می‌کنند بسیار سریع باشد و یا اگر تراشه‌هایی طراحی کند که برای آنها کاربردهای کافی وجود نداشته باشد، شرکت دچار مشکل می‌شود. پس برای همراهی با روش مناسب، اینتل باید «کاربردهای جدید و کاربران جدید» به‌وجود آورد که در واقع این، شعار شرکت است برای همگام شدن با تغییرات بازار. اکنون مدیران ارشد اینتل در حال پیوند فعالیت می‌کنند و با شرکت‌های بازیهای ویدئویی همکاری دارند.

اینتل همچنین باید مطمئن شود عوامل

مبانی همگامی با زمان

سه دسته سوالات زیر می‌تواند مدیران را یاری دهد تا اصول همگامی با زمان را در سازمانهایشان پیاده کنند. سوالات بر ایجاد معیارهای زمانی عملکرد، شناسایی تحولات حساسی که نیاز به طرح‌ریزی دارد، و یافتن روشها از طریق عوامل برون سازمانی معطوف گشته است.

۱ - معیارهای عملکرد: اکثر شرکتها از مقیاسهایی برای عملکرد استفاده می‌کنند که بر هزینه‌ها، سود، یا نوآوری تمرکز دارد. آیا معیارهای عملکردی فعلی شما نیز شامل مقیاسهایی براساس زمان، نظیر زمان سپری‌شده، سرعت، و شتاب است؟ مثلاً در ساخت محصول معیارهایی نظیر تعداد محصولات طراحی‌شده در هر سه ماه، میانگین زمان از ایده تا آغاز ساخت تجاری محصول، و متوسط زمان استراحت بین پروژه‌ها را می‌توانید در نظر بگیرید. به‌هنگام تلفیق مالکیتها، زمان لازم تا نهایی شدن ساختار جدید سازمانی، زمان لازم برای افزایش رشد در فروش بعد از کسب مالکیت جدید، و تمداد مالکیتها که هر ساله بدست می‌آیند را نیز مدنظر قرار دهید. هر فرآیندی که در تحولات مهم رجوع دارد لافل باید با برخی مقیاسهای زمانی دنبال شود.

۲ - تحولات: تحولات حساس را در کسب‌وکار خود بازمینی کنید. مهمترین آنها شامل گذر از یک پروژه طراحی محصول به پروژه بعدی، تغییر تجارت مطابق با فصول سال، ورود به بازارهای جدید، کسب مالکیتها تازه، صعود تا تولید انبوه، یا شروع اختلافهای استراتژیکی جدید است. آیا شما برای اداره تحولات حساس، از فرآیندهای رسمی استفاده می‌کنید؟ آیا می‌توانید آنها را ساده یا کوتاه سازید؟ آیا می‌توانید در خلال یک تحول کاری، پیش‌از‌رفتن ساده‌انالف به‌انجام دهید؟

۳ - روشها: روشهای شرکت خود را فهرست کنید و از خود بپرسید کدام روش واقعاً هم‌آهنگ با کسب‌وکار شماست و کدام روش فقط به‌صورت عادت درآمده‌است؟ آیا موارد مهمی وجود دارد که بدون برنامه ایجاد شود؟ به‌خاطر هریک از روابط مهم برون‌سازمانی خود با خریداران، تکمیل‌کنندگان، تأمین‌کنندگان مواد و رقبا، روشهای اصلی که کسب‌وکارهای آنها را هدایت می‌کند فهرست کنید. آیا هماهنگی هر یک از آن روشها، فرصتهای تازه‌ای برای شما به‌وجود می‌آورد؟ چقدر برای سازمان شما طول می‌کشد تا از آن فرصتها حداکثر استفاده را ببرید؟



شرکتهایی که از طریق همگامی با زمان اداره می‌شوند، یاد می‌گیرند تحولات مهم را طرح‌ریزی کنند.

موفق‌ترین شرکتها از تحولات، هم چون فرصتهایی برای تغییرات اساسی‌تر استفاده می‌کنند.

تکمیل‌کننده کار مانند توسعه‌دهندگان نرم‌افزار و مشتریان مهمی نظیر تولیدکنندگان کامپیوتر شخصی قادرند از گامی که اینتل برمی‌دارد آگاه باشند و به آن برسند. اینتل برای توسعه‌دهندگان در این شرکتها، امکان دسترسی سریع به محصولات جدیدش را فراهم می‌سازد. و وقتی تکنولوژی اینتل از آنچه که در بازار موجود است، پیشرفته‌تر می‌شود، روشهای موجود با آن هم همخوانی ندارد لذا مهندسان آن قدم پیش می‌نهند تا راه‌حلهایی بیابند؛ همان‌گونه که وقتی سرعت ریزپردازنده‌های اینتل از تکنولوژی دسترسی به داده‌های شبکه‌ها فراتر رفت این کار انجام شد. علی‌رغم این مسائل، اگر انتقال داده‌ها از اینترنت خیلی طول بکشد، چه کسی ممکن است خواهان تراشه‌های چندپردازشی سریع اینتل باشد؟ شرکتی که با کارتهای رابط به داخل شبکه در سال ۱۹۹۱ راه یافتند، اینتل با ارتقای تکنولوژی و افزایش کارایی تولید، توانست محصولاتش را بهبود دهد، حدود ۴۰٪ از قیمت بکاهد و برای تراشه‌ها و تجهیزات مربوط به دسترسی سریع کامپیوتر شخصی به شبکه‌ها و همچنین ریزپردازنده‌های خود تقاضا ایجاد کند.

برای اکثر شرکتها، همگام شدن با بازار به معنی سریع‌تر حرکت کردن است. البته گاهی پیدا کردن روش مناسب به معنای کاهش سرعت است. همان‌طور که شرکت سازنده تراشه «سیلی» به این موضوع پی برد. برخی انواع نیمه‌هادیها عمدتاً با تجهیزات گران‌قیمت مورد استفاده در ساخت تراشه‌ها عمل می‌کنند. عرضه‌کنندگان این تجهیزات مایلند در دوره‌های دو ساله طراحی محصول فعالیت کنند، دوره‌ای که دو برابر دوره شرکت «سیلی» است. شرکت «سیلی» میزان طراحی محصولات جدید خود را متعاقباً کاهش داد تا خود را با شرکتی که تجهیزات کلیدی برای آن تهیه می‌کرد منطبق سازد. محصولات کمتری عرضه کرد اما هر تراشه جدید پیشرفته‌تر از قبلی بود چون این تراشه‌ها

بهتر طراحی شده بودند. شرکت «سیلی» با آهسته‌تر کردن گامهای خود، هزینه‌های توسعه را کاهش داد و بر درآمد متوسط هر محصول خود افزود.

مدیریت عمومی نیز روشهای خاص خود را داراست. همگامی با زمان نقشی دقیق و تقریباً همیشه نظارتی در مدیریت عمومی هر سازمان بازی می‌کند. اکثر مدیران پیرامون دوره‌ای از برنامه‌ریزی و بازبینی کار می‌کنند که به صورت سالانه انجام می‌گیرد بدون اینکه از خود بپرسند آیا آن دوره مناسب است یا خیر. اما در یک شرکت عمده چندمحصولی، مدیران، برنامه‌ریزی و فرآیند بازبینی خود را از دوره سنتی سالیانه به دوره‌های کوتاه‌مدت‌تر تغییر داده‌اند که سازگاری بیشتری با میزان تغییر در بازارهای آنان داشت. در کسب و کارهایی همچون قطعات الکترونیکی که در آن، زمان طراحی محصول و دوران عمر محصول کوتاه است مدیران ارشد یک دوره بازبینی شش‌ماهه را انتخاب کردند. برای خطوط تولید در کسب و کارهایی نظیر لوازم خانگی، مدیران ارشد دوره بازبینی یکساله را برگزیدند. این دوره یکساله با توجه به این تعیین شد که دوران عمر محصول بین یک تا سه سال بود.

برای کسب و کارهایی که دوره‌های طولانی‌تری داشتند نظیر تجهیزات صنایع سنگین، بازبینی‌های استراتژیک در ۱۸ ماه منظور شد. این زمانهای جدید بازبینی، استراتژیک‌تر بودند. به علاوه شرکت توانست از این تغییرات حداکثر استفاده را ببرد که این کار با جذب مدیران ارشد دیگر کسب و کارها به شرکت و حضور آنان در بازبینی‌ها صورت پذیرفت تا بر استراتژیها به‌ویژه پیرامون همکاری بازرگانی متقابل، تاثیر گذارند. در بخشهای پویای صنایع محاسباتی و ارتباطی سیاستها را مدیرانی تعیین می‌کنند که شرکت‌های خود را با استفاده از اطلاعات روزمره در دوره‌های کوتاه‌مدت اداره می‌کنند. البته این دوره‌ها برای بعضی‌ها دور از انتظار نیز بود. مثلاً مدیران در روزهای نخستین تولید سیستمهای

کوچک خورشیدی، عملکرد شرکت را روزانه نظارت می‌کردند. شرکت عظیم ارتباطی «سیسکو سیستمز» بر اساس همان مقیاس زمانی سریع، اداره می‌شود. مدیران «سیسکو» هفتگی بر فروش نظارت دارند؛ و این روشی است که تطبیق با آن برای رقیبانی نظیر شبکه‌های «بی» غیرممکن است. مراحلی که در «دل کامپیوتر» وجود دارد و به «دل-اوسیتی» موسوم است، پیش‌پاافتاده به نظر می‌رسد و به‌خاطر این انجام می‌شود تا شرکت بر سرعت و زمان‌سنجی متمرکز شود. شماری از شرکت‌های محاسباتی و ارتباطی در پی ورود به کسب و کار ارتباطات دوربرد هستند چون آنها بر این عقیده‌اند که سرعتشان به آنها نسبت به گردانندگان صنعت، مزیت رقابتی قابل توجهی می‌دهد.

راه حل انتخابی. شرکتها فقط با سرعتی می‌توانند همگام با زمان باشند که تواناییهای داخلی آنها به آنان اجازه تحرک می‌دهد. بنابراین همگامی با زمان فقط مستلزم تبیین یک روش نیست بلکه نیازمند اجرای آن نیز است. چند بار یک ایده کسب و کار توانسته با گامی ضعیف به نتیجه برسد؟ شرکتی که به‌طور مؤثری همگام با زمان می‌شوند مواظبتند روش خود را با توجه به تواناییهای داخلی خود تعیین کنند و وقتی آن روش، آرزوهای مدیریت را تحقق نمی‌بخشد، چنین شرکتی توانایی‌های خود را افزایش می‌دهد.

برای نمونه شرکت کارت اعتباری موفق شد، دانشجویان دانشکده را مشتری خود کند. دانشجویان می‌توانستند تا زمانی که فارغ‌التحصیل شوند، به راحتی در محوطه‌های دانشکده در دسترس شرکت باشند. شرکت کارت اعتباری تصمیم به اجرای عملیات پست مستقیم خود گرفت و کاربرد کارت را در طول این چارچوب زمانی محدود به دانشجویان معرفی کرد، اما انجام این کار مستلزم تغییراتی در به‌کارگیری پرسنل بود تا بیشترین نتیجه حاصل شود.

اصول تطبیق روش با قابلیت‌های داخلی سازمان در امرسون الکتریک نیز به همین منوال بود. مدیران ارشد امرسون در تحقق اهداف بلندمدت برای رشد فروش، تصمیم گرفتند که ۳۵ درصد از درآمد فروش از محصولات جدید باشد، هدفی که در ابتدا غیرقابل حصول بود چون امرسون فاقد صلاحیت لازم برای ساخت محصول جدید بود. بنابراین شرکت با یک

که یک ارزیابی دوساله انجام شود به حمایت مستمر از آن پروژه بپردازند. زمان ارزیابی نیز نمی‌تواند کوتاه شود. چک‌ولج از جنرال الکتریک به توصیف همان روال در آن شرکت پیرامون تغییرات سازمانی می‌پردازد که دقیقاً «لازم بود در

آنجا هم اعمال شود». به‌خاطر بی‌توجهی به این موضوع ناگهان مسائل بروز کردند. بنابراین از طریق همگامی با زمان می‌توان مطمئن شد مدیران ایستادگی و حوصله لازم را دارند تا از واکنش بیش از حد نسبت به «مشکلاتی» که با اکثر پروژه‌های جدید همراه است پرهیز کنند. وقتی فعالیتی نامتعادل می‌شود؛ فعالیتی که به‌خصوص تحقق آن در بازارهای بسیار متغیر، پردردسر است، استراتژی همگامی با زمان دست به انجام تغییرات مورد نیاز می‌زند تا توان لازم برای غلبه بر موانع سر راه به‌وجود آید و تعادل ایجاد شود.

همیشه در هر کسب‌وکاری که بالاجبار با چیزهای عجیب و غیرقابل اجتناب در بازار سروکار دارد جایی برای همگامی با رویداد وجود خواهد داشت. و با اینکه این استراتژی پاسخ هر کسب‌وکاری نیست، اکثر شرکتها - به‌خصوص آنهایی که در بازارهای به سرعت متغیر قرار دارند - نمی‌توانند از آن به عنوان بخشی از زرادخانه استراتژیک خود، چشم‌پوشی کنند. مدیران به‌وسیله همگامی با زمان می‌توانند از عقب‌ماندن دوری کنند، زمینه لازم برای استفاده حداکثر از تحولات را به‌دست آورند، و حتی گامهایی را که می‌خواهند در جبران رقابت بردارند، تعیین کنند. □

منابع

۱. برای پژوهش مربوط به همگامی با زمان در برابر همگامی با رویداد به منبع زیر مراجعه کنید:
Connie J. G. Gersick, "Pacing Strategic Change: The Case of a New Venture," *Academy of Management Journal*, vol. 37, pp.9-45.
۲. Gabriel Szulanski, "Appropriability and the Challenge of Scope: Banc One Routinizes Replication," Working paper (Wharton School, University of Pennsylvania, 1997).
۳. M. Anjali Sastery, "Problems and Paradoxes in a Model of Punctuated and Organizational Change," *Administrative Science Quarterly*, vol. 42, no.2, June 1997, pp. 237 - 275.



همگامی با رویداد در بازارهای پابنات، راهی موثر برای تغییر است.

می‌کند. شبیه‌سازهای ساستری با حلقه‌ها و تأخیرات بازخوردی برنامه‌ریزی شده است: رویدادی به‌وقوع می‌پیوندد، سازمان با عمل کردن پاسخ می‌گوید، سپس این شبیه‌سازی از بازار بازخورد گرفته و آن را به چیزی برمی‌گرداند که احتمالاً قرار است دوباره دست به عمل متقابل بزند و به همین ترتیب ادامه می‌یابد. وقتی شبیه‌سازی، یک بازار نسبتاً آرامی را عیناً بازسازی کند، همگامی با رویداد می‌تواند به خوبی عمل کند چون این امر به مدیران امکان ایجاد قابلیت‌هایی را می‌دهد که مناسب محیط است.^۳ اما بعد از مدتی شتاب تغییر افزوده شده و همگامی با رویداد، کاربرد خود را از دست می‌دهد. آنچه که در شبیه‌سازها اتفاق می‌افتد این است که سازمان در همه حال آغازگر تغییر است، سریعاً واکنش نشان می‌دهد و هرگز باور ندارد در هر چیز، خوب و بی‌نقص است.

این پژوهش و مشاهدات میدانی ما می‌گوید همگامی با زمان می‌تواند اغلب به سازمانها کمک کند تا در برابر شدت تغییر زیاد، مقاوم باشند. در صنایع به سرعت متغیر و به شدت رقابتی بسیار مهم است که چندوقت یکبار باید دست به تغییر زد چون علائمی که نشان‌دهنده زمان تغییر باشد معمولاً نامشخص است. آیا یک ماه-کسادی بازار به معنی کاهش سود است، یا اینکه این موضوع فقط یک افت موقتی است؟ آیا ایجاد بحران در بازار به معنای این است که تلاشی دیگر، موفق نخواهد بود؟ اگر مدیران با هر علامتی تغییر کنند، آنگاه در اجرای وظایف با شکست مواجه می‌شوند و پیامهای گیج‌کننده‌ای به مشتریان و کارکنان می‌فرستند. اما اگر مدیران تغییر هم نکنند، این خطر به‌وجود می‌آید که آنها زیاد منتظر اتفاق افتادن چیزی بمانند و نسبت به وضعیت روز عقب افتند. همگامی مناسب با زمان به حل این مسئله کمک می‌کند.

«آندرومدا» یک شرکت محاسباتی جهانی است که دنبال فرصتهای کسب‌وکاری جدید است. وقتی آندرومدا در پروژه‌ای پرمخاطره و جدید سرمایه‌گذاری می‌کند، مدیران باید تا زمانی

شناخت از همگامی با زمان، حاصل یک دهه پژوهش در صنایع بسیار رقابتی است.

نگرش چندگانه این کار را آغاز کرد تا آن روشی را که برای خود تعیین کرده بود محقق سازد. شرکت با مختصر و مفید کردن فرآیند طراحی محصول شروع کرد؛ از زمان دوره طراحی محصول، همزمان با این کار، شرکت پرسنل بازاریابی را تقویت نمود تا از آنچه که مشتریان خواهان آن بودند بیشتر آگاهی یابند، امسون دیگر نمی‌توانست زیاد به داده‌های مهندسی تکیه کند. حرکت سوم کاهش حجم سبد فعال در زمینه ابداع محصول بود. مدیران عقیده داشتند محصولات زیاد از حدی در دست ساخت بود، یا همان‌طور که آنها می‌گفتند، «اتومبیل‌های بسیار زیاد در بزرگراهها»، و اولویت مشخصی وجود نداشت. در شرکت فرآیند بهبود توانایی‌ها سالها به طول انجامید، اما این فرآیند امسون را قادر ساخت تا درصد فروش خود را از محصولات جدید از ۲۱٪ در سال ۱۹۹۱ به بیش از ۳۰٪ در سالهای اخیر برساند، و توانست سابقه بسیار مطلوب چهل ساله خود را در افزایش درآمد هر سهم (EPS) گسترش دهد.

تغییر دادن به اندازه کافی

بیشتر آنچه که ما درباره همگامی با زمان تشریح کرده‌ایم حاصل مشاهدات شرکت‌هایی است که به آن عمل می‌کنند - و شرکت‌هایی که به آن عمل نمی‌کنند. در مطالعه ما بر بازارهای به سرعت متغیر، اغلب نوعی از همگامی با زمان به چشم می‌خورد که مدیران را در رفع خطراتی کمک می‌کند که از تغییرات بسیار غیرمعمول ناشی می‌شود. مدیران با تعیین گامی منظم برای تغییر، خود را از گرفتار شدن در الگوها و عادات قدیمی خلاص می‌کنند.

کارهای آکادمیک جالبی نیز انجام شده و به علائمی که ما مشاهده کرده‌ایم اشاره می‌کند؛ کارهایی همچون تغییر دادن بسیار پی‌درپی. مثلاً شبیه‌سازهای کامپیوتری آنزلی ساستری از دانشگاه میشیگان این واقعه را به بازیگران هدایتگر رویداد نمایش می‌دهد آن هم در زمانی که محیط‌های آنان شروع به افزایش تحرک