



# فراز و نشیب یک برنامه تحول



منبع: HARVARD BUSINESS REVIEW, FEB 2002

مترجم: حسین حسینیان

در حال کاهش بود؛ برای سال مالی ۲۰۰۱، مدیریت پیش بینی ۳ میلیارد دلار زیان را می کرد؛ سودجه ها کاهش یافته و سرمایه گذاری متوقف شده بود و عملکرد و اعتماد به نفس، توأمان در حال نزول بود. در آوریل همان سال، مدیرکل دفتر حسابداری اعلام کرد که تحول استراتژیک پست آمریکا شدیداً در معرض خطر است. حمله تروریستی ۱۱ سپتامبر و متعاقب آن انتشار ویروس سیاه زخم از طریق مرسولات پستی وضعیتی را که کمتر کسی امیدي به بهبود فوری آن داشت، فقط بدتر کرد.

چگونه چنان سناریو خوشبینانه ای به سرعت روبه بدی گذاشت؟ چرا اقدامات پست آمریکا (دستیابی به قابلیت‌های تجارت الکترونیک، تعیین و نیل به اهداف عملکردی بلندپروازانه و تدوین استراتژی تازه) دچار اضمحلال شد؟

این داستان به مکاشفه اثرات این تلاش‌های نافرجام پرداخته و سعی می کند علت شکست آن را تبیین کند. از برخی جهات، تجربه پست آمریکا به عنوان یک انحصار قانونی (REGULATED MONOPOLY) با ماموریتی اجباری، منحصر به فرد است. اما نگارنده اعتقاد

مرسولات داخلی را در ۹۳ درصد موارد در کمتر از ۲۴ ساعت توزیع می کردند، درحالی که در اواسط دهه ۱۹۹۰، این نسبت کمتر از ۷۹ درصد بود. رضایت شهروندان از عملکرد پست آمریکا بیش از هر موسسه دولتی دیگر بود. فرستندگان عمده مرسولات (ناشران مجله، شرکت‌های فروش کاتالوگی، آگهی دهندگان مستقیم و شرکت‌های کارت اعتباری، آب و برق و گاز) طی ۴ سال، از خدمات پستی بدون افزایش نرخ بهره مند بودند. تراز مالی برای اولین بار مناسب و مثبت شده بود. پست آمریکا بیش از ۵ میلیارد دلار درآمد اضافی طی سالهای ۱۹۹۵ تا ۱۹۹۸ کسب کرده بود. به علاوه، استراتژی تدوین کرده و ابتکاری انجام داده بود تا موفقیتش را در جهان شبسکه ای اقتصاد جدید تضمین کند. اقتصادی که آن را با تکنولوژی و رقبای جدیدی مواجه ساخته بود.

برای تیم مدیریتی و کارکنان پست آمریکا، آن بعد از ظهر تابستانی در شانزه لیزه، روزی پرافتخار و سرشار از غرور به خاطر «پستی بودن» بود.

اما ۱۸ ماه بعد و در آغاز سال ۲۰۰۱، پست آمریکا در تکیاوی حفظ خود بود. درآمدها

در آن بعد از ظهر آفتابی و هنگامی که قهرمان دوچرخه سواری آمریکا پیروزمندانه به طرف شانزه لیزه رکاب می زد، هیچ ابری در افق دیده نمی شد. لنس آرمسترانگ که با تازگی از چنگال سرطان رهایی یافته بود، اکنون قهرمان سال ۱۹۹۹ مسابقات تور دو فرانس بود. غیرممکن بودن این پیروزی، آن را برای آرمسترانگ، هم تیمی‌ها و حامی مالی‌ش، یعنی اداره پست آمریکا، شیرین تر ساخته بود.

سرمایه گذاری اداره پست آمریکا در ورزش، نشانی از ایمان و اعتقاد بود. وقتی در سال ۱۹۹۶، آرمسترانگ دریافت دچار سرطان شده است، پزشکان به وی گفتند دیگر نخواهد توانست قهرمانی در سطح جهانی باشد. تیم فرانسوی که عضو آن بود، او را اخراج کرد. آرمسترانگ می گوید: «به من فقط یک پیشنهاد شد و تنها تیم پست آمریکا بود که مرا باور کرد. من باید همه چیز را ثابت می کردم». پست آمریکا همچنین وضعیتی داشت.

سال ۱۹۹۹، هر دو شاهد موفقیت را در آغوش گرفته بودند. چند سال قبل، پست آمریکا با قدمتی ۲۲۵ ساله را کسی چندان جدی نمی گرفت، اما طی این سالها تبدیل به موسسه ای سودآور و کارآمد شد. موزعین،

دارد که این داستان با وضعیت همه سازمانهایی سازگاری دارد که در تکاپوی جلوگیری از شکست ابتکارهای تحول آمیز خود هستند.

من شاهد تلاشهای تحول آمیز پست آمریکا از نقطه آغاز بودم. در سال ۱۹۹۳، به عنوان معاون مدیر عامل در امور کاربست تکنولوژی استخدام شدم. مسئولیت من، ایجاد کسب و کارهای الکترونیک برای پست آمریکا در زمانی بود که بیم فزاینده ای وجود داشت که پست آمریکا توسط بزرگراههای اطلاعاتی در حال ظهور از صحنه رانده شود. در سال ۱۹۹۶، به عنوان معاون مدیر عامل در امور برنامه ریزی استراتژیک منصوب شدم. در این پست تازه، وظیفه من آن بود که علاوه بر کمک به پست در واکنش مناسب به تحولات تکنولوژیک، آن را در عکس العمل در برابر رقبایی همچون فداکس و یو.پی.اس یاری کنم. این رقبا خدماتی فراتر از توزیع محمولات عرضه می کردند. این خدمات (به طور مثال، پی جویی محمولات) برتری نسبی پست را کم رنگ ساخته و از طریق عرضه ارزشی بیش از هزینه ها به مشتری، موقعیت پست را به عنوان توزیع کننده ای کم هزینه به خطر انداخته بودند.

از ابتدا مشخص بود که هر تحول استراتژیک، نیازمند همراهی با کارایی عملیاتی بیشتر در موسسه ای بی دروپیکر است. موسسه ای که با درآمدی ۷۰ میلیارد دلاری، بیش از ۸۰۰ هزار کارمند داشت و میانگین مرسولات توزیع شده آن در ۶ روز هفته، ۱۳۰ میلیون فقره بود. همچنین، می دانستیم که نه تحول عملیاتی و نه دگرگونی استراتژیک، هیچ یک آسان نخواهند بود. دو ویژگی بارز پست آمریکا (اجبار قانونی آن به عرضه خدمات برای همه شهروندان و موقعیت آن به عنوان یکی از آخرین بازماندگان انحصار دولتی) موانعی را پیش رو قرار داده بودند که اغلب کسب و کارها با آن مواجه نبودند.

قانون سال ۱۹۷۰ که پست آمریکا را به شرکتی نوین مبدل ساخت، چنین بیان می دارد که ماموریت جدید پست آمریکا «پیوند همه ملت به یکدیگر» است. این ماموریت نشانگر کارکرد سنتی و دموکراتیکی است که الکیس دوتوکویل در سال ۱۸۳۰ ابراز کرده بود: «آگاه و مطلع ساختن جنگل نشینان کنتاکی به اندازه شهروندان تحصیلکرده». هر چند سرویس

همگانی پست ابزاری از مداخله برای نیل به این هدف در عصر رسانه های جمعی و پست الکترونیک است، اما تلقی و احساس عمومی نسبت به نقش و وظیفه پست همچنان پابرجا است. در بعدازظهر ۱۱ سپتامبر اهالی بروکلین اظهار می داشتند که مشاهده نامه رسانهایی که مشغول به کار خود بودند، آنها را مطمئن ساخت که هنوز هم کشورشان سرپا است. مشکل موجود در این اجبار به ارائه خدماتی که اساساً یک خدمت اجتماعی است، آن است که اغلب با ضروریات اداره یک کسب و کار منافات دارد. از طرف دیگر، پست آمریکا الزام قانونی برای خودکفایی دارد. ۲۶ هزار دفتر پستی از کل ۴۰ هزار دفتر پستی آن زیان ده هستند، اما قوانین فدرال مانعی جدی بر سر راه تعطیل کردن آنها است.

مانع دیگر بر سر راه تحول، موقعیت انحصاری پست آمریکا بود: امتیازی که به علت الزام به تأمین خدمات برای عموم به آن داده شده است. شرکتهایی نظیر یو.پی.اس و فداکس می توانند بسته ها و نامه های «اکسپرس» را با نرخ ترجیحی به آدرس خانوارها توزیع کنند، اما این فقط پست آمریکاست که مجاز است نامه ها را به آدرس صندوق پستی توزیع کند. ولی این موقعیت انحصاری، محدودیتهای قانونی وحشتناکی را به همراه دارد. پست آمریکا نمی تواند بدون مصوبه قانونی (HEARINGS) نرخهای خود را بالا برده یا خدمات و محصولات جدید ارائه کند. پست آمریکا کنترل کمی بر هزینه های پرسنلی (که بیش از ۸۰ درصد هزینه های آن را تشکیل می دهند) دارد، زیرا یک ناظر فدرال اغلب باید قراردادها را با ۹ اتحساده و انجمن مدیریتی نماینده کارکنان پستی تأیید کند. فعالیت پست آمریکا تحت نظر و نظارت مجموعه گسترده ای از مقامات و نهادها است: ۹ عضو هیئت حاکمه (مدیره) پست که توسط رئیس جمهور انتخاب می شوند، یک بازرس کل، کمیته های نظارتی متعدد در کنگره، دفتر کل حسابداری و کمیسیون نرخهای پستی، برخی از این مقامات و نهادها را تشکیل می دهند.

من که ۱۵ سال به عنوان مشاور مدیریت با تخصص در صنایع تحت نظارت قانونی کار کرده بودم، به خوبی می دانستم که ویژگیهای خاص پست آمریکا، موانعی جدی بر سر راه

انجام ابتکارات و اقدامات برجسته و مبتکرانه ایجاد می کنند. بدین علت بود که موفقیت آغازین تلاشهای پست آمریکا در راستای تحول چنان هیجان انگیز و جالب می نمود.

در سال ۱۹۹۳، برایم مشخص بود که تکنولوژی دیجیتال تهدیدی جدی برای پست محسوب می شود. این تنها چالشی نبود که پست الکترونیک بر سر راه پست لاک پستی قرار داده بود.

شرکتها و افراد به زودی می توانستند صورتحسابهای خود را به صورت الکترونیک دریافت و پرداخت کنند و امضای دیجیتال و مهر تاریخدار الکترونیک، امکان مبسوطه الکترونیک و ایمن اسناد مهم را میسر می ساخت.

### واقعتهای تحول

چرا دگرگونی استراتژیک پست آمریکا دچار شکست شد؟ هر چند پاسخ مشخصی برای این پرسش وجود ندارد، اما بصیرتی عام در مورد نحوه پرهیز یک سازمان (هر سازمانی) از شکست برنامه تحول وجود دارد:

• **زمان را از دست ندهید:** اگر به هنگامی که شور و اشتیاق فراوانی وجود دارد، از فرصتهای گذرای بازار بهره نگیرید، نیروی پیش برنده تحول را از دست خواهید داد.

• **اقدامات تحول آفرین را با کسب و کار محوری خود پیوند نزنید:** نوآوریهای خوش آتیه هم اگر با عملیات اصلی تلفیق نشوند، دچار نقصان می شوند.

• **بهبود تدریجی را با دگرگونی راهبردی عوضی نگیرید:** موفقیتهای عملیاتی می تواند چشمان را نسبت به ضرورت بازآفرینی راهبردی شرکت کور سازد.

• **در مورد محدودیتهای خود واقع بین باشید:** افزودن بر توقعاتی که قابل حصول نیستند، می تواند تغییرات شدنی را تضعیف کند.

در گذر زمان، این تکنولوژی های جدید می توانستند حجم قابل توجهی از مرسولات پستی را از چنگ پست درآورند. بدتر از همه آنکه، سه دسته از مرسولات که بیشتر در معرض این تحول بودند (بازاریابی مستقیم، صورتحسابها و پرداخت صورتحسابها) در مجموع نزدیک نیمی از درآمد و ترافیک پستی را تشکیل می دادند. تغییری جزئی حتی به میزان ۵ درصد در حجم ترافیک این

حضور حدود ۱۰۰۰ مدیر پست آمریکا، رانیون، هندرسون و تیم رهبری، آغاز این تحول را جشن گرفتند. وضعیت مالی و خدمات مشتری پست آمریکا روبه بهبود بود. رانیون در سخنرانی خود برای مدیران، عزم خود برای بهبود عملکرد اجرایی آشکار ساخت و اظهار داشت که باید با کمک یکدیگر «نسخه ای بهتر» از پست آمریکا خلق کنیم.

رابرت گالیون (رئیس بازنشسته موتورولا) سخنران اصلی همایش بود. او نیز بر بهبود عملیات و فرایندها تاکید کرد (همانند موتورولا که به این اهداف از طریق فرایند مشهور شش سیگما نایل شده بود) اما گفت که بهترین راه نیل به آنها تبعیت از اهداف استراتژیک منظم است، این حرفها برای من که به سمت معاون مدیرعامل در امور برنامه ریزی استراتژیک منصوب شده بودم، مشوق و قوت قلبی بود. توصیه های گالیون همچنین درونمایه اصلی پیش نویس استراتژی را تقویت می کرد که تهیه و در همایش ارائه کرده بودیم. شاه بیت این استراتژی مبدل شدن به «شرکت روبه رشد قرن بیست و یکم» از طریق عرضه محصولات و خدمات رقابتی بود. چنین رشدی برای جبران افزایش هزینه ها و کاهش منابع سنتی درآمد پیش بینی شده بود.

سخنرانیهای این همایش برای برخی از مدیران پرسابقه پست آمریکا چشم گشا بود. پست آمریکا هرگز خود را به عنوان یک رقابت کننده در نظر نگرفته بود و همیشه دیدگاهش نسبت به رشد انفعالی بود. رویکرد جدی بسیاری را سردرگم و به همان اندازه که هیجان ایجاد کرد، باعث عدم اطمینان هم شد. کسی که بعداً رئیس کل مالی شد، طی واکنشی بدبینانه، صریحاً این هدف رشد را «غیرممکن» نامید و نظر خود را به هیئت حاکمه پست آمریکا گزارش داد.

خوشبختانه، مجموعه ای از موفقیت‌های عملیاتی موجب شادابی پست آمریکا شد و این فرصت را به ما داد تا با چنین نگرشهایی مبارزه کنیم. بهبود کارایی عملیاتی به ما کمک کرد درآمد خالصی حدود ۱/۸ میلیارد دلار در ۱۹۹۵ و ۱/۶ میلیارد دلار در ۱۹۹۶ به دست آوریم. پست آمریکا سیستم مدیریت عملکردی موسوم به «بی نقص از نظر مشتری» به راه انداخت. یکی از عناصر مهم این سیستم، معطوف کردن توجه خود به بهبود زمان توزیع

### ویژگیهای خاص اداره پست آمریکا موانعی جدی بر سر راه انجام ابتکارات و اقدامات برجسته ایجاد می کنند.



### چند سال قبل، پست آمریکا با قدمتی ۲۲۵ ساله را کسی چندان جدی نمی گرفت اما طی سالها تبدیل به موسسه ای سودآور شده است.

جایگاههای وب را راه اندازی کردیم که به مشتریان امکان دسترسی به اطلاعات مفیدی نظیر توصیه هایی برای ارسال نامه، کدپستی و نرخهای پستی می داد. دهه های اینترنتی در دفاتر پستی راه انداختیم که با سنت دموکراتیک پست آمریکا (دسترسی همگانی) همخوانی داشت و خدمات وب را به کسانی عرضه کردیم که به کامپیوتر دسترسی نداشتند. ما با همکاری شرکت تایم وازر به حمل شبانه سفارشات آن شرکت که از طریق تلویزیون کابلی دریافت می شد، مبادرت کردیم. همچنین، سیستمی برای انتشار تمبر الکترونیک پستی و تائید دیجیتال امضا ایجاد کردیم و با همکاری مایکروسافت به توسعه آن پرداختیم.

شانس هم یار ما بود. در زمانی که اقتصاد کشور استحکام می یافت، افزایش نرخهای پستی به همراه توافقی مطلوب با اتحادیه های کارکنان به کسب اضافه درآمدی باورنکردنی منجر شد. در پایان سال ۱۹۹۵، پست آمریکا از ثبات مالی کوتاه مدت برخوردار شد و فرصت آن را یافت که مسیری استراتژیک برای مواجهه با چالشهای درازمدت ترسیم کند.

### تثبیت موفقیتها

در اکتبر سال ۱۹۹۶، در اوکلاهاسیتی و با

مرسولات به سایر اشکال توزیع می توانست توانایی مالی پست آمریکا در حفظ و تداوم زیرساختهای عظیم برای توزیع مرسولات متعارف را به خطر اندازد. افزایش نرخها برای جبران زیانها (همان طور که در ماموریت پست آمریکا آورده شده) تنها باعث افزایش رقابت می شد. روشن بود اگر این تکنولوژی های جدید جامی افتادند، پست آمریکا برای اجتناب از شکست مالی ناگزیر از پذیرش برخی از آنها بود.

همزمان، وضعیت خدمات متعارف پست آمریکا هم به مانند وضعیت مالیش بدتر شد. در سالهای ۱۹۹۲ و ۱۹۹۳ کاهش تعداد کارکنان به دستور مدیرعامل وقت، ماروین رانیون (که قبلاً از مدیران شرکت فورد و به سختگیری معروف بود) مناطق پستی محلی را دچار تنش کرد و در نتیجه آن، تاخیری قابل ملاحظه در زمان توزیع مرسولات ایجاد شد. بعداً یک کمیسیون فدرال نظارت بر امور کارمندان، چنین رأی داد که از رویه های درستی در کاهش کارکنان تبعیت نشده و دستور داد پست آمریکا کارکنان ذیربط را به سرکار خود برگردانده و در فرایند کار تجدیدنظر کند. پست آمریکا همچنین با کسری درآمدی قریب به ۲ میلیارد دلار در سال مالی ۱۹۹۴ مواجه شد که یک میلیارد دلار بیش از میزان پیش بینی شده بود.

در واکنش به این اوضاع، «رانیون» تیم مدیریت ارشد شرکت را تغییر داد و آن را مامور بهبود عملکرد مالی کرد. البته این بار نه از طریق کاهش هزینه، بلکه از طریق اتخاذ اهداف عملیاتی تهاجمی در راستای بهبود کارایی و خدمات رسانی. وی، بیل هندرسون را که به خلافت و نوآوری شهره بود، به سمت رئیس کل عملیات و رهبر تحول ارتقا داد. رانیون همچنین در نطقی به یادماندنی از کنگره خواست تا اصلاحاتی در پست آمریکا به عمل آورده و به آن اختیار اداره «کارکنان، نرخها و محصولات و خدمات» را دهد. بی شک، بحران مالی، ضرورت تحول استراتژیک و تغییر عملیاتی را آشکار ساخته بود.

به عنوان معاون مدیرعامل در امور کاربرد تکنولوژی، من مسئول خلق محصولاتی بودم که می توانستند به این تحول یاری رسانند و هم گام با شرایط زمانه، ما را در مسیر بزرگراهی اطلاعاتی قرار دهند. تلاش ما شروعی امیدوارکننده داشت. ما یکی از اولین

جدول ۱ - سود و زیان اداره پست بین ۲۰۰۱ - ۱۹۹۲

۱۹۹۲	زیان خالص: ۵۳۶ میلیون دلار ماروین رانیون مدیرعامل پست شد
۱۹۹۳	زیان خالص: ۱/۷۷ میلیارد دلار بازخرید حدود ۴۸ هزار نفر از کارکنان؛ نزول کیفیت خدمات
۱۹۹۴	زیان خالص: ۹۱۳ میلیون دلار هیات نظارت فدرال بازخرید کارکنان را غیرقانونی اعلام کرد و رأی به اعاده به خدمت آنها داد بیل هندرسون به سمت رئیس کل عملیات منصوب شد جایگاه وب پست آمریکا راه اندازی شد
۱۹۹۵	سودخالص: ۱/۷۷ میلیارد دلار نرخهای پستی افزایش یافت و توافق مناسبی با اتحادیه کارکنان صورت گرفت تعداد کیوسکهای اینترنتی دفاتر پستی افزایش یافت رانیون طی سخنانی خواستار اصلاحات در پست شد سیستم مدیریت رضایت مشتری برقرار شد
۱۹۹۶	سود خالص: ۱/۵۷ میلیارد دلار تمبر الکترونیک ابداع شد پست آمریکا هدف راهبردی خود را مبدل شدن به «الگوی رشد در قرن ۲۱» اعلام کرد
۱۹۹۷	سود خالص: ۱/۲۶ میلیارد دلار ۹۰ درصد نامه های داخلی در کمتر از ۲۴ ساعت به دست گیرندگان می رسید
۱۹۹۸	سود خالص: ۵۵۰ میلیون دلار بیل هندرسون به مدیرعاملی پست منصوب شد پست آمریکا برای بهره گیری از مزیت «لحظه توزیع» برنامه راهبردی را پی ریخت
۱۹۹۹	سود خالص: ۳۶۳ میلیون دلار لنس آرمسترانگ فاتح مسابقات توردوفرانس شد پست آمریکا اتحادی راهبردی با آمازون. کام برقرار کرد
۲۰۰۰	زیان خالص: ۱۹۹ میلیون دلار سرویس پرداخت الکترونیک صورت حساب ارائه شد کاهش بلندمدت مرسولات متعارف پیش بینی شد
۲۰۰۱	پیش بینی زیان خالص: ۱/۷ میلیارد دلار اتحاد کاری با فداکس برقرار شد کمیته اصلاحات پستی در کنگره منحل شد شرایط اقتصادی نامناسب رشد کوتاه مدت ترافیک پستی را کند کرد چک پاتر مدیرعامل پست آمریکا شد سیاه زخم باعث مرگ کارکنان پست شد؛ بحران، هزینه های امنیتی را افزایش داد و موجب کاهش بیشتر ترافیک پستی شد

بود. تا سال ۱۹۹۷، پست آمریکا هدف بلندپروازانه رانیون در توزیع ۹۰ درصد مرسولات داخلی مقدم طی ۲۴ ساعت را پشت سر گذاشت.

نیل به این هدف، تأثیری مثبت بر صاحبان حق متعدد پست آمریکا (از مشتریان گرفته تا کنگره) داشت. اکنون پست آمریکا به خود نه به عنوان یک دیوانسالاری تنبل و کم تحرک، بلکه به مثابه موسسه ای با عملکرد عالی که قابلیت تحول کامل را داشت، نگاه می کرد. به نظر من، این تحول فرهنگی، مبنا و نیروی لازم برای دگرگونی بزرگتر در مدل کسب و کاری ما را مهیا می کرد.

اما هنوز هم نگران بودم. موفقیت چشمگیر ما ممکن بود این واقعیت را که تغییری تدریجی بوده و نه تحولی اساسی، از نظرها پنهان دارد. فراگیری چگونگی مبدل شدن به یک «نامه بر» ابر کارآمد، هرگز نمی توانست پاسخگوی چالشهای استراتژیکی باشد که توسط تکنولوژی های جدید و رقابیی ایجاد شده بود که با استفاده از تکنولوژی، توزیع متعارف را بهتر می ساختند. کافی بود فقط نگاهی به موفقیت سیستم های پی جویی محمولات یو.پی.اس و فداکس اندازیم تا ببینیم که چگونه بازار خود را از دست می دهیم. به علاوه، بهبود عملکرد اجرایی در حدی نبود که بتواند افزایش هزینه های پرسنلی را جبران کند.

#### مسیری ناهموار

دهه گذشته شاهد آغاز تحول مالی و دگرگونی راهبردی پست آمریکا بود. تحولی که دچار نقصان شد و اکنون با آینده ای نامطمئن روبرو است. (جدول ۱)

#### بهره گیری از قابلیت های پست عادی

بیل هندرسون که در ماه مه سال ۱۹۹۸ به عنوان مدیرعامل پست آمریکا منصوب شد، به تهدیدهای رقابستی که پیش روی پست آمریکا بود، اذعان داشت. وی توجه خود را بر تدوین استراتژی برای مقابله با آن پرداخت. هدف می توانست بهره برداری از موقعیت ممتاز پست آمریکا به عنوان «دروازه خانوارها» و مالکیت آن بر «لحظه توزیع مرسوله» (لحظه ورود مرسوله پستی به خانه یا محل کار) باشد. چنین استراتژی می توانست الزام قانونی ما و بزرگترین مزیت رقابتی مان را به هم پیوند زند:

این واقعیت که ما ملزم هستیم به همه خانه ها و شرکتها در آمریکا سر بزینیم. این الزام قانونی به جای وظیفه ای پرهزینه، می توانست نقطه جهشی برای رشد درآمد باشد.

به طور مثال، نظر سنجیها نشان می داد که یکی از جذابترین ویژگیهای پست وجود نامه رسانهایی است که عموماً با دیده محبت و اعتماد به آنها نگرسته می شود. مع هذا ما طی سالیان، کار چندانی برای بهره گیری از این مزیت برای رضایت بیشتر مشتری و تسهیل کار خود انجام نداده بودیم. اکنون، با نقش جدید خود به عنوان «دروازه خانوارها» تحت حملات شدید شرکتهای پست موازی، ارائه کنندگان خدمات اینترنتی و شرکتهای مخابراتی بودیم و باید از فرصت به دست آمده استفاده می کردیم. استراتژی ما آن بود که نامه رسانها را مبدل به تامین کنندگان خانه ها و ادارات ساخته و آنها را مجهز به تکنولوژی جدید (نظیر فرستنده های بی سیمی که توسط برخی آژانسهای کرایه خودرو استفاده می شود) سازیم تا ارائه خدمت کرده و مرسولات را از آنها برای توزیع روز بعد دریافت کنند. تحت چنین برنامه ای، حتی می شد نرم افزاری در اختیار این خانوارها و ادارات کوچک قرار داد که از طریق کامپیوترهای خود از زمان حضور نامه رسان در خیابان محل سکونتشان آگاه شوند.

پنداره (VISION) «دروازه ای به خانوار» منفعتی پنهان داشت. از آنجایی که این کار تنها گسترش کاری بود که قبلاً نیز انجام می دادیم (درواقع، چیزی بود که قانوناً ملزم به انجام آن بودیم) استراتژییمان، کمتر دغدغه ای میان رقبا و قانونگذاران در مورد اینکه ما بهره ای غیرمنصفانه از موقعیت انحصاری خود می بریم، به وجود می آورد. اما هر چند چنین پنداره ای ممکن بود گام به گام و تدریجی به نظر آید و به تبع آن برای سیاستگذاران قابل قبول تر باشد، اما در واقع، اما در واقع یک پیشگدارد (PROPOSITION) مدیریتی کاملاً جدیدی را معرفی می کرد که می توانست باعث تحول پست شود. بخش میانی شبکه توزیع ما (امکانات ادارات مقصد، مسیرهای حمل و نقل راه دور، مراکز تجزیه مرسولات) باید بازآفرینی می شدند. در بسیاری موارد، این امور باید به پیمانکاران واگذار شده یا به طور مشترک با سایر سازمانهایی انجام می شد که می توانستند آنها را کارآمدتر انجام دهند و

آمدگی سرمایه گذاری در تکنولوژی جدید را داشتند. پست باید تمرکز خود را معطوف به «کیلومتر اول / کیلومتر آخر» مراحل قبول و توزیع مرسولات می ساخت.

نیازی نیست بگویم که ایده بخش کردن یا واگذاری قسمتهایی از شبکه توزیع در همه عکس العمل مثبتی ایجاد نکرد. اما انجام این کار فقط تداوم روندی بود که قبلاً توسط شرکتهای واسطی نظیر پیتنی بوز و یا حتی مشتریان بزرگ ما از طریق انجام برخی امور سنتی پست صورت گرفته بود و می توانست این امکان را برایمان فراهم سازد که از نقش یگانه خود در بخش توزیع بهره برداری کنیم.

در ژوئیه ۱۹۹۹ و هنگامی که تمرکز استراتژیک خود را که به نظر می رسید آینده روشنی را برای پست رقم خواهد زد، مرور می کردیم، لنس آرمسترانگ هم برای اولین بار به عنوان قهرمانی مسابقات تور دو فرانس دست یافت.

یک سال بعد، بیل هندرسون در تلاشی اصیل برای تداوم موفقیتهای پست آمریکا به فرانسه رفت و از نزدیک به تماشای دوچرخه سواری آرمسترانگ در مرحله آلپ مسابقات تور دو فرانس پرداخت. او بلاواسطه شاهد خطرات و هیجانات پیش روی آرمسترانگ در مسابقات سال ۲۰۰۰ شد. (وی بعداً این تجربه خود را برای جمعی از مدیران پست آمریکا تشریح کرد). در آن مسیر، جاده های سرازیری بود که سرعت نزدیک به ۱۰۰ کیلومتر، مو را بر تن آدمی سیخ می کرد و رقابتهای فشرده ای در ارتفاع ۶ هزار پایی بین دوچرخه سواران رخ می داد و همراه با این هیجانات، در نهایت، آرمسترانگ قهرمان این مارتن سه هفته ای شد.

اما همزمان با پیشروی آرمسترانگ به سوی یک پیروزی دیگر، چالشهای پیش روی ما در تلاش برای دگرگونی پدیدار می شدند. اگر چه مقاومت صریحی در مقابل تلاشهای ما نزد مدیران ارشد مشاهده نمی شد، اما بسی تفاوتی در حال افزایش بود. برخی معتقد بودند که خدمات جدید الکترونیک (مانند معاملات مبتنی بر وب) نمی توانند به این زودیاها نقش کسب و کار اصلی پست را کم رنگ سازند. تلاش برای مقابله با چنین تهدیدهایی (به طور مثال، ابتکار ما برای پرداخت صورتحسابها به صورت الکترونیک از طریق پست) به کلام یکی از با نفوذترین مدیران ارشد پست، «عاملی

انحرافی» بود که توجه ما را از وظیفه هدایت رشد در ترافیک مرسولات مقدم (FIRST-CLASS MAIL) منحرف می کرد. در واقع، تحقیقی از مدیران ارشد نشان داد که آنها عقیده دارند تجارت الکترونیک تا ده پانزده سال آینده تاثیری بر پست آمریکا نخواهد داشت. تحقیقی مشابه نیز نشانگر عدم باور به سایر تهدیدات رقابتی بود.

این مقاومت واقعی تیم مدیریت، در مقاومت صریح رهبران کارگری تبلور یافت. به هنگام تدوین اولین برنامه استراتژیک پنج ساله خود، من به دنبال دریافت نظرات رهبران دو اتحادیه بزرگ کارکنان پست آمریکا برآمدم. رهبران اتحادیه نامه رسانها، پیش نویس اولیه مرا «متحجرانه» خواندند، زیرا به قدر کافی به اهمیت اتحادیه ها و میراث نهضت کارگری آمریکا اذعان نکرده بود. رهبر دیگر اتحادیه بزرگ که نماینده کارمندان پست بود، خواستار اطلاع از برنامه «پشت پرده» ما شد. هنگامی که روزی به طور اتفاقی با وی در محل مجلس نمایندگان آمریکا مواجه شدم، بر سرم فریاد زد که «از طرح استراتژیک شما حمایت نخواهم کرد، مگر آنکه به نظرات من توجه کنید». می دانستم که نمی توانم با چنین رفتارهایی مامشات کنم. زمانی، از یکی از مقامات ارشد دولت کلیتون خواستم میزان حمایت رئیس جمهور را از اصلاحات پستی بیان دارد، وی به صراحت اذعان کرد: «خب، ما ناگزیریم به نظرات دوستان اتحادیه ای خود توجه کنیم. می دانید که آنها چقدر بر روند انتخابات آینده تاثیر گذار هستند».

مشکلی پنهان اما در دسرها، عدم توانایی در تعریف دقیق یق یافته های خود و تداوم حمایت از ابتکارهای «دروازه خانوارها» و تجارت الکترونیک بود. فرایند بودجه کماکان به نفع برنامه های بهبود عملیاتی (و نه رشد ابتکارهای جدید) جهت گیری می شد. نیمی از هزینه های سرمایه ای سه میلیارد دلاری ما به امر ساخت و ساز تأسیسات و دفاتر پستی اختصاص داشت و نیمی دیگر در خودکارسازی و سایر اقدامات در راستای کارتر ساختن فرآورش مرسولات سرمایه گذاری می شد.

نهایتاً، محدودیتهایی که بر ما به عنوان انحصار قانونی تحمیل می شد، به شکل درآوری آشکار و بدیهی بود. در تابستان سال

۱۹۹۹، بیل هندرسون با مدیرعامل آمازون. کام (جف بزوس) ملاقات و فوراً آن را علنی کرد. ما به سرعت اتحادی استراتژیک با آمازون برای کشف زمینه های کاری جدید ایجاد کردیم. فعالیت تبلیغاتی ما آمازون خوشنام را نادیده گرفته و سرویس پست مقدم (PRIORITY MAIL) را به عنوان محور اقتصاد جدید معرفی کرد. در حالی که فعالیت تبلیغاتی ما پست آمریکا را به عنوان حامی فیزیکی اینترنت معرفی می کرد و بدون شک کسب و کاری را بر ایمان به وجود آورده بود. یو.پی.اس از منافع واقعی سیستم توزیع ناشی از موفقیت های بعدی آمازون بهره برداری کرد. رقیب ما به آمازون در تامین مالی فروش آن کمک کرد و عملیات خود را با این جایگاه فروش کتاب از طریق ایجاد انباری در خیابان مجاور دفتر مرکزی آمازون هماهنگ کرد. برای تحرکی مشابه، ما ناگزیر بودیم تا در فرایندی دشوار، تایید کمیسیون نرخهای پستی را اخذ کنیم.

#### در سراسیمه

در اوایل سال ۲۰۰۱ کورسوی امیدی پدیدار شد. پس از سالها مرادوده پنهانی و ماهها مذاکرات محرمانه، پست آمریکا و فداکس اتحاد تجاری را اعلام کردند. در این اتحاد، قرار بود فداکس مرسولات پیشتاز پست آمریکا را توزیع کند. این توافق ۶ میلیارد دلاری بسا استراتژی ما برای یافتن شرکایی در بخشهایی از شبکه توزیع که می توانستند در کسب مزیت رقابتی ما را کمک کنند، همسو بود. مبنای این اتحاد، تکمیل برنامه های یکدیگر بود؛ ما مرسولات را در شب جدا و طی روز حمل می کردیم و فداکس عکس این کار را انجام می داد. همچنین، امیدوار بودیم این کار باعث شود بتوانیم برخی ناتوانیهای خود را که مانع از ورود ما به عرصه دیجیتال بود، از سرگردانیم و این فرصت را بیابیم که چیزهایی از یک شرکت چالاک بیاموزیم. شرکتی که همگان به مهارت آن در کاربرد فناوری در راستای نوآوری اذعان داشتند.

اما پس از آن، همه چیز خراب شد. دومین برنامه راهبردی ما که در سپتامبر ۲۰۰۰ منتشر شد، تصویب ویری مثبت از عملکرد مالی کوتساه مدت ترسیم کرده بود، اما همچنین پیش بینی می کرد که مسائلی مانند پست الکترونیک و معاملات مالی بر خط گسترده تر

خواهند شد. هر چند رکود تجارت الکترونیک این تهدید رقابتی را برای مدتی به تعویق انداخت، اما اقتصاد در حال نزول حتی بر رشد کوتاه مدت ترافیک پستی اثر نامطلوب گذاشت. این امر با توافقی ناخوشایند با افزایش دستمزد کارکنان و افزایش جزئی در نرخهای پستی همراه و به بحران مالی ناگهانی منجر شد. در سال مالی ۲۰۰۱، مازاد درآمد اواخر دهه ۱۹۹۰ به زبانی بالغ بر ۱/۶ میلیارد دلار تبدیل شد. هر چند این مبلغ کمتر از ۳ میلیارد دلاری بود که قبلاً برآورد شده بود، اما هیچ جای خوشحالی نداشت. فشارهای اقتصادی موجب شد خوش بینی های اولیه رنگ باخته و ضعفهای پنهان و ساختاری، ما را در معرض تهدید فناوری جدید و رقبای تازه قرار داد. در چنین شرایطی، قطعاً دگرگونی راهبردی اساسی (و مخاطره آمیز) بسیار دشوارتر از یکی دو سال قبل شده بود.

امید به اینکه کنگره، اصلاحات عمده ای را در ساختار پست تایید کند و دست ما را برای تلاش در راستای چنین تحولی باز گذارد، نیز رنگ باخت. شش سال پس از آنکه ماروین رابون در خواست خود برای به دست آوردن اختیار لازم برای مدیریت نیروی انسانی، نرخهای پستی و خدمات پستی را طرح کرد (درخواستی که مجادلات زیادی را در کنگره با مشتریان و رقبای پست آمریکا به وجود آورد) قانون مربوطه هنوز به تصویب نرسیده بود. مهمترین پشتیبان اصلاحات پستی در کنگره (جان مک هیو، نماینده نیویورک) ریاست کمیته امور پستی کنگره را ترک گفت و برای نخستین بار از شکل گیری ساختار جدید پست آمریکا در سال ۱۹۷۰، این کمیته منحل شد. بهترین فکر ممکن برای ادامه اصلاحات، رویکرد «اعلام خطر اضمحلال» برای جلب توجه افراد به بحران مالی در حال وقوع بود که آن هم چندان موثر به نظر نمی رسید.

در آوریل سال ۲۰۰۱، رئیس دیوان محاسبات طی گزارشی به کمیته نظارتی کنگره، هشدار خود نسبت به درخطر بودن روند اصلاحات پستی را اعلام کرد. البته بعضی نظرات هنوز هم خوش بینانه بود. مجله مدیریت دولتی هر چند با نظر رئیس دیوان محاسبات موافق بود، به عملکرد مدیریت پست آمریکا نمره بیست داد. کمیته بررسی عملکرد ملی دولت کلینتون، پست آمریکا را به عنوان

الگوی راهبرد دولتی اعلام کرد. اما دقیق ترین و موجزترین ارزیابی توسط سناتور فرد تامسون از ایالت تنسی (که بعداً رئیس کمیته امور دولتی سنا شد) بیان گردید. وی به هنگام تحقیق در مورد ناکامیهای پست آمریکا اظهار داشت: «مطمئناً کشتی پست به گل نشسته است».

در ماه ژوئن، جک پاتر، یکی از اعضای تندرو و عمل گرای هیئت مدیره پست آمریکا و مدیر عملیاتی آن که در ایجاد اتحاد تجاری با فداکس نقش اساسی داشت، به عنوان مدیرعامل منصوب شد. در اوایل پاییز، پست آمریکا و کارکنانش قربانی حملات تروریستی شدند و تعدادی از کارکنان پست آمریکا در اثر سیاه زخم جان خود را از دست دادند. در دسامبر ۲۰۰۱، من پس از هشت سال خدمت در پست آمریکا، آن را ترک گفته و شغل تازه ای در بخش خصوصی اختیار کردم.

#### چهار درس دشوار

در تلاش خود برای آموختن درسهایی از این تجربه پرنشیب و فراز خود در پست آمریکا، به این نتیجه رسیده ام که هیچ پاسخ ساده و صریحی برای چرایی شکست تلاشهای ما برای ایجاد دگرگونی در پست آمریکا وجود ندارد. هر چند برخی پیشنهادها برایم حاصل شده اند، اما هنوز هم ابعاد بسیار مبهمی از مسئله باقی مانده است.

به یک تعبیر، وضعیت پیچیده پست آمریکا هرگونه راه حل سراسر را منتفی می سازد. به علاوه، بخشی از بحران کنونی پست آمریکا ناشی از رکود اقتصادی اخیر است. رکودی که بر بسیاری از شرکتهای دیگر نیز تاثیر منفی داشته است. مطمئناً، اقتصاد کم رونق و ترکیدن حباب تجارت الکترونیک، برخی ابتکارهای جاه طلبانه ای را که من عامل آنها در روزهای اوج انقلاب اینترنت بودم، ناشیانه و غیر عملی و رویایی جلوه داد.

به علاوه، هرگونه تحلیل تجارب مان متأثر از حمله تروریستی اخیر خواهد بود که سیستم پست آمریکا و کارکنانش را قربانی کرد. این وقایع بحرانی واقعی به وجود آورد که به هیچ وجه شباهتی به «وضعیت حاد» هدایت شده نداشت و اصلاحات کاملاً به جای پستی را از حالت ضرورت خارج ساخت. البته این تهدیدهای بحرانی، هزینه ها را (به دلیل ضرورت اقدامات امنیتی) به میزان قابل توجهی

می شناختیم، از پست آمریکا عرضه کردیم) همزمان باید از طریق راهبردی برای بهره‌گیری از مزیت رقابتی خود را بازآفرینی می کردیم. اما موفقیت قابل توجه ما در بهبود زمان توزیع (که آن را با شور و هیجان زیادی جشن گرفتیم) چشممان را نسبت به ضرورت تغییر راهبردی کور ساخت. برای مدتی دچار خودبزرگ بینی شدیم، از رقابت و چالشهای پیش رو غافل شدیم و در مسابقه با خود، خود را برنده دیدیم.

د - در مورد محدودیتهای خود و سرعت تغییر واقع بین باشید: ساعات بی شماری را صرف تفکر در مورد این کرده ام که چگونه می توانستیم هوشمندانه تر و شجاعانه تر با مسئله دگرگون سازی پست آمریکا برخورد کنیم. علی هذا، در اقدام برای دگرگون سازی تعیین اینکه کدام موانع تحت کنترل شما هستند و کدام ها نیستند، بسیار حائز اهمیت است. بسیاری از کارهایی که می خواستیم انجام دهیم، حداقل در آن زمان ناممکن بودند. به طور مثال، علی رغم تغییر فضای سیاسی و پشتیبانی کنگره از انعطاف پذیری بیشتر در عملیات پست آمریکا، حتی اندیشیدن درباره ایجاد محصولات و خدمات جدید هم ناشایانه و ناپخته بود. هر چند برخی محدودیتها (مثل چارچوب قانونی و اندازه بزرگ و پیچیدگی) خاص پست آمریکا بودند، اما همه سازمانها با برخی از این محدودیتها مواجه هستند. شاید در محیط عمل گرای کسب و کار در آمریکا گفتن این حرف جایز نباشد، اما برخی اوقات باید این محدودیتها را پذیرفت. قصور در اذعان به اینکه برخی اوقات نمی توان بعضی کارها را به انجام رساند، می تواند به یأس و بدگمانی و در نهایت، تضعیف ابتکارات در راستای دگرگون سازی سازمان منجر شود.

صرفنظر از محدودیتهای ذاتی هر تلاشی در راستای دگرگون سازی، دستیابی به تغییری بامسماحتی در بزرگترین، پیچیده ترین و سستی ترین سازمانها هم ممکن است. در واقع، علی رغم تاثیرات ناشناخته اخیر، من همچنان معتقدم که انجام چنین تغییراتی در پست آمریکا شدنی است. امیدوارم مدیران سایر کسب و کارها که مصمم به تقویت «لحظات لنس آرمسترانگ» در سازمانهای خود هستند، داستان تلاشهای ما را مفید یابند. □

## پست آمریکا ابتکاری را انجام داد تا موفقیت خود را در جهان شبکه ای اقتصاد جدید تضمین کند.



### اگر به هنگام قدرت و داشتن نیروی کافی به تغییر مبادرت نورزید، تغییر تبدیل به واکنشی در برابر حوادث بیرونی می شود.

راهبردی خود سازمان شوند.

ب - اقدامات تحول آفرین را با کسب و کار محوری خود پیوند زید: بسیاری از برنامه های جدید و نوآورانه ما برای افزایش درآمد، در حواشی کسب و کار ما بودند و ما هرگز راهی برای انتقال آنها به بطن عملیات خود ایجاد نکردیم. با مرور گذشته، می توانم ببینم که ابتکارهای من در زمینه تجارت الکترونیک (علی رغم انعکاس گسترده در رسانه ها) ظرفیت درآمدزایی متوسطی داشتند و پیوند موثری با عملیات موجود نداشتند. برخی ابتکارات تکنولوژیک که مرتبط با کسب و کار محوری توزیع مرسولات بودند (مثل توسعه نرم افزارهای کاربردی بارکد که به مشتریان کلان اجازه می داد محصولات ارسالی خود را پی جویی و مدیریت کنند) به طور موثری در عملیات مان تلفیق نشدند. در واقع، امیدوارکننده ترین مسیر در کاربرد تکنولوژی در کسب و کار محوری ما، احتمالاً ناشی از اتحاد اخیر با فداکس بوده است.

ج - بهبود تدریجی را با دگرگونی راهبردی عوضی نگیرید: هر چند ما کاملاً عملکرد اجرایی خود را بهبود بخشیدیم (با به قول ماروین رانیون، در واقع «نسخه ای بهتر» از آنچه

افزایش و درآمدها را (به علت نگرانیهای مردم در مورد مرسولات پستی) کاهش می دهد و زیانهای عملیاتی سال مالی ۲۰۰۲ را بیش از ۱/۳۵ میلیارد دلاری می کند که قبلاً پیش بینی شده است. هر چند کنگره کمکهای مالی کوتاه مدتی را برای پست در نظر گرفته است، اما تحلیلگران معجب پیش بینی نمی کنند که کنگره در آینده ای نزدیک، اصلاحات ریشه ای را در پست آمریکا به تصویب رساند. راهی که برخی از ادارات پست اروپایی در پیش گرفته اند (یعنی خصوصی سازی) به نظر نمی رسد به دلیل جو حاکم کنونی ناشی از بحران یازده سپتامبر چندان مورد اقبال واقع شود.

اگرچه نمی توانم درسهایی مشخص از این تجربه ارائه دهم، اما می توانم برخی استنتاجات در مورد اقداماتی که باید قبل و بعد از آن روز شکوهمند پیروزی آرمسترانگ در ژوئیه ۱۹۹۹ انجام می دادیم، بیان دارم. هر چند این وسوسه وجود دارد که تقصیر را گردن برخی افراد و گروهها (مثل رهبران نالایق، مدیران نافرمان، مشتریهای حق نشناس، قانونگذاران از خودراضی و اعضای سهل انگار هیئت مدیره) اندازیم، اما من کلیت سازمان را مقصر می دانم. نمی توانم ادعا کنم این پیشنهادها می توانستند نیروی پیش برنده برنامه تحول را تداوم بخشند، اما مطمئناً غفلت از آنها به شکست این برنامه کمک کرده است. صرف نظر از ماهیت خاص پست آمریکا، اعتقاد دارم این پیشنهادها برای هر سازمانی که برنامه ای عمده برای تحول دارد، می تواند مفید واقع شود.

الف - زمان را از دست ندهید: اقدامات تحول گرانایزمند حساسیت نسبت به ساعتی درون و بیرون سازمانی است. ما فرصتهای بسیاری را در بازار از دست دادیم و رقبایی نظیر یو.پی.اس از آنها بهره گرفتند. به علاوه، ما دو فرصت بهره گیری از روحیه و نیروی پیش برنده در درون پست آمریکا را که بهترین فرصت برای غلبه بر مقاومت در برابر تغییر بود، از دست دادیم. اگر به هنگام قدرت و داشتن نیروی کافی به تغییر مبادرت نورزید، تغییر تبدیل به واکنشی در برابر حوادث بیرونی می شود. عکس العمل در برابر این وقایع، منابع ارزشمند سازمان را هدر می دهد. منابعی که می توانند صرف پیشبرد اهداف ابتکارهای