

کسب نتیجه مطلوب از رکود فن آوری

Business Week 2002

گروه مترجمان ماهنامه توسعه مدیریت

۴٪ در سه ماهه اول کاهش یافت، اما Bloom عقب نشینی نکرد او گفت: «ما برای بهتر شدن اوضاع اقتصادی آماده ایم، آن را ایجاد کن».

Bloom ممکن است مقابل Wall street فرار گیرد، اما اگر تاریخ راهنماست، سیاستش او را کمک خواهد نمود. او به کمک شریک تجاری خود،

شرکت Business week standard & poor به تحلیل جزئی از عملکرد ۲۰۰۰ شرکت فن آوری، در طی رکود اقتصادی گذشته، پرداخته است.

آنچه تحلیلگران دریافته اند آنست که افرادی که عملکردشان بهترین بود در سالهای رکود ۱۹۹۰-۱۹۸۵ توانسته کاهش چشمگیری در هزینه ها ایجاد کند. این شرکت ها پارا روی پدال گاز قرار می دهند در صورتیکه رقبا ترمز می کنند. آنها برای نسل بعد از فن آوری تا وقتی رقبا بازگشت به تحقیق را قطع کرده بودند، پیشگام و مشغول فعالیت بودند؛ زمانی که دیگران بیکار نشسته بودند، آنها تصمیم استراتژیک اتخاذ کردند و بر روی خرید کارخانه ای موفق، سرمایه گذاری نمودند و این در حالی بود که رقبا تقدینگی خود را حفظ کردند. نتیجه اینکه، آنهايي که جسورانه سهام خود را بطور مؤثری افزایش دادند توانستند این دوره



۵ میلیارد دلار یک روز از دست داد. امروز قیمت سهام آن به مراتب ارزانتر شده و ۲۱ دلار دادوستد می شود.

Bloom از ضربه ای که به ارزش سهامش وارد شده بود، متأسف بود. اما او عهد کرد که بر تصمیمش باقی بماند او گفت: «داشتن سود کمتر و حفظ توانایی نوآوری بهتر است». علاوه بر این افکار Bloom به جهت تسویه کردن حساب ها متوجه شد، بخاطر افزایش ۳۶٪ در بخش تحقیق و توسعه، سال گذشته که بودجه ای را به محصولات حافظه ای جدید اختصاص داده بودند، در آمد Veritas، ۲۴٪ رشد کرد و به ۱/۵ میلیارد در سال ۲۰۰۱ رسید؛ در حالیکه کل بازار نرم افزار حافظه، تنها ۳٪ رشد کرده بود. Veritas نزدیک به ۲ واحد سهام بازار را در اختیار داشت و موقعیتش را با اختصاص ۲۰٪ سهام به خود براساس Gartner Dataquest در رتبه دوم تثبیت نمود. بدلیل کاهش تقاضا، درآمد به میزان

«بازی پرمخاطره ای است. بعضی مواقع واقعاً وخیم است اما پا گذاشتن روی پدال گاز، وقتی دیگران ترمز می کنند، می تواند به یک شرکت اجازه دهد تا از رقبای قدرتمند خود سبقت بگیرد.»

یک سال پیش تقریباً در

شروع این رکود جهانی فن آوری Gary L. Bloom در زندگی خود با واقعه غیرمنتظره ای مواجه شد. او اخیراً بعنوان مدیرعامل شرکت آمریکایی Veritas Soft tware Gorp سازنده نرم افزار حافظه، منصوب شده است. علی رغم بدتر شدن شرایط بازار، بر اساس گفته های تحلیل گرانی که در کنفرانس، این مطلب را بیان نموده بودند، او روی هزینه های بالا برنامه ریزی نکرد؛ در عوض او تصمیم که گرفت سرمایه گذاری زیادی روی تحقیقات و توسعه «R&D» و عملیات فروش انجام دهد و کاهش موقت سودها را پذیرا باشد. او گفت: بهتر است شرکت به این دلیل تعطیل شود. Bloom فکر می کرد سرمایه گذاران او را تحسین خواهند نمود، اما در عوض آنها قیمت سهام Veritas را مثل آب خوردن پایین آوردند و قیمت هر سهم آن ۲۶٪ پایین آمد و از ۵۰ دلار به ۳۷ دلار رسید و جایگاه بازارشان را با بیش از

رکود را سپری کنند. برای مثال؛ بعد از رکود تدریجی سال ۹۱-۱۹۹۰، ده شرکت ممتاز فنآوری به افزایش سهام بین ۱۰۳٪ تا ۲۲۱٪ در طی سال رسیده بودند. برخی از شرکتهایی که جرأت نمودند. Wall street را به مبارزه بطلبند امروز نامهای مشهور ایشان: مایکروسافت، شرکت کامپیوتری ابل، کامپک، Emc و Ciso systems است آنها وقتی زمان سخت متلاطم بود ترسیدند و در عوض ماهرانه راههایی را که سقوط بازدهی را جبران کند یافتند و با اختلاف زیادی رقبای ترسوی خود را پشت سرگذاشتند استراتژی های اتخاذ و محصولات مناسبی برای شرایط اقتصادی بدتر تولید شد و خریداران آگاهانه خرید می نمودند. بعضی دیگر با تشدید اوضاع نابسامان: خرید سریع شرکت هایی که بدهکارند یا خرید محصولات از طریق آگهی به قیمت ارزان و جایگزین کردن مارکها که محصولات رقبای خود را ناشناخته جلوه دهد، بدشناسی های رقبای خود را تشدید نمودند. مثلاً، Demmis نایب رئیس در مشاوره مدیریت، می گوید: رهبران بزرگ، حال را مدیریت نمی کنند بلکه آنها برای آینده مدیریت می نمایند. همچنین: «کسی که دفاعی بازی می کند، هنگام برگرد فقط ۵ یا ۶ درصد جلوتر را می بیند.»

آنها که خیلی محافظه کارانه بازی می کنند، قیمت گزافی می پردازند. شرکت IBM در دهه ۱۹۹۰ سعی نموده تا به وضع موجود، با ادامه توجه به کامپیوترهای طرح اصلی گران بجای پیدایش تکنولوژی جدید وفادار بماند. تا سال ۱۹۹۳، شرکت در نابسامانی

بسر می برد و یک مدیرعامل جدید، جستجو می کرد. Larry Downes دستیار نویسنده کتاب جدید «مدیریت ماشین استراتژی» می گوید: «دانش مرسوم، می گوید که واکن ها را به داخل یک دایره فشار دهید و چپاتمه بزنید سعی کنید قیمت را بالا نگهدارید.» این یک استراتژی شکست خورده است.

بنابراین چه شرکتهایی از این رکود اقتصادی بعنوان بهترین موقعیت برای حرکت به بالا استفاده خواهند کرد. Bussineweek از گذشته درسهایی گرفت تا بفهمد چه شرکتهای برای آینده آماده تر هستند؟

آخرین اظهارات مالی شرکتهای پیشرو فن آوری را بررسی کردیم. خصوصیات مشترکی برای برندگان از ۱۹۹۰-۱۹۸۵ وجود دارد. از جمله آنها بطور متوسط ۸٪ از فروش خود را به تحقیق و توسعه، ۹۰٪ برای افزایش سرمایه و شاید تعجب انگیزترین ۴۰٪ درآمدها را به «اصول فروش و سایر مخارج کلی صرف کرده بودند. درست مطابق انتظار dozen استراتژی bet-the-farm را دنبال می کنند که از آخرین رکود اقتصادی با سربلندی بیرون آمدند. چهره های جدید فراوانی نیز پیدا شدند نظیر شرکت Leap Wireless یک شرکت نه چندان مشهور خدمات بی سیم که سال گذشته برخلاف تفکرهای معمولی رفتار کرد و بیش از سه برابر میزان فروش و بازار خود، تا حد ۱۱/۵ میلیون دلار خرج کرد. که این افزایش به او کمک کرد تا مشتریان خود را از ۰۱۹۰۰۰ نفر در سال ۲۰۰۰، به ۱/۴ میلیون نفر در سال جاری برساند. به هر حال در کنار هر نام

جدید، نام قدیمی نیز وجود دارد. امروز صنایع عظیمی مانند مایکروسافت، ایتل، Dell وجود دارند.

صنایع بزرگ در مواقع خیلی دشوار می توانند به دلیل استطاعت مالی به سادگی عبور نمایند. با وجود سرمایه میلیاردي، آنها به اندازه کافی ثروتمند هستند تا در زمینه های مختلف سرمایه گذاری کنند و این در حالی است که رقبای آنها گرفتار شرایط هستند. در این زمان هیچ شرکتی به اندازه شرکت کامپیوتری Dell، نمی تواند از توانایی مالی زیادی برای کسب نتیجه مطلوب استفاده کند. شرکتی که بر اساس طبقه بندی های Business week در رتبه پنجم در بین ۱۰۰ شرکت فن آوری اطلاعات قرار دارد. هنگامی که رکود آغاز شد، این شرکت نگاه تیزبینانه ای داشت و با ارائه کامپیوترهای ارزان قیمت تر، قیمت های خود را کاهش داد. نتیجه اینکه بازار تحت الشعاع قرار دارد در حالی که دیگران درگیر بودند.

این تفکر پیروز شد. شرکت Dell قیمت خود را بطور میانگین تا ۱۷٪ نسبت به سال گذشته کاهش داد و سهام آن ۲/۵ برابر افزایش یافت. چیزی که این امر را بوجود آورد این بود که شرکت Dell وقتی رکود آغاز شد با صرف کمترین هزینه در صنعت و ۵/۴ میلیارد دلار نقدینگی با آن مقابله کرد. بنابراین توانست بر روی فن آوری و ارتقاء واحدهای خود سرمایه گذاری نماید و خدمات پس از فروش خود را بهبود بخشید شرکت Dell در ابتدا یک شرکت تولید کننده کامپیوترهای شخصی بود که توانست قیمت ها را بشکند و پول ساز باشد. سایر

شرکت های رده بالا در رده بندی ۱۰۰ گانه، از شرکت سامسونگ الکترونیک کره جنوبی که در رتبه اول قرارداد دارد، درسهای آموختند. این شرکت هنگامی که رقبا در حال غرق شدن بودند، در زمینه تولید چیپ های حافظه به سرمایه گذاری ادامه می داد. استراتژی شرکت سامسونگ، کارگر افتاد. زمانی میزان تقاضا زیاد شد و قیمت چیپ افزایش یافت. شرکت رتبه هشتم، شرکت تایوانی Ellxegs که شکوفایی را در صنعت تولید مادربرد، پیش بینی می کرد به سرعت واحدهای خود را در چین راه اندازی نمود. با این وجود حتی ثروتمندترین افراد، خواه ناخواه نمی توانند دروه رکود را سپری کنند. افراد موفق در ابتدا نشانه های رکود فن آوری را احساس کردند. آنها به سرعت هزینه را تا حدی کاهش دادند، تا با تقاضای کم مقابله کنند با اصلاح و عملیات تولید، میزان بهره وری خود را بیشتر نمودند. سپس آنها مسیرهای جدید را مشخص کردند. در سال ۱۹۸۵ شرکت کامپیوتری اپل، وقتی تقاضای PC کاهش یافت، مخارج اضافی را در سیستم خود کشف نمود. بدین منظور، ۱۲۰۰ نفر از پرسنل خود را اخراج کرد. سپس اپل بازار جدیدی ایجاد کرد. desktop عمومی با آموزش ستادی صدها نفر از خرده فروشان تقاضا افزایش یافت و ارزش سهام اپل در طی سه سال ۷۵٪ افزایش یافت.

John Scvley مدیرعامل اپل می گوید:

«در فن آوریهای پیشرفته وقتی شما زمان

سختی پیش رو دارید، این نیوغ است که تمرکز پیدا کنید و سازندگی نمایید.»

هیچ تضمینی مخصوصاً در این زمان وجود ندارد که تاکتیک های اتخاذ شده در گذشته، آینده ای مستحکم در پی داشته باشد. این رکود اقتصادی، بدترین وضعیت برای دوام یک صنعت است. این رکود گسترده تر از قبل است. ضربه شدیدی که نه تنها به شرکت سازنده کامپیوتر، نرم افزارها و نیمه هادی ها وارد شد بلکه به صنایع مخابراتی نیز وارد آمد. همچنین این رکود، بسیار بزرگ و عمیق بود. ۱۷٪ از شرکت های فن آوری آمریکایی تقریباً تا سه ماهه آخر سال ۲۰۰۰ از اوج به پایین سقوط کردند. بر اساس گزارش Commerce Dept در حالی که در دو دوره رکود قبلی ۵٪ از شرکت ها تنزل پیدا کرده بودند) حالا از زمان رکود، ۶ فصل (۱/۵ سال) می گذرد؛ در حالی که بازار معدود و اندکی بازسازی شده است. Sachs CO, Gold man معتقدند که بازگشت به سطح فن آوری سال ۲۰۰۰ تا سال ۲۰۰۴ امکان پذیر نخواهد بود.

به این معنی که سرمایه گذاران جسور ممکن است سرمایه شان را بیشتر کنند یا مجدداً سرمایه اولیه خود را بدست آورند تعداد کمی نیز هزینه نهایی را پرداخت خواهند نمود و از تجارت خارج می شوند. تا به حال بعضی شرکت هایی که فعال بودند خیلی زود نتوانستند خود را از این وضعیت خارج کنند. شرکت Take Inkotmi که سازنده موتور جستجو در اینترنت است و شامل نرم افزار انتقال است را در نظر بگیرید. یک سال پیش مدیرعامل شرکت

David C. Peterschmidt شرط بندی کرد که در آینده سرمایه گذاری کند. ماه آخر بعد از رکود و تک فروشی، آخرین نرم افزار انتقال ویدئویی را به منظور سرمایه گذاری در شرکت های مختلف، آغاز کرد. او به نوعی قدم بر روی یخ لیز گذاشت او می گوید: «شما ذاتاً به کسب R&D نیاز دارید؛ هنگامی که میزان تقاضای مشخص و معلومی داشته باشید.» تا به حال به استناد افکار Peterschmidt شرط بندی او نتیجه داشته است. او می گوید: «وقتی وضع اقتصادی بهتر شود، شرکت Inktami بعنوان پیشرو بین رقبا در زمینه نرم افزار انتقال ویدئویی خواهد بود.» تا به حال رکودها می توانستند شرایط حقیقی را در تغییرات قواعد بازی ایجاد نمایند. همچنین تقاضای پایین و کاهش قیمت ها در یک شب می توانند بر روی بازار تأثیر گذار باشند. رهبران بازاری می توانند توازن (تعادل) را بر هم زنند؛ همانطور که تلاش مدیران عامل می تواند بر روی بازار تأثیر گذار باشد.

این مرحله برای شرکت بین المللی سنگاپوری Flextronics که شرکت Solectron را پشت سر گذاشت و در سه ماهه اول سال ۲۰۰۲ که بعنوان رهبر بازار مطرح است، کاملاً ثابت شده است. شرکت Flextronics از سه سال پیش تاکنون با ۶٪ افزایش، ۳۰۳ میلیارد دلار فروش داشت؛ در حالی که Solectron بهره اش با ۴۴٪ به ۳ میلیارد دلار سقوط کرد.

Flextronics با استفاده از رکود و انتقال بازرگانی به این نتیجه رسید. شرکت

واحدهایی را که در اراضی گران قیمت تفرق بودند، تعطیل نمود و در نواحی که قیمت زمین آنها ارزانتر بود «در نواحی جنوب شرق آسیا» کارخانه های خود را تأسیس کرد. این واحدهای جدید به دسته های خطوط مونتاژ Flextronics و کارخانه های سازنده قطعات و واحدهایی که توسط عرضه کنندگان اداره می شد، تقسیم بندی شدند. همچنین سایر عرضه کنندگان، موجودی انبارهای خود را ذخیره نمودند. شرکت Cozy کمک های خود را به شرکت جهت بهبود کارایی ارائه نمود Flextronics تعداد دفعات گردش سرمایه را از ۶ بار به ۹ بار در سال گذشته افزایش داد؛ در حالی که Solectron بر روی چهار بار گردش سرمایه ایستاده بود. در همان زمان Flextronics برای آینده درخشان تر سرمایه گذاری کرد. Flextronics ۲۶ میلیون دلار فقط در فاز اول پروژه پنج ساله برای ساختن یک پارک صنعتی در شانگهای، سرمایه گذاری نمود. در ماه می ۳۶۴ میلیون دلار به شرکت Natsteel Brooday پرداخت نمود.

همچنین برای عملیات ساخت در چین و مجارستان، سرمایه گذاران از انجام این کار امتناع نمودند و سهام شرکت در سال گذشته از ۳۰ دلار به ۱۰ دلار کاهش یافت، اما Flextronics به تعهدات خود پای بند ماند. «Jim Sacherman» می گوید: «این بازار پتانسیل دارد که نیم تریلیون دلار در ۱۰ سال داشته باشد. ما می خواهیم در این سیستم باشیم، برای این که رشد پیدا کنیم.»

شرکت هایی که برای آگاهی مشتری قیمتی را بپردازند، نسبت به سایر رقبای خود بهتر

می توانند تغییر شرایط «بد به خوب» را سپری کنند در عوض غول های صنعت تلفن، همانند Nokia و شرکت فرانسوی Wavecom of Issy-les Moulineaux که در رده بندی ۱۰۰ شرکت فن آوری در رتبه ۵۱ قرار دارد، سعی نمودند به این شیوه اقدام نمایند. طراحی و فروش کیت های ارزانی که شامل قطعات تلفن های همراه بود. این مدلها به سرعت در داخل کیف های تلفن همراه قرار می گیرد و در کره و نواحی مرکزی چین، به قیمت ارزانی به فروش می رود. در حالی که استراتژی در ۱۹۹۷ عرضه شد. شرکت Wavecom به شدت تحت فشار قرار گرفته بود تا در شرایط حساس کنونی بتواند نتیجه لازم را به هنگامی که بازار، تلفن های ارزان تری طلب می کند، بدست آورد. شرکت توانست فروشی دو برابر نسبت به سال گذشته داشته باشد و بازار قابل توجه ۱۱ میلیون دلاری را به خود اختصاص دهد. حرکت آنها این نتیجه را در برداشت: در آمد ۲۸۳ میلیون دلاری حدود ۵ برابر سال گذشته و در آمد خالص ۸۳ میلیون دلاری بعد از کاهش ۱۲۰۹ میلیون دلاری در سال ۲۰۰۰.

به هر حال بزرگترین ریسک همه آنها، سرمایه گذاری جسورانه برای فن آوریهای بنیادی جدید با تکنیک های ساخت جدید می باشد؛ نه شناخت و ادامه کارهای متداول. شرکت کامپیوتری Compaq این کار را در سال ۱۹۸۵ انجام داد. تا قبل از این Compaq و سایر سازنده PC از فن آوری شرکت IBM که رهبر بود، استفاده می کردند اما در طی این افت مدیرعامل بعدی شرکت کاپک «Rod Canion» تاس را به حرکت در آورد در حالی که IBM، PC ها را براساس میکرو پروسئورهای ۲۸۶

شرکت اینتل می ساخت. کامپک بطور سنگینی استفاده از چیپ ۳۸۶ قدرتمند را توسعه داد. وقتی کامپک تولیدانش را در تابستان ۱۹۸۶ افزایش داد در واقع آن شروعی برای خاتمه تسلط PC های شرکت IBM بود. بالاخره کامپک بزرگترین شرکت تولید کننده PC در این دوره اخیر رکود شد؛ وقتی شرکت Dell از هیاهویش کاست. Canion می گوید: «کارهایی را که ما در دهه ۱۹۸۰ انجام دادیم ما را به سمت سر گروه بودن هدایت کرد.»

این روزها دو شرکت سعی نمودند تا سیاست مشابهی را در پیش بگیرند: مایکروسافت و اینتل در ظاهر به نظر می رسد، رفتار حیرت آوری از سوی دو شرکت که نقش انحصار درآمد را دارند، دیده می شود. «چرا متحمل هر ریسک بزرگی شویم وقتی آنها خیلی خطرناک هستند؟» اما رئیس شرکت ماکروسافت William H. Cates محقق بود که در سال گذشته، علل شکست IBM را بررسی کرده و قول داده بود که هرگز دچار غرور و خود بینی نگردد. رئیس شرکت اینتل Andrew S. Grove، که دوره پرالشهت سال ۱۹۸۵ را پشت سر گذاشته بود و تحول عظیمی را در بازار چیپ های حافظه ایجاد کرده بود، سود قابل ملاحظه ای نیز در برداشت.

مایکروسافت در جدول ۱۰۰ شرکت فن آوری اطلاعات در رتبه ۲۷ قرار دارد. مقدار زیادی پول در فن آوری های پیچیده که تحت نام Long horn کدگذاری شده بود، انجام داده است: مایکروسافت امیدوار است جزء یکی از ۱۰ شرکت پیشگام قرار گیرد. عوامل دیجیتالی که ممکن است یک روز تمام درخواست های کامپیوتری شما را

انجام دهد. برای رسیدن به چنین اوج فنی شرکت عظیم نرم افزاری مایکروسافت میزان سرسام آور ۱۷٪ درآمدها را در واحد P&D سرمایه گذاری نمود. Steren A. Ballmes می گوید: «اگر ما درست باشیم قوی تر به نظر می رسیم.»

ایتل همان عقیده را دارد. شرکت سازنده چیپ در رتبه ۵۶ جدول ۱۰۰ شرکت فن آوری اطلاعات قرار دارد که در اثر کاهش تقاضا و قیمت له شد. در ۶ ژوئن، آن شرکت از کاهش درآمدها آگاهی یافت کاهشی که یکسال نیم ادامه یافت. شرکت سازنده چیپ های ایتل با سابقه ۳۴ سال هنوز بی پروا به فعالیت خود ادامه می دهد. ایتل بر روی سه تکنیک ساخت، سرمایه گذاری کرده است که بالاخره در بین سایر شرکت ها کمترین قیمت را به خود اختصاص می دهد. سال گذشته در طی بدترین افت اقتصادی، به شرکت ایتل بر روی واحدهای جدید و تجهیزات، ۳۷٪ میلیارد دلار سرمایه گذاری کرد. این مقدار بیشتر از ۶۶ میلیارد دلاری بود که در دوره های رونق بازار در این راه سرمایه گذاری نموده بود. در حال حاضر ۶ واحد جدید چیپ با آخرین فن آوری ساخت، تقریباً تمام شده است. وقتی آن واحدها شروع به فعالیت کنند، ایتل قادر خواهد بود نسبت به سایر شرکت ها، چیپ های بیشتری را با قیمت کمتر به فروش برساند.

برای بدست آوردن هر چه سریعتر درآمد، بعضی شرکت ها زیر قیمت بازار، محصولات خود را می فروختند. بعضی سهام شرکت های فن آوری به میزان ۵۰٪ یا حتی بیشتر در طی دو سال گذشته، کاهش یافت. شرکت هایی که اکنون پول خود را دریافت می کنند وقتی رقابت زیادی در بین

سایر خریداران وجود نداشته باشد، می توانند با اعمال تخفیف به آن نتیجه برسند. در این راستا شرکت eBay که شرکت مزایده ای عظیمی است و در جدول ۱۰۰ گانه در رتبه ۸۳۲ قرار دارد، با خرید سایت هایی از طریق مزایده در کشور آلمان، فرانسه و کره به سرعت در هر کشور از لحاظ رتبه بالا رفت. در ماه می گذشته، فقط با ۱۳۲ میلیون دلار شرکت فرانسوی iBazar را خرید که اینک از وجود آن در کشورهای فرانسه، ایتالیا و اسپانیا استفاده می برد. نفوذ eBay در ماه گذشته در اروپا بر شرکت YAHOO، باعث شد تا سایت های حراجی خود را در اروپا تعطیل کند.

رکودهای اقتصادی حتی می توانند موقعیتی بوجود آورند تا تغییرات ناگهانی ایجاد شود که امکان بروز این تغییرات در حالت عادی وجود نداشته باشد. شرکت EMC رهبر بازار وسایل حافظه، دقیقاً این کار را انجام داد. بعد از کاهش ناگهانی درآمدها در رکود گذشته، پروژه اصلاحات ۸۲۵ میلیون دلاری را اعلام کرد که شامل اخراج ۴۰۰۰ نفر و ادغام کارخانه ها بود. همه این کارها ۲۰۰ میلیون دلار از کسری های EMC را جبران نمود.

EMC فقط سعی نکرد تا تعداد کمی از جوانان را حفظ کند. شرکت از پس اندازه های خود برای راه اندازی مجدد تجارت و نیرومندتر شدن در بازار استفاده می کند. وقتی که وضع اقتصادی مجدداً خوب شود، EMC بطور قابل ملاحظه ای بر روی نرم افزار جدید و سرویس های آن سرمایه گذاری می کند؛ بنابراین این به تجارت بی رحمانه سخت افزار اعتماد نمی کند. سود ناخالص سخت افزار از میزان بالای

۶۰٪ به ۲۵٪ در حال حاضر کاهش یافت. در حالی که نرم افزار حافظه EMC به سود ناخالص نزدیک به ۸۵٪ دست یافته است. کاهش قیمت به EMC کمک کرد تا طی سه ماه در بخش R&D خود، حدود ۲۰۰ میلیون دلار سرمایه گذاری ثابت داشته باشد.

مدیرعامل شرکت آقای JosepbM.Tocci می گوید: «ما می گوییم به سمت نوعی سرمایه گذاری پیش می رویم که نتیجه و ابدایی در برداشته باشد و به ما اطمینان دهد که در این ابداع اولین فرد هستیم.» برای حفظ این دیدگاه Tucci تقریباً بر روی زغال داغ راه رفت. در طی جلسه بین المللی کلوب گلف از Bolton در ۲۹ ماه می، او از ۱۶۰ نفر از مدیران خود خواست که با او همراهی نمایند. هر شخص می بایست ۱۵ فوت بر روی این مسیر داغ بدون وارد شدن جراحت، عبور کند.

در غروب این روزهای افول فن آوری در سدهای ارزشمندی از سال ۱۹۸۵-۱۹۹۰ حاصل شد. برای آنها که پول داشتند و زیرک بودند، این فرصت برای پیشتاز شدن دیگر به ندرت پیش می آید؛ به عبارت دیگر درست مانند قدم زدن روی آتش است. اعتماد به استعدادهای خود و آهسته قدم برداشتن.

Steve Hamm in New York

Keenan in Boston

Andy Reinhardt in paris

Junp 24 2002