



جسارت راز بقای مدیران

در اوایل سال ۱۹۹۴ شرکت اینتل پردازنده جدید پنتیوم را به مرحله تولید رساند. در طراحی این تراشه اشتباه کوچکی وجود داشت که باعث می‌شد در گرد کردن حاصل تقسیم در هر نه میلیارد بار یک خطا رخ دهد. مدیران اینتل این خطا را قابل چشم‌پوشی دانستند. چون بنا بر محاسباتشان، برای یک کاربر معمولی هر ۲۷ هزار سال یک بار چنین خطایی رخ می‌داد. چند ماه بعد اتفاق ناگواری پیش آمد. یک استاد ریاضیات پیامی را به یک سایت خبری آنلاین فرستاد که در آن گزارش شده بود در زمان حل یک مسئله پیچیده ریاضی با پردازنده جدید اینتل، جواب اشتباه دریافت کرده است. این استاد اعلام کرده بود که در بخش محاسبات اعشاری این پردازنده مشکلی وجود دارد.

آغاز بحران و واکنش اولیه اینتل

آن پیام به سرعت در همه جا منتشر شد و روز به روز در رسانه‌ها بیشتر گسترش می‌یافت. در همان زمان یکی از هفته‌نامه‌های تجاری معروف با نوشتن گزارشی مفصل، عکس روی جلد مجله را به این موضوع اختصاص داد. پس از آن چندین نشریه دیگر نیز به این موضوع پرداختند. این موضوع برای اینتلی‌ها کم اهمیت جلوه می‌کرد تا اتفاق دیگری افتاد. بقیه ماجرا را از زبان اندرو گرو، بنیانگذار و رئیس هیات مدیره اینتل بشنویم.

گسترش انتقادات رسانه‌ای و تشدید فشار بر اینتل

«من علاوه بر مدیریت اینتل، به صورت نیمه وقت در دانشگاه استنفورد تدریس می‌کردم. در روز ۲۲ نوامبر ۱۹۹۴ بحث در کلاس طولانی شد و در فکر لغو کردن قرارهایم در شرکت بودم که مدیر روابط عمومی اینتل با من تماس گرفت و خبر داد که خبرنگاران شبکه تلویزیونی CNN به زودی به شرکت خواهند رسید و می‌خواهند در مورد مشکل پردازنده جدید اینتل گزارش تهیه کنند. بلافاصله به سوی دفتر کارم رفتم و وقتی به آنجا رسیدم، شرایط بسیار آشفته بود CNN. فردای آن روز گزارشی را بر علیه ما پخش کرد.

روزنامه‌ها دوباره به این موضوع هجوم آوردند و مقاله‌ای با تیترهای «پردازنده‌های معیوب اینتل» و «آیا خرید پردازنده اینتل عاقلانه است» و... را به چاپ رساندند. در روزهای بعدی بسیاری از کاربران تقاضای تعویض پردازنده‌های خود را داشتند. ما ابتدا از این کار امتناع کردیم؛ چون هزینه بسیار زیادی داشت و با ارائه گزارشی کم بودن احتمال وقوع اشتباه را اعلام کردیم و تنها پردازنده‌های کسانی را که با عملیات سنگین ریاضی سروکار داشتند، تعویض کردیم. پس از مدتی درخواست‌های تعویض کمتر شد و ظاهراً مشکل حل شده بود.

چند هفته بعد، در دوازده دسامبر سرفصل یکی از خبرها این بود: «شرکت IBM فروش رایانه‌های با پردازنده اینتل را متوقف کرد». تصمیمات این غول کامپیوتر بر بازار تاثیر زیادی داشت و تایید نشدن ما از طرف آی‌بی‌ام بسیار پر اهمیت بود. تلفن‌ها دوباره به صدا درآمدند و بر تعداد مشتریان معترض روزبه‌روز افزوده می‌شد. ما در حدود سی سال پیش‌تاز بازار بودیم و کار در شرکت اینتل افتخار محسوب می‌شد. اکنون به یک‌باره آن ابهت از بین رفته بود و در همه‌جا زیر نگاه‌های خشمناک و معترض قرار داشتیم.

در روز دوشنبه ۱۹ دسامبر تصمیمی جسورانه و خطرناک گرفتیم. سیاست مدیریتی ما تغییر کرد و اعلام کردیم حاضر به تعویض تمامی پردازنده‌ها هستیم. برای تصور حجم کار خوب است بدانید که میلیون‌ها پردازنده فروخته شده بود. تعداد تراشه‌های برگشتی و مقدار ضرر قابل پیش‌بینی نبود. مشکل دیگر آن بود که ما فقط با تولیدکنندگان رایانه دادوستد داشتیم و هر کدام از آن‌ها هزاران رایانه با پردازنده ما فروخته بودند. در چند روز سازماندهی عظیمی ایجاد کردیم و به بسیاری از کارکنان حتی طراحان، مهندسين و بازاریابان، کار پاسخگویی به تلفن و یادداشت آدرس درخواست‌کنندگان را واگذار کردیم. سیستمی را برپا کردیم تا تمامی مرجوعی‌ها و تعویض‌ها در آن ثبت شود. همچنین برای کسانی که خود قادر به تعویض پردازنده نبودند، یک گروه خدماتی ویژه تدارک دیدیم.

مشکل دیگر تامین میلیون‌ها پردازنده سالم برای تعویض بود. پس از رفع اشکال پردازنده قبلی، تمامی تولیدات خود را متوقف کرده و تنها به تولید این پردازنده پرداختیم. حتی تعطیلات سال نو را لغو کرده و یک‌سره کار کردیم. بالاخره موفق شدیم. تعداد بسیار زیادی از پردازنده‌ها را جایگزین کنیم و با صرف نیرو و هزینه زیاد توانستیم اعتبار شرکت اینتل را برگردانیم. این عملیات هزینه‌ای بسیار سنگین را بر ما تحمیل کرد. ۴۷۵ میلیون دلار.

تصمیم‌های حیاتی برای حفظ اعتبار و درس‌هایی از بحران

از این تجربه اینتل می‌آموزیم که در این کسب‌وکار رقابتی، مدیرانی به بقا ادامه خواهند داد که جسارت و شجاعت تغییرات بزرگ را داشته باشند. در تمامی شرایط مسئولیت کارهای خود را به عهده بگیرند و در صورت لزوم بودجه شرکت را صرف حفظ اعتبار آن بکنند. در بسیاری از موارد مدیران راه‌حل مشکل را می‌دانند، ولی جسارت لازم برای اعمال تغییرات ضروری را ندارند. نکته مهم دیگر سرعت در ایجاد تغییرات است. اگر اینتل در اولین گام سیاست تعویض پردازنده‌های خود را آغاز می‌کرد، شاید مشکل ساده‌تر حل می‌شد. بله، تنها کسانی رشد خواهند کرد که جسور و شجاع باشند!