



## ۸ اشتباه مدیریتی غول‌های کسب‌وکار که در تاریخ ثبت شد!

حتی بزرگ‌ترین مدیران هم اشتباه می‌کنند. در دنیای تجارت، رهبران و مدیران بزرگ اغلب به دلیل تصمیمات هوشمندانه و موفقیت‌های چشمگیرشان شناخته می‌شوند؛ اما تاریخ کسب‌وکار بارها نشان داده گاهی یک اشتباه مدیریتی می‌تواند تمام دستاوردهای گذشته را زیر سوال ببرد.

واقعیت این است حتی مشهورترین برندها و شرکت‌های جهانی نیز بارها قربانی یک اشتباه مدیریتی شده‌اند؛ اشتباهاتی که نه تنها موجب از دست رفتن میلیاردها دلار سرمایه شدند؛ بلکه بعضی از این برندهای قدرتمند را برای همیشه از صحنه رقابت حذف کردند. یک اشتباه مدیریتی می‌تواند سرعت رشد را متوقف کند، اعتماد مشتریان را از بین ببرد و آینده یک سازمان را به خطر بیندازد.

در این مقاله، به بررسی برخی از بزرگ‌ترین اشتباهات مدیریتی در طول صد سال گذشته می‌پردازیم. این اشتباهات گاهی چنان گسترده بوده‌اند که نام شرکت‌های

عظیم را به ورطه سقوط کشانده‌اند و گاهی نیز به فرصتی برای سایر رقبا تبدیل شده‌اند تا سهم بیشتری از بازار را به دست آورند.

مطالعه این نمونه‌ها نشان می‌دهد هیچ سازمانی، هرچقدر هم قدرتمند باشد، از خطر اشتباه مدیریتی مصون نیست و تنها با هوشیاری، تحلیل دقیق و یادگیری از گذشته می‌توان از تکرار چنین خطاهایی جلوگیری کرد.

## ۱. کداک (Kodak) و نادیده گرفتن انقلاب دیجیتال

شرکت **Kodak** یکی از پیشگامان صنعت عکاسی در قرن بیستم بود. جالب اینجا است اولین دوربین دیجیتال جهان در دهه ۷۰ میلادی توسط یک مهندس در کداک اختراع شد! اما مدیریت وقت شرکت با کنار گذاشتن این اختراع، به امید حفظ فروش فیلم‌های عکاسی، یک فرصت انقلابی را از دست داد.

این اشتباه مدیریتی سبب شد شرکت‌های نوظهوری مانند کنون و نیکون، بازار دوربین دیجیتال را تسخیر کنند.

نتیجه این شد که کداک در سال ۲۰۱۲ اعلام ورشکستگی کرد. این اشتباه مدیریتی نشان داد حتی نوآورترین شرکت‌ها هم اگر نتوانند خود را با فناوری منطبق کنند، محکوم به سقوط خواهند بود.

## ۲. بلک‌بری و کم‌توجهی به تجربه کاربری

در دهه ۲۰۰۰، گوشی‌های BlackBerry بر بازار موبایل‌های هوشمند حاکم بودند؛ اما با معرفی آیفون توسط اپل در سال ۲۰۰۷، سبکی نو از طراحی، تجربه کاربری و اکوسیستم نرم‌افزاری وارد بازار شد.

درحالی‌که رهبران بلک‌بری همچنان تمرکز خود را بر صفحه‌کلید فیزیکی و ایمیل گذاشته بودند، اپل و بعداً گوگل، با سیستم‌عامل اندروید فضای جدیدی از ارتباط و

سرگرمی ایجاد کردند. فقدان سازگاری بلک‌بری با اپلیکیشن‌ها و توجه نکردن به خواسته‌های مصرف‌کننده، این برند را از صدر بازار به حاشیه راند.

### ۳. نوکیا و تطابق نداشتن با روندهای نوین

نوکیا زمانی بزرگ‌ترین تولیدکننده تلفن همراه در جهان بود؛ اما پس از ظهور گوشی‌های هوشمند، به‌ویژه آیفون و گوشی‌های اندرویدی، نوکیا دچار بحران تصمیم‌گیری شد.

مدیران نوکیا به‌جای سرمایه‌گذاری جدی در سیستم‌عامل‌های مدرن، روی سیمبین (Symbian) و بعداً همکاری کم‌فروغ با مایکروسافت تمرکز کردند.

نتیجه این شد سهم بازار نوکیا به‌شدت کاهش یافت و در نهایت بخش موبایل شرکت در سال ۲۰۱۴ به مایکروسافت واگذار شد.

### ۴. مایکروسافت و شکست در بازار موبایل

مایکروسافت یکی از بزرگ‌ترین شرکت‌های فناوری است؛ اما در عرصه موبایل اشتباهات بزرگی مرتکب شد.

اگرچه مایکروسافت اولین سیستم‌عامل‌های موبایل را در دهه ۹۰ میلادی عرضه کرد؛ اما وقتی گوشی‌های اندرویدی و آیفون بازار را در اختیار گرفتند، این شرکت نتوانست رقابت کند.

خرید شرکت Nokia در سال ۲۰۱۳ با هدف احیای برند Lumia و سیستم‌عامل Windows Phone صورت گرفت؛ اما استقبال نکردن توسعه‌دهندگان نرم‌افزار، کمبود اپلیکیشن‌ها و ضعف در تجربه کاربری، باعث شد این پروژه به شکست بیانجامد.

مایکروسافت میلیاردها دلار زیان داد و در سال ۲۰۱۷ پروژه موبایل را به‌طور رسمی کنار گذاشت.

## ۵. IBM و واگذاری بازار رایانه‌های شخصی

IBM یکی از شرکت‌های پیشگام در ساخت رایانه بود و نقش مهمی در گسترش کامپیوترهای شخصی داشت؛ اما تصمیم عجیبش در سال ۲۰۰۵ برای فروش بخش رایانه‌های شخصی به شرکت لنوو باعث شد از یکی از بزرگ‌ترین بازارهای فناوری خارج شود.

اگرچه هدف IBM تمرکز بر خدمات و نرم‌افزارهای سازمانی بود؛ اما برندهایی مانند HP، Dell و خصوصاً Apple، با تمرکز بر بازار مصرف‌کننده، میلیاردها دلار درآمد کسب کردند. این خروج زود هنگام شاید از نظر استراتژیک هدفمند به نظر برسد؛ اما از لحاظ قدرت برند و تنوع درآمدی، اشتباه بزرگی بود.

## ۶. جنرال موتورز (GM) و رسوایی ایمنی

در سال ۲۰۱۴، جنرال موتورز با یکی از بزرگ‌ترین بحران‌های روابط عمومی و ایمنی در تاریخ خود روبه‌رو شد. مشخص شد که نقص فنی در سیستم سوئیچ‌های اشتعال برخی از خودروها می‌تواند باعث خاموش شدن ناگهانی موتور و از کار افتادن ایربگ شود.

مدیریت سال‌ها قبل در جریان این مشکل قرار گرفته بود؛ اما اقدامی انجام نداده بود. این اشتباه باعث مرگ حداقل ۱۲۴ نفر شد و به پرداخت جریمه‌های چند میلیارد دلاری، فراخوان میلیونی و ضربه به اعتبار برند منجر شد.

## ۷. یاهو (Yahoo) و فرصت‌های ازدست‌رفته

یاهو یکی از بزرگ‌ترین بازیگران دنیای اینترنت در دهه‌های ۹۰ و اوایل ۲۰۰۰ بود؛ شرکتی که در آن زمان به‌عنوان دروازه ورود کاربران به فضای وب شناخته می‌شد؛ اما

مجموعه‌ای از اشتباهات مدیریتی پی‌درپی، این غول اینترنتی را از قله به حوض کشاند و آینده آن را به شکلی غیرقابل‌تصور تغییر داد.

## اشتباه اول

یکی از بزرگ‌ترین اشتباهات مدیریتی یاهو در سال ۲۰۰۲ رقم خورد؛ زمانی که این شرکت می‌توانست گوگل را با تنها یک میلیارد دلار خریداری کند. این فرصت استراتژیک، اگر به‌درستی مدیریت می‌شد، می‌توانست آینده اینترنت را به شکلی دیگر رقم بزند؛ با این حال، مدیران وقت یاهو از این خرید صرف‌نظر کردند و یکی از مهم‌ترین فرصت‌های تاریخ کسب‌وکار را از دست دادند.

## اشتباه دوم

چهار سال بعد، در سال ۲۰۰۶، بار دیگر یک اشتباه مدیریتی سرنوشت یاهو را تحت‌تاثیر قرار داد. مایکروسافت پیشنهاد خرید یاهو را با رقم خیره‌کننده ۴۴ میلیارد دلار ارائه داد؛ اما مدیریت وقت این پیشنهاد را رد کرد؛ تصمیمی که بعدها به یکی از نمونه‌های کلاسیک از دست دادن یک فرصت طلایی تبدیل شد.

## تمرکز بر تبلیغات سنتی

افزون بر این، تمرکز بیش‌ازحد یاهو بر تبلیغات سنتی و غفلت از نوآوری‌های کلیدی، زمینه را برای پیشتازی رقبایی مانند گوگل، فیس‌بوک و آمازون فراهم کرد.

هر یک از این شرکت‌ها با نوآوری‌های مداوم، جایگاه یاهو را تضعیف کرده و سهم بیشتری از بازار جهانی را به دست گرفتند.

سرانجام، نتیجه این زنجیره طولانی از اشتباهات مدیریتی در سال ۲۰۱۷ آشکار شد؛ زمانی که یاهو تنها با قیمت ۴.۴۸ میلیارد دلار به ورایزون فروخته شد. این سقوط دردناک برای شرکتی که زمانی «پادشاه وب» بود، نمونه‌ای فراموش‌نشده از تاثیر مخرب اشتباه مدیریتی بر سرنوشت یک برند جهانی است.

## ۸. هارلی-دیویدسون و بحران هویت

هارلی-دیویدسون، نماد آزادی و موتورسواری آمریکایی، در دهه اخیر با کاهش علاقه نسل جوان و فروش پایین مواجه شده است. مدیریت شرکت تلاش کرد با تولید موتورسیکلت‌های سبک‌تر و برقی نسل جدید را جذب کند؛ اما بسیاری از وفاداران برند از این تغییر دوری کردند.

برخی از دلایلی که باعث شد این برند با چالش‌های جدی فروش مواجه شود عبارتند از:

- بحران هویت برند
- نداشتن توانایی کافی برای جذب مخاطب جدید بدون از دست دادن نسل قبلی
- تصمیمات متناقض مدیریتی

## درس‌هایی از اشتباهات تاریخ

همه مدیران، حتی اگر برندهای بزرگی را اداره کرده باشند موفق نیستند. برخی از مهم‌ترین دلایل بروز اشتباهات مدیریتی عبارتند از:

- **تصمیمات اشتباه:** انتخاب‌های نادرست استراتژیک که می‌تواند آینده یک برند را به خطر بیندازد.
- **نادیده‌گرفتن روندهای جدید:** غفلت از تحولات تکنولوژی یا تغییرات رفتار مصرف‌کنندگان.
- **پیروی کورکورانه از مدل‌های قدیمی:** تکیه بر الگوهای سنتی و ناکارآمد که دیگر با شرایط جدید بازار سازگار نیستند.
- **بی‌توجهی به خواسته‌های مشتریان:** نادیده گرفتن نیازها و انتظارات مشتریان که باعث از دست رفتن اعتماد و وفاداری آن‌ها می‌شود.

تاریخ کسب‌وکار پر از مثال‌هایی از غول‌هایی است که به دلیل غرور، محافظه‌کاری یا

تصمیم‌گیری نادرست، جای خود را به رقبا داده‌اند. مطالعه این اشتباهات نه تنها جالب است؛ بلکه برای هر مدیر، کارآفرین و علاقه‌مند به کسب‌وکار، یک گنجینه آموزشی ارزشمند به حساب می‌آید.

بررسی اشتباهات مدیریتی نشان می‌دهد نادیده‌گرفتن رقبا و موانع ورود، عامل اصلی سقوط بسیاری از برندها بوده است. برای درک بهتر این موضوع و شناخت راه‌های نجات از رقابت با رقبا، پیشنهاد می‌کنیم «[خلاصه کتاب رمزگشایی رقابت](#)» را در وبسایت مدیرسبز مطالعه کنید.