

● گشایش

در این پیوست نشان داده می‌شود که تصمیمات استراتژیکی که دو شرکت معتبر و معروف بین‌المللی می‌گیرند از یک منبع نیست بلکه چشمه‌های متنوع و جوشان استراتژی در سازمان می‌جوشند و رودخانه تصمیمات استراتژیک را به جریان می‌اندازند.

● بخش اول: استارباکس

بهبتر است در ابتدا کمی در مورد استارباکس بدانیم. استارباکس شرکت قهوه‌خانه‌های زنجیره‌ای آمریکایی است، استارباکس در سال ۱۹۷۱ در شهر سیاتل در ایالت واشنگتن تأسیس شد. امروز با در اختیار داشتن شبکه گسترده‌ای از ۲۰,۷۶۸ شعبه در کشورهای مختلف، بزرگ‌ترین کافی‌شاپ زنجیره‌ای در جهان محسوب می‌شود. دفتر مرکزی این شرکت در استارباکس سنتر، در شهر سیاتل، ایالت واشنگتن مستقر است. استارباکس نوشیدنی گرم و سرد، اسپرسو، کافه لاته، چای، آبمیوه تازه، شیرینی و اسنک سرو می‌کند.

اولین کافی‌شاپ با نام استارباکس با همکاری سه دوست، که در دانشگاه سانفرانسیسکو با هم آشنا شده بودند، یک معلم زبان انگلیسی به نام جری بالدوین، یک معلم تاریخ به نام زو سیگل و نویسنده‌ای به نام گوردون بوکر کار خود را آغاز نمود. مشوق این سه نفر در راه‌اندازی مکان فوق که در آن دانه قهوه و تجهیزات مختلف مرتبط با آن به فروش می‌رسید، شخصی به نام آلفرد پیت، پس از آنکه شیوه خود را در

بودادن قهوه به آنها آموزش داد، بود. این فروشگاه واقع در محله پایک پلیس کماکان به فعالیت مشغول است.

در سال ۱۹۸۲ مؤسس اصلی این شرکت، هاوارد شولتز با پیشنهاد فروش قهوه و اسپرسو نوشیدنی، در کنار قهوه، به جمع شرکا پیوست. در آن زمان بیشتر مردم معتقد بودند که قهوه باید تنها در منازل افراد تهیه شود، لذا پیشنهاد شولتز از جانب سه شریک دیگر پذیرفته نشد، از نظر آنها ورود به عرصه فروش نوشیدنی، باعث انحراف مسیرشان شده و مانع از رسیدن به هدف موردنظرشان می‌گشت.

پس از آن در سال ۱۹۸۵، شولتز به تنهایی یک سری کافی شاپ زنجیره‌ای را تحت نام «ایل جورناله» تأسیس نمود. در سال ۱۹۸۷ مالکان استارباکس حق امتیاز فروشگاه‌های خود را به شولتز واگذار نمودند. شولتز به سرعت این دو مجموعه را با هم ادغام نمود و به گسترش کافی شاپ استارباکس در کشورهای مختلف مشغول گشت.

اولین کافی شاپ‌های زنجیره‌ای استارباکس در همان سال، در شهرهای شیکاگو در آمریکا و ونکوور در کانادا تأسیس شدند، در سال ۱۹۹۶ اولین کافی شاپ استارباکس خارج از آمریکای شمالی در شهر توکیو در ژاپن راه‌اندازی شد. در سال ۱۹۹۸ فروشگاه‌های این شرکت در کشور بریتانیا نیز با استقبال فراوان روبه‌رو شد. در ماه آوریل سال ۲۰۰۳، قهوه‌های استارباکس به عنوان بهترین قهوه در سیاتل انتخاب شد و تعداد شعبه‌های آن در سراسر جهان به ۶۴۰۰ عدد رسید.

داستان فروشگاه‌های زنجیره‌ای استارباکس و تصمیمات استراتژیک آن در طی نزدیک به پنجاه سالی که از عمر آن می‌گذرد بسیار جالب و خواندنی است. آنچه واضح است این است که سه جوانی که این شرکت را در سال ۱۹۷۱ و براساس علاقه وافر خود به قهوه تأسیس کردند به هیچ وجه نیت و تصور اینکه شرکت آنها به یکی از نمادهای آمریکایی در اقصی نقاط جهان بدل شود نداشتند.

برای درک چگونگی شکل‌گیری، توسعه و شکل‌گیری استارباکس به شکل امروزی آن، بایستی به تصمیماتی که توسط افراد کلیدی شرکت در طی زمان اتخاذ شده برگردیم. بدین ترتیب و براساس مدل موعود، به بیان مثال‌هایی از این تصمیمات براساس منشأ شکل‌گیری آنها در طبقه‌بندی چهارگانه می‌پردازیم:

○ تصمیم مبتنی بر دیدگاه استراتژیک: پرداخت حقوق و دستمزد مزایای بالاتر هوارد شولتز، مدیرعامل موفق چند دوره متفاوت استارباکس، براساس دیدگاهی که اندوخته تجارب زندگی شخصی وی بوده توجه ویژه‌ای به کارمندان شرکت داشته است. به‌طورخاص می‌توان این نگرش را ناشی از دو منبع دانست: اولاً شولتز از کودکی با مشاهده وضعیت رقت‌انگیز پدر خود و زندگی در منطقه فقیرنشین تصمیم به ساختن شرکتی داشت که به قول خودش "پدرم هیچ‌گاه شانس کار کردن در آن را نداشت". ثانیاً وی عمیقاً اعتقاد داشت که رمز موفقیت شرکتی همانند استارباکس، در ارائه خدمت به مشتری به‌صورتی است که تجربه‌ای منحصربه‌فرد برای وی خلق شود و این مسئله جز با داشتن کارمندانی راضی و متعهد محقق نخواهد شد.

لذا شولتز در طول دوران مدیریت خود تصمیمات سه‌گانه زیر را به اجرا درآورد:

- پرداخت حقوق به کارمندان بالاتر از متوسط صنعت
- اعطای مزایای عالی (حتی این بسته‌ها شامل شریک زندگی کارمند نیز می‌شدند)
- اعطای بیمه سلامت حتی به کارمندان پاره‌وقت

اهمیت این تصمیم هنگامی مشخص می‌شود که شیوه رایج صنعت برای رفتار با کارمندان در آن زمان را در نظر بگیریم. نتیجه این تصمیمات نیز این شد که با وجود هزینه‌بر بودن مزایا و بیمه‌ها (سالانه حدود ۱۵۰۰

دلار بیشتر به ازای هر کارمند) نرخ خروج کارمندان کاهش یافته (۶۰ درصد در استارباکس در قیاس با ۱۵ تا ۴۰ درصد متوسط صنعت) و به تبع آن هزینه‌های جذب و آموزش کاهش یافته و همچنین وفاداری مشتریان نیز افزایش یافت. به دلیل اینکه با طولانی‌تر شدن فعالیت کارمند در شرکت، احتمال شکل‌گیری پیوند مناسب بین کارمندان و مشتریان، مثلاً به خاطر سپاری اسم مشتری و سفارش همیشگی توسط صندوق‌دار، افزایش می‌یافت.

○ **تصمیم مبتنی بر کاوشگری و کنشگری استراتژیک: عرضه فراپوچینو**
امروزه نوشیدنی‌های فراپوچینو از محبوب‌ترین محصولات عرضه شده در فروشگاه‌های استارباکس به شمار می‌روند. اما عرضه این محصول به هیچ‌وجه با تصمیم مدیریت ارشد و یا نتیجه تحقیقات بازار نبوده است. در سال ۱۹۹۳، یکی از مدیران منطقه‌ای استارباکس در سانتا مونیکا درمی‌یابد که تعداد قابل توجهی از مشتریان در ورود به فروشگاه‌ها درخواست نوشیدنی خنک برای رفع عطش خود دارند. اما از آنجاکه چنین چیزی در فروشگاه‌های استارباکس عرضه نمی‌شد، این مشتریان به ناچار به فروشگاه‌های دیگر مراجعه می‌کردند. با در میان گذاشتن موضوع با مدیران ارشد و شولتز، درخواست وی برای عرضه نوشیدنی خنک مورد قبول قرار نمی‌گیرد (شولتز اعتقاد داشت هرگونه نوشیدنی غیر داغ با هویت استارباکس در تضاد است). با این حال وی ناامید نشده و به ابتکار خود یک مخلوط‌کن در یکی از شعبه‌ها قرار می‌دهد تا یک نوشیدنی مبتنی بر یخ و قهوه به مشتریان عرضه کنند (کنشگری). پس از دریافت بازخورد مثبت از مشتریان، وی به سراغ واحد تحقیق و توسعه رفته تا محصولی با طعم بهتر به دست آمده و در عین حال با جلب نظر شولتز، به صورت رسمی در یکی از شعبه‌ها نوشیدنی فراپوچینو عرضه شد. با موفقیت اولیه و تست بیشتر در دوازده شعبه دیگر (کاوشگری)

در نهایت این محصول در منوی رسمی استارباکس در تمامی شعبه‌ها قرار گرفته و به یکی از سودآورترین محصولات شرکت مبدل گردید.

○ تصمیم‌گیری استراتژیک به‌نگام: همکاری با یونایتد ایرلاینز به منظور عرضه یکی از کارمندان استارباکس در سال ۱۹۹۵ گزارشی در یک مجله خواند که در آن به کیفیت بسیار بد قهوه‌های ارائه شده در پروازهای یونایتد ایرلاینز اشاره شده بود. با مطرح شدن موضوع در بین مدیران شرکت، به‌زودی پتانسیل بسیار عالی همکاری بین دو شرکت پدیدار شد، چراکه در صورتی که استارباکس مسئولیت تأمین نوشیدنی‌های قهوه این شرکت هواپیمایی را بر عهده می‌گرفت، می‌توانست به عدد قابل توجه ۲۰ میلیون مسافر سالانه این شرکت دسترسی داشته باشد؛ جمعیتی که درصد قابل توجهی از آن هرگز از قهوه‌های استارباکس ننوشیده بودند. به علاوه استارباکس می‌توانست به تعداد قابل توجهی از مسافران بین‌المللی دسترسی داشته باشد که تا به حال اسم استارباکس را نیز نشنیده بودند و با گسترش جغرافیایی استارباکس در سال‌های آینده، این مسافران به اولین مشتریان وفادار و آشنای آن بدل گردند. در نهایت این قرارداد در سال ۱۹۹۶ و پس از مطمئن شدن استارباکس از اینکه یونایتد به کیفیت استارباکس متعهد خواهد ماند عملیاتی شد. از دیگر مزایای جانبی این همکاری برای استارباکس، تبلیغات گسترده یونایتد در مجلات امریکایی بود که در آنها به کیفیت بالای نوشیدنی قهوه در پروازها با به‌کارگیری محصولات استارباکس اشاره داشت. در واقع این اولین باری بود که استارباکس به‌صورت گسترده در رسانه‌های ملی امریکا حضور داشت، آن هم بدون اینکه هزینه‌ای متحمل شود!

○ تحلیل‌گری استراتژیک: توسعه و اجرای برنامه وفاداری مشتریان در سال ۲۰۰۷ و هم‌زمان با اوج‌گیری مشکلات برای استارباکس (این

مشکلات ترکیبی از عوامل کلان نظیر بحران اقتصادی، عوامل مرتبط با صنعت نظیر شدت گرفتن رقابت با عرضه نوشیدنی‌های قهوه در فروشگاه‌های مک‌دونالد و دانکین دونات بود، یک مطالعه روی رفتار مصرف‌کنندگان صورت گرفت. نتایج این مطالعه نشان داد که عامل اصلی کاهش فروش، ریزش مشتری نبوده بلکه مشتریان قبلی کماکان به استارباکس مراجعه می‌کردند اما به دفعات کمتر. به علاوه مشخص گردید که درصد بالایی از مشتریان درخواست شخصی سازی نوشیدنی‌های خود را دارند. با ترکیب دو یافته فوق، استارباکس تصمیم به ایجاد برنامه وفاداری مشتریان گرفت. در این سامانه به هر مشتری یک کارت مخصوص تعلق می‌گرفت که تمامی سفارش مشتری در آن ذخیره شده و شامل مزایایی برای وی بود؛ از جمله: یک نوشیدنی رایگان به ازای هر پوند دانه قهوه خریداری شده، اعتبار رایگان به ازای خرید قهوه دم‌شده^۱، شخصی سازی نوشیدنی رایگان. با راه‌اندازی این سیستم، مشتریان ترغیب می‌شدند تا به دفعات بیشتری به استارباکس سرزده و سفارش‌های گران‌تری دهند.

• بخش دوم: شرکت اپل

از زمانی که شرکت اپل در پارکینگ خانه استیو جابز در سال ۱۹۷۶ تأسیس شد بالغ بر چهل سال می‌گذرد. آنچه جابز و ووزنیاک در آن سال بنا نهادند اکنون تبدیل به یکی از ارزشمندترین شرکت‌های عرضه شده در بورس آمریکا شده است. جالب است بدانید اوضاع همیشه هم به کام این شرکت نبوده و حتی مؤسس آن، استیو جابز، نیز برای مدتی از اپل کنار گذاشته شد.

برای درک آنچه باعث شده است تا این شرکت به وضعیت فعلی

1. Brewed coffee

- جوشش تصمیمات استراتژیک استارباکس و اپل از چهار رکن مدل موعود

برسد به بررسی چهار نمونه از تصمیمات استراتژیک آن می‌پردازیم و هر کدام را در یکی از دسته‌های مدل موعود قرار می‌دهیم:

○ تصمیم مبتنی بر دیدگاه استراتژیک: یکپارچگی از ابتدا تا انتها^۱ و کنترل آن یکی از جهت‌گیری‌های اصلی جابز و شرکت اپل ایجاد یک اکوسیستم یکپارچه برای مشتریان بوده که در آن تمامی اجزای به خصوص سخت‌افزار و نرم‌افزار به خوبی با یکدیگر هماهنگ باشند. تصمیم‌های زیادی در اپل تجلی این رویکرد می‌باشند، به‌طور مثال:

- **عرضه سیستم عامل مک تنها برای لپ‌تاپ‌ها و رایانه‌های شخصی اپل:** در واقع علی‌رغم امکان درآمدزایی سرشار از فروش این سیستم عامل بر سایر بسترها، اپل کماکان بر عرضه انحصاری آن تأکید دارد. می‌دانیم که یکی از تصمیم‌های استراتژیک، نه گفتن به برخی فرصت‌ها و تمرکز بر درصد کمی از آنهاست. این مصداق یکی از نه گفتن‌هاست.
- **عرضه سیستم عامل آی‌اواس تنها برای گوشی‌های آیفون و تبلت‌های آئیپد:** مشابه بند قبل، برخلاف رویکردی که گوگل و سیستم عامل اندروید در پیش گرفتند (این سیستم عامل تقریباً در تمام گوشی‌های غیر آیفون یافت می‌شود)، اپل سیستم عامل خود را به صورت انحصاری برای محصولات قابل حمل خود نگه داشته است.
- **افتتاح فروشگاه‌های فیزیکی اپل:** به منظور کنترل کامل تجربه خرید مشتریان و ایجاد فرایندی یکپارچه (از طراحی و تولید تا لحظه فروش)، اپل تصمیم به ایجاد فروشگاه‌هایی نمود که تنها محصولات خود (و تعدادی از محصولات مرتبط متعلق به شرکا) را عرضه می‌نمود.

1 . End to end integration

• **پیچیدگی تعمیر برای غیر متخصصان:** از دیگر مصداق‌های تأکید اپل بر کنترل همه امور، طراحی بدنه به نحوی است که به غیر از متخصصان داخلی اپل و تعمیرکاران تأیید شده، افراد دیگر به سختی قادر باشند تا دستگاه‌های خراب را عیب‌یابی کرده و آن را تعمیر کنند.

ریشه این رویکرد را می‌توان در اعتقاد راسخ جابز به ایجاد تجربه‌ای ساده برای مصرف‌کننده دانست. در واقع وی معتقد بود این سادگی تنها و تنها زمانی میسر خواهد شد که اپل همه امور را در کنترل خود داشته باشد. رخدادهایی را که باعث ایجاد و تقویت این دیدگاه در جابز شدند می‌توان در موارد زیر یافت:

• منطقه مسکونی که جابز در آن بزرگ شده بود همواره الهام‌بخش جابز بود. این خانه‌ها در عین سادگی، بسیار زیبا بودند. جابز با اشاره به این موضوع، اعتراف می‌کند که همین زیبایی در عین سادگی همواره الهام‌بخش وی بوده است.

• تأثیر تعلیمات و سبک زندگی ذن^۱ باعث تقویت علاقه به سادگی و بی‌تکلف بودن در وی شد^۲.

• تجربه شکست جابز از اعتمادی که به شرکت ادوبی^۳ داشت^۴ باعث شد به این نتیجه برسد که ما هیچ‌گاه نباید وارد کسب‌وکاری شویم که نرم‌افزار و سخت‌افزار را هم‌زمان در اختیار نداریم. در غیر این صورت سرمان را روی دستمان می‌گذارند! تجربه‌ای دیگر که

۱. Zen (فلسفه ای شرقی که تعالیم متفاوتی از جمله تأکید بر سادگی از مولفه‌های زیبایی شناسی این فلسفه است)

۲. جابز بخشی از جوانی خود را با اعتقاد راسخ به این سبک زندگی گذراند.

3. Adobe

۴. مدیران این شرکت درخواست جابز برای عرضه محصولات ویرایش ویدو برای سیستم عامل مک را رد کردند.

باعث شکل‌گیری اعتقاد به کنترل همه بخش‌های سخت‌افزار و نرم‌افزار شد.

همه این موارد و رخداد‌های متعدد دیگر باعث شد تا جابز به این نتیجه برسد که مردم در زندگی خود مشغول کارهایی هستند که در آن بهترین هستند و از ما نیز انتظار دارند تا کاری را انجام دهیم که در آن بهترین هستیم. زندگی آنها پراز پیچیدگی و شلوغی است، آنها کارهای مهم‌تری از دغدغه داشتن برای اتصال دستگاه‌ها و کامپیوترهای خود دارند.

○ تصمیم مبتنی بر کاوشگری و کنشگری استراتژیک: عرضه مکینتاش

در سال ۱۹۷۹ جف رسکین^۱، یکی از کارمندان اپل، در حال توسعه ایده‌ای بود که اعتقاد داشت آینده رایانه خواهد بود: یک وسیله خانگی که تمامی آنچه را کاربر به آن نیاز دارد در یک بسته به او ارائه دهد و شامل سخت‌افزار، نرم‌افزار، صفحه نمایش و صفحه کلید باشد. به علاوه وی با مشاهده نمونه‌های اولیه رایانه‌های تولیدشده در مرکز تحقیقات پالو آلتو^۲ (زیرمجموعه شرکت زیراکس) به این نتیجه رسیده بود که یکی از ویژگی‌های مهم رایانه‌های آینده در داشتن واسط کاربری گرافیکی خواهد بود (تا آن زمان تمامی رایانه‌ها بر مبنای دستورات متنی بودند). رایانه مورد نظر رسکین قیمتی پایین و حدود ۱۰۰۰ دلار داشت تا توده مردم قادر به خریداری آن باشند.

وی با متقاعد کردن مارکولا^۳، از سرمایه‌گذاران اولیه و رئیس وقت هیئت‌مدیره، توانست یک تیم چهارنفره را برای محقق ساختن این ایده در گوشه‌ای از اپل جمع کند. اسمی که رسکین برای این محصول در

1. Jeff Raskin

2. Palo Alto Research Center (PARC)

3. Mike Markkula

نظر گرفته بود مکینتاش بود. اما اوضاع همواره خوب پیش نمی‌رفت و پروژه بارها توسط شرکت لغو شد و هر بار نیز با پیگیری رسکین شانس مجددی به تیم داده می‌شد.

رسکین تمایل داشت تا جابز و دیگر اعضای ارشد اپل را وادار کند تا یک بار هم که شده از مرکز تحقیقات زیراکس دیدار نموده تا آنها نیز با دیدن دستاوردهای زیراکس به آینده مورد نظر رسکین ایمان بیاورند. در نهایت با بازدیدی که چند نفر از اعضای ارشد اپل از آنجا داشتند، جابز شگفت زده و متقاعد شد که آینده رایانه‌های شخصی در واسط کاربری گرافیکی خواهد بود چراکه به افراد عادی اجازه می‌داد تا به راحتی با رایانه کار کنند.^۱

جابز با مشاهده پیشرفت پروژه مکینتاش در اپل شگفت زده شده و به پروژه نزدیک شد. اما در یک مورد با رسکین مخالفت داشت: نبایستی با هدف پایین نگه داشتن قیمت، از کیفیت و قدرت محصول نهایی کاسته شود.^۲ همین اختلاف نظر بالاخره منجر به ترک رسکین از شرکت شده و طرح‌های مورد نظر جابز شامل مشخصات سخت‌افزاری و طراحی بیرونی جایگزین شدند. در نهایت نیز محصولی روانه بازار شد که بخش دیگری از بازار را هدف قرار داده بود، ماوس به آن اضافه شده بود و قیمت بسیار بالای ۲۴۹۵ دلاری داشت. همین قیمت بالا و عدم عرضه نرم‌افزارهای همخوان با آن در ماه‌های اولیه منجر به استقبال نه چندان زیاد از آن شد. اما همین محصول به مرور و در سال‌های آینده تبدیل به یکی از مهم‌ترین محصولات اپل گردید.

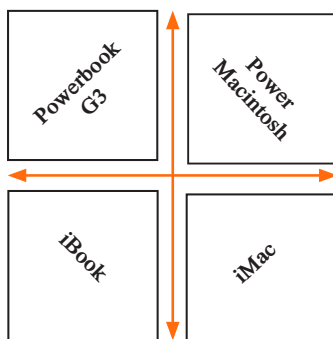
۱. تا پیش از این و با رابط کاربری متنی، رایانه‌های شخصی مورد استقبال عامه مردم نبودند.

۲. ناشی از اعتقاد جابز به اینکه هیچ‌گاه نباید بر سر کیفیت محصول به بده بستان روی آورد. وی حتی در مواردی از عرضه محصول در تاریخ از پیش معین شده جلوگیری می‌کرد و تا اطمینان از بی‌نقصی محصول اجازه عرضه نمی‌داد.

○ تصمیم‌گیری استراتژیک به‌نگام: کاهش تنوع محصولات

جایز پس از بازگشت به اپل و گرفتن زمام امور به‌عنوان مدیرعامل موقت، بلافاصله با واقعیتی ترسناک مواجه شد: اپل تنها ۹۰ روز تا ورشکستگی فاصله داشت. جایز دلیل این امر را در عدم تمرکز شرکت و عرضه چندین محصول متنوع می‌دانست. به‌عنوان مثال چندین مدل مختلف از رایانه‌های مکینتاش و پرینتر هر ساله روانه بازار می‌شدند. علاوه بر آن چندین پروژه نامرتبط دیگر نیز در مراحل پیگیری بودند. وی بلافاصله دست به کار شد و با بررسی همه محصولات، تصمیم به توقف هفتاد درصد آنها (شامل چاپگر و محصولات مرتبط با سرور) گرفت. معیار وی در حذف این محصولات یک قانون ساده بود: "کدام یک از اینها را حاضر هستم به دوستانم توصیه کنم تا بخرند؟"

در نهایت برای متمرکز کردن کسب‌وکار، جایز اعضای تیم‌های مختلف را در یک جلسه جمع کرد و یک نمودار دو در دو روی تخته رسم کرد. روی یک محور نوع مشتری قرار گرفت (مصرف‌کننده عادی، حرفه‌ای) و در محور دیگر نیز قابل حمل بودن محصول قرار داشت (روی میزی، قابل حمل). در نهایت به اعضای حاضر در جلسه متذکر شد که برای هر ربع نمودار تنها یک محصول باید عرضه شود. در نهایت روی نمودار زیر توافق به عمل آمد:



○ تحلیلگری استراتژیک: اجازه استفاده کاربران سیستم عامل ویندوز از شاید این موضوع در حال حاضر عادی باشد ولی تا سال‌های اولیه عرضه دستگاه‌های پخش موسیقی آپلید و نرم‌افزار همراه با آن (آی‌تیونز)، تنها کاربران رایانه‌های آپلید می‌توانستند از این محصول استفاده کرده و فایل‌های موسیقی خود را وارد آن نمایند. این رویکرد حاصل نگرش جابز برای ایجاد یک محیط یکپارچه و کنترل اکوسیستم آپلید بود.

در سال ۲۰۰۳ (دو سال پس از عرضه آی‌پاد)، موضوع همخوان سازی این محصول با سیستم عامل ویندوز در شرکت مطرح شد و تصمیم به انجام یک تحلیل به منظور اتخاذ تصمیم در این مورد شد. نقطه مثبت همخوان سازی این محصول با سیستم عامل ویندوز در نفوذ به بخش بزرگ‌تری از مصرف‌کنندگان بود که باعث می‌شد فروش آن بالاتر رود. اما از طرف دیگر عرضه آپلید باعث افزایش فروش رایانه‌های آپلید شده بود. لذا ممکن بود درآمد بیشتر از محل افزایش فروش آی‌پاد با کاهش درآمد ناشی از فروش کمتر رایانه‌ها بی‌اثر شود.

بالاخره بعد از بررسی‌های فراوان، مدیریت به این نتیجه رسید که در تمامی سناریوهای محتمل، کاهش احتمالی فروش رایانه‌های آپلید آن قدر نخواهد بود که افزایش درآمد ناشی از فروش بیشتر دستگاه‌های آی‌پاد را بی‌اثر کند. در نتیجه آپلید تصمیم به همخوان سازی دستگاه‌های آپلید با سیستم عامل ویندوز گرفت.

● نکته پایانی

مرور تجربه سریع تجربه آپلید نیز نشان از آن دارد که استراتژی غیرمنتظره است. چرا که می‌تواند از هر جایی جوانه بزند. از یک کارمند جوان نظم‌گریز تا ذهنیت مدیریت ارشد. هیچ‌کس نمی‌تواند بگوید که استراتژی باید از کجا بیاید.