

ریشه های بنیادین انحطاط سازمانها در عصر مدرنیسم

کیمیا دریسی^۱، دکتر بهروز قاسمی^{۲*}

۱- دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی واحد تهران مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی؛ تهران ایران

kimiyaderisi@gmail.com

۲- استادیار گروه مدیریت بازرگانی واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی؛ تهران ایران (نویسنده مسئول)

dr.behroozghasemi@yahoo.com

چکیده

در تعریف سازمان آمده است که مجموعه هدفمند که پیرو یک نظام یا سیستم است و دارای مرزها و حدودی است که آنرا از محیط خود جدا می سازد. این مجموعه به قصد تحقق اهداف معین طراحی می شود. هر سازمان دارای اهداف و روش های متفاوتی جهت دسترسی به اهداف است و در چرخه عمر خود با چالشهای گوناگونی مواجهه است که سازمان را با ریسک های مختلفی روبرو می سازد که آنرا از کسب اهداف از پیش تعیین شده دور می سازد.

در چنین شرایطی، سازگاری با محیط از جمله الزاماتی است که مفهوم چابکی سازمانی را بیش از پیش مهم می نماید. رصد کردن اوضاع و احوال اقتصادی و سیاسی جامعه و دقت عمل در رخدادهای درون و برون سازمانی، نقش اساسی در ادامه حیات سازمان پیدا خواهند کرد. عارضه یابی سازمان که با تکنیک ها و مدل های مختلفی صورت می پذیرد، این امکان را فراهم می سازد که چالش های موجود شناسایی شود و به مدیران کمک شوند تا بتوانند با بکارگیری راهکارهای مناسب و عملی، در جهت رفع آنها و بهبود مستمر فرآیندها و عملیات سازمان بکوشند. در این راستا، شناخت چرخه عمر یک سازمان به مدیران کمک میکند تا متناسب با هر مرحله از چرخه، از روش بهینه عارضه یابی سازمان استفاده نمایند.

واژگان کلیدی: انحطاط سازمان، مرگ سازمان، آسیب شناسی سازمان، دلایل انحطاط سازمانها، چرخه عمر سازمانها،

نیروهای رقابتی

۱- مقدمه

تمامی موجودات زنده از قواعد منحنی عمر یا سیکل (دوره) حیات پیروی می‌کنند. متولد می‌شوند، رشد میکنند، به پیری می‌رسند و نهایتاً می‌میرند. این سیستم‌های زنده در هر مرحله از عمر خود دارای الگوهای رفتاری خاص هستند.

سازمان‌ها نیز از این قاعده مستثنی نیستند و مانند موجودات زنده دارای دوره‌های عمر مختلفی هستند. از یک طرف در هر مرحله از مراحل عمر با مشکلات خاص آن دوره مواجه می‌شوند و از طرف دیگر در مراحل انتقالی بین دوره‌ها با مشکلات انتقالی روبرو می‌گردند.

با توجه به توضیحات بالا، چنانچه سازمانها هیچ کاری انجام ندهند و به صورت ایستا قرار گیرند و صرفاً به صورت نمادین برخی از برنامه‌ها را تغییر دهند، چیزی تغییر نخواهد کرد. در این حالت سازمان نمیتواند به حیات خود ادامه دهد و به آنتروپی خود نزدیک شده است و در صورت ادامه این وضعیت به انحطاط و نهایتاً مرگ سازمان منجر میشود. در ادامه این مقاله به آسیب شناسی، نشانه‌ها و دلایل انحطاط سازمانها میپردازیم.

آسیب شناسی انحطاط سازمانها:

زمانی یک سازمان به مرگ و انحطاط میرسد که به مرحله تسویه حساب رسیده و به طور کامل تمامی فعالیت‌های آن متوقف شده باشد؛ بنابراین مدیران باید قبل از اینکه چنین اتفاقی رخ دهد علل احتمالی مربوطه را شناخته و راه حل‌های مناسب را بیابند تا بتوانند نقاط ضعف را اصلاح و اوضاع را به نحوی سروسامان دهند که از نابودی سازمان جلوگیری کند.

در ادامه این مقاله به بررسی عواملی اشاره میکنیم که به طور مشخص به نشانه‌ها و دلایل مرگ سازمانها میپردازد.

دلایل انحطاط سازمان:

انحطاط سازمانها به سه دلیل اصلی اتفاق می‌افتد.

۱. نارسایی رهبری استراتژیک
۲. ضعف مدیریت مالی
۳. عدم تشخیص نیروهای رقابتی

• نارسایی رهبری استراتژیک

رهبری استراتژی عبارت است از توانایی اتخاذ تصمیمات سازمانی و ارزش‌آفرینی از طریق الهام‌بخشی و مدیریت افراد در سازمان. در واقع می‌توان گفت که رهبری استراتژی آن است که میان شماری از عوامل مرتبط با استراتژی توازن ایجاد کنیم. به بیان دیگر در رهبری استراتژی باید تمام تغییرات برون‌سازمانی از تغییرات اقتصادی گرفته تا رقابت روزافزون را در نظر گرفت.

مدیر شایسته میتواند سازمان را در مراحل مختلف از چرخه عمر خود جایگذاری کند و سیاست مناسب را در خصوص آن مرحله و بحرانهای ناشی از آن اتخاذ نماید.

یکی از بهترین، کاملترین و مشهورترین مدل‌های مربوط به چرخه حیات سازمانها، مدل چرخه حیات / رشد سازمانی گرینر است که در آن سازمان بوسیله مراحل مختلف در اثر یک سلسله بحران تکامل پیدا می‌کند. هر مرحله از تکامل Evolution با یک بحران Revolution همراه است. با رفع بحران مرحله تکامل جدیدی شروع می‌شود.

که ۶ مرحله دارد. لازم بذکر است در ابتدا لری ای گرینر (Larry E. Greiner) این مدل را در سال ۱۹۷۲ به صورت پنج مرحله‌ی رشد پیشنهاد کرد. او در سال ۱۹۹۸ در مدل به روز شده‌ی این منحنی، مرحله‌ی ششم را نیز اضافه کرد. این شش مرحله‌ی رشد را در ادامه توضیح خواهیم داد.

مرحله ۱: رشد از طریق خلاقیت

در این مرحله، کارآفرینانی که سازمان را تأسیس کرده‌اند درگیر خلق محصولات و راه‌یافتن به بازارها هستند. کارکنان زیادی ندارند، در نتیجه ارتباطات غیررسمی به خوبی کار می‌کنند و پاداش کار طولانی از طریق تقسیم سود یا سهام پرداخت می‌شود. اما با اضافه شدن کارکنان جدید، توسعه‌ی محصولات و تزریق سرمایه، به ارتباطات رسمی بیشتری نیاز خواهیم داشت.

این مرحله با بحران رهبری به پایان می‌رسد که در آن به مدیریت حرفه‌ای نیاز است. موسسان ممکن است سبک کارشان را تغییر دهند و این نقش را به عهده بگیرند، اما معمولاً فرد جدیدی در راستای به عهده گرفتن این نقش، به سازمان اضافه می‌شود.

مرحله ۲: رشد از طریق جهت‌دهی

رشد در محیطی با ارتباطات رسمی‌تر، بودجه‌ها و تمرکز بر روی فعالیت‌های جداگانه مانند بازاریابی و تولید ادامه پیدا می‌کند. طرح‌های تشویقی، سهام را با پاداش‌های مالی جایگزین می‌کنند. اما زمانی فرا می‌رسد که محصولات و فرآیندها چنان متنوع می‌شوند که برای مدیریت همه‌ی این فعالیت‌ها توسط یک نفر، یک روز هم کافی نخواهد بود و او مانند افراد رده‌ی پایین سلسله مراتب سازمان نمی‌تواند اطلاعات کافی درباره‌ی همه‌ی این محصولات و خدمات داشته باشد. این مرحله با بحران استقلال به پایان می‌رسد: جایی که ساختارهای جدید بر اساس تفویض اختیار مورد نیاز خواهد بود.

مرحله ۳: رشد از طریق تفویض اختیار

با استفاده از مدیران میانی که برای نشان دادن واکنش به فرصت‌های موجود برای محصولات یا بازارهای جدید، آزادند، سازمان به رشد خود ادامه می‌دهد و بدین ترتیب مدیریت ارشد می‌تواند فقط بر مسائل کلان نظارت کند و تنها با آنها روبرو شود (ممکن است با بررسی فرصت‌های ادغام یا مالکیت آغاز شود). بسیاری از موسسان کسب‌وکارها به عنوان مدیرانی که در مرحله‌ی اول مستقیماً خودشان مسائل را حل کرده بودند، در این مرحله تفویض وظایف و مسئولیت‌ها به دیگر مدیران میانی و جدید را کاری بس دشوار می‌بینند، از طرفی مدیران میانی نیز هم‌چنان با نقش جدیدشان به عنوان رهبر در کشمکش به سر می‌برند.

این مرحله با بحران کنترل به پایان می‌رسد: در اینجا به یک دفتر مرکزی با عملکردی پیچیده‌تر نیاز است و همچنین بخش‌های مجزای کسب‌وکار باید با هم کار کنند.

مرحله ۴: رشد از طریق هماهنگی و نظارت

رشد از طریق سازمان‌دهی مجدد واحدهای کسب‌وکار مجزای قبلی و تبدیل آنها به گروه‌های تولید و ارائه‌ی خدمات، ادامه پیدا می‌کند. اختصاص سرمایه‌گذاری مالی به صورت مرکزی و بر اساس نرخ بازگشت سرمایه و نه فقط سود،

مدیریت می‌شود. مشوق‌ها بر اساس طرح تقسیم سود که با اهداف سازمان هماهنگ هستند، تقسیم می‌شوند. اما در نهایت، کار به دلیل رشد فزاینده‌ی بروکراسی با مشکل روبه‌رو می‌شود و ممکن است که با توقف رشد همراه باشد. این مرحله با بحران تشریفات زائد به پایان می‌رسد؛ چرا که باید فرهنگ و ساختاری جدید معرفی شود.

مرحله ۵: رشد از طریق همکاری

کنترل‌های رسمی مراحل ۲ تا ۴ با حس خوب حرفه‌ای جایگزین می‌شود، چرا که افراد به شکلی انعطاف‌پذیر در تیم‌ها تقسیم می‌شوند تا پروژه‌ها را در ساختاری ماتریسی که توسط یک سیستم اطلاعاتی پیچیده و پاداش‌های مالی تیمی حمایت می‌شوند، به انجام برسانند.

این مرحله با بحران رشد داخلی به پایان می‌رسد یعنی رشد، فقط از طریق توسعه‌ی مشارکت‌ها با سازمان‌های مکمل امکان‌پذیر است.

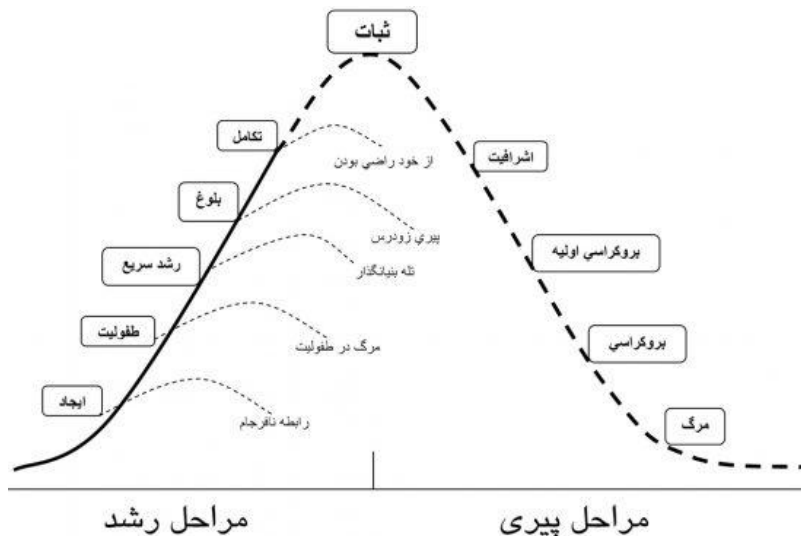
مرحله ۶: رشد از طریق راه‌های برون‌سازمانی

اخیرا گرینر مرحله‌ی ششم را نیز اضافه کرده است که در آن رشد می‌تواند از طریق ادغام، برون‌سپاری، شبکه‌ها و راه‌حل‌های دیگری که سازمان‌های دیگر را نیز درگیر می‌کند ادامه پیدا کند.

نرخ رشد بین مراحل و حتی درون هر مرحله می‌تواند متفاوت باشد. طول هر مرحله به طور کلی به نرخ رشد بازاری که سازمان در آن فعالیت می‌کند بستگی دارد. هرچه مرحله‌ای بیشتر طول بکشد، انتقال آن به مرحله‌ی بعد دشوارتر خواهد بود.

مدل بعدی که می‌تواند به نوعی تکمیل‌کننده چرخه عمر مذکور می‌باشد چرخه عمر ۱۰ مرحله‌ای آدیزس می‌باشد. این ۱۰ مرحله عبارتند از: ۱- ایجاد؛ ۲- طفولیت؛ ۳- رشد سریع؛ ۴- بلوغ ۵- تکامل ۶- نشانه‌های پیری (ثبات)؛ ۷- اشرافیت؛ ۸- اتهام متقابل (بروکراسی اولیه)؛ ۹- بروکراسی؛ ۱۰- مرگ.

با شناخت این ۱۰ مرحله، می‌توان وضعیت فعلی شرکت را تشخیص داد و آن را به سمت مرحله‌ی بهینه هدایت کرد و تلاش کرد تا آن را در مرحله مورد نظر نگه داشت.



در ادامه به بررسی های تکمیلی؛ تهدیدات و جزئیات بیشتر این مراحل ده گانه میپردازیم.

۱.۱ ایجاد

اولین دوره از حیات یک سازمان، ایجاد نامیده می شود. در این مرحله سازمان هنوز ایجاد نشده است و تاکید بر ایده ها و امکاناتی است که در آینده تحقق آنها محتمل است. اگر ایده ها مورد آزمایش و ارزیابی قرار نگیرند سازمان آمادگی روبرو شدن با واقعیات را پیدا نمیکند و قبل از تولد میمیرد و حیات نمیابد که به آن رابطه نا فرجام می گویند. در این مرحله از چرخه عمر سازمان چیزی بیش از رویایی در ذهن موسسان نیست. در اینجا موسسان مشغول برنامه ریزی، توسعه و آزمودن ایده ها و طوفان فکری هستند. در این مرحله هیجان زیادی وجود دارد اما جزئیات چگونگی انجام کارها، توضیح داده نشده است. اهداف اصلی در طول این مرحله اولیه ایجاد هیجان، تحکیم و یکپارچگی اهداف و بردن سازمان به مرحله بعدی چرخه عمر است.

۲. طفولیت

زمان واقعی این مرحله از آن لحظه ای شروع میشود که بخشی از تعهدات شرکاء یا موسسین سازمان به اجرا درآیند. دوره طفولیت، دوره مدیریت در سازمان است. سازمان برای ادامه حیات به دو چیز احتیاج دارد: وجود نقدینگی و علاقه و تعهد بنیانگذار این مرحله از وقتیکه که موسسان ریسک - به طور معمول ریسک مالی - را می پذیرند و شرکت را تاسیس می کنند، اتفاق می افتد. در این مرحله بر عمل، نتایج و فرصت ها تمرکز می شود. اکنون این فشار احساس می شود که باید ایده های توسعه پیدا کرده در مرحله ایجاد را به واقعیت تبدیل کنیم. این مرحله به طور جدی روی درآمدزایی (برای اکنون یا آینده) تمرکز می کند تا سازمان بتواند دوام بیاورد و رشد کند. آدیزس بیان می کند که مسائل بسیار زیادی در این مرحله اتفاق می افتند، که می توان از بین آنها به موارد زیر اشاره کرد:

- وجود مشکلاتی در رابطه با محصولات یا خدمات اولیه. (این مورد می تواند به طراحی، ارائه، کیفیت و مواردی از این قبیل مربوط باشد.
- وجود مشکلاتی در رابطه با تکمیل و تحویل سفارشات یا پاسخ گویی به نیاز مشتریان.
- انتخاب اشتباه مکان ها (بازارهایی) که سازمان در آنها به دنبال فروش و کسب درآمد است.
- سیاست ها، روندها و فرآیندهایی که با گردش کار و نیازهای سازمان هماهنگ نیستند.
- زمان زیادی که افراد برای مقابله با مشکلات صرف می کنند.
- گردش مالی منفی
- نبود نماینده در مواقع مورد نیاز.

۳. رشد سریع

وقتی سازمانی به این مرحله می رسد، مسئله فقط دوام آوردن نیست، بلکه باید کارها را به خوبی انجام دهد؛ گردش مالی کافی وجود دارد و فروش و درآمد به طور مداوم در حال رشد هستند.

آدیزس بیان می‌کند که مسئله‌ی بزرگ در این مرحله، غرور و اعتماد به نفس بیش از حد است. علت این اتفاق این است که تیم رهبری با مشاهده‌ی به ثمر رسیدن ایده‌های اولیه و دیدن این موفقیت دچار غرور می‌شود. بنابراین ممکن است که اعضای تیم احساس کنند که می‌توانند هر کاری را با موفقیت انجام دهند. این اعتماد به نفس بیش از حد می‌تواند یک مزیت بزرگ باشد، اما همچنین می‌تواند به سقوط سازمان نیز منجر شود.

در این مرحله بسیاری از سازمان‌ها به سرعت وارد حوزه‌های مختلف و متنوع می‌شوند. منابع و توجه‌ها همیشه به سوی پروژه و فعالیت جدید سرازیر می‌شود. این کار ممکن است باعث شود مدیریت و اعضای تیم دچار احساس خستگی مفرط، کار بیش از حد و سردرگمی شوند چرا که نمی‌دانند توجه‌شان را روی چه چیزی متمرکز کنند.

لازم به ذکر است از آنجاییکه در این مرحله ایده‌های سازمان به عمل تبدیل شده، نقدینگی و حجم فعالیت سازمان متعادل شده است. بنابراین اگر تاکید بر ایجاد سیستم‌های اداری و ساختار سازمانی وجود نداشته باشد و مدیریت به صورت نهادی عمل نکند، عارضه‌ی بروز خواهد کرد به نام تله بنیانگذار. تله بنیانگذار به معنای این است که با مرگ بنیانگذار، احتمالاً سازمان نیز نابود خواهد شد.

۴. بلوغ

در این دوره سازمان دوباره متولد می‌شود. این دوره یکی از مشکل‌ترین مراحل دوره عمر سازمان است. از بارزترین مشکلات این دوره صف آرایی افراد قدیمی در مقابل تازه وارد ها، تضاد و بی‌ثباتی در اهداف سازمانی و ناهماهنگی در سیستم‌های جبرانی و تشویقی است. مرحله بلوغ دارای ویژگی‌های زیر می‌باشد:

- سازمان به حدی بزرگ شده است که اداره آن از توان یک نفر خارج است و برای اداره آن نیاز به شخصی وجود دارد که بتواند نقش رهبر را ایفا کند.
- چارت‌های سازمانی مرتباً در حال تغییر هستند
- تضاد و درگیری بین مدیریت ارشد سازمان مشهود است.
- تعداد جلسات زیاد، زمان آنها طولانی و اغلب غیر مفید هستند.
- افراد با سابقه به عنوان مغز و حافظه‌های سازمان عمل می‌کنند. اگر آنها سازمان را ترک کنند تا زمانی که شخص دیگری بیاید و رشته امور را به دست گیرد، سازمان دچار مساله خواهد بود.
- افراد با سابقه دارای قدرت سیاسی بسیار زیادی در سازمان هستند و در مقابل تازه وارد ها موضع گیری می‌کنند.
- اهداف فردی در تقابل با اهداف سازمانی قرار گرفته، سوء ظن در ارتباطات حاکم است و بازار شایعه داغ است.
- تاکید جدی و الزام بر ایجاد سیستم، خط مشی‌ها، مقررات و دستورالعمل‌ها وجود دارد.
- وجود و توسعه قالبها (دستورالعملها، رویه‌ها و ...) برای انجام کارها، موجب افزایش سود گشته است، به همین دلیل، فعالیت‌های قسمتهای ستادی و تشکیلاتی گسترش یافته و مورد توجه قرار گرفته است.
- سازمان شروع به ایجاد سیستمی جهت ارزیابی و کنترل عملکرد خود نموده است.
- سازمان شروع به ایجاد سیستمی جهت ارزیابی، استخدام و آموزش افراد کرده است.

- سازمان سعی دارد تا سیستمی جهت رسیدگی به شکایات مشتریان و ارائه خدمات پس از فروش ایجاد کند.
- سازمان تلاش می‌کند از طریق انجام کار حساب شده تر و توجه بیشتر به کیفیت، سود خود را افزایش دهد.
- سازمان در صدد ارائه محصولات (خدمات) جدید و ایجاد (کسب) استانداردهای تضمین کیفیت برای محصولات است.
- سرمایه در گردش سازمان در وضعیت خوبی است.

در این مرحله سازمان رشد کرده است و قدرتمند شده است، اما تیم رهبری برای حفظ تکانه‌ی حرکت، تحت فشار قرار گرفته است. تعارض، سیاست‌ها و جنگ بین تازه‌واردان و قدیمی‌های سازمان مسائلی هستند که در این مرحله می‌توانند روحیه‌ی افراد را تضعیف کنند.

اهداف نیز می‌توانند مسئله‌ی مهمی باشند. در مرحله‌ی قبلی، روی فرصت‌های رشد تمرکز شده بود. اما در این مرحله بیشتر روی کیفیت و سودآوری تمرکز می‌شود.

در واقع این مرحله، دوران تغییرات دشوار است. و مرحله‌ی ای است که در آن بیشتر سازمان‌ها از یک سلطنت مطلق به سمت ساختاری که تمرکززدایی بیشتری در تصمیم‌گیری ایجاد کند، حرکت می‌کنند که این کار برای برخی از رهبران آسان نیست. در بسیاری از این موارد، مدیران عامل حرفه‌ای یا رهبرانی دیگر برای مدیریت شرکت به خدمت گرفته می‌شوند. این اتفاق می‌تواند باعث نزاع قدرت و از خودبیگانگی شود که در آن موسسان از ورودی‌های جدید متنفر میشوند و برعکس.

۵. تکامل

تکامل نقطه‌ی ای است بهینه از منحنی حیات سازمانی است که تعادل کامل بین کنترل‌پذیری و قابلیت انعطاف در سازمان وجود دارد. وجود سیستم‌های تخصصی و نهادی بودن دیدگاه و تفکر خلاق از مشخصه‌های این دوره میباشد. سازمان تلاش خواهد کرد که در این دوره باقی بماند. به گونه‌ای قابل پیش‌بینی، توان اجرایی خود را افزایش داده است و توانایی برآوردن نیاز مشتریان را، به طور مستمر دارا میباشد. اگر سازمان در این دوره انرژی حیاتی خود را تقویت ننماید و کارآفرینی از سازمان رخت بر بندد، سازمان به دوره بعدی یعنی ثبات وارد خواهد شد.

در مرحله‌ی تکامل هرکس ماموریت سازمان و نقشش را برای دستیابی به آن می‌فهمد. سازمان متمرکز و با انرژی شده است، اهداف روشن، فرآیندها به خوبی و مرتبط با هم کار می‌کنند و رشد سازمان خوب است. اما افراد ممکن است هنوز برای خلق یک ترکیب عالی از تعادل و کنترل تلاش کنند. این کار می‌تواند باعث ایجاد تنش در درون یا بین تیم‌ها شود.

استخدام نیز می‌تواند یک مسئله باشد؛ بسیاری از سازمان‌ها در مرحله‌ی تکامل، برای مدیریت پروژه‌ها، بخش‌ها و مشتریان، به اندازه‌ی کافی، افراد کارآمد در اختیار ندارند.

مسئله‌ی دیگری که سازمان‌ها در این مرحله با آن مواجه هستند، از خود راضی بودن در مواقعی است که به نظر می‌رسد کارها به خوبی پیش می‌روند. این می‌تواند نشانه‌ی اولیه‌ی مرحله‌ی بعدی باشد (پیر شدن). همچنین مدیران ممکن است احساس ضرورت و فوریت را برای انجام فعالیت‌ها از دست بدهند و درگیر فعالیت‌های روزمره‌ی سازمان شوند. در نتیجه سازمان و افرادش ممکن است وقت کمتری برای نوآوری صرف کنند، به داوری و ایده‌هایشان کمتر

اتکا کنند و بیشتر به داده‌ها و واقعیت‌ها توجه کنند. همچنین امکان دارد افراد تمایل کمتری به پذیرفتن ریسک انجام پروژه و ایده‌های جدید داشته باشند.

به طور کلی مشخصات سازمان‌هایی که در دوره تکامل قرار دارند عبارتند از:

- وجود سیستم‌های تخصصی-حرفه‌ای و ساختاری سازمانی
- نهادینه شدن دیدگاه و تفکر خلاق
- به دنبال نتیجه بودن (سازمان احتیاجات مشتریان را مرتفع می‌نماید)
- سازمان قدرت رشد در هر دو زمینه فروش و سودآوری را به دست آورده است
- سازمان به گونه‌ای قابل پیش‌بینی، توان اجرایی خود را افزایش می‌دهد
- سازمان دقیقاً می‌داند چه می‌کند، کجا می‌رود و چگونه به مقصد می‌رسد

در این دوره، شرکت از تمامی مزایای دوره رشد سریع یعنی پیگیری بودن و ریسک‌پذیری معقول و همچنین از کلیه مزایای دوره بلوغ یعنی کنترل بر اقدامات، توأم برخوردار است. به همین علل در این دوره دارای بودجه رو به افزایش است ولی تفاوت بین بودجه و عملکرد بسیار اندک است.

۶. ثبات

اولین دوره پیری در چرخه حیات یک سازمان است. سازمان هنوز قدرتمند است اما به تدریج قابلیت انعطاف، نوآوری و شهامت خود را از دست می‌دهد. تضاد سلیقه‌ها در این دوره کمتر دیده می‌شود، اعتماد فزاینده‌ای نسبت به آنچه در گذشته به انجام رسیده وجود دارد. سازمان دارای موقعیتی با ثبات در بازار است و احساس خطر و فوریت در کارها مشاهده نمی‌شود. سازمان در این دوره، سیستمها، فعالیت‌ها، یکپارچگی و قابلیت اداری یک سازمان در دوره تکامل را داراست، در حالی که فاقد فعالیت پر انرژی کارآفرینی می‌باشد.

نشانه‌های پیر شدن سازمان ممکن است در نگاه اول چندان واضح نباشند. احتمالاً اولین نشانه‌های زوال را در شیوه‌ی رفتار افراد مشاهده می‌شود. برای مثال افراد ممکن است برای پذیرش ریسک، هیجان کمتری داشته باشند یا قدرت سیاسی واقعی در دست واحدهایی مانند حسابداری، منابع انسانی و حقوقی قرار داشته باشد. همه‌ی افراد بر سودآوری متمرکز شده‌اند و سیاست‌ها بر فرآیند تصمیم‌گیری حکمرانی می‌کنند.

نیروی کار نیز نشانه‌های زوال را نمایان می‌کنند. برای مثال سازمان ممکن است مدیرانی داشته باشد که به شکلی مولد کار نمی‌کنند یا مانع پیشرفت کارها می‌شوند. افراد انعطاف‌پذیری‌شان را از دست می‌دهند و بیشتر تمایل دارند که در مسیر خودشان حرکت کنند و از دستورالعمل‌ها پیروی کنند. همچنان درباره‌ی شهود، بی‌باکی و خلاقیت صحبت می‌شود، اما تمایل کمتری برای اعتماد به این ویژگی‌ها و پذیرش ریسک‌ها وجود دارد. بحث‌ها و نشست‌های زیادی برگزار می‌شود، اما بخش بسیار کمی از آنها انجام می‌شود.

انرژی، اشتیاق و کارآفرینی که به سازمان عظمت بخشیده بودند، به آرامی شروع به ناپدید شدن می‌کنند. در ابتدا تغییرات پنهان هستند، این مرحله برخلاف مراحل دیگر که شور و هیجان بیشتری دارند، خاموش است. اگر این مرحله زیاد طول بکشد، سازمان به سوی مرحله‌ی بعدی یعنی حکومت اشرافی، سوق داده خواهد شد.

۷. اشرافیت

در این دوره، انجام امور تشریفاتی رواج پیدا می‌کند. سازمان از نظر نقدینگی ثروتمند است. پولها علاوه بر اینکه در

جهت سودآوری هزینه میشود، در جهت کنترل سیستم و تشکیلات نیز مصرف می شود. نوآوری در داخل سازمانها بسیار کم است و کارها طبق روال گذشته و با تاکید بر دستاوردهای گذشته صورت می گیرد. سازمان‌های اشرافی به موفقیت‌های گذشته تکیه کرده‌اند و زمان کمی صرف پروژه‌های جدید یا نوآوری می‌کنند. آنها معمولاً مخالف ریسک کردن هستند و ممکن است به مسائل بی‌توجه باشند یا آنها را نادیده بگیرند، چرا که هیچ‌کس دلش نمی‌خواهد با مسائل واقعی روبه‌رو شود. اگرچه سازمان ممکن است از نظر مالی ثروتمند باشند، اما محصولات و خدمات ممکن است منسوخ شده باشند.

در این مرحله افراد و رهبران با استعداد ممکن است سازمان را ترک کنند. سازمان‌ها در این مرحله در معرض خطر فروش و واگذاری مالکیت یا ادغام قرار دارند.

۸. بوروکراسی اولیه

در این دوره، به جای اینکه برای رفع مشکلات به وجود آمده به دنبال "چه باید کرد" باشند تاکید بر پرسیدن چه کسی مقصر است" رایج میگردد. جنون و سوءظن سازمان را فرا میگیرد و کشمکش، از پشت خنجر زدن و مبارزه تن به تن بسیار رایج است. با افزایش بدگمانی‌ها، نیروهای توانمند یا شرکت را ترک میکنند یا بیرون انداخته میشوند این وضع تا زمانی که سازمان ورشکست شود یا دولت آن را تحت حمایت خود درآورد، ادامه پیدا میکند. در این مرحله، سازمان وارد ماریجی روی به پایین می‌شود. مدیران ارشد در نهایت متوجه می‌شوند که سازمان دچار مشکل شده است و افراد ممکن است به جای تلاش برای حل مسئله، زمان زیادی را صرف سرزنش کردن دیگران بکنند. بسیاری از کارمندان، به جای اینکه کارشان را انجام بدهند، تلاش می‌کنند تا درون سازمان دوام بیاورند و درگیری درون سازمان رایج می‌شود.

تعلیق نیز در این مرحله رایج می‌شود. افراد با دیدن اینکه همکاران‌شان از کار بی‌کار می‌شوند ناراحت می‌شوند و روحیه و بهره‌وری‌شان به دلیل نگرانی از اینکه شاید دفعه‌ی بعد خودشان اخراج شوند، تضعیف می‌شود. شایعات مانند آتش درون سازمان پخش می‌شود و وضعیت را بیش از پیش خراب می‌کند.

در این مرحله کشمکش، از پشت خنجر زدن و مبارزه تن به تن بسیار رایج است. جنون و سوءظن سرتاسر سازمان را فرا میگیرد و تمام توجه به میدان جنگ داخلی معطوف است و مشتری یک مزاحم به شمار میرود. مدیران به جای رقابت شروع به مبارزه با یکدیگر میکنند. بالا بردن مصنوعی قیمت‌ها این دوره را فقط با نتایج منفی مواجه می‌کند. کارکنان خود را در برابر آنچه در شرف وقوع است پاسخگو نمی‌دانند. در این دوره، با آشکار شدن نتایج ناخوشایند، مدیران به جای رقابت، شروع به مبارزه با همدیگر می‌کنند. شنیدن توجیحات عجیب و غیر واقع بینانه نسبت به آنچه که در شرکت می‌گذرد برای افراد چندان غیر معمول نیست.

در نهایت نیروهای شرکت به تدریج سازمان را ترک کرده و یا توسط شرکت بیرون انداخته می‌شوند. این دوره باطل تا زمان ورشکستگی شرکت یا ملی شدن توسط دولت و دریافت کمک و ایجاد یک بوروکراسی کامل ادامه پیدا میکند. اگر شرکت دولتی باشد، به زور زنده نگهداشته شده و به دوره بعدی عمر سازمان سوق داده می‌شود.

۹. بوروکراسی

در این دوره، سازمان در هم ریخته و بی‌نظم است. دارای سیستم‌های فراوان و عملکرد ناچیز است و نمی‌تواند منابع کافی برای خود ایجاد کند. کاغذ بازی، وجود مقررات دست و پا گیر و باند بازیهای سیاسی، نوآوری و خلاقیت را از

بین برده است. در این دوره سازمان دارای سیستم‌های فراوان و عملکرد ناچیز است. هیچ گونه پیوستگی با محیط خارج ندارد و تمام توجه آن به خودش معطوف است و هیچ گونه کنترلی در سازمان وجود ندارد. مشتریان برای انجام امور خود باید روشهای پر دردسر را طی کنند و بالاخره از طریق فرعی به نتیجه می‌رسند. سمت گیری برای کسب نتیجه وجود ندارد. انگیزه ای برای کار گروهی وجود نداشته و بیشتر سیستمها، فرمتها، دستورالعمل‌ها و مقررات حضور دارند. سازمان در این دوره دستورالعمل‌ها را می‌داند اما نمی‌تواند به یاد آورد دلیل وجود آن چیست. هیچ حوزه مشتری با خارج از سازمان وجود ندارد و در جهت انزوای خود از محیط، تقابل ارتباط و ایجاد یک کانال بسیار محدود و باریک تلاش می‌کند تشریفات مربوط به انجام حرکت جایگزین آن می‌شود زیرا پیچیدگی‌های نیازمندیهایی که برای تغییر لازم است، بسیار زیاد می‌باشد.

۱۰. مرگ

مرگ سازمان می‌تواند حتی قبل از بوروکراسی واقع گردد، در یک بوروکراسی مرگ به تعویق می‌افتد، زیرا الزام بر ادامه حیات مبنی بر خواست مشتری نیست بلکه بر علائق سیاسی استوار است. هنگامی که هدف دولت تأمین زندگی کارکنان یک سازمان باشد و توجهی به عملکرد نداشته باشد، چنین حالتی می‌تواند رخ دهد. لازم به ذکر است این مرحله زمانی اتفاق می‌افتد که پول تمام شده است و شرکت برای همیشه تعطیل می‌شود.

• ضعف مدیریت مالی:

اما از اصلی‌ترین عوامل انحطاط سازمان‌ها باید به مشکلات شدید مالی مانند از دست دادن سرمایه، عدم توانایی در تأمین سرمایه جدید در صورت لزوم، مشکلات مالیاتی، بدهی زیاد یا مشکلات ناشی از گردش مالی، نوسانات ارزی و ... اشاره کرد.

• عدم تشخیص نیروی رقابتی

در مورد این عامل میتوان به ۳ متغیر مهم عدم درک رقابت، مشکلات مربوط به تأمین منابع و جهت گیری‌های غلط در بازاریابی اشاره کرد. که نحوه دقیق عملکرد این موارد در مدل نیروهای رقابتی پورتر به آنها اشاره شده است که هر یک را به تفصیل بیان میکنیم:



در مدل رقابتی پورتر که به بیان رقابت در محیط صنعت پرداخته است که در آن ۵ عامل زیر به عنوان مهمترین عوامل موثر بر صنعت بیان شده است:

۱. تهدید از سوی ورودی‌های بالقوه جدید (جهت‌گیری‌های غلط در بازاریابی و عدم درک رقابت)

۲. تهدید از سوی محصول/خدمات جایگزین (عدم درک رقابت)

۳. قدرت چانه‌زنی تأمین‌کنندگان (مشکلات مربوط به تأمین منابع)

۴. قدرت چانه‌زنی خریداران (عدم درک رقابت)

۵. رقابت در میان رقبای فعلی (جهت‌گیری‌های غلط در بازاریابی)

که در ادامه به بیان جزئیات آنها می‌پردازیم

۱- تهدید ورود توسط رقبای بالقوه جدید (جهت‌گیری‌های غلط در بازاریابی و عدم درک رقابت):

رقبای بالقوه به شرکت‌هایی اشاره می‌کند که در حال حاضر در صنعت رقابت نمی‌کنند اما در صورت انتخاب، می‌توانند این کار را انجام دهند. ورود بازیگران جدید، ظرفیت صنعت را افزایش می‌دهد، رقابت برای سهم بازار را آغاز می‌کند و هزینه‌های فعلی را کاهش می‌دهد. تهدید ورود توسط رقبای بالقوه بخشی از موانع ورود به بازار است. در چنین شرایطی مدیریت موظف است با شناسایی به موقع تهدید مذکور و مانع‌تراشی برای آن از تهدید و نهایتاً مرگ سازمان جلوگیری نمایند.

با استفاده از چند نیرو به آسانی می‌توان پیش‌بینی کرد که چند رقیب جدید می‌توانند وارد یک صنعت بشوند و منتظر چند رقیب باید بود. رقبای تازه وارد، رقابت را در یک صنعت افزایش می‌دهند و ممکن است باعث کاهش قیمت‌ها و سود شوند. آنها ممکن است ظرفیت را بیشتر کنند، محصولات و یا پروژه‌های جدید را اجرا کنند و ایده‌ها و دیدگاه‌های تازه‌ای داشته باشند که تمام این‌ها باعث پایین رفتن قیمت و افزایش هزینه و یا هر دو گردد. به نیروهایی که از ورود رقبای تازه جلوگیری می‌کنند و باعث حفاظت رقبای قبلی می‌شود، موانع ورود گفته می‌شود. مثال‌هایی از موانع ورود که در خیلی از صنایع وجود دارد به قرار زیر است:

- صرفه‌جویی به مقیاس: وقتی که یک محصول با تسهیلات فراوان و در حجم بیشتری تولید شود بازدهی بالاتری دارد، لذا مانع ورود رقبای جدید می‌گردد. زیرا رقبای موجود بخاطر داشتن منابع مورد نیاز و حجم بالای تولید می‌توانند بازدهی زیادی بدست آورند.
- بالا بودن سطح سرمایه‌گذاری تجهیزات: افزایش هزینه‌های ساخت، مانع ورود رقبای کوچکتر به صنعت می‌شود. زیرا راه‌اندازی سیستم‌های تولیدی نیاز به منابع و سرمایه هنگفتی دارد که ممکن است در توان رقبای جدید نباشد.
- بالا بودن سطح تنوع محصولات: بعضی از شرکتها با داشتن مشتریان و سطح بالای تنوع، فعالیت را برای شرکت‌های تازه وارد سخت‌تر می‌کنند. زیرا آنها نمی‌توانند در بدو ورود مانند شرکت‌های موجود تنوع ایجاد کنند.
- هزینه‌های بالای خروج: شرکتی که می‌خواهد وارد یک صنعت شود در صورتیکه متوجه شود که خروج از آن صنعت در زمان بوجود آمدن مشکل و عدم موفقیت، سخت و هزینه‌بر است ممکن است از ورود به چنین صنعتی خودداری کنند.

- فقدان دسترسی به کانالهای توزیع: وقتی که کانالهای توزیع کافی و مناسبی در یک صنعت یا بازاری وجود نداشته باشند که شرکتها بخصوص شرکتهایی که خود کانال توزیع مستقلی ندارند، براحتی بتوانند از آن استفاده نمایند، این می‌تواند از رساندن محصولات شرکتهای جدید به بازار جلوگیری کند.
- قوانین دولتی: ممکن است قوانین دولتی در راستای حمایت از یک صنعتی یا به هر دلیل دیگری، مقرراتی خاصی را برای فعالیت در آن صنعت تعیین نماید که یکی از این قوانین دولتی می‌تواند محدود ساختن ورود شرکتهای جدید به یک صنعت باشد.
- فقدان تمهیدات: ممکن است تسهیلات و امکانات کافی مانند مکان مناسب، دانش تکنولوژی جدید محصول و سوبسیدهای دولتی یا دسترسی به مواد خام کمیاب به اندازه‌ای که برای شرکت‌های موجود در یک صنعت وجود دارد، برای شرکتهایی که تازه می‌خواهند به آن صنعت یا بازار وارد شده و فعالیت کنند، موجود نباشد.
- نحوه رفتار: ممکن است رفتار اخلاقی و کاری رقبای موجود در قبال رقبای تازه وارد یا آنهایی که قصد ورود دارند، مناسب نباشد و این مساله بعنوان یک مانع ورود تلقی شود.

۲- تهدید از سوی محصول/خدمات جایگزین (عدم درک رقابت): محصول جایگزین، هر چیزی است که منفعت (Benefit) آن شبیه محصول فعلی باشد. توجه داشته باشید که ما در این‌جا درباره‌ی محصول رقیب حرف نمی‌زنیم؛ بلکه به جایگزین شدن توجه داریم. در واقع اگر شرکتی محصولاتی را تولید کند که جانشین کالاها و یا خدمات صنعت دیگری باشد این شرکتها را رقبای غیرمستقیم می‌نامند.

بعنوان مثال اسپرین، ایبوپروفن و استامینوفن همگی مشابه مسکن و بعنوان کالاهای جانشین بکار می‌روند. در قسمت خدماتی، موسسات اعتباری جانشین بانکها هستند و شرکتهای مسافربری یا اتوبوس جانشین شرکتهای هواپیمایی می‌باشند. جانشین‌های نزدیک می‌توانند تعیین‌کننده سقف قیمت نیز باشند. و چنانچه مدیران مالی شرکتها به موقع برای ارتقا محصولات تلاش نکنند شرکت می‌تواند به دلیل سقف قیمت جدید با بحران‌های مالی جدی رو به رو شود که نهایتاً به ضعف مدیریت مالی که در ابتدا بیان کردیم میرسیم.

۳- قدرت چانه‌زنی تأمین‌کنندگان (مشکلات مربوط به تأمین منابع): این عامل تحلیل می‌کند که تأمین‌کننده یک کمپانی چه میزان قدرت و کنترل احتمالی نسبت به افزایش قیمت‌های خود یا کاهش کیفیت کالاها و خدمات خریداری شده دارد، که در نتیجه می‌تواند پتانسیل سودآوری یک صنعت را کاهش دهند. تمرکز تأمین‌کنندگان و در دسترس بودن تأمین‌کنندگان جایگزین فاکتورهای مهمی برای در نظر گرفتن زمان مشخص کردن قدرت تأمین‌کننده می‌باشند. هرچقدر تعداد آن‌ها کمتر باشد، قدرت بیشتری خواهند داشت. بی‌زینس‌ها زمانی که تعداد زیادی تأمین‌کننده وجود دارد کنترل بیشتری خواهند داشت. منابع قدرت تأمین‌کنندگان شامل هزینه‌های تغییر برای کمپانی درون یک صنعت، حضور جایگزین‌های در دسترس، قدرت کانال‌های توزیع آن‌ها و خاص بودن یا سطح تمایز در محصولات یا خدماتی که تأمین‌کننده ارائه می‌کند می‌شود. تأمین‌کننده لوازم و قطعات یدکی و مواد، بازارهای کارگری و سرمایه‌گذاری که شرکتها، کارکنان و سرمایه خود را از آنها می‌گیرند جزئی از تأمین‌کنندگان صنعتی به شمار می‌روند. تأمین‌کنندگان پر قدرت با بالا بردن قیمت‌ها می‌توانند از درصد سود صنایع

خریدار بکاهند. همچنین آنها می‌توانند با تهدیدکردن به افزایش قیمت‌ها و کاهش کیفیت و تغییر زمان توزیع، بر روی صنایع خریدار اثر بگذارند. بطور کلی قدرت چانه‌زنی تامین‌کنندگان در موارد زیر بیشتر است:

- هنگامی که تعداد تامین‌کنندگان محدود باشد.
- تعداد مشابه‌های جنس و یا خدمات محدود باشد.
- تامین‌کنندگان به به افزایش فروش وابسته نباشند، به این معنی که از دست دادن یک فروش برایشان حائز اهمیت نباشد.
- تامین‌کنندگان واقف باشند که صنایع خریدار برای تولید، به خدمات و محصولات‌شان نیازمند هستند.
- تامین‌کنندگان بصورتی عمل کنند که تعویض و جانشین کردن تامین‌کننده برای شرکت‌های خریدار دشوار باشد.

به عنوان مثال در این خصوص میتوان گفت که قدرت چانه زنی تامین‌کنندگان در صنعت هوایی بسیار بالا است. زمانی که به ورودی‌های اصلی که کمپانی‌های حمل و نقل هوایی به آن‌ها نیاز دارند نگاه می‌کنیم، می‌بینیم که به شدت به بنزین و هواپیما وابستگی دارند. این ورودی‌ها اما خیلی تحت تاثیر محیط بیرونی هستند، جایی که کمپانی‌های هوایی کنترل خیلی کمی بر آن‌ها دارند. قیمت بنزین هواپیما تحت تاثیر نوسانات بازارهای جهانی در زمینه نفت است که می‌تواند به شدت به دلایل ژئوپلیتیکی و دیگر فاکتورها تغییر پیدا کند. در زمینه هواپیماها نیز تنها دو تامین‌کننده بزرگ در دنیا وجود دارند، بوئینگ و ایرباس. در نتیجه بوئینگ و ایرباس قدرت چانه زنی زیادی در زمینه قیمت‌هایی که تعیین می‌کنند دارند.

۴- قدرت چانه زنی خریداران (عدم درک رقابت): نیروی بعدی که پورتر در مدل پنج عاملی خود به آن پرداخته، قدرت چانه‌زنی مشتریان (یا خریداران) است که از آن با عبارت *Customer's Bargaining Power* یاد می‌شود.

توجه داشته باشید که ما در اینجا از مشتری حرف می‌زنیم و نه مصرف‌کننده نهایی. مثلاً اگر یک کارخانه‌ی تولید لبنیات محصولات خود را به سوپرمارکت‌ها و فروشگاه‌های زنجیره‌ای می‌فروشد، مشتری این کارخانه، سوپرمارکت‌ها و فروشگاه‌ها هستند و نه کسانی که محصولات آن کارخانه را می‌خورند (خریدن مهم است نه خوردن). البته موارد بسیاری وجود دارد که مشتری و مصرف‌کننده نهایی یکی هستند. مثلاً شما هنگام خرید خدمات از تاکسی‌های اینترنتی، هم‌زمان مشتری و مصرف‌کننده‌ی خدمت هستید (رانندگان، تأمین‌کننده‌ی خدمت محسوب می‌شوند).

وقتی می‌گوییم قدرت چانه‌زنی مشتریان زیاد است، منظورمان این است که آن‌ها می‌توانند کسب و کار را تحت فشار بگذارند تا سود خود را کاهش داده و محصولی بهتر یا ارزان‌تر را در اختیار مشتریان قرار دهد. در هر دو حالت (افزایش کیفیت بدون تغییر قیمت یا کاهش قیمت بدون تغییر کیفیت) حاشیه‌ی سود کسب و کار کاهش می‌یابد و خریداران از این کاهش سود، منتفع می‌شوند.

اگر شرایط زیر موجود باشد، مشتری‌ها از نیروی قدرتمندی در رقابت صنعتی (چانه‌زنی) برخوردار می‌شوند:

- تعداد مشتریان محدود باشد. در این مورد از دست دادن یک مشتری تاثیر بسزایی بر روی صنعت می‌گذارد.
- مشتریان در حجم زیاد خریداری کنند.

- مشتریان بتوانند به راحتی اطلاعات دقیقی درباره تقاضا و هزینه فروش صنعت بدست آورند.
- مشتریان بتوانند به راحتی خرید خود را از یک فروشنده به فروشنده دیگر تغییر دهند و هزینه‌های تغییر فروشندهگان بسیار پائین باشد.
- محصول استاندارد و تعداد عرضه‌کنندگان زیاد باشد.

البته علاوه بر موارد مذکور شرایط مشابه بی‌شماری را می‌توان برشمرد، اما در هر حال منظور، وضعیت یا موقعیتی است که بنا به هر دلیلی، مشتری در قبال فروشنده از قدرت بالایی برخوردار باشد. بطور کلی، این نیروها قدرت مذاکره مشتری را معین می‌کنند. بنابراین باید به مشتریانی که مقدار زیادی خرید انجام می‌دهند، تخفیف داد چرا که آنها این قدرت را دارند که از دیگران خرید کنند.

به عنوان مثال قدرت چانه زنی خریداران در صنعت حمل و نقل هوایی زیاد است. مشتریان می‌توانند قیمت‌های کمپانی‌های مختلف را به سرعت با مقایسه‌های آنلاین در سایت‌هایی مانند Expedia یا در مورد کشور خودمان علی‌بابا چک کنند. علاوه بر این، در این پروسه هیچ هزینه تغییری وجود ندارد. امروزه مشتریان خیلی راحت با خطوط هوایی مختلف به مقصد مورد نظر خود رفت و آمد می‌کنند در صورتی که هزینه کمتری برایشان داشته باشد. بنابراین وفاداری به برند در این زمینه به نظر خیلی زیاد نمی‌آید. بعضی از کمپانی‌های هوایی سعی بر تغییر این موضوع را با برنامه‌های پروازی مستمر با هدف جایزه دادن به مشتریانی که هر چند وقت یک بار از آن‌ها بلیط می‌گیرند دارند.

۵- رقابت در میان رقبای فعلی (جهت گیری های غلط در بازاریابی): هر چقدر میان کسانی که امروز در یک صنعت فعال هستند، رقابت شدیدتری در جریان باشد، می‌توان انتظار داشت که حاشیه سود کاهش یافته و جذابیت صنعت برای سرمایه‌گذاران کمتر شود.

البته صرف وجود رقابت، الزاماً اتفاق بدی نیست. اما اگر رقابت شدید شود، به تدریج اثرات مخرب آن بیشتر از اثرات سازنده‌اش خواهد بود.

لازم به تأکید است که در این‌جا رقابتی مد نظر ماست که کسب و کارها روی گروه‌های هدف یکسان انجام می‌دهند. مثلاً چون گروه هدف مشتریان مرسدس و سایپا یکسان نیستند، این دو را نمی‌توان درگیر رقابت استراتژیک دانست. این نوع از رقابت زمانی اتفاق می‌افتد که تعداد بیزینس‌هایی که تقریباً اندازه و قدرت مساوی دارند بالاست، جایی که صنعت به کندی رشد می‌کند و مشتریان به راحتی می‌توانند رقیبی که هزینه کمتری را ارائه می‌دهد انتخاب کنند.

یک نشانگر خوب برای رقابت سخت می‌تواند نرخ تمرکز در یک صنعت باشد. هر چقدر این نرخ کمتر باشد، تنش رقابتی بیشتر خواهد بود. زمانی که رقابت زیاد است، احتمال تعامل بیشتر رقبا در تبلیغات و جنگ‌های قیمتی بیشتر است، چیزی که می‌تواند به اصل بیزینس‌ها صدمه وارد کند. علاوه بر این، رقابت زمانی پرتنش‌تر خواهد بود که موانع خروج زیاد باشند و کمپانی‌ها را مجبور به ماندن در صنعت کنند حتی اگر سودآوری آن‌ها به حدود منفی نیز برسد. این موانع خروج به عنوان مثال می‌توانند وام‌های طولانی مدت و هزینه‌های ثابت شده بالا باشند. از مهمترین اثراتی که باعث افزایش رقابت بین شرکت‌های موجود در یک صنعت می‌شوند، می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

- رشد آهسته صنعت: در صورتیکه رشد صنعت کند باشد، رقیبان باید سهم بازار را از یکدیگر بگیرند تا پیشرفت کنند.
- بالا بودن هزینه‌های ثابت: بدین معنی است که شرکتها تحت فشار هستند تا با افزایش فروش بتوانند هزینه را تحمل کرده و در نهایت سودآور باشند.
- فقدان تنوع محصولات: این باعث می‌گردد که فشار زیادی بر روی قیمت‌ها وجود داشته باشد و در بیشتر موارد باعث کاهش دادن قیمت‌ها شود.
- بالا بودن تعداد رقیبان: یعنی اینکه سهم کل بازار باید به تعداد بیشتری تقسیم شود.
- بالا بودن موانع برای خروج: بدین معنی است که شرکت‌هایی که مایل به ترک این صنعت هستند، ممکن است کل سرمایه و یا مقدار زیادی از آن را از دست بدهند. برای همین آنها مجبور هستند که در این صنعت بمانند حتی اگر سودشان کم باشد.

به عنوان مثال زمانی که به صنعت حمل و نقل هوایی در امریکا نگاه می‌کنیم، می‌بینیم که این صنعت به شدت رقابتی است آن هم به چند دلیل که شامل ورود کمپانی‌هایی با هزینه‌های کم، بخشنامه‌های سفت و سخت این صنعت جایی که امنیت منجر به هزینه‌های بالا و موانع خروج بالا می‌شود و این حقیقت که بازار در این لحظه در زمینه رشد بسیار راکد است، می‌شود. هزینه تغییر برای مشتریان نیز بسیار پایین بوده و بسیاری از بازیگران این صنعت اندازه یکسانی دارند که نتیجه آن رقابت شدیدتر میان این شرکت‌ها می‌شود. با توجه به تمامی این موارد، می‌توان گفت که رقابت در میان رقبای کنونی در صنعت هوایی بالاست.

۲- نتیجه‌گیری

هر سازمان مجموعه‌ای از سیستم‌های بهم پیوسته و مرتبط به هم جهت رسیدن به یک هدف است. این پیوستگی و انسجام به عوامل متعدد درون سازمانی از جمله افراد سازمان و روابط سازمانی، منابع مالی و... و عوامل برون سازمانی از جمله متغیرهای اقتصادی و مولفه‌های سیاسی، اجتماعی و حقوقی حاکم بر شرایط جامعه، بستگی دارد. در همین راستا شناسایی دوره عمر مفید سازمان همچنین عوامل موثر بر محیط خارجی سازمان همچون موقعیت رقبا؛ عوامل رقابتی و نحوه استفاده صحیح و مناسب از آنها توسط رهبری خبره و مسلط بر شرایط که توانایی مدیریت استراتژیک و انتخاب صحیح راه حل در مواقع مهم است میتواند از فروپاشی و به ورطه انحطاط رفتن سازمان جلوگیری کند.

مراجع

- ✓ وب سایت آدیزس، ۲۰۱۹
- ✓ مدیریت استراتژیک با نگاهی جامع بر پارادایم‌ها؛ مکاتب، مدل‌ها و فرایندها، دکتر بهروز قاسمی، ۱۳۹۵، تهران.
- ✓ دسته بندی تئوریهای چرخه عمر سازمان، رجنی، حسن و رحیمی، سوفیا، ۱۳۹۶، تهران
- ✓ مراحل عمر سازمانی، نظریه ایساک آدیزس درباره رفتار سازمان در مراحل عمر آن، مکی پور، ذبیح اله، ۱۳۹۷، تهران
- ✓ ارزیابی و مقایسه روشهای عارضه یابی، آذر، عادل و بختیاری، حسین، ۱۳۹۵، تهران

-
- ✓ کتاب مدیریت استراتژیک با رویکرد امروزی رابرت گرنت
Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors.
Michael E. Porter. به کوشش
- ✓ ↑وبسایت هوشمندی استراتژیک»
www.managementstudyguide.com
- ✓ کتاب Corporate life cycle
استراتژی بازاریابی ترجمه دکتر سید محمد اعرابی و داود ایزدی
- ✓ محسن محمدرضایی؛ شهناز نایب زاده؛ ابوالفضل داوودی رکن آبادی؛ ۱۳۹۴، شناسایی شاخص‌های عوامل رقابتی پورتر، کنفرانس بین‌المللی نخبگان مدیریت
- <https://scholar.conference.ac:443/index.php/download/file/6144-Competitive-factors-identified-indicators-Porter>
- ✓ <https://motamem.org/>
- ✓ <http://blog.vla.ir/>
- ✓ <http://www.myindustry.ir/strategic-management/article/porter-forces.html>
- ✓ <https://parsmodir.com/db/theory/olc.php>
- ✓ <http://makipour.blogfa.com/post/172>
- ✓ -<https://viravision.net/index.php/viravision-library>
- ✓ <http://publication.aut.ac.ir/>