

آیا می تواند در هوا بماند؟

یونایتد ایرلاینز یکی از این شرکت های حمل کننده هوایی در حال مبارزه برای زنده ماندن در صنعت هواپیمایی است. به دلیل عاجز و ناتوان شدن توسط هزینه های بالای نیروی کار، برای شرکت یونایتد سخت شده است با خطوط هوایی کم هزینه مانند جت بلو رقابت کند. در سال 2004 یونایتد برای سومین بار در یک دهه شروع به فعالیت تحت سیاست های ضد ورشکستگی کرد.

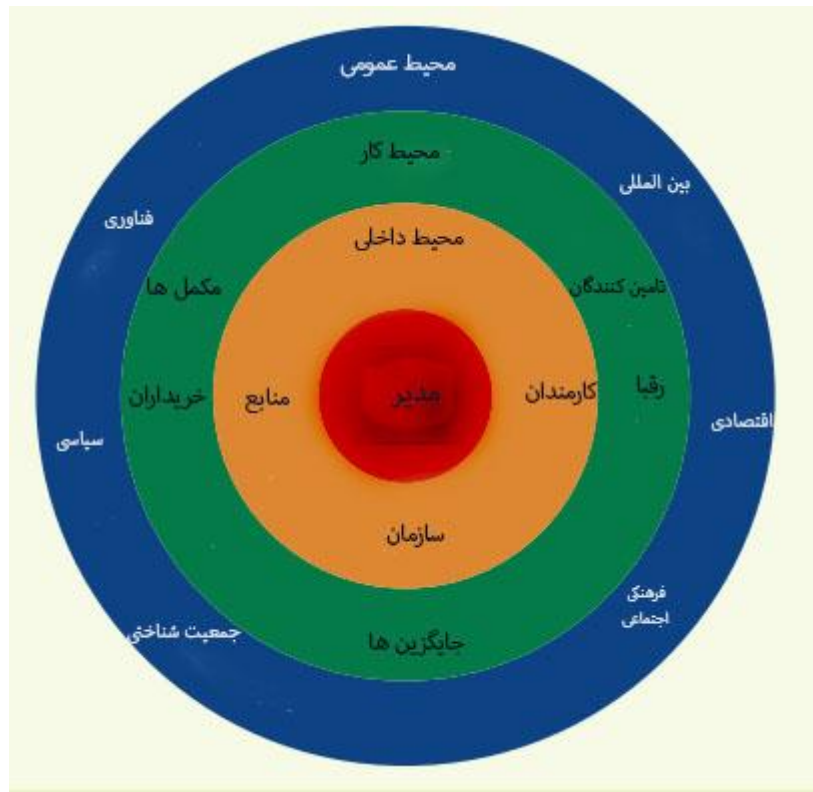
مدیران صنعت هواپیمایی باید با یکی از چالش برانگیزترین محیط ها در تجارت روبرو شوند. از سال 2001 این صنعت با چالش تقاضای بی ثبات و رقابت شدید از سوی شرکت های هواپیمایی ارزان قیمت مانند جت بلو، ایر تران، و خطوط هوایی سوئ سوئ همراه شده است. مشتریان گزینه های زیادی برای انتخاب دارند، و آنها تمایل به انتخاب شرکت هایی که کمترین قیمت را ارائه می دهند، دارند. به دلیل تورم، قیمتی که مشتریان برای پرواز یک مایلی در ایالات متحده پرداخت می کردند از 0.091 دلار در سال 1980 به 0.042 دلار در سال 2004 کاهش یافت. علاوه بر این، ساختار هزینه خطوط هوایی ارتباط نزدیکی با قیمت های بی ثبات سوخت دارد. هر 5 درصد افزایش در هزینه سوخت، سودآوری خطوط هوایی را 1 درصد کاهش می دهد و قیمت سوخت جت از 0.71 دلار در هر گالن به طور متوسط در سال 2002 به 1.80 دلار در هر گالن در اواخر سال 2005 افزایش یافت. اوضاع حتی از این هم پیچیده تر هم میشود، بسیاری از خطوط هوایی با سابقه طولانی باید با اتحادیه های کارگری قدرتمندی کار کنند که در طول تاریخ در برابر تلاش ها برای کاهش دستمزد کارکنان و معرفی برنامه کاری انعطاف پذیر مقاومت کرده اند. این امر هزینه های نیروی کار را بالا نگه داشته است. با توجه به این شرایط، بین سال های 2001 تا 2004 این صنعت 32.3 میلیارد دلار ضرر کرد.

اگر مدیران صنعت هواپیمایی می خواهند سازمان های خود را به نحو احسن اداره کنند، باید محیط بیرونی که با آن روبرو هستند را درک کنند، پیش بینی کنند که چگونه تغییرات در محیط ممکن است بر سودآوری خطوط هوایی خود تأثیر بگذارد و اقدامات مناسب را انجام دهند. این اقدامات ممکن است شامل کاهش ظرفیت با کاهش تقاضا، خرید جت های کم مصرف تر، اجتناب از جنگ قیمت با خطوط هوایی کم هزینه و کاهش هزینه های نیروی کار باشد. در عین حال توانایی مدیران برای انجام چنین اقداماتی توسط محیط داخلی خطوط هوایی شکل می گیرد. به عنوان مثال، برخی از خطوط هوایی با سابقه طولانی، مانند یونایتد، اتحادیه های کارگری قدرتمندی دارند که در برابر تلاش های مدیران برای کاهش دستمزد خلبانان، مهمانداران و کارکنان زمینی یا معرفی شیوه های کاری انعطاف پذیر که بهره وری نیروی کار را افزایش می دهد، مقاومت کرده اند. این محدودیت هزینه ها را بالا نگه داشته و انجام کارهای مورد نیاز برای سودآوری خطوط هوایی را برای مدیران دشوارتر کرده است. وضعیتی که مدیران در صنعت هواپیمایی با آن روبرو

هستند، اگرچه دراماتیک است، اما منحصر به فرد نیست. کار همه مدیران متأثر از دو دلیل است. محیط ها: محیط بیرونی و محیط داخلی. محیط خارجی هر چیزی را در خارج از یک شرکت تشکیل می دهد که ممکن است بر توانایی شرکت برای دستیابی به اهدافش تأثیر بگذارد. خود محیط خارجی را می توان به دو جزء اصلی تقسیم کرد (شکل 2.1 را ببینید). مفهومی به نام محیط وظیفه در سازمان وجود دارد که معمولاً شامل رقبای واقعی و بالقوه، تامین کنندگان و خریداران (مشتریان یا توزیع کنندگان)، شرکت هایی که محصولات جایگزین را به آنها می فروخته می شوند ارائه می کنند و شرکت هایی که مکمل ارائه می کنند، میشود. سپس محیط عمومی فراگیرتری وجود دارد که محیط وظیفه در آن تعبیه شده است. محیط عمومی شامل نیروهای سیاسی و قانونی، نیروهای اقتصاد کلان، نیروهای جمعیتی، نیروهای اجتماعی-فرهنگی، نیروهای فناورانه و نیروهای بین المللی است. محیط عمومی از طریق تأثیر بر محیط کار، در شرکت خود را نشان میدهد.

محیط عمومی	محیط وظیفه	محیط خارجی
نیروهای سیاسی و حقوقی، نیروهای کلان اقتصادی، نیروهای جمعیتی، نیروهای اجتماعی-فرهنگی، نیروهای فناورانه و نیروهای بین المللی	رقبا، تامین کنندگان و خریداران بالفعل و بالقوه (مشتریان یا توزیع کنندگان) ؛ شرکت هایی که محصولات جایگزین را ارائه میکنند و شرکت هایی که مکمل ها را به فروش میرسانند	همه چیز خارج از یک شرکت که ممکن است بر توانایی شرکت برای دستیابی به اهدافش تأثیر بگذارد

هنگامی که مدیران محیط خارجی را تجزیه و تحلیل می کنند، معمولاً به دنبال فرصت ها و تهدیدها می گردند. فرصت ها از شرایط یا تحولات محیط بیرونی ناشی می شوند که اگر از طریق استراتژی ها بهره برداری شوند، مدیران را قادر می سازد تا به اهداف شرکت خود دست یابند. به عنوان مثال، طبق آخرین بررسی های بوئینگ، پیش بینی می شود که سفرهای هواپیمایی با 4.8 درصد رشد مرکب در سال در 20 سال آینده رشد کند که به طور قابل توجهی سریع تر از نرخ رشد در 20 سال گذشته است.



شکل 2.1

افزایش تقاضا برای سفر با خطوط هوایی می تواند به عنوان یک فرصت در نظر گرفته شود که بهره برداری از آن ممکن است خطوط هوایی را بهتر قادر به افزایش درآمد و سود کند. تهدیدات ناشی از شرایط یا تحولات در محیط خارجی است که ممکن است بر توانایی مدیران برای دستیابی به اهداف شرکت خود تأثیر منفی بگذارد. بنابراین، ورود شرکت های هواپیمایی ارزان قیمت به صنعت هواپیمایی، تهدیدی برای موقعیت شرکت های هواپیمایی مانند **United** و **American Airlines** است که ساختار هزینه بالاتری نسبت به شرکت هایی مانند **South West Airlines** و **Jet Blue** دارند. افزایش هزینه سوخت یکی دیگر از تهدیدهای مهم است. محیط داخلی هر چیزی را در داخل شرکت تشکیل می دهد که ممکن است بر توانایی مدیران برای پیگیری اقدامات یا استراتژی های خاص تأثیر بگذارد. محیط داخلی شامل سازماندهی شرکت (ساختار، فرهنگ، کنترل ها و انگیزه های آن)، کارکنان شرکت (سرمایه انسانی آن)، و منابع شرکت (دارایی های مشهود و نامشهود آن) است. هر یک از این عناصر می تواند یک نقطه قوت یا ضعف باشد. نقطه قوت فعالیتی است که سازمان در آن خوب است و یک امتیاز مثبت در رقابت با سایر شرکت ها است. ضعف فعالیتی است که سازمان در آن برتری ندارد و ممکن است یک امتیاز منفی در رقابت با سایر شرکت ها باشد.

هنگامی که مدیران محیط داخلی شرکت خود را تجزیه و تحلیل می کنند، اغلب این کار را با شناسایی نقاط قوت و ضعف آن انجام می دهند. این تمرکز درونی، تکمیل کننده شناسایی فرصت ها و تهدیدها در محیط

خارجی است. در مجموع، فهرستی از نقاط قوت و ضعف داخلی و فرصت ها و تهدیدهای خارجی می تواند به مدیران در توسعه استراتژی کمک کند. این روش، که اغلب با نام SWOT (نقاط قوت، ضعف، فرصت ها و تهدیدها) به آن اشاره می شود، بخشی استاندارد از برنامه ریزی استراتژیک و تصمیم گیری است. در فصل 5 به تفصیل بیشتر به آن خواهیم پرداخت.

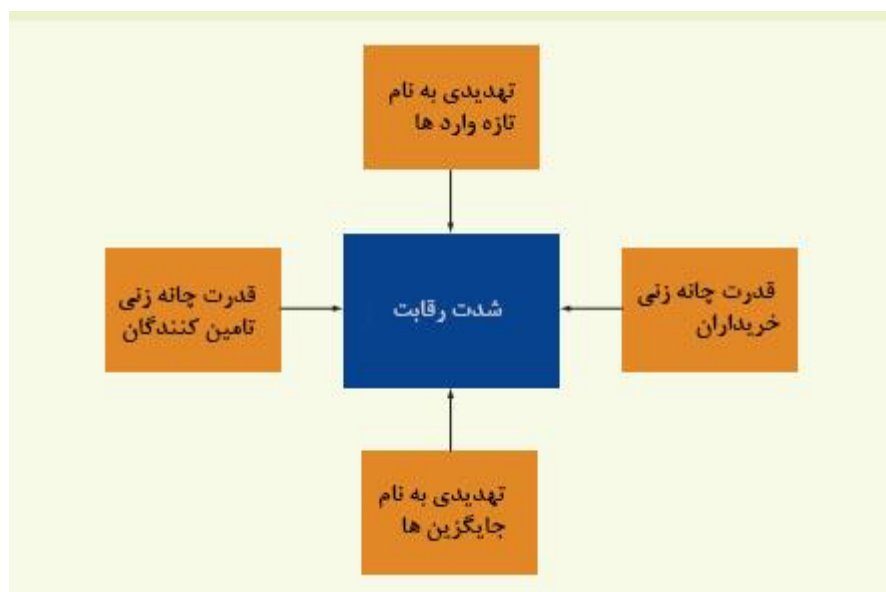
در این فصل ما نگاهی دقیق به اجزای محیط های بیرونی و داخلی می اندازیم و چگونگی شکل دهی آنها به اقدامات مدیریتی و ایجاد فرصت ها، تهدیدها، نقاط قوت و ضعف را مورد بحث قرار می دهیم. ما با محیط خارجی شروع می کنیم، ابتدا به محیط کاریا وظیفه ای و سپس به محیط کلی نگاه می کنیم. ما ابتدا محیط کار را مورد بحث قرار می دهیم، زیرا این محیط به شرکت نزدیک است و بنابراین بیشترین نگرانی را برای مدیران دارد. علاوه بر این، از آنجا که محیط عمومی از طریق تأثیر خود بر محیط کار بر شرکت تأثیر می گذارد، تا زمانی که محیط کار را درک نکنیم، نمی توانیم اهمیت محیط عمومی را مورد بحث قرار دهیم. فصل را با بحث در مورد محیط داخلی می بندیم.



محیط کار

یکی از محبوب ترین چارچوب ها برای تجزیه و تحلیل محیط کار یا صنعت، مدلی است که توسط مایکل پورتر به نام مدل پنج نیرو شناخته شده است (شکل 2.2 را ببینید). به گفته پورتر، توانایی یک شرکت برای کسب سود تحت تأثیر پنج نیروی رقابتی است: تهدید ورود رقبای بالقوه، قدرت خریداران، قدرت تامین کنندگان، تهدید محصولات جایگزین و شدت رقابت بین شرکت ها. در حال حاضر در صنعت در چارچوب پورتر، هرچه هر یک از این نیروها قوی تر باشد، کسب سود برای شرکت های فعال در یک صنعت دشوارتر خواهد بود. بنابراین یک نیروی قوی یک تهدید محسوب می شود، در حالی که یک نیروی ضعیف اغلب به مدیران این فرصت را می دهد که فروش را افزایش دهند، قیمت ها را افزایش دهند و سود بیشتری کسب کنند. پورتر همچنین خاطرنشان می کند که با واداشتن شرکت خود به دنبال کردن استراتژی های صحیح، مدیران می توانند قدرت نیروهای مختلف را تغییر دهند. بنابراین مدیران ممکن است استراتژی هایی را

دنبال کنند که قدرت چانه زنی خریداران را کاهش دهد و در نتیجه تهدید ناشی از این نیرو را کاهش دهد. در این بخش هر نیرو را به ترتیب بررسی می کنیم.



شکل 2.2

تهدیدی به نام وارد شدن رقبای جدید

به طور کلی، اگر صنعتی سودآور باشد، شرکت‌های جدید وارد می‌شوند، تولید توسعه می‌یابد، قیمت‌ها کاهش می‌یابد و سود صنعت کاهش می‌یابد. مدیران اغلب تلاش می‌کنند تا با دنبال کردن استراتژی‌هایی که موانع ورود را افزایش می‌دهند، خطر ورود را کاهش دهند. موانع ورود عواملی هستند که ورود رقبای بالقوه به یک صنعت و رقابت با شرکت‌هایی را که در حال حاضر در صنعت هستند پرهزینه می‌سازد. موانع ورود سخت و شدید، از شرکت‌های فعلی در برابر رقبای جدید محافظت می‌کند، حتی زمانی که سود خوبی به دست می‌آورند. آنها تهدید مرتبط با افزایش احتمالی تعداد رقبای در یک بازار را کاهش می‌دهند.

صرفه جویی، که به معنای کاهش هزینه‌ها در هنگام بدست آوردن سود زیاد است، مانع مهمی برای ورود است. زمانی که شرکت‌های فعلی از صرفه‌جویی قابل توجهی برخوردار هستند، ممکن است نسبت به شرکت‌های تازه وارد که فروش زیادی ندارند، مزیت هزینه‌ای داشته باشند. یکی دیگر از موانع مهم برای

ورود، وفاداری به برند است. وفاداری به برند یعنی علاقه مصرف کنندگان به استفاده از محصولات یک شرکت. هرچه وفاداری به برند توسط متصدیان فعلی بیشتر باشد، ورود به یک صنعت دشوارتر است و رقبای کمتری وجود خواهد داشت. برای مثال، در بازار نوشابه، پپسی و کوکاکولا از وفاداری قابل توجهی به برند برخوردار هستند. ورود شرکت دیگری به بازار نوشابه و تلاش برای از بین بردن وفاداری مشتریان به این شرکت ها، برای آنها گران تمام می شود. با دنبال کردن استراتژی‌هایی که شرکت‌ها را قادر می‌سازد تا از وفاداری به برند بهره ببرند، مدیران شرکت‌ها می‌توانند ورود رقبای جدید را محدود کنند.

برای نمونه از صنعتی که در آن شرکت‌های متصدی از طریق صرفه جویی و موانع ورود مبتنی بر نام تجاری از رقابت محافظت می‌شوند، بازار تحویل سریع بسته‌های کوچک در ایالات متحده را در نظر بگیرید. از اواخر دهه 1980، این بازار تحت تسلط دو شرکت FEDEX و UPS بود که با هم بیش از 80 درصد بازار را در اوایل دهه 2000 به خود اختصاص داده بودند.

هر دوی FedEx و UPS برای ساختن برندهای خود هزینه‌های زیادی را صرف تبلیغات کرده اند، که مانع ورود رقبای جدید شده است. علاوه بر این، موفقیت در این بازار مستلزم خرج هزینه‌های قابل توجهی بالغ بر میلیاردها دلار برای خرید شبکه سراسری هواپیما، کامیون‌های تحویل، سیستم‌های ردیابی، امکانات مرتب‌سازی و مکان‌های تخلیه است. FedEx و UPS به درآمد لازم برای پوشش هزینه‌های مرتبط با چنین شبکه‌ای دست یافته اند و از صرفه جویی قابل توجهی برخوردار هستند. در نتیجه، از اوایل دهه 1980 تا سال 2003، هیچ رقیب جدیدی به این بازار وجود نداشت: موانع ورود رقبا را از بازار دور نگه داشت.

در سال 2003، زمانی که شرکت المانی DHL با خرید Airborne Express، یک شرکت در حال مبارزه در بازار با سهم کمتر از 7 درصد، وارد صنعت شد، این موضوع تغییر کرد. با این حال، ورود DHL نشان می‌دهد که کسب سهم در این صنعت چقدر سخت است. این شرکت 1.02 میلیارد دلار برای به دست آوردن دارایی‌های Airborne Express هزینه کرد. متعهد شد 1.2 میلیارد دلار دیگر را برای توسعه ظرفیت Airborne هزینه کند. و یک کمپین تبلیغاتی سراسری را راه‌اندازی کرد که 150 میلیون دلار دیگر هزینه داشت تا وفاداری به برند مورد علاقه FedEx و UPS را از بین ببرد.

<p>موانع ورود عواملی که ورود رقبای بالقوه به یک صنعت و رقابت با شرکت‌هایی را که در حال حاضر در این صنعت هستند پرهزینه می‌کند.</p>	<p>صرفه جویی کاهش هزینه‌های مرتبط با تولید زیاد</p>	<p>وفاداری به برند ترجیح مصرف‌کنندگان برای محصولات شرکت‌های تاسیس شده</p>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------

DHL به دلیل هزینه‌های سنگین 638 میلیون دلار در ایالات متحده در سال 2004 و 380 میلیون دلار دیگر در سال 2005 از دست داد. DHL برای پول خود چه چیزی به دست آورد؟ همیشه گفت چیز خاصی بدست نیاورد. در سال 2005 سهم DHL از بازار ایالات متحده به 7 درصد رسید که به سختی بیشتر از سهم Airborne Express قبل از خرید توسط DHL بود. به نظر می‌رسد که هزینه‌های ورود به بازار واقعاً زیاد است و برای DHL غلبه بر وفاداری مورد استفاده توسط UPS و FedEx دشوار و پرهزینه است.



DHL بیش از 2 میلیارد دلار برای به پنگ آوردن بازار از FedEx و UPS در بازار ایالات متحده برای تحویل بسته‌های کوچک هزینه کرده است، اما چیزی زیادی نصیبش نشد. موانع ورود به بازار ایالات متحده بسیار زیاد است.

قدرت چانه زنی تامین‌کنندگان

تامین‌کنندگان ورودی‌ها را به شرکت ارائه می‌کنند. این ورودی‌ها ممکن است مواد خام، محصولات نیمه تمام یا خدمات باشند. تامین‌کنندگان شامل کارکنان یک شرکت است که مهارت‌ها و زمان خود را در ازای دستمزد ارائه می‌دهند. اینکه تامین‌کنندگان یک فرصت یا تهدید برای یک شرکت هستند بستگی به میزان کنترل آنها بر محصولاتی دارد که شرکت برای عملکرد به آن نیاز دارد. در حالت شدید، جایی که تنها یک تامین‌کننده از یک محصول مهم وجود دارد، آن تامین‌کننده قدرت چانه زنی قابل توجهی بر شرکت دارد و می‌تواند از این قدرت برای افزایش قیمت محصولات و افزایش هزینه‌ها استفاده کند. چنین وضعیتی یک تهدید است. مدیران با یافتن تامین‌کنندگان جایگزین سعی در کاهش این تهدید دارند. مثال خوبی از این

وضعیت در صنعت رایانه های شخصی رخ داده است، جایی که سازنده تراشه اینتل مدت هاست که تامین کننده غالب ریزپردازنده ها برای سازندگان رایانه شخصی بوده است. این به اینتل قدرت چانه زنی قابل توجهی بر تولیدکنندگان رایانه های شخصی داده و اینتل را قادر می سازد تا قیمت های بالاتری را اعمال کند. مدیران شرکت های رایانه شخصی با تشویق تنها رقیب اینتل، AMD، به افزایش عرضه ریزپردازنده های خود پاسخ دادند. این تلاش با موفقیت محدودی روبرو شده است. وفاداری به برند اینتل در میان مصرف کنندگان زیاد است، و ترجیح آنها برای رایانه های دارای ریزپردازنده اینتل، توانایی شرکت های رایانه شخصی را برای توسعه این منبع عرضه جایگزین محدود کرده است. تامین کنندگان فرصتی را ارائه می دهند که شرکت های متصدی قدرت چانه زنی بر روی آنها داشته باشند و بتوانند قیمت هایی را که برای محصولات می پردازند، کاهش دهند همانطور که قبلاً اشاره شد، وال مارت دارای چنان قدرت چانه زنی عظیمی است که توانسته است قیمت هایی را که به تامین کنندگان برای کالاها می پردازد کاهش دهد. خدماتی که باعث افزایش سودآوری وال مارت می شود. اگر یک یا چند مورد از شرایط زیر برقرار باشد قدرت چانه زنی یک شرکت بر تامین کنندگانش بیشتر است: (1) شرکت در مقادیر زیاد خرید می کند (2) می تواند بین چندین تامین کننده یکی را انتخاب کند (3) هزینه های جابجایی بین تامین کنندگان کم است، و (4) شرکت برای محصولات مهم به هیچ تامین کننده ای وابسته نیست.

تهدیدی به نام جایگزین ها

یکی دیگر از نیروهای رقابتی در مدل پورتر، تهدیدی به نام محصولات جایگزین است: کالاها یا خدمات یا صنایع مختلف که می توانند نیازهای مشابه مشتریان را برآورده کنند. به عنوان مثال، شرکت های صنعت قهوه به طور غیرمستقیم با شرکت هایی که در صنایع نوشیدنی های چای و نوشابه فعالیت می کنند، رقابت می کنند، زیرا هر سه مورد نیاز مشتریان برای نوشیدنی های کافئین دار غیر الکلی را تامین می کنند. وجود جایگزین های نزدیک یک تهدید رقابتی قوی است زیرا این امر قیمت هایی را که شرکت ها در یک صنعت می توانند برای محصولات خود در نظر بگیرند را به خطر می اندازد و بنابراین سودآوری صنعت را محدود می کند. اگر قیمت قهوه نسبت به چای یا نوشابه بیش از حد افزایش یابد، مصرف کنندگان قهوه ممکن است به آن جایگزین ها روی آورند.

اگر محصولات یک صنعت چند جایگزین نزدیک داشته باشد، به طوری که جایگزین ها یک نیروی رقابتی ضعیف باشند، شرکت ها این فرصت را دارند که قیمت ها را افزایش دهند و سود بیشتری کسب کنند. به عنوان مثال، هیچ جایگزین نزدیکی برای ریزپردازنده ها وجود ندارد که به شرکت هایی مانند اینتل و AMD اجازه می دهد قیمت های بالاتری را از مشتریان دریافت کند.

جایگزین‌های مبتنی بر فناوری‌های جدید می‌توانند تهدیدی بسیار قوی باشند. در نظر بگیرید که پس از گسترش کامپیوترهای شخصی و نرم افزارهای پردازش متن در دهه 1980 چه اتفاقی برای صنعت ماشین تحریر افتاد. از دهه 1870 تا 1980 صنعت ماشین تحریر با شرکت‌هایی مانند IBM، Smith Corona، و Olivetti که درآمدهای قابل توجهی از این بازار کسب می‌کردند، از رشد قابل توجهی برخوردار بود. در سال 1996 این صنعت به کنار رفت. آخرین سازنده بزرگ ماشین تحریر، اسمیت کورونا، در آن سال ورشکست شد و با ظهور جایگزینی جدید از بین رفت: رایانه‌های شخصی با نرم افزار پردازش کلمه.

<p>قدرت چانه زنی تامین کنندگان توانایی تامین کنندگان در چانه زدن قیمت‌های تعیین شده توسط شرکت‌های فعال در صنعت یا افزایش هزینه‌های شرکت‌های فعال در صنعت با ارائه محصولات و خدمات با کیفیت پایین تر</p>	<p>محصولات جایگزین کالاها یا خدمات یا صنایع مختلف که می‌تواند نیازهای مشابه مشتریان را برآورده کند</p>	<p>قدرت چانه زنی خریداران توانایی خریداران در پایین آوردن قیمت‌ها توسط شرکت‌های فعال در صنعت یا افزایش هزینه‌های شرکت‌های صنعت با تقاضای خدمات و محصولات با کیفیت تر</p>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

شدت رقابت

آخرین مورد در مدل پورتر، شدت رقابت بین شرکت‌ها در یک صنعت است. رقابت شدید بین شرکت‌های متصدی و حال حاضر بازار، مانند آنچه در حال حاضر در صنعت هواپیمایی مشاهده می‌کنیم، تهدیدی است که سود شرکت‌های با سابقه را کاهش می‌دهد. برعکس، هر چیزی که شدت رقابت بین شرکت‌های منصدی را کاهش دهد و به آنها امکان افزایش قیمت‌ها و کسب سود بیشتر را بدهد، می‌تواند به عنوان یک فرصت تلقی شود. تعدادی از عوامل مختلف شدت رقابت را در یک صنعت را تعیین می‌کنند: ماهیت محصول، شرایط عرضه و تقاضا، ساختار هزینه شرکت‌ها و ساختار رقابتی صنعت.

ماهیت محصول برخی از کالاها را می‌توان به عنوان کومودیتی (Comodity) یا مشابه کومودیتی در نظر گرفت. کومودیتی محصولی است که به سختی می‌توان آن را از محصولات تولید شده توسط رقبا متمایز کرد. به عنوان مثال برای کومودیتی‌های خالص شامل مواد خام میتوان به نفت، گاز طبیعی و زغال سنگ، همراه با بسیاری از محصولات کشاورزی مانند گندم، ذرت، گوشت گاو و خوک اشاره کرد. در چنین مواردی، محصولات شرکت‌های رقیب، اگر دقیقاً یکسان نباشند، جایگزین‌های نزدیکی برای یکدیگر هستند. بنابراین ممکن است تشخیص بین بنزین فروخته شده توسط پمپ‌های بنزین مختلف، گندم تولید شده توسط کشاورزان مختلف و طلای استخراج شده از معادن مختلف برای یک مصرف کننده دشوار باشد. ناتوانی در تمایز یک محصول از محصولات تولید شده توسط رقبا می‌تواند منجر به شکست در تعیین مهم‌ترین وجه مشترک در رقابت بین شرکت‌ها شود و آن چیزی نیست جز: قیمت! ناتوانی در رقابت بر روی ویژگی‌هایی

غیر از قیمت، یک تهدید است، زیرا این امر می‌تواند منجر به کاهشی قیمت محصولات و کاهش سود شود، به ویژه اگر شرایط تقاضا ضعیف باشد.

مدیران سعی می‌کنند با یافتن راه‌هایی برای متمایز ساختن محصولات خود با این تهدید مقابله کنند. این یک استراتژی موفقیت‌آمیز در برخی از صنایع بوده است که در آنها ممکن است تمایز محصولات دشوار به نظر برسد. صنعت آب را در نظر بگیرید: از بسیاری جهات آب کالای نهایی است، اما شرکت پیر (Perrier) توانست با بازاریابی هوشمندانه و گاز دار کردن آب‌هایش، آب‌گازدار خود را با موفقیت از آب تولید شده توسط شرکت‌های دیگر متمایز کند.

برخی از محصولاتی که کالاها یا کومودیتی خالص نیستند، مانند سفرهای هوایی، شبه کومودیتی (Comoditylike) هستند زیرا بسیاری از شرکت‌ها محصولاتی را ارائه می‌دهند که تقریباً یکسان هستند و بنابراین جایگزین‌های نزدیک برای یکدیگر هستند. اکثر مسافران خطوط هوایی خدمات خطوط هوایی رقیب را مشابه می‌بینند و بنابراین بر اساس قیمت بین آنها انتخاب می‌کنند. مدیران صنعت هواپیمایی انواع تاکتیک‌ها را دنبال کرده‌اند تا محصولات خود را متمایز کنند - از برنامه‌های پرواز مکرر گرفته تا سیستم‌های سرگرمی پرواز - اما همه این برنامه‌ها با موفقیت موقتی همراه بوده‌اند. این پیشنهادات اغلب به سرعت توسط رقبا تقلید می‌شوند، در این صورت رقابت دوباره به قیمت‌پیش‌فرض برمیگردد.

کومودیتی
محصولی که به سختی می‌توان
آن را از محصولات تولید شده
توسط رقبا متمایز کرد

اگر تقاضای کلی مشتری برای یک محصول یا خدمات در حال رشد باشد، محیط کار می‌تواند مطلوب‌تر دیده شود. شرکت‌ها این فرصت را خواهند داشت که فروش خود را گسترش دهند و قیمت‌ها را افزایش دهند، که هر دو ممکن است منجر به سود بیشتر شوند. البته عکس آن نیز صادق است: کاهش تقاضا تهدیدی است که منجر به کاهش سود می‌شود. بنابراین کاهش تقاضا برای سفر با خطوط هوایی به دلیل رکود اقتصادی و حملات تروریستی 11 سپتامبر 2001، سود خالص 2.49 میلیارد دلاری در صنعت هواپیمایی ایالات متحده در سال 2000 را به زیان خالص 11.3 میلیارد دلاری در سال 2002 تبدیل کرد.



با بازاریابی هوشمندانه، Perrier توانسته است محصولات خود را متمایز کند آب گازدار طبیعی یک نام تجاری قدرتمند است که می‌تواند قیمت بالایی را برای آن تعیین کرد.

روند تقاضا در یک صنعت توسط عوامل متعددی تعیین می‌شود و از جمله موارد مهم رشد اقتصادی و افزایش سطح درآمد است. برای مثال، همانطور که قبلاً ذکر شد، بوئینگ پیش‌بینی می‌کند که تقاضا برای سفرهای هوایی بین سال‌های 2005 تا 2025 سالانه 4.8 درصد رشد خواهد کرد. سطح درآمد بر این اساس افزایش خواهد یافت و افراد با ثروتمندتر شدن، تمایل بیشتری به پرواز دارند. این خبر خوبی برای بوئینگ است که انتظار دارد طی 20 سال آینده تقاضا برای هواپیماهای تجاری افزایش یابد و نزدیک به 26000 جت به ارزش بیش از 2 تریلیون دلار فروخته شود. همچنین اگر تقاضای رو به رشد به قیمت‌های بالاتر و سود بیشتر تبدیل شود، می‌تواند خبر خوبی برای صنعت هواپیمایی باشد.

علاوه بر تقاضا، شرایط عرضه نیز مهم است. یک عامل اصلی تعیین‌کننده شدت رقابت در یک صنعت، میزان عرضه نسبت به تقاضا است. اگر تقاضا برای کالاها یا خدمات تولید شده توسط شرکت‌ها در یک صنعت از ظرفیت عرضه در صنعت فراتر رود، قیمت‌ها توسط مصرف‌کنندگان افزایش می‌یابد و رقابت کاهش می‌یابد. برعکس، اگر عرضه بیش از تقاضا باشد، شرکت‌ها به شدت برای فروش رقابت می‌کنند، رقابت شدید خواهد بود و قیمت‌ها و سود روند نزولی خواهند داشت. بنابراین تقاضای مازاد نشان‌دهنده یک فرصت و عرضه اضافی یک تهدید است.

بین سال‌های 2004 و 2006، بازار جهانی نفت با تقاضای مازاد مواجه بود. تقاضا سریع‌تر از آنچه پیش‌بینی می‌شد افزایش یافته بود، که بخشی از آن ناشی از افزایش تقاضا از سوی کشور چین است که به

سرعت در حال صنعتی شدن بود. عرضه کافی در دنیا برای پاسخگویی به این تقاضا وجود نداشت. بنابراین قیمت نفت از حدود 20 دلار در هر بشکه در سال 2003 به بیش از 70 دلار در هر بشکه در آوریل 2006 افزایش یافت. این یک محیط عالی برای تولیدکنندگان نفت بود که شاهد افزایش سود خود بودند.

بازار اینترنت پرسرعت نمونه خوبی است از زمانی که عرضه بیش از تقاضا باشد. بین سال‌های 1996 تا 2001 تعدادی از شرکت‌ها از جمله WorldCom، Global Crossing، XO Communications و Networks 360 سرمایه‌گذاری‌های چند میلیارد دلاری در کابل‌های فیبر نوری برای انتقال داده‌های اینترنتی انجام دادند. این سرمایه‌گذاری‌ها با فرض رشد سالیانه 1000 درصدی تقاضا برای اینترنت پر سرعت انجام شد. معلوم شد که اینطور نبود (در واقع 100 درصد در سال رشد می‌کرد)، و تا سال 2002 آشکار شد که با توجه به شرایط تقاضا، کابل فیبر نوری بسیار زیادی در زمین وجود دارد (عرضه بیش از تقاضا). در واقع، بیشتر از 90 درصد از همه کابل‌های فیبر نوری کاربردی نداشتند و آنها هیچ داده‌ای را منتقل نمی‌کردند. این ظرفیت مازاد منجر به سقوط قیمت‌ها و موجی از ورشکستگی شرکت‌ها شد. همه شرکت‌هایی که به آنها اشاره شد، ورشکست شدند، زیرا نتوانستند درآمد کافی برای پرداخت بدهی‌هایی که برای ساخت شبکه‌های فیبر نوری خود بر عهده گرفته بودند، داشته باشند.

بیشتر صنایع دوره‌هایی از تقاضای مازاد و عرضه مازاد را پشت سر می‌گذارند. نکته مهمی که مدیران باید بدانند این است که تا چه مدت این شرایط ممکن است ادامه داشته باشد. به عبارت دیگر، مدیران باید درک کنند که بازاری که سازمانشان در آن رقابت می‌کند چقدر سریع اصلاح می‌شود و چقدر سریع تقاضا و عرضه به تعادل باز می‌گردد

سرعت فرآیند تعدیل تا حدی توسط موانع ورود و خروج تعیین می‌شود. ما قبلاً موانع ورود را مورد بحث قرار داده ایم. موانع خروج، برعکس موانع ورود، عواملی هستند که شرکت‌ها را از کاهش ظرفیت حتی زمانی که تقاضا ضعیف است باز می‌دارد. 10 مورد از موانع خروج شامل (1) هزینه‌های ثابت تعطیلی، مانند هزینه‌های مالی که باید برای تعطیلی یک کارخانه و اخراج کارکنان گرفته شود. (2) عدم تمایل به کاهش ظرفیت به دلیل یک باور، که ممکن است نابجا باشد، که تقاضا به زودی باز می‌گردد. و (3) مقررات دولتی، مانند قوانین ورشکستگی فصل 11 در ایالات متحده، که به شرکت‌های ورشکسته اجازه می‌دهد تا بدهی خود را سازماندهی مجدد کنند و تحت حمایت هیئت مدیره ورشکستگی فعالیت کنند.

شکل 2.3 خلاصه احتمالات را در اینجا نشان می‌دهد، اگر تقاضای مازاد وجود داشته باشد و موانع ورود زیاد باشد، موانع ورود رقبای بالقوه را از بازار خارج می‌کند، شدت رقابت در صنعت کم می‌ماند و دوره فراوانی برای مدتی ادامه خواهد داشت. چنین وضعیتی یک فرصت قابل توجه برای شرکت است. برعکس،

اگر تقاضای مازاد وجود داشته باشد اما موانع ورود کم باشد، احتمالاً شرکت‌های جدید وارد صنعت می‌شوند که باعث کاهش قیمت‌ها و سود بالای شرکت‌های فعلی می‌شوند. عرضه گسترش می‌یابد و قیمت‌ها کاهش می‌یابد تا زمانی که عرضه و تقاضا به تعادل برسند. بنابراین فرصت مرتبط با تقاضای مازاد در چنین شرایطی گذرا است.

موانع خروج
عواملی که شرکت‌ها را از
کاهش
ظرفیت باز می‌دارد حتی
زمانی
که تقاضا ضعیف است
و ظرفیت مازاد وجود دارد

اگر مازاد عرضه وجود داشته باشد اما موانع خروج کم باشد، این احتمال وجود دارد که عرضه به سرعت کاهش یابد تا زمانی که با تقاضا همراه باشد، و رقابت شدید نسبتاً کوتاه مدت خواهد بود. با این حال، اگر عرضه یا ظرفیت مازاد وجود داشته باشد و موانع خروج زیاد باشد، این یک تهدید قابل توجه است که ممکن است برای مدتی باقی بماند و عواقب ناگواری برای شرکت‌های صنعت داشته باشد. این موضوع از دیرباز در صنعت فولاد وجود داشته است. تقاضا برای فولاد در ایالات متحده از دهه 1960 کاهش یافته است زیرا مواد دیگری از جمله کامپوزیت‌ها، پلاستیک‌ها و آلومینیوم جایگزین فولاد در بسیاری از صنایع شده‌اند. ظرفیت مازاد در دهه 1970 شروع به ظهور کرد و از آن زمان به عنوان یکی از ویژگی‌های دائمی این صنعت بوده است، به طوری که 40 درصد از ظرفیت فولاد ایالات متحده در هر زمان بیکار می‌ماند. اگرچه بسیاری از شرکت‌های فولادی ورشکست شدند، مقررات فصل 11 به این شرکت‌ها اجازه داد تا زمانی که از ورشکستگی خارج شوند به فعالیت خود ادامه دهند. در نتیجه ظرفیت مازاد به سرعت از بین نرفت. تا اواخر دهه 1990 و اوایل دهه 2000 بسیاری از شرکت‌های قدیمی فولاد در نهایت تعطیل شدند. به دلیل این عوامل، صنعت فولاد سال‌هاست با رقابت شدید، قیمت‌های پایین و سود کم یا منفی مشخص می‌شود. بنابراین ترکیب ظرفیت مازاد و موانع خروجی بالا یک تهدید قابل توجه و پایدار را تشکیل می‌دهد.

هزینه‌های ثابت
هزینه‌هایی که باید قبل از
انجام
یک فروش
توسط شرکت متقبل شود

ساختار هزینه ای هزینه های ثابت شرکت ها هزینه هایی هستند که باید قبل از اینکه یک شرکت یک فروش را انجام دهد، پرداخت شود. این یک هزینه ثابت است برای مثال، برای ارائه خدمات اکسپرس هوایی، شرکتی مانند FedEx باید در هواپیماها، امکانات مرتب سازی بسته ها و کامیون های تحویل سرمایه گذاری کند. اینها هزینه های ثابتی هستند که نیاز به سرمایه گذاری قابل توجهی دارند. در صنایعی که هزینه های ثابت تولید بالا است، اگر حجم فروش کم باشد، شرکت ها نمی توانند هزینه های ثابت خود را پوشش دهند و سودآوری نخواهند داشت. این امر انگیزه ای برای شرکت ها ایجاد می کند تا قیمت های خود را کاهش دهند و هزینه های تبلیغاتی را افزایش دهند تا حجم فروش را افزایش دهند و در نتیجه هزینه های ثابت را پوشش دهند. در شرایطی که تقاضا به اندازه کافی سریع رشد نمی کند و شرکت های زیادی قیمت ها را کاهش می دهند و هزینه های تبلیغاتی را افزایش می دهند،

	موانع زیاد برای ورود	موانع کم برای ورود
تقاضای مازاد	پایداری تقاضای زیاد فرصتی خوب و عالی	عدم پایداری تقاضای زیاد فرصتی گذرا و موقتی
	موانع زیاد برای خروج	موانع کم برای خروج
عرضه مازاد	پایداری ظرفیت مازاد تهدید بالقوه	عدم پایداری ظرفیت مازاد تهدید گذرا و موقتی

شکل 2.3

نتیجه می تواند رقابت شدید و سود کمتر باشد. بنابراین هزینه های ثابت بالا باید به عنوان یک تهدید در نظر گرفته شود، به ویژه زمانی که با شرایط تقاضای ضعیف یا ظرفیت (عرضه) مازاد ترکیب شود.



این کارگران کابل های فیبر نوری را در زمین می گذارند. یک شرکت ارتباطی باید ده ها هزار مایل از چنین کابلی را از زمین رد کند تا بتواند خدمات اینترنت پرسرعت را ارائه دهد که می تواند صدها میلیون یا میلیارد ها دلار هزینه داشته باشد.

مدیران اغلب به دنبال راه هایی برای کاهش تهدید مرتبط با هزینه های ثابت بالا هستند. یک استراتژی تحمیل کردن هزینه های ثابت بالا به یک سازمان دیگر است. سیسکو سیستمز، بزرگترین تولید کننده روتر در جهان (کامپیوتری در قلب اینترنت برای هدایت اینترنت)، با سپردن وظیفه ساختن روترها و دستگاه هایش به شرکت های خصوصی، هزینه های ثابت خود را به میزان قابل توجهی کاهش داده است. سیسکو بر طراحی، بازاریابی، فروش و عملکردهای پشتیبانی کسب و کار متمرکز است که همه آنها هزینه های ثابت پایینی دارند. استراتژی دیگر شامل توسعه روش های جدید تولید است که هزینه های ثابت کمتری دارند. به عنوان مثال، در صنعت خودرو، تویوتا پیشگام در فناوری های جدید تولید به روش انعطاف پذیر پیشگام شده است که هزینه های ثابت بسیار کمتری نسبت به روش های تولید انبوه سنتی دارند. این امر تهدید مرتبط با داشتن ساختار هزینه ثابت بالا و شرایط ضعیف تقاضا را کاهش داده است.

ساختار رقابتی

ساختار رقابتی یک صنعت، تعداد و مقدار توزیع شرکت های فعلی و متصدی است. ساختارهای صنعت متفاوت است و ساختارهای مختلف پیامدهای متفاوتی برای شدت رقابت دارند. یک صنعت پراکنده متشکل از شرکت های کوچک یا متوسط زیادی است که هیچ کدام در موقعیتی نیستند که قیمت صنعت را تعیین کنند. یک صنعت یکپارچه از چند شرکت بزرگ یا در موارد شدید فقط از یک شرکت متشکل شده است. در اینجا شرکت ها اغلب در موقعیتی هستند که قیمت های صنعت را تعیین می کنند. نمونه هایی از صنایع پراکنده شامل کشاورزی، خشک شویی و پخش رادیویی است. صنایع یکپارچه شامل صنایع هوافضا، نوشابه و

صنایع کوچک پکیج اکسپرس است. صنایع پراکنده با موانع ورود کم و کومودیتی هایی مشخص می شوند که به سختی می توان آنها را متمایز کرد. ترکیب این ویژگی ها با افزایش و کاهش سود صنعت، منجر به چرخه های رونق و رکود می شود. موانع ورود کم به این معنی است که هر زمان که تقاضا قوی باشد و سود بالا باشد، تازه واردان خواستار ورود به بازار میشوند، به امید اینکه از رونق سود ببرند. انفجار در تعداد فروشگاه های ویدئویی، کلپ های سلامت، و سالن های برنزه کردن آفتاب در طول دهه های 1980 و 1990 نمونه ای از این امر است. این موقعیت. اغلب سیل ورودی های جدید به یک صنعت پررونق پراکنده باعث ایجاد ظرفیت اضافی می شود، بنابراین شرکت ها قیمت ها را کاهش می دهند تا از ظرفیت اضافی خود استفاده کنند. مشکلاتی که شرکت ها هنگام تلاش برای متمایز ساختن محصولات خود از محصولات رقبا با آن مواجه می شوند، می تواند این تمایل را تشدید کند. نتیجه یک جنگ قیمت است که سود صنعت را کاهش می دهد، برخی شرکت ها را مجبور به ترک کسب و کار می کند و تازه واردان بالقوه را منع می کند. به عنوان مثال، پس از یک دهه گسترش و رونق سود، بسیاری از باشگاه های سلامت اکنون دریافته اند که باید برای نگه داشتن اعضای خود تخفیف های زیادی ارائه دهند. به طور کلی، هر چه محصول یک صنعت بیشتر شبه کومودیتی باشد، جنگ قیمت شدید تر خواهد بود. این بخش از چرخه تا زمانی ادامه می یابد که ظرفیت کلی صنعت با تقاضا مطابقت داشته باشد، در این مرحله ممکن است قیمت ها دوباره تثبیت شوند.

به طور کلی، ساختار صنعتی تکه تکه یا پراکنده یک تهدید است تا فرصت. بیشتر رونق ها به دلیل سهولت ورود جدید، عمر نسبتاً کوتاهی دارند. آنها با رقابت شدید قیمت و ورشکستگی دنبال خواهند شد. از آنجایی که تمایز محصولات در این صنایع اغلب دشوار است، بهترین استراتژی برای مدیران این است که سعی کنند هزینه ها را به حداقل برسانند تا شرکت های آنها در رونق سودآوری داشته باشند و از رکود بعدی جان سالم به در ببرند. از طرف دیگر، مدیران ممکن است سعی کنند استراتژی هایی را اتخاذ کنند که ساختار زیربنایی صنایع پراکنده را تغییر دهد و منجر به یک ساختار صنعتی یکپارچه شود که در آن سطح سودآوری صنعت افزایش یابد. به عنوان مثال، زمانی صنعت اجاره ویدئو بسیار پراکنده بود و توسط بسیاری از فروشگاه های کوچک مستقل اجاره ویدئو شناخته می شد. با این حال، در دهه 1990، مدیران دو شرکت، **Blockbuster** و **Hollywood Video**، استراتژی هایی را دنبال کردند که صنعت را تثبیت کرد. آنها برندهای ملی را با بازاریابی تهاجمی ساختند، با عرضه گسترده ویدیوهای محبوب در فروشگاه های بزرگ، مزیت متفاوتی نسبت به رقبای خود به دست آوردند، و همانطور که رشد کردند توانستند از قدرت چانه زنی خود برای کاهش هزینه هایی که برای فیلم ها به استودیوهای فیلم می پرداختند استفاده کنند. به عبارت دیگر، مدیران **Blockbuster** و **Hollywood Video** با انتخاب استراتژی های خود، ساختار صنعت را تغییر دادند و آن را مطلوب تر کردند.

صنعت یکپارچه .
صنعتی که تحت سلطه چند
شرکت بزرگ است

صنعت پراکنده
صنعتی با تعداد زیادی شرکت
کوچک یا متوسط

ساختار رقابتی
مقدار توزیع محصولات
در شرکت های فعال در یک
صنعت.

در صنایع یکپارچه، شرکت‌ها به یکدیگر وابسته هستند، زیرا اقدامات یا حرکات رقابتی یک شرکت (با توجه به قیمت، کیفیت و غیره) مستقیماً بر سهم بازار رقبا و در نتیجه سودآوری آنها تأثیر می‌گذارد.

هنگامی که یک شرکت حرکتی انجام می‌دهد، این امر عموماً رقبای خود را مجبور به واکنش می‌کند. پیامد چنین عملی می‌تواند یک مارپیچ رقابتی خطرناک باشد. رقابت افزایش می‌یابد زیرا شرکت‌ها تلاش می‌کنند قیمت‌های یکدیگر را پایین بیاورند یا به مشتریان خدمات بیشتری در محصولات خود ارائه دهند، که در این فرآیند سود صنعت را پایین می‌آورد. جنگ‌های کرایه‌ای که به‌طور دوره‌ای ویرانی در صنعت هواپیمایی ایجاد می‌کند، تصویر خوبی از این روند است. به‌طور مشابه، در صنعت خودرو، اگر جنرال موتورز برای تلاش برای فروش خودروهای بیشتر، تخفیف‌هایی ارائه دهد (برای مثال، وام با نرخ صفر درصد و بازپرداخت نقدی)، این به فروش فورد لطمه می‌زند، که پس از آن مجبور به پاسخگویی مشابه یا از دست دادن سهم بازار می‌شود.

بنابراین وابستگی متقابل رقابتی در صنایع یکپارچه یک تهدید است. مدیران اغلب به دنبال کاهش این تهدید با دنبال کردن استراتژی‌هایی برای متمایز ساختن محصولات خود از محصولات ارائه شده توسط رقبا هستند و در نتیجه تقاضا را کمتر در برابر کاهش قیمت توسط رقبا آسیب پذیر می‌کنند. در صنعت تولید خودرو، شرکت‌ها سعی می‌کنند محصولات خود را با طراحی و کیفیت متمایز کنند. این برای تویوتا کارساز بوده است، که شهرتش به دلیل کیفیت برتر، شرکت را از رقابت قیمتی مصون کرده است. اما برای فورد و جنرال موتورز که مصرف‌کنندگان محصولات آنها را تقریباً معادل یکدیگر می‌دانند، کارساز نبوده است.

نیروی ششم: مکمل ها

اگرچه مدل پورتر مبتنی بر پنج نیرو است، بسیاری از ناظران معتقدند که یک عامل ششم هم تاثیر گذار است: مکمل‌ها. مکمل‌ها، شرکت‌هایی هستند که کالاها یا خدماتی را ارائه می‌دهند که مکمل محصول تولید شده توسط شرکت‌های صنعتی است. به عنوان مثال، یک محصول مکمل برای کنسول‌های بازی ویدیویی مانند Sony PS2 و Microsoft Xbox خود بازی‌ها هستند. مکمل‌های سونی و مایکروسافت شامل شرکت‌های مستقلی هستند که بازی‌های ویدیویی مانند Electronic Arts و Activision تولید می‌کنند. مکمل‌ها می‌توانند محرک‌های مهمی برای شرایط تقاضا در برخی صنایع باشند. تقاضا برای کنسول‌های بازی ویدیویی به عرضه خوب بازی از شرکت‌های مستقل بستگی دارد. به طور مشابه، تقاضا برای سیستم بلندگوی SoundDock تولید شده توسط Bose (مجموعه‌ای از بلندگوهای قدرتمند با کیفیت بالا که می‌توانند موسیقی را از iPod Apple پخش کنند) به پایه نصب شده‌ای پادها بستگی دارد. همانطور که آی‌پدهای بیشتری فروخته می‌شود، تقاضا برای سیستم بلندگوی تولید شده توسط Bose افزایش می‌یابد.

همانطور که در این مثال‌ها نشان داده شد، در صنایعی که مکمل‌ها مهم هستند، مکمل‌های قوی که باعث تقاضای محصولات مصرف‌کنندگان می‌شوند، فرصتی اساسی برای شرکت برای افزایش درآمدهای خود است. برعکس، ارائه مکمل ضعیف می‌تواند یک تهدید مهم برای یک شرکت باشد. به عنوان مثال، در اوایل دهه 2000، سگا یک کنسول بازی ویدیویی قدرتمند به نام Dreamcast را پیش از سیستم PS2 سونی و ایکس باکس مایکروسافت معرفی کرد. اما تقاضا برای Dreamcast ضعیف بود زیرا بازی‌های قانع‌کننده کمی برای بازی روی دستگاه وجود داشت و در نهایت سگا مجبور شد کنسول خود را از بازار خارج کند.

پیوند

شکل 2.4 عناصر مختلفی را که تا کنون مورد بحث قرار داده ایم خلاصه می‌کند. هنگام تجزیه و تحلیل محیط کار با استفاده از مدل پنج نیروی پورتر (یا شش نیرو اگر مکمل‌ها در آن گنجانده شود)، به یاد داشته باشید که نیروها با یکدیگر تعامل دارند و برخی نیروها ممکن است بسته به تنظیمات صنعت مهم‌تر از سایرین باشند. مدیران هنگام تلاش برای درک نیروهای رقابتی که ماهیت رقابت را در صنعت خود تعیین می‌کنند، باید به تصویر بزرگ نگاه کنند.

به عنوان مثال، محیط کاری که یک شرکت با آن مواجه است ممکن است چالش برانگیز باشد اگر آن صنعت دارای محصولات شبه کومودیتی، خریداران قدرتمند با هزینه‌های تعویض کم که می‌توانند قیمت‌ها را پایین بیاورند، تامین‌کنندگان قدرتمندی که می‌توانند هزینه‌های ورودی را افزایش دهند (یا جلوی

کاهش آنها را بگیرند)، هزینه های ثابت بالا، شرایط ضعیف تقاضا، ظرفیت مازاد، و ورود آسان جدید، باشد. این شرایطی بود که بین سال‌های 2001 تا 2005 در صنعت هواپیمایی حاکم بود و نتایج برای بسیاری از شرکت‌های این صنعت افتضاح بود. برعکس، اگر صنعت با عرضه محصولات متفاوت، خریداران نسبتاً ضعیفی که با هزینه‌های سوئیچینگ بالا (تغییر شرکت مورد نظر)، عدم وجود تامین‌کنندگان و جایگزین‌های قدرتمند، هزینه‌های ثابت پایین، موانع ورود بالا، رقبای کم و رشد تقاضا مواجه هستند، مشخص شود، برای شرکت‌های فعلی یا متصدی این صنعت مطلوب خواهد بود. البته مایکروسافت با چنین محیطی در بازار سیستم عامل‌های کامپیوتری و نرم افزارها (مانند مایکروسافت آفیس) مواجه است. جای تعجب نیست که عملکرد شرکت بسیار قوی بوده است.

مکمل ها
شرکت هایی که کالاها یا
خدماتی را ارائه
می دهند که مکمل محصول
تولید شده
توسط شرکت های صنعتی
هستند.

گولمن به برخی از داده های محدود برای حمایت از دیدگاه هوش هیجانی اشاره می کند. در مطالعه‌ای در سال 1996 روی یک شرکت مواد غذایی و نوشیدنی، دیوید مک کللند دریافت که وقتی مدیران ارشد دارای هوش هیجانی بالایی بودند، بخش‌های تحت مدیریت آنها 20 درصد از اهداف درآمد سالانه شرکت مرکزی بهتر عمل کردند. تقریباً به همین مقدار گولمن بیان می کند که تحقیقات خودش نشان می دهد که اگرچه هوش و مهارت‌های شناختی مانند تفکر تصویری کلان اثربخشی رهبری را پیش‌بینی می کنند، تقریباً 90 درصد از تفاوت بین بازیگران ستاره‌دار و عملکرد متوسط در پست‌های رهبری را می توان به عوامل هوش هیجانی نسبت داد. (جالب است که تحقیقات خود گولمن منتشر نشده است، بنابراین ما نمی دانیم که یافته ها و روش تحقیق او در واقع چقدر معتبر هستند.)

دیدگاه هوش هیجانی جذابیت خاصی دارد و مطمئناً علاقه قابل توجهی را به همراه داشته است، اما چندین نویسنده به آن حمله کرده اند که به قدری گسترده تعریف شده است که فاقد هرگونه قدرت تمایز واقعی است. در نقدی تند، اد لاک، محقق برجسته مدیریت، بیان می کند که تعریف هوش هیجانی «به طرز عجیبی همه‌جانبه» است. منتقدانی مانند لاک همچنین خاطرنشان می کنند که شواهد به نفع هوش هیجانی در بهترین حالت، کلی هستند و از مطالعات منتشر نشده و مجموعه داده‌های اختصاصی که دیگران نمی‌توانند آن‌ها را ببینند نتیجه گرفته شده‌اند. او همچنین خاطرنشان می کند که کسانی که استدلال

می‌کنند هوش هیجانی عاملی مهم است، مشاورانی دانشگاهی هستند که از این مفهوم ثروت اندوزی کرده‌اند و در ترویج آن سهم دارند. آیا لاک درست می‌گوید؟ گفتنش سخته. حل و فصل بحث سرسختانه در مورد هوش هیجانی در انتظار تحقیقات مفصلی است که گزاره اصلی دیدگاه هوش هیجانی در مورد شایستگی‌ها را تأیید یا رد کند: اینکه توانایی در کنترل و تنظیم احساسات به رهبری کمک می‌کند.

محدودیت‌ها و پیامدها

طرز تفکر ساده لوحانه در مورد رهبری ممکن است فرد را به این باور برساند که تمام ویژگی‌هایی که قبلاً مورد بحث قرار گرفت برای رهبری مورد نیاز است، اما اینطور نیست. همه ویژگی‌ها به یک اندازه مهم نیستند، و قطعاً نمونه‌هایی از رهبران وجود دارند که همه این ویژگی‌ها را ندارند. شاید برخی از ویژگی‌ها در موقعیت‌های خاص حیاتی‌تر از سایرین باشند. برای مثال، کاریزما یا شخصیت ممکن است به ویژه زمانی ارزشمند باشد که یک رهبر باید کارکنان را متقاعد کند که به یک برنامه گسترده که منجر به تغییر ساختار سازمان می‌شود، متعهد شوند، وضعیت موجود را رد کنند و به سمت یک پیکربندی جدید در سازمان حرکت کنند. بنابر اهمیت این صفات برای هر رهبر بسته به شرایطش فرق می‌کند. آنچه در یک موقعیت مؤثر است ممکن است در موقعیت دیگر مؤثر نباشد. علاوه بر این، همانطور که در مورد هوش هیجانی و کاریزما دیدیم، بر سر اعتبار و اهمیت برخی از این صفات در عوامل مؤثر در بهبود رهبری هنوز هم بحث است.

اگرچه به نظر می‌رسد دیدگاه تری‌ت (trait) یا ویژگی محور نشان می‌دهد که رهبران مؤثر ساخته نمی‌شوند بلکه متولد می‌شوند، باز هم این کاملاً درست نیست. همه ما دارای سطح معینی از هوش، انگیزه و توانایی استدلال هستیم. برخی از ویژگی‌ها را می‌توان از طریق یادگیری به دست آورد، یا حداقل بهبود بخشید. به عنوان مثال، گولمن استدلال می‌کند که اگرچه هوش هیجانی تا حدی ذاتی است، رهبران می‌توانند هوش هیجانی خود را از طریق آموزش افزایش دهند. آنها می‌توانند بیاموزند که خودآگاه‌تر شوند، خود را به جای دیگران بگذارند و همدلی را توسعه دهند. تا جایی که آنها موفق باشند، این ممکن است اثربخشی آنها را به عنوان رهبر بهبود بخشد. علاوه بر این، همانطور که قبلاً گفته شد، رهبران می‌توانند توانایی تفکر استراتژیک خود را با استفاده از چارچوب‌هایی مانند مدل نیروهای رقابتی پورتر که به آنها کمک می‌کند تا تصویر بزرگ را ببینند، بهبود بخشند.

دیدگاه رفتاری

دیدگاه رفتاری رهبری سعی دارد اثربخشی رهبران را با رفتار آنها نسبت به زیردستان پیوند دهد. فرض بر این است که برخی رفتارهای رهبری منجر به تعهد بیشتر زیردستان و در نتیجه عملکرد بالاتر در تعقیب

اهداف سازمان می شود. مطالعات تجربی مختلف دو دسته از رفتارها یا سبک‌های رهبری را از هزاران مورد رفتار رهبری استخراج کرده‌اند.

یک گروه نشان دهنده رفتار مردم مدار است که یک سبک رهبری است که شامل نشان دادن اعتماد متقابل و احترام به زیردستان، نشان دادن نگرانی واقعی برای نیازهای آنها و تمایل به توجه به رفاه آنها است. رهبران با سبک مردم مدار قوی به پیشنهادات کارکنان گوش می دهند، به کارمندان محبت می کنند، در صورت لزوم از منافع آنها حمایت می کنند و با کارمندان به عنوان یکسان رفتار می کنند. (کسی ممکن است استدلال کند که رهبرانی که در رفتارهای مردم مدار شرکت می کنند، دارای درجه بالایی از هوش هیجانی هستند).

گروه دیگر نشان دهنده رفتارهای وظیفه محور است و شامل رفتارهایی است که نقش های کاری را تعریف و ساختار می دهد. سبک رهبرانی که در رفتار وظیفه محور شرکت می کنند به این صورت است که کارمندان را برای انجام وظایف خاص تعیین می کنند، وظایف و رویه های کاری خود را روشن می کنند، اطمینان می دهند که قوانین شرکت را رعایت می کنند و آنها را برای رسیدن به حداکثر ظرفیت عملکردشان تحت فشار قرار می دهند. رهبران وظیفه گرا اهداف گسترده ای را تعیین می کنند و کارکنان را به چالش می کشند تا فراتر از آن استانداردهای بالا پیش بروند.

آیا رهبران باید وظیفه محور باشند یا مردم مدار پاسخ به این سؤال دشوار است زیرا هر سبک دارای مزایا و معایبی است. تحقیقات نشان می دهد که هر دو سبک ارتباط مثبتی دارند با اثربخشی رهبری، اما تفاوت ها اغلب فقط برای رهبرانی آشکار است که در یک سبک خاص امتیاز بسیار بالا یا بسیار پایین دارند. به طور کلی معیارهای عملکرد زیردستان مانند غیبت، نارضایتی، جابجایی و نارضایتی شغلی در میان کارکنانی که با سرپرستانی با سطوح بسیار پایین مردم محوری کار می کنند بدتر است، و نشان می دهد که رهبرانی که فاقد گرایش مردمی هستند، اثر گذاری کمتری روی کارکنان خود دارند. با این حال، عملکرد شغلی نیز در میان کارکنانی که برای رهبرانی کار می کنند که رفتارهای وظیفه محور ندارند، پایین تر است.

با این حال، به طور کلی، این تحقیق در نشان دادن الگوهای روشنی که این رفتارهای مختلف را به اثربخشی رهبری مرتبط می کند، شکست خورده است. یک مشکل ممکن است این باشد که این دو گروه در تضاد با یکدیگر نیستند. رهبران کارآمد ممکن است هم رفتار مردم مدار و هم وظیفه محور از خود نشان دهند. جک ولش، مدیر عامل سابق جنرال الکتریک، به طور معمول از هر دو نوع رفتار استفاده می کرد. او یک رهبر بسیار وظیفه مدار بود که اهدافی را تعیین می کرد و زیردستان را برای رسیدن به آن اهداف مسئول می دانست. اما او همچنین می توانست بسیار مردم مدار باشد، یادداشت های دستنویسی را برای

مدیران بفرستد، در مورد زندگی شخصی آنها جويا شود و به مدیرانی که در مشکل هستند کمک کند. مشکل دوم دیدگاه رهبری رفتاری این است که این دو مقوله تعمیم‌های گسترده‌ای هستند که رفتارهای خاص را در هر دسته پنهان می‌کنند و رفتارهای خاص ممکن است مهم‌تر از شکل گسترده باشند. مشکل نهایی با دیدگاه این است که رفتارهای مناسب ممکن است بسته به شرایط تغییر بکند. موقعیت‌های مختلف ممکن است نیاز به رهبرانی داشته باشد که بر سبک‌های مختلف تأکید کنند، گاهی اوقات ممکن است بهترین کار این باشد که وظیفه‌محور باشند، و گاهی اوقات مردم‌مدار. دیدگاه رویداد‌های پیش‌بینی نشده یا پیشامد در رهبری سعی دارد به این موضوع بپردازد.

دیدگاه پیشامد

در قلب دیدگاه پیشامد یک منطق ساده وجود دارد: بهترین رفتاری که یک رهبر میتواند از خود نشان دهد، بسته به شرایط دارد. تعدادی نظریه پیشامد مختلف در مورد رهبری وجود دارد، و توافق کمی بین محققان زمینه رهبری در مورد اعتبار آنها وجود دارد. در اینجا به طور خلاصه سه دیدگاه پیشامد مهم را مرور می‌کنیم تا ببینیم در مورد اثربخشی رهبری چه چیزهایی می‌توانیم بیاموزیم. این دیدگاه‌ها نظریه پیشامد فیدلر، نظریه مسیر-هدف، و نظریه جایگزین‌های رهبری هستند.

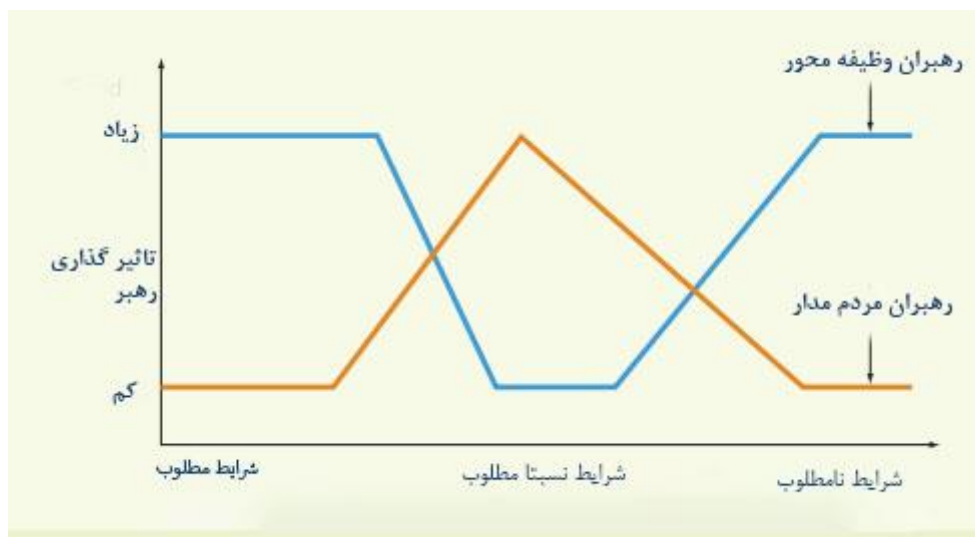
دیدگاه پیشامد فیدلر

در دهه 1960، فرد فیدلر، روان‌شناس، نظریه رهبری پیشامد-محور خود را در زمینه‌ای به دور از زمینه‌های سابق یعنی رهبران و رفتارهایشان معرفی کرد. فرض اصلی فیدلر این بود که تغییر سبک رهبری برای افراد دشوار است. فیدلر دو سبک رهبری اساسی را که اخیراً مورد بحث قرار دادیم (وظیفه‌مداری و مردم‌مداری) را پذیرفت، اگرچه او روش خود را برای اندازه‌گیری این سبک‌ها ارائه کرد. او معتقد بود که اثربخشی یک رهبر باید با نحوه عملکرد تیم، گروه یا سازمان تحت رهبری سنجیده شود. تحقیقات او نشان می‌دهد که اثربخشی دو سبک رهبری اساسی به سه عامل موقعیتی یا احتمالی اصلی بستگی دارد (شکل 16.2 را ببینید).

رفتار وظیفه‌مدار
سبک رهبرانی که کارمندان
را به وظایف خاصی محول
می‌کنند
وظایف و رویه‌های کاری آن‌ها
را روشن می‌کنند
قول میدهند که از قوانین
شرکت پیروی می‌کنند
و آن‌ها را برای رسیدن به
حداکثر بازدهیشان
تحت فشار قرار می‌دهند

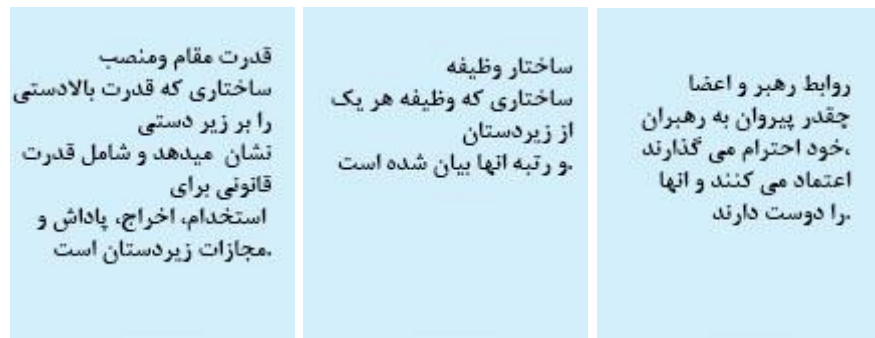
رفتار مردم‌مدار
سبک رهبری که شامل نشان
دادن اعتماد متقابل
و احترام به زیردستان، نشان
دادن
توجه واقعی به نیازهای آنها
و توجه به رفاه آنها است

اولین مورد احتمالی، روابط رهبر-عضو است که به میزان احترام، اعتماد و علاقه کارکنان به رهبران خود اشاره دارد. وقتی روابط رهبر و کارکنان خوب باشد، زیردستان به رهبران خود احترام می‌گذارند، اعتماد می‌کنند و دوستشان دارند. احتمال یا پیشامد دوم ساختار وظیفه است که به رتبه و درجه ساختار کاری زیردستان، وظایف کاملاً تعریف شده، اهداف صریح و رویه‌های خاص اشاره دارد. به عنوان مثال، کار کارگران خط مونتاژ درجه و رتبه بالایی در ساختار وظیفه دارد. کار ساختار یافته است و مسئولیت‌ها، اهداف و رویه‌ها به خوبی درک شده است. در مقابل، مشاغل خلاق از طراحی مد گرفته تا تحقیق و توسعه به طور طبیعی دارای درجه پایینی از ساختار وظیفه هستند. احتمال نهایی، قدرت موقعیت است، که قدرتی است که هر بالادستی بر زیردستی خود دارد و شامل قدرت مشروع برای استخدام، اخراج، پاداش و مجازات زیردستان است.

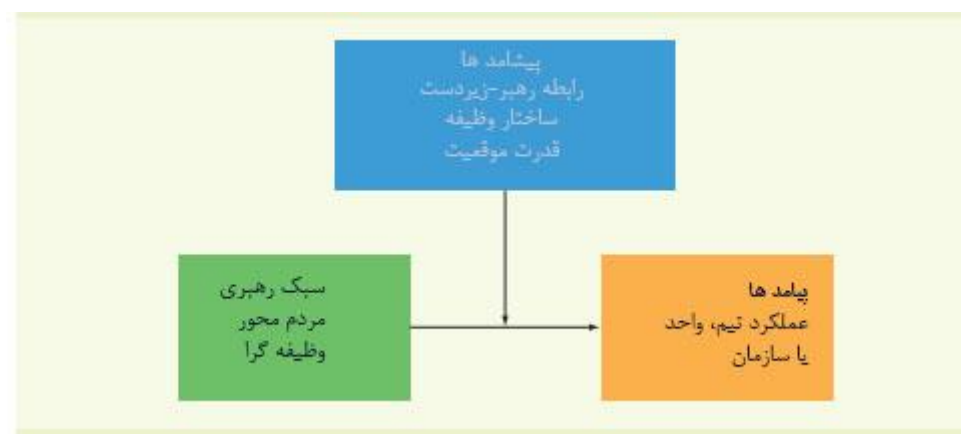


شکل 16.2

فیدلر استدلال کرد که عوامل موقعیتی (احتمالی) زمانی مطلوب بودند که روابط رهبر-عضو خوب بود، ساختار وظیفه به وضوح تعریف و درک شد، و قدرت موقعیت زیاد باشد. زمانی که روابط رهبر-عضو ضعیف بود، ساختار وظیفه نامطلوب بود، و قدرت موقعیت رهبر پایین بود، عوامل موقعیت نامطلوب بودند. تحقیقات فیدلر نشان داد که رهبران وظیفه‌محور در دو موقعیت خوب عمل می‌کنند: زمانی که عوامل موقعیتی نامطلوب یا بسیار مطلوب بودند. برعکس، زمانی که عوامل موقعیتی نسبتاً مطلوب بودند، رهبران مردم‌مدار بهتر عمل کردند (شکل 16.3 را ببینید).



در نهایت، رهبران تحول آفرین سازمانی پایدار ایجاد می کنند که حتی مدت ها بعد از رفتن رهبر ، به طور کارآمد و مؤثر به فعالیت خود ادامه می دهد. این شرکت ها شخصیت محور نیستند. آنها سازمان را مهندسی می کنند تا سیستم جدیدی ایجاد کنند که برای سال ها دوام بیاورد و مزایایی را به همراه داشته باشد. با وجود کنار رفتن جک ولش از سمت مدیرعاملی جنرال الکتریک در سال 2001 ، جنرال الکتریک هنوز هم سازمانی است که ولش ساخته است. به طور مشابه، تغییراتی که ویلیام براتون در اداره پلیس نیویورک ارائه کرد، امروز نیز وجود دارد، حتی اگر او در دهه 1990 آن جا را ترک کرد. رهبران تحول آفرین با ایجاد یک سازمان و با تربیت افراد قوی و کارآمد، خود را بی نیاز می کنند.



شکل 16.3

توجه داشته باشید که ما نگفته ایم که رهبران تحول آفرین کاریزماتیک هستند. آنها ممکن است کاریزماتیک باشند، اما لازم نیست که باشند. کاریزما یک ویژگی شخصیتی است که به رهبر قدرت و نفوذ بر کارکنان می دهد، در حالی که رهبری تحول آفرین مجموعه ای از رفتارهایی است که مدیران برای رهبری تغییر در شرکت از آنها استفاده می کنند. رهبران کاریزماتیک متولد می شوند، اما جنبه های رهبری تحول آفرین را می توان آموخت. با این حال، رهبران تحول آفرین مطمئناً به هوش بالا و توانایی استدلال برتر برای تصور آینده استراتژیک متفاوتی برای سازمان نیاز دارند و هوش بالا اولین ویژگی است که این رهبران نیاز دارند. بسیاری از رهبران تحول آفرین موفق موثر بودند اما کاریزماتیک نبودند. اگر چه لی یاکوکا و جک

ولش کاریزماتیک بودند، لو گروستر و ویلیام براتون اینگونه نبودند، اما همه آنها تغییرات قابل توجه و مداومی را در سازمان هایی که رهبری می کردند ایجاد کردند.

ارزیابی رهبری تحول آفرین

مفهوم رهبری تحول آفرین جذابیت گسترده ای دارد و احتمالاً محبوب ترین دیدگاه در مورد رهبری است. امروز، علاوه بر این، تحقیقات نشان می دهد که رهبران تحول آفرین تفاوت ایجاد می کنند. زیردستان تحت نظر رهبران تحول آفرین رضایت بیشتری دارند و تعهد بیشتری نسبت به سازمان خود دارند. آنها همچنین عملکرد بهتری دارند، و تمایل دارند تصمیمات خلاقانه تری بگیرند. با این حال، مفهوم رهبری تحول آفرین با تعدادی چالش مواجه است.

یک مشکل این است که برخی از نویسندگان از منطق دایره ای میزان موفقیت یک رهبر تحول آفرین را تعریف میکنند. آنها پیشنهاد می کنند که رهبران زمانی تحول گرا هستند که با موفقیت تغییر ایجاد کنند، نه زمانی که رفتارهای خاصی را انجام می دهند که ما آن را تحول آفرین می نامیم. نگرانی دیگر این است که برخی از نویسندگان رهبری تحول آفرین را به عنوان یک رویکرد جهانی و نه یک رویکرد احتمالی معرفی می کنند. با این حال، اخیراً نویسندگان شروع به بررسی این ایده کرده اند که رهبری تحول آفرین ممکن است در برخی موقعیت ها مناسب تر از موقعیت های دیگر باشد. رهبری تحول آفرین زمانی مناسب تر به نظر می رسد که سازمان ها در مشکل هستند و نیاز به بهبود عملکرد خود و انطباق با محیط در حال تغییر دارند. برای سازمانی مستقر و با سابقه در یک محیط پایدار که عملکرد خوبی دارد، رهبری تعاملی ممکن است خوب باشد. در واقع، یک رهبر تحول آفرین که سعی می کند ماشینی که به خوبی روغن کاری شده را تغییر دهد، ممکن است بیشتر ضرر داشته باشد تا سود.

تفاوت های جنسیتی در رهبری

در سه دهه گذشته، تعداد زنانی که در نقش های رهبری در سازمان ها داشته اند، افزایش چشمگیری داشته است. در سال 1972 زنان 18 درصد از پست های اداری را در ایالات متحده بر اساس اداره آمار کار پر کردند. تا سال 2002 این رقم به 46 درصد افزایش یافته بود. با این حال، باید اشاره کرد که زنان هنوز در بالاترین سطوح در سازمان ها حضور ندارند - تنها 16 درصد از پست های مدیریت ارشد در صنعت آمریکا در سال 2003 در اختیار زنان بود. افزایش پیوسته زنان در محیط کار یک سوال مهم را مطرح می کند: آیا زنان متفاوت از مردان رهبری می کنند؟ چندین نویسنده اینطور فکر می کنند. آنها پیشنهاد می کنند که زنان سبکی تعاملی دارند که شامل رهبری مردم محور و مشارکتی بیشتر است. آنها همچنین معتقدند که زنان در نقش های رهبری خود بیشتر رابطه گرا، همکاری، پرورش دهنده و عاطفی هستند.

آنها همچنین تاکید می‌کنند که این ویژگی‌ها باعث می‌شود که زنان زمانی که شرکت‌ها تاکید بیشتری بر مشارکت تیم‌ها و کارکنان دارند، برای نقش‌های رهبری مناسب باشند. این استدلال‌ها با کلیشه‌های جنسیتی سازگار است - یعنی مردان تمایل بیشتری به وظیفه‌محوری دارند در حالی که زنان بیشتر مردم‌مدار هستند.

آیا این کلیشه‌ها درست است؟ آیا زنان بیشتر از سبک‌های رهبری مردم‌محور و مشارکتی استفاده می‌کنند که پاسخ‌ها به ترتیب منفی و بله است. مطالعات رهبری در محیط‌های کاری به طور کلی نشان داده است که رهبران زن و مرد در سطوح رهبری وظیفه‌محور یا مردم‌گرا تفاوتی ندارند. توضیح اصلی این است که مشاغل دنیای واقعی نیاز به رفتار مشابهی از سوی متصدیان مشاغل مرد و زن دارند.

با این حال، زنان سبک رهبری مشارکتی را آسانتر از هم‌تایان مرد خود اتخاذ می‌کنند. یکی از دلایل احتمالی این است که در مقایسه با پسران، دختران اغلب به گونه‌ای تربیت می‌شوند که بیشتر برابری طلب باشند و کمتر موقعیت‌گرا باشند، که با مشارکت‌پذیری سازگار است. همچنین شواهدی وجود دارد که نشان می‌دهد زنان از مهارت‌های بین‌فردی بهتری نسبت به مردان برخوردار هستند که به معنای استفاده نسبتاً بیشتر آنها از سبک رهبری مشارکتی است. توضیح سوم این است که زیردستان بر اساس کلیشه‌های نقش جنسی خود از رهبران زن انتظار دارند مشارکت بیشتری داشته باشند، بنابراین رهبران زن تا حدی با انتظارات کارکنان مطابقت دارند.

چندین نظرسنجی اخیر گزارش داده‌اند که زنان از نظر ویژگی‌های رهبری مانند مربیگری، کار گروهی و توانمندسازی کارکنان، بالاتر از مردان رتبه‌بندی می‌شوند. با این حال، تحقیقات همچنین نشان می‌دهد که زنان زمانی که سعی می‌کنند طیف کاملی از سبک‌های رهبری را به کار گیرند، به‌ویژه رویکردهای دستوری و مستبدانه‌تر، منفی ارزیابی می‌شوند. بنابراین، از قضا، زنان ممکن است به خوبی برای نقش‌های رهبری معاصر مناسب باشند، اما همچنان با محدودیت‌های رهبری از طریق کلیشه‌های جنسیتی و کلیشه‌های رهبران که توسط کارکنان در دست دارند، مواجه هستند. به طور کلی، رهبران مرد و زن باید نسبت به این واقعیت حساس باشند که کارکنان انتظاراتی در مورد نحوه عملکرد رهبران دارند و رهبرانی که از این انتظارات منحرف می‌شوند ممکن است ارزیابی‌های منفی از زیردستان خود دریافت کنند.

نتیجه گیری: چرا این امر مهم است؟

چرا مطالعه رهبری برای مدیران مشتاق مهم است؟ اول، همانطور که در فصل آغازین این کتاب اشاره کردیم، رهبری وظیفه محوری مدیریت است. برای موثر بودن، مدیران باید رهبری کنند. زیردستان از مدیران خود انتظار رهبری دارند. و اگر مدیران بخواهند کارکنان را برنامه ریزی، کنترل، سازماندهی و توسعه دهند، باید این قوانین را رعایت کنند. علاوه بر این، پیشرفت در درون سازمان ها نیازمند مهارت های رهبری است. شما نمی توانید یک سازمان یا یکی از واحدهای فرعی آن را اداره کنید مگر اینکه نشان داده باشید که می توانید زیردستان را رهبری کنید.

دوم، مهم است که یاد بگیرید چه چیزی یک رهبر را موثر و کارآمد میکند. ما دیده‌ایم که رهبران در استفاده از قدرت برای تأثیرگذاری بر زیردستان و سایر حوزه‌های مهم و همچنین انجام کارها مهارت دارند. اگرچه ویژگی‌های شخصیتی مانند هوش و کاریزما ممکن است برخی از رهبران موفق را تعریف کند، بسیاری از ویژگی‌های رهبران مؤثر رفتارهایی هستند که می‌توان آنها را با تمرین آموخت و بهبود بخشید. این امکان وجود دارد که یاد بگیرید چگونه رهبری کنید. ویژگی‌هایی که می‌توان آموخت، مانند تفکر استراتژیک و هوش هیجانی، عوامل مهمی برای موفقیت در رهبری هستند. ما همچنین دیده‌ایم که ممکن است به مدیرانی نیاز باشد که سبک‌های رهبری خود را تغییر دهند و آنها را با موقعیت‌ها تطبیق دهند. اگر تئوری مسیر-هدف درست باشد، مدیران می‌توانند مهارت‌های مرتبط با این سبک‌های مختلف رهبری را بیاموزند و استفاده خود را از آنها متناسب با شرایطی که با آن روبرو هستند، تنظیم کنند. در نهایت، ما دیدیم که برای یک رهبر تحول آفرین چه چیزی لازم است - تغییر استراتژی و ایجاد معماری سازمانی شرکت که یک مدیر آن را رهبری می‌کند. این امر مستلزم مجموعه‌ای از رفتارها است که می‌توان آن‌ها را از طریق تجربه آموخت و تقویت کرد. پیام اصلی این فصل این است که شما می‌توانید یاد بگیرید که چگونه کارآمدی خود را به عنوان یک رهبر بهبود بخشید.