

بازاریابی و استراتژی جودویی

نویسندگان:

اکبر شیدائی حبشی

کارشناس ارشد مهندسی عمران- دانش آموخته کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی بین المللی، دانشگاه تبریز

دانشگاه تبریز

civilakbar@yahoo.com

چکیده TMBA

شرکتها برای دستیابی به موقعیت بهتر در ابعاد جهانی و محلی، با توجه به شرایط پیرامونی و وضعیت همتایان خود و مهمتر از همه قابلیتها و ظرفیتهای خود در بازار باید با دیدی عمیقتر به فعالیت بپردازند. در این زمینه ورزش جودو و تکنیکهایش چند سالی است که نظر محققان و کارشناسان بازاریابی را به خود جلب کرده است. استراتژی جودویی چیست؟ در این مقاله ۱۰ تکنیک استراتژی جودویی مطرح میشود، سپس جودو استراتژیست ها معرفی می گردند و در نهایت جودوی کارآفرینانه به عنوان یک استراتژی جهت استفاده از سرعت و تفکر خلاق مورد بحث قرار می گیرد.

کلید واژه: جودو، بازاریابی، استراتژی، جودو استراتژیست ها

۱- مقدمه :

ورزش « جودو» یکی از ورزشهای قدیمی در کشور ژاپن و بنیانگذار آن استاد «کانو» است. واژه " جودو" از ترکیب دو کلمه "جو" به معنای ملایمت ، و واژه "دو" به معنی اصل و یا روش است. لغت "جو" از ورزش «جوجیتسو» مشتق شده که توسط سامورایی ها مورد استفاده قرار می گرفت . پس جودو را تحت عنوان "روش ملایمت" ترجمه کرده اند. استاد کانو، جودو را آمیزه ای از قدرت و هنر توصیف کرد که در آن به شما می آموزد، چگونه از قدرت رقبا علیه خود آنها استفاده کنید جودوکار یاد می گیرد چگونه درصدد اجرای حمله به موقع در طول مدت مسابقه باشد . جودوکار در حین مسابقه می آموزد به دنبال نقاط ضعف حریف بوده و آماده باشد که با تمام قوا به او حمله کند. البته نکته اصلی در طول مسابقه، به کارگیری مقدار صحیح قدرت مورد نیاز است. در این ورزش یک آدم ضعیف و سبک وزن با استفاده از فنون جودو می تواند یک هرکول قدرتمند را بر زمین بزند و بر او غلبه کند یعنی یک فرد کوچک اندام با استفاده از اصول "یاوارا" می تواند مرد قوی هیکلی را پرتاب کند و یا به نحو موثری از قدرتش برای خنثی کردن قدرت یک مرد قوی هیکل استفاده کند . این اصول و تاکتیکها باعث شد که محققان بازاریابی از جودو به عنوان یک پدیده ورزشی در بازار استفاده کنند و به شرکتهای کوچکتر رمز بقا و غلبه بر حریفان قدرتمند را بیاموزند، به گونه ای که در مقابل آنان زانو نزده، و به جنگ تن به تن با آنها بپردازند . چندین سال پیش زمانی که یوفی و مری کواک (Yoffie & Mary Kwak) استادان دانشگاه هاروارد به کشور ژاپن رفتند، آقای Yoffie در آنجا به سختی به تب مخملک مبتلا شد و در رختخواب افتاد و در طول مدت بیماری، بدون اینکه بتواند کاری انجام دهد به تماشای تلویزیون پرداخت. همزمان دریکی از شبکه های تلویزیون مسابقاتی پخش می شد که در آن مردانی که به ورزش جودو و کشتی sumo می پرداختند، کیسه های سنگین ۳۰۰ پوندی را بر روی شانهای خود گذاشته، و به هم تنه می زدند، و هر کدام که قویتر بود تعادل خود را حفظ می کرد و به زمین نمی خورد. این اتفاق ذهن پروفیسور را به تکاپو انداخت و شروع به مطالعه جدی و عمیق، درباره ورزشهای رزمی در کشور ژاپن پرداخت و تصمیم گرفت که از این ورزشها

به عنوان یک استعاره در تجارت استفاده کند به نحوی که در آن نیرو و قدرت رقیب به عنوان یک مزیت برای ما محسوب می‌شود. جودو بر حرکات ساده و ابتدائی متمرکز است، ولی دارای یک فلسفه قوی و قدرتمند است که برای شکست رقبا، از قدرت و اندازه رقیب، برای غلبه بر او استفاده می‌کند. محققان و اندیشمندان معاصر، برای نشان دادن اینکه چگونه یک مدیر می‌تواند اصول و قوانین شرکت را با تمرکز بر روی مهارت، برای موفقیت شرکت گسترش دهد، از شرکت‌های بزرگ و کوچک استفاده کرده اند. جودومی تواند جعبه ابزار مفیدی را از نظر چگونگی و زمان استفاده از تکنیک‌های مربوطه برای مدیران فراهم سازد. هدف از کاربرد جودو در تجارت فقط به دست آوردن بخش کوچکی از بازار نیست، بلکه هدف اصلی آن رشد مستمر و دائمی شرکت است.

در جودو ۲ نوع مهارت کلی وجود دارد:

- ۱- فنون تکنیکی: مجموعه حرکات دقیق که برای غلبه بر حریف در پی هم می‌آیند.
 - ۲- فنون تاکتیکی: خلق شرایطی که می‌توان تحت آن شرایط، فنون تکنیکی را به خوبی به کار برد. فنون مذکور بر اساس ۳ اصل مهم قرار دارد که به شرح هر کدام از آنها می‌پردازیم: اولین اصل، اصل حرکت: در جودو مهمترین نکته برهم زدن آرامش فکری حریف و سپس قراردادادن خود در بهترین موقعیت برای حمله است و لازمه این امر حرکت دادن حریف به روی تاتامی (تشک مخصوص جودو ایجاد موقعیت دلخواه خود است. زیرا بی ثباتی و از بین بردن مرکز ثقل و ایجاد تزلزل در حریف کلید رمز پیروزی در اجرای یک تکنیک صحیح و قوی است. بدن حریف را باید در یکی از جهات اصلی و یا فرعی از تعادل خارج کرد. حریف را به وسیله حرکت دادن بدن خود بکشید و یا هل دهید، اگر حریف مقاومت کرد، مقاومت نکنید و با او حرکت کنید. دردنیای کسب و کار تجارت از این مطلب این گونه استفاده می‌شود: حرکت به سمت رقبا، برای از بین بردن مزیت‌های ابتدائی آنها نمونه آن شرکت سونی - اریکسون است که برای اجرای این اصل از رویه‌های زیر استفاده کرد.
 - حرکت سریع به زمینه‌های غیر رقابتی و دوری جستن از تعارضاتی که به سرشاخ شدن با رقبا منجر می‌شود، و برای این منظور شرکت به سمت محصولات جدیدی حرکت کرد که در فضای رقابتی شرکت تعریف شده بود؛
 - حرکت به سمت مدل‌های قیمت گذاری جدید که رقبا قادر به تقلید نبودند؛
 - نوآوری در سیستم توزیع که با رقبا متفاوت بود.
- همچنین این شرکت در سال ۱۹۹۹ به محض ورود به بازار چین اجرای برنامه‌های استراتژیک خود را با استفاده از تاکتیک‌های جودو دنبال کرد که عبارت بودند از:

- خلق و افزایش تقاضای محلی؛
 - بومی کردن محصولات؛
 - تولید محصولاتی با قیمت کم و متوسط تا اکثر افراد توانائی خرید داشته باشند؛
 - تمایز نام تجاری شرکت به طور واضح از سایر رقبا، و تاکید بر ویژگی‌های منحصر به فرد تمامی کالاها و ایجاد یک کانال فشرده فروش و خلق بازار هدف برای هر نام تجاری.
- دومین اصل، اصل انعطاف پذیری و یا تعادل: به مثابه درختی است که در طبیعت با وزش بادی قوی از ریشه کنده نمی‌شود، بلکه با جریان باد هماهنگ می‌شود. فرض کنید مردی با قدرت جسمانی عدد ۱۰ در مقابل شما ایستاده است و قدرت شما نیز ۷ است. اگر او شما را به شدت هل دهد، مطمئناً به عقب می‌روید و به زمین می‌خورید، اما اگر به جای مخالفت با قدرت حریف، تا حدی در مقابل هل دادن او مقاومت نکرده و خود را به عقب بکشید، می‌توانید تا اندازه‌ای تعادل خود را حفظ کنید. در این حالت مسلماً تعادل او به هم خواهد خورد. حریف که بر اثر عمل ناشیانه خود تعادلش به هم خورده است، دیگر قادر به استفاده از قدرت خود نبوده و قدرتش به ۷ کاهش می‌یابد. از آنجا که شما تعادل خود را حفظ کرده اید، قدرت

شماره عدد ۷ باقی می ماند و اکنون قوی تر از حریف هستید. حفظ تعادل خود و ندادن فرصت به حریف با حرکات ظریف و تغییر محل دادن به موقع در روی تاتامی و حمله کردن به طور منظم و پیگیر از نکات اصلی در این مرحله است. شرکت می تواند ضمن حرکت و درگیر شدن با رقیب، تعادل و موقعیتش را حفظ نماید پس باید به این نکات توجه داشته باشد:

*از تکنیک های جودو زمانی استفاده شود که رقیب قویتر و بزرگتر از شما هستند؛

*حرکات زیرکانه ی رقیب را به دقت دنبال کنید؛

*انعطاف پذیری را همه جا داشته باشید و تعدیل تاکتیکی را با یک استراتژی بلند مدت ترکیب کنید.

سومین اصل، استفاده از قدرت اهرمی: این اصل بلافاصله پس از برهم خوردن تعادل حریف با استفاده از نیروی خود او و با به کار بردن فنی که شگرد شماس است انجام می شود زیرا هنگامی که حریف تعادل خود را از دست داد، قادر نخواهد بود از نیروی خود استفاده کند و تحت کنترل قرار می گیرد. استفاده همزمان از این سه اصل به مدیر کمک می کند که بدون توجه به اندازه شرکتهای رقیب، به نبرد و مقابله با آنها بپردازد. پس در این مورد می توان به نکات زیر اشاره کرد:

*از تعهد و التزام استراتژیک رقیب به نفع خود استفاده کنید؛

*با شرکتهایی که مورد تهدید رهبران و چالشگران بازار قرار گرفته اند و کالاهایی نظیر شما تولید می کنند همکاری نزدیکی داشته باشید.

به عنوان مثال شرکت فولکس واگن برای تحقق این امر در سال ۱۹۸۵ وارد بازار چین شد و با شرکت صنعتی خودروسازی شانگهای تشکیل یک تیم را داده و با هم متحد شدند. قدم بعدی برای شرکت سرمایه گذاری حدود ۳/۲ میلیون دلار در بازار چین بود که توانست در حدود ۴۰ درصد بازار را به دست آورد. تاکتیک بعدی شرکت این بود که خود را آماده کرد تا به محض ملحق شدن به سازمان تجارت جهانی با رقبای جدید به مبارزه بپردازد و برای این منظور واحد تحقیق و توسعه خود را در شانگهای گسترش داد و در کنار آن سیستم توزیع بسیار وسیعی ایجاد کرد و خدمات رادرحد بسیار بالایی گسترش داد. در اینجا جودو می تواند ۴ نکته قابل توجه برای مدیران فراهم می کند:

۱- تمرکزی عمیق و دقیق بر روی هسته تجاری خود داشته باشید.

۲- روحیه تهاجمی داشته باشید ولی از حمله مستقیم اجتناب ورزید.

۳- دارای برنامه بوده و در جهت حرکت روی محور اصلی و اساسی، آمادگی داشته باشید.

۴- به دنبال استفاده از قدرت اهرمی در نقاط قوت باشید.

در ورزش جودو سعی می شود از قدرت حریف علیه خود او استفاده شود. در عرصه سیاست ولادیمیر پوتین رئیس جمهور روسیه شاید بهترین مثال عینی این موضوع باشد، او که تربیت شده کا.گ.ب، بود به خوبی با جودو آشنا بود و تکنیک های جودو را هنگام انتخابات ریاست جمهوری برای شکست رقیب استفاده کرد و پیروز میدان شد. جودوکار ماهر می تواند برتریها و نقاط قوت رقیب رادرنانیه های اول مسابقه درک و تحلیل کرده و از آن اشتباهات به نفع خود استفاده کند. همانطور که در ابتدا گفته شد جودو و تکنیک های آن در بازار نیز می تواند به کار گرفته شود، با بررسی تمامی جوانب و اصول و تکنیک های شرح داده شده می توان موارد ذیل را مورد توجه قرار داد:

الف - هرگز شما آغازگر حمله نباشید؛ جودوکاران مبتدی که تجربه زیادی در مسابقات ندارند، امکان دارد با دیدن سالن مسابقه و یا سرو صدای طرفداران به وجد آمده و بی محابا و بدون فکر به حریف حمله کنند، این لحظه طلائی یک موقعیت مناسب برای حریف مقابل و با تجربه است، تا او را به حمله بدون فکر تشویق کند و از این موقعیت سود ببرد. جودوکار کم تجربه و ضعیفتر باید با سیاست و با برنامه حمله را آغاز کند. در دنیای تجارت می توان گفت که اگر شما نسبت به رقیب از موضع ضعیفتری برخوردار هستید باید با زیرکی خاصی از تحریک کردن رقبای بزرگ و جدی پرهیز کنید، چرا که در غیر

این صورت به گوشمالی شما از طرف آنها منجر می شود. به عنوان مثال، اگر شما توان ارائه کالا با قیمت پایین و تحمل ضرر کوتاه مدت را به خاطر نداشتن توان مالی قوی را ندارید بی دلیل با رقبای اصلی به جنگ قیمت نپردازید.

ب - چارچوب و فضای رقابتی خود را معلوم کنید؛ اگر شرکت بتواند به تعریف و تعیین چارچوب و فضای رقابتی خود بپردازد، دیگر داشتن سهم و اندازه کم از بازار، به عنوان یک عیب برای شرکت مطرح نیست. آنها یک بخش کوچک را که برای رهبران و یا چالشگران بازار چندان مفید فایده نیست انتخاب کرده و در آن به فعالیت می پردازند و شرکت می تواند از این مزیت نسبی خود، نسبت به دیگر رقبا با مانور دادن و حرکت کردن به سمت رقابت در مسیری که برای دیگر رقبا دشوار است استفاده کند و پیشگام معرکه باشد. به عنوان مثال گاهی اوقات شرکتی می تواند کالاهای خود را به دلیل دسترسی به کانالهای ارتباطی قوی، و یا نفوذ در مراکز تصمیم گیری کلان و ملی، و یا رانت اطلاعاتی، فناوری خاص و یا نیروی کار ارزان، کالاهایی با قیمت تمام شده کمتری به نسبت رقبا تولید کند که این یک مزیت برای او می تواند عامل رقابت در بازار باشد.

ج - به سرعت انجام کار را دنبال کنید؛ جودو ورزش ثانیه هاست و در آن لحظه ها، تعیین کننده پیروزی و یا شکست است. با تعریف و مشخص کردن قلمرو رقابتی، شما می توانید برای شرکت یک چتر امنیتی فراهم کنید. شرکت نوکیا تلاش می کند که مدل های مختلفی از موبایل را به سرعت روانه بازار کند تا بتواند سهم خود را حفظ کند. بعضی از شرکتها نیز با استفاده از سیستم های **less paper less & pen** تلاش می کنند تا کلیه کارها اداری مربوط به مذاکرات و فروش از ابتدا تا انتها در حداقل زمان و با سرعت زیاد صورت دهند.

د - به رقیب خود بچسبید؛ یک جودو کار مسلط در طول مسابقه با چسبیدن به حریف، مانع از اجرای تکنیک توسط حریف شده و به دنبال یک موقعیت خوب می گردد تا با اجرای فنون اصلی و شگرد خود، به روی حریف مقابل به برتری دست یابد. هدف از چسبیدن به رقبا باید این باشد که از موقعیت شرکت دفاع، و آن را تقویت کنید. شراکت با رقبا، این امکان را فراهم می کند که با نیرویی بسیار قوی از موضع شرکت دفاع کرده و گاهی اوقات زودتر از آنها اقدام کنید و فرصت پیروزی را افزایش دهید. نمونه آن شرکتهای نفتی هستند که تشکیل یک کارتل نفتی را می دهند. یعنی با ایجاد یک وحدت رویه سعی می کنند که یک همدلی بین خود ایجاد کنند. همه شرکتها همچنان که به منافع ملی و سازمانی خود توجه می کنند، نیم نگاهی نیز به وضعیت بازار و مقدار تقاضا دارند و گاهی اوقات یکی از آنها برای کسب منافع بیشتر اتحاد کارتل را می شکنند و دیگران را رها می سازد. پس بهتر است که شما فضا را برای رقابت محدود کنید، ولی توجه داشته باشید که با نزدیک شدن به رقبا شما باید از محدوده شخصی شرکت نیز دفاع کنید.

نمونه آن شرکت کداک بود که بعد از ورود به بازار چین به دنبال به دست آوردن اهداف زیر بود:

ابتدا به شناسایی همه استودیوهای فیلمبرداری بزرگ و اصلی چین و ارزیابی سهم آنها پرداخت و با بزرگترین آنها یک شرکت مشترک به وجود آورد. بدین ترتیب موفق شد:

* در ۶ ماهه اول سال ۱۹۹۹ با محصولات خود (فیلم های رنگی) ۷۰ درصد بازار را تسخیر کند؛

* حدود یک میلیون دوربین عکاسی و فیلمبرداری در بازار چین بفروشد؛

* حدود ۵۰۰۰ استودیو در ۱۲۰ شهر تا سال ۲۰۰۲ ایجاد کند و تا سال ۲۰۰۴ هدف آینده اش را تاسیس ۱۰ هزار استودیو در چین قرارداد؛

* هزینه بالایی برای افزایش کارایی در سیستم کانال توزیع، هزینه کرد.

ه - از مقابله به مثل کردن دوری بجوئید؛ در مواردی شما می توانید به راحتی بر رقبا غلبه کرده و خود یکه تاز میدان باشید مشروط بر آنکه وارد یک مبارزه تلافی جویانه و فرسایشی نشوید. نمونه آن آغاز جنگ سرد بین روسیه و امریکا بود. که فکر سیاستمداران روس مستقر در کاخ کرملین را صرف ساختن تسلیحات نظامی کرد و از دیگر حرکات رقیب غافل ماند. گاهی

اوقات در تجارت باید از مبارزات تلافی‌جویانه و یا جنگ‌هایی که باعث از بین رفتن منابع مادی و معنوی شرکت می‌شود دوری کرد. یعنی به جای اینکه درگیر نزاعهای فرسایشی گردید، حالت حمله و تهاجمی داشته باشید و نسبت به جایگاه خود در بازار واکنش نشان دهید.

و - هنگامی که توسط حریف کشیده می‌شوید، حریف را هل دهید؛ جودوکاران هنگام اجرای فنون در مسابقه سعی می‌کنند که هریک دیگری را به سمت خود کشیده، تعادل او را بر هم زده و او را به سمت خود بکشند، واز نیروی رقیب به نفع خود استفاده کند. چرا که اگر حریف مقابل به سمت شما بیاید، اجرای تکنیک بسیار راحت و ساده است. در این مورد باید گفت که دردنیای تجارت شرکت می‌تواند با افزودن انتخابهای جدید به محصولات و خدمات، خود نظاره‌گر شکست رقیب و یا تغییر استراتژی‌ها باشد. به عنوان مثال یک شرکت تولیدی لوازم نوزاد در آمریکا توانست با ارایه محصولاتی با قیمت پایین‌تر و کیفیت بالاتر، با رقبای اصلی خود به رقابت بپردازد. درحقیقت او به ارائه این محصولات قسمتی از سهم بازار رقیب را به دست آورد استعاره‌ها در تجارت بسیار فراگیر هستند چرا که به یک جرعه ذهنی آنی منجر می‌شوند. در نگاه اول، جودو شبیه دیگر استعاره‌ها و پدیده‌های دنیاست که می‌تواند در نظریه‌های تجاری و تجزیه و تحلیل و استراتژی‌های شرکت به کار گرفته شده و برای شرکت‌های کوچکی که به دنبال راهی برای غلبه بر رقبای قدرتمند هستند، درسهایی مفید و آموزنده‌ای را آشکار می‌کند امروزه رشد روزافزون ایجاد شرکت‌های بین‌المللی و رقابت تنگاتنگ آنان برای داشتن سهم بیشتر از بازار، فضای بسیار سختی را برای تصمیم‌گیری مدیران بوجود آورده است. در چنین فضایی که یک اشتباه یا تصمیم نادرست مدیران شرکتها، ممکن است به شکست دائم آنان منجر شود، داشتن استراتژی‌های رقابتی امری اجتناب‌ناپذیر است. استراتژی‌های رقابتی در واقع جهت‌دهی برآیند عملکرد مدیران را برای شکست رقیبان قدرتمند در بازارهای بین‌المللی نمایان می‌سازد اما آنچه بیش از همه اهمیت دارد، پیاده‌کنندگان این استراتژی‌ها هستند که ما نام جودو - استراتژیست‌ها را برای آنان برگزیده ایم. اینکه جودو استراتژیست‌ها چه خصوصیتی دارند و اصولاً چه مدیرانی می‌توانند جودو - استراتژیست باشند، موضوع بخش دیگری از این مقاله است. در این بخش خصوصیات سه‌گانه جودو - استراتژیست‌ها به عنوان مدیران سطح پنجم با بیان مطالعات موردی مطرح می‌شود. در جمع‌بندی، آنچه اهمیت می‌یابد فهم درست از موقعیت شرکت نسبت به رقیب و انتخاب استراتژی رقابتی مناسب است. نگاهی نافذ به جهان، این حقیقت را بیش از پیش آشکار می‌سازد که جهان امروز بسیار متفاوت از گذشته است. در زمینه ویژگی‌های جهان امروز می‌توان به جهانی شدن اقتصاد، تولید انبوه و ظرفیت مادراکثر بازارها، رقابت بر مبنای زمان، انبوه اطلاعات، کارآیی ارتباطات، افزایش دانش و اطلاعات و قدرت تصمیم‌گیری مشتری و ... اشاره کرد و این همه بیانگر یکپارچگی بازارهای جهان و پیچیدگی روزافزون بازارها و پویایی محیط فرآوری سازمانهاست. در چنین فضایی این سوال اساسی مطرح است که رمز بقا و غلبه یک شرکت بر حریفان قدرتمند و بزرگ چیست؟ آیا باید در مقابل حریفان قدرتمند موجود زانو زد؟ و یا باید از مفهومی به نام استراتژی رقابتی سود جست. برای درک مناسب هر موضوع و همسویی نظرات و دیدگاهها، ضروری است که ابتدا تعریفی از آن موضوع ارائه شود. بدیهی است هر قدر تعریف از جامعیت بیشتری برخوردار بوده و کاراتر باشد درک مناسب‌تری از موضوع حاصل می‌شود. مایکل پورتر اولین کسی بود که به طور خاص به مفهوم استراتژی رقابتی پرداخت، او در سال ۱۹۸۰ کتاب استراتژی رقابتی خود را بوسیله انتشارات فری پرس به بازار عرضه کرد. از دیدگاه پورتر، برای غلبه بر حریفان قدرتمند در بازار رقابت، باید به سلاحی مجهز شد که احتمال شکست را به حداقل برساند. شاید گفتن چنین سخنی به زبان ساده باشد اما در عمل بسیار سخت است. از دیدگاه پورتر، استراتژی‌های رقابتی، به سازمان، این امکان را می‌دهد که از سه زاویه متفاوت از مزیت‌های رقابتی خود بهره گیرد. این زوایا عبارتند از: رهبری هزینه‌ها، متمایز ساختن محصولات یا خدمات و تمرکز بر محصول یا خدمتی خاص. این سه دیدگاه، استراتژی‌های عمومی پورتر هستند.

۲- استراتژی رقابتی و استراتژی جودویی:

۲-۱- استراتژی رهبری هزینه ها :

در این استراتژی، شرکت اقدام به تولید و عرضه محصولات استاندارد می کند که بهای تمام شده هر واحد آن برای مشتری (که نسبت به قیمت حساسیت دارد) کاهش می یابد .

معمولاً اگر شرکتی استراتژی مبتنی بر رهبری هزینه ها را به شیوه ای موفقیت آمیز به اجرا درآورد، این اقدام بر کل سازمان اثر می گذارد و نتایج ذیل حاصل خواهد شد :

- کارایی بالاتر؛

- دقت بیشتر در دادن بودجه؛

- حیطة نظارت گسترده تر؛

- کاهش هزینه های نگهداری و مشارکت کارکنان در کنترل هزینه های زاید

اما تقلید رقیب از شما می تواند یکی از خطرات ناشی از اجرای این استراتژی باشد که این امر باعث کاهش کل سود یک صنعت خاص خواهد شد. البته با پیشرفتهای تکنولوژیک ، استراتژی پیش گفته اثربخشی خود را تا حدودی از دست می دهد، چرا که مشتریان به ویژگیهای دیگری به غیر از قیمت توجه می کنند. تجربه نشان داده است که استراتژی رهبری هزینه ها، باید همگام با استراتژی متمایز ساختن محصولات و خدمات به کار رود .

۲-۲- استراتژی متمایز ساختن محصول یا خدمت :

مقصود از این استراتژی این است که محصولات و یا خدماتی که در صنعت مورد نظر به عنوان محصول و خدمتی منحصر به فرد تلقی می شود به مشتریانی عرضه شود که نسبت به قیمت حساسیت چندانی نشان نمی دهند در این حالت، شرکت می تواند از نظر عرضه محصول از انعطاف پذیری بیشتر برخوردار شود، از توان بیشتری برای سازش با محیط در حال تغییر برخوردار باشد و برای نگهداری دستگاهها و ماشین آلات هزینه های کمتری صرف کند. همچنین شرکت بوسیله استراتژی توسعه محصول ، از مزیت حاصل از استراتژی مبتنی بر متمایز ساختن محصول برخوردار می شود.

۲-۳- استراتژی تمرکز بر محصول یا خدمت خاص :

مقصود از این استراتژی این است که نیاز گروههای کوچکی از مشتریان را با محصولات و یا خدماتی خاص تامین کند. استراتژی مبتنی بر تمرکز بر گروه خاصی از مشتریان هنگامی موفق است که بخشی از صنعت، دارای اندازه و وسعت کافی و از رشد بالقوه برخوردار باشد. از آنجا که تنها یک شرکت می تواند با کمترین هزینه، محصولاتی متمایز از محصولات شرکتهای رقیب ارائه کند، سایر شرکتهای باید برای متمایز ساختن محصول خود درصدد یافتن راههای دیگری در صنعت مربوطه برآیند. استراتژی های مبتنی بر تمرکز بر گروه خاصی از مشتریان، زمانی بسیار اثربخش خواهند بود که مشتریان دارای سلیقه های بسیار متمایز باشند و شرکتهای رقیب هم درصدد دستیابی به همین بخش از بازار نباشند. خطرهای ناشی از استراتژی مبتنی بر تمرکز بر گروه خاصی از مشتریان به شرح زیر است :

تعداد زیادی از شرکتهای رقیب ضمن اینکه متوجه این واقعیت می شوند که شرکت توانسته است استراتژی مزبور را به شیوه ای موفقیت آمیز به اجرا درآورد ، درصدد ارائه نسخه دومی از همین استراتژی برمی آیند؛ همچنین در برخی مواقع، سلیقه مشتریان تغییر می کند و نسبت به ویژگیهای محصول مزبور بی علاقه می شوند؛ سازمانی که از استراتژی مبتنی بر تمرکز بر گروه خاصی از مشتریان استفاده می کند، می کوشد خدمات خاصی را به بازاری محدود عرضه کند که این بازار می تواند به

صورت منطقه جغرافیایی، بخش خاصی از مصرف کنندگان یک محصول یا گروههای ویژه ای از مشتریان باشد (در حالی که شرکتهای رقیب در بازارهای گسترده تر فعالیت می کنند).

۳- استراتژی جودویی چیست؟

استراتژی جودویی (JUDO STRATEGY) روشی برای رقابت با حریفان قدرتمندتر است که بر مهارت، بیش از بزرگی و قدرت تکیه می کند. این استراتژی برای اولین بار در سال 2002 در نشریه BUSINESS STRATEGY REVIEW=BSR توسط DAVID B YOFFIE و MARY KWAK مطرح شد و شکل جدید و کاربردی تری از استراتژی های رقابتی را به نمایش گذاشت. این ایده بر اساس شباهتهای بالقوه ای که میان این نوع استراتژی و رزش جودو وجود داشت پایه ریزی شد. البته ناگفته نماند که قبل از توسعه استراتژی جودویی، مفهومی به نام اقتصاد جودویی مطرح شد که حداقل ۲۰ سال از موضوعهای مهم در جهان اقتصاد بوده است. جودیس جلمن و استیون سالوپ، دو اقتصاد دانی بودند که واژه اقتصاد جودویی را ابداع کردند. اقتصاد جودویی راهبری است که به یک شرکت اجازه می دهد که از رقیب بزرگتر به عنوان مزیت برای خود بهره بگیرد. تفکر اصلی پشت این روش، که تبدیل قدرت رقیب به نقطه ضعف آن است، بسیار جذاب است. اما اقتصاد جودویی محدودیتهای مهمی نیز دارد. از جمله اینکه، اجرای آن بسیار مشکل است زیرا شما نمی توانید رقبای بزرگتر را تهدید کنید، دیگر اینکه باید آنها را متقاعد سازید که منظورتان همان چیزی است که می گوید. اما شاید مهمترین محدودیت اقتصاد جودویی این است که مستلزم کوچک ماندن و دوام آوردن است که این امر برای بسیاری از مدیران و شرکتهای رضایت بخش نیست. در نتیجه استراتژی جودویی درجایی راهش را آغاز می کند که اقتصاد جودویی متوقف می شود. چرا بعضی از شرکتهای بر رقبای خود غالب می شوند در حالی که بعضی دیگر مغلوب آنها می شوند. این سوالی است که همه شرکتهایی که اهداف عالی را دنبال می کنند در نهایت با آن مواجه می شوند. جواب این سوال در یک استراتژی ساده و درعین حال قدرتمند نهفته است. رقبای موفق می توانند از استراتژی جودویی بهره گیرند و اجازه ندهند حریفشان قدرتمندتر شوند. در این روش، از شیوه های رقابت رودررو که اصولاً باب طبع رقبای بزرگ و قوی است، اجتناب می شود، در عوض بر سرعت و تفکر خلاق تاکید می شود. پیتر دراگر این فرایند را جودوی کارآفرینی نامیده است. استراتژی جودویی ابزارهایی را فراهم می کند که به شما امکان می دهند علاوه بر پایداری در مقابل رقبای قدرتمند، بتوانید کاری هم انجام دهید. در استراتژی جودویی، با تسلط بر ۳ اصل حرکت، تعادل و قدرت اهرمی، می توان فرصت غلبه بر رقبای قدرتمند در بازار را افزایش داد. استراتژی جودویی از ۱۰ تکنیک به هم پیوسته تشکیل می شود. این تکنیک ها، دستورالعمل های سخت و غیر قابل انعطاف پذیری نیستند که لازم باشد مو به مو و به بطور سیستماتیک عمل شوند، بلکه تسلط بر این تکنیک ها و نیز ادغام آنها بنا به نظر مدیران ارشد آن شرکتهاست که جادوی نهفته در اجرای این تکنیک ها را نمایان می سازد.

اصل تسلط بر حرکت:

استراتژی جودویی همانند ورزش جودو، با حرکت شروع می شود. در جودو حرکت هم جنبه تهاجمی و هم جنبه دفاعی دارد. رقیبان از سرعت عمل و چابکی خود استفاده کرده و در موقعیتی قرار می گیرند که نسبتاً پر قدرت است در حالی که سعی دارند، از حمله اجتناب کنند. کسانی که در جودو ماهر و خبره هستند طبق گفته جیمی پدرو برنده مدال المپیک، با ممانعت رقیب از به کارگیری قوی ترین تکنیک هایش، از حرکت برای بیرون کردن رقیب از میدان استفاده می کنند. سرانجام هنگامی که جودوکار ماهر اندکی از رقیب خود جلو می افتد به سرعت از موقعیت استفاده کرده و با حملات پی در پی

کار را به نفع خود به پایان می‌رساند. در جودو، برتری رقبا بر یکدیگر می‌تواند در یک ثانیه تغییر کند. وقتی که نوبت به ضربات نهایی برای اتمام کار می‌رسد، سستی و یا تیق زدن اشتباهی سرنوشت ساز خواهد بود. تدابیر مشابهی می‌تواند به شرکتها کمک کند تا قدرت بازار را در دست بگیرند و آن را از دسترس رقبای قدرتمند دور نگه دارند. تسلط بر حرکت شامل ۳ تکنیک ذیل است :

تکنیک شماره ۱ - فن سگ خانگی کوچک (PUPPY DOG PLOY) در هر نوع رقابت، اولین هدف شما این است که در بازی بمانید. بنابراین، استراتژی جودویی به مبارزان توصیه می‌کند تا یک رفتار حدوسط از خود بروز دهند و از مبارزات رودرو که احتمال پیروزی شان کم است خودداری کنند. این توصیه به مذاق خیلی از مدیران خوش نمی‌آید. در یک بازار شلوغ اغلب گفته می‌شود، شما باید فریاد بزنید تا دیگران صدای تان را بشنوند. شما باید جسور باشید تا بتوانید مشتری را جذب کنید و اعتبار بیابید و اغلب این به معنی حمله رودرو و مستقیم با غولهای بازار است . برای پیشرفت در بازار باید به کاری دست بزنید که مشتریان، شرکا و گاهی اوقات رسانه ها نیز شما را باور کنند. این جنبه قضیه مخصوصاً در تجارت B2B (BUSINESS-TO-BUSINESS) و در بخشهایی از بازار که اثرات فناوری اطلاعات بسیار قوی هستند، کاملاً صحیح است. اما در بیشتر موارد، دستیابی به این هدف بدون شروع و یا زمینه سازی حمله مستقیم و رودرو نیز امکان پذیر است .

برای اثبات این مطلب به پیشرفت سریع شرکت کاپیتال وان توجه کنید که یکی از بزرگترین و پردرآمدترین توزیع کنندگان کارت اعتباری در آمریکا است و کمتر از ۱۰ سال سابقه دارد. همان طور که یکی از مدیران سابق شرکت اظهار داشت: این موفقیت به طور عمده به خاطر توانایی خود شرکت برای سری و کاملاً محرمانه نگاه داشتن فعالیتهای شرکت است." این شرکت با اعلام محصولاتش و تبلیغات دیگری که برای معرفی محصولاتش انجام داد از مبارزه مستقیم با رقبا خودداری کرد. کاپیتال وان با این تمهیدات تقلید از محصولاتش که دارای کیفیت بالایی بودند را برای رقبا غیرممکن ساخت، در نتیجه شرکت در بسیاری از بخشهای بازار که پیشگام آنها بود، با رقابت مستقیم اندکی مواجه شد .

به عنوان مثال می‌توان از شرکت نت اسکپ نام برد که فن سگ خانگی کوچک را نپذیرفت و شکست خورد. نت اسکپ به عنوان رقیب ضعیفی که بر رقیب قدرتمندتر غلبه می‌کنند در آغاز مبارزه خود را مطرح کرد و به مایکروسافت لقب "ستاره مرده" داد و پیش بینی کرد که WEB باعث می‌شود WINDOWS منسوخ شود. این رده بندی جسورانه شرکت نت اسکپ، در رقابت برای کسب شهرت به آن کمک کرد و برای مدتی شرکت در گامهای اولیه اش به موفقیت‌های قابل ملاحظه ای دست یافت، اما پس از گذشت زمان طولانی تری خطر آشکارتر شد .

این خودنمایی شرکت نت اسکپ باعث شد که اینترنت به عنوان بالاترین اولویت در بین ۲۰ اولویت برتر بیل گیتس قرار گیرد و موفقیت نت اسکپ را به عنوان دشمن شماره یک مایکروسافت به خطر بیندازد.

تکنیک شماره ۲ - شناخت فضای رقابتی: در حالی که فن سگ خانگی کوچک عمدتاً در مورد دفاع است، در تکنیک شناخت فضای رقابتی وارد عمل می‌شوید. اینجا جایی است که با مشخص کردن یک فضای رقابتی می‌توانید پیشگام این معرکه شوید. بسیاری از شرکتها با یادگیری اینکه چگونه در یک سری مهارتهای کلیدی مانند کاهش هزینه ها و ... سرآمد باشند به پیشرفت قابل ملاحظه ای دست می‌یابند. رقابت با یک رقیب قدرتمند در چیزی که او در انجام اش مهارت زیادی دارد و آن را به بهترین نحو انجام می‌دهد، نتیجه اش باخت است. اما هر قهرمان نقاط ضعفی هم دارد که وجود این نقاط ضعف اغلب به این علت است که او شدیداً بر قدرتهای اصلی اش سرمایه گذاری کرده و آن را ارتقا داده است. با استفاده از این نقاط ضعف می‌توان بر حریف غلبه کرد.

تکنیک شماره ۳ - حرکات سریع پی در پی نهایی: با ترکیب دو تکنیک اول حرکت، شما فرصت می یابید که به دنبال آن، برای تقویت موقعیت تان از انجام حملات پی در پی استفاده کنید. یک روزدرآینده ای نه چندان دور و هم اکنون ودراین روزهای کنونی، رقبای شما حقیقت رادرمورد فن سگ خانگی کوچک درخواهند یافت و به یک فضای رقابتی جدید خواهندپرداخت و تلاش می کنند تا از مزیت‌های اندازه و قدرت بالاتر خود استفاده کنند. با انجام حرکات سریع و پیدرپی نهایی می توانید این روز را به تعویق بیندازید و از پیشگام بودنربازار نهایت استفاده را ببرید. شرکت پام کامپیوتینگ تا اندازه ای سرمشق استفاده از این روش است. این شرکت برای اینکه بر مایکروسافت و متحدانش غلبه کنند، خود را تبدیل به یک هدف متحرک کرد و حداقل سالی یک بار محصولات جدیدی تولید و وارد بازار کرد. سه تمرین کلیدی به این شرکت کمک کرد تا با سرعت پیشرفت کند. اول، برخلاف بسیاری از شرکتهای با فناوری بالا، از تنظیم کردن فهرست بلندبالای آرزوها که ممکن بود معرفی یک محصول به بازار را ماهها و یا حتی سالها به تعویق بیندازد خودداری کرد، درواقع سعی کرد تا برنامه های واقع بینانه تری تنظیم کند. پام کامپیوتینگ از همان آغاز از مدیرانی بهره مند بود که ما آنها را مدیران سطح پنجم (FIFTH LEVEL MANAGERS) می نامیم. این شرکت درسال ۱۹۹۶ برگ برنده خود را رو کرد، کاری که تعجب همگان را برانگیخت، یعنی نرم افزار SOURCE CODE را انتشار داد. این تصمیمات باعث شد که شرکت پام کامپیوتینگ بتواند درکمتر از ۳ سال تقریباً ۸۰ درصد سهم بازار را از آن خود کند. اما چیزی که موثرترین عامل درحرکات نهایی پام کامپیوتینگ بود، توانایی اش درپیشرفت سریع بدون از دست دادن تعادل بود.

اصل کنترل تعادل: حرکت می تواند به شما کمک کند که از مبارزات رودررو و مستقیم با رقبای قویتر و بزرگتر خودداری کنید. اگرچه بایددرعرصه مبارزه به رقابت پرداخت. دراستراتژی جودویی ودر جودو، باید یادگرفت که با رقیبان درگیر شد و این جایی است که نقش تعادل مهم می شود. در آغاز مسابقه جودو، هر بازیکن برای اینکه یقه یا آستین حریف را بگیرد و با این هدف که بتواند حریف رادریک موقعیت بی تعادلی هل دهد با حریف مبارزه می کند. دراین اثناء طرف مقابل باید از یک قانون ساده که برخلاف شم درونی اوست پیروی کند: به جای اینکه مقاومت کند باید نیرویی که باعث موفقیت حریفش می شود را ضعیف کند. به جای اینکه نیروهای همسان را علیه یکدیگر اعمال کند، وقتی کشیده می شود هل دهد و وقتی هل داده می شود حریف را بکشد. کسانی که جودو، کار می کنند یاد می گیرند توانایی هایشان و تعادلشان را به وسیله بی اثرکردن حرکات حریف حفظ کنند، سپس از حرکات بدن حریف برای غلبه بر وی استفاده می کنند .

یک سری تکنیک های مشابه به شرکتهای کمک می کند که درمقابل با حریفان قویتر، آنها را تحت کنترل خود درآورند. جودو- استراتژیست های ماهر با چسبیدن به حریف، مانع حمله او می شوند و تاثیر خود را به فضای رقابتی به حداکثر می رسانند. کنترل تعادل هنگام مبارزه با حریف شامل چهار تکنیک جودویی است.

تکنیک شماره ۴ - بچسب به حریف: با چسبیدن به حریف، زودتر از اینکه او اقدام به این کار کند دررقابت و مبارزه پیشدستی کنید، پیروشدن ذاتاً نیازمند این نیست که شما دریک رقابت رودررو بچنگید. با این تکنیک شما بدون اینکه بچنگید فرصت پیروزی خود را افزایش می دهید. همچنین می توانید روابطی را با رقبای کنونی و یا رقبای آینده به وجود آورید که فضای مانور آنها را محدود کند و یا به شما اجازه دهد از آنها بهره ببرید. هر دو این کارها توانایی آنها برای حمله به شما رادراینده کاهش می دهد. راههای بسیاری برای چسبیدن به حریف وجود دارد. اگر می خواهید که از نبرددرآینده جلوگیری کنید، با رقبای آینده تان شریک شوید و یا قرارداد همکاری امضا کنید. چندین شرکت الکترونیک برای مصرف کنندگان ژاپنی این روش رادردهه ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰ انتخاب کردند و با این کار دست و پای رقیبان بزرگتر آمریکایی خود را با تولید محصولاتی با مارک محصولات رقبایشان و فروش آنها با قیمت‌های پایین تر بستند. در بسیاری از موارد این تاکتیک ها شامل

چیزی می شوند که زبان حرفه ای استراتژی مدرن آن را همکاری می نامند. اما به خاطر داشته باشید که هدف اصلی چسبیدن به رقیب این است که شما از موقعیت خود در رقابت دفاع کرده و آن را تقویت کنید .

تکنیک شماره ۵ - از مقابله به مثل خودداری کنید: گاهی اوقات با چسبیدن به حریف می توانید انگیزه هایش را برای یک نبرد رودررو کاملاً تغییر دهید. اگرچه اغلب علی رغم همه تلاشهای شما، یک شرکت رقیب در نهایت تصمیم می گیرد که حمله کند. هنگامی که این اتفاق می افتد حفظ تعادل خود نوعی مبارزه است. نیروی اراده و جرأت به شما می گوید که هر حرکت را هماهنگ کنید. گزینه شما تلاش می کند از غلبه حریف بر شما جلوگیری کند. اما به عنوان یک جودو - استراتژیست، آخرین چیزی که اتفاق می افتد این است که در یک مبارزه تلافی جویانه و یا یک جنگ فرسایشی درگیر شوید. بنابراین، قبل از اینکه تصمیم بگیرید که چه حملاتی را و چگونه انجام دهید باید حریفان را به دقت بشناسید . در مواردی، شما به راحتی می توانید برتری رقیبتان را خنثی کنید و مجدداً قدرت را به دست بگیرید. اما اگر هماهنگی با حرکات رقیب به معنی وارد شدن به جنگی فرسایشی باشد و یا به آزمایش قدرت تبدیل شود، در برابر این حس که شما را ترغیب به نبرد تلافی جویانه کند، مقاومت کنید . در سال ۱۹۹۲، شرکت نوول حدود دوسوم بازار سیستم های عامل شبکه را تحت کنترل خود داشت. علی رغم حمله های مکرر شرکت میکروسافت - که از نظر بزرگی چهار برابر "نوول" بود - "نوول" کاملاً در کنترل بازار سیستم عامل شبکه در آن زمان موفق بود. اما ری نورا، رئیس هیئت مدیره شرکت NOVELL اشتباه خطیری مرتکب شد. وی به خاطر حملات میکروسافت به تجارت اصلی اش تصمیم گرفت به یک رقابت رودررو دست زند و نبرد در قلمرو کاری رقیبش را آغاز کرد.

تکنیک شماره ۶ - وقتی توسط حریف کشیده می شوید، وی را هل دهید: چسبیدن به حریف و جلوگیری از مقابله به مثل او به شما کمک می کند احتمال حمله و یا تاثیر آن را به حداقل برسانید. فن هل دادن رقیب در حین کشیده شدن، در واقع به شما کمک می کند که نیرو و یا حرکات بدن رقیب را به سود خود به کار برید و یک قدم جلو بیفتید. در واقع، با افزودن محصولات، خدمات و فناوری رقیب به حمله خود، می توانید تعادل وی را بر هم بزنید و او را با یک انتخاب دردناک و ناخوشایند مواجه سازید: که یا باید استراتژی اولیه اش را رها کند و یا شکست آن را نظاره گر باشد .

شرکت جدید درایپرز که در تجارت پوشاک بچه فعالیت دارد، در دهه ۱۹۸۰ وارد بازار شد. درایپرز با شرکت پروکتر و گمبل که پیشگام بازار بود وارد رقابت شد. درایپرز به منظور رقابت با "پروکتر و گمبل"، محصولی با کیفیت و قیمت پایین تر به بازار عرضه کرد و همچنین برای مشتریان این حق را قائل شد که میان مارک های ساده پوشک بچه و مارک پمپرز که گرانتر بود یکی را انتخاب کنند. وقتی که محصولات شرکت درایپرز وارد بازار ایالت تگزاس شد، پروکتر و گمبل با قدرتی عجیب به مبارزه با آن پرداخت. "پروکتر و گمبل" کوپن هایی را با تخفیف دو دلاری در ایالت تگزاس توزیع کرد. درایپرز قادر نبود چنین کوپن هایی را چاپ و در سراسر ایالت توزیع کند اما دیوید پیتاسی - رئیس هیئت مدیره درایپرز - که به تازگی خواندن کتابی در مورد جودو را به اتمام رسانده بود به یک پاسخ خلاقانه دست یافت. "درایپرز" به جای اینکه سعی کند تا با تهاجمات "پروکتر و گمبل" مقابل کند از حملات رقیبش استفاده کرد و یک مبارزه تبلیغاتی را در سراسر تگزاس آغاز کرد تا به مصرف کنندگان بگوید که کوپن های تخفیف "پروکتر و گمبل" قابل استفاده برای خرید محصولات "درایپرز" هم هستند و بدین ترتیب درصد فروشش را بالا برد. در مدت چند هفته فروش محصولات "درایپرز" در فروشگاههای تگزاس حتی به ۱۵ برابر افزایش یافت. درایپرز با مهار کردن حرکات حریفش از "پروکتر و گمبل" برای پرداخت هزینه مبارزات تبلیغاتی اش استفاده کرد. اگر شرکت "درایپرز" همانند شرکتهای جدید التأسیس و بی تجربه حالت ستیزه جویانه به خود می گرفت بی تردید در برابر حرکات حریف می بایست تسلیم می شد .

تکنیک شماره ۷ - یوکمی "UKEMI" تمرین کنید: در جودو "یوکمی" تکنیک افتادن بی خطر است و به میزان بسیار اندکی باعث کاهش برتری شخصی که می افتد نسبت به حریف می شود که در واقع هدف آن برگشت موثرتر شخص به مبارزه است. به عبارت دیگر، شما در یک باخت موقت و زودگذر به میل خود تسلیم حرکات رقیبتان می شوید، به جای اینکه مقاومت کنید و این ریسک را کرده و کنترل خود را از دست بدهید. "یوکمی" اولین تکنیکی است که نوآموزان جودو یاد می گیرند و یک اصل بسیار مهم در استراتژی جودو است. مهم نیست که به عنوان یک استراتژیست چقدر ماهر هستید. احتمال کمی وجود دارد که شما در هر نبردی پیروز شوید. اما باخت موقتی در یک نبرد به شکست در کل جنگ منجر نمی شود. با یک عقب نشینی استراتژیک، می توانید منابع خود را بازیابی کنید و مجدداً در موقعیت بهتری برای مقابله با حریف آماده شوید. شرکت مایکروسافت این درس را در نیمه دهه ۱۹۹۰ فراگرفت، وقتی که تصمیم گرفت از تلاشهایش برای پایه گذاری MSN به منظور ارائه خدمات ONLINE که یک پروژه تقریباً یک میلیارد دلاری بود دست بردارد و خدماتش را فقط بر روی شبکه اینترنت متمرکز سازد. شرکتهای بزرگ تر، مطمئناً هم منابع سازمانی و هم قدرت مالی را که اغلب برای تحمل یک شکست موقتی لازم است دارا هستند. اما هنگامی که شرایط سخت می شود، "یوکمی" می تواند برای شرکتهای کوچک تر که با رقبای قدرتمندتری روبرو می شوند، نقش حیاتی تری ایفا کند. همان طور که شرکت هوایی "ریان ایر" این کار را در برابر شرکتهایی نظیر "بریتیش ایرویز" انجام داد. با ساختار جدید هزینه یابی شرکت "ریان ایر" در سال ۱۹۹۲ به سوددهی رسید و در تمام دهه ۱۹۹۰ توانست موقعیت خویش را حفظ کند. شرکت "ریان ایر" بعد از اینکه تعادل خود را در یک نبرد اولیه از دست داد، همان درسی را آموخت که بیل گیتس آموخت به جای آنکه در نبردی که محکوم به شکست است بجنگید، بهتر است به میل خود مغلوب شوید و دوباره حرکات جدیدی را برای پیروزی سازماندهی کنید.

اصل تسلط بر قدرت اهرمی: با تسلط بر "حرکت" شما فرصت خود را برای ایجاد یک موقعیت قدرتمند اولیه افزایش داده و قبل از اینکه آنها عکس العملی از خود نشان دهند از رقبای پیشی می گیرید. تکنیک های "تعادل" به شما اجازه می دهند تا با رقبای بزرگتر و قوی تر روبرو شوید بدون اینکه مغلوب آنها گردید. در بعضی موارد تنها با استفاده از همین دو اصل می توانید موقعیت محکم و موفقیت آمیزی برای خود به وجود آورید. اما در بسیاری از موارد، احتیاج به "قدرت اهرمی" دارید تا پیروز گردید. همان طور که یک استاد قدیمی جودو گفته است: "اینکه شخصی در مسابقه جودو نمی افتد به این معنی است که آن شخص مغلوب نشده است، اما به این معنی پیروز شدن هم نیست". با جلوگیری از افتادن، شما تلاش خود را برای یک مرحله دیگر رقابت که چه بسا ممکن است سخت تر هم باشد ادامه داده اید. اما برای اینکه پیروز شوید، نیاز دارید که حریف تان را بر زمین بزنید و آن جایی است که قدرت اهرمی وارد معرکه می شود. در استراتژی جودویی امتیازات (سرمایه ها)، شرکا و رقبای حریف همگی می توانند نقش مشابهی ایفا کنند، بدین گونه که شما به عنوان یک مبارز می توانید با بالابردن امتیازات حریف تان به شکل بسیار زیرکانه ای که در تکنیک شماره ۸ به آن خواهیم پرداخت، قوتهای حریف را به ضعف تبدیل کنید. همچنین می توانید با توجه بر شرکای حریف تان، آنها را تبدیل به دوستانی بی معرفت کنید تا در مقابل تواناییهای حریف قدهلم کنند که در تکنیک شماره ۹ به آن خواهیم پرداخت و نهایتاً، باتوجه به رقبای حریف تان می توانید وی را با نبردی مضاعف روبرو سازید، ابتدا تصمیم بگیرید که با رقبای حریف تان همکاری کنید و سپس آنها را متقاعد سازید با حریف دست به گریبان شوند که در تکنیک شماره ۱۰ به آن پرداخته خواهد شد.

تکنیک شماره ۸ - امتیازات حریف تان را بالا ببرید: این کار ممکن است پیش پا افتاده به نظر برسد، اما بزرگترین امتیازات یک شرکت می تواند غالباً تبدیل به بزرگترین ضعفهایش شود. این امتیازات ممکن است به صورت نهفته و نامحسوس باشد مانند اسمهای تجاری و مالکیتهای معنوی و یا ملموس و محسوس باشد مانند مالکیت (چیزی که مالک آن هستیم). همان

طور که "مایکل دل" مدیرعامل و رئیس هیئت مدیره شرکت کامپیوتری DELL گفته است: "امتیازات (سرمایه ها) خطرات را به شکل‌های مختلف حول خود جمع می کنند". هرچیزی که به منزله یک سرمایه گذاری مهم تلقی می شود می تواند مانعی در برابر تغییر باشد. شما با استفاده از این موانع می توانید قدرت نفوذی را که برای پیروز شدن احتیاج دارید بیابید. در اجرای این تکنیک، هدف شما یافتن حرکتی است که امتیازات حریفان را تبدیل به نقطه ضعف می کند. در آغاز این دهه ۱۹۹۰ شرکت "نیتندو" بازار بازیهای رایانه ای خانگی آمریکا را با یک سهم ۸۰ درصدی درمقایسه با سهم ۷ درصدی شرکت "سگا" تحت کنترل خود درآورده بود. اما سه سال بعد این دو شرکت درگیر رقابت شدیدی شدند. "سگا" بخش عظیمی از موفقیتش، مدیون دو حرکت ماهرانه استراتژی جودویی است. در زمینه سخت افزار، "سگا" ساخت فناوری ۸ بیتی را که تقریباً به صورت امتیاز انحصاری "نیتندو" درآمده بود با معرفی ماشین های سریعتر ۱۶ بیتی ارتقا داد. در زمینه نرم افزار نیز "سگا" توانست ارزش سهم مارک تجاری "نیتندو" را با هدف قراردادن مشتریان بزرگتر و شیک تر به وسیله بازیهایی که مقادیر زیادی صحنه های خشونت آمیز داشتند، ارتقا داد. در این اثنا بود که "سگا" پیشرفت کرد و توانست ۵۰ درصد بازار را تا سال ۱۹۹۳ به دست آورد.

تکنیک شماره ۹ - شرکای حریفان را بالا ببرید: علاوه بر سرمایه گذاریدر سرمایه های ارزش آفرین، بسیاری از حریفان قدرتمند شبکه هایی متشکل از تامین کننده ها، توزیع کننده ها و "تکمیل کننده ها" که یک منبع مهم قدرت هستند را به وجود آورده اند. ولی با بهره گیری از اختلافات بین آنها شما می توانید شرکای یک حریف را تبدیل به دوستان بی معرفت (بی وفا) کنید. با استفاده از تاکتیک قدیمی تفرقه بینداز و حکومت کن، بذرفرجه در بین اعضای گروه حریف بپاشید بین متحدان قدیمی اختلاف بیندازید و شرایطی ایجاد کنید که دیگر از نظر علایق هیچ تناسبی با یکدیگر نداشته باشند. البته لازم است که شما در این کار بسیار دقیق و نکته سنج باشید اما چندان جای نگرانی نیست، زیرا حتی گروههایی که شدیداً استوار به نظر می رسند به احتمال زیاد شکافی برای نفوذ دارند که شما می توانید از آن شکاف بهره برداری کنید.

تکنیک شماره ۱۰ - رقیبان حریفان را بالا ببرید: این تکنیک درمقایسه با دو تکنیک اول قدرت اهرمی مانند بازی بچه ها به نظر می آید. چه چیزی آسانتر از این است که به رقبای حریفان اجازه بدهید تا حریفان را با انجام حملات دائمی ضعیف تر کنند. همان طور که یک مثل قدیمی می گوید: دشمن دشمن من، دوست من است. اما استراتژیست های جودویی فقط عقب نمی نشینند تا نظاره گر آن باشند که کس دیگری کارشان را انجام دهد. با حفظ حالت تهاجمی خود، می توانید از استراتژی استفاده از رقبای حریفان بهره ببرید و با این کار رقابت برای حریفان خیلی سخت و دشوار می شود.

۴- جودو است

اترزیست ها: مدیران سطح پنجم

اکنون که با استراتژی های جودویی برای رقابت با حریفان قدرتمندتر آشنا شده ایم، سوال مهمی مطرح می شود، این است: چه کسانی می توانند این استراتژی ها را در سازمانهای پیاده کنند؟ به عبارتی دیگر، جودو استراتژیست ها باید چه خصوصیتی داشته باشند تا انتظار اجرای استراتژی های جودویی در سازمان، انتظار بیهوده ای نباشد؟

بی شک مدیرانی که اختیارات تصمیم گیریهای مهم را در سازمان داشته باشند، می توانند جودو استراتژیست های بالقوه ای تلقی گردند. براساس تحقیقات "جیم کالینز" - استاد دانشگاه استنفورد - در واقع ۵ سطح برای مدیران تصور شده است. مدیران سطح پنجم درحقیقت همان جودو استراتژیست هایی هستند که از آن صحبت کرده ایم.

در واقع اگر توانمندیهای مدیریتی را به یک هرم تشبیه کنیم، جودو - استراتژیست هادراس هرم و مدیران سطوح پایین تر به ترتیب در بخشهای میانی و قاعده هرم قرار می گیرند.

سطح پنجم - جودو استراتژیست: با آمیزه ای فروتنی فردی و جسارت حرفه ای به دستاوردهای عالی و پایدار دست می یابد؛

سطح چهارم - مدیر با نفوذ: مسئولیتهای خود را انجام می دهد، دیدگاه روشن و گیرایی را به شدت دنبال و معیارهای عملی عظیم تری را ایجاد می کند؛

سطح سوم - مدیر کارآمد: افراد و نیروها را به پیگیری موثر و پربازده اهداف از پیش تعیین شده سوق می دهد؛
سطح دوم - عضو گروه مشارکت: توانمندیهای فردی را صرف نیل به اهداف می کند و در یک کارگروهی به طور موثر با دیگران همکاری دارد؛

سطح اول - فردی با توانمندیهای فوق العاده: با کمک استعداد، علم، مهارت و عادات کاری شایسته، همکاری موفقیت آمیزی از خود نشان می دهد .

جودو- استراتژیست ها واجد تمام خصوصیات مدیران چهار رده پایین تر هستند. با توجه به اینکه جودو- استراتژیست ها برخلاف باور عمومی عمل می کنند و بخصوص با این طرزفکر که متحول کردن شرکتها باید به دست ناجیبانی نیرومند یا نوابغی برجسته انجام شود مخالفیم، لذا باید به این نکته توجه کنیم که سطح پنجم نه یک آرمان خیالی بلکه پدیده ای تجربی و عملی است

جودو - استراتژیست ها یک موضوع تحقیق دوگانه هستند: فروتن و با اراده، متواضع و شجاع.

جودو- استراتژیست ها را با ۳ خصیصه مشخص می توان شناخت:

الف- بلندپروازی در جهت سازمان: در سال ۱۹۸۱، وقتی "دیوید ماکسول" به سمت مدیرعامل شرکت "فانی می" منصوب شد، این شرکت در هر روز کاری یک میلیون دلار زیان می داد. طی ۹ سال بعد، "ماکسول" شرکت "فانی می" را به شرکتی تبدیل کرد که در آن، انجام امور به نحو عالی به نوعی فرهنگ بدل شده بود .

"ماکسول" زمانی بازنشسته شده که هنوز در اوج فعالیتهای خود قرار داشت اما حساس کرد اگر به مدت خیلی طولانی در شرکت بماند، ممکن است موجب تنزل شرکت شود، لذا مسئولیت شرکت را به یک جانشین باکفایت دیگر به نام جیم جانسون واگذار کرد .

جودو- استراتژیست، در وهله نخست و مهمتر از همه، در فکر غلبه بر رقبا و رساندن شرکت به اوج موفقیت است، نه منافع شخصی و یا شهرت فردی. او می خواهد شرکت حتی در نسل بعد از خود او موفق تر باشد و اهمیتی نمی دهد که اکثر مردم حتی ندانند که این موفقیت مرهون تلاشهای اوست .

ب- تواضعی تاثیرگذار: در مقابل سبک مبتنی بر منیت مدیران شرکتهای هم تراز، از این که - جودو استراتژیست ها در مورد خود صحبت نمی کردند نباید متعجب شد. این فقط نوعی تواضع دروغین نیست. کسانی که با آنان کار کرده و یا در مورد آنها مطلب نوشته اند، پیوسته از این کلمات استفاده می کنند: کم حرف زدن، فروتن، متواضع، باوقار، کم رو، متین، ملایم، بی ادعا. کسانی که کمتر خود را مطرح می کنند و تواناییهای خود را انکار می کنند، اما قدرت و زیرکی انجام استراتژی های جودویی را دارند .

جودو- استراتژیست ها، هیچ گاه مایل نبودند تبدیل به قهرمانان افسانه ای شوند. آنها هرگز آرزو نمی کردند مجسمه هایشان روی تندیس گذاشته شود یا شمایلهای ارزشمندی از آنان بسازند. آنها ظاهراً افرادی عادی بودند که بدون هیاهو، نتایجی فوق العاده به دست می آوردند .

ج - اراده تزلزل ناپذیر: درک این نکته اهمیت اساسی دارد که جودو - استراتژیست ها فقط انسانهایی فروتن و متواضع نیستند، بلکه افرادی با اراده کاری تزلزل ناپذیر نیز هستند، اراده ای تقریباً خویشتن دارانه برای انجام هرآنچه که برای ایجاد شرکتی بزرگ و پاینده لازم است .

ذکر این نکته بسیار مهم است که معتبرترین جودو استراتژیست ها بر ترکیبی از تکنیک ها و اصول مختلف تکیه می کنند. یک استاد واقعی استراتژی جودویی باید مجموعه ای غنی از مهارت ها را دارا باشد درحالی که درعین حال همیشه آماده یادگیری روشهای جدید برای مبارزه نیز باشد. اساساً استراتژی جودویی درمورد ایجاد یک فهم عمیق از رقیبان و دریافتن ضعفهای بالقوه ای است که لابلای نقاط قوت شان پنهان شده است. استراتژی جودویی نیاز به نظم و ترتیب، خلاقیت و انعطاف پذیری به منظور ترکیب و هماهنگ کردن تکنیک ها دارد اما قدرت و نویدبخشی این روش برای پیرویدربازاری که هر روز و هر ساعت بر تعداد رقبای تان افزوده می شود نهفته است.

نکات قابل ذکر:

تفکر اصلی پشت این روش، که تبدیل قدرت رقیب به نقطه ضعف آن است، بسیار جذاب است. اما اقتصاد جودویی محدودیتهای مهمی نیز دارد. از جمله اینکه، اجرای آن بسیار مشکل است زیرا شما نمی توانید رقبای بزرگتر را تهدید کنید، دیگر اینکه باید آنها را متقاعد سازید که منظورتان همان چیزی است که می گوید .

اما شاید مهمترین محدودیت اقتصاد جودویی این است که مستلزم کوچک ماندن و دوام آوردن است که این امر برای بسیاری از مدیران و شرکتهای رضایت بخش نیست. در نتیجه استراتژی جودویی درجایی راهش را آغاز می کند که اقتصاد جودویی متوقف می شود. چرا بعضی از شرکتهای بر رقبای خود غالب می شوند درحالی که بعضی دیگر مغلوب آنها می شوند. این سوالی است که همه شرکتهایی که اهداف عالی را دنبال می کنند در نهایت با آن مواجه می شوند .

جواب این سوال در یک استراتژی ساده و درعین حال قدرتمند نهفته است. رقبای موفق می توانند از استراتژی جودویی بهره گیرند و اجازه ندهند حریفشان قدرتمندتر شوند. در این روش، از شیوه های رقابت رودررو که اصولاً باب طبع رقبای بزرگ و قوی است، اجتناب می شود، در عوض بر سرعت و تفکر خلاق تاکید می شود. پیتراکر این فرایند را جودوی کارآفرینی نامیده است .

۵- جودوی کارآفرینانه:

جودوی کارآفرینانه بدین معناست که یاد بگیریم چگونه حاشیه بازاریابی خود را دقیق و برنده نگاه داریم تا قبل از اینکه رقبا بازار جدیدی را پیدا کنند ما این کار را بکنیم یا اینکه چطور مشتریان موجود خود را بخاطر اینکه شما از خود راضی بوده اید را پیدا کرده اید؟ جودوی کارآفرینانه به معنای ورود به یک جایگاه ویژه است درحالیکه مغایرتها موفقیت های شمار ابه سوی خود کشیده و همزمان توسط آن موفقیت حاصل شده قربانی نگردیده است. بازاریابی موقعیت چشمگیری پیدا نموده است و داده ها مرتباً ارزشمندتر می شوند. تعداد بیشتری از مردم فرا میگیرند که چگونه پارتیزان باشند. لوینسون میگوید بهترین راه برای عدم قرباتی شدن بازاریابی دیگری احتراز از ۵ عادت زیر است:

۱- نخوت

۲- از یاد بردن بازارهای غیر قابل رویت

۳- کیفیت غیر قابل درک

۴- قیمتهای حق العمل

۵- حداکثرسازی به جای بهینه سازی

مثال بارز جودوکار آفرینانه بازاریابی درجایی است که رقابتی وجود ندارد. چه چیزی میتواند تفسیرکننده فروش هیزم در یک پمپ بنزین باشد؟ به یاد داشته باشید که بازاریابی پارتیزانی، درباره حداکثر نمودن سود است نه نوآوری درباره خود آن. و فراموش نکنیم شعار اصلی جودوی کارآفرینانه را **building your business using brains not budget**: که انعکاس دهنده بنیان فلسفه بیشتر پردازش شده بازاریابی پارتیزانی مبنی بر جایگزینی پول با انرژی، وقت، تخیل و دانش میباشد.

۶- جمع بندی و نتیجه گیری:

از ویژگیهای جهان امروز می توان به جهانی شدن اقتصاد، رقابت بر مبنای زمان و افزایش دانش و اطلاعات نزد پرسنل سازمانها و شرکتها اشاره کرد. و همه اینها بیانگر یکپارچگی بازارهای جهانی و پویایی محیط سازمانهاست. در چنین فضایی باید از خود پرسید که شرکتهای کوچکتر چگونه می توانند در دنیای پر از رقابت زنده و ماندگار باشند. امروزه رشد روزافزون شرکتهای داخلی و خارجی و رقابت تنگاتنگ آنان برای داشتن سهم بیشتری از بازار باعث ایجاد فضای رقابتی بسیار سنگینی شده است. جودو به خاطر استفاده از نیروی رقیب بسیار موثر است و از شرکتهای بسیار کوچک تا شرکتهای غول آسا همگی در جست و جوی بسط این سبک به آن سوی مرزهای شرکت خود هستند. جودو نیاز به نظم، خلاقیت و انعطاف پذیری دارد.