

# استراتژی جو دو پوی

## روشی برای غلبه بر

## حریفان قدرتمند

mehdinoora@yahoo.com مهدی قاسمیان امیری

### چکیده

امروزه رشد روزافزون شرکتهای بین المللی و رقابت تنگاتنگ آنان برای داشتن سهم بیشتری از بازار، باعث ایجاد فضای بسیار سختی برای تصمیم گیری مدیران شده است. در چنین فضایی که یک اشتباه یا تصمیم نادرست مدیران این شرکتها، ممکن است به شکست دائم شان منجر شود، داشتن استراتژی های رقابتی امری اجتناب ناپذیر است. استراتژی های رقابتی در واقع جهت دهی برایند عملکرد مدیران را برای شکست رقیبان قدرتمند در بازارهای بین المللی نمایان می سازد. در این مقاله ابتدا استراتژی های رقابتی از دیدگاه مایکل پورتر بررسی می شود. آنگاه به مبحث اصلی که استراتژی جو دو پوی است، وارد می شویم. این استراتژی که برگرفته از تکنیک های ورزش جو دو است شامل ۳ محور کلیدی و ۱۰ تکنیک مدون است. در واقع هر یک از این تکنیک ها، به تنهایی استراتژی های رقابتی منحصر به فردی هستند که کارکردهای خاص خود را نیز دارا هستند. در ادامه، این ۱۰ تکنیک به همراه مطالعات موردی تشریح می شوند. اما آنچه بیش از همه اهمیت دارد، پیاده کنندگان این استراتژی ها هستند که ما نام جو دو - استراتژیست ها را برای آنان برگزیده ایم. اینکه جو دو - استراتژیست ها دارای چه خصوصیات هستند و اصولاً چه مدیرانی می توانند جو دو - استراتژیست باشند عنوان دیگری از این مقاله است. در این بخش خصوصیات سه گانه جو دو - استراتژیست ها به عنوان مدیران سطح پنجم با ذکر مطالعات موردی مطرح می گردد. در جمع بندی، آنچه اهمیت می یابد فهم درست از موقعیت شرکت در صنعت نسبت به رقیب و انتخاب مناسب استراتژی رقابتی است.

### مقدمه

نگاهی نافذ به جهان درباره این حقیقت را بیش از پیش آشکار می سازد که «جهان امروز بسیار متفاوت از گذشته است». از ویژگیهای مسلط جهان امروز می توان به جهانی شدن اقتصاد، تولید انبوه و ظرفیت مازاد در اکثر بازارها، رقابت بر مبنای زمان، انبوه اطلاعات، کارایی ارتباطات، افزایش دانش و اطلاعات و قدرت تصمیم گیری 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 در چیست؟ آیا باید در مقابل حریفان قدرتمند

برسانند. شاید گفتن چنین مضمونی به زبان ساده باشد اما در عمل بسیار سخت است. از دیدگاه پورتر، استراتژی های رقابتی به سازمان این امکان را می دهد که از سه زاویه متفاوت از مزیت های رقابتی خود بهره گیرد. این زوایا عبارتند از: رهبری هزینه ها، متمایز ساختن محصولات یا خدمات، تمرکز بر محصول یا خدمت خاصی. این سه دیدگاه، استراتژی های عمومی پورتر هستند. (۱)

### استراتژی رهبری هزینه ها

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

موجود زانو زد؟ و یا از مفهومی به نام استراتژی رقابتی سود جست.

برای درک مناسب هر موضوع و همگراشدن نظرات و دیدگاهها، ابتدا لازم است تعریفی از آن موضوع ارائه گردد. بدیهی است هر قدر تعریف ارائه شده از جامعیت بیشتری برخوردار بوده و کارا تر باشد درک مناسب تری از موضوع حاصل می شود.

اولین کسی که به صورت خاص به مفهوم استراتژی رقابتی پرداخت کسی نبود جز مایکل پورتر. او در سال ۱۹۸۰ کتاب استراتژی رقابتی خود را توسط انتشارات فری پرس به بازار عرضه کرد. از دیدگاه پورتر، برای غلبه بر حریفان قدرتمند در بازار رقابت باید به سلاخی مجهز شد که احتمال شکست را به حداقل



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 (درحالی که شرکتهای رقیب در بازارهای گسترده تر فعالیت می کنند). (۲)

### استراتژی جودویی چیست؟

استراتژی جودویی (JUDO STRATEGY) روشی برای رقابت با حریفان قدرتمندتر است که بر مهارت بیش از بزرگی و قدرت تاکید می کند. این استراتژی برای اولین بار در سال ۲۰۰۲ در نشریه BUSINESS STRATEGY REVIEW = BSR توسط DAVID B YOFFIE و MARY KWAK مطرح گشت و شکل جدید و کاربردی تری از استراتژی های رقابتی را به نمایش گذاشت. (۳)

این ایده بر اساس شباهتهای بالقوه ای پایه ریزی شد که بین این نوع استراتژی و ورزش جودو وجود داشت. البته ناگفته نماند که قبل از توسعه استراتژی جودویی، مفهومی به نام اقتصاد جودویی مطرح گشت که حداقل ۲۰ سال از موضوعهای مهم در جهان اقتصاد بوده است. جودیس جلن و استیون سالوپ، دو اقتصاددانی بودند که واژه «اقتصاد جودویی» را ابداع کردند. اقتصاد جودویی راهبردی است که به یک شرکت اجازه می دهد که از رقیب بزرگتر به عنوان مزیت برای خود بهره بگیرد. (۴)

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

اما شاید مهمترین محدودیت اقتصاد جودویی این است که مستلزم کوچک ماندن و دوام آوردن است که این 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. (۳)

## استراتژی های رقابتی جهت دهی بر ایند عملکرد مدیران را برای شکست رقیبان قدرتمند در بازارهای بین المللی نمایان می سازند.

### نظم و ترتیب، خلاقیت و انعطاف پذیری به منظور هماهنگ کردن تکنیک ها از ویژگیهای استراتژی جودویی است.

وسعت کافی و از رشد بالقوه برخوردار باشد. از آنجا که تنها یک شرکت می تواند با کمترین هزینه، محصولاتی بسیار متمایز از محصولات شرکتهای رقیب ارائه کند، در صنعت مربوطه سایر شرکتهای باید برای متمایز ساختن محصول خود درصدد راههای دیگری برآیند. استراتژی های مبتنی بر تمرکز بر گروه خاصی از مشتریان زمانی بسیار اثربخش خواهد بود که مشتریان دارای سلیقه های بسیار متمایز باشند و شرکتهای رقیب درصدد دستیابی به همین بخش از بازار نباشند. خطرهای ناشی از اجرای استراتژی مبتنی بر تمرکز بر گروه خاصی از مشتریان به شرح زیر است:

- تعداد زیادی از شرکتهای رقیب متوجه این واقعیت می شوند که شرکت توانسته است استراتژی مزبور را به شیوه ای موفقیت آمیز به اجرا درآورد و درصدد ارائه نسخه دومی از همین استراتژی برمی آیند؛
- 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،

معمولاً اگر شرکتهای استراتژی مبتنی بر رهبری هزینه ها را به شیوه ای موفقیت آمیز به اجرا درآورد، این اقدام بر کل سازمان اثر می گذارد که نتایج ذیل حاصل خواهد شد: (۱)

- کارایی بالاتر؛
- دقت بیشتر در دادن بودجه؛
- حیطه نظارت گسترده تر؛
- کاهش هزینه های نگهداری مشاغل کارکنان در کنترل هزینه های زاید.

اما خطرات ناشی از اجرای این استراتژی نیز می تواند تقلید رقیب از شما باشد که باعث کاهش کل سود یک صنعت خاص خواهد شد. البته پیشرفتهای تکنولوژیک نیز باعث این می شود که استراتژی پیش گفته اثربخشی خود را تا حدودی از دست دهد، چرا که مشتریان به ویژگیهای دیگر 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.

### استراتژی متمایز ساختن محصول یا خدمت

مقصود از این استراتژی این است که محصولات یا خدماتی عرضه شود که در صنعت مورد نظر به عنوان محصول و خدمتی منحصر به فرد تلقی گردد و 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، برای سازش با محیط در حال تغییر از توان بیشتری برخوردار باشد و برای نگهداری دستگاهها و ماشین آلات هزینه های کمتری صرف می کند. استراتژی توسعه محصول نمونه ای است که شرکت بدین وسیله از مزیت حاصل از استراتژی مبتنی بر متمایز ساختن محصول برخوردار می شود. (۱)

### استراتژی تمرکز بر محصول یا خدمت خاص

مقصود از این استراتژی این است که نیاز گروههای کوچکی از مشتریان را با محصولات و یا خدمات خاص تامین کند. استراتژی مبتنی بر تمرکز بر گروه خاصی از مشتریان هنگامی موفق است که بخشی از صنعت دارای اندازه و



در بسیاری از بخشهای بازار که پیشگام آنها بود، با رقابت مستقیم اندکی مواجه شد.

به عنوان مثال می توان از شرکت نت اسکپ نام برد که فن سگ خانگی کوچک را پذیرفت و شکست خورد. نت اسکپ به عنوان رقیب ضعیفی که بر رقیب قدرتمندتر غلبه می کند در آغاز مبارزه خود را مطرح کرد و به مایکروسافت لقب «ستاره مرده» داد و پیش بینی کرد که WEB باعث می شود 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. (۶)

**تکنیک شماره ۲ - شناخت فضای رقابتی:**  
درحالی که فن سگ خانگی کوچک عمدتاً در مورد دفاع است، در تکنیک «شناخت فضای رقابتی» وارد عمل می شوید. اینجا جایی است که با مشخص کردن یک فضای رقابتی می توانید 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 می یابند. رقابت با یک رقیب قدرتمند در چیزی که او در انجام اش مهارت زیادی دارد و آن را به بهترین نحو انجام می دهد، 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 می توان 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 روز در آینده ای نه چندان دور و هم اکنون و در این روزهای کنونی، رقبای شما حقیقتاً را در مورد فن سگ خانگی کوچک

حملات پی در پی کار را به نفع خود به پایان می رسانند. در جودو، برتری رقیب بر یکدیگر می تواند در یک ثانیه تغییر کند. وقتی که نوبت به ضربات نهایی برای اتمام کار می رسد، سستی و یا تیق زدن اشتباهی سرنوشت ساز خواهد بود. تدابیر مشابهی می تواند 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 می کند 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 نمی آید. در یک بازار شلوغ اغلب گفته می شود، 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 گولهای 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 (BUSINESS-TO-BUSINESS)B2B 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 آمریکاست و کمتر از ۱۰ سال سابقه دارد. همان طور که یکی از مدیران سابق شرکت اظهار داشت: «این موفقیت به طور عمد به خاطر توانایی خود شرکت برای سری و کاملاً محرمانه نگاه داشتن فعالیتهای شرکت است». (۶) این شرکت با اعلام محصولاتش و تبلیغات دیگری که برای معرفی محصولاتش انجام داد از مبارزه مستقیم با رقیب خودداری کرد. کاپیتال وان با این تمهیدات تقلید از محصولاتش که دارای کیفیت بالایی بودند را برای رقیب غیر ممکن ساخت، در نتیجه شرکت

چرا بعضی از شرکتها بر رقبای قویتر 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 درس ساده و درعین حال قدرتمند نهفته است. رقبای موفق می توانند از «استراتژی جودویی» بهره گیرند و اجازه ندهند حریفانشان قدرتمندتر شوند. در این روش از شیوه های رقابت رودرو 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. (۵)

استراتژی جودویی ابزارهایی را فراهم می کند که به شما اجازه می دهد 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 رقابت 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 به طور سیستماتیک عمل شود، بلکه تسلط بر این تکنیک ها و ادغام آنها بنا به نظر مدیران ارشد آن شرکتهاست که جادوی نهفته در اجرای این تکنیک ها را نمایان می سازد.

### 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 درحالی 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 بیهوشی کارگیری قوی ترین تکنیک هایش، از حرکت برای بیرون کردن رقیب از میدان استفاده می کنند. (۳) سرانجام هنگامی که جودوکار ماهر اندکی از رقیب خود جلو می افتد به سرعت از موقعیت استفاده کرده و با



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 را در آینده کاهش می دهد. راههای بسیاری برای چسبیدن به حریف وجود دارد. اگر می خواهید که از نبرد در آینده جلوگیری کنید، با رقبای آینده تان شریک شوید و یا قرارداد همکاری امضا کنید.

چندین شرکت الکترونیک برای مصرف کنندگان ژاپنی این روش را در دهه 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 تاکتیک‌ها 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. (۷)

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. اگر چه 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 عملاتی را و چگونه انجام دهید باید حریفان را به دقت بشناسید.

در مواردی، شما به راحتی می توانید برتری رقیبان را ختنی 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.



برخلاف شمش 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 اثر کردن حرکات حریف حفظ کنند، سپس از حرکات بردن حریف برای غلبه بر وی استفاده می کنند. (۷)

یک سری تکنیک های مشابه به شرکتها کمک می کند که در مقابله 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 در رقابت و مبارزه پیشدستی کنید: پیرو شدن ذاتاً نیازمند این نیست که شما در یک رقابت رودررو بکنجید. با این تکنیک شما بدون اینکه بکنجید فرصت پیروزی خود را

در خواهند یافت و به یک فضای رقابتی جدید خواهند پرداخت و تلاش می کنند تا از مزیت های اندازه و قدرت بالاتر خود استفاده کنند. با انجام حرکات سریع و پی در پی نهایی می توانید این روز را به تعویق بیندازید و از پیشگام بودن در بازار 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 کند، 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 شرکت های 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، در واقع 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 در سال 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 در کمتر از ۳ سال تقریباً ۸۰ درصد سهم بازار را از آن خود کند. اما چیزی که موثرترین عامل در حرکات نهایی پام کامپیوتینگ بود، توانایی اش در پیشرفت سریع بدون از دست دادن تعادل بود.

### کنترل تعادل

حرکت می تواند به شما کمک کند که از مبارزات رودررو و مستقیم با رقبای قویتر و بزرگتر خودداری کنید. اگر چه باید در عرصه مبارزه به رقابت پرداخت. در استراتژی جودویی و در جودو، باید یاد گرفت 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 را در یک موقعیت بی تعادلی هل دهد با حریف مبارزه می کند. در این اثنا طرف مقابل باید از یک قانون ساده که



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 «رایان 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. (۸)

### تسلط بر قدرت اهرمی

با تسلط بر «حرکت» شما فرصت خود را برای ایجاد یک موقعیت قدرتمند اولیه افزایش داده و قبیل از اینکه آنها عکس العملی از خود نشان دهند از رقبا 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 بالا بردن امتیازات حریف تان به شکل بسیار زیرکانه ای که در تکنیک شماره ۸ به آن خواهیم پرداخت، قوت های حریف را به ضعف تبدیل کنید. همچنین می توانید با توجه بر شرکای

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 «دراپرز» هم هستند و بدین ترتیب درصد فروشش را بالا برد. در مدت چند هفته فروش محصولات «دراپرز» در فروشگاههای تگزاس حتی به ۱۵ برابر افزایش یافت. «دراپرز» با مهار کردن حرکات حریفش از «پروکتر و گمبل» برای پرداخت هزینه مبارزات تبلیغاتی اش استفاده کرد. اگر شرکت «دراپرز» همانند شرکتهای جدیدالتأسیس و بی تجربه حالت ستی—ز به جوانه 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

در سال ۱۹۹۲، شرکت «نول» حدود دو سوم بازار سیستم های عامل شبکه را تحت کنترل خود داشت. علی رغم حمله های مکرر شرکت مایکروسافت - که از نظر بزرگی چهار برابر «نول» بود - «نول» کاملاً در کنترل بازار سیستم عامل شبکه در آن زمان موفق بود. اما ری نورد، رئیس هیئت مدیره شرکت NOVELL اشتباه خطیری مرتکب شد. وی به خاطر حملات مایکروسافت 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 «دراپرز» که در تجارت پوشاک بچه فعالیت دارد، در دهه ۱۹۸۰ وارد بازار شد. «دراپرز» با شرکت «پروکتر و گمبل» که پیشگام بازار بود وارد رقابت شد. «دراپرز» 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 پوشاک بچه و مارک «پمپرز» که گرانتر بود یکی را انتخاب کنند. وقتی که محصولات شرکت «دراپرز» 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. «دراپرز» قادر نبود چنین کوپن هایی را چاپ و در سراسر ایالت توزیع کند اما دیوید پیتاسی - رئیس هیئت مدیره دراپرز - که به تازگی خواندن کتابی در مورد جودو را به اتمام رسانده بود به یک پاسخ خلاقانه دست یافت. «دراپرز» به جای اینکه سعی کند تا با تهاجمات «پروکتر و گمبل» مقابل کند از حملات رقیبش استفاده کرد و یک



تکنیک شماره ۱۰ - رقیبان حریفان تان را بالا بپرید: این تکنیک در مقایسه با دو تکنیک اول قدرت اهرمی مانند بازی بچه ها به نظر می آید. چه چیزی آسانتر از این است که به رقبای حریف تان 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 حریف تان خیلی سخت و دشوار می شود.

### جودو استراتژیست 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 سازمانهایشان 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 های هستند که از آن صحبت کرده ایم.

در واقع اگر توانمندیهای مدیریتی را به یک هرم تشبیه کنیم، جودو - استراتژیست ها در رأس هرم و مدیران سطوح پایین تر به ترتیب در بخشهای میانی و قاعده هرم قرار می گیرند. (۱۰)

سطح پنجم - جودو - استراتژیست: با آمیزه ای فروتنی فردی و جسارت حرفه ای به دستاوردهای عالی و پایدار دست می یابد؛ سطح چهارم - مدیران نفوذ: مسئولیتهای خود را انجام می دهد، دیدگاه روشن و گیرایی را به شدت دنبال و معیارهای عملی عظیم تری را ایجاد می کند؛

### استراتژی جودویی از ۱۰ تکنیک به هم پیوسته تشکیل شده که مدیران می توانند با استفاده از آنها به موفقیت های مهمی در بازار دست یابند.

### جودو استراتژیست مجموعه ای غنی از مهارت ها را داراست و همیشه آماده یادگیری روش های جدید برای مبارزه با رقباست.

قراردادن مشتریان بزرگتر و شیک تر به وسیله بازیهای کسب و کار - 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. (۹)

تکنیک شماره ۹ - شرکای حریف تان را بالا بپرید: علاوه بر سرمایه گذاری در سرمایه های ارزش آفرین، بسیاری از حریفان قدرتمند شبکه های 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 دوستانان بی معرفت (بی وفا) کنید. با استفاده از تاکتیک قدیمی تفرقه بینداز و حکومت کن، بذرتفرقه 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.

حریف تان، آنها را تبدیل به دوستانی بی معرفت کنید تا در مقابل تواناییهای حریف قدعلم کنند که در تکنیک شماره ۹ به آن خواهیم پرداخت.

و نهایتاً، با توجه 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 بپرید: 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 مالکیت های 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». (۹) هر چیزی 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 حریف تان 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 در مقایسه با سهم ۷ درصدی شرکت «سگا» تحت کنترل خود در آورده 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



درحالی که درعین حال همیشه آماده یادگیری روشهای جدید برای مبارزه نیز باشد.

نکته مهم دیگر این است که با شرح ۱۰ تکنیک اصلی، ما سعی کرده ایم که مفاهیم حرکت - تعادل و قدرت اهرمی را ملموس تر ارائه دهیم اما این اشتباه است که این فهرست انتخابی را به عنوان یک شرح کامل استراتژی جو دویی در نظر بگیریم. اساساً استراتژی جو دویی در مورد ایجاد یک فهم عمیق از رقیبان و دریافتن ضعفهای بالقوه ای است که لایبالی نقاط قوت شان پنهان شده است.

استراتژی جو دویی 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 پیروزی در بازاری که هر روز و هر ساعت بر تعداد رقبای تان افزوده می شود نهفته است. □

#### منابع:

- ۱ - دیوید، فرد. آر.، مدیریت استراتژیک، پارسایان علی، اعرابی سیدمحمد، چاپ چهارم، تهران، دفتر پژوهشهای فرهنگی، ۱۳۸۲، صفحات ۱۳۶ - ۱۱۸
- ۲ - ادیزس، ایساک، چگونه بحران سوءمدیریت را از بین ببریم؟، محمد سیروس کاوه، چاپ اول، تهران، دفتر نشر دانشگاه امیرکبیر، پاییز ۱۳۸۰، صفحات ۹۹ - ۸۶

3 - YOFFIE DAVID B. AND KWAK MARY. JUDO STRATEGY BUSINESS STRATEGY REVIEW. 2002. VOLUME 13. ISSUE 1. PP. 20-30.

4 - GELMAN J.R. AND SALOP S.C.. JUDO ECONOMICS: CAPACITY LIMITATION AND COUPON COMPETITION. RAND JOURNAL OF ECONOMICS. 1983. 14.2.

5 - DRUCKER P.. INNOVATION AND ENTREPRENEURSHIP: PRACTICE AND PRINCIPLES. SECOND EDITION. NEW YORK. HARPER & ROW. 1985. PP. 26-79.

6 - CUMANO M.A. AND YOFFI D.B., COMPETING ON INTERNET TIME: LESSONS FROM NETSCAPE AND ITS BATTLE WITH MICROSOFT. FIRST EDITION. NEW YORK. FREE PRESS. 1998. PP. 18-35.

7 - BRANDENBURGER, A. AND NALEBUFF B., CO-OPETITION, NEWYORK, DOUBLEDAY, 1996.

8 - RIVKIN J.W., DOGFIGHT OVER EUROPE: RYANAIR (A), BOSTON, HARVARD BUSINESS REVIEW, 2000, 94.3.

9 - DELL M., THE POWER OF VIRTUAL INTEGRATION, BOSTON, HARVARD BUSINESS REVIEW, 1998, 79.2.

- ۱۰ - کالینز، جیم، از خوب به عالی، سپهرپور ناھید، چاپ اول، تهران، انتشارات پیک آوین، ۱۳۸۳، صفحات ۶۰ - ۲۹

● مهدی قاسمیان امیری: دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی سازمان مدیریت صنعتی

۲- **تواضعی تاثیر گذار:** در مقابل سبک مبتنی بر منیت مدیران شرکتهای هم تراز، از این که جو دو - 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 جو دویی را دارند.

جو دو - 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.

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

#### نتیجه گیری

در این مقاله استراتژی های رقابتی و به طور خاص استراتژی جو دویی به عنوان یک استراتژی جدید و موثر بررسی شد. روشی که در این مقاله در پیش گرفته شده است، ۲ مزیت را در خود دارد: اول اینکه برخورد با هر تکنیک به طور جداگانه، تعیین شباهتها و تفاوتهای اینکس چطور شرکتهای مختلف آن را به کار برده اند را امکان پذیر می سازد. دومین مزیت این است که این روش این امکان را به ما می دهد تا دامنه استراتژی جو دویی را با شرح مختصری از شرکتهای مختلف در چندین صنعت نشان دهیم. اما ذکر این نکته بسیار مهم است که اگر چه ما بر روی شرح تکنیک های جداگانه تمرکز کرده ایم، با وجود این، معتبرترین جو دو استراتژیست ها بر ترکیبی از تکنیک ها و اصول مختلف تکیه می کنند. یک استاد واقعی استراتژی جو دویی باید مجموعه ای غنی از مهارتها را دارا باشد

**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.

جو دو - استراتژیست ها واجد تمام خصوصیات مدیران چهار رده پایین تر هستند. با توجه به اینکه جو دو - استراتژیست ها برخلاف باور عمومی عمل می کنند و بخصوص با این طرز فکر که متحول کردن شرکتهای باید به دست ناجیانی 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.

جو دو - استراتژیست ها یک موضوع تحقیق دوگانه هستند: فروتن و با اراده، متواضع و شجاع. (۱۰)

جو دو - استراتژیست ها را با ۳ خصیصه مشخص می توان شناخت: (۱۰)

۱ - **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 تزلزل شرکت شود، لذا مسئولیت شرکت را به یک جانشین باکفایت دیگر به نام جیم جانسون واگذار کرد.

جو دو - 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.