

بازاریابی پارتیزانی

امروزه در بازارهای گوناگون کسب و کار، تمرکز زیادی بر بهبود کارایی و اثربخشی تلاشهای بازاریابی وجود دارد. شرکتهادر جستجوی روشهایی نوین برای انجام بهینه این وظایف خطیر در راستای کاهش هزینه ها و افزودن ارزش به محصولات و خدمات خویش هستند. حتی در بازارهایی که با فشارها و مسائل درآمد و هزینه در مراحل گوناگون چرخه عمر محصول نهایی مواجه نیستند، تحولات سریع مسائل تکنولوژیک، مسائل و اقدامات تجاری شرایط اقتصادی، جستجوی روشهای جدیدی را برای بیان مشکلات قدیمی می طلبند. ضمن آنکه با توجه به تحولات مذکور، امروزه دیگر رویکرد بازاریابی سنتی پاسخگوی شرایط متغیر کنونی در حوزه های تجاری گوناگون نیست و شناسایی رویکردهای جدیدی برای مواجهه با این تحولات لازم و ضروری است .

بسیاری از سازمانها و شرکتهای با محدودیتهای بودجه ای بسیار در عرصه تجارت مواجهند و باید قابلیت آن را بیابند تا با حداقل منابع و سرمایه گذاری، حداکثر سود لازم را جهت بقا و ثبات خویش در بلندمدت کسب کنند.

بازاریابی پارتیزانی، مفهومی است که اول بار توسط جی کنراد لوینسون در کتابی با عنوان "بازاریابی پارتیزانی" در سال ۱۹۸۲ تشریح شد؛ روشی نامنظم و غیرمعمول در انجام فعالیتهای ترفیعی بر مبنای یک بودجه بسیار کم. . چنین ترفیعات پیشرفتهایی گاهی اوقات به گونه ای طراحی می شوند که مخاطب هدف، حتی از وجود آنها بی اطلاع است و این ترفیعات نوعی بازاریابی پنهان یا سری است. (که بازاریابی مخفیانه نیز نامیده می شود) در واقع بازاریابی پارتیزانی نوعی بازاریابی نامنظم جهت کسب حداکثر نتایج با بکارگیری حداقل منابع است و درگیر ابتکارات، نوآوری، شکستن قوانین و جستجوی راهکارهای بدیل برای روشهای بازاریابی سنتی است.

اصول بازاریابی پارتیزانی

بازاریاب پارتیزانی باید خلاق باشد و روشهای نامنظم و غیرمعمول ارتقا و پیشبرد را طراحی و تدبیر کند. او باید کلیه ارتباطات و تماسهای خود را، چه حرفه ای و چه شخصی به کارگیرد و نیز شرکت و محصول آن را آزمون کند و به دنبال منابع تبلیغاتی باشد. بسیاری از اشکال تبلیغ، می توانند بسیار ارزان و آزاد باشند.

لوینسون، اصول زیر را به عنوان زیربنای بازاریابی پارتیزانی شناسایی می کند:

- __بازاریابی پارتیزانی به طور ویژه در کسب و کارهای کوچک کاربرد دارد.
- __بازاریابی پارتیزانی باید بر مبنای روانشناسی انسانی باشد تا تجربه، قضاوت و حدس یا گمان.
- __سرمایه گذارهای اولیه در بازاریابی به جای پول باید زمان، انرژی و قوه تخیل یا تصویرسازی ذهنی باشد.
- __آمار و ارقام اولیه برای اندازه گیری کسب و کار، میزان سود است نه فروش.
- __بازاریاب نیز باید بر تعداد روابط جدید ایجاد شده در هر ماه تمرکز کند.
- __به جای سعید در راستای تنوع بخشی از طریق ارائه محصولات و خدمات مربوط، استاندارد را برای تعالی با تمرکز دقیق ایجاد کند.

- _به جای تمرکز بر کسب مشتریان جدید، مشتریان فعلی و داشتن معاملات بیشتر و بزرگتر با آنها را هدف قرار می دهد.
- _فراموش کردن رقابت و تمرکز بیشتر بر همکاری با کسب و کارهای دیگر.
- _بازاریابان پارتیزانی باید همواره ترکیبی از متدها و روشهای بازاریابی رادریک رشته اقدامات و عملیات به کارگیرند.
- _به کارگیری تکنولوژی روز به عنوان ابزاری برای توانمندسازی بازاریابی.
- با وجود آنکه امروزه این موارد امکان پذیر هستند، لیکن بازاریابی پارتیزانی یک روند کلی شده است. دیگر هیچ حربه ساده ایدرکسب و کار کوچک وجود ندارد ودرحقیقت، ۵۰۰ شرکت موفق امروز، درحال جهش به سمت منازعه و رقابت در راستای افزایش تعداد خود هستند.
- جنرال الکترونیک، یاهو، سیتی گروپ، سونی اریکسون و نایکی همگی اصول و اقدامات بازاریابی پارتیزانی را به مرحله اجرا گذاشته اند.
- بازاریابی پارتیزانی یک واژه و مفهوم تعریف شده به شکلی مبهم است که اخیرا به عنوان توصیف گر بسیاری از انواع روشهای سنتی به کار گرفته شده است. این روشها عبارتند از:
 - _بازاریابی ویروسی (Viral) از طریق شبکه های اجتماعی
 - _بازاریابی محیطی Ambient
 - _بازاریابی حضوری Presence
 - _بازاریابی ریشه ای Grassroots
 - _بازاریابی گزینشی Alternative
 - _بازاریابی کلامی Buzz
 - _بازاریابی پنهان یا سری Undercover
 - _بازاریابی تجربی Experimental
- تاکتیک های بازاریابی پارتیزانی
- اگرچه تکنیک های بسیاریدربازاریابی نامنظم یا پارتیزانی وجود دارد، لیکن در اینجا به نمونه هایی از این تکنیک ها اشاره می شود:
 - _اقدامات کلامی یا شفاهی.
 - _دستیابی مستقیم به مشتریان از طریق جریانات و اقدامات عادی روزمره آنها.
 - _نظرخواهی یا نظرسنجی شخصی.
 - _تبلیغات پیشرو/ اقدامات تبلیغاتی.
 - _بازاریابی تلفنی از طریق کلیه اعضای شرکت.
 - _نامه های شخصی.
 - _تبلیغات اینترنتی.
 - _جلسات و نشست های شخصی.
 - _آگهیهای طبقه بندی شده.
 - _مجموعه اقدامات پست مستقیم و.....
- بازاریابی پارتیزانی برای کسب و کارهای کوچک طراحی شده بود، لیکن اکنون به طور فزاینده ای توسط کسب و کارهای

بزرگ به کار گرفته می شود.

تفاوتهای بازاریابی سنتی و پارتیزانی

لوینسون، ۱۲ مورد را به عنوان تفاوتهای میان بازاریابی سنتی و پارتیزانی مطرح کرده است کههدر ادامه بیان می شوند.

1. بازاریابی سنتی نیازمند آن است که شما پول یا سرمایه خود را در فرایند بازاریابی سرمایه گذاری کنید. بازاریابی پارتیزانی می گوید سرمایه گذاری اولیه شما باید زمان، انرژی و تصویرسازی ذهنی باشد.
2. بازاریابی سنتی ابزاری برای کسب و کارهای بزرگ و پیشنهاددهنده تاکتیک های پی در پی با شرکت های عظیم و بودجه های کلان آنهاست. بازاریابی پارتیزانی، در کسب و کارهای کوچک به کار می رود.
3. بازاریابی سنتی چگونگی انجام بهینه کسب و کار را از طریق فروش اندازه گیری می کند. سنجش اولیه در بازاریابی پارتیزانی مربوط به سود است.
4. بازاریابی سنتی بر مبنای تجربه و قضاوت است که درگیر حدس و گمان است. بازاریابی پارتیزانی بر مبنای علم روانشناسی، قوانین رفتار انسانی است. یقینها و اطمینانهایی وجود دارد که فرد آنها را در رابطه با الگوهای خرید لحاظ می کند و بازاریابان پارتیزانی بر این یقینها و اطمینانها تمرکز می کنند.
5. بازاریابی سنتی، افزایش نسبتها یا نرخهای تولید کسب و کار و سپس تنوع بخشی از طریق ارائه محصولات را پیشنهاد می کند.
6. بازاریابی سنتی شما را ترغیب می کند تا کسب و کار خود را به طور خطی از طریق افزودن مشتریان جدید رشد دهید. بازاریابی پارتیزانی شما را ترغیب می کند تا کسب و کار خود را به شکل هندسی رشد دهید. هدف بیشتر معاملات با مشتریان موجود، معاملات وسیعتر و معاملات مرتبط با بکارگیری تعقیب مشتری و خدمات اصلی یا کلیدی است.
7. بازاریابی سنتی از شما می خواهد تا در جستجوی فرصتهایی برای از میان بردن رقابت باشید. بازاریابی پارتیزانی از شما می خواهد تا رقابت را برای مدتی فراموش کنید و در جستجوی فرصتهایی برای همکاری با کسب و کارهای دیگر و حمایت یکدیگر در یک تلاش متقابل جهت کسب سود باشید.
8. بازاریابی سنتی این باور را در شما ایجاد می کند که به عنوان مثال، تبلیغات یا پست مستقیم یا داشتن وب سایت اهمیت دارد. بازاریابی پارتیزانی می گوید که هیچ یک از این مفاهیم به تنهایی در بازاریابی عامل موفقیت نیست، بلکه ترکیبات بازاریابی است که عامل کامیابی است. اگر شما تبلیغات را با پست مستقیم ترکیب کنید، هر یک به دیگری جهت انجام کار به شکل بهتر کمک خواهد کرد.
9. بازاریابی سنتی تأکید دارد که شما دریافتی های خود را هر ماه جهت مشاهده میزان فروش خود محاسبه کنید، در حالی که بازاریابی پارتیزانی بر تمرکز شما بر این امر اشاره دارد که شناخت بسیاری از روابطی که هر ماه برقرار ساخته اید چگونه می تواند منجر به کثرت سود و مزایا شود.
10. بازاریابی سنتی کمتر به بحث تکنولوژی می پردازد، زیرا تکنولوژی دیروز بسیار پیچیده، گران و بسیار محدود بود. بازاریابی پارتیزانی تأکید دارد که شما تکنولوژی امروز را غنیمت شمارید، زیرا کاربرد آن ساده است، خرید آن ارزان است و محدودیت در قابلیت آن جهت توانمندسازی کسب و کار شما در آغاز بازاریابی وجود ندارد.
11. بازاریابی سنتی مجموعه ای از حربه هایی را که ممکن است برای ارتقای کسب و کار شما به کار رود، شناسایی می کند که همه آنها نسبتاً هزینه بر هستند. بازاریابی پارتیزانی، هزاران حربه ای را که شما می توانید از طریق بکارگیری رایگان آنها سود خود را افزایش دهید، شناسایی می کند.

12. بازاریابی سنتی بسیاری از مالکان کسب و کار را می ترساند، زیرا سرشار از ابهت و پیچیدگی است. بازاریابی پارتیزانی ابهت و عظمت آن را از میان می برد و نشان می دهد که دقیقاً بازاریابی چیست و چه عواملی کارآفرین را تحت کنترل قرار می دهند

این نکات تفاوت فلسفی آشکار میان این دو رویکرد بازاریابی را نشان می دهند و مشخص می سازند. با شناخت مزیت‌های مدیریت یک کسب و کار کوچک، پارتیزان درمی یابد که اندازه کوچک کسب و کار جزء مزیت‌های آن است. کسب و کار می تواند همچون یک پارتیزاندرجنگ، ماهرانه در بازار نفوذ کند، راه‌های خلاقانه که کسب و کارهای بزرگ قادر به بکارگیری آنها نیستند را به کار بندد.

کارآفرینان چیز اندکی برای باخت یا از دست دادن دارند و هر چیزی را از طریق تعقیب صمیمانه و صادقانه مشتریان به دست می آورند. از آنجایی که دنیای کسب و کار آنها تا اندازه ای کوچکتر از «کسب و کار بزرگ» است، پارتیزان‌ها (بازاریابان پارتیزانی) می توانند شور و شوق و اشتیاق مشتری را به مزیت‌های محصول بهتر تحریک کنند و مانع از فرار مشتری شوند. توانایی آنها در متمرکزسازی توجه بر جزئیات و اجزای فرایند بازاریابی می تواند به آسانی میزان سود قابل حصول را تعریف کند. بازاریابی پارتیزانی می تواند فرصت‌ها را سریعتر به چنگ آورد و هر یک از آنها را از طریق استراتژی‌های خلاق استخراج کند. درحالی که بازاریابی سنتی به دنبال روش اجرایی قابل پیش بینی و دیکته شده توسط برنامه بازاریابی است. پارتیزان‌ها مشکلات را به عنوان فرصتهایی قلمداد کرده و راهکارهایی را برای آنها به منظور یادگیری بیشتر در مورد بازار جستجو می کنند. مراحل اجرای بازاریابی پارتیزانی

سازمانی که پیگیری استراتژی بازاریابی پارتیزانی را انتخاب می کند، به این مسئله آگاه است که بازاریابی یک فرایند و نه یک رویداد است. لوینسون، یک حمله بازاریابی گام به گام را مطرح می سازد که به پارتیزان کمک می کند تا جنگ‌های واقعی را برای تولید سود برنده شود :

گام (۱): بازار را جستجو کنید. این امر درگرو جستجوی بازار، محصول، خدمت، گزینه های رسانه ای، رقابت، مشتریان، تکنولوژی، مزیت‌هایی که می تواند حاصل سازد و ترکیب شدن با شرکای بالقوه بازاریابی است.

گام (۲): فهرستی از سودها و مزیت‌ها بنویسید. فهرستی از مزیت‌هایی را که شرکت ارائه می کند، ایجاد کنید. این کار شامل دعوت کردن مشتریان به بحث و مشارکت در تکمیل فهرست با ذکر مزیت‌هایی است که شرکت قبلاً آنها را مزیت تلقی نکرده بود. با این فهرست، شرکت مزیت رقابتی خود را تعریف می کند. این ویژگی منجر به اتخاذ تصمیمات در مورد سیاست اصلی برنامه بازاریابی می شود.

گام (۳): حربه های بازاریابی را که شرکت در حملات خود به کار خواهد گرفت، انتخاب کنید. در مورد ترتیب و اولویت بکارگیری و اجرای این حربه ها تصمیم گیری کنید. چه کسی مجری خواهد بود و حربه ها را پیگیری خواهد کرد و تاریخ دقیق اجرای هر حربه چه زمانی خواهد بود.

گام (۴): برنامه بازاریابی طراحی کنید. بر اهداف خاص بازاریابی شرکت جهت دستیابی تمرکز کنید. مشتمل بر "استراتژی های خلاقانه" که به طور اجمالی برای ارسال پیام به بازارهای هدف به کار گرفته می شوند.

گام (۵): یک تقویم بازاریابی پارتیزانی ایجاد کنید. تصمیم گیری و اجتناب از حوادث از این طریق آسانتر خواهد شد.

گام (۶): اصلاحات و تنظیماتی را با شرکای بازاریابی به شکل ترکیبی اعمال کنید. این کسب و کارها یا شرکا می توانند به تجارت از طریق افزایش عرضه بازار، ضمن به اشتراک گذاشتن هزینه های بازاریابی کمک کنند.

گام (۷): حمله بازاریابی پارتیزانی را با اجرای حربه ها، آغاز کنید. هیچ دلیلی برای اجرای یکباره همه حربه ها وجود ندارد.

حمله را با سرعتی مناسب هم از لحاظ هیجانی و هم از لحاظ مالی اجرا کنید.

گام (۸): حمله را حفظ و پشتیبانی کنید. حمله یا عمل آنی و کوتاه، نتایج آنی ارائه می دهد. شرکتی ممکن است برنامه بازاریابی را با رویکردی بلندمدت مورد سؤال قرار دهد، دیگری ممکن است که آن را رها کند. شرکتی ممکن است به حفظ و پشتیبانی از موقعیت حمله بچسبد، تا آنجا که با کسب اطمینان کاملی که مورد نیاز پارتیزان ها جهت پیروزی است، به نتیجه برسد.

گام (۹): حمله را ارزیابی و سنجش کنید. سنجش اثربخشی بازاریابی امری حیاتی است و اگر سازمانی آمار و ارقام را به اطلاعات بدل کند، می تواند اثربخشی بودجه بازاریابی را چند برابر کند. تنها با دریافتن نوع حربه های کاربردی و این که کدامیک نمی توانند ویژگیهای مطلوب را حداکثر و ویژگیهای نامطلوب را حداقل سازند، می توان سنجشی مناسب را انجام داد. ایده مناسبترین زمینه، آگاهی داشتن از کلیه حربه ها و بکارگیری آنهاست که متناسب با کسب و کار هستند و سپس بکارگیری صرفا حربه هایی است که خود را در عمل به اثبات رسانده اند.

گام (۱۰): حمله را در کلیه حوزه ها و زمینه ها بهبود بخشید. پیام، انتخاب رسانه، حربه ها و بودجه را بهبود بخشید. هرگز تغییر و تحول ایجاد نکنید، در عوض، بهبودهایی را صورت دهید.

با وجود ریشه دار بودن سیاست بازاریابی سنتی، مراحل یا گامهای بازاریابی پارتیزانی، دستورالعملها و راهنماییهایی ارائه می کنند که می توانند معمای بازاریابی و ابهامات بازاریابی را برای کارآفرین حذف کنند. بازاریاب پارتیزانی می تواند به آسانی این مراحل را شخصا مدیریت و اداره کند. اصولی از بازاریابی پارتیزانی وجود دارند که سبک یک برنامه بازاریابی موفق را تعیین می کنند. آنها شرکت را متمرکز بر وظیفه نگاه می دارند. شرکت باید پیرامون یک ایده محوری حرکت کند، چرا که بازاریاب ممکن است از نردبانی غلط برای دستیابی به موفقیت بالا رود. "انرژی باید توسط هوش هدایت شود". سرمایه گذاریهای خلاق به هنگام تمرکز بر ایده ای محوری که توسط کل سازمان مورد توافق قرار می گیرند، بخوبی عمل خواهند کرد. این ایده محوری بازاریاب پارتیزانی را از طریق ساده سازی پیچیدگیها، حذف ابهت و بزرگی و آرایش دادن گروهی از حربه های بازاریابی که یک شرکت باید آنها را به منظور دستیابی به حداکثر سود با استفاده از حداقل سرمایه گذاری به کار گیرد، هدایت می کند. آیا این امر متفاوت از بازاریابی سنتی است؟ بله، در آن دسته شرکتی که بیشتر دارای کسب و کار سنتی هستند، واحدها و مشاورهای مختلفی برای وظایف گوناگون آنها وجود دارد. روابط عمومی، تبلیغات، پست مستقیم و سایر عناصر بازاریابی به اعضای مختلف ستادهایی نامربوط محول می شوند. در بسیاری از موارد، پیامهای مختلفی منتشر می شوند که هویت شرکت را به جهات مختلفی می کشانند. خوشبختانه، پارتیزان این ویژگی افراطی را ندارد. ایده محوری، گامی را برای برنامه ای جامع تعیین می کند. با مجهز بودن به حربه های بازاریابی، پارتیزان حملاتی مستقیم را در راستای کسب سود طراحی می کند.

تفاوت دیگر میان بازاریابی سنتی و پارتیزانی، در تفاوت میان تصویر ذهنی و هویت نهفته است. تصویر ذهنی، بر چیزهایی ساختگی یا مصنوعی و نه واقعی اشاره دارد. هویت، تعریف می کند که اساسا فلسفه وجودی شرکت چیست. اگر مالک یک کسب و کار تصویری ذهنی را توسعه دهد، کهدر آن مشتریان دریابند که کسب و کار شرکت، چیزی کاملاً آن گونه که آنها انتظار دارند نیست، پس مشتری نسبت به شرکت احساس بدبینی می کند. این امر یکی از مسائلی است که اغلب در شرکتها بزرگ رخ می دهد و پیامهای بازاریابی به منظور دستیابی به موقعیت قوی تر بازار، درون بازارهای هدف مختلف تغییر می کنند.

زمانی که مالک یک کسب و کار هویت شرکت را شناسایی می کند، او باید آن را بر مبنای حقیقت مطرح سازد. زمانی که بازاریابی خلاق این هویت را منعکس می سازد، در حقیقت هدیه ای کارآ و قدرتمند به مشتریان داده می شود. کسب و کار،

انتظارات خود را هماهنگ می سازد و مشتریان در ارتباطات خود با شرکت احساس آرامش و اعتماد می کنند. کسب و کار کوچکی که مجهز به ایده ای محوری است، با منحصر به فرد بودن خود، هویت درست و صادقانه، تضمین و ایمن شده و از طریق انسجامی پیشرفته بر مبنای قابلیت های فرد به فرد و به واسطه تمرکز بر جزئیات هدایت می شود. کسب و کار کوچک می تواند با مشتریان خود ارتباط شخصی داشته باشد. هیچ "قوانین ثابتی برای پیگیری، کمیته ای برای پاسخگویی و نوعی ساختار برای دنبال کردن" وجود ندارد. شما یک پارتیزان هستید. شما یک سازمان هستید. شما پاسخگوی خود هستید. شما قوانین را ایجاد می کنید کرده و یا می شکنید. این نگرش توانمندساز بازاریاب را تحت کنترل قرار می دهد و به تعاملات با عموم مردم خوش آمد می گوید.

برنامه بازاریابی بازار را شناسایی می کند، رسانه مورد استفاده را مشخص می سازد و هزینه های اجرای برنامه را بیان می کند. این برنامه مشخص می کند که کسب و کار شرکت چیست و به کجا می رود و تعریف می کند که کسب و کار چگونه به مقصد می رسد. لوینسون، معتقد است که کل یک برنامه بازاریابی می تواند در قالب ۷ عبارت طراحی شود:

- 1- عبارتی که هدف استراتژی را تشریح می کند.
- 2- عبارت دوم که چگونگی دستیابی به این هدف را تشریح می کند و مزیت های رقابتی و سودهای شرکت را توصیف می کند.
- 3- عبارت سوم، بازار یا بازارهای هدف را تشریح می کند.
- 4- عبارت چهارم حربه های بازاریابی را که به کار گرفته خواهند شد، فهرست می کند.
- 5- عبارت پنجم گوشه های دنج را تشریح می کند.
- 6- عبارت ششم هویت کسب و کار را آشکار می سازد.
- 7- عبارت هفتم بودجه را به عنوان درصدی از درآمد ناخالص طرح ریزی شده است، بیان می کند.

نتیجه گیری

خلاقیت، اصل و مرکز بازاریابی خوب است و بازاریابی تا زمانی که فروشیدرکار نباشد، خلاق نیست. ایده های هوشمندانه ممکن است بازاریاب را به وجد و هیجان آورند، لیکن تا زمانی که یک ایده اجرانشود و سود تولید نکند، بازاریاب نباید اجازه استمرار آن را بدهد. "استراتژی خلاق" برای یک بازاریاب پارتیزانی، مشابه "برنامه بازاریابی" برای بازاریاب سنتی است، با این استثنا که استراتژی خلاق تنها بر مفاد و مصالح بازاریابی، پیام و محتوای آنها تمرکز دارد. تبلیغات، نتیجه نهایی این تلاشهاست. استراتژی خلاق، هدف تبلیغات و روشی را که این هدف به واسطه آن می تواند قابل حصول باشد و نیز هویت تبلیغات را تعریف می کند.

جی لوینسون مایل است تا بدین نکته اشاره نماید که "۱۳ راز مهم بازاریابی" او، حیاتی و مهم هستند و در واقع ابزاری برای یک بازاریاب پارتیزانی هستند. حقایق ارزشمند برای یک سلسله اقدامات بازاریابی موفق در این عبارات ساده نهفته اند. او آنها را به ۱۳ کلید واژه تبدیل و خلاصه کرده است. یک شرکت باید:

- 1- نسبت به برنامه بازاریابی تعهد داشته باشد.
- 2- به برنامه بازاریابی به عنوان یک سرمایه گذاری بیندیشد.
- 3- ثبات برنامه را مد نظر قرار دهد.
- 4- اطمینان و دلگرمی مشتریان احتمالی کسب و کار ایجاد کند.
- 5- به منظور حفظ تعهد، صبور و شکیبا باشد.
- 6- بازاریابی را به منزله مجموعه ای از حربه ها بنگرد.

- 7- بدانند که سودها و مزایا به دنبال فروش حاصل می شوند.
 - 8- به راه اندازی کسب و کار به روشی که درخور و مناسب مشتریان باشد، کمک کند.
 - 9- عنصر حیرت یا شگفتی را در بازاریابی بگنجانند.
 - 10- سنجش یا اندازه گیری را جهت قضاوت در مورد اثربخشی حربه ها به کار گیرد.
 - 11- موقعیتی از مشارکت را میان کسب و کار و مشتریان ایجاد کنند.
 - 12- بیاموزد که به سایر کسب و کارها وابسته است و آنها نیز به کسب و کار او وابسته هستند.
 - 13- به تجهیزات و تسلیحات پارتیزان ها، نظیر تکنولوژی مسلط شود و در آنها مهارت یابد.
- با اجرای این اصول، تکنیک ها و مراحل بازاریابی پارتیزانی، از طریق عباراتی مثبت و مؤثر که کاربردی هستند و نیز مجهز بودن به اصول و دستورالعملهای مذکور برای انجام یک سلسله اقدامات بازاریابی موفق، سازمان یا شرکت می تواند در راستای دستیابی به اهداف خود حرکت کند.

استراتژی جودویی چیست؟

استراتژی جودویی: روشی برای غلبه بر حریفان قدرتمند

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

مقدمه

ورزش « جودو » یکی از ورزشهای قدیم 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 و 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 اصلیدر 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 هیگلی را پرتاب کند و یا به نحو موثری از قدرتش برای خنثی کردن قدرت یک مرد قوی هیگل استفاده کند . این اصول و تاکتیکها باعث شد که محققان بازاریابی از جودو به عنوان یک پدیده ورزشی در بازار استفاده کنند و به شرکتها ی 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 .

پیشینه موضوع

چندین سال پیش زمانی که یوفی و مری کواک (Mary Kwak & Yoffie) استادان دانشگاه هاروارد به کشور ژاپن رفتند، آقای Yoffie در آنجا به سختی به تب مملکت مبتلا شد و در رختخواب افتاد و در طول مدت بیماری، بدون اینکه بتواند کاری انجام دهد به تماشای تلویزیون پرداخت. همزمان یکی از شبکه های تلویزیون مسابقاتی پخش می شد که در آن مردانی که به

ورزش جودو و کشتی SUMO می‌پردازند، کیسه های سنگین ۳۰۰ پوندی را بر روی شانه های خود گذاشته، و به هم تنه می‌زدند، و هر کدام که قویتر بود تعادل خود را حفظ می‌کرد و به زمین نمی‌خورد. 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 رقا، 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.

اصول جودو

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 قراردادن 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 دریکی 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. در دنیای کسب و کار تجارت از این مطلب این گونه استفاده می‌شود: حرکت به سمت رقا، برای از بین بردن مزیت‌های ابتدائی آنها

نمونه آن شرکت سونی - اریکسون است که برای اجرای این اصل از رویه های زیر استفاده کرد.
! حرکت سریع به زمینه های غیر رقابتی و دوری جستن از تعارضاتی که به سرشاخ شدن با رقا 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 رقا قادر به تقلید نبودند؛
! نوآوری در سیستم توزیع که با رقا متفاوت بود.

همچنین این شرکت در سال ۱۹۹۹ به محض ورود به بازار چین اجرای برنامه های 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 رقا، 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 می یابد. از آنجا که شما تعادل خود را حفظ کرده اید، قدرت شما در 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 اصلیدر این مرحله است. شرکت می تواند ضمن حرکت و درگیر شدن با رقبا، تعادل و موقعیتش را حفظ نماید پس باید به این نکات توجه داشته باشد :

*از تکنیک های جودوزمانی استفاده شود که رقبا 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 شماسست 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 رقبا 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- تمرکز 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 اهرمیدر 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 کاگ. ب. بود به خوبی با جودو آشنا بود و تکنیک های جودو را هنگام انتخابات ریاست جمهوری برای شکست رقبا استفاده کرد و پیروز میدان شد. جودوکار ماهر می تواند برتریها و نقاط قوت رقیب رادر ثانیه 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 آندربازار 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 طلایی 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 رقبا 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 ودر 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 ودر 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 **pen & less paper less** 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 نیروی بسیار قوی از موضع شرکت دفاع کرده و گاهی اوقات زودتر از آنها اقدام کنید و فرصت پیروزی را افزایش دهید. نمونه آن شرکت های 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 تلافی جویانه و یا جنگهایی که باعث از بین رفتن منابع مادی و معنوی شرکت می شود 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 می شوید، حریف را هل دهید؛ جودوکاران هنگام اجرای فنون در مسابقه سعی می کنند که هر یک دیگری را به سمت خود کشیده، تعادل او را بر هم زده و او را به سمت خود بکشد، 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 در دنیای تجارت شرکت می تواند با افزودن انتخابهای جدید به محصولات و خدمات، خود نظاره گر شکست رقبا و یا تغییر استراتژی آنها باشد. به عنوان مثال یک شرکت تولیدی لوازم نوزاد در آمریکا توانست با ارائه محصولاتی با قیمت پایین تر و کیفیت بالاتر، با رقبای اصلی خود به رقابت بپردازد. در حقیقت او به ارائه این محصولات قسمتی از سهم بازار رقبا را به دست

آورد استعاره هادرتجارت بسیار فراگیر هستند چرا که به یک جرقه ذهنی آنی منجر می شوند. در نگاه اول، جودوشبیه دیگر استعاره ها و پدیده های دنیاست که می تواند در نظریه های تجاری و تجزیه و تحلیل و استراتژیهای شرکت به کار گرفته شده و برای شرکت های کوچکی که به دنبال راهی برای غلبه بر رقبای قدرتمند هستند، در سهای مفید و آموزنده ای را آشکار می کند امروزه رشد روزافزون ایجاد شرکت های بین المللی و رقابت تنگاتنگ آنان برای داشتن سهم بیشتر از بازار، فضای بسیار سختی را برای تصمیم گیری مدیران بوجود آورده است. در چنین فضایی که یک اشتباه یا تصمیم نادرست مدیران شرکتها، ممکن است به شکست دائم آنان منجر شود، داشتن استراتژی های رقابتی امری اجتناب ناپذیر است. استراتژی های رقابتی در واقع جهت دهی برآیند عملکرد مدیران را برای شکست رقبای قدرتمند در بازارهای بین المللی نمایان می سازد اما آنچه بیش از همه اهمیت دارد، پیاده کنندگان این استراتژی ها هستند که ما نام جودو- استراتژیست ها را برای آنان برگزیده ایم. اینکه جودو استراتژیست ها چه خصوصیتی دارند و اصولاً چه مدیرانی می توانند جودو- استراتژیست باشند، موضوع بخش دیگری از این مقاله است. در این بخش خصوصیات سه گانه جودو- استراتژیست ها به عنوان مدیران سطح پنجم با بیان مطالعات موردی مطرح می شود. در جمع بندی، آنچه اهمیت می یابد فهم درست از موقعیت شرکت نسبت به رقبا و انتخاب استراتژی رقابتی مناسب است.

نگاهی نافذ به جهان، این حقیقت را بیش از پیش آشکار می سازد که جهان امروز بسیار متفاوت از گذشته است. در زمینه ویژگیهای جهان امروز می توان به جهانی شدن اقتصاد، تولید انبوه و ظرفیت مادراکثر بازارها، رقابت بر مبنای زمان، انبوه اطلاعات، کارآیی 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 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 کارا تر باشد درک مناسب تری از موضوع حاصل می شود. 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، 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 و تمرکز بر محصول یا خدمتی خاص. این سه دیدگاه، استراتژی های عمومی پورتر هستند.

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؛

حیطه 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.

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.

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).

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 ۲۰۰۲ در نشریه BUSINESS STRATEGY REVIEW=BSR توسط MARY KWAK و DAVID B YOYFFIE مطرح شد و شکل جدید و کاربردی تری از استراتژی های رقابتی را به نمایش گذاشت.

این ایده براساس شباهتهای بالقوه ای که میان این نوع استراتژی و ورزش 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 درجهان 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 گوئید. 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 رودرو 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. 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.

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 رقا 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 می رساند. در جودو، برتری رقا 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 شرکتهای 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 هدربازی 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. امادریبشتر 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 عمد 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 رقا خودداری کرد. کاپیتال وان با این تمهیدات تقلید از محصولاتش که دارای کیفیت بالایی بودند را برای رقا غیرممکن ساخت، در نتیجه شرکدر 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 نپذیرفت 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 اولویت‌دربین 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 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 حقیقت رادرمورد فن سگ خانگی کوچک در خواهند یافت و به یک فضای رقابتی جدید خواهند پرداخت و تلاش می کنند تا از مزیت‌های اندازه و قدرت بالاتر خود استفاده کنند. با انجام حرکات سریع و پیدری 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 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، 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 اشدر 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 رادریک موقعیت بی تعادلی هل دهد با حریف مبارزه می کند. در این 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 اثر کردن حرکات حریف حفظ کنند، سپس از حرکات بی تعادل حریف برای غلبه بر وی استفاده می کنند.

یک سری تکنیک های مشابه به شرکتها کمک می کند که در مقابل با حریفان قویتر، آنها را تحت کنترل خود در آورند. 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: پیروزی ذاتاً نیازمند این نیست که شما در رقابت رودرو بکنید. با این تکنیک شما بدون اینکه بکنید 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 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 رقبایان بزرگتر آمریکایی خود را با تولید محصولات با مارک محصولات رقبایشان و فروش آنها با قیمت های 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 رودرو 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. غریزه 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 رقبیتان 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 مایکروسافت - 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 مایکروسافت به تجارت اصلی اش تصمیم گرفت به یک رقابت رودرو 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 کهدر تجارت پوشک 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 دلاریدر ایالت تگزاس توزیع کرد. درایپرز قادر نبود چنین کوپن هایی را چاپ ودر 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 رادرسراسر 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 جدیدالتأسیس و بی تجربه حالت ستی—ززه 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، شمداریک 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 جودویاد 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 شمدارهر نبردی پیروز شوید. اما باخت موقتیدریک نبرد به شکستدر 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.

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 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. امادرسپاری 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 کهدرتکنیک شماره ۸ به آن خواهیم پرداخت، قوت های 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 قد علم کنند کهدرتکنیک 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 کهدرتکنیک 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 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 مانع 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 حرکاتی است که امتیازات حریف تان را تبدیل به نقطه ضعف می کند.

در آغاز این دهه ۱۹۹۰ شرکت "نینتندو" 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 "نینتندو" درآمده بود با معرفی ماشین های سریعتر ۱۶ بیتی ارتقا داد.

در زمینه نرم افزار نیز "سگا" توانست ارزش سهم مارک تجاری "نینتندو" 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 حریف تان را بالا ببرید: علاوه بر سرمایه گذاریدر 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 دوستان بی معرفت (بی وفا) کنید. با استفاده از تاکتیک قدیمی تفرقه بینداز و حکومت کن، بذر تفرقه‌دربین اعضای گروه حریف بپاشید. بین متحدان قدیمی اختلاف بیندازید و شرایطی ایجاد کنید که دی گر 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 تان را بالا ببرید: 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 سازمانهای پیاده کنند؟ به عبارتی دیگر، جودو استراتژیست ها باید چه خصوصیتی داشته باشند تا انتظار اجرای استراتژی های جودویدر 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 در حقیقت همان جودو استراتژیست هایی هستند که از آن صحبت کرده ایم. در واقع اگر توانمندیهای مدیریتی را به یک هرم تشبیه کنیم، جودو - استراتژیست هادر رأس 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 طرز فکر که متحول کردن شرکتها 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

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

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

۱ - بلندنروازی 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 فعالیت های 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 با کفایت دیگر به نام جیم جانسون واگذار کرد.

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

۲ - تواضعی تاثیرگذار: در مقابل سبک مبتنی بر منیت مدیران شرکت های 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 توانایی های 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 شمایل های 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 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 هر آنچه 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 مهارتها را دارا باشد در حالی که در عین حال همیشه آماده یادگیری روشهای جدید برای مبارزه نیز باشد.

اساساً استراتژی جودویی در مورد 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 پیروزی در بازاری 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 گوئید.

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 در جایی 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.

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 استدر حالیکه مغایرتها موفقیتهای شمار ا به سوی خودکشیده 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.

لویسنون میگوید بهترین راه برای عدم قرباتی شدن بازاریابی دیگری احتراز از ۵ عادت زیر است:

۱- نخوت

۲- از یاد نبردن بازارهای غیر قابل رویت

۳- کیفیت غیر قابل درک

۴- قیمتهای حق العمل

۵- حداکثرسازی به جای بهینه سازی

مثال بارز جودوکارا فریتانه بازاریابی در چایی است که رقابتی وجود ندارد. چه چیزی میتواند تفسیرکننده فروش هیزمدریک پمپ بنزین باشد؟

به یاد داشته باشید که بازاریابی پارتیزاتی، 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.

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 شرکتهای اشاره کرد. و همه اینها بیانگر یکپارچگی بازارهای جهانی و پویائی محیط سازمانهاست. در چنین فضائی 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. جودوبه خاطر استفاده از نیروی رقیب بسیار موثر است و از شرکتهای بسیار کوچک تا شرکتهای غول آسا همگیدرجست وجوی بسط این سبک به آن سوی مرزهای شرکت خود هستند جودونیز به نظم، خلاقیت و انعطاف پذیری دارد