

پنج راهبرد کشنده برای پیروزی در رقابت

تویوتو در حالی به سه شرکت بزرگ خودرو سازی امریکا حمله برده است که آنها کمترین تمایل را به دفاع از خود نشان می دادند. این شرکت از خودروهای سبک به خودروهای متوسط و بزرگ رو آورد و به آخرین مراکز سود باقی مانده برای شرت های دیترویت نشین، (کامیونت های سبک و خودروهای اسپورت) حمله ور شد. تویوتا رقبایش را ترغیب کرد سیستم تولید آن را تقلید کنند که بهره وری و کیفیت غیر قابل مقایسه ای برایش به ارمغان آورده است.

به طور مشابه، دل نیز با سرسختی و بی رحمی با رقبای خود دست و پنجه نرم می کند. تابستان گذشته تا یک روز بعد از روزی که هیولت پاکارد به خاطر رقابت قیمتی در کامپیوترهای شخصی خود نتایج ضعیفی را نشان داد، دل یک کاهش عمومی در قیمت^۱ را اعلام کرد و با این کار، ضربه ای ناگهانی بر پیکر رقیب سرسخت خود وارد آورد.

وال مارت هم به ناسازگاری با تامین کنندگان معروف است. در سال ۱۹۹۶، رابرمید Rubbermaid به عنوان یک بنگاه دو میلیارد دلاری که چند سال قبل از برتری شرکتها فورچون نیز بود، به طور مخاطره آمیزی به فشار وال مارت بر تامین کنندگان جهت کاهش قیمت اعتراض کرد. بدین جهت، وال مارت هم را به راحتی رابطه خود را با این تامین کننده قطع کرد. (در سال ۱۹۹۹، شرکت نیوول، Newell را برمید

¹ - across- the-board cut

معارض را خریداری کرد.) وال مارت با رقبای خود نیز سخت گیری می کند. در سال های اخیر که کی مارت در آستانه ورشکستگی قرار گرفت، وال مارت با تحت فشار قراردادن یکی از چند حوزه موفق، ولی متزلزل خرده فروشی، خط محصول مارتااستورات کی مارت را مغلوب کرده و به تعطیلی کشاند.

بعید به نظر می رسد کسی بخواهد در مورد تجلی موفقیت شرکت های نامداری چون تویوتا، دل و وال مارت در طول دهه گذشته تردیدی به خود راه دهد. اما آن چه ممکن است هیجان انگیز و تعجب آور باشد، مقالاتی است که باعناوینی چون «آیا چیزی میتوان تویوتا را متوقف سازد؟»، «چه چیزی درباره دل نمی دانید؟» در مجله بیزنس و یک به چاپ رسیده اند(هر چند این مقالات راه رسیدن شرکت های مذکور به موفقیت را هم آن چنان خوب و درست ارزیابی و بیان نمی کنند)

دلیل آن است که تویوتا، دل و وال مارت سخت گیرانه فعالیت می کنند. ولی پرسش این است که منظور از سخت گیری چیست؟ بازیگران سخت گیر کسانی هستند که با تمرکز تک بعدی¹، به دنبال ایجاد مزیت رقابتی و کسب منافع حاصل از آن (سهم بازارپیشرو، حاشیه سود بیش تر، رشد سریع تر و تمام موارد نامحسوس قابل اکتساب) هستند. آن ها برای این کار، تمام تلاش خود را به کار می گیرند، حریفان رقابتی جست و جو میکنند، سرعت نوآوری را تنظیم می کنند و آخرین حد مرزهای

¹- single- minded focus

امکان پذیری را می آزمایند. آن ها بر خلاف سهل گیران فقط برای برنده شدن و کامیابی بازی می کنند.

در مقابل، سهل گیران ممکن است منعطف و منصف به نظر برسند. آن ها ممکن است به درآمدهای کم و مطرح شدن متوسط در مطبوعات تجاری قانع باشند و در هر حال، جدیت شدیدی به برنده شدن ندارند، آن ها بر این باور نیستند که برای رسیدن به آنچه مد نظر دارند، باید به رقبای خود لطمه وارد کرده و خود را در معرض مخاطرات و صدمات قرار دهند. به جای تندرو و مشقت بار، اغلب طوری عمل می کنند که از دور نظاره گر وقایع باشند، در واقع، نه فقط برای برنده شدن، بلکه جهت ارائه فعالیتی سازنده ایفای نقش می کنند و گرچه ممکن است کاملاً بازنده میدان نباشند، ولی مطمئناً برنده میدان هم نخواهند بود.

این مسئله منعکس کننده تاکید اخیر علم مدیریت بر ملایمت و نرمی است. در واقع، بحث و گفت گو پیرامون مباحثی مانند رهبری، فرهنگ، مراقبت از مشتری، مدیریت دانش، مدیریت استعداد، توانمندسازی کارکنان و غیره باعث به وجود آمدن سهل گیران شده است.

به عناوین برخی از کتب تجاری اخیر توجه کنید: «چه کسی پنیر مرا دزدید؟» (مواظب باش، تو کیستی، یک انسان یا موش؟) یا «ماهی! یک روش قابل ملاحظه برای افزایش روحیه و بهبود نتایج» یا «رهبر خدمتگذار» یا «مشتریانتان را در آغوش گیرید». در

ده سال گذشته، چهار پنجم عناوین پرفروش ترین کتاب های تجاری مربوط به ملایمت و نرمی بوده است، حتی بیش تر از این رقم را در پنج سال گذشته شاهد بوده ایم. البته این روند ممکن است برای افرادی از سازمان که این کتاب ها را می خوانند یا به سخنرانی نویسندگان آن ها فرستاده می شوند، مناسب نباشد.

اکنون، ممکن است هضم واژه «سخت گیر» برای برخی افراد مشکل باشد. این واژه در دنیای کسب و کار از مدیران مقتدر شرکت ها حکایت دارد که به مثابه سلاطین یاغی عمل می کنند. همانند اندرو کارنگی که کارگاهان خصوصی رابه نبرد اتحادیه های کارگری می فرستاد. این کار مثل کار مدیر عامل قبلی سان بیم، آل دانلاپ (ملقب به اره برقی) است که گذشته و سابقه او تجارت پست¹ نام گرفت، طوری که حتی زمان از تصدی در شرکت های عمومی منع شد.

اما باید توجه داشت سخت گیری به معنای عمل در حوزه ای ماورای قانونمندی نیست. انرون و ولدکام ممکن است به عنوان رقبایی سخت گیر به نظر رسند، ولی آن ها در واقع از تاکتیک کلاسیک سهل گیری استفاده کردند : درستکاری قانونی یا غیرقانونی نتایج برای بهتر نشان دادن خود، درحالی که بازیگران سخت گیر هرگز کلاهبرداری نمی کنند و دست به اعمال ناشایست نمی زنند.

ولی سخت گیران ممکن است باعث نگرانی دیگران شوند. در ورزش، بازی سخت گیرانه به معنای رقابت و نزاع نزدیک و زودگذر با حریف است این کار به مثابه

¹ -Mean Business

مبارزه بدون دستکش جان سولیوان، ورزشکار بوکسور در رینگ بوکس یابه معنی برگزاری یک مسابقه بیس بال در محوطه ای از شهر است که پر از شیشه خرده باشد.

البته سخت گیری همیشه به معنای آتشین بودن نیست، بلکه به معنی کارا بودن هم هست. در واقع، سخت گیری بازار را پاکیزه می کند. سخت گیری، شرکت ها را قدرتمند و سرزنده نگه می دارد. این امر به کالاهای و خدمات قابل خریدتر و نیز مشتریان راضی تر منجر می شود و رقبا را به سخت کوشی وای می دارد. رقبای ناتوان در اوج ضعف اقرار می کنند رقبای سخت گیر، به شدت در حال فعالیت و بازی هستند و مزیت های آن ها « غیر منصفانه» و «ضد رقابتی» است. سه گیران ممکن است خواستار اعمال محدودیت های تجاری بوده یا اعتراضات خود را به مطبوعات یا دادگاه ها بکشانند، در واقع، آن ها در حالت خشم و ناخشنودی قرار می گیرند، در حالی که با این کار زره زره، میلیاردها دلار ثروت سهام داران را به باد فراموشی می سپارند.

سخت گیران در برابر این کار مصونیت دارند، در واقع، نامی هم برای آن گذشته اند و این حالت واماندگی را «جززدن»¹ می گویند.

¹ -whining

بیانه سخت گیری

ما براین باوریم که زمان برقرای توازن مجدد بین نرم و سخت فرا رسیده است. سه گیرانی که تا به حال بقا یافته اند (برای مثال، می توانید اکثر خطوط هوایی، صنعت خودرو ایالات متحده، صنعت ضبط آواز¹ و غیره را در نظر بگیرید) نیز در مشکلات عمیقی گیر افتاده اند، در حالی که سخت گیران در جایگاه های بی سابقه ای قرار گرفته اند. شرکت ها بسیار سریع تر از قبل به فهرست صدماتی فورچون وارد شده و از آن خارج می شوند در دنیای سریع و طاقت فرسای کسب و کار، بازی سخت گیران، نه یک انتخاب، بلکه ضرورتی برای کامیابی است.

آیا آمادگی یادگیری مجدد مبانی کامیابی و شکست را دارید؟ در صورتی که جوابتان مثبت است یا بیانیه سخت گیری شروع کنید. این بیانیه شامل نکاتی کلیدی برای تبدیل شدن به سخت گیر اثر بخش است.

بی امان بر مزیت رقابتی تمرکز کنید. تاریخ تجارت، زباله دان شرکت هایی است که زمانی دارای مزیت های قدرتمندی بودند، ولی بعدها به راحتی از بین رفتند. در مقابل، شرکت های سخت گیر همواره در تلاش اند فاصله عمل کردی خود با رقبایشان را به نفع خود بیش تر و بیش تر کنند. آن ها به مزیت های رقابتی امروز قانع نیستند و به دنبال مزیت هایی برای فردا هستند.

¹ - recording industries

گرچه بسیاری از شرکت ها درباره مزیت رقابتی سخن به میان می آورند، ولی تعداد کمی قادر به شناخت مزیت های خود هستند و حتی تعداد کم تری می توانند چنین مزیت هایی را با عدد و رقم بیان کنند. در حالی که شرکت های سخت گیر بنا به تجربه به مزیت های رقابتی خود واقف بوده و بی امان از آن ها بهره برداری می کنند. شرکت هایی که پیاپی در تعقیب مزیت رقابتی هستند، اغلب در حسرت کسب آن هستند. وال مارت به عنوان اولین شرکت تدارکاتی است که با شبکه ای از انبارهای «مرتبط به هم»^۱ مزیت رقابتی خود را در دهه ۱۹۷۰ بر خرده فروشی با تخفیف بنا نهاد. کالاها در مقایسه گنجایش یک کامیون از تامین کنندگان دریافت می شوند، سپس، بین بنادر منتقل شده و به کامیون های دیگر بارگیری می شوند و آن ها هم کالاهای بارگیری شده را به مقاصد فروشگاه ها حمل می کنند.

اما وال مارت به این کاهش چشمگیر در هزینه های حمل و نقل اکتفا نکرد. این شرکت، سیاست «کاهش هر روزه قیمت ها»^۲ را در پیش گرفت تا تقاضا را تثبیت کند و بنابراین، هزینه ها بیش تر کاهش یافت، ابر کامپیوترهایی راه اندازی شدند تا خرید مصرف کنندگان، قیمت های رقبا و سایر اطلاعات را ردیابی و تجزیه و تحلیل کنند. ماهواره ها، داده هایی را از فروشگاه ها به تامین کنندگان و انبارها مخابره کردند تا موجبات استفاده کامل از ظرفیت کامیون های ترابری و قفسه های فروشگاه ها فراهم شود.

^۱ -Cross-docking

^۲ -everyday low prices

در این صورت برای تامین کنندگان مشخص می شد که دقیقا چه زمانی محموله ها را به انبارها تحویل دهند. اگر آن ها برنامه کاری را از دست می دادند، محموله هایشان پس فرستاده می شد تا برنامه دیگری برای آن ها باز شود یا به کل کنار گذاشته می شدند، هم چنین، وال مارت از داده های موجودی و فروش استفاده می کرد تا به شرکت هایی نظیر را برمید بگوید چه محصولاتی را حمل کنند.

وال مارت به محکم کاری در این سیستم ادامه میدهد، به گونه ای که هیچ چیزی را از آن کم نمی کند. در سایه تلاش های شدید و بی امان وال مارت برای افزایش کارایی، انتظار می رود هزینه های تامین کنندگان و قیمت های مصرف کنندگان همچنان کاهش یابند.

برای کسب مزیت رقابتی « حداکثر» تلاش کنید. برای شرکت های سخت گیر، چیزی مهم تر از مزیت رقابتی مطرح است که در واقع، حداکثر مزیت رقابتی است که غایت تلاش شرکت ها در جهت اکتساب آن است. برخلاف مزیت رقابتی معمولی که برای همه قابل دستیابی است، نوع جدید مزیت رقابتی، شرکت را در موقعیتی غیر قابل دسترسی برای رقبا قرار می دهد. شرکت های رقیب به زاری می افتند که چنین مزیتی غیر منصفانه است. البته نه به خاطر غیر عادلانه بودن آن، بلکه به خاطر این که هر چه قدر سخت می کوشند، نمی توانند بدان دست یابند، اغلب رقبای سخت گیر دارای یک سیستم اقتصادی ایمن و غیر قابل حمله هستند یا دارای رابطه ای قوی با مشتری یا تامین کننده هستند که برای رقبایشان قابل برقراری نیست. یا دارای قابلیت

هایی مانند توسعه سریع، محصول یا دانش برتر مشتری هستند که قابل تقلید برای دیگران نیستند.

برای مثال، سیستم تولید تویوتا بسیار بهتر از سیستم تولید سایر خودروسازان است، طوری که این شرکت در عمل به آن می‌بالد. این سیستم به گونه‌ای است که تویوتا را قادر می‌سازد خودروهای بسیار با کیفیتی را با تنوع بسیار زیاد و در تیراژ زیاد و کم و قیمت‌های بسیار پایین تولید کند. تویوتا آن قدر به غیر قابل تقلید و کپی بودن سیستم خوداطمینان دارد که حاضر است پذیرای رقبای خود رد محل کارخانه‌هایش باشد. پیام این شرکت برای رقبای بازدیدکننده این است: « هر چه قدر می‌خواهدی و می‌توانی ما را مطالعه کنید» به رغم چندین دهه سعی و تلاش، تاکنون هیچ رقیبی نتوانسته است خود را با سیستم تویوتا منطبق سازد. تویوتا در حال تجهیز و در واقع تکمیل مزیت خود با نوع جدیدی از خط مونتاژ انعطاف پذیر (مرسوم به خط بدنه جهانی^۱) است که نصب و راه‌اندازی آن پنجاه درصد کمتر هزینه در بردارد و هم چنین، در مقایسه با سیستم تولید قبلی تویوتا با هفتاد درصد هزینه کم‌تر با مدل جدید تطبیق پیدا می‌کند.

پاداش‌ها و دستاوردهای تویوتا همواره شکوهمند بوده است. سهم بازار جهانی آن از پنج درصد در سال ۱۹۸۰ به بیش از ده درصد در حال حاضر رسیده است که هر افزایش در سهم بازار برای آن، معادل ارزشی برابر با ده میلیارد دلار درآمد است.

^۱ -Global body Line

تویوتا که اخیراً بر فورد به عنوان دومین خودروساز جهان از نظر حجم تولید غلبه کرده است، هدف سهم بازار جهانی خود برای سال ۲۰۱۰ را پانزده درصد اعلام کرده است. آیا کسی حاضر است بر خلاف این هدف گذاری شرط بندی کند؟

از حمله مستقیم بپرهزید:

شاید به طور متناقضی، سختگیران از رویارویی مستقیم اجتناب کنند. چرا که باهوش هستند. به گواه تاریخ، یک نیروی نظامی برای این که بتواند موفقیت خود را در حمله مستقیم تضمین کند، باید قوایش چندین برابر بیش از قوای حریف خود باشد. ولی یک شرکت سختگیر پیشرو به چنین کاری دست نمی زند، حتی اگر دارای قوت بیش تری باشد سخت گیران ترجیح می دهند از صرفه جویی های حمله غیر مستقیم بهره برداری کنند.

استراتژی غیر عادی، اما بسیار موفقیت آمیز خطوط هوایی ساوت وست، حمله غیر مستقیم است خطوط هوایی سنتی ، قوت های رقابتی زیادی در شبکه های خود ایجاد می کنند. برای مثال خطوط هوایی یونایتد روزانه قریب به هزار پرواز ورودی و خروجی در فرودگاه اوهریر شیکاگو دارد . ساوت وست در نظر ندارد به قلمرو انحصاری و استحفاظی خطوط هوایی اصلی حمله ور شود. در عوض، این شرکت فعالیت هایی را در فرودگاه های دور از دسترس و کوچک آغاز کرده است. برای مثال، از راه میان بر ستون به شهرهایی چون منچستر ، نیوهامپشایر و پرویدنس،

رودآیلند ارائه خدمات می کند. به جای تلاش برای جا گرفتن در فرودگاه های پرتددی چون اوهریشیکاکو یا لاگاردین نیویورک ، این شرکت پروازهای خود را از فرودگاه خلوت تر میدوی شیاگو و ایسلیپ در لانگ ایلند تنظیم می کند. بدون شک، هیچ کشمکشی بین خطوط هوایی اصلی برای کنترل چنین جاهایی وجود ندارد.

زمانی که ساوت وست فعالیت خود را در فرودگاه های کوچک شروع کرد، شرکت های عمده حمل و نقل هوایی با یک معما مواجه شدند. آن ها چگونه باید به موفقیت فرودگاه کوچک ساوت وست بدون بیرون رفتن از محدوده استحقاقی فرودگاه های اصلی خود واکنش نشان دهند؟ آیا باید به صورت مستقیم با ساوت وست در فرودگاه های کوچکی که ساوت وست در آن ها مزیت رقابتی ایجاد کرده، به رقابت بپردازند؟ یا به برای رقابت با ساوت وست، خطوط هوایی

سخت گیری

• بیانیه

رفتارهای اساسی کامیابی را دوباره یاد بگیرید:

- بی امان بر مزیت رقابتی تمرکز کنید.
- برای کسب مزیت رقابتی «حداکثر» تلاش کنید
- از حمله مستقیم بپرهیزید
- از میل افراد به کامیابی بهره برداری کنید
- منطقه خطر را بشناسید

• استراتژی

این استراتژی ها را در کمال بی رحمی به کار گیرید:

- انهدام مراکز سود رقبا
- ایده ربایی با افتخار
- فریب دادن رقبا
- آزاد سازی نیروی سهمگین و کوبنده
- افزایش هزینه های رقبا

غیر شبکه ای^۱ خود را راه اندازی کنند؟ واکنش شرکت های عمده حمل و نقل هر چه باشد ، در واقع، با این واکنش ناگزیر از بازی با شیوه مطلوب ساوت وست می شوند، در عمل ، تا به حال هیچ شرکتی نتوانسته اند این معضل را حل کند. تاکنون تلاش های بی شماری برای رویارویی مستقیم با ساوت وست (مانند تلاش کانتیننتال لایت) به شکست انجامیده است. بدین ترتیب، ساوت وست هم چنان در حال ورود به شهرهای کوچک است. موفقیت کاملاً مستند ساوت وست در زمانی که سایر شرکت های خطوط هوایی بعد از حادثه ۱۱ سپتامبر ۲۰۰۱ با نوسان زیادی روبه رو شدند، زیرکی آن را به اثبات رساند.

از تمایل افراد به کامیابی بهره برداری کنید:

سخت گیران، علاوه بر هوش و استعداد، نیازمند دل و جرات هم هستند. پیروزی اغلب از آن کسانی است که در حد اعلا خواستار به دست آوردن آن باشند. بنیانگذار ساوت وست، هرب کلهر Herb Kelleher به رغم شخصیتش، فردی سخت گیر است و به همین منوال، مجموعه ساوت وست تیمی سخت گیر است. با تصورات ظریفی که در تبلیغات رسانه ها ایجاد می شوند (یا با نمادهای نمایشگر سهام) فریب نخورید. مطمئن باشید در یک برنامه آموزشی جذاب ویدیویی، یک شخصیت سرزنده به

¹ -non-hub-based

کارکنان چنین می گوید: «روح ما، برقرار کننده ارتباط بین مغزها و قلب ها و جان های ماست تا کارهایی در ست انجام دهیم. روح ساوت وست هم شما کارکنان عزیز هستید» تا احساسات آن ها را برانگیزد و اما در تبلیغی برای تمام دنیا(شامل کارکنان) ساوت وست چنین داد سخن می دهد: «ما آمدیم، ما دیدیم، ما فاصله ها را برداشتیم.»

این، سرود و نوای شکوهمندی برای سخت گیران است. برای دستیابی به مزیت رقابتی و حرکت به سوی حداکثر مزیت رقابتی، سخت گیران باید عمل گرا بوده و همواره برای خروج از وضع موجود بی تابی کنند. جای بی خوشحالی است که میتوان این میل به کامیابی را افزایش داد و از سهل گیر به سخت گیر تبدیل شد.

یکی از راه های انجام این کار، به کارگیری انواع استراتژی های سخت گیرانه ای است که در ادامه توضیح داده می شوند. این استراتژی ها به خودی خود می توانند باعث شکوفایی میل طبیعی افراد به برنده شدن و کامیابی شوند. اما برای تبدیل واقعی سهل گیران به سخت گیران باید طرز فکر و نگرش سخت گیرانه در افراد ایجاد و حفظ شود. به مرور که مزیت شما نسبت به رقبا رشد می یابد و کارکنان از خود راضی^۱ می شوند، انجام این کار بسی مشکل تر می نماید. همانگونه که کلهر در نامه ای به تمام کارکنان خود را در اوایل دهه ۱۹۹۰ گفته است: «اولین تهدید خودمان هستیم» وی می افزاید: «نباید اجازه دهیم موفقیت باعث به وجود آمدن غرور و تکبر،

¹ -complacent

خودبزرگ بینی، حرص و ولع، سستی و تنبلی، بی تفاوتی، مشغولیت با امور غیر اساسی، دیوان سالاری، سلسله مراتب، ستیزه جویی و شرارت با بی اعتنایی و بی خبری نسبت به تهدیدهای دنیای پیرامون شود.»

برای ممانعت از پیدایش چنین غروری، نیاز به پرورش مفهوم فوریت و اضطرار¹ دارید. زمانی که هواپیمایی یونایتد در برخی از شهرهای کالیفرنیا(که قبلاً توسط ساوت وست خدمات رسانی می شد) شروع به ارائه یک سلسله خدمات رقابتی کرد، کلهر نامه ای با عنوان «شروع دشمنی ها» برای کارکنان خود ارسال کرد. با در نظر داشتن این نکته که یونایتد دارای بیش از صد هواپیما بود که می توانستند در مسیرهای مورد رقابت «ما را مورد آماج حملات خود قرار دهند.» را یادآور شده و بر آن ها تاکید کرد. در تعداد از شهرها که رقابت در شدیدترین سطح خود بود، کارکنان ساوت وست با لباس و کلاه رزم در سرکار حاضر می شدند، یعنی این که هر لحظه آماده رقابت هستند.

منطقه احتیاط را شناسایی کنید:

سخت گیری شامل بازی در محدوده های مرزی کاوش درنوار باریکی از منطقه ای سرشار از فرصت ها و میان مکان هایی است که جامعه به روشنی کسب و کار در آن ها را مجاز می داند یا نمی داند سخت گیران اغلب با فعالیت درحوزه های مرزی

¹ -urgency

که از طریق قانون یا عرف اجتماعی تعیین شده اند، دست به مخاطره می زنند، درحالی که رقبای آنها مرکز جرات انجام چنین کاری راندارند.

ناگفته پیداست برای فعالیت در محدوده های مرزی، ابتدا باید بدانید این حوزه ها کدامند. این کار شدید پیچیده ترین و بیمناک ترین جنبه از سخت گیری باشد. حال آن که سخت گیران را به عنوان تکلیف شب خودبه حساب می آورند و مصمم به انجام آن هستند. آن ها صنایع خود را به خوبی می شناسند و دارای مشاوران حقوقی و حسابداری هستند که تعیین می کنند آن ها چه کارهایی را می توانند انجام دهند. اما با این حال همیشه هم راه حل ها از وضوح کافی برخوردار نیستند.

وقتی فعالیتی را در نظر می گیرید، برخی رهنمودها می توانند به شما کمک کنند مسیر حرکت خود را در منطقه احتیاط بازیابید:

- آیا آن فعالیت، قوانین موجود را زیر پا می گذارند؟ لازم به گفتن نیست که سخت گیری به معنای بازی ناجوانمردانه نیست: رقیب مهاجم را عقب می نشانید، ولی هرگز سر او را هدف قرار نمی دهید؛ محکم عمل می کنید ولی با بی حرمتی در ابزارها دست نمی برید. با این حال همواره به یاد داشته باشید استانداردهای قانونی به اندازه کافی شفاف و واضح نیستند. یک بازیگر سخت گیر بعضی وقت ها با غلبه کامل بر محدودیت های مقرارت موجود می تواند مزیت های رقابتی بی شماری کسب کند.

- آیا کاری که می‌کنیم برای مشتری مناسب است؟ اگر چنین باشد انتظار می‌رود برای دادگاه‌ها و مراجع قانونی مقبول واقع شود و اگر چنین نباشد، در واقع خیلی از مخالفان ایجاد کرده‌اید که مشتاقانه سقوط شما را انتظار می‌کشند.

- آیا به واسطه این عمل، رقبا به طور مستقیم صدمه می‌بینند؟ قرار دادن رقبا در موقعیتی که آن‌ها به خودشان ضربه بزنند، قابل قبول به نظر می‌رسد برای مثال، اغوای یک رقیب برای سرمایه‌گذاری درجایی که هیچ‌امیدی به موفقیت وجود ندارد، وارد کردن ضربه آشکار به رقیب از طریق خرید یک تامین‌کننده کلیدی و قطع رابطه آن با رقیب، ممکن است باعث موفقیت شما در برابر طرف‌های تجارستان شود.

- آیا این فعالیت حساسیت گروه‌های ذینفع خاصی را بر می‌انگیزد؟ سازمان‌های افرادی که خود مشتری نیستند، ولی می‌خواهند عقایدشان را بر مشتریان احتمالی تحمیل کنند، می‌توانند باعث بروز اتفاقاتی ناگوار شده و هزینه روابط عمومی بسیار زیادی را برای شرکت‌ها به بار آورند.

مایکروسافت برای حفظ منافع خود و دوری از ضرر زیان، به طور مرتب در منطقه احتیاط فعالیت می‌کند. بی‌اعتنایی ظاهری این شرکت به صدمه‌ای که ممکن است به خاطر رد مشارکت رد مالکیت کامپیوترهای شخصی به رقبا وارد شود، آن را در دادخواهی‌ها با مشکل مواجه ساخته است، در عین حال، اعلامیه رسمی شرکت مبنی

بر این که مشتریان از این رویکرد شرکت، متنفع می شوند(دیدگاه مشترک بسیاری از افراد) بدون شک اثرات حملات و انتقادات قانونی بی شمار از سوی رقبا و مراجع قانونی را کم کرده است.

با وجود تکراری بودن، دوباره بایدگفت: بازیگران سخت گیر هرگز قانون را نشکسته و آن را زیرپا نمی گذارند.آن ها هرگز به فکر حسابداری کلاهبردانه، فسخ قراردادها، دزدی اسرار تجاری و قیمت گذاری چپاول گرانه نیستند. آن ها حتی فرومایه هم نیستند.

البته نباید از حق گذشت بهترین قسمت از بازیگری سختگیرانه، دیدن رقبا در حالی است که به خود می پیچند.

پنج اثراتژی سختگیرانه:

چگونه یک بازیگر سخت گیر شدید؟ با وجود راه های بی شمار برای سخت گیری، تعداد کمی استراتژی کلاسیک وجود دارند که برای ایجاد مزیت رقابتی موثر هستند. بهترین کاربرد این شیوه ها در موقعیت هایی است که شدت بی رحمی درنهایت خود باشد. هدف، ایجاد تغییری اساسی در موضعی رقابتی است که باعث تثبیت و استحکام منافع موجود و آمادگی برای حمله بعدی شود.

در دنیای سریع و طاقت فرسای کسب و کار، بازی سخت گیرانه، نه یک انتخاب بلکه یک ضرورت برای کامیابی است.

انهدام مراکز سود رقیب. مراکز سود بخش هایی از کسب و کار هستند که در آ» جا بیشترین پول به دست می آید، هم چنین جایی است که می توان به انباشت ثروت به پرداخت، همانند خرسی که برای مقابله با سرمای زمستان چربی ذخیره می کند. اگر رقیب بخواهد به یکی از حوزه های فعالیت شما وارد شود، شما با حمله به حوزه آسیب پذیر، ولی سرشار او به وی پاسخ می دهید او باید سریع این پیام را بگیرد.

راه های بی شماری برای انهدام مراکز سود رقیب وجود دارد: برای مثال، ایجاد طغیان و بلوار در بازار از طریق تبلیغات یا کاهش های عمومی و کلی در قیمت ولی کاری ترین ضربات آن هایی هستند که به دقت زده شوند. بعضی از این ها ممکن است شما را به عمق منطقه احتیاط ببرند و بر این اساس باید قانونمندی هر کدام از آن ها مورد بررسی قرار گیرد. با در نظر داشتن حساسیت رقابتی این استراتژی، شرکت هایی که به طور موفقیت آمیزی آن را به کار گرفته اند، به ندرت حاضر می شوند جزئیات را توضیح دهند. مثال تغییر داده شده زیر یکی از موارد است.

چند سال قبل، شرکت وکیوکورپ VacuCrop که تولید کننده جاروبرقی است با یکی از رقبای خود مشکل پیدا کرد. سویپ کو SweepCo به پرورنق ترین مرکز سود وکیوکورپ (طیف محصولات این شرکت به خرده فروشان فروخته می شود) وارد شده و محصولات خود را به همان بازار عرضه کرد.

وکیوکورپ در یک اقدام رقابتی به تخریب کسب و کار و سویپ کو پرداخت، مدیران شرکت در واقع هم چیز(محصولات، قیمت گذاری، طرح و توزیع) را مورد توجه قرار دادند و در نهایت به کارخانه سویپ کو در آیووا رسیدند. در این محل، سویپ کو نوع کوچکی از جاروبرقی را تولید می کرد، نوعی که به صورت افقی روی چرخ ها قرار می گیرد و دارایسیم برق و لوله بلندی است و همیشه در دسترس و قابل استفاده به نظر می رسداین در حالی بودکه اکثر تولید کنندگان، تولید انواع جاروبرقی به مرکز سودی سرشار برای سویپ کو تبدیل شده بود بر اساس تخمین و کیوکورپ ، انواع کوچک جاروبرقی که فقط ۲۵ درصد از درآمد سویپ کو از آن ها بود، بیش از هشتاد درصد سود آن را تامین می کردند.

کافی بود و کیوکورپ به این مسئله پی ببرد. و کیوکورپ شروع به طراحی نوع کوچکی به طراحی نوعی کوچکی از جاروبرقی کرد که از قطعات کم تر و اجزای کم هزینه تری نسبت به سویپ کو برخوردار بود. سپس قیمت محصول خود را پایین تر از قیمت محصول سویپ کو قرار داد و منتظر ماند. هر وقت سویپ کو تلاش می کرد موقعیت محصولات و کیوکورپ را تضعیف کند، وکیوکورپ هم با کانیستر(جاروبرقی کوچک ارزان خود) برای تلافی سراغ یکی از محصولات اصلی سویپ کو می رفت. پس از چند بار رویارویی و کشمکش، سویپ کو دریافت چه چیزی در حال رخ دادن است. سویپ کو شکار مشتریان و کیوکورپ را متوقف کرد تا این که در نهایت صلح بر صنعت جاروبرقی استیلا یافت.

دانش، عاملی کلیدی برای انهدام مرکز سود رقیب است. علاوه بر دیگر موارد، لازم است هزینه ها و قابلیت سودآوری خود و رقیبتان را براساس دسته های محصول، جغرافیایی و حساب ها بشناسید این امکان می دهد استراتژی حمله خود را با تعدیل قیمت ها جهت وارد کردن بیش ترین درد به رقیب تنظیم کنید.

همچین نیاز دارید از محدودیت های قانونی قیمت گذاری مطلع باشید تفاوتی بسیار اندک، اما واقعی بین قیمت گذاری تهاجمی و قیمت گذاری چپاولگرانه وجود دارد. مهمتر از همه باید بتوانید تشخیص دهید آیا حمله به مرکز سود رقیب احتمال برانگیخته شدن و پاسخی قدرتمند را از سوی رقیب دارد. بنابراین، نسبت به علایم هشدار دهنده درباره شکست یا موفقیت هوشیار باشید: رقیب شما هم ممکن است در پاسخ به اقدام شما به مرکز سودتان حمله کند. او ممکن است از منابع مالی قوی تری نسبت به شما برخوردار باشد یا یک «حامی قوی»^۱ داشته باشد که از وی محافظت می کند. زمانی که تصمیم به شکار خرس گرفتید، بی دقتی نکنید.

ایده ربایی با افتخار:

رقبای سهل گیر مایلند فکر کنند ایده های درخشان آن ها ارزشمند و قابل احترام است اما بازیگران سخت گیر این مسئله را بهتر می دانند آن ها می خواهند هر ایده خوبی را که مشاهده می کنند (قبل از این که به تسخیر یک حق اختراع^۲ قدرتمند در

^۱ -sugar daddy

^۲ -patent

آمده باشد) بقا پند و برای خودشان استفاده کنند.ری کورک Ray korc هرگز ایده مک دونالدز را ابداع نکرد، او در واقع این ایده از دو برادر (دیک و موریس دونالید) گرفت که فروشگاه کوچک برگر آن ها را خریداری کرد بنیانگذاران هوم دیپو، Home Depot آرتو بلانک و برین مارکوس، زنجیره سخت افزار انبار را خود اختراع نکردند، بلکه مفهوم «جعبه بزرگ» را از کار فرمای اول خود یعنی اچ.دی.اچ.آی Handy Dan Home Improvement کسب کردند.

اما باید توجه داشت سرقت سخت گیرانه بسی فراتر از تصاحب یک ایده خوب است. شما باید آن را توسعه داده و بهبود هم ببخشید. همان گونه که هری کانینگام، بنیانگذار کی مارت در تایید این بحث می گوید: «سام والتون نه تنها مفاهیم و ایده های ما را کپی برداری کرد، بلکه آن ها را تقویت هم کرد.»

همچنین، این نکته را نباید فراموش کرد که وقتی ایده ای را تصاحب می کنید، باید بتوانید آن را با سازمان خود پیوند زده و کاری کنید افراد سازمان به کارگیری آن را بپذیرند. تکرار و نمونه سازی صرف، کافی نیست. بهتر است اوضاع خطوط هوایی را جویا شوید که خواستید ساوت ست کپی برداری کنند ولی شکست خوردند. همه این شواهد حاکی از آن است که سرقت ایده ها آن گونه هم که به نظر می رسد، ساده نیست.

در اواخر دهه ۱۹۹۰، نمایندگی های محصولات فورد در زمینه ارائه خدمات در تنگنا قرار گرفته و قسمت عمده ای از بازار خود را از دست می دادند. فورد که حاشیه سود قابل ملاحظه ای را از جایگزینی قطعات نصب شده توسط تکنسین های خدماتی نمایندگی ها به دست می آورد، نمی توانست در یابد چرا این وضع پیش آمده است. برای این اساس، تیمی را مامور بررسی اوضاع رقابت کرد، تیم تفحص دریافت یک خودرو ساز به نام هوندا، یک کسب و کار خدماتی بسیار قوی ایجاد کرده است. راز موفقیت هوندا در دو چیز نهفته بود: وابسته کردن خرید خودروهای جدید به خدمات پس از فروش و خلاصه کردن صدها نیاز خدماتی خودرو به یک فهرست ساده مشتری پسند. بر اساس ترجیحات و کارکرد خودرو، مشتریان هوندا می توانستند مجموعه ای از خدمات تعمیرات و نگه داری خودرو را به آسانی سفارش غذا در مک دونالد، از فهرست انتخاب کنند. با پی بردن به این مسئله، فورد تصمیم گرفت به همین کار دست بزند.

قبل از پی بردن به این مسئله، مشکل این بود که نمایندگی ها و مهندسان فورد، گروه های متمرکز و مستقر در یک جا بودند. تعدادی از مهندسان قوی احساس می کردند اگر خودرو در فاصله ۳۳۶۰۳ مایلی نیاز خدماتی پیدا کند برای خدمت رسانی به آن مشکل پیش می آید. در حالی که چیزی در مورد شعاع خدمت رسانی در فهرست خدمات به مشتریان گفته نشده است! بر این اساس، نمایندگی ها هم که مجموعه ای

مستقل بودندف مصمم بر فروش خودروهای جدید تمرکز داشته و کسب و کار خدماتی خود را نادیده گرفته بودند.

در نهایت و در گیرودار این مشکلات، فورده برنامه هوندا را کپی کرده و بهبود داد و آن را به طور گسترده ای برای خریداران خودروهای جدید بازاریابی کرد. باید توجه داشت فقط جزئیات برنامه هوندا نبود که باعث موفقیت فورده شد. در واقع، تلاش فورده برای متقاعد کردن مهندسان و مهمتر از همه، شبکه گسترده پانصد نمایندگی آن بود که این موقعیت را به ارمغان آورد.

رقبای ناتوان خشمگین و ناخشنود خواهند شد. سخت گیران این حالت درماندگی را «نالیدن» می نامند.

برخی ممکن است وقتی از سوی رقبا و رسانه ها به عنوان مقلد شناخت می شوند، یکه بخورند. حتی بازیگران سخت گیر هم نمی توانند نسبت به این مسئله کم توجه باشند. آن ها واقفند اگر استیو جابر واسط کاربر بصری^۱ را که در زیراکس پارک دیده بود، نادیده می گرفت، کامپیوتر اپل هرگز متولید نمی شد اگر کیچیر و تویودار، تکنیک های اولید تولید به هنگام را از فورده یاد نگرفته بود، تویوتا هرگز نمی توانست در اواخر دهه ۱۹۵۰ از رقیب خود، نیسان پیشی بگیرد و بعد ها به یک چالش گر ترسناک برای خودروسازان ایالات متحده تبدیل شود.

^۱ -graphical user interface

به یاد هم داشته باشید که قرار نیست فقط از رقیبتان تقلید کنید. شما می توانید ایده‌های را از یک حوزه جغرافیایی بازار بگیرید و به حوزه ای دیگر منتقل کرده و به کار بندید، همان گونه که رایان ایر از مدل ساوت و ست در اروپا استفاده کرد. هم چنین می توانید چنین انتقال هایی را بین صنایع هم بزنید، همان گونه که هیلند برند، سازنده جعبه جواهرات، این کار را انجام داد: این شرکت روش های تولید تویوتا را در ساخت جعبه جواهرات به کار برد و صنعت این محصول را متحول ساخت.

فریب دادن رقبا:

آیا یک استراتژی برجسته ای دارید، ولی نگران هستید زمانی کافی برای به کارگیری آن قبل از عمل متقابل رقبا نداشته باشید و هر لحظه ممکن است رقبا این استراتژی را بی اثر کرده و به مقابله با آن برخیزند؟ بازیگران سخت گیر راه حل آسانی برایتان دارند، آن ها رقبا را بی راهه می کشانند تا زمان کافی برای این کار یا کسب هر نوع مزیت رقابتی دیگر در اختیار داشته باشند.

برای درک بهتر مطلب، «فریب دادن حریف^۱» که یک تاکتیک اساسی (و قانونی) در تعدادی از ورزش ها است را در نظر بگیرید: استفاده از سر در بستکبال، استفاده از دست در فوتبال با فریب پرتاب کننده توپ در بیس بال، نمونه هایی از فریب های ورزشی هستند هدف از همه این فریب کاری ها یکی است: هدایت حریف به سمتی که وی را از تعادل خارج کرده و توانایی او را برای مقابله با حمله شما کم کند.

^۱ -fake

حرکتهای مشابهی در دنیای کسب و کار صورت می پذیرد، هر چند کسی زیاد رد یان باره سخن به میان نمی آورد در صنعت فن آوری پیشرفته، سال هاست که حیل‌های زیادی به کار گرفته می شوند، برای مثال، جهت جلب مشتریان بالقوه و سرد گم کردن رقبا، یک شرکت نرم افزاری معرفی محصولی موسوم به «بخار افزار»^۱ را که هنوز آماده ارائه نیست در بوق و کرنا می کند در صنعت خودرو نیز پیش نمونه‌هایی ساخته شده و در عرصه رقابت معرفی می شوند ولی هیچ کدام ممکن است در عمل به بازار ارائه نشوند!

به کارگیری این تاکتیک در حوزه‌هایی خارج از منطقه احتیاطی، ممکن است یا معضل همراه باشید، به خصوص اگر این کار سرمایه‌گذاران را همانند رقبا فریب دهد. با این حال باید در نظر داشت انواع معین و مطمئنی از فریب کاری‌ها نیز وجود دارند و ویژه آن‌هایی که درک رقبا از آن‌چه شما به دنبال آن هستید را منحرف می‌کنند و این امر معرف استراتژی کلیدی سخت‌گیران است.

واسا پیپرز Wausau Papers یک تولیدکننده ضعیف کاغذ بدون روکش بود که ماشین آلتش خارج از رده و هزینه‌های تولیدش بسیار بالا بودند. زمانی که مدیر عامل جدید متوجه شد شرکت از سهم بزرگی از تجارت در شیکاگو برخوردار است، سوالات زیادی برای وی مطرح شد که چرا از یانی فرصت استفاده نمی‌کند، او دریافت سهم واسا به این دلیل در آن جا زیاد است که به خاطر نزدیکی کارخانه، می‌تواند به

^۱ -vaporware

طور رزوانه توزیع کنندگان را تغذیه کرده و به آن ها خدمت رسانی کند. این امر مبنایی برای یک استراتژی جدید شد: واسا خدمات روز بعد را به توزیع کنندگان خود در شهرهای اصلی غرب کشور ارائه خواهد کرد و آن ها می توانند در حجم های کوچک حتی با برخی خصوصیات مورد نظر خود به شرکت سفارش دهند.

مشتریان واسا از این نوع ارائه خدمات بهتر و حق انتخاب بیش تر با اشتیاق زیاد استقبال کردند. ناکامی ناشی از طولانی بودن زمان تحویل، خدمات ضعیف و حق انتخاب محدود از سوی عرضه کنندگان سنتی قدیمی به قدری زیاد بود که ت و زع کنندگان حتی با وجود پرداخت قیمت بیش تر، باشتاب به واسا روی آوردند در واقع، به خاطر خدمات سریع، حتی برخی از شرکت ها در کنار محصولات جدید، از مجموع محصولات سنتی واسا نیز سفارش می دادند.

واسا مجبور بود سرعت عمل به خرج دهد تا قبل از این که رقبا بتواند استراتژی آن را کپی کرده و مشتریانش را شکار کنند، خود به آن ها پاسخ دهد، واسا برای این که زمان کافی برای فعالیت داشته باشد، تصمیم گرفت کمی تر دستی کند واسا به دلیل ذهنیت سنتی از حمایت صنعت برخوردار بود رقبای این شرکت تلاش می کردند از طریق تولید محصولات استاندارد در مقیاس بالا و با استفاده از ماشین های بسیار سریع، قیمت های خود را پایین نگه دارند، در عین حال، آن ها سردرگم مانده بودند که مشتریان به خاطر خدمات بهتر و حق انتخاب بیش تر حاضرند حتی پول بیشتری هم بپردازند.

واسا باید کاری می کرد این سردرگمی رقبا به طول انجامد و آنها فعالیتی نکنند(یابه اشتباه عمل کنند) طوری که بتواند استراتژی جدید خود را عملی سازد. بر این اساس، مدیران واسا در مطبوعات تجاری اعلام کردند از طریق نگه داری حجم زیادی موجودی کالاهای تولید شده و نیز به واسطه ساعت های طولانی کار، قادر به تحویل سریع محصولات به مشتریان هستند. هر دو این ها ادعا درست بودند، اما به این مسئله اشاره ای نشده بود که یک تغییر اساسی در استراتژی و عملیات واسا به وجود آمده است. به خاطر این برخورد، همان گونه که واسا امیدوار بود، رقبا در بسیرای از موارد حرکت های آن را نادیده انگاشتند.

به علاوه فریب کاری فعال، واسا یک نوع حيله گری نامعلوم را نیز به کار گرفت و کاری کرد رقبا فکر کنند مثل همیشه در حال غلبه بر رقیب همیشه ضعیف خود هستند. اگر چه واسا به سرعت توزیع کنندگان حساس به خدمات را که نیاز به محصولاتی با حاشیه سود بالایی داشتند، در دست گرت، بسیاری از آن ها به خرید محصولاتی با قیمت های رقابتی از تامین کنندگانی با سطح خدمات کم اقدام کردند، تامین کنندگان این بخش بندی جدید را قابل قبول دیدند، ولی سوال این بود که چرا باید آن ها با معرفی محصولات کوچک، ولی پر هزینه، کاری کنند که عمل کردشان صدمه ببینند؟

مضاف بر این ، برای برآوردن تقاضای مصرف کنندگانی که می خواستند به خرید مجموعه محصولات واسا ادامه دهند، این شرکت شروع به خرید کاغذ رول از رقبای خود کرد، سپس آن ها را بریده و به عنوان بخشی از مجموعه محصولات خود بسته

بندی مجدد و ارائه کرد. این کار، رقبا را شگفت زده کرد. بدین تریب، واسا تولید مستقیم کاغذ را کاهش داد و با خرید از رقبا خود، اتکای آن ها به محصولات با حاشیه سود کمتر را افزایش داد.

آزاد سازی نیروی سهمگین و کوبنده:

گرچه بازیگران سخت گیر حمله غیر مستقیم را ترجیح می دهند، بعضی وقت ها هم بر رقبا خود از یک قطب مخالف می تازند.

نیروی عظیم و کوبنده باید همانند ضربه چکش، متمرکز، مستقیم و ناگهانی باشد. به طبع، شرکت باید کاملاً مطمئن باشد آماده به کارگیری چنین نیروی است مزیت رقابتی قابل ملاحظه ای ممکن است بر روی کاغذ وجود داشته باشد، ولی آیا آن مزیت به راحتی بو به سرعت قابل دسترسی است؟ مجموع واحدها و بخش های شرکت ممکن است بسیار بیش تر و بزرگ تر از بخش های رقبا باشند، ولی آیا این بخش ها می توانند در میدان رقابت به صورت یک واحد متحد عمل کنند؟

بنابراین، شرکتی که به کارگیری نیروی عظیم را انتخاب می کند باید برای بازسازی کامل کسب و کار خود از آمادگی کافی برخوردار باشد به خاطر این که شرکت ممکن است با فشار آنی رقابتی که این هیبت تازه را تحت فشار قرار می دهد، مواجه نشود، فرایند کار می تواند احساس یک چرخش موفقیت آمیز را برای شرکت به وجود آورد. این موقعیت متناقض، به کارگیری استراتژی را برای آن دسته از رهبران محتاط و

مستحکم ، ولی فاقد چشم انداز و انگیزه لازم برای رقابت سخت گیرانه، سخت و دشوار می سازد.

در اوایل دهه ۱۹۹۰، آنها ورز-باسک، Anheuser-Busch فریتولی Frito-Lay رهبر بازار تنقلات نمک دار(چیپس سیب زمین، ذرت و نان ذرت) را مورد حمله قرار داد این نوشابه ساز بزرگ، متوجه شد فریتولی(یک بخشی از پیپسی کو) با توسعه و گسترشی که در محصولات نان شیرینی و بیسکویت خود به وجود آورده، پریشان و سردرگم شده است. بنابراین در یک حمله کلاسیک غیر مستقیم، تنقلات نمکین خود را با نام تجاری ایگل Eagle به قفسه فروشگاه های سنتی نوشابه(سوپرمارکت ها و فروشگاه های مواد نوشیدنی) روانه کرد، چایی که فریتولی به طور نسبی ضعیف بود.

از بدشانسی آنها ورز-باسک، راجر انریکو که در سمت ریاست پیپسی کولای امریکای شمالی و در میدان رقابت نوشابه به حد کافی صاحب تجربه شده بود، زمام امور فریتولی را در دست گرفت، او دریافت نام تجاری قدرتمند فریتولی و اندازه بزرگ آن مزیت اقتصادی واضح و قابل ملاحظه ای را در برابر کسب و کار نتقلات آنها ورز-باسک به وجود می آورد.اما برای بهره مندی کامل از این مزیت رقابتی، انریکو مجبور بوداز طریق هدایت مجدد سرمایه های در داخل، فریتولی را به حال آماده باش در آورد.

وی تعداد محصولات خط تولید فریتولی را تا نصف کاهش داد(تولید نان شیرینی و بیسکویت متوقف شد) و نیرو انرژری شرکت را علاوه برده هزار دکه سیار بر فروشندگان دوره گرد تنقلات نمکین متمرکز ساخت. او بودجه تبلیغات بخشی فریتولی را یک پارچه کرد و تبلیغاتی موفق به راه انداخت.

سرمایه گذاری زیادی روی کیفیت محصول انجام داد، طوری که بر کیفیت ایگل استیلا یافت، در جلسه تغییر وضعیت¹، کارکنان عملیاتی خود را به معدوم کردن سیب زمین های نامرغوب به ارزشی سی میلیون دلار هدایت کرد(به جای این که بخواهد آن ها را جزو محصولات فریتولی به بازار عرضه کند). برای اولین بار در طول تاریخ فریتولی ، اقدام به اخراج های گسترده کرد(البته فروشندگان زیادی را نیز استخدام کرد.) به خاطر کاهش هزینه های توانست قیمتها را هم کاهش دهد.

با مسلح شدن به محصولات برتر(چیپس ها و خدمات بهتر و قیمت های کمتر) انریکو شروع به فشار وارد کردن بر یکی از مراکز سودایگل (چیپس های سیب زمینی در سوپرمارکت ها)کرد. فریتولی نیروهای فروش خود را در بازار سرازیر کرد، حتی برخی از آنها تمام وقت در سوپرمارکت های بزرگ حضور داشتند و به سرعت کسری محصولات فروخته شده را تامین می کردند.

¹ -turning-point

زمانی که محصولات آنها وزر-باسک بار کود مواجه شد و گرد و غبار روی محصولات آن نشست ، این شرکت رد کسب و کار و تنقلات ایگل را تخته کرد. در نهایت، فریتولی چهار کارخانه ایگل را با قیمت های بسیار مناسب خریداری کرد.

برای به کار گیری چنین استراتژی، یک شرکت اغلب نیروهایی را آزاد می کند که در داخل سازمان نهفته هستند، همان گونه که انریکو در فریتولی چنین کرد. اما این نیروها باید ارائه تکننده یک مزیت رقابتی واقعی باشند. برای مثال ، باید قبل از حمله از مزیت هزینه ای روشنی برخوردار باشید. همچنین رقبا ممکن است در یک عمل متقابل حمله شما را بی اثر سازند.

البته به ندریت این حالت پیش می آید که بخواهید رقبای خود را از صحنه فعالیت حذف کنید . رقبای ضعیف به مراتب بهتر از آن هایی هستند که ممکن است از ورطه ورشکستگی بهبود یافته اندو آماده رقابتی بی امان هستند هم چنین باید آماده ریزبینی های عمومی باشید(فعالیت های فروش فریتولی در سوپر مارکت ها توسط کمیسیون تجارت امریکا (اف.تی.سی) تحت نظارت و بررسی قرار می گرفت.) به هر حال، ممکن است رقبای شما در سراشیبی سقوط داد و فریاد کنند!

افزایش هزینه های رقبا:

اگر درک کافی از هزینه هایتان داشته باشید، می توانید از قیمت گذاری به گونه ای استفاده کنید که رقبایتان فکر کنند حرکتی سود آور انجام می دهند، درحالی که در

واقع هزینه هایشان در حال افزایش است. هر چند نامعقول به نظر می رسد، ولی افزایش هزینه های رقیب بدون آگاهی وی، یکی از صفات یک رقیب سخت گیر است. چند سال قبل ، یک قطعه ساز خودرو با نام فدارل موگول Federal-Mogul کاهش را در سود خود مشاهده کرد. سپس مدیر عامل شرکت، دنیس گور ملی Dennis Gromley تصمیم گرفت از نزدیک به طور عمیق ساختار هزینه و قیمت گذاری شرکت را مورد بررسی قرار دهد. تا قبل از این بررسی، مدیریت عالی چنین فرض می کرد که فروش کم حجم بلبرینگ موتور به شرکت هایی مثل کاترپیلار ، کامینز و جان دیر به خاطر حاشیه سود ناخالص بالای آن ها بسیار سودآورتر از فروش با حجم بالای بلبرینگ به شرکت هایی چون فورد، جنرال موتورز و سایر خودروسازان است.

گور ملی شود که شده بود برخلاف گزارش های ارائه شده از سیستم هزینه یابی شرکت ، قطعات کم حجم، هزینه های غیر مستقیم بیش تری نسبت به قطعات با حجم بالا به بار می آورند و هزینه قطعات کم حجم، کمتر از مقدار تعیین شده و سود آن ها بیش از مقدار تخمینی بود.

بر این اساس، استراتژی افزایش سود آوری از طریق فروش بیشتر قطعات کم حجم، اثر دقیقاً برعکس آن چیزی داشت که مورد نظر بود، در واقع، برای قطعات کم حجم عرضه شده ، شرکت «پول زیادی» خرج می کرد.

شرکت می توانست با واگذاری کسب و کار حجم خود به رقیبی به نام جی . پی ایندا ستریز JP Industries مشکل را حل کند. این شرکت در قطعات کم حجم قوی تر از آن بود و همچنین به ظاهر از سود آوری کم قطعات کم حجم بی اطلاع بود اما اقدام به این کار باعث می شد شرکت رقیب یک مرکز سودی را در دست گرفته و از آن طریق موقعیت جذاب تر کنونی فدرال موگول در کسب و کار قطعات با حجم بالا را مورد حمله قرار دهد.

بنابراین، گورملی برنامه ای طرح ریزی کرد تا بخش محصولات کم حجم را به گونه ای به جی.پی.آی واگذار کند و ناآگاهانه آن را در این کسب و کار گیراندازد. استراتژی، ارائه قیمت بالا توسط فدرال موگول چنان بود که اکثر مناقصه ها را از دست می داد و در عین حال به قدری پایین بود که حاشیه سود جی.پی.آی را در حد ناچیزی نگه می داشت. جی .پی.آی را در حد ناچیزی نگه میداشت. جی.پی.آی به طور مکرر در مناقصه ها برنده می شد و به خود آسیب می رساند پیروزی ها و کامیابی ها جی .پی .آی به طور مکرر در مناقصه ها برنده می شد و به خود آسیب می رساند پیروزی ها و کامیابی های جی.پی.آی توجه آن را از تفکر درباره حمله به کسب و کار با حجم بالای فدرال موگول منحرف کرد و باعث کاهش توان مالی آن برای تدارک چنین حمله ای شد.

البته فدرال موگول نمی خواست جی.پی.آی خود را به چرخه تخریبی هزینه های بالا و حاشیه سود کم وارد کند، چراکه این امر ممکن بود جی.پی.آی را ناامید کند و آن را

به افزایش فروش محصولات با حجم بالا و ایجاد نقدینگی وادار کند. برای جلوگیری از زمین خوردن جی.پی.آی یا توسل آن به فریب کاری، فدرال موگول در کسب و کار کم حجم موفقیت به دست می آورد برای موفق شدن در کسب و کار با حجم بالا به جی.پی.آی امتیازاتی می داد.

افزایش هزینه های رقابتان در موقعیت های خاص می تواند موثر واقع شود، به ویژه هنگامی که پیچیدگی های یک کسب و کار باعث اشتباه در تخصیص هزینه شود. برای مثال، تفاوت حجم زیاد بین بیش ترین و کمترین فروش محصولات یا خدمات یک شرکت (مانند مورد فدرال موگول و جی.پی.آی) می تواند چنین تخصیص های اشتباهی را به بار آورد.

این یک استراتژی مخاطره امیز است چراکه امکان زیادی برای بروز خطا وجود دارد. تجزیه و تحلیل شما از هزینه های واقعی در مقابل هزینه های ظاهری مرتبط با محصول، خدمات یا مشتری (واستراتژی که خارج از تحلیل ها قرار می گیرد) بهتر است صحیح باشند.

طرز فکر یک سخت گیر

این پنج استراتژی یک کتاب جامع استراتژی برای سخت گیری محسوب نمی شود، چرا که استراتژی های دیگری نیز وجود دارند، در واقع، هر استراتژی که یک مزیت رقابتی قانونی را برای شما فراهم کند، یک حرکت سخت گیرانه است، در عین حال،

باید توجه داشته باشید هر حرکتی که انجام می دهید به معنی سخت گیر نیست. سخت گیری هم چنین با طرز فکر و نگرش شما نسبت به حرکت هایتان مرتبط است اگر بخواهید احساس ظرافت و نرمی در به کارگیری آن داشته باشید، یک برنامه عملی سخت گیری هیچ حالتی مطلوبی را برای شما به بار نمی آورد.

اول ببینید چه قدر سرسخت هستید، آیا می خواهید حقیقت را از مشتریان، تامین کنندگان، شرکای تجاری، سهام داران و کارکنان بشنوید؟ آیا بدون رعب و وحشت به مشکلات می نگرید تا آن ها را برای شرکت خود رفع کنید؟ آیا همواره بدون توجه به این که اوضاع چه قدر مناسب به نظر می رسند، از وضع کنونی ناراضی هستید؟

اگر با خودتان سخت گیر هستید، پس می توانید به سراغ رقبا هم بروید، دوباره یادآوری می کنیم، منظور ما از سخت گیری، زورگویی و ستمگری نیست: سخت گیری به معنی سرسختی است نه آزارگری، البته در حال سخت گیری می خواهید رقبا از شدت رقابت به خود بیچند ولی نه آن قدر که به عنوان یک قلد شناخته شوید واقع، می خواهید افراد در دنیای شما قرار گیرند، آن گونه که می خواهید به شما پاسخ دهند و احترام بگذارند. همان طور هم که استراتژی های شما باعث می شوند بسیاری از آن ها همان گونه خواهند شد.

عمده کمی از آن ها ممکن است از راه هایی درصدد کامیابی برآیند که برای رقبا غیر منصفانه به نظر برسند. ولی امروزه که معذرت خواهی به دلیل پیروزی همانند تبریک

برای آن است، این طرز فکر در عده کمی پیدا می شود. حالا بگویید چه احساسی

دارید؟

آیا آن چه را برای بازیگری سخت گیرانه لازم است، دارید؟