

## ” استراتژی جودویی رویکردی

### برای طراحی استراتژی رقابتی بر مبنای بازار”

*Designing Marketing Strategy by using Judo Strategy pattern*

محسن شریف<sup>۱</sup>، دکتر جعفر محمودی<sup>۲</sup>

کلمات کلیدی: جودو، استراتژی جودویی، اقتصاد جودویی، استراتژی بازار، استراتژی رقابتی، الگوگیری،

#### چکیده

رشد روزافزون شرکت‌های بین‌المللی، جهانی شدن، اینترنت و رشد دانش بشر رقابت سازمان‌ها را برای داشتن سهم بیشتری از بازار تنگاتنگ و پیچیده نموده است. در چنین شرایطی سازمان‌ها سعی دارند با بکارگیری فنون و روش‌های جدید بر مشکلات خود فائق آیند یکی از مشکلات بزرگ سازمان‌های کوچک و تازه‌وارد رقابت‌هایی ناخواسته با رقبای بزرگ و قدیمی است. در این مسیر تدوین استراتژی بازار با توجه به افزایش روز افزون رقبا از پیچیدگی خاصی برخوردار است. از طرفی استراتژی جودویی به خاطر تاکید زیاد بر روی تاکتیک و تکنیک بجای قدرت روشی منحصر بفرد برای شرکت‌های تازه‌وارد می‌باشد. ما در این مقاله سعی داریم با بررسی منشا تاریخی استراتژی رقابتی، به تبیین مبنا، اصول و کاربرد استراتژی جودویی بپردازیم. و تلاش می‌کنیم با تدوین سازمان یافته این رویکرد در ذهن خواننده، تصور قابلیت استفاده از الگوگیری از فرآیندها و استراتژی‌های ساده، دیگر را متبادر کنیم. در ادامه الگویی برای یک استراتژی رقابتی منحصر بفرد و کارا، ارائه نماییم و در پایان به پیاده سازی این اصول و تکنیک‌ها در تدوین استراتژی بازار یک بنگاه اقتصادی مشخص می‌پردازیم.

#### مقدمه

مفهوم رقابت برای غالب مردم و شاید عامه مردم آشناست. زیرا عملی است که از خود انسانها در تمام مقاطع زندگی سر می‌زند. رقابت انسان، برای کسب موقعیت بهتر و استفاده بیشتر از امکاناتی که مورد توجه و جستجوی افراد متعدد است. رقابت حتی برای جانوران و گیاهان به نحوی وجود دارد. میل نخستین کسی است که سوابق مربوط به طرح مبحث رقابت در نوشته‌های زیست‌شناختی را مورد بررسی قرار داده و به این نتیجه رسیده است که در اکثر موارد مفهوم رقابت را معادل ” تلاش برای بقا ” یا تنازع برای بقا می‌گیرند. در بین جانوران رقابت عمدتاً برای بهره‌وری از منبع غذایی مشترک، ندرتاً برای اشغال فضا جهت ساختن لانه و رعایت حریم است. رقابت فرآیندی است که می‌تواند هم بین افراد متعلق به یک گونه و هم بین افراد متعلق به گونه‌های متمایز رخ دهد. گرایش تعریفی را منحصرأ برای بیان رقابت بین گیاهان پیشنهاد کرده است: رقابت گرایشی است که گیاهان مجاور برای بهره‌وری از مقدار معین و محدود نور، عناصر کانی مورد نیاز، مولکولهای آب و یا حجم و فضای محدود، از خود ظاهر می‌سازند. در جوامع با ثبات موجودات زنده‌ای که نیازهای مشابهی دارند به طرق مختلف از هم جدا شده‌اند تا رقابت کاهش یابد. مثلاً بسیاری از گونه‌های پرندگان و برخی از جانوران عالی، بخش خاصی از زیستگاه را به خود اختصاص می‌دهند [۱].

محققان معتقدند دانش استراتژی از تلاش برای بقاء نشاءت می‌گیرد. اگر با دید داروینستی به تلاش برای بقاء نگاه کنیم. خواهیم دید موجودات با توجه به مزیت های خود و مواد مورد نیاز برای بقاء و منابع در دسترس، با محیط خود تطبیق یافته‌اند و در نهایت به شکل امروزی تغییر یافته‌اند، بدین گونه هر نوع از موجودات به شکلی خاص خود و متمایز از دیگری پدیدار شده‌اند. یک دسته زرافه را در نظر بگیرید. مثال زرافه مثال مورد علاقه خود داروین

(۱) کارشناس ارشد مهندسی سیستم های اقتصادی اجتماعی دانشگاه امام حسین (ع) sharif1380@yahoo.com  
(۲) عضو هیئت علمی گروه مهندسی صنایع، دانشگاه امام حسین (ع) mahmodii@yahoo.com

است. چون منابع غذایی برای زرافه ها محدود است زرافه هایی که از قامت بلندتری برخوردارند بخت بیشتری برای دستیابی به برگ‌های درختان دارند. این موجب می‌شود این دسته از زرافه ها کمتر دچار کمبود آذوقه شوند. چون کمبود غذا مهمترین علت مرگ در میان جانداران است زرافه های کوتاه قامت به احتمال بیشتری از گرسنگی خواهند مرد و زرافه های بلند قامت احتمال مرگ کمتری خواهند داشت. از این رو به مرور زمان تنها زرافه های بلند قامت باقی می‌مانند. در این میان نقش جهش حیاتیست همیشه تفاوت‌های اندکی میان پدر و مادر و فرزندان وجود دارد. فرزندان هستند که از پدر و مادر بلند تر یا کوتاه‌ترند. بدینسان در میان فرزندان نسلهای جدید زرافه ها، زرافه هایی زاده خواهند شد که از نسل پیشین بلند تر یا کوتاه‌ترند. بدیهی است چون در اینجا بلندی قد یک حسن به حساب می‌آید زرافه های بلند قد بخت بیشتری برای بقا داشته و بیشتر باقی می‌مانند. بدینسان نسل زرافه ها گام به گام بلند تر می‌شود [۲].

با نگاه و بررسی مقایسه ای بین طبیعت و فضای کسب و کار می‌توان گفت در جهان کسب و کار همان واقعیت های طبیعت به انحا دیگر مشاهده می‌شوند شرکت‌ها برای بقا تلاش می‌کنند. سازمان‌ها هم، تلاشی می‌شوند. شرکت‌ها هم گاهی اوقات در یک بازار برای خود به منظور حذف نکردن همدیگر محدوده مشخصی تعیین می‌کنند. رقابت در جهان امروز امری طبیعی است. حکومت‌ها، سازمان‌ها، ... و شرکت‌های بزرگ و کوچک هر کدام برای حفظ بقا به نحوی با همدیگر در حال رقابت هستند، و اگر بخواهیم ترجمه‌ای از نظریه انتخاب طبیعی داروین در کسب و کار را بررسی کنیم. خواهیم گفت: کسب و کارهایی خواهند ماند که خود را بیشتر با شرایط تطبیق دهند آنهایی تداوم می‌یابند که روش دسترسی به منابع خود را و یا اصل منابع خود را تغییر دهند سازمان‌هایی می‌مانند که توسط حریفان قدرتمند بلعیده نشوند در چنین شرایطی سازمان‌ها و شرکت‌های بزرگ و کوچک به منظور غلبه بر حریفان نیازمند استراتژی‌هایی موثر هستند. شرکت‌ها در تلاشند با روش‌های خلاقانه و الگوگیری از روش‌ها و آنچه ما تلاش برای بقا و یا روش پیروزی در مبارزه نامیدیم چگونه ای دست به عمل بزنند و ابتکار عمل در بازار را در دست گیرند [۶]. طراحی استراتژی رقابتی شیوه‌ها و روش‌های گوناگونی وجود دارد که کم و بیش هر کدام در جای خود می‌توانند موثر باشند اما آنچه در این روش‌ها مورد توجه قرار نگرفته است استراتژی برای مبارزه با حریفان قدرتمند، استراتژی جودویی رویکردی است برای آنانکه می‌خواهند در مقابل رقبا قدرتمند به رقابت موفق و موثر پردازند [۳].

## تاریخچه

جودو که یک فلسفه باستانی است که در بر گیرنده مفاهیم ذهنی بسیاری می‌باشد [۴]، این فلسفه با شکل گرفتن و ساختار بندی شدن به ورزش جودو کنونی تبدیل شده است که جودوکار با آشنایی با مفاهیم و اصولی از طریق تمرکز می‌تواند بر حریف خود غلبه کند. ما در اینجا نیرو و قدرت جودو کار مدنظرمان نیست، بلکه به فلسفه ای که باعث استفاده از تکنیک‌هایی برای غلبه بر حریف می‌شود اشاره داریم. ولادیمیر پوتین رئیس جمهور روسیه که یک قهرمان جودو می‌باشد. در کتابی که در مورد جودو نگاشته، اعتقاد دارد جودو تنها یک ورزش نیست بلکه یک فلسفه است که به او دانش استراتژی را آموخته و نه قدرت را [۵].

منشاء جودو استراتژی در اقتصاد جودویی قرار دارد و از آنجایی که به وسیله اقتصاد دانان جودیس جلن و استیون سالوپ در اوایل سال ۱۹۸۰ برای توضیح یک استراتژی ساده برای ورود به بازاری که توسط حریفان بزرگ احاطه شده به کمک گرفته شده است. تحقیقات در اینجا نیز به همراه دیاگرام، محاسبه و فرضیه است. اما در ورای معادلات یک عقیده ساده نهفته است. اگر شما یک یورش را به رقیبتان طراحی کنید. او نیز حمله شما را پاسخ خواهد داد و این کار را با شکستن قیمت‌ها انجام خواهد داد و همیشه تقریباً برنده خواهد بود. در این صورت با رضایت به در دست داشتن گوشه ناچیزی از بازار از این مصیبت جلوگیری می‌کند. در این صورت طرف مقابل به برقراری یک داد و ستد، به جای اینکه به خواهد کل بازار را خراب کند رضایت خواهد داد. جلن و سالوپ این استراتژی داد و ستد را اقتصاد جودویی نامیدند چرا که این نشان دهنده این است که چگونه یک کمپانی می‌تواند بیشتر از رقیب منفعت کسب کند [۶]. اما شاید مهمترین محدودیت اقتصاد جودویی این است که مستلزم کوچک ماندن و دوام آوردن است. که این امر، برای اکثر مدیران و شرکت‌ها رضایت بخش نیست در واقع استراتژی جودویی در جایی که اقتصاد جودویی متوقف می‌شود راهش را آغاز می‌کند [۷].

از ترکیب اقتصاد جودویی با اصول ورزش جودو، توسط "دیوید یوفی" و "ماری کواک"<sup>1</sup> اساتید دانشگاه هاروارد "استراتژی جودویی" حاصل شد. استراتژی جودویی از ترکیب ابزارهایی استراتژیک که می‌توانند برای ساختن مزیت رقابتی، مواجهه با شرکت‌های قدرتمندتر استفاده شوند، تشکیل شده است. ابزارهایی که به وسیله آن می‌توانید از خودتان دفاع کرده و به حریف هجوم آورید. درس‌هایی که از این فرایند حاصل می‌شود همیشه جدید نیستند. خوانندگان با دقت متوجه می‌شوند که استراتژی جودویی ترکیبی از کار محققانی همچون "مایکل پورتر"<sup>2</sup>، "پانکاج گیماوات"<sup>3</sup>، "آدام برند نبرگر"<sup>4</sup>، "باری نابولف"<sup>5</sup> و "کلای کریستن سن"<sup>6</sup> است. اما استراتژی جودویی ترکیبی از این ایده‌ها در یک چارچوب منفرد است. حرکتی با دستور اجتناب از مبارزه رودررو، در حالیکه بیش‌بی نظیری از طرح کلی ورزش جودو در اختیار ما قرار می‌دهد [8].

این استراتژی که برگرفته‌ای از تکنیک‌های ورزش جودو است. بر سه اصل حرکت، انعطاف‌پذیری یا تعادل و اهرم پایه‌گذاری شده است و این اصول در 10 تکنیک تدوین شده‌اند. در واقع هر یک از این تکنیک‌ها، به تنهایی استراتژی‌های رقابتی منحصر به فردی هستند که کارکردهای خاص خود را نیز دارا هستند. ولی مجموعه‌ای از این تکنیک‌ها، در صورتی که به صورت ترکیبی مناسب، استفاده گردد، استراتژی قدرتمندی خواهد بود [8].

### استراتژی جودویی

استراتژی جودویی یک مفهوم چندگانه است. در بیشتر سطوح اصلی مانند یک طرح کلی عمل می‌کند که طرح‌های قدرتمندی را فرا خوانده درباره چگونگی رقابت و پیروزی بحث می‌کند. بدیهی است که همه طرح‌های کلی محدودیت‌هایی دارند و گاهی اوقات دچار نقاط ضعف هم می‌باشند. اما طرح کلی جودو باید به شما در جهت دهی ذهنتان به سمت استراتژی جودویی کمک کند. اگر شما تصویر یک رقابت جودو را در ذهنتان به صورت کامل داشته باشید به راحتی می‌توانید حرکت‌هایی که امکان بر زمین زدن یک حریف قدرتمند را فراهم می‌آورد، تصویر کنید [9].

برای اینکه شما یک استراتژیست جودویی شوید. اصول حرکت<sup>7</sup>، تعادل<sup>8</sup> و اهرم<sup>9</sup> را باید همیشه در ذهن داشته باشید. هر اصل یک تکه متفاوت از پازل این استراتژی را آماده می‌کند. حرکت شما، تعادل رقیبتان را بر هم می‌زند و مزیت‌های اصلی آن را خنثی می‌کند. تعادل در همه جا به شما کمک می‌کند که از رقابتی که درگیر آن شده‌اید نجات پیدا کنید. و اهرم می‌تواند شما را در شکست دادن حریفان توانمند سازد. وقتی شما سه اصل را با هم استفاده می‌کنید شما می‌توانید که رقیبتان را در هر رده‌ای که باشند، شکست دهید [10].

یک جعبه ابزار از تاکتیک‌های جودو آماده کرده‌ایم. تا این اصول را بیشتر به هم پیوند دهیم. بعضی از این تکنیک‌ها ممکن است وقتی به صورت مجزا بررسی می‌شوند مهم به نظر نرسند. اما یک حرکت کوچک در اینجا و یک حرکت کوچک در جایی دیگر می‌تواند باعث ضعف رقیبتان شود و شما را به پیروزی برساند.

### اصل اول، حرکت:

حرکت شما را در بهترین حالت ممکن برای مبارزه، به جلو پیش می‌برد. با سرعت بالا و چالاکی می‌توانید مزیت قدرت و بزرگی حریف خود را خنثی نموده و از آن در جهت منافع خود استفاده کنید. یک استاد جودو بر موقعیت خود تمرکز دارد تا در هنگام قرار گرفتن در حالت مناسب بهترین حرکاتش را انجام دهد. بر عکس یک حریف متخصص وقتی در موقعیت بدی قرار دارد، اقدام به حمله نمی‌کند. یک جودوکار محتاط هرگز در

<sup>1</sup> Yoffie David B. and Mary Kwak

<sup>2</sup> Michel porter

<sup>3</sup> Pankog ghemaw

<sup>4</sup> Adam Brandenburger

<sup>5</sup> Barry nalebuff

<sup>6</sup> Clay christen sen

<sup>7</sup> Movement

<sup>8</sup> Balance

<sup>9</sup> Leverage

شرایطی که تعادل لازم را ندارد در مقابل حریفی که در موقعیت متعادل قرار دارد آغازگر حمله نمی شود. سه تکنیک که ابعاد مختلف اصل حرکت را در بر دارد بدین صورت است.

به حمله دعوت نکنید، فضای رقابت را مشخص کنید، با سرعت حرکت کنید [11].

هدف اولین تکنیک بسط دادن پنجره دید، نسبت به فرصت ها بوسیله به تاخیر انداختن و دفع حملات حریف است برای استفاده از حرکت شما باید به گونه ای عمل کنید که حریف شما انرژی خود را هدر دهد و در ضمن ضعیف شود. اما اگر واقعا موفقیت ما به همین یک تکنیک وابسته باشد. رقیب این تکنیک را یاد خواهد گرفت و به صورت دیگری عمل خواهد کرد. حرکت به دنبال تاخیر در رقابت رو در رو می باشد اما در بیشتر موارد سرانجام مبارزه رو در رو پیش خواهد آمد و این جایی است که تعادل نقش خود را ایفا می کند. تعریف فضای رقابتی در واقع شناخت دقیق بازار را می طلبد تعریف فضای رقابت باعث می شود نیروی شرکت بر روی بازار خاصی متمرکز شود. تکنیک آخر همراهی سریع با فضای بازار است

وقتی شما نسبتاً ضعیف هستید. شما باید از تحریک رقبای قوی که ممکن است به شما صدمه ای جدی وارد کنند بپرهیزید. ثانیاً اگر شما به سرعت به تعریف فضای رقابتی پردازید، کوچک تر بودن شما از حریفان الزاماً نقطه ضعف شما محسوب نمی شود. از آزادیتان برای هدایت مبارزه به سمتی که رقیبانتان نتوانند کارهایی را که در آن تخصصی دارند انجام دهند، استفاده کنید. در این راه شما می توانید قدرتمندترین سلاح های حریفان را از بین برده و فرصتی برای مبارزه به دست آورید. در عوض شما باید به گونه ای عمل کنید که موجب کاهش وسوسه رقیبانتان برای حمله شود. این تکنیک به شما زمان و فضایی مناسب برای رقابت می دهد. سرانجام وقتی شما از دو تکنیک قبلی برای محکم کردن موقعیت خود در بازار استفاده نمودید. به سرعت حرکت کنید، به وسیله تعریف یا باز تعریف (تعریف مجدد) فضای رقابتی شما ممکن است، از حمله حریفان بالقوه ایمن شوید، اما سرانجام رقیبانتان به این قضیه پی می برند.

در عوض، استراتژی جودویی به چالشگران کوچک پیشنهاد می دهد به صورت تهاجمی ظاهر نشوند تا بازیگران قوی تر به آنها توجه نکنند یا آن ها را به حال خود رها کنند.

در جنگ خرس و تمساح محل مبارزه تعیین کننده است. هر حیوانی تصویر ترسناکی در جایگاه خود دارد. خرس در باتلاق تقلا می کند ولی زمینگیرتر می شود، و همین طور تمساح از بسیاری از مزیت هایش در خشکی نمی تواند استفاده کند. در نتیجه در جنگی که بین این دو بوجود آید پیروزی با مبارزی است که در زمین مخصوص خودش به مبارزه می پردازد. قاعده کار برای چالشگران واضح است. شما باید مبارزه را از زمین رقیب بیرون آورید و آن ها را مجبور کنید با قوانین جدید مبارزه کنند. استانداردهای جدید به وجود آورید، بر روی مشتریان جدیدی تمرکز کنید. از کانالهای توزیع جدیدی استفاده کنید و همکاران جدیدی را وارد بازی کنید. فضای رقابتی جدیدی تعریف کنید و قبل از اینکه رقبای قدرتمند شما حرکت کنند بر بازار مسلط شوید. بیشتر قهرمانان با تکنیک هایی که بهتر از دیگران یاد گرفته اند به پیروزی می رسند. سعی کنید با حریفان قدرتمند در ناحیه ای به مبارزه پردازید که انعطاف پذیری نداشته باشند، تا بتوانید شکستشان دهید. اما هر قهرمانی قطعاً نقاط ضعفی نیز دارد به این خاطر که بیشتر بر روی نقاط قوت خود سرمایه گذاری می کند. مبارزه را طوری تعریف کنید که مزیت های آن را از این نقاط ضعف بدست آورید. در این صورت شما می توانید پیروز شوید. با حرکت به یک میدان مبارزه جدید شما می توانید حالت آماده باش و گارد حریفان را از بین ببرید. تعریف فضای رقابتی در واقع همان روح فن سگ خانگی کوچک می باشد به جای حمله مستقیم به قلب امپراطوری دشمن شما پیرامون آن حرکت می کنید و ممکن است حتی خط مشی را که در نظر داشته اید در اهدافتان دنبال کنید نادیده بگیرید، اما زمانی که رقیبانتان از این خواب بیدار می شود، تفاوت بنیادین میان این دو تکنیک روشن می گردد. حریف قدرتمند که در مبارزه در محل خود مزیت هایی را دارد. می تواند حمله ای کم خطر را نسبت به شما انجام دهد. و این در حالی است که در یک محیط نا آشنا همان حریف ممکن است، به عنوان پاسخ سخت به مبارزه پردازد.

در یک حرکت طولانی، حریف توانمند خود را با شرایط جدید تطبیق می دهد و یاد می گیرد با شرایط جدید به مبارزه پردازد. با این وجود این در شرایط کوتاه مدت، چالش ایجاد شده توسط تاکتیک های جدید می تواند آن ها را ضعیف کرده و به آرامی آنها را به سوی شکست هدایت کند [9].

## اصل دوم: تعادل

سرانجام روزی اولین مواجهه یا رو در رویی شما با حریفان در برنامه یا روابط کاریتان اتفاق می افتد. اگر چه این منطقی است که شما همواره باید برای مواجهه یا حمله حریف آماده باشید. شما بوسیله استفاده از فن سگ خانگی کوچک و تعریف فضای رقابتی و به پیش بردن سریع برنامه هایتان، فرصتی ارزشمند برای ساختن جایگاه خود و تسریع رشد خود پیدا می کنید. اما هر چه شما سریعتر رشد کنید و بزرگتر شوید، دور ماندن از چشم رقیبان برایتان مشکل تر می شود و به احتمال قوی شما با یک رقابت سخت مواجه خواهید شد. تعادل مهارتی است که شما برای درگیر شدن با حریف و جان سالم به در بردن از آن با مهارت باید اجرا نمائید. هنگامیکه شما ضعیف تر از حریفان باشید جا خالی دادن به منظور نگه داشتن تعادل می تواند در اغلب اوقات پاسخی عاقلانه در مقابل نیروی بسیار زیاد باشد. اما جا خالی دادن نباید با از دست دادن ابتکار عمل و واگذاری رقابت اشتباه شود. اگر شما جا خالی، می دهید هدفی را دنبال می کنید: این هدف به صورت پاسخی کارا تر هنگام بازگشت به نبرد ظاهر می شود.

در جودو یوکی تکنیکی است که در آن به افتادن بی خطر به زمین و از دست دادن کمترین امتیاز ممکن اشاره می شود و این حقه به منظور بازگشت پر قدرت به مبارزه به کار می رود. یوکی اولین درسی است که دانش آموزان جدید جودو فرا می گیرند و این فن در جودو و استراتژی نیز به عنوان قانونی حیاتی محسوب می گردد. مهم نیست که شما بعنوان یک استراتژیست چه اندازه مهارت دارید، بعید است که شما در هر کشمکش پیروز شوید. اما شکست یک مبارزه به هدایت یک نبرد به شکست احتیاج دارد. با انجام یک عقب نشینی استراتژیک شما می توانید منابع خودتان را حفاظت کرده و موقعیت بهتری را برای انجام مبارزه به وجود آورید. این مورد مخصوصاً هنگامی اهمیت دارد که رقیب ضربه ای پر قدرت وارد می کند و شما توانایی دفع ضربه یا حفظ کنترل خود را نداشته و نمی توانید به مبارزه برگردید. ( در این مفهوم یوکی همچنین می تواند به عنوان تاکتیکی برای خودداری از مبارزه رودر رو با حریف قلمداد گردد. یوکی مهارت مشکلی است. تصمیم ترک یک جایگاه، اغلب در شرایطی که با ترک آن جایگاه زیان بسیاری ببیند، با مخالفت مواجه می شود. اما اگر تدارکات این فن با دقت انجام گیرد، می توان خسارات ناشی از ترک آن جایگاه و زیان افتادن به زمین را کمتر نمود

تعادل اهداف تهاجمی و تدافعی را همزمان با خود به همراه دارد. حفظ تعادل اصلی ترین مسئله برای جلوگیری از شکست است. اما در استراتژی جودویی تعادل چیزی بیش از ایستادن بر روی پا است. در اصل تعادل شما همچنین یاد می گیرید حمله رقیب خود را به حمله ای بر ضد خود او تبدیل نمائید

اصل تعادل را در سه تکنیک می توان خلاصه کرد: به حریفان بچسبید، از مقابله به مثل بپرهیزید، هل بدهید وقتی کشیده می شوید، هدف از بکار گیری این سه تکنیک مبارزه با رقیب بدون استفاده از قدرتان می باشد. در چسبیدن به حریف شما به دنبال قرار دادن حریف در وضعیتی بی خطر، قبل از آنکه او بتواند به شما حمله کند می باشید. اما اگر تلاش شما شکست بخورد یا دیر جواب دهد شما مجبورید، در برابر حملات حریف مقاومت کرده و تمام حرکات حریف را تحت نظر قرار دهید و با این وجود مبنای تعادل در یادگیری در برگرفتن و توسعه دادن حمله حریف نهفته است. وقتی شما نه می توانید کنار بروید و نه می توانید در برابر حریف مقاومت کنید، باید نیروی او را در مبارزه منحرف کنید. به وسیله اجتناب از یک مقابله مستقیم با یک رقیب پر قدرت شما می توانید برای مدت زیادی به مبارزه با رقیبان ادامه دهید. اما تکنیک آخر قصد دارد تعادل حریف را برهم زند

## چسبیدن به حریف

همیشه درگیر شدن با رقیب به عنوان یک چالش محسوب می شود و این چالش وقتی منابع حریفان از منابع تحت کنترل شما بیشتر باشد، دو چندان می گردد. اما اگر شما ناچار به مبارزه باشید، مناسب آن است که، به روش خود به مبارزه پردازید. تصمیم بگیریید که چه چیزی از رقیبان می خواهید و سپس قبل از اینکه رقیبان بفهمند که چگونه باید با شما رفتار کنند، به آن ها بچسبید. چسبیدن به حریف می تواند هدف های زیادی را دنبال کند. شما با چسبیدن اولیه به حریف می توانید بوسیله خودداری از مبارزه پیروزی خود را تضمین نمائید. همچنین شما می توانید بدین ترتیب با رقبای فعلی یا آینده خود ارتباط برقرار کرده و فضای مانور آن ها را محدود نموده و با هزینه آن ها، به سود دهی بالایی دست یابید.

## ازمقابله به مثل بیهیزید<sup>1</sup>

هنگامی که یکی از رقبای شروع به حمله می کند ننگه داشتن تعادل خود یک چالش است. غریزه تان به شما می گوید از هر تلاش و حرکتی که مانع دستیابی رقیبتان به جایگاه بهتر می شود، کوتاهی نکنید، اما به عنوان یک جودو استراتژیست مقابله به مثل آخرین گزینه ای است که شما برای غلبه بر حریفان از آن باید استفاده کنید.

مقابله به مثل استراتژی دفاعی حریف شماست که می خواهد شما را وارد آن کند. زیرا این استراتژی به حریفان اجازه می دهد که قوانین بازی را تعریف نماید. در طرف مقابل پیروزی جودو استراتژی این است که بر احساسات خود مسلط شوید. اقدامات حیاتی که حتما باید انجام شود و کارهای بی ارزشی که باید از آن ها صرف نظر کنید را از یکدیگر متمایز کنید. به دنبال حرکاتی باشید که بدون اینکه موقعیت شما را به خطر بیندازد موجب شکست یا تضعیف حریفان شود. و در مقابل حملاتی که نمی توانید با ملایمت به آن ها پاسخ دهید، واکنشی نشان ندهید. پاسخ نشان دادن به حرکات حریف در مواردی صحیح می باشد، مثلاً زمانی که شما می توانید بدون تحریک حریف برای پاسخ به حرکتتان به حرکت او واکنش نشان دهید. یا در مواردی که شما می توانید به راحتی مزایای حریف خود را خنثی نموده و پیشتازی خود را باز پس بگیرید. اما اگر رقابت به معنای قرار گرفتن در نبردی فرسایشی یا نبرد تن به تن بود، از مقابله به مثل خودداری نموده و به فعالیت و جایگاه خود بازگردید

### هل دهید وقتی کشیده می شوید

دو تکنیک قبلی به شما در حفظ تعادلتان کمک کرده و احتمال و تأثیر حمله رقیب را به حداقل می رساند اما هدف این تکنیک این است که بوسیله استفاده از حرکت رقیبتان موجب تضعیف موقعیت او شوید. شما با هجوم به محصولات، خدمات و تکنولوژی رقیبتان، قادر خواهید بود تعادل آنها را بر هم زنید. و آن را با یک انتخاب دردناک مواجه نمائید: از استراتژی خود صرف نظر کرده که شاهد شکست خود باشد.

### اصل سوم: اهرم

ارشمیدوس می گوید: اگر به من یک اهرم به طول کافی و یک تکیه گاه مناسب بدهند زمین را جابجا می کنم. داشتن مهارت های وسیع در زمینه هماهنگی حرکت و حفظ تعادل به شما در هدایت مبارزه در مقابل حریف قدرتمندتر کمک و یاری می کند. به وسیله ی هدایت حرکات، شما می توانید یک موقعیت خوب اولیه به دست آورید و از رقیب قبل از اینکه واکنش نشان دهد جلو بیفتید. هدف شما در این فرایند تضعیف موقعیت حریفان در عین تقویت جایگاه خود می باشد.

در بعضی موارد حرکت و تعادل برای تقویت موقعیت مبارزه و پیروزی کافی است. اما در بیشتر موارد شما به اهرمی برای گرفتن امتیاز و کسب نمره نیاز دارید به طوری که یکی از اساتید جودو می گفت "کسی که نیفتد مغلوب نمی شود این به معنی "اجتناب از افتادن موجب پیروزی می شود" نیست، در نهایت شما خسته خواهید شد، در این بازی یا بازی بعد، امروز یا فردا به زمین خواهید خورد. در نتیجه برای پیروزی باید حریفان را به زمین بزنید. و این جایی است که قدرت اهرمی وارد عرصه می شود.

اصل اهرم مفاهیم ذهنی جودو را تاحدی نشان می دهد: بیشترین کارایی و تاثیر با کمترین تلاش یا همانطور که "جیگاروکانو"، بنیانگذار جودو می گفت "بالاترین یا بیشترین اثر وقتی به دست می آید که از ذهنتان، به خوبی انرژی فیزیکی تان در جهت یک هدف مطمئن استفاده می کنید" [5] این باعث اثرگذاری تکنیک ها مخصوصا برای رقبای ضعیف و همچنین برای رقبای قوی می باشد. در حرکت از جودو به استراتژی جودویی ما بر سه راه مختلف تمرکز می کنیم که شما می توانید در اصل اهرم از آن استفاده کنید. در هر مورد هدف یکسان است. برای استفاده از قدرت رقیبتان به عنوان مزیتی برای شما، در جودو بدن حریفان اهرمی است در دستانتان شما و در استراتژی جودویی دارایی، شرکا، رقبا و حریفان رقبا، همه می توانند نقش مشابهی ایفا کنند. با استفاده از دارائی رقیبان به عنوان یک اهرم، شما می توانید قوت رقیبتان را به ضعف تبدیل کنید. این یک ایده ساده است. در شروع یک حمله اگر دارائی رقیب را به یک گروگان یا مانع تبدیل کنید، باعث می شود که برای او پاسخ دادن به این حمله مشکل شود. با استفاده از اصل اهرم شما

<sup>1</sup> Avoid Tit for Tat

پاسخ به حمله خود را برای حریف، دردناک و یا گاهی اوقات غیرممکن می‌سازید. به صورت مشابه با استفاده از شرکای رقابتان به عنوان اهرم شما موجب ناتوانی رقیب برای پاسخ به حمله تان می‌شوید.

بسیاری از رقبای قدرتمند شبکه‌هایی از عرضه کنندگان، توزیع کنندگان و تکمیل کنندگان دارند که همه به عنوان نقاط قوت محسوب می‌شوند. اما شما به وسیله رفتار و کردار متفاوت بین آنها می‌توانید بین شرکای حریفان و خود حریفان اختلاف و شکاف ایجاد کنید. این در واقع استفاده از همان تاکتیک قدیمی "تفرقه بینداز و حکومت کن" است. شرایطی ایجاد کنید که هم پیمانان قدیمی دیگر حاضر نباشند در یک جبهه به فعالیت خود ادامه بدهند ممکن است مجبور شوید با دقت زیاد به بررسی و تحقیق بپردازید اما حتی سختترین جسم جامد هم شکافهایی دارد که شما می‌توانید از آن‌ها به نفع خود سود ببرید. در پایان علاوه بر دارایی و شرکاء، شرکت‌های خیلی موفق رقیبان بسیار زیادی نیز دارند و این سومین منبع بالقوه برای استفاده به عنوان اهرم می‌باشد. شما بوسیله همکاری با رقیبان حریفان به عنوان یک مزیت استراتژیک، می‌توانید پاسخ به حرکتان را برای رقیب مشکل‌تر کنید. حتی اگر رقیب شما از انعطاف‌پذیری کافی برای پذیرفتن پیشنهادهای شما برخوردار باشد متقاعد کردن رقیبان او برای همکاری یک موفقیت بزرگ خواهد بود. این امر استفاده از رقیبان حریفان به عنوان یک اهرم را به یک تهدید جدی بدل می‌سازد.

یک اصل پشت همه‌ی این تکنیک‌ها نهفته است: وقتی برای حریفان یک مبارزه ترتیب می‌دهید، شما می‌توانید به گونه‌ای عمل کنید که حمله‌ی شما تهدیدی نه به خاطر اینکه رقبای شما احمق یا کور هستند، بلکه به خاطر اینکه اهرم طوری طراحی شده است که آنها را واقعا از حرکت باز دارد. در حالیکه اصول همیشه ثابت است اما اهرم به طور نامحدود به شکلهای گوناگونی استفاده می‌شود. شما باید روش مناسب برای به کارگیری اصل اهرم در کسب و کار خودتان را پیدا کنید. پیدا کردن اهرم یک تمرین مکانیکی نیست، بلکه مهارت در اصل اهرم نیاز به تفکری وسیع دارد. به عبارت دیگر به عنوان یک جودو استراتژیست شما باید خارج از نقاط ضعف بالقوه یعنی جایی که بقیه آن را نقطه قوت می‌بینند به جستجو بپردازید. همچنین شما باید در نقاطی که به نظر بقیه تهدید به شمار می‌آید دنبال موقعیت‌های مناسب بگردید. کلید اهرم در شناخت چیزهایی است که برای حریف شما ارزشمند است. شما باید او را مجبور کنید بین، از بین رفتن آن دارایی‌هایی که برایش ارزشمند است و تحمل حضور شما یکی را انتخاب کند. انتخاب راه اول برای بیشتر رقبای غیرممکن است. در این مسیر شما می‌توانید از نیروی حریفان بر علیه خود او استفاده کنید از قدرت و اندازه اش برای شکست او استفاده نمایید. سه تکنیک به منظور پیدا کردن نقاط آسیب‌پذیر در درون قدرت حریفان وجود دارد که عبارتند: از دارایی‌های حریفان به عنوان اهرم استفاده کنید، از شرکاء حریفان به عنوان اهرم استفاده کنید، رقبای حریفان به عنوان اهرم استفاده کنید.

### استفاده از دارایی‌های حریفان به عنوان یک اهرم

دارایی‌های فراوان یک شرکت، خواه برای سرمایه‌های غیر قابل لمس مثل علامت تجاری، چه برای سرمایه و تجهیزات فیزیکی بزرگترین مشکل او می‌گردد. "مایکل دل" مدیر ارشد اجرایی شرکت کامپیوتری دل می‌گوید: "دارایی‌ها" انواع ریسک‌ها را در اشکال مختلف به دور خود جمع می‌کنند "هر چیزی که نشانه‌ای از سرمایه‌گذاری باشد، سدی در مقابل تغییر است، و استفاده از این موانع، به شما در پیدا کردن اهرمی مناسب برای پیروزی، کمک خواهد کرد. شرکتی که سرمایه زیادی در اختیار دارد، همواره سعی می‌کند. مطمئن‌ترین راه کسب و کار را انتخاب کند. اما شرکت تنها آن چه اتفاق خواهد افتاد را انتخاب نمی‌کند، بلکه آن چه را که اتفاق نمی‌افتد را نیز انتخاب می‌کند و این تا وقتی که قوانین رقابتی تغییر نکند خوب است که در شرایط تغییر قوانین می‌توان گفت دارایی‌های انباشته شده در طی سال‌های گذشته برای یک شرکت یک آفت محسوب خواهد شد و نه یک نعمت.

به عنوان یک "جودو استراتژیست" وظیفه‌ی شما جستجوی راه‌هایی است که دارایی‌های حریف را به نقطه ضعف او تبدیل نماید. در واقع ضعف‌های زیادی در درون نقاط قوت شرکت رقیب وجود دارد که شما باید راهی برای تبدیل نقاط قوت رقیب به نقاط ضعف پیدا کنید. این امر می‌تواند با حمله شما به منبع درآمد حریف و به چالش کشیدن او برای از دست دادن دارایی‌های با ارزش و یا با ساختن یک مدل جدید کسب و کار که در آن دارایی‌های آن‌ها به موانع استراتژیک در مسیر فعالیتشان تبدیل می‌شود محقق گردد. برای مثال یک حریف با دامنه‌ی تولید اقتصادی در مکمل کسب و کارش سرمایه‌گذاری کرده است تا "سینرژي" و "هم‌افزایی" ایجاد شود. اما یک جودو استراتژیست زوایای دیگر کار را در نظر می‌گیرد.



### استفاده از دارایی های حریف به عنوان گروگان

گرفتن دارایی رقیب به عنوان وثیقه می تواند شرایط - برد-برد را برای حمله کننده ایجاد کند با یک حمله دقیق و ماهرانه شما می توانید حریفان را مجبور کنید که بین دو گزینه ، از بین بردن سرمایه هایش یا پاسخ ندادن به حمله شما یکی را انتخاب کند. به طور خلاصه سرمایه ای که شما هدف قرار داده اید، به رفتار حریفان وابسته می شود ، اگر او بخواهد به حمله ی شما پاسخ دهد این سرمایه نا پدید گشته و از بین می رود. هر چند اهرم می تواند یک ابزار قدرتمند باشد، اما باید به خاطر داشته باشیم که دستیابی به موفقیت، هرگز تضمین شده نیست. ما در پشت اصول جودو استراتژی بر روی مفاهیم مختلفی که شامل تکنیک های مختلفی می باشد تمرکز می کنیم . اما شناسایی حرکت درست تنها نیمی از مبارزه است . هنگام مبارزه با حریفان قدرتمند ، اجرای تکنیک ها عامل کلیدی می باشد. حتی با وجود بهترین طرح ها و نقشه ها هر اشتباه تاکتیکی می تواند یک جودو استراتژیست را به مخاطره بیندازد.

### از شرکاء رقیبتان به عنوان اهرم استفاده کنید.

یک شبکه قوی از رابطه ها برای موفقیت در یک رقابت حیاتی است. در سال های گذشته بسیاری از شرکت ها به وسیله گرد هم آوردن بسیاری از فعالیت ها در سازمان خود قصد داشتند کنترل محیط را به دست گیرند. از اواخر سال ۱۹۸۰ اگر چه اهمیت تمرکز بر رقابت اصلی به راه کاری متداول تبدیل شد، این امر اهمیت همکاران برای ساختن و نگه داشتن یک مزیت رقابتی را به موضوعی مهم تر از رقابت و نزاع آن ها با یکدیگر تبدیل کرد. همکاران امروزه دامنه وسیعی از نقشها را ایفا می کنند. تأمین کنندگان اجزاء را به شما می فروشند، تولید کنندگان پیمانی، تولیدات کارخانه شما را فراهم می کنند. توزیع کنندگان دسترسی نیروی فروش شما را افزایش می دهند، شرکاء بازاریابی علامت تجاری شما را ترویج می کنند. اما این ارتباطات مستقیم پایان داستان نیست شرکاء جدا از هم می توانند بر روی آینده یک شرکت تأثیر بگذارد، برای مثال تکمیل کننده ها<sup>۱</sup> کالا و خدماتی برای افزایش ارزش تولیدات شما تهیه می کنند، (مثل نرم افزار برای کامپیوتر) و تقاضا را برای محصول شما افزایش می دهند. ممکن است شما به طور مستقیم با مکمل ها ارتباط نداشته باشید، اما شما احتمالاً به حضور آن ها اعتماد می کنید. شرکاء سودهای زیادی به همدیگر می رسانند، آنها می توانند در ذخیره ی پول ، توجه و مرکز مدیریت و زمان به یکدیگر کمک کرده و بدین طریق، شرکت ها در اندازه های بزرگتری نسبت به منابع خودشان و سریعتر از آن امکان رشد پیدا می کنند. اما شرکاء می تواند موجب فشار در تقویت استراتژی هایی به کار گرفته شده و متوقف کردن تغییرات هم بشود. به عنوان یک جودو استراتژیست وظیفه شما شامل شناسایی ارتباطاتی است که به ضرر یک رقیب می باشد. شرکاء رقیب شما در ابتدا می توانند مانند دشمن شما به حساب آیند اما آنها می توانند به هم پیمانان شما تبدیل شوند . با یک استراتژی درست شما می توانید از آنها برای محدود کردن توانایی های حریفان برای رقابت استفاده کنید.

### از رقبای حریفان به عنوان اهرم استفاده کنید.

این تکنیک را با دو تکنیک قبلی مقایسه کنید. این مورد به بازی بچه ها شباهت دارد . چه چیزی آسانتر و طبیعی تر از این مطلب است که به رقبای حریفان اجازه دهید که آنان را شکست دهند؟ ضرب المثل قدیمی می گوید " دشمن دشمن من ، دوست من است " اما جودو استراتژیست راضی نمی شود که کنار بنشیند و اجازه دهد ، دیگری وظیفه او را انجام دهد. اما ایستادن در حالت حمله به معنی استفاده از یک استراتژی فعال است تا حریف و رقیبتان را در مقابل هم قرار دهیم. حداقل سه راه متفاوت برای استفاده از رقبای یک حریف به عنوان اهرم وجود دارد . اول اینکه شما می توانید برای تولیدات رقیب ارزش بیشتری را در نظر بگیرید. دوم اینکه با رقبای حریفان ائتلاف تشکیل دهید . سوم اینکه شما می توانید برای رقیبان حریفان به عنوان یک پخش کننده محصولات عمل نمایید.

<sup>1</sup> Complimentors



هر یک از این تکنیک ها برای تبدیل نقاط قوت حریفان به نقاط ضعفشان به شما کمک خواهد نمود. اما استراتژی جودویی ترتیب (نظم) ، خلاقیت و انعطاف پذیری تکنیک هارابه هم می آمیزد. اما قدرت و پیمانی که در این رویکرد وجود دارد شبیه سرمایه گذاری در آن اصول است [۱۲].

استراتژی جودویی یک استعاره است و مانند همه استعاره ها نقاط قوت و وضعی دارد. به علاوه برای فراهم آوردن یک راه میانبر برای توصیف رویدادها و تجویز کردن اعمال، استعاره ها به ما قدرت می دهند تا نگاه تازه ای به مسائل بگیریم. با ارتباطات تحریک کننده فکر ایجاد کنیم و حقایقی که ذهن انسان به آنها نمی رسد را کشف کنیم. با چارچوب بندی مشهورها در یک روش غیر مشهور، شما می توانید قید و بندهای عقل معمولی را از بین ببرید و تفکر جدیدی را شروع کنید.

## قوانین

قانون اول: تمرکز عمیق بر روی تجارت اصلی خود را حفظ کنید

محدودیت های خود را بدانید. تنها به بازاری وارد شوید که یک مزیت رقابتی قوی در آن داشته باشید. هرگز محصول اصلی خود را در ریسک قرار ندهید مگر اینکه مجبور باشید.

قانون دوم: با حالت تهاجمی باقی بمانید ولی از آغاز مبارزه اجتناب کنید.

اما تهاجمی ماندن به مفهوم مبارزه تن به تن با رقبا نیست. در برابر نیروهای که ده برابر اندازه شما قدرت دارند نباید حمله را آغاز کنید.

قانون سوم: برای محوری بودن برنامه ریزی کنید و آماده باشید.

حتی هنگامی که رقابت با سرعت اینترنت همراه باشد برنامه ریزی بلند مدت ضروری است. مهم نیست که شما چقدر سریع حرکت می کنید، شما نیاز دارید تا حرکات رقبا و نیازهای مشتریان را پیش بینی کنید و سرمایه گذاری های بلند مدتی را انجام دهید که ضرورتاً در عرض چند هفته انجام نمی شود.

قانون چهارم: در جستجوی اهرم، در ناشناس ترین مکانها باشید

به منظور بهره برداری کردن از اهرم و نفوذ، شما مجبور هستید بزرگترین نقاط قوت رقبا خود را دقیقاً بررسی کنید و فرصتهایی را پیدا کنید که منابع ضعف را به آنها برگردانید. نتیجتاً، استراتژی جودو، از تفکر شهودی، میزان زیادی قدرت می گیرد [۹].

## معرفی مطالعه موردی

خدمات آموزشی از جمله فعالیت های مورد نیاز سازمانها و صنایع می باشد که در سالهای اخیر مورد توجه قرار گرفته است. شرکت مورد مطالعه موسسه ای تازه تاسیس می باشد که با استفاده از جمعی از دانشجویان و فارغ التحصیلان مقاطع تحصیلات تکمیلی دانشگاه ها فعالیت خود را آغاز نموده است و در بازار ارائه خدمات آموزشی مدیریتی به ارائه خدمت می پردازد. البته در این بازار موسسات و سازمان های قدرتمند متعددی در حال فعالیت می باشند که هر کدام از این رقبا دارای مزیت های رقابتی خاص خود می باشند بنابراین تدوین استراتژی بازار موثر در این موسسه از اهمیت زیادی برخوردار است. این موسسه با تدوین استراتژی بر اساس استراتژی جودویی توانسته است تا حد زیادی در این بازار پیچیده موفق گردد.

## نتیجه گیری

استراتژی جودویی درک عمیق و قلبی از حرکت و رفتار رقبا می باشد که در واقع به دنبال حرکتی می باشد که قدرت رقیبان را در جهت نفع شما به کار می گیرد. این استراتژی، یک راه حل علمی نیست که برای مسائل جوابی مشخص داشته باشد. بلکه استفاده از این فرمول ها برای رسیدن به پیروزی بسیار مشکل است.

اما استراتژی جودویی یک انتخاب طبیعی برای شرکت های کوچک است به خاطر اینکه بوسیله استراتژی جودویی می توانند بر اساس مهارتشان از اندازه و قدرت بالاتری بهره مند شوند. به وسیله مهارت در حرکت، تعادل و اهرم یک استراتژیست می تواند قدرتش را حداکثر کرده و عین حال از بکار بردن مزیت های قدرت رقیبش جلوگیری نماید. یک جودو کار ماهر می داند، وقتی که حتی یک بچه با یک تکنیک مناسب می تواند بر یک رقیب قدرتمند پیروز گردد، قدرت تنها عامل پیروزی نیست.

استراتژی جودویی تنها مخصوص شرکت‌های کوچک نیست، شرکت‌های بزرگ ترکیب تکنیک‌های استراتژی جودویی و استفاده از مزیت قدرت و اندازه‌شان می‌توانند به رقبای خطرناکی بدل شوند. قدرت در جودو تأثیر کمی دارد اما در یک مسابقه بین دو حریف با مهارت یکسان، قدرت و اندازه معمولاً باعث غالب شدن می‌شود.

استراتژی جودویی سرعت دوره‌های تغییر را تشدید می‌کند و همچنین می‌تواند به طور مؤثری در صنایع رشد یافته، تأثیر بگذارد. در این بخش‌ها بازیکنان مسلط اغلب آرام حرکت می‌کنند، (مثل حرکت غول‌ها) که این هدف ایده آلی برای یک استراتژیست جودویی چابک است. استراتژی جودویی می‌تواند در پیروزی مقابل رقبای سرسخت به کمک شما بیاید و این در حالی است که استراتژی مبارزه‌ی رو در رو در بیشتر مواقع محکوم به شکست است.

استراتژی جودویی یک فرمول دقیق و مشخص نیست تا شما را قدم به قدم در تجارتان همراهی کند و به شما راه حل کامل و دقیقی ارائه دهد. بلکه مثل جودو، رقبا در همه اشکال و اندازه‌ها حاضر می‌شوند و در هر مبارزه و چالشی نیاز به ترکیب به خصوصی از تکنیک‌ها می‌باشد. در نتیجه ما نمی‌توانیم پیش‌بینی کنیم که دقیقاً استراتژی جودویی در کسب و کار شما چه نتیجه‌ای می‌دهد. این قسمت بستگی به شما دارد. اما این مقاله برای این طراحی شده که اصول اصلی استراتژی جودویی را در ذهن شما سازماندهی کند. وجعه ابزاری از تکنیک‌ها و تاکتیک‌های استراتژی جودویی در اختیار شما قرار دهد. تا از آن به عنوان یک جعبه ابزار کمکی در مبارزه‌های خود استفاده نمایید [۹].

در پایان پیشنهاد می‌کنیم در فرآیند تدوین استراتژی رقابتی از الگوگیری از همه ورزشهای رزمی یا شیوه‌های مبارزه حیوانات در مقابل دشمنان و... استفاده شود به نظرمی رسد هر یک از این تاکتیک‌ها در رقابت به طور منحصر بفردی مفید و موثر هستند.

## منابع و ماخذ:

- ۱ دیوید، فرد، "مدیریت استراتژیک"، پارسائیان، ع، اعرابی، م، دفتر پژوهشهای فرهنگی، چاپ چهارم، 82
- ۲ چارلز داروین، منشأ انواع، ترجمه ی دکتر نورالدین فرهیخته
- ۳ **Ruced.Thibodeau, President** , "Strategic planning Methods: which one is right for your organization " *the Monthly Newsletter of arts consulting Group . January 2004*
- ۴ *Rediff.Com* , "Interview With Vladimir Putin" May 2005
- ۵ **Putin Vladimir** , "Judo History, Theory, Practice" *North Atlantic Books, May 2004*
- ۶ **Judith R . Gelman , Steve C . Salop .** "Judo economics ;Capacity limitation" and *Coupon Competition*
- ۷ **Cumano M.A. and Yoffie D.B;** "Competing on Internet Time : Lessons From"
- ۸ **Yoffie David B. and Mary Kwak.** "JUDO STRATEGY 10Techniques for Beating a Stronger Opponent". *Harvard Business Strategy Review. 2002. Volume 13. Issue 1. P20-30*
- ۹ **Yoffie David b. and Mary Kwak;** "Judo Strategy", *Harvard Business school Press Bosston, 2001*
- ۱۰ **Brandenburger Adam,** "Critical Rview Judo strategy" *Manageris n 101*
- ۱۱ **Yoffie David B. and Mary Kwak.** "Mastering Strategic Movement at Palm" *MIT Sloan Management Review .Fall 2001I. P55-63*
- ۱۲ **Yoffie David B. and Mary Kwak.** "Playing By The Rules How INTEL Avoid Antitrust Litigation". *Harvard Business Review .June 2001.*
- ۱۳ **Rodriguez** "The Applicability Of Judo Strategy In The Acquisition Of Technical Assistance Projects From The Asian Development Bank: A Case Study Of Sea Consultants", *Preston University, Dissertation For The Degree Of Doctor Of Philosophy In Business Administration, February 2001*