

فصل ۵

امنیت



اصول امنیت: استراتژی تضمین می‌نماید که شرکت موقعیت خود را از وضعیت قدرت و ثبات روانشناسی حفظ می‌کند.

یک چارچوب زمانی برای تفکر و عمل باید برقرار باشد تا زمان در تمامی جنبه‌های آن در مرکز استراتژی قرار گیرد. تلاش‌هایی برای شکل‌دهی به ادراک مخاطبان و انتخاب نتیجه‌بخش در میان مسیرها و روش‌های اقدام باید طراحی شوند تا آزادی رقابتی حرکت را محدود سازند. چنین تأثیری برای افزایش درک مخاطب از وابستگی مشاهده شده، طراحی می‌شود.

ناپلئون بناپارت پیروزی بر روس‌ها و اتریشی‌ها در آسترلیتز در لشکرکشی که در دسامبر ۱۸۰۵ انجام داد را به عنوان بهترین اقدام خود در نظر می‌گرفت. تفکر استراتژیک او ساده، شفاف و هدفمند بود. با کنار گذاشتن جاه‌طلبی‌های او برای گذر از کانال از بولون به منظور حمله به انگلستان، هدف او از بین بردن تهدید از اتریش و روسیه بود. هوش او به او گفت که متحدان در شرق قدرت می‌گرفتند، و او قصد داشت تا پیش از اینکه پروس‌ها به آن‌ها بپیوندند، نیروهایشان را سست و ضعیف سازد. او اینکار را در ارتفاعات پراتزن در دوم دسامبر انجام داد.

زمانی که هدف محقق شد، روش ناپلئون برای به انجام رساندن این پیروزی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است زیرا اهمیت اثر متقابل روانی بین رقبا را نشان می‌دهد. شیوه‌ی ناپلئون متضمن سطحی از امنیت روانی بود که ارتشش را تشویق می‌ساخت و موفقیت او یک نتیجه‌ی قطعی در ابتدای کار بود. رقبا و بارها و بارها تعادل روانی خود را از دست دادند؛ امنیت آن‌ها نامطمئن و نامعلوم بود.

ارتش بزرگ ناپلئون شامل بخش‌های خودمختاری بود که قادر به مبارزه به صورت مجزا یا در ترکیب با یکدیگر بودند. آن‌ها معمولاً پراکنده بودن اما با این وجود بیش از یک روز گام نظامی از همدیگر دور نبودند. چنانکه هدف بناپارت متوجه شرق شد، او دستور داد که بخش‌های مختلف از موقعیت‌های مختلف توسط مسیرهای

متفاوتی برای رسیدن به شهر اولم باواریا حرکت کنند که در آن زمان توسط ارتش اتریش تحت فرماندهی ژنرال ماک اشغال شده بود. بخش‌های ارتش بزرگ توسط سواره نظام پیشروی کردند که به صورت یک توده به جلو و عقب مسیر پیشروی، حرکت نمودند. این مانور برای آشفته ساختن ارتش از طریق مبهم کردن مسیر واقعی حرکت کلی طراحی شده بود.

و در گیج کردن ژنرال ماک موفق عمل کرد. از دیدگاه او، او آگاه بود که ارتش ناپلئون در حرکت بود اما تمام چیزی که می‌دانست این بود که با پیشرفت‌های کاوشی از جانب یکی از بخش‌های فرانسه از سمت چپ آن‌ها و از مسیر جنگل سیاه روبه‌رو بود. ناپلئون در معطوف کردن توجه ماک به این حمله‌ی اشتباه موفق شد در حالیکه دیگر بخش‌های ارتش او در یک الگوی چرخشی در جهت عقربه‌های ساعت نزدیک شدند و در نهایت با هم در اولم از جهت مخالف، شرق همگام شدند. وقتی نهایتاً برای او آشکار شد که فریب خورده است، ماک مجبور شد که ارتش ۶۰۰۰ نفری خود را بدون مقاومت تسلیم کند. ناپلئون چیره شد.

ژنرال کوتوزوف، متحد روسی ماک، در رسیدن به آن‌ها و پشتیبانی از اتریشی‌ها پیش از ورود بناپارت شکست خورده بود. هماهنگی ضعیف متهم شده است. اما شاید این حقیقت که متحدان از تقویم‌های متفاوتی استفاده می‌کردند، اتریشی‌ها از تقویم گریگوری و روس‌ها از تقویم جولین استفاده می‌کردند که اختلاف ده روزه بین آن‌ها وجود داشت، به آشفته‌گی آن‌ها کمک کرد. شاید، ناپلئون از این موضوع آگاه بود و بر سردرگمی پیش‌بینی شده، سرمایه‌گذاری کرده بود.

پس از تسلیم شدن ژنرال ماک، ناپلئون ارتش روسی عقب‌نشینی کرده را از طریق وین تعقیب کرد که در آنجا از مزیت موجودی تجهیزات نظامی‌اش سود برد. ارتش بزرگ خسته شده بود و خطوط ارتباطی‌اش امتداد پیدا کرد به گونه‌ای که یک مقابله‌ی قاطع با ارتش روس‌ها و باقیمانده‌ی ارتش اتریشی‌ها، ضروری بود.

بناپارت برای نبردی در زمین‌های نزدیک شهر اوسترلیتز چک مانور داد. او مشاهده کرد که آن برای آن‌ها مناسب است. او به نیروهای تقویت‌کننده به منظور پشتیبانی از ارتش بی حد و حصرش نیاز داشت، بنابراین منتظر ماند و با ایجاد تصور غلط از اینکه نیروهای او ضعیف، آسیب‌پذیر و در ناامیدی هستند، دشمنان خود را فریب داد. در همین حال، در شب پیش از نبرد مورد نظر، نیروهای تقویت‌کننده او رسیدند. با پنهان شدن در مه که ناپلئون به درستی انتظار آن را در این موقع از سال داشت، سربازان اضافی صبح آن روز متفقین را غافلگیر کردند به طوریکه روس‌ها و اتریشی‌ها وارد تله‌ای شدند که بناپارت برای آن‌ها قرار داده بود.

برای فرانسوی‌ها این نتیجه یک پیروزی چشمگیر بود؛ برای متفقین یک شکست فاجعه‌آمیز و تحقیرآمیز بود. به موقع، ناپلئون راهی را برای سلطه بر اروپا به مدت ۲۰ سال یافت و روس‌ها و اتریشی‌ها سرانجام توانستند غرور خود را بازیابند.

شهرت ناپلئون به عنوان یک استراتژیست نظامی، او را در میان بهترین‌ها اگر نگوییم بهترین در تاریخ غرب قرار می‌دهد. جاه‌طلبی‌های گسترده‌ی او همواره بحث‌برانگیز باقی خواهند ماند، اما در بهترین حالت نظامی همانطور که پیش از اوسترلیتز بود، روش رقابتی او برای تفکر استراتژیک، آموزنده است.

سه ملاحظه در ترکیب زیبایی‌شناسی گرد هم آورده شدند و تفکر ناپلئون را در زمان شروع به حرکت ارتش تحت دستورات او از بولون آشکار می‌سازند. اولین مورد، زمان بود. رسیدن ارتش بزرگ به اولم زمان‌بر بود؛ در همین حین، او در انتظار نگه داشتن ژنرال ماک موفق عمل کرد. این یک بازی روانشناسی از هیپنوتیزم برای فریب دادن ماک بود تا از زمان بدست آمده برای آماده‌سازی فرصت مناسب نبرد با فرانسوی‌هایی که مکرراً از غرب تهدید می‌کردند، استفاده کند.

دومین مورد، فریب روانشناسی بود؛ حيله‌ای در مدیریت گمان. بناپارت در خلق این تصور برای ماک موفق عمل کرد که یک حمله‌ی ضعیف فرانسه از سمت غرب در پیش است. او حرکت واقعی ارتش خود را پنهان نمود و تنها یک فرصت به طمع انداختن را برای اتریشی‌ها ظاهر ساخت. و ثنی واقعیت جایگزین تصور شد، حیرت ماک او را نامتعادل ساخت و توانایی واکنش موثر را نداشت.

سوماً، نتیجه یک مسئله‌ای از قدرت بود. ماک وابستگی کامل بر اقدامات ارتش ناپلئون را درک کرد؛ این مدنظر بناپارت بود. ارتش اتریش تسلیم شد و سلاح‌های خود را زمین گذاشتند. این نشان‌دهنده‌ی قدرت ناپلئون در ابعاد روانشناسی او است.

تاکتیک‌های ناپلئون در پشتیبانی از هدف استراتژیک او برای حذف تهدیدی از جانب شرق، آشکارکننده‌ی ترکیبی از خطوط فکری است که هدف استراتژیک او را ایمن نمودند. برای خواننده به منظور تصور کردن اختلافات در ادراک یک فرد، فکر کنید و احساس کنید که اگر فردی بر حسب اتفاق در میان کارکنان نزدیک به بناپارت و ماک باشد، کافی است که اهمیت امنیت از جوانب فکری روانشناسی از زمان، فریب و قدرت را نشان دهد.

پیش از قدم بعدی که در نظر گرفتن این سه المان به نوبت است، تصویری از هر دو حالت مدعی و دفاعی در جدول ۵-۱ ارائه شده است. این نشان‌دهنده‌ی این است که چگونه تعاملات میان زمان، فریب و قدرت ممکن است در یک اصول امنیتی در ذهن مجسم شده باشند.

جدول ۵-۱ تعاملات میان زمان، فریب و قدرت.

Security: Psychological strength and stability	Time	Deception	Power
Time	Psychological impression of moment and duration	<i>Anticipate rival's capability to think and act quickly and study time-related cues</i>	<i>Anticipate and accurately estimate level of changing dependence</i>
Deception	Create complacency in mind of rival through a false impression of timeliness and time sufficiency	Psychological impression of prevailing state of reality	<i>Anticipate rival's efforts to influence perceptions of dependence and check for validity</i>
Power	Accelerate and enhance rival's perception of dependence	Create and magnify false impression of dependence in the mind of rival	Psychological impression of perceived dependence

حالت استراتژیک مدعی

حالت استراتژیک دفاعی.

نبوغ ناپلئون در ایجاد تصور اشتباه از امنیت روانشناسی در ذهن رقیبش بود. خانه‌های زیر مورب شمال غربی-جنوب شرقی در جدول ۵-۱ نشان می‌دهند که چگونه این بدست آمده است. از طریق تأثیر او بر ترکیبی از زمان، فریب و قدرت، ذهن ژنرال ماک در چنگ ناپلئون بود. پیشروی فرانسه از طریق جنگل سیاه به غرب اولم، آزمایشی و مردد بود. گمان آن‌ها یکی از بی‌میلی‌های غیرشفاف و شاید ضعف‌های فرانسه بود. آن باعث شد که این ایده به فکر ماک خطور کند که زمان برای آماده‌سازی در اختیار دارد. با این وجود، اعتماد او وقتیکه محدوده‌ی بزرگتری از ابتکار فرانسه آشکار گردید، یکجا خراب شد. در این زمان تجربه‌ی او از وابستگی باید با ناراحتی عمیقی همراه بوده باشد.

چگونه ممکن است که ژنرال ماک، یک سرباز توانا و باتجربه، برای اجتناب از این تسلیم تحقیرآمیز اقدام کرده باشد؟ چه تفکر استراتژیکی می‌توانست او و ارتشش را نجات دهد؟ خانه‌های بالای خط مورب در جدول ۵-۱ بیانگر تفکر استراتژیک دفاعی ایمن هستند. اگرچه، ممکن است به نظر بیش از حد ساده‌سازی شده باشد اما آنچه که ماک کم داشت، حداقل به صورت لحظه‌ای، یک هشدار و ذهن مضطرب بود. تفکر دفاعی کارآمد، احتمالات موقعیت ناپلئون، توانایی او در حرکت سریع‌تر نسبت به حالت معمولی، توانایی او در حضور در چند محل به طور همزمان، توانایی او در کنترل حرکت متفرق شدن و جمع شدن در یک ارتش بزرگ را پیش‌بینی می‌کرد. نه تنها این موارد به عنوان احتمالاتی به ذهن خطور می‌کردند بلکه نیاز بود که گزینه‌هایی با هوش قابل اعتماد و معتبر،

غیرمحمتمل شمرده شوند. به طور خلاصه، ماک نیاز داشت که از مزیت قرار دادن خود به جای ذهن ناپلئون استفاده کند تا نقاط آسیب‌پذیری خود در تفکر استراتژیک را در نظر گیرد.

حال، خواننده نظر اجمالی در مورد ترکیبی از بینش‌هایی از روش‌هایی دارد که در آن‌ها زمان، فریب و قدرت به مفهوم امنیت روانشناسی در تفکر استراتژیک کمک می‌کنند. به منظور درک هر چه بیشتر تیزبینی و مهارت این ترکیب، من سه ایده را به صورت مجزا در بخش‌های آینده کاوش می‌کنم.

زمان

زمان مفهومی از فریبندگی عظیم و پایدار است. زمان به تمام جنبه‌های امور انسانی مرتبط است. زمان، منافع و مصالح دانشمندان در فلسفه، علم، الهیات، روانشناسی و فراتر از آن را تصرف کرده است.

زمان دارای بعد فیزیکی اندازه‌گیری شده توسط کنوانسیون در سال، روز و ساعت است. همچنین زمان یک ساختار روانشناسی، اجتماعی و فرهنگی است که دارای پایداری و بردباری در استراتژی از طریق فرصت‌های اصلی و ذاتی خود برای بی‌نظمی (اختلال)، ابهام و فریب، است. اما این فراتر هم می‌رود، ابتدا اجازه دهید که آنچه در مرور ادبی معاصر در مورد استراتژی تجاری می‌یابیم را در نظر بگیریم.

از آنجایی که جانسون، اسکولز و ویتنتون، توسعه‌ی تجاری را بیشتر از دیدگاه رقابتی در نظر می‌گیرند، ارجاعات آن‌ها به زمان، اهمیت این مفهوم را برای تنظیم روابط رقابتی بین رقبا تشخیص نمی‌دهد. اگرچه، یافتن اینکه ارجاعات آن‌ها به زمان یا به مسائل بازاریابی مرتبط است و یا به ملاحظات سازمان داخلی، تعجب‌برانگیز نمی‌باشد.

با بکارگیری یک دیدگاه بازاریابی، آن‌ها به اهمیت زمان از نظر نرخ نوآوری محصول اشاره می‌کنند، اشاره دارند به ارتباط خاص آن برای هماهنگ‌سازی با تغییرات در ترجیحات مشتری، برای مثال، یک نقطه‌ی مرکزی ساخته شده توسط آیزنهاورت و براون.

جانسون و شریکانش نیز به زمان برای اهمیتش در پیاده‌سازی استراتژی، اشاره دارند. مدیریت تغییر موثر باید با برنامه‌ی مبتنی بر زمان هماهنگ شده باشد تا تغییرات موردنیاز در فعالیت، پربار باشند. این شامل مدیریت انتظارات کارکنان در زمان مناسب و ایجاد لحظات قابل توجه از نظر روانشناسی به منظور ارتقای تغییر است.

در پرفروش‌ترین کتاب آن‌ها، رقابت برای آینده، هامل و پراهلاد مشاهده کردند که در عمل مدیریت برتر معمولاً زمان بسیار کمی را صرف در نظر گرفتن آینده می‌کند. هدف کتاب آن‌ها معطوف کردن توجهات به این

نکته و ایجاد یک تغییر جامع در تفکر به یک بحث مداوم در رابطه با شکل‌دهی آینده است، و چگونه این آینده را می‌توان به منفعت شرکت تطبیق داد:

- چگونه می‌خواهیم که این صنعت در ۵-۱۰ سال بعدی شکل بگیرد؟
- چه اقدامی برای تضمین اینکه صنعت به نفع ما باشد باید انجام شود؟
- چه مهارت‌ها و شایستگی‌هایی باید برای منفعت آینده ایجاد شوند؟

هامل و پراهلاد دیدگاه خود از زمان را محدود به افق زمانی می‌کنند، یعنی، لحظاتی در آینده‌ی زمانی که می‌توان قضاوت کرد که صنعت به نفع شرکت شکل گرفته است. این شامل توسعه‌ی بینشی در روند توسعه میان ترجیحات مشتری، تکنولوژی و قابلیت شرکتی است. آن‌ها به "رقابت برای چشم‌انداز صنعت و رهبری فکری" اشاره دارند. این رقابت برای به دست آوردن درک عمیق‌تر نسبت به رقبا از روند و عدم تجانس -فن‌آوری، جمعیت‌شناسی، تنظیمی و یا شیوه‌ی زندگی- که می‌تواند برای تغییر شکل مرزهای صنعتی و ایجاد فضای رقابتی جدید، مورد استفاده قرار گیرد.

رقبا در رقابت‌های خود برای آینده شکل نمی‌گیرند، اما به نوعی در روز قضاوت در ۵ یا ۱۰ سال، هدف این است که به مزیت رقابتی دست یابند. در شرایط رقابتی، این چشم‌انداز، استراتژی مبتنی بر امید است. با توجه به این کمبودهای ظاهری در بین مفاهیم معاصر استراتژی، توجه به تعداد کمی از مخالفان، قابل توجه است. یکی از این مخالفان، مطالعه‌ای از قابت در صنعت خطوط هوایی آمریکا توسط چن و همبریک است. پژوهش آن‌ها در ابتدا متمرکز بر تشابهات و اختلافات بین رفتار رقابتی شرکت‌های بزرگ و کوچک است. آن‌ها دریافته‌اند که:

خطوط هوایی کوچک به طور فعالانه‌تری، چالش‌های رقابتی را آغاز کردند و سریع اما کم‌شدت حتی مرموز، در انجام کارهایشان بودند. همچنین آن‌ها در واکنش هنگام حمله، کمتر محتمل و کندتر بودند و بر خلاف انتظارات، واکنش‌های آن‌ها نسبت به واکنش‌های مخالفان بزرگ‌ترشان، نمایان‌تر بودند.

تمایز کارس بین بازی‌های محدود و نامحدود در یک مفهومی زمانی تعبیه شده‌اند. بازی‌های محدود همانطور که تعریف شده است، در یک مدت زمان خاص که قبلاً توسط شرکت‌کنندگان توافق می‌شود، انجام می‌گیرند. در طول این زمان، قوانین تغییر نمی‌کنند. یک بازی محدود همچنین در یک زمان توافقی خاصی شروع و پایان می‌پذیرد. از طرف دیگر، بازی‌های نامحدود به طور نامحدود ادامه می‌یابند. بازی توسط شرکت‌کنندگان با هدف حفظ و بقای بازی، انجام می‌گیرد. در اینجا، زمان بی‌ارتباط است.

پیش از این، این سوال که آیا رقابت تجاری یک بازی محدود است یا نامحدود، مورد بحث قرار گرفته است. اگرچه، واقعیت‌های عملی از تجارت نشان می‌دهند که زمان یک ملاحظه‌ی حیاتی در این شکل از رقابت است.

وضعیت ال جی فیلیپس را در نظر بگیرید. این سرمایه‌گذاری مشترک به عنوان هدف رقابتی خود، سامسونگ-سونی را برای کنترل تولید صفحه نمایشگرهای LCD به چالش می‌کشد. در این صنعت، تصمیمات گرفته شده به منظور سرمایه‌گذاری در تسهیلات تولیدی بزرگ و پرهزینه در مقابل رویدادهایی در آینده‌ی دور یا نزدیک موازنه می‌شوند؛ تولید و تقاضا دوره‌ای هستند. اگرچه از نقطه نظر رقابتی، ال جی فیلیپس ابتکار عمل خود را برای تأثیرگذاری بر موقعیتش نسبت به سامسونگ-سونی بکار می‌برد، ایجاد شرایطی که در آن رقیبش نیاز دارد تا برنامه‌های سرمایه‌گذاری خود را بازبینی کند. تفکر استراتژیک مرتبط با هر دو رقیب با در نظر گرفتن تقاضای روزافزون، اما نااطمینان رخ می‌دهد.

به طور کلی‌تر، رقیب با در نظر گرفتن شرایط ارائه شده در زمینه‌ی تجاری، وضعیت اقتصاد، مرحله‌ای از سیکل تجارت، غالب آمدن تقاضای بازار و غیره، روش و مسیر اقدام را انتخاب می‌کند. این شرایط در گذر زمان تغییر می‌کنند. در نتیجه، انتخاب یک مسیر یا روش اقدام وابسته با زمان است به این معنا که همان مسیر یا روش اقدام می‌توانند به دلیل تغییر در شرایط و بدون توجه به رفتار رقیب در یک زمان مناسب باشد اما نه در زمان دیگر. به طور مشابه، از تاکتیک‌ها در بازی کریکت، نور موجود در زمان روز و وضعیت سطح بازی به حساب می‌آیند.

نتایج و پیامد با زمان تغییر می‌کنند. اگر هر دو رقیب در یک رقابت خیالی با دو بازیکن، روش‌های اقدام مشابهی را انتخاب نمایند، نتایج همانطور که این اقدامات در اثر متقابل یکدیگر هستند، با هم متفاوت می‌باشند. این امر به ویژه به این دلیل اتفاق می‌افتد که فرصتی برای هر یک از رقبا برای یادگیری در مورد آنچه که در هنگام تقاطع ترکیبی از اقدامات رقیب رخ می‌دهد، وجود دارد.

اگرچه، شرکت کانونی به انتخاب روش اقدامی با مجموعه‌ای از ملاحظات خاص می‌رسد. هر یک از این‌ها وابسته به زمان هستند. مثالی از مانور رقابتی توسط فینمکانیکا، تولیدکننده‌ی هلیکوپتر، یک تشریح مناسب است.

در سال ۲۰۰۲، مدیر اجرایی جدید، پیئرفانسيسکو گورگاگلینی، به بزرگترین گروه دفاعی ایتالیا منصوب شد. او به سرعت کنترل AugustaWestland را بدست آورد که با آن یک سرمایه‌گذاری مشترک با سرعتی که بتواند به رقیبش EADS تولیدکننده‌ی Eurocopter برسد را انجام داد. متعاقباً با سرعت برابر، گورگاگلینی رابطه‌ای را با بل و لاکهد ایجاد کرد تا بتواند فینمکانیکا را به سمت قدرت در بازار آمریکا پیش از EADS حرکت دهد.

جلوه‌های زمان

زمان یک مفهوم چارچوبی مهم برای تفکر استراتژیک است. استراتژی آینده‌گرا است؛ به اقداماتی مرتبط می‌شود که برای تأثیرگذاری بر یک دوره‌ی زمانی طرح‌ریزی شده‌اند؛ در لحظه‌ای آغاز می‌شود که هنوز مزایای شرکتی در حال ایجاد است و برای مدت زمانی بعد از آن تاب می‌آورد.

اقدامات رقابتی انتخاب شده است تا احتمال بهبود فضای موقتی ایجاد گردد، ایجاد زمانی که در آن طرح‌ریزی و مانور انجام می‌شود. تأثیر اقدامات انتخاب شده طراحی شده است تا در صورت امکان توسط یک رقیب غیرمنتظره باشند؛ باید موجب حیرت آن‌ها شود. حداقل در لحظه‌ای که آن‌ها انتظار آن را دارند و زمان آن‌ها کم خواهد بود چنانکه آن‌ها به زمانی برای ترسیم احتیاج دارند.

اگرچه زمان و زمان‌بندی برای تفکر استراتژیک بحرانی است، اهمیت آن‌ها در میان دیدگاه‌های معاصر در مورد استراتژی به شدت نادیده گرفته شده است. حرکات در جهت جستجوی مزایا از طریق مزایای بلندمدت ایجاد شده‌اند؛ با این وجود، رایج‌ترین حالت در نظر گرفتن زمان در ابتدا به عنوان یک موضوع تاکتیکی از برنامه‌ریزی است.

از میان نظریه‌پردازان استراتژی کلاسیک، چشم‌انداز در مورد زمان متقاعدکننده‌تر است. استاد سان به اهمیت سرعت؛ نیروی حرکت آنی و زمان‌بندی در بدست آوردن کنترل یک وضعیت رقابتی اشاره دارد. ماکیا ولی زمان را به عنوان متغیری در محاسبات قدرت در نظر می‌گیرد. ون کلاسوتیز تناقض‌های اعمال شده به واسطه‌ی زمان را آشکار می‌کند: استراتژی به سرعت نسبتاً آرام‌تری توسعه می‌یابد، اما هوز درخواست‌هایی برای داوری فوری و لحظه‌ای وجود دارد. تفکر استراتژیک از لحاظ روانی خواستار استراتژی است.

زمان به واسطه‌ی تفکر سان تیزو در مورد استراتژی، بافت بدون مرز است. برای او آن یک ملاحظه‌ای مهم برای یک ژنرال است که به درستی بر آوردن یک رزولوشن سریع به قسمتی از رقابت متمرکز است.

زمان برای تجزیه و تحلیل مورد نیاز است، اولین و مهم‌ترین تحلیل از شرایط غالب و مناسب آن‌ها برای مداخله در یک جنگ است. اگر هیچ جایگزینی وجود نداشته باشد، آماده‌سازی‌ها و برنامه‌ریزی زمان‌بر است در حالی که توانایی‌ها جمع شده و هوش رقابتی در مورد رقیب بااقتدار گردآوری می‌گردد.

مسائل متعددی از زمان و زمان‌بندی برای تفکر استراتژیک مرکزیت دارند:

- یک شرکت کانونی هدفمند عمداً توانایی‌ها برای بهبود احتمال مزیت ایمنی را افزایش خواهد داد. چنین تغییری در توانایی‌ها نیازمند زمان است. علاوه بر این، مقاصد به بهترین حالت پنهان شده‌اند به گونه‌ای

که رقیب تا زمانی که امکان دارد در مورد مسیر پیش‌بینی شده‌ی شرکت‌های کانونی نادیده می‌شود. چنین پنهان‌کاری به احتمال زیاد موثر است و در یک بازه‌ی زمانی محدود کمک می‌کند در حالیکه یک رقیب توانا، هوش رقابتی را هدایت می‌کند.

- رقابت به مزیت نسبی شرکت‌کنندگان مرتبط است: مزیت برای چه زمانی و برای چه بازه‌ی زمانی؟
- شرکت‌کنندگان توانمندی‌هایی را برای افزایش ارزش و فرصت‌ها به کار می‌گیرند که وابسته به زمان هستند: چه موقع توانمندی‌ها آماده‌ی به کارگیری هستند، چه موقع توانمندی‌ها به کار گرفته می‌شوند، با چه سرعتی برای حداکثر تأثیر در ایجاد ارزش؟

- هوشیاری بینش را به درون توانمندی‌ها و مقاصد رقیبان می‌برد: توانمندی‌های رقیب با زمان تغییر می‌کنند و همچنین مقاصد؛ مقاصد آن‌ها در حال حاضر چه هستند و چه خواهند بود و چه زمانی در آینده؟

- تمایل و توانایی برای حفاظت از مقاصد یک حالت دفاعی است: چه موقع این حالت برای تهدیدهای مقاصد فراهم خواهد شد و برای چه مدت این حالت می‌تواند پایدار بماند؟

آموختن در مورد اختیارات و پاسخگویی یک رقیب در ایجاد مزیت، حیاتی است چنانکه استاد سان مشاهده می‌کند، در حال آماده‌سازی برای یک مشارکت رقابتی و نیاز به زمان برای یادگیری است:

... پیروزی را می‌توان خلق کرد ... او را آشفته کنید و الگوی حرکتی او را تشخیص دهید اختیارات او را تعیین کنید و در نتیجه میدان نبرد را مشخص نمایید. او را بررسی کنید و دریابید که نقاط قوت او در کجا فراوان و در کجا ناکارا است.

آموختن در مورد مقاصد و توانمندی‌های یک رقیب، فوری، یکباره و برای تمامی رویدادها نیست. بلکه، به تدریج و با گذشت زمان بدست می‌آید.

وقتی زمان مناسب برسد، ضربه زدن با سرعت انجام می‌شود:

وقتی دشمن یک فرصت را به نمایش می‌گذارد، به سرعت از آن استفاده کنید ... بنابراین، در ابتدا به عنوان یک دختر خجالتی باشید. وقتی دشمن گشایشی را به شما می‌دهد، مانند یک خرگوش سریع باشید و او قادر به مقاومت در برابر شما نخواهد بود.

... و غلبه بر رقیب با بکارگیری کاربردهای ماهرانه از زمان‌بندی:

وقتی آب سیلابی تخته سنگ‌ها را پرتاب می‌کند به دلیل نیروی حرکت آنی (تکانه) است؛ وقتی ضربه‌ی یک شاهین بدن طعمه‌ی خود را می‌درد به دلیل زمان‌بندی است.

بنابراین نیروی حرکت آنی یک فرد با مهارت در جنگ غافلگیرکننده است و حمله‌ی او به صورت دقیق تنظیم شده است.

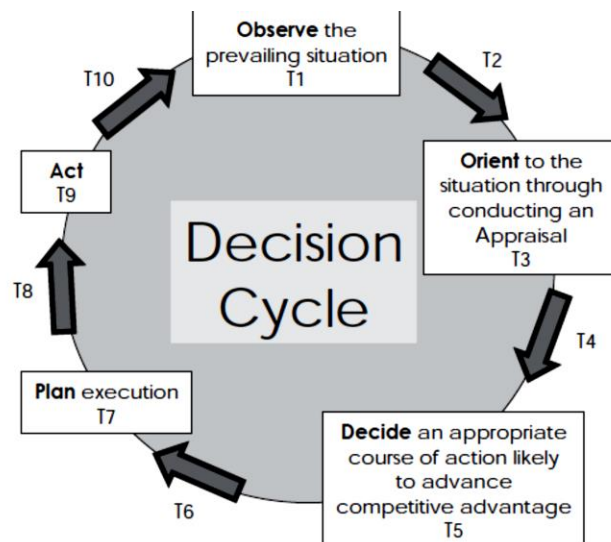
اهمیت زمان در استراتژی در ملاحظه‌ی چرخه‌های تصمیم رقیب به هم متصل به اوج خود می‌رسد. شکل ۵-۱ المان‌های یک چرخه‌ی تصمیم رقابتی را به تصویر می‌کشد. آن شامل توالی از گام‌های منطقی که پیش‌تر در ارزیابی استراتژیک فصل ۳ تعیین شده‌اند، می‌باشد و هر یک منجر به اقدام می‌گردد.

چرخه‌های تصمیم نیازمند زمان هستند: هر گام بر گام پیشین ساخته می‌شود و باید پیش از به دنبال آمدن منطقی و به طور مولد گام بعدی، کامل گردد (زمان T_1, T_3, T_5, T_7 و T_9). و ممکن است بین هر گام تأخیری وجود داشته باشد (T_2, T_4, T_6, T_8 و T_{10}). طول مدت یک چرخه‌ی تصمیم، مجموع بازه‌های زمانی از T_1 به T_{10} می‌باشد.

چرخه‌های تصمیم رقیب به هم متصل می‌شوند زیرا هر گام در یک چرخه‌ی رقیب، وضعیتی را ایجاد می‌کند که نیازمند ارزیابی توسط رقیبش است. سپس هر رقیب در مورد یک دوره‌ی اقدام با هدف درو زدن رقیب خود، تصمیم‌گیری می‌کند.

مزیت از توانایی یک رقیب برای کامل کردن چرخه‌ی تصمیمش سریع‌تر از رقیبانش جریان می‌یابد. آن را اقدام درون یک چرخه‌ی تصمیم رقیب می‌نامند. آن وقتی اتفاق می‌افتد که شرکت کانونی در مورد یک دوره‌ی اقدام تصمیم‌گیری می‌کند و آن را پیش از این که رقیب گام‌های منجر به اقدام را تکمیل کرده باشد، اجرا می‌نماید.

نتیجه این است که شرکت کانونی به منظور تغییر دادن وضعیتی که رقیب ارزیابی کرده است و پیش از شروع فاز اقدامی او، مداخله خواهد نمود. این باعث می‌شود که شرکت کانونی در یک وضعیت مطلوب قرار گیرد که شرایطی را که در آن رقیب بر اساس منفعت خود واکنش نشان می‌دهد را دیکته کند و رقیب دیکته‌کننده‌ی وضعیت نباشد.



شکل ۵-۱ توالی گام‌ها در یک چرخه‌ی تصمیم رقابتی.

همانطور که من در زیر نشان خواهم داد، فریب تنها تلاشی برای وادار کردن رقیب به باورری است که شرایط رقابتی متفاوت با واقعیت است، بنابراین آن‌ها در اقدام علیه منافع خود فریب می‌خورند. حتماً غافلگیری در راه است. زمان یک بخش کامل و درست از فریب است.

با بازتاب دوباره‌ی وضعیت رقابت بین فینمکانیکا و EADS، مشخص است که فینمکانیکا گورگاگلینی تصمیماتی به منظور تقویت گروه هلیکوپتر خود از طریق شروع اکتساب و فراگیری پیش از اینکه رقیب برای ارائه‌ی پیشنهاد خود آماده باشد، گرفت. فینمکانیکا در داخل چرخه‌ی تصمیم رقابتی عمل کرد.

در فصلی در مورد استراتژی، وان کلاسویتز به تقاضاهای استراتژیستی بیشتر از آن‌هایی که توسط افرادی درگیر با تاکتیک‌ها و عملیات تجربه می‌شوند، اشاره دارد. مشکل برای یک استراتژیست این است که اغلب زمان نسبتاً کند می‌گذرد:

... قدرت بیشتر اراده برای گرفتن یک تصمیم مهم در استراتژی بیشتر از تاکتیک‌ها مورد نیاز است. (در تاکتیک‌ها) ما همراه با لحظه، شتابان می‌شویم. استراتژی ... با نرخ کندتری حرکت می‌کند ... فضای بیشتری برای هراس، تأسف و تردیدهای سردرگم وجود دارد.

وان کلاسویتز تشخیص می‌دهد که کسانی که در جنگ برتری دارند، دارای خصوصیات فردی هستند که او آن‌ها را به عنوان "نبوغ برای جنگ" دسته‌بندی می‌کند. یکی از آن‌ها، تصور و ابتکار است:

تصور این اجازه را به فرد می‌دهد تا مکان و زمان فرد دیگری را بیابد ... موجب می‌شود تا رویدادها فوراً مجسم شوند و منجر به تصمیمات سریع و مطمئنی می‌گردد.

تصور به طور مستقیم به یک درک عمیقی از زمان مربوط است، همان طور که وان کلاسویتز نشان می‌دهد، و این به استراتژیست این اجازه را می‌دهد تا به سرعت شرایط رقابتی خود را درک کند.

او همچنین ویژگی‌های بیشتری از نبوغ استراتژیکی را برجسته می‌کند، تمامی آن‌هایی که درک عمیقی از اهمیت زمان در رقابت را آشکار می‌سازند:

- ذهن نافذ: ذهنی که قادر به دیدن از طریق شرایط برای درک ماهیت آن‌هاست؛
- قضاوت سریع (در یک نگاه): توانایی تصمیم‌گیری سریع بر مبنای ارزیابی در یک نگاه؛
- رزولوشن: مایل بودن و توانا بودن در حفظ قضاوت با حل و فصل؛
- حضور ذهن و هوشیاری: هوشیار بودن نسبت به شرایط و اولویت‌ها.

یک تحلیل عمیق‌تر از روابط بین استراتژی و زمان در هنر جنگ و در مورد جنگ، تشبیهات و اختلاف‌های بیشتری را آشکار می‌سازد. پاکوت اشاره دارد که استراتژی وان کلاسویتز شامل درک آنی، تعاملات طولانی‌مدت، انعطاف‌پذیری محدود و علم غیب، تأکید بر تاکتیک‌ها در استراتژی و غافلگیری به عنوان یک مانع است. با مقایسه، سان تیزو به مفهوم استراتژی در یک مدت زمان طولانی‌تر اشاره دارد و به طور مداوم تجدیدنظر می‌شود، تعاملاتی زمانی سریع هستند که آن‌ها کاملاً اجتناب‌ناپذیر باشند، منفعت از طریق غافلگیری بدست می‌آید، انعطاف‌پذیری و علم غیب مهم هستند، و براستراتژی بیشتر از تاکتیک‌ها تأکید می‌شود. پاکوت نتیجه می‌گیرد که مفهوم زمان در هر کاری متفاوت است، حداقل در بخشی از آن، واگرایی به عوامل فرهنگی-اجتماعی که نویسندگان درگیر خود می‌کند، اختصاص داده می‌شود.

اگر از زمان در استراتژی چشم‌پوشی شود، چه اتفاقی می‌تواند رخ دهد؟ ملاحظات رقابتی منطقی کنار گذاشته می‌شوند و یکپارچگی تفکر استراتژیکی در صورت نادیده گرفتن زمان، از دست می‌رود. موارد زیر احتمالاً دارای مفهوم هستند:

- اگر هدف اصلی شرکت ثابت فرض شود، پس استراتژی به آسانی اشتباه گرفته می‌شود و بنابراین، اگر تغییرات در جهت معرفی شوند، استراتژی دارای مشکل و نقص می‌گردد. استراتژی غیرقابل‌تغییر با سیاست ناسازگار خواهد شد و منفعت از دست خواهد رفت.
- ارزیابی استراتژیکی مبتنی بر اینکه شرایط رقابتی ثابت هستند و مقاصد و توانایی‌های رقیب تغییر نمی‌کنند، دچار مشکل خواهد شد یا حداقل خطرناک است.
- پیاده‌سازی یک مسیر استراتژیکی بدون نیاز به زمان کافی برای برنامه‌ریزی و آماده‌سازی و احتمالاً ارتقای قابلیت‌ها، خطرات ناشی از عدم آمادگی را به همراه دارد.

- زمانیکه مسیر عملیاتی آغاز می‌گردد، نیازمند زمانی است تا اثر رقابتی خود را داشته باشد و منجر به سود پیش‌بینی شده گردد. ارزیابی پیش از موقع پیامدها، زیان حاصل از انتخاب یک مسیر عملیاتی جدید پیش از اینکه مسیر قبلی به نتیجه‌ی خود رسیده باشد را به خطر می‌اندازد.
- سان تیزو هشدار می‌دهد که اگر پیروزی به تأخیر بیفتد پس روحیه از دست می‌رود و رسیدن به نتیجه‌ی مطلوب، دشوارتر خواهد شد. قابلیت و توانایی تهاجمی کند خواهد شد.

در نهایت، دوران مدرن اغلب به عنوان دورانی که به طور امکان‌ناپذیری پویا و آشفته هستند، درک می‌شود؛ تغییر فراتر از فهم سریع است زیرا برداشت از زمان فشرده می‌باشد. درخواست‌ها و تقاضاها از کسانی که مسئول ایجاد و حفظ تجارت هستند، تقریباً سنگین است: مطالب بسیاری باید در مورد بسیاری از ملاحظات در زمان بسیار کوتاهی دانسته شوند.

در نظر گرفتن این احتمال که شاید همواره چنین بوده است، تفکر برانگیز است. در سال ۱۰۱۴، ولفستان، اسقف یورک، سخنرانی کرد که این چنین آغاز می‌شد:

مردم عزیز، آنچه که حقیقت دارد را تشخیص دهید؛ جهان در شتاب است و دارد به پایان می‌رسد و با این وجود هر چه طولانی‌تر شود، بدتر هم می‌گردد.

تقریباً هزار سال پیش، تغییر غیرقابل تحمل بود. آیا امروزه بدتر شده است ... و یا آیا تغییر مسئله‌ای است که چگونه رویدادها در یک ذهنیت معنای زمان، درک می‌شوند؟

فریب

ایده‌ی یک حرکت دروغین یا غلط، یک المان مرسوم از رقابت در زمینه‌ی ورزشی است. هدف این تاکتیک، ایجاد تصویری از ضعف یا قصد غلط در ذهن رقیب و سپس عمل کردن به روشی کاملاً متفاوت و غیرمنتظره است. تأثیر آن در ایجاد مزیت لحظه‌ای می‌باشد.

المان معمولی از چنین فریبی برای ارتکاب‌کننده این است که به گونه‌ای عمل کند تا رقیب را متقاعد سازد که رویدادهای معینی در ادامه اتفاق خواند افتاد و برای رقیب این است که متعاقباً یک واکنش خاص را مرتکب شود. وقتی چنین تعهدی انجام شود و وضعیت رقیب در مواجهه با یک ابتکار عمل مورد انتظار از تعادل خارج شود و بازگشت به حالت تعادل غیرممکن باشد، ارتکاب‌کننده جهت را تغییر می‌دهد.

یک نمونه‌ی واضح قابل مشاهده، تاکتیکی است که در هاکی وقتی گل از حمله‌ی پنالتی کناری کوتاه حاصل می‌شود، قابل مشاهده است. یک بازیکن توپ را بلوکه می‌کند و آن را برای بازیکن دوم به منظور ضربه زدن

جاسازی می‌نماید. این بازیکن ضربه‌ی اشتباهی به توپ می‌زند و دروازه‌بان را فریب می‌دهد تا برای دریافت توپ شیرجه بزند. با این وجود، توپ از طریق بازیکن سوم به بازیکنی پاس داده می‌شود که توپ را در جهت اندکی متفاوت به سمت بازیکنی پرتاب می‌کند که توسط دروازه‌بان در حال افتادن بلوکه شده است. وقتی که به حرکت دفاعی روی آورند، تقریباً برای دروازه‌بان غیرممکن است که آن‌ها را برای گرفتن توپی که در مسیر جدیدی پرتاب شده است، کنار بزند.

فریب، وقتی با موفقیت اجرا شود موجب ایجاد این تصویر می‌شود که شرایط از واقعیت آن‌ها متفاوت است. فردی که هدف تلاش فریب قرار می‌گیرد، بر اساس باور آن‌ها در مورد واقعیت درک شده، عمل می‌کند. پس از گذشت زمان، آن‌ها با یک جابجایی شگفت‌آور و احتمالاً سردرگمی روبرو می‌شوند وقتی که افکاری که فکر می‌کردند درست باشند در حقیقت اشتباه بوده‌اند.

در رقابت، دوره‌ی زمانی از ناتوانی و سردرگمی در ذهن هدف، مزیت و آزادی نسبی عملی را در اختیار آغازگر فریب قرار می‌دهد.

در تجارت، تعدادی از مثال‌های مشهور از اقدام رقابتی وجود دارند که بحث‌برانگیز باقی مانده‌اند زیرا منافع و مضرات آن به ترفندهای درک شده نسبت داده می‌شوند.

برخی از برجسته‌ترین مثال‌ها به واسطه‌ی فریب صورت گرفته در تاریخ ارتقا رویداد، برآمده‌اند. مقاله‌ی برور به بازاریابی کمین به عنوان روشی برای دستیابی به مزایای ارتقا زیاد غیرمستقیم از رویدادهای عمده تا معایب مستقیم از رقبای تبلیغاتی، اشاره می‌کند. او رقابت میان امریکن اکسپرس و ویزا، فوجی و کوداک و نایکی و آدیداس را بیان می‌کند که همگی بر سرمایه‌گذاری در ارتقا در رویدادهای کلاس جهانی وابسته‌اند و یکی از هر یک از جفت‌ها ادعا می‌کند که دیگری مزیت ناعادلانه‌ای را از طریق اقدامات نابهنگام و فریب‌کاری به دست آورده است. اخیراً، ادعاها و ادعاهای متقابل مشابه‌ای در ارتقا بازی‌های المپیک ۲۰۰۰ و جام جهانی فوتبال مطرح شده‌اند.

البته، ترفندها به عنوان اقدامات کثیف، ناعادلانه، نابهنگام و از لحاظ اخلاقی اشتباه توسط کسانی که ضرر کرده‌اند، به چالش کشیده شده‌اند. از طرف دیگر، برندگان صرفاً می‌گویند که از سهامداران خود مراقبت نموده‌اند و هیچ عمل اشتباهی را مرتکب نشده‌اند.

تصورات از واقعیت (برداشت‌ها از واقعیت)

در یک سطح استراتژیک، رقابت ضرورتاً رقابت بین فرایندهای فکری رقبا است. این یک تعامل نامحسوس میان ادراک تمامی جنبه‌های رقابت است. توجه داشته باشید که مشایعت حالت ذهنی تمامی رقبا غیرقابل مشاهده است. تاکتیک‌ها و عملیات اغلب درام رقابت را حداقل برای بینندگان راحت‌تر از آنچه در استراتژی ظاهر می‌شود، آشکار می‌سازند.

رقبا باید در مورد جهت‌ها و اقدامات بر اساس تصورات و ادراک شرایط پیرامون، تصمیم‌گیری کنند. فریب‌المانی از استراتژی است که هدف آن دخالت در درک رقیب از واقعیت است. این مزیت حتی با متوسط‌ترین منابع وقتی به انجام می‌رسد که رقیب باور کند که شرایط آن‌ها از واقعیت متفاوت است.

این روش لزوماً یک فرایند مخرب یا آسیب‌رسان نیست به استثنای اقدامات فریبکارانه که منجر به حالت سردرگمی و عدم توازن رقیب می‌شود و آن‌ها را در تفکر روشن در مورد داوری، ناتوان می‌سازد. اقدام غافلگیرکننده و غیرمنتظره، حرکت مبهم و نشانگرهای غلط‌انداز از یک اقدام را می‌توان به بی‌نظمی روانشناختی رقیب نسبت داد.

تأکید استاد سان بر بعد روانشناختی یک رقابت در دیدگاه‌های او در مورد فریب آشکار می‌شود. او تلاش‌های صورت گرفته به منظور مداخله با دیدگاه رقیب در مورد واقعیت را ارزشگذاری می‌کند؛ او ایجاد تصور غلط را ترغیب می‌نماید، تصویری که موجب سردرگمی و ناهماهنگی رقیب می‌شود وقتی به واسطه‌ی ادراک اشتباه محروم شده باشد:

امروزه جنگ بر پایه‌ی فریب است. وقتی به نفعتان است، حرکت کنید و تغییراتی را در وضعیت توسط متفرق کردن و جمع کردن نیروها ایجاد نمایید.

و دوباره:

تمام جنگاوری بر پایه‌ی فریب است. بنابراین، وقتی توانمند هستید، وانمود به ناتوانی کنید و وقتی فعال هستید به عدم فعالیت وانمود کنید. وقتی نزدیک هستید، به گونه‌ای نشان دهید که دور هستید و وقتی دور هستید، وانمود کنید که نزدیک هستید. به دشمن طعمه‌ای را نشان دهید تا او را فریب دهید؛ بی‌نظمی را وانمود کنید و به او حمله کنید.

بحث در رابطه با مسائل فریب در روابط بین‌الملل، نظامی، سازمان جاسوسی و ضد جاسوسی بر اهمیت روانشناسی و به خصوص ماهیت ادراک انسان در به کارگیری آن در ممارست فریب، تأکید دارد. والی، ارائه‌ی خود

را بر مبنای طرح طبقه‌بندی برای ادراک متمرکز بر گونه‌شناسی "ادراک اشتباه" بنا نهاده است. در ساختار طبقه‌بندی او، او در میان چندین المان از فریب، تمایز قائل می‌شود.

فریب، تحریف واقعیت دریافتی است؛ وظیفه‌ی آن، ایجاد ادعای غلط در واقعیت است. جادوگران این را "جادو" یا "حقه" می‌نامند. هر فریب تنها از دو بخش تشکیل می‌شود:

- دورویی، پنهان کردن واقعیت از طریق نقاب زدن، بسته‌بندی دوباره و خیره شدن؛ و
- ظاهرسازی (تظاهر)، نشان دادن غلط از طریق تقلید کردن، جعل کردن و فریفتن.

والی یک سری از گام‌ها در این فرآیند از فریب را شناسایی می‌نماید:

۱. شناسایی یک هدف استراتژیک: آنچه که باید از طریق فریب به دست آید.
۲. انتخاب این که طراح چگونه می‌خواهد هدفش نسبت به شرایط واکنش نشان دهد.
۳. تصمیم‌گیری در مورد این که طراح چگونه می‌خواهد هدف در رابطه با حقایق یا رویدادها فکر کند و حقیقتاً چه چیزی را باید دریافت و درک نماید.
۴. تصمیم‌گیری درباره‌ی آن چه که باید در مورد این حقایق یا رویدادهای متوجه، پنهان شود و نشان دادن آن چه که به نفع آن‌هاست.
۵. تحلیل الگوی مورد واقعی که باید پنهان شود تا خصوصیات متمایز آن شناسایی شوند، به ویژه این که کدام یک از این خصوصیات باید برای الگوی دیگری حذف یا اضافه شود تا این الگو به طور مناسب، نقاب زدن، بسته‌بندی دوباره و خیره شدن را انجام دهد.
۶. برای مورد غلط نیز کارهای مشابه را انجام دهید تا الگوی دیگری که به طور باورنکردنی تقلید کردن، جعل کردن و فریفتن را انجام می‌دهد، ایجاد شود.
۷. با طراحی نتیجه‌ی مطلوب و روش پنهانی آن، گام بعدی، کشف روش‌هایی برای معرفی این نتیجه به هدف است.
۸. فاز عملیاتی آغاز می‌گردد.
۹. کانال‌هایی که از طریق آن‌ها ویژگی‌های غلط ارتباط برقرار می‌کنند باید نسبت به حسگرهای هدف دایر و صریح باشند.
۱۰. هدف باید با درک نتیجه به عنوان فریب، آن را بپذیرد.

توضیح والی از فرآیند فریب در کل کاربردی است، به خصوص برای فریب هدف‌گرا در تجارت. در اینجا، هدف، ایجاد جابجایی روانشناسی کافی در رقیب است تا امکان یک منفعت رقابتی به ارتکاب‌کننده داده شود.

برای ایجاد اثر در ذهن رقیبی که شرکت کانونی بیشتر علاقمند به رقابت در جای دیگری است، به احتمال زیاد می‌توان رفتاری را که موجب ایجاد آسیب‌پذیری می‌شود را به وجود آورد. این مثال را در جهان تجارت در نظر بگیرید.

فریب یک تفسیر قابل قبول از یکی از جنبه‌های جنگ‌های کولا در دهیه‌ی ۱۹۸۰ را ارائه می‌دهد. داوطلبان جدید، امپراطوری نوشیدنی‌های کوکاکولا و پپسی را تهدید کردند. یک برند جدید کانادایی، President's Choice بخش قابل توجهی از بازار داخلی را در دست گرفت. مدیرعامل، داگ نیکولز، از این که میلیون‌ها دلار را بر برندهای ملی تحمیل کرده بودند، راضی بود در حالی که آن‌ها رشد President's Choice را نادیده گرفتند.

شاید کوک و پپسی، نیکولز را وارد تعهدی می‌کردند که از آن نمی‌توانست صرفنظر کند. تولید، بازاریابی، توزیع و حتی شاید بدهی، او را متعهد به دنبال کردن آینده‌ی محصول خود کرد. در این نقطه، President's Choice آسیب‌پذیر شد. کوک و پپسی، قیمت‌های خود را به طور قابل توجهی کاهش دادند، کمتر از سطحی که رقیبشان قادر به تحمل آن بود. این کار موجب فراموشی داگ نیکولز شد.

هنر فریب، هنری در تفکر خلاقانه است. استاد سان کاربردی از تفکر خلاقانه را فرامی‌خواند تا شرایطی که در درک رقیب از واقعیت مداخله می‌کنند را ایجاد نماید. او به آن به عنوان کاربردی از نیروهای "طبیعی" و "غیرعادی" اشاره می‌کند:

این که ارتش مطمئن است که حمله‌ی دشمن را بدون رنج شکست کشیدن، تحمل می‌کند، ناشی از عملیات نیروهای "طبیعی" و "غیرعادی" است... در کل، در جنگ، از نیروی طبیعی برای درگیری استفاده کنید؛ از نیروی غیرعادی برای پیروزی... این دو نیرو متقابلاً بازفرآور هستند؛ اثر متقابل آن‌ها به همان اندازه‌ی حلقه‌های درهم تنیده، بی‌حد می‌باشد. چه کسی می‌تواند تعیین کند که در کجا یکی پایان می‌یابد و دیگری آغاز می‌شود؟

از دیدگاه رقیب، رقابت با درگیری شرکت کانونی با آنچه که به نظر می‌رسد منبع اصلی مقابله باشد، آغاز گردید. فریب استاد سان این است که زمانیکه مشغول ایجاد این ظاهرسازی و حرکت برای تضمین تقویت این ظاهرسازی در ذهن رقیب است، منبع اصلی حمله به منظور آمدن از جهت غیرمنتظره و یا "غیرعادی" طراحی می‌شود.

جالب است که سان تیزو منطق خود برای موفقیت در کاربرد فریب را بر پایه‌ی باورش به ظرفیت نامحدود استراتژیست برای خلاقیت، بنا نهاده است:

حالا، منابع این مهارت‌ها در استفاده از نیروهای غیرعادی به اندازه‌ی آسمان‌ها و زمین نامتناهی است؛ بی‌پایان به اندازه‌ی جریان رودخانه‌های بزرگ تعداد نت‌های موسیقی تنها پنج تا می‌باشند اما ملودی آن‌ها بی‌شمار

هستند به طوریکه نمی‌توان تمامی آن‌ها را شنید تعداد رنگ‌های اولیه تنها پنج تا هستند اما ترکیب آن‌ها بی‌نهایت است به طوریکه نمی‌توان تمامی آن‌ها را دید.

ایجاد یک المان فریبنده در تفکر استراتژیکی کافی نیست؛ استاد سان از تقاضاهای اجرای عملیاتی تقدیر می‌کند: پریشانی آشکار و معلوم محصول دستور و نظم خوب است؛ ترسویی و شجاعت معلوم؛ ضعف و قدرت معلوم نظم و بی‌نظمی به سازمان؛ ترسویی و شجاعت به شرایط؛ قدرت و ضعف به وضعیت بستگی دارند.

پس چگونه این ایده‌ها در رابطه با فریب در زمینه‌ی تجاری قابل اعمال هستند؟

مثال زیر از یک فریب موفق را در نظر بگیرید که در آن شرکتی خود را در فریب امنیت اشتباه توسط مانور فریبنده می‌یابد. این داستان یکی از تولیدکنندگان قدرتمند چرخه‌ی آمریکایی، اسچاوین است که به طور موقت به دلیل مشکلات صنعتی کوتاه‌مدت، ناتوان شد. شرکت به Giant، یک تولیدکننده‌ی چرخه‌ی آسیایی، نزدیک شد تا به کسری بودجه‌ی تولید کمک کند. اسچاوین بعدها از اینکه دریافت که کنترل جنبه‌های مهم از طراحی و تکنولوژی خود را از دست داده است، غافلگیر شد، غافلگیری از طریق مدیریت ادراک اسچاوین از مقاصد و توانایی‌های آن توسط Ginat به ارمغان آمد. اسچاوین ناعدالتی را بدون درک اینکه آسیب‌پذیر او یک حالت روان‌شناسی، خودساخته بود، فریاد می‌زد.

در نهایت، این شش گام زیر از توضیح والی برای رقابت بین تجارت‌هایی که در آن‌ها یک شرکت کانونی به دنبال جابه‌جاشدگی حداقل موقتی در رقیب است، استفاده می‌نمایند:

۱. شرکت کانونی، پژوهشی را برای تعیین دیدگاه جهانی رقیب هدایت می‌کند که برای ایجاد درکی است از آنچه رقیب باور دارد و درک می‌کند که این‌ها روش‌هایی برای انجام تجارت هستند. این شامل درک تاریخ آن است، آنچه که موفقیت آن به اثبات رسیده است و آنچه که منجر به نکات ضعف شده است.
۲. شرکت کانونی به طور سازگار با مدل رقیب از موفقیت، رفتار و عمل می‌کند.
۳. شرکت کانونی بررسی می‌کند تا اطمینان یابد که رقیب به رفتار او توجه دارد و که رقیب با درک خود از واقعیت تجاری، پاسخ داده و واکنش نشان می‌دهد.
۴. شرکت کانونی، رفتار خود را برای مدت زمان کافی سازگار با انتظارات رقیب نگه می‌دارد تا اطمینان یابد که رفتار شرکت کانونی از نظر رقیب، عادی است.
۵. بدون هشدار قبلی، شرکت کانونی خارج از حالت عادی رقیب عمل می‌کند.

۶. شرکت کانونی به مشکل رقیب در تفسیر این رفتار غیرعادی توجه می‌کند و در حالیکه رقیب در درک رویدادها و یافتن روشی برای پاسخ تقلا می‌کند، شرکت کانونی بر جابه‌جاشدگی رقیب، سرمایه‌گذاری می‌نماید.

قدرت

به طور مستقیم، قدرت با تصویر خود از نیرو و نیرومندی، حتی اجبار پیش می‌رود. این ستیزی از دارایی‌ها، توانایی و اراده است: قوی‌ترین، بامهارت‌ترین و مصمم‌ترین پیروز خواهد شد.

در بسیاری از زمینه‌های رقابتی، این تصویر درست است. با این وجود، اگر این تنها فرمول برای قدرت باشد پس رقبای ضعیف‌تر و با توانایی کمتر محکوم به شکست هستند. با این وجود، مشاهدات نشان می‌دهند که رقبای کوچک‌تر نیز می‌توانند موفق شوند اما استراتژی حمایتی بر جبر متفاوتی از قدرت وابسته است.

روان‌شناسی اجتماعی، توضیحی از قدرت را ارائه می‌دهد که تفسیر کلی‌تری از تکیه کردن به نیروی بی‌رحم را پیشنهاد می‌دهد. این تفسیر، تجربه‌ی وابستگی را در مرکز این ایده از قدرت قرار می‌دهد: وقتی فردی از فرد دیگری قوی‌تر باشد، دومی وابسته‌ی اولی می‌شود.

در رقابت، ادراک مهم و حیاتی هستند: قدرت از طریق وابستگی درک شده ایجاد و حل و فصل می‌شود. رفتار قدرتمند از دو جنبه قابل مشاهده است، یکی از طریق غالب شدن به واسطه‌ی توانایی در ایجاد تغییر در رفتار رقیب؛ دیگری قرار گرفتن در موقعیتی که رفتار فرد نسبت به رقیب غالب، آسیب‌پذیر نباشد.

کاربرد قیود موثر

افراد ثروتمند معمولاً به افرادی گفته می‌شود که اراده و خواست خود را بر دیگران اعمال می‌کنند و آن‌ها را وادار به عمل به روش‌هایی می‌کنند که معمولاً این افراد چنین روش‌هایی را انتخاب نمی‌نمایند. قدرت به ذهن، توانایی‌هایی از افراد قدرتمند برای اجبار اجابت و پذیرفتن را می‌دهد.

نهادهای قدرتمند در تجارت معمولاً به شرکت‌هایی نسبت داده می‌شوند که به اندازه‌ی کافی ثروتمند و دارای نفوذ و قدرت کافی برای مرتب کردن امور تجاری به نفع خود، می‌باشند.

ماهیت این دیدگاه از قدرت وابسته به موجودیت در توانایی‌های نهادهای قدرتمند است: یک شرکت، قدرتمند است زیرا دارای دارایی‌ها و توانایی‌های غافلگیرکننده می‌باشد. شرکت کوکا کولا، ماکروسافت و نسله به عنوان شرکت‌هایی با قدرت عظیم مالی و بازاریابی به ذهن‌ها خطور می‌کنند.

یکی از ویژگی‌های لشکرکشی ناپلئونی که برای وان کلاسویتز بسیار الزام‌آور بود، هدف امپراطور فرانسه در وقوع رزولوشن در رقابت نظامی بود. هدف ناپلئون برای یک نتیجه‌ی بحث‌ناپذیر، پیروزی برای فرانسه بود.

ایده‌ی دستیابی به نتیجه‌ی روشن و قطعی از مبارزه تبدیل به پایه‌ای برای نظریه‌ی وان کلاسویتز در مورد جنگ و به خصوص هدف از مبارزه شد. او هدف از یک مواجهه با فرد موفق را در صورتی که سه معیار زیر برآورده شوند، تقلیل داد:

۱. که دشمن در مبارزه شکست خورد.
 ۲. که آن‌ها به دلیل ناتوانی در تجدید قوا و در نتیجه عدم توانایی در گرد آمدن دوباره و مبارزه، تسلیم شدند، و
 ۳. شکست آنچنان متقاعدکننده بود که هر گونه احتمال هم‌پیمانی با کسانی که برای کمک به دشمن دچار وسوسه می‌شدند را دلسرد می‌کرد.
- قدرت از نظر کلاسویتز، شایستگی نیرو برای پایان دادن به توانایی رقیب در تهدید کردن است. این را می‌توان به صورت نیروی بی‌رحم تفسیر نمود.
- اما وان کلاسویتز همچنین از اهمیت روحیه در پیروزی یا شکست مبارزه‌ها، آگاه است. در واقع، او به این مسئله به صورت مورد قطعی‌تر در به وجود آوردن موفقیت نسبت به توانایی اعمال نیرو، می‌نگرد. در نتیجه، موضوع دیگر در این مفهوم از قدرت، پدیدار می‌گردد: قدرت حذف اراده‌ی رقیب برای مبارزه.

اجتناب از وابستگی

چشم‌انداز دیگری از قدرت را در نظر بگیرید. ماهیت قدرت را بیشتر از آنکه در توانایی و دارایی‌های افراد قدرتمند قرار دهید، در افراد موثرتر در نظر بگیرید.

از نظر روان‌شناسی اجتماعی، قدرت را می‌توان به عنوان غالب آمدن در یک رابطه بین دو نهاد اجتماعی، برای مثال بین فرد A و فرد B، تعریف نمود. زمانیکه شرایط زیر برآورده شوند:

۱. اگر نهاد A بخواهد بر نهاد B اثر بگذارد، و
۲. اگر نهاد B وابستگی به نهاد A را از طریق توانایی نهاد A در پاداش دادن یا مجازات کردن، دریافت کند، و
۳. اگر نهاد A میل افزایش‌یافته‌ی نهاد B برای برآورده کردن خواسته‌های A، میل کاهش‌یافته‌ی نهاد B برای برآورده نکردن را درک کند.

پس، نهاد A بر B قدرت دارد.

مثالی که در اینجا زده شد، این مفهوم از قدرت در رابطه بین دو فرد را بیان می‌کند. این به ما اجازه می‌دهد تا جنبه‌های دقیق از قدرتی که فراتر از نیروی بی‌رحم توسعه می‌یابد را در نظر بگیریم.

برای تشریح این ایده، روابط بین مکدونالدز و کارپردازان آن را در نظر بگیرید. در این روابط، مکدونالدز قدرتمند است زیرا کارپردازان آن تنها اجازه‌ی تأمین مکدونالدز را دارند؛ آن‌ها نمی‌توانند محصولی را به شخص دیگری عرضه کنند. در نتیجه، مکدونالدز قدرتمند است زیرا قادر به اعمال چنین شروط تجاری می‌باشد.

از دیدگاه کارپرداز، مکدونالدز همچنین قدرتمند است زیرا کارپرداز وابستگی به مکدونالدز را دریافت می‌کند. این جنبه از قدرت در ذهن کارپرداز باقی می‌ماند.

پرکاربردترین ویژگی‌های این تعریف به این صورت است که قدرت به شکل مطلق خود وجود ندارد و مهم‌تر از آن به دلیل پایه‌ی آن در فریب، فرد تنها تا درجه‌ای قدرتمند است که دیگری وابستگی آن‌ها را درک می‌کند. در نتیجه، قدرت تنها به واسطه‌ی تمایلات مبتنی بر درک صحیح هدفش، بدست می‌آید. از این رو، یک پارادوکس: هر چه فرد برای بدست آوردن قدرت بیشتر تلاش می‌کند، کمتر قدرتمند می‌شود زیرا در میان انسان‌ها وابستگی با وابستگی متقابل مقاومت خواهد شد، حداقل در ادراک این چنین است.

شکی نیست که قدرت در استراتژی می‌تواند به درجه‌ای تقلیل یابد که یک شرکت می‌تواند فشار یا نیروی غیرقابل مقاومتی را بر رقیب تجاری خود تحمیل کند.

اما یک شرکت اراده‌ی آزادی دارد، حداقل تا وقتی که مدیران اجرایی آن قادر به انتخاب دوره‌ی اقدامش باشند. بنابراین، "فشار غیرقابل مقاومت" نیازمند یک تفسیر روان‌شناسی علاوه بر تفسیر خالص مرتبط با کاربرد نیروی فیزیکی است.

قدرت به صورت وابستگی درک شده به وضوح در روابط بین شرکت‌ها و تأمین‌کنندگان وابسته‌ی آن‌ها، قابل مشاهده است. هنوز آینده‌ی یک شرکت ممکن است توسط مشتریان یا ارباب رجوع دیکته شود: مشتریان تا حدی قدرتمند هستند که یک شرکت وابستگی به آن‌ها را درک کند.

پس معنای قدرت در یک ارتباط بین رقبا چیست؟ از بحث بالا، شرکت دیگر تا حدی قدرتمندتر است که شرایط رفتار رقابتی را دیکته می‌کند؛ چنین موردی در ایجاد استانداردهای محصول وجود دارد. این ممکن است به عنوان "نیروی غیرقابل مقاومت" در استراتژی تجاری در نظر گرفته شود.

با این وجود، یک دیدگاه دیگر نیز وجود دارد که ظهور قدرت در درک وابستگی یک رقیب بر دیگری است. این شکلی از قدرت است که به یک شرکت کوچک امکان رقابت کارآمد را بر اساس شرایط خود و به واسطه‌ی درک وابستگی کم، بدون توجه به کاربرد رقیب از نیروی تجاری غیرقابل مقاومت، فراهم می‌کند. ظهور خطوط هوایی با هزینه‌ی کم در یک صنعت مسافربری بسیار رقابتی، یک مورد از این موارد است.

مثال دیگری در صنعت تابوت آمریکا وجود دارد. کوستکو، یک خرده‌فروش انبار، تابوت‌هایی با قیمت کم‌تر را می‌فروشد، بنابراین قدرت تسلط اقامت‌گاه‌های تشییع جنازه‌ای که بر آن‌ها وابستگی کمی درک می‌شود را کاهش می‌دهد.

در حالیکه در اینجا تمایزی میان قدرت به عنوان نیرو و قدرت به عنوان وابستگی درک شده، ایجاد شده است، موردی را برای ابتکار عمل استراتژیک در ترکیبی از هر دو می‌توان بیرون آورد.

مک‌میلان محدوده‌ای از اقدامات را ارائه می‌دهد که در آن‌ها یکی شرکت کانونی ممکن است با هدف ایمن‌سازی یک مزیت نسبی با رقیبش از آن استفاده کند. اگر نیروی حرکت آنی از طریق ابتکار عمل با موفقیت ایجاد شود، هر دو رفتاری را القا می‌کنند و در غیراین‌صورت حالتی از وابستگی درک شده‌ی مرتبط با جابه‌جایی انتخاب می‌شود.

نیرومندی و وابستگی درک شده، توصیفات سودمندی برای بازی وقتیکه شروع شود، هستند. با این وجود، همچنین قدرت را می‌توان از جنبه‌ی شکل‌دهی خود رقابت مورد بررسی قرار داد.

رقبایی که با همدیگر در بیش از یک بازار رقابت می‌کنند، به احتمال زیاد ابتکار عمل‌ها و ابتکار عمل‌های متقابلی را با هدف تأثیرگذاری بر حالت کلی ارتباط رقابتی به جای روبه‌رو شدن با رقا در یک بازار به طور همزمان، انتخاب می‌کنند. صنعت خطوط هوایی با هزینه‌ی کم، مثالی از این مورد است؛ در ایالات متحده، JetBlue، AirTran، Frontier و AouthWest در میان نیرومندترین رقا در تعداد زیادی از بازارهای مسافرتی بودند. مک‌میلان، ون پوتن و مک‌گراث، ارتباط بین رقا در سرتاسر بازارها از لحاظ این سه مشخصه را توضیح می‌دهند:

۱. گرایش رقیب برای واکنش به یک ابتکار عمل شرکت کانونی در یک بازار بر اساس انگیزه‌هایی همانند سهام موجود بازار، سودآوری و کمک مالی
۲. جذابیت بازار برای شرکت کانونی و بنابراین ابتکار عمل احتمالی آن بر اساس سهام بازار، سودآوری و کمک مالی برآورده شده
۳. توانایی نسبی شرکت کانونی و رقیب در حفظ ابتکار عمل و نیز دفع کردن چنین حرکتی بر اساس دارایی همانند تکنولوژی و توانمندی‌هایی همچون وسیله‌ی توزیع.

این ارائه‌ی سه‌بعدی از قدرت نسبی نشان می‌دهد که هم مضمون رقابتی و هم مشخصه‌های شرکت‌کنندگان به وضعیتی کمک می‌کنند که مک‌کیلان و همکارانش آن را یک وضعیت از وابستگی متقابل استراتژیک می‌نامند.

یک شرکت کانونی دارای شش گزینه‌ی در دسترس برای هدایت یک کمپین به منظور کنترل بازار به صورت تعریف شده در بالاست:

۱. حمله‌ی مستقیم طراحی شده برای مجبور کردن رقیب به عقب‌نشینی از طریق به کارگیری منابع غافلگیرکننده که در آن یک رقیب توانمندی کمی در حفظ پاسخ و واکنش خود دارد.

۲. رقابت با دقت بازارهایی را انتخاب می‌کند که در آن‌ها این داوری وجود دارد که شرکت کانونی از طریق انتخابی از ابتکار عمل غالب می‌شود که به آسانی با رقیب مطابقت نمی‌یابد.

۳. کمپین گرلا در زمینه‌ای از نقطه‌ی قوت رقیب با استفاده از رشد متمرکز و متری در زمینه‌هایی اجرا می‌شود که نسبت به آنچه رقیب برای آن‌ها آماده شده است، محدودتر می‌باشند. مک‌کیلان با دقت شرح می‌دهد.

۴. تظاهر: ابتکار عمل طراحی شده به منظور پرت کردن حواس رقیب از زمینه‌ای که به طور خاص برای شرکت کانونی ارزشمند است.

۵. گمبیت (از دست دادن یکی یا دو پیاده در برابر تحصیل امتیازاتی) چنانکه در شطرنج اتفاق می‌افتد: شرکت کانونی فرصتی را برای ابتکار عمل در زمینه‌ای که ارزشمند است به واسطه‌ی قربانی کردن موقعیت آماده به حمله در جایی دیگر ایجاد می‌کند.

۶. برداشت وقتی اتفاق می‌افتد که هر دو رقیب پایان بازی را به منظور بدست آوردن هم پاداش در دسترسی برای سرمایه‌گذاری کم در زمینه‌ای که ارزش کمی در آینده دارد، رقم می‌زنند.

محاسبه‌ی قدرت به کار گرفته شده توسط مک‌کیلان و همکارانش، توانایی یک شرکت کانونی در به دست آوردن سه چیز است: حفظ سلطه‌ی خود در بازارهایی با ارزش بالا، بیرون انداختن رقیب از بازارهایی که برای توسعه در آینده مطلوب هستند و شکل دادن به دیدگاه‌های رقیب در مورد بازارهایی که به نظر او جذاب در نظر گرفته می‌شوند.

برداشت‌ها از وابستگی

قدرت به ذهن انسان به صورت طبیعی خطور می‌کند وقتی استراتژی در نظر گرفته شود. به نظر می‌رسد که اپل، موقعیت قدرتمندی در بازار را برای پخش‌کننده‌های موسیقی و برای موسیقی قانونی قابل دانلود، امر می‌کند. قدرت بر توانایی دلالت دارد که می‌تواند دیگران را در مشخصات ویژگی‌ها و قیمت محصول رهبری کند. چنین موقعیتی حتی با عنوان "سلط و چیرگی" اشاره می‌شود.

ایده‌ی حس مشترک استراتژی، ساخت و ایجاد طرح‌هایی به منظور دستیابی به یک هدف تحت شرایطی از مقابله از ورود است. این دستاورد وقتی خیلی آسان‌تر است که تعادل قدرت حفظ شود.

اگرچه قدرت به شدت با استراتژی و تفکر استراتژیک مرتبط است، اهمیت آن برای پیامدهای رقابتی نامحسوس‌تر از وقتی است که برای بار اول ظاهر می‌شود. مشکل یک پارادوکس است: هر چه فرد قدرت بیشتری داشته باشد، کمتر قدرتمند است. نفوذ فوق‌العاده‌ای که توسط مایکروسافت به ارمغان می‌آید نیز نسبت به نرم‌افزار منبع باز، آسیب‌پذیر است.

این نیز در شرایط معرفی شده از اپل در بالا به تصویر کشیده شده است. پیشینه‌ی اپل در پخش‌کننده‌های موسیقی به صورت دیسک سخت به طور طبیعی علاقه‌ای را از رقبای بالقوه جذب می‌کند؛ هر چه قدرتمندتر باشد، احتمال اینکه دیگران در جستجوی منافع خود باشند، بیشتر است. Real Networks به دنبال کمک اپل در به دست آوردن اجازه‌ی دسترسی به کتابخانه‌ی موسیقی برای دانلود موزیک برای آپدهای اپل بود. اپل این کمک را رد کرد و تقریباً به ناچار، Real Networks روشی برای دستیابی به دانلودها را در جایی دیگر پیدا کرد. این تنها آغاز تلاش‌ها توسط دیگران از جمله ماکروسافت است تا جایگاه اپل را تقلیل بخشد.

یکی از موضوعات در تفکر معاصر در مورد استراتژی، روش‌های متعددی است که آن‌هایی که منفعی در یک شرکت دارند می‌توانند بر جهت‌گیری آن تأثیر گذارند. نقشه‌هایی از تأثیر سهامداران معمولاً ادعاهای اقتصادی، فیزیکی، اطلاعاتی، اخلاقی و اجتماعی را تشخیص می‌دهد که باید توسط یک شرکت در زمینه‌ی فرهنگی و مشارکتی تعیین گردند.

تجزیه و تحلیلی که پس از چنین نگاهی صورت می‌گیرد در تلاش برای اندازه‌گیری درجه‌ای است که جهت شرکتی باید با انتظارات خارجی تطابق داشته باشند. این تأثیر، معیاری از قدرت اعمال شده توسط سهامداران است.

این جنبه‌ی فکری در مورد استراتژی آن را به صورت ایجاد جهت‌گیری شرکتی از طریق یک رزولوشن سیاسی ناشی از مجموع بردارهای تأثیرگذاری سهامداران، ارائه می‌دهد. توصیه‌ی کوتیلیا به پادشاه برای مدیریت ارتباطات رقابتی با کشورهای مستقل همسایه نیز یک موضوع سیاسی را به دنبال دارد. نظریه‌ی او برای مدیریت ارتباطات پادشاهی با کشورهای همسایه بر اساس شکلی از قدرت متمرکز بر دیپلماسی است. نمایندگان و سفیران پادشاه، زمان زیادی را در کشورهای همسایه به مشاهده‌ی توانمندی‌ها از نزدیک و گوش دادن و کاوش کردن به منظور استخراج مقاصد همسایگان، صرف کردند. همچنین تلاش‌هایی برای تشکیل متحدانی بر اساس مقاصد متقابل صورت گرفته است.

وقتی کشورها به رقبا تبدیل می‌شوند، کوتیلیا از ایجاد دوستی ساختاری با "دشمنان دشمن من" طرفداری می‌کند. قدرت از لحاظ کوتیلیا، توانایی به کار گرفتن دوستان به منظور پرت کردن حواس یک رقیب در مواجهه با تهدیدهایی از جهت‌گیری‌های مختلف است. نظریه‌ی کوتیلیا برای مدیریت روابط بین کشورهای رقیب بر اساس اصول ساختاری به تصویر کشیده شده در دایره‌ای از کشورهاست. قدرت از توانایی یک کشور در متقاعد کردن دوست به منظور پرت کردن حواس یک رقیب به وجود می‌آید در حالی که پادشاه از عقب حمله می‌کند.

توجه داشته باشید که اگر این حمله موفقیت‌آمیز باشد و پادشاه، پادشاهی رقیب را به اشغال خود درآورد، الگوی ساختاری از متحدان و دشمنان تغییر می‌کند: دوستان قدیمی به دشمنان ساختاری تبدیل می‌شوند.

سان تیزو تأکید قابل توجهی را بر توانایی عمومی برای مانور دادن ارتش خود در موقعیتی از مزیت رقابتی گذاشته است. استفاده از ارزیابی او از مقاصد و توانمندی‌های رقیب و شرایط غالب، ژنرال سان تیزو ارتش خود را برای حمله به نقطه ضعف رقیب خود، قرار می‌دهد.

مک‌میلان چشم‌انداز بلندمدتی را در نظر گرفت به طوریکه پویایی در دست گرفتن کنترل از طریق توالی ابتکارهای رقابتی و حمله‌ی متقابل را مطرح ساخت. بحثی که او مطرح می‌کند این است که ابتکار استراتژیکی باید توسط برنامه‌ریزی که واکنش‌های احتمالی رقیب به حرکت رقابتی را پیش‌بینی می‌کند، تکمیل شود. حفظ قدرت برای حرکت رقابتی نیازمند ذهنیتی است که فرض می‌کند مزایا موقتی هستند و مدت زمان محدودی دارند.

برای مثال‌های زیر از منابع ابتکار استراتژیکی، مک‌میلان به مخاطب، آماده‌سازی و مقدمات مزیت رقابتی را یادآوری می‌کند.

پیش‌بینی و حفاظت از دسترسی به مواد و اجزای مهم صنعت، به خصوص اگر از آن‌ها انتظار برود که در عرضه‌ی کوتاه‌مدت باشند، باید توسط گام‌هایی تکمیل شوند که باید برای حفظ این مزیت زمانی که رقیب شروع به دور زدن این مزیت می‌کند، در نظر گرفته شوند. وضعیت دبیر، تاجر الماس، شرح خوبی از این نکته است.

در تولید، ابتکار تولید یک محصول جدید بسیار موفق که به خوبی به فروش می‌رسد، به ضرر رقیب باید با طراحی موازی جایگزین آن برای انتشار اجتناب‌ناپذیر نسخه‌ی رقیب از نسخه‌ی اصلی، تکمیل گردد. این بحثی برای شرکت اپل برای محصول iPad خود با نسل بعدی از تکنولوژی موسیقی است.

همانطور که مک‌میلان نیز اشاره دارد، تبلیغات تخیلی (نه صرفاً پرهزینه) دارای پتانسیلی برای ایجاد ابتکار باارزش از نظر استراتژیکی هستند. این مسئله نیازمند آن است که با نسل‌های بعدی از ایده‌های خلاقانه دنبال شود تا با تلاش‌های رقیب برای خنثی‌سازی تلاش‌های اولیه‌ی بازاریابی، مقابله نماید.

حفظ ابتکار عمل از توانایی شرکت می‌خواهد تا در برابر منابع سکون (اینرسی) مقاومت کنند که پتانسیل برای تضعیف قدرتی که از ابتکار عمل جریان می‌یابد را دارد. جبران قدرت شرکتی، توانایی غلبه بر مقاومت به منظور سرمایه‌گذاری در ابتکار عمل‌های جدید پیش از این است که اقدام متقابل توسط رقیب اتفاق افتد و بسیاری آن را غیرضروری می‌دانند. همانطور که مک‌میلان مشاهده نمود، آن نیازمند دور زدن موانع اداری از جمله آن‌هایی است که به احتمال زیاد از سیستم‌های ساختاری، قانونی و برنامه‌ریزی به وجود می‌آیند. همچنین، سهامداران باید از افزودن سکون که موجب آهسته کردن یا اجتناب از پیگیری به منظور ابتکار عمل موفقیت‌آمیز می‌شود، دوری کنند.

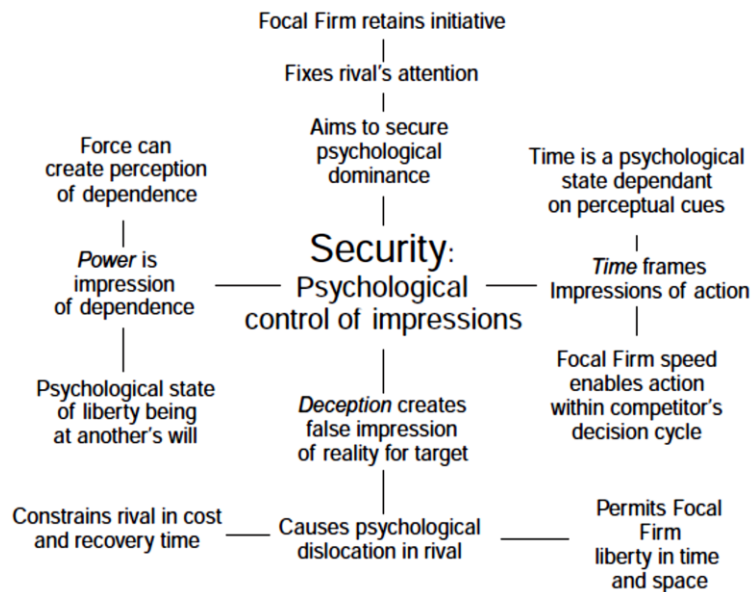
دو تفسیر از یک مفهوم از قدرت در این سیر فکری مشهود است. یکی از آن‌ها شاید واضح است، قدرت متشکل از کاربرد نیروی غافلگیرکننده در یک نقطه‌ی بحرانی از نقطه‌ی ضعف که بهبود آن توسط رقیب غیرمحتمل است.

دیگری که نامحسوس‌تر است، قدرت ذاتی در فرآیند تفکری است که از این روش حمله به شمار می‌رود. این قدرت تحلیلی است که تمامی شرایط مرتبط را می‌سنجد و به یک نتیجه‌ی منطقی دست می‌یابد که دوره‌ای از اقدام به هدق عمومی آن دست می‌یابد. این ممکن است به اصطلاح "تفکر استراتژیک قدرتمند" نامیده شود.

تفکر استراتژیک یک فعالیت فکری از تلفیق است. آن بر داوری، بینش و خیال‌پردازی وابسته است و بر پایه‌ی بینش خلاقانه می‌باشد. با این وجود، هوش مصنوعی خالص غیرمولد است زیرا نیازمند این است که به اقدام سیستماتیک تبدیل شود تا به مزیت رقابتی دست یابد. به دلیل مزایای کارایی و نظم و انضباط در اقدام، این روند همواره به سوی رسمی کردن فرآیند تفکر استراتژیک خواهد بود.

همانطور که ممینتزبرگ اشاره دارد، رسمی کردن شامل اعمال ساختار به درون فرآیند تفکر است. آن از طریق کاربرد دسته‌بندی‌های مرسوم از مفاهیم و بکارگیری تکنیک‌های تحلیل استاندارد، تنظیم می‌شود. این تلاش‌های اغلب خوب در کمک کردن به اصلاح تفکر، در واقع خلاقیت و داوری لازم برای تفکر استراتژیک را سرکوب می‌کند.

اگر این چنین باشد، قدرت در تفکر استراتژیکی اگر توسط ساختار تحمیل شده، محدود و مقید شده باشد، از دست می‌رود. با این حال ساختار، نظم و انضباطی را به تفکر تحمیل می‌کند که موجب بهبود وضوح خلاقیت تفکر استراتژیک می‌شود. در اینجا، پارادوکس تفکر استراتژیک قرار دارد: قدرت برای تفکر استراتژیک بر نظم و انضباط و ترتیب وابسته است و نظم و انضباط و ترتیب، قدرت تفکر استراتژیک را تضعیف می‌کند.



شکل ۵-۲ نقشه‌ی مفهومی برای امنیت.

امنیت یک حالت ذهنی است. اصولی که در اینجا کشف شده‌اند، بیان می‌کنند که امنیت روان‌شناختی منبعی از استحکام و توانایی است که با آن می‌توان بر یک فرصت سرمایه‌گذاری کرد. از سوی دیگر اگر یکی از لحاظ روان‌شناختی ضرر ببیند، رقیب در موقعیتی قرار می‌گیرد که مزیت نسبی را ایمن می‌سازد. از این رو، درک اثرات زمان، فریب و قدرت به همان اندازه حائز اهمیت است که از یک وضعیت دفاعی در در نظر گرفتن چشم‌انداز مزیت تجاری از طریق اذعان، مهم می‌باشد.

تأمل (بازتاب)

ریتم چه نقشی در تفکر استراتژیکی دارد؟

فریب، اشتباه و غلط است.

اصول اخلاقی ایجاد وابستگی درک شده چه می‌باشند؟