JUPITER PRIME

Consulting • Training • Advisory

جوبيتر برايم للاستشارات والتدريب

كتيّب الدورة

دورة متقدمة في استراتيجية الاستجابة للمنافسين المزعزعين

info@jupiterprime.uk

jupiterprime.uk

مسجّلة في المملكة المتحدة والمملكة العربية السعودية

دورة متقدمة في استراتيجية الاستجابة للمنافسين المزعزعين

استراتيجية الاستجابة للمنافسين المزعزعين دورة تدريبية مدتها أسبوعين للتنفيذيين وقادة الاستراتيجية الذين يقررون كيف ترد مؤسساتهم على منافس منخفض التكلفة أو منصة رقمية منافسة أو شركة ناشئة رقمية، ويخرج كل مشارك منها بمسودة استراتيجية الاستجابة للتعطيل الخاصة بمؤسسته. يصل المنافسون الجدد إلى العملاء أسرع من دورات التخطيط السنوية، لذلك يحدد توقيت الرد وشكله موقع المؤسسة في السوق. تقدم هذه الدورة جوبيتر برايم للتدريب.

لماذا تهم استراتيجية الاستجابة للمنافسين المزعزعين الآن

تشكل ثلاث قوى هذا الموضوع. فالمنصات المنافسة تبني منظومات من الشركاء والمستخدمين لا تستطيع المؤسسات القائمة تقليدها منتجا بمنتج. والعملاء ينتقلون بسهولة أكبر حين يجدون عرضا أرخص وأبسط يكفي حاجتهم. ومجالس الإدارة والمستثمرون ينتظرون من القادة تفسير وجهة رأس المال حين يتعرض النشاط الأساسي للهجوم. المؤسسة التي تقرأ دخول المنافس مبكرا تحمي شرائحها المربحة وتبني محرك نمو منفصلا، أما التي تتأخر فتخفض الأسعار وتحرم المبادرات الجديدة من التمويل فتخسر الجانبين. ترتكز الدورة على نظرية الابتكار المزعزع وتربط قرارات التمويل بإطار COBIT 2019 لحوكمة المعلومات والتقنية في المؤسسة وإطار ITIL 4 لإدارة الخدمات الرقمية.

المستفيدون من استراتيجية الاستجابة للمنافسين المزعزعين

- قادة الاستراتيجية المؤسسية الذين يقررون الأسواق التي يدافعون عنها أو يدخلونها أو يغادرونها
- رؤساء وحدات الأعمال التي تواجه إيراداتها منافسا يقدم بديلا أرخص أو أبسط
- التنفيذيون المسؤولون عن توزيع الاستثمار على محفظة مبادرات التغيير
- قادة وظائف التقنية الذين يقيسون فجوات القدرات الرقمية أمام عروض المنافسين
- رؤساء الابتكار الذين يحتضنون مشاريع جديدة إلى جانب النشاط القائم

تحقق اللجنة التنفيذية أكبر فائدة حين ترسل قادة الاستراتيجية والمالية والتقنية معا، لأن الرد يحتاج إلى اتفاق الثلاثة على التهديد والقدرات والتمويل.

قدرات استراتيجية الاستجابة للمنافسين المزعزعين

يتعلم المشاركون فصل التهديد المزعزع الحقيقي عن الضجيج، ثم مواءمة الرد مع نموذج المهاجم ومع القدرات التي تملكها المؤسسة فعلا.

- تقييم ما إذا كان الداخل يسلك مسار التكلفة المنخفضة أو السوق الجديدة أو المنصة — تصنيف التهديد أمام مجلس الإدارة
- الموازنة بين خيارات الدفاع والشراكة والاستحواذ والفصل — قرار الرد لدى اللجنة التنفيذية
- بناء ملف نضج القدرات الرقمية مقارنة بالمنافس — حالة الاستثمار التقني
- تصميم آلية تمويل تحمي المشاريع الجديدة من تقليص ميزانية النشاط الأساسي — قرار التخصيص لدى المدير المالي
- حساب الإيرادات المعرضة للخطر في كل شريحة عملاء يستهدفها الداخل — أولويات الدفاع لدى وحدة الأعمال
- إيصال الرد المختار إلى الموظفين والشركاء والمستثمرين — الثقة لدى فئات أصحاب المصلحة

مصطلحات استراتيجية الاستجابة للمنافسين المزعزعين الأساسية

- التعطيل من الطرف الأدنى — دخول منافس يخدم عملاء يحصلون على أكثر من حاجتهم بعرض أرخص كاف، ثم يصعد تدريجيا نحو الشرائح العليا.
- تعطيل السوق الجديدة — دخول منافس يخلق طلبا لدى فئات لم تكن قادرة سابقا على شراء المنتج أو الوصول إليه.
- نموذج أعمال المنصة — نموذج يخلق القيمة بربط المنتجين بالمستهلكين ويستفيد من آثار الشبكة بينهما.
- أثر الشبكة — ارتفاع المنفعة التي يحصل عليها كل مستخدم كلما انضم مزيد من المستخدمين أو الشركاء إلى المنصة نفسها.
- نضج القدرات — المستوى الذي تؤدي عنده المؤسسة قدرة رقمية بثبات وتكرار وعلى نطاق واسع.
- بوابة تمويل المشروع — قرار استثمار مرحلي يطلق الأموال لمبادرة جديدة فقط بعد تحقيقها أدلة متفقا عليها.

استراتيجية الاستجابة للمنافسين المزعزعين يوما بيوم

اليوم 1: قراءة مشهد التعطيل

- أصول نظرية الابتكار المزعزع — سلوكيات المؤسسات القائمة التي تجذب الداخلين
- الابتكار المستدام مقابل الابتكار المزعزع — تصنيف تحركات المنافسين بدقة
- منحنيات تجاوز الأداء — رصد العملاء المستعدين للانتقال إلى عرض أبسط
- رسم شبكة القيمة — أين يصبح هيكل تكاليف المؤسسة القائمة جامدا
- سجل إشارات الإنذار المبكر — تقارير مجلس الإدارة عن المنافسين الصاعدين

اليوم 2: رسم ملف المنافس الداخل

- لوحة نموذج أعمال الداخل — فك طريقة تحقيق المنافس للإيرادات
- مقابلات المهام المطلوب إنجازها — كشف أسباب تبديل العملاء للموردين
- اختبارات الطرف الأدنى مقابل السوق الجديدة — اختيار عائلة الرد المناسبة
- إسقاط مسار المنافس — توقيت انتقاله إلى الشرائح الأساسية
- تقسيم الإيرادات المعرضة للخطر — ترتيب مجموعات العملاء حسب أولوية الدفاع

اليوم 3: اقتصاديات المنصات والمنظومات

- تشريح المنصة متعددة الأطراف — من يدفع ومن يدعم ومن ينضم
- تشخيص أثر الشبكة — الحكم على قدرة المنافس على حبس المستخدمين
- رسم شركاء المنظومة — تحديد المكملين الأجدر بالاستقطاب أولا
- أساليب الاحتواء بالمنصة — الدفاع أمام العروض المجمعة للمنافسين
- خيارات التحول من السلسلة الخطية إلى المنصة — إعادة تشكيل سلسلة القيمة

اليوم 4: نضج القدرات الرقمية

- مقاييس نضج القدرات — تقييم البيانات والأتمتة وقنوات العملاء
- المقارنة المرجعية لقدرات المنافس — قياس الفجوة أمام الداخل
- عوامل التصميم في COBIT 2019 — تكييف الحوكمة مع ضغط التعطيل
- سلسلة قيمة الخدمة في ITIL 4 — تسريع إطلاق الخدمات الرقمية
- مصفوفة البناء أو الشراء أو الاستعارة — سد فجوات القدرات بسرعة

اليوم 5: عائلات خيارات الرد

- تحركات الدفاع عن النشاط الأساسي — إعادة التسعير والتجميع والولاء تحت الهجوم
- مشاريع التعطيل المضاد — مهاجمة الداخل من الطرف الأدنى
- فرز التحالفات والاستحواذات — متى يكون شراء المنافس منطقيا
- تحليل الانسحاب الاستراتيجي — التخلي المدروس عن الشرائح منخفضة الهامش
- بطاقة تقييم خيارات الرد — مقارنة السرعة والتكلفة وقابلية التراجع

اليوم 6: تنظيم النشاط المزدوج

- تصميم المؤسسة ثنائية البراعة — فصل الاستكشاف عن الاستثمار في القائم
- مواثيق الوحدات المستقلة — حدود حرية المشاريع الجديدة
- اتفاقيات الأصول المشتركة — استخدام المشاريع للعلامة وقاعدة العملاء
- إعادة مواءمة الحوافز — مكافأة المديرين الذين يقتطعون من إيراداتهم
- نماذج تدوير المواهب — نقل المهارات الرقمية بين الوحدات

اليوم 7: تمويل محفظة التحول

- موازنة آفاق المحفظة — توزيع رأس المال بين النشاط الأساسي والنمو
- بوابات تمويل المشاريع — إطلاق الأموال مقابل أدلة مثبتة
- تقييم الخيارات الحقيقية — تسعير حق التوسع لاحقا
- تصميم معايير الإيقاف — إنهاء المشاريع دون كلفة سياسية
- لوحات تتبع المنافع — رفع عوائد المحفظة إلى مجلس الإدارة

اليوم 8: التجارب وإشارات السوق

- تصميم التجارب القائمة على الفرضيات — اختبار رهانات الرد بتكلفة منخفضة
- إطلاق الحد الأدنى من العرض القابل للتطبيق — معرفة نقاط السعر قبل المنافسين
- تحليلات أفواج العملاء — قياس الاحتفاظ بعد التحرك المضاد
- محاكاة المواجهة التنافسية — التمرن على تحركات الداخل الثلاث المقبلة
- إيقاع تحويل الإشارات إلى قرارات — تحويل الأدلة إلى خيارات فصلية

اليوم 9: قيادة أصحاب المصلحة خلال الرد

- صياغة السردية للمستثمرين — شرح التضحية بالهامش على المدى القصير
- خرائط إعادة تأهيل القوى العاملة — تجهيز الموظفين لنماذج تشغيل جديدة
- رسائل الشركاء والقنوات — إبقاء الموزعين على توافق أثناء التغيير
- رسم الرعاية التنفيذية — تأمين مالك لكل مسار من مسارات الرد
- تشخيص أنماط المقاومة — معالجة اعتراضات الطبقة الإدارية الوسطى مبكرا

اليوم 10: ممارسة استراتيجية الاستجابة للتعطيل

- تمرين تصنيف التهديد — تطبيق اختبارات المنافس من اليوم 2
- محاكاة اختيار الخيار — تطبيق بطاقة تقييم الرد على حالة عملية
- تخصيص تمويل المحفظة — تطبيق البوابات ومعايير الإيقاف
- لجنة مراجعة الأقران — اختبار الافتراضات مع تنفيذيين آخرين
- مسودة استراتيجية الاستجابة للتعطيل — استكمال خطة المؤسسة

تطبيق استراتيجية الاستجابة للمنافسين المزعزعين بعد الدورة

- إجراء تقسيم للإيرادات المعرضة للخطر في وحدة الأعمال الأكثر تعرضا لمنافس محدد وعرضه على اللجنة التنفيذية.
- إعداد بوابات تمويل بمعايير إيقاف واضحة لمبادرة تعطيل مضاد قائمة في المحفظة.

أسئلة حول استراتيجية الاستجابة للمنافسين المزعزعين

ما هي استراتيجية الاستجابة للمنافسين المزعزعين ولماذا تهم الآن؟

هي منهج تصنيف المنافس الداخل واختيار طريقة الدفاع أو الشراكة أو الاستحواذ أو بناء مشروع مضاد. وتهم الآن لأن المنصات والمنافسين منخفضي التكلفة يصلون إلى العملاء أسرع مما تسمح به دورات التخطيط التقليدية.

من يستفيد أكثر من دورة استراتيجية الاستجابة للمنافسين المزعزعين؟

يستفيد قادة الاستراتيجية ووحدات الأعمال والمالية والتقنية أكثر من غيرهم. وتزداد فائدتك حين يشمل دورك تحديد الشرائح التي تدافع عنها أو تمويل المشاريع الجديدة أو سد فجوات القدرات الرقمية أمام منافس أسرع.

كيف تختلف استراتيجية الاستجابة للمنافسين المزعزعين عن دورة عامة في التحول الرقمي؟

تنطلق من المهاجم لا من التغيير الداخلي. فالدورة العامة في التحول تخطط لتبني التقنية، أما هذا الموضوع فيصنف نموذج المنافس ويقارن خيارات الرد ويربط تمويل المحفظة ونضج القدرات مباشرة بذلك التهديد الخارجي.

ماذا تعود به من دورة استراتيجية الاستجابة للمنافسين المزعزعين؟

تعود بمسودة خطة رد لمؤسستك. تتضمن تصنيف التهديد وشرائح الإيرادات المعرضة للخطر وخيار الرد المختار وملف فجوات القدرات ونهج تمويل مرحليا جاهزا للنقاش التنفيذي.

استراتيجية الاستجابة للمنافسين المزعزعين: الطريق إلى الأمام

توجه استراتيجية الاستجابة للتعطيل أولا قرار الشرائح التي تدافع عنها المؤسسة وتلك التي تتخلى عنها أو تهاجمها بمشروع منفصل. تستخدمها اللجان التنفيذية وقادة المالية ومالكو المشاريع لإطلاق التمويل على مراحل. وبعد أول استخدام لها يستحق مسار المنافس إعادة النظر، لأن الداخلين يصعدون نحو الشرائح العليا، وقد يحمي رد كان مناسبا سابقا الشريحة الخطأ اليوم.