

خلاصات استراتيجية

مفاهيم و أساليب داعمة لصناعة القيمة

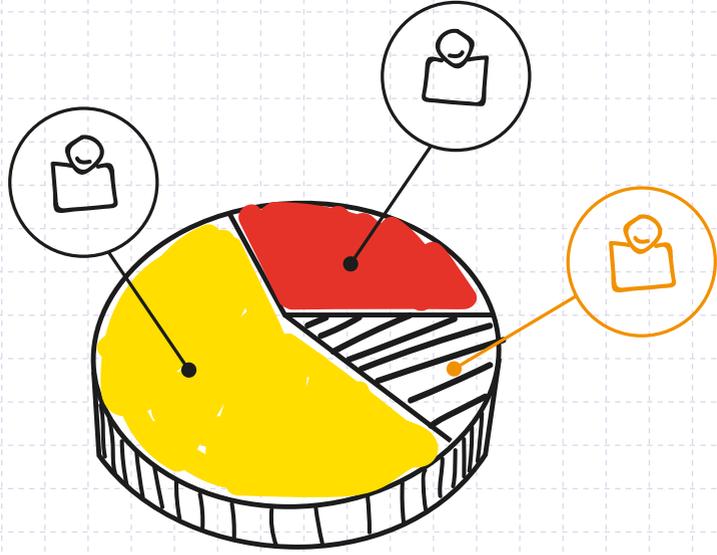
العدد رقم

02

سبتمبر ٢٠١٨

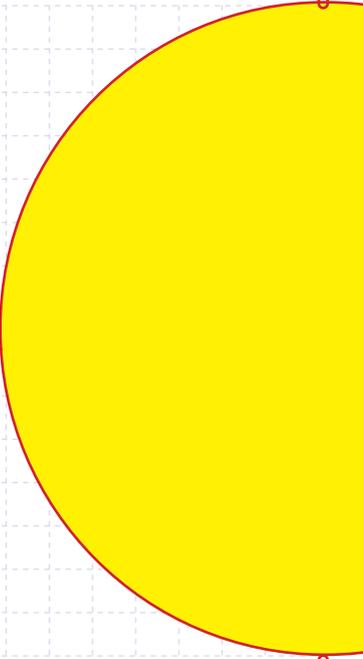
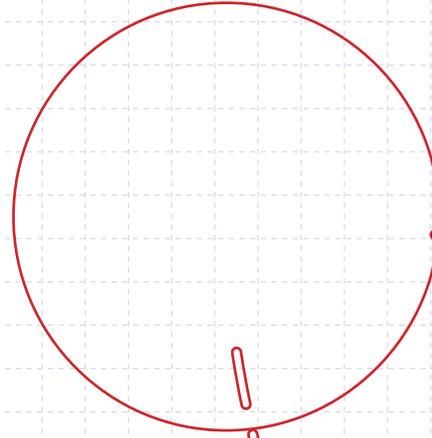


قيمة للاستشارات
QEEMA CONSULTING



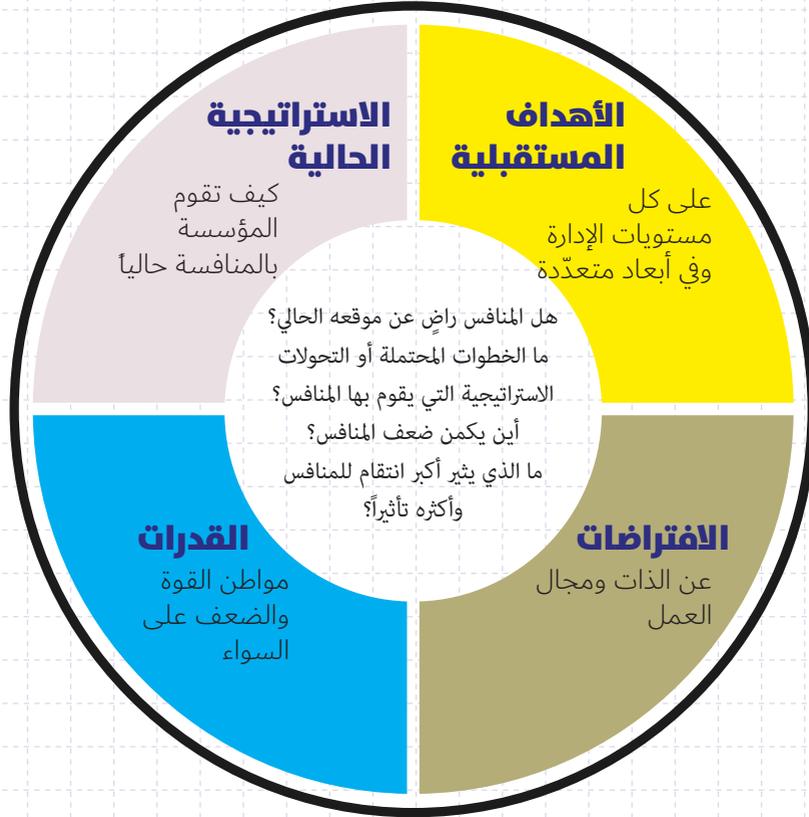
تحليل المنافسين

يرمي تحليل المنافسين إلى معرفة طبيعة التغيرات الاستراتيجية التي من المرجح أن يقوم بها كل منافس، وإلى مدى يمكن لهذه التغيرات أن تنجح، والردود التي يتوقع أن يقوم بها المنافسون، عندما يتوفر لديهم وعي بما سيقوم به المنافسون الآخرون، وردود الفعل المتوقعة تجاه التغيرات البيئية المحتملة التي يمكن أن تقع.



المكونات التشخيصية لتحليل المنافسين

هنالك أربعة مكونات أساسية لتحليل المنافسين، هي: الأهداف المستقبلية، والاستراتيجية، والافتراضات، والقدرات. وسيتيح فهم هذه المكونات الأربعة التوقع الرشيد لردّ المنافس، ويمكن تلخيص هذه المكونات في الشكل التالي:



و غالباً ما ينظر الناس إلى الجانب الأيسر عند تحليل المنافسين (الاستراتيجيات والقدرات) مع إهمال الجانب الأيمن (الدوافع من الأهداف والافتراضات)، رغم أن الجانب الأيمن هو ما يدفع سلوك المنافس فعلياً رغم صعوبة ملاحظتها. وبعد الإجابة على الأسئلة المتعلقة بالمسائل الأربعة الواردة في الجدول، ينظر كيف يمكن- بجمعها مع بعضها- الإجابة على الأسئلة الواردة في موجز ردّ المنافس.

كما يفيد تحليل المنافسين في الإجابة على الأسئلة التالية

- 1- من الذي نختار أن نتنافس معه؟
- 2- ما الخطوات اللازمة لذلك.
- 3- ما معنى الخطوة الاستراتيجية التي اتخذها هذا المنافس أو ذاك وما مقدار جدية التعامل معها؟
- 4- ما المجالات التي يجب أن نتجنبها لأن ردّ المنافس عليها سيكون عاطفياً أو يائساً؟



ورغم الحاجة الملحة إلى تحليل المنافسين في الأعمال إلا أنّ بعض الافتراضات الخطيرة تتسلل إلى ذهنية القائمين على العمل من نوعية



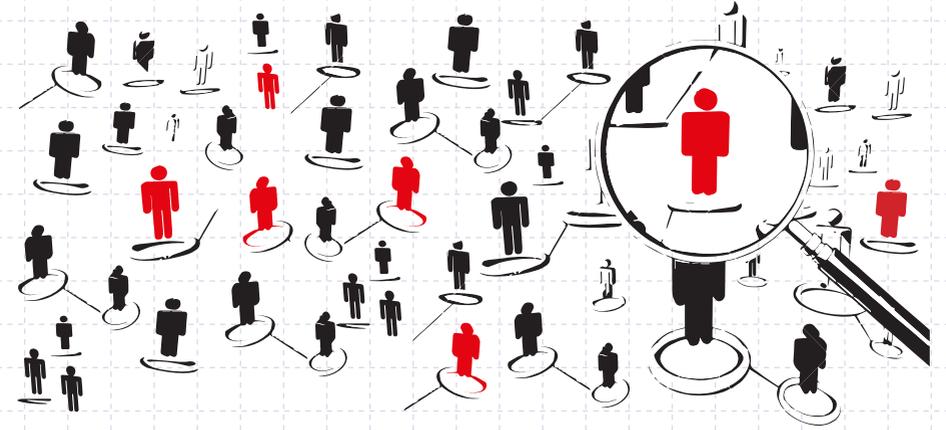
« لا يمكننا إجراء تحليل منهجي للمنافسين »



« نحن نعرف كل شيء عن منافسينا لأننا نتنافس معهم كل يوم »

وغيرها من افتراضات، وعموماً تكمن صعوبة تحليل المنافسين في أن الأمر يتطلب قدرًا كبيراً من البيانات، وكثير منها لا يسهل توفره.

قبل بحث المكونات التفصيلية للإطار آنف الذكر، من المهم تحديد من هم المنافسون الذين يجب تفحصهم، وأيضاً يجب النظر فيمن يحتمل أن يظهر من المنافسين، وهي مهمة ليست سهلة ولكن من خلال ملاحظة ما يلي يمكن أخذ فكرة عامة عمّن يمكن أن يتطور ليصير منافساً في المستقبل:



- 1- مؤسسات غير موجودة في مجال العمل الحالي ولكنها تستطيع التغلب على الحواجز أمام الدخول بتكاليف زهيدة.
 - 2- المؤسسات التي تحصل على تآزر واضح من وجودها في نطاق العمل.
 - 3- المؤسسات التي يحدث التنافس بالنسبة إليها في مجالها الذي تعمل فيه توسعاً واضحاً لاستراتيجيتها التنافسية.
 - 4- الموردون والمانحون والمستفيدون الذي يمكنهم أن يكونوا جسماً تنافسياً بتكاملهم مع بعضهم.
- وهناك أمر مهم كذلك يجب على المؤسسة أن تراعيه، وهو توقع الاندماجات والتحالفات التي يمكن أن تقع بين المنافسين القائمين في الداخل، أو مع مؤسسات في الخارج.

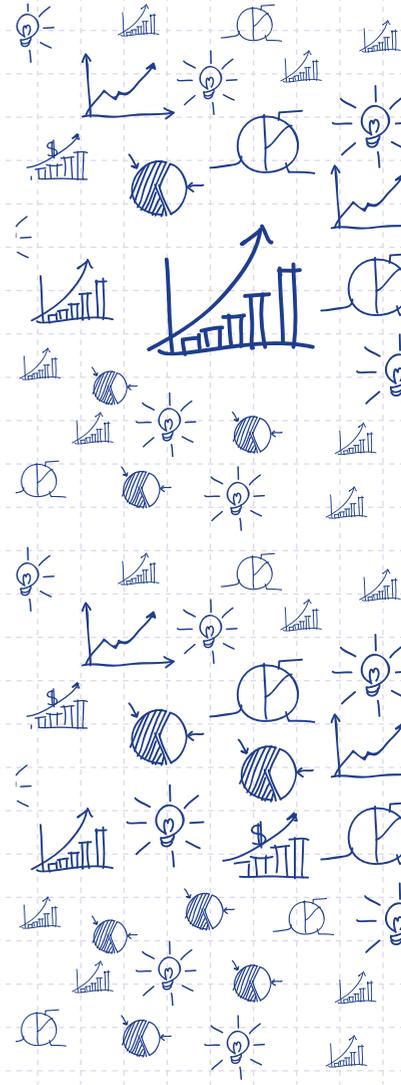
إن تشخيص أهداف المنافسين ومعرفة كيف يقيسون أنفسهم مقابل هذه الأهداف أمر مهم جداً، وذلك للآتي:

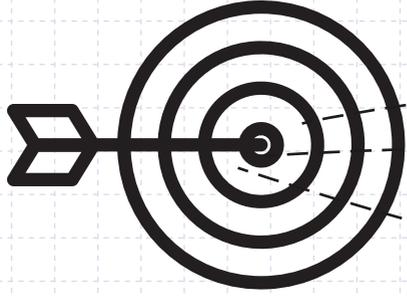
1. معرفة الأهداف تتيح التوقع بما إذا كان المنافس راضياً بموقعه الحالي أم لا، وبالتالي كيف يحتمل أن يغير استراتيجيته وقوة ردّ فعله على الأحداث الخارجية. ولناخذ مثلاً لشركة تعلق أهمية كبيرة على استقرار نموّ المبيعات، فإن ردّ فعلها سيكون مختلفاً عن ردّ فعل شركة أخرى يهتمها المحافظة على معدّل العائد من استثماراتها.

2. توقع ردود فعل المنافس على التغيرات الاستراتيجية، فإن بعض التغيرات يشكل تهديداً بدرجة أكبر من البعض الآخر بالنظر إلى أهدافه وأغراضه، فتؤثر هذه الدرجة من التهديد على احتمال الانتقام.

3. يساعد تشخيص الأهداف في تفسير خطورة المبادرات التي يتخذها المنافس، فيمكن من خلال هذا التشخيص معرفة أيّ المبادرات ستلقى دعماً أكبر من الأخرى.

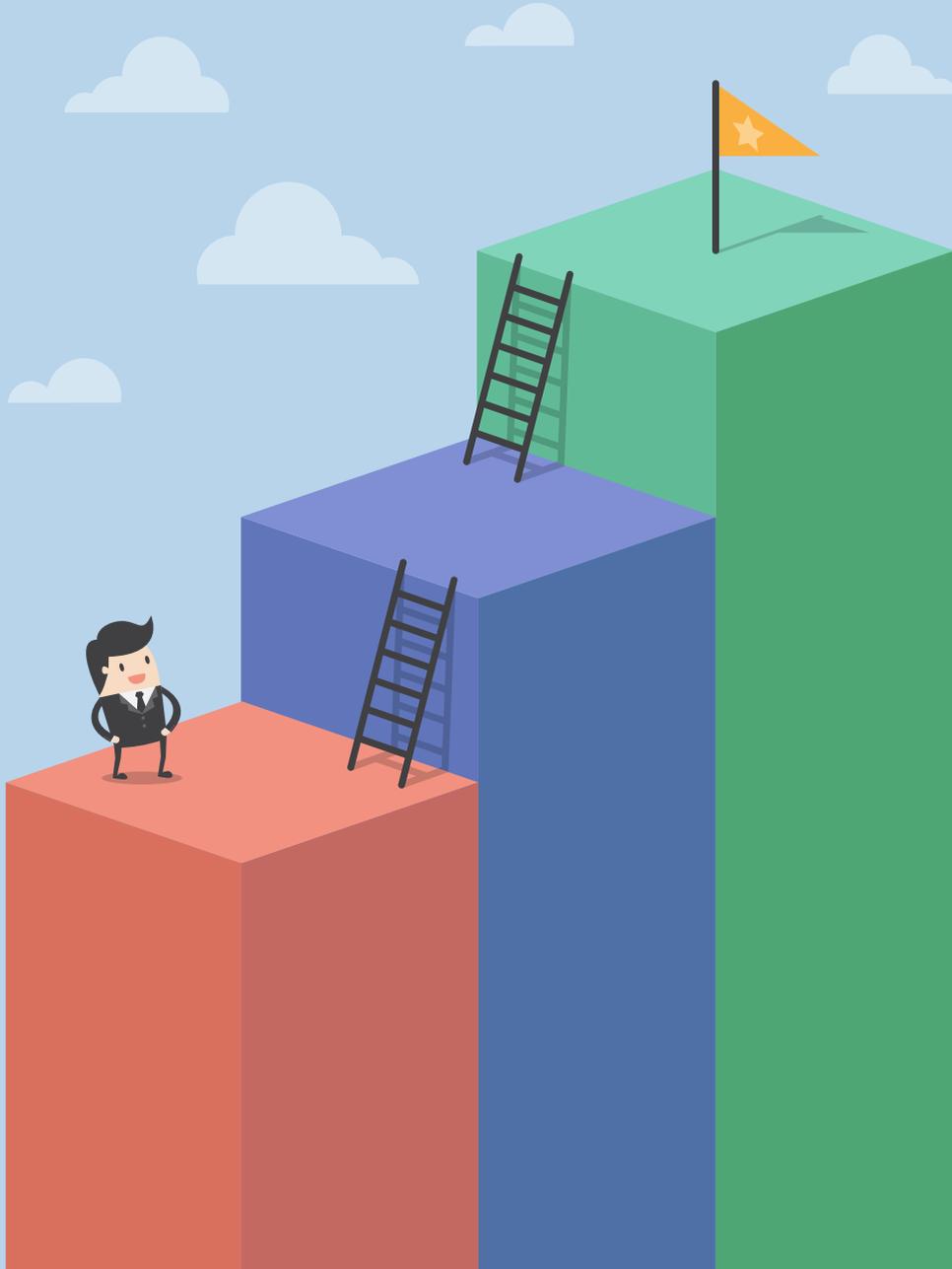
وحتى تكون الصورة واضحة عن أهداف المنافس يجب تشخيص أهدافه كلها، الكمية منها والكيفية، كما يجب أن يشمل التشخيص أهداف كافة المستويات الإدارية فهناك أهداف للمؤسسة ككل، وأهداف لوحدة العمل أو الأقسام، وأهداف للمشروعات، وأهداف يمكن استنتاجها من المجالات الوظيفية الفردية والمديرين الرئيسيين وشكل الهيكل الوظيفي.





٩. ما درجة تأثير الهيكل التنظيمي على الأهداف؟ من الذي يتولى منصباً ما يتوقع أن المنصب/ أو صاحبه من ذوي تأثير على مسار المؤسسة؟
١٠. ما نظم الرقابة والحوافز الموضوعية؟ وما الأمور التي توجب مكافآت أو عقوبات في المؤسسة؟
١١. كيف يفسر المنافس الخسارة؟
١٢. ما التغييرات التي لو حدثت في البيئة السياسية أو الاقتصادية يمكنها أن تحدث تغييراً كبيراً في المؤسسة سلباً أو إيجاباً؟
١٣. من هم القادة الذين يديرون المؤسسة؟ ما خلفياتهم وخبراتهم؟
١٤. ما مقدار الإجماع الظاهر بين المديرين بشأن الاتجاه المستقبلي؟ وكيف يمكن أن يحدث تغيير في اتجاه المؤسسة إن تغير المديرين؟ إلى أي مدى يجد المدراء والقادة إجماعاً داخل مؤسساتهم؟
١٥. كيف يتكون مجلس الإدارة (أو مجلس الأمناء) وإلى أي مدى هو فاعل؟
١٦. هل هناك التزامات معيّنة من المؤسسة تجاه جهات أخرى يمكنها أن تحدّ من حركتها؟
١٧. هل هناك أية قيود قانونية أو تنظيمية على المؤسسة؟

- وتساعد الأسئلة التالية في تحديد أهداف المنافس الحالية والمستقبلية، وتنسحب هذه الأسئلة على المؤسسة ككل أو وحداتها التابعة لها:
١. ما الأهداف الإجمالية للمؤسسة؟ وعلى ضوءها ما الاحتياجات المحتملة؟
 ٢. ما النتائج الحالية (النمو- عدد المنتسبين- عدد الداعمين...)?
 ٣. ما الأهداف المالية المعلنة وغير المعلنة؟
 ٤. ما قيم المؤسسة ومعتقداتها المشتركة بين العاملين، وما تلك التي لا يظهر أن هناك إجماع حولها؟
 ٥. كيف تتم الرقابة؟
 ٦. لماذا دخلت المؤسسة في هذا المجال؟
 ٧. ما القيم التي يتمسك بها قادة العمل؟ وإلى أي مدى تؤثر هذه القيم في مسار عمل المؤسسة، هل تريد المؤسسة أن تكون قائدة للعمل؟ رائدة في مجال ما؟
 ٨. ما الاستراتيجيات التي اتبعتها في تاريخها ولاقته نجاحاً؟



أولاً: الأهداف المستقبلية

إن تشخيص أهداف المنافسين ومعرفة كيف يقيسون أنفسهم مقابل هذه الأهداف أمرٌ مهم جداً، وذلك للآتي:

1. معرفة الأهداف تتيح التوقع بما إذا كان المنافس راضياً بموقعه الحالي أم لا، وبالتالي كيف يحتمل أن يغير استراتيجيته وقوة ردِّ فعله على الأحداث الخارجية. ولتأخذ مثلاً لشركة تعلق أهمية كبيرة على استقرار نموّ المبيعات، فإن ردِّ فعلها سيكون مختلفاً عن ردِّ فعل شركة أخرى يهتمها المحافظة على معدّل العائد من استثماراتها.

2. توقع ردود فعل المنافس على التغييرات الاستراتيجية، فإن بعض التغييرات يشكل تهديداً بدرجة أكبر من البعض الآخر بالنظر إلى أهدافه وأغراضه، فتؤثر هذه الدرجة من التهديد على احتمال الانتقام.

3. يساعد تشخيص الأهداف في تفسير خطورة المبادرات التي يتخذها المنافس، فيمكن من خلال هذا التشخيص معرفة أيّ المبادرات ستتلقى دعماً أكبر من الأخرى.



وحتى تكون الصورة واضحةً عن أهداف المنافس يجب تشخيص أهدافه كلها، الكمية منها والکیفیه، كما يجب أن يشمل التشخيص أهداف كافة المستويات الإدارية فهناك أهداف للمؤسسة ككل، وأهداف لوحدات العمل أو الأقسام، وأهداف للمشروعات، وأهداف يمكن استنتاجها من المجالات الوظيفية الفردية والمديرين الرئيسيين وشكل الهيكل الوظيفي.

وتساعد الأسئلة التالية في تحديد أهداف المنافس الحالية والمستقبلية، وتنسحب هذه الأسئلة على المؤسسة ككل أو وحداتها التابعة لها:

١. ما الأهداف الإجمالية للمؤسسة؟ وعلى ضوءها ما الاحتياجات المحتملة؟

٢. ما النتائج الحالية (النمو- عدد المنتسبين- عدد الداعمين...)?

٣. ما الأهداف المالية المعلنة وغير المعلنة؟

٤. ما قيم المؤسسة ومعتقداتها المشتركة بين العاملين، وما تلك التي لا يظهر أن هناك إجماع حولها؟

٥. كيف تتم الرقابة؟

٦. لماذا دخلت المؤسسة في هذا المجال؟

٧. ما القيم التي يتمسك بها قادة العمل؟ وإلى أي مدى تؤثر هذه القيم في مسار عمل المؤسسة، هل تريد المؤسسة أن تكون قائدة للعمل؟ رائدة في مجال ما؟

٨. ما الاستراتيجيات التي اتبعتها في تاريخها ولاقت نجاحاً؟

٩. ما درجة تأثير الهيكل التنظيمي على الأهداف؟ من الذي يتولى منصباً ما يتوقع أن المنصب/ أو صاحبه من ذوي تأثير على مسار المؤسسة؟

١٠. ما نظم الرقابة والحوافز الموضوعية؟ وما الأمور التي توجب مكافآت أو عقوبات في المؤسسة؟

١١. كيف يفسر المنافس الخسارة؟

١٢. ما التغييرات التي لو حدثت في البيئة السياسية أو الاقتصادية يمكنها أن تحدث تغييراً كبيراً في المؤسسة سلباً أو إيجاباً؟

١٣. من هم القادة الذين يديرون المؤسسة؟ ما خلفياتهم وخبراتهم؟

١٤. ما مقدار الإجماع الظاهر بين المديرين بشأن الاتجاه المستقبلي؟ وكيف يمكن أن يحدث تغيير في اتجاه المؤسسة إن تغير المديرون؟ إلى أي مدى يجد المدراء والقادة إجماعاً داخل مؤسساتهم؟

١٥. كيف يتكون مجلس الإدارة (أو مجلس الأمناء) وإلى أي مدى هو فاعل؟

١٦. هل هناك التزامات معيّنة من المؤسسة تجاه جهات أخرى يمكنها أن تحدّ من حركتها؟

١٧. هل هناك أية قيود قانونية أو تنظيمية على المؤسسة؟

تحليل المحفظة الاستثمارية (في حالة المؤسسات غير الربحية: محفظة الأعمال المجدية)

عندما يكون لدى المنافس أصناف متنوعة العمليات فإن تحليل مجموعة أعمال المؤسسة يمكن أن يساعد في الإجابة على بعض الأسئلة التي طرحت سابقاً، ومن أكثر الأساليب إفصاحاً لتحليل محفظة الأعمال المجدية هو الأسلوب الذي يقوم به المنافس نفسه:



- ما المعايير المستخدمة لتصنيف العمل في المؤسسة الأم؟ وكيف يصنّف كل عمل؟
 - ما الأعمال والأنشطة والبرامج التي تعتبر مثمرة ومصدراً للمنح؟
 - ما الأعمال المرشحة للإلغاء؟
 - ما الأعمال والبرامج التي تشكل مركز ثقل تعادل به المؤسسة ما يحصل لها من تقلب في المواقع الأخرى؟
 - ما الأعمال التي تشكل خطوط دفاع لحماية الأعمال الرئيسية الأخرى؟
 - ما الأعمال والبرامج التي يحدث تغيير الأداء فيها تغييراً كبيراً على مستوى المؤسسة؟
- إنّ تحليل المنافسين مهم جداً لأنه يساعد المؤسسة في تجنب الخطوات الاستراتيجية التي قد تثير حروماً مريرة بتهديد قدرة المنافسين على تحقيق أهدافهم الرئيسية.
- إنّ تحليل المنافسين مهم جداً لأنه يساعد المؤسسة في تجنب الخطوات الاستراتيجية التي قد تثير حروماً مريرة بتهديد قدرة المنافسين على تحقيق أهدافهم الرئيسية.

ثانياً: الافتراضات

المكون الحاسم الثاني في تحليل المنافسين هو تحديد كل افتراضات المنافس وتقع هذه الافتراضات في فئتين رئيسيتين: افتراضات المنافس عن ذاته.

افتراضات المنافس عن العمل والمؤسسات الأخرى. تعمل كل مؤسسة وفق افتراضات عديدة عن وضعها الذاتي، فربما ترى نفسها قائدة للعمل، أو مؤثرة في مجال ما، وتوجه هذه الافتراضات سلوك المؤسسة في عملية صنع القرار، فإن كانت المؤسسة تظن أنها قائدة للعمل في مجال ما فقد تحاول تأديب من يحاول قيادة هذا المجال وهكذا.

وقد تكون افتراضات المنافس عن ذاته دقيقة أو غير دقيقة، وعندما لا تكون دقيقة فإنها توفر فرصة استراتيجية مهمة، فإن كان المنافس يعتقد أن لديه أعظم ولاء للعملاء في السوق والحال ليس كذلك فإن إجراء برنامج مبالغ في جمع عدداً ممن يظنّ المنافس أنهم يوالونه سيكون طريقة جيدة لكسب موقع جديد، وربما يرفض المنافس المجاراه لافتراضه بأن هذا الأمر لن يكون له تأثير كبير ليجد أن موقعه قد فقد بعد ذلك!

فيما يلي أسئلة تتوجه إلى تحديد افتراضات المنافس والمجالات التي من المرجح أن لا يكون فيها متجرد تماماً عن العاطفية:

1. ما الذي يبدو أن المنافس يعتقد عن موقعه النسبي؟ استناداً إلى بياناته العامة، وادعاءات الإدارة وفريق المبيعات ومؤشرات أخرى؟ ما الذي يعتبره المنافس نقاط قوة وضعف لديه؟ وهل هذه الافتراضات دقيقة؟
2. هل يتماهى المنافس تاريخياً أو عاطفياً مع منتجات معينة أو أعمال أو برامج؟ وهل يفضل طرقاً معينة لتنفيذ أعماله؟
3. هل هناك قيم أو مبادئ معينة تؤثر على طريقة نظره إلى الأحداث؟ هل هناك سياسات معينة يؤمن بها المؤسسون ولا تزال باقية؟
4. ما الذي يبدو أن المنافس يعتقد عن أهداف المنافسين وقدراتهم؟ هل يفرط في تقدير أي منهم أو يخس قدراته.
5. هل يبدو أن المنافس مؤمن بحكم شائعة؟ (أمثال وافتراضات غير موضوعية بالضرورة)؟

التاريخ كمؤشر على الأهداف والافتراضات:

يشكل تاريخ المنافس في عمله مؤشراً قوياً في الغالب على أهدافه وافتراضاته في العمل. وتوحي الأسئلة التالية ببعض الطرق لتفحص هذه المجالات:

1. ما تاريخ المنافس في بيئة العمل على مرّ الزمن؟ أين فشل وأين تعرض للخسارة، وبالتالي من المحتمل أن لا يكرّر فشله (أو ربما يكرره!)؟
2. ما المجالات التي برز فيها ونجح؟ قد يشعر المنافس في مثل هذه المجالات بثقة، حيث يقدم على خطوة ثانية أو يخوض معركة في حال استفزازه!
3. كيف تفاعل المنافس مع خطوات استراتيجية أو أحداث معينة في الماضي؟ بعقلانية؟ ببطء؟ بسرعة؟ ما المقاربات التي استخدمها؟ ما أنواع الأحداث التي تفاعل معها المنافس بصورة رديئة؟ ولماذا؟



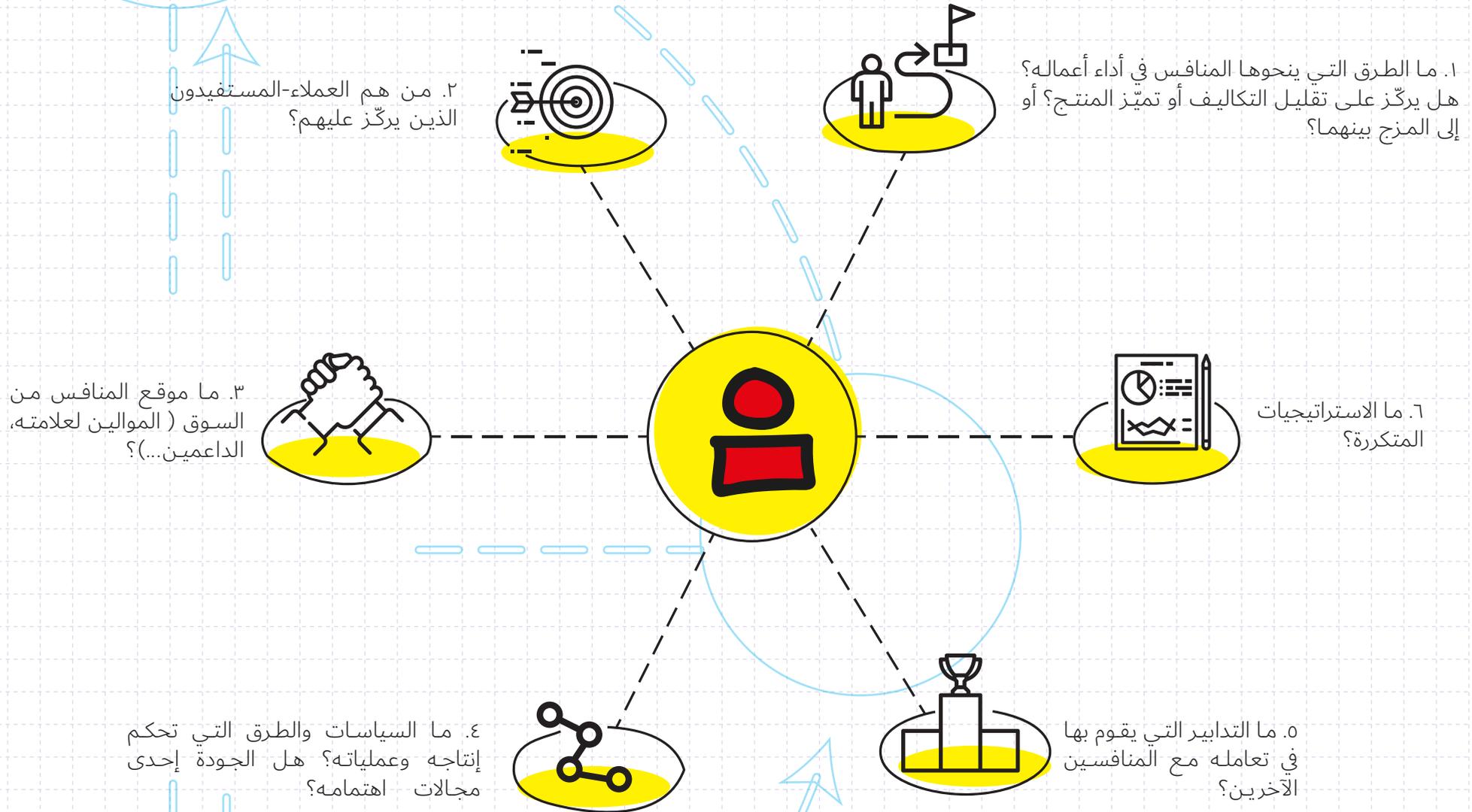
الخلفيات الإدارية والعلاقات الإنسانية:

تشكل الخلفيات الإدارية للقادة والمدراء الذي يتولون إدارة دفة المؤسسة موجهاً مهماً لافتراض الخطوات المستقبلية المحتملة، وفيما يلي بعض الأمور المهمة:

1. الخلفية الوظيفية للقيادة العليا، إذ غالباً ما تسود الاتجاهات التي تدعمها خبرة القادة.
2. أنواع الاستراتيجيات التي واجه بها القادة المؤثرون إخفاقات واجهتهم في ماضيهم العملي، يحتمل أن ينفذوها من مواقعهم الجديدة؟
3. المؤسسات التي عملوا فيها من قبل، وما نوع الاستراتيجيات التي كانت تقود تلك المؤسسات؟
4. يمكن أن يتأثر القادة بالأحداث الكبيرة التي مرت بهم من قبل، كالركود الحاد، أو فقد العملاء، أو تقلبات الوضع وغيرها.
5. يمكن أن تستشف اتجاهات القادة من خلال كتاباتهم، وأحاديثهم وتصريحاتهم وخلفياتهم التقنية والمهنية
6. يمكن أن تستشف اتجاهات العمل كذلك من المستشارين والجهات التي تعاملت معهم.

ثالثاً: الاستراتيجية الحالية

المكوّن الثالث من مكونات تحليل المنافس هو وضع بيانات عن الاستراتيجية الحالية لكل منافس، وقد تكون هذه الاستراتيجيات صريحة أو ضمنية ولكن توجد على الدوام استراتيجية بشكل أو بآخر:



رابعاً: القدرات

1. التقييم الواقعي لقدرات المنافس هو الخطوة التشخيصية في تحليل المنافسين، فأهدافه وافتراضاته تؤثر على احتمال ردود أفعال المنافس وتوقيتها وطبيعتها وشدتها. وتحدّد مواطن قوته وضعف قدرته على بدء خطوات استراتيجية أو الردّ عليها وعلى التعامل مع الأحداث التي تقع في البيئة أو مجال العمل. ويمكن تحليل قدرات المنافس بنماذج عدة، تغطي الأسئلة التالية:
 1. القيم المشتركة: إلى أي مدى تتناغم توجهات ودوافع العاملين في المؤسسة؟
 2. المنتجات-الخدمات: مكانة منتجات المنافس أو خدماته في سوق العمل، واتساع خطوط انتاجه وعمقه (مكانة المنافس لدى المستهدفين الرئيسيين ودرجة نفاذ برامجه)؟
 3. مهارات المنافس في تسويق منتجاته-خدماته.
 4. العمليات: مناخ العمل ومهارات القوى العاملة والقدرة الإنتاجية والعلاقات.
 5. البحوث والتطوير: القدرة على التطوير ومهارات الموظفين وإمكانية الوصول إلى الموارد.
 6. القوة المالية: القدرة على استجلاب منح، أو الاقتراض والإدارة المالية.
 7. النظام: توافق ترتيبات العمل مع التوجهات العامة، سلاسة العمليات ووضوح المخرجات، الاختناقات...
 8. القدرة الإدارية العامة: السمات القيادية للمدراء والقادة، التدريب، المرونة والتكيف، السمعة...

القدرات الأساسية:

- القدرات في المجالات الوظيفية التي يعمل بها، المجالات التي يجيدها وتلك التي لا يجيدها؟
- ما المطلوب من المنافس ليرقى في اتساق أعماله مع استراتيجيته؟
- هل هناك أية تغيرات محتملة في قدرات المنافس تساعد على مزيد من النضج مع مضيّ الوقت؟

القدرة على النمو:

- هل ستزداد قدراته أو تتراجع إذا نما وتوسع؟
- ما قدرته على النمو من حيث الموظفين والمهارات والطاقة الإنتاجية؟
- نموه مالياً؟
- القدرة على الرد السريع (ما قدرة المنافس على الاستجابة بسرعة إلى تحركات الآخرين أو شنّ هجوم فوري)؟

القدرة على التكيف مع التغيير:

- ما تكاليف المنافس الثابتة مقابل المتغيرة؟ ما تكلفة طاقته الإنتاجية غير المستخدمة؟
- ما قدرة المنافس على التكيف مع الشروط المتغيرة في كل مجال وظيفي والاستجابة لها؟
- هل يستطيع المنافس مثلاً التكيف مع:
 - المنافسة على الموارد والمانحين؟
 - إدارة خطوط أعمال أكثر تعقيداً؟
 - المنافسة على البرامج وجودتها؟

التحمّل:

- ما قدرة المنافس على احتمال معركة طويلة قد تضغط على تدفقه النقدي؟ وذلك سيكون باعتبارات كما يلي:
 - الاحتياطات النقدية.
 - الإجماع وسط الإدارة.
 - الأفق الزمني للأهداف المالية.
 - عدم وجود ضغوط.

وضع المكونات الأربعة معاً

بعد تحليل الأهداف المستقبلية للمنافس، وافتراضاته، واستراتيجياته الحالية، وقدراته، يمكننا البدء بطرح الأسئلة الحاسمة التي تؤدي إلى تكوين لمحة عامة توضّح كيفية الاستجابة على الأرجح:

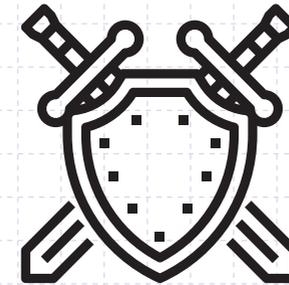
الاحتمالات الهجومية

الخطوة الأولى هي توقع التغييرات الاستراتيجية التي بدأها المنافس:

١. الرضا عن الموقف الحالي: عند مقارنة أهداف المنافس بموقفه الحالي هل من المحتمل أن يحاول المنافس إطلاق تغيير استراتيجي؟

٢. الخطوات المحتملة: بناء على أهداف المنافس وافتراضاته وقدراته مقارنة بموقفه الحالي، ما التغييرات الاستراتيجية التي يرجح أن يتخذها المنافس؟ تعكس هذه التغييرات آراء المنافس عن المستقبل، وما هي مواطن قوته وفقاً لاعتقاده، ومن منافسوه الذين يعتقد أنهم غير حصينين، وكيف يحب أن يتنافس، والتجهيزات التي أحضرتها الإدارة العليا إلى العمل، والاعتبارات الأخرى التي اقترحها التحليل السابق.

٣. قوة الخطوات وجديتها: يمكن استخدام تحليل أهداف المنافس وقدراته لتقييم قوة هذه الخطوات المحتملة ومن المهم تقييم ما الذي سيكسبه المنافس من الخطوة.



الاحتمالات الدفاعية

الخطوة التالية في بناء لمحة عامة عن الردّ، هي إنشاء لائحة بمجموعة الخطوات الاستراتيجية المجدية التي يمكن أن تتخذها مؤسسة ما في المجال والتغييرات البيئية التي يمكن أن تقع. يمكن تقييم هذه بمقابل المعايير التالية لتحديد القدرة الدفاعية للمنافس مع المدخلات الناتجة عن التحليل في المقاطع السابقة: ١. عدم الحصانة: ما الخطوات الاستراتيجية والأحداث الاقتصادية الحكومية الكليّة أو أحداث الصناعة التي قد يكون المنافس أقلّ حصانة تجاهها؟ ما التحركات التي تكلف كثيراً بما لا يمكن للمنافس متابعتها؟

٢. الاستفزاز: ما الخطوات أو الأحداث التي تثير ردّاً انتقامياً من المنافسين حتى إن كان هذا الردّ مكلفاً؟ ما الأضرار الساخنة أو المجالات التي يؤدي فيها التهديد إلى ردّ غير متكافئ. الأضرار الساخنة تعكس الأهداف التي يتمسك بها بقوة، والالتزامات العاطفية، وما شابه. ويجب تجنّبها ما أمكن.

٣. الانتقام الفعّال: ما الخطوات أو الأحداث التي يوجد أمام المنافس عوائق تحول دونه والردّ السريع (أو الفعّال) عليها؛ بالنظر إلى أهدافه واستراتيجياته وقدراته القائمة وافتراضاته؟ ما مسارات العمل التي يمكن اتباعها بحيث يفتقر المنافس إلى الفعالية إذا أراد مجاراتها أو محاكاتها؟

ويمكن تلخيص القدرت الدفاعية للمنافس في جدول كهذا:

الأحداث	عدم حصانة المنافس	مقدار استثارة الحدث رداً انتقامياً من المنافس	فعالية الردّ الانتقامي للمنافس على الحدث
الخطوات الاستراتيجية المحتملة (خطواتنا التي سنقوم بها)			
التغييرات البيئية المحتملة			

اختيار ميدان القتال

عند افتراض أن المنافسين سينتقمون من التحركات التي تبذلها مؤسسة ما، فإن أجندها الاستراتيجية تقوم على اختيار أفضل ميدان للقتال مع المنافسين. وميدان القتال هو قطاع السوق (ميدان العمل - المجال). والحالة المثالية هي إيجاد استراتيجية لا يتمكن المنافسون من الردّ عليها بالنظر إلى ظروفهم الراهنة.

الخاتمة

من خلال وضع المكونات الأربعة السابقة مع بعضها في الجدول الأول:

ما دوافع المنافس	ما يقوم به المنافس وما يستطيع القيام به
الأهداف المستقبلية	الاستراتيجية الحالية
على كل مستويات الإدارة وفي أبعاد متعددة	كيف تقوم المؤسسة بالمنافسة حالياً
موجز ردّ المنافس هل المنافس راضٍ عن موقعه الحالي؟ ما الخطوات المحتملة أو التحولات الاستراتيجية التي يقوم بها المنافس؟ أين يكمن ضعف المنافس؟ ما الذي يثير أكبر انتقام للمنافس وأكثره تأثيراً؟	
الافتراضات	القدرات
عن الذات ومجال العمل	مواطن القوة والضعف على السواء

يمكن أن يجاب على الأسئلة المطروحة وسط الجدول، كما يمكن اختيار أنسب الاستراتيجيات في التعامل مع كل منافس في ضوء الاستراتيجية الكلية للمؤسسة.

ملخص عن كتاب :
الاستراتيجية التنافسية:
أساليب تحليل الصناعات والمنافسين - مايكل بورتر



خلاصات
استراتيجية



قيمة للاستشارات
QEEMA CONSULTING



@QeemaConsult
+249183287882

شارع عبيد ختم - الصفا
الخرطوم/ السودان

محمفوظ
جميع الحقوق

