



# هوشمندی رقابتی

جواد نجفی حقی

## چکیده

هوشمندی رقابتی عبارت است از نظارت هدفمند بر محیط رقابتی که سازمانها در آن به فعالیت و رقابت می پردازند با هدف اخذ تصمیمات راهبردی. در خلال سالهای اخیر، هوشمندی رقابتی به یکی از مفاهیم مهم مدیریت تبدیل شده و با فرهنگ شرکتهای پیشرو عجین گشته است.

افزایش هوشمندی رقابتی موجب می گردد سازمانها اطلاعات محیط اطراف خود را سریعتر و با دقت بیشتری تجزیه و تحلیل کرده و نتایج حاصل را به طریق سودمند ذخیره و در مواقع مقتضی در دسترس تصمیم گیرندگان قرار دهند. این امر جریان تبادل اطلاعات و دانش را در بستر سازمان تسریع کرده و اثربخشی فرایند تفکر و تصمیم گیری جمعی را به نحو چشمگیری بهبود می بخشد.

بدین ترتیب، مدیران اجرایی با درک بهتر رقبا و محیط پرجسالتش رقابت می توانند با تکیه بر ابزارها و تکنیک های خاص، اطلاعات مرتبط با قابلیتها، نقاط قوت و ضعف و نیات رقبا را مورد بررسی قرار داده و نسبت به انتخاب راهبرد مناسب اقدام و همواره یک گام از رقبا جلوتر باشند.

یک سازمان هوشمند استراتژی رقبا را بهتر و سریعتر پیش بینی می کند و از شکست و موفقیت آنها نکات بسیاری می آموزد و این امکان را برای مدیران ارشد سازمان به وجود می آورد تا با ممیزی سیستماتیک از رقابت پذیری سازمان، پا آگاهی بیشتری نسبت به اتخاذ تصمیمات راهبردی اقدام کنند.

## مقدمه

جهانی شدن اقتصاد، سرعت گرفتن تغییرات فناوری و انفجار اطلاعات باعث گردیده سازمانها فشار بیشتری را برای باقی ماندن در صحنه رقابت تحمل کنند. از طرف دیگر فناوری ارتباطات و اطلاعات با در اختیار گذاردن راههای متنوع کسب برتری، موجب گشته است تا سازمانها با افزایش سطح هوشمندی رقابتی خود و به کارگیری و استفاده از اطلاعات، بر رقیبان غلبه کنند.

در سالهای اخیر، هوشمندی رقابتی در زمره یکی از مفاهیم مدیریت درآمده است و بسیاری از شرکتهای بزرگ آن را به جزیی از فرهنگ سازمانی خود تبدیل کرده اند، چون از بسیاری جهات رویکرد هوشمندی رقابتی منافع بیشتری نسبت به دیگر مفاهیم مدیریت که در چند دهه اخیر شکل گرفته اند، دربردارد. در دنیای امروز کسب هوشمندی رقابتی یکی از الزامات غیرقابل انکار برای اغلب سازمانها است تا بتوانند از طریق کسب و تجزیه

و تحلیل اطلاعات، و همین طور افزایش دانش و ایجاد آگاهی، بر قابلیتهای خود بیفزایند. دکتر بن گیلاد (BEN GILAD) استاد دانشگاه و تئوری پرداز معروف هوشمندی رقابتی اظهار داشته است: هوشمندی رقابتی، کل دانشی است که یک شرکت از محیطی که در آن رقابت می کند در اختیار دارد و حاصل تجزیه و تحلیل ذرات بی شمار از اطلاعاتی است که روزانه شرکت را بمباران می کند. در پرتو این دانش است که تصویر کاملی از وضعیت فعلی و آتی صحنه رقابت در پیش روی مدیران نقش می بسنند تا بتوانند بهتر تصمیم بگیرند. (GILAD, B.1999. RUTGERS UNIVERSITY)

در حال حاضر اکثر موسسات موفق در کشورهای توسعه یافته از هوشمندی رقابتی به عنوان یک ابزار قدرتمند برای کسب آگاهی بیشتر از محیط استفاده می کنند. آینده به خدمت گرفتن هوشمندی رقابتی بسیار نویدبخش است و بدون شک موسسات برای ادامه حیات در محیطی که هر روز با چالشهای بیشتری مواجه خواهد بود با تکیه بر قابلیتهای هوشمندی رقابتی و گردآوری و تجزیه و تحلیل موفقیت آمیز اطلاعات و چیرگی بر عدم اطمینان از چشم انداز رقابتی، احساس امنیت بیشتری خواهند کرد.

هوشمندی سازمانی چیست؟ سازمانها اطلاعات مختلف و بسیار زیادی را در درون خود جای داده اند ولی این اطلاعات به راحتی ترکیب و به هوشمندی سازمانی (ORGANIZATIONAL INTELLIGENCE) ختم نمی گردند. سازمانها می توانند در راه هوشمندتر شدن قدم بردارند، کفایت:

- آنچه را که موجب کند ذهنی سازمان می شود تشخیص داده و از میان بردارند؛

- آنچه را که موجب هوشمندی سازمان می گردد مشخص و تقویت کنند؛

- ساختارها و فرایندهای ضروری برای ارتقای هوشمندی سازمان را توسعه دهند.

در زندگی روزمره، انسانهای باهوش را از نوع صحبت کردن و عملشان تشخیص می دهیم نه الزاماً به واسطه تسلطشان در حل معما و تستهای تشخیص بهره هوش، یک انسان باهوش دارای سه ویژگی است:

• توانایی استثنایی در کسب اطلاعات از محیط اطراف خود؛

• توانایی استثنایی در پاسخ مناسب به این

اطلاعات؛

• توانایی یادگیری سریع.

سازمانها نیز همانند انسان درجه ای از هوشمندی را به نمایش می گذارند. برخی از سازمانها بسیار کند ذهن هستند. آنها حتی نمی توانند سیگنالهای بسیار قوی از تغییرات محیط خود را تشخیص دهند و در پاسخ به این محرکها بسیار ناتوانند. این سازمانها به آرامی یاد می گیرند و بدون هیچگونه درک و بینش، اشتباهات قبلی خود را تکرار می کنند.

برای ایجاد یک سازمان هوشمند، تنها استخدام افراد باهوش و قرار دادن دفتر مجلل، شبکه و رایانه های قوی در اختیار ایشان کافی نیست. افراد بسیار باهوش اغلب در برقراری ارتباط با همکاران، به اشتراک گذاری دانش و هماهنگ ساختن کار با دیگران از توانایی لازم برخوردار نیستند.

هر فرد ممکن است اشتباه خاصی را یک بار انجام دهد، اما اگر پرسنل با یکدیگر ارتباط برقرار نکنند ممکن است همان اشتباه، دهها بار تکرار شود بدون اینکه به یادگیری سازمانی ختم گردد.

اجزای اصلی تشکیل دهنده هوشمندی سازمانی: هنگام ارزیابی هوشمندی سازمان، پنج حوزه را می توانیم در نظر بگیریم که در تمام موارد، اشاره به سازمان می شود و نه اعضای آن. این پنج حوزه عبارتند از:

الف - ادراک: باچه مطلوبیتی سازمان اطلاعات مربوط به خود و محیط اطرافش را تجزیه و تحلیل می کند؟

ب - حافظه: چگونه سازمان تجربیات خود را به طریق سودمند و قابل دسترس ذخیره می کند؟

ج - یادگیری: چگونه سازمان دانش، قابلیتها و فرایندهای موجود خود را توسعه و بهبود می بخشد؟

د - تبادل اطلاعات: چگونه افراد سازمان به تبادل دانش و اطلاعات می پردازند؟

ه - استدلال: تاچه حد فرایند تفکر و تصمیم گیری جمعی در سازمان اثربخش است؟

### مفهوم هوشمندی رقابتی

براساس تعریف جامعه کارشناسان هوشمندی رقابتی، هوشمندی رقابتی، برنامه سیستماتیک و اخلاقی است برای جمع آوری،

تجزیه و تحلیل و مدیریت اطلاعات بیرونی سازمان که برنامه ها، تصمیمات و عملیات شرکت را تحت تاثیر قرار می دهد.

به عبارت دیگر هوشمندی رقابتی (COMPETITIVE INTELLIGENCE=CI) فرایند افزایش توان رقابتی بازار از طریق درک رقبا و محیط رقابتی است. خصوصاً هوشمندی رقابتی عبارت است از جمع آوری و تجزیه و تحلیل اطلاعات درخصوص قابلیتها، نقاط ضعف و نیات رقبا، تجاری که با استفاده از پایگاههای اطلاعاتی و منابع آزاد و از طرق قانونی و اخلاقی کسب می شود.

هوشمندی رقابتی مدیران ارشد سازمانها را در هر اندازه ای که باشند، قادر می سازد تصمیمات خود را براساس آگاهی از اطلاعات بازار، R&D، تاکتیک های سرمایه گذاری در کسب و کار و غیره، اتخاذ کنند. هوشمندی رقابتی بخش جدایی ناپذیر از پدیده روبه ظهور «اقتصاد دانایی» است.<sup>(۱)</sup>

براساس تعریف دیگری، هوشمندی رقابتی فرایندی است تحلیلی برای گردآوری اطلاعات در زمینه فعالیتهای رقا و تبدیل آن به دانش هدفمند، به هنگام و راهبردی که بتواند به تصمیم گیری مدیران اجرایی، برای برنامه ریزی جهت دستیابی به اهداف سازمان کمک کند. در این فرایند، بسطی جمع آوری اطلاعات از ابزارها و تکنیک های قانونی و اخلاقی استفاده می شود.<sup>(۲)</sup>

براساس تعریف دانشمندی مدیریت فرانسه (GTILAB)، هوشمندی رقابتی عبارت است از هنر یافتن، جمع آوری، فرآوری و ذخیره سازی اطلاعات، به منظور دسترسی و استفاده پرسنل در تمام سطوح سازمان، تا ضمن شکل دادن به آینده سازمان، از وضعیت موجود نیز در قبال تهدیدات رقابتی حمایت کنند.<sup>(۳)</sup>

از دیدگاه این دانشمندی مفهوم هوشمندی رقابتی به چهار مقوله اصلی قابل تقسیم است:

۱- آگاهی تجاری / بازاریابی - که عمدتاً اطلاعات مشتریان، تامین کنندگان، خریداران و توزیع کنندگان گردآوری و مورد تجزیه و تحلیل قرار می گیرد؛

۲- آگاهی از وضعیت رقبا - که متمرکز بر مسائلی از قبیل سیاستهای قیمت گذاری، محصولات جانشین و سیاستهای توسعه رقبا است؛

۳- آگاهی فناوری و تکنیکی - که با تحقیقات پایه و کاربردی، کارخانجات، فرایندها و هنجارها و حق اختراع سروکار دارد.

۴- آگاهی راهبردی و اجتماعی - که به مسائلی از قبیل قوانین، مسائل مالی و مالیاتی، مسائل سیاسی و اقتصادی و جنبه های اجتماعی و منابع انسانی می پردازد.

این چهار نوع از اطلاعات که در بسیاری از سازمانها به آن پرداخته می شود، عمدتاً رفتار و روندهای اجتماعی را مورد مشاهده و تحلیل قرار می دهد. (شکل ۱)

برخی از موضوعهای کلیدی کسب جمع آوری و تجزیه و تحلیل اطلاعات آن برای افزایش هوشمندی رقابتی مورد استفاده قرار می گیرند عبارتند از:

۱- اطلاعات مربوط به «به گزینی»: بهبود عملکرد فرایندهای داخلی، تاثیر «کاهش تصدی گری» یادگیری از رقبا، تغییر در فعالیتهای کسب و کار رقبا؛

۲- اطلاعات مربوط به «شبکه زنجیره ارزش»: قابلیتهای تامین کنندگان، کانالهای توزیع، تاثیر حاشیه سود، اثربخشی استراتژی های توزیع؛

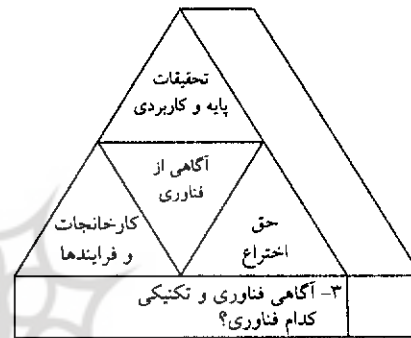
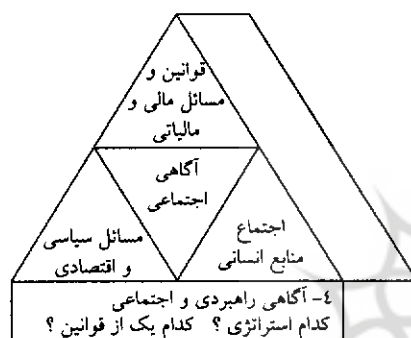
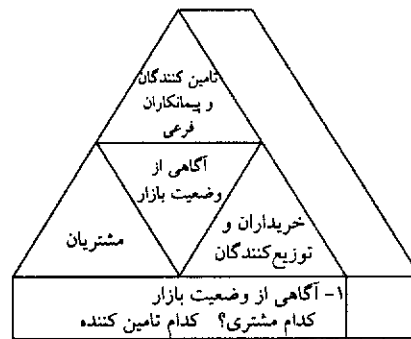
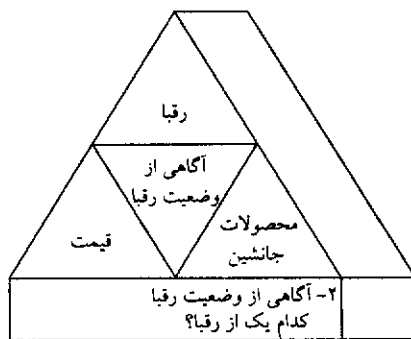
۳- شبکه جهانی اطلاع رسانی: تغییرات اطلاعات مربوط به رقبا در شبکه جهانی اطلاع رسانی، اثربخشی بازاریابی از طریق اینترنت، استفاده رقبا از اینترنت برای زیر نظر داشتن بازار، تاثیر اینترنت و شبکه جهانی اطلاع رسانی بر فروش سازمان؛

۴- اطلاعات مالی: عملکرد مالی، تاثیر قدرت مالی رقبا، تغییرات ارزش سهام رقبا، «نرخ بازده داراییهای رقبا»؛

۵- اطلاعات مربوط به قیمت: تغییر قیمتهای عمده فروشی، تغییر قیمتهای خرده فروشی، سیاستهای اعطای تخفیف، تاثیر قیمتهای رقبا بر فروش سازمان، تغییر «حاشیه سود»، اثربخشی استراتژی های قیمت گذاری؛

۶- اطلاعات ترویج فروش و تبلیغات: اعتبار نام تجاری، نمایشگاههای تجاری، برنامه های روابط عمومی سازمان، تغییر در استراتژی های تبلیغ، اثربخشی تبلیغات برای مشتریان هدف، تاثیر تبلیغات رقبا بر فروش سازمان؛

۷- اطلاعات خدمات / محصولات: معرفی کالا و خدمات جدید، اطلاعات مندرج در بروشورها و کتابچه های معرفی محصول و خدمت، تقاضا برای محصولات و خدمات



### شکل ۱- چهار نوع هرم تشکیل دهنده هوشمندی رقابتی

اخلاقی پرداخته می شود؛

۴- «مرحله توسعه»، در این مرحله از اطلاعاتی که گردآوری و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است، تصویر معناداری ارائه می شود؛

۵- «مرحله تحویل»، در این مرحله نتایج حاصل، در زمان مناسب در اختیار افراد واجد شرایط قرار می گیرد؛

۶- «مرحله بهبود»، شامل کسب و انعکاس نقطه نظرات و اطلاعات مشتریان، برای بهبود فرایند هوشمندی رقابتی است.

۱- «مرحله مقصد»: دوره زمانی است که در خلال آن شرکت برای بررسی محیط آماده می شود که شامل آموزش پرسنل بخش هوشمندی رقابتی و سایر پرسنل می گردد. در این مقطع فرایند مورد استفاده برای هوشمندی سازمان توسعه یافته و مورد تجدیدنظر واقع می شود. فعالیتهای این مرحله در زمره کارهای روزمره محسوب نمی گردد بلکه اصولاً بخشی از فرایند برنامه ریزی و توسعه هوشمندی سازمان است.

۲- «مرحله تقاضا»: به دلیل حجم زیاد داده ها،

استفاده مشتریان از خدمات و محصولات رقیب، تغییر در نگرش مشتریان در رابطه با محصولات و خدمات، تعداد دفعات خرید، سطح وفاداری مشتریان نسبت به محصول و خدمات رقیب، علت خرید محصول و خدمات مشابه شرکت، از رقیب.<sup>(۱)</sup>

**وظایف و نقشهای هوشمندی رقابتی**

برخی وظایف و نقشهای هوشمندی رقابتی در جدول شماره یک آمده است:

#### فرایند هوشمندی رقابتی

فرایند هوشمندی رقابتی از شش مرحله تشکیل می گردد:

۱- «مرحله مقصد»، که مرحله آماده شدن و کسب قابلیت لازم برای انجام وظایف است؛

۲- «مرحله تقاضا»، در این مرحله نیازهای اطلاعاتی و رویکردی که باید اختیار شود، تعیین می گردد؛

۳- «مرحله اکتشاف»، در این مرحله به جستجو و گردآوری اطلاعات با روشهای قانونی و

رقب، فناوری تولید و توانایی تحقیق و توسعه، «کاربر آشنا بودن» (USER FRIENDLINESS)، تنوع محصول و خدمات، قیمت تمام شده رقیب، اثربخشی ارزش افزوده، تغییر در کیفیت کالا و خدمات، توقف تولید و یا ارائه خدمت؛

۸- اطلاعات فروش: اطلاعات ماهانه فروش رقیب، سیستم پاداش پرسنل فروش، پورسانت فروش متمرکز، تغییر در خدمات و محصولات رقیب، تغییر در خدمات پس از فروش و مدیریت مشتری، بودجه بازاریابی رقیب، رتبه بندی نمایندگی ها، پیش بینی فروش رقیب؛

۹- اطلاعات راهبردی بازار: برنامه های تحصیل و ادغام رقیب، فعالیتهای مربوط به ثبت علائم تجاری، اثربخشی استراتژی های بازاریابی، تغییر در استراتژی های بازاریابی، تاثیر استراتژی های جدید بازاریابی بر فروش؛

۱۰- اطلاعات نیروی انسانی: جذب نیروی انسانی توسط رقیب، کاهش نیروی انسانی رقیب، چارت سازمانی رقیب، سوابق مدیران اجرایی رقیب؛

۱۱- اطلاعات مشتریان: اطلاعات مقایسه ای

۶- مرحله بهبود: در این مرحله یادگیری از طریق انعکاس آنچه اتفاق افتاده است و یافتن راههایی برای بهبود بخشیدن به این فرایند در دور بعد، به وقوع می پیوندد. در این مرحله لازم است از خود پرسیم: آیا نتایج با آنچه انتظار می رفت، مطابقت می کند؟ آیا به مقصود خود رسیده ایم؟ نتایج به چه طریق عرضه شود تا بتواند ارتباطات را بهبود بخشد و این اقدام، کیفیت را در مراحل مورد بحث بیمه کند؟

هرچند رایانه نقش مهمی در سیستم هوشمندی رقابتی به عهده دارد ولی نقش نیروی انسانی در تمام مراحل هوشمندی رقابتی برجسته تر است.<sup>(۵)</sup>

### برخی سودمندیهای هوشمندی رقابتی

- افزایش درجه اطمینان از تصمیمات استراتژیک که براساس هوشمندی رقابتی اتخاذ شده است؛

- افزایش دانش بازار؛

- بهبود بخشیدن به ارتباطات «چندوظیفه ای» (CROSS-FUNCTIONAL) در سازمان؛

- بهبود کیفیت محصول و خدمت در مقایسه با رقبا؛

- کمک به پیش بینی بهتر روندهای بازار و نوسانات آن؛

- بهبود در امر پیش بینی استراتژی رقبا؛

منابع و از پرسنل شرکت، متخصصان صنعت، اینترنت، همایشهای صنعتی و پایگاههای اطلاعاتی تجاری به عنوان منابع دیگر استفاده می کنند.

۴- مرحله توسعه: این مرحله شامل ارزیابی قابلیت استفاده داده ها است که از طریق اثبات صحت، ارزش واقعی، قابلیت درک، کفایت، اهمیت و به روز بودن اطلاعات صورت می پذیرد. بدین ترتیب اطلاعات جمع آوری و مطابق با نظر استفاده کنندگان، ترکیب و اولویت بندی می شود. سوالاتی که در این مرحله مطرح می شوند عبارتند از: آیا اطلاعات کافی برای برآورده ساختن نیازهایمان در اختیار داریم؟ چگونه می توانیم اطلاعات به دست آمده از منابع مختلف را به صورت بهینه ترکیب کنیم؟

۵- مرحله تحویل: در این مرحله اطلاعات غربال و ذخیره می گردد تا براساس علایق گروههای ذینفع و از طریق گزارشهای کتبی، گزارشهای شفاهی، پست الکترونیک و غیره توزیع می شود. همچنین امکانات ON-LINE دسترسی آسانتر و سریعتری را برای استفاده کنندگان فراهم می سازد.

در این مرحله سوالاتی مطرح خواهد شد نظیر: با این اطلاعات چه کنیم؟ این اطلاعات را در دسترس چه کسی قرار دهیم؟

در این مرحله شرکت باید محدوده و چارچوبی را برای فعالیت هوشمندی رقابتی مشخص کند تا بتواند بر حوزه های بااهمیت و موردعلاقه شرکت متمرکز شود. در این مرحله مشخص خواهد شد که شرکت به چه اطلاعاتی نیاز دارد و چرا؟

باید توجه داشت هوشمندی رقابتی فراتر از تجربه و تحلیل صرف رقبا است. هوشمندی رقابتی زمینه هایی را مورد بررسی قرار می دهد که داده های حیاتی برای فرایند برنامه ریزی استراتژیک محسوب می گردند، نظیر محیط، رقبا، رفتار مشتریان و روندها.

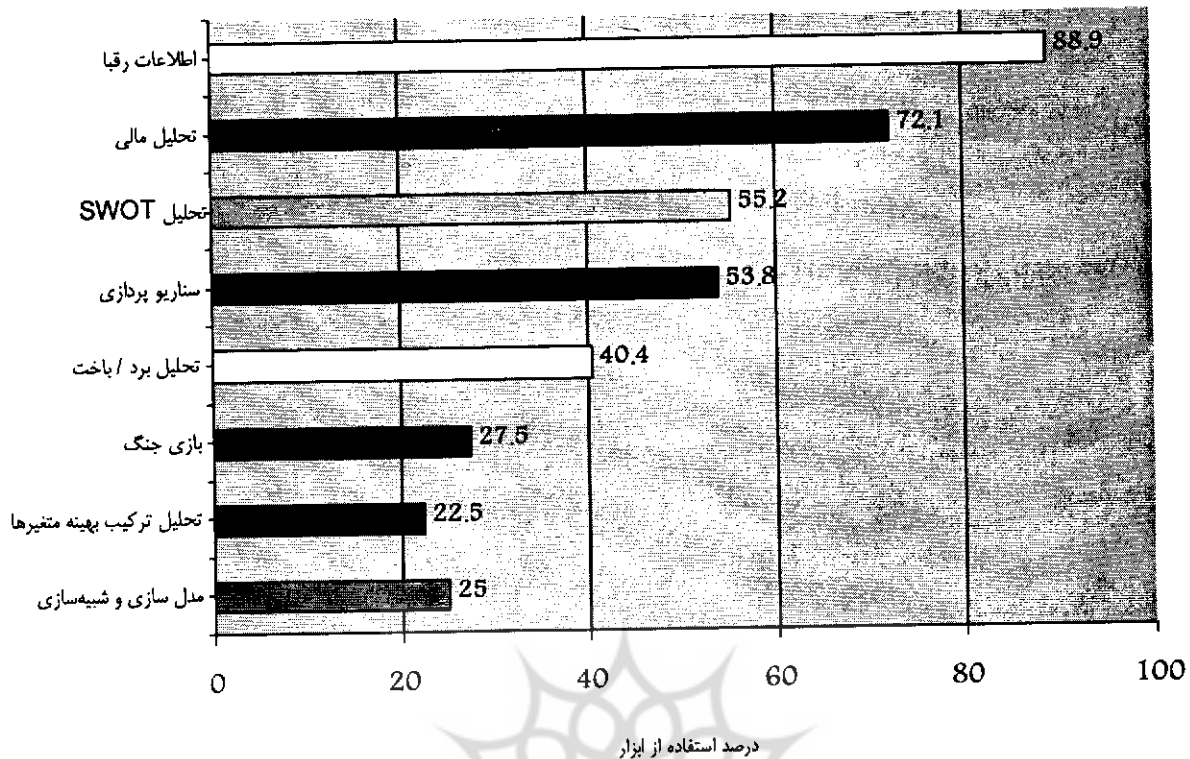
۳- مرحله اکتشاف: اکتشاف اطلاعاتی نظیر اتفاقاتی که در بازار رخ می دهد، چیز جدیدی نیست و تمام سازمانها کم و بیش به همین ترتیب عمل می کنند. یکی از کلید واژه های توصیف هوش رقابتی «فرایند» است، یعنی روش ساختار یافته برای کسب هوشمندی رقابتی.

ضروری است از خودمان پرسیم، در حال حاضر چه می دانیم؟ هنوز به دانستن چه چیزهایی نیازمندیم؟ از چه منابع اطلاعاتی می توانیم استفاده کنیم؟ و چگونه می توانیم این اطلاعات را ذخیره کنیم؟

خبرگان هوشمندی رقابتی از نشریات، مشتریان و تامین کنندگان به عنوان معمول ترین

### جدول ۱ - وظایف و نقشهای هوشمندی رقابتی

وظایف	نقشها
<ul style="list-style-type: none"> <li>- به گزینی رقابتی (COMPETITIVE BENCHMARKING)؛</li> <li>- ایجاد سیستم هشدار سریع؛</li> <li>- کشف اطلاعات تاکتیکی معین؛</li> <li>- مدیریت و توزیع اطلاعات؛</li> <li>- راهنمایی در مورد نقاط کور؛</li> <li>- آموزش و توانمندسازی پرسنل؛</li> <li>- کمک به اتخاذ تصمیم های راهبردی کسب و کار؛</li> <li>- تبدیل داده ها و اطلاعات به آگاهی قابل استفاده.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- دیدبان سازمان برای جستجوی تغییرات با اهمیت محیط که آینده شرکت را تحت تاثیر قرار خواهد داد؛</li> <li>- مشارکت فعالانه به عنوان راهنمای شرکت برای تعیین الزامات فرایند تصمیم گیری در سازمان؛</li> <li>- دروازه بان سازمان برای هدایت جریان اطلاعات به داخل؛</li> <li>- حصول اطمینان از اینکه هوشمندی رقابتی از طریق فعالیتهای غیراخلاقی و غیرقانونی حاصل نمی گردد؛</li> <li>- حصول اطمینان از توانمندسازی کل سازمان.</li> </ul>



نمودار ۱- ابزار مورد استفاده برای تحلیل اطلاعات

Source= survey of SCIP membership conducted by The Pine Ridge Group, Inc. And the T.W.Powell Company, 1998.

دنبال شکست فرصت‌های جدید برای سرمایه‌گذاری و جنگ علیه عدم آگاهی از محیط است.

۲- روحیه تهاجمی: در این حالت نیز سازمان بسیار فعالانه عمل می‌کند و مدیریت آشکارا به دنبال کسب اطلاعات استراتژیک، تجزیه و تحلیل و استفاده از آن است.

۳- روحیه فعال: در این حالت مدیریت همواره به دنبال اطلاعات راهبردی از منابع معمولی است و سیستم اطلاعاتی شرکت هنوز کاملاً شکل نیافته و یا سازمان در ابتدای استقرار یک شبکه عملیاتی گردآوری اطلاعات است.

۴- روحیه انفعالی: سازمان زمانی عکس العمل نشان می‌دهد که از خارج مورد حمله و تهدید واقع شود و از فرصت طلبی برای کسب اطلاعات استفاده می‌شود.

۵- روحیه در خواب رفتگان: در این حالت سازمان علاقه‌ای به هوشمندی رقابتی نشان نمی‌دهد و مدیران ترسی از رقابت به دل راه نمی‌دهند که البته این امر بیشتر ناشی از عدم آگاهی است تا تهور.

#### ارزیابی هوشمندی رقابتی

هریک از ابزارهای مورد استفاده برای تحلیل اطلاعات مربوط به هوشمندی رقابتی سازمانها در نمودار شماره ۲ آمده است:

موضوعات و منابع اطلاعاتی مورد استفاده: موضوعات و منابع اطلاعاتی که برای بازاریابی و فروش بسیار مورد توجه و جستجو قرار گرفته است عبارتند از قابلیت‌های رقبا، کالاها و خدمات رقبا، نیازهای مشتریان، عقاید مشتریان، قیمت تمام شده، شرکاء، قدرت مالی، برنامه‌های تحقیق و توسعه، ترویج، ساختار سازمانی، مبارزات تبلیغاتی و اطلاعات شخصی مدیران که به ترتیب اهمیت در نمودار شماره ۳ آمده است:

#### طبقه‌بندی هوشمندی رقابتی

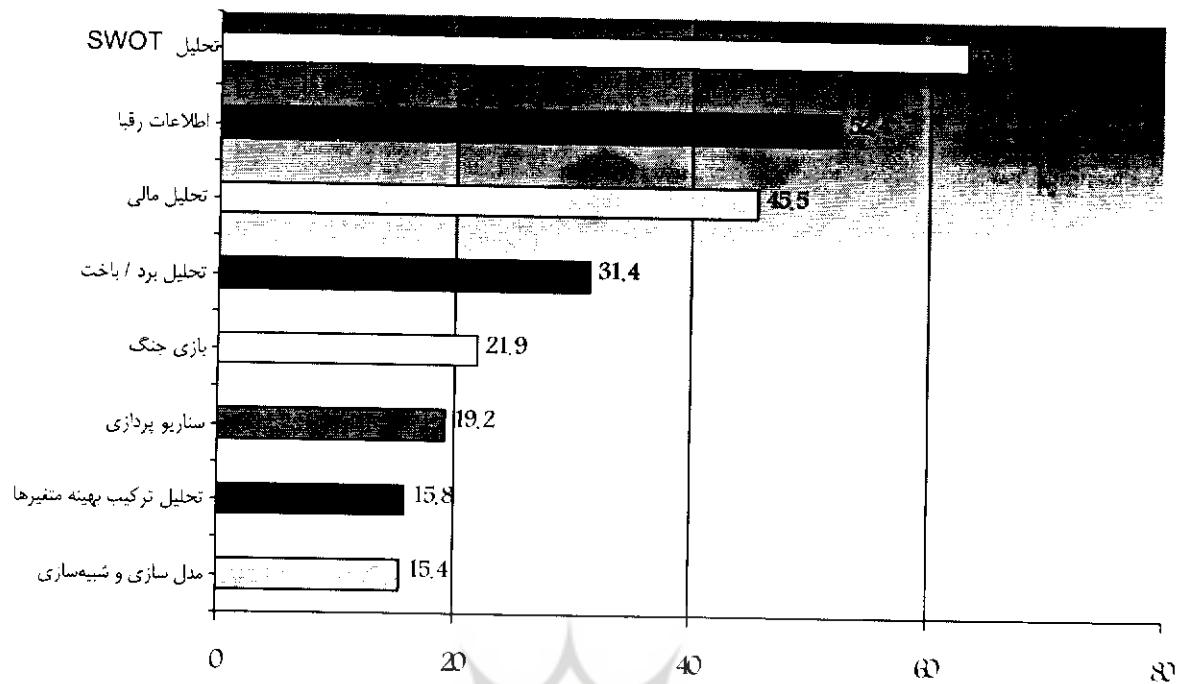
هوشمندی رقابتی را می‌توان در طیفی از روحیه کاملاً «مبارزه‌جو» که مدیران به دنبال کسب اطلاعات معین و مشخص و شکار فرصتها هستند تا روحیه «در خواب رفتگان» که مدیریت هیچگونه علاقه‌ای به این امور ندارد، طبقه‌بندی کرد.

۱- روحیه مبارزه‌جو: در این حالت سازمان بسیار «پیش فعال» است و مدیریت دائماً به

- کشف مشتریان جدید و یا بالقوه؛  
- درس آموختن از شکست و موفقیت دیگران؛  
- تسهیل در امر ورود به کسب و کار جدید؛  
- افزایش بهره‌وری؛  
- افزایش واکنش‌های «پیش فعال» (PROACTIVE) نسبت به واکنش‌های انفعالی؛  
- افزایش توان سازمان برای انطباق با تغییرات محیط؛

- به روز نگاه داشتن آگاهی شرکت از تغییراتی که فعالیت شرکت را تحت تاثیر قرار می‌دهد.  
ابزار مورد استفاده برای تحلیل اطلاعات: براساس بررسی جامعه کارشناسان هوشمندی رقابتی (SCIP)، ابزار مورد استفاده برای تجزیه و تحلیل اطلاعات هوشمندی رقابتی سازمانها عبارت است از تحلیل اطلاعات رقبا، تحلیل مالی، تحلیل (STRENGTHS, WEAKNESSES, OPPORTUNITIES, THREATS)SWOT، سناریو پردازی، تحلیل برد/ باخت، بازی جنگ، تحلیل ترکیب پهنه متغیرها، و مداسازی و شبیه سازی و به شکل نمودار شماره یک اولویت بندی شده اند.

اثربخشی ابزار مورد استفاده: براساس بررسی جامعه کارشناسان هوشمندی رقابتی، اثربخشی



درصد اثربخشی هر یک از ابزارها

نمودار ۲- اثربخشی هر یک از ابزارها

Source= survey of SCIP membership conducted by The Pine Ridge Group, Inc. And the T.W.Powell Company, 1998.

مطالعات انجام یافته نشان می دهد اندازه گیری ارزش و یا میزان هوشمندی رقابتی و تاثیر آن بر سازمان به دقت امکان پذیر نیست ولی در عین حال راههای ساده و عملی تر نیز وجود دارد که می توان از آن استفاده کرد. برای مثال برخی از شواهد عبارتند از:

- استفاده از شواهد تجربی که عملکرد مالی و بازار را به هوشمندی رقابتی سازمان مرتبط می سازد؛
- اندازه گیری ارزش هوشمندی رقابتی براساس تاثیر مستقیم مسائل مالی بر کسب کار؛
- اندازه گیری ارزش هوشمندی رقابتی براساس تاثیر غیرمستقیم مسائل مالی بر کسب و کار؛
- اندازه گیری ارزش هوشمندی رقابتی براساس نوع استفاده.

الف - استفاده از شواهد تجربی که عملکرد مالی و بازار را به هوشمندی رقابتی سازمان مرتبط می سازد: در این روش عملکرد شرکتهایی که از هوشمندی رقابتی استفاده می کنند از بابت فروش، سهم بازار، سود هر سهم و غیره با عملکرد شرکتهایی که از هوشمندی رقابتی

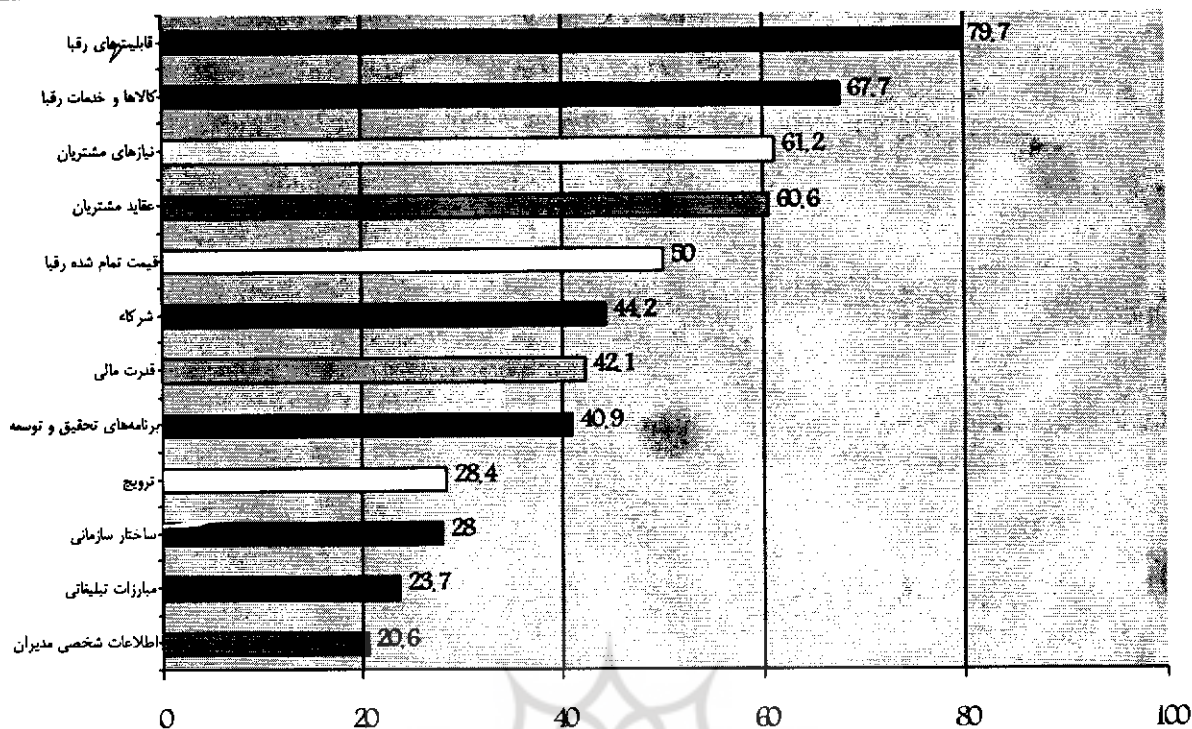
استفاده نمی کنند، مورد مقایسه واقع می شود. چنین روشی برای اندازه گیری اهمیت فعالیتهای هوشمندی رقابتی و نقش آن در کسب موفقیت سازمان مفید است ولی اندازه گیری سهم هر یک از افراد و بخشهایی که در افزایش هوشمندی سازمان و در نتیجه، موفقیت آن نقش داشته اند کار آسانی نیست.

ب - اندازه گیری ارزش هوشمندی رقابتی براساس تاثیر مستقیم مسائل مالی بر کسب و کار: یکی از راههای ساده اندازه گیری ارزش هوشمندی رقابتی آن است که ببینیم کدام یک از درآمدها و یا صرفه جویی در هزینه ها را می توانیم مستقیماً به آن مرتبط سازیم. به عنوان مثال اگر سازمانی قادر باشد در زمانی که وضعیت قیمت گذاری محصول بسیار رقابتی است، به دقت ساختار قیمت تمام شده و یا حاشیه سود محصولات رقیب را ارزیابی کند، از مزیت بااهمیتی برخوردار خواهد بود و اگر واحد فروش از این اطلاعات به طریق موفقیت آمیز استفاده کند، طبیعی است که سهمی از این موفقیت، مرهون هوشمندی رقابتی است.

ج - اندازه گیری ارزش هوشمندی رقابتی

براساس تاثیر غیرمستقیم مسائل مالی بر کسب و کار: بیشتر اوقات همبستگی دقیقی بین این دو وجود ندارد. برخی مواقع هوشمندی، موفقیت زود هنگام برای سازمان به همراه نمی آورد، ولی منافع آتی در پی دارد. برای مثال، هوشمندی رقابتی یکی از عوامل متعددی است که موجب افزایش سهم بازار می گردد. این پیش بینی به نوبه خود از جمله اطلاعاتی است که می توان از آن برای تصمیم گیری در خصوص میزان تولید استفاده کرد. خبرگان هوشمندی رقابتی مسئولیت پیش بینی صحیح تولید را از آن خود می دانند اما تعیین ارتباط منطقی به آسانی امکان پذیر نیست. در حالاتی که هوشمندی تاثیر غیرمستقیم در کسب و کار دارد، آنچه از اهمیت ویژه برخوردار است، آن است که درک کنیم اطلاعات چگونه مورد استفاده قرار گرفته و چه نتایجی به بار آورده است.

د - اندازه گیری ارزش هوشمندی رقابتی براساس نوع استفاده: در نهایت، مواقعی است که هوشمندی رقابتی وجود دارد، اما هیچگونه ارزش مالی را به طور مستقیم و یا غیرمستقیم نمی توان به آن نسبت داد. این بدان معنا نیست که هیچگونه مزیتی وجود ندارد. فرض کنیم



نمودار ۳- موضوعات و منابع مورد استفاده

Source= "Enhancing Sales and Marketing Effectiveness Through Competitive Intelligence" Timothy Powell and Cynthia Allgaier 1999 TW Powell Company and Pine Ridge Group

موفقیت فردا در عرصه کسب و کار از آن سازمانهایی است که بصیرت و آگاهی بیشتری نسبت به خود و محیط رقابت داشته باشند. □

#### منابع و ماخذ:

- 1- WWW.SCIP.ORG/CI/
- 2- WWW.READTHEBOSS.COM/DECEMBER/ARTICLES/COMPETITIVE.HTM.
- 3 - THE ADDED VALUE OF COMPETITIVE INTELLIGENCE (WWW.ESCP-EAPNE)
- 4 - THE 12 APPLICATION PRIORITIES FOR COMPETITIVE INTELLIGENCE IN THE MODERN BUSINESS ENTERPRISE (WWW.KMWORLD.COM)
- 5 - COMPETITIVE INTELLIGENCE BASICS. (WWW.WORKSYS.COM)
- 6- WWW.OTTERBAIN.EDU.
- 7- WWW.RESEARCH.EAP.NET/GTILAB/.
- 8- WWW.FULD.COM.
- 9- TOWARDS ORGANIZATIONAL INTELLIGENCE (WWW.USERS.GLOBALANET.CO.UK).
- 10 - TIMOTHY POWELL, CYNTHIA ALLGAIER, "ENHANCING SALES AND MARKETING EFFECTIVENESS THROUGH COMPETITIVE INTELLIGENCE, VOL. 9 (1998).
- 11 - COMPETITIVE BUSINESS INTELLIGENCE GATHERING AND ANALYSIS. (WWW.NATURE.COM).
- 12 - DEVELOPING COMPREHENSIVE COMPETITIVE INTELLIGENCE. (WWW.AICPA.ORG).

• جواد نجفی حقی: کارشناس ارشد مدیریت صنعتی

سازمانها بر رقبای خود برتری یافته و جایگاه ویژه‌ای در عرصه رقابت کسب می‌کنند.

در عصر حاضر، تنها تمرکز بر وقایع و بررسی اطلاعات گذشته چندان کارساز نیست، بلکه بررسی دقیق محیط و کسب اطلاعات از رخدادهای در حال ظهور است که حیات سازمان را استمرار می‌بخشد. در دنیای امروز با ویژگی بازارهای روبه رشد سریع، تکیه بر اطلاعات قدیمی به کاهش بیش از دست دادن فرصتهای پیش روی سازمان منجر می‌گردد. بنابراین، افزایش درجه هوشمندی است که نگاه و درک سازمان را نسبت به تحولات محیط و آینده شفافتر ساخته و توان سازمان را برای تحلیل فرایندهای روبه ظهور افزایش می‌دهد.

سازمانهای موفق در این زمینه، با کاهش میزان توجه به گذشته - بررسی قسمت محصولات رقبا، گزارشهای مالی، استراتژی فروش رقبا و... که به آسانی قابل دسترس است و در اخذ تصمیمات حیاتی نقش چندانی ندارد - محور توجه خود را به آینده و هشدارهای آگاه‌کننده در ارتباط با فرصتها و تهدیدهای محیط معطوف می‌دارند.

متخصصان هوشمندی رقابتی را به یک نمایشگاه بزرگ تجاری می‌فرستیم تا فعالیتهای رقبا را دنبال و ارزیابی کنند. یکی از دلایل این امر، آگاه ساختن به موقع سازمان است تا در صورت لزوم اقدام سریع و مناسب نسبت به فعالیتهای رقیب صورت دهد. در این حالت، اینگونه اطلاعات باعث خواهد شد تا واحدهای ذیربط در سازمان بتوانند به طور موثرتر وظایف خود را انجام دهند. هرچند ارزش دقیق این نوع از هوشمندی رقابتی به آسانی قابل محاسبه نیست، چون نه درآمد کسب شده است و نه صرفه جویی در هزینه تحقق یافته است ولی اگر واحد هوشمندی رقابتی خلاق باشد و اطلاعات ریز و تفصیلی در دست داشته باشد، ارزش این نوع اطلاعات نیز قابل محاسبه خواهد بود.

#### نتیجه گیری

امروزه سازمانهایی در محیط رقابتی برنده خواهند بود که از حوزه فعالیت خود درک و ارزیابی عمیق تری داشته و برای خود مزیت‌های رقابتی بیشتری فراهم سازند. به مدد افزایش هوشمندی رقابتی است که