

چک لیست مدیریت

مقالات این بخش:

میز مطالعاتی رقبا و مشتریان
استفاده از اینترنت برای توسعه همکاری

چک لیست مدیریت، مجموعه‌ای جامع از پاسخ‌های کاربردی به چالش‌های روزمره کسب و کار است. هر چک لیست، شامل تفکرات رایج و بهترین روی آوردهای مدیریتی است. چک لیست مدیریت، برگرفته از انستیتو مدیریت چارترد (یکی از بزرگ‌ترین سازمان‌های مدیریتی اروپا) است و هدف از آن، پاسخ‌دادن به پرسش‌هایی است که شما به طور روزانه در کار با آنها روبرو هستید. این گونه چک لیست‌ها، مسیرهایی گام به گام در نیل به موفقیت هستند و موضوعاتی همچون ارزشیابی عملکرد، تا پردازش شکایات مشتریان را در بر می‌گیرند. هر چک لیست شامل مجموعه‌ای از نظرات انیشتیمندان باید‌ها و نبایدها، امتیازها و عیب‌هایی است که خمیرمایه اصلی این نوشته‌ها بوده‌اند.

گروه نشر میناق مدیران
info@MisaqModiran.com



میزمطالعاتی رقبا و مشتریان

گردآوری اطلاعات رقابتی

گروه مترجمان میثاق مدیران
info@MisaqModiran.com

معایب

- دستیابی به اطلاعاتی دقیق در مورد رقبا، هیچ گونه عیبی به همراه ندارد اما به هر حال موارد زیر را در نظر داشته باشید:
- منابع رقابتی به طور فزاینده ای در بخش های نامرسوم و نامعمول یافت می شوند. لذا باید کل محیط رقابتی را همواره زیر نظر خود داشته باشید؛
- صرفاً تقلید کردن از رقبا یا ضربه زدن به آنها در بخش های کوچک بازار، کلید موفقیت سازمانی شما نخواهد بود لذا تلاش کنید تا متفاوت با رقبا عمل کنید؛
- برخی از سازمان ها آنقدر اطلاعات رقابتی درباره محیط کاری خود گردآوری کرده اند که نمی توانند دست به اتخاذ تصمیمات استراتژیک بزنند. ایگور آنسوف^۲ که یکی از اساتید مدیریت است، این روند را "فلجی تجزیه و تحلیل"^۳ می نامد.

چک لیست اقدام

۱. میزان تعهد خود را مشخص کنید
- مهم ترین منبع مورد نیاز برای گردآوری اطلاعات رقابتی، مدت زمانی است که کارکنان شما، وقف این کار می کنند هر چند که شما باید برای دستیابی به این اطلاعات، هزینه های



2. Igor Ansoff
3. paralysis by analysis

این چک لیست دربرگیرنده راهکارهایی برای افراد یا سازمان هایی است که خواهان یک رویکرد مدون و پیش نگرانه در قبال گردآوری اطلاعات رقابتی^۱ هستند.

بسیاری از شرکت ها، به طور غیررسمی اقدام به گردآوری اطلاعات درباره رقبا می کنند - مثلاً از طریق گزارش های مطبوعات یا گفتگو با مشتریان. این رویکردی واکنشی و توأم با ریسک است؛ زیرا سازمان به اطلاعات فعالیت های رقبا، تنها پس از وقوع و اجرای آنها دست می یابد. در حالی که یک رویکرد مدون و ساختاریافته در قبال گردآوری اطلاعات رقابتی، باعث می شود که شما قبل از اجرای فعالیت ها از آنها مطلع شوید و اقدام مناسب را به عمل آورید.

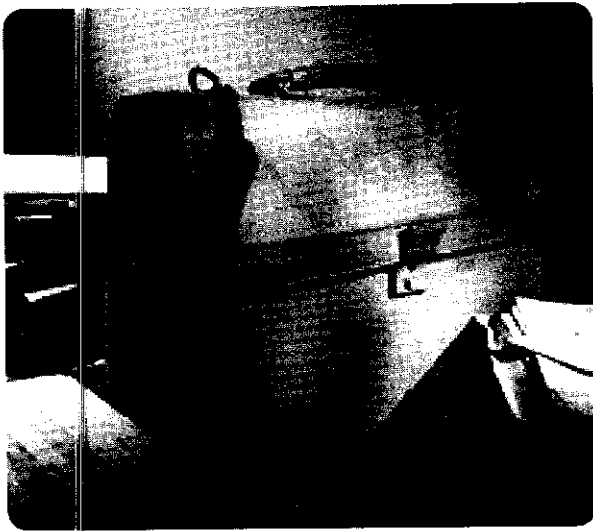
تعریف

اطلاعات رقابتی، اطلاعات مهمی است که درباره فعالیت های رقبا، در اختیار سازمان ها قرار می دهند. این یکی از ابعاد کلیدی تجزیه و تحلیل محیط عملیاتی است. چنین اطلاعاتی (که از محصولات جدید یا قیمت گذاری تا تعیین مسیرهای استراتژیک را دربرمی گیرند) برای تدوین برنامه های کوتاه یا بلند مدت در حوزه های مختلفی همچون تدوین استراتژی، ادغام او اکسپانسیون، قیمت گذاری، بازاریابی، تبلیغات و تحقیق و توسعه مورد استفاده قرار می گیرند.

مزایا

- اتخاذ یک رویکرد پیش نگرانه در قبال اطلاعات رقابتی؛
- غافلگیر شدن از جانب رقبا را به حداقل می رساند؛
- فرصت ها و تهدیدها را مشخص می سازد؛
- اطلاعاتی دقیق را در اختیار شما قرار می دهد که می توانید از آنها برای تدوین طرح ها و برنامه های شرکت های خود استفاده کنید؛
- به سازمان شما امکان می دهد تا از رقبا درس بگیرد؛
- امکان ارزیابی دقیق تر از تأثیری که فعالیت های شما می توانند بر رقبا داشته باشند، فراهم می آورد.

1. Competitive intelligence (CI)



دیگری همچون عزیمت و شرکت در کنفرانس‌ها و نمایشگاه‌ها، دستیابی به بانک‌های اطلاعاتی الکترونیکی و آبنمان شدن در مجلات را نیز متقبل شوید. بر اساس شرایط صرفاً مالی، اطلاعات رقابتی به ندرت سودی مستقیم از این سرمایه‌گذاری‌ها را به دنبال دارند اما به هر حال در دیگر حوزه‌ها، پیشرفت‌هایی به وقوع خواهند پیوست. مدیریت ارشد باید خود را متعهد به تهیه یک برنامه جامع گردآوری اطلاعات رقابتی بداند که می‌توان منابع و مزایای حاصل از آن را در کوتاه مدت به دست آورد.

۲. نیازها و اهداف خود را بشناسید

هدف اصلی برنامه گردآوری اطلاعات رقابتی، ارایه اطلاعات دقیق و مفید به تصمیم‌گیرندگان (مانند مدیران ارشد و رؤسای سازمان‌ها) است. با توجه به بررسی این افراد و وظایف آنها، ببینید آنها به چه نوع اطلاعاتی نیاز دارند و این اطلاعات را چگونه می‌توان دریافت کرد. از طریق تجزیه و تحلیل رقبا، کاملاً برای خود روشن کنید که به دنبال چه اطلاعاتی هستید. آیا

آنها را به همه افراد اطلاع دهید.

۴. منابع اطلاعاتی را مشخص کنید

کارشناسان حوزه تجزیه و تحلیل اطلاعات رقابتی بر این باورند که اکثر سازمان‌ها، از قبل، امکان دستیابی به ۸۰ درصد اطلاعات مورد نیاز برای ارزیابی رقابت در یک حوزه را دارند. بسیاری از منابع منتشر شده یا نشده درباره اطلاعات فعالیتهای رقبا را، می‌توان به این شرح بیان کرد:

- نمایشگاه‌ها و کنفرانس‌های تجاری
- وب‌سایت‌ها و بانک‌های اطلاعاتی الکترونیکی
- مجلات و روزنامه‌ها
- کاتالوگ‌های محصولات
- تماس‌های فردی با دیگر شرکت‌ها

از اهمیت کارکنان فروش خود به عنوان یک منبع مهم گردآوری اطلاعات رقابتی، غافل نشوید. آنان از طریق معاملاتی که با مشتریان دارند، می‌توانند به بهترین شکل ممکن به اطلاعات رقبا دست یابند.

۵. از فن‌آوری بهره‌بردار

برای تهیه آرشیوی از اطلاعات گردآوری شده، از بانکهای اطلاعاتی استفاده کنید تا بتوانید به راحتی، به اطلاعات مورد نیاز خود برای یک موضوع یا یک رقیب خاص دست یابید. مراقب قوانین کپی‌رایت باشید. اسکن کردن از بسیاری اسناد همچون نوشته‌های نشریات و تبدیل آنها به قالب‌های الکترونیکی غیرقانونی است. البته می‌توانید نام روزنامه یا نشریه مربوطه را قید کنید. باید کارکنان خود را برای ذخیره‌سازی و استفاده مجدد از این اطلاعات، آموزش دهید.

۶. گزارش بدهید

گزارش‌های منظمی را درباره اطلاعاتی که به دست آورده‌اید، در اختیار تمامی مدیرانی قرار دهید که باید آنها را ببینند. ضمناً



مهم‌ترین منبع مورد نیاز برای گردآوری اطلاعات رقابتی، مدت زمانی است که کارکنان شما، وقف این کار می‌کنند هر چند که شما باید برای دستیابی به این اطلاعات، هزینه‌های دیگری همچون عزیمت و شرکت در کنفرانس‌ها و نمایشگاه‌ها، دستیابی به بانک‌های اطلاعاتی الکترونیکی و آبنمان شدن در مجلات را نیز متقبل شوید.

می‌خواهید نقاط ضعف شرکت دیگری را بیابید؟ آیا می‌خواهید ببینید رقابت در بازار جدیدی که قصد ورود به آن را دارید، چگونه است؟ آیا می‌خواهید بدانید که یک سازمان خاص چه تهدیداتی می‌تواند علیه شما و کسب و کارتان داشته باشد؟ در اهداف عمومی کلی برنامه‌های گردآوری اطلاعات رقابتی، موارد زیر را در نظر داشته باشید:

- اطلاعات لازم برای اتخاذ تصمیمات استراتژیک
- هشدار سریع نسبت به فعالیت‌های رقبا

۳. تیمی را تشکیل داده و مسئولیت‌های آن را تعیین کنید
عده افراد درگیر در یک برنامه گردآوری اطلاعات رقابتی، به اهداف شما بستگی دارد. مثلاً تجزیه و تحلیل جامع شرایط رقابتی شرکت‌ها نیازمند منابع انسانی بیشتری نسبت به بررسی شرایط یک یا دو شرکت را می‌طلبد. مسئولیت‌های افراد دخیل در یک برنامه گردآوری اطلاعات رقابتی را مشخص سازید و

۱۰. اصول اخلاقی را رعایت کنید

در قبال گردآوری اطلاعات رقابتی، همیشه رویکردهایی اخلاقی و غیر اخلاقی وجود دارند. اطلاعاتی که از طریق گزارش های مطبوعاتی یا تبلیغات شغلی منتشر می شوند، معمولاً با موضوعات اخلاقی همراه هستند. از سوی دیگر، اعزام کارکنان به مصاحبه های شغلی در یک سازمان رقیب برای گردآوری اطلاعات مربوط به طرح های آنها نیز رفتاری تردیدآمیز است. جاسوسی یا خیرچینی از طریق مثلاً هک کردن سیستم های رایانه ای رقبا یا دستیابی به اطلاعات ذخیره شده آنها نیز به شدت غیر اخلاقی است.

برای گردآوری اطلاعات رقابتی

بایدها

- کارکنانی را که در تماس مستقیم با مشتریان هستند، در این فرآیند شرکت دهید.
- گزارش های مربوط به اطلاعات رقابتی باید مختصر و منظم باشند و خواننده را به سوی اطلاعاتی دقیق و جامع سوق دهند.
- به خاطر داشته باشید که رقبای شما نیز تلاش می کنند تا اطلاعات سازمان شما را به دست آورند.
- از اهمیت برقراری ارتباطات مفید برای نیل به موفقیت در برنامه گردآوری اطلاعات رقابتی آگاه باشید.

نبایدها

- پولی را صرف دستیابی به اطلاعات سازمان هایی نکنید که دیگر رقیب شما به شمار نمی روند. سعی کنید بازارها را هدف قرار دهید.
- بیش از حد بر یک اصل اخلاقی تمرکز نکنید. سعی کنید خود، اصول اخلاقی مشخصی را برای سازمانتان تدوین کنید.

پرسش های بحث

- آیا تاکنون به واسطه فعالیت های رقیبان، غافلگیر شده اید؟
- چقدر درباره رقبای اصلی خود اطلاعات دارید؟
- نقاط ضعف و قوت رقبای شما چه هستند؟

میثاق مدیران سرمایه گذاری مطمئن شما در توسعه مدیریت ایران را گرامی داشته، امیدوار است در خلق مزیت رقابتی، موثر واقع شود.

امور مشترکین: ۸۸۷۷۴۳۰۸

تعداد گزارش های مورد نیاز را بررسی کنید. در برخی محیط های کاری، ارایه هفتگی گزارش ها کافی است. اما ممکن است دیگر محیط ها نیازمند گزارش های روزانه باشند. گزارش ها باید خلاصه باشند و مهم ترین نکات در آنها قید شوند. مرجع اطلاعات هم باید حتماً آورده شود.

به خاطر داشته باشید که فن آوری به ویژه شبکه های داخلی و پست الکترونیک، می توانند سریع تر از گزارش های مکتوب باعث انتشار این اطلاعات در داخل سازمان شوند.

۷. بر اساس نتایج اقدام کنید

اطلاعات رقابتی نمایانگر یک مزیت استراتژیک است. البته این مزیت استراتژیک تنها زمانی حاصل می شود که این اطلاعات تجزیه و تحلیل و بر اساس آنها اقدام مناسب صورت گیرد. وقتی از اطلاعات با موفقیت استفاده شد، سوابق موضوع را حفظ کنید تا بتوانید از آنها برای اقدامات بعدی خود بهره ببرید.

۸. اطلاعات را نسبت به اهدافتان ارزیابی کنید

اطلاعات رقابتی نمایانگر یک مزیت استراتژیک است. البته این مزیت استراتژیک تنها زمانی حاصل می شود که این اطلاعات تجزیه و تحلیل و بر اساس آنها اقدام مناسب صورت گیرد. وقتی از اطلاعات با موفقیت استفاده شد، سوابق موضوع را حفظ کنید تا بتوانید از آنها برای اقدامات بعدی خود بهره ببرید.



موفقیت برنامه گردآوری اطلاعات رقابتی را در قبال تحقق اهداف اولیه ارزیابی کنید. مشکلات را مشخص کنید از جمله مشکلات موجود در دستیابی به اطلاعات یک حوزه خاص یا یک رقیب خاص یا شکست در انتشار سریع اطلاعات. برای بهبود برنامه گردآوری اطلاعات رقابتی، همواره توصیه هایی را ارایه کنید و آنها را با بیان جزئیات موفقیت این برنامه، در اختیار مدیریت سازمان خود قرار دهید.

۹. تغییرات را اعمال کنید

بر مبنای توصیه های ارایه شده و برای توسعه و استمرار ارزیابی منظم برنامه، اقدام به اعمال تغییرات بکنید. ضمناً همواره موفقیت های برنامه گردآوری اطلاعات رقابتی را به اطلاع دیگران برسانید.