

هوش رقابتی به عنوان ابزار حمایتی در فرایندهای

تصمیم‌گیری مدیران

جعفر بیک زاد *

کریم اسکندری **

چکیده

تمایلات بین‌المللی، تحولات فناوری، تحولات سیاسی و شرایط اقتصادی است. در دنیای امروز کسب هوش رقابتی یکی از الزامات غیرقابل انکار برای اغلب مدیران است تا بتوانند از طریق کسب و تجزیه و تحلیل اطلاعات، و همین‌طور افزایش دانش و ایجاد آگاهی، بر قابلیت‌های خود بیفزایند. در حال حاضر اکثر موسسات موفق در کشورهای توسعه‌یافته از هوش رقابتی به عنوان یک ابزار قدرتمند برای کسب آگاهی بیشتر از محیط استفاده می‌کنند. آینده به خدمت گرفتن هوش رقابتی بسیار نوید بخش است و بدون شک موسسات برای ادامه حیات در محیطی که هر روز با چالش‌های بیشتری مواجه خواهد بود با تکیه بر قابلیت‌های هوش رقابتی و گردآوری و تحلیل موفقیت آمیز اطلاعات و پیگیری بر عدم اطمینان از چشم‌انداز رقابتی، احساس امنیت بیشتری خواهند کرد (نجفی حقی، ۱۳۸۳، ۲). بنابراین مدیران می‌توانند با استفاده از این اطلاعات نسبت به اتخاذ تصمیمات درست در جهت نیل به اهداف سازمانی قدم بردارند.

امروزه داشتن توان رقابتی اساس بقای شرکت‌ها است. از طرف دیگر، برخورداری و حفظ توان رقابتی بیش از هر چیزی نیازمند اطلاعات است. هوش رقابتی به سازمان‌ها کمک می‌کند تا تصمیمات آگاهانه‌ای پیرامون همه امور خود از قبیل بازاریابی، تحقیق و توسعه، سرمایه‌گذاری و راهبردهای کسب و کار اتخاذ کنند. در خلال سالهای اخیر، هوش رقابتی به یکی از مفاهیم مهم مدیریت تبدیل شده و با فرهنگ شرکتهای پیشرو عجین گشته است. افزایش هوش رقابتی موجب می‌گردد 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 مدیران که نقش تصمیم‌گیرنده در سازمان دارند، قرار دهند. این امر جریان تبادل اطلاعات و دانش را در بستر سازمان تسریع کرده و اثربخشی فرایند تفکر و تصمیم‌گیری جمعی را به نحو چشم‌گیری بهبود می‌بخشد.

بدین ترتیب، مدیران اجرایی با درک بهتر رقبا و محیط پرچالش رقابت می‌توانند با تکیه بر ابزارها و تکنیک‌های خاص، اطلاعات مرتبط با قابلیت‌ها، نقاط قوت و ضعف رقبا را مورد بررسی قرار داده و با اتخاذ تصمیمات درست و به موقع نسبت به انتخاب راهبرد مناسب اقدام و همواره یک گام از رقبا جلوتر باشند.

در این مقاله سعی شده است تا با تعریف هوش رقابتی و تبیین اهمیت و ضرورت آن در تجارت امروزه جهانی، به ضرورت آن در فرایندهای تصمیم‌گیری مدیران پرداخته شود.

واژه‌های کلیدی: هوش رقابتی^۱، تصمیم‌گیری^۲، بازاریابی^۳، استراتژیک^۴

مقدمه

هوش رقابتی فرایند مداومی است که اطلاعات قابل استفاده‌ای در اختیار تصمیم‌گیرندگان می‌گذارد. هدف اصلی هوش رقابتی دستیابی به داده‌ها و اطلاعاتی در مورد محیط، رقبا و بازار است. از این رو هوش رقابتی مؤثر نه تنها نیازمند اطلاعاتی پیرامون رقبا است، بلکه همچنین نیازمند اطلاعاتی درباره سایر تمایلات محیطی از قبیل تمایلات صنعت، تمایلات قانونی و نظارتی،



- 1- Competitive intelligence
- 2- Decision Making
- 3- Marketing
- 4- Strategic

* دکتری تخصصی مدیریت دولتی
عضو هیات علمی و مدیر گروه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد بناب
Beikzad_Jafar@yahoo.com
** دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد بناب
skandarik@yahoo.com



اهمیت و ضرورت هوش رقابتی

توسعه تکنولوژی و رشد تجارت جهانی، امروزه به این معنی است که، محیط تجاری به سرعت و دایم در حال تغییر است. مدیران بیش از این نمی توانند برای تصمیم گیریهای راهبردی به اشراق و شهود تکیه کنند. در بیشتر کارها نتیجه یک تصمیم نادرست غیر قابل چشم پوشی است. شرکتهای برای ارائه ارزشی بالاتر و تأمین رضایت مشتریان در هر زمینه ای، به اطلاعات نیازمندند. آنها باید اطلاعات بسیار زیادی از شرکتهای رقیب، واسطه ها و سایر نیروها و عواملی که در بازار فعال هستند، داشته باشند. اطلاعات به عنوان یکی از اقلام مهم داراییهای استراتژیک و ابزارهای بازاریابی به شمار می آید. (کاتلر و آرمسترانگ، ۱۳۷۹، ۱۵۲). گردآوری و ارزیابی اطلاعات مربوط به شرکتهای رقیب در امر تدوین استراتژیها، نقشی حیاتی دارد. هر قدر شرکت بتواند از شرکتهای رقیب اطلاعات بیشتری به دست آورد، احتمال آنکه استراتژیهای اثربخش و موفقیت آمیز تدوین و اجرا کند، بیشتر است (فرد آر، ۱۳۷۹، ۲۴۰). بنابراین ردیابی، درک و واکنش به رقبا به عنوان یک جنبه ویژه از فعالیت بازاریابی مطرح بوده و لازم است که شرکتهای یک برنامه اثربخش به نام هوش رقابتی را به اجرا در آورند.

کار دنیا، به شمار می رود. همچنین هوش رقابتی، یکی از تکنیکهای مهم در ایجاد مزیت رقابتی است (Davis, ۳.p, ۲۰۰۴).

تعریف هوش رقابتی

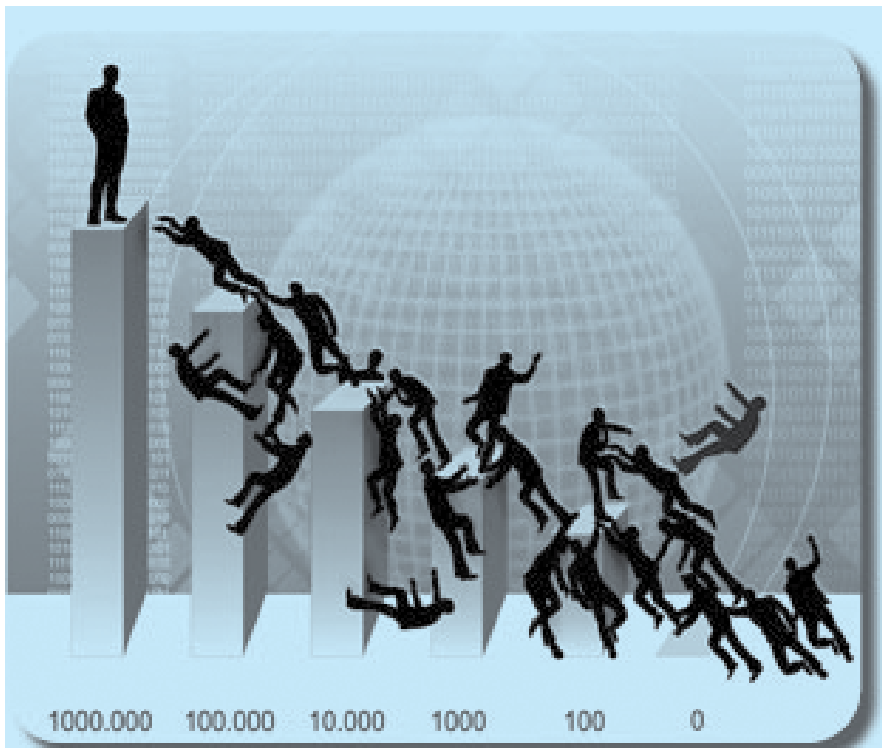
– هوش رقابتی فرآیند جمعآوری اطلاعات علمی در مورد رقبا و کاربرد آن در یک طرح استراتژیک بلند مدت و کوتاه مدت میباشد. به وسیله هوش رقابتی، سازمانها می دانند که چه رقابتهایی باید در اولویت قرار گیرد. واحدهای هوش رقابتی در واقع به تحلیل رقبا، یک سازمان میپردازند. این واحدها از برنامه ریزی و تصمیمگیری استراتژیک حمایت میکنند و فرصتها و تهدیدات تجاری را سریعاً هشدار میدهند (Peltoniemi & Vuori, ۲۰۰۵, p. ۲).

– برطبق نظر لئونارد فولد هوش رقابتی یعنی:

۱. اطلاعاتی که به منظور تصمیم گیری تجزیه و تحلیل شده اند
۲. ابزاری برای آگاه ساختن مدیریت به منظور اینکه از تهدیدات و فرصتها سریع آگاه شوند
۳. وسیله ای برای انجام ارزیابی مناسب
۴. رویه ای مستمر از یک سبک سازمانی
۵. توانایی زیر نظر گرفتن محیط بیرون از شرکت
۶. فرایند هدایت شده از بخش اجرایی
۷. فرایندی هم کوتاه مدت و هم بلند مدت (Ovsanka & Diacikova, ۲۰۰۸, p. ۵).

– هوش رقابتی به شرکتهای در تعریف و توصیف صنعت و کار خودشان و همچنین تعیین کردن نقاط ضعف و قوت رقبا کمک می کند و شامل جمعآوری

امروزه ایجاد و استفاده از هوش رقابتی تبدیل به یک استراتژی کلیدی در دانش اقتصاد شده است. یک گزارش منتشر شده از مؤسسه تجاری نشان میدهد که سازمانها در تلاش هستند تا بدانند رقبا، آنها چه نوع تکنولوژیهایی را استفاده میکنند، چه محصولی را تولید میکنند و چه هزینههایی را متحمل میشوند. براساس مصاحبههای که با افراد متخصص در زمینه هوش رقابتی صورت گرفته است، هوش رقابتی فعالیتهای مناسب برای شرکتهای را که شامل فراهم آوردن، مبادله کردن و ارزیابی هوش رقابتی است، در حیطه تجارت خود این شرکتهای، مشخص میکند (Philippa, ۲۰۰۸, p. ۱). داشتن توان رقابتی، اساس بقای شرکتهای است. از طرف دیگر برخورداری و حفظ توان رقابتی بیش از هر چیزی نیازمند اطلاعات است. هوش رقابتی به شرکتهای کمک میکند تا تصمیمات آگاهانههای پیرامون همه امور خود از قبیل بازاریابی، تحقیق و توسعه، سرمایهگذاری و راهبردهای کسب و کار اتخاذ کنند. هوش رقابتی که ملزوم یک سیستم مدون است با تأکید بر جمع آوری هدفمند اطلاعات رقابتی، زمینه ساز تصمیم گیریهای راهبردی نیز میباشد (White & Ashil, ۱۹۹۸, p. ۷۵). دریافت اطلاعات از محیط بیرونی کسب و کار، بر موقعیت رقابتی شرکت تاثیرگذار بوده و این در حالی است که حدود ۹۰ درصد اطلاعاتی را که یک شرکت برای تصمیمهای حیاتی خود نیازمند آن است، میتواند از راه هوشمندسازی رقابتی کسب کند. بنابراین هوش رقابتی به عنوان یک ابزار مدیریت استراتژیک و یکی از سریع ترین زمینه های رشد کسب و



داده‌هایی در مورد رقبا و تفسیر این داده‌ها برای تصمیم‌گیری مدیریتی است. اگر هوش رقابتی مناسب بکار گرفته شود، به شرکت‌ها کمک می‌کند تا در مقابل حرکات رقبا غافلگیر نشده و همچنین زمان پاسخگویی آنها به رقبا کوتاه‌تر شود (Gregory & Taylor, ۲۰۰۵, ۱).

عملکرد هوش رقابتی در کسب و کار

- شناخت بزرگترین رقبا در بازار، کنترل قدم‌هایی که آنان بر می‌دارند و کنترل تغییرات بازار
- جستجوی ضعف‌های رقبا و نشان دادن راه‌هایی برای تهدید آنان

- شناخت ضعف‌های شرکت خود که ممکن است رقبا از این فرصت استفاده کنند و ارائه گام‌ها و حرکت‌هایی برای از بین بردن آنها.
- دریافت هشدار سریع از مدیریت سطح بالا دربارهٔ رشد دامنه تهدیدات که ممکن است موقعیت شرکت را به خطر بیندازد (Ovsanka & Diacikova, ۲۰۰۸, p. ۸).

اهداف هوش رقابتی در یک سازمان

به طور کلی اهداف هوش رقابتی در یک سازمان را به صورت زیر می‌توان بیان کرد:

- درک کلی از یک صنعت و شرکتهای رقیب
- شناسایی زمینه‌هایی که آسیب‌پذیر هستند و ارزیابی تأثیر اقدامهای استراتژیک بر شرکتهای رقیب
- شناسایی حرکت‌های بالقوه که امکان دارد یک شرکت رقیب به عمل آورد و موجب به خطر افتادن موضع یا پایگاه یک شرکت در بازار خاصی شود (فرید آر، ۱۳۷۹، ۲۴۷-۲۴۴)
- آشکار کردن فرصتها و تهدیدها به وسیلهٔ بررسی سبلمهای ضعیف
- فرایند و ترکیب داده و اطلاعات برای تولید آگاهی و دیدگاهها در مورد رقبا
- فراهم آوردن اطلاعات کافی برای تصمیمگیریها و حل مسائل و مشکلات شرکت.
- کمک به سازمان برای دستیابی به حالت رقابتی (Peltoniemi & Vuori, ۲۰۰۵, p. ۲-۳)

نیاز مدیران به هوش رقابتی در فرایندهای تصمیم‌گیری

هوش رقابتی به عنوان یک فرایند، از مراحل خاصی ترکیب شده است و یک مجموعه از خط‌مشی‌ها را دنبال می‌کند. هوش رقابتی علاوه بر اینکه به عنوان یک شکل مدیریتی برای طراحی استراتژی و تصمیم‌گیری در نظر گرفته می‌شود، به عنوان محصول یک فرایند، اطلاعات را تجزیه و تحلیل می‌کند که می‌تواند در اشکال مختلف به صورت زیر ارائه شود.

- شناسایی عوامل اصلی، به عبارت دیگر شناسایی اجزایی در محیط که می‌خواهیم آنها را مشاهده کنیم. این عوامل توسط اطلاعات مدیریتی مشخص می‌شوند. این مرحله روی تلاش و منشأ مرحله بعد تمرکز دارد.
- جستجو و ترکیب اطلاعات با استفاده از منابع و ذخایر متفاوت.
- تجزیه و تحلیل اطلاعات بدست آمده و تغییر شکل آن به محصولات ارزشمند براساس اینکه کدام تصمیمات استراتژیک و تاکتیکی می‌تواند صورت بگیرد.
- ابلاغ اطلاعات تجزیه و تحلیل شده به افرادی که مسئول تصمیم‌گیری در سازمان (مدیران) هستند.

عملیات برحسب اطلاعات تجزیه و تحلیل شده، نتیجه این فرایند می‌باشد. اگر عملی صورت نگیرد به معنای این است که دانایی و هوش وجود نداشته است. مرحله قبل از عمل، مرحله خلق معنا است بطوریکه درستی و اطلاعات بدست آمده نقش تصمیم‌گیرنده در این فرایند را دارند (Ortoll, et, all, ۲۰۰۸, p. ۳). استفاده از هوش رقابتی برای اطلاع‌رسانی و تأثیر روی تصمیمات ارزیابی و تجاری در حال توسعه است. در طول سی سال گذشته، شمار خاصی از سازمانها هوش رقابتی را به عنوان یکی از وظایف مدیریت برای پیش‌بینی حوادث و اتفاقات می‌دانند. گروه‌های هوش رقابتی مسئول وظایف مرتبط با اطلاعات ناشناخته، تجزیه و تحلیل و تفسیر اطلاعات بدون ساختار می‌باشند و اطلاعات را به هوش تبدیل می‌کنند و فرایندهای تصمیم‌گیری را

بر است. مهم ترین مزیت جمع آوری اطلاعات، تحلیل رقبا و در نهایت توجه به هوش رقابتی این است که عدم اطمینان را در تصمیم گیری کاهش می دهد (Porter, 2007, p.2).

نتیجه گیری

عدم قطعیت و پویایی محیط ممکن است تأثیر منفی روی هر سازمانی داشته باشد ولی اگر صحیح مدیریت شود این اثر می تواند مثبت نیز باشد. پذیرش و تنظیم محیط رقابتی یکی از نقش های اولیه یک سازمان است و برای انجام چنین کاری مشاهده محیط سیستماتیک و فرایند آنالیز باید بوجود آید که نتیجه آن حمایت و پشتیبانی تصمیم گیری است. این فرایند به عنوان هوش رقابتی شناخته شده است و شامل اطلاعاتی در محیط خارج از سازمان و البته مربوط به مدیریت است تا به کمک آن، رویدادهایی تجزیه و تحلیل شوند که احتمال تأثیر آن بر روی توسعه و رقابت وجود دارد. با توجه به اینکه هوش رقابتی، توان استفاده از اطلاعات مربوط به بازار و رقبا در تصمیم گیری ها را افزایش می دهد. بنابراین، مدیران امروزی با تلفیق و استفاده از این اطلاعات در دسترس و اتخاذ تصمیمات درست و به هنگام می توانند در جهت نیل به اهداف سازمانی قدم بردارند. همچنین با توجه به محیط های پر تلاطم و رقابتی امروزی مدیری موفق خواهد بود که به هوش رقابتی بها داده و در پرورش آن سعی و تلاش نماید تا به موفقیت دست یابد. بنابراین، می توان چنین نتیجه گرفت که، مدیر اثر بخش، هوش رقابتی دارد و در تصمیم گیری بر عناصر رقابتی تأکید می کند.



شکل می دهند (Wright, 2006, p.1). بنابراین موفقیت یک تجارت بطور مستقیم مرتبط با کیفیت تصمیم گیری مدیرعامل است. یکی از ویژگی های زندگی تجاری این است که مدیرعامل درباره محیط پیرامونش اطلاعات ناقصی دارد، پیرامون و محیط پویایی شرکت در آن عمل می کند. بنابراین مدیران مجبورند در شرایط غیراطمینان و ریسک تصمیم گیری کنند. ضرورتاً این مطلب به این معناست که سازمان ها به دلیل داشتن اطلاعات ناقص درباره ضعف خود در تصمیم گیری ریسک می کنند. و این برای شرکت بسیار هزینه

جهت کسب اطلاعات بیشتر:

- فرد آر، دیوید، (۱۳۷۹)، مدیریت استراتژیک، علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، دفتر پژوهش های فرهنگی، تهران، چاپ هفتم.
- کاتلر، فیلیپ و آرمسترانگ، گری، (۱۳۷۹)، اصول بازاریابی، علی پارسائیان، نشر ادبستان، تهران، چاپ اول، جلد اول.
- Davis, M. (2004), Using business intelligence for competitive advantage, available at: www.knowledgepoint.com.au/business_intelligence/Articles/BI_MD001_b.htm
- Gregory G., Dess, G.T. Lumpkin and Taylor, Marilyn L., (2005), competitive intelligence Strategic Management. 2 ed, New York: McGraw-Hill Irwin.