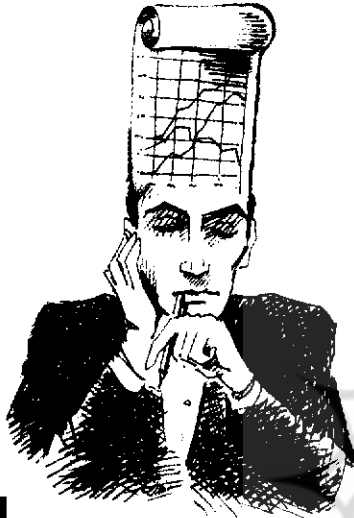


هوشمندی رقابتی رویکردها و کاربردها



دکتر حسین وظیفه دوست
فاطمه قاسمی

ژوئیه ۱۳۹۷
شماره ۸۷-۴
مطالعات
۴

چکیده

این یک مقاله توصیفی، با هدف تعریف و تبیین ابعاد هوشمندی رقابتی (Competitive Intelligence) است. در این مقاله اهمیت هوشمندی رقابتی در تجارت امروزه جهانی مورد بحث قرار گرفته و ریشه تاریخی هوشمندی رقابتی و تعریف آن از دیدگاه نویسندگان مختلف مورد بررسی قرار گرفته است. در ادامه ارتباط بین تحقیقات بازار و هوشمندی رقابتی بیان شده است. حوزه های هوشمندسازی رقابتی و مراحل هوشمندسازی رقابتی، مباحث دیگری است که در این مقاله به آن پرداخته شده است. مقاله با بحثی در مورد واحد سازمانی برای هوشمندسازی رقابتی و پیشنهادهایی برای تحقیقات آینده خاتمه می یابد.

ضرورت و اهمیت هوشمندی 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 چشمپوشی است.

شرکتها 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).

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 (دیوید، ۱۳۷۹). بنابراین ردیابی، درک و واکنش به رقبا به عنوان یک جنبه ویژه از فعالیت بازاریابی مطرح بوده (Wright, Pickton and Callow, 2002) و لازم است که شرکتها یک برنامه اثربخش به نام **هوشمندی رقابتی** را به اجرا درآورند (دیوید، ۱۳۷۹).

هوشمندی رقابتی به عنوان یک ابزار مدیریت استراتژیک و یکی از سریع ترین زمینه های رشد کسب و کار دنیا، به شمار می رود. همچنین هوشمندی رقابتی، یکی از تکنیکهای مهم در ایجاد مزیت رقابتی است (Davis, 2004).

هوشمندی رقابتی که ملزوم یک سیستم مدون است با تأکید بر جمع آوری هدفمند اطلاعات رقابتی، زمینه ساز تصمیم گیریهای راهبردی نیز می باشد (White, 1998). دریافت اطلاعات از محیط بیرونی کسب و کار، بر موقعیت رقابتی شرکت تأثیرگذار بوده (1995, Fuld) و این در حالی است که حدود ۹۰ درصد اطلاعاتی را که یک شرکت برای تصمیم های حیاتی خود نیازمند آن است،

می تواند از راه هوشمندسازی رقابتی کسب کند (McGonagle, 1998).

تاریخچه

هوشمندی رقابتی مفهوم جدیدی نیست. شرکتها همیشه سعی داشته اند بدانند که رقبای آنها چه می کنند. این مفهوم از دهه ۱۹۸۰ جای خود را در محافل آکادمیک باز کرد. برخی از نویسندگان ادعا کرده اند *مایکل پورت* (۱۹۸۰) محقق معروف مدیریت استراتژیک، با معرفی نیروهای پنج گانه رقابتی و استراتژیهای ژنریک، مفهوم هوشمندی رقابتی را خلق کرده است (Peyrot et al, 2002). پورت در ایجاد انجمن متخصصان هوشمندسازی رقابتی (Society For Competitive Intelligence Professionals) در سال ۱۹۸۶ پیشگام بوده و نخستین شماره مجله هوشمندی رقابتی را در سال ۱۹۹۰ منتشر ساخته است.

بعضی کشورها، نظیر فرانسه، ژاپن، سوئد و ایالات متحده در استفاده از سیستم های هوشمند رقابتی پیشرفتهای قابل ملاحظه ای داشته اند. در این کشورها، هوشمندی رقابتی جایگاه خود را به عنوان یک عامل مهم در کسب مزیت رقابتی پیدا کرده است (Multi Quest, 2004). حتی دانشگاه لوند در سوئد نخستین دانشگاهی است که در رشته هوشمندی رقابتی مقطع دکترا را دایر کرده است. به هر حال هوشمندی رقابتی از جمله مفاهیمی است که به سرعت رشد کرده و جامعه متخصصان هوشمندی رقابتی، در هر سال ۴۰ درصد رشد داشته است (Calof, 1996). همچنین شرکتهای مشهور بسیاری، مانند: جنرال الکتریک، موتورولا، مایکروسافت، اچ پی، آی بی ام، ای تی اند تی، ایتل، تری ام، زیراکس، مرچ، کوکاکولا و کرایسلر همگی از سیستم های هوشمند رقابتی استفاده می کنند (Shermach, 1995).

تعریف هوشمندی رقابتی

نویسندگان مختلف، تعریفهای خود را این گونه از مفهوم هوشمندی رقابتی دارند. آنها بر این باورند که هوش رقابتی این مشخصات را دارد: هوشمندی رقابتی هنر جمع آوری، پردازش و ذخیره سازی اطلاعات است که افراد تمام سطوح سازمان

فراخور نیاز خود به آن دسترسی دارند و به آنها کمک می کند که آینده خود را شکل داده، در مقابل تهدیدهای رقابتی از آنها حفاظت کند. هوشمندی رقابتی می بایستی قانونی بوده، به اخلاقیات احترام بگذارد. هوشمندی رقابتی، دانش را با استفاده از قواعد ویژه ای از محیط به سازمان منتقل می کند.

پیتر دراکر هوش را با دانش مرتبط می سازد. دراکر اطلاعات را داده های طبقه بندی شده، مرتبط و هدفمند می داند و اذعان می کند سازمانها می بایستی به منظور حفظ بقا، سیستم های توانمندی ایجاد کرده، تا بتوانند ارزش افزوده تولید کنند. سازمانها می بایستی دانش محور بوده و تخصصی در اختیار داشته باشند که عملکرد شرکتها را هدایت کرده، زیر نظر داشته باشند. این کار از راه بازخورد نظام یافته از همکاران، مشتریان و مدیران قابل دسترسی است.

بنابراین در تعریف هوشمندی رقابتی، می توان گفت که: هوشمندی رقابتی جمع آوری اطلاعات مربوط به محیط و رقبا به منظور خلق و حفظ مزیت رقابتی است. هوشمندی رقابتی یک فرایند سیستماتیک است تا از به روز بودن اطلاعات دقیق و مرتبط به رقبا اطمینان حاصل شود (McGonagle and Vella, 1999).

هوشمندی رقابتی، تحقیقات بازار و هوش سازمانی

واژه های هوشمندی رقابتی، تحقیقات بازار و هوش سازمانی عموماً به جای یکدیگر مورد استفاده قرار می گیرند (Talvinen, 1994). یک سیستم هوشمند رقابتی به مجموعه ای از برنامه ها و منابعی اطلاق می شود که توسط مدیران به منظور دسترسی به اطلاعات روزمره محیط بازاریابی، به کار برده می شود (2000, Kotler).

به هر حال هوش رقابتی اطلاعات گسترده تری را نسبت به تحقیقات بازار جمع آوری می کند (Weight and Ashill, 1998). تحقیقات بازار فقط به بررسی و تجزیه و تحلیل موقعیت آتی بازاریابی پرداخته و فعالیتهای رقابتی اخیر را زیر نظارت قرار می دهد. با این رویکرد

تالوینز، هوشمندی رقابتی را این‌گونه تعریف می‌کند: اطلاعاتی که از منابع خارجی کسب شده و به منظور شناسایی مسائل، تغییرات و فرصتهای سراسر محیط خارجی بازاریابی به کار برده شود. (Talvinen, 1994) مفهوم مرتبط دیگری که هوش سازمانی نام گرفته است به تحصیل و کسب دانش اشاره دارد که از راه به کارگیری انسان، رایانه و سایر وسایل صورت می‌پذیرد و دانش مرتبط با محیط فعالیت سازمان (هم محیط داخلی و هم محیط خارجی سازمان) را مورد نظر قرار داده است (Trim, 2002).

حوزه هوشمندی رقابتی

برخی از محققان سه نوع هوش رقابتی را دسته بندی کرده اند:

• **هوش بازار:** این نوع هوش به معنای ترسیم یک نقشه از روند وضعیت فعلی و آینده نیازها و ترجیحات مشتریان، بازارهای جدید، فرصتهای بخش بندی خلاق بازار و مهمترین تحرکات و تغییرها در حوزه بازاریابی و توزیع است.

• **هوش استراتژیک:** این نوع هوش، ارزیابی تغییرات در استراتژی رقابتی در بازه زمانی مشخص است که از تغییرات در ساختار رقبا، جایگزینهای جدید محصول و تازه واردهای صنعت حاصل شده است.

• **هوش تکنولوژیکی:** در این نوع هوش هزینه-منفعت تکنولوژی فعلی و تکنولوژی جدید ارزیابی شده، تغییرهای تکنولوژی پیش بینی می‌شوند.

البته هوش رقابتی می‌تواند بیش از این سه گروه باشد، به گونه‌ای که به هوش استراتژیک و اجتماعی نیز بسط یابد. هوش استراتژیک و اجتماعی شامل مواردی در مورد: قوانین، مالیات و تامین مالی، مسائل اقتصادی - سیاسی و نیز مسائل مربوط به منابع انسانی نیز می‌شود.

هدفهای سیستم هوشمندی رقابتی

سه ماموریت اصلی برنامه هوشمندی رقابتی عبارتند از:

۱. درک کلی از یک صنعت و شرکتهای رقیب؛
۲. شناسایی زمینه‌هایی که آسیب پذیر

اهمیت برخوردار است. با این چارچوب زمانی میزان تخصیص منابع مشخص شده و تعیین می‌شود که کدام روش فرآیند جمع‌آوری اطلاعات مورد استفاده قرار گیرد.

جمع آوری: این مرحله شامل جمع‌آوری داده‌های خام است تا برای سیستم هوشمند مورد استفاده قرار گیرند. نویسندگان سه نوع داده را معرفی کرده‌اند:

• **اطلاعات سفید (اطلاعات قفل شکسته):** این اطلاعات عموماً در پایگاههای عمومی داده‌ها، روزنامه‌ها، اینترنت و نظایر آن قابل دسترسی است.

• **اطلاعات خاکستری:** اطلاعات

خصوصی‌تری که از نمایشگاه‌های تجاری جمع‌آوری شده و یا از نشریاتی که توسط رقیب نادیده گرفته شده است؛ به دست می‌آید. یک فروشنده می‌تواند با بازدید از شرکت رقیب اطلاعاتی را درباره آن شرکت به دست آورد.

• **اطلاعات سیاه:** اطلاعاتی که به صورت غیر قانونی جمع‌آوری شده است، نظیر: گوش کردن از راه تلفن و یا هک رایانه‌ای.

معمولاً ۸۰ درصد اطلاعات از نوع اطلاعات سفید بوده و ۱۵ درصد آنها از نوع خاکستری است.

تجزیه و تحلیل: عامل محوری، فرآیند است. در این مرحله اطلاعات نا مرتبط و از هم گسسته به هوش تبدیل می‌شوند. این مرحله ترکیبی از علم و هنر است. اطلاعات ساده پس از تجزیه و تحلیل به تولید هوش منجر می‌شوند.

انتشار (اشاعه): تحلیل گر اقدام‌های مناسبی را برای توزیع و انتقال اطلاعات (هوش) به کاربر نهایی پیشنهاد می‌دهد.

فولد بیان می‌کند که، ذخیره سازی و تحویل اطلاعات می‌بایستی طبق ضوابط حراست و امنیت اطلاعات باشد. (Fuld, 1995)

اگر چه تصمیم گیران سازمان، استفاده‌کنندگان اصلی سیستم هوشمند

رقابتی می‌باشند اما **کاهانار** اشاره می‌کند که تفکر جمع‌آوری اطلاعات باید در ذهن هر فردی باشد. ایجاد آگاهی در سازمان نیز یک فعالیت پیوسته است و در این مسیر باید از روشهای تشویقی و اعطای پاداش

به طور کلی، هدف برنامه هوشمندی رقابتی، کاهش عدم اطمینان محیطی در جهت بهبود تصمیم‌گیری‌های مدیریتی است.

هستند و ارزیابی اثرهای اقدام‌های استراتژیک بر شرکتهای رقیب؛

۳. 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 (دیوید، ۱۳۷۹).

گیلاد می‌گوید: "بطور کلی هدف برنامه هوشمندی رقابتی این است که قادر شویم حرکات رقبا، مشتریان، دولت و خیلی مسائل دیگر را پیش بینی کنیم." (Gilad, 1996)

بطور کلی هدف برنامه هوشمندی رقابتی، فرآیند کاهش عدم اطمینان محیطی در جهت بهبود تصمیم‌های مدیریتی است (Viviers, 2005).

فرآیند هوشمندسازی رقابتی

هوشمندی رقابتی فقط یک وظیفه و یا کارکرد در شرکت نبوده و یک فرآیند جامع است. فرآیند هوشمندسازی رقابتی را در این چهار مرحله می‌توان تعریف کرد: (Kahanar, 1997)

• برنامه ریزی و هدایت

• جمع‌آوری داده‌ها

• تجزیه و تحلیل

• انتشار

برنامه ریزی و هدایت: فرآیند با تعریف و تبیین اقدام هوشمند آغاز می‌شود. درک نیازمندیهای کاربر اهمیت دارد به گونه‌ای که موفقیت فرآیند متأثر از این امر است. چارچوب زمانی نیز از

Cliffs, NJ.

10. L. Fuld, The new competitor intelligence, Wiley, New York, 1995.

11. McGonagle, J.J. and Vella, C.M. (1999), The Intelligence Age of Competitive Intelligence, Greenwood Publishing Group, Inc., Westport, CT.

12. M.Kelly.J (1987), How to check out your competition"john wiley & sons. USA.

13. MultiQuest Consultants (2004), available at: www.mqcinc.com (Accessed 23 January 2004).

14. Peyrot, M., Childs, N., Van Doren, D. And Allen, K. (2002), An empirically based model of competitor intelligence use, Journal of Business Research, Vol. 55, pp. 747-58.

15. Shermach, K. (1995), Study, much talk, little action on competitor intelligence, Marketing News, Vol.29, 28 August, p. 40.

16. Talvinen, J. (1994), Information systems in marketing. European Journal of Marketing, Vol.29 No. 1, PP. 8-26.

17. Trim, P.R.J.(2002), Corporate intelligence and transformational marketing in the age of the internet, Marketing Intelligence & Planning, Vol. 20 No.5, PP. 259-68.

18. Wilma Viviers, Andrea Saayman, Marie-Luce Muller Enhancing a competitive intelligence culture in South Africa International Journal of Social Economics Vol.32 No. 7, 2005 pp. 576-589

19. Wright, M. and Ashill, N. (1998), A contingency model of marketing information, European Journal of Marketing, Vol.32 Nos. 1/2, PP. 125-44.

20. Wright S; W.Picton D and Callow J Competitive intelligence in UK firm: a typology Marketing intelligence & Planning 20/6 [2002] 349-360.

بقیه منابع در دفتر مجله محفوظ است.

● دکتر حسین وظیفه دوست: عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات تهران

● فاطمه قاسمی: دانش آموخته کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی از دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات تهران

انحصاری است. کسب اطلاعات محرمانه مترادف با جاسوسی در شرکتها است.

۳. گرد آوری اطلاعات محرمانه از شرکتها کاری غیر اخلاقی در تجارت است.

هیچ گاه نباید از روش های نادرست

و خلاف اصول اخلاقی مانند رشوه، گوش

دادن از راه تلفن و دزدی های اطلاعات

رایانه ای برای جمع آوری اطلاعات

استفاده شود (دیوید، ۱۳۷۹). هوشمندی

رقابتی یک فرایند قانونی است و بر

جاسوسی تجاری و یا تحقیقات مخفیانه

دلالیت ندارد، بلکه از اطلاعات عمومی در

دسترس، مثل اطلاعات موجود در اینترنت

برای یافتن اطلاعات رقبا و بازار استفاده

می کند. □

منابع:

۱. دیوید. فرد آر: مدیریت استراتژیک دکتر علی پارسائیان و دکتر سید محمد اعرابی، دفتر پژوهشهای فرهنگی، تهران، ۱۳۷۹، چاپ هفتم، ص ۲۴۰ و ۲۴۷-۲۴۴.

۲. کانلر، فیلیپ و گری آرمسترانگ اصول بازاریابی دکتر علی پارسائیان، نشر ادبستان، تهران، ۱۳۷۹، چاپ اول، جلد اول، ص ۱۵۲.

3. Calof, L. (1996), What's your competitive intelligence quotient, unpublished Conference Report, September, p.4.

4. Calof, J.L. and Viviers, W. (2001), Creating an intelligence society in South Africa, Africa Insight, Vol. 31 No. 2, pp. 61-7.

5. Davis, M. (2004), Using business intelligence for competitive advantage, available at: www.knowledgepoint.com.au/business_intelligence/Articles/BI_MD001_b.htm

6. Gilad, B. (1996), Business Blind sports, Probus Publishing Company, Chicago, IL

7. J.J McGonagle, C.M. Vella, Protecting Your Company against Competitive Intelligence, Quorum Books, Westport, CT, 1998

8. Kahanar, L. (1997), Competitive Intelligence. How to Gather, Analyze and Use Information to Move Your Business to the Top, 1st ed, Simon and Schuster, New York, NY.

9. Kotler, P. (2002), Marketing Management, Prentice-Hall, Englewood

به شرکت کنندگان استفاده کرد (2005). (Viviers)

واحد سازمانی برای هوشمندسازی رقابتی

در ایالات متحده، بسیاری از شرکتها

در نمودار سازمانی خود عنوانهای شغلی،

مانند: رئیس تجزیه و تحلیل رقابت،

مدیر استراتژیک رقابتی، مدیر خدمات

اطلاعاتی یا دستیار مدیر در ارزیابی رقابت

گنجانده اند و همین مدرک یا دلیلی است

بر اهمیتی که به تجزیه و تحلیل وضع

رقابتی داده می شود (دیوید، ۱۳۷۹).

هوش رقابتی یک فعالیت غیر حرفه ای

نیست، بلکه به مهارتهای ویژه ای نیاز دارد

و به همین خاطر است که اغلب شرکتها

یک واحد سازمانی ویژه به نام: هوشمندی

رقابتی ایجاد می کنند.

جدای از اینکه اندازه سازمان چقدر

است و یا اینکه حیطه برنامه تحلیل رقابتی

آن تا چه اندازه وسیع است، شرکتها

می بایستی مسئولیت تحلیل رقبا را به یک

فرد یا گروه واگذار کنند. تعداد افرادی

که به طور مستقیم زیر نظر مدیر تحلیل

رقابتی کار می کنند بستگی به حیطه

برنامه شرکت دارد. بهترین روش شروع با

کوچکترین گروه است. یک گروه کوچک

با تجربه همیشه بهتر از یک گروه بزرگ

بدون تجربه است. گفتنی است ضروری

نیست که همه اعضای بخش تحلیل رقابتی

تمام وقت باشند. در بین کارمندان واحد

هوشمند رقابتی یک نفر به عنوان رابط این

بخش با سایر کاربران اطلاعات سازمان

تعیین می شود (Kelly,1987).

دیدگاه های نادرست درباره جمع آوری اطلاعات

فرد آر دیوید در کتاب مدیریت

استراتژیک خود در این مورد می گوید:

اکثر مقامات اجرایی در زمان کنونی درباره

کسب اطلاعات محرمانه از شرکتها سه

دیدگاه نادرست دارند:

۱. کسب اطلاعات محرمانه از شرکتها یا

اجرای چنین برنامه هایی به مقدار زیادی

نیرو، رایانه و منابع دیگر نیاز دارد.

۲. جمع آوری اطلاعات محرمانه درباره

شرکتهای رقیب به معنی نقض قوانین ضد