



## هوش رقابتی؛ ردیابی حرکات رقیبان

عسگر پاک مرام

Pakmaram@gmail.com

کریم اسکندری

skandarik@yahoo.com

زهرا مولوی

Zahra\_molavi60@yahoo.com

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

مركز جامع علوم انسانی

### چکیده

عصر حاضر، عصر تغییرات و تحولات اساسی و بنیادی است و سازمانهایی می توانند خود را با این شرایط تطبیق دهند و در صحنه رقابت باقی بمانند که مدیران و رهبرانی کارآمد، تغییرگرا و با چشم اندازی بلند مدت داشته باشند. در سالهای اخیر، هوش رقابتی (Competitive Intelligence) به یکی از مفاهیم مهم مدیریت تبدیل شده و با فرهنگ شرکتهای پیشرو، عجین شده است. در دنیای پیچیده کنونی، شرکتهای مختلف هر روز برای دستیابی به اهداف عالی تر به طرحهای نوینی روی می آورند. هوش رقابتی این امکان را برای مدیران فراهم می کند که به صورت خلاقانه تری بیندیشند و با استفاده از اطلاعات محیط کسب و کار و اطلاعات حاصل از تحلیل رقبا در تصمیم گیری های سازمانی به بهترین شکل عمل کنند. بنابراین، هوش رقابتی یکی از الزامات غیر قابل انکار برای اغلب مدیران به شمار می رود.

در این مقاله سعی شده است تا به تشریح ابعاد و قابلیت های هوش رقابتی برای مدیران و سازمانها در محیط های کسب و کار پرداخته شود.

به دلیل تغییرات بنیادی در پیش‌فرض‌های رقابت، مدیران باید با توجه به محیط خارجی سازمان، شناسایی موقعیت سازمان در بازار، شناسایی کسب و کارهای موجود در بازار و شناسایی رقیبان تازه وارد، به تحلیل رقابتی خود بپردازند. برای دستیابی به چنین شناختی، مدیران نیاز به اطلاعات مفیدی دارند تا تصمیمات مناسبی بگیرند. برای پاسخگویی به پیچیدگی رو به رشد کار در محیط اقتصادی، سیاسی و اجتماعی امروز، هوش رقابتی به عنوان قدرتی در دست مدیران است که چنانچه به درستی مورد بهره‌برداری قرار گیرد، می‌تواند با تجزیه و تحلیل اطلاعات به دست آمده از محیط داخلی و خارجی سازمان، به نیازهای متنوع سازمان، پاسخ دهد.

### تعریف هوش رقابتی

در مورد هوش رقابتی تعاریف مختلفی از سوی صاحب‌نظران ارائه شده است که در ادامه به چند مورد اشاره می‌شود:

- هوش رقابتی یک دانش تجاری پویا برای جمع‌آوری، تجزیه و تحلیل و مدیریت اطلاعات و درک مفهوم رقابت در استراتژی شرکت به منظور کسب مزیت رقابتی در محیط تجاری (کسب و کار) است (Ovsanka and Diacikora, 2008:4).

- هوش رقابتی شامل جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل اطلاعاتی است که به شرکتها در درک و لمس بهتر رقبا کمک می‌کنند. اطلاعات درباره ظرفیت و توانایی رقبا، یک اساس محکم برای بهبود موقعیت بازار و ساخت طرحهای استراتژیک است. دسته دیگر اطلاعات شامل اطلاعات مشتریان، اطلاعات هزینه، قیمت، فرایند تحقیق و توسعه است. با وجود اینکه همه این اطلاعات به‌طور چشمگیری با ارزش و مفید هستند، اگر به‌طور صحیح به کار گرفته نشوند، می‌توانند به شدت مضر و فاجعه‌آفرین باشند. همچنین خط فاصل بین هوش رقابتی و جاسوسی، مثل خط فاصل بین اخلاقی و غیراخلاقی است و این خط فاصل اغلب مبهم و نامشخص است (Naomi and Fine, 1997:1).

- هوش رقابتی، مدیر ارشد شرکت را

در همه ابعاد برای تصمیم‌گیری بدون ساختار، درباره همه چیز از بازاریابی گرفته تا تحقیق و توسعه و تاکتیک‌های سرمایه‌گذاری دراز مدت در استراتژی سازمان کمک می‌کند (www.scip.org).

- براساس تعریف دانشکده مدیریت فرانسه (GTILAB)، هوش رقابتی عبارت است از هنر یافتن، جمع‌آوری، فرآوری و ذخیره‌سازی اطلاعات، به منظور دسترسی و استفاده کارکنان در تمام سطوح سازمان، تا ضمن شکل دادن به آینده سازمان، از وضعیت موجود نیز در قبال تهدیدات رقابتی حمایت کند. از دیدگاه این دانشکده مفهوم هوش رقابتی به چهار مقوله اصلی قابل تقسیم است:

۱. آگاهی تجاری (بازاریابی): که عمدتاً شامل اطلاعات مشتریان، تأمین‌کنندگان، خریداران و توزیع‌کنندگان و تجزیه و تحلیل آنها می‌شود.

۲. آگاهی از وضعیت رقبا: که متمرکز بر مسائلی از قبیل سیاستهای قیمت‌گذاری، محصولات جانشین و سیاستهای توسعه رقباست.

۳. آگاهی فناوری و تکنیکی: که با تحقیقات پایه و کاربردی، فرایندها، هنجارها و حق اختراع سر و کار دارد.

۴. آگاهی راهبردی و اجتماعی: که به مسائلی از قبیل قوانین، مسائل مالی و مالیاتی، مسائل سیاسی و اقتصادی و جنبه‌های اجتماعی و منابع انسانی می‌پردازد (نجفی حقی، ۱۳۸۳: ۳).

### اهمیت هوش رقابتی

امروزه داشتن توان رقابتی، اساس بقای شرکتهاست. از طرف دیگر، برخورداری و حفظ توان رقابتی، بیش از هر چیزی نیازمند اطلاعات است. در واقع اطلاعات، به عنوان یکی از اقلام مهم داراییهای استراتژیک و ابزار بازاریابی به شمار می‌رود. بنابراین در این شرایط، هوش رقابتی به شرکتها کمک می‌کند تا تصمیمات آگاهانه‌ای پیرامون همه امور خود از قبیل بازاریابی، تحقیق و توسعه، سرمایه‌گذاری و راهبردهای کسب و کار اتخاذ کنند. هوش رقابتی، فرایند مداومی است که اطلاعات قابل استفاده‌ای در اختیار تصمیم‌گیرندگان (مدیران) 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 رقباست، بلکه همچنین نیازمند اطلاعاتی درباره سایر تمایلات محیطی از قبیل تمایلات صنعت، تمایلات قانونی و نظارتی، تمایلات بین‌المللی، تحولات فناوری، تحولات سیاسی و شرایط اقتصادی است.

اگرچه تمرکز هوش رقابتی بر تصمیم‌گیری است، ولی قلمرو آن گسترده است و در برگیرنده پژوهش پیرامون موضوعاتی از قبیل قابلیت‌های رقبا، تحلیل اتحاد و یا سرمایه‌گذاری مشترک با رقبا، برنامه‌های آتی رقبا، راهبردهای بازار یا خطوط تولید خاص، دلایل دگرگونی در شرکتها یا راهبرد واحدهای کسب و کار و... است. در حال حاضر نه تنها شرکتهای بزرگ، بلکه بسیاری از کسب و کارهای کوچک نیز از مزایای حاصل از هوش رقابتی بهره می‌گیرند. بسیاری از این شرکتها از هوش رقابتی برای دستیابی به سهمی از بازار و به دست آوردن سهم رقیب ناشناخته استفاده می‌کنند. آنها از هوش رقابتی بیشتر برای:

- شناخت محیط فعلی بازار،
- پیش‌بینی محیط آتی بازار،
- تحلیل عوامل اقتصادی، سیاسی و فناورانه مرتبط با کسب و کار خود،
- شناسایی نقاط ضعف و یافتن راه‌حل برای آنها،
- تغییر در راهبرد فعلی یا تعدیل آن،

بهره می‌برند. اهداف دیگر هوش رقابتی در یک سازمان را می‌توان چنین بیان کرد:

- درک کلی از یک صنعت و شرکتها؛
- شناسایی زمینه‌هایی که آسیب‌پذیر هستند و ارزیابی تأثیر اقدامهای استراتژیک بر شرکتها؛
- شناسایی حرکتها بالقوه که امکان دارد یک شرکت رقیب انجام دهد و موجب به خطر افتادن موضع یا پایگاه یک شرکت در بازار خاصی شود (دیوید، ۱۳۷۹: ۲۴۷-۲۴۴)؛
- فرآوری و ترکیب اطلاعات برای تولید آگاهی 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, 2005:2-3)؛

- شناخت بزرگترین رقبا در بازار، کنترل گامهایی که آنان بر می دارند 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 (Ovsanka, and Diacikova, 2008: 8).

### فرایند هوش رقابتی

فرایند هوش رقابتی از چهار مرحله تشکیل شده است

#### ۱. برنامه ریزی و هدایت:

این مرحله، شامل شناسایی عوامل اصلی محیطی است. شناسایی این عوامل، با:

- گذاشتن جلسات مشاوره ای منظم با مدیران عالی و مدیران بخش اطلاعات

برای تنظیم فعالیتهای هوش رقابتی در جهت تأمین نیازهای اصلی و واقعی،

- مدیریت روزانه فعالیتهای ایجاد روشی برای تنظیم و کنترل محیط بیرونی، جمع‌آوری، مرتب سازی و ذخیره سازی اطلاعات و

- تنظیم و کنترل فعالیتهایی که در پی نیازهای واقعی به وجود آمده اند، حاصل می شود.

#### ۲. جمع آوری اطلاعات:

در این مرحله جستجو و ترکیب اطلاعات با استفاده از منابع اولیه و ثانویه صورت می گیرد. منابع اولیه و ثانویه عبارتند از:

##### الف) منابع اولیه:

- مصاحبه؛

- ایجاد ارتباط با کارمندان سایر قسمتها؛

- کنفرانس‌ها، نمایشگاهها و سمینارها.

##### ب) منابع ثانویه:

- اینترنت؛

- روزنامه‌ها و مجلات چاپ شده؛

- پیشینه شرکت؛

- پایگاه داده‌های معتبر؛

- مطالعات و تحقیقات؛

- تحقیقات گذشته؛

- استفاده از دستاوردهای سمینارها، نمایشگاهها و کنفرانس‌ها.

در حالت کلی، منابع ثانویه را می توان به صورت شکل (۱) نشان داد.

#### ۳. تجزیه و تحلیل:

در این مرحله اطلاعات نامرتب و از هم گسسته، به هوشمندی تبدیل می شوند.

این مرحله، ترکیبی از علم و هنر است. اطلاعات ساده پس از تجزیه و تحلیل به تولید هوشمندی منجر می شوند.

#### ۴. توزیع (انتشار):

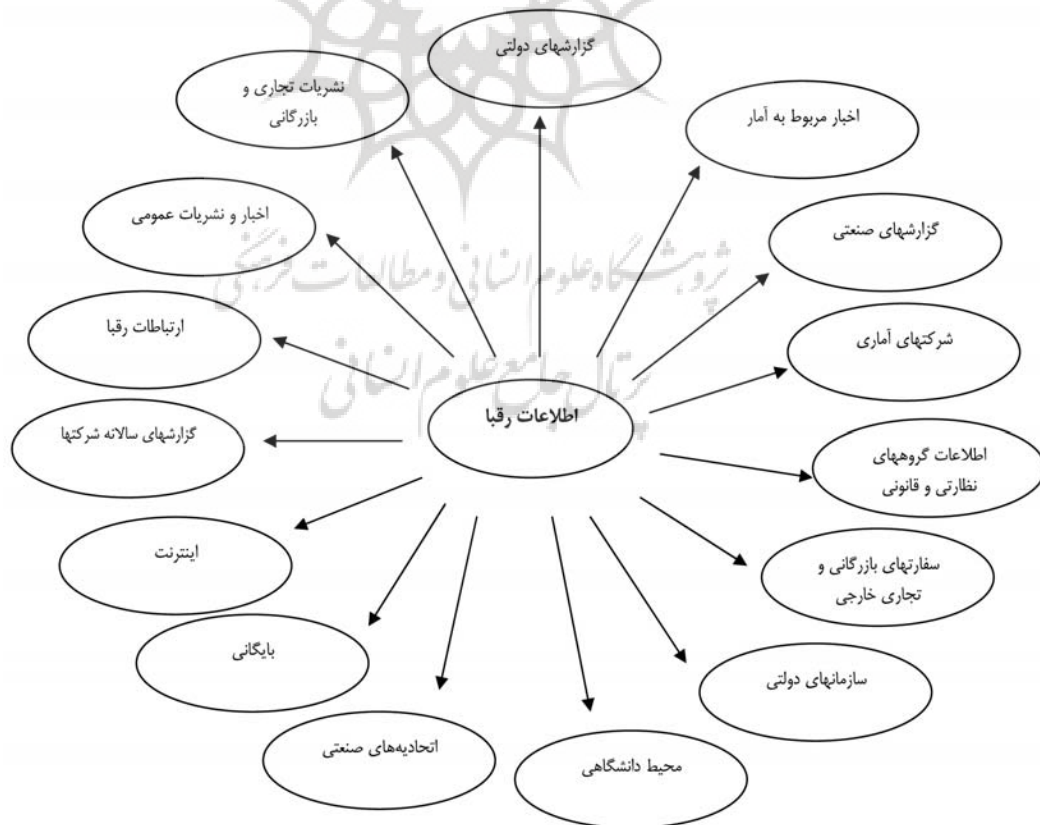
در این مرحله، اطلاعات تجزیه و تحلیل شده در مرحله قبل به افرادی که مسئول تصمیم‌گیری در سازمان (مدیران)

هستند، منتقل می شود.

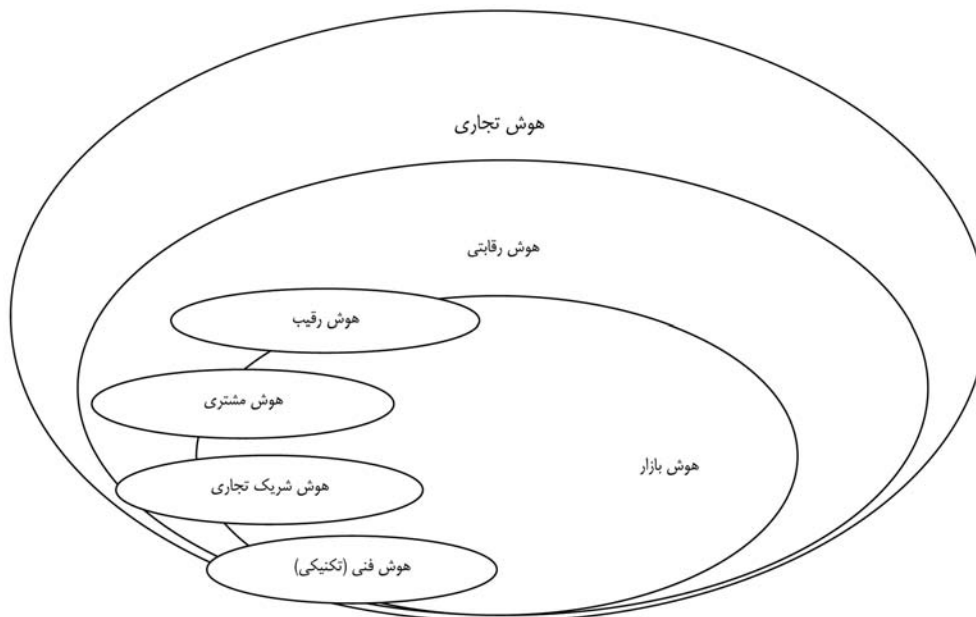
اگرچه تصمیم‌گیران سازمان، استفاده‌کنندگان اصلی سیستم هوشمند

رقابتی هستند، اما گاه‌ها اشاره می کند که تفکر جمع آوری اطلاعات باید در ذهن

هر فردی باشد. ایجاد آگاهی در سازمان نیز یک فعالیت پیوسته است و در این



شکل ۱: منابع ثانویه جمع آوری اطلاعات (Porter, 2007)



شکل ۲: رابطه هوش رقابتی با هوش تجاری (Ovsanka and Diacikova, 2008)

(2008) Social Capital as a Source of Competitive Intelligence in Universities, available at: www.uoc.edu

5. Naomi R. (1997) Competitive Intelligence: An External Threat and an Internal Requirement available at: www.pro-tecdata.com

6. Peltoniemi, Mirva. Vuori, Elisa (2005) "Competitive Intelligence and Co-evolution within an Organisation Population", Tampere University of Technology, Institute of Business Information Management, Tampere, Finland.

7. Porter, Michael (2007) Competition is at the core of the success or failure of most firms, available at: www.tsicanada.com

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

9. Ovsanka, Peter. Diacikova, Anna (2008) Competitive Intelligence in Chemosvit a.s. " Conference on Professional Information Resources for Business, Marketing, Competitive Intelligence and Knowledge Management. Prague 6, Diplomat Hotel, 5.-6. February.

عسگر پاک‌مرام: عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد بناب

کریم اسکندری: کارشناس ارشد مدیریت دولتی و عضو باشگاه پژوهشگران جوان دانشگاه آزاد بناب

زهره مولوی: کارشناس ارشد مدیریت دولتی و عضو باشگاه پژوهشگران جوان دانشگاه آزاد بناب

اوسانکا و دیاسیکوا، شکل ۲ را برای تبیین رابطه هوش رقابتی با هوش تجاری پیشنهاد می‌کنند.

مسیر باید از روشهای تشویقی و اعطای پاداش به شرکت کنندگان استفاده کرد (Viviers, 2005: 576-589).

#### نتیجه‌گیری

در محیط‌های امروزی، هوش رقابتی، متغیر نوظهوری است که هنوز به اندازه دیگر متغیرهای مدیریت شناخته نشده و از جانب همه مدیران مورد توجه قرار نمی‌گیرد، اما می‌تواند معادلات موفقیت را در سازمانها به هم بریزد. در این میان مدیری موفق خواهد بود که به هوش رقابتی بها دهد و در پرورش آن سعی و تلاش کند تا به موفقیت دست یابد. بنابراین، می‌توان چنین نتیجه گرفت که مدیر اثر بخش، دارای هوش رقابتی است و در تصمیم‌گیری بر عناصر رقابتی تأکید می‌کند. □

#### منابع

1. دیوید، فرد آر (۱۳۷۹) مدیریت استراتژیک، ترجمه: علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، دفتر پژوهشهای فرهنگی، تهران، چاپ هفتم.
2. نجفی حقی، جواد (۱۳۸۳) هوشمندی رقابتی، تدبیر، شماره ۱۵۴.
3. <http://www.scip.org/library/overview.pdf>
4. Eva Ortoll-Espinet, Alexandre López-Borrull, Josep Cobarsí-Morales, Montserrat Garcia-Alsina and Agustí Canals

#### رابطه هوش رقابتی با هوش تجاری

پرتیمایی و هانولا هوش تجاری را به عنوان فرایند منظم و سازمان یافته توصیف کرده‌اند که در آن سازمانها اطلاعات مشخصی را برای فعالیتهای تجاری‌شان کسب، تحلیل و برآورد می‌کنند. به هر حال این فرایند می‌تواند به تصمیم‌گیری‌های بهتر و سریعتر حمایتی، تکنیکی و فرایندی کمک کند. بر طبق این توصیف، هوش تجاری همه اطلاعات جمع‌آوری شده و فعالیتهای پردازشی در یک سازمان را پوشش می‌دهد. از این رو هوش تجاری، هوش رقابتی را نیز دربرمی‌گیرد. تفاوت میان هوش تجاری و رقابتی، توسط گروم و دیوید بیان شده است که ادعا کرده‌اند هوش رقابتی شامل اطلاعاتی است که تجزیه و تحلیل می‌شوند و شاخصهایی را برای طراحی استراتژی و تصمیم‌گیری فراهم می‌آورند. بنابراین هوش رقابتی به عنوان قسمتی از هوش تجاری، یک نقش استراتژیک دارد و هدف آن، تجزیه و تحلیل اطلاعات متناسب با فرایندهای تصمیم‌گیری در محیط خارجی یک شرکت است.