

در عصر جهانی شدن اقتصاد و رقابت ، فرو ریختن مرز صنایع ، کوتاه شدن عمر محصولات ، نرخ های سریع تغییرات فناوری ، تخصص و آگاهی روزافزون مشتریان، تغییر در الزامات محیطی و رقابت و.... ، شرکتها برای رقابت موثر نیازمند هوشمندی رقابتی هستند

در این رابطه سولات زیر مطرح است

- هوشمندی رقابتی چیست؟
 - چرا کشورها و سازمانها و شرکت ها به آن نیاز دارند؟
 - مزایای هوشمندی رقابتی برای سازمانها چیست؟
 - چگونه می توان در هوشمندی رقابتی بهتر از رقبای بود؟
 - منابع اصلی هوشمندی رقابتی ، کدامند؟
 - تفاوت هایی هوشمندی رقابتی و اطلاعات چیست ؟
- پاسخ به این سولات و سولات مشابه دیگر، ماهیت و کارکردهای هوشمندی رقابتی را روشن می سازد که در رکن ۱۸ «**کتاب رقابت پذیری جهانی**» به آنها پرداخته شده است.

❖ صاحب نظران و ماهیت هوشمندی رقابتی

طبق نظر مایکل پورتر (۱۹۹۸)، سازمانها برای رقابت پذیری در سطح جهانی، نیازمند برخورداری از هوشمندی رقابتی و بکارگیری آن در سطوح مختلف

می باشند

در این رابطه، ابتدا لازم است مفهوم هوشمندی رقابتی بیان شود به عبارت دیگر، برای اینکه بدانیم هوشمندی رقابتی چیست ناچاراً باید به تعاریف آن رجوع نمائیم در این رابطه، صاحب نظران تعاریف متعددی را ارائه نموده اند که به تعدادی از آنها به شرح مندرج در جدول اشاره می شود.



از نظر بن گیلارد، که در این رابطه یکی از صاحب نظران است هوشمندی رقابتی شناختی است که یک شرکت از محیط رقابتی خود بدست آورده است این شناخت حاصل تجزیه و تحلیل ذرات اطلاعاتی بسیار زیادی است که شرکت روزانه با آنها مواجه است شرکت در پرتو این دانش به تصویر کاملی از وضعیت فعلی و آینده صحنه رقابت دست می یابد که در نتیجه می تواند بهتر تصمیم گرفته و عمل نماید	Ben gilad (1999)
لئونارد فالد، هوشمندی رقابتی را سیگنالها و علائم هشدار دهنده در مورد فرصت ها و تهدیدات تعریف می کند از نظر فالد هوشمندی رقابتی، تنها خروجی پایگاههای تحلیل داده ها یا لزوماً گزارش های حجیم نیست بلکه باید آنرا نوعی بصیرت رقابتی در نظر گرفت.	Fuld, L.M (1995)
روچ و سانتی، هوشمندی رقابتی را هنر معماری آینده و مقابله با تهدیدات رقابتی با استفاده از دستیابی و تحلیل به موقع و موثر اطلاعات رقابتی تعریف می کنند	Rouach,D, and Santi. P (2001)

سه تعریف از گیلارد، فالد، و روچ و سانتی در جدول زیر فوق منعکس شده است از بین تعاریف سه گانه مذکور، فالد به نکته ظریفی اشاره می کند و آن، این است که هوشمندی با داده ها، اطلاعات و گزارش های حجیم فرق دارد هوشمندی نوعی درک و بصیرت رقابتی است

تعریف سایمن و همکاران ، و مک گنولی و ولا به شرح مندرج در جدول زیر است



مک گانگل و ویلا، عصاره هوشمندی رقابتی را استفاده اخلاقی و قانونی از منابع اطلاعاتی برای تهیه داده های مرتبط با رقبا، رقابت و شرایط محیطی و تبدیل این داده ها به اطلاعات موثر برای تصمیمات بهتر می دانند	McGonagle & Vella (2002)
سایمن و همکاران، هوشمندی رقابتی را هنر جمع آوری ، پردازش و ذخیره سازی اطلاعات مورد نیاز تمام بخش های سازمان در رابطه با رقبا، مشتریان، تامین کنندگان ، فناوریها ، محیط و روابط کسب و کارها تعریف می کنند	Soayman & Others (2008)

جدول زیر دو تعریف دیگر سازمانی که توسط دانشکده مدیریت فرانسه، و انجمن

متخصصین هوشمندی ارائه شده است را نشان می دهد



دانشکده مدیریت فرانسه، هوشمندی رقابتی را هنر یافتن ، جمع آوری، پردازش و ذخیره سازی اطلاعات به منظور شکل دهی آینده سازمان از یکسوی ومقابله با تهدیدات رقابتی ، از سوی دیگر تعریف می کند	GTI Lab
انجمن متخصصین هوشمندی رقابتی، هوشمندی رقابتی را فرایند جمع آوری ، تحلیل، انتشار و توزیع هوشمندی به روش اخلاقی تعریف می کند که بر برنامه ها، تصمیمات و اقدامات شرکت تاثیرگذار گذاشته و باید صحیح، مرتبط، مشخص، به موقع ، پیش بینی کننده و به موقع باشد.	The Society of competitive Intelligence professionals (SCIP,2008)

انجمن متخصصین بر اخلاقی بودن روش هوشمندی تاکید داشته و آنرا با روشهای

غیر قانونی و غیر اخلاقی مانند جاسوسی متفاوت می داند



اوسانکا و دیا کورا، هوشمندی رقابتی را دانش کسب و کار پویا برای جمع آوری، تجزیه و تحلیل و مدیریت اطلاعات و درک مفهوم رقابت در استراتژی شرکت به منظور کسب مزیت رقابتی در محیط کسب و کار می دانند	Ovsanka & Diacikora(2008)
نوآمی و فاین ، هوشمندی رقابتی را هنر تجزیه و تحلیل اطلاعات رقابتی می دانند که موجب می شود شرکت رقبای خود را بهتر درک نماید از نظر این دو ، اطلاعات صحیح و به موقع درباره ظرفیت ها و توانمندیهای رقا، یک بنیان محکم برای بهبود موقعیت بازار و طراحی و ساخت طرح های استراتژیک است.	Fine & Naomi (1997)
آدیدام و همکاران، به جای تعریف هوشمندی رقابتی به کارکرد ان تاکید می کنند از نظر این دو شرکت ها از طریق دستیابی به هوشمندی رقابتی، رفتار و توانمندی های رقبای بالفعل و.بالقوه خود را ارزیابی می کنند تا بتوانند مزیت رقابتی خود را حفظ و توسعه نمایند.	Adidam, et al (2009)

تعاریف فوق نشان میدهد که علیرغم تفاوتهای ظاهری در برخی از آنها همه آنها بر یک مفهوم تاکید دارند و آن "کسب بصیرت نسبت به محیط رقابتی" و بکارگیری آن در تصمیمات، برنامه ها و اقدامات رقابتی است



به بیانگر دیگر ، شرکت هایی که هوشمندی رقابتی داشته باشند به توانایی درک به موقع و جامع پویائی های محیط ، بازار و رقابت دست می یابند

بنابراین با توجه به اشتراکات تعاریف ارائه شده می توان تعریف جامعی از هوشمندی رقابتی به شرح زیر ارائه نمود.

- هوشمندی رقابتی، کسب بصیرت و درک پویائی های محیطی و رقابتی از طریق جمع آوری نظامند و غیرنظامند و قانونی اطلاعات از محیط های موثر بر عملیات شرکت و پردازش، انتشار و بکارگیری به موقع آنها در تصمیمات، برنامه ها و اقدامات رقابتی برای حفظ و توسعه مزیت رقابتی شرکت در بازار یا ساختن بازارها و کسب و کارهای جدید است



هوشمندی رقابتی، اساساً بیانگر درک و یادگیری همه اتفاقات موثر در محیط بیرونی شرکت در شرایط فعلی و آینده می باشد و بیانگر یادگیری رقابتی هرچه بیشتر (as much as possible) و هرچه سریعتر (as soon as possible) است که سازمانها و شرکت ها را در پیش بینی و مواجهه با چالش های، فرصتها و تهدیدات رقابتی، توانمند می سازد

• عناصر اصلی این تعریف؛

- الف- برخلاف جاسوسی صنعتی، که یک اقدام غیراخلاقی و غیرقانونی است هوشمندی رقابتی یک اقدام کاملاً قانونی و یک روش کاملاً اخلاقی می باشد.
- ب- تمرکز هوشمندی رقابتی، محیط خارجی شرکت می باشد که محیط های کلان (محیط سیاسی- قانونی، محیط اجتماعی- فرهنگی، محیط اقتصادی، محیط فناوری، محیط اکولوژیکی و زیست محیطی) و محیط صنعتی (رقبای فعلی و بالقوه، مشتریان، تامین کنندگان، محصولات جایگزین) را شامل می شود.

ج- هوشمندی رقابتی شامل هر نوع اطلاعاتی نمی باشد به بیان دیگر هر نوع اطلاعاتی را نمی توان هوشمندی رقابتی نامید . هوشمندی رقابتی شامل اطلاعاتی است که موثر، به موقع و قابل استفاده باشد این موضوعی است که اکثر صاحب نظران هوشمندی رقابتی، روی آن اتفاق نظر دارند.

🌈 هدف هوشمندی رقابتی دستیابی به چه نوع اطلاعات محیطی است؟

پاسخ به این سوال مستلزم دانستن انواع هوشمندی رقابتی است.

❖ انواع هوشمندی رقابتی

قلمروئی که هوشمندی رقابتی برای تولید هوشمندی بر آن متمرکز است در متن خود، انواع هوشمندی را نشان می دهد

دشامپز و نایاک، سه نوع هوشمندی رقابتی را شناسایی نموده و مورد تاکید قرار داده اند که شامل هوشمندی بازار، هوشمندی رقبا، هوشمندی فناوری^۱ می باشد این تقسیم بندی یکی پرارجاع ترین تقسیم بندی در مورد هوشمندی رقابتی است .

○ هوشمندی بازار^۲ - این نوع هوشمندی بر شناخت و درک حال و آینده نیازها، خواسته ها، انتظارات، ارزش های مشتریان ، و تغییرات آنها و نیز تغییرات اساسی در بازار، شبکه های توزیع، عرضه کنندگان متمرکز می باشد.

¹ Deshamps and Nayak, 1995

² . market Intelligence

○ هوشمندی مرتبط با رقبا^۱ - این نوع هوشمندی بر سناریوها، اهداف، استراتژیها و رفتارهای رقابتی فعلی و آینده رقبا، محصولات جایگزین، وارد شوندگان جدید متمرکز بوده و با دریافت و تحلیل به موقع اطلاعات و تبدیل آنها به هوشمندی، درصدد پیش دستی در رقابت و معماری آینده بازار قبل از رقبا می باشد.

ج- هوشمندی فناوری^۲ - تحلیل هزینه - فایده فناوری های فعلی و جدید، پیش بینی فناوریهای فعلی که از بین می روند و فناوریهای که در آینده مسلط می شوند از وظایف این نوع فناوری است .

دو نفر از صاحب نظران، هوشمندی اجتماعی و استراتژیک را به عنوان هوشمندی چهارم به این طبقه بندی اضافه نمودند.^۳ ()

○ د- هوشمندی اجتماعی و استراتژیک - این نوع هوشمندی موضوعاتی مانند

قوانین و مقررات و تغییرات آنها، موضوعات مالی و مالیاتی، موضوعات

سیاسی، اقتصادی و جنبه های اجتماعی و انسانی را در کانون توجه دارد

سه نوع هوشمندی اول، بیانگر هوشمندی نسبت به محیط رقابتی شرکت و

هوشمندی چهارم، هوشمندی نسبت به محیط کلان می باشد. این چهار نوع

هوشمندی، باعث می شود که شرکت ها فرصت ها و تهدیدات محیطی را به موقع

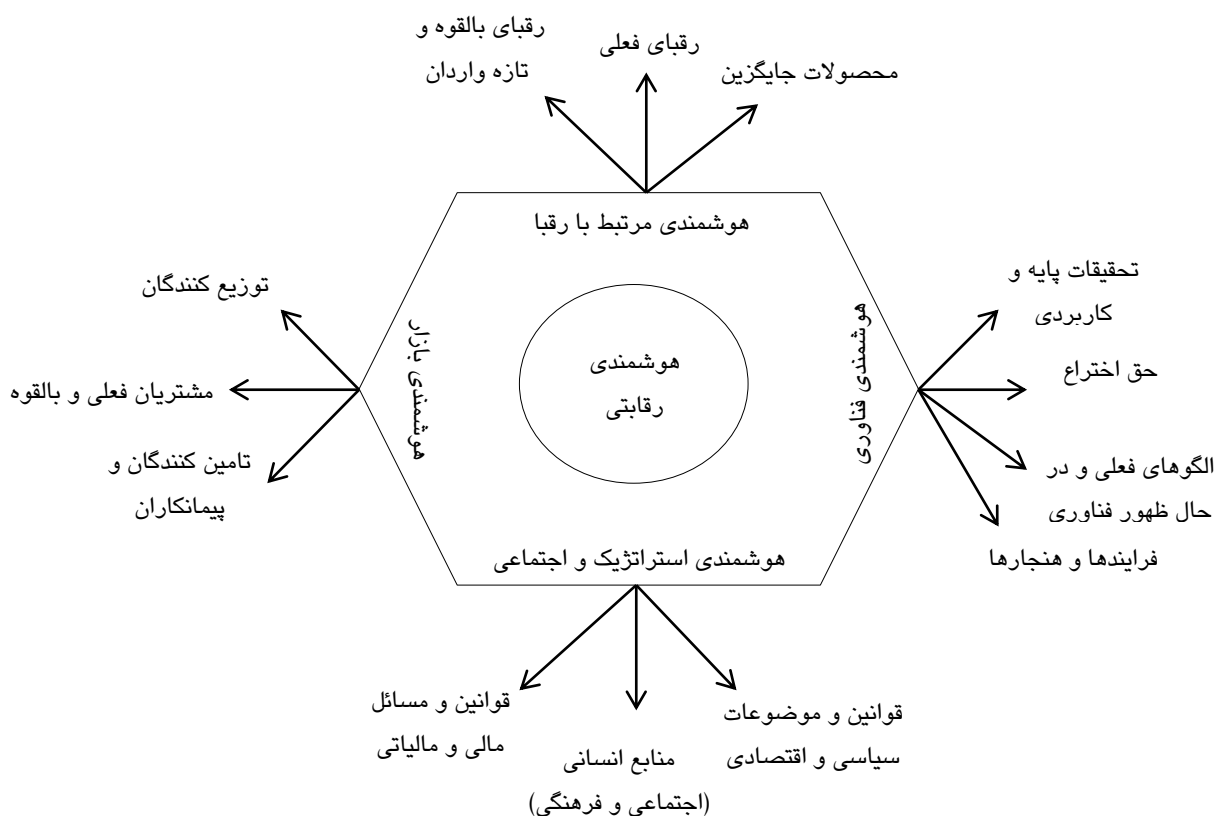
^۱ . competitor Intelligence

^۲ . Technological Intelligence

^۳ Rouach & Santi, 2001

پیش بینی و درک نموده و قابلیت سازگاری استراتژیک خود را با استفاده از رویکردهای استراتژیهای رقابتی یا اقیانوس آبی افزایش داده و از این طریق مزیت رقابتی خود را حفظ و در مواردی نیز آینده را معماری نموده و کسب و کارهای جدید یا قواعد رقابتی آینده را خلق نمایند .

شرماچ (۲۰۰۵) ، این چهار نوع هوشمندی رقابتی را با یکدیگر مرتبط دانسته و ساختار و روابط عوامل را در نمودار زیر نشان داده است (علیزاده، ۱۳۸۹)



• هوشمندی رقابتی اپل و آثار آن

هوشمندی رقابتی باعث دستیابی به آینده قبل از اینکه مشتریان و رقبا آنرا تصور کنند ، می گردد و موجب می شود شرکت با عرضه محصولات جدید نوآور، قواعد رقابت را تغییر داده و آینده را بسازد و از مزایای آن نیز بهره مند گردد. این موضوع منطبق با منطق استراتژی اقیانوس آبی است

به عنوان مثال،

شرکت اپل که در صدر شرکت های نوآور جهان و در صدر با ارزش ترین برندهای جهان در سال ۲۰۱۴ (با ارزش برند ۱۱۸ میلیارد دلار) قرار گرفت یکی از شرکت هایی است که از هوشمندی رقابتی بالایی برخوردار است برخورداری شرکت از هوشمندی رقابتی باعث شده است که نوآوریهای شرکت قابلیت بالایی برای تجاری شدن و بازارپذیری داشته باشد. این موضوع باعث شده است که جایگاه رقابتی شرکت در بازار به سرعت رشد نماید به نحوی که شرکت در سال ۲۰۱۴ جایگاه دوم بازار تلفن های همراه جهان با فروش ۱۹۱۴۲۶ دستگاه (سهم بازار ۱۵/۵ درصد) بعد از سامسونگ را بدست آورد

اپل در پرتو هوشمندی رقابتی و معماری آینده قبل از دیگران توانسته است با ایجاد برند قدرتمند و جذاب برای مشتریان ، ضمن ارتقاء موقعیت رقابتی خود در بازار ، درآمد و سودآوری خود را نیز رشد و توسعه نماید .

به عنوان مثال آیفون یکی از محصولات جاودانه و پرفروغ شرکت در دنیای فوق رقابتی صنعت فناوری می باشد این محصول بعد از محصول موفق آی پد در سال ۲۰۰۷ به بازار عرضه شد و همچنان یکی از محصولات موفق و تاثیرگذار می باشد که تاثیرات فراوانی در بازار رقابت ، تصورات مشتریان، موقعیت رقابتی شرکت در بازار و وضعیت اقتصادی شرکت داشته است

اطلاعات مندرج در جدول زیر این موفقیت را بیشتر نشان میدهد.



سال	فروش جهانی آیفون (میلیون دستگاه)	درآمد سالیانه شرکت (میلیارد دلار)
۲۰۰۷	۱/۳۹	۲۴/۰۱
۲۰۰۸	۱۱/۶۳	۳۲/۴۸
۲۰۰۹	۲۰/۷	۴۲/۶
۲۰۱۰	۳۳/۹۹	۶۵/۰۷
۲۰۱۱	۷۲/۳	۱۰۸/۶
۲۰۱۲	۱۲۵/۰۴	۱۵۶
۲۰۱۳	۱۵۰/۲۶	۱۷۰/۹

اطلاعات مندرج در جدول نشان می دهد که درآمد شرکت از ۲۴ میلیارد دلار در سال ۲۰۰۷ به بیش از ۱۷۰ میلیارد دلار در سال ۲۰۱۳ بالغ شده است و این جهش شگفت انگیز به خاطر توانائی معماری بازار، قبل از تصور رقبا و مشتریان بوده است به

نحوی که شرکت طی سالهای مذکور همواره محصولاتی را به بازار عرضه کرده است که فوق تصور بازار بوده است

نسلهای نوآوری محصول
سال ۲۰۰۷ معرفی آیفون به بازار
سالهای ۲۰۰۵ تا ۲۰۰۸ آیفون 3G و آیفون 3GS عرضه شد
سال ۲۰۱۰ معرفی آیفون ۴ با قابلیت های نوآوری جدید
سال ۲۰۱۱ معرفی و عرضه آیفون 4S
سال ۲۰۱۲ معرفی آیفون ۵
سال ۲۰۱۳ عرضه آیفون 5C , 5S

جدول بالا خلاصه ای از حرکت های نوآورانه شرکت مبتنی بر هوشمندی رقابتی و نوآوری را نشان می دهد

بررسی اطلاعات مندرج در جدول نشان میدهد که آیفون محصول بسیار موفقی در صنعت فوق العاده رقابتی فناوری بوده است افزایش فروش جهانی از ۱/۳۹ میلیون دستگاه در سال ۲۰۰۷ (سابقه عرضه اولین نسل آیفون) به بیش از ۱۵۰ میلیون دستگاه در سال ۲۰۱۳، نشان میدهد که این محصول با برخورداری از مزیت رقابتی توانسته است هر سال ، جایگاه بازار خود را توسعه نماید از طرف دیگر شرکت نیز با تمرکز بر مفهوم پایه ای آیفون توانسته است با نوآوریهای جدید و عرضه نسل

های جدید محصول در هر سال پیشتازی خود در رابازار رقابت حفظ نموده و جایگاه خود در ذهن و قلب مشتریان را ارتقاء و توسعه نماید

توانایی بالای شرکت در درک پویائی های کسب و کار که بیانگر هوشمندی رقابتی بالای آن است باعث عرضه محصولات نوآور با قابلیت های فراتر از تصورات جاری مشتریان شده و در نتیجه منجر به ارتقاء ارزش افزوده محصول برای آنان گشته است.

▪ از طرف دیگر ، برخورداری شرکت از هوشمندی رقابتی موجب شده است که شرکت با عرضه محصولات کاملاً انقلابی قواعد کسب و کار و رقابت را دچار تغییر نموده و آینده رقابت را شکل دهد. و از این طریق پیشتازی خود در رقابت را تداوم بخشد.

▪ اطلاعات مندرج در جدول نشان میدهد که هوشمندی رقابتی اپل علاوه بر اثار و نتایج درخشان در بازار و موقعیت رقابتی آن، دارای آثار اقتصادی زیادی بوده است به نحوی که باعث شده است فروش شرکت از مبلغ ۲۴ میلیارد دلار سال ۲۰۰۷ به مبلغ ۱۷۰ میلیارد دلار در سال ۲۰۱۳ بالغ گردد که نشان می دهد فروش شرکت طی ۷ سال ۷ برابر شده است

بررسی اطلاعات مربوط به آمار فروش آیفون و مبلغ فروش شرکت نشان میدهد که علیرغم درگذشت نابغه نوآوری جهان و بنیانگذار مبتکر شرکت در سال ۲۰۱۱ روند

رو به رشد آن متوقف نشده است قبل از مرگ استیو جانز طی پنج سال، نسلهای متوالی آیفون تا آیفون ۴ و ۴s عرضه شد و بعد از فوت ایشان نیز آیفون ۵ در سال ۲۰۱۲، آیفون 5C, 5S در سال ۲۰۱۳ و آیفون ۶ و ۶ پلاس در سال ۲۰۱۴ عرضه شده است.

- این موضوع نشان میدهد که هوشمندی رقابتی به فرهنگ سازمانی اپل و به منشاء اصلی رفتار رقابتی شرکت تبدیل شده است به نحوی که جاری شدن هوشمندی رقابتی در سراسر سازمان از عوامل اصلی تداوم مزیت رقابتی و نوآوری شرکت بعد از درگذشت بنیانگذار نوآورش، شده است

بطور کلی باید گفت شرکت هایی که هوشمندی رقابتی بالایی دارند در نوآوری پیشگام بوده و نرخ موفقیت نوآوریهای آنها در بازار نسبت به سایر شرکت ها بسیار بالاتر است که این موضوع باعث می شود از یک طرف موقعیت رقابتی شرکت در بازار ارتقاء یافته و از طرف دیگر درآمد و سودآوری شرکت افزایش یابد

قسمتی از رکن هوشمندی رقابتی «کتاب رقابت پذیری جهانی»-نوشته دکتر

علی مهری