

هوشمندی رقابتی
(مبانی، مفاهیم و روش‌ها)
Competitive Intelligence

دکتر محمد حسین رحمتی
(عضو هیأت علمی دانشگاه تهران)

محمد هیرجی



سرشناسه

عنوان و نام پدید آور

مشخصات نشر

مشخصات ظاهری

شابک

وضعیت فهرست نویسی

موضوع

موضوع

موضوع

موضوع

شناسه افزوده

شناسه افزوده

رده بندی کنگره

رده بندی دیویی

شماره کتابشناسی ملی

کد پیگیری

: رحمتی، محمدحسین، ۱۳۵۶.

: هوشمندی رقابتی (مبانی، مفاهیم و روش ها) محمدحسین رحمتی، محمد هیزجی.

: اراک: جهاد دانشگاهی، سازمان انتشارات، واحد استان مرکزی، ۱۳۹۷.

: ۲۱۵ص: مصور، جدول.

: ۹۷۸-۶۰۰-۸۳۴۵-۴۱-۱

: فیفا

: هوش تجاری

: Business intelligence

: یادگیری سازمانی

: Organizational Learning

: هیزجی، محمد، ۱۳۶۷-

: جهاد دانشگاهی، سازمان انتشارات، واحد استان مرکزی.

: HD۳۸/۷/۱. ۹. ۱۳۹۷

: ۶۵۸.۴۷۳

: ۱۳۹۱

: ۴۹۱.۴۵

هوشمندی رقابتی (مبانی، مفاهیم و روش ها)

دکتر محمد حسین رحمتی - محمد هیزجی

ناشر: انتشارات جهاد دانشگاهی / واحد استان مرکزی

چاپ: اول ۱۳۹۷

شمارگان: ۲۰۰۰

صفحه آرایشی: فرزانه شامحمدی

قیمت: ۲۰.۰۰۰ تومان

۱- اراک- میدان شریعتی- دانشگاه اراک- کتاب فروشی جهاد دانشگاهی

تلفن: ۰۸۶-۳۲۷۸۹۶۹۰

۲- تهران خ انقلاب بین فلسطین و چهار راه ولی عصر جنب مؤسسه نمایشگاه های فرهنگی ایران

تلفن: ۶۶۴۸۷۶۲۵-۶

پایگاه اطلاع رسانی: www.isba.ir

پست الکترونیک: jahad.farhangi@yahoo.com

فروشگاه اینترنتی: www.jdbookfair.com

فهرست مطالب

پیشگفتار.....	۱۷
---------------	----

فصل اول (سازمان هوشمند)

مقدمه.....	۲۳
تاریخچه هوش سازمانی.....	۲۴
دیدگاه‌های رفت شناختی و هستی شناختی هوش.....	۲۵
هوش سازمانی.....	۲۶
۱. هوش سازمانی به عنوان یک فرآیند.....	۲۷
۲. هوش سازمانی به عنوان نتیجه یک فرآیند یا حالت (محصول).....	۲۸
چرا هوش سازمانی؟.....	۲۹
مدل‌های هوش سازمانی.....	۳۱
مدل آلبرشت.....	۳۳
۱. چشم انداز راهبردی.....	۳۴
۲. سرنوشت مشترک.....	۳۵
۳. اشتیاق (میل) برای تغییر.....	۳۵
۴. عشق به کار (روحیه).....	۳۵
۵. همسویی ساختارها و سیستم‌ها (اتحاد، همسویی و توافق).....	۳۶
۶. به کارگیری دانش (توسعه دانش).....	۳۶
۷. پذیرش بار مسئولیت (فشار عملکرد).....	۳۷
ویژگی سازمان‌های باهوش.....	۳۷
خصوصیات سازمان‌های هوشمند.....	۳۸
ابزاری جهت سنجش میزان هوش سازمانی.....	۴۰
منابع.....	۴۵

فصل دوم (رقابت و همکاری (مشارکت))

مقدمه.....	۴۹
مزیت رقابتی پایدار.....	۴۹

۴۹	اهمیت مزیت رقابتی پایدار
۵۱	خدمات عمومی و سازمان‌های غیرانتفاعی
۵۱	رویکردهای تجویزی و توصیفی به مزیت پایدار
۵۲	توسعه منابع مزیت رقابتی پایدار
۵۵	سه آزمون برای مزیت رقابتی پایدار
۵۵	بویایی‌های مزیت رقابتی
۵۶	فرآیند بویا، ساختار یافته و در عین حال بینظم
۵۶	مزیت رقابتی بویا - برخی رهنمون‌ها، نه قواعد
۵۷	نظرات انتقادی بر این مفهوم
۵۷	ماهیت و حساسیت رقابت در یک صنعت
۶۰	استراتژی‌های رقابتی - مهاجم
۶۱	۱. هوشمندی بازار
۶۲	۲. شفاف‌سازی اهداف رقابتی
۶۳	۳. انتخاب دشمن
۶۳	۴. چهار استراتژی اصلی حمله
۶۴	۱. رویارویی با رهبر بازار
۶۴	۲. حمله جناحی یا بخش‌بندی بازار
۶۴	۳. اشغال قلمرویی کاملاً جدید
۶۵	۴. چریک
۶۶	۵. نتایج: حمله یا دفاع
۶۷	اصول کلیدی استراتژیک
۶۸	استراتژی‌های همکاری در حال توسعه
۶۹	انواع همکاری
۷۰	منافع استراتژی‌های همکاری
۷۲	مدیریت خطرات استراتژی‌های مشارکت
۷۳	تجزیه و تحلیل رقبا و همکاران بین‌المللی
	فصل سوم (هوشمندی رقابتی)
۷۷	مقدمه
۸۰	تاریخچه هوشمندی رقابتی
۸۳	تکامل هوش رقابتی

۸۴	تعاریف و مفاهیم هوشمندی رقابتی
۸۹	ضرورت هوشمندی رقابتی و توسعه آن در سازمان
۹۱	هدف‌های سیستم هوشمندی رقابتی
۹۱	وظایف هوشمندی رقابتی
۹۲	نقش هوشمندی رقابتی
۹۲	مزایای هوشمندی رقابتی
۹۴	فرآیند هوشمندی رقابتی
۹۴	۱. مرحله مقصد
۹۴	۲. مرحله تقاضا
۹۴	۳. مرحله اکتشاف
۹۵	۴. مرحله توسعه
۹۵	۵. مرحله تحویل
۹۵	۶. مرحله بهبود
۹۶	چرخه هوشمندی رقابتی
۹۶	۱. برنامه‌ریزی و هدایت (طرح ریزی)
۹۷	۲. جمع‌آوری داده
۹۸	۳. تجزیه و تحلیل
۹۸	۴. انتشار (اشاعه)
۱۰۰	طبقه‌بندی هوشمندی رقابتی
۱۰۰	۱. روحیه مبارزه طلبی (مبارزه جو)
۱۰۰	۲. روحیه تهاجمی
۱۰۱	۳. روحیه فعال
۱۰۱	۴. روحیه انفعالی
۱۰۱	۵. در خواب‌رفتگان
۱۰۲	انواع هوشمندی رقابتی
۱۰۳	۱. هوشمندی بازاری
۱۰۴	۲. هوشمندی نسبت به رقیب
۱۰۵	مراحل تجزیه و تحلیل رقبا
۱۱۰	۳. هوشمندی تکنولوژیکی
۱۱۱	۴. هوشمندی اجتماعی - استراتژیک

۱۱۱	نیروهای اجتماعی، فرهنگی
۱۱۳	نیروهای اقتصادی
۱۱۴	رابطه نیروهای اقتصادی با نیروهای اجتماعی - فرهنگی
۱۱۵	نیروهای سیاسی / قانونی
۱۱۶	واحد سازمانی برای هوشمندسازی رقابتی
۱۱۷	تفاوت اطلاعات با اطلاعات هوشمند
۱۱۸	هوش اطلاعاتی
۱۱۹	دیدگاه‌های نادرست درباره جمع‌آوری اطلاعات
۱۲۰	هوشمندی چیست و چه نیست؟
۱۲۱	هوشمندی رقابتی و ارتباط آن با سایر مفاهیم
۱۲۱	۱. هوشمندی رقابتی: تحقیقات بازار و هوش سازمانی
۱۲۲	۲. تکنولوژی‌های کامپیوتری یا هوشمندی‌های انسانی
۱۲۲	۳. تأثیر اطلاعات و هوشمندی بر تصمیم‌گیری استراتژیک
۱۲۴	۴. تفکر راهبردی و هوشمندی رقابتی
۱۲۵	۵. هوش اخلاقی و هوشمندی رقابتی
۱۲۶	۶. تسهیم دانش و هوشمندی رقابتی
۱۲۷	۷. هوشمندی رقابتی سطح فردی (نیروی فروش)
۱۲۸	۸. هوشمندی رقابتی و اثربخشی تبلیغات (هدفمندی تبلیغات)
۱۳۱	آینده‌ی رقابت هوشمند
۱۳۲	ارزیابی هوشمندی رقابتی
۱۳۳	تکنیک‌های کاربردی هوشمندی رقابتی
۱۳۴	ابزار سنجش میزان هوشمندی رقابتی
۱۳۷	منبع

فصل چهارم (تکنیک‌ها و روش‌های تجزیه و تحلیل)

۱۴۱	مقدمه
۱۴۱	رویکردهای تجزیه و تحلیل محیط
۱۴۲	۱. فرآیند استراتژی تجویزی
۱۴۲	شکل شماره ۶. فرآیند استراتژی تجویزی
۱۴۲	۲. فرآیند استراتژی توصیفی
۱۴۳	بررسی محیط رقابتی

۱۴۳	الف) چرا مطالعه‌ی محیط رقابتی مهم است؟
۱۴۴	۱. مباحث رویکرد تجویزی در مقابل رویکرد خودجوش
۱۴۴	۲. عدم قطعیت
۱۴۵	۳. دامنه‌ی تأثیرات
۱۴۵	ب) عناصر اصلی تحلیل‌های محیطی
۱۴۵	ج) تمایز بین نتایج فعال و انفعالی
۱۴۵	۱. نتایج فعال
۱۴۵	۲. نتایج انفعالی
۱۴۷	اصول استراتژیک کلیدی
۱۴۷	مبانی محیط استراتژیک
۱۴۷	۱. تعریف و اندازه‌ی بازار
۱۴۸	۲. رشد بازار
۱۴۸	۳. سهم بازار
۱۴۹	اصول کلیدی استراتژیک
۱۴۹	میزان آشفتگی محیط
۱۵۰	تغییر پذیری
۱۵۰	قابلیت پیش‌بینی
۱۵۱	اصول کلیدی استراتژیک
۱۵۲	الگوهای تجزیه و تحلیل محیط
۱۵۲	۱. تجزیه و تحلیل محیط عمومی
۱۵۳	۱.۱. تحلیل‌های PESTEL
۱۵۳	۱. آینده سیاسی
۱۵۳	۲. آینده اجتماعی - فرهنگی
۱۵۳	۳. آینده اقتصادی
۱۵۴	۴. آینده تکنولوژیکی
۱۵۴	۵. آینده محیط زیستی
۱۵۴	۶. آینده قانونی
۱۵۵	۲.۱. تحلیل مبتنی بر سناریو
۱۵۶	رهنمون‌ها در ایجاد سناریو (ساخت سناریو)
۱۵۷	اصول کلیدی استراتژیک

۱۵۷	۲. تجزیه و تحلیل مراحل رشد بازار (چرخه حیات صنعت)
۱۵۸	چرخه‌ی حیات صنعت
۱۶۰	۱. استفاده از مزایای ورود زودهنگام
۱۶۰	۲. پراکندگی سهم بازار صنعت
۱۶۱	نظرات و انتقادات در مورد چرخه حیات صنعت
۱۶۲	اصول کلیدی استراتژیک
۱۶۲	۳. عوامل کلیدی موفقیت در صنعت
۱۶۳	اصول کلیدی استراتژیک
۱۶۴	۴. تجزیه و تحلیل محیط رقابتی صنعت (ساختار صنعت)
۱۶۵	۱. قدرت چانه‌زنی تأمین‌کنندگان
۱۶۷	۲. قدرت چانه‌زنی خریداران
۱۶۸	۳. تهدید تازه واردان
۱۷۰	۴. تهدید جایگزین‌ها
۱۷۱	۵. شدت رقابت میان رقبای موجود
۱۷۲	مفاهیم استراتژیک حاصل از کل صنعت و تحلیل رقابتی
۱۷۳	نکات انتقادی مدل نیروهای پنج‌گانه
۱۷۴	اصول کلیدی استراتژیک
۱۷۵	ایزاری جهت سنجش نیروهای پنج‌گانه پورتر
۱۷۶	اندازه‌گیری و به‌کارگیری چارچوب تحلیلی پورتر
۱۷۷	ارزیابی فاکتور اول: شدت رقابت در بین رقبای موجود
۱۷۷	ارزیابی فاکتور دوم: قدرت چانه‌زنی خریداران (مشتریان)
۱۷۸	ارزیابی فاکتور سوم: قدرت چانه‌زنی تأمین‌کنندگان و اعتباردهندگان
۱۸۰	ارزیابی فاکتور چهارم: موانع ورود به صنعت (تهدید ورود رقبای جدید)
۱۸۰	ارزیابی فاکتور پنجم: تهدید محصولات یا خدمات جایگزین
۱۸۱	منبع
۱۸۲	۵. تجزیه و تحلیل محیط همکاری (مدل پیوندهای چهارگانه لینچ)
۱۸۳	۱. فرصت‌ها و تهدیدهای ناشی از پیوندها و شبکه‌های همکاری غیر رسمی
۱۸۴	۲. فرصت‌ها و تهدیدهای ناشی از پیوندهای همکاری رسمی
۱۸۵	۳. فرصت‌ها و تهدیدهای ناشی از مکمل‌ها
۱۸۵	۴. فرصت‌ها و تهدیدهای ناشی از پیوندها و شبکه‌های دولتی

۱۸۶	 نظرات انتقادی به مدل پیوندهای چهارگانه
۱۸۶	 اصول کلیدی استراتژیک
۱۸۷	 ۶. تجزیه و تحلیل مفصل یک یا چند رقیب نزدیکتر (رقبای اصلی و پیش‌تاز)
۱۸۷	 مزیت رقابتی پایدار و منابع استراتژیک
۱۸۷	 نمایه رقیب
۱۸۸	 ۱. اهداف
۱۸۸	 ۲. منابع
۱۸۸	 ۳. سابقه‌ی قبلی عملکرد
۱۸۹	 ۴. محصولات و خدمات کنونی
۱۸۹	 ۵. پیوند با سایر بخش‌های دیگر
۱۸۹	 ۶. استراتژی‌های فعلی
۱۸۹	 ۷. دیدگاه‌های توصیفی (خرید جوش) پیرامون رقابت
۱۹۰	 اصول کلیدی استراتژیک
۱۹۰	 ۸. تجزیه و تحلیل مشتری و بخش‌های بازار
۱۹۲	 اصول کلیدی استراتژیک
۱۹۲	 مدلی برای تجزیه و تحلیل محیط
۱۹۳	 صد سؤال
۲۰۵	 منابع و مآخذ
۲۰۵	 منابع فارسی
۲۰۹	 منابع انگلیسی

پیشگفتار

«سان تزو» در کتاب خود تحت عنوان هنر جنگ مطرح می‌کند که:

«... فردی که هم دشمن را می‌شناسد و هم خود را، در خطر صدها مجادله قرار نمی‌گیرد. فردی که خود را می‌شناسد، اما دشمن را نمی‌شناسد، بعضاً پیروز و بعضاً با شکست رو به رو می‌شود. اما فردی که نه خود را می‌شناسد و نه دشمن را، بدون تردید در هر مجادله‌ای شکست خواهد خورد». سازمان‌ها در خلأ زندگی نمی‌کنند بلکه در محیطی که رفتار و ساختارهای آن‌ها را شکل می‌دهد، فعالیت می‌کنند. روند توسعه تکنولوژی و رشد تجارت جهانی، امروزه به این معنی است که شرایط محیط تجارت که بسیاری از سازمان‌ها با آنها مواجه‌اند به سرعت و دایم در حال تغییر است. محیط جهانی رقابتی امروزه پویا و به شدت غیر قابل پیش‌بینی شده (تغییر و تحول، سرعت، پیچیدگی و عدم اطمینان، اصیت اصلی آن است) و تصمیم‌گیری و سیاست‌گذاری برای حفظ بقاء و یا کسب موفقیت، پراگماتر شده است. در چنین محیطی، مدیریت ناگزیر است در همه تصمیم‌گیری‌ها میزان ریسک را مورد ارزیابی قرار داده و هوشمندانه عمل کند. مدیران بیش از این نمی‌توانند برای تصمیم‌گیری‌های راهبردی به اوراق شهود تکیه کنند. اطلاعات دقیق، به‌روز و شفاف ریسک تصمیم‌گیری غلط را کاهش می‌دهد. در بیش‌تر کارها نتیجه یک تصمیم نادرست غیر قابل چشم‌پوشی است.

شرکت‌ها برای ارائه ارزشی بالاتر و تأمین رضایت مشتریان در عصر زمینه‌ای، به اطلاعات نیازمندند. آن‌ها باید اطلاعات بسیار زیادی از شرکت‌های رقیب، واسطه‌ها، تامین‌کنندگان و عواملی که در بازار فعال هستند، داشته باشند. اطلاعات به عنوان یکی از اقلام مهم دارایی‌های استراتژیک و ابزارهای بازاریابی به شمار می‌آید. 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 آن که استراتژی‌های اثربخش و موفقیت‌آمیز تدوین و اجرا کند، بیش‌تر است. زمانی بود که مدیران در کویر اطلاعاتی از تشنگی اطلاعات رنج می‌بردند. اما در حال حاضر به جهت گسترش روزافزون ارتباطات و از سویی ارتقاء آگاهی مشتریان که توسط بنگاه‌های اقتصادی و محیط صورت می‌گیرد در عصر اقیانوس اطلاعاتی هستیم.

مسئله کنونی این نیست که فرد یا سازمان بدون اطلاعات باشد، بلکه مسئله غرق شدن در انبوه داده و اطلاعات است. امروزه یکی از مهم‌ترین نیازمندی‌های مدیران، غربال اطلاعات است تا به

اطلاعات به روز، صحیح و دارای منبع معتبر دست یابند. مدیران بر اساس این اطلاعات می‌خواهند تصمیم بگیرند تا در عرصه رقابت پیروز شوند و پیروز بمانند. مدیران باید تصمیمات استراتژیک زیادی را در فرآیند شناسایی و تأمین نیازهای مشتریان، به اجرا درآورند. آن‌ها باید در مورد فرصت‌های بالقوه، توسعه محصول و بازار، انتخاب بازار هدف، تقسیم‌بندی بازار، برنامه‌ریزی و اجرای برنامه‌های مربوط به بازاریابی، عملکرد و همچنین کنترل بازار تصمیم بگیرند.

این تصمیمات وقتی با عواملی از قبیل قیمت‌گذاری، معرفی و ترویج محصول و توزیع آن ارتباط داده می‌شود، بسیار پیچیده‌تر خواهند شد. این تصمیمات از این هم پیچیده‌تر می‌شوند وقتی در ارتباط با عوامل غیرقابل کنترل محیطی از قبیل شرایط اقتصادی، وضعیت تکنولوژی، قوانین و سیاست‌های عمومی، محیط سیاسی، رقابت و تغییرات اجتماعی و فرهنگی قرار گیرند.

هر چند مدیران و بازاریابان اطلاعات را تنها به عنوان پدیده‌ای به حساب نمی‌آورند که بتوان بر آن اساس تصمیمات بهتری اتخاذ کرد؛ اما به صورتی فزاینده آن را یک قلم دارایی به حساب می‌آورند که از نظر استراتژیک می‌تواند مزایای رقابتی به بار آورد. بنابراین ردیابی، درک و واکنش به رقبا به عنوان یک جنبه ویژه از فعالیت مدیریت خصوصاً بخش بازاریابی مطرح بوده و لازم است که شرکت‌ها یک برنامه اثربخش به نام هوشمندی رقابتی را به اجرا درآورند. امروزه هوشمندی رقابتی در شرایط پیچیده «فرا رقابتی»، برای تصمیم‌گیری در سطح بنگاه یک نیازمندی اساسی است. تبیین دلیل ظهور و بروز این رشته علمی جدید، اندک‌اندک اطلاعات به واسطه افزایش دستیابی به اطلاعات و تکثیر سریع اطلاعات در بانک‌های اطلاعاتی سازمان است. همچنین می‌توان به تغییرات اجتماعی و سیاسی وسیع، افزایش سرعت کسب و کار، افزایش رقابت جهانی به واسطه رقابتی جدید و تغییرات سریع تکنولوژیکی اشاره کرد.

هوشمندی رقابتی به مثابه راداری است که با کشف فرصت‌های جدید و هشدار تهدیدها، شرکت را قادر می‌سازد که، سازمان‌ها اطلاعات محیط اطراف خود را سریع‌تر و با دقت بیشتری تجزیه و تحلیل کنند و نتایج حاصل را ذخیره و در مواقع مقتضی در دسترس تصمیم‌گیرندگان قرار دهند. این امر جریان تبادل داده‌ها، اطلاعات و دانش را در سازمان تسریع می‌کند و اثر بخشی تفکر و تصمیم‌گیری را بهبود می‌بخشد. یک سازمان هوشمند، استراتژی رقبا را بهتر و سریع‌تر درک می‌کند و از شکست و موفقیت آنها می‌آموزد و این امکان را برای مدیریت سازمان به وجود می‌آورد تا با نظارت نظام‌مند، با آگاهی بیشتری تصمیمات راهبردی را اتخاذ کنند.

کتاب حاضر در چهار فصل تدوین شده است. فصل اول مربوط به هوش سازمانی (سازمان هوشمند) است که خواستگاه هوش کسب و کار است و در آن به تعاریف و مفاهیم و مدل‌های موجود پرداخته شده و یک مدل تشریح شده و ابزاری برای سنجش میزان آن ارائه گردیده است که بتوان مفاهیم را به صورت عملی مورد سنجش قرار داد.

فصل دوم مربوط به مباحثی در مورد رقابت و همکاری است که اهمیت تحلیل عوامل محیطی را نشان می‌دهد.

فصل سوم وارد بحث هوشمندی رقابتی می‌شود و به تاریخچه، اهمیت و ضرورت، تعاریف و مفاهیم از دیدگاه افکار مختلف و چرخه یا فرآیند هوشمندی رقابتی و همچنین ارتباط آن با سایر مفاهیم می‌پردازد و در پایان ابزاری برای سنجش میزان آن ارائه گردیده است.

فصل چهارم به تکنیک‌ها و روش‌های تجزیه و تحلیل محیط می‌پردازد که دیدگاه‌های مختلف نسبت محیط و مولفه‌های محیطی را نشان می‌دهد.

در پایان از مدیران و کارکنان انتشارات جهاد دانشگاهی دانشگاه مرکزی خصوصاً آقای خدیمی، صفحه آرایی کتاب خانم فرزانه سامحی، دوستان از جمله آقایان علیرضا خسروی، دکتر سید مجتبی حسینی‌فرد، حسین حجتی، سید چهره علی‌اصغر رشید، علی پوربهروزان و خانم بهرامی که ما را در تدوین این کتاب یاری داده‌اند صمیمانه قدردانی و سپاس‌گزاری می‌کنیم.

محمدحسین رحمتی

محمد هیبرجی