



Evaluation & Improvement of Competitive Intelligence in Automotive Industries Using QFD Model

Asghar Moshabaki¹✉, Mohammad Reza Rezvanianzadeh², Samaneh Sadat Khorramgah³

*1- Professor, Faculty of Management and Economics,
Tarbiat Modares University, Tehran, Iran.*

*2- PhD candidate of Strategic Management, Faculty of Management and Economics,
Tarbiat Modares University, Tehran, Iran.*

*3- MSc student of Management, Faculty of Management, Islamic Azad University Central
Tehran Branch, Tehran, Iran.*

Abstract:

Competition is not a force to be taken lightly in the business world. In fact, companies face competition every day. The need for information about this force has been named "competitive information," "corporate intelligence," "corporate information" and "business intelligence." Recently, most business people refer to this gathering of information as "competitive intelligence". The purpose of CI includes enhancing a firm's competitiveness while eroding the competitive advantage of its rivals. CI seeks information about the competition while protecting the firm's proprietary information from outsiders. This study aims to appear the situation of CI factors in auto industries of Iran and improve these indicators by using quality function deployment model. We found that there are seven dimension of CI in auto industries and can improved using 10 key elements as output of QFD model. In addition a competitive matrix was developed in this case.

Keywords: *Competitive Intelligence, Automotive Industry, Quality Function Deployment.*

1. ✉Corresponding author: moshabak@modares.ac.ir
2. mrezvanianzadeh@yahoo.com

بهبود مدیریت
سال پنجم، شماره ۳
پیاپی ۱۴، زمستان ۱۳۹۰
صفحه ۱۰۰-۸۱



سنجش و بهبود سطح هوش رقابتی در شرکت های خودروسازی با استفاده از الگوی QFD

اصغر مشبکی^۱ - محمدرضا رضوانیان زاده^{۲*} - سمانه سادات خرمگاه^۳
(تاریخ دریافت ۱۳۹۰/۰۷/۱۴ تاریخ پذیرش ۱۳۹۰/۱۱/۲۰)

چکیده

مهم ترین چالش برای سازمان های امروز، رقابت در فضای جهانی شده می باشد و کم ترین چشم داشت برای رقابت در چنین میدانی، دانستن این موضوع است که (دیگران) به چه کاری می پردازند که این امر همان اساس هوش رقابتی را تشکیل می دهد. از این رو در این تحقیق که در یک شرکت خودروسازی انجام گرفته است، وضعیت هوش رقابتی با استفاده از پرسشنامه ای هفت بعدی و توزیع آن در بین ۸۲ نفر از مدیران این شرکت بررسی شده و شاخص هایی را که دارای اهمیت بالا و از نظر عملکردی ضعیف بوده است را به عنوان شاخص های بحرانی وارد خانه کیفیت کرده و با استفاده از نظرات خبرگان و متخصصان،

۱- استاد مدیریت، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران

*۲- دانشجوی دکتری مدیریت استراتژیک دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران mrezvanianzadeh@yahoo.com

۳- دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز، تهران، ایران

شاخص هایی را به منظور بهبود آنها ارائه نموده است که مهم ترین این شاخص ها عبارتند از: تجمیع صنایع قطعه سازی و مشارکت با قطعه سازان بزرگ خارجی برای تولید و عرضه قطعات، آموزش کارکنان با توجه به استانداردهای تولید جهانی، بکارگیری فناوری های کمی و کیفی شبکه های تولید انعطاف پذیر، استفاده از راهبرد همکاری راهبردی با شرکت های معتبر جهانی، ارائه خدمات فنی و آزمایشگاهی به تأمین کنندگان و غیره. لازم به ذکر است که شرکت مذکور در بسیاری از شاخص های هوش رقابتی در مقایسه با رقبای خود دارای عملکرد ضعیفی بوده است. از این رو پژوهشگران امیدوارند که این شرکت با عمل به شاخص های استخراج شده از خانه کیفیت، در سال های آتی از رشد مناسبی در سطح هوش رقابتی برخوردار گردد.

واژگان کلیدی: هوش رقابتی، الگوی گسترش عملکرد کیفیت، صنعت خودروسازی

۱. مقدمه

واقعیت این است که امروزه رقابت در گستره جهانی صورت می گیرد و جهانی شدن نیز به صورت روزافزون، دیوارهای حمایتی کشورها از صنایع ملی را یکی پس از دیگری فرو می ریزد. در چنین فضایی، کشورها و شرکت هایی قادر به بهره برداری از فرصت های بازار جهانی خواهند بود که توانایی خلق و توسعه مزیت رقابتی را داشته باشند [۱۵]. شرکت ها برای ارائه ارزشی بالاتر و تأمین رضایت مشتریان در هر زمینه ای، به اطلاعات نیازمندند. آنها باید اطلاعات بسیار زیادی از شرکت های رقیب، واسطه ها و سایر نیروها و عواملی که در بازار فعال هستند، داشته باشند [۳۶]. یکی از ویژگی های سازمان های جدید انباشتگی بیش از حد دانش در سطح رقابت است، به طوری که افزایش حجم اطلاعات در سازمان ها و لزوم استفاده از آن در تصمیم های سازمانی طی دو دهه اخیر باعث ظهور پدیده ای به نام هوش رقابتی شده است. هوشمندی رقابتی به عنوان یک ابزار مدیریت راهبردی و یکی از سریع ترین زمینه های رشد کسب و کار دنیا، به شمار می رود. همچنین هوشمندی رقابتی، یکی از تکنیک های مهم در ایجاد مزیت رقابتی است [۲۸].

این امر ضرورت برنامه ریزی، سازماندهی، رهبری و پایش دانش سازمانی و هم چنین مدیریت فرآیند رقابت پذیری درست همراه با کارآیی و اثربخشی نشان می دهد [۳]. در این زمینه سوالات بی شماری برای محققین به وجود آمده است. هر روز شمار بیشتری از شرکت های ایرانی وارد میدان رقابت با شرکت های جهانی می شوند. آیا این شرکت ها توانایی رقابت هوشمندانه در بازار جهانی را دارند؟ آیا می توان عوامل هوش را شناسایی کرد و با بازخوردهای مناسب دست به بهبود هوش مورد نیاز برای رقابت زد؟ در این صورت به گونه ای از اندازه گیری نیاز خواهد بود. می دانیم که اندازه گیری کارکردهای کسب یا اندازه گیری عملکرد، یک سنت دیرینه در سازمان ها می باشد. به گفته دیگر، مؤسسه های گوناگون از دیرباز دست به اندازه گیری فعالیت های خود زده اند. این اندازه گیری یک ابزار عملیاتی مدیریت می باشد که کاربردهای گوناگون برای دست یابی به اهداف و مقاصد سازمانی داشته است. یکی از نیازمندی های راهبردی برای سازمان، نیاز به تصمیم گیری و تصمیم سازی برای مدیریت هوش رقابتی خود می باشد [۲۲]. برای این کار بایستی اطلاعات درست و دقیق در دست باشد. سیستم های هوش، محیط سازمان را پایش می کنند، رویدادها و پدیده های پیرامون را زیر نگاه تیزبین خود می گیرند و داده ها و اطلاعات مورد نیاز را فراهم می سازند. سامانه های هوش برای خوب کارکردن باید مدیریت شوند. هوش رقابتی نیز فرایندی نظام یافته

برای به دست آوردن اطلاعاتی از رقیبان و کنکاش در آن اطلاعات به منظور آسان سازی یادگیری سازمانی، بهبود، جداسازی و هدف گذاری آن ها در زمینه صنعت، بازار و مشتریان است [۲۰]. شاید خیلی ها هوش رقابتی را هم تراز نظام های دیگری مانند هوش کسب و کار و مدیریت دانش بگیرند. این تصور برای این است که بین همه این نظام ها، هم پوشانی آشکاری دیده می شود، با این همه هوش رقابتی فراتر از همه آنها است. به گونه ای می توان هوش کسب و کار و مدیریت دانش و برخی سیستم های دانش مدار دیگر را در درون هوش رقابتی جست و جو کرد [۳۲].

هوش رقابتی خوب به تحلیل گر روش های قدیمی و پالایش گر نیاز دارد، چیزی شبیه به کارآگاهی که می خواهد جنایتی را کشف کند [۳۵]. بنابراین، هوش رقابتی یک دریافت همه جانبه و یک دید کلی از یک صنعت و شرکت های رقیب به دست می دهد و زمینه های آسیب پذیری سازمان را آشکار می سازد و سرانجام رفتار رقبا و پیامدهای آن را شناسایی می نماید. از این رو، فرآیندی پیچیده در سازمان است [۴]. این فرایند ابزارهای موجود (فنی و انسانی) را در کنار همدیگر به کار می گیرد تا از کارکردهای سازمانی و شناخت سازمانی پشتیبانی کند. فرایند هوش رقابتی فرایندی مداوم یا دوره ای است که از تصمیم گیری و از یادگیری سازمانی پشتیبانی می کند. هنگامی که سازمان فرایندهای هوش رقابتی را نهادینه نماید و مانند یک شبکه پیوندی آسان ساز، در پس زمینه معماری سازمانی خود پیکربندی کند می تواند در راه پیروزی گام بردارد. در این صورت می توان گفت هوش رقابتی و کاربرد آن به فرهنگ روی نشان داده و سازمان توانایی پذیرش و سازگاری با ارزش های فرهنگی را به دست آورده است، بدنه مدیریت گفتمان هوش رقابتی را فهمیده و خود هوشمندانه کار می کنند و دیگران را هم به این کار برمی انگیزانند، از فرایندهای آن پشتیبانی کرده و آن را بهبود می دهند [۳۰]. هوش رقابتی زیربنایی است که پایه های مزیت رقابتی بر روی آن قرار می گیرند و هر چقدر این زیربنا استحکام بیشتری داشته باشد، ظرفیت پایداری و مقاومت ستونها بیشتر و در نتیجه، مزیت رقابتی از استحکام و پایداری بهتری برخوردار خواهد بود [۱۰].

از طرفی صنعت خودرو، به لحاظ نقش حساس آن در زندگی افراد جامعه، سودآوری فوق العاده، اشتغالزایی و گردش مالی وسیع، مورد علاقه و رقابت بسیاری از کشورها و شرکت های بزرگ بین المللی می باشد. این صنعت به سبب پیوند عمیقی که با سایر بخش های اقتصادی و صنعتی دارد و همچنین از پیشرفته ترین فناوری های جهان بهره مند می باشد، از اهمیت ویژه ای برخوردار است. صنعت خودرو در کشور ما با مشکلات بسیاری مواجه می باشد، به طوری که به رغم تجربه ۳۰ ساله، هنوز جایگاه مشخص و قابل اتکایی در ساختار اقتصادی و صنعتی کشور و جهان ندارد [۲]. بنگاه های تولیدی به منظور حفظ موقعیت و پایداری شرایط خود، کوشش می کنند که با فناوری جدید و پیشرفته، خودرویی با کیفیت بالاتر، قیمت کمتر و در نهایت مصرف سوخت کمتر تولید نمایند. نکته حایز اهمیت در این راستا اتخاذ استراتژی برون نگر صادرات گراست. در واقع بنگاه های جهانی و فراملیتی خودرو سعی می کنند با شناسایی دقیق بازار و سلیقه مصرف کنندگان، با جلب مشتریان بر کمبود تقاضا فائق شوند. شکی نیست که صنعت خودروسازی کشور ما نیز از این امر مستثنی نیست. بنابراین دیر یا زود در صورت ادامه رویکرد درون گرایی با اشباع بازار داخلی روبروست. بر این اساس ایجاد یک بستر مناسب در جهت سازگاری صنعت خودروی کشور با شرایط جهانی صنعت خودرو نقش حیاتی را در این صنعت ایفا می نماید. از این رو و با این پیش زمینه هدف این تحقیق عبارت است از: بررسی هوش رقابتی در شرکت خودروسازی مورد مطالعه، بهبود شاخص های هوش رقابتی در این شرکت که

دارای وضعیت بحرانی هستند و در نهایت ارایه راهکارهای عملیاتی جهت بهبود شاخص های بحرانی هوش هوش رقابتی در شرکت مورد مطالعه.

۲. بررسی پیشینه پژوهش مبانی نظری تاریخچه پیدایش هوش رقابتی

هوش رقابتی مفهوم تازه ای در ادبیات موضوع نیست. این واژه در نیمه نخستین دوران صنعتی به ادبیات کسب و کار وارد گردید. کاربرد این مفهوم با واژه های (Competitive Intelligence)، به نظر می رسد نخستین بار در ۱۹۳۰ پدیدار گردیده است. با این وجود، از اوایل دهه ۱۹۶۰ بود که روز به روز نوشته های بیشتری در پیرامون هوش رقابتی، هوش راهبردی^۱ (SI) و پیمایش محیطی^۲ (ES) انتشار یافت. با این همه در دهه ی ۱۹۸۰ بود که سیستم های هوش کسب و کار^۳ (BIS) و سیستم های اطلاعات مدیریت^۴ (MIS) پدیدار شدند تا امکان استفاده از اطلاعات پیرامونی با اثربخشی بیشتری فراهم شود [۱۹]. اما از اوایل دهه ۹۰ میلادی با تکمیل رویکرد های رنگارنگی از نظام های مدیریتی، موضوع هوش رقابتی به عنوان بخش اعظم هوش سازمانی در مجامع علمی فراگیر شد. در این دوران پژوهشگران رویکردهای گوناگونی را برای اندازه گیری هوش رقابتی و اثرهای آن در سازمان طرح ریزی نمودند و بکار گرفتند. اما از اوایل دهه ۹۰ میلادی به عنوان بخش جدایی ناپذیر از ادبیات کسب و کار بین پژوهشگران و در مجامع علمی فراگیر شد. برآورد می شود از نظر حجمی بیش از ۸۵ درصد هوش سازمانی را هوش رقابتی تشکیل می دهد و تا کنون اندیشه اندیشمندان بسیاری در دانشگاه های سراسر جهان به پردازش هوش رقابتی معطوف گردیده است [۲۳].

تعاریف هوش رقابتی

یکی از ویژگی های بارز و مسلط عصر حاضر، تغییرات فزاینده در دانش بشری و عرصه های مختلف اجتماعی، اقتصادی، صنعتی، سیاسی و فناورانه است. در چنین شرایطی، یکی از الزامات اساسی رقابت، شناخت ماهیت تغییرات و پیش بینی روندهای آتی بازار، رقابت، فناوری، نوآوری، ترجیحات و الگوهای رفتاری مشتریان و ... است. این قبیل موضوعات در کانون توجه هوش رقابتی قرار دارد. در واقع، هوش رقابتی توانایی حاصل از فرایند منظم و سیستماتیک جمع آوری، بررسی و تحلیل اطلاعات درباره محیط، رقبا، مشتریان، عرضه کنندگان، روندهای صنعت بازار و الگوهای رفتاری آینده عناصر محیطی و بازار است. به بیان دیگر می توان آن را هنر جذب و انتقال دانش از عناصر فراسازمانی و محیط طی قواعد خاص و ضوابط معین به سازمان برای حفاظت از تهدیدات رقابتی، شناخت و بهره برداری از فرصت های بالقوه و ساختن آینده نامید [۱۳].

در تعریفی دیگر، هوش رقابتی به معنای نظارت هدفمند و هماهنگ بر رقبای خود و شناسایی آنها در چارچوب یک بازار مشخص است و در واقع فرایند بکارگیری شیوه های قانونی و اخلاقی برای کشف، تهیه و تحویل به موقع اطلاعات مورد نیاز به تصمیم گیرندگانی است که می خواهند توان رقابتی کسب و کار خود را افزایش دهند [۱۴].

1- Strategic Intelligence
2- Environment Scanning
3- Business Intelligence System
4- Management Information System

انواع هوش رقابتی ۱. هوشمندی بازار^۱

این نوع هوشمندی، وظیفه تهیه و عرضه روندهای حال و آینده نیازها و ترجیحات مشتریان به بازارهای جدید و ایجاد فرصت های بخش بندی و تغییرات اساسی و اصلی در بازاریابی و توزیع رقبا را به عهده دارد [۱۶].

۲. هوشمندی مرتبط به رقبا^۲

این نوع هوشمندی از طریق ملاحظه و بررسی مستمر و نظام مند تغییرات در ساختار رقبا، محصولات جایگزین جدید، و وارد شوندگان جدید به صنعت، وظیفه ارزیابی تکامل راهبرد رقابتی رقبا را به عهده دارد.

۳. هوشمندی فناورانه (تحلیل هزینه)^۳

فایده فناوری های جدید و فعلی و نیز پیش بینی فناوری هایی که در آینده از بین می روند و فناوری هایی که در آینده مسلط می شوند، به عهده این نوع هوشمندی است [۲۱].

۴. هوشمندی اجتماعی و راهبردی

این نوع هوشمندی شامل مقررات مالی و مالیاتی، مباحث سیاسی و اجتماعی و همچنین موضوعات منابع انسانی و اجتماعی می شود [۲۴].

فرآیند هوشمندسازی رقابتی

فرآیند هوشمندسازی رقابتی شامل چهار مرحله زیر است:

۱. برنامه ریزی و هدایت

فرآیند با تعریف و تبیین اقدام هوشمند آغاز می شود. درک نیازمندی های کاربر اهمیت دارد، به گونه ای که موفقیت فرآیند متأثر از این امر است. چارچوب زمانی نیز از اهمیت برخوردار است. با این چارچوب زمانی میزان تخصیص منابع مشخص می گردد و تعیین می شود که کدام روش فرآیند جمع آوری اطلاعات مورد استفاده قرار گیرد [۶].

۲. جمع آوری داده ها

این مرحله شامل جمع آوری داده های خام است تا برای سیستم هوشمند مورد استفاده قرار گیرند. کارشناسان سه نوع داده را معرفی کرده اند:

الف. اطلاعات سفید (اطلاعات قفل شکسته): این اطلاعات عموماً در پایگاه های عمومی داده ها، روزنامه ها، اینترنت و نظایر آن قابل دسترسی است.

ب. اطلاعات خاکستری: اطلاعات خصوصی تری که از نمایشگاه های تجاری جمع آوری شده و یا از

1- market intelligence

2- competitor intelligence

3- technological intelligence

نشریاتی که توسط رقیب نادیده گرفته شده است؛ به دست می آید. یک فروشنده می تواند با بازدید از شرکت رقیب اطلاعاتی را درباره آن شرکت به دست آورد.

ج. اطلاعات سیاه: اطلاعاتی که به صورت غیرقانونی جمع آوری 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 [۱۱].

۳. تجزیه و تحلیل: عامل محوری فرآیند است. در این مرحله اطلاعات نامرتبط و از هم گسسته به هوش تبدیل می شوند. این مرحله ترکیبی از علم و هنر است. اطلاعات ساده پس از تجزیه و تحلیل به تولید هوش منجر می شوند.

۴. انتشار: تحلیل گر اقدام‌های مناسبی را برای توزیع و انتقال اطلاعات (هوش) به کاربر نهایی پیشنهاد می دهد [۷].

مدیریت هوش رقابتی

هوش راهبردی تحلیل گرانه است. و درباره این است که چه چیزی امکان پذیر است نه این که چه چیزی روی داده است [۹]. با توجه به این که نقطه شروع هوش رقابتی یعنی اهمیت تعریف نکات کلیدی هوش دانسته شد، کانون توجه به پایان فرآیند، (یعنی گزارش اطلاعات و دانش رقابتی به دست آمده از فرایند هوش رقابتی) معطوف می گردد [۱۸]. در این جا بایستی اندکی وقت صرف گردد و به بازخورد و ارتباطات پرداخته شود. اثربخش ترین گونه های هوش رقابتی تقریباً یک سوم دوره عمر خود را به بخش پایانی و تهیه بازخورد و ارتباطات با کاربران می پردازند. این به دلیل اهمیت موضوع می باشد. زیرا دستاورد های هوش رقابتی گرایشی به ماندن در پوشش ندارند [۱۵، ۱۳]. تاریخ انقضای کاربرد آنها زود به پایان می رسد و شاید فاسد شوند. از این روی مدیریت پروژه هوش رقابتی در فاز پایانی کوشش می کند دستاوردها را درست به دست کسانی بسپارد که در آن لحظه برای تصمیم گیری بدان نیاز دارند. در چنین شرایطی حتی گونه های ساده بازخورد و ارتباطات مانند تاخیرهای ناگهانی، ناتوانی در رسیدن به نتایج پایانی و دیگر بروزرسانی هایی که کاربر نهایی هوش رقابتی به آن نیاز دارد، هم مهم هستند [۲۰].

نکته مهم دیگری که باید بدان توجه شود، شناخت کاربر نهایی است. آیا مشتری هوش رقابتی، یک تحلیل گر است؟ آیا کسی است که با تصمیم های ناگهانی سر و کار دارد و وقت اندکی برای تحلیل دارد؟ اگر پروژه هوش رقابتی برای تصمیم گیری سریع به کار خواهد رفت، بایستی گزارش و پیشنهادهای خود را خیلی روشن کوتاه و بدون پوشش و در گفته های مشخص بدست داد. از طرف دیگر، اگر گزارش و پیشنهادهای برای ارزیابی یک تصمیم مهم بکار گرفته می شود، بایستی در آن به گزینه های گوناگون و پیامدهای هر یک اشاره شود [۲۹]. نکته کلیدی در اینجا، توجه کردن به نیازها و انتظارات تصمیم گیرنده است. هیچ گاه به کاربران متعددی که دارای نیازهای اطلاعاتی گوناگون هستند، نبایستی به یک چشم نگریسته شود. هوش رقابتی خوب با این موضوع بدرستی کنار می آید [۲۵].

این مهم است که روی یافته های معناداری که در پشت کارهای طاقت فرسا نهفته است؛ تمرکز شود. اگر کاربران به اطلاعات بیشتری نیاز دارند، همیشه باید منابع و مراجع گوناگونی که اطلاعات و دانش از آن گرفته شده اند، فهرست شوند. افزون بر آن لازم است تا گزارش هوش رقابتی درباره رهیافت به نتایج و این

که چگونه چنین دستاوردهایی بدست آمده اند، اطلاعاتی را در برداشته باشد. کاربران هوش رقابتی بسیار تحلیل گرانه و نکته سنج و با هوش هستند و اغلب پرسش هایی در باره روایی و اعتبار رویکردی که با آن موضوع کلیدی هوش حل شده است، می پرسند. پس اطمینان پیدا کنید که رویکردهای تحلیلی، سرچشمه های اطلاعات و پیش فرض های ویژه ای که بر مبنای آنها پیشنهاد های خود را بدست آورده اید، خوب تشریح شده اند [۱۲].

پیشینه تجربی پژوهش

با وجود آن که در سال های اخیر موضوع هوش رقابتی موضوع روز در سطح شرکت های بزرگ و پیشرو در جهان شده است، به نظر می رسد در حوزه اندازه گیری میزان و قابلیت های هوش رقابتی، نتایج کارهای انجام شده چندان گزارش نشده و مانند رویکردها و دستاوردهای دیگر مدیریتی فراگیر نشده است. در ایران هنوز کسی کار جدی در زمینه هوش رقابتی انجام نداده است و جستجو حول این کلید واژه تنها به اشاره هایی در میان مقالات و مطالب مربوط به مدیریت دانش منتهی می گردد. در زمینه بهبود هوش تجاری نیز تاکنون تحقیقی انجام نشده است و این موضوع در پیشینه پژوهش به خوبی مشهود است. شاید دلیل این کم توجهی به دستاوردهای هوش رقابتی در عرصه کسب و کارهای داخلی و بهره گیری به منظور بهبود عملیات شرکت ها را بتوان به کم رنگ بودن میدان رقابت و وجود انواع سوبسید های پیدا و پنهان در حوزه های کسب و کار از یک سو و گونه های گوناگون عوارض باز هم پیدا و پنهان از سوی دیگر منسوب دانست [۳۱].

در ابتدایی ترین مطالعه در زمینه هوش رقابتی توسط [۲۶]، چگونگی ایجاد هوش رقابتی در سازمان ها بررسی شده است. وی شاخص های پیاده سازی موفق هوش تجاری در سازمان را:

- شناسایی نیازهای مدیریتی،
 - استخدام کارکنان شایسته،
 - جمع آوری داده،
 - به کار بردن رویه های تحلیلی،
 - تدوین راهبردهای مناسب ارتباطاتی با سایر رقبا
- می داند. وی بیان می کند که مدیران برای جلوگیری از شکست استفاده از هوش رقابتی باید:
- تعیین کنند که چه کسی و چه زمانی باید پاسخگو باشد،
 - تعیین کنند چه کسی تصمیم گیرنده نهایی در سازمان است،
 - مدیریت باید درک کند که چگونه هوش رقابتی تصمیم گیری را بهبود می بخشد،
 - مدیریت باید استفاده از هوش رقابتی در سازمان را فرهنگ سازی نماید.

پریسکات و اسمیت بزرگ ترین پیمایش در مفهوم هوش رقابتی را انجام دادند. مطالعات آنها نشان داد که شمار سیستم های هوش رقابتی موجود در شمار انگلستان می باشند [۱۰]. شمار کاملاً معینی هم در دست ایجاد بوده اند. به جز این، شرکت ها فقط درباره بهره ها و دستاوردهای قابل حصول یعنی انتظارات خود از سیستم مطالبی می دانستند. به عبارت دیگر کمبود دانش فنی سازمان ها در خلال این پژوهش ها آشکار گردید. مهم ترین مشکل جدی پدیدار شده عبارت بودند از [۱۷]:

- کمبود نیروهای خبره،
 - کافی نبودن مشارکت مدیران اجرایی و
 - موضوعات حقوقی و اخلاقی.
- آن ها به عنوان پیشنهاد و برای جبران ناکامی ها و موفقیت هوش رقابتی، موارد زیر را ارائه نمودند:
- پایه ریزی تحلیل هوش رقابتی (با درگیر کردن کل سازمان)،
 - هوش رقابتی باید بر مبنای پروژه پایه ریزی شود،
 - کارکنان بخش هوش رقابتی باید نتیجه گرا باشند،
 - هیچ پژوهشی به تنهایی قابل استناد نیست (بانک دانش)،
 - به رسمیت شناختن تصمیم گیران ناحیه ای (وقتی نتایج ارائه شد، اگر این نتایج با نتایج مورد انتظار مدیران، سازگار نبود، آن را دور می ریزند).
- در تنها مطالعه ای که در ایران توسط [۱]، انجام شده است، نویسندگان به منظور طراحی الگوی مزیت رقابتی صنعت خودرو ایران به هوش رقابتی به عنوان پایه و اساسی جهت دستیابی این صنعت به مزیت رقابتی در بین رقبای خارجی خود اشاره کرده اند. ایشان در تحقیق خود هوش رقابتی را دارای سه بعد:
- * قابلیت های شبکه سازی،
 - * فرآیند گرایی و
 - * قابلیت های سازمانی نظیر تمرکز، یادگیری، خلاقیت و رشد
- دانسته اند. نتایج حاصل از تحقیق محققان نشان داد که وضعیت صنعت خودرو در هر یک از این شاخص های ذکر شده چندان رضایت بخش نیست و همچنین فرضیه ارتباط هر کدام از این شاخص ها با یکدیگر و تأثیر آنها بر مزیت رقابتی تأیید شد.
- همچنین [۲۸]، در تحقیق خود ارتباط بین وجود نگرش های کارآفرینی مدیریت و نگرش سیستمی مدیریت در نگاه به سازمان، رهبری مبتنی بر خلاقیت و فرآیند گرایی را در ایجاد هوش رقابتی اثر بخش بررسی کردند. ایشان با توجه به داده هایی که از انجمن حرفه ای بازاریابان آمریکا جمع آوری کرده و تجزیه و تحلیل نمودند به این نتیجه رسیدند که مدیریت و رهبری نقش بسیار مؤثری در فرهنگ سازی ایجاد هوش رقابتی در سازمان دارند. مخصوصاً اگر مدیریت سازمان دارای نگرش کارآفرینی نسبت به فعالیت های سازمان باشد.
- در تحقیق دیگر محققان به بررسی نقش سرمایه ساختاری بر هوش رقابتی پرداختند. از نظر ایشان سرمایه ساختاری شامل سیستم های اطلاعاتی، پذیرش اطلاعات هوش رقابتی، مزایای رقابتی نظیر (کیفیت بالا، توسعه محصول جدید، هزینه کم و ...) دانسته اند. نتایج تحلیل داده های جمع آوری شده از ۲۰۰ شرکت حاکی از این بود که بین سرمایه ساختاری و هوش رقابتی ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد [۳۶].
- از سوی دیگر [۲۷] الگویی از هوش رقابتی را برای استفاده در صنعت خودروسازی آفریقای جنوبی طراحی کرد و به بررسی مؤلفه های تاثیرگذار بر هوش رقابتی در این صنعت پرداخت. مؤلفه های عمده ی هوش رقابتی که وی معرفی کرده است، عبارتند از:
- فناوری اطلاعات،
 - توجه به فرآیندهای درونی و بیرونی سازمان،

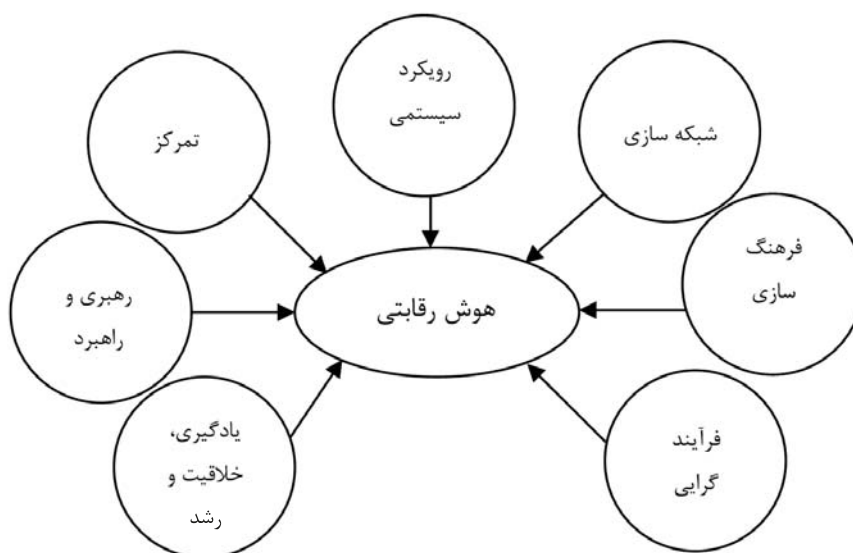
• نگرش مدیریت به خلاقیت و نوآوری.

بررسی صنعت خودروی آفریقای جنوبی نشان دهنده ی بحرانی بودن این صنعت از نظر رقابتی و مؤلفه های هوش رقابتی بود.

الگوی مفهومی پژوهش

با استفاده از مرور ادبیات و پیشینه پژوهش موجود در رابطه با هوش رقابتی [۲۶، ۱، ۲۸، ۲۷] الگوی مفهومی به صورت نمودار (۱) طراحی شده است که دارای هفت بعد: رویکرد سیستمی، شبکه سازی، فرهنگ سازی، فرآیندگرایی، تمرکز، رهبری و راهبرد و یادگیری، خلاقیت و رشد است. سپس با استفاده از این ابعاد شاخص های سی و پنج گانه نیز با استفاده از مطالعه پیشینه تحقیق، نظرات خبرگان و ماهیت خاص صنعت خودروسازی طراحی شده اند و برای بررسی وضعیت هوش رقابتی در این تحقیق استفاده می شوند.

نمودار ۱- چارچوب مفهومی پژوهش



روش پژوهش

با توجه به این که تحقیق حاضر در یکی از شرکت های تولید خودرو کشور انجام شده است، نوع تحقیق بر اساس هدف، کاربردی می باشد و براساس چگونگی به دست آوردن داده های مورد نیاز، تحقیق حاضر از نوع توصیفی و از شاخه پیمایشی (تحلیلی) محسوب می شود. مهم ترین تکنیک های مورد استفاده در این تحقیق نیز شامل یک الگوریتم برای ارزیابی شاخص ها و نیز الگوی گسترش عملکرد کیفیت بوده است که در ادامه به آنها اشاره خواهد شد.

جامعه و نمونه آماری

جامعه آماری این پژوهش را کلیه مدیران عالی، میانی و رقابتی یکی از شرکت های خودروسازی کشور تشکیل می دهند که در زمان انجام تحقیق برابر با ۱۲۲ نفر بوده اند و با استفاده از توزیع پرسشنامه اولیه بین ۲۳ نفر از این مدیران و بر اساس فرمول زیر، حجم نمونه برابر با ۸۲ نفر تعیین گردید.

$$n = \frac{N \times Z_{\alpha/2}^2 \times \delta^2}{\varepsilon^2(N-1) + Z_{\alpha/2}^2 \times \delta^2} \Rightarrow n = \frac{122 \times (1.96)^2 \times 0.402^2}{0.05^2(121) + (1.96)^2 \times 0.402^2} = 82$$

ابزار گردآوری داده ها

با توجه به هدف های پژوهش و ماهیت آن مناسب ترین روش برای گردآوری اطلاعات مورد نیاز، استفاده از تکمیل پرسش نامه بود، بدین منظور پرسش نامه ای براساس شاخص های ۳۵ گانه مربوط به ابعاد نشان داده شده در الگوی مفهومی تحقیق (نمودار ۱) طراحی شده است. از آن جاکه که محققین در این مطالعه از پرسشنامه استاندارد استفاده نکرده اند مهم ترین قسمت تهیه پرسشنامه سنجش روایی آن است. روایی محتوای این پرسشنامه از طریق نظر خبرگان (۱۳ تن از اساتید دانشگاه) و روایی سازه آن از طریق تحلیل عاملی سنجیده شد. بر اساس این تحلیل، هیچ یک از سوالات پرسشنامه طراحی شده حذف نگردید. نتایج آزمون کفایت نمونه برداری نیز در جدول ۱ نشان داده شده است.

جدول ۱- آزمون KMO و بارتلت در مورد شاخص های پرسشنامه

شاخص کفایت نمونه برداری (KMO)		۰.۸۹۲
آزمون بارتلت	مقدار آزمون	۶۱۳.۹
	سطح معناداری	۰.۰۰۱

مقدار KMO بین صفر و یک می باشد. اگر یک همبستگی خطی و قوی بین متغیرها وجود داشته باشد، KMO نزدیک یک خواهد بود. کایزر، در سال ۱۹۷۴ مقدار KMO را به صورت ذیل تقسیم کرد:

اگر $KMO \leq 0/9$ باشد، یعنی تجزیه عامل ها بسیار مفید است؛

اگر $0/8 \leq KMO < 0/9$ باشد، یعنی تجزیه به عامل ها خوب است؛

اگر $KMO > 0/5$ باشد، در آن صورت تجزیه به عامل ها مفید نخواهد بود. باتوجه به اینکه در این پژوهش این مقدار برابر با ۰.۸۹۲ بوده، نمونه گیری ما برای انجام تحلیل عاملی مناسب بوده است. یافته های به

دست آمده دلالت بر آن دارد که ۷ عامل استخراج شده، ۸۹،۲۲ درصد واریانس های کل را تبیین می کنند که مقداری مناسب است.

روش و مراحل انجام تحقیق

این تحقیق به دنبال آن است تا روش شناسی ای برای تعیین نقاط قوت و ضعف موجود در مسیر حرکت سازمان به سمت بهبود هوش رقابتی ارائه دهد. بدین منظور مراحل ذیل در این تحقیق مدنظر قرار گرفته است:

۱- تعریف عناصر هوش رقابتی: در این مرحله با مطالعه عمیق ادبیات تحقیق و بررسی شیوه های سنجش هوش رقابتی، شاخص های این موضوع شناسایی می شوند. در این پژوهش داده های مورد نیاز برای سنجش میزان انتظارات و ادراکات مدیران بر اساس پرسشنامه ۷ بعدی هوش رقابتی مستخرج از پیشینه پژوهش صورت گرفت.

۲- اندازه گیری عملکرد و درجه اهمیت مؤلفه های هوش رقابتی: در این قسمت برای سنجش عملکرد و درجه اهمیت مؤلفه های هوش رقابتی، پرسشنامه ای تنظیم و بین جامعه مورد مطالعه توزیع گردد.

۳- یکپارچه سازی نظرات ارزیابان: بسیاری از روش ها مانند میانگین حسابی، میانه و مد می توانند برای یکپارچه سازی ارزیابی های تصمیم گیرندگان متعدد مورد استفاده قرار گیرند. از آن جا که عملگر میانگین، به طور گسترده ای در تحقیقات به کار گرفته شده است، در این تحقیق نیز به منظور تجمیع نظرات خبرگان مورد استفاده قرار می گیرد.

جدول ۲- میانگین درجه اهمیت و عملکرد مؤلفه های هوش رقابتی از دیدگاه مدیران شرکت خودروسازی

شاخص های هوش رقابتی	میانگین عملکرد	میانگین اهمیت	عملکرد نسبی	اهمیت نسبی
فضای فرهنگی ویژه برای یادگیری و مشارکت	۴.۱۳	۵.۷۸	۰.۳۰	۰.۸۶
شناسایی و طرح ریزی ویژگی های فرهنگ و فضای فرهنگی مورد نیاز	۳.۱۸	۵.۱۱	۰.۱۱	۰.۵۷
کنترل، پایش و اندازه گیری فرایندهای مهندسی فرهنگ	۳.۹۱	۵.۱۱	۰.۲۶	۰.۵۷
توانایی دنبال کردن اهداف فردی توسط کارکنان سازمان	۲.۶۳	۴.۳۳	۰.۰۰	۰.۲۴
تدوین راهبردها به عنوان پایه ارتباطات و پیگیری روابط با مشتری و زنجیره تامین	۳.۹۵	۴.۱۷	۰.۲۷	۰.۱۷
وجود روشی نظام یافته برای طراحی و مدیریت فرایندها	۳.۳۵	۵.۶۷	۰.۱۵	۰.۸۱
پیاده سازی فرایندها برای پشتیبانی از خط مشی ها و راهبردها	۳.۲۲	۵.۵۶	۰.۱۲	۰.۷۶
تعیین اهداف عملکردی برای فرایندها و پایش و اندازه گیری آنها	۳.۲۳	۵.۰۰	۰.۱۲	۰.۵۲
بهبود فرایندها برای دستیابی به رضایت مشتریان و ایجاد ارزش افزوده آنها	۳.۷۸	۴.۵۶	۰.۲۳	۰.۳۳
تعیین فرصت های بهبود نظام یافته همراستای اهداف راهبردی	۳.۵۹	۵.۳۹	۰.۱۹	۰.۶۹
تحلیل و امکان سنجی همه ارتباطات شبکه ای امکان پذیر	۷.۵۵	۴.۹۴	۱.۰۰	۰.۵۰
پیگیری ساختار بصورت شبکه ای	۵.۴۴	۳.۸۳	۰.۵۷	۰.۰۲
برقراری ارتباطات اجزای شبکه سازمان با فناوری های نوین	۵.۷۸	۵.۵۰	۰.۶۴	۰.۷۴
طرح ریزی زنجیره ارزش های سازمان بصورت شبکه ای	۵.۲۵	۶.۰۰	۰.۵۳	۰.۹۵
ارتباطات شبکه ای موثر با رقبا به عنوان بخشی از شبکه	۶.۰۳	۵.۸۹	۰.۶۹	۰.۹۰
شناسایی ارزش های مورد علاقه مشتریان در طراحی سیستم ها	۵.۳۶	۴.۷۲	۰.۵۵	۰.۴۰
طرح ریزی طرح هولوگرافیکی از اجزا و مولفه های سازمان	۴.۲۹	۴.۸۳	۰.۳۴	۰.۴۵
وارد عمل شدن سایر سیستمها در زمان خرابی یک سیستم	۴.۳۶	۶.۱۱	۰.۳۵	۱.۰۰
فعالیت یکپارچه سازمان در میدان رقابت و دستیابی به مزایای رقابتی یکپارچه	۵.۲۲	۵.۸۳	۰.۵۳	۰.۸۸
پیگیری سازمان برای توانمندسازی و تعامل پیش برنده سیستم ها	۵.۵۱	۵.۰۶	۰.۵۸	۰.۵۵
آیا سازمان، راهبردی برای مدیریت یادگیری و خلاقیت تدوین نموده است؟	۳.۵۶	۴.۴۴	۰.۱۹	۰.۲۹
ایجاد فرایندهایی برای یادگیری، خلاقیت و نوآوری	۳.۷۸	۵.۷۸	۰.۲۳	۰.۸۶
به اشتراک گذاشتن دانش و هوش فراهم شده برای سازمان	۳.۲۸	۵.۶۷	۰.۱۳	۰.۸۱
پیوند میان عملکرد سازمانی و فرایندهای یادگیری، نوآوری و خلاقیت	۴.۵۰	۵.۱۱	۰.۳۸	۰.۵۷
پایش و اندازه گیری فرایندهای یادگیری سازمان	۴.۸۳	۳.۷۸	۰.۴۵	۰.۰۰
تدوین ماموریت، چشم انداز، ارزش ها و راهبردهای رقابتی هوشمندانه توسط رهبران سازمان	۵.۷۲	۴.۱۱	۰.۶۳	۰.۱۴
پایش و تحلیل رهبران سازمان، از تغییرات مداوم بازار و محیط	۴.۶۹	۵.۱۱	۰.۴۲	۰.۵۷
طرح ریزی الگوی ساختار شبکه و فرهنگ سازمانی توسط رهبران سازمان	۳.۲۲	۵.۱۰	۰.۴۳	۰.۴۵
تعامل رهبران سازمان، با همه مولفه های ساختار شبکه (گره ها)	۶.۰۳	۵.۸۹	۰.۶۹	۰.۵۴
پشتیبانی رهبران سازمان، از فرایندهای یادگیری و مشارکت	۵.۳۶	۴.۷۲	۰.۳۵	۰.۴۰
شناسایی ارزش های مورد علاقه مشتریان	۳.۲۹	۴.۸۳	۰.۲۴	۰.۴۵
تدوین راهبردهای سازمان برای آفرینش ارزش های یکتا برای مشتریان	۵.۳۶	۵.۱۱	۰.۳۵	۰.۳۷
تدوین راهبردی برای وفاداری مشتریان	۴.۲۲	۳.۸۳	۰.۴۳	۰.۷۸
پایش و تحلیل تغییرات مداوم ارزش های مورد علاقه مشتری ها	۴.۵۱	۴.۰۶	۰.۳۸	۰.۴۵
تنظیم اهداف نظام یافته و آگاهانه (smart) برای رابطه با مشتریان	۳.۵۶	۳.۴۲	۰.۱۹	۰.۳۹

نمودار ۲- خانه کیفیت تبدیل ابعاد اصلی به ویژگیهای خدمت

ویژگی های خدمت (SE)	ابعاد اصلی (VOC)										درجه تاثیر			تحلیل وضعیت سازمان			تحلیل وضعیت رقبا		
	تمرکز استراتژیک شرکت به تولید در مقیاس جهانی	تجین منابع نقدی، مالی و انسانی و استفاده از ظرفیت برای تولید و رونق دادن	آموزش کارکنان با توجه به استانداردهای تولید جهانی	بکارگیری تکنولوژیهای گسی و کبسی شبکه های تولید انتقال پذیر	استفاده از استراتژی همکاری استراتژیک برای بهبود جهانی	ارائه خدمات فنی و آزمایشگاهی به تأمین کنندگان	کنترل و ارزیابی ماهانه رقبا	مدیریت موثر و ایجاد فرهنگ سازمانی رقابتی	آزاد مشاوره فنی و حمایت همه جانبه از مشتری	ایجاد واحد تحقیقات اختصاصی در بخش بازاریابی شرکت									
تمرکز	۷		۱		۴			۷	۱	۴			۳٫۲	۳٫۱	۳٫۸				
رهبری و راهبرد	۷	۴	۷	۷	۴	۴	۷	۱					۳٫۸	۱٫۳	۳٫۶				
یادگیری، خلاقیت و رشد	۷	۴		۴		۷	۷	۱	۴				۳٫۳	۱٫۹	۱٫۷				
رویکرد سیستمی	۴	۷	۴		۴	۱		۱	۷	۷			۳٫۹	۳٫۳	۳٫۴				
شبکه سازی	۷	۴	۴	۷	۴	۷	۷	۱	۴	۴			۳٫۴	۳٫۷	۳٫۲				
فرهنگ سازی	۷	۴	۷	۱		۷	۷	۷	۴	۴			۳٫۵	۱٫۸	۳٫۹				
فرآیند گرایی	۷	۴	۷	۱		۴	۷	۷	۴	۴			۳٫۱	۳٫۷	۳٫۵				
درجه سختی رسیدن به هدف	۳٫۵	۳٫۲	۱٫۱	۳٫۱	۳٫۴	۳٫۱	۱٫۶	۱٫۳	۳٫۸	۳٫۸									
هزینه دستیابی به هدف	۳٫۲	۳٫۵	۳٫۱	۱٫۴	۳٫۱	۳٫۴	۳٫۱	۱٫۱	۱٫۹	۳٫۳									
وضعیت سازمان	۱٫۷	۳٫۳	۱٫۱	۳٫۴	۳٫۵	۱٫۹	۳٫۸	۱٫۸	۱٫۵	۱٫۸									
وضعیت رقیب سازمان	۳٫۸	۳٫۷	۳٫۸	۳٫۱	۳٫۱	۱٫۶	۳	۳٫۳	۱٫۵	۱٫۶									
وزن مطلق	۱۳۵	۱۱۹	۹۳	۱۱۳	۱۰۴	۴۹	۱۲۷	۱۱۳	۷۸	۸۰			۱۰۳۱						
وزن نسبی (درصد)	۱۳	۱۲	۹	۱۱	۱۰	۵	۱۴	۱۱	۸	۸			٪۱۰۰						

۳. تجزیه و تحلیل داده ها

همانطور که در جدول (۲) نشان داده شده است، میانگین عملکرد و میانگین اهمیت هر شاخص محاسبه شده است. میانگین عملکرد هر شاخص با استفاده از میانگین گیری امتیازهای داده شده به این شاخص در پرسشنامه وضعیت موجود توسط پاسخ گوینان به دست آمده است. میانگین اهمیت هم همانند میانگین عملکرد با استفاده از میانگین امتیازهای داده شده به این شاخص در پرسشنامه وضعیت مطلوب توسط پاسخ گوینان استخراج شده است. اوزان نسبی عملکرد و اهمیت برای هر شاخص نیز با استفاده از تقسیم میانگین عملکرد و اهمیت آن شاخص بر میانگین کل شاخص ها به دست آمده اند.

همان گونه که در جدول (۲) نشان داده شده است. شاخص هایی که دارای درجه اهمیت بالایی (یعنی دارای میانگین اهمیت بالای ۴) هستند و از نظر عملکردی در سطح پایینی (یعنی دارای میانگین عملکرد پایین ۴) قرار دارند باید توسط مدیران و مسئولان این شرکت خودروسازی بررسی شده و اقداماتی در جهت ارتقای آنها انجام گیرد. این شاخص ها عبارتند از:

- * شناسایی و طرح ریزی ویژگی های فرهنگ و فضای فرهنگی مورد نیاز،
- * توانایی دنبال کردن اهداف فردی توسط کارکنان سازمان،
- * وجود روشی نظام یافته برای طراحی و مدیریت فرآیندها،
- * تعیین اهداف عملکردی برای فرآیندها و پایش و اندازه گیری آنها،
- * به اشتراک گذاشتن دانش و هوش فراهم شده برای سازمان،
- * طرح ریزی الگوی ساختار شبکه و فرهنگ سازمانی توسط رهبران سازمان،
- * شناسایی ارزش های مورد علاقه مشتریان.

۴. استفاده از الگوی QFD

الگوی گسترش عملکرد کیفیت، روشی نظام مند برای اطمینان از این که تکوین خصوصیات، ویژگی و مشخصات محصول و همچنین انتخاب و توسعه فرآیند، روش ها و کنترل ها، برخاسته از تقاضای مشتریان و بازار است. ایده اساسی^۱ QFD ترجمه ندهای مشتری (خواسته مشتری) به کیفیت کالا یا خدمت نهایی است. بدین منظور در جهت غنای کار و ارائه راهکارهای عملی به مدیران و مسئولان صنعت خودروسازی در زمینه بهبود مؤلفه های هفت گانه هوش رقابتی در این جا از خانه کیفیت استفاده شده است.

نحوه ورود داده ها به خانه کیفیت

در این مرحله ۷ مؤلفه هوش رقابتی (یعنی: تمرکز، شبکه سازی، فرآیندگرایی، فرهنگ سازی، رویکرد سیستمی، یادگیری و خلاقیت و رهبری راهبرد) به عنوان صدای مشتری^۲ در نظر گرفته شدند. لازم به ذکر است که در این جا ارتباط بین صدای مشتری و ویژگی های خدمات با اعداد ۷ (قوی بودن ارتباط)، ۴ (متوسط بودن ارتباط) و ۱ (ضعیف بودن ارتباط) سنجیده شده اند.

ماتریس همبستگی ویژگی های خدمت

همان گونه که در نمودار (۲) نیز مشاهده گردید، جهت بررسی ارتباط و وابستگی بین ویژگی های

1- Quality Function Deployment

2- Voice of Customer

خدمت، ماتریسی در سقف خانه کیفیت تشکیل شده است. این ماتریس برای بررسی تضاد بین مشخصه های فنی می باشد. در ماتریس از چهار علامت به شرح زیر استفاده می شود:

* این (⊕) علامت به این مفهوم است که اگر یکی از مشخصه های فنی مورد توجه قرار گیرد، مشخصه فنی دیگر نیز بهبود خواهد یافت.

* این (+) علامت شبیه مفهوم بالا می باشد اما با شدت کمتر.

* این (-) علامت به این مفهوم است که دو مشخصه فنی با هم در تضاد هستند.

* این (✖) علامت به این مفهوم است که دو مشخصه فنی، تضاد خیلی زیادی با هم دارند.

در صورتی که خانه ای خالی باشد به مفهوم این است که بین مشخصه های فنی ارتباطی وجود ندارد. با توجه به بررسی اطلاعات این ماتریس، مشاهده می گردد که تضاد شدیدی در مشخصه های فنی وجود ندارد که لازم باشد سازمان نسبت به حل آن اقدام نماید.

براساس نظر مدیران شرکت خودروسازی مذکور و اساتید و خبرگان دانشگاه، تعداد ۱۸ مشخصه فنی برای دست یابی به خواسته های مدیران در زمینه هوش رقابتی به دست آمد که با مصاحبه مجدد با این افراد، این تعداد کاهش یافت و در نهایت موارد زیر را شامل شد:

- ✓ تمرکز راهبردی شرکت به تولید در مقیاس جهانی
- ✓ تجمیع صنایع قطعه سازی و مشارکت با قطعه سازان بزرگ خارجی برای تولید و عرضه قطعات
- ✓ آموزش کارکنان با توجه به استانداردهای تولید جهانی
- ✓ بکارگیری فناوری های کمی و کیفی شبکه های تولید انعطاف پذیر
- ✓ استفاده از راهبرد همکاری راهبردی با شرکت های معتبر جهانی
- ✓ ارزیابی خدمات فنی و آزمایشگاهی به تأمین کنندگان
- ✓ کنترل و ارزیابی ماهانه رقبا
- ✓ مدیریت مؤثر و ایجاد فرهنگ سازمانی رقابتی
- ✓ ارزیابی مشاوره فنی و حمایت همه جانبه از مشتری
- ✓ ایجاد واحد تحقیقات اختصاصی در بخش بازاریابی شرکت

ماتریس خانه کیفیت، اطلاعات مفیدی را در مورد نحوه ارضای خواسته های مشتری ارزیابی می نماید و تنها با عمل به همین نتایج می توان بهبود قابل ملاحظه ای را در رفع نیاز مشتری ایجاد نمود. لازم به ذکر است با مقایسه نتایج حاصل از مقایسه سازمان با رقیب خود که یک شرکت خودروسازی دیگر بود، مشاهده گردید که از میان مؤلفه های هفت گانه هوش رقابتی در ۳ مؤلفه (فرهنگ سازی، تمرکز، شبکه سازی) نسبت به رقیب خود برتری دارد و از میان ۱۰ ویژگی خدمت نیز در ۴ شاخص برتر است. این امر بیانگر آن است که مسئولان این شرکت خودروسازی باید تلاش بیشتری در بهبود این شاخص ها داشته باشند. نکته قابل توجه در مورد سقف خانه کیفیت آن است که در انجام این بخش از خانه کیفیت عموماً از متخصصان داخلی و نیروهای انسانی با تجربه سازمان به نحو مطلوب و مؤثری استفاده می گردد. از سوی دیگر در ۸ شاخص از عوامل بهبود، هزینه دست یابی به هدف کمتر از میانگین است که نشانگر صحت شاخص ها از دیدگاه پاسخ دهندگان می باشد. در نهایت شاخص کنترل و ارزیابی ماهانه با تبیین ۱۴ درصد از وزن نسبی، مهم ترین شاخص بهبود در نظر گرفته می شود که با توجه به بالاتر بودن امتیاز آن نسبت به رقبا، جزو نقاط

۵. بحث و نتیجه گیری

هدف کارکردهای هوش رقابتی خواه گسترش بازار کسب و کار باشد و یا ارزیابی فرصت ها و تهدیدهایی که می توانند رویاروی شرکت ها قرار بگیرند، برای کارشناسان هوش رقابتی، ترسیم چشم انداز آینده در چالش های میدان رقابتی، اهمیت دارد. بسیاری از سازمان ها کارکردهای هوش رقابتی خود را با تلاش برای یادگیری جایگاه خود در صفحه مختصات جهانی و توجه ویژه به متن مفاهیم پدیده های جهانی (بوژه پدیده های جهانی شدن و جهانی سازی) و کارکردهای شرکت های جهانی آغاز نموده اند. آنها با بکارگیری کارکردهای هوش رقابتی و توجه موشکافانه برای به دست آوردن درک بهتری از رقیبان و کارهایی که می توانند انجام دهند، یک رادار یا گیرنده هوشمند جهانی ایجاد نموده اند. پایش آن چه بر روی صفحه نمایش این رادار (گیرنده) دیده می شود و تحلیل آن دیدنی ها، بینش هوشمندانه سازمان را می سازد و به تصمیم ها و اقدام هایی می انجامد که هوش سازمان را پیکربندی می کند و دستاوردهای شگرفی را به نمایش می گذارد. در حال حاضر تحقیقات جامعی در زمینه هوش رقابتی در ایران انجام نشده است. و جستجو حول این کلید واژه تنها به اشاره هایی در میان مقالات و مطالب مربوط به مدیریت دانش منتهی می گردد. شاید دلیل آن کم توجهی به دستاوردهای هوش رقابتی در عرصه کسب و کارهای داخلی و بهره گیری به منظور بهبود عملیات شرکت باشد. این پژوهش را می توان یکی از مطالعات جامع در این حوزه به شمار آورد که می تواند راهنمای مناسبی برای پژوهش های آتی و گامی هر چند کوچک در زمینه بهبود هوش رقابتی صنعت خودرو کشور باشد. با توجه به اهداف تحقیق که عبارتند بودند از: بررسی وضعیت هوش رقابتی در شرکت خودروسازی، تعیین شاخص های بحرانی هوش رقابتی، بهبود شاخص های بحرانی و در نهایت ارائه راهکار برای بهبود این شاخص ها، در این تحقیق در ابتدا وضعیت فعلی و اهمیت نسبی شاخص های سی و پنج گانه هوش رقابتی در شرکت خودروسازی مورد نظر بررسی شد شاخص هایی که این شرکت در آنها دارای عملکرد ضعیف بود و اهمیت فراوانی برای آن داشت عبارت بودند از: شناسایی و طرح ریزی ویژگی های فرهنگ و فضای فرهنگی مورد نیاز، توانایی دنبال کردن اهداف فردی توسط کارکنان سازمان، وجود روشی نظام یافته برای طراحی و مدیریت فرآیندها، تعیین اهداف عملکردی برای فرآیندها و پایش و اندازه گیری آنها، به اشتراک گذاشتن دانش و هوش فراهم شده برای سازمان، طرح ریزی الگوی ساختار شبکه و فرهنگ سازمانی توسط رهبران سازمان، شناسایی ارزش های مورد علاقه مشتریان. سپس با استفاده از الگوی QFD مؤلفه های هفت گانه هوش تجاری بررسی شد و شاخص های ده گانه ای برای بهبود و عملیاتی کردن هوش رقابتی در این سازمان ارائه گردید. با مقایسه وضعیت شرکت با رقیبش مشاهده گردید که از میان مؤلفه های هفت گانه هوش رقابتی در ۳ مؤلفه (فرهنگ سازی، تمرکز، شبکه سازی) نسبت به رقیب خود برتری دارد و از میان ۱۰ ویژگی خدمت نیز در ۴ شاخص برتر است. این امر بیانگر آن است که مسئولان این شرکت خودروسازی باید تلاش بیشتری در بهبود این شاخص ها داشته باشند. با توجه به نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده ها که در قسمت های قبلی مورد توجه قرار گرفت، در ادامه پیشنهاداتی به مدیران و مسولان صنعت خودروسازی ارائه می شود.

* توجه مدیران به شفافیت و پاسخ گویی و ایجاد جو رقابتی و انگیزشی در محیط کار: براساس نتایج

تحقیق، مهم ترین مهم ترین عامل درون سازمانی مؤثر بر هوش رقابتی؛ رهبری و مدیریت است که با توجه به وضعیت موجود آن و عملکرد ضعیفی که در این زمینه دارد، پیشنهاد می شود در این زمینه مدیریت در رابطه با اعمال خود دارای شفافیت و پاسخ گویی لازم باشد و در ایجاد جو رقابتی و انگیزشی کردن فضای کاری هرچه بیشتر تلاش نماید.

* توانمندسازی زیرساخت اطلاعاتی شرکت برای تولید و پردازش و انتقال اطلاعات رقابتی
* تشکیل خوشه قوی صنعتی، مرکب از خودروسازان و صنایع بزرگ خارجی برای تولید و عرضه قطعات با استانداردهای کیفی جهانی، به منظور جهانی کردن رقابت شرکت.

* اصلاح ساختار صنعتی برای انعطاف پذیری و سازگاری بیشتر با الزامات بازار جهانی صنعت،
* ایجاد مراکز تخصصی و کارآمد تحقیقاتی طراحی و مشاوره ای در ساختار شرکت
* استفاده از الگوهای همکاری و رقابت شبکه ای با استفاده از هم افزایی حاصل از همکاری اعضای شبکه،

* مدیریت مؤثر و تغییر فرهنگ سازمانی برای استفاده از هوش رقابتی و جهانی شدن.
* تمرکز راهبردهای شرکت به تولید در مقیاس جهانی، استفاده از راهبردهای همکاری با شرکت های معتبر و صاحب شهرت جهانی.

References

منابع

- [۱] مهری، ع و خدادادحسینی، س.ح (۱۳۸۴)، طراحی الگوی مزیت رقابتی برای صنعت خودرو ایران، فصلنامه مدرس علوم انسانی، دوره ۹، شماره ۲
- [۲] اسماعیل نیا، ع (۱۳۸۷)، بررسی وضعیت بازار خودروسواری در ایران، مجله برنامه و بودجه، شماره ۸.

[3] Adidam Phani Tej, Sampada Gajre and Shubhra Kejriwal, (2009), Cross-cultural competitive intelligence strategies, *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 27, No. 5, pp. 666-680.

[4] Antia K.D & Hesford J.W, (2007), A process-oriented view of competitive intelligence and zts impact on organizational performance, *Journal of Competitive Intelligence and Management*, Vol. 4, No.1, pp. 3-31.

[5] Akgun A.E; Byrne, J. & Keskin, H, (2007), Organizational intelligence: a structuration view, *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 20, No. 3, pp. 272-89.

[6] Buchda S, (2007), "Rulers for business intelligence and competitive intelligence: an overview and evaluation of measurement approaches", *Journal of Competitive Intelligence and Management*, Vol. 4 No. 2, pp. 22-54.

- [7] Blenkhorn D.L & Fleisher C.S, (2007), Performance assessment in competitive intelligence: an exploration, synthesis, and research agenda, *Journal of Competitive Intelligence and Management*, Vol. 4, No. 2, pp. 4-22.
- [8] Calof J.L, And Wright S, (2008), "Competitive intelligence: a practitioner, academic and inter-disciplinary perspective", *European Journal of Marketing*, Vol. 42 Nos 7/8, pp. 717-30.
- [9] Chao J, (1998), "Factors affecting the competitiveness of China based companies", *Competitive Intelligence Review*, Vol. 9 No. 3, pp. 39-44.
- [10] Dishman P.L and Calof J.L, (2008), "Competitive intelligence: a multiphase precedent to marketing strategy", *European Journal of Marketing*, Vol. 42 Nos 7/8, pp. 766-85.
- [11] Du Toit A, (2007), "Competitive intelligence as a means to enhance competitiveness in Africa", *Management Insights*, Vol. 2, pp. 34-52.
- [12] Dyk L.V & Conradie P, (2007), Creating business intelligence from course management systems, *Journal of Campus-Wide Information Systems*, Vol. 24, No. 2, pp. 120-33.
- [13] Fleisher C.S, (2008), Using open source data in developing competitive and marketing intelligence, *European Journal of Marketing*, Vol. 42, No, 7/8, pp. 852-66.
- [14] Fleisher C.S; Wright S & Tindale R, (2007), A chronological and categorized bibliography of key competitive intelligence scholarship: Part 4 (2003-2006)", *Journal of Competitive Intelligence and Management*, Vol. 4, No. 1, pp. 34-107.
- [15] Fleisher C.S; Wright S. & Allard H.T, (2008), The role of insight teams in integrating diverse marketing information management techniques, *European Journal of Marketing*, Vol. 42, Nos, 7/8, pp. 836-51.
- [16] Gilad B (2006), Early warning, anticipate market shifts and control risk, paper presented at Society of Competitive Intelligence Professionals European Summit, London.
- [17] Gilad B, (2004), Early Warning: Using Competitive Intelligence to Anticipate Market Shifts, Control Risk, and Create Powerful Strategies, American Marketing Association, New York, NY.
- [18] Heppes David & Adeline du Toit, (2009), Level of maturity of the competitive intelligence function: Case study of a retail bank in South Africa, *Aslib Proceedings: New Information Perspectives*, Vol. 61, No. 1, pp. 123-141.
- [19] Hughes S, (2005), "Competitive intelligence as competitive advantage: the

theoretical link between competitive intelligence, strategy and firm performance”, *Journal of Competitive Intelligence and Management*, Vol. 3 No. 3, pp. 3-18.

[20] Johns Pamela & Latitude Consulting, (2010), *Competitive intelligence in service marketing A new approach with practical application*, *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 28, No. 5, pp. 551-570.

[21] Juhari A.S & Stephens D.P, (2006), *Tracing the origins of competitive intelligence throughout history*, *Journal of Competitive Intelligence and Management*, Vol. 3, No. 4, pp. 61-82.

[22] Lanzoni G and Marcus N, (2004), “Seeking market research/competitive intelligence”, *Limra’s Market Facts Quarterly*, Winter, p. 23.

[23] Marin J and Poulter A, (2004), “Dissemination of competitive intelligence”, *Journal of Information Science*, Vol. 30 No. 2, pp. 165-80.

[24] Michaeli R & Simon L, (2008), *An illustration of Bayes, theorem and its use as a decision making aid for competitive intelligence and marketing analysts*, *European Journal of Marketing*, Vol. 42, No. 7/8, pp. 804-13.

[25] McGonagle J.J and Vella C.M, (2002), “A case for competitive intelligence”, *The Information Management Journal*, July/August, pp. 35-40.

[26] Mohn N, (1989), *How To Create a Corporate Competitive Intelligence System*, *American Journal of Business*, Vol. 4 Iss: 2 pp. 3 - 6

[27] Muller L, (2009), *Current automotive industry: how one leader practices CI*, *Journal of Competitive Intelligence*, Vol. 11, No.3, pp. 1-6.

[28] Qiu T, (2008), *Scanning for competitive intelligence: a managerial perspective*, *European Journal of Marketing*, Vol. 42 Iss: 7 pp. 814 – 835.

[29] Strauss A.C & A.S.A. du Toit, (2010), *Competitive intelligence skills needed to enhance South Africa’s competitiveness*, *Aslib Proceedings: New Information Perspectives*, Vol. 62, No. 3, pp. 302-320.

[30] Trim. P.R.J, (2004), “The strategic corporate intelligence and transformational marketing model”, *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 22 No. 2, pp. 240-56.

[31] Tyson E, (2003), “How to develop your competitive intelligence”, *Circulation Management*, Vol. 18 No. 7.

[32] Tanev S & Bailetti T, (2008), *Competitive intelligence information and innovation in small Canadian firms*, *European Journal of Marketing*, Vol. 42, No. 7/8, pp. 786-803.

[33] Trim P.R.J & Lee Y, (2008), *A strategic marketing intelligence and multi-orga-*

nizational Resilience framework, *European Journal of Marketing*, Vol. 42, No. 7/8, pp. 731-45.

[34] Viviers W; Saayman A; Muller M-L and Calof J.L, (2002), “Competitive intelligence practices: a South African study”, *South African Journal of Business Management*, Vol. 33 No. 3, pp. 27-37.

[35] Wright S; Pickton D.W And Callow J, (2002), “Competitive intelligence in UK firms: a typology”, *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. ۲۰ No. ۶, pp. ۶۰-۳۴۹.

[36] Zangoueinezhad A & Moshabaki A, (۲۰۰۹), The role of structural capital on competitive intelligence, *Journal of Industrial Management & Data Systems*, Vol. 109, Iss: 2, pp. 262 – 280.