

آزمایشهای فراوانی انجام داده‌اند.

### از اطلاعات تا هوشمندی

پورتر و میلار (۱۹۹۱) در مقاله قدیمی خود نشان داده‌اند چگونه اطلاعات، ساختار صنعت را تغییر می‌دهد و قواعد رقابت را متحول می‌سازد. واضح است که انقلاب تکنولوژی اطلاعات به شرکتها مزیت رقابتی عطا کرده، چرا که راههای جدیدی برای مقابله با همتایانسان به وجود آورده است. تکنولوژی اطلاعات بر کل فرایند تولید محصولات تاثیر عمیقی گذاشته است. تکنولوژی اطلاعات در نقطه نقطه زنجیره عرضه بنگاه رسوخ کرده و راههای ایجاد فعالیتهای ارزشزا و نیز ماهیت تبادلات مابینشان را متحول ساخته است. مضافاً اینکه فعالیتهای منفرد را تحت تاثیر قرار داده و از طریق جریانان اطلاعاتی جدید توانمندی بنگاه را برای کشف روابط میان فعالیتهای، در درون و بیرون بنگاه، ارتقا بخشیده است. باید گفت تکنولوژی اطلاعات معطوف به گستره رقابت است و نحوه ارضای نیازمندیهای مشتریان را متحول ساخته است.

## هوشمندی رقابتی

منبع: EUROPEAN MANAGEMENT JOURNAL OCT, 2001

مترجم: فرشید محمدنژاد

### هوشمندی رقابتی؛ حرفه کهن مدیریت

گرچه هوشمندی رقابتی با فرهنگ سازمانی بسیاری از شرکتهای بزرگ امروزی، یکپارچه شده است ولی غلیظ‌الظاهر جدید به نظر نمی‌رسد. منافع حاصل از آن چندین قرن پیش در ایالتهای آلمان ادراک شد. برای مثال در قرن پانزدهم، خانه کارگران که مقر آن در آگسبرگ بود، دست نوشته‌هایی را منتشر کرد که حاوی اسامی ماموران کلیدی و اطلاعات محرمانه سیاسی و تجاری بود. در قرن هجدهم هوشمندی آلمان مدرن، رشد یافت و با مشاهده دقیق کل قاره اروپا دریافت که با به‌کارگیری و تطبیق پیشرفتهای علمی سایر کشورها در فرایندهای صنعتی خود می‌تواند با بنگاههای انگلیسی و فرانسوی رقابت کند. آلمان به سرعت پایه آموزش و تحقیق را به‌عنوان بنیان خلاقیتهای تکنولوژیک خود توسعه داد. در اواخر قرن هجدهم آلمان حقوق بین‌المللی بسیاری از فرمولها و فرایندها را خصوصاً در زمینه شیمی از آن خود کرده بود.

ژاپن نیز خیلی زود اهمیت هوشمندی رقابتی را ادراک و خود را وقف آن کرد. بعد از تحمل قریب به دو قرن انزوای خود تحمیلی، با حمله سال ۱۸۵۴ آمریکا، ژاپن مرزهای خود را گشود. در سال ۱۸۶۸ امپراتور میجی

اطلاعات حیاتی مهمی که ممکن است در وهله نخست مهم به نظر نرسند، به‌سادگی عبور نمی‌کنند.

این نوشتار ویژگیهای اساسی هوشمندی رقابتی را به‌عنوان اصلی‌ترین حرفه مدیریت در اغلب بنگاههای معظم، مطرح می‌کند. نویسندگان با ارائه تعریف خود از هوشمندی رقابتی، آن را با سایر تعاریف موجود در ادبیات موضوع مقایسه می‌کنند. سوالهای کلیدی که در این نوشتار بدان پرداخته می‌شود عبارتند از: انواع مختلف هوشمندی رقابتی کدامند؟ شرکتهای چگونه آن را اعمال می‌کنند و آیا مثالهایی از تجارب برتر در این زمینه وجود دارد؟ نویسندگان طی سه سال گذشته در آزمایشگاه GIT (www.research.eap.net/gtilab) واقع در پاریس که به این امر اختصاص یافته، تحقیقات و

### مقدمه

هوشمندی رقابتی سعی دارد به نوعی فعالیتهای مستقیم و غیرمستقیمی را ردگیری کند که رقبا بنگاه در زمینه‌های گوناگون انجام می‌دهند. فعالیتهای عمومی بنگاه رقیب، توسعه کسب‌وکار، استراتژی و تاکتیک‌های موجود در بخشهای مختلف یا فعالیتهای جدید (که گاهاً برای گمراهی سایرین طراحی می‌شوند)، نفوذ در بازار، ثبت اختراعات، فعالیتهای تحقیقاتی و امثال آن از جمله مواردی هستند که هوشمندی رقابتی سعی در ردگیری آنان دارد.

هوشمندی رقابتی به‌مثابه راداری است که فرصتهای جدید را کشف کرده یا به دفع بلايا کمک می‌کند؛ بدینسان بنگاه را قادر می‌سازد محیط خود را مشاهده کند. مهم است که بدانیم رهبران دنیای کسب‌وکار از کنار داده‌ها و

هوشمندی را جاسوسی یا دزدی اطلاعات نامید. اساساً هوشمندی، اطلاعات تحلیل شده است.

\* کاهانر (۱۹۹۶) بر این نکته تاکید می‌کند که باید بین اطلاعات و هوشمندی تفاوت قایل شد؛ اطلاعات متناظر با واقعیات است. اعداد، آمار، داده‌های طبقه‌بندی شده درباره مصادیق گوناگون، اطلاعات هستند. «هوشمندی» اطلاعاتی است که تحلیل شده است. هوشمندی رقابتی عمیقاً مابین اطلاعات و هوشمندی تمایز قایل می‌شود. مدیران برای فرایند تصمیم‌گیری به هوشمندی، و نه اطلاعات، نیازمندند.

\* آپچار (۱۹۹۸) معتقد است که مدیران فرایند هوشمندی رقابتی، باید از طریق چرخه اطلاعات داده‌ها را غنا بخشند و اطلاعات را به هوشمندی قابل کشف تبدیل کنند. بدینسان می‌توان از هوشمندی حاصل، در فرایند تصمیم‌گیری استفاده کرد.

ارزش‌افزایی به اطلاعات و توانمندی انتقال آن از جمله بدیع‌ترین فعالیتهای هوشمندی به حساب می‌آید.

\* دراگر (۱۹۹۸) با رعایت ایجاز تمام، هوشمندی را متناظر با دانش می‌داند. وی اطلاعات را به مثابه «داده‌های مرتبط و هم‌مقدود» تعریف می‌کند. دراگر معتقد است که شرکتها برای بقا باید سیستم‌هایی را سازماندهی کنند که فعالیتهای ارزش‌زا را بهینه کرده و ارتقا بخشند. این سیستم‌ها باید مبتنی بر دانش باشند و نیز باید برای راهبری خود تخصصهای خبرگان را سازمان داده و از طریق بازخورهای ساختارمند و منظم کارکنان، مشتریان، کاربران و متفکران بنگاه، داده‌ها را به اطلاعات تبدیل سازند.

### گستره هوشمندی رقابتی

دشامیز و نایای (۱۹۹۵) سه نوع هوشمندی رقابتی را شناسایی کرده‌اند؛

۱ - هوشمندی بازار: سعی دارد نیازمندیهای جاری و آتی مشتریان، فرصتهای جدید و خلاقانه موجود در تقسیم بازار و تغییرات عمده‌ای را نمایان کند که در فرایندهای بازاریابی و توزیع رخ می‌دهد.

۲ - هوشمندی رقیب: تکامل استراتژی رقابتی طی زمان را با مشاهده تغییرات ساختار رقیب، جایگزینی محصولات جدید و تازه‌واردان به صنعت، بازنمایی می‌کند.

۳ - هوشمندی تکنولوژیک: با استفاده از فرایند هزینه - فایده، تکنولوژی‌های موجود و جدید را

(منورالفکر) سیاستهای اجتماع را به سوی ملی‌گرایی و مدرنیسم سوق داد، با این قصد که ژاپن را قادر سازد. با مشاهده تجارب برتر سایرین به رقابت با غرب برخیزد. امپراتور میجی اولین هوادار رقابت جهانی بود و به شدت با تفکر «هر آنچه در داخل کشور اختراع نشده باشد» مخالف بود. بعد از جنگ جهانی دوم، ژاپن توانمندی جاسوسی نظامی خود را به سیستم هوشمندی اقتصادی خود منتقل کرد. در اوایل دهه ۱۹۵۰ دهها هزار محقق بازار را به سرتاسر جهان ارسال کرد تا پتانسیل بازار عکاسی را ارزیابی کنند که قرار بود نقش عمده‌ای در صنعت کشور بازی کنند. این، کل کشور است، زمانی که اقتصادهای آزاد قادر نیستند منافع تجارت و منافع ملی را یکپارچه سازند، می‌تواند سیستم ملی هوشمندی را خلق کند. ژاپن و هوشمندی، هر دو دست در دست هم رشد کردند. سال ۱۸۶۸ تبعیت از سلطنت پادشاهی، تمامی افراد را ملزم می‌کرد تا درباره جهان خارج اطلاعات کسب کنند. سیستم، بالغ و اثربخش بود. اطلاعات به‌عنوان محور و مرکز ساختار حمایتی برای شرکتهای ژاپنی عمل می‌کرد.

درحالت کلی می‌توان گفت رهیافت هوشمندی رقابتی از مفاهیم دیگری که به تازگی توسعه یافته‌اند، مانند مدیریت دانش، بهره‌برداری می‌کند. این مفاهیم در اغلب بنگاههای بزرگ نهادینه شده است.

### تعریف هوشمندی رقابتی

نویسندگان در این نوشتار، معتقدند که هوشمندی رقابتی این ویژگیها را دارند: هوشمندی رقابتی هنر «جمع‌آوری»، «پردازش» و «ذخیره‌سازی» اطلاعات است تا بتوان آن را در اختیار تمامی افراد در کلیه سطوح بنگاه قرار داد. بدینسان افراد می‌توانند آینده بنگاه را شکل دهند و آن را در مقابل ساختارهای رقابتی موجود محافظت سازند. هوشمندی رقابتی باید جنبه قانونی داشته باشد و با مختصات اخلاقی بنگاه متناظر باشد. انتقال دانش از محیط به سازمان برپایه قواعد ساختاری را هوشمندی رقابتی گویند. گرچه اطلاعات، محور اصلی در مفهوم هوشمندی رقابتی است ولی این مفهوم بسیار فراتر از جمع‌آوری اطلاعات است.

\* فالد (۱۹۹۵) معتقد است هوشمندی بنگاه، تنها خروجیهای پایگاههای داده و لزوماً گزارشهای حجیم نیست. قویاً باید گفت نمی‌توان

ارزیابی و وقفه‌های تکنولوژیکی آتی را پیش‌بینی می‌کند.

نویسندگان علاوه بر موارد فوق، هوشمندی استراتژیک و اجتماعی را نیز به انواع هوشمندی رقابتی اضافه می‌کنند. هوشمندی استراتژیک و اجتماعی شامل قوانین، مالیات و امور مالی، گستره اقتصادی و سیاسی و مقولات منابع انسانی می‌شود.

نوع چهارم هوشمندی رقابتی یعنی هوشمندی استراتژیک و اجتماعی قویاً رفتارهای اجتماعی را مشاهده و تحلیل می‌کند. باید گفت چهار هوشمندی یادشده به هم مرتبطند. جنبه‌های مختلف هوشمندی رقابتی در شکل (۱) جمع‌بندی شده است.

### فرایند هوشمندی رقابتی

در این قسمت خواهیم دید که چگونه مدیریت دانش و تکنولوژی اطلاعات در قالب «فرایندی یکپارچه» به هوشمندی رقابتی ارزش می‌افزایند. با تلفیق دیدگاههای محققان مختلف، فرایند را تشریح خواهیم کرد، گرچه ممکن است هرکدام بر جنبه‌های خاصی متمرکز شده باشند. \* بیل گیتس (۱۹۹۹) معتقد است که اطلاعات کلیدی‌ترین عامل در خلق تمایز رقابتی است. چگونه اطلاعات جمع‌آوری، مدیریت و استفاده می‌شود. هوشمندی رقابتی با تکنولوژی حمایت می‌شود و قوام می‌گیرد: «برای اولین بار تمامی انواع اطلاعات نظیر اعداد، متن، صدا و تصویر در شکل دیجیتال قرار داده شده تا هرکامپیوتری بتواند آنها را ذخیره، پردازش و راهبری کند. ما سازمانهایمان را با سطح جدیدی از هوشمندی الکترونیکی، مجهز کرده‌ایم».

اما گیتس تاکید می‌کند که حتی شرکتهایی که سرمایه‌گذاری عظیمی در تکنولوژی اطلاعات کرده‌اند نتوانسته‌اند به نتایج موردنظرشان نائل شوند: «شما با استفاده از تکنولوژی می‌خواهید اطلاعات صحیح را به سرعت در اختیار همه افراد شرکت قرار دهید. اما بین آنچه در این زمینه سرمایه‌گذاری می‌کنید و آنچه نصیبتان می‌شود، شکاف وجود دارد؛ بدین خاطر که نمی‌توانید آنچه امکان‌پذیر است را درک کنید و پتانسیل واقعی را ببینید».

\* فالد (۱۹۹۵) معتقد است که هوشمندی رقابتی باید بر روی فرهنگ سازمان و در اطراف آن ساخته شود. سیستم‌های هوشمندی - با وجود برنامه‌های کاربردی کامپیوتری که این

ب - جمع‌آوری داده: در این قدم داده‌های خام، جمع‌آوری شده تا به هوشمندی کاربردی تبدیل شوند. نویسندگان سه نوع داده را از یکدیگر تمیز داده‌اند:

۱ - اطلاعات سفید: اطلاعاتی که منابع آزاد دارند. این اطلاعات به صورت عمومی در اسناد، نشریات و... وجود دارد. هم‌اکنون این قبیل اطلاعات به وفور در پایگاه‌های داده الکترونیکی و اینترنت یافت می‌شود؛

۲ - اطلاعات خاکستری: که در حیطه‌های خصوصی قرار دارد. اسناد تجاری یا بعضاً آنچه شرکتها منتشر می‌کنند و موردغفلت آنان واقع می‌شود از زمره این اطلاعات است. متصدیان فروش شرکت، این هوشمندی را با مشاهده بنگاه رقیب و ملاقات با کارکنان آن اکتساب می‌کنند؛

۳ - اطلاعات سیاه: که دسترسی به آنها ممنوع بوده ولی از طریق سرعت کامپیوتری یا استراق‌سمع قابل دسترسی هستند.

گفتنی است که اطلاعات سفید حدود ۸۰ درصد داده‌های جمع‌آوری شده و اطلاعات خاکستری ۱۵ درصد را به خود اختصاص می‌دهند.

ج - تحلیل: قلب فرایند هوشمندی رقابتی، تحلیل است؛ تبدیل اطلاعات نامرتب به هوشمندی. تحلیل هم هنر است هم علم. در شکل (۲) که به هرم حوزف رودنبرگ معروف است، نشان داده می‌شود که چگونه با ارزش‌افزایی به اطلاعات ساده در لایه‌های پایین هرم، درنهایت هوشمندی تولید می‌شود.

د - انتشار: تحلیلگر راهکارهای ممکن را ارائه و آن را مابین کاربران نهایی توزیع می‌کند. علاوه بر چهار قدم یادشده، فالد (۱۹۹۵) قدم پنجمی را به آن اضافه می‌کند. در قدم پنجم وی ذخیره‌سازی و تحویل اطلاعات با رعایت اصول امنیتی را مدنظر دارد.

\* اشتون و اسیستی (۱۹۹۵) قدم ششمی را به فرایند هوشمندی رقابتی اضافه می‌کنند: بازرسی عملکرد سیستم.

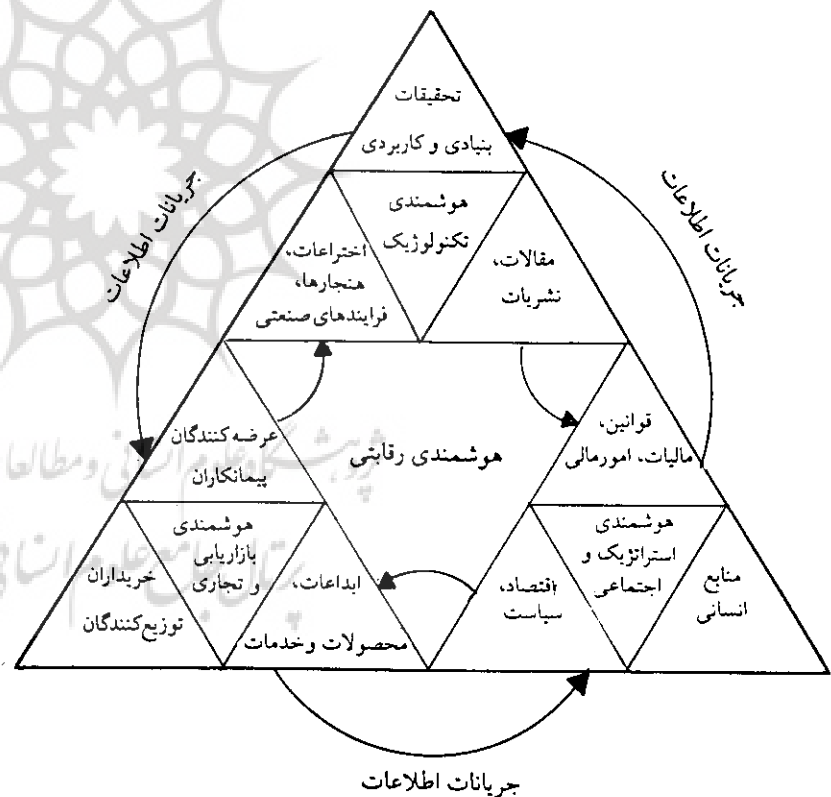
### خواص پنجگانه هوشمندی رقابتی

هوشمندی رقابتی قائم به تحلیلگرانی است که ذکاوتشان از یک «دیده‌بان» (که مترصد عکس‌العمل است) تا یک «شکارچی» (که می‌داند به دنبال چه چیزی است تا اقدام کند) گسترش پیدا می‌کند. گافینت شمای تحلیلگران هوشمندی رقابتی را در قالب یک استعاره جالب به تصویر می‌کشد؛ «بنگاه همانند یک ناوگان

### نقوذ در بازار، ثبت اختراعات و فعالیتهای تحقیقاتی از جمله مواردی هستند که هوشمندی رقابتی به دنبال آنهاست.

هوشمندی رقابتی به مثابه راداری است که با کشف فرصتهای جدید بنگاه را قادر می‌سازد محیط خود را شناسایی کند.

تکنولوژی اطلاعات نحوه ارضای نیازمندیهای مشتریان را متحول ساخته است.



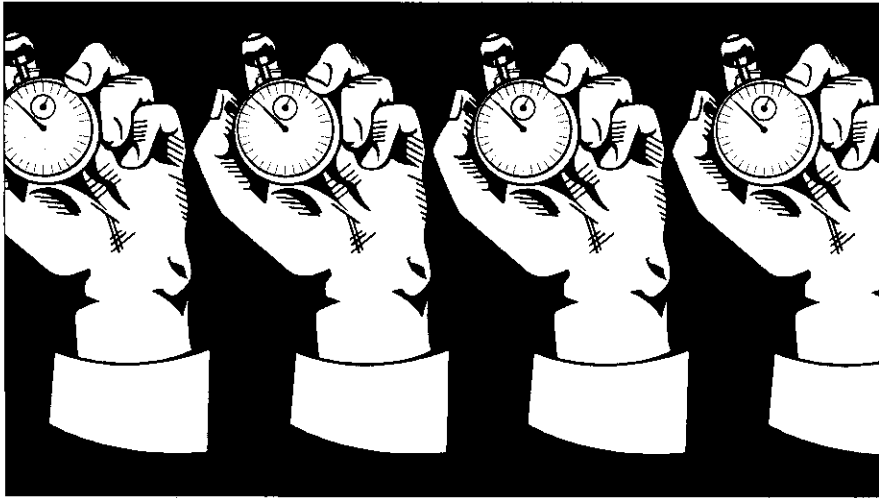
شکل ۱ - جنبه‌های هوشمندی رقابتی

زیر آمده است.

الف - طرح‌ریزی و هدایت: با تعریف و اجرای عمل هوشمندی، فرایند آغاز می‌شود. بسیار مهم است که نیاز کاربر فهمیده شود، چرا که موفقیت فرایند بدان بستگی دارد. چارچوب زمانی نیز بسیار مهم است چرا که طی زمان تخصیص منابع صورت گرفته و نوع فرایندهای جمع‌آوری داده برای کاربری مشخص می‌شود.

مفهوم هوشمندی رقابتی به آن عینیت می‌بخشد - بسیار قائم به فرایندهای انسانی هستند.

\* گاهانر (۱۹۹۶) می‌گوید که هوشمندی رقابتی فرایندی یکپارچه است. او معتقد است که فرایند هوشمندی رقابتی از چهار مرحله تشکیل شده است: طرح‌ریزی و هدایت، جمع‌آوری داده، تحلیل، انتشار. جزئیات هریک از چهار مرحله در



جنگی است. کشتی‌ها در یک آرایش نظامی کنار هم قرار می‌گیرند و بناً نظامی خاص در مسیر دریایی مقرر به سوی بندرگاه (هدف بنگاه) حرکت می‌کنند. کشتی‌ها باید مراقب صخره‌ها یا کوه‌های یخی باشند که در مه پنهان هستند. نورها و علائم اشتباه یا رخدادهای نابهنگام می‌توانند موجبات گمراهی را فراهم آورند که باید از آنها اجتناب شود. ناوگان نیازمند تجهیزات دریانوردی بسیار دقیق و مطمئن است. هر کشتی دیده‌بانی دارد که از عرشه اطلاعات مفید و بهنگام را به سایر ملوانان ارسال می‌کند. او باید منطقه مساعد را برای پیاده‌سازی نیروهای جنگی معین کند. مأموریت دیده‌بان این است که اطلاعات را از خارج کشتی جمع‌آوری و تدارک

اطلاعاتی عادی است، اما باید گفت که سیستم‌های اطلاعاتی شرکت واقعاً ساختار نیافته‌اند.

بسیاری از شرکتهای بزرگ فرانسوی از این دسته‌اند. در آمریکا می‌توان به شرکت امریکن اس‌ام‌ای اشاره کرد.

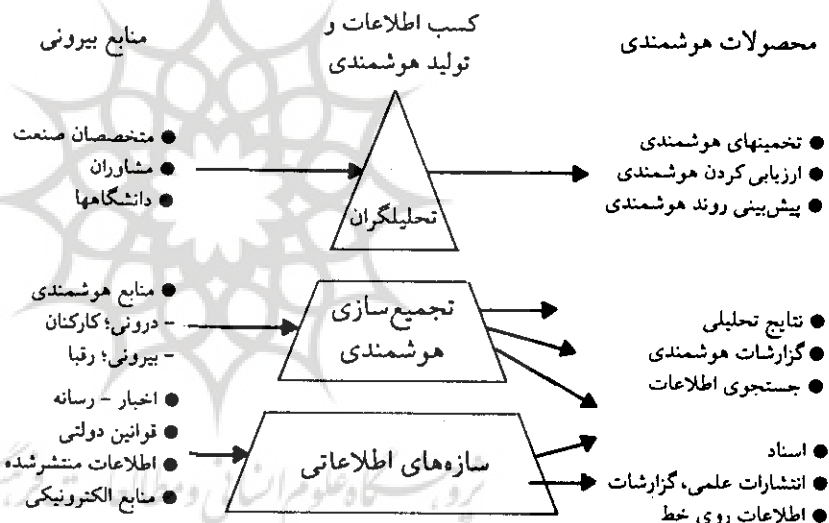
۴ - **خاصیت انفعالی:** مدیر هوشمندی تنها زمانی عکس‌العمل نشان می‌دهد که رقبا نسبت به شرکت واقعاً حالت تهاجمی و خصمانه‌ای از خود نشان دهند. از جمله شرکتهای این دسته می‌توان به فرنج اس‌ام‌ای اشاره کرد.

۵ - **در خواب رفتگان:** تیم مدیریتی شرکت تمایلی به فرایند هوشمندی رقابتی یا مدیریت دانش از خود نشان نمی‌دهد و علی‌الظاهر باکی از رقابت ندارد.

باید گفت حالت تحلیلگر هوشمندی از یک متخصص (در خاصیت مبارزطلبی) به یک آماتور تازه‌کار تغییر می‌کند. جدول (۱) رهیافت‌های گوناگونی که تحلیلگر هوشمندی رقابتی می‌تواند در هر یک از خواص مذکور کسب کند را جمع‌بندی می‌کند.

#### دو مثال

شرکت ناتراسوییت (NUTRASWEET) واقع در ایالات متحده در سال ۱۹۸۲ با مشکلی جدی مواجه شد. این مشکل زمانی رخ داد که حق ثبت اختراع دستگاه شیرین‌کن مصنوعی شرکت روبه‌انقضا بود. در این زمان رقبا طرحهایی را برای تصاحب بازار به‌اجرا گذارده بودند. رابرت فلاین مدیر پیشین شرکت با اجرای فرایندی، باعث شد شرکتش قیمت‌ها، روابط با مشتریان، طرحهای بازار و فعالیتهای تبلیغاتی



شکل ۲ - فرایند تولید هوشمندی

آسیایی، سوگوشواس، نک، میتسویشی، توشیبا و کتون هستند.

۲ - **خاصیت تهاجمی:** این خاصیت نیز زمینه‌های اثرگذاری را در خود داراست. تحلیلگر هوشمندی، غالباً ساختارهایی از متخصصان هوشمندی در امور نظامی را در خود دارند. شرکتهای اروپایی از این دست تامسون سی‌اس اف، نستله، ساینیت گوپین، زیمنس، داسالت سیستمز، هانچینسون، سگتل، آلکاتل، ایرلیکویید، شرکتهای آمریکایی، ناتراسوییت، فدرال اکسپرس، مرک، تری‌ام، ایستمن کداک، جنرال الکتریک، فورد و شرکتهای آسیایی، توپوتا، نیسان، دوو، نوامارا هستند.

۳ - **خاصیت فعال:** تحلیلگر هوشمندی دائماً به‌دنبال اطلاعات استراتژیک در لابلای منابع

بیند، نویسندگان مقاله، پنج خاصیت را برای هوش رقابتی شناسایی کرده‌اند.

۱ - **خاصیت مبارزه‌طلبی:** حالت تهاجمی در این خاصیت کاملاً مشهود است. تحلیلگر هوشمندی در مدیریت کردن فرایند بسیار اثرگذار بوده و به‌صورت کاملاً پیوسته، همانند یک دیده‌بان در جستجوی فرصتهاست.

از بنگاههایی که این خاصیت را دارند در اروپا می‌توان به اریکسون، نوکیا، لاریل، استکما، جمپلاس، شولاپرگر، شل، ای‌بی‌بی، دانون، مالتی مدیا، ایرواسپاتیل، تامسون، ابرباس، هوفمن لارچ اشاره کرد. از جمله بنگاههای آمریکایی ای‌بی‌ام، بوئینگ، کارینگ، ای‌تی‌اندتی، موتورولا، زیراکس، جنرال الکتریک، راکول، کرافت و از جمله بنگاههای

### ایجاد واحد هوشمندی رقابتی

توسعه فرهنگ و فرایند هوشمندی رقابتی در سازمان ممکن است در قالب مدل‌های گوناگون و فراوانی که توسط شرکتها و محققان بسیاری آزمون شده، صورت گیرد. مبتنی بر تجارب صورت گرفته، نویسندگان مقاله حاضر، فرایند خود را پیشنهاد کرده که در شکل (۳) جمع‌بندی شده است.

فاز اول، ایده‌سازی: هدف این فاز این است که الزامات لازم برای راه‌اندازی ساختار مناسب هوشمندی رقابتی از طریق تحلیل اثربخشی اطلاعات شرکت فراهم آید. در این فاز برای شرکت بسیار حیاتی خواهد بود که بتواند شکافهای موجود مابین ادراکش از محیط خارجی و واقعیت خارجی، بین پایگاههای دانش و اثربخشی کشف دانش در شرکت، و بین اعمال شرکت و اعمال رقبا را به‌خوبی و معقولانه بازنمایی کند. سطح تهدیدات رقبا باید تا آنجا که ممکن است تعیین شود.

در این فاز خاصیت هوشمندی مناسب با بنگاه باید به‌صورت عینی انتخاب شده و اهداف واضح برای ردگیری درکل فرایند معین شوند. فاز دوم، ادراک‌پذیری: این فاز بسیار حیاتی است چرا که عملاً در آن اجزا کل فرایند تعریف می‌شود: از چه منابعی استفاده شود؟ کدامین کاربران؟ چه ساختارها و ابزارهایی؟ میزان ردگیری مدیران و مدیران ارشد چقدر است؟ حجم منابع سرمایه‌گذاری چقدر باشد؟ اولویتهای بنگاه کدامند؟ این فاز مستقیماً از تبیین فاز اول ناشی می‌شود و باید در فرایند، پیوستگی‌های خاص ایجاد کرده و روش‌شناسی

**زاین توجه بسیاری به فرایند هوشمندی رقابتی دارد و حجم عظیمی از درآمد خود را به ثبت اختراعات معطوف می‌کند.**

**خبرگی در فرایند هوشمندی رقابتی، رقابتی‌ترین دارایی برای شرکتهای زاینی است.**

**هوشمندی رقابتی به سرعت اطلاعات همسان را شناسایی کرده و کمک شایانی به گزینه‌های تکنولوژیک می‌کند.**

همچون علوم غذایی، علوم تغذیه، علوم ترکیبی و علوم زیستی در این امر دخیلند. نستله موفقیت خود را مرهون ابداعات فنی خود می‌داند. R&D در قلب فرایند تبادل گسترده اطلاعات قرار دارد. در این تبادل گسترده، محققان خارج از شرکت ایده‌ها و مفاهیم جدید را وارد شرکت می‌کنند و با جمع‌آوری اطلاعات و تحلیل‌های بازار بنای عظیم R&D شرکت را ایجاد می‌کنند. شرکت نستک (NESTEC) مهمترین پیشبرنده R&D در شرکت نستله بوده و به‌عنوان بدنه مجزای شرکت در تحقیقات پایه عمل می‌کند. شرکت نستک با استفاده از محققان بیرونی خصوصاً در رشته‌هایی که خارج از صلاحیتهای کلیدی شرکت نستله است همانند علوم محض شیمی و دارویی و صنعت هواپیما کمک شایانی به شرکت اصلی می‌کند.

رقبا را بررسی و پیگیری کند. این اطلاعات - هوشمندی رقابتی - هزینه‌های اضافی شرکت را قطع کرد، خدمات را بهبود بخشید و ۸۰ درصد بازار شرکت را محافظت کرد. فلاین تخمین زد که فرایند هوشمندی رقابتی او برای شرکتش ارزشی بالغ بر ۵۰ میلیون دلار به‌همراه داشت. شرکت سوئدی نستله (NESTLE) عمیقاً با فرایند هوشمندی رقابتی عجین شده است. شرکت مذکور طی ۱۳۰ سال رشد خود از شرکتی دو محصولی در زمینه تغذیه کودکان به یک شرکت مواد غذایی چندملیتی تبدیل شده است. هر سال برگرفته از فرایندهای تحقیق و توسعه خود، محصولات فراوانی را به بازار عرضه می‌کند. فرایندهای R&D شرکت تخصصهای گوناگون از مطالعات بین رشته‌ای فراوانی را در خود جای داده است. مهارتها و علوم مختلف

جدول ۱ - رهیافتهای تحلیلگر هوشمندی

نوع تحلیلگر	حالت ذهنی	روشها
۱- مبارز طلب	ذهنیت جنگ طلبانه جنگ بیرحمانه علیه اطلاعات نادرست نزاع جعلی موقعیت تدافعی	روشهای پیچیده (مانند روشهایی که در عملیات جنگی استفاده می‌شود) روشهای متغیر (بعضاً اخلاقی) استفاده از منابع نامحدود و مهم تیم رهبران
۲- مهاجم	مامور سرویسهای جاسوسی پردازشگر سریع داده شکارچی اطلاعات استراتژیک	منابع مهم حرفه‌ای‌گرایی دیدهبان، کسی که به اطلاعات انسانی ارزش می‌افزاید
۳- فعال	مشاهده‌گر رقابت	منابع محدود
۴- منفعل	آینده‌نگر	پاسخ به حملات رقبا بودجه‌های بسیار محدود
۵- درخواب‌رفته	هیچ حالتی ندارد	کور، منفعل ذهنی



اجرا را تبیین کند.

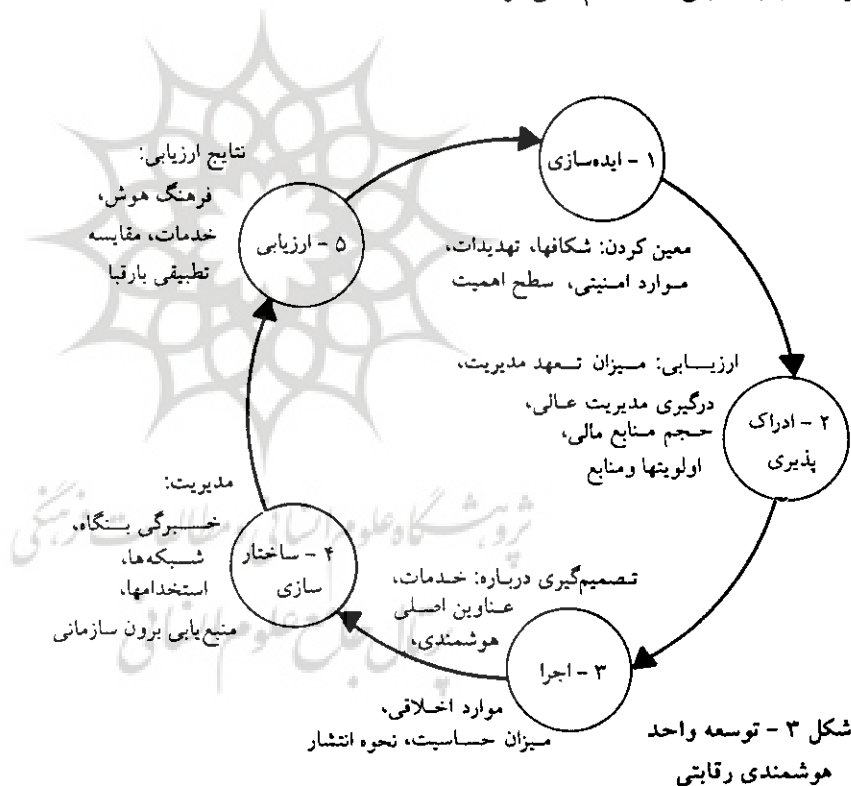
فاز سوم، اجرا؛ فاز سوم، راه‌اندازی فرایند را دربردارد، خصوصاً توسعه خدمات و ابزارهایی که متصل به واحد هوشمندی رقابتی هستند. عناوین کلیدی که باید روی آن کار صورت گیرد و نیز فرایند حسن‌پذیری نسبت به محرکهای محیطی نیز باید تبیین شود. در این فاز موقعیت‌یابی فرهنگ هوشمندی رقابتی درکل شرکت به‌اجرا گذاشته می‌شود. در همین حین ملاحظات قانونی و اخلاقی به‌منظور صحت بخشیدن به اعمال بنگاه مدنظر قرار می‌گیرد. فاز چهارم، ساختارسازی: در این فاز، متخصصان ماهر برای توسعه و مدیریت واحد هوشمندی رقابتی استخدام می‌شوند.

### سخن آخر

هوشمندی رقابتی همچنان مورد توجه بنگاه‌هاست. باید گفت که ژاپن توجه بسیاری به این فرایند دارد؛ ژاپن حجم عظیمی از درآمد خود را به ثبت اختراعات معطوف می‌کند و چهار برابر مقدار فروش به خریداری اختراعات می‌پردازد. ژاپن ۱۵ برابر فرانسه حق اختراع سالیانه دارد. باید گفت خبرگی در فرایند هوشمندی رقابتی حضور رقابتی‌ترین دارایی برای شرکتهای ژاپنی است.

علی‌الظاهر دروس دانشگاهی مدیریت با نوعی ناکارآمدی مواجهند، چرا که نمی‌توانند با اثرات ناشی از خلق تکنولوژی‌های جدید رابطه‌ای علمی برقرار کنند. داده‌ها و دانش با سرعت سرسام‌آوری در اشکال جدید تولید می‌شوند، لذا دروس مدیریت باید الزاماً به سمت یادگیری شخصی با استفاده از منابع جدید مستندسازی، چندرسانه‌ای و شبیه‌سازیهای کامپیوتری که تماماً به واقعیت نزدیکند، منتقل شود.

مزایای هوشمندی رقابتی به سختی قابل سنجش هستند. قویاً می‌توان گفت هوشمندی رقابتی به سرعت اطلاعات همسان را شناسایی کرده و کمک شایانی به گزینه‌های تکنولوژیک می‌کند و نیز شانس ثبت اختراعات را افزایش می‌دهد. نظارت جامعی بر منابع علمی و فنی بنگاه فراهم می‌آورد و آنها را با منابع رقبا مقایسه می‌کند. تهدیدات و فرصتهای بازار را شناسایی کرده و استراتژی‌های پیروزی را در محیط‌های ناشناخته به‌دست می‌دهد. □



می‌شود. اثربخشی ابزارها (نرم‌افزار و سخت‌افزار) و تیم‌ها برای تعیین میزان تطبیق‌پذیری و ارتقابخشی سنجش می‌شود، بدینسان مجدداً چرخه تکرار شده و با این چرخه، واحد به‌صورت پیوسته متناسب با الزامات حاصله از سوی بنگاه و محیط خارجی‌اش ساختار می‌پذیرد.

مساعدتهای موردنیاز از داخل و خارج بنگاه گرفته می‌شود و تحلیل دقیق و کامل از شبکه فرصتهای بنگاه به‌عمل می‌آید.

فاز پنجم، ارزیابی: ارزیابی عمیق از کل سیستم به‌اجرا درمی‌آید. در این ارزیابی سطح مقبولیت و مشارکت کارکنان در بنگاه موردتاکید واقع