

هوشمندی کسب و کار و موانع مدیریت اطلاعات

علیرضا سروش*

چکیده

همانطور که داده‌ها در سازمان افزایش می‌یابد، سازمان‌ها نیاز دارند که چگونگی استفاده مناسب از دارایی‌های اطلاعاتی را مد نظر قرار دهند، به این قابلیت سازمانی، هوشمندی اطلاعاتی^۱ نیز می‌گویند. در این مقاله، براساس داده‌های خاص مدیریت اطلاعات، داده‌های تحقیقات در بازار^۲ و مبتنی بر مصاحبه‌های انجام شده از تحقیقات در بازار علاوه بخش‌های اجرایی هوشمندی کسب‌وکار، در مورد برخی از موانع کلیدی که از استخراج ارزش اطلاعات جلوگیری می‌کنند، بحث می‌شود. سه نوع اساسی از موانع هوشمندی اطلاعاتی را شناسایی و در مورد ویژگی‌های هر یک بحث کرده و راه‌کارهایی برای مقابله با آنها ارائه می‌شود. پیام اصلی این کار آن است که در حوزه مدیریت اطلاعات، مدیران علاوه بر تجربه‌های تکنولوژی اطلاعات گذشته مانند اقدام‌های هوشمندی کسب‌وکار^۳ (BI) و مدیریت دانش^۴ (KM) می‌توانند از تحقیقات در بازار در کنار اصول علم تصمیم‌گیری یادگیری داشته باشند.

کلید واژه‌ها

هوشمندی کسب‌وکار، تکنولوژی اطلاعات، تحقیقات در بازار، مدیریت دانش، هوشمندی اطلاعاتی

*. دانشجوی دکتری مهندسی صنایع دانشگاه تربیت مدرس

1. Information Intelligence
2. Market Research
3. Business Intelligence
4. Knowledge Management

مقدمه

تمرکز اصلی این کار بر آن است که هر سازمانی به هوشمندی اطلاعاتی نیاز دارد. توانمندی در انجام جستجو و مونتاژ مناسب تمامی تکه‌ها، تجزیه و تحلیل و استفاده موثر از همه اطلاعات مرتبط برای هر تصمیم و اقدام را هوشمندی اطلاعاتی می‌نامیم. این موضوع قابلیت‌های اساسی در جستجو برای جادوی کسب‌وکار است که منجر به نوآوری‌های موفق و مرتب‌سازی تمامی ترکیب‌های انسانی می‌شود که می‌تواند از اتفاق‌های احتمالی ما را آگاه کند. برای مثال، گزارش کمیسیون ۱۱/۹ در سال ۲۰۰۴ بیان می‌کند که «انجمنی هوشمند در دهه ۱۹۹۰ تلاش کردند، در مورد پدیده تروریسم معاملات، اطلاعاتی را جمع‌آوری و تحلیل کنند، آنها شب و روز کار کردند تا با در کنار هم قرار دادن اطلاعات، شواهد موجود را افزایش دهند، با این که گزارش‌هایی نوشته شد، مرور جامعی از آنچه انجمن هوشمند می‌دانست و آنچه نمی‌دانست، ارائه نشد؛ معنی آن چه چیزی می‌تواند باشد.»

با افزایش *BI*، اهمیت رشد هوشمندی اطلاعاتی برای سازمان‌ها بعنوان اولوی مهم برای اکثر واحدهای اجرایی نمایان می‌شود (Luftman and McLean, 2004). این موضوع یک تغییر تفکر مدیریتی درباره *IT* از *T* به *I* همچون تفاوت اساسی در مدیریت *IT* بین مکانیزه‌سازی^۱ و اطلاعات‌سازی^۲ را نشان می‌دهد. اگرچه تمرکز مدیریتی بر روی اطلاعات در حوزه مدیریت *IT* موضوع جدیدی است، شرکت‌ها چندین سال قبل بخشی را به هوشمندی اطلاعاتی اختصاص داده بودند. در میان چنین بخشهایی که اطلاعات حیاتی است، بخش‌های تحقیقات در بازاری هستند که در حال جستجو و برقراری ارتباط موفق برای بازاریابی و یا دریافت علائمی از مشتریان هستند. همچنین در این مقاله از هوشمندی اطلاعاتی مانند اقدام‌های *BI* و *KM* که می‌توانند از تحقیقات در بازار فراگرفته شوند، حمایت می‌شود. بطور ویژه، در ابتدای تحقیقات در بازار، برخی از عوامل حیاتی که می‌توانند مانع از هوشمندی اطلاعاتی در سازمان‌ها شوند، مطالعه می‌شوند.

1. Automate

2. Infomate

با بررسی در زمینه تحقیقات در بازار و هوشمندی کسب و کار و گفتگو با مدیران در حوزه هوشمندی کسب و کار، بازاریابی و کارکردهای تحقیقات در بازار در سازمان‌های بزرگ درباره این که چرا هوشمندی اطلاعاتی موفق یا رد می‌شود، می‌توان متوجه شد که جلوگیری از برخی از دامهای کلیدی می‌تواند تأثیری قابل توجه بر روی هوشمندی اطلاعاتی یک سازمان داشته باشد. این دامها در سه گروه اساسی قرار داده می‌شوند. برخی از آنها به خاطر جهت‌گیری‌های^۱ رفتاری هستند و برخی دیگر به دلیل عدم درک صحیح از مشخصه‌های کلیدی پروژه‌های هوشمندی اطلاعاتی هستند، در حالی که بقیه به دلیل عوامل سازمانی هستند. در ادامه، درباره آنها بحث نموده و راه‌کارهایی در مورد چگونگی جلوگیری از آنها ارائه می‌شود. اعتقاد بر این است که این مشاهده‌ها، عملی هستند؛ چه تمرکز بر روی هوشمندی رقابتی یا هوشمندی بازاریابی یا هر نوعی از هوشمندی اطلاعاتی باشد.

مقاله بصورت زیر سازماندهی می‌شود، از تحقیقات در بازار بعنوان نقطه آغازی برای بحث در مورد موضوع کلی تر هوشمندی اطلاعاتی استفاده می‌کنیم. ابتدا عوامل موثر در موفقیت پروژه‌های تحقیقات در بازار را مرور می‌کنیم. سپس در خصوص مطالعات انجام شده و موانع کلیدی استخراج شده در حوزه هوشمندی اطلاعاتی بحث می‌کنیم. سرانجام، در انتها به نتیجه‌گیری می‌پردازیم.

تحقیقات در بازار

در این مقاله، تحقیقات در بازار و بطور ویژه قابلیت هوشمندی اطلاعاتی که غالباً انتظارات مدیران را برآورده نمی‌کند، بحث و بررسی می‌شود. یکی از نقاط تمرکز کار، جستجوی بهترین کارها و درس‌ها برای هوشمندی اطلاعاتی موفق است. واحدهای اجرایی و محققان می‌توانند ایده‌های بسیاری را از یکی از بخش‌های هوشمندی اطلاعاتی قدیمی و به خوبی توسعه داده شده در سازمان‌ها در حوزه تحقیقات در بازار بدست بیاورند. این نکته کلیدی را به یاد داشته باشید که تمرکز سازمان‌ها از T به I در IT تغییر یافته است.

مقدار تخمینی از کل تحقیقات در بازار جهان حدود ۱۶ میلیارد دلار برآورده می‌شود. هنوز واحدهای اجرایی اعتقاد دارند که تحقیقات در بازار انتظارات آنها را برآورده نمی‌کند.

اگرچه، انجمن تحقیقات در بازار قصد دارد، ارزش افزوده را بعنوان نتیجه قابل ارائه تحقیقات مبتنی بر دانش نشان دهد. عوامل مختلفی که منجر به چنین وضعیتهایی می‌شود در کارهای گذشته ارائه شده بود (Evgeniou and Cartwright, 2005).

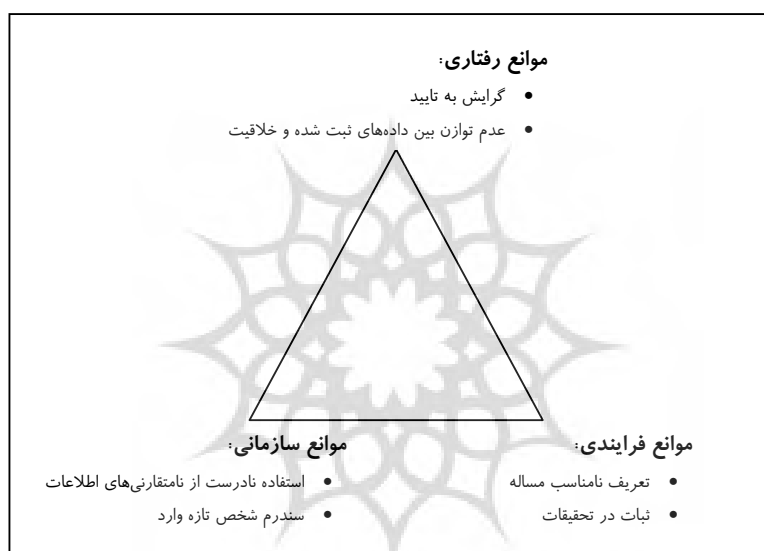
بطور خلاصه، عوامل کلیدی موثر بر استفاده مناسب از داده‌های تحقیقات در بازار و نتایج عنوان شده در کارهای گذشته، یک تعریف مساله مناسب، گرایش مدیران به پیگیری اطلاعات تایید شده بجای باز بودن به غافل‌گیری‌ها، ایجاد اعتماد میان مدیران/کاربران و محققان، میزان انتظارات اولیه درباره ارزش تحقیقات در بازار و کیفیت خود تحقیقات در بازار هستند. به نظر می‌رسد برخی از این عوامل برای هوشمندی اطلاعاتی موفق نیز حیاتی باشند. در ادامه، عوامل کلیدی که هوشمندی اطلاعاتی را تسهیل نموده یا برعکس، تجزیه و تحلیل می‌کنیم.

موانع هوشمندی اطلاعاتی

مطالعه بر مصاحبه‌های انجام شده از تحقیقات در بازار و واحدهای اجرایی هوشمندی کسب و کار مبتنی می‌شود. مصاحبه‌ها از دیدگاه‌های مختلف با محققان و تحلیلگران اطلاعاتی و کاربران نتایج انجام شده بود. در اولین بخش، با واحدهای اجرایی و محققان در تحقیقات بین‌الملل، یک شرکت تحقیقاتی در بازار جهانی مصاحبه شده بود. در بخش دوم، با مدیران بازاریابی و مدیران هوشمندی کسب و کار یعنی برخی از مشتریان تحقیقات بین‌الملل و یا سایر شرکت‌ها مصاحبه شد. در نهایت، سه نوع از موانع هوشمندی اطلاعاتی که در شکل شماره (۱) نشان داده می‌شوند، بصورت زیر شناسایی شدند (Evgeniou and Cartwright, 2005):

- ۱- **موانع رفتاری:** موانعی که اصولاً به خاطر مشخصه‌های رفتاری مدیران، تصمیم‌گیرندگان و محققان هستند.
- ۲- **موانع فرآیندی:** این موانع اصولاً به خاطر مشخصه‌های فرآیندی یک پروژه تجزیه و تحلیل اطلاعاتی هستند.
- ۳- **موانع سازمانی:** این موانع اصولاً به خاطر ساختار سازمانی گروه‌های پیچیده در یک پروژه تجزیه و تحلیل اطلاعاتی هستند.

در ادامه، بر روی موانع کلیدی که از مصاحبه‌ها استخراج شده‌اند، تمرکز می‌شود. هر یک از آنها توصیف شده و راه‌کارهایی در مورد چگونگی جلوگیری از آنها ارائه می‌شود. قطعاً موضوع‌های بیشتری وجود دارند که هر کسی باید مد نظر قرار دهد؛ بعنوان مثال، فقط در خصوص موانع رفتاری، ادبیات بسیار غنی در حوزه قضاوت تحت عدم قطعیت وجود دارد. مطالعه کامل تمامی این عوامل فراتر از قلمرو این مقاله است.



شکل شماره (۱): سه نوع از موانع هوشمندی اطلاعاتی

۱- گرایش به تایید

این مورد اصولاً یک مانع رفتاری است. همان‌گونه که ذکر شد، یکی از جهت‌گیری‌های رفتاری اساسی تصمیم‌گیرندگان در تحقیقات در بازار صرفاً جستجوی اطلاعاتی است که به سادگی باورهای موجود را تایید می‌کنند و غالباً به سایر اطلاعات بی‌توجهی می‌کنند. متأسفانه، یک نکته وجود دارد که «اگر شما داده‌ها را بد تعبیر کنید، آنها هیچ چیزی را برای شما آشکار نخواهند کرد». به عبارت دیگر، داشتن یک چارچوب ذهنی کامل دیر یا زود منجر به شواهدی می‌شود که تقریباً بصورت نادرست تعریف می‌شوند و در واقع باورهای

اولیه را تایید می‌کنند. بدین دلیل، استفاده موثری از اطلاعات وجود نخواهد داشت. براساس مصاحبه‌های انجام شده در تایید کارهای گذشته در خصوص تحقیقات در بازار فهمیده می‌شود که گرایش به تایید در میان سایر جهت‌گیری‌های رفتاری مرکز موفقیت اقدام‌های تحقیقات در بازار است. هرچند که مدیران از این دام آگاه هستند، آنها معمولاً آن را کنترل نمی‌کنند.

راه کار

اولین قاعده اساسی، تصدیق این گرایش، آگاهی تمامی پیمانکاران از آن، ورود به پروژه‌های هوشمند با چشمانی باز و آمادگی برای مبارزه با باورهای اولیه است. با استفاده از تمامی این موارد و استفاده از آمار، هر کسی می‌تواند باورهای اولیه را تایید کند. اما این هدف نهایی نیست. هرچند، حرف زدن از انجام دادن آسان‌تر است. از این رو، لحاظ نمودن راهبردهای بی‌طرفانه مختلف همچون مواردی که در تحقیقات در بازار و ادبیات علم تصمیم‌گیری رفتاری پیشنهاد شده‌اند، مهم است. بعنوان مثال، رویه‌های درستی برای پیشگویی و مقابله با جهت‌گیری همچون مراجعه به وضعیت‌های مشابه، استفاده از کمیته‌ها بجای افراد یا حتی جایگزینی افراد بسیار متمایل در گذشته پیشنهاد شده بود.

۲- عدم توازن بین داده‌های ثبت شده و خلاقیت

این مورد نیز اصولاً یک مانع رفتاری است. یک موازنه بسیار ظریف است که باید بین باورهای شهودی و اولیه و آنچه داده‌ها مشخص می‌کنند، اتفاق بیافتد. برای تجزیه و تحلیل موفق اطلاعات در دسترس به داده‌های ثبت شده تکیه زیادی داشته باشید، با این وجود که در این شرایط ممکن است خلاقیت از دست برود.

برای مثال، اغلب مدیران بازاریابی در حال واگذاری تصمیم به مصرف‌کننده بجای حفظ روحیه کارفرمایان‌شان هستند و مصرف‌کنندگان داده‌های ثبت شده، ذاتاً گرایش زیادی به محافظه‌کاری دارند. هرچند، بسیاری از تحقیقات نشان داده است که اطلاعات مشتریان می‌تواند بصورت شگفت‌انگیزی مخرب باشد (Bower and Christensen, 1995). از طرف دیگر، بی‌توجهی به داده‌ها نیز می‌تواند مخرب باشد. در این زمینه مدیری می‌گفت: یکی از عمده‌ترین دلایلی که به تحقیقات در بازار در سازمان‌ها بی‌توجهی می‌شود آن است که

اگرچه بیشتر افراد از استنتاج‌های مستقیم تحقیقی آگاه هستند، اغلب فرد مطالبه‌کننده می‌گوید: «خوب، نه من بطور کلی درباره آن متفاوت فکر می‌کنم و من می‌خواهم این محصول در سه ماه معرفی شود». گاهی اوقات، دلیل این رفتار ممکن است اقدام مدیر در جهت بهره‌وری بهتر سازمان باشد و همچنین می‌تواند بواسطه خروجی تحقیقات در بازار باشد، زیرا این اطلاعات می‌تواند تهدیدی برای مدیر باشد. به هر حال، یک کارفرمای خلاق در یک فضای مجزا زندگی نمی‌کند و نمی‌تواند کاملاً شهودی براساس آنچه اتفاق می‌افتد تصمیم بگیرد. کارفرمایان بزرگ نیز توانایی گوش دادن به اطلاعات مصرف‌کننده و کار براساس این اطلاعات را دارند.

توجه داشته باشید که این مانع با گرایش به تایید که در بالا تجزیه و تحلیل شد، تفاوت دارد. در مورد گرایش به تایید، بعد از کار سخت بر روی باورهای اولیه غلط، پذیرش داده‌ها بعنوان مرحله بعدی برای دستیابی به این مقصود قابل انجام است. حتی ممکن است فرد احساس کند که باورهای اولیه براساس اطلاعات در دسترس درست بودند، حتی اگر لزوماً این‌گونه نباشد. در چنین مواردی، اگرچه تصمیم‌گیرندگان آگاه هستند که باورها و نگرش‌های اولیه آنها با اطلاعات در دسترس همخوانی ندارد، با این حال بی‌توجهی به داده‌ها را انتخاب می‌کنند. در این‌جا، کشف نقطه توازن بین این دو یک چالش است، در صورتی‌که در مورد گرایش به تایید، چالش جلوگیری از برآزش داده‌ها با باورهای اولیه و صرفاً تمرکز بر روی شواهدی است که باورها و نگرش‌های موجود را پشتیبانی می‌کنند.

راه کار

خلاقیت بدون شک مهم است، اما همواره باید اطلاعات را با دقت جهت درک دورنما و سنجش هر نگرش مورد استفاده قرار داد. برای مثال، یک واحد اجرایی بازاریابی ارشد گفته است که پروژه‌ها را با حرکت به سوی بازار آن و نگرش به مساله از دیدگاهی خلاقانه در جایگاه مصرف‌کننده آغاز می‌کند. سپس، به سراغ تحقیقات بازاریابی برای کشف شواهد واقعی می‌رود. با این‌حال، هر کشفی که با اطلاعات مغایرت دارد باید با دقت مورد بررسی قرار گیرد. برای مثال، دلیل این امر ممکن است ترس از استنتاج‌های ناشی از اطلاعات در دسترس باشد.

۳- تعریف نامناسب مساله

وقوع این موضوع به دلیل یک مشخصه بسیار پایه‌ای پروژه‌های هوشمند است که غالباً نسبت به آن بی‌توجهی می‌شود: اگر شما سوالات غلطی را در مقابل داشته باشید، شما جواب درستی را برای مساله غلط بدست خواهید آورد. بعنوان مثال، مدیر ارشد اجرایی^۱ (CEO) یک گروه بزرگ از CEO یک کارپرداز بازاریابی درخواست نمود که بر روی یک سوال راهبردی برای آن گروه کار کند. اما شخصی که بعداً تیم کارپرداز پروژه را با اهداف آگاه نمود، شخصی بود که در بازاریابی و تحقیقات متخصص نبود. بعد از دریافت اهداف و انجام تحقیقات اولیه، CEO گروه، یک سخنرانی ارائه کرده بود. اگرچه او کاملاً راضی بود، اما او به دنبال پاسخ‌های راهبردی‌تری بود. درحالی که متن خلاصه شده تنها در قالب مساله‌ای تاکتیکی تعریف شده بود. مشکل اساسی آن بود که شخص رابط به‌درستی اهداف پروژه را مطرح نکرده بود.

راه کار

هنوز این یک قاعده قوی، ساده است: منابع مدیریتی را در مراحل اولیه تعریف مساله تخصیص دهید و به سوالات کلیدی پاسخ دهید. مرحله اصلی در هر فرآیند تجزیه و تحلیل اطلاعاتی، تعریف مساله است. مدیران نباید صرفاً منتظر تخصیص زمان به تصمیم‌گیرنده در پایان پروژه باقی بمانند، همانطور که در بالا توصیف شد، غالباً ما مشاهده می‌کنیم که یک عمل منجر به چندین شکست می‌شود.

۴- ثبات در تحقیقات

این مشخصه اساسی دیگری از پروژه‌های هوشمند است: حتی وقتی آنها منجر به پاسخ‌های درست برای سوالات درست می‌شوند، این پاسخ‌ها ممکن است به سرعت کهنه شوند. واقعیت به سرعت تغییر می‌کند و فرد باید بداند که جستجوی هوشمند اطلاعات، فرآیندی تکراری و پویا است و در یک لحظه ثابت انجام نمی‌شود. پروژه‌های هوشمندی

1. Chief Executive Officer

اطلاعات تکرار شونده هستند، گاهی اوقات به آنها به جای پروژه، فرآیندهای رو به جلو می‌گویند. همین‌طور، برخی از مدیران هوشمندی کسب و کار می‌گویند که هوشمندی کسب و کار، یک پروژه با یک نقطه آغازین و یک نقطه پایانی نیست بلکه یک فرآیند ممتد نامحدود است.

یک تولیدکننده بزرگ، از یک شرکت تحقیقات بازاریابی خواست تا گزینه‌هایی راهبردی را جهت رقابت تعریف کند. یک تجزیه و تحلیل رقابتی انجام شده بود و گزینه‌های راهبردی پیشنهاد شده بودند. هرچند، در ارائه نهایی تولیدکننده اطلاعات جدیدی در ارتباط با اتحادیه‌های راهبردی با شرکت‌هایی که پیش از این بعنوان رقیب در نظر گرفته شده بودند، بیان کرد. از اینرو، این اطلاعات جهت پیشبرد هوشمندی و توسعه پیشنهادهای راهبردی استفاده شد تا نکاتی که لازم است بصورت صحیح تغییر داده شوند.

راه کار

اقدام‌های هوشمندی اطلاعاتی نباید همچون پروژه‌های لحظه‌ای دیده شوند. بلکه، آنها با سوالات اولیه تکرار می‌شوند و بعد از هر تکرار اهداف، مورد بررسی قرار می‌گیرند. بعلاوه آنها باید در بلندمدت ادامه پیدا کنند و موضوع‌های زیر نیز باید مورد توجه قرار گیرند: اگر فردی در مرحله اولیه متوقف شود، شخص ممکن است در هوشمندی حاصل شده از گذشته همچون تولیدکننده توصیف شده گیر کند. جستجوی هوشمند، فرآیندی بی‌انتهاست به طوری که تکرار شونده و پویا است.

۵- استفاده نادرست از نامتقارنی‌های اطلاعات

این مورد نیز اصولاً یک مانع سازمانی است. احتمالاً، سخت‌ترین مانع برای غلبه نمودن است و بعنوان مثال برای اقدام‌های مدیریت دانش در نظر گرفته شده است. نامتقارنی‌های اطلاعات زمانی افزایش می‌یابد که یک یا چند بخش اطلاعات مرتبطی را که در اختیار دارند با سایر بخش‌های درگیر به اشتراک نمی‌گذارند.

برای مثال، مطالعه انجام شده برای یک تولیدکننده بر روی اثربخشی تبلیغ تابلو اعلانات بر مبنای یک نمونه تصادفی نشان داد که «تبلیغ تأثیری نداشت». اگرچه، بررسی داده‌های

فروش تولیدکننده توسط آژانس دیگری نتایج متناقضی را نشان داد: یک جهش استثنایی در همان مقطع زمانی که تابلوهای اعلانات نصب شده بود. اگر از همان ابتدا دو منبع اطلاعاتی ترکیب شده بودند، تولیدکننده نتیجه‌گیری نمی‌کرد که «تبلیغ هیچ اثری ندارد». عدم به اشتراک گذاری اطلاعات، متداولترین دلیل این مانع است. البته، موضوع دشوارتر از آن چیزی است که به نظر می‌رسد. نامتقارنی‌های اطلاعات ممکن است بسیار هزینه‌بر باشد، اما می‌تواند بسیار سودمند نیز باشد. برای مثال، گاهی اوقات یک شرکت ممکن است با یک چالش داده‌ای مواجه شود که به موجب آن سوالات مشابهی از دو آژانس با استفاده از روش‌شناسی‌های مختلف تهیه می‌شود. هدف از چنین اکتساب داده‌ای آزمایش همگرایی و محک دقت نسبی داده‌ها است. در این مورد، عمده‌آز داده‌های بخش‌های رقابتی استفاده نمی‌شود تا پیامد جهت‌گیری نداشته باشند.

راه‌کار

درسهایی کلیدی از تجربیات مدیریت دانش و درس‌هایی بسیاری از ادبیات گرفته می‌شود (Davenport and Prusak, 2000). بعنوان یک قاعده ساده، قبل از آغاز هر پروژه‌ای، درک دقیق حیطه سازمان مهم است: کسی که تاثیر می‌پذیرد و جایگاه اطلاعات مرتبط قرار می‌گیرد. همکاری از بالا به پایین بخش‌های مرتبط روشی برای پیشروی و مقاومت در مقابل نیازهای به اشتراک گذاری است. اگرچه، دست کم نگرفتن قدرت اقدام‌های مدیریت دانش از پایین به بالا دارای اهمیت است (Seely Brown and Duguid, 2000). از طرف دیگر، حفظ منافع نامتقارنی‌ها همچون مثال چالش داده‌ای بالا شاخص‌هایی است که می‌تواند دلیلی در مقابل به اشتراک گذاری اطلاعات باشد. موضوعی که غالباً توسط بسیاری از سازمان‌ها مورد غفلت واقع می‌شود، ازدحام در اقدام‌های به اشتراک گذاری دانش و اطلاعات است.

۶- سندرم شخص تازه وارد

همواره داشتن افراد جدیدی با ایده‌های تازه در یک پروژه هوشمندی اطلاعاتی خوب است، اما گاهی اوقات اشخاص تازه وارد ممکن است به‌سادگی خطرناک شوند، به دلیل این که انتظار می‌رود آنها ایده‌های جدیدی را مطرح کنند. در این‌جا مثالی مطرح می‌شود که

یک مدیر تشریح نمود. وقتی مدیر یک محصول جدید وارد کار می‌شود، او باید سود و زیان خود را بهبود دهد. میزانی وجود ندارد؛ برای مثال او می‌تواند با تغییر در برخی چیزها هزینه را کاهش دهد. مثال زل را در نظر بگیرید. هزینه‌های زیادی بابت عطر صرف زل می‌شود. مدیر ممکن است تصمیم بگیرد که میزان ماده خوشبوکننده را تا حدی کاهش دهد. داده‌های بدست آمده از آزمایش‌های همزمان از مشتریان نشان می‌دهد که تفاوتی میان دو عطر وجود ندارد و نزدیک به یکدیگر هستند. وقتی مدیر بعدی محصول بر سر کار می‌آید، او نیز می‌خواهد سود و زیان خود را بهبود دهد و کار مشابهی را انجام می‌دهد. در آزمایشات، هیچ تفاوتی بین عطر دوم و عطر جدید وجود ندارد. اما، بعد از چندین سال یک نفر شروع به بررسی افت سهم بازار می‌کند، زیرا آخرین زل نسبت به اولین زل بسیار متفاوت است. از نظر استدلالی، کیفیت محصول بطور قابل توجهی کاهش یافت، تنها به این دلیل که هر مدیر جدید باید در شرایط تغییر ایجاد کند و داده‌ها از تمامی تصمیم‌گیری‌ها پشتیبانی می‌کردند. هر شخص تازه وارد دارای نیت‌های خوب خلاقانه بود، اما آنها فاقد بینشی بزرگ بودند. اطلاعات بدون هیچ عمدی و بدون هیچ چشم‌انداز کلی بد مورد استفاده قرار گرفته بودند.

راه کار

حفظ روند گذشته، یک عامل موفقیت کلیدی برای هوشمندی اطلاعاتی در سازمان‌ها است. این بدین معنا نیست که نباید شرایط گذشته را تغییر داد، بلکه باید با آگاهی از رویدادهای پیشین، تصمیم‌گیری مناسبی انجام داد. برای مثال، از نظر سازمانی با داشتن اشتراک‌های کاری افراد در گذشته و شفافیت اطلاعات وابسته به تصمیم‌های گذشته یا برای مثال با استفاده از الگوهای خارجی بلندمدت برای تحقیقات در بازار همچون پیشنهادها، برخی از واحدهای اجرایی می‌توان به هدف مورد نظر دست یافت.

بحث و نتیجه‌گیری

در این مقاله، در مورد آنچه که اعتقاد بر آن است که یک قابلیت کلیدی سازمانی است بحث نمودیم. این قابلیت، هوشمندی اطلاعاتی به معنای قابلیت جستجو و مونتاز تمامی تکه‌ها، تجزیه و تحلیل و استفاده موثر از تمامی اطلاعات مرتبط در دسترس است. این

قابلیت، با افزایش اطلاعات در سازمان‌ها با اهمیت‌تر خواهد شد. یکی از نکات کلیدی این مقاله آن است که در جستجوی درس‌هایی برای هوشمندی اطلاعاتی است، مدیران باید بخش‌های تحقیقات در بازار را در سازمان‌هایشان ایجاد کرده یا مهیاکنندگان تحقیقات در بازارشان را به خوبی توسعه دهند. سپس، عواملی را که بر روی استفاده موفق از داده‌های تحقیقات در بازار تاثیر می‌گذارند، مرور نمودیم.

با شروع از تحقیقات در بازار و مبتنی بر مصاحبه‌های انجام شده با واحدهای اجرایی، چارچوبی برای تفکر درباره هوشمندی اطلاعاتی توسعه داده شد که از سه نوع مانع تشکیل شده است: رفتاری، فرآیندی، سازمانی. در هر گروه مثال‌های خاصی بر مبنای مصاحبه‌ها مورد بحث قرار گرفت و راه‌کارهایی جهت غلبه بر آنها پیشنهاد شد. این بدین معنی نیست که چارچوب کاملی برای پوشش تمامی موضوع‌های پیچیده اثرگذار بر روی هوشمندی اطلاعات ارائه شد، بلکه تنها گام دیگری برای درک بیشتر ما از این قابلیت پیچیده سازمانی است. بعلاوه، یک نکته برجسته کلیدی این مقاله آن است که در تکاپو برای درک و ایجاد قابلیت‌های هوشمندی اطلاعاتی یک سازمان لازم است که مدیران درس‌هایی را نه تنها از *IT* و تجربیات مدیریت دانش بلکه از زمینه‌های قدیمی‌تری همچون تحقیقات در بازار و علوم تصمیم‌گیری یاد بگیرند. یک دریافت کلیدی آن است که انجام بیش از پیش تحقیقات در بازار در حوزه هوشمندی اطلاعاتی، به دلیل بوجود آمدن محرک‌های تحول *IT* در دهه ۹۰ و در نتیجه، افزایش قابل توجه در حجم و ارزش دارائی‌های اطلاعاتی در سازمان بوده است.

با افزایش سریع ثروت اطلاعاتی و پیچیدگی محیط حرکت به سوی یک سازمان هوشمند اطلاعاتی، بیش از پیش تبدیل به یک ضرورت برای تمامی سازمان‌ها شده است. این کاری بزرگ است، اما اعتقاد بر این است که با آموزش عکس‌العملها، موفقیت بیشتری حاصل می‌شود. هدف این مقاله ایجاد چند گام اساسی برای دستیابی به این مقصود بود.

منابع:

- Bower, J. and Christensen, C., (1995), "**Disruptive technologies: catching the wave**", *Harvard Business Review* (January/February).
- Davenport, T. and Prusak, L., (2000), "**Working Knowledge**", Harvard Business School Press.
- Evgeniou, T. and Cartwright, P., (2005), "**Barriers to Information Management**", *European Management Journal* Vol. 23, No. 3, pp. 293–299.
- Luftman, J. and McLean, E., (2004), "**Key issues for IT executives**", *MIS Quarterly Executive* 3(2), June.
- Seely Brown, J. and Duguid, P., (2000), "**Balancing act: How to capture knowledge without killing it?**", *Harvard Business Review* (May–June), 73–80.
- The 9/11 Commission Report, "**Final Report of the National Commission on Terrorist Attacks Upon the United States, Executive Summary**", (2004), Washington, D.C.: National Commission on Terrorist Attacks Upon the United States, U.S. Government Printing Office.