

Investigating the Influencing Factors on the Development of Competitive Intelligence Methods and Its Impact on the Strategy Formulation Process and Different Strategic Levels

***Mohammad Hasan Bahmanirad ¹**

Date of Receipt:

Date of Issue:

Abstract

Competitive Intelligence (CI) involves the recognition of intelligence fundamental to companies participating in strategic activities within a competitive market. Numerous studies have demonstrated the benefits of competitive intelligence in strategic planning processes. However, academic research has focused less on competitive intelligence's impact on strategy formulation. This research examined the Investigating the influencing factors on the development of competitive intelligence methods and its impact on the strategy formulation process and different strategic levels. This study included 2000 bus company employees and managers. Finally, 315 questionnaires were collected for analysis. The data collection tool in this research was a questionnaire. The research hypotheses were tested using Smart PLS software. The research results indicate that the global competitive environment significantly impacts competitive intelligence practices. Competitive intelligence influences the strategic formulation process (from setting strategic objectives to monitoring strategy) at various strategic, tactical, and operational levels. Turbulence and perceived uncertainty by companies contribute to practical competitive intelligence. Environmental, individual, and organizational factors significantly affect effective competitive intelligence practices.

Keyword

Competition, Strategy, Digital, Competitive Intelligence, Business model

¹ Graduated with a Bachelor of Business Management, from Allameh Tabatabai University and is a student of Master of Business Management, Strategic Management Subfield, Faculty of Management and Accounting, Allamah Tabatabai University, Tehran, Iran

بررسی عوامل اثر گذار بر توسعه شیوه های هوش رقابتی و تاثیر آن بر فرآیند تدوین استراتژی و سطوح مختلف استراتژیک

نویسنده مسئول : محمد حسن بهمنی راد^۲

bahmanirad.333@gmail.com

[09229295008](tel:09229295008)

چکیده

هوش رقابتی (CI) شامل تشخیص هوش اساس شرکت‌هایی است که در فعالیتهای استراتژیک در یک بازار رقابتی شرکت می‌کنند. مطالعات متعددی، مزایای هوش رقابتی را در فرآیندهای برنامه ریزی استراتژیک نشان داده اند، اما تأثیر هوش رقابتی بر تدوین استراتژی کمتر مورد توجه تحقیقات دانشگاهی قرار گرفته است. هدف این تحقیق عوامل اثر گذار بر توسعه شیوه های هوش رقابتی و تاثیر آن بر فرآیند تدوین استراتژی و سطوح مختلف استراتژیک، بررسی بوده است. جامعه آماری این تحقیق را ۲۰۰۰ نفر از کارکنان و مدیران شرکت اتوبوسرانی تشکیل داده است. در نهایت ۳۱۵ پرسشنامه جهت تحلیل گردآوری شده است. ابزار گردآوری داده‌ها در این تحقیق پرسشنامه بوده است. فرضیه‌های تحقیق با استفاده از نرم افزار smart.PLS مورد آزمون قرار گرفت. نتایج تحقیق نشان داد که محیط رقابتی جهانی بر توسعه شیوه‌های هوش رقابتی موثر است. هوش رقابتی بر فرآیند تدوین استراتژیک (از تعیین اهداف استراتژیک تا نظارت بر استراتژی) و در سطوح مختلف استراتژیک، تاکتیکی و عملیاتی موثر است. تلاطم و عدم قطعیت درک شده توسط شرکت‌ها بر توسعه هوش رقابتی موثر است. عوامل زمینه‌ای و فردی و سازمانی بر توسعه شیوه‌های هوش رقابتی موثر است.

واژگان کلیدی : رقابت، استراتژی، دیجیتال، هوش رقابتی، مدل کسب و کار

^۲ . دانش آموخته کارشناسی مدیریت بازرگانی دانشگاه علامه طباطبائی، دانش آموخته کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی گرایش مدیریت استراتژیک دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

مقدمه

با آشفته‌گی و نامطمئن شدن بازارها، پیشرفت در داده‌های بزرگ و فناوری‌های دیجیتال، فراوانی اطلاعات برای بهره‌برداری، اتخاذ تصمیمات استراتژیک و بقا در یک محیط تجاری، رقابت افزایش داده است (تریچی و بوگزن^۳، ۲۰۲۰). به همین دلیل است که جمع‌آوری اطلاعات از داده‌های بزرگ به یک سیستم هوش رقابتی (هوش رقابتی) نیاز دارد که دانش و ارزشی را برای سازمان‌ها ایجاد می‌کند تا تصمیمات استراتژیک بگیرند و آن استراتژی‌ها را به موقع اجرا کنند تا مزیت رقابتی حفظ شود. بنابراین، اتخاذ تصمیمات استراتژیک و تاکتیکی، مستلزم استفاده از هوش رقابتی است. گیلاد (۲۰۱۶) توضیح داد که چگونه هوش رقابتی به سازمان‌ها کمک می‌کند تا با شرایط متغیر بازار سازگار شوند و اطلاعات هوشمند جمع‌آوری کنند. در مقابل، استراتژی محیط خارجی یک سازمان را با پویایی درونی آن به هم پیوند می‌دهد. با این حال، در زمینه استراتژی، اکثر تحقیقات نتوانسته‌اند تا تشخیص دهند که مرحله اجرای استراتژی بسیار مهم است. در عوض، بیشتر تحقیقات بر مراحل اولیه فرآیند مدیریت استراتژیک، مانند تجزیه و تحلیل و فرمول‌بندی متمرکز بودند. هدف هوش رقابتی پیش‌بینی روند بازار و نوآوری با کمک اطلاعات استراتژیک است (فولی و گیل^۴، ۲۰۱۷). بنابراین، هوش رقابتی ارزش بیشتری برای سازمان‌ها می‌افزاید. زیرا از توسعه کسب‌وکار، تحقیقات بازار و برنامه‌ریزی استراتژیک بهتر عمل می‌کند (طهماسبی فرد و رایت^۵، ۲۰۱۸). هوش رقابتی برای تدوین و اجرای استراتژی شرکت و پشتیبانی از فروش و عملیات در توسعه محصول و مدیریت ریسک استفاده می‌کند (مگونالگ^۶، ۲۰۱۶).

هوش رقابتی یک ابزار استراتژیک برای سازمان‌ها است و معمولاً از منظرهای متعددی مانند فرآیند، زمینه و ابعاد نگریسته می‌شود (سالگوئرو و همکاران^۷، ۲۰۱۹). مقالات آکادمیک نشان داده‌اند که هوش رقابتی برای جمع‌آوری و انتشار اطلاعات در فرمول‌بندی استراتژی‌های کسب‌وکار و تعیین کمیت یا صلاحیت انتخاب‌های استراتژیک بسیار مهم است (امیری و همکاران^۸، ۲۰۱۷؛ بارتس^۹، ۲۰۱۴؛ کالف و رایت^{۱۰}، ۲۰۰۸؛ ماریتس و دو تویت^{۱۱}، ۲۰۱۸؛ سوداس و دویت^{۱۲}، ۲۰۱۸). اگرچه ادبیات موجود بینش‌هایی در مورد محرک‌های هوش رقابتی و نقش آن‌ها در فرآیندهای مدیریت استراتژیک ارائه می‌کند، اطلاعات کمی در مورد اینکه آیا نتایج فعالیت‌های هوش رقابتی به طور جمعی بر اجرای استراتژی تأثیر می‌گذارد، شناخته شده است. خلأ پژوهشی در این زمینه وجود دارد و تحقیقات بیشتری در این زمینه مورد نیاز است. در این زمینه، گسترش ادبیات هوش رقابتی و نتایج عملی آن برای اجرای استراتژی سودمند است (مالولکا و چومن^{۱۳}، ۲۰۲۲).

بیان مسئله

در واقع، کسب‌وکارهای بیشتری در حال سرمایه‌گذاری در هوش رقابتی به‌عنوان یک عملکرد خاص، ایجاد ساختارها و فرآیندهای رسمی هستند (کرایون، ۲۰۱۹؛ کالف، ۲۰۱۴؛ راین‌مولر و انصاری، ۲۰۱۶). علی‌رغم توجه فزاینده‌ای که محققان به هوش رقابتی معطوف کردند، شکاف‌های مهمی باقی می‌ماند (دیویسون، ۲۰۰۱؛ راینمولر و انصاری، ۲۰۱۶). یک بحث در حال انجام و محوری بحث این است

³ Trabucchi & Buganza

⁴ Foley & Guillemette

⁵ Tahmasebifard & Wright

⁶ McGonagle

⁷ Salguero et al

⁸ Mpho L. Maluleka and Bibi Z. Chummun

که آیا هوش رقابتی می‌تواند در برنامه‌ریزی استراتژیک یا در سطح تاکتیکی تر با حمایت و هدایت تصمیم‌های کوتاه‌مدت نقشی داشته باشد (کالوف و همکاران^۹، ۲۰۱۷). اگرچه ادبیات موجود، مجموعه گسترده‌ای از تحقیقات در مورد تجزیه و تحلیل استراتژیک و تدوین استراتژی را در بر می‌گیرد (لیابلین و روگر^{۱۰}، ۲۰۱۹)، بحث فعلی هنوز فاقد تحقیقاتی است که بتواند مبنایی برای ادغام هوش رقابتی در استراتژی کلی یک شرکت فراهم کند (کاوالو و همکاران، ۲۰۲۱). تحولات بازارهای کسب و کار کنونی سبب پیدایش تغییرات در فلسفه حیات سازمان‌ها شده، از این رو سازمان‌ها ملزم به گذر از قواعد سنتی کسب و کار، به کارگیری و تسلط بر قواعد و فناوری‌های نوین و نیز گسترش قابلیت‌های درونی سازمان با هدف کسب مزیت رقابتی هستند. بدین منظور، تحقیق حاضر در صدد پاسخ به پرسش بررسی رابطه هوش رقابتی و تدوین استراتژی است. در ادامه مقاله به ارائه یک نمای کلی از ادبیات پژوهش و فرضیه‌ها پرداخته می‌شود. در بخش بعدی، به طرح پژوهش و جمع‌آوری اطلاعات پرداخته شده و پس از تفسیر یافته‌های پژوهش، به نتیجه‌گیری پرداخته می‌شود.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

هوش رقابتی

با افزایش فعالیت‌های هوش رقابتی در سال‌های اخیر، اکثر سازمان‌ها اکنون روی قابلیت‌ها و رویه‌های به دست آوردن و نظارت بر هوش رقابتی سرمایه‌گذاری می‌کنند و به عضویت انجمن‌های هوش رقابتی درآمده‌اند (کالوف و همکاران^{۱۱}، ۲۰۱۸). هانو و النوکاری^{۱۲} (۲۰۱۷) هوش رقابتی را به عنوان یک فرآیند تحلیلی تعریف می‌کنند که اطلاعات رقبا را در مورد قابلیت‌ها، عملکرد و موقعیت آن‌ها در بازار، جمع‌آوری، انتخاب و تفسیر می‌کند تا یک استراتژی رقابتی برای سازمان‌ها ایجاد کند. علاوه بر این، هوش رقابتی یک روش اخلاقی و قانونی است که برای به دست آوردن و تجزیه و تحلیل اطلاعات در مورد رقبا در تجارت آن‌ها برای دستیابی به نتایج استراتژیک برای سازمان‌ها استفاده می‌شود (کالوف و همکاران، ۲۰۱۸). بنابراین، بیشتر تعاریف هوش رقابتی بر اهداف و فرآیندهای آن تمرکز دارند (کالف، ریچاردز و اسمیت^{۱۳}، ۲۰۱۵). هوش رقابتی به جمع‌آوری اطلاعات در مورد رقبا و محیط رقابتی برای بهبود عملکرد اشاره دارد (رایت، عید و فلیشر^{۱۴}، ۲۰۰۹). هوش رقابتی یک ابزار تجاری است که به فرآیند تصمیم‌گیری سازمان کمک می‌کند (ازونوا و همکاران^{۱۳}، ۲۰۱۸). فرآیند هوش رقابتی به شرکت‌ها اجازه می‌دهد تا تغییراتی را که می‌تواند بر تجارت آن‌ها تأثیر بگذارد، پیش‌بینی کنند. این فرآیند شامل تعریف، جمع‌آوری، تجزیه و تحلیل و توزیع اطلاعات برای کمک به تصمیم‌گیری‌های تجاری است (بوز^{۱۴}، ۲۰۰۸). علاوه بر این، مراحل مشترک فرآیند هوش رقابتی شامل تمرکز و برنامه‌ریزی، جمع‌آوری، تجزیه و تحلیل، ارتباطات، فرآیند، ساختار، آگاهی سازمانی و فرهنگ است. اساس هوش رقابتی این است که کسب و کارها مزیت رقابتی استراتژیک و پایدار به دست آورند. در این مفهوم، فرآیند هوش رقابتی به ایجاد اطلاعاتی اشاره دارد که مزیت رقابتی را برای شرکت فراهم کند. ابتدا اطلاعات لازم مشخص می‌شود و برنامه‌ریزی اساسی در طی فرآیند هوش رقابتی انجام می‌شود (کولا و نکوتجا^{۱۴}، ۲۰۲۱). هوش رقابتی تصمیمات را

⁹ Calof et al.

¹⁰ Leiblein and Reuer

¹¹ Calof, Arcos & Sewdass

¹² Alnoukari و Hanano

¹³ Ezenwa, Stella & Agu

¹⁴ Kula & Naktiyok

با کسب دانش از رقبا و صنعت بهبود می‌بخشد (بولی، باکو و آلن ۲۰۱۴). جوهری و استفتن¹⁵ (۲۰۰۶) منشأ هوش رقابتی را به ۵۰۰ سال قبل از میلاد برمی‌گردانند، زمانی که آگاهی دشمن در جنگ برای تصمیم‌گیری و پیروزی ضروری بود. با این حال، تنها از دهه ۱۹۶۰، جزئیات نظری رسمی‌تری در مورد هوش در شرکت‌ها ارائه شده است، اما اولین مطالعات تجربی مهم در این زمینه تا اواخر دهه ۱۹۸۰ منتشر نشد (فلیشر و همکاران، ۲۰۰۷). مفهوم‌سازی‌های اولیه اصطلاحات مختلفی را اتخاذ کردند، اگرچه اغلب معانی مشابهی را در بر می‌گرفتند، از جمله:

پویش محیطی: فرآیندی که به دنبال اطلاعاتی در مورد رویدادها و روابط در محیط بیرونی یک شرکت است تا به مدیریت ارشد در ترسیم مسیر عملیات آینده شرکت کمک کند (آگیلار، ۱۹۶۷؛ فاهی و کینگ، ۱۹۷۷؛ دفت و همکاران، ۱۹۸۸).

تجزیه و تحلیل رقیب: سیستمی برای توسعه مشخصات ماهیت و موفقیت تغییرات استراتژی احتمالی که هر رقیب ممکن است ایجاد کند، پاسخ احتمالی هر رقیب به طیف وسیعی از حرکات استراتژیک امکان‌پذیر که سایر شرکت‌ها می‌توانند آغاز کنند و واکنش احتمالی هر رقیب به مجموعه‌ای از تغییرات صنعت و تغییرات محیطی گسترده‌تری که ممکن است رخ دهد (پورتر، ۱۹۸۰).

هوش شرکتی: عملکردی که به عنوان کمک اطلاعاتی به مدیر اجرایی در اجرای مسئولیت‌های گسترده‌اش عمل می‌کند.

هوش تجاری: (BI) فرآیند پنج وظیفه از جمع‌آوری داده تا انتشار داده برای تبدیل داده‌های خام در مورد محیط به شکلی که تصمیم‌گیرندگان بتوانند از آن برای تصمیم‌گیری‌های استراتژیک مهم استفاده کنند.

هوش استراتژیک: سیستم‌هایی که می‌توانند به مدیران در یادگیری محیط‌های مرتبط با سازمانشان و افزایش آگاهی از تهدیدات و فرصت‌هایی که برایشان ایجاد می‌شود کمک کنند.

هوش بازار (MI): (کالوا و همکاران، ۲۰۲۱) بیان می‌کنند که شرکت‌ها تقریباً دسترسی یکسانی به اطلاعات دارند، اما برخی از آن‌ها هستند که چنین اطلاعاتی را به هوشمندی عملی تبدیل می‌کنند که در نهایت برنده بازی می‌شوند. سازمان‌ها به سیستم‌ها و فرآیندهایی برای جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل اطلاعات قابل اعتماد، مرتبط و به موقع در مورد رقبا و بازارهایی که در مقادیر زیاد در دسترس هستند، نیاز دارند. اینجاست که هوش رقابتی به کمک می‌آید. چندین محقق هوش رقابتی را به عنوان مفهوم کسب و کار بررسی کرده‌اند و تعاریف مختلفی ارائه شده است (دو تویت، ۲۰۱۳). مطابق با کالوف و همکاران. (۲۰۱۷)، یک تعریف جدید و جامع از هوش رقابتی ارائه شده توسط بولگر (۲۰۱۶) ارائه می‌گردد: ادغام قوی بینش‌های «حوضه‌های اطلاعاتی» که در سراسر محیط کسب‌وکار و با همکاری سایر حوزه‌ها و رشته‌های کاربردی شناسایی شده‌اند که برای به دست آوردن تصویری جامع از یک بازار در وضعیت فعلی و وضعیت احتمالی آینده‌اش ترکیب می‌شوند. نتیجه حاصل از تلاش‌های اطلاعاتی یکپارچه، تصمیم‌های حیاتی است که بر توصیه‌های مورد نیاز برای هدایت و کسب مزیت رقابتی برای سازمان تأثیر می‌گذارند و از آن حمایت می‌کنند.

علیرغم تفاسیر بیشمار از هوش رقابتی، مفاهیم داده، اطلاعات و دانش همیشه در ایده اصلی آن یعنی جمع‌آوری داده‌های پراکنده، معنا بخشیدن به آن و ایجاد بینش برای درک بهتر محیط رقابتی یک سازمان و اتخاذ تصمیمات استراتژیک بهتر وجود دارد. در این دیدگاه،

¹⁵ Juhari and Stephens

اطلاعات برای یک هدف جمع‌آوری می‌شود، با هدف اقدامات خاص (اریکسون و روتبرگ، ۲۰۱۵). هوش رقابتی هم یک محصول (هوش ایجاد شده) و هم یک فرآیند (مجموعه‌ای از فعالیت‌ها برای تبدیل داده‌های جمع‌آوری شده) در نظر گرفته شده‌است. که هدف اصلی آن، حمایت از تصمیم‌گیرندگان در برنامه‌ریزی استراتژیک، حرکت از دانش به هوش با سطح بیشتری از بینش یا درک دانش، اطلاعات و یا داده‌هایی که در معرض تجزیه و تحلیل قرار گرفته و در تصمیم‌گیری اعمال می‌شوند را می‌توان هوشمند در نظر گرفت (کاوالو و همکاران، ۲۰۲۱).

سازمان‌ها می‌توانند با نظارت بر رقبا خود، اطلاعات عملی را از هوش رقابتی بدست آورند. یکی از مهم‌ترین عوامل در هدایت مؤثر هوش رقابتی و در نهایت گنجاندن چنین دانش ارزشمندی در استراتژی‌های هوش رقابتی، بهره‌برداری و آزادسازی قدرت ابزارها و تکنیک‌های کلان داده است (رانجان و فروپون ۲۰۲۱). از این رو، توسعه استراتژی با ادبیات هوش رقابتی به عنوان چارچوبی برای جمع‌آوری و پردازش اطلاعات مرتبط است. هوش رقابتی، برنامه‌ریزی استراتژیک را در سازمان تسهیل و فرآیند زیر را درک می‌کند: تعریف، جمع‌آوری، تجزیه و تحلیل و پراکندگی اطلاعات برای تصمیم‌گیری (دو پلسیس و گولوا ۲۰۱۶؛ گاوزلین و بنتز ۲۰۱۷). بنابراین، هوش رقابتی یک ابزار تجاری مورد استفاده در مدیریت استراتژیک است که برای شرکت‌ها برای به دست آوردن مزیت رقابتی پایدار محبوبیت پیدا کرده است (سالگرو و همکاران¹⁶، ۲۰۱۹). هوش رقابتی ابزاری استراتژیک است که به سازمان‌ها اجازه می‌دهد تا داده‌های هوشمند را به صورت روشمند تجزیه و تحلیل کنند (امیری و همکاران ۲۰۱۷). به تصمیم‌گیرندگان کمک می‌کند تا استراتژی‌ها را تدوین کنند و انتخاب‌های دقیقی انجام دهند (محسن، حلیم و احمد ۲۰۱۵). همچنین به رهبران کسب‌وکار، بینشی آینده‌نگر نسبت به انتخاب‌ها و گزینه‌های استراتژیک فعلی خود برای انطباق سریع با محیط‌های تجاری در حال تغییر ارائه می‌دهد (آریگو ۲۰۱۶). بنابراین، هوش رقابتی در توسعه استراتژی یک شرکت بسیار مهم است (گولازین و بونز¹⁷، ۲۰۱۷).

در نتیجه، می‌توان استنباط کرد که هوش رقابتی بخشی ضروری از مدیریت استراتژیک و بازاریابی است زیرا به عنوان اولین حلقه در زنجیره ادراک و رفتار عمل می‌کند که به کسب و کار اجازه می‌دهد تا با محیط خود سازگار شود (نصری ۲۰۱۱). هوش رقابتی به فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک با جمع‌آوری اطلاعات ضروری از محیط رقابتی برای تضمین دوام بلندمدت و کوتاه مدت سازمان‌ها کمک می‌کند (پلیسیرو و کروگر ۲۰۱۱). بنابراین، هوش رقابتی با افشای اطلاعات ارزشمند در مورد موقعیت شرکت و محیط رقابتی، نقش مهمی در اجرای استراتژی ایفا می‌کند. هوش رقابتی سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا خود را از رقبای متمایز کنند، فرصت‌های جدید بازار را شناسایی کرده و ریسک‌ها را کاهش دهند (اصغری و همکاران ۲۰۲۰).

عوامل زمینه‌ای هوش رقابتی

اکثر مقالات بر جنبه‌های فنی فرآیند هوش رقابتی و فناوری‌های موجود برای بهبود آن تمرکز دارند. با این حال، پرسکات و میلر¹⁸ (۲۰۰۲) ایجاد و استفاده از هوش را به عنوان یک فرآیند اجتماعی تعریف و تأکید می‌کنند که جنبه‌های اجتماعی مانند جنبه‌های سازمانی و فردی را نمی‌توان نادیده گرفت. در نتیجه، عوامل محیطی و اجتماعی متعددی به عنوان عوامل زمینه‌ای توصیف شده‌است.

¹⁶ Salguero et al

¹⁷ Gauzelin & Bentz

¹⁸ Prescott and Miller

با سطوح مختلف قصد، تعدادی از نویسندگان زیرساخت و عوامل سازمانی و رفتاری مؤثر بر فرآیند هوش رقابتی را مورد بحث قرار داده اند (بدر و همکاران¹⁹، ۲۰۰۶؛ دیشمن و کالف، ۲۰۰۸؛ چو و همکاران، ۲۰۰۸؛ سایمن و همکاران، ۲۰۰۸؛ گارسیا-آلسینا²⁰، ۲۰۱۳). جنبه‌های زمینه‌ای اصلی در ادبیات را می‌توان به عنوان عوامل محیطی فردی، سازمانی و صنعتی طبقه بندی کرد.

در میان عوامل فردی، آگاهی اطلاعاتی بیانگر احساس مسئولیت شخصی در قبال پوشش محیطی و الگوی ارتباطی است که توسط فرد ایجاد شده است (کوریا و ویلسون، ۲۰۰۱). رواج و سانتی (۲۰۰۱) پنج نوع نگرش مدیریتی نسبت به هوش رقابتی را شناسایی کردند که عبارتند از: جنگجو، فعال، واکنشی و منفعل. در سطح فردی، یکی دیگر از جنبه‌های مرتبط، قرار گرفتن در معرض اطلاعات است. سطح فرصت‌های تماس با افراد آگاه و زمینه‌های غنی از اطلاعات برای مثال، فراوانی، تنوع و دامنه شبکه‌های تماس (کوریا و ویلسون، ۲۰۰۱؛ پرسکات، ۲۰۰۱؛ گارسیا-آلسینا و همکاران، ۲۰۱۳). کوریا و ویلسون، ۲۰۰۱؛ گارسیا-آلسینا و همکاران، ۲۰۱۳)، همراه با فرهنگ شرکت، سبک مدیریت و آگاهی از قابلیت‌های هوش رقابتی نیز اهمیت ویژه‌ای دارد (پرسکات، ۲۰۰۱؛ سایمن و همکاران، ۲۰۰۸؛ رایت و همکاران، ۲۰۰۲؛ تریم و لی، ۲۰۰۸). در نهایت، به طور کلی پذیرفته شده است که ساختار و تصمیم‌گیری در یک سازمان تحت تأثیر پیچیدگی و نوسانات محیطی است (کورتلی، ۲۰۰۵). به گفته گارسیا آلسینا و همکاران (۲۰۱۳)، محیط صنعت شامل دو عامل مرتبط است، یعنی عدم قطعیت و فشار خارجی. در نهایت، همانطور که توسط بلاندین و براون (۱۹۷۷) اشاره شد، مدیران در محیط‌هایی که با محدودیت‌ها، احتمالات و فرصت‌ها به سرعت در حال تغییر مشخص می‌شوند، به وضوح بیشتر از همتایان خود در محیط‌های نسبتاً خاص، جهت‌گیری بیرونی اطلاعات را اتخاذ می‌کنند.

هوش استراتژیک و اجرای استراتژی

مفهوم اجرای استراتژی در مدیریت استراتژیک نسبتاً جدید است. این سیستم به نظارت و بهره‌برداری از متغیرهای محیطی پیرامون سازمان کمک می‌کند (الحمدی²⁰، ۲۰۲۰). هوش استراتژیک به شرکت‌ها کمک می‌کند تا در بازار رقابتی باقی بمانند (بلندینا، استفین و ساموئل²¹، ۲۰۲۱). هوش استراتژیک شامل جمع‌آوری داده‌ها، پردازش و تجزیه و تحلیل اطلاعات استراتژیک است. سازمان‌های بزرگ از آن برای برنامه‌ریزی استراتژیک و تصمیم‌گیری استفاده می‌کنند (الحمدی، ۲۰۲۰). علاوه بر این، اجرای استراتژی به سازمان‌ها مهارت‌های تحلیلی ارائه می‌دهد که حل مشکلات پیچیده و تصمیم‌گیری بهتر را تسهیل می‌کند (لوین، برنارد و ناگل، ۲۰۱۷). سیستم اطلاعات استراتژیک بر اطلاعات استراتژیک، منابع، مشارکت و مشاوره متمرکز است. علاوه بر این، محیط عملیاتی سازمان را برای تصمیم‌گیری آگاهانه بررسی و تحلیل می‌کند (نوفل و یوسف، ۲۰۱۳). بنابراین، هوش استراتژیک، استراتژی شرکتی یک سازمان را در پاسخ به نیازهای اطلاعاتی تصمیم‌گیرندگان استراتژیک توسعه داده و اجرا می‌کند (اوزمکلا و همکاران²²، ۲۰۱۷). علاوه بر این، اجرای استراتژی، دانشی را در اختیار تصمیم‌گیرندگان قرار می‌دهد که به آن‌ها اجازه می‌دهد که با اسکن محیط سازمان، تجزیه و تحلیل اطلاعات، پیش‌بینی و برنامه‌ریزی تغییرات در آینده، تصمیمات آگاهانه بگیرند (ابوزیاد²³، ۲۰۱۷).

¹⁹ Badr et al

²⁰ Alhamadi

²¹ Blandina, Stephine & Samuel

²² Uzoamaka et al.

²³ Abuzaid

طهماسبی فرد و رایت (۲۰۱۸) دریافتند که ابعاد هوش رقابتی مانند بازار، رقیب، فناوری و اجرای استراتژی بر عملکرد و پایداری سازمان تأثیر می‌گذارد. به طور مشابه، سولیمان و همکاران²⁴ (۲۰۲۱) نشان دادند که به صورت فردی، هوش رقابتی و اجرای استراتژی با پایداری سازمانی رابطه معناداری دارند.

بنابراین، اجرای استراتژی مکمل هوش رقابتی است (الحمیدی²⁵، ۲۰۲۰؛ بلاندینا و همکاران²⁶، ۲۰۲۱). علاوه بر این، اجرای استراتژی در همکاری با هوش مصنوعی به نوآوری و پیشرفت‌های فناوری کمک می‌کند. اطلاعات جمع‌آوری شده سپس تجزیه و تحلیل می‌شود و در بینش‌های عملی برای اطلاع‌رسانی به برنامه‌ریزی استراتژیک و تصمیم‌گیری ترکیب می‌شود.

با ورود به دهه ۲۰۰۰ به دلیل پیچیدگی بسیار بیشتر (ماگینستری و همکاران²⁷، ۲۰۲۰) محیط کسب و کار ناشی از انقلاب دیجیتال (سانسی و همکاران²⁸، ۲۰۲۰)، شیوه‌های هوش رقابتی به طور چشمگیری افزایش پیدا کرده است (جاووز²⁹، ۲۰۱۰). جذب سرمایه‌گذاری‌های بزرگ، شرکت‌هایی را ایجاد کرده که مجهز به ساختار فرآیندها، سیستم‌ها و ابزارهای رسمی و مؤثر هوش رقابتی هستند (رینمولر و انصاری³⁰، ۲۰۱۶). در دنیای دیجیتالی مدرن امروزی، وب و منابع اطلاعات دیجیتال به طور چشمگیری در حال افزایش حجم داده‌هایی هستند که به طور بالقوه هر فرآیند تصمیم‌گیری را تغذیه می‌کنند (مارکویچ و همکاران³¹، ۲۰۱۹؛ دوتویت³²، ۲۰۱۵)، (ساکسنا و لامست³³، ۲۰۱۸). در نتیجه، یافتن اطلاعات و داده‌های «کیفیت» بسیار سخت‌تر شده و به موضوعی اصلی برای شرکت‌ها در جامعه مدرن تبدیل می‌شود. علاوه بر این، مفهوم رقابت نسبت به گذشته محدودتر است و فراتر از صنایع و به سمت اکوسیستم‌ها حرکت می‌کند (یانسیتی و اوشنر، ۲۰۱۸). در یک اقتصاد شبکه‌ای، اکوسیستم‌ها تعداد کمی از سازمان‌های کلیدی را توسعه می‌دهند (مور، ۱۹۹۳) که چندین ارتباط تجاری بیشتر از هر سازمان دیگری (مانند آمازون، اپل، گوگل) دارند. این سازمان‌ها بیشتر اثربخشی تجارت را در تعدادی از صنایع مختلف شکل می‌دهند (ایناستی و چوهر³⁴، ۲۰۱۸)، در حالی که هنوز فرصت‌های تجاری متعددی را برای بازیگران نوآورانه باقی می‌گذارند تا با زیرساخت پلتفرم خود در مدت کوتاهی به مقیاس قابل توجهی برسند (ترابچی و همکاران³⁵، ۲۰۱۸). این زمینه نقش فرآیند هوش رقابتی همچنین به عنوان "چرخه هوشمند" شناخته می‌شود و شامل برنامه‌ریزی، جمع‌آوری، تجزیه و تحلیل و ارتباطات (نصری³⁶، ۲۰۱۱) است. حتی برای سازمان‌هایی که در یک عرصه رقابتی گسترده و به هم پیوسته رقابت می‌کنند، حیاتی‌تر و استراتژیک‌تر می‌کند. در نتیجه، در طول دو دهه گذشته، هوش رقابتی از مراحل مختلف به فرآیند تصمیم‌گیری عبور کرده است. از جمع‌آوری

²⁴ Odiachi، Kuye و Sulaimon

²⁵ Alhamadi

²⁶ Blandina et al

²⁷ Magistretti et al

²⁸ Sanasi et al

²⁹ Javers

³⁰ Reinmoeller and Ansari

³¹ Markovich et al.

³² Du Toit

³³ Saxena and Lamest

³⁴ Iansiti و Euchner،

³⁵ Trabucchi et. al

³⁶ Nasri

داده‌های رقابتی ساده، هوش رقابتی تا جایی پیش رفته است که ارتباط استراتژیک نیز برای آن مشخص شده است. در حال حاضر هوش رقابتی به عنوان یک قابلیت اصلی مرتبط با فرآیند یادگیری شرکت و توانایی آن در تبدیل داده‌ها به هوش در نظر گرفته شده است (ایتانی و همکاران، ۲۰۱۷). جان پرسکات³⁷ (۱۹۹۵) قبلاً استدلال کرده بود که ارتباط استراتژیک هوش رقابتی فراتر از پویای محیطی سنتی و تحقیقات بازار با تمرکز بر تمام جنبه‌های محیطی شرکت (یعنی رقابتی، فناوری، اجتماعی، سیاسی، اقتصادی و زیست محیطی) و در سطوح مختلف است. از اکوسیستم شرکت (به عنوان مثال از راه دور، صنعتی، عملیاتی)؛ در حالی که هرینگ (۱۹۹۲) حتی صریح‌تر هوش رقابتی را به فرآیند تدوین استراتژی مرتبط می‌کرد. از جمله تمام جنبه‌های اساسی که باید در فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک در نظر گرفته شوند تا اطمینان حاصل شود که اهداف استراتژیک در یک چشم‌انداز واقع‌بینانه با در نظر گرفتن هر دو جنبه خارجی و محیط رقابتی داخلی توسعه می‌یابند.

هوش رقابتی ممکن است فرآیند تدوین استراتژیک را با موارد زیر پشتیبانی کند:

توصیف محیط رقابتی فعلی و پیش‌بینی آینده آن (پورتر، ۱۹۸۰).

شناسایی و جبران نقاط ضعف آشکار، شامل تحلیل درونی باری (۱۹۹۱).

به چالش کشیدن استراتژی مفروضات اساسی و در نظر گرفتن الگوهای تحت تأثیر شرایط خارجی و ایده استراتژی نوظهور مینتزبرگ و واترز (۱۹۸۵).

استفاده از هوش برای پیاده‌سازی و تنظیم استراتژی با محیط رقابتی در حال تغییر و ایجاد طرح‌های احتمالی همانطور که توسط آرمسترانگ (۱۹۸۲) برای تولید استراتژی‌های جایگزین پیشنهاد شده است.

نظارت بر دوام استراتژی، تعیین زمانی که استراتژی دیگر پایدار نیست، به عنوان مثال کمک به مرحله کنترل و یادگیری از اشتباه همانطور که توسط لورانگ³⁸ (۱۹۸۰) پیشنهاد شده است.

اساساً، هوش رقابتی یک عمل چند رشته‌ای است که می‌تواند عمیقاً به مراحل مختلف فرآیند تدوین استراتژیک شرکت و بنابراین در ظرفیت آن برای به دست آوردن مزیت رقابتی کمک کند. علیرغم افزایش آگاهی در مورد ارتباط استراتژیک هوش رقابتی و چند مشارکت ارزشمند اولیه موجود (هرینگ³⁹، ۱۹۹۲؛ باس⁴⁰، ۲۰۰۸)، تحقیقات پیشرفته هنوز تا حدی نتوانسته جایگاه هوش رقابتی را در استراتژی کلی شرکت‌ها به تصویر بکشد. (آریگو، ۲۰۱۶؛ کالف و همکاران، ۲۰۱۷) و در فرآیند تدوین استراتژی (بدر و همکاران، ۲۰۰۶). در نهایت، فوریت و ارتباط برای پیوند دادن و روشن کردن هوش رقابتی و فرآیند فرمول‌بندی استراتژیک به موضوعی حتی فوری‌تر در یک اقتصاد شبکه‌ای و دیجیتال تبدیل می‌شود (ایناستی و جوهر، ۲۰۱۸).

تجزیه و تحلیل موردی متقاطع نشان می‌دهد که چگونه شرکت‌ها با یک سناریوی سریع در حال تغییر برای استفاده بیشتر از شیوه‌های هوش رقابتی تحت فشار قرار می‌گیرند. در واقع، شرکت‌ها در طول سال‌ها، کارکنان اختصاص داده شده به هوش رقابتی را برای اسکن محیط افزایش دادند، تا اینکه در نهایت یک "اختلال" آتی را مشاهده کردند (ورینز و سلون⁴¹، ۲۰۱۴). همه شرکت‌ها می‌دانند که

³⁷ Prescott

³⁸ Lorange

³⁹ Herring

⁴⁰ Bose

⁴¹ Vriens and Sørensen

فناوری‌های دیجیتال منبع بزرگی از فرصت‌ها و تهدیدها هستند (نامبیسان⁴²، ۲۰۱۷؛ کالو و همکاران⁴³، ۲۰۱۹) و نیاز آشکاری برای آماده‌سازی شرکت برای چالش‌های نوظهور وجود دارد. یافته‌ها نشان می‌دهد که شرکت‌ها، علی‌رغم اندازه یا صنعت مرجع، به طور قابل توجهی از کار و رقابت در یک محیط بسیار پویا و شبکه‌ای، آگاه هستند (ایناستی و چوهر، ۲۰۱۸) که در آن، روابط با تامین‌کنندگان، مشتریان و نگاه فراتر از آن ایجاد می‌شود (کالو و همکاران، ۲۰۱۹).

یافته‌ها نشان می‌دهند در حالی که در مورد ارتباط استراتژیک هوش رقابتی در یک دنیای پویا و آشفته توافق وجود دارد، به نظر می‌رسد که واحدهای هوش رقابتی بر تجزیه و تحلیل ارزش مشتری تمرکز می‌کنند، نیازهای مشتریان خود را در بازارها و یا بخش‌های خاص درک می‌کنند و توجه کمتری را برای در نظر گرفتن آن‌ها به صورت طولانی تر صرف می‌کنند. "تمرکز ما بر بهبود پیشنهاد مشتری و به دست آوردن مشتریان جدید است"، "ما از کمپین‌های تبلیغاتی پشتیبانی می‌کنیم." به نظر می‌رسد که شرکت‌ها برای مسائل تاکتیکی و عملیاتی، بیشتر از رویه‌های هوش رقابتی استفاده می‌کنند. همانطور که در اظهاراتی مانند، "ما تمرکز میان مدت داریم". "فقط کمتر از ۵ درصد از مواقع با مسائل استراتژیک سروکار داریم"، «روی مشکلات روزمره تمرکز می‌کنم». این با کالوف و همکاران (۲۰۱۷)، مطابقت دارد که مطالعه‌اش نشان داد که تنها ۱۲ درصد از پروژه‌های هوش رقابتی بیش از پنج سال آینده را دنبال می‌کنند.

اساساً، شواهد تجربی نشان می‌دهد که اکثر واحدهای هوش رقابتی در مراحل تحلیل استراتژیک و بیشتر در مرحله اجرا و نظارت بر فرآیند تدوین استراتژی شرکت می‌کنند و به عنوان تعریف اهداف استراتژیک به سایر مراحل «بالا تر» کمک نمی‌کنند یا سهم کمی دارند (کالوف و همکاران⁴⁴، ۲۰۱۷). با این حال اقدامات هوش رقابتی ممکن است در تعریف یا بازتعریف استراتژی کلی و تعیین اهداف استراتژیک جدید یک شرکت با حمایت از نوآوری مدل کسب و کار مفید باشد (کاوالو و همکاران، ۲۰۱۹). این یافته با تحقیقات قبلی مطابقت دارد که در نظر می‌گیرد که هوش رقابتی فراتر از تحقیقات بازار است و شرکت‌ها را قادر می‌سازد تا نه تنها محیط رقابتی خارجی را با نظارت بر توسعه آن مشاهده کنند، بلکه فرآیند برنامه ریزی استراتژیک را با تسهیل انتخاب استراتژی‌های رقابتی برای اجرا، تقویت کنند. (آریگو⁴⁵، 2016) علاوه بر این، مطابق با تحقیقات قبلی (گاریسا-آلسینا و همکاران، ۲۰۱۳)، شواهد نشان می‌دهد که در زمان‌های پرتلاطم، زمانی که عدم قطعیت حتی شدیدتر درک می‌شود مانند شرکت‌های تازه‌وارد، ممکن است نقش مهمی ایفا کند.

یافته‌های کالو و همکاران (۲۰۲۱) نشان داد که هیچ فرآیند استاندارد یا رویه‌ای مشترک برای اجرای شیوه‌های هوش رقابتی وجود ندارد، با این حال فعالیت‌های اصلی جمع‌آوری، تجزیه و تحلیل و انتشار در همه موارد تحت بررسی شناسایی شده‌اند. در این راستا شرکت‌ها از انواع منابع داده استفاده می‌کنند، یعنی پایگاه‌های اطلاعاتی داخلی، وبسایت‌های اینترنتی، پایگاه‌های اطلاعاتی عمومی، انتشارات مربوط به روند صنعت، کنفرانس‌ها، کارشناسان صنعت، داده‌های مشتریان و خود مشتریان به عنوان یک دارایی فوق‌العاده ارزشمند مورد تأکید قرار می‌گیرند. فعالیت‌های معمول برای واحد تجاری که واحد هوش رقابتی در حال انجام آن است مانند واحد تجاری یا سایر واحدهای تجاری اجرا می‌شود. مرحله برنامه ریزی شامل پروژه‌های درخواستی و رویه‌های معمول می‌شود. مرحله جمع‌آوری داده‌ها نشان داد که از منابع داده‌های متعدد استفاده می‌شود، مشتریان اغلب بخش اصلی اطلاعات هستند، در حالی که به طور فزاینده‌ای از طریق وب جمع‌آوری می‌شوند. این یافته، کار بدر و همکاران (۲۰۰۴) را که «شناسایی نیازهای مشتری جدید» را در هوش رقابتی اهمیت کمتری دارد، ارتقا می‌دهد. روند جدید را می‌توان با افزایش دسترسی به داده‌های مشتری از طریق بستر اجتماعی باز توضیح داد (آریگو، ۲۰۱۶). در

⁴² Nambisan

⁴³ Cavallo et al.,

⁴⁴ Calof et al.

⁴⁵ Arrigo

حالی که هیچ فرآیند رسمی آشکاری برای ارزیابی کیفیت و اعتبار داده‌ها و در ارزیابی اثربخشی هوش رقابتی وجود ندارد، روش‌های مختلفی برای انتشار استفاده می‌شود، یعنی ایمیل، ارائه، جلسات حضوری و گزارش‌های مکتوب. همه موارد تحت بررسی، فعالیت‌های اصلی «چرخه هوشمند» (نصری، ۲۰۱۱؛ مارکوویچ و همکاران⁴⁶، ۲۰۱۹) را نشان می‌دهد، حتی اگر با سطوح مختلف پیچیدگی و اغلب فقط توسط چند کارمند انجام شود (کالوا و همکاران، ۲۰۱۹).

تجزیه و تحلیل موردی متقاطع نیز الگویی را نشان داد که برای همه شرکت‌ها مشترک است که با اهمیت زیرساخت فناوری اطلاعات به عنوان توانمندکننده برای مراحل جمع‌آوری، تجزیه و تحلیل و انتشار فرآیند هوش رقابتی تجسم می‌یابد و آنچه توسط باس (۲۰۰۸) مورد بحث قرار گرفته است را تأیید می‌کند:

فناوری نرم‌افزار می‌تواند به متخصصان هوش رقابتی در مدیریت پروژه‌های مختلف هوش رقابتی کمک کند، به ویژه در جمع‌آوری و فیلتر کردن از طریق اطلاعات، تجزیه و تحلیل، نظارت مستمر منابع پایگاه داده و توزیع سریع نتایج هوش رقابتی با استفاده از ابزارهای گرافیکی.

تجزیه و تحلیل موردی متقاطع اهمیت فزاینده مفهوم هوش رقابتی را برای تصمیم‌گیری‌های داده‌محور در تمام شرکت‌هایی که مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته‌اند، نشان داد (دو تویت، ۲۰۱۵). این امر روندهای اخیر را تأیید می‌کند و نشان می‌دهد که بسیاری از شرکت‌ها از تجزیه و تحلیل برای هدایت تصمیم‌گیری و درک بهتر کسب و کار، بازار و مشتریان خود استفاده می‌کنند و همچنین با مشارکت‌های اخیر در تجزیه و تحلیل کلان داده‌ها مطابقت دارد (پیگنی و همکاران⁴⁷، ۲۰۱۶؛ ترابوچی و همکاران، ۲۰۱۸). یک الگوی مشابه و رایج مربوط به آگاهی اطلاعاتی و کنشگری فردی است. به نظر می‌رسد واحدهای هوش رقابتی از ارتباط نقش خود و نیاز به قرار گرفتن در "مکان و لحظه مناسب" برای قرار گرفتن در معرض اطلاعات از انواع منابع آگاه هستند. با توجه به ساختار سازمانی، فرهنگ و باز بودن در برابر به اشتراک گذاری داده‌ها به عنوان بازدارنده یا تسهیل‌کننده ذکر شده است (کوریو و ویلسون⁴⁸، ۲۰۰۱؛ ساسانلی و همکاران⁴⁹، ۲۰۱۸؛ لبورگنه-بوناسی، و همکاران⁵⁰، ۲۰۱۹؛ گارسیا-آلسینا و همکاران⁵¹، ۲۰۱۳). - همانطور که از جملاتی مانند "شرکت بسیار بزرگ است و بخش‌های مختلف با یکدیگر صحبت نمی‌کنند"، "ارتباط با ستاد واقعاً سخت است"، "ما با مدیری که نمی‌خواست اطلاعات را به اشتراک بگذارد مشکل داشتیم، قابل برداشت است. همانطور که کالوا و همکاران (۲۰۲۱) نشان دادند که اندازه شرکت و فاصله از تصمیم استراتژیک ممکن است که نوعی مسدود کننده برای انتشار اطلاعات و اثربخشی کلی هوش رقابتی باشد. این تا حدی در تضاد با سایمن و همکاران⁵² (۲۰۰۸) است. به گفته نویسندگان، اندازه شرکت به طور مثبت بر در دسترس بودن منابع مورد نیاز برای انتخاب پرسنل هوش رقابتی و به دست آوردن ابزارهای هوش رقابتی و موفقیت شیوه‌های هوش رقابتی تأثیر می‌گذارد. به همین ترتیب، طبق آگیلار (۱۹۶۷)، این عامل تعیین می‌کند که تنوع منابع اطلاعاتی خارجی که یک شرکت در معرض آن‌ها قرار می‌گیرد، چقدر گسترده است. به طور خلاصه، یافته‌ها پایه‌هایی را برای نظریه‌پردازی در مورد نحوه اجرای شیوه‌های هوش رقابتی ارائه می‌کنند. به گفته

⁴⁶ Markovich et al

⁴⁷ Pigni et al

⁴⁸ Correia and Wilson

⁴⁹ Sassanelli et al.

⁵⁰ Leborgne-Bonassié, et al.

⁵¹ Garcia-Alsina et al

⁵² Sayman

بدر و همکاران⁵³ (۲۰۰۶)، اگرچه مجموعه‌ای از ادبیات گسترده در مورد تجزیه و تحلیل استراتژیک و تدوین استراتژی وجود دارد، ادبیات فاقد چارچوب مناسبی است که بتواند زمینه را برای ادغام هوش رقابتی در فرآیند تدوین استراتژیک و تمام مراحل آن فراهم کند. (کالوا و همکاران، ۲۰۱۹). بر اساس مبانی مطرح شده، فرضیه‌های زیر ارائه می‌گردد:

فرضیه اول: محیط رقابتی جهانی بر توسعه شیوه‌های هوش رقابتی موثر است.

فرضیه دوم: هوش رقابتی بر فرآیند تدوین استراتژیک (از تعیین اهداف استراتژیک تا نظارت بر استراتژی) و در سطوح مختلف استراتژیک - استراتژیک، تاکتیکی و عملیاتی موثر است.

فرضیه سوم: تلاطم و عدم قطعیت درک شده توسط شرکت‌ها بر توسعه هوش رقابتی موثر است.

فرضیه چهارم: عوامل زمینه‌ای و فردی و سازمانی بر توسعه شیوه‌های هوش رقابتی موثر است.

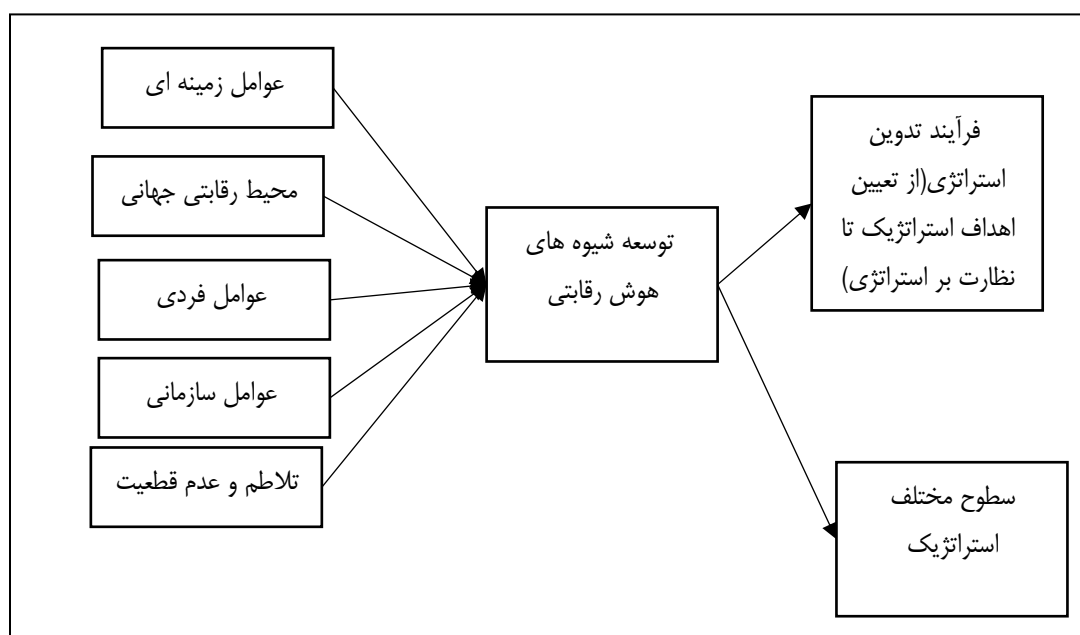
روش شناسی پژوهش

برای جمع‌آوری داده‌های مورد نیاز از یک طرح تحقیق پیمایشی مقطعی استفاده شده است. جامعه آماری این تحقیق را ۲۰۰۰ نفر از کارکنان و مدیران شرکت اتوبوسرانی تشکیل داده است که بر اساس فرمول کوکران، ۳۲۲ نفر به عنوان نمونه در نظر گرفته شده است. در نهایت ۳۱۵ پرسشنامه جهت گردآوری شده است. ابزارهای جمع‌آوری اطلاعات، پرسشنامه بوده است. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه استاندارد بر اساس مطالعات کالوا و همکاران (۲۰۲۱) استخراج شده است. این پرسشنامه شامل ۲۷ سوال بوده است. برای بررسی داده‌ها از تحلیل عاملی تأییدی⁵⁴ (CFA) و آزمون تناسب مدل و مدل معادلات ساختاری برای آزمون فرضیه‌های بیان شده در مطالعه استفاده شد. روش تحلیل داده‌ها نیز با استفاده از نرم افزار smart.PLS بوده است.

⁵³ Badr et al

⁵⁴ Confirmatory factor analysis

متغیرها و مدل پژوهش



شکل ۲- مدل مفهومی تحقیق

روایی و پایایی متغیرهای مدل های تحقیق

از آنجایی که از پرسشنامه استاندارد برای سنجش متغیرها استفاده شده، ابتدا، شاخص های مورد نظر ترجمه و سپس، با مراجعه به نخبگان اصلاحات لازم صورت گرفت. قدرت رابطه بین عامل (متغیر پنهان) و متغیر قابل مشاهده به وسیله بار عاملی نشان داده می شود. بار عاملی مقداری بین صفر و یک است. اگر بار عاملی کمتر از $0/3$ باشد رابطه ضعیف در نظر گرفته شده و از آن صرف نظر می شود. بار عاملی بین $0/3$ تا $0/6$ قابل قبول است و اگر بزرگ تر از $0/6$ باشد خیلی مطلوب است. در جدول (۱) می توان مشاهده کرد که تمامی بارهای عاملی متغیرها مقداری بیشتر از $0/5$ را دارا می باشند و مؤید این مطلب است که پایایی در مورد مدل اندازه گیری قابل قبول است.

جدول ۱- بارهای عاملی متغیرهای تحقیق

گویه	بار عاملی	آماره تی	گویه	بار عاملی	آماره تی
عوامل زمینه ای ← q01	0.853	48.387	تلاطم و عدم قطعیت ← q15	0.854	45.248
ای عوامل زمینه ای ← q02	0.824	23.945	توسعه شیوه های هوش رقابتی ← q16	0.815	33.174
ای عوامل زمینه ای ← q03	0.765	21.461	توسعه شیوه های هوش رقابتی ← q17	0.865	53.738
محیط رقابتی جهانی ← q04	0.856	38.014	توسعه شیوه های هوش رقابتی ← q18	0.821	37.429

16.57 0	0.661	فرآیند تدوین استراتژیک ← q19	17.701	0.756	محیط رقابتی جهانی ← q05
40.11 1	0.807	فرآیند تدوین استراتژیک ← q20	23.876	0.792	محیط رقابتی جهانی ← q06
21.28 2	0.691	فرآیند تدوین استراتژیک ← q21	32.049	0.819	عوامل فردی ← q07
58.01 3	0.865	فرآیند تدوین استراتژیک ← q22	26.613	0.796	عوامل فردی ← q08
18.61 7	0.749	فرآیند تدوین استراتژیک ← q23	32.877	0.825	عوامل فردی ← q09
60.92 3	0.931	سطوح مختلف استراتژیک ← q24	30.432	0.811	عوامل سازمانی ← q10
25.52 2	0.766	سطوح مختلف استراتژیک ← q25	36.663	0.851	عوامل سازمانی ← q11
61.92 7	0.932	سطوح مختلف استراتژیک ← q26	19.832	0.745	عوامل سازمانی ← q12
57.91 6	0.918	سطوح مختلف استراتژیک ← q27	34.618	0.837	تلاطم و عدم قطعیت ← q13
			67.234	0.892	تلاطم و عدم قطعیت ← q14

سپس، پایایی متغیرهای تحقیق توسط شاخص‌های آلفای کرونباخ با میزان استاندارد بالای ۰.۷ (کرونباخ، ۱۹۵۱) و پایایی ترکیبی (CR) با میزان استاندارد بالای ۰.۷ و میانگین واریانس توسعه یافته (AVE) با میزان استاندارد بالای ۰.۵ (فورنل و لاکر، ۱۹۸۱) با استفاده از نرم افزار Smart-PLS بررسی شد. در جدول (۲) می‌توان مشاهده کرد متغیرهای تحقیق از پایایی و روایی همگرا برخوردار می‌باشند.

جدول ۲- پایایی و روایی همگرایی متغیرهای مدل تحقیق

متغیر	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی (CR)	AVE
توسعه شیوه‌های هوش رقابتی	0.781	0.873	0.696
فرآیند تدوین استراتژیک	0.811	0.870	0.575
تلاطم و عدم قطعیت	0.826	0.896	0.742
سطوح مختلف استراتژیک	0.910	0.938	0.791
عوامل زمینه‌ای	0.746	0.855	0.664
عوامل سازمانی	0.724	0.845	0.646
عوامل فردی	0.744	0.854	0.661
محیط رقابتی جهانی	0.721	0.844	0.644

آلفای کرونباخ تمامی متغیرها بزرگ‌تر از ۰/۷ بوده بنابراین از نظر پایایی تمامی متغیرها مورد تأیید است. مقدار میانگین واریانس استخراج‌شده (AVE) همواره بزرگ‌تر از ۰/۵ است بنابراین روایی همگرا نیز تأیید می‌شود.

روایی واگرا (روش فورنل و لارکر)

در قسمت روایی واگرا، میزان تفاوت بین شاخص‌های یک سازه با شاخص‌های سازه‌های دیگر در مدل مقایسه می‌شود. این کار از طریق مقایسه جذر AVE هر سازه با مقادیر ضرایب همبستگی بین سازه‌ها محاسبه می‌گردد. برای این کار یک ماتریس باید تشکیل داد که مقادیر قطر اصلی ماتریس جذر ضرایب AVE هر سازه هست و مقادیر پایین و بالای قطر اصلی، ضرایب همبستگی بین هر سازه با سازه‌های دیگر است. این ماتریس در جدول شماره (۳) نشان داده شده است:

جدول ۳- ماتریس مقایسه جذر AVE و ضرایب همبستگی سازه‌ها

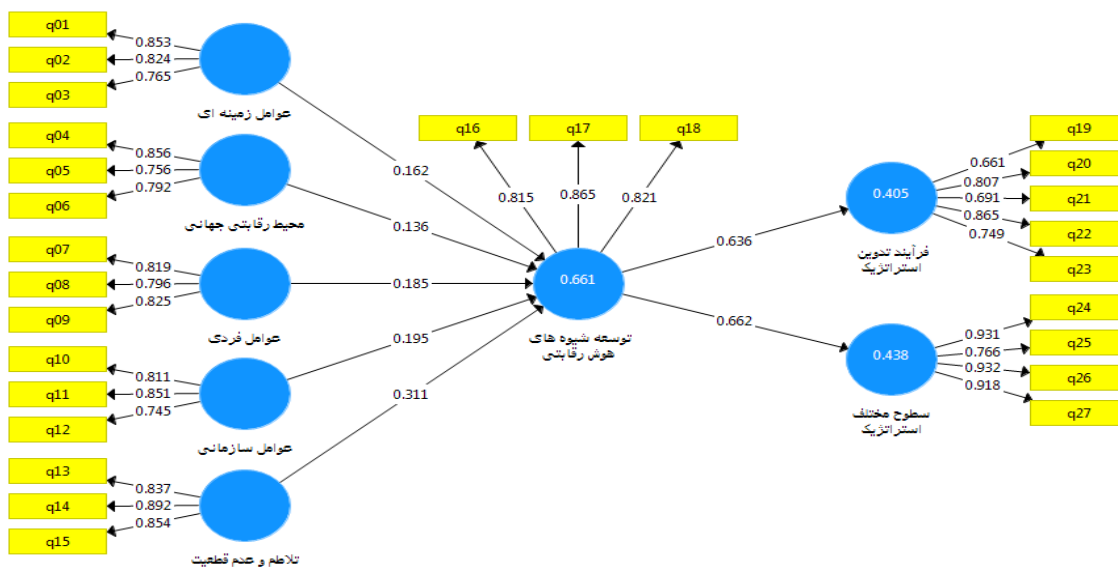
ردیف	متغیر	1	2	3	4	5	6	7	8
1	توسعه شیوه‌های هوش رقابتی	0.834							
2	فرآیند تدوین استراتژیک	0.636	0.758						
3	تلاطم و عدم قطعیت	0.700	0.540	0.861					
4	سطوح مختلف استراتژیک	0.662	0.678	0.568	0.889				
5	ای عوامل زمینه	0.667	0.524	0.591	0.603	0.815			
6	عوامل سازمانی	0.669	0.550	0.568	0.640	0.671	0.803		
7	عوامل فردی	0.681	0.575	0.620	0.635	0.649	0.632	0.813	
8	محیط رقابتی جهانی	0.576	0.465	0.493	0.586	0.511	0.525	0.544	0.802

همان‌گونه که از ماتریس بالا مشخص می‌باشد، جذر AVE هر سازه از ضرایب همبستگی آن سازه با سازه‌های دیگر بیشتر شده است که این مطلب حاکی از قابل قبول بودن روایی واگرای سازه‌ها است.

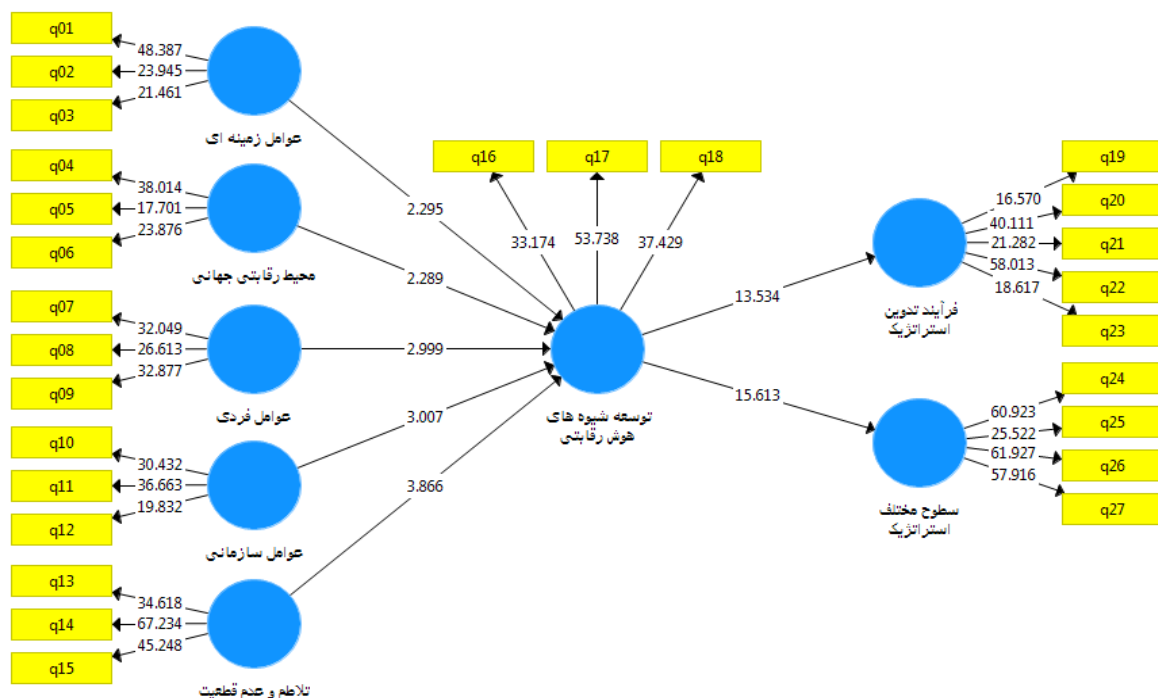
یافته‌های پژوهش

رابطه متغیرهای موردبررسی در هر یک از فرضیه‌های تحقیق بر اساس یک ساختار علی با تکنیک حداقل مربعات جزئی PLS آزمون شده است. در مدل کلی تحقیق که در شکل (۲) ترسیم شده است مدل اندازه‌گیری (رابطه هریک از متغیرهای قابل مشاهده به متغیر پنهان)

و مدل مسیر (روابط متغیرهای پنهان با یکدیگر) محاسبه شده است. برای سنجش معناداری روابط نیز آماره t با تکنیک بوت استراپینگ محاسبه شده است که در شکل (۳) ارائه شده است.



شکل ۲- تکنیک حداقل مربعات جزئی مدل کلی پژوهش



شکل ۳- آماره تی مدل کلی پژوهش با تکنیک بوت استرپینگ

فرضیه اول: محیط رقابتی جهانی بر توسعه شیوه های هوش رقابتی موثر است.

جدول (۴) نتایج بررسی فرضیه اول

مسیر	ضریب مسیر	آماره تی	سطح معناداری	نتیجه
توسعه شیوه های هوش رقابتی ← محیط رقابتی جهانی	0.136	2.289	0.023	تایید

طبق جدول (۴) مشاهده می گردد شدت اثر محیط رقابتی جهانی بر توسعه شیوه های هوش رقابتی ۰/۱۳۶ محاسبه شده است و آماره احتمال آزمون نیز ۲/۲۸۹ به دست آمده است که بزرگ تر از مقدار بحرانی t در سطح خطای ۵٪ یعنی ۱/۹۶ بوده و نشان می دهد تأثیر مشاهده شده معنادار است. مقدار معناداری نیز برابر ۰/۰۲۳ محاسبه شده است که از سطح خطای ۰/۰۵ کوچکتر بوده و نشان از معناداری است. بنابراین با اطمینان ۹۵٪ محیط رقابتی جهانی بر توسعه شیوه های هوش رقابتی موثر است و فرضیه اول تایید می گردد.

فرضیه دوم: هوش رقابتی بر فرآیند تدوین استراتژیک (از تعیین اهداف استراتژیک تا نظارت بر استراتژی) و در سطوح مختلف استراتژیک - استراتژیک، تاکتیکی و عملیاتی موثر است.

جدول (۵) نتایج بررسی فرضیه دوم

مسیر	ضریب مسیر	آماره تی	سطح معناداری	نتیجه
توسعه شیوه های هوش رقابتی ← فرآیند تدوین استراتژیک	0.636	13.534	0.000	تایید
توسعه شیوه های هوش رقابتی ← سطوح مختلف استراتژیک	0.662	15.613	0.000	تایید

طبق جدول (۵) مشاهده می گردد شدت اثر هوش رقابتی بر فرآیند تدوین استراتژیک $0/636$ محاسبه شده است و آماره احتمال آزمون نیز $13/534$ به دست آمده است که بزرگ تر از مقدار بحرانی t در سطح خطای 5% یعنی $1/96$ بوده و نشان می دهد تأثیر مشاهده شده معنادار است. مقدار معناداری نیز برابر $0/000$ محاسبه شده است که از سطح خطای $0/05$ کوچکتر بوده و نشان از معناداری است. مشاهده می گردد شدت اثر هوش رقابتی بر سطوح مختلف استراتژیک $0/662$ محاسبه شده است و آماره احتمال آزمون نیز $15/613$ به دست آمده است که بزرگ تر از مقدار بحرانی t در سطح خطای 5% یعنی $1/96$ بوده و نشان می دهد تأثیر مشاهده شده معنادار است. مقدار معناداری نیز برابر $0/000$ محاسبه شده است که از سطح خطای $0/05$ کوچکتر بوده و نشان از معناداری است. بنابراین با اطمینان 95% هوش رقابتی بر فرآیند تدوین استراتژیک (از تعیین اهداف استراتژیک تا نظارت بر استراتژی) و در سطوح مختلف استراتژیک - استراتژیک، تاکتیکی و عملیاتی موثر است و فرضیه دوم تایید می گردد.

فرضیه سوم: تلاطم و عدم قطعیت درک شده توسط شرکت ها بر توسعه هوش رقابتی موثر است.

جدول (۶) نتایج بررسی فرضیه سوم

مسیر	ضریب مسیر	آماره تی	سطح معناداری	نتیجه
تلاطم و عدم قطعیت ← توسعه شیوه های هوش رقابتی	0.311	3.866	0.000	تایید

طبق جدول (۶) مشاهده می گردد شدت اثر تلاطم و عدم قطعیت درک شده توسط شرکت ها بر توسعه هوش رقابتی $0/311$ محاسبه شده است و آماره احتمال آزمون نیز $3/866$ به دست آمده است که بزرگ تر از مقدار بحرانی t در سطح خطای 5% یعنی $1/96$ بوده و نشان می دهد تأثیر مشاهده شده معنادار است. مقدار معناداری نیز برابر $0/000$ محاسبه شده است که از سطح خطای $0/05$ کوچکتر بوده و نشان از معناداری است. بنابراین با اطمینان 95% تلاطم و عدم قطعیت درک شده توسط شرکت ها بر توسعه هوش رقابتی موثر است و فرضیه سوم تایید می گردد.

فرضیه چهارم: عوامل زمینه ای و فردی و سازمانی بر توسعه شیوه های هوش رقابتی موثر است.

جدول (۷) نتایج بررسی فرضیه چهارم

مسیر	ضریب مسیر	آماره تی	سطح معناداری	نتیجه
------	-----------	----------	--------------	-------

توسعه شیوه های هوش ← ای عوامل زمینه رقابتی	0.162	2.295	0.022	تایید
توسعه شیوه های هوش ← عوامل سازمانی رقابتی	0.195	3.007	0.003	تایید
توسعه شیوه های هوش رقابتی ← عوامل فردی	0.185	2.999	0.003	تایید

طبق جدول (۷) مشاهده می گردد شدت اثر عوامل زمینه ای بر توسعه هوش رقابتی ۰/۱۶۲ محاسبه شده است و آماره احتمال آزمون نیز ۲/۲۹۵ به دست آمده است که بزرگ تر از مقدار بحرانی t در سطح خطای ۵٪ یعنی ۱/۹۶ بوده و نشان می دهد تأثیر مشاهده شده معنادار است. مقدار معناداری نیز برابر ۰/۰۲۲ محاسبه شده است که از سطح خطای ۰/۰۵ کوچکتر بوده و نشان از معناداری است. مشاهده می گردد شدت اثر عوامل سازمانی بر توسعه هوش رقابتی ۰/۱۹۵ محاسبه شده است و آماره احتمال آزمون نیز ۳/۰۰۷ به دست آمده است که بزرگ تر از مقدار بحرانی t در سطح خطای ۵٪ یعنی ۱/۹۶ بوده و نشان می دهد تأثیر مشاهده شده معنادار است. مقدار معناداری نیز برابر ۰/۰۰۳ محاسبه شده است که از سطح خطای ۰/۰۵ کوچکتر بوده و نشان از معناداری است. مشاهده می گردد شدت اثر عوامل فردی بر توسعه هوش رقابتی ۰/۱۸۵ محاسبه شده است و آماره احتمال آزمون نیز ۲/۹۹۹ به دست آمده است که بزرگ تر از مقدار بحرانی t در سطح خطای ۵٪ یعنی ۱/۹۶ بوده و نشان می دهد تأثیر مشاهده شده معنادار است. مقدار معناداری نیز برابر ۰/۰۰۳ محاسبه شده است که از سطح خطای ۰/۰۵ کوچکتر بوده و نشان از معناداری است. بنابراین با اطمینان ۹۵٪ عوامل زمینه ای و فردی و سازمانی بر توسعه شیوه های هوش رقابتی موثر است و فرضیه چهارم تایید می گردد.

بحث و نتیجه گیری

هوش رقابتی می تواند به مدیران شرکت ها بگوید که سازمان های رقیب چگونه راه اندازی شده اند، روی چه چیزی سرمایه گذاری می کنند، برنامه هایشان برای سال آینده چیست و آیا هنگام برنامه ریزی حرکت بعدی خود را در نظر می گیرند یا خیر. بینش حاصل از تجزیه و تحلیل رقابتی، تصمیمات استراتژیک شرکت را مشخص می کند و در هنگام تعریف استراتژی کسب و کار، مزیت رقابتی به شرکت ها می دهد. هدف این تحقیق بررسی رابطه هوش رقابتی و تدوین استراتژی است. نتایج تحقیق نشان داد که محیط رقابتی جهانی بر توسعه شیوه های هوش رقابتی موثر است. هوش رقابتی بر فرآیند تدوین استراتژیک (از تعیین اهداف استراتژیک تا نظارت بر استراتژی) و در سطوح مختلف استراتژیک - استراتژیک، تاکتیکی و عملیاتی موثر است. تلاطم و عدم قطعیت درک شده توسط شرکت ها بر توسعه هوش رقابتی موثر است. عوامل زمینه ای و فردی و سازمانی بر توسعه شیوه های هوش رقابتی موثر است. هوش رقابتی تجزیه و تحلیل داده های رقبای روندهای صنعت و پویایی های بازاریابی است که به مزیت رقابتی و رشد کلی کسب و کار شما کمک می کند. اگر به درستی انجام شود، هوش رقابتی می تواند تأثیر قابل توجهی بر موفقیت مدیریت استراتژیک در کسب و کار شما داشته باشد. به همین دلیل است که سازمان ها به یک استراتژی هوشمند رقابتی موثر نیاز دارند. این مطالعه با روشن کردن نقش هوش رقابتی در استراتژی یک شرکت، به حوزه مدیریت استراتژیک کمک می کند.

در تصمیم گیری سازمانی، مفاهیم آینده نگری استراتژیک و هوش رقابتی اغلب در هم تنیده می شوند و تمایز بین این دو میتواند حتی از متخصصان باتجربه نیز دور بماند. در حالی که هر دو در درک چشم انداز یک سازمان و هدایت تصمیمات استراتژیک آن بسیار مهم

هستند، نقش‌های متفاوت و مکمل را ایفا می‌کنند. ماهرترین سازمان‌ها از هر دو برای شکل دادن به مسیرهای موفقیت خود استفاده می‌کنند. رایج‌ترین کاربرد هوش رقابتی، توسعه و پیاده‌سازی استراتژی یک شرکت و استفاده از آن برای کمک به تصمیم‌گیری‌های مناسب‌تر است.

منابع

- Agha S. Atwa E. & Kiwan S., 2014, "The impact of strategic intelligence on firm performance and the mediator role of strategic flexibility: An empirical research in biotechnology industry", *International Journal of Management Science* 1, 65–72.
- Ahmed Khalid Alrashedi(2023). The key criteria that determine the degree to which management's use of competitive intelligence, Article: 2250553 | Received 28 Apr 2023, Accepted 17 Aug 2023, Published online: 24 Aug 2023
- Aladag O.F., Köseoglu M.A., King B. & Mehraliyev F., 2020, "Strategy implementation research in hospitality and tourism: Current status and future potential", *International Journal of Hospitality Management* 88, 1–9. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102556>
- Alhamadi M.S., 2020, "Impact of strategic intelligence on the sustainable competitive advantage of industries Qatar", *Global Journal of Management And Business Research* 20(2), 1–10.
- Ali B.J. & Anwar G., 2021, "Measuring competitive intelligence network and its role on business performance", *International Journal of English Literature and Social Sciences* 6(2), 329–345. <https://doi.org/10.22161/ijels.62.50>
- Alnoukari M. & Hanano A., 2017, "Integration of business intelligence with corporate strategic management", *Journal of Intelligence Studies in Business* 7(2), 5–16. <https://doi.org/10.37380/jisib.v7i2.235>
- Al-Zu'bi H.A., 2016, "Aspects of Strategic Intelligence and its role in achieving organisational agility: An Empirical Investigation", *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences* 6, 2222–6990. <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v6-i4/2101>
- Amiri N.S., Shirkavand S., Chalak M. & Rezaeei 2017, "Competitive intelligence and developing sustainable competitive advantage", *AD-Minister* 30, 173–194. <https://doi.org/10.17230/ad-minister.30.9>
- Amoo N., Hiddlestone-Mumford J., Ruzibuka J. & Akwei C., 2019, "Conceptualizing and measuring strategy implementation: A multidimensional view", *Strategic change* 28, 445–467.
- Anchor J.R. & Aldehayyat J., 2016, "Strategic decision implementation in an emerging market: The nature of the beast?", *Management Decision* 54(3), 1–28. <https://doi.org/10.1108/MD-07-2015-0311>
- Arcos R., 2016, "Public relations strategic intelligence: Intelligence analysis, communication and influence", *Public Relations Review* 42(2), 264–270. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2015.08.003>
- Arrigo E., 2016, "Deriving competitive intelligence from social media: Microblog challenges and opportunities", *International Journal of Online Marketing* 6(2), 49–61. <https://doi.org/10.4018/IJOM.2016040104>

- Arrigo, E. (2016), "Deriving competitive intelligence from social media", *International Journal of Online Marketing*, Vol. 6 No. 2, pp. 49-61.
- Artusi, F. and Bellini, E. (2020), "Design and the customer experience: the challenge of embodying new meaning in a new service", *Creativity and Innovation Management*.
- Asghari S., Targholi S., Kazemi A., Shahriyari S. & Rajabion L., 2020, "A new conceptual framework for identifying the factors influencing the effectiveness of competitive intelligence", *Competitiveness Review: An International Business Journal* 30(5), 555–576. <https://doi.org/10.1108/CR-05-2019-0054>
- Atkinson P., Hizaji M., Nazarian A. & Abasi A., 2022, "Attaining organisational agility through competitive intelligence: The roles of strategic flexibility and organisational innovation", *Total Quality Management & Business Excellence* 33(3–4), 297–317. <https://doi.org/10.1080/14783363.2020.1842188>
- Badr A., Wright S. & Pickton D.W., 2004, "Competitive intelligence and the formulation of marketing strategy", in Pickton D. & Wright S. (eds.), *Competitive intelligence – Marketing interface teaching and research initiative*, pp. 1–12, Leicester Business School, De Montfort University, Leicester.
- Badr, A., Madden, E. and Wright, S. (2006), "The contribution of CI to the strategic decision-making process: empirical study of the European pharmaceutical industry", *Journal of Competitive Intelligence and Management*, Vol. 3 No. 4, pp. 15-35.
- Badr, A., Wright, S. and Pickton, D. (2004), "Competitive intelligence and the formulation of marketing strategy".
- Barney, J.B. (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, Vol. 17 No. 1, pp. 99-120.
- Barrick M.R., Thurgood G.R., Smith T.A. & Courtright S.H., 2015, "Collective organisational engagement: linking motivational antecedents, strategic implementation, and firm's performance", *Academy of Management Journal* 58(1), 111–135. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.0227>
- Bartes F., 2014, "Defining a basis for the new concept of competitive intelligence", *ACTA Universitatis Agriculturae ET Silviculturae Mendelianae Brunensis* 62(6), 1233–1242. <https://doi.org/10.11118/actaun201462061233>
- Bernard, H.R. (2002), *Research Methods in Anthropology: Qualitative and Quantitative Approaches*, 3rd ed., Alta Mira Press, Walnut Creek, CA.
- Bernhardt, D.C. (1994), "I want it fast, factual, actionable. Tailoring competitive intelligence to executives' needs", *Long Range Planning*, Vol. 27 No. 1, pp. 12-24.
- Blandin, J.S. and Brown, W.B. (1977), "Uncertainty and management's search for information", *IEEE Transactions on Engineering Management*, Vol. EM-24 No. 4, pp. 114-119.
- Blandina W.K., Stephine M. & Samuel M.M, 2021, "Strategic intelligence and financial performance in the commercial banks in Kenya", *The International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences* 11, 243–257. <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v11-i3/8930>
- Bose R., 2008, "Competitive intelligence process and tools for intelligence analysis", *Industrial Management & Data Systems* 108(4), 510–528. <https://doi.org/10.1108/02635570810868362>
- Bose, R. (2008), "Competitive intelligence process and tools for intelligence analysis", *Industrial Management and Data Systems*, Vol. 108 No. 4, pp. 510-528.
- Bulger, N.J. (2016), "The evolving role of intelligence: migrating from traditional competitive intelligence to integrated intelligence", *The International Journal of Intelligence, Security, and Public Affairs*, Vol. 18 No. 1, pp. 57-84.
- Bulley C.A., Baku K.F. & Allan M.M., 2014, "Competitive intelligence information: A key business success factor", *Journal of Management and Sustainability* 4(2), 82–91. <https://doi.org/10.5539/jms.v4n2p82>
- Calof J., Arcos R. & Sewdass N., 2018, "Competitive intelligence practices of European firms", *Technology Analysis & Strategic Management* 30(6), 658–671. <https://doi.org/10.1080/09537325.2017.1337890>
- Calof, J. (2014), "Evaluating the impact and value of competitive intelligence from the users perspective-the case of the National Research Council's technical intelligence unit", *Journal of Intelligence Studies in Business*, Vol. 4 No. 3.
- Calof, J. and Smith, J. (2010), "The integrative domain of foresight and competitive intelligence and its impact on R&D management", *R&D Management*, Vol. 40 No. 1, pp. 31-39.

- Calof, J., Arcos, R. and Sewdass, N. (2017), "Competitive intelligence practices of European firms", *Technology Analysis and Strategic Management*, Vol. 30 No. 6, pp. 658-671.
- Calof, J.L., Wright, S. and Qiu, T. (2008), "Scanning for competitive intelligence: a managerial perspective", *European Journal of Marketing*, Vol. 42 Nos 7/8, pp. 814-835.
- Cavallo, A., Ghezzi, A. and Balocco, R. (2019), "Entrepreneurial ecosystem research: present debates and future directions", *International Entrepreneurship and Management Journal*, Vol. 15 No. 4, pp. 1291-1321.
- Cavallo, A., Ghezzi, A. and Guzmán, B.V.R. (2019), "Driving internationalization through business model innovation", *Multinational Business Review*.
- Cavallo, A., Ghezzi, A., Dell'Era, C. and Pellizzoni, E. (2019b), "Fostering digital entrepreneurship from startup to scaleup: the role of venture capital funds and angel groups", *Technological Forecasting and Social Change*, Vol. 145, pp. 24-35.
- Cavallo, A., Ghezzi, A., Sanasi, S. and Rangone, A. (2019a), "The strategic-value network model for entrepreneurial ecosystem assessment", in *International Conference on Innovation and Entrepreneurship*, Academic Conferences International Limited, pp. 214-XXV.
- Cavallo, A., Sanasi, S., Ghezzi, A. and Rangone, A. (2021), "Competitive intelligence and strategy formulation: connecting the dots", *Competitiveness Review*, Vol. 31 No. 2, pp. 250-275. <https://doi.org/10.1108/CR-01-2020-0009>
- Du Toit, A. (2015), "Competitive intelligence research: an investigation of trends in the literature", *Journal of Intelligence Studies in Business*, Vol. 5 No. 2, pp. 14-21.
- Du Toit, A.S.A. (2013), "Comparative study of competitive intelligence practices between two retail banks in Brazil and South Africa", *Journal of Intelligence Studies in Business*, Vol. 3 No. 2.
- Green, W. (1998), "I SPY: your competitor is snooping on you", *So What's Wrong with That?* Forbes, Vol. 161, pp. 90-100.
- Herring, J.P. (1992), "The role of intelligence in formulating strategy", *Journal of Business Strategy*, Vol. 13 No. 5, pp. 54-60.
- Herring, J.P. (1999), "Key intelligence topics: a process to identify and define intelligence needs", *Competitive Intelligence Review*, Vol. 10 No. 2, pp. 4-14.
- Iansiti, M. and Euchner, J. (2018), "Competing in ecosystems: an interview with Marco Iansiti Marco Iansiti talks with Jim Euchner about digital hubs, the platforms at the heart of them, and how to compete in emerging digital ecosystems", *Research-Technology Management*, Vol. 61 No. 2, pp. 10-16.
- Itani, O.S., Agnihotri, R. and Dingus, R. (2017), "Social media use in B2b sales and its impact on competitive intelligence collection and adaptive selling: examining the role of learning orientation as an enabler", *Industrial Marketing Management*, Vol. 66, pp. 64-79.
- Javers, E. (2010), *Broker, Trader, Lawyer, Spy: The Secret World of Corporate Espionage*, Harper Collins, New York, NY.
- Jaworski, B.J., Macinnis, D.J. and Kohli, A.K. (2002), "Generating competitive intelligence in organizations", *Journal of Market-Focused Management*, Vol. 5 No. 4, pp. 279-307.
- Mpho L. Maluleka and Bibi Z. Chummun.(2023). Competitive intelligence and strategy implementation: Critical examination of present literature review Published Online:7 Sep 2023https://hdl.handle.net/10520/ejc-info_v25_n1_a1610

