

# بررسی عوامل اثرگذار بر توسعه شیوه‌های هوش رقابتی و تأثیر آن بر فرآیند تدوین استراتژی و سطوح مختلف استراتژیک

محمدحسن بهمنی راد<sup>۱</sup>

مهدی ابراهیمی<sup>۲</sup>

صفحات ۱۶۷ تا ۱۹۲

دریافت: ۱۴۰۳/۰۶/۱۲

پذیرش: ۱۴۰۳/۰۷/۲۲

نوع مقاله: پژوهشی

<https://doi.org/10.71963/smr.2025.1204653>

## 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 برنامه‌ریزی استراتژیک نشان داده‌اند، اما تأثیر هوش رقابتی بر تدوین استراتژی کمتر مورد توجه تحقیقات دانشگاهی قرار گرفته است. هدف این تحقیق عوامل اثرگذار بر توسعه شیوه‌های هوش رقابتی و تأثیر 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. درنهایت ۳۱۵ پرسشنامه جهت تحلیل گردآوری شده است. ابزار گردآوری داده‌ها در این تحقیق پرسشنامه بوده است. فرضیه‌های تحقیق با استفاده از نرم‌افزار smart.PLS مورد آزمون قرار گرفت. نتایج تحقیق نشان داد که محیط رقابتی جهانی بر توسعه شیوه‌های هوش رقابتی مؤثر است. هوش رقابتی بر فرآیند تدوین استراتژیک (از تعیین اهداف استراتژیک تا نظارت بر استراتژی) و در سطوح مختلف استراتژیک، تاکتیکی و عملیاتی مؤثر است. تلاطم و عدم قطعیت درک شده توسط شرکت‌ها بر توسعه هوش رقابتی مؤثر است. عوامل زمینه‌ای و فردی و سازمانی بر توسعه شیوه‌های هوش رقابتی مؤثر است.

**واژگان کلیدی:** رقابت، استراتژی، دیجیتال، هوش رقابتی، مدل کسب‌وکار.

۱. دانش آموخته کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی (گرایش مدیریت استراتژیک)، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران (نویسنده مسئول):

bahmanirad.333@gmail.com

ebrahimistgm@atu.ac.ir

۲. دانشیار مدیریت بازرگانی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران:

## ۱- بیان مسئله

با آشنایی 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 (تربچی و بوگزن<sup>۱</sup>، 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. باین 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<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷). بنابراین، هوش رقابتی ارزش بیشتری برای سازمان‌ها می‌افزاید. زیرا از توسعه کسب و کار، تحقیقات بازار و برنامه‌ریزی استراتژیک بهتر عمل می‌کند (طهماسبی فرد و رایت<sup>۳</sup>، ۲۰۱۸). هوش رقابتی برای تدوین و اجرای استراتژی شرکت و پشتیبانی از فروش و عملیات در توسعه محصول و مدیریت ریسک استفاده می‌کند (مگونالگ<sup>۴</sup>، ۲۰۱۶).

هوش رقابتی یک ابزار استراتژیک برای سازمان‌ها است و معمولاً از منظرهای متعددی مانند فرآیند، زمینه و ابعاد نگریسته می‌شود (سالگوئرو و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۱۹). مقالات آکادمیک نشان داده‌اند که هوش رقابتی برای جمع‌آوری و انتشار اطلاعات در فرمول‌بندی استراتژی‌های کسب و کار و تعیین کمیت یا صلاحیت انتخاب‌های استراتژیک بسیار مهم است (امیری و همکاران، ۲۰۱۷؛ بارتس، ۲۰۱۴؛ کالف و رایت، ۲۰۰۸؛ ماریتس و دو تویت، ۲۰۱۸؛ سوداس و دو تویت، 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

<sup>1</sup>- Trabucchi & Buganza

<sup>2</sup>- Foley & Guillemette

<sup>3</sup>- Tahmasebifard & Wright

<sup>4</sup>- McGonagle

<sup>5</sup>- Salguero et al

فعالیت‌های هوش رقابتی به طور جمعی بر اجرای استراتژی تأثیر می‌گذارد، شناخته شده است. خلا 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<sup>۱</sup>، ۲۰۲۲).

درواقع، 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 که آیا هوش رقابتی می‌تواند در برنامه‌ریزی استراتژیک یا در سطح تاکتیکی‌تر با حمایت و هدایت تصمیم‌های کوتاه‌مدت نقشی داشته باشد (کالف و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷). اگرچه ادبیات موجود، مجموعه گسترده‌ای از تحقیقات در مورد تجزیه و تحلیل استراتژیک و تدوین استراتژی را در بر می‌گیرد (لیابلین و روگر<sup>۳</sup>، 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 کسب‌وکار کنونی سبب پیدایش تغییرات در فلسفه حیات سازمان‌ها شده، از این رو سازمان‌ها ملزم به گذر از قواعد سنتی کسب‌وکار، 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 درصدد 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.

## ۲- ادبیات 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 (کالف و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۸). هانو و النوکاری<sup>۵</sup> (۲۰۱۷)

<sup>۱</sup>- Mpho L. Maluleka and Bibi Z. Chummun

<sup>۲</sup>- Calof et al.

<sup>۳</sup>- Leiblein and Reuer

<sup>۴</sup>- Calof, Arcos & Sewdass

<sup>۵</sup>- Alnoukari و Hanano

هوش رقابتی را به‌عنوان 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 ۲۰۱۵). هوش رقابتی به جمع‌آوری اطلاعات در مورد رقبا و محیط رقابتی برای بهبود عملکرد اشاره دارد (رایت و همکاران، ۲۰۰۹). هوش رقابتی یک ابزار تجاری است که به فرآیند تصمیم‌گیری سازمان کمک می‌کند (ازونوا و همکاران<sup>۱</sup>، 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، 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<sup>۲</sup>، ۲۰۲۱). هوش رقابتی تصمیمات را با کسب دانش از رقبا و صنعت بهبود می‌بخشد (بولی، باکو و آلن، ۲۰۱۴). جوهری و استفتنژ<sup>۳</sup> (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

<sup>۱</sup>- Ezenwa, Stella & Agu

<sup>۲</sup>- Kula & Naktiyok

<sup>۳</sup>- Juhari and Stephens

(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 به‌عنوان 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 به‌موقع در مورد رقبای بازارهایی که در مقادیر زیاد در دسترس هستند، نیاز دارند. اینجاست که هوش رقابتی به کمک می‌آید. چندین محقق هوش رقابتی را به‌عنوان 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 «حوزه‌های اطلاعاتی» که در سراسر محیط کسب و کار 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 موردنیاز برای هدایت و کسب مزیت رقابتی برای سازمان تأثیر می‌گذارند و از آن حمایت می‌کنند.

علیرغم تفاسیر بی‌شماری 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، اطلاعات برای یک هدف جمع‌آوری می‌شود، با هدف اقدامات خاص (اریکسون و روتبرگ، ۲۰۱۵). هوش رقابتی هم یک محصول (هوش ایجادشده) و هم یک فرآیند (مجموعه‌ای از فعالیت‌ها برای تبدیل داده‌های جمع‌آوری‌شده) در نظر گرفته شده است. 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 به دست 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 این‌رو، 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؛ گاولزین و بنتز، ۲۰۱۷). بنابراین، هوش رقابتی یک ابزار تجاری مورداستفاده در مدیریت استراتژیک است که برای شرکت‌ها برای به دست آوردن مزیت رقابتی پایدار محبوبیت پیدا کرده است (سالگرو و همکاران<sup>۱</sup>، 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 کسب و کار، 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 بونز<sup>۲</sup>، 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

<sup>۱</sup>- Salguero et al

<sup>۲</sup>- Gauzelin & Bentz

کوتاه‌مدت سازمان‌ها کمک می‌کند (پلیسیر 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 میلر<sup>۱</sup> (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 شده است.

با سطوح مختلف قصد، تعدادی از نویسندگان زیرساخت و عوامل سازمانی و رفتاری مؤثر بر فرآیند هوش رقابتی را مورد بحث قرار داده‌اند (بدر و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶؛ دیشمن و کالف، ۲۰۰۸؛ چو و همکاران، ۲۰۰۸؛ سایمن و همکاران، ۲۰۰۸؛ گارسیا-آلسینا، ۲۰۱۳). جنبه‌های زمینه‌ای اصلی در ادبیات را می‌توان به عنوان عوامل محیطی فردی، سازمانی و صنعتی طبقه‌بندی کرد.

در میان عوامل فردی، آگاهی اطلاعاتی بیانگر احساس مسئولیت شخصی در قبال پویای 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 ولی، 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

<sup>۱</sup>- Prescott and Miller

<sup>۲</sup>- Badr et al

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 (الحمدی<sup>۱</sup>، ۲۰۲۰). هوش استراتژیک به شرکت‌ها کمک می‌کند تا در بازار رقابتی باقی‌مانند (بلندینا، استفین و ساموئل<sup>۲</sup>، 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 همکاران<sup>۳</sup>، 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 (ابوزیاد<sup>۴</sup>، ۲۰۱۷).

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 همکاران<sup>۵</sup> (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 (الحمدی<sup>۶</sup>، ۲۰۲۰؛ بلندینا و همکاران<sup>۷</sup>، ۲۰۲۱). علاوه بر این، اجرای استراتژی در همکاری با هوش مصنوعی به نوآوری و پیشرفت‌های فناوری کمک می‌کند. اطلاعات جمع‌آوری شده سپس

<sup>۱</sup>- Alhamadi

<sup>۲</sup>- Blandina, Stephine & Samuel

<sup>۳</sup>- Uzoamaka et al.

<sup>۴</sup>- Abuzaid

<sup>۵</sup>- Odiachi, Kuye و Sulaimon

<sup>۶</sup>- Alhamadi

<sup>۷</sup>- Blandina et al

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 همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۲۰) محیط کسب و کار ناشی از انقلاب دیجیتال (سانسی و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۲۰)، شیوه‌های هوش رقابتی به طور چشمگیری افزایش پیدا کرده است (جاورز<sup>۳</sup>، ۲۰۱۰). جذب سرمایه‌گذاری‌های بزرگ، شرکت‌هایی را ایجاد کرده که مجهز به ساختار فرآیندها، سیستم‌ها و ابزارهای رسمی و مؤثر هوش رقابتی هستند (رینمولر و انصاری<sup>۴</sup>، 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 (مارکوویچ و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۱۹؛ دوتویت<sup>۶</sup>، ۲۰۱۵)، (ساکسنا و لامست<sup>۷</sup>، 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 چوهر<sup>۸</sup>، ۲۰۱۸)، در حالی که هنوز فرصت‌های تجاری متعددی را برای بازیگران نوآورانه باقی می‌گذارند تا بازیرساخت پلتفرم خود در مدت کوتاهی به مقیاس قابل توجهی برسند (ترابچی و همکاران<sup>۹</sup>، ۲۰۱۸). این زمینه نقش فرآیند هوش رقابتی همچنین به عنوان «چرخه هوشمند» شناخته می‌شود و شامل برنامه‌ریزی، جمع‌آوری، تجزیه و تحلیل و ارتباطات (نصری<sup>۱۰</sup>، 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 داده‌های رقابتی ساده، هوش رقابتی تا جایی پیش رفته است که ارتباط استراتژیک نیز برای آن مشخص

<sup>۱</sup>- Magistretti et al

<sup>۲</sup>- Sanasi et al

<sup>۳</sup>- Javers

<sup>۴</sup>- Reinmoeller and Ansari

<sup>۵</sup>- Markovich et al.

<sup>۶</sup>- Du Toit

<sup>۷</sup>- Saxena and Lamest

<sup>۸</sup>- Iansiti و Euchner,

<sup>۹</sup>- Trabucchi et. al

<sup>۱۰</sup>- Nasri

شده است. در حال حاضر هوش رقابتی به‌عنوان 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 پرسکات<sup>۱</sup> (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 زیست‌محیطی) و در سطوح مختلف است. از اکوسیستم شرکت (به‌عنوان مثال از راه دور، صنعتی، عملیاتی)؛ درحالی که هرینگ (۱۹۹۲) حتی صریح‌تر هوش رقابتی را به فرآیند تدوین استراتژی مرتبط می‌کرد. ازجمله 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 (پورتز، ۱۹۸۰).

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

به چالش کشیدن استراتژی مفروضات اساسی و در نظر گرفتن الگوهای تحت تأثیر شرایط خارجی و ایده استراتژی نوظهور مینتزرگ 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، به‌عنوان مثال کمک به مرحله کنترل و یادگیری از اشتباه همان‌طور که توسط لورانگ<sup>۲</sup> (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 (هرینگ<sup>۳</sup>، ۱۹۹۲؛ باس<sup>۴</sup>، ۲۰۰۸)، تحقیقات پیشرفته هنوز تا حدی نتوانسته جایگاه هوش رقابتی را در استراتژی کلی شرکت‌ها به تصویر بکشد. (آریگو، ۲۰۱۶؛ کالف و

<sup>۱</sup>- Prescott

<sup>۲</sup>- Lorange

<sup>۳</sup>- Herring

<sup>۴</sup>- Bose

همکاران، ۲۰۱۷) و در فرآیند تدوین استراتژی (بدر و همکاران، ۲۰۰۶). درنهایت، 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 (ایناسی و چوهر، 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. درواقع، شرکت‌ها در طول سال‌ها، کارکنان اختصاص داده شده به هوش رقابتی را برای اسکن محیط افزایش دادند، تا اینکه درنهایت یک "اختلال" آتی را مشاهده کردند (ورینز و سلون<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴). همه شرکت‌ها می‌دانند که فناوری‌های دیجیتال منبع بزرگی از فرصت‌ها و تهدیدها هستند (نامبیسان<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷؛ کالوا و همکاران<sup>۳</sup>، 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 (ایناسی و چوهر، ۲۰۱۸) که در آن، روابط با تأمین کنندگان، مشتریان و نگاه فراتر از آن ایجاد می‌شود (کالوا و همکاران، ۲۰۱۹).

یافته‌ها نشان می‌دهند درحالی 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 طولانی‌تر 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 میان‌مدت 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

<sup>۱</sup>- Vriens and Soilen

<sup>۲</sup>- Nambisan

<sup>۳</sup>- Cavallo et al.,

تعریف اهداف استراتژیک به سایر مراحل «بالا تر» کمک نمی‌کنند یا سهم کمی دارند (کالوف و همکاران<sup>۱</sup>، 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 کسب‌وکار 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 برنامه‌ریزی استراتژیک را با تسهیل انتخاب استراتژی‌های رقابتی برای اجرا، تقویت کنند (آریگو<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶). علاوه بر این، مطابق با تحقیقات قبلی (گارسیا-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 به‌عنوان 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 برنامه‌ریزی 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 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 همکاران<sup>۳</sup>،

<sup>۱</sup>- Calof et al.

<sup>۲</sup>- Arrigo

<sup>۳</sup>- Markovich et al

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، به‌ویژه 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 داده محور 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 همکاران<sup>۱</sup>، 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 (کوریا و ویلسون<sup>۲</sup>، ۲۰۰۱؛ ساسانلی و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۸؛ لبورگنه-بوناسی، و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۹؛ گارسیا-آلسینا و همکاران<sup>۵</sup>، 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 مسدودکننده برای انتشار اطلاعات و اثربخشی کلی هوش رقابتی باشد. این تا حدی در تضاد با سایمن و

<sup>۱</sup>- Pigni et al

<sup>۲</sup>- Correia and Wilson

<sup>۳</sup>- Sassanelli et al.

<sup>۴</sup>- Leborgne-Bonassié, et al.

<sup>۵</sup>- Garcia-Alsina et al

همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۸) است. به گفته نویسندگان، اندازه شرکت به طور مثبت بر در دسترس بودن منابع موردنیاز 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 بدر و همکاران<sup>۲</sup> (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 مطرح‌شده، فرضیه‌های زیر ارائه می‌گردد:

فرضیه اول: محیط رقابتی جهانی بر توسعه شیوه‌های هوش رقابتی مؤثر 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 مؤثر است.  
فرضیه سوم: تلاطم و عدم قطعیت درک شده توسط شرکت‌ها بر توسعه هوش رقابتی مؤثر است.  
فرضیه چهارم: عوامل زمینه‌ای و فردی و سازمانی بر توسعه شیوه‌های هوش رقابتی مؤثر است.

### ۳- روش پژوهش

برای جمع‌آوری داده‌های موردنیاز 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 به‌عنوان 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 تأییدی<sup>۳</sup> (CFA) و آزمون تناسب مدل و مدل معادلات ساختاری برای آزمون فرضیه‌های بیان‌شده در مطالعه استفاده شد. روش تحلیل داده‌ها نیز با استفاده از نرم‌افزار smart.PLS بوده است.

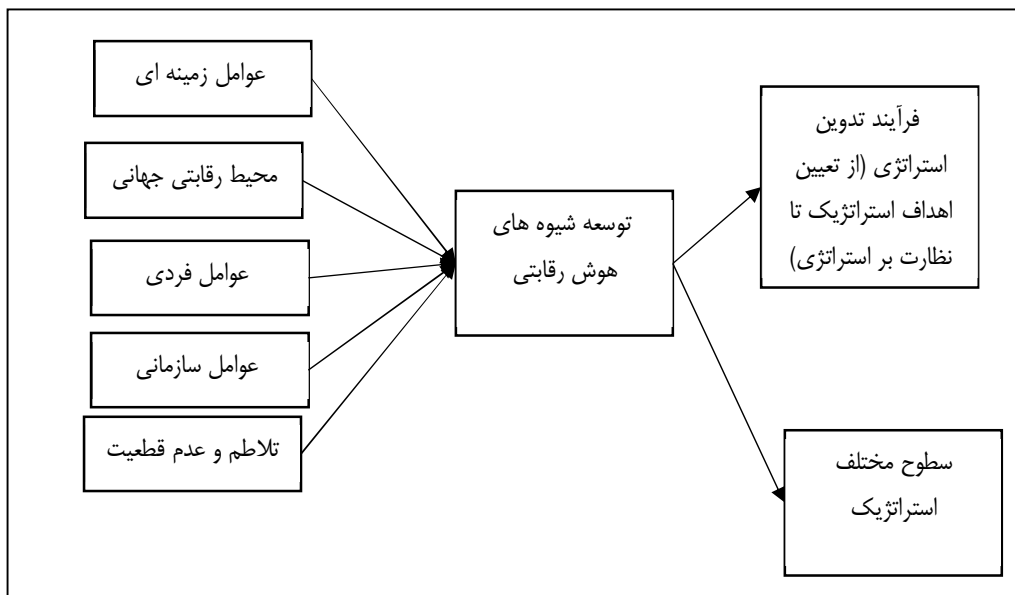
<sup>۱</sup>- Sayman

<sup>۲</sup>- Badr et al

<sup>۳</sup>- Confirmatory factor analysis

## متغیرها و مدل پژوهش

شکل ۱- مدل مفهومی تحقیق



## روایی و پایایی متغیرهای مدل‌های تحقیق

از آنجایی که از پرسشنامه استاندارد برای سنجش متغیرها استفاده شده، ابتدا، شاخص‌های موردنظر 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 می‌شود. 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 می‌شود. بار عاملی بین  $0/3$  تا  $0/6$  قابل قبول است و اگر بزرگ‌تر از  $0/6$  باشد خیلی مطلوب است. در جدول (۱) می‌توان مشاهده کرد که تمامی بارهای عاملی متغیرها مقداری بیشتر از  $0/5$  را دارا می‌باشند و مؤید این مطلب است که پایایی در مورد مدل اندازه‌گیری قابل قبول است.

جدول ۱- بارهای عاملی متغیرهای تحقیق

| گویه                            | بار عاملی | آماره تی |
|---------------------------------|-----------|----------|
| ← q01 عوامل زمینه‌ای            | 0.853     | 48.387   |
| ← q02 عوامل زمینه‌ای            | 0.824     | 23.945   |
| گویه                            | بار عاملی | آماره تی |
| ← q15 تلاطم و عدم قطعیت         | 0.854     | 45.248   |
| ← q16 توسعه شیوه‌های هوش رقابتی | 0.815     | 33.174   |

|                                 |       |        |                         |       |        |
|---------------------------------|-------|--------|-------------------------|-------|--------|
| ← q17 توسعه شیوه‌های هوش رقابتی | 0.865 | 53.738 | ← q03 عوامل زمینه‌ای    | 0.765 | 21.461 |
| ← q18 توسعه شیوه‌های هوش رقابتی | 0.821 | 37.429 | ← q04 محیط رقابتی جهانی | 0.856 | 38.014 |
| ← q19 فرآیند تدوین استراتژیک    | 0.661 | 16.570 | ← q05 محیط رقابتی جهانی | 0.756 | 17.701 |
| ← q20 فرآیند تدوین استراتژیک    | 0.807 | 40.111 | ← q06 محیط رقابتی جهانی | 0.792 | 23.876 |
| ← q21 فرآیند تدوین استراتژیک    | 0.691 | 21.282 | ← q07 عوامل فردی        | 0.819 | 32.049 |
| ← q22 فرآیند تدوین استراتژیک    | 0.865 | 58.013 | ← q08 عوامل فردی        | 0.796 | 26.613 |
| ← q23 فرآیند تدوین استراتژیک    | 0.749 | 18.617 | ← q09 عوامل فردی        | 0.825 | 32.877 |
| ← q24 سطوح مختلف استراتژیک      | 0.931 | 60.923 | ← q10 عوامل سازمانی     | 0.811 | 30.432 |
| ← q25 سطوح مختلف استراتژیک      | 0.766 | 25.522 | ← q11 عوامل سازمانی     | 0.851 | 36.663 |
| ← q26 سطوح مختلف استراتژیک      | 0.932 | 61.927 | ← q12 عوامل سازمانی     | 0.745 | 19.832 |
|                                 |       |        | ← q13 تلاطم و عدم قطعیت | 0.837 | 34.618 |
| ← q27 سطوح مختلف استراتژیک      | 0.918 | 57.916 | ← q14 تلاطم و عدم قطعیت | 0.892 | 67.234 |

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 نرم‌افزار Smart-PLS بررسی شد. در جدول (۲) می‌توان مشاهده کرد متغیرهای تحقیق از پایایی و روایی همگرا برخوردار می‌باشند.

جدول ۲- پایایی و روایی همگرای 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 استخراج شده (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

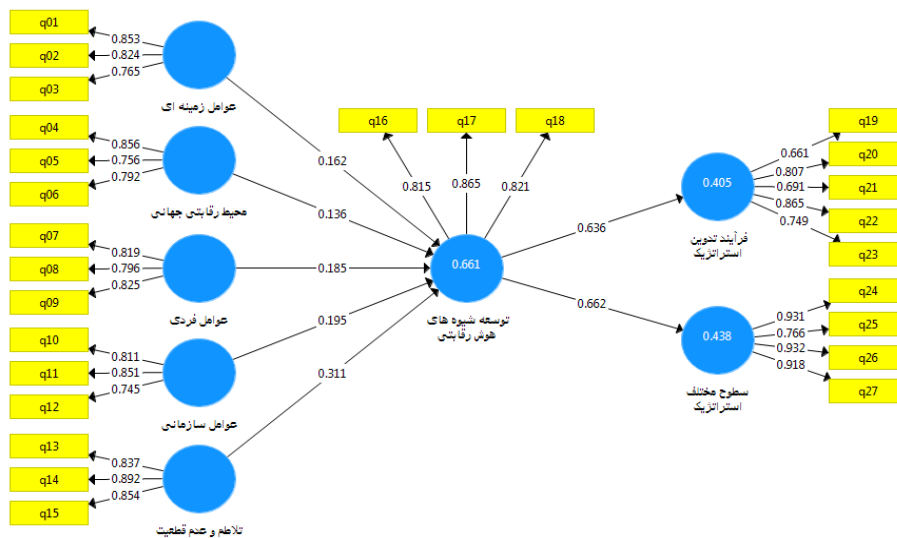
| ردیف | متغیر                     | 1     | 2     | 3     | 4     | 5     | 6     | 7     | 8     |
|------|---------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 1    | توسعه شیوه‌های هوش رقابتی | 0.834 |       |       |       |       |       |       |       |
| 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    | عوامل زمینه‌ای            | 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 واگرایی سازه‌ها است.

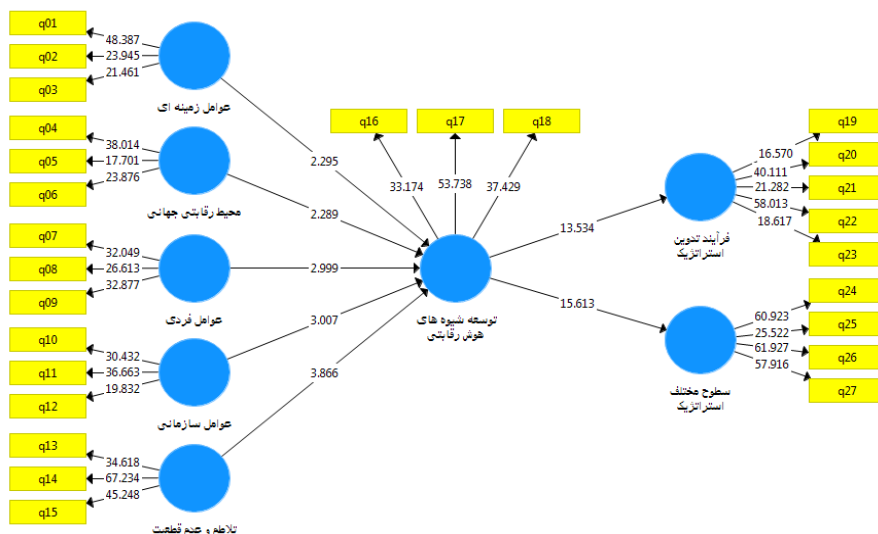
#### ۴- تحلیل تجربی

##### یافته‌های پژوهش

رابطه متغیرهای مورد بررسی 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 هر یک 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 استرپینگ 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 شیوه‌های هوش رقابتی مؤثر است.

جدول ۴- نتایج بررسی فرضیه اول

| نتیجه | سطح معناداری | آماره تی | ضریب مسیر | مسیر                                          |
|-------|--------------|----------|-----------|-----------------------------------------------|
| تأیید | 0.023        | 2.289    | 0.136     | محیط رقابتی جهانی ← توسعه شیوه‌های هوش رقابتی |

طبق جدول (۴) مشاهده می‌گردد شدت اثر محیط رقابتی جهانی بر توسعه شیوه‌های هوش رقابتی ۰/۱۳۶ محاسبه شده است و آماره احتمال آزمون نیز ۲/۲۸۹ به دست آمده است که بزرگ‌تر از مقدار بحرانی  $t$  در سطح خطای ۵٪ یعنی ۱/۹۶ بوده و نشان می‌دهد 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 شیوه‌های هوش رقابتی مؤثر است و فرضیه اول تایید میگردد.

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 مؤثر است.

جدول ۵- نتایج بررسی فرضیه دوم

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

طبق جدول (۵) مشاهده می‌گردد شدت اثر هوش رقابتی بر فرآیند تدوین استراتژیک ۰/۶۳۶ محاسبه شده است و آماره احتمال آزمون نیز ۱۳/۵۳۴ به دست آمده است که بزرگ‌تر از مقدار بحرانی  $t$  در سطح خطای ۵٪ یعنی ۱/۹۶ بوده و نشان می‌دهد تأثیر مشاهده شده معنادار است. مقدار معناداری نیز برابر ۰/۰۰۰ محاسبه شده است که از سطح خطای ۰/۰۵ کوچکتر بوده و نشان از معناداری است.

مشاهده می‌گردد شدت اثر هوش رقابتی بر سطوح مختلف استراتژیک ۰/۶۶۲ محاسبه شده است و آماره احتمال آزمون نیز ۱۵/۶۱۳ به دست آمده است که بزرگ‌تر از مقدار بحرانی  $t$  در سطح خطای ۵٪ یعنی ۱/۹۶ بوده و نشان می‌دهد تأثیر مشاهده شده معنادار است. مقدار معناداری نیز برابر ۰/۰۰۰ محاسبه شده است که از سطح خطای ۰/۰۵ کوچکتر بوده و نشان از معناداری است.

بنابراین با اطمینان ۹۵٪ هوش رقابتی بر فرآیند تدوین استراتژیک (از تعیین اهداف استراتژیک تا نظارت بر استراتژی) و در سطوح مختلف استراتژیک - استراتژیک، تاکتیکی و عملیاتی مؤثر است و فرضیه دوم تایید می‌گردد.

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

جدول ۶- نتایج بررسی فرضیه سوم

| نتیجه | سطح معناداری | آماره تی | ضریب مسیر | مسیر                                          |
|-------|--------------|----------|-----------|-----------------------------------------------|
| تایید | 0.000        | 3.866    | 0.311     | توسعه شیوه‌های هوش رقابتی ← تلاطم و عدم قطعیت |

طبق جدول (۶) مشاهده می‌گردد شدت اثر تلاطم و عدم قطعیت درک شده توسط شرکت‌ها بر توسعه هوش رقابتی ۰/۳۱۱ محاسبه شده است و آماره احتمال آزمون نیز ۳/۸۶۶ به دست آمده است که بزرگ‌تر از مقدار بحرانی  $t$  در سطح خطای ۵٪ یعنی ۱/۹۶ بوده و نشان می‌دهد تأثیر مشاهده شده معنادار است. مقدار معناداری نیز برابر ۰/۰۲۷ محاسبه شده است که از سطح خطای ۰/۰۵ کوچکتر بوده و نشان از معناداری است؛ بنابراین با اطمینان ۹۵٪ تلاطم و عدم

قطعیت درک شده توسط شرکت‌ها بر توسعه هوش رقابتی مؤثر است و فرضیه سوم تایید می‌گردد.

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

جدول ۷- نتایج بررسی فرضیه چهارم

| مسیر                                       | ضریب مسیر | آماره تی | سطح معناداری | نتیجه |
|--------------------------------------------|-----------|----------|--------------|-------|
| عوامل زمینه‌ای ← توسعه شیوه‌های هوش رقابتی | 0.162     | 2.295    | 0.022        | تایید |
| عوامل سازمانی ← توسعه شیوه‌های هوش رقابتی  | 0.195     | 3.007    | 0.003        | تایید |
| عوامل فردی ← توسعه شیوه‌های هوش رقابتی     | 0.185     | 2.999    | 0.003        | تایید |

طبق جدول (۷) مشاهده می‌گردد شدت اثر عوامل زمینه‌ای بر توسعه هوش رقابتی ۰/۱۶۲ محاسبه شده است و آماره احتمال آزمون نیز ۲/۲۹۵ به‌دست آمده است که بزرگ‌تر از مقدار بحرانی  $t$  در سطح خطای ۵٪ یعنی ۱/۹۶ بوده و نشان می‌دهد تأثیر مشاهده‌شده 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 می‌گردد شدت اثر عوامل سازمانی بر توسعه هوش رقابتی ۰/۱۹۵ محاسبه شده است و آماره احتمال آزمون نیز ۳/۰۰۷ به‌دست آمده است که بزرگ‌تر از مقدار بحرانی  $t$  در سطح خطای ۵٪ یعنی ۱/۹۶ بوده و نشان می‌دهد تأثیر مشاهده‌شده 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 می‌گردد که شدت اثر عوامل فردی بر توسعه هوش رقابتی ۰/۱۸۵ محاسبه شده است و آماره احتمال آزمون نیز ۲/۹۹۹ به‌دست آمده است که بزرگ‌تر از مقدار بحرانی  $t$  در سطح خطای ۵٪ یعنی ۱/۹۶ بوده و نشان می‌دهد تأثیر مشاهده‌شده 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 زمینه‌ای و فردی و سازمانی بر توسعه شیوه‌های هوش رقابتی مؤثر است و فرضیه چهارم تایید می‌گردد.

## ۵- بحث و نتیجه‌گیری

هوش رقابتی می‌تواند به مدیران شرکت‌ها بگوید که سازمان‌های رقیب چگونه راه‌اندازی شده‌اند، روی چه چیزی سرمایه‌گذاری می‌کنند، برنامه‌هایشان برای سال آینده چیست و آیا هنگام برنامه‌ریزی حرکت بعدی خود را در نظر می‌گیرند یا خیر. بینش حاصل از تجزیه و تحلیل

رقابتی، تصمیمات استراتژیک شرکت را مشخص می‌کند و در هنگام تعریف استراتژی کسب‌وکار، مزیت رقابتی به شرکت‌ها می‌دهد. هدف این تحقیق بررسی رابطه هوش رقابتی و تدوین استراتژی است. نتایج تحقیق نشان داد که محیط رقابتی جهانی بر توسعه شیوه‌های هوش رقابتی مؤثر است. هوش رقابتی بر فرآیند تدوین استراتژیک (از تعیین اهداف استراتژیک تا نظارت بر استراتژی) و در سطوح مختلف استراتژیک - استراتژیک، تاکتیکی و عملیاتی مؤثر است. تلاطم و عدم قطعیت درک شده توسط شرکت‌ها بر توسعه هوش رقابتی مؤثر است. عوامل زمینه‌ای و فردی و سازمانی بر توسعه شیوه‌های هوش رقابتی مؤثر است. هوش رقابتی تجزیه و تحلیل داده‌های رقبای روندهای صنعت و پویایی‌های بازاریابی است که به مزیت رقابتی و رشد کلی کسب‌وکار شما کمک می‌کند. اگر به درستی انجام شود، هوش رقابتی می‌تواند تأثیر قابل توجهی بر موفقیت مدیریت استراتژیک در کسب‌وکار شما داشته باشد. به همین دلیل است که سازمان‌ها به یک استراتژی هوشمند رقابتی مؤثر نیاز دارند. این مطالعه با روشن کردن نقش هوش رقابتی در استراتژی یک شرکت، به حوزه مدیریت استراتژیک کمک می‌کند.

در تصمیم‌گیری سازمانی، مفاهیم آینده‌نگری استراتژیک و هوش رقابتی اغلب در هم تنیده می‌شوند و تمایز بین این دو می‌تواند حتی از متخصصان باتجربه نیز دور بماند. درحالی‌که 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.

Alrashedi, A. k.(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. (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, WalnutCreek, 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 2023[https://hdl.handle.net/10520/ejc-info\\_v25\\_n1\\_a1610](https://hdl.handle.net/10520/ejc-info_v25_n1_a1610)