

## ارائه مدلی برای تبیین پیشایندها و پیامدهای هوشمندی رقابتی صادرکنندگان نمونه ایران

علی حیدری<sup>۱</sup>، هاشم آقازاده<sup>۲</sup>، علی رضا والی پور<sup>۳</sup>

**چکیده:** هدف اصلی پژوهش پیش رو ارائه مدلی برای تبیین پیشایندها و پیامدهای هوشمندی رقابتی صادرکنندگان نمونه کشور، به منظور شناسایی نقاط قوت و ضعف آنان در زمینه هوشمندی رقابتی و تعیین جایگاه و مسیر رشد آنان برای به کارگیری مؤثرتر هوشمندی رقابتی، ارتقای توان رقابتی و توسعه صادرات پایدار است. در مدل مفهومی پژوهش، توان مدیریت دانش، فرهنگ سازمانی و سرمایه انسانی، عوامل اثرگذار بر هوشمندی رقابتی تعیین شده است. همچنین بازاریابی و جهت گیری راهبردی سازمان، پیامدهای هوشمندی رقابتی مد نظر قرار گرفته است. داده های پژوهش از طریق توزیع پرسشنامه به ۱۰۲ نفر از مدیران و کارشناسان شرکت های صادرکننده نمونه کشور به دست آمد. یافته های حاصل از تحلیل داده ها به کمک روش مدل سازی معادلات ساختاری، نشان داد سرمایه انسانی و توان مدیریت دانش بر ارتقای هوشمندی رقابتی سازمان اثر مثبتی دارد. هوشمندی رقابتی به ارتقای رویکرد بازاریابانه در صادرکنندگان نمونه می انجامد. همچنین با افزایش هوشمندی رقابتی، جهت گیری راهبردی صادرکنندگان به سمت راهبرد کاوش گری گرایش می یابد.

**واژه های کلیدی:** بازاریابی، توان مدیریت دانش، جهت گیری راهبردی، سرمایه انسانی، هوشمندی رقابتی.

۱. استادیار گروه MBA، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران

۲. استادیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران

۳. کارشناس ارشد بازاریابی بین الملل، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۲/۰۹/۰۵

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۱۳۹۳/۰۴/۱۷

نویسنده مسئول مقاله: علی رضا والی پور

E-mail: Alireza.Valipour@email.com

### مقدمه

اقتصاد امروز اقتصاد دانش‌بنیان است که مستلزم شناخت بیشتر نقش دانش در بهره‌وری و رشد اقتصادی است. برای بسیاری از سازمان‌ها صادرات یکی از فعالیت‌های اصلی شمرده می‌شود. صادرات نه تنها محور توسعه هر کشور است، بلکه موفق نبودن در امر صادرات می‌تواند بقای سازمان را در بازارهای اشباع‌شده داخلی به مخاطره بیندازد (زوو و همکاران، ۲۰۰۹).

صادرکنندگان ایرانی برای حضور پایدار و موفق در بازارهای بین‌المللی و ارتقای رقابتمندی در صادرات، به شناخت مناسب تمام عوامل اثرگذار بر عملکرد صادراتی خود نیازمندند. با توجه به اینکه بیشتر صادرکنندگان کشور جزء بنگاه‌های کوچک و متوسط هستند و توان رقابتی چندانی در قیاس با شرکت‌های بزرگ بین‌المللی ندارند (پیام بنگاه، شماره اول)، باید هوشمندی رقابتی لازم را برای فرصت‌های توسعه تجاری و تمام عوامل تأثیرگذار بر محیط کسب‌وکار در عرصه بین‌المللی کسب کنند. از آنجاکه محیط کسب‌وکار امروزی به‌ویژه در بخش صادرات و بازارهای بین‌المللی پویا است، تصمیم‌گیری به‌موقع در محیط رقابتی به گردآوری و بهره‌برداری اثربخش از اطلاعات نیاز دارد. هوشمندی رقابتی ابزاری است که می‌تواند صادرکنندگان را در جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل اطلاعات یاری کند، همچنین موجب می‌شود صادرکنندگان درک مناسبی از تفاوت‌های موجود بین بازارهای بین‌المللی و داخلی کسب کنند و با دادن ارزش بیشتر به مشتریان، توان رقابت‌پذیری خود را افزایش دهند.

هدف این پژوهش بررسی هوشمندی رقابتی و تبیین پیشایندها و پسایندهای آن برای صادرکنندگان نمونه کشور است تا بتوان به شناسایی نقاط ضعف و قوت آنان در این زمینه پرداخت و جایگاه و مسیر رشد آنان را به‌منظور ارتقای توان رقابتی و توسعه صادرات پایدار تعیین کرد. ویژگی پژوهش حاضر در این است که تا کنون اجزای بررسی هوشمندی رقابتی مد نظر به‌طور یک‌جا و در یک مدل بررسی نشده است. همچنین موضوع هوش رقابتی در حوزه صادرات کشور - که ماهیتی به‌شدت رقابتی دارد - را برای اولین بار بررسی می‌کند.

### پیشینه نظری پژوهش

#### هوشمندی رقابتی<sup>۱</sup>

تعاریف بسیاری برای هوشمندی رقابتی وجود دارد که یکی از جامع‌ترین آنها را شارپ (۲۰۰۹) بیان کرده است: «هوشمندی رقابتی آگاهی و دانشی از پیش در ارتباط با تمامی عوامل محیط

کسب‌وکار است که در نهایت به اقدام عملی سازمان منجر می‌شود». هر کلمه در این تعریف آگاهانه انتخاب شده است و برای رسیدن به بهترین نتیجه از هوشمندی رقابتی حیاتی است.

۱. دانش: اشاره به گذشته دارد؛ چیزی که شناخته شده است. دانش این امکان را به سازمان می‌دهد که درک مناسبی از گذشته و چگونگی ارتباط آن با اطلاعات جدید داشته باشد.

۲. پیش‌آگاهی: اشاره به آینده دارد و در پی به‌دست آوردن بینش از تغییر و تحولات بازار در آینده نزدیک است، همچنین سعی در پیش‌بینی و تخمین آن چیزی دارد که در آینده قرار است رخ دهد.

۳. تمامی عوامل: شامل گستره‌ای از اجزا و عواملی است که می‌تواند کسب‌وکار شما را تحت تأثیر قرار دهد.

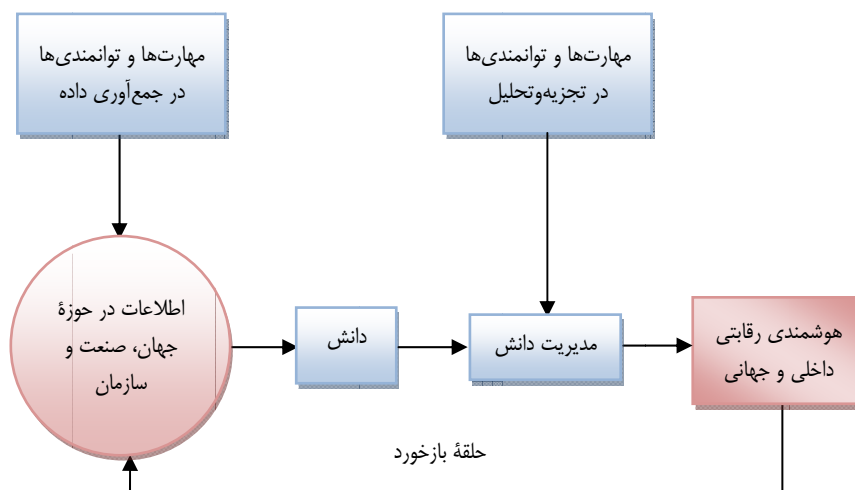
۴. اقدام عملی: دلالت بر تصمیمی دارد که از هوشمندی جدید منتج شده است؛ بدون اقدام عملی که بر مبنای خروجی هوشمندی رقابتی است. اطلاعات به‌دست‌آمده فقط برای افزایش دانش کاربرد دارد. به‌گفته پیتر دراگر، هدف هوشمندی ایجاد دانش نیست بلکه ایجاد توانایی برای عمل کردن است (شارپ، ۲۰۰۹).

جهانی‌شدن به ایجاد چالش‌ها و فرصت‌ها زیادی برای سازمان‌ها منجر شده است. بر این اساس وجود برنامه هوشمندی رقابتی برای سازمان‌ها، به‌معنای حضور موفق در عرصه تجارت جهانی است. به بیان دیگر، هوشمندی رقابتی برای راهبری سازمان‌ها در فضای رقابتی به‌منظور استفاده بهینه از فرصت‌های به‌وجودآمده در بازارهای جهانی، نقش مهمی دارد (مودی، ۲۰۰۵).

### **یکپارچه‌سازی هوشمندی رقابتی و مدیریت دانش**

رقابت در اقتصاد جهانی امروز بر پایه سیستم‌ها و فناوری‌هایی قرار دارد که گسترش‌دهنده ابعاد فنی و اجتماعی در زمینه به‌اشتراک‌گذاری دانش و اطلاعات است. سیستم‌ها و روش‌هایی را باید در حوزه فناوری اطلاعات توسعه داد که در کنار تنظیم قوانین به‌اشتراک‌گذاری اطلاعات، تمام ذی‌نفعان کلیدی را به مشارکت فعال در به‌اشتراک‌گذاری اطلاعات ترغیب کند. این‌گونه قابلیت‌های زیرساختی می‌تواند تقویت‌کننده فرهنگ یادگیری و تبادل اطلاعات در سازمان شود (روات، ۲۰۰۵). ایجاد هوشمندی رقابتی مستلزم یکپارچگی دانش، مهارت‌ها و توانمندی‌های سازمانی است که عامل کلیدی در مدیریت دانش محسوب می‌شود.

همان‌طور که در شکل ۱ نشان داده شده است، اولین اقدام در خلق هوشمندی رقابتی شناخت نیازهای مدیران ارشد سازمان است. پس از پایان این مرحله، می‌توان فرایند یکپارچه‌سازی را به‌اجرا گذاشت.



شکل ۱. چارچوبی برای یکپارچگی مدیریت دانش و هوشمندی رقابتی

منبع: توکزی دلوسکی، ۲۰۰۵

### هوشمندی رقابتی و سرمایه انسانی

به‌کارگیری و اجرای مؤثر هوشمندی رقابتی مستلزم ویژگی‌ها و توانمندی‌های فردی است که متخصصان هوشمندی رقابتی باید از آنها برخوردار باشند (مک‌لان، ۲۰۰۱ و مولر، ۲۰۰۰):

۱. ویژگی‌ها: خلاقیت، پشتکار، توانمندی در برقراری ارتباط به‌صورت نوشتاری و زبانی، توانمندی در تجزیه و تحلیل و درک روش‌های علمی پژوهشی، توانمندی در یادگیری و شناخت مناسب از کسب‌وکار؛

۲. مهارت‌های آموزش‌پذیر: تفکر راهبردی، اصطلاحات تخصصی تجارت، مهارت نشر نتایج مطالعات، مهارت مصاحبه و شناخت روش‌های پژوهش و منابع داده‌های اولیه؛

۳. تجارب حرفه‌ای: شناخت ساختار قدرت و فرایند تصمیم‌گیری در سازمان، شناخت صنعت، توانمندی در مهارت‌های اولیه پژوهش (استراوس و دو توئل، ۲۰۱۰).

متصدیان هوشمندی رقابتی باید به‌طور کامل مهارت‌های لازم برای اجرای مؤثر هوشمندی رقابتی را در خود افزایش دهند. چنانچه در مهارت خاصی کمبودی احساس شود، می‌توان آن را از طریق آموزش برطرف کرد (مک‌لان، ۲۰۰۱). بر اساس یافته‌های پژوهشی که مرکز کیفیت و

بهره‌وری آمریکا (APQC)<sup>۱</sup> انجام داده است، برای تصدی‌گری هوشمندی رقابتی باید افرادی ماهر با توانمندی‌های زیاد به کار گرفته شوند. توانایی در تفکر راهبردی به همراه مهارت‌های تجزیه و تحلیل و مهارت‌های ارتباطی، از مهم‌ترین نیازمندی‌ها و الزامات متصدیان هوشمندی رقابتی است. شناخت صنعت و مهارت‌های فناوری اطلاعات در جایگاه دوم اهمیت قرار دارد (هاگ هس، ۲۰۰۵ و واگن، ۲۰۰۲).

### هوشمندی رقابتی و فرهنگ سازمانی

همان‌طور که در بخش ادبیات پژوهش بیان شد، یکی از عوامل اثربخشی هوشمندی رقابتی به این مهم بستگی دارد که چه میزان فرهنگ آن در سازمان به وجود آمده است (وست، ۲۰۰۱). برای موفق شدن در عصر هوشمندی، باید شرکت‌ها به سازمان‌های یادگیرنده و دانش‌محور تبدیل شوند و خود را در امر به اشتراک‌گذاری، تصمیم‌گیری مشارکتی و تنوع در اطلاعات متعهد بدانند. ترویج استفاده از منابع داخلی که از لحاظ اقتصادی مقرون به صرفه باشد، ایجاد انگیزه در افراد و تشویق نوآوری در سازمان، تقویت فضای اطمینان در سازمان، به چالش کشیدن وضع موجود، به چالش کشیدن فرضیه‌ها و افزایش الگوهای همکاری در سازمان، از عوامل اصلی فرهنگ به اشتراک‌گذاری اطلاعات است (فراسر و همکاران، ۲۰۰۰). ایجاد ارتباط مؤثر میان هوشمندی رقابتی و فرهنگ سازمانی، موجب افزایش خروجی هوشمندی رقابتی می‌شود و به فرایند ایجاد تغییر در سازمان سهولت می‌بخشد (روات، ۲۰۰۵). مشارکت بیشتر مدیران میانی در فرایند برنامه‌ریزی راهبردی، از یک سو به افزایش خلاقیت و غنای بیشتر گزینه‌های راهبردی مطرح برای سازمان منجر می‌شود و از سوی دیگر، موجب می‌شود ظرفیت درک و تجزیه اطلاعات محیطی گردآوری شده، به دلیل امکان بهره‌گیری از مجموعه غنی‌تر از الگوهای پردازش اطلاعات فردی، افزایش یابد (مشبکی و خزاعی، ۱۳۸۷).

### هوشمندی رقابتی و بازارگرایی

فرایند جمع‌آوری اطلاعات، انتشار اطلاعات و پاسخگویی مناسب به هوشمندی بازار در تمام سطوح سازمان را بازارگرایی می‌نامند (کوهلی و جاورسکی، ۱۹۹۰). سازمان‌هایی که در سطح بالایی از بازارگرایی قرار دارند، اولویت خاصی برای جمع‌آوری هوشمندی رقابتی قائل می‌شوند. این سازمان‌ها تمام کارکنان خود را ملزم می‌کنند از طریق هوشمندی رقابتی، در پی حداکثر کردن ارزش برای مشتریان باشند (مک‌دونالد و ماده‌اوارام، ۲۰۰۷). هوشمندی رقابتی از طریق ارزیابی

محیط خردوکلان سازمان می‌تواند در ایجاد ارزش برتر برای مشتری به سازمان‌ها کمک کند. مطالعات نشان داده است فرهنگ سازمانی‌ای که به‌استفاده از هوشمندی رقابتی گرایش دارد، می‌تواند فرهنگ غالبی در سازمان‌های بازارگرا محسوب شود. بازارگرایی بازتابی از استانداردها و انتظارات سازمان در ایجاد و انتشار هوشمندی رقابتی است (کیو، ۲۰۰۸؛ گرشام هافر و مارسکوسکی، ۲۰۰۶؛ هان، کیم و سیرواستاوت، ۱۹۹۸ و دشچامپ و نایاک، ۱۹۹۵).

### هوشمندی رقابتی و جهت‌گیری راهبردی

مایلز و اسنو (۱۹۷۸) ضمن مطالعه سازمان‌های گوناگون، دریافتند سازمان‌ها به‌منظور کاهش تأثیرپذیری منفی از محیط و افزایش بهره‌مندی از فرصت‌ها، عمدتاً یکی از چهار نوع راهبرد تطبیقی<sup>۱</sup> را به‌کار می‌برند. آنها سازمان‌ها را برحسب نوع استراتژی تطابقی‌شان به چهار گروه مدافعان<sup>۲</sup>، منفعلان<sup>۳</sup>، تحلیل‌گران<sup>۴</sup> و پیشگامان یا آینده‌نگرها<sup>۵</sup> تقسیم کردند. بر اساس نتایج پژوهش رایب (۱۹۹۳) با عنوان «به‌کارگیری و سودمندی درک‌شده هوشمندی رقابتی در سازمان‌های آمریکایی» که میان ۲۰۰ سازمان آمریکایی برخوردار از واحد هوشمندی صورت گرفته است، نوع هوش رقابتی به‌کاربرده‌شده در شرکت با توجه به جهت‌گیری راهبردی شرکت، متفاوت است. ۵۹/۲۶ درصد از سازمان‌های مطالعه‌شده جست‌وجوگر، ۲۶ درصد تحلیل‌گر، ۷ درصد مدافع و ۵ درصد واکنش‌گر بودند. راهبرد کسب‌وکار روشی است که شرکت به‌کمک آن در بازار به رقابت می‌پردازد. این روش بر دستیابی و حفظ مزیت رقابتی در یک صنعت تأکید می‌کند که نشان‌دهنده موقعیت کلیدی راهبرد کسب‌وکار در تصمیم‌گیری‌های سازمانی است (زارعی متین، جام‌پرازی، یزدانی و بیرایی، ۱۳۸۹).

### پیشینه تجربی پژوهش

با توجه به رقابتی‌شدن هرچه بیشتر فضای کسب‌وکار و همچنین اهمیت روزافزون هوشمندی رقابتی، پژوهش‌های بسیاری در این زمینه وجود دارد. خلاصه برخی از مهم‌ترین پژوهش‌های صورت‌گرفته در حوزه هوشمندی رقابتی در جدول ۱ آورده شده است.

- 
1. Adaptation
  2. Defenders
  3. Reactors
  4. Analysers
  5. Prospectors

جدول ۱. خلاصه‌ای از مطالعات انجام گرفته

محقق (سال)	موضوع پژوهش	نتایج
رزمجو (۱۳۹۰)	تأثیر هوشمندی رقابتی در ایجاد مزیت رقابتی	هوشمندی رقابتی به‌طور مستقیم و غیر مستقیم از طریق عوامل راهبردی بر عملکرد رقابتی و مزیت رقابتی پایدار اثرگذار است.
رضایی دولت‌آبادی، زینلی و شکرچی‌زاده (۱۳۹۰)	بررسی میزان تأثیر هوشمندی رقابتی در ایجاد مزیت رقابتی	برنامه هوشمندی رقابتی، سبب دستیابی به مزیت رقابتی نسبت به رقبای می‌شود و تضمین‌کننده بقای سازمان است.
پیرایش و علی‌پور (۱۳۹۱)	بررسی رابطه بین هوشمندی رقابتی و اثربخشی استراتژی‌های بازاریابی	بین هوش رقابتی و اثربخشی بازاریابی میان بانک‌های دولتی و خصوصی استان، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. مؤلفه‌های فرصت‌های بازار، آگاهی از آسیب‌پذیری کلیدی سازمان، آگاهی از مخاطرات رقبا، آگاهی از تهدیدهای رقبا، به‌ترتیب بیشترین تأثیر را در اثربخشی بازاریابی داشتند.
کیماسی، چیت‌سازان و فخار (۱۳۹۰)	هوش سازمانی (بررسی مقایسه‌ای بانک‌های دولتی و خصوصی)	هوش سازمانی بانک‌های خصوصی به‌صورت معناداری از هوش سازمانی بانک‌های دولتی بیشتر است. رقابت می‌تواند سبب افزایش هوشمندی سازمان‌ها شود.
رضاییان و لشکربلوکی (۱۳۸۹)	هوشمندی رقابتی و تصمیم‌گیری راهبردی	هوشمندی رقابتی بیشترین تأثیر را بر مراحل اولیه فرایند تصمیم‌گیری راهبردی می‌گذارد و بر توسعه گزینه‌های راهبردی و انتخاب و ارزیابی گزینه‌ها، کمترین اثر را دارد.
وظیفه‌دوست و قاسمی (۱۳۸۸)	تأثیر هوشمندی رقابتی بر سازمان‌های تجاری	اهمیت اطلاعات رقابتی و بهره‌مندی از پشتیبانی نظام‌های اطلاعاتی در سازمان‌های کوچک و متوسط بازرگانی در حال تغییر.
مشیکی اصفهانی و زنگویی‌نژاد (۱۳۸۷)	طراحی مدل هوشمندی رقابتی مبتنی بر هوشمندی ساختاری - سازمانی	چهار نوع هوشمندی، یعنی هوشمندی ساختاری - سازمانی، هوشمندی اجتماعی - راهبردی، هوشمندی فناورانه و هوشمندی بازار به‌طور مثبتی با یکدیگر همبستگی دارند.
اسکرت (۲۰۰۹)	وضیعت هوش رقابتی در بخش دولتی و خصوصی	لحاظ‌کردن هوشمندی رقابتی در اهداف و برنامه‌های راهبردی سازمان از راهکارهای گسترش هوشمندی رقابتی در سازمان است.

## ادامه جدول ۱

محقق (سال)	موضوع پژوهش	نتایج
تانو (۲۰۰۸)	بررسی فعالیت‌های اطلاعاتی متصدیان هوشمندی رقابتی	از وظایف متصدیان هوشمندی رقابتی تولید و توزیع دانش در سازمان، تخصص در تحقیقات بازار، هماهنگی بین افراد و توانایی در تجزیه و تحلیل اطلاعات است.
کیو (۲۰۰۸)	بررسی هوش رقابتی: دیدگاه مدیریتی	بازارگرایی تأثیر شایان توجهی بر گرایش سازمان در استفاده از هوشمندی رقابتی دارد. سازمان‌هایی که در سطح بالایی از بازارگرایی قرار دارند، در به‌کارگیری هوشمندی رقابتی رویکرد کنش‌گرایانه نشان می‌دهند.
تاراف (۲۰۰۵)	به‌کارگیری و اثربخش هوشمندی رقابتی در کسب‌وکارهای کوچک	عواملی مانند نوع صنعت، وجود شبکه‌ای از دوستان میان رقبا و نگرش صاحبان کسب‌وکارهای کوچک به رقابت در شکل‌گیری فعالیت‌های هوشمندی رقابتی در کسب‌وکارهای کوچک مؤثر است.
کارت رایت (۱۹۹۳)	به‌کارگیری و سودمندی درک‌شده هوشمندی رقابتی در سازمان‌ها	نوع هوش رقابتی به‌کار گرفته شده در شرکت با توجه به جهت‌گیری راهبردی شرکت متفاوت است. از میان ۵۹ سازمان مطالعه‌شده ۵۹ درصد جست‌وجوگر، ۲۶ درصد تحلیل‌گر، ۷ درصد مدافع و ۵ درصد واکنش‌گر بودند.

## مدل مفهومی پژوهش

هوشمندی رقابتی تحت تأثیر عوامل متعددی قرار می‌گیرد، به این معنا که برخی از عوامل باید وجود داشته باشند تا برنامه هوشمندی رقابتی در سازمانی شکل گیرد و توسعه یابد. همچنین عوامل گوناگونی پیامد به‌کارگیری هوشمندی رقابتی در سازمان است؛ بدین معنا که صرف به‌کارگیری هوشمندی رقابتی نمی‌تواند به عملکرد شایسته‌ای برای سازمان منجر شود، مگر اینکه هوشمندی رقابتی خصوصیت‌هایی در سازمان ایجاد کند که برای سازمان ارزش و مزیت رقابتی پایدار بیافریند.

پس از مطالعات کتابخانه‌ای و مرور ادبیات پژوهش و همچنین بررسی روش‌ها و مدل‌های به‌کار گرفته‌شده در مطالعات پیشین، مدل مفهومی زیر برای این پژوهش در نظر گرفته شده است. در این مدل، توان مدیریت دانش، فرهنگ سازمانی و سرمایه انسانی عوامل پیشاینده،



پیش‌نیاز و اثرگذار بر هوشمندی رقابتی است. همچنین، بازارگرایی<sup>۱</sup> و جهت‌گیری راهبردی عوامل پس‌آیند و پیامدهای استقرار برنامه هوشمندی رقابتی در سازمان در نظر گرفته شده است. هوشمندی بازار<sup>۲</sup>، هوشمندی رقبا<sup>۳</sup> و هوشمندی فناورانه<sup>۴</sup> نیز عوامل تشکیل‌دهنده هوشمندی رقابتی شناخته شدند.

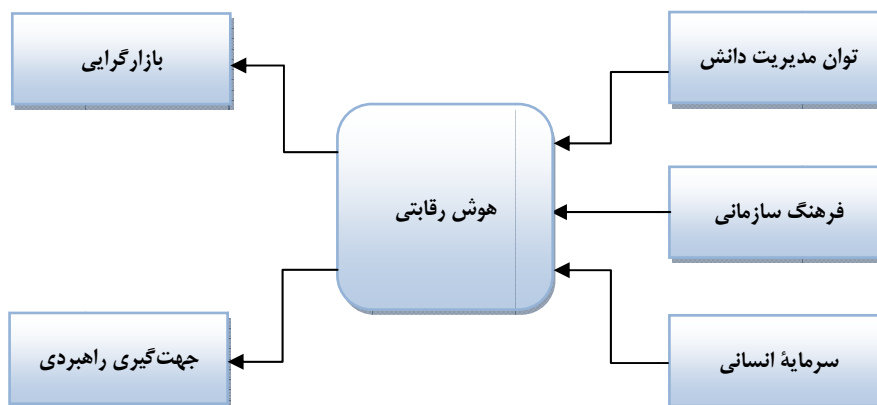
جدول ۲. اجزای مدل مفهومی و منابع پژوهش

عامل	منابع و پیشینه پژوهش
سرمايه انسانی	استراوس و دو توپل (۲۰۱۰)، بارون و کریت (۱۹۹۹)، مک‌لاند (۲۰۰۱)، روات (۲۰۰۵)، مرکز کیفیت و بهروری آمریکا APQC (۱۹۹۸).
فرهنگ سازمانی	برن هارتد (۱۹۹۹)، لی بویترز (۲۰۰۶)، روات (۲۰۰۵)، ویور، سایمن و مولر (۲۰۰۵)، استراوس و دو توپل (۲۰۱۰).
توان مدیریت دانش	استوفر (۲۰۰۵)، روات (۲۰۰۵)، توکزی لواسکی (۲۰۰۵).
هوشمندی بازار	
هوشمندی فناورانه	کروچ ویتز و شاکلی (۲۰۱۱)، شارپ (۲۰۰۹)، گایلدیس (۲۰۱۰)، هرینگ (۱۹۹۹)، کالوف و رایت (۲۰۰۸)، رواج و سانتی (۲۰۰۱)، دسچامپس و نایاک (۱۹۹۵).
هوشمندی رقبا	
بازارگرایی	کیو، (۲۰۰۸)، گرشام و همکاران (۲۰۰۶)، مک‌دونالد و مادهاوارام (۲۰۰۷).
راهبردگرایی	مایلز و اسنو (۱۹۷۸)، کارت رایت (۲۰۰۳).

بر اساس مدل مفهومی پژوهش فرضیه‌هایی به شرح زیر بیان شده است:

۱. توان مدیریت دانش بر میزان هوشمندی رقابتی مؤثر است.
۲. فرهنگ سازمانی بر میزان هوشمندی رقابتی سازمان مؤثر است.
۳. سرمايه انسانی سازمان بر میزان هوشمندی رقابتی سازمان مؤثر است.
۴. هوشمندی رقابتی بر میزان بازارگرایی مؤثر است.
۵. هوشمندی رقابتی بر جهت‌گیری راهبردی سازمان مؤثر است.

1. Market orientation
2. Market intelligence
3. Competitor intelligence
4. Technology intelligence



شکل ۲. مدل مفهومی پژوهش و رابطه عوامل پیشاینده و پساینده با هوشمندی رقابتی

### روش‌شناسی پژوهش

جامعه آماری این پژوهش مدیران و کارشناسان بازاریابی و صادرات شرکت‌های صادرکننده نمونه کشور در پنج سال اخیر است که اغلب آنها شرکت‌های کوچک و متوسط محسوب می‌شوند. با در نظر گرفتن متوسط یک نفر مدیر و یک نفر کارشناس فعال در حوزه صادرات برای هر شرکت، حجم جامعه آماری پژوهش به ۳۶۴ نفر رسید. ۱۲۸ پرسشنامه براساس روش نمونه‌گیری تصادفی بین مدیران و کارشناسان سازمان‌های صادرکننده نمونه توزیع شد که از این تعداد ۱۰۲ پرسشنامه تکمیل شده از ۵۲ شرکت برای استفاده در پژوهش به‌دست آمد.

ابزار سنجش این پژوهش پرسشنامه بوده است که بر اساس پرسشنامه‌های به‌کار رفته در مطالعات پیشین با ۳۹ سؤال بسته در طیف لیکرت پنج‌گزینه‌ای طراحی شد. به‌منظور طراحی پرسشنامه، پس از بررسی متون گوناگون و استخراج شاخص‌های سنجش به‌کاررفته در مطالعات پیشین، شاخص‌هایی برای ارزیابی متغیرهای پرسشنامه مد نظر قرار گرفت که اغلب محققان بر آن توافق داشتند.

با توجه به اینکه پایایی کلی پرسشنامه براساس فرمول آلفای کرونباخ  $0/904$  به‌دست آمد، می‌توان گفت ابزار گردآوری داده‌های پژوهش از قابلیت اعتماد مناسبی برخوردار است. مقدار پایایی محاسبه‌شده برای هر یک از سازه‌های پرسشنامه در جدول ۳ مشاهده می‌شود.

جدول ۳. نتیجه ارزیابی پایایی پرسشنامه

عنوان سازه	مقدار الفای کرونباخ
عوامل درون‌سازمانی	۰/۹۰۶
هوشمندی رقابتی	۰/۹۴۴
بازارگرایی	۰/۸۶۳

گفتنی است که در طراحی سؤال‌های پرسشنامه از منابع و استانداردهای معتبر جهانی و مطالعات معتبر پیشین استفاده شده است. با توجه به اینکه پژوهش حاضر از روش تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی بهره برده است، لذا پرسشنامه روایی سازه مناسبی دارد. با بهره‌گیری از روش تحلیل عاملی اکتشافی، به ارزیابی ساختار متغیرها و شناسایی عامل‌ها و متغیرهای مرتبط با آنها پرداخته شد. برای تأیید مدل اندازه‌گیری و همچنین محاسبه میزان برازش مدل با داده‌ها نیز از روش تحلیل عاملی تأییدی استفاده شده است. به کمک مدل معادلات ساختاری روابط علی بین متغیرها، تحلیل مسیر و آزمون فرضیه‌ها (روابط علی بین متغیرهای مشاهده‌شده و مکنون) بررسی شد. همچنین برای ارزیابی و تحلیل تأثیر متغیرهای جمعیت‌شناختی، از روش تحلیل واریانس و اجرای آزمون t بهره برده شد.

## یافته‌های پژوهش

### تحلیل ساختار داده‌ها

ابتدا با استفاده از روش تحلیل عاملی اکتشافی در نسخه هجدهم نرم‌افزار SPSS، به ارزیابی اعتبار سازه‌ای عامل‌ها پرداخته شد. نتایج تحلیل عاملی اکتشافی داده‌های حاصل از ۱۰۲ پرسشنامه پس از اعمال چرخش در عامل‌ها، نشان داد بارهای عاملی برای تمام سؤال‌ها بیشتر از ۰/۵ است، لذا می‌توان ادعا کرد ابزار سنجش و سازه مد نظر از استحکام لازم برخوردار است. برازش مدل سنجش به کمک روش تحلیل عاملی تأییدی در نرم‌افزار لیزرل ۸/۸۰ انجام گرفت. خلاصه نتایج مربوط به تحلیل عاملی تأییدی برای مدل سنجش در جدول ۴ آمده است. بررسی شاخص‌های نیکویی برازش متداول در ادبیات مدل‌سازی معادلات ساختاری، نشان می‌دهد مدل اندازه‌گیری به کاررفته برای داده‌ها برازش مناسبی دارد. از آنجا که سؤال‌های مربوط به سنجش جهت‌گیری راهبردی با سؤال‌های دیگر همخوانی نداشت، در تحلیل عاملی و تأییدی همراه با سؤال‌های دیگر مد نظر قرار نگرفت.

جدول ۴. نتایج تحلیل عاملی تأییدی شاخص‌های عوامل درون‌سازمانی

عامل	متغیر	ضریب تعیین (R <sup>۲</sup> )	بار عاملی	مقدار t	
درون‌سازمانی	مدیریت دانش	استفاده از روشی نظامند برای جمع‌آوری و انتشار اطلاعات در شرکت	۰/۷۷	۰/۸۸	۱۰/۴۷
		انتشار گزارش و خبرنامه در داخل شرکت درباره بازارهای بین‌المللی	۰/۳۹	۰/۶۳	۶/۶۵
		خلق دانش جدید از مجموعه دانش موجود در شرکت	۰/۷۴	۰/۶۹	۷/۴۷
		مستندسازی اطلاعات و تبدیل دانش ذهنی به دانش مکتوب	۰/۶۴	۰/۶۸	۷/۳۴
	فرهنگ سازمانی	به‌اشتراک‌گذاری اطلاعات و تجارب کاری کارکنان با یکدیگر	۰/۴۹	۰/۷۰	۷/۵۵
		مشارکت کارکنان در جمع‌آوری اطلاعات درباره محیط کسب‌وکار	۰/۵۲	۰/۷۲	۷/۸۵
		روحیه کار تیمی در شرکت	۰/۸۵	۰/۷۶	۸/۳۷
	سرمایه انسانی	آگاهی کارکنان شرکت از صنعت و محیط کسب‌وکار	۰/۵۴	۰/۷۴	۸/۲۲
		آشنایی کارکنان شرکت با ابزارهای جمع‌آوری و تجزیه‌وتحلیل اطلاعات	۰/۵۶	۰/۷۵	۸/۴۳
		توان دانش‌پذیری و یادگیری کارکنان شرکت	۰/۴۷	۰/۶۹	۷/۵۰
		تناسب نیروی کار متخصص موجود در شرکت با اهداف و الزامات شرکت	۰/۶۰	۰/۷۷	۸/۸۴
		تسلط کارکنان شرکت بر فوت‌وفن شغلی خود	۰/۵۰	۰/۷۱	۷/۸۱
نسبت کای‌دو بر درجه آزادی کمتر از ۳ و مقدار RMSEA کمتر از ۰/۰۸					
NFI = ۰/۹۷، NNFI = ۱/۰۰، GFI = ۹۳، CFI = ۱/۰۰، FRI = ۰/۹۵					
هم‌رسانی بازار	هم‌رسانی رفاقی	شناخت شرکت از نیازها، ترجیحات و گرایش‌های مشتریان بین‌المللی	۰/۳۹	۰/۶۲	۶/۵۷
		توانایی پیش‌بینی خواسته‌ها و گرایش‌های آتی مشتریان	۰/۶۰	۰/۷۷	۸/۷۶
		شناسایی به‌موقع فرصت‌ها و تهدیدها در بازارهای بین‌المللی	۰/۵۹	۰/۷۷	۸/۶۳
		توانایی جمع‌آوری اطلاعات از بازارهای بین‌المللی	۰/۵۵	۰/۷۴	۸/۲۴
		شناخت واقعیت‌ها و قواعد حضور در بازارهای بین‌المللی	۰/۵۸	۰/۷۶	۸/۵۹
		شناخت روندها و تحولات اقتصادی، اجتماعی، سیاسی در بازارهای بین‌المللی	۰/۵۷	۰/۷۵	۸/۴۴
		توانایی شناسایی و ارزیابی فرصت‌ها و تهدیدها در محیط کسب‌وکار جهانی	۰/۶۲	۰/۷۹	۹/۰۰
		برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری براساس اطلاعات محیط کسب‌وکار	۰/۶۶	۰/۸۱	FIX
		جمع‌آوری و تحلیل اطلاعات در صادرات برای اتخاذ تصمیمات راهبردی	۰/۶۱	۰/۷۸	۸/۸۵

ادامه جدول ۴

عامل	متغیر	ضریب تعیین (R <sup>2</sup> )	بار عاملی	مقدار t
هوش رقابتی	توانایی پیش‌بینی راهبردهای رقبا در بازارهای بین‌المللی	۰/۴۳	۰/۶۶	۶/۹۰
	شناخت نسبت به تحرکات و قصد رقبا در ارتباط با خود	۰/۴۵	۰/۶۷	۷/۰۲
	اثربخشی عملکرد شرکت در برابر تغییرات و تحولات محیطی در مقایسه با رقبا	۰/۴۲	۰/۶۵	۶/۷۰
	توانایی پیش‌بینی ورود رقبای جدید به بازارهای بین‌المللی	۰/۶۹	۰/۸۳	۹/۲۶
	توانایی پیش‌بینی ورود محصولات جانشین جدید در بازارهای بین‌المللی	۰/۵۶	۰/۷۵	۸/۱۰
هوش تکنولوژیک	برنامه‌های تحقیق و توسعه شرکت برای توسعه محصولات جدید	۰/۵۱	۰/۷۱	۷/۸۲
	توانایی پیش‌بینی تحولات آتی فناوریانه در صنعت	۰/۶۴	۰/۸۰	۸/۴۸
	آگاهی از فناوری‌های موجود در صنعت و توانمندی‌های فناوریانه رقبا	۰/۴۶	۰/۶۸	۷/۳۷
	الگوبرداری از فناوری‌ها و محصولات شرکت‌های برتر	۰/۵۴	۰/۷۴	۷/۵۱
	توانایی پیش‌بینی استانداردهای جدید در صنعت	۰/۴۱	۰/۶۴	۶/۸۸
نسبت کای‌دو بر درجه آزادی کمتر از ۳، مقدار RMSEA کمتر از ۰/۰۸				
FRI = ۰/۹۷, CFI = ۱/۰۰, GFI = ۹۹, NNFI = ۱/۰۰, NFI = ۰/۹۹				
بازاریابی	تعیین اهداف شرکت در راستای ارتقای سطح رضایت مشتریان	۰/۶۴	۰/۸۰	۹/۰۷
	ارزیابی مستمر میزان تعهد و گرایش شرکت در پاسخگویی به نیاز مشتریان	۰/۶۱	۰/۷۸	۸/۸۴
	سنجش مستمر کیفیت خدمات‌رسانی به مشتریان	۰/۵۵	۰/۷۴	۸/۲۲
	تأکید رسالت وجودی شرکت در خدمات‌رسانی به مشتریان	۰/۶۵	۰/۸۰	۹/۱۸
نسبت کای‌دو بر درجه آزادی کمتر از ۳، مقدار RMSEA کمتر از ۰/۰۸				
FRI = ۰/۹۶, CFI = ۱/۰۰, GFI = ۹۹, NNFI = ۰/۹۹, NFI = ۰/۹۹				

### آزمون فرضیه‌های پژوهش

این بخش به نتایج تحلیل روابط علی بین متغیرهای مکنون با استفاده از مدل معادلات ساختاری اختصاص دارد. به دلیل وجود چهار راهبرد مجزا (کاوش‌گر، تحلیل‌گر، مدافع و واکنش‌گر) در متغیر جهت‌گیری راهبردی، مدل مفهومی پژوهش بر اساس هریک از این راهبردها ارزیابی شده است. بنابراین، چهار مدل هریک بر مبنای یکی از چهار راهبرد کاوش‌گر، تحلیل‌گر، مدافع و واکنش‌گر پیشنهاد شده‌اند (اسنو و اسنو، ۱۹۷۸)، مدل نهایی پژوهش در نظر گرفته می‌شود. نتایج حاصل از

تحلیل مسیر نشان می‌دهد توان مدیریت دانش و سرمایه انسانی، عوامل مستقلاً اند که بر هوشمندی رقابتی اثرگذارند. به بیان دیگر، رابطه معنادار و مستقیمی بین توان مدیریت دانش و سرمایه انسانی با هوشمندی رقابتی وجود دارد، اما تأثیر فرهنگ سازمانی بر هوشمندی رقابتی تأیید نمی‌شود؛ به این معنا که رابطه معناداری میان فرهنگ سازمانی و هوشمندی رقابتی وجود ندارد. همچنین نتایج نشان می‌دهد هوشمندی رقابتی بر میزان بازاریابی تأثیرگذار است و رابطه مستقیم و مثبتی میان آنها برقرار است. هوشمندی رقابتی بر جهت‌گیری راهبردی سازمان نیز اثرگذار است. میان هوشمندی رقابتی و جهت‌گیری راهبردی کاوش‌گر رابطه معنادار و مستقیمی وجود دارد، اما بین هوشمندی رقابتی و جهت‌گیری راهبردی مدافع، تحلیل‌گر و واکنش‌گر رابطه معناداری مشاهده نمی‌شود. به بیان دیگر افزایش هوشمندی رقابتی به جهت‌گیری راهبردی کاوش‌گر در سازمان منجر می‌شود.

جدول ۵. مدل نهایی پژوهش بر مبنای هریک از راهبردهای کاوش‌گر، تحلیل‌گر، مدافع و واکنش‌گر

مقدار t	ضریب مسیر	عامل
۸/۵۲	-۰/۷۰	راهبرد کاوش‌گر
۲/۴۷	-۰/۳۱	مدیریت دانش
-۰/۰۱	-۰/۰۰	فرهنگ سازمانی
۴/۳۹	-۰/۷۲	سرمایه انسانی
نسبت کای‌دو بر درجه آزادی برابر با ۱/۰۹۴، RMSEA مدل برابر با ۰/۰۳۱ و $Sig > ۰/۰۵$		
-۱/۱۵	۰/۰۱۴	راهبرد تحلیل‌گر
۲/۳۳	-۰/۳۰	مدیریت دانش
-۰/۱۲	-۰/۰۲	فرهنگ سازمانی
۴/۱۶	-۰/۶۹	سرمایه انسانی
نسبت کای‌دو بر درجه آزادی برابر با ۱/۰۶۳، RMSEA مدل برابر با ۰/۰۲۹ و $Sig > ۰/۰۵$		
-۲/۷۸	-۰/۲۸	راهبرد مدافع
۲/۴۲	-۰/۳۱	مدیریت دانش
-۰/۰۸	-۰/۰۲	فرهنگ سازمانی
۴/۱۸	-۰/۶۹	سرمایه انسانی
نسبت کای‌دو بر درجه آزادی برابر با ۱/۱۳۷، RMSEA مدل برابر با ۰/۰۳۷ و $Sig > ۰/۰۵$		
-۶/۰۵	۰/۵۵	راهبرد واکنش‌گر
۲/۵۸	۳۲/۰	مدیریت دانش
-۰/۱۰	-۰/۰۲	فرهنگ سازمانی
۴/۲۶	-۰/۷۱	سرمایه انسانی
نسبت کای‌دو بر درجه آزادی برابر با ۱/۰۶۳، RMSEA مدل برابر با ۰/۰۲۹ و $Sig > ۰/۰۵$		

با توجه به نتایج به دست آمده از پژوهش، سطح هوشمندی رقابتی در صادرکنندگان بیشتر از سطح متوسط است. همچنین نتایج پژوهش نشان می‌دهد تفاوت معناداری بین میانگین هوشمندی رقابتی صادرکنندگان بر اساس عوامل جمعیت‌شناختی (مانند تعداد کشورهای صادراتی، سابقه شرکت در صادرات، سهم صادرات از فروش کل شرکت) و تعداد دفعات انتخاب شده با عنوان صادرکننده نمونه وجود ندارد. به بیان دیگر، عوامل ذکر شده بر میزان هوشمندی رقابتی صادرکنندگان تأثیری ندارد.

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

بر اساس مدل نهایی پژوهش از بین عوامل درون‌سازمانی، سرمایه انسانی و توان مدیریت دانش به ترتیب در ارتقای هوشمندی رقابتی بیشترین تأثیر را دارند. در این بخش هریک از عوامل بررسی خواهد شد. یکی دیگر از عوامل بررسی شده در این پژوهش فرهنگ سازمانی است و نتایج نشان می‌دهد رابطه معناداری میان توان فرهنگ سازمانی و هوشمندی رقابتی وجود ندارد.

### سرمایه انسانی

این عامل در ارتقای سطح هوشمندی سازمان بیشترین اثر را دارد. نتایج پژوهش نشان می‌دهد تناسب نیروی کار متخصص موجود در شرکت و اهداف و الزامات شرکت با بار عاملی ۰/۷۸ و میانگین ۳/۵۷ از عوامل مؤثر در ارتقای سرمایه انسانی هستند. از آنجاکه این شاخص از بالاترین بار عاملی و بالاترین میانگین در قیاس با شاخص‌های برخوردار است، صادرکنندگان نمونه باید به تناسب نیروی کار با اهداف شرکت توجه بیشتری کنند. بر اساس نتایج پژوهش مرکز کیفیت و بهره‌وری آمریکا، برای تصدی‌گری هوشمندی رقابتی، باید افرادی ماهر با توانمندی‌های زیاد به کار گرفته شوند. توانایی در تفکر راهبردی، به همراه مهارت تجزیه و تحلیل و مهارت ارتباطی، از مهم‌ترین نیازمندی‌ها و الزامات متصدیان هوشمندی رقابتی است. شناخت صنعت و مهارت‌های فناوری اطلاعات در جایگاه دوم اهمیت قرار دارد (هاگ هس، ۲۰۰۵؛ کاتی واگن، ۲۰۰۲).

### فرهنگ سازمانی

با توجه به نتایج پژوهش، فرهنگ سازمانی رابطه معناداری با هوشمندی سازمانی ندارد. اگرچه ادبیات پژوهش نشان داده است وجود فرهنگ سازمانی‌ای که کارکنان را به اشتراک‌گذاری اطلاعات، نوآوری و کار تیمی ترغیب کند، می‌تواند بر هوشمندی رقابتی سازمان اثرگذار باشد. به بیان دیگر فرهنگ سازمانی می‌تواند در نحوه به‌کارگیری و استفاده از توان مدیریت دانش و سرمایه انسانی (دو عامل دیگری که بر اساس نتایج پژوهش در ایجاد هوشمندی رقابتی مؤثرند) نقش سازنده‌ای ایفا کند.

### توان مدیریت دانش

از شاخص‌های تشکیل‌دهنده توان مدیریت دانش، شاخص استفاده از روشی نظام‌مند برای جمع‌آوری و انتشار اطلاعات در شرکت و خلق دانش جدید از مجموعه دانش موجود در شرکت، به‌ترتیب بر توان مدیریت دانش بیشترین تأثیر را دارند. نتایج پژوهش اسکرت (۲۰۰۹) نیز نشان می‌دهد میان مدیریت دانش و هوشمندی رقابتی رابطه‌ای وجود دارد؛ چنانچه مدیریت دانش به‌درستی در سازمان به‌کار گرفته نشود، اجرا و توسعه هوشمندی رقابتی در سازمان با چالش روبه‌رو خواهد شد. همچنین نتایج نصری (۲۰۱۱) نشان می‌دهد مدیران سازمان‌ها در تصمیم‌گیری‌های خود برای اطلاعات درون‌سازمانی، به‌خصوص اطلاعات کارکنانشان، ارزش ویژه‌ای قائل‌اند.

### هوشمندی رقابتی

با توجه به نتایج پژوهش، سه عامل هوش بازار، هوش رقبا و هوش فناورانه، به‌ترتیب بر هوشمندی رقابتی بیشترین تأثیر را می‌گذارند. در پژوهشی که رزمجو (۱۳۹۰) انجام داد، هوش بازار مهم‌ترین عامل در هوشمندی رقابتی شناخته شد. براساس یافته‌های وی این عامل نقش تعیین‌کننده‌ای در ارتقای عملکرد رقابتی سازمان دارد. همچنین نتایج پژوهش مک‌دونالد و بلکورن (۲۰۰۵) نشان داد شرکت‌هایی که قصد دارند فعالیت‌های خود را در بازارهای بین‌المللی گسترش دهند، باید این مهم را در نظر بگیرند که برنامه هوشمندی رقابتی داخلی نمی‌تواند نیازهای آنان را برای فعالیت در بازارهای بین‌المللی برآورده کند؛ زیرا متغیرهای موجود در بازارهای بین‌المللی بسیار پیچیده‌تر از متغیرهای بازارهای داخلی هستند. در پژوهش رضایی دولت‌آبادی، زینلی و شکرچی‌زاده (۱۳۹۰) برنامه هوشمندی رقابتی سبب دستیابی به مزیت رقابتی نسبت به رقبا می‌شود و تضمین‌کننده بقای سازمان است. نتایج پژوهش‌های محققان دیگر (بل، گریک و یانگ، ۲۰۰۴) نشان داد شدت اهمیت و آگاهی از فناوری در صنعت، از مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار در عملکرد سازمانی است. میزان اهمیت فناوری در صنعت یعنی سازمان‌هایی که از فناوری پیشرفته‌تری استفاده می‌کنند در مقایسه با سازمان‌هایی که فناوری پیشرفته‌ای را به‌کار نمی‌برند، عملکرد بهتری دارند.

### بازارگرایی

با توجه به نتایج به‌دست‌آمده، هوشمندی رقابتی بر میزان بازارگرایی مؤثر است. شاخص تأکید رسالت وجودی شرکت در خدمت‌رسانی به مشتریان بیشترین بار عاملی (۰/۸۱) را در سازه بازارگرایی دارد. این شاخص از بالاترین میانگین (۳/۶۴) شاخص‌های بازارگرایی برخوردار است،



لذا مدیران باید توجه بیشتری به نقش مشتریگرایی در فلسفه وجودی شرکت داشته باشند. مطالعات پژوهشگرانی چون کیو (۲۰۰۸)؛ گرشهام و همکاران (۲۰۰۶)؛ هن و همکاران (۱۹۹۸) نشان می‌دهد فرهنگ سازمانی‌ای که به استفاده از هوشمندی رقابتی گرایش دارد، می‌تواند فرهنگ غالبی برای سازمان‌های بازارگرا محسوب شود. همچنین نتایج پژوهش کیو (۲۰۰۸) نشان می‌دهد بازارگرایی بر گرایش سازمان در استفاده از هوشمندی رقابتی تأثیر شایان توجهی دارد. سازمان‌هایی که در سطح بالایی از بازارگرایی قرار دارند، در به‌کارگیری هوشمندی رقابتی رویکرد کنش‌گرایانه‌ای را اتخاذ می‌کنند.

### جهت‌گیری راهبردی

نتایج پژوهش نشان می‌دهد بین هوشمندی رقابتی و جهت‌گیری راهبردی کاوش‌گر در سازمان، رابطه معنادار و مستقیمی وجود دارد. به بیان دیگر با افزایش هوشمندی رقابتی، جهت‌گیری راهبردی سازمان‌ها به سمت راهبرد کاوش‌گر گرایش می‌یابد. همچنین با کاهش هوشمندی رقابتی، جهت‌گیری راهبردی (برخی) سازمان‌ها به سمت راهبرد تحلیل‌گر، مدافع و واکنش‌گر حرکت می‌کند. نتایج این پژوهش با یافته‌های کارت رایت (۲۰۰۳) همخوانی دارد. نتیجه پژوهش وی نشان داد نوع هوش رقابتی به‌کارگرفته‌شده در شرکت با توجه به جهت‌گیری راهبردی شرکت، تفاوت دارد؛ به‌گونه‌ای که از ۵۹ سازمان بررسی‌شده، ۵۹/۲۶ درصد کاوشگر، ۲۶ درصد تحلیل‌گر، ۷ درصد مدافع و ۵ درصد واکنش‌گر بودند.

### References

- American Productivity & Quality Center. (1998). *Managing Competitive Intelligence Knowledge in a Global Economy*. Amer Productivity Center.
- Baron, J.N. & Kreps, D.M. (1999). *Strategic Human Resources: Frameworks for General Managers*. New York, NY: John Wiley.
- Bell, J., Crick, D. & Young, S. (2004). Small firm internationalization and business strategy: An explanatory study of "knowledge-intensive" and "traditional" manufacturing firms in the UK. *International Small Business Journal*, 22(1): 23-56.
- Bernhardt, D.C. (1999). Consumer versus Producer: Overcoming the Disconnect Between Management and Competitive Intelligence. *Competitive Intelligence Review*, 10(3): 19-26.
- Calof, J. & Wright, S. (2008). Competitive intelligence: A practitioner, academic and inter-disciplinary perspective. *European Journal of Marketing*, 42 (7/8): 717 – 730.

- Cartwright, D. (1993). *The use and perceived usefulness of competitive intelligence in United States firms*. Doctoral dissertation, Saint Louis University, USA.
- Cruywagen, A. (2002). Establishing the profile of a successful competitive intelligence practitioner. *paper presented at the Competitive Intelligence World 2002 Conference*, 20 November, Johannesburg.
- Deschamps, J. & Nayack, P. R. (1995). *Product Juggernauts – How Companies Mobilize to Generate a Stream of Market Winners*. Boston, Harvard Business School Press.
- Fraser, V., Marcella, R. & Middleton, I. (2000). Employee Perceptions of Knowledge Sharing: Employment Threat or Synergy for the Greater Good? *Competitive Intelligence Review*, 11(2): 39-52.
- Gaidelys, V. (2010). The Role of Competitive Intelligence in the Course of Business Process. *Economics and Management*, 15: 1057-1064.
- Gresham, G., Hafer, J. & Markowski, E. (2006). Inter-functional market orientation between marketing departments and technical departments in the management of the new product development process. *Journal of Behavioral & Applied Management*, 8 (1): 43-65.
- Han, J.K., Kim, N. & Srivastava, R.K. (1998). Market orientation and organizational performance: is innovation a missing link. *Journal of Marketing*, 62 (4): 30-45.
- Herring, J.P. (1999). Key intelligence topics a process to identify and define intelligence needs. *Competitive Intelligence Review*, 10(2): 4-14.
- Hughes, S. (2005). Competitive intelligence as competitive advantage: the theoretical link between competitive intelligence, strategy and firm performance. *Journal of Competitive Intelligence and Management*, 3(3): 3-18.
- Keimasi, M., Chitsazan, H. & Fakhar, A. (2012). Organizational Intelligence: Comparative Survey between Private and Governmental banks. *Journal of Business management*, 4(9): 131-136. (in Persian)
- Kohli, A. & Jaworski, B.J. (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications. *Journal of Marketing Research*, 54 (2): 1-19
- Kruschwitz, N. & Shockley, R. (2011). First look: The second annual new intelligent enterprise survey. *Sloan management review*, 52(4): 87-89.
- Liebowitz, J. (2006). *Strategic intelligence: business intelligence, competitive intelligence, and knowledge management*. NY, Taylor & Francis Group.
- MacDonald, J. (2005). Moving from a domestic to a global competitive intelligence perspective. pp.45-56. in C.S. Fleisher and D.L. Blenkhorn [eds.] *Competitive intelligence and global business*, Westport, Praeger.

- McDonald, R. E. & Madhavaram, S. (2007). What Firms Learn Depends on What Firms Know: The Implications of Prior Knowledge for Market Orientation. *Marketing Management Journal*, 17 (1): 178 – 190.
- McGonagle, J.J. & Vella, C. M. (2003). *The Manager's Guide to Competitive Intelligence*. USA, Greenwood Press.
- McLellan, H. (2001). *Basic tools and strategies*. Retrieved Jan 10, 2008 from [www.saratogamedia.net/CI2004/cintel2.htm](http://www.saratogamedia.net/CI2004/cintel2.htm).
- Miles, R. E. & Snow, C. C. (1978). *Organizational strategy, structure, and process*. New York: McGraw-Hill Book Co.
- Mody, M. (2005). *Key Intelligence Topics in Competitive Intelligence and Global Business*. London: Westport, Connecticut: Greenwood.
- Moshbeki Esfahani, A. & Khazaie, A. (2008). Elements of strategic thinking in Iranian organizations. *Quarterly Journal of Business management*, 1(1): 105-118. (in Persian)
- Moshbeki Esfahani, A. & Zangoie-Nejad, A. (2008). Designing a Competitive intelligence model based on structural – organizational intelligence. *Trade Studies Quarterly*, 13(49): 171-197. (in Persian)
- Muller, M.L. (2000). *Accreditation and approval of qualification for funding purposes by the CHE and the Department of Education*, unpublished document.
- Nasri, W. (2011). Competitive intelligence in Tunisian companies. *Journal of Enterprise Information Management*, 24 (1): 53 – 67.
- Pirayesh, R. & Alipour, V. (2012). Comparative survey of Relationship between Competitive Intelligence and Marketing Effectiveness among Public and Private Banks in Zanjan Province. *Quarterly Journal of Business management*, 4(12): 1-18. (in Persian)
- Qiu, T. (2008). Scanning for competitive intelligence: a managerial perspective. *European Journal of Marketing*, 42(7/8): 814-835.
- Razmjoo, S. (2011). *Impact of competitive intelligence to create competitive advantage*. Master dissertation, Tehran University, Iran. (in Persian)
- Rezaei Dolatabady, H., Zeinali, Z. & Shekarchizadeh, Z. (2011). Examining impact of competitive intelligence to create competitive advantage. *Quarterly Journal of Business Management Perspective*, 5(38): 9-29. (in Persian)
- Rezaian, A. & Lashkar Buloki, M. (2010). Competitive intelligence and strategic decision making. *Quarterly Journal of Business Management Perspective*, 2(35): 43-65. (in Persian)
- Rouach, D. & Santi, P. (2001). Competitive Intelligence Adds Value: Five Intelligence Attitudes. *European Management Journal*, 19(5): 552–559.

- Rowatt, K. (2005). In Search of Best Practice in Global Competitive Intelligence. London, Westport, Connecticut: Greenwood Publishing.
- Sharp, S. (2009). *Competitive Intelligence Advantage: How to Minimize Risk, Avoid Surprises, and Grow Your Business in a Changing World*. New Jersey: John Wiley.
- Skeerett, T. (2009). *The State of Competitive Intelligence within New Zealand Private and Public Sector Organization Professionals*. Doctorial dissertation, Vitoria University, Melbourne, Australia.
- Strauss, A.C. & Du Toit, A.S.A. (2010). Competitive intelligence skills needed to enhance South Africa's competitiveness. *Aslib Proceedings*, 62(3): 302 – 320.
- Tao, J. (2008). *An Exploratory Study on Information Work Activities of Competitive Intelligence Professionals*. Doctoral dissertation. McGill University, Toronto, Canada.
- Tarraf, P. (2005). *Competitive intelligence and small companies: A study of two industries*. (Doctorial dissertation). Concordia University, Montreal, Canada.
- Toczydlowski, B. (2005). *Knowledge, skill, and abilities of domestic and international competitive intelligence practitioners*. Westport, Connecticut: Greenwood Publishing.
- Trade Promotion Organization of Iran. (2011). *Message of institution*, 1(1): 1-2. (in Persian)
- Vazifeh Doost, H. & Ghasemi, F. (2007). Impact of competitive intelligence on the changing small and medium-sized enterprises. *Journal of New Economy and Commerce*, 3(9): 143-162. (in Persian)
- Viviers. W., Saayman, A. & Muller, M. (2005). Enhancing a competitive intelligence culture in South Africa. *International Journal of Social Economics*, 32 (7): 576-589.
- Zarei Matin, H., Jamporzmay, M., Yazdani, H. & Biriiae, H. (2010). Survey of the relationship between strategic orientations of enterprise with organizational performance by using balanced scorecard framework. *Quarterly Journal of Business management*, 2(6): 97-112. (in Persian)
- Zou, S., Kim, D, Cavusgil, T. (2009). *Export Marketing Strategy: Tactics and Skills That Work*. NY, Business Expert Press.