

نگرش هوش رقابتی مدیران و مزیت رقابتی

نبی اله دهقان^{۱*}، مرتضی بذرافشان^۲، محمدرضا رشیدی^۳

^۱ استادیار دانشکده مدیریت استراتژیک دانشگاه عالی دفاع ملی

^۲ مربی مجتمع آموزش عالی بم - کرمان

^۳ کارشناس ارشد مدیریت برنامه ریزی و توسعه جهانگردی، دانشگاه علامه طباطبائی

چکیده

تحقیق حاضر با هدف بررسی ارتباط ابعاد پنجگانه هوش رقابتی مدیران (تهاجمی، هجومی، فعال، واکنشی و غافلان) با مزیت رقابتی (کاهش هزینه و تمایز) در هتل‌های شهر شیراز صورت پذیرفته است. این تحقیق از نوع تحقیقات کاربردی توسعه‌ای است که با رویکرد کمی و با استفاده از الگوی معادلات ساختاری انجام شده است. جامعه آماری تحقیق مدیران صنعت هتلداری واقع در شهر شیراز هستند که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای تعداد ۱۰۶ پرسشنامه جمع‌آوری شد و با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی روابط بین متغیرهای مکنون و مشاهده شده مشخص گردید. نتایج برازش مدل نشان داد که مدیران صنعت هتلداری شهر شیراز، دارای نگرش‌های "تهاجمی" و "هجومی" می‌باشند که رابطه معناداری بین این دو نگرش و استراتژی‌های "کاهش هزینه" و "تمایز" وجود دارد. نتایج تحقیق می‌تواند به مدیران صنعت هتلداری برای رسیدن به مزیت رقابتی با در نظر گرفتن اهمیت نگرش‌های مذکور کمک شایانی کند.

کلمات کلیدی: هوش رقابتی، مزیت رقابتی، صنعت هتلداری.

مقدمه

در خلال سال‌های اخیر، هوش رقابتی به یکی از مفاهیم مهم مدیریتی تبدیل شده و حتی با فرهنگ شرکت‌های پیشرو عجین شده است. هوش رقابتی موجب می‌گردد سازمان‌ها اطلاعات محیط اطراف خود را سریع‌تر و با دقت بیشتری تجزیه و تحلیل کرده و نتایج حاصل را به طریق سودمند ذخیره و در مواقع مقتضی در دسترس تصمیم‌گیران قرار دهند. این امر جریان تبادل اطلاعات و دانش را در بستر سازمان تسریع کرده و اثربخشی فرآیند تفکر و تصمیم‌گیری جمعی را به نحو چشمگیری بهبود می‌بخشد [۴:۱]. همچنین بر اساس دیدگاه انجمن جهانی هوش^۱ (GIA) استفاده از فعالیت‌ها و برنامه‌های هوش رقابتی در سازمان‌ها باعث افزایش کیفیت اطلاعات، تسریع در تصمیم‌گیری، ارتقاء فرآیندهای سازمانی به گونه‌ای سیستماتیک، افزایش اثربخشی سازمانی، کاهش هزینه‌ها، افزایش آگاهی سازمانی، بهبود وضعیت انتشار اطلاعات، شناسایی فرصت‌ها و تهدیدها، صرفه‌جویی در زمان می‌گردد [۲۹]. همچنین هوش رقابتی فعالیت رقبا را مستقیم و غیرمستقیم سازمان را در گستره‌ای از زمینه‌ها نظیر فعالیت‌های کلی کسب و کار، توسعه کسب و کار، استراتژی‌ها و تاکتیک‌ها در بخش‌های مختلف یا فعالیت‌های جدید (که برخی اوقات برای گمراه کردن طراحی می‌شوند)، نفوذ در بازار، ثبت انحصاری، فعالیت‌های تحقیقاتی و غیره دنبال می‌کند [۲۷]. هوش رقابتی تحقیقات بازار و جاسوسی در صنعت نیست. در واقع هوش رقابتی عاملی قانونی و بسیار ضروری در شکل‌دهی استراتژی رقابتی سازمان است و باعث می‌شود تصمیم‌گیرندگان بینشی بسیار ارزشمند در خصوص توانایی‌های رقبا و تمایلات آن‌ها بدست آورند. در واقع با این کار، سازمان با هشداری در خصوص رویدادهای آتی که بر عملکرد شرکت تاثیرگذار است مواجه می‌شود [۶].

تاکنون تحقیقات زیادی در مورد ساختار و عملکرد برنامه‌های هوش رقابتی به طور منسجم انجام نشده است و اکثر مباحثی که در مورد هوش رقابتی بیان شده است بیشتر برای گسترش مرزهای بین سازمان و محیطش مورد بررسی قرار گرفته است و از هوش رقابتی در داخل سازمان و فرایندهای آن چندان سخنی به میان نیامده است [۳:۱]. در ادبیات هوش رقابتی بر افزایش عملکرد بیشتر از نگرش‌های مفید تاکید

شده است و مباحث متعددی در بسیاری از ارتباطات تجاری نظیر: تحلیل رقیب، هوش رقابتی و هوش تجاری به جای یکدیگر به کار می‌رود که کمی گیج کننده‌اند، از این رو یکی از اهداف این تحقیق روشن ساختن مفهوم هوش رقابتی و بیان تفاوت آن با هوش بازار، هوش استراتژیک، هوش تکنولوژیکی و مباحثی از این قبیل است.

صنعت گردشگری یکی از حوزه‌هایی است که رقابت در آن به شدت احساس می‌شود و بنا بر تعریفی که در بالا ارائه گردید، دانش پایه برای مدیریت محیطی رقابتی این صنعت هوش رقابتی است. بنابراین این سوال مطرح می‌شود که تا چه اندازه مدیران بخش‌های مختلف صنعت گردشگری با مفهوم هوش رقابتی آشنا هستند؟ این که آیا طبق تعریف دانشکده مدیریت فرانسه (GTILAB) از هوشمندی رقابتی، مدیران گردشگری دارای هنر یافتن، جمع‌آوری، فرآوری و ذخیره سازی اطلاعات به منظور دسترسی و استفاده‌ی کارکنان در تمام سطوح سازمان می‌باشند تا به واسطه آن بتوانند ضمن شکل دادن به آینده سازمان از وضعیت موجود نیز در مقابل تهدیدات رقابتی حمایت کنند؟ بنابراین هدف اصلی این تحقیق درک بهتر فرایند هوش رقابتی و نگرش مدیران گردشگری به این فرایند در داخل سازمان‌شان (در این مورد هتل‌های سه و چهار ستاره) و تأثیر آن بر مزیت رقابتی است. همچنین نتایج این تحقیق می‌تواند زمینه‌ای را برای آشنایی بیشتر مدیران گردشگری با مفهوم هوش رقابتی و اصطلاحات مرتبط فراهم آورده و با نشان دادن رابطه آن با مزیت رقابتی، زمینه را برای به کارگیری بیشتر این مفهوم در سازمان‌های مختلف گردشگری از جمله هتل‌ها فراهم آورد.

مروری بر ادبیات نظری تحقیق

پیشینه تحقیقات قبلی

پورتر و میلر (۱۹۹۱) در مقاله خودشان به این نکته اشاره کردند که چگونه اطلاعات ساختار صنعت و نقش‌های رقابتی را تغییر می‌دهد. آن چه مشخص است این است که سیر تکاملی فناوری اطلاعات (IT) با فراهم آوردن راهکارهای جدید که به واسطه آن‌ها شرکت‌ها می‌توانند از رقیب‌هایشان پیشی بگیرند باعث ایجاد مزیت رقابتی شده است. اطلاعات همچنین کل فرآیند را که شرکت‌ها در آن محصول خود را تولید

می‌کنند تحت تأثیر قرار داده است. علاوه بر این، اطلاعات در تمامی مراحل زنجیره ارزش شرکت‌ها وارد شده و باعث تغییر روشی می‌شود که به موجب آن فعالیت‌های ارزش‌زا شکل گرفته و ماهیت روابط میان آن‌ها را دگرگون می‌سازد. همچنین اطلاعات، فعالیت‌های افراد را تحت تأثیر قرار داده، توانایی شرکت برای استفاده بهینه از برابری روابط بین فعالیت‌های داخل و خارج شرکت را افزایش می‌دهد. فناوری اطلاعات حیطه رقابتی را تحت تأثیر قرار داده و روشی که به موجب آن محصولات، نیازهای خریداران را برطرف می‌سازند تغییر می‌دهد.

رویکرد نوین به هوش رقابتی بعد از جنگ جهانی دوم پدیدار گردید و از دهه ۸۰ اهمیتی ویژه یافت [۱۶:۲]. از این دهه، بسیاری از افراد سعی کردند تا مفهوم هوش رقابتی را تعریف کنند. هوش رقابتی بواسطه اطلاعاتی ارائه می‌گردد که به توصیف رقابت در سازمان پرداخته و در آن واحد به پیش‌بینی حرکت‌های بازیگران محیط کسب و کاری نیز می‌پردازد (رقبا، مشتریان، عرضه‌کنندگان، حکومت و غیره) [۱۷:۲]. هوش رقابتی فرآیندی سیستمی و تکراری برای جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل داده‌ها و اطلاعات درباره فعالیت‌های رقبا، محیط و رویه‌های کسب و کاری در راستای دستیابی به اهداف سازمانی است [۱۹]. بنابر تعریفی دیگر، هوش رقابتی فرآیندی است که به پیش‌بینی رفتار و حرکات بازیگران (رقیب، مشتری، عرضه‌کننده، حکومت و غیره) که با سازمان در تعامل هستند یا محیط کسب و کاری و یا رفتار سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهند می‌پردازد [۲۰:۲]. نتایجی که توسط هوش رقابتی ارائه می‌گردد برای تعیین پتانسیل فرصت‌های کسب و کاری و حداقل کردن امکان وقوع وضعیت‌های پیش‌بینی نشده، حقایقی که هدف هوش رقابتی را تعیین می‌کند مورد استفاده قرار می‌گیرند: پیش‌بینی وضعیت‌های آتی (چه چیزی اتفاق خواهد افتاد) و نه بحث در مورد گذشته (آنچه که اتفاق افتاده است) [۷:۲] هوش رقابتی فرآیندی است که هدف آن کنترل محیط کسب و کار خارجی سازمان در راستای شناسایی اطلاعات مرتبط در فرآیند تصمیم‌گیری است [۱۳:۳]. چن و سنتی (۲۰۰۱) در مقاله خود تحت عنوان "هوش رقابتی باعث افزایش ارزش می‌شود: پنج نگرش به هوش رقابتی" به بررسی اهمیت هوش رقابتی در فعالیت‌های مدیریتی در شرکت‌های پیشرو پرداختند. آن‌ها در این مقاله به مرور سیر تاریخی و تعریف هوش

رقابتی پرداخته و سپس انواع مختلف آن را با تجزیه و تحلیل فرایندهای هوش رقابتی (نظارت بر محیط کسب و کار (داده‌های خارجی، اطلاعات و دانش)، جمع‌آوری اطلاعات، تجزیه و تحلیل، پالایش و انتشار اطلاعات که باعث حمایت از فرایند تصمیم‌گیری با هدف افزایش رقابت مندی و ارتقاء جایگاه سازمانی) پیشنهاد کردند (نمودار ۱، جدول ۱). نتایج تحقیق آن‌ها به دلیل ارائه یکی از اولین مدل‌های هوش رقابتی و فرآیند آن حائز اهمیت است. در تحقیق حاضر، مولفه‌های مدل آن‌ها به عنوان متغیرهای مستقل تحقیق در نظر گرفته شده‌اند. در تحقیق دیگری، تانجو کولاکوگلو (۲۰۱۱) نیز به بررسی ادبیات و کاربردهای تجاری هوش رقابتی پرداختند. در مقاله آن‌ها با عنوان آسیب شناسی هوش رقابتی: چگونگی ارزیابی و توسعه هوش رقابتی علاوه بر بسط ادبیات تحقیق، کاربردهای این مفهوم در اجرای استراتژی و در نهایت رسیدن به مزیت رقابتی بررسی شد. از نظر آن‌ها در صورتی‌که هوش رقابتی با اجرای استراتژیک^۱ (SI) جمع بسته شود، نتیجه آن رسیدن به مزیت رقابتی خواهد بود. وی در مقاله خود به بررسی نمونه‌هایی از هوش رقابتی فنی در برنامه‌ریزی و فعالیت‌های عملیاتی شرکت‌ها پرداخته است و با مطالعه بیش از ۵۰ مقاله در این زمینه به ارائه راهکارهایی در خصوص رسیدن به موفقیت با استفاده از هوش رقابتی پرداخته است [۱۴]. لموس و پورتو (۱۹۹۵) از محققینی بودند که اولین مطالعات را در خصوص هوش رقابتی انجام دادند. آن‌ها در مقاله‌ای تحت عنوان تکنیک‌های پیش‌بینی تکنولوژیکی و هوش رقابتی: ابزارهایی برای ارتقاء فرایند نوآوری به بحث و بررسی این مفاهیم و تعیین رابطه بین آن‌ها از نقطه نظر استراتژیکی پرداختند. نقاط قوت و ضعف تکنیک‌های پیش‌بینی و رابطه این تکنیک‌ها با مزیت رقابتی یکی از دستاوردهای تحقیق آن‌ها بود. با بررسی یک شرکت برزیلی تأثیر این تکنیک‌ها در نوآوری و در نهایت کسب مزیت رقابتی مورد واکاوی قرار گرفت [۲۱].

ابودر زنگویی نژاد و اصغر مشبکی (۲۰۰۸) نیز مقاله‌ای را با عنوان "نقش سرمایه ساختاری بر هوش رقابتی" ارائه کردند. آن‌ها به بررسی نقش سرمایه ساختاری سازمانی (یا هوش) بر جمع‌آوری، تولید و انتقال هوش رقابتی و متعاقب آن مزیت

رقابتی سازمانی پرداختند. آن‌ها با استفاده از پرسشنامه‌ای که در بین ۲۰۰ شرکت ایرانی توزیع کردند، داده‌های مورد نیاز را جمع‌آوری کردند. یافته‌های تحقیق نشان داد که سیستم‌های اطلاعاتی (به عنوان سرمایه ساختاری) و فاکتورهای محتوای (به عنوان سرمایه سازمانی) هوش سازمانی ساختاری^۱ در کسب هوش رقابتی از اهمیت ویژه‌ای برخوردارند. علاوه بر این در تحقیق آن‌ها رابطه بین هوش رقابتی و مزیت رقابتی سازمانی نیز مثبت ارزیابی شد.

انواع نگرش‌ها به هوش رقابتی

استراتژی هوش رقابتی توسط تحلیل‌گران مختلف به اجرا درآمده است که هوشیاری و گوش بزرگی آن‌ها از "بررسی شرایط"^۲ (هوشیاری با دیدگاه واکنش نشان دادن) تا "شکارچی"^۳ (تحلیل‌گیری که می‌داند به دنبال چیست و نگرشی کنشی دارد) [۲۸]. بر این اساس راج و همکاران پنج نوع نگرش را نسبت به هوش رقابتی معرفی کردند.

۱. نگرش تهاجمی^۴. در این وضعیت تحلیل‌گر هوش در مدیریت فرایند هوش رقابتی بسیار حرفه‌ای و فعال است و مدام به دنبال یافتن فرصت‌های مختلف است. نمونه‌ای از این شرکت‌ها عبارتند از اریکسون، نوکیا، ایرباس^۵، توشیبا، کنون^۶ و غیره.

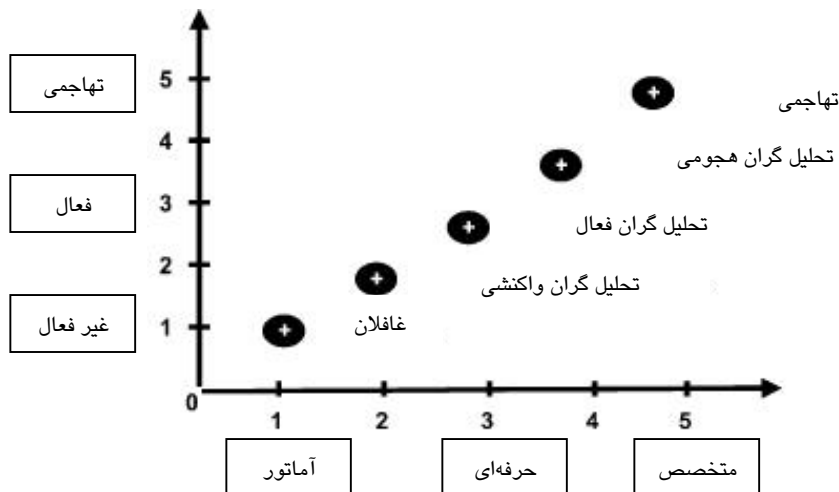
۲. نگرش هجومی^۷. این نگرش نیز نگرشی حرفه‌ای و فعال است. تحلیل‌گران هوش اغلب متخصصان سابق هوش نظامی هستند. نمونه‌ای از این شرکت‌ها عبارتند از زیمنس، ایر لیکوئید^۸، جنرال الکتریک، تویوتا، فرد و غیره.

۳. نگرش فعال^۹. تحلیل‌گر هوش در این نگرش همیشه به دنبال اطلاعات استراتژیک از طریق منابع عادی است، اما سیستم اطلاعاتی شرکت به صورت واقعی ساختارمند نمی‌باشد. نمونه‌ای از این شرکت‌ها عبارتند از: بسیاری از شرکت‌های کوچک و متوسط در فرانسه و آمریکا.

-
1. Structural organizational intelligence
 2. Lookout
 3. Hunter
 4. Warrior attitude
 5. Airbus
 6. Canon
 7. Assault attitude
 8. Air Liquide
 9. Active attitude

۴. نگرش واکنشی^۱. در این نگرش، مدیران هوش فقط زمانی به رقبا پاسخ می‌دهند که آنها آشکارا به مبارزه با آنها برخاسته باشند. نمونه‌ای از این نگرش در شرکت‌های کوچک و متوسط فرانسه دیده می‌شود.

۵. غافلان^۲. تیم مدیریتی شرکت هیچ نوع علاقه‌ای به هوش رقابتی یا مدیریت دانش نشان نمی‌دهد و مدیریت از رقبا واهمه‌ای ندارد. وضعیت تحلیل گران هوش از متخصصان (تهاجمی) تا آماتور (غافلان) متغیر است (نمودار ۱).



نمودار ۱- نگرش‌های هوش رقابتی [۲۸]

راچ و همکاران همچنین جدولی را پیشنهاد کردند که به موجب آن رویکردهای تحلیل‌گران هوش رقابتی به صورت خلاصه آورده شده است (جدول ۱).

1. Reactive attitude
2. Sleepers

جدول ۱- خلاصه رویکردهای هوش رقابتی

تحلیل‌گر	نگرش	روش‌ها
۱. تهاجمی	ذهنیت جنگجویانه، حملات بیباکانه علیه اطلاعات اشتباه جنگ پنهان و ساختگی، وضعیت تهاجمی	ابزارهای پیچیده (اتاق جنگ در موارد خاص)، روش‌های متغیر (ضوابط اخلاقی)، منابع مهم و نامحدود، تیمی از رهبران
۲. هجومی	دستگاه‌های محرمانه دولتی، پردازش زیاد داده‌ها، تفحص اطلاعات استراتژیک	منابع با اهمیت، حرفه‌گرایی و اخلاقیات، جستجوی دقیق ارزش قائل شدن برای هوش انسانی
۳. فعال	بررسی وضعیت و حرکات رقبا	منابع محدود، بکارگیری شبکه CTI
۴. واکنشی	فرصت طلب	واکنش نشان دادن به حملات، بودجه بسیار محدود
۵. غافلان	عدم انجام اقدامی خاص	بی بصیرت، غیرفعال، سندرم NIH

منبع: [۲۸]

مزیت رقابتی

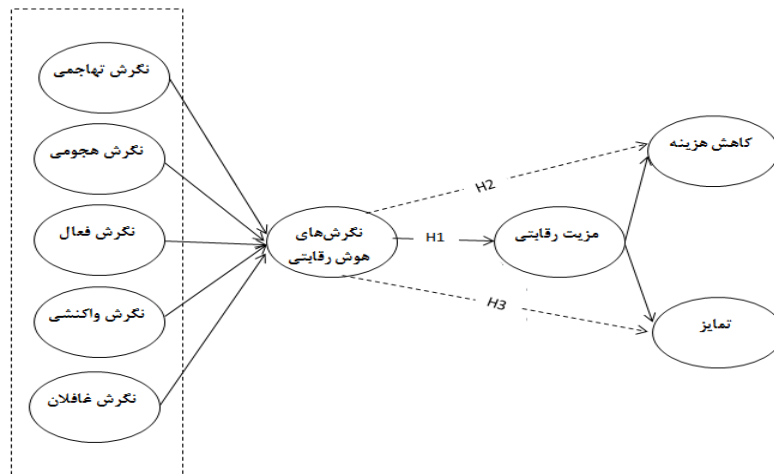
به طور سنتی، دو نگرش مهم در خصوص بحث مزیت رقابتی ارائه شده است. از یک طرف، نگرش نیروهای ساختاری بیان می‌کند که مزیت رقابتی از یک حاشیه امن قابل دفاع بر اساس هزینه یا تمایز در بخش های انتخابی بازار کل، ناشی می‌شود. از طرف دیگر، دیدگاه منبع پایه، عملکرد رقابتی برتر با منابع متمایز شرکت را نشان می‌دهد. از طرفی بارنی (۱۹۹۶) تئوری‌های مزیت رقابتی را به سه دسته تقسیم می‌کند. تئوری سازمان صنعتی^۱، تئوری منبع پایه^۲ و تئوری شومپترین^۳. مزیت رقابتی تمایز یک شرکت در یک یا چند عامل می‌باشد که به شرکت اجازه خدمت بهتر و ایجاد ارزش بیشتر برای مشتری و در نتیجه عملکرد بهتر را نسبت به رقبا می‌دهد. به منظور دستیابی به مزیت رقابتی شرکت باید توانایی ارائه پیشنهاداتی را که بتواند بهتر از دیگران نیازهای بازار هدف را تأمین کند، داشته باشد. بنابراین یک شرکت زمانی به مزیت رقابتی دست پیدا می‌کند که از طریق محصولاتش ارزش بیشتری برای مشتریان در مقایسه با شرکت‌های رقیب ایجاد کند [۱۹]. طبق اظهارات پورتر، سازمان‌ها با استفاده از دو روش به دنبال مزیت رقابتی هستند: (۱) ایجاد قیمت پایین‌تر نسبت به سایر رقبا با رعایت استاندارد؛ و (۲) ایجاد تمایز در کالاها و خدمات

1. Industrail organization(I/O)
2. Resource Base View(RBV)
3. Schumpeterian

نسبت به سایر رقبا. که اولی همان مزیت در کاهش هزینه است و دومی مزیت در تمایز [۲].

مدل مفهومی تحقیق

مدل مفهومی تحقیق با استناد به مدل ارائه شده توسط چن و سنتی (۲۰۰۱) (مولفه‌های نگرش هوش رقابتی) و ابعاد مدل مزیت رقابتی پورتر (۱۹۹۹) به صورت نمودار ۲ پیشنهاد گردیده است.



نمودار ۲- مدل مفهومی تحقیق

از این رو بر اساس مدل فوق، فرضیات تحقیق به صورت زیر پیشنهاد می‌گردند:

H1: بین نگرش هوش رقابتی و مزیت رقابتی رابطه وجود دارد.

H2: بین نگرش هوش رقابتی و مزیت در کاهش هزینه رابطه وجود دارد.

H3: بین نگرش هوش رقابتی و مزیت در تمایز رابطه وجود دارد.

روش شناسی

این پژوهش از نظر دسته بندی تحقیقات بر مبنای نتایج تحقیق، یک تحقیق کاربردی توسعه‌ای است و بر اساس نحوه گردآوری اطلاعات از نوع پیمایشی می‌باشد که جهت تحلیل داده ها نیز روش همبستگی استفاده نموده است. در این تحقیق با بررسی ادبیات تحقیق و تلاش برای شناسایی عواملی مرتبط با نگرش مدیران به هوش

رقابتی، پنج نگرش مختلف نسبت به هوش رقابتی معین گردید [۲۸]. این نگرش‌ها در قالب نمودار ۱ و جدول ۱ نشان داده شدند. در این تحقیق سعی شد با توجه به ویژگی‌های هر نگرش، پرسشنامه‌ای تدوین شده و پس از تعیین روایی و پایایی آن، بین مدیران هتل‌های سه و چهار ستاره شیراز توزیع گردد. در این بین همان‌طور که عنوان شد برای تعیین نوع نگرش مدیران هتل‌های سه و چهار ستاره شیراز به هوش رقابتی، ویژگی‌های هر کدام از این پنج نوع الگوی نگرشی که در بالا آورده شده است در غالب پرسشنامه‌ای با طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت (۵ گزینه‌ای) مورد بررسی قرار گرفت.

روایی پرسشنامه

در این تحقیق جهت تعیین روایی صوری و محتوایی پرسشنامه تحقیق، سؤالات پرسشنامه که بر اساس مدل هوش رقابتی ریچ (۲۰۰۱) و مدل مزیت رقابتی پورتر (۱۹۹۹) تدوین شده بودند، پس از ترجمه و بومی سازی به تأیید خبرگان تحقیق (سه نفر از اساتید مدیریت استراتژیک) رسید. همچنین جهت تعیین روایی سازه تحقیق از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد که نتایج آن در جداول ۲ و ۳ نشان داده شده است.

جدول ۲- روایی سازه تحقیق- هوش رقابتی

بارهای عاملی					گویه‌ها	بار
F5	F4	F3	F2	F1		
				۰/۳۶	در این هتل برای مقابله با رقبا از منابع نامحدود استفاده می‌شود.	۰/۴۰
				۰/۴۶	برای حضور در بازار رقابتی از ابزارهای پیچیده استفاده می‌کنیم.	
				۰/۷۷	در این هتل تیمی از مدیران برای مقابله با شرایط رقابتی تشکیل شده است.	
				۰/۶۶	برای بقاء در محیط کاملا رقابتی بین هتل‌ها باید با ذهنیتی جنگجویانه به مقابله با رقبا پرداخت.	
				۰/۷۵	در شرایط رقابتی باید به شدت نسبت به اشتباهات رقبا هوشیار بود و به محض تشخیص علیه آن‌ها اقدام کرد.	

ادامه جدول ۲- روایی سازه تحقیق- هوش رقابتی					
			۰/۶۵	جستجوی دقیق در بازار از استراتژی‌های سازمان ما می باشد.	ر ق ب ا ت
			۰/۷۵	یکی از راه‌های بقاء در بازار، تفحص اطلاعات استراتژیک رقبا می باشد.	
			۰/۵۵	برای موفقیت، باید به پردازش، تجزیه و تحلیل مداوم داده‌های در دسترس پرداخت.	
			۰/۶۴	هوش منابع انسانی عاملی مهم در موفقیت سازمان است.	
			۰/۴۳	حرفه‌ای‌گرایی و اخلاقیات در سازمان ضرورت خاصی دارند.	
			۰/۶۸	برای کنترل شرایط و محیط بازار، بررسی وضعیت و حرکات رقبا ضروری است.	ف ع ا ل
			۰/۴۶	لزوماً بکارگیری منابع فراوان ضروری نمی باشند.	
			۰/۶۹	در این سازمان تلاش می شود تا بازارها را شناخته و به تجزیه و تحلیل و تفسیر آنها بپردازیم.	
			۰/۵۹	این هتل چشم انداز بلندمدتی در رابطه با هوش رقابتی دارد.	
			۰/۵۲	هوش رقابتی باعث افزایش سود می شود.	
			۰/۵۵	بودجه اختصاصی هتل جهت مقابله با رقبا محدود می باشد.	ر ا ک ن ش ی
			۰/۷۳	در صورتی که رقبا رویکردی خصمانه از خود نشان دهند، ما هم به مقابله با آنها خواهیم پرداخت.	
			۰/۵۵	هوش رقابتی مزایای زیادی برای سازمان دارد.	
			۰/۴۷	مدیران زیرک باید از فرصت‌های موجود استفاده کنند.	
			۰/۵۲	رویکرد وظیفه‌گرایی، رویکردی غالب در این سازمان است.	
			۰/۵۲	مدیریت این هتل هیچ گونه ترسی از رقبا ندارد.	غ ا ق ل ا ن
			۰/۵۳	ضرورتی برای حمایت از مبحث هوش رقابتی وجود ندارد.	
			۰/۸۴	هیچ گونه واکنشی برای تغییر شرایط بازار مورد نیاز نمی باشد.	
			۰/۷۵	در سازمان بودجه ای به هوش رقابتی اختصاص داده نمی شود.	
			۰/۵۴	هوش رقابتی در این سازمان جایگاهی ندارد.	

جدول ۳- روایی سازه تحقیق - مزیت رقابتی

بارهای عاملی		گویه ها	متغیر	
F2	F1			
	۰/۵۱	در این هتل هزینه‌ها به شدت کنترل می‌شوند و گزارشاتی دقیق از آن‌ها ارائه می‌شوند.	بازاریابی	
	۰/۴۳	در این هتل ساختار سازمانی وجود داشته و مسئولیت‌ها ساختارمند می‌باشند.		
	۰/۴۴	محرک‌های شغلی در این هتل بر پایه اهداف کمی مشخصی واقع شده‌اند.		
	۰/۲۹	دسترسی به سرمایه و سرمایه گذاری در این هتل به آسانی میسر است.		
	۰/۶۱	در این هتل توجه خاصی به مهارت‌های مهندسی فرایند می‌شود.		
	۰/۶۲	در این هتل نظارت شدیدی بر نیروی کار صورت می‌گیرد.		
	۰/۵۶	در این هتل، سیستم توزیع با هزینه پایین مورد استفاده قرار می‌گیرد.		
	۰/۳۴	در این هتل، همکاری زیادی بین بخش‌های تحقیق و توسعه (R&D)، توسعه خدمات و بازاریابی وجود دارد.		
	۰/۳۵	مهارت‌های بازاریابی بالایی در بین کارکنان این هتل دیده می‌شود.		بازاریابی
	۰/۴۱	ظرفیت تحقیقات بنیادین در این هتل بسیار بالاست.		
	۰/۳۴	در این هتل تلاشی یکپارچه برای رهبری کیفیت یا تکنولوژی در حال انجام است.		
	۰/۵۵	کانال‌های مختلف در این هتل با هم همکاری قوی دارند.		
	۰/۷۱	در این هتل به جای استفاده از مقیاس‌های کمی، از مقیاس‌ها و محرک‌های ذهنی استفاده می‌شود.		
	۰/۷۳	این هتل تلاش قابل توجهی برای جذب نیروی کار بسیار ماهر، آگاه و خلاق به کار می‌گیرد.		
	۰/۸۲	هتل یکی از راه‌های بقاء در بازار را تفحص اطلاعات استراتژیک می‌داند.		

پایایی پرسشنامه

ضریب آلفای کرونباخ برای سوالات مربوط به هوش رقابتی (۲۵ سوال) و سوالات مربوط به مزیت رقابتی (۱۵ سوال) به ترتیب در جدول ۴ نشان داده شده است. با توجه به مقادیر به دست آمده پرسشنامه تحقیق از پایایی خوبی برخوردار بوده است.

جدول ۴- پایایی پرسشنامه

سوالات	تعداد سوال	آلفای کرونباخ
هوش رقابتی	۲۵	۰/۷۹۳
مزیت رقابتی	۱۵	۰/۸۴۳
کل پرسشنامه	۴۰	۰/۸۳۸

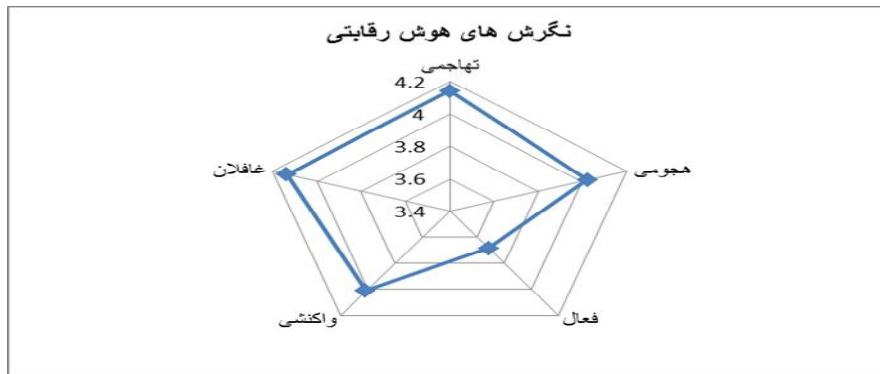
تجزیه و تحلیل داده‌ها

تجزیه و تحلیل توصیفی داده‌ها

در شهرستان فارس بیش از ۵۰ اقامتگاه مهم از مجتمع اقامتگاهی، مسافرخانه و هتل‌های یک تا ۵ ستاره وجود دارد که حدود ۷۰ درصد آن‌ها در شهر شیراز واقع شده است. طبق گزارش آمارنامه سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری فارس (۱۳۹۱)، در مجموع ۵۱ هتل و اقامتگاه استان فارس، ۲۳۴۸ اتاق و ۴۹۵۷ تخت وجود دارد. در این تحقیق، جامعه آماری مدیران هتل‌های سه، چهار و پنج ستاره بودند. لازم به ذکر است که پرسشنامه فقط در بین مدیران هتل‌های شهر شیراز توزیع گردید. البته تمامی هتل‌های سه و چهار ستاره استان فارس در شهر شیراز واقع شده‌اند. از مجموع ۱۹ هتل سه، چهار و پنج ستاره‌ای که در شهر شیراز وجود داشت [۵] با توجه به میزان همکاری مدیران، تعداد ۱۰۹ پرسشنامه قابل استفاده جمع‌آوری گردید. این تعداد پرسشنامه را اعضای هیئت مدیره، مدیران عامل، معاونان اجرایی، مدیران داخلی، مدیران اداری و مالی و سایر مدیرانی که به نظر می‌رسید اشراف کافی به استراتژی‌های رقابتی هتل داشته باشند توزیع گردید. اکثریت این مدیران دارای تحصیلات کارشناسی و کارشناسی ارشد بودند، به صورتی که ۸۳ درصد از آن‌ها در این بازه قرار گرفتند. بازه سنی این مدیران بیشتر بین ۳۰ تا ۵۰ سال بود، به صورتی که ۳۲ درصد از افراد بین ۳۶ تا ۴۰ سال و ۳۸ آن‌ها درصد بین ۴۱ تا ۴۵ سن داشتند. این مدیران در ۱۰ هتل سه ستاره، ۵ هتل چهار ستاره و یک هتل پنج ستاره به فعالیت مشغول بودند.

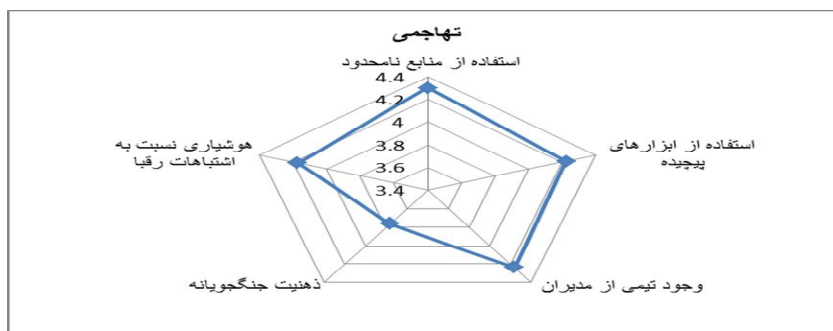
تحلیل توصیفی متغیرهای تحقیق بر اساس نمودارهای رادار (تار عنكبوتی)

نمودار ۳ وضعیت موجود و مطلوب متغیرهای مستقل تحقیق (نگرش‌های هوش رقابتی) را نشان می‌دهد. بر این اساس در نگرش فعال بیشترین شکاف و در نگرش تهاجمی کمترین شکاف بین وضع موجود و مطلوب وجود دارد.



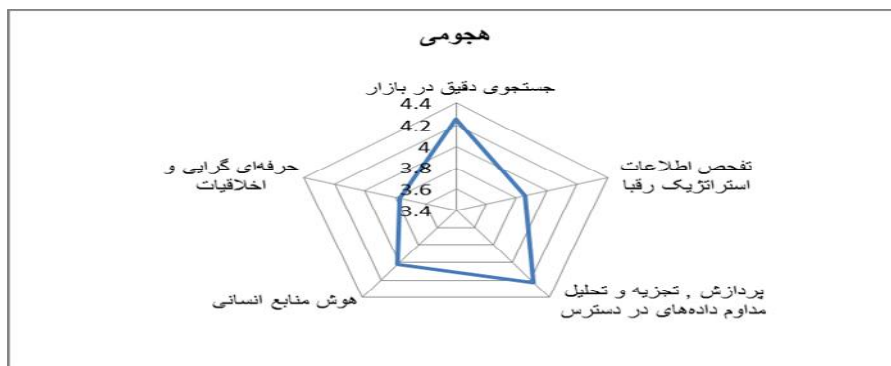
نمودار ۳- توصیف متغیرهای رویکردهای هوش رقابتی

به علاوه، وضع موجود و مطلوب شاخص‌های سنجش نگرش تهاجمی در نمودار ۴ نشان داده شده است. بر این اساس بین وضع موجود عامل ذهنیت جنگجویانه (عدد دو) و مطلوب آن (عدد پنج) بیشترین شکاف وجود دارد که این بدان معناست که مدیران هتل‌های شهر شیراز بایستی جهت تحقق مزیت رقابتی این نگرش و ذهنیت را در خود تقویت نمایند. همچنین بین وضع موجود عامل استفاده از منابع نامحدود (۴/۲) و مطلوب آن (عدد پنج) کمترین میزان شکاف وجود دارد؛ که حاکی از وضعیت مناسب این شاخص در مدیران هتل‌های شهر شیراز است.



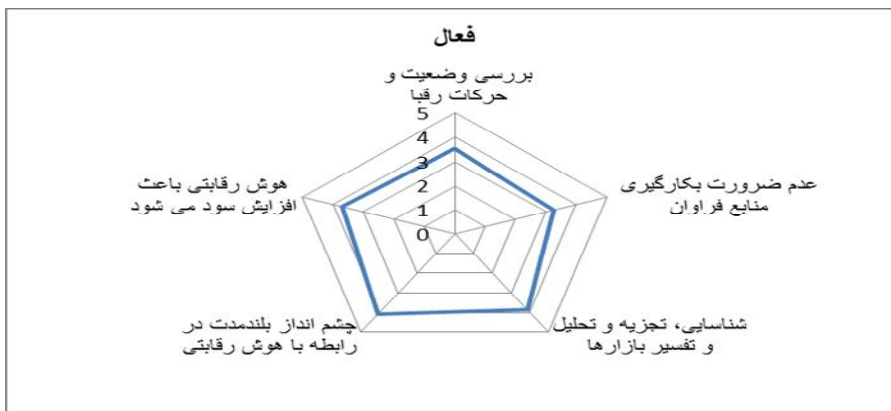
نمودار ۴- توصیف وضعیت شاخص‌های رویکرد تهاجمی در مدیران هتل شهر شیراز

بر اساس نمودار ۵، در شاخص حرفه‌گرایی و اخلاقیات بیشترین شکاف و در شاخص جستجوی دقیق در بازار، کمترین شکاف بین وضع موجود و مطلوب وجود دارد.



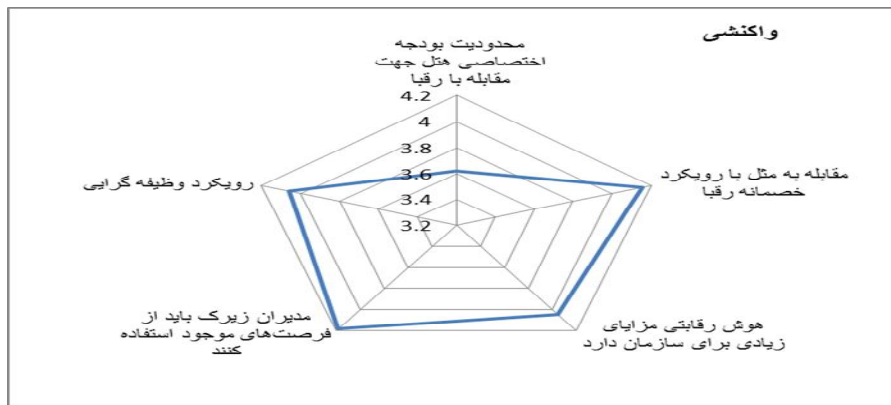
نمودار ۵- توصیف وضعیت شاخص‌های رویکرد هجومی در مدیران هتل شهر شیراز

همچنین از بین شاخص‌های سنجش رویکرد فعال (نمودار ۶)، شاخص بررسی وضعیت و حرکات رقبا بیشترین شکاف و شاخص چشم‌انداز بلندمدت در رابطه با هوش رقابتی کمترین شکاف را دارد.



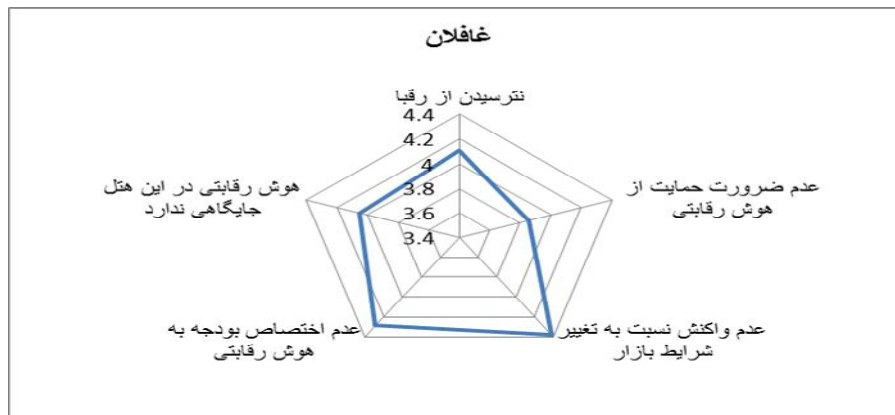
نمودار ۶- توصیف وضعیت شاخص‌های رویکرد فعال در مدیران هتل شهر شیراز

در رویکرد واکنشی (نمودار ۷)، شاخص محدودیت بودجه اختصاصی و شاخص استفاده از فرصت‌ها توسط مدیران باهوش به ترتیب بیشترین و کمترین شکاف عملکردی بین وضع موجود و مطلوب را دارا هستند.



نمودار ۷- توصیف وضعیت شاخص‌های رویکرد تهاجمی در مدیران هتل شهر شیراز

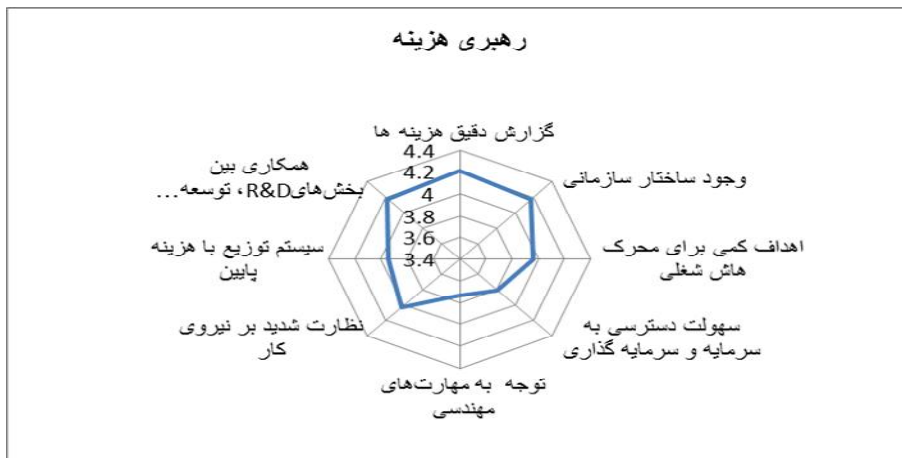
در رویکرد غافلان نیز (نمودار ۸)، شاخص نترسیدن از رقبا بیشترین و شاخص عدم واکنش نسبت به تغییر شرایط بازار کمترین شکاف بین وضعیت موجود و مطلوب را دارا می باشد.



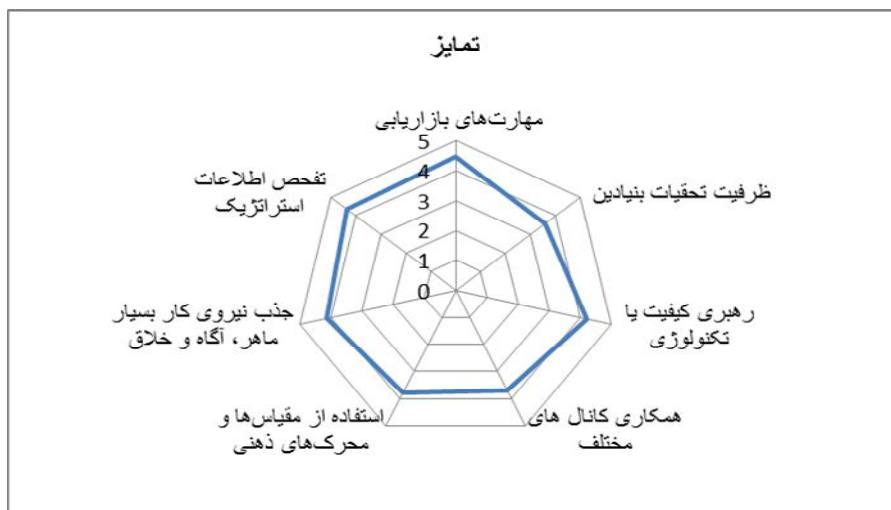
نمودار ۸- توصیف وضعیت شاخص‌های رویکرد تهاجمی در مدیران هتل شهر شیراز

وضعیت موجود و مطلوب شاخص‌های سنجش متغیر وابسته تحقیق (مزیت رقابتی) به تفکیک دو متغیر رهبری هزینه و تمایز در نمودارهای ۹ و ۱۰ نشان داده شده است. بر این اساس شاخص‌های توجه به مهارت‌های مهندسی و فرآیندهای کسب و کار و ظرفیت استفاده از تحقیقات بینادین و جدید به ترتیب در عامل رهبری هزینه و عامل تمایز بیشترین شکاف را بین وضعیت موجود و مطلوب در هتل‌های شهر شیراز

دارد. همچنین شاخص‌های گزارش دقیق هزینه‌ها و شاخص مهارت‌های بازاریابی به ترتیب در عامل رهبری هزینه و عامل تمایز کمترین شکاف را بین وضعیت موجود و مطلوب در هتل‌های شهر شیراز دارد.



نمودار ۹- توصیف وضعیت شاخصهای رهبری هزینه در مدیران هتل شهر شیراز



نمودار ۱۰- توصیف وضعیت شاخصهای تمایز در مدیران هتل شهر شیراز

تجزیه و تحلیل استنباطی داده‌ها

آزمون تناسب داده‌ها برای تحلیل عاملی

به منظور بررسی این موضوع که داده‌ها برای انجام تحلیل عاملی از تناسب مناسبی برخوردارند، از این آزمون استفاده می‌شود. مقدار به دست آمده در این آزمون در بازه ۰ و ۱ در نوسان می‌باشد. هر چه مقدار به دست آمده به یک نزدیک‌تر باشد تناسب داده‌ها برای تحلیل عاملی مناسب‌تر خواهد بود و بر مبنای سطح معنی‌داری آزمون خی دو انجام می‌شود.

جدول زیر نتایج آزمون KMO & Bartlett را برای متغیرهای هوش رقابتی نشان می‌دهد. همان‌گونه که در جدول ۵ به دست آمده است، سطح معناداری (۰/۰۰) کمتر از ۰/۰۰۱ و میزان تقریبی آزمون (۰/۶۵۶) می‌باشد، از این رو داده‌ها از برآزش خوبی برای آزمون تحلیل عاملی برخوردارند.

جدول ۵- آزمون KMO & Bartlett

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		۰/۶۵۶
Bartlett's Test of Sphericity	تقریب بدست آمده برای آماره کای دو	۹۰۰/۲۵۶
	درجه آزادی	۳۰۰
	سطح معناداری	۰/۰۰۰

این نتایج برای متغیرهای مزیت رقابتی نیز در جدول ۶ نشان داده شده است. با توجه به میزان تقریبی (۰/۸۱۵) که نزدیک به یک است، می‌توان ادعا کرد که داده‌های مربوط به مزیت رقابتی نیز از برآزش خوبی برای تحلیل عاملی برخوردار بوده‌اند.

جدول ۶- آزمون KMO & Bartlett

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		۰/۸۱۵
Bartlett's Test of Sphericity	تقریب بدست آمده برای آماره کای دو	۵۰۲/۶۳۲
	درجه آزادی	۱۰۵
	سطح معناداری	۰/۰۰۰

علاوه بر این بر اساس نتایج به دست آمده از تحلیل عاملی اکتشافی، تمامی شاخص‌های مولفه‌های هوش رقابتی (۲۵ شاخص) و مولفه مزیت رقابتی (۱۵ شاخص) دارای ضرایب اشتراکات استخراج شده‌ی بالاتر از ۰/۵ بودند که این امر نیز

حاکی از این است که شاخص‌های استخراج شده به خوبی نشان دهنده متغیرهای مربوط می‌باشند.

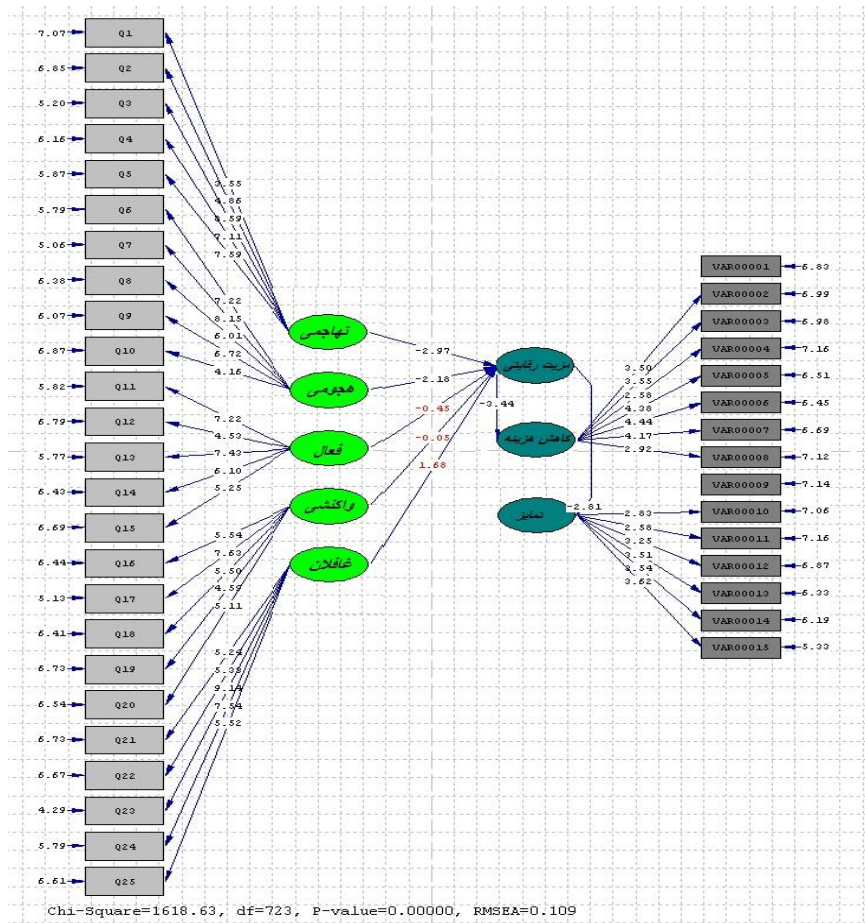
مدل رابطه هوش رقابتی و مزیت رقابتی

نمودارهای ۱۱ و ۱۲ تحلیل مسیر رابطه بین نگرش هوش رقابتی مدیران صنعت هتلداری شهر شیراز و مزیت رقابتی را نشان می‌دهد. با توجه به مقادیر بدست آمده در جدول ۷ و $p\text{-value} = 0.000$ می‌توان عنوان داشت که مدل از برازش خوبی برخوردار است.

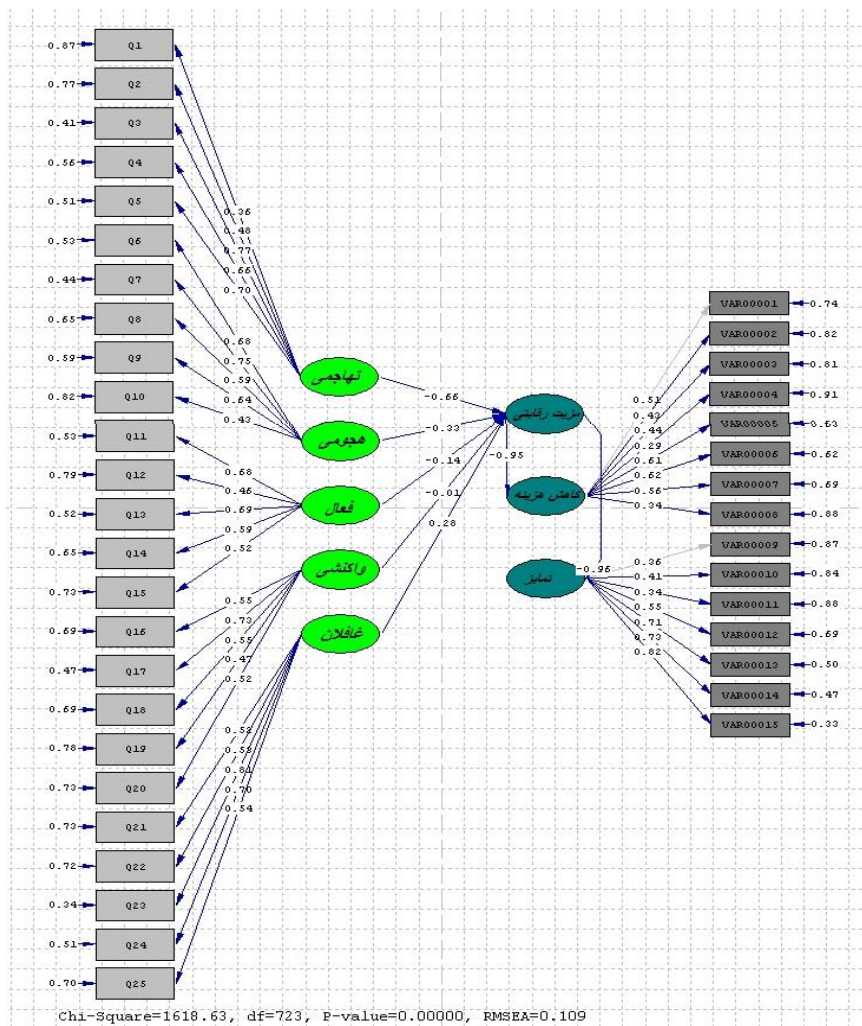
جدول ۷- شاخص های برازش مدل

شاخص برازش	معیار مقبولیت	آماره های ارائه شده
χ^2 (Chi Square)	$\chi^2 \leq 3df$	$\chi^2 = 1618.63,$ $df = 723$
χ^2/df	$\chi^2/df \leq 3$	۲/۲۳
RMSEA1	$RMSEA \leq 0.08$	۰.۰۸

با توجه به مقادیر تی بدست آمده، که در مدل نیز مشخص‌اند، می‌توان استنباط کرد که از بین پنج نگرش هوش رقابتی پیشنهادی توسط راج و همکاران (۲۰۰۰) تنها دو مولفه هوش رقابتی "تهاجمی" و "هجومی" با مزیت رقابتی که مولفه‌های آن "کاهش هزینه" و "تمایز" می‌باشند ارتباط دارند چرا که مقادیر تی آن‌ها از ۲ یا $|2/576|$ برای سطح خطای ۵ درصد و ۱ درصد بیشتر می‌باشند. این در حالی است که مقادیر نگرش‌های "فعال"، "واکنشی" و "غافل" کمتر از این مقدار است.



نمودار ۱۱ - مقادیر تی



نمودار ۱۲ - مقادیر استاندارد

علاوه بر این نتایج برازش، مدل مزیت رقابتی پورتر (کاهش هزینه و تمایز) را نیز تأیید می‌کند. مقادیر $-2/81$ و $-3/84$ به ترتیب برای استراتژی کاهش هزینه و تمایز، نشان دهنده معنادار بودن این رابطه هستند. همچنین شاخص‌های هر کدام از این دو مولفه (هشت شاخص برای استراتژی کاهش هزینه و هفت شاخص برای استراتژی تمایز) نیز همگی دارای رابطه معناداری هستند. با توجه به مقادیر استاندارد و تی مدل فوق می‌توان به بررسی فرضیه‌های تحقیق پرداخت (جدول ۸).

جدول ۸- نتیجه آزمون فرضیات

نتیجه آزمون فرض	فرضیات تحقیق
تائید فرضیه	H1 بین نگرش هوش رقابتی و مزیت رقابتی رابطه وجود دارد.
تائید فرضیه	H2 بین نگرش هوش رقابتی و استراتژی کاهش هزینه رابطه وجود دارد.
تائید فرضیه	H3 بین نگرش هوش رقابتی و استراتژی تمایز رابطه وجود دارد.

بنابراین با حذف مولفه‌های مربوط به نگرش "فعال"، نگرش "واکنشی" و نگرش "غافلان" می‌توان به بررسی برازش مدل نهایی پرداخت.

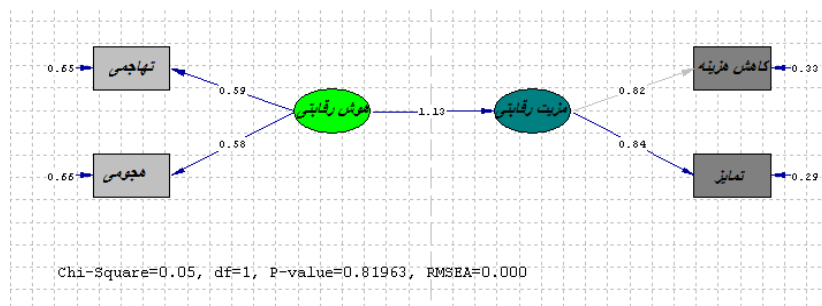
مدل نهایی

با حذف سه مولفه مذکور (به دلیل پایین بودن مقادیر تی و عدم تائید رابطه آن‌ها با مزیت رقابتی)، مدل تحقیق مجدداً به اجرا درآمد که نتایج برازش آن در جدول ۹ نشان داده شده است.

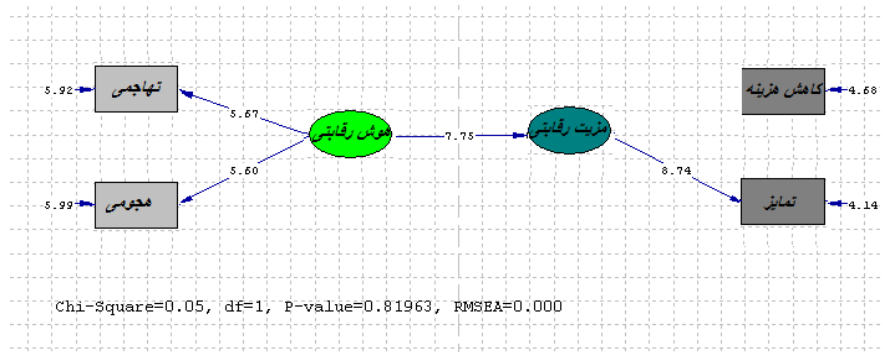
جدول ۹- شاخص‌های برازش مدل نهایی تحقیق

شاخص برازش	معیار مقبولیت	آماره های ارائه شده
χ^2 (Chi Square)	$\chi^2 \leq 3df$	$\chi^2 = 0.05$ $df = 1$
χ^2 / df	$\chi^2 / df \leq 3$	0.05
RMSEA	$RMSEA \leq 0.08$	0.000

مدل نهایی تحقیق (مقادیر استاندارد، β ، و مقادیر استاندارد) در نمودارهای ۱۳ و ۱۴ و جدول ۱۰ نشان داده شده است.



نمودار ۱۳- مقادیر استاندارد مدل نهایی



نمودار ۱۴- مقادیر تی مدل نهایی

این مقادیر در جدول ۱۰ نیز نشان داده شده‌اند.

جدول ۱۰- مقادیر بدست آمده از مدل نهایی

متغیر مکنون	مؤلفه	مقدار تی	مقدار استاندارد
هوش رقابتی	نگرش تهاجمی	۵/۶۷	۰/۵۹
	نگرش هجومی	۵/۶۰	۰/۵۸
مزیت رقابتی	کاهش هزینه	مقدار ثابت	۰/۸۲
	تمایز	۸/۷۴	۰/۸۴

نتیجه‌گیری

نتایج حاصل از تحلیل‌های آماری نشان می‌دهد که نگرش‌های غالب در بین مدیران هتل‌های شهر شیراز، نگرش "تهاجمی" و "هجومی" می‌باشد. در واقع با توجه به مقادیر کم تی و استاندارد نگرش‌های "فعال" (۰/۱۴-)، "واکنشی" (۰/۰۱-) و "غافلان" (۰/۲۸) می‌توان ادعا کرد، این نگرش‌ها در بین مدیران هتل‌های شهر شیراز جایگاه خاصی ندارد. بنابراین در ادامه بررسی‌ها (تحلیل مسیر) این سه نگرش حذف گردیدند. شاخص‌های برازش مدل نهایی تحقیق نشان دهنده رابطه معنادار بین دو نگرش باقی مانده (تهاجمی و هجومی) و انواع مزیت رقابتی است. به صورتی که از یک طرف، رابطه بین این دو نگرش و هوش رقابتی وجود دارد، نگرش‌های مذکور در صنعت گردشگری شهر شیراز شکل‌دهنده نگرش هوش رقابتی هستند و از طرف دیگر رابطه بین نگرش هوش رقابتی و مزیت رقابتی نیز معنادار می‌باشد (مقدار استاندارد = ۱/۱۳ و مقدار تی = ۷/۷۵). بنابراین می‌توان ادعا کرد که مدیرانی که دارای نگرش‌های تهاجمی و هجومی هستند در رسیدن به استراتژی‌های مزیت رقابتی موفقیت بیشتری کسب خواهند کرد. این موضوع در یافته‌های تحقیقات محققینی چون

آنکیا-پوپا و جی.کوکی (۲۰۰۹)، کرسی دی. آنتیا و همکاران (۲۰۰۷)، دانیل راج و همکاران (۲۰۰۱) و سایر تحقیقات به چشم می‌خورد. در واقع در تمامی تحقیقاتی که در زمینه هوش رقابتی انجام شده است به بحث افزایش ارزش و عملکرد هوش رقابتی برای سازمان اشاره شده است. به طوری که به عنوان مثال کرسی دی.آنتیا و همکاران (۲۰۰۷) دقیقاً به بحث عملکرد سازمانی^۱ اشاره کرده‌اند. علاوه بر این، محققینی همچون تیانجیاهو گویی (۲۰۰۷) به بررسی جنبه مدیریتی این موضوع و عواملی که نگرش مدیران را تحت تاثیر قرار می‌دهد پرداخته‌اند. در واقع گویی (۲۰۰۷) در مقاله خود دقیقاً به بحث نقاط قوت و ضعف سازمان و مزیت رقابتی اشاره کرده است. در مقاله حال حاضر، به بررسی جداگانه هر کدام از نگرش‌های هوش رقابتی پرداخته شد. این موضوع در یکی از نوآوری‌های تحقیق است. علاوه بر این، بحث نگرش هوش رقابتی در صنعت هتلداری، بحثی است که بسیار کم به آن پرداخته شده است. به هر حال، نتایج نشان می‌دهد که داشتن نگرش‌های تهاجمی و هجومی برای مدیران هتل‌هایی که به دنبال مزیت رقابتی هستند یکی از الزامات اولیه است. برخی از پیشنهادات حاصل از یافته‌های این تحقیق به شرح زیر قابل ارائه می‌باشند:

- تطابق استراتژی‌های شرکت با هوش رقابتی مدیران. باید به این نکته اذعان داشت که اگر استراتژی‌های رقابتی شرکت (در این مورد، هتل)، استراتژی‌های کاهش هزینه و تمایز می‌باشد، مدیرانی انتخاب و به کار گمارده شوند که نگرش هوش رقابتی آن‌ها، تهاجمی یا هجومی باشد.
- انتقال استراتژی هوش رقابتی به تصمیم‌گیرندگان هتل. آشنایی مدیران ارشد و تصمیم‌گیرندگان هتل‌ها با بحث هوش رقابتی و رابطه آن با مزیت رقابتی یکی از مباحثی است که باید توجه خاصی به آن مبذول شود. این موضوع به خصوص در هتل‌های زنجیره‌ای که سیاست‌ها و استراتژی‌های یکسانی را دنبال می‌کنند حائز اهمیت است.
- از آنجایی که با توجه به یافته‌های تحقیق، نگرش قالب در بین مدیران ارشد هتل‌های شهر شیراز، نگرش هوش رقابتی است، بررسی این موضوع در بین سایر مدیران و کارکنان جزء نیز اهمیت می‌یابد.

یکی از مباحثی که در آینده در این حوزه می‌توان به آن پرداخت توجه به بحث هوش رقابتی و نگرش‌های در بین کارمندان هتل‌ها است. در این مطالعه، جامعه آماری مدیران ارشد هتل‌ها بودند، در صورتی که با توجه به خدماتی بودن این صنعت نیاز است که تحقیقاتی در خصوص سایر کارکنان هتل‌ها و نقش آن‌ها در مزیت رقابتی پرداخت. علاوه بر این، در این مطالعه، استراتژی‌های کاهش هزینه و تمایز مورد بررسی قرار گرفتند. در تحقیقات آتی می‌توان رابطه بین نگرش‌های هوش رقابتی با سایر استراتژی‌ها را نیز بررسی کرد.

منابع و مأخذ

- ۱- دانش فرد، فرشته (۱۳۸۹). بررسی عوامل مرتبط با انسجام هوش رقابتی در کارکنان شعبه‌های بانک ملت شهر شیراز. دانشگاه پیام نور.
- ۲- دهقان، نبی اله؛ دهقان، فاطمه و فتاحی، صمد (۱۳۹۱). تبیین و آزمون راهبرد تعامل قابلیت یادگیری بازار، نوآوری و مزیت رقابتی پایدار. فصلنامه مطالعات مدیریت راهبردی. شماره ۹. بهار ۱۳۹۱ صص ۱۵۰-۱۲۸
- ۳- درگی، پرویز (۱۳۹۰). هوشمندی رقابتی هوشمندی بازاریابی. (ا. آخوندی، م. جاوید موید، تدوین کنندگان) رسا.
- ۴- واکر، سی آوریل، بوید، هاربرد دابلیو، مالینز، جان، و لرش، ژان (۱۳۸۳). استراتژی بازاریابی با رویکرد تصمیم محور (چاپ اول) اعرابی، سید محمد، ایزدی، داوود. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی
- ۵- آمارنامه‌ی سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری فارس (۱۳۹۱).
- 1- An Introduction to Competitive Intelligence. (2004). Global Intelligence Alliance.
- 2- Anica Popa, I., & Cucui, G. (2009). A Framework for Enhancing Competitive Intelligence Capabilities using Decision Support System based on Web Mining Techniques. Int. J. of Computers, Communications & Control, ISSN 1841 - 9836, E-ISSN 1841- 9844, IV(4), 326-334.
- 3- Anita, K., & Hesford, J. (2007). A Process-Oriented View of Competitive Intelligence and its Impact on Organizational Performance. Journal of Competitive Intelligence and Management.
- 4- Barney, J. B. (1996). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. (Vol. 1). Journal of Management.
- 5- Berkowitz, B. D., & Goodman, A. E. (1989). Strategic Intelligence for American National Security. Princeton, NJ, Princeton University Press.

- 6- Bouthillier, T., & Jin, T. (2005). Competitive Intelligence and Webometrics. *Journal of Competitive Intelligence and Management*, 3(3), 19-39.
- 7- Calof, J. (1998). Increasing Your IQ - The Competitive Intelligence Edge. *EcDevJournal* - online version.
- 8- Chen, H., Chau, D., & Zeng, D. (2002). CI Spider: a tool for competitive intelligence on Web, *Decision Support Systems*. 34, 1-17.
- 9- Colakoglu, T. (2011). The Problematic of Competitive Intelligence: How to Evaluate & Develop Competitive Intelligence? *7th International Strategic Management Conference*, 1623,1651.
- 10-Ecells, R., & Nehemkis, P. (1984). *Corporate Intelligence and Espionage: A Blueprint for Executive Decision Making*. NY, Macmillan.
- 11-Fleisher, C. S. (2001). An introduction to the management and practice of competitive intelligence, in C.S. Westport, CT, Quorum Books, 3-18.
- 12-Gilad, B. (1989). The Role of Organized Competitive Intelligence in Corporate Strategy. *Columbia Journal of World Business*, 24(4), 29-36.
- 13-Herring, J. (1992). September- October). The Role of Intelligence in Formulating Strategy. *Journal of Business Strategy*, 13(5), 54-60.
- 14-Kahaner, L. (1996). *Competitive Intelligence: From Black Ops to Boardrooms - How Business Gather, Analyze, and Use Information to Succeed in the Global Marketplace*. New York, NY.
- 15-Kaleka, Anna. (2002). Resources and capabilities driving competitive advantage in export markets: guidelines for industrial exporters. *Industrial Marketing Management*, 31, 273– 283.
- 16-Lemos, A. D., & Porto, n. C. (1998). Technological Forecasting Techniques and Competitive Intelligence: Tools for Improving the Innovation Process. *Industrial Management & Data Systems*, 330-337.
- 17-McGonagle, J. J., & Vella, C. M. (2002). A Case for Competitive Intelligence. *The Information Management Journal*, 36(4), 35-40.
- 18-odendaal, B. J. (2004). competitive intelligence with specific reference to the challenges facing the competitive intelligence professionals in South Africa. . University of Pretoria.
- 19-Porter, M., & Miller, V. (1991). How Information Gives You Competitive Advantage. *Harvard Business Review*.
- 20-Prescott, J. (1999). The evolution of competitive intelligence: designing a process for action. *Proposal Management*, 37-52.
- 21-Qui, T. (2007). Scanning for Competitive Intelligence: A Managerial Perspective. *European Journal of Marketing*, 42(7/8), 814-835.
- 22-Rouach, D., & Santi, P. (2001). *Competitive Intelligence adds value: Five Intelligence Attitudes (Vol. 19)*. *European Management Journal*. Elsevier Science Ltd.
- 23-Swaka, K. A. (1996). Demystifying Competitive Intelligence. *Management Review*, 85(10), 47-51.
- 24-Tain, K. M., Mat Yatin, S. F., Abdul, R. A., & Ahmad, N. M. (2008). Knowledge Management and Competitive Intelligence: A Synergy for Organizational Competitiveness in the K-Economy (Vol. 6). *Communications of the IBIMA*.