

# آشنایی با مبانی هوشمندی رقابتی

دکتر حمید کاظمی<sup>۱</sup>

افسانه سلطانی<sup>۲</sup>

دکتر علیرضا نوروزی<sup>۳</sup>

## چکیده

از آنجا که بسیاری از افراد در درک مفهوم هوشمندی رقابتی مشکل دارند، این پژوهش به منظور دست یافتن به درک درستی از مفهوم هوشمندی رقابتی در شرکت‌ها تدوین شده است. این مقاله به سوال‌هایی از قبیل اینکه هوشمندی رقابتی چیست؟ و چه فرایندهایی در آن صورت می‌گیرد؟ و از چه ابزارها و فنونی استفاده می‌شود؟ پاسخ می‌دهد. مدیران با بهره‌گیری از ابزارها، روش‌ها و فنون خاص، نقاط قوت و ضعف رقبا را شناسایی می‌کنند و با اتخاذ تصمیم‌های درست و راهبرد مناسب قادر به پیشی گرفتن از رقبای خود می‌شوند.  
**کلیدواژه‌گان:** هوشمندی رقابتی، ابزارهای هوشمندی، سیستم‌های اطلاعاتی.

## مقدمه

با تغییر عصر صنعتی به عصر اطلاعات، اقتصاد دیجیتال ایجاد شد و مفاهیمی مثل جهانی شدن و رقابت را به وجود آورد. در عصر حاضر سازمان‌هایی می‌توانند خود را با شرایط و تغییرات و تحولات اساسی تطبیق دهند و باقی بمانند که مدیران و رهبران کارآمد داشته باشند. در سال‌های اخیر یکی از مفاهیم مطرح «هوشمندی رقابتی»<sup>۴</sup> است که با فرهنگ شرکت‌های پیشرو عجین شده است. هوشمندی رقابتی امکان تفکر خلاقانه‌تر را برای مدیران فراهم می‌کند تا با ارائه اطلاعات محیط

۱. استادیار مرکز تحقیقات سیاست علمی کشور؛ kazemi.hamid@nrsp.ac.ir

۲. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت اطلاعات، گروه علم اطلاعات و دانش‌شناسی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران؛  
afsanehsoltani@ut.ac.ir

۳. استادیار گروه علم اطلاعات و دانش‌شناسی، دانشگاه تهران؛ noruzi@ut.ac.ir

4. Competitive Intelligence (CI)

کسب‌وکار و تحلیل رقبا در تصمیم‌گیری‌های سازمانی بهتر عمل کنند. در واقع در هر صنعتی، شرکت‌ها باید اطلاعات را از محیط خارجی جمع‌آوری کنند و به دانش سازمان بیفزایند. فقدان اطلاعات از محیط خارجی می‌تواند منجر به ضعف شدن عملکرد کسب‌وکار شود.

در چرخه تولید و توزیع دانش، ابتدا داده‌های موجود گردآوری و تلفیق می‌شوند و اطلاعات به دست می‌آید، سپس اطلاعات مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد و تبدیل به هوش یا هوشمندی می‌شود که روی تصمیم‌های مدیران سازمان می‌تواند تأثیرگذار باشد، و این چرخه به همین صورت در سازمان اجرا می‌شود.

تقریباً تمام اطلاعات مورد نیاز برای جمع‌آوری اطلاعات از طرق منابع اطلاعات منتشر شده، انجام مصاحبه و روش‌های استاندارد دیگر مشابه آنچه روزنامه‌نگاران و پژوهشگران انجام می‌دهند؛ به دست می‌آیند و سپس با استفاده از ابزار تحلیلی یک متخصص هوشمندی رقابتی ماهر می‌توان شکاف‌های اطلاعاتی مورد نیاز را پر کند.

### تعریف هوشمندی رقابتی

انجمن متخصصان هوشمندی رقابتی<sup>۱</sup> آن را به عنوان فرایند مدیریتی می‌داند که به طور نظام‌مند می‌تواند برنامه‌های شرکت، عملیات و تصمیم‌گیری را تحت تأثیر قرار دهد. هوشمندی رقابتی مدیر ارشد شرکت را در همه ابعاد برای تصمیم‌گیری بدون ساختار درباره همه چیز از بازاریابی گرفته تا تحقیق و توسعه و تاکتیک‌های سرمایه‌گذاری درازمدت در استراتژی سازمان کمک می‌کند.

بر اساس تعریف دانشکده مدیریت فرانسه<sup>۲</sup>، هوشمندی رقابتی عبارت است از هنر یافتن، جمع‌آوری، و ذخیره‌سازی اطلاعات، به منظور دسترسی و استفاده کارکنان در تمام سطوح سازمان، تا ضمن شکل دادن به آینده سازمان از وضعیت موجود نیز در قبال تهدیدات رقابتی حمایت کند. از دیدگاه این دانشکده هوشمندی رقابتی به چهار مقوله اصلی قابل تقسیم است:

**آگاهی تجاری (بازاریابی):** که شامل اطلاعات مشتریان، تأمین‌کنندگان، خریداران و توزیع‌کنندگان و تجزیه و تحلیل آنها می‌شود.

**آگاهی از وضعیت رقبا:** متمرکز بر مسائلی از قبیل سیاست‌های قیمت‌گذاری، محصولات جانشین و سیاست‌های توسعه رقباست.

**آگاهی فناوری و تکنیکی:** با پژوهش‌های پایه و کاربردی، فرایندها، هنجارها و حق ثبت اختراع ارتباط دارد.

**آگاهی راهبردی و اجتماعی:** به مسائلی از قبیل قوانین، مسائل مالی و مالیاتی، مسائل سیاسی و

1. SCIP)www.Scip.org(

2. GTILAB

اقتصادی و جنبه‌های اجتماعی و منابع انسانی می‌پردازد (مرام، اسکندری و مولوی، ۱۳۸۸).

در تعاریف گسترده‌ای که از هوشمندی رقابتی بیان شده به صورت مشترک آن را شامل جمع‌آوری، انتقال، تجزیه و تحلیل، انتشار و دسترسی عمومی می‌دانند، که این اطلاعات به طور اخلاقی و قانونی به دست آمده است و به عنوان نوعی تولید دانش عملی است. هوشمندی رقابتی مفهومی چندوجهی است که می‌توان آن را به عنوان یک فرایند یا یک کارکرد یا یک محصول و یا ترکیبی از هر سه آنها دانست (Gilad & Gilad, 1988).

در یک جمع‌بندی می‌توان گفت از آنجا که هدف اصلی شرکت‌های تجاری، تولیدی، خدماتی و ... افزایش سهم خود از بازارهای ملی و بین‌المللی است؛ بنابراین یکی از مهم‌ترین راه‌های رسیدن به این هدف، هوشمندی رقابتی است. هوشمندی رقابتی، یک برنامه نظام‌مند، و اخلاقی برای گردآوری، تجزیه و تحلیل و مدیریت اطلاعات بیرونی است که می‌تواند برنامه‌ها، تصمیم‌ها و عملکردهای شرکت را تحت تأثیر قرار دهد. مبتنی بر فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات (اینترنت، شبکه‌های اجتماعی، ...) رایج است. در این برنامه نظام‌مند اخلاقی ۸۰ تا ۹۰ درصد از اطلاعات، دانش عمومی (دسترس‌پذیری عمومی) است که از طریق آن می‌توان اقدام‌ها و فعالیت‌های رقبا، تغییرات بازار، بازارهای جدید، قوانین جدید، فناوری‌های جدید و رقبا را شناسایی کرد.

در واقع هوشمندی رقابتی، بخشی از مدیریت اطلاعات استراتژیک سازمان است و مرزهای بین مدیریت اطلاعات و هوشمندی رقابتی هم‌پوشانی زیادی با هم دارند (Bergeron & Hiller, 2002). چه در متون انگلیسی‌زبان و چه در نوشته‌های فارسی هیچ توافقی روی اصطلاحات هوشمندی رقابتی، هوشمندی تجاری/تجارتی، و هوشمندی کسب و کار یا پویش محیط وجود ندارد؛ اما با تمرکز روی هر یک تفاوت‌هایی با هم دارند و معنای خاص خود را می‌توانند داشته باشند.

### تکامل هوشمندی رقابتی

توجه به هوشمندی رقابتی از سال ۱۹۹۴ شدت گرفت که با شواهد و شاخص‌های مختلف اندازه‌گیری شده است، از قبیل: تعداد نشریه‌ها در این موضوع، افزایش برگزاری کارگاه‌ها و سمینارها در این حوزه موضوعی، رشد سریع تعداد مشاوران در این زمینه، ظهور دوره‌های هوشمندی رقابتی در مقطع کارشناسی ارشد. برخی از صاحب‌نظران در این زمینه از جمله پروساک، برژرون، ساتون معتقدند اثر مدیریت استراتژیک مایکل پورتر نقش کاتالیزور را در ایجاد علاقه به هوشمندی رقابتی در دهه ۱۹۸۰ ایفا کرده است. از جمله این تأثیرات ایجاد انجمن متخصصان هوشمندی رقابتی در سال ۱۹۸۶ و انتشار مجله تخصصی هوشمندی رقابتی در سال ۱۹۹۰ است. پرسکات و بارویج<sup>۱</sup> (۱۹۹۵)، چهار مرحله در تکامل هوشمندی رقابتی را شناسایی کرد:

1. Prescott & Bhardwaj

- جمع‌آوری داده‌های رقابتی (قبل از ۱۹۸۰):
- تجزیه و تحلیل رقابتی (۱۹۸۰-۱۹۸۷):
- هوشمندی رقابتی (از ۱۹۸۸ تا ۲۰۰۰):
- مرحله نهایی (آینده) هوشمندی رقابتی به عنوان یک قابلیت هسته (مرکزی) در شرکت.

هوشمندی رقابتی یک فرایند یادگیری سازمانی است که جدا از داده‌ها و اطلاعات در ایجاد دانش و در فعالیت‌های تصمیم‌گیری منحصر به فرد یک سازمان دخیل است و همیشه در حال تکامل نظرات خود هستند. تحولات جدید مربوط به هوشمندی رقابتی اغلب مربوط به تغییر در فناوری اطلاعات و ارتباطات استفاده از اینترنت، غنای منابع ثانویه و از تکنیک‌های تحلیلی بازاریابی، مدیریت و علم اطلاعات اقتباس کرده است.

## اهداف و فواید

به طور کلی هدف از اجرای فرایند هوشمندی رقابتی پاسخ‌گویی به چهار پرسش زیر است: ما چه چیزهایی نیاز داریم که بدانیم؟ چرا و به چه منظور باید آن را بدانیم؟ چه تصمیم‌ها و اقدام‌هایی از این دانسته‌ها گرفته می‌شود. در واقع، اهمیت وجود هوشمندی رقابتی در اهداف آن نهفته است. به طور خلاصه برخی از اهدافی که با مرور متون به دست آمده است عبارت‌اند از: شناسایی فرصت‌ها، نیروها و خطرات موجود در بازار (McGonagle & Vella, 2002; Prescott & Bhardwaj, 1995)؛ پردازش و ترکیب داده‌ها و اطلاعات و ایجاد دانش جدید از رقبا و مشتریان و تأمین‌کنندگان به منظور پیش‌بینی از تحولات محیط کسب و کار و همچنین تأثیرات ایجاد شده ناشی از تغییرات سیاسی؛ به حداکثر رساندن درآمد و به حداقل رساندن هزینه‌ها؛ توسعه برنامه‌های مناسب برای موفقیت در رقابت؛ تهیه اطلاعات مفید و حمایت از فرایند تصمیم‌گیری استراتژیک و کاهش زمان تصمیم‌گیری، شناسایی حرکت‌های بالقوه که امکان دارد یک شرکت رقیب به عمل آورد و موجب به خطر افتادن موضع یا پایگاه یک شرکت در بازار خاصی شود (بیک‌زاد و اسکندری، ۱۳۸۹).

از مزایای حاصل از اجرای هوشمندی رقابتی می‌توان به مواردی از جمله، افزایش مهارت‌های تحلیلی برای مدیران و توانایی پیش‌بینی حرکات رقبا در محیط کسب و کار، به اشتراک‌گذاری ایده‌ها و دانش در سازمان به منظور ایجاد ایده‌ها و دانش جدید در سازمان، کشف رقبا و مشتریان بالقوه جدید و حمایت از شروع کسب و کارهای جدید، شناسایی و تحلیل فناوری‌های جدید، ارائه بنیان‌هایی برای بهبود مستمر، و مشخص کردن استراتژی رقابتی اشاره کرد.

## اهمیت و ضرورت

از دهه ۱۹۸۰ اهمیت هوشمندی رقابتی در صنایع بیشتر شد، از جمله دلایلی که متخصصان کسب و کار را به سوی هوشمندی رقابتی کشاند عبارت‌اند از: تغییرات مداوم در محیط رقابتی (افزایش سطح رقابت، افزایش رقبا و تنوع کالاها و خدمات ارائه شده) توسعه فناوری اطلاعات و نقش اینترنت در این فناوری؛ اهمیت یافتن هوشمندی رقابتی (افزایش تعداد همایش‌ها، کتاب‌ها، مقاله‌ها و مطالعه مروری) و نقش انجمن هوشمندی رقابتی و ایجاد دوره‌های آموزشی دانشگاهی در این زمینه (Andrea Saayman et al., 2008):

از جمله ضرورت‌های به کارگیری هوشمندی رقابتی در سازمان‌ها: دلایل اقتصادی، افزایش رقابت‌ها، کاهش هزینه‌ها، نیاز به تجزیه و تحلیل عملیات سیستم، صحت و دقت اطلاعات حاصل از سیستم، تجارت الکترونیکی، جلب مشتریان بیشتر، جلب رضایت مشتریان در مقایسه با کالاهای مشابه، و دسترسی به داده‌ها و اطلاعات روزآمد شده است.

## فرایندهای هوشمندی رقابتی

فرایند هوشمندی رقابتی چرخه مداومی است که به طور کلی شامل چهار مرحله اساسی است (Andrea Saayman et al., 2008):

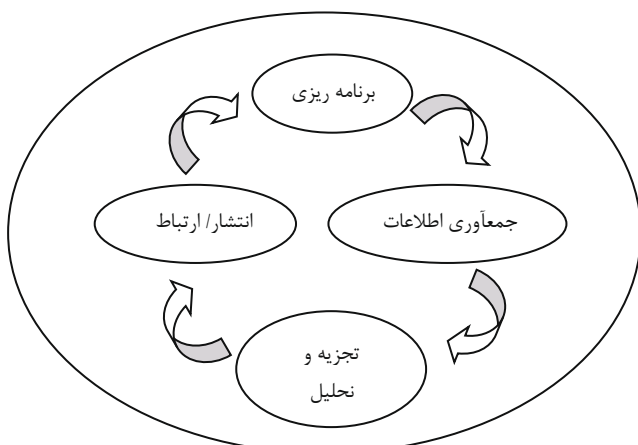
برنامه‌ریزی<sup>۱</sup>: مهم‌ترین مرحله به شمار می‌آید (Marceau & Sawka, 1999; Rouach & Santi, 2001) که شامل شناسایی هوش (خرید) مورد نیاز، منابع لازم برای کل فرایند، و انواع مجموعه‌ها برای اجرا، جنبه‌های این مرحله توسط تصمیم‌گیرندگان مورد بحث و اعتبار سنجی قرار می‌گیرد. در واقع، از این مرحله فرایندهای هوشمندی آغاز می‌شود.

جمع‌آوری اطلاعات<sup>۲</sup> (به صورت قانونی و اخلاقی): شامل جمع‌آوری اطلاعات مفید از منابع مختلف است از قبیل منابع منتشر شده و منتشر نشده، منابع انسانی و غیره. با توجه به متون مختلف، اطلاعات در سه دسته طبقه‌بندی می‌شوند: اطلاعات سفید (اطلاعات منبع سفید<sup>۳</sup>)، اطلاعات خاکستری (اطلاعات حوزه خصوصی<sup>۴</sup>) و اطلاعات سیاه<sup>۵</sup> (اطلاعاتی که غیرقانونی به دست آمده است).

تجزیه و تحلیل<sup>۶</sup>: هسته مراحل هوشمندی رقابتی است، که شامل خلق هوش از داده‌های جمع‌آوری شده به منظور حمایت تاکتیکی و استراتژیک از تصمیم‌گیرندگان است (Andrea Saayman et al., 2008; Muller, 2003).

1. Planning
2. Collection
3. Open-source Information
4. Private Domain Information
5. Illegally Obtained Information
6. Analysis

**انتشار/ارتباط:** در این مرحله اقدام‌ها به کاربر نهایی تحویل داده می‌شود. به عنوان مثال، نتایج فرایندهای هوشمندی رقابتی با تصمیم‌گیرندگان مکاتبه می‌شود. نتایج به دست آمده در قالب یک گزارش، یک جلسه، اعلان (آگاهی‌رسانی<sup>۲</sup>)، رایانامه، سخنرانی، یادداشت‌های ویژه ارائه می‌شود.



شکل (۱) چرخه هوشمندی رقابتی

البته در برخی از متون این فرایندها به پنج یا شش مرحله تقسیم می‌شوند که مرحله بازخورد<sup>۳</sup> تصمیم‌گیرندگان را به عنوان مرحله نهایی می‌شناسند. اما رایج‌ترین مراحل هوشمندی رقابتی که در اکثر منابع آمده همان چهار مرحله ذکر شده در بالاست که در شکل (۱) نیز قابل مشاهده است. برخلاف مدیریت دانش داخلی، هوشمندی رقابتی بر روندها و رویدادهای خارجی تمرکز دارد. یک هدف اصلی آن اطلاع‌رسانی (آگاهی‌رسانی) به موقع است تا تصمیم‌گیرندگان بتوانند با اقدام‌های هوشمندانه به مزیت رقابتی دست یابند. به طور خلاصه هوشمندی رقابتی به مدیریت اجازه می‌دهد تا تغییرات بازار را به سرعت کشف کند و یک موقعیت استراتژیک را برای سازمان ایجاد می‌کند.

### فنون، روش‌ها و ابزارهای تجزیه و تحلیل

مرحله تجزیه و تحلیل در قلب هوشمندی رقابتی قرار گرفته است و ارزش افزوده‌ای است که به موجب آن روند تبدیل اطلاعات به هوش عملی یا دانش تبدیل می‌شود (Bergeron & Hiller, 2002). هوشمندی رقابتی تا حدودی ریشه آن در استراتژی نظامی است، به صورت آزادانه اصول، فنون و روش‌ها و بینش

1. Communication/Dissemination
2. Alerts
3. Feedback

خود را از رشته‌های مختلف از قبیل: بازاریابی، مدیریت، اقتصاد، و علم اطلاعات وام گرفته است. برخی از محبوب‌ترین و مشهورترین تحلیل‌های تکنیکی عبارت‌اند از:

**شناسایی قوت‌ها و ضعف‌ها:** هدف آن بررسی و شناسایی محیط رقابتی سازمان که در مقابل آن رقبا وجود دارند (نقاط ضعف و قدرت سازمان در پرتو فرصت‌ها و تهدیدها در آن محیط).

**الگوبرداری:** یکی از بهترین ابزارهای اندازه‌گیری که به یک سازمان اجازه می‌دهد تا خودش را در مقابل رقبای شناخته شده ارزیابی کند و یا حوزه‌های مفیدی برای بهبود عملکرد سازمان مشخص می‌شود.

**برنامه‌ریزی مبتنی بر سناریو:** مدل پیش‌بینی موفقی است که هدف آن مطابقت دادن مجموعه‌ای از گزینه‌های خاص با طیف وسیعی از پتانسیل، شرایط قابل قبول، نتایج یا سناریوهاست؛ به عبارت دیگر، تکنیک تمرین مقابله با سناریوهای رقابتی متغیر، برای آزمایش اینکه در مسیر پیشرفت اگر چنین کاری کنیم چه اتفاقی می‌افتد (یا دیگران با حرکاتشان چه تغییری به وجود می‌آورند و برای ماندن در این محیط چه باید کرد).

**تحلیل محیط:** برای وارونه جلوه دادن تصمیم‌های سطح بالای رقیبان (وانمود می‌شود که تصمیم‌های آنها صحیح نبوده و در آینده دچار مشکل می‌شوند).

**تکنیک پیشرو بودن در فناوری:** از طریق آشکارسازی مسیر، ردیابی ثبت اختراعات و استفاده از سایر ابزارهایی که حرکت رقیبان را آشکار می‌کند و یا آنها را از سر راه برمی‌دارد؛

**تکنیک داده کاوی و کنکاش داده‌های گذشته:** که در بایگانی‌های عملیاتی موجود است و می‌تواند برای امور تحلیلی مورد استفاده قرار گیرد؛

تکنیک جلوه دادن توانمندی‌های خاص تجاری از طریق ارائه همایش (Miller, 2001).

## سیستم‌های هوشمندی رقابتی

هوشمندی رقابتی از پیشرفت زیرساخت‌های فناوری اطلاعات و اوج مدیریت دانایی استفاده کرد و به یک عملکرد مشترک برتر دست یافته است. از این گذشته، برآیند مدیریت دانایی در سراسر ساختارهای سازمانی در راستای بالا بردن آگاهی و شناخت در خصوص ارزش هوشمندی رقابتی است. دانش باید بعد از همه و قبل از اینکه مخاברה و مدیریت شود، تولید و تجزیه و تحلیل شود (به اطلاعات مفید تبدیل شود)، این کار نه تنها باعث افزایش دانش درون سازمانی می‌شود؛ بلکه به هوشمندی تبدیل می‌شود که محیط پیرامون شرکت (آن سوی دیوارها) را بررسی و موانع سر راه تصمیم‌گیران را آشکار می‌سازد.

1. SWOT
2. Benchmarking
3. Scenario planning
4. Environmental analysis

تاکنون، هوشمندی رقابتی در اکثر شرکت‌ها جزء فرهنگ کاری نبوده است و تعداد خیلی کمی در چارچوب کاریشان از فناوری اطلاعات و ارتباطات به نحو بهینه بهره می‌گیرند. برخلاف ادعای تولیدکنندگان هیچ سیستمی که فرایند هوشمندی رقابتی را به طور خودکار انجام دهد وجود ندارد و هنوز هم نیاز به دخالت انسان برای تبدیل اطلاعات به دانش عملیاتی است (Bergeron & Hiller, 2002). فرایندهای جمع‌آوری اطلاعات، انتشار اطلاعات، تجزیه و تحلیل اطلاعات به وسیله بسیاری از ابزارهای فناوری اطلاعات کسب و کار انجام می‌شوند. از جمله این ابزارها و نرم‌افزارهای: پایگاه‌های داده آنلاین، سیستم‌های اطلاعات وب (از قبیل اینترنت، اکسترانت، اینترنت)، سیستم مدیریت اسناد، ابزارهای تجزیه و تحلیل و بازیابی متن، سیستم‌های انبار داده<sup>۱</sup>، شیرپوینت<sup>۲</sup>، مدیریت ارتباط با مشتریان<sup>۳</sup>، مدیریت متمرکز منابع سازمان<sup>۴</sup>، مدیریت زنجیره فراهم‌کنندگان<sup>۵</sup>، می‌توان اشاره کرد.

## نتیجه‌گیری

امروزه ایجاد و استفاده از هوشمندی رقابتی به یک استراتژی کلیدی در دانش اقتصاد تبدیل شده است. فقط یک حرکت اشتباه در دنیای کسب و کار ممکن است منجر به نابودی شرکت یا سازمان شود. بنابراین، سازمان یا شرکت باید به دنبال راه‌های جدید به منظور تصمیم‌گیری و سازگاری با تغییر محیط باشند. در حال حاضر داشتن اطلاعات صحیح و با کیفیت بسیار مهم است و اینکه چگونه آن تجزیه و تحلیل می‌شود مهم‌تر است. تبدیل داده‌ها و اطلاعات خام به هوش عملی (هوشمندی رقابتی) گاهی به عنوان مهم‌ترین ابزار مدیریت در کسب‌وکار به شمار می‌آید. هوشمندی رقابتی به عنوان روند جمع‌آوری اطلاعات عملی در محیط رقابتی یک شرکت تعریف شده است و برای بررسی و نظارت فرصت‌ها و تهدیدات به منظور جلوتر بودن از رقبا به کار گرفته می‌شود. نیاز به گردش سریع اطلاعات برای رقابتی پویا و تجارتي هوشمند، اجتناب‌ناپذیر است. بنابراین، شرکت‌های حرفه‌ای و واحدهای هوشمندی رقابت، در صددند تا ابزارهای مورد نیاز شرکت‌هایی را که می‌خواهند سریع، متمرکز، و منعطف باشند و موقعیت و مزیت رقابتی آنها حفظ شود را مهیا سازند. در نتیجه، مدیران امروزی با تلفیق و استفاده از این اطلاعات در دسترس و اتخاذ تصمیم‌های درست و به موقع می‌توانند به اهداف شرکت دست یابند. پس می‌توان گفت مدیری موفق است که هوشمندی رقابتی دارد و در تصمیم‌گیری از عناصر رقابتی بهره می‌برد.

### 1. Data Warehouse:

انبار داده مجموعه‌ای از داده‌هایی است که از سیستم‌های عملیاتی گوناگون استخراج شده، برای سازگار شدن با داده‌ها تبدیل شده و به منظور تحلیل بارگذاری شده است.

### 2. Office SharePoint

### 3. CRM

### 4. Enterprise Resource Planning: ERP

### 5. Supply Chain Management: SCM



## منابع

بیک‌زاد، جعفر و کریم اسکندری. (۱۳۸۹). هوش رقابتی به عنوان ابزار حمایتی در فرآیندهای تصمیم‌گیری مدیران. *میشاق مدیران*. ۳(۵)، ۴۷-۵۰. بازیابی از: <http://www.noormags.ir/view/fa/arti-clepage/> هوش رقابتی به عنوان ابزار حمایتی در فرآیندهای تصمیم‌گیری مدیران. مرام، عسگر پاک، کریم اسکندری و زهرا مولوی. (۱۳۸۸). هوش رقابتی؛ ردیابی حرکات رقیبان. تدبیر. (۲۱۴). بازیابی از: [www.ensani.ir/fa/content/۱۶۴۷۷۸/default.aspx](http://www.ensani.ir/fa/content/۱۶۴۷۷۸/default.aspx)

Andrea Saayman, Jaco Pienaar, Patrick de Pelsmacker, Wilma Viviers, Ludo Cuyvers, Marie-Luce Muller & Marc Jegers. )2008(. Competitive intelligence: construct exploration, validation and equivalence. *Aslib Proceedings*, 60)4(, 383-411. DOI: 10.1108/00012530810888006.

Bergeron, P. & Hiller, C. A. )2002(. Competitive intelligence. *Annual Review Of Information Science And Technology*, 36)1(, 353-390. DOI: 10.1002/aris.1440360109.

Gilad, B. & Gilad, T. )1988(. *The business intelligence system: a new tool for competitive advantage*. New York, NY: American Management Association.

Marceau, S. & Sawka, K. )1999(. Developing a world-class CI program in telecoms. *Competitive Intelligence Review*, 10)4(, 30-40. DOI: 10.1002/SICI(1520-6386)199934(10:4<30::AID-CIR6>3.0.CO;2-H.

McGonagle, J. J. & Vella, Q. M. )2002(. A case for competitive intelligence. *Information Management Journal*, 36)4(, 40-35.

Miller, S. H. )2001(. Competitive Intelligence—an overview. *Competitive Intelligence Magazine*, 1)11(. Retrieved from <http://www.ventes-marketing.com/References/Intelligence concurrentielle/Articles/CI Overview.pdf>.

Muller, M. L. (2003). Key activities of competitive intelligence. *South African Journal Of Information Managemen*, 5)2(.

Prescott, J. E. & Bhardwaj, G. )1995(. Competitive intelligence practices: A survey. *Competitive Intelligence Review*, 6)2(, 4-14. DOI: 10.1002/cir.3880060204.

Rouach, D. & Santi, P. )2001(. Competitive Intelligence Adds Value:: Five Intelligence Attitudes. *European Management Journal*, 19)5(, 552-559. DOI: 10.1016/S0263-2373(01)00069-X.