



تحلیل هم‌راستایی راهبردهای کسب و کار و هوشمندی رقابتی در صنعت گردشگری مورد مطالعه: هتل‌ها و مهمان‌سراهای استان قم

امین عارفی^۱، محمد هیزجی^۲، محمدرضا فتیحی^۳

DOI:10.22034/jtd.2025.492930.2992

چکیده

در دنیای پویای امروز، صنعت گردشگری برای حفظ رقابت‌پذیری با چالش‌های بی‌شماری روبه‌رو است. در این میان، هوشمندی رقابتی، به‌عنوان ابزاری کارآمد، نقشی مهم در ارتقای جایگاه این صنعت ایفا می‌کند. این پژوهش با هدف توضیح اهمیت و شناسایی هم‌راستایی و تأثیر بین «راهبردهای کسب و کار مایلز و اسنو» (پیشروها، تحلیل‌گران، مدافعان و واکنشگران) و «هوشمندی رقابتی» (بازاری، رقبا، اجتماعی-راهبردی و فناوری) طراحی شده است. پژوهش به لحاظ هدف کاربردی، از نظر نوع گردآوری داده‌ها توصیفی است و از شاخه همستگی و روش تحلیل داده‌ها به‌صورت کمی استفاده می‌کند. جامعه آماری در بردارنده ۴۴ هتل و مهمان‌سرا در استان قم است. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش رگرسیون پواسون چندمتغیره استفاده شده است. نتایج نشان می‌دهد که هوشمندی رقابتی هتل یا مهمان‌سرا تأثیر مستقیم و مثبتی در نوع راهبرد آن‌ها دارد. در واقع هتل‌ها یا مهمان‌سراها باید به توسعه و بهبود هوشمندی رقابتی خود توجه کنند، اما بر اساس راهبرد اتخاذی خود باید سرمایه‌گذاری در یکی از ابعاد هوشمندی رقابتی داشته باشند. آن‌هایی که هوشمندی بازار زیادی دارند، راهبرد واکنشی برایشان مناسب است و مراکزی که هوشمندی فناوری زیادی داشته باشند، راهبرد تهاجمی مناسب آن‌ها تشخیص داده شده است. اما هتل‌ها و مهمان‌سراهایی که هوشمندی رقبا و هوشمندی اجتماعی-راهبردی زیادی دارند، بهتر است راهبرد تدافعی را انتخاب کنند.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۹/۱۸

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۱۱/۰۷

واژه‌های کلیدی:

هوشمندی رقابتی، راهبرد، هتل، مهمان‌سرا، گردشگری

مقدمه

مؤلفه‌های مهم محیطی برای دستیابی به هوشمندی رقابتی^۱ نیازمندند (Mirkhan et al., 2017). هوشمندی رقابتی مفهومی رو به رشد در همه زمینه‌های کسب و کار است و توجه جهانی را به خود جلب کرده است (Hanif et al., 2022). جمع‌آوری اطلاعات محیطی و مربوط به رقبا به‌منظور خلق و حفظ ساختارمند مزیت رقابتی، با هدف اطمینان یافتن از به‌روز و دقیق و مرتبط بودن اطلاعات رقبا، هوشمندی رقابتی به شمار می‌رود (Mcgonagle & Vella, 2002). ردیابی، درک و پاسخ

شرکت‌ها، در عصر نوین، برای بقای خود باید چشم‌اندازهای رقابتی کنونی و آینده را ارزیابی کنند. به عبارت دیگر، باید داده‌ها، اطلاعات، دانش و به‌ویژه هوشمندی خود را به منابع حیاتی تبدیل کنند (Hezji, 2016). بنابراین، شرکت‌های امروزی با چالش‌های رقابتی روبه‌رویند. همچنین، برای رویارویی با این تغییرات پیوسته و سریع و سازگاری با محیط‌های مختلف، این شرکت‌ها باید به فکر اتخاذی یک یا چندین راهبرد باشند. بنابراین، به توجه بیشتر به

۱. استادیار گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه حضرت معصومه (س)، قم، ایران

۲. کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشکده‌گان فارابی دانشگاه تهران، قم، ایران

۳. دانشیار گروه مدیریت صنعتی و فناوری، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشکده‌گان فارابی دانشگاه تهران، قم، ایران. نویسنده مسئول مقاله: محمدرضا فتیحی



به رقبا جنبه‌ای خاص از فعالیت‌های شرکت است و شرکت‌ها به اجرای برنامه‌ای مؤثر به نام هوشمندی رقابتی نیاز دارند (Opati et al., 2016). صنعت گردشگری در دهه گذشته شاهد دگرگونی‌های شگرفی بوده که بر پویایی‌های رقابتی مقاصد گردشگری مؤثر بوده است. نفوذ روزافزون فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات و به‌ویژه پیدایش فناوری‌های نوین گردشگری این صنعت را به‌سرعت به‌سوی مدلی دانش‌محور سوق می‌دهد. رقابت میان مقاصد گردشگری به‌طور فزاینده‌ای بر سر میزان و نوع اطلاعات متمرکز شده است (Del Vecchio & Passiante, 2017). بنابراین، در این فضای رقابتی، کنشگران صنعت گردشگری از جمله صنعت هتل‌داری باید با تغییر راهبرد برای تطبیق خود با واقعیت‌های رقابتی و عصر نوین گردشگری بکوشند. بنا به گفته ایم و همکاران (2012)، سازمان‌ها باید خود را با نیازهای در حال تغییر مشتریان، رقابت جهانی و پیشرفت‌های فناوریانه به‌سرعت و مداوم تطبیق دهند. بر این اساس، به‌کارگیری هوش رقابتی سبب دستیابی به مزیت رقابتی پایدار و بهبود عملکرد کسب‌وکار خواهد شد (Shahbandi & Farrokh-shad, 2019). بنابراین، فعالان صنعت هتل‌داری، برای توسعه راهبردها، و اتخاذ و اجرای تصمیمات خاص، به داده‌ها و اطلاعات یا دانش جمع‌آوری‌شده از طریق فرایندهای رسمی یا فعالیت‌های غیررسمی نیاز دارند. این فرایندها یا فعالیت‌ها به‌طور کلی هوشمندی رقابتی نامیده می‌شود (Leung et al., 2015). دستیابی به مزیت‌های رقابتی پایدار در صنعت هتل‌داری اهمیت ویژه‌ای دارد (Köseoglu et al., 2016). بقای سازمان‌ها در این صنعت به عوامل متعددی وابسته است (Gémar et al., 2016) که یکی از این عوامل مهم هوش رقابتی است (Salguero et al., 2017). هوش رقابتی دارای مزایای فراوانی است، اما یکی از مهم‌ترین آن‌ها این است که اطلاعات لازم برای ایجاد و انتخاب راهبرد شرکت از جمله اطلاعات درباره قدرت و توانمندی رقبا و فعالیت‌های مورد نظر آن‌ها در زمینه منافع و علاقه‌ها و نیاز بازار را فراهم می‌کند (Bar-tes, 2014). یکی از نکات مهم در مدیریت راهبردی توجه به رابطه متقابل و متعادلانه بین شرکت و محیط بیرونی آن است که موفقیت و عملکرد راهبردی شرکت را تحت تأثیر قرار می‌دهد و این بدون تبادل اطلاعات بی‌معنی است. جمع‌آوری و ارزیابی اطلاعات درباره شرکت‌های رقیب نقش حیاتی در تعیین راهبردها دارد (Hosseinifard & hizaji, 2017). در ادبیات مربوط

به رقابت، تعداد زیادی راهبرد مختلف وجود دارد که توصیف می‌کند چگونه شرکت‌ها با بهره‌گیری از مزیت رقابتی خود در کسب‌وکارها و صنایع مشخصی رقابت می‌کنند. مایلز و اسنو، در سال ۱۹۷۸، چهار راهبرد تجاری را معرفی کردند که شامل پیشروها، تحلیلگران، مدافعان و واکنش‌دهندگان بود (Alnoor et al., 2022). هر شرکت در شبکه‌ای از تأثیرات و روابط خارجی قرار دارد که محیط آن را تشکیل می‌دهد، و مدیران عالی مسئولیت تطبیق و سازگاری سازمان با محیط خود و مدیریت وابستگی‌ها و پیامدهای داخلی ناشی از آن را دارند (Cartwright et al., 1995). پژوهش مک‌دانیل و کولاری (1987) دسته‌بندی یا نوع‌شناسی راهبردهای مایلز و اسنو را با راهبرد بازاریابی و اسکن محیطی با موفقیت مرتبط ساخت. بین راهبردهای تجاری بر اساس مدل مایلز و اسنو و ابعاد هوشمندی رقابتی ارتباط وجود دارد که شامل برنامه‌ریزی و تحلیل تمرکز، جمع‌آوری، ارتباطات، ساختار و فرایندها، و فرهنگ و آگاهی سازمانی می‌شود (Mirkhan et al., 2017). بخش گردشگری، به‌علت ایجاد مشاغل و کسب‌وکارهای جدید، عنصری مهم برای پیشرفت اجتماعی و اقتصادی به‌شمار می‌رود. بنا بر گزارش سازمان جهانی گردشگری (2015)، رشد این بخش تقریباً بدون وقفه بوده است و انتظار می‌رود این روند تا سال ۲۰۳۰ نیز ادامه داشته باشد (Salguero et al., 2017). درست است که برخی از کشورها درباره کاربرد هوشمندی رقابتی در بخش گردشگری پژوهش کرده‌اند، مانند پژوهش‌های کروز و گادوتی دوس آنجوس (2011) در برزیل، اما با وجود حجم زیاد کتاب‌ها، پایان‌نامه‌های دکتری و پژوهش‌ها درباره هوشمندی رقابتی، در کاربرد آن در بخش گردشگری کمبود بسیاری به چشم می‌خورد (Quintero & Salguero, 2016). با توجه به اهمیتی که صنعت گردشگری در سراسر جهان به دست آورده است و نقش برجسته آن در تولید ناخالص داخلی بسیاری از اقتصادها، این پژوهش، با بررسی تأثیر هوشمندی رقابتی در انتخاب انواع راهبرد بر اساس مدل مایلز و اسنو، این دو حوزه را در خصوص یکی از کنشگران اصلی در صنعت گردشگری یعنی کنشگران صنعت هتل‌داری شامل هتل‌ها و مهمانسراها به هم پیوند می‌دهد. هریک از این کنشگران (با توجه به ویژگی‌های خود، زمینه فعالیت و تجارب) منابع مختلفی (مشهود و نامشهود) دارد و قابلیت‌های اصلی



از دیگر مزایای این گونه‌شناسی، وابسته نبودن آن به عوامل صنعت و ارتباط آن با رفتار و موقعیت‌یابی شرکت است، که بر خصوصیات داخلی شرکت و رفتار راهبردی آن تمرکز دارد و تأثیر عوامل خارجی همچون صنعت و بازار را در نظر نمی‌گیرد. این ویژگی باعث می‌شود این گونه‌شناسی برای پژوهش در حوزه راهبرد مناسب باشد و به‌عنوان یک نظریه کاربردی در پژوهش‌ها مورد تأیید قرار گیرد (Hezji, 2016). مایلز و اسنو در سال ۱۹۷۸ چهار راهبرد کسب‌وکار را ارائه کردند که شامل پیشروها، تحلیلگران، مدافعان و واکنشگران (Lumbantoruan et al., 2020) بود. راهبرد پیش‌تازان بر نوآوری، پذیرش خطرهای حساب‌شده، دنبال کردن فرصت‌های جدید و توسعه متمرکز است. رویکرد دفاعی تقریباً برعکس راهبرد پیش‌تازان عمل می‌کند. رویکرد دفاعی، به‌جای خطرپذیری و دنبال کردن فرصت‌های جدید، بر اولویت دادن به ثبات و کارآمدی عملیاتی تمرکز دارد (Gross, 2018). تحلیلگران سعی می‌کنند، در عین حالی که در حاشیه نوآوری می‌کنند، کسب‌وکار ثابتی را حفظ کنند (Ferrer et al., 2019). رویکرد واکنشگر در واقع «غیرراهبرد» است. در این رویکرد، شرکت‌ها فقط به خطرهای و فرصت‌های محیطی واکنش نشان می‌دهند. مدیریت ارشد در راهبرد واکنشگر راهبردی بلندمدت تعیین نکرده است. آن‌ها، بدون داشتن جهت‌گیری مشخص، به رویدادهای محیطی واکنش نشان می‌دهند (Haj Youssef & Christodoulou, 2017). شرکت‌های دارای راهبرد تدافعی، با تمرکز محدود بر دامنه محصول-بازار خود، تخصص بالایی در فرایندهای عملیاتی خود دارند. آینده‌نگرها پدیدآورندگان تغییر، عدم اطمینان و پویایی محیطی هستند. گروه تحلیلگران در حوزه‌های ثابت با پایداری و در حوزه‌های پویا با انعطاف‌پذیری و رشد فعالیت می‌کنند. واکنشگران، تا زمانی که با فشارها و تحولات محیطی مجبور به انطباق و تغییر نشوند، به‌ندرت تلاشی برای بهبود و تحول خود انجام می‌دهند (Miles et al., 1978). هوشمندی رقابتی، رشته علمی شناخته‌شده در سطح بین‌المللی، به بررسی و توجیه مزیت‌های رقابتی سازمان‌ها می‌پردازد. این رشته علمی در سال‌های اخیر، بر اثر تغییرات گسترده در محیط کسب‌وکار و رقابت فراگیر، به‌مرور اهمیت بیشتری یافته است (Hezji, 2016). هوشمندی رقابتی از ترکیب دو مفهوم مهم تشکیل شده است: رقابتی و هوشمندی. رقابتی به فرایند رقابت بین دست‌کم دو فرد، گروه، تیم، سازمان یا کسب‌وکار اشاره دارد و هوشمندی به توانمندی سازمانی برای پیش‌بینی تغییرات در زمان

آن نیز متفاوت است، که ممکن است در انتخاب نوع راهبرد و اجرای آن تأثیر معناداری داشته باشد. بنابراین، هوشمندی رقابتی می‌تواند بر انتخاب نوع راهبرد مؤثر باشد و راهبرد انتخاب‌شده هتل‌داران یا مهمان‌سراداران را واقع‌گرایانه‌تر و نزدیک‌تر به شرایط واقعی کند. اصالت اصلی این پژوهش در این است که، بر اساس مدل مفهومی آن، نوع راهبرد مناسب بر اساس شرایط هوشمندی رقابتی مشخص می‌شود. روش پژوهش رگرسیون پواسون چندمتغیره است، که می‌شود این روش را نوآوری و اصالت پژوهش در نظر گرفت؛ زیرا، برخلاف رگرسیون، این روش نوعی رابطه علی را بررسی می‌کند که متغیر وابسته دارای مقیاس اسمی (دسته‌ای - مقوله‌ای) است؛ بنابراین، برای استفاده از این روش، متغیر وابسته پژوهش (نوع راهبرد) به متغیری شمارشی تبدیل شده است.

پیشینه پژوهش

راهبردهای گردشگری به مجموعه‌ای از تصمیمات و اقدامات سازمان‌یافته اطلاق می‌شود که هدف آن‌ها جذب و حفظ گردشگران، افزایش رضایت آنان، و ارتقای جایگاه مقصد گردشگری یا کسب‌وکار در بازار رقابتی است. این راهبردها شامل توسعه محصولات جدید گردشگری، بهبود زیرساخت‌ها، استفاده از بازاریابی دیجیتال و تمرکز بر تجربه مشتری است (Kaikara, 2020). راهبرد گردشگری شامل طیف گسترده‌ای از رویکردها با هدف افزایش رقابت، پایداری و موقعیت بازار در بخش گردشگری است. راهبردهای مؤثر برای پیمایش چالش‌ها و استفاده از فرصت‌ها در صنعتی که به‌سرعت در حال تحول است ضروری است (Turdibekov & Ibrokhimov, 2020). مدیریت راهبردی برای بنگاه‌های گردشگری امری حیاتی در سازگاری با رقابت، تغییرات در رفتار مصرف‌کننده و بحران‌های خارجی مانند همه‌گیری‌ها و درگیری‌های ژئوپلیتیکی است (Berkova & Borisyuk, 2024). به‌طور خاص، راهبردهای موفق گردشگری بر اساس تحلیل دقیق بازار، شناخت نیازهای متغیر گردشگران و تطبیق با روندهای جهانی شکل می‌گیرد (Kaikara, 2020). یکی از بهترین نظام‌های طبقه‌بندی راهبرد که در صنایع گوناگون کاربرد دارد گونه‌شناسی راهبردهای رقابتی عمومی مایلز و اسنو است که در سال ۱۹۷۸ منتشر شده است. یکی از ویژگی‌های مهم این گونه‌شناسی قدرت نظری و قابلیت تعمیم‌پذیری آن در توصیف و تحلیل راهبردهای رقابتی در صنایع گوناگون است.



مناسب برای اتخاذ اقدامات لازم اشاره دارد. این توانایی شامل دوراندیشی و درک عمیق است و هدف آن شناسایی تغییرات زود هنگام است، چه مثبت به شکل فرصت و چه منفی به شکل تهدید (Breakspear, 2013). در هوشمندی رقابتی، جمع‌آوری اطلاعات مربوط به محیط و رقبا به منظور خلق و حفظ مزیت رقابتی از اهمیت فراوانی برخوردار است. هدف اصلی این رویکرد ساختارمند اطمینان از به‌روز بودن، دقیق بودن و مرتبط بودن اطلاعات مربوط به رقبا است (Mcgonagle & Vella, 2002). دشامپس و نایاک هوشمندی رقابتی را در سه طبقه ارائه کرده‌اند: ۱. هوشمندی بازار: وظیفهٔ تدوین و ارائهٔ روندهای کنونی و آیندهٔ نیازها و ترجیحات مشتریان به بازارهای جدید را بر عهده دارد و در بازاریابی و توزیع، فرصت‌هایی را برای بخش‌بندی و تغییرات اساسی و اصلی به وجود می‌آورد؛ ۲. هوشمندی مرتبط با رقبا: این نوع هوشمندی، از طریق مشاهده و بررسی مداوم و ساختارمند تغییرات در ساختار رقبا، محصولات جایگزین جدید و ورودی‌های جدید به صنعت، مسئول ارزیابی راهبرد رقابتی رقبا است؛ ۳. هوشمندی فناورانه (تحلیل هزینه): این نوع هوشمندی مسئولیت بهره‌برداری از فواید فناوری‌های جدید و کنونی را دارد و همچنین پیش‌بینی فناوری‌هایی که در آینده منسوخ می‌شوند و فناوری‌هایی که در آینده ظهور خواهند کرد را بر عهده دارد (Vroman, 1995). در پژوهش‌های بعدی، هوشمندی اجتماعی و راهبردی توسط دانیل روج و پاتریس سانتی به این طبقه‌بندی اضافه شد. با توجه به نظر آن‌ها، این هوشمندی شامل مقررات مالی و مالیاتی، مباحث سیاسی و اجتماعی، و همچنین موضوعات منابع انسانی و اجتماعی می‌شود (Hezji, 2016). هوشمندی رقابتی به‌عنوان یک فرایند تحلیلی و پویا، نقش مهمی در تفسیر محیط رقابتی و پشتیبانی از تصمیم‌گیری‌های راهبردی سازمان ایفا می‌کند. این فرایند بر گردآوری هدفمند اطلاعات از محیط بیرونی، تحلیل نظام‌مند آن‌ها و تبدیل نتایج به بینش‌های قابل اتکا تمرکز دارد؛ به‌گونه‌ای که سازمان بتواند تغییرات رقابتی، رفتار بازیگران کلیدی و روندهای اثرگذار را به‌موقع شناسایی کند. هوشمندی رقابتی با کاهش عدم اطمینان، ارتقای آگاهی مدیریتی و تقویت قابلیت تطبیق‌پذیری

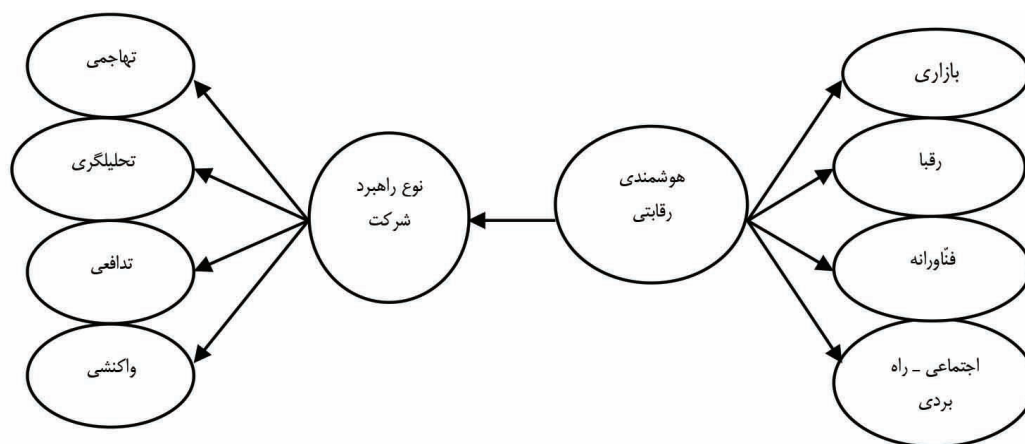
سازمان، زمینه بهبود عملکرد و حفظ یا ارتقای جایگاه رقابتی را در شرایط متحول فراهم می‌سازد (Dishman & Pearson, 2003). افزایش هوشمندی رقابتی به سازمان‌ها کمک می‌کند تا اطلاعات محیط پیرامون خود را سریع‌تر و دقیق‌تر بررسی و تحلیل کنند و نتایج آن را ذخیره کنند و در مواقع نیاز به تصمیم‌گیرندگان ارائه دهند. این فرایند باعث تسریع جریان تبادل داده‌ها، اطلاعات و دانش در سازمان می‌شود و اثربخشی تفکر و تصمیم‌گیری راهبردی را بهبود می‌بخشد (Ghaf-fari et al, 2013). راهبردهای گردشگری که بر پایهٔ هوشمندی رقابتی تدوین می‌شوند به هتل‌ها کمک می‌کنند تا با تحلیل بازار نیازهای مشتریان را بهتر شناسایی کنند و خدماتشان را بر اساس این نیازها بهبود بخشند. این راهبردها شامل تحلیل رفتار مصرف‌کنندگان، بررسی روندهای بازار، ارزیابی رقبا، و تدوین برنامه‌های بازاریابی و تبلیغاتی مؤثر می‌شود. برای مثال، استفاده از هوشمندی رقابتی به هتل‌ها کمک می‌کند تا با شناسایی نقاط ضعف رقبا فرصت‌هایی را برای ارائهٔ خدمات متمایز شناسایی و از آن‌ها بهره‌برداری کنند (Abdul Mohsin & Sumarjan, 2022). هوشمندی رقابتی در بهینه‌سازی راهبردهای قیمت‌گذاری و بهبود خدمات کمک می‌کند. با تحلیل اطلاعات رقبا، شرکت‌ها می‌توانند راهبردهای قیمت‌گذاری خود را به‌گونه‌ای تنظیم کنند که بتوانند سهم بازارشان را حفظ کنند یا افزایش دهند (Agarwal, 2006). یکی دیگر از کاربردهای هوشمندی رقابتی افزایش کارایی عملیاتی و مدیریت هزینه‌ها است. هتل‌ها با استفاده از اطلاعات به‌دست‌آمده از هوشمندی رقابتی می‌توانند نقاط ضعف و قوتشان را شناسایی کنند و فرایندهای داخلی‌شان را بهبود بخشند (Köseoglu et al., 2016). هوشمندی رقابتی این امکان را می‌دهد که با تحلیل روندهای نوظهور و نیازهای مشتریان خدمات جدید و نوآورانه‌ای ارائه دهند که مورد توجه مشتریان قرار گیرد (Tarraf, 2005). پژوهش‌های متعددی در زمینهٔ هوشمندی رقابتی انجام شده است، اما دربارهٔ هوشمندی رقابتی در صنعت گردشگری پژوهش‌های انگشت‌شماری وجود دارد که در جدول ۱ به آن‌ها اشاره شده است.

جدول ۱: پیشینه پژوهش

ردیف	پژوهشگر، سال	عنوان پژوهش	نتایج
۱	عبدالمحسن و سومر جان (2022)	نقش میانجی هوش رقابتی در رابطه میان فرهنگ سازمانی و عملکرد هتل: چارچوب نظری پیشنهادی	این مقاله به بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی، هوش رقابتی و عملکرد هتل‌ها می‌پردازد. نویسندگان چارچوبی نظری را پیشنهاد می‌کنند که در آن هوش رقابتی به‌عنوان عامل واسطه‌ای بین فرهنگ سازمانی و عملکرد هتل‌ها عمل می‌کند. یافته‌های مقاله نشان می‌دهد که تقویت فرهنگ سازمانی قوی به بهبود شیوه‌های هوش رقابتی منجر می‌شود و در نتیجه، عملکرد کلی هتل‌ها را ارتقا می‌دهد. همچنین، مقاله بر اهمیت به‌کارگیری هوش رقابتی در راهبردهای سازمانی تأکید می‌کند تا هتل‌ها بتوانند به سودآوری، رضایت مشتری و سهم بازار بیشتری دست یابند.
۲	آگروال (2006)	هوش رقابتی در تصمیم‌گیری‌های کسب‌وکار: یک مرور کلی در مجمع رقابت	این مقاله به بررسی نقش هوش رقابتی در تصمیم‌گیری‌های کسب‌وکار می‌پردازد. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که هوش رقابتی، به‌عنوان ابزاری کلیدی برای تحلیل اطلاعات بازار و رقبا، در بهبود تصمیمات راهبردی کسب‌وکارها تأثیر بسزایی دارد. هوش رقابتی به مدیران کمک می‌کند تا اطلاعات به‌روز و دقیقی درباره تحولات بازار و فعالیت‌های رقبا داشته باشند، که این امر باعث می‌شود تصمیمات مبتنی بر داده‌های دقیق‌تری اتخاذ و مزیت رقابتی بیشتری برای سازمان‌ها فراهم شود. این پژوهش بر اهمیت استفاده از هوش رقابتی در جهت‌گیری‌های راهبردی و بهره‌وری بهتر تأکید دارد.
۳	برکوا و بوریسویک (2024)	شکل‌گیری تحلیل راهبردی بازاریابی در حوزه گردشگری	این مقاله به بررسی چگونگی شکل‌گیری تحلیل راهبردی بازاریابی در حوزه گردشگری می‌پردازد. نویسندگان به اهمیت تحلیل راهبردی در بازاریابی برای بهبود رقابت‌پذیری و توسعه پایدار صنعت گردشگری اشاره می‌کنند. در این مقاله، چارچوب‌هایی برای اجرای تحلیل راهبردی بازاریابی ارائه می‌شود که به شرکت‌ها و سازمان‌های گردشگری کمک می‌کند تا با بررسی محیط‌های داخلی و خارجی فرصت‌ها و تهدیدهای بازار را بهتر شناسایی کنند. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که استفاده از این تحلیل‌ها به بهبود تصمیم‌گیری‌های بازاریابی و افزایش اثربخشی راهبردهای گردشگری منجر می‌شود.
۴	کوساوغلو و همکاران (2016)	کاربردهای هوش رقابتی در هتل‌ها	این پژوهش با هدف تعیین سطح تلاش‌های مربوط به هوش رقابتی (CI) در صنعت هتل‌داری شهر مینوت داکوتای شمالی انجام شده است. نتایج نشان می‌دهد که مدیران هتل‌های شرکت‌کننده دانش و آگاهی کمی درباره هوش رقابتی داشته‌اند.
۵	سالگوترو و همکاران (2017)	هوش رقابتی و مزیت رقابتی پایدار در صنعت هتل‌داری	هوش رقابتی ابزاری تجاری در مدیریت راهبردی است و به‌عنوان فرایندی که شرکت‌ها را قادر می‌سازد به مزیت رقابتی پایدار دست یابند اهمیت پیدا می‌کند. این پژوهش به هوش رقابتی در وضعیت کنونی صنعت هتل‌داری اسپانیا می‌پردازد. نتایج به‌دست‌آمده نشان می‌دهد که ویژگی محیطی و سازمانی بر تلاش هوشمندی رقابتی اثر می‌گذارد و مفاهیم نظری و عملی را برای کمک به مدیران برای توسعه مزیت رقابتی در صنعت هتل‌داری ارائه می‌دهد.

۲/۱۱. هوشمندی در برابر رقبا انتخاب نوع راهبرد را تحت تأثیر قرار می‌دهد.
 ۳/۱. هوشمندی فناورانه انتخاب نوع راهبرد را تحت تأثیر قرار می‌دهد.
 هوشمندی اجتماعی - راهبردی انتخاب نوع راهبرد را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

بر اساس هدف اصلی پژوهش، یعنی بررسی تأثیر هوشمندی رقابتی در انتخاب نوع راهبرد فعالان صنعت هتل داری، فرضیه‌های زیر مطرح می‌شود:
 ۱. هوشمندی رقابتی در انتخاب نوع راهبرد فعالان تأثیر دارد.
 ۱/۱. هوشمندی بازار انتخاب نوع راهبرد را تحت تأثیر قرار می‌دهد.



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش

است. جامعه آماری این پژوهش را فعالان صنعت هتل داری استان قم تشکیل می‌دهد که اعضای جامعه آماری مدیران ارشد آن‌ها هستند. با توجه به آمار سازمان میراث فرهنگی و گردشگری استان قم، تعداد فعالان اعم از هتل یا مهمان‌سرا که فعالیت برنامه‌ریزی شده در صنعت گردشگری دارند ۴۴ است. علت انتخاب نکردن سایر هتل‌ها رویکرد سنتی آن‌ها به موضوع مدیریت، بازاربایی و مسائل علمی بوده است. در این پژوهش، از روش آماری رگرسیون پواسون چندمتغیره با استفاده از نرم‌افزار اسپاس برای آزمون فرضیات استفاده شده است. روایی پرسش‌نامه را خبرگان تأیید کرده‌اند، اما پژوهشگران به این مورد اکتفا نکرده و از آزمون‌های معتبر آماری نیز استفاده کرده‌اند. طبق مبانی علم آمار، روایی هم‌گرا از طریق محاسبه میانگین واریانس خروجی (AVE) به دست می‌آید، که باید بیشتر از ۰/۵ باشد. همچنین، برای ارزیابی پایایی از معیار ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است. میزان پذیرفتنی برای آلفای کرونباخ بیشتر از ۰/۶ است، که برآزش متغیرها در مدل را نشان می‌دهد. جدول ۲ روایی و پایایی ابزار اندازه‌گیری پژوهش را نشان می‌دهد، که روایی و پایایی نشانگر مناسب بودن ابزار اندازه‌گیری پژوهش است.

روش شناسی پژوهش

این پژوهش با توجه به روش‌های چهارگانه دیدگاه نظریه‌پردازی، که شامل موارد «بهبود نظریه‌های موجود»، «مقایسه دیدگاه‌های نظریه‌های مختلف»، «بررسی پدیده‌ای خاص با دیدگاه‌های نظریه‌های مختلف» و «بررسی پدیده‌ای مستند در شرایطی جدید» است، در گروه چهارم قرار می‌گیرد (Feldman, 2004). این پژوهش از نوع میدانی است که برای انجام آن از پرسش‌نامه‌های معتبر علمی استفاده شده و پرسش‌نامه نهایی حاوی پنجاه پرسش (طیف پنج‌نقطه‌ای لیکرت) در سه بخش است. بخش اول مربوط به پرسش‌های جمعیت‌شناختی هتل‌ها از قبیل تعداد کارکنان و سابقه در صنعت هتل داری، بخش دوم پرسش‌های مربوط به هوشمندی رقابتی مبتنی بر پرسش‌نامه هولسمن و همکاران (2006)، با ابعاد هوشمندی بازار (هفت پرسش)، هوشمندی در برابر رقبا (دوازده پرسش)، هوشمندی فناورانه (پنج پرسش) و هوشمندی اجتماعی - راهبردی (پنج پرسش)، و بخش سوم پرسش‌های مربوط به گونه‌شناسی راهبردی مایلز و اسنو مبتنی بر پرسش‌نامه کونانت و دیگران (1990) با ابعاد مسئله کارآفرینی (چهار پرسش)، مسئله مهندسی (سه پرسش) و مسئله اداری (سه پرسش)



جدول ۲: پایایی و روایی هم‌گرای پرسش‌نامه‌ها

پایایی (آلفای کرونباخ)		روایی سازه (AVE)		ابعاد	مفهوم
۰/۹۳۲	۰/۹۳	۰/۷۱	۰/۷۵	هوشمندی بازاری	هوشمندی رقابتی
	۰/۹۵		۰/۶۷	هوشمندی در برابر رقبا	
	۰/۹۲		۰/۷۳	هوشمندی فناوریانه	
	۰/۹۱		۰/۶۰	هوشمندی اجتماعی-راهبردی	
۰/۸۹۱	۰/۸۸	۰/۸۱	۰/۸۰	مسئله کارآفرینی	گونه‌شناسی راهبردی مایلز و اسنو
	۰/۹۰		۰/۸۱	مسئله مهندسی	
	۰/۸۹		۰/۷۹	مسئله اداری	
۰/۹۲				کل پرسش‌نامه‌ها	

یافته‌های پژوهش

رگرسیون معمولی، برای بررسی روابط علی استفاده می‌شود که متغیر وابسته آن یک متغیر با مقیاس اسمی یا مقوله‌ای است. برای استفاده از این روش، متغیر وابسته پژوهش به یک متغیر شمارشی (تعدادی) تبدیل می‌شود. در تحلیل رگرسیون پواسون و پیش از بررسی میزان تأثیر متغیرها، برازش کلی مدل بررسی می‌شود. آزمون لیمنیوس آزمونی است که ارزیابی کل مدل رگرسیونی پواسون را نشان می‌دهد؛ بدین معنی که مدل رگرسیونی تا چه اندازه قدرت تبیین و کارایی دارد و آیا برازش مدل مناسب است یا مناسب نیست. معنی‌داری این آزمون بیانگر آن است که متغیرهای مستقل توانایی لازم را در پیش‌بینی عضویت افراد در گروه‌ها دارند. نتایج آزمون برازش در جدول ۳ ارائه شده است.

از لحاظ متغیر تعداد کارکنان، بیشترین فراوانی با تعداد ۲۸ هتل یا مهمان‌سرا (۶۳/۶۳ درصد) کمتر از ۲۵ نفر است و ۱۶ هتل یا مهمان‌سرا (۳۶/۳۷ درصد) بین ۲۵ تا ۵۰ نفر و هیچ هتل یا مهمان‌سرای بیش از ۵۰ نفر نیروی انسانی نداشته است. از لحاظ متغیر سابقه در استان، بیشترین فراوانی با تعداد ۲۲ هتل یا مهمان‌سرا (۴۹/۹۹ درصد) بین ۱۰ تا ۱۵ سال سابقه، ۱۵ هتل یا مهمان‌سرا (۳۴/۱ درصد) بین ۵ تا ۱۰ سال، ۷ هتل یا مهمان‌سرا (۱۵/۹۱ درصد) بین ۱ تا ۵ سال سابقه داشته و هیچ هتل یا مهمان‌سرای بیشتر از ۱۵ سال سابقه نداشته است. مدل مفهومی پژوهش از طریق رگرسیون پواسون^۱ چندمتغیره آزموده شده است. این روش، برخلاف روش

جدول ۳: نتایج برازش مدل

شماره فرضیه	عدد معنی داری	درجه آزادی	شاخص نیکویی برازش	برازش مدل
فرضیه اصلی ۱	۰/۰۳۲	۲۸	۴۰/۳۲۹	مناسب
فرضیه ۱-۱	۰/۱۳۵	۳	۵/۵۵۷	مناسب
فرضیه ۱-۲	۰/۰۱۶	۱۶	۳۰/۴۹	مناسب
فرضیه ۱-۳	۰/۲۱۹	۱۳	۱۶/۵۹	مناسب
فرضیه ۱-۴	۰/۰۱	۷	۱۸/۳۸۹	مناسب

2. Goodness of Fit

1. Poisson Regression.



حالی که برآزش مدل مناسب است، باید مشخص شود که کدام متغیر بر متغیر وابسته اثر معنی‌دار می‌گذارد. جدول ۴ معنی‌داری اثر هر متغیر مستقل بر متغیر وابسته را تفسیر می‌کند. آماره والد^۱، که معادل

آماره تی در رگرسیون خطی است، به بررسی معنی‌دار بودن تأثیر متغیرهای مستقل در متغیر وابسته می‌پردازد. نتایج این جدول معناداری تأثیر متغیرهای مستقل در وابسته (انتخاب نوع راهبرد) را نشان می‌دهد.

جدول ۴: نتایج آزمون فرضیه‌ها

فرضیه‌ها	متغیرها	آماره والد	درجه آزادی	عدد معناداری	بررسی فرضیه
فرضیه اصلی ۱	متغیر وابسته (نوع راهبرد)	۲۲۹/۰۷۵	۱	۰/۰۰۰	تأیید
	متغیر مستقل (هوشمندی رقابتی)	۳۷/۰۷۸	۲۸	۰/۰۱۷	
فرضیه ۱-۱	متغیر وابسته (نوع راهبرد)	۲۶۱/۰۰۲	۱	۰/۰۰۰	رد
	متغیر مستقل (هوشمندی بازار)	۵/۲۶۴	۳	۰/۱۵۳	
فرضیه ۲-۱	متغیر وابسته (نوع راهبرد)	۱۹۲/۵۷	۱	۰/۰۰۰	تأیید
	متغیر مستقل (هوشمندی در برابر رقبا)	۲۷/۱۸	۱۶	۰/۰۴۰	
فرضیه ۳-۱	متغیر وابسته (نوع راهبرد)	۲۳۴/۹۸۸	۱	۰/۰۰۰	رد
	متغیر مستقل (هوشمندی فناورانه)	۱۶/۰۹۸	۱۳	۰/۲۴۴	
فرضیه ۴-۱	متغیر وابسته (نوع راهبرد)	۱۹۱/۳۸۶	۱	۰/۰۰۰	تأیید
	متغیر مستقل (هوشمندی اجتماعی - راهبردی)	۱۷/۵۵۹	۷	۰/۰۱۴	

طبق جداول ۳ و ۴، نتایج بررسی برآزش کلی مدل برای فرضیه اول نشان می‌دهد که مدل کلی برآزش مناسبی دارد. نتایج آزمون آمیبوس نیز گویای کارایی مناسب مدل در قدرت تبیین است. بر اساس عدد معناداری (۰/۰۱۷)، هوشمندی رقابتی در سطح خطای کوچک‌تر از ۰/۰۵، به‌عنوان یک پیش‌بینی‌کننده، معنی‌دار و بر انتخاب نوع راهبرد مؤثر است و با افزایش یک واحدی هوشمندی رقابتی انتظار می‌رود تأثیر انتخاب نوع راهبرد ۰/۷۰ واحد بیشتر شود. نتایج بررسی برآزش کلی مدل برای فرضیه فرعی ۱ نشان می‌دهد که مدل کلی برآزش مناسبی دارد و آزمون آمیبوس نیز گویای کارایی مناسب مدل است. همچنین، بر اساس عدد معناداری (۰/۲۴۴)، هوشمندی فناورانه

پیش‌بینی انتخاب نوع راهبرد مورد بررسی را نداشته است. نتایج بررسی برآزش کلی مدل فرعی ۲ نشان می‌دهد که مدل کلی برآزش مناسبی دارد و آزمون آمیبوس نیز گویای کارایی مناسب مدل است. همچنین، بر اساس عدد معناداری (۰/۰۴۰) قابلیت پیش‌بینی انتخاب نوع راهبرد مورد بررسی در سطح خطای کوچک‌تر از ۰/۰۵ را داشته است. نتایج بررسی برآزش کلی مدل برای فرضیه ۱-۳ نشان می‌دهد که مدل کلی برآزش مناسبی دارد؛ ولی آزمون آمیبوس میزان قدرت تبیین و کارایی مدل را مناسب ندانسته است. همچنین، بر اساس عدد معناداری (۰/۱۵۳)، در سطح خطای کوچک‌تر از ۰/۰۵ قابلیت

1. Wald



آزمون‌های رد یا پذیرش فرضیه استفاده می‌شوند. اگر مقدار آماره‌ی تی بیشتر از ۱/۹۶ باشد اثر مثبت قوی و معناداری وجود دارد، اگر بین ۱/۹۶ تا ۱/۹۶- باشد اثر معناداری وجود ندارد و اگر کوچک‌تر از ۱/۹۶- باشد اثر منفی معناداری دارد. ضریب مسیر نیز نشان‌دهنده میزان تأثیر مستقیم یک متغیر بر روی متغیر دیگر است. به عبارتی، این ارزیابی میزان توانایی پیش‌بینی و اهمیت متغیرها را در رابطه با یکدیگر نشان می‌دهد. در صورتی که ضرایب مسیر بین متغیرها بیشتر از ۰/۶ باشد تأثیر پیش‌بینی‌کننده متغیر پنهان نسبت به متغیر وابسته قوی است، اگر این مقدار بین ۰/۳ تا ۰/۶ باشد میزان تأثیر متوسط و در صورتی که کمتر از ۰/۳ باشد تأثیر ضعیف ارزیابی می‌شود.

قابلیت پیش‌بینی انتخاب نوع راهبرد مورد بررسی در سطح خطای کوچک‌تر از ۰/۰۵ را نداشته است. نتایج بررسی برازش کلی مدل برای فرضیه ۱-۴ نشان می‌دهد که مدل کلی برازش مناسبی دارد و آزمون آمینوس نیز میزان قدرت تبیین و کارایی کل مدل رگرسیونی را مناسب ارزیابی کرده است. همچنین، بر اساس عدد معناداری ۰/۰۱۴، هوشمندی اجتماعی-راهبردی قابلیت پیش‌بینی انتخاب نوع راهبرد مورد بررسی در سطح خطای کوچک‌تر از ۰/۰۵ را داشته است. پس از برازش مدل اندازه‌گیری، مدل ساختاری و کلی، اقدام به بررسی رابطه متغیرهای اسمی پژوهش شده است. این موضوع از طریق بررسی ضرایب تی و ضرایب مسیر (β) انجام می‌شود. از آماره تی برای تعیین معناداری آماری در

جدول ۵: نتایج بررسی رابطه بین متغیرهای اسمی پژوهش در سطح اطمینان ۹۵ درصد

شماره	فرضیه	t	β	نتیجه
۱	بررسی رابطه بین هوشمندی بازار و راهبرد تهاجمی	۰/۸۵۵	-۰/۲۳۲	رد
۲	بررسی رابطه بین هوشمندی بازار و راهبرد تدافعی	۲/۵۲۱	-۰/۶۴۹	تأیید
۳	بررسی رابطه بین هوشمندی بازار و راهبرد تحلیلیگری	۰/۹۴۸	-۰/۲۲۰	رد
۴	بررسی رابطه بین هوشمندی بازار و راهبرد واکنشی	۳/۷۲۷	۱/۱۲۱	تأیید
۵	بررسی رابطه بین هوشمندی رقبا و راهبرد تهاجمی	۰/۵۰۹	-۰/۱۱۵	رد
۶	بررسی رابطه بین هوشمندی رقبا و راهبرد تدافعی	۲/۴۳۳	۰/۴۸۸	تأیید
۷	بررسی رابطه بین هوشمندی رقبا و راهبرد تحلیلیگری	۱/۵۴۳	۰/۳۱۵	رد
۸	بررسی رابطه بین هوشمندی رقبا و راهبرد واکنشی	۳/۰۷۵	-۰/۷۰۰	تأیید
۹	بررسی رابطه بین هوشمندی فناوریانه و راهبرد تهاجمی	۳/۴۷۸	۰/۶۷۷	تأیید
۱۰	بررسی رابطه بین هوشمندی فناوریانه و راهبرد تدافعی	۰/۳۲۵	۰/۰۶۷	رد
۱۱	بررسی رابطه بین هوشمندی فناوریانه و راهبرد تحلیلیگری	۲/۶۷۹	-۰/۴۷۱	تأیید
۱۲	بررسی رابطه بین هوشمندی فناوریانه و راهبرد واکنشی	۱/۴۳۹	-۰/۳۱۸	رد
۱۳	بررسی رابطه بین هوشمندی اجتماعی-راهبردی و راهبرد تهاجمی	۴/۳۳۳	-۰/۵۰۹	تأیید
۱۴	بررسی رابطه بین هوشمندی اجتماعی-راهبردی و راهبرد تدافعی	۳/۸۹۹	۰/۴۲۷	تأیید
۱۵	بررسی رابطه بین هوشمندی اجتماعی-راهبردی و راهبرد تحلیلیگری	۰/۷۲۳	۰/۰۸۵	رد
۱۶	بررسی رابطه بین هوشمندی اجتماعی-راهبردی و راهبرد واکنشی	۰/۷۸۱	-۰/۰۹۷	رد



طبق جدول ۵، فعالان در مواقعی که هوشمندی بازار در آن‌ها بیشتر بوده است تمایل بیشتری به استفاده از راهبرد واکنشی داشته‌اند ($t=3/727$ و $\beta=1/121$) و هیچ تمایلی به استفاده از راهبرد تدافعی نشان نداده‌اند ($t=2/521$ و $\beta=-0/649$). همین‌طور طبق جدول ۵، فعالان در مواقعی که هوشمندی بیشتری درباره رقبای داشته‌اند تمایل بیشتری به استفاده از راهبرد تدافعی نشان داده‌اند ($t=2/433$ و $\beta=0/488$) و تمایلی به استفاده از راهبرد تهاجمی نشان نداده‌اند ($t=0/509$ و $\beta=-0/115$). از طرفی، هتل یا مهمان‌سراها در مواقعی که هوشمندی فناورانه بیشتری داشته‌اند تمایل بیشتری به استفاده از راهبرد تهاجمی نشان داده‌اند ($t=3/478$) و تمایلی به استفاده از راهبرد تدافعی ($t=0/325$ و $\beta=-0/677$) و راهبرد واکنشی ($t=7/439$ و $\beta=-0/318$) نشان نداده‌اند. همچنین، فعالان در مواقعی که هوشمندی اجتماعی - راهبردی در آن‌ها بیشتر بوده است تمایل بیشتری به استفاده از راهبرد تدافعی داشته‌اند ($t=3/899$ و $\beta=0/427$) و تمایلی به استفاده از راهبرد واکنشی ($t=0/781$ و $\beta=-0/097$) نشان نداده‌اند.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در این پژوهش، تأثیر هوشمندی رقابتی در انتخاب راهبرد فعالان صنعت هتل داری شامل هتل و مهمان‌سرا بررسی شده و در واقع، از طریق این رویکرد، راهبرد بهینه بر اساس هوشمندی رقابتی شناسایی شده است. به‌منظور انجام این بررسی، نظریه‌ها و مدل‌های گوناگونی در حوزه هوشمندی رقابتی و راهبرد شرکت ارزیابی شد. به‌طور کلی، این پژوهش به مدیران و صاحبان هتل‌ها و مهمان‌سراها کمک می‌کند تا در فرایند انتخاب راهبردشان تصمیم‌گیری بهتری داشته باشند و بهره بیشتری از منابع و قابلیت‌هایشان به دست آورند. طبق فرضیه اصلی اول، هوشمندی رقابتی در انتخاب نوع راهبرد تأثیر دارد. به‌طور کلی، یکی از نکات مهم در مدیریت راهبردی توجه به تعامل و رابطه بین شرکت و محیط بیرونی آن است که بر موفقیت و عملکرد راهبردی شرکت اثرگذار است و این رابطه

بدون تبادل اطلاعات غیرممکن و بی‌معنا است. مطابق با دیدگاه آکارد، فرایند هوشمندی رقابتی باید اطلاعات داده‌ها را به هوشمندی تبدیل کند. به این ترتیب می‌توان از آگاهی و هوشمندی محیطی به‌دست‌آمده در فرایند تصمیم‌گیری امور حیاتی و راهبردی بهره برد (Rezaeian and Lashkarbolouki, 2011). فرضیه ۱-۱ نشان می‌دهد که هوشمندی بازار تأثیری در انتخاب نوع راهبرد ندارد. برای توضیح علت رد این فرضیه، می‌توان به خاص بودن خدمات در صنعت هتل داری اشاره کرد. خدمات در این حوزه به‌سمت استاندارد با قالب مشخص گرایش دارد و فعالان توجه کمی به بازارگرایی و مدنظر قرار دادن ویژگی‌ها و نیازهای مشتری دارند، مگر در موارد خاص.

فرضیه ۲-۱ نشان می‌دهد که هوشمندی در برابر رقبا تأثیر قابل ملاحظه‌ای در انتخاب نوع راهبرد دارد. گردآوری و تجزیه و تحلیل اطلاعات مربوط به رقبا در طراحی و تدوین راهبردها بسیار ضروری و مهم است. هرچه فعالان بتوانند از رقبا اطلاعات مفید بیشتری به دست آورند، ضریب موفقیت و اجرای راهبرد اثربخش بیشتر می‌شود. فرضیه ۳-۱ نشان می‌دهد که هوشمندی فناورانه تأثیر چشمگیری در انتخاب نوع راهبرد ندارد، درحالی‌که طبق فرضیه ۴-۱، هوشمندی اجتماعی - راهبردی در انتخاب نوع راهبرد تأثیر دارد. در سال‌های اخیر، تغییرات در قوانین و مقررات صنعت گردشگری و متغیرهای اقتصادی و سیاسی (مانند تورم، تغییر نرخ ارز، خصوصی‌سازی، هدفمندسازی یارانه‌ها و تحریم‌ها) و همچنین تغییرات در ساختار نیروی کار (با افزایش تعداد خانم‌های شاغل و جوانان تحصیل‌کرده) تأثیرات چشمگیری در عملکرد آن‌ها داشته است. بنابراین، با توجه به اهمیت این تغییرات، هتل‌ها یا مهمان‌سراها سعی می‌کنند توانایی پاسخ‌گویی و تطبیق با چنین تغییراتی را افزایش دهند. نتیجه مهم دیگر این پژوهش مرتبط با جدول ۶ است. طبق ضرایب β می‌توان راهبرد بهینه را بر اساس هر یک از ابعاد هوشمندی رقابتی، در جدول ۶ بررسی کرد.

جدول ۶: راهبرد مناسب بر اساس وضعیت هوشمندی رقابتی

ردیف	وضعیت هوشمندی	راهبرد مناسب
۱	هوشمندی بازار	راهبرد واکنشی
۲	هوشمندی فناورانه	راهبرد تهاجمی یا آینده‌نگر
۳	هوشمندی رقبا	راهبرد تدافعی
۴	هوشمندی اجتماعی - راهبردی	راهبرد تدافعی



فعلی باشند و تنها خدماتی را ارائه دهند که در صنعت پایگاه تثبیت‌شده دارند و برای حفظ و بهبود موقعیت خود در بازار به فرصت‌ها و تهدیدها واکنش مناسب نشان دهند. در این راهبرد، هتل یا مهمان‌سرا زمان کمتری را به بررسی روندها و تغییرات بازار اختصاص می‌دهد و کنترل هزینه‌ها را به‌عنوان یکی از اهداف اصلی در مقابل رقبا مد نظر قرار می‌دهد. به عبارت دیگر، تمرکز مدیریتی آن‌ها نیز بر حفظ موقعیت مالی و کیفیت است. برای پیاده‌سازی این راهبرد، مدیران باید رقبای خود را از جنبه‌های مختلفی مانند خدمات، فعالیت‌های تبلیغاتی و ترویجی، سهم بازار، فناوری، گستره جغرافیایی و ورود رقبای جدید به‌طور دقیق بررسی و رصد کنند. این امر نیز در قالب هوشمندی رقبا قابل اجرا است. با توجه به نتایج مزبور، فعالان صنعت گردشگری اعم از هتل یا مهمان‌سرا باید به توسعه و بهبود هوشمندی رقابتی خود توجه کنند و با اتخاذ راهبرد مناسب، سرمایه‌گذاری روی یکی از ابعاد هوشمندی رقابتی را در نظر بگیرند. به عبارت دیگر، بر اساس مزیت هوشمندی رقابتی خود در یکی از ابعاد، باید راهبرد خود را تطبیق دهند. بررسی قابلیت‌ها و منابع داخلی خودشان و تمرکز بر راهبردهایی که بیشترین سازگاری با هوشمندی رقابتی دارد ضروری است. همچنین، مدیران باید به خاطر داشته باشند که هر راهبرد خاصی همراه با ریسک‌هایی است. ارزیابی دقیق ریسک‌های مربوط به راهبردهای مختلف و اتخاذ اقدامات مناسب برای کاهش و مدیریت آن‌ها مفید خواهد بود. این امر نیازمند آمادگی برای تغییرات رقابتی و محیطی است. سرمایه‌گذاری در بعد درست هوشمندی رقابتی، که این ریسک‌ها را کاهش خواهد داد، موثر خواهد بود.

پژوهش‌های آینده می‌توانند به بررسی متغیرهای این پژوهش درباره سایر کنشگران صنعت گردشگری مانند آژانس‌های مسافرتی بپردازند و نتایج جدیدی را در این زمینه ارائه دهند. علاوه بر این، بررسی عوامل نوین هوشمندی رقابتی مثل هوش مصنوعی، اینترنت اشیا و سایر فناوری‌ها نیز موضوعی جالب برای پژوهش‌های آینده است. این فناوری‌ها در حال تحول و پیشرفت‌اند و تأثیر چشمگیری در هوشمندی رقابتی هتل‌ها در صنعت گردشگری و رقابت‌پذیری آن‌ها دارند.

با توجه به چارچوب ارائه‌شده، فعالانی که وضعیت هوشمندی بازار بهتری دارند تمایل بیشتری به انتخاب راهبرد واکنشی دارند. همچنین، در هتل یا مهمان‌سراهایی که هوشمندی فناورانه بیشتر است تمایل بیشتری به انتخاب راهبرد آینده‌نگر وجود دارد. علاوه بر این، در فعالانی که هوشمندی در برابر رقبا و هوشمندی اجتماعی - راهبردی بیشتر است، تمایل بیشتری به انتخاب راهبرد تدافعی وجود دارد. در هوشمندی بازار، تمرکز بر شناخت ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مشتریان، عوامل مؤثر بر خرید آن‌ها و تا حدودی پاسخ‌گویی به نیازهای جدید آن‌ها قرار دارد. فعالانی که بر این بعد از هوشمندی رقابتی تمرکز می‌کنند می‌توانند راهبرد واکنشی را به‌عنوان بهترین راهبرد انتخاب کنند. این هتل‌ها یا مهمان‌سراها، با پذیرش ریسک‌های محدود، به دنبال پاسخ مناسب به فشارهای بازارند و هدف آن‌ها حفظ و بهبود موقعیت خود در صحنه بازار در رویارویی با تهدیدها است. از طرف دیگر، تمرکز مدیریتی بر روی فعالیت‌ها و وظایفی است که نیاز به توجه فوری دارند و راهبرد آینده آن‌ها به شناسایی بهترین راه‌حل‌ها برای مشکلات و چالش‌های فوری تمرکز دارد. اما در هوشمندی فناورانه، فعالان باید در برابر روند تغییرات فناوری و ورود فناوری‌های جدید به‌روز باشند و فناوری‌های اثربخش را شناسایی کنند. هتل‌ها یا مهمان‌سراهایی که بر این بعد از هوشمندی رقابتی تمرکز و سرمایه‌گذاری می‌کنند می‌توانند راهبرد تهاجمی را انتخاب کنند. آن‌ها در تلاش برای ورود به بازارهای جدید و ارائه خدمات نوآورانه و همواره تغییرات را تجربه می‌کنند. در این راهبرد، فعالان به زمان کافی برای بررسی روندها و تغییرات بازار نیاز دارند و باید دسترسی به نیروی متخصص، منابع و تجهیزات لازم برای توسعه خدمات و بازارهای جدید را داشته باشد. همچنین، محافظت و بقا در برابر رقبا نیز به‌علت توانایی آن‌ها در توسعه مداوم خدمات و بازارهای جدید اهمیت دارد. فعالانی که سرمایه‌گذاری و تمرکز آن‌ها بر روی هوشمندی اجتماعی - راهبردی است دائماً در حال رصد و بررسی وضعیت اقتصادی (نرخ مالیات، تورم، نرخ ارز)، قوانین و مقررات صنعت و همچنین وضعیت سیاسی (تحریم‌ها، قوانین انحصار، تنش‌های سیاسی داخلی و خارجی) و وضعیت فرهنگی و اجتماعی مؤثر بر خدمات هستند. بهترین راهبرد برای آن‌ها راهبرد تدافعی است؛ زیرا باید به دنبال توسعه بازارهای



- منابع فارسی که معادل لاتین آن‌ها در فهرست منابع آمده است:
۱. رضاییان، علی و لشکر بلوکی، مجتبی (۱۳۸۹). هوشمندی رقابتی و تصمیم‌گیری استراتژیک. چشم‌انداز مدیریت بازرگانی، ۹(۲)، ص ۴۳-۶۵. https://jbmp.sbu.ac.ir/article_94288.html
 ۲. غفاری، رحمان، نظری، محسن، افضل‌ی، شیما و عمرانی‌فر، میثم (۱۳۹۲). هوشمندی رقابتی، بر ساخته‌ای نوین در توسعه تفکر استراتژیک (مطالعه موردی: مقایسه بانک‌های خصوصی و دولتی استان مازندران). مدیریت فرهنگ سازمانی، ۱۱(۳)، ص ۱۶۹-۱۹۳. <https://doi.org/10.1016/j.jomc.2013/36086>
 ۳. هیزجی، محمد (۱۳۹۴). بررسی تأثیر هوشمندی رقابتی بر انتخاب نوع استراتژی سازمان؛ با ملاحظه نقش تعدیل‌گری قابلیت‌های محوری سازمان. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت، پردیس فارابی دانشگاه تهران، قم.
 4. Abdul Mohsin, A. M., & Sumarjan, N. (2022). The mediating role of competitive intelligence on organizational culture and hotel performance: A proposed theoretical framework/Dian Aszyanti Atirah Mohd. Asri, Ainul Mohsein Abdul Mohsin and Norzuwana Sumarjan. *Jurnal Intelek*, 17(2), 35-51. <https://ir.uitm.edu.my/id/eprint/67368>
 5. Agarwal, K. N. (2006). Competitive intelligence in business decisions—an overview. In *Competition Forum* (Vol. 4, No. 2, p. 309).
 6. Alnoor, A., Khaw, K. W., Al-Abrow, H., & Alharbi, R. K. (2022). The hybrid strategy on the basis of Miles and Snow and Porter's strategies: An overview of the current state-of-the-art of research. *International Journal of Engineering Business Management*, 14, 214-235. <https://doi.org/10.1177/1847979022108021>
 7. Bartes, F. (2014). The objectives of competitive intelligence as a part of corporative development strategy. *ACTA Universitatis Agriculturae ET Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 62(6), 1243-1250. <https://dx.doi.org/10.11118/actaun201462061243>
 8. Berkova, O., & Borisjuk, O. (2024). Formation of marketing strategic analysis in the field of tourism. *The Scientific Issues of Ternopil Volodymyr Hatiuk National Pedagogical University*. <https://doi.org/10.25128/2519-4577.24.1.1>
 9. Breakspear, A. (2013). A new definition of intelligence. *Intelligence and National Security*, 28(5), 678-693. <https://doi.org/10.1080/02684527.2012.699285>
 10. Cartwright, D. L., Boughton, P. D., & Miller, S. W. (1995). Competitive intelligence systems: relationships to strategic orientation and perceived usefulness. *Journal of managerial issues*, 7(4), 420-434. <http://www.jstor.org/stable/40604079>
 11. Conant, J. S., Mokwa, M. P., & Varadarajan, P. R. (1990). Strategic types, distinctive marketing competencies and organizational performance: a multiple measures-based study. *Strategic management journal*, 11(5), 365-383. doi.org/10.1002/smj.4250110504
 12. Del Vecchio, P., & Passiante, G. (2017). Is tourism a driver for smart specialization? Evidence from Apulia, an Italian region with a tourism vocation. *Journal of destination marketing & management*, 6(3), 163-165. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2016.09.005>
 13. Dishman, P., & Pearson, T. (2003). Assessing intelligence as learning within an industrial marketing group: A pilot study.



- Organizational Studies, 4(1), 67-73. <https://doi.org/10.5430/mos.v4n1p67>
20. Hanif, N., Arshed, N., & Farid, H. (2022). Competitive intelligence process and strategic performance of banking sector in Pakistan. *International Journal of Business Information Systems*, 39(1), 52-75. <https://doi.org/10.1504/IJBIS.2022.120368>
 21. Hezji, M. (2016). Examining the impact of competitive intelligence on the selection of organizational strategy type: Considering the moderating role of core organizational capabilities. Master's thesis, Faculty of Management, Farabi Campus, University of Tehran, Qom, Iran. [In Persian]
 22. Hülsman, M., Grapp, J., & Li, Y. (2006). Strategic flexibility in global supply chains-competitive advantage by autonomous cooperation. In *Conference Proceedings of 11th International Symposium on Logistics (11th ISL)*, Loughborough, United Kingdom, 494 (Vol. 502). <http://www.sfb637.uni-bremen.de/pubdb/repository/SFB637-A3-06-024-IC.pdf>
 23. Kaikara, O. (2020). Tourism development strategy. *International Journal Papier Public Review*, 1(1), 20-25. <https://doi.org/10.47667/ijppr.v1i2.15>
 24. Köseoglu, M. A., Ross, G., & Okumus, F. (2016). Competitive intelligence practices in hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 53, 161-172. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.11.002>
 25. Leung, X. Y., Xue, L., & Bai, B. (2015). Internet marketing research in hospitality and tourism: a review and journal preferences. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(7), 1556-1572. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2014-0268>
 - Industrial Marketing Management, 32(7), 615-620. [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(03\)00030-0](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(03)00030-0)
 14. Feldman, D. C. (2004). The devil is in the details: Converting good research into publishable articles. *Journal of management*, 30(1), 1-6. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2003.09.0>
 15. Ferrer, J. R., Abella-Garcés, S., & Maza, M. T. (2019). Spanish wine cooperatives' business performance: innovation capabilities and Miles and Snow strategies. *Journal of Wine Economics*, 14(4), 409-416. <https://doi.org/10.1017/jwe.2019.36>
 16. Gémar, G., Moniche, L., & Morales, A. J. (2016). Survival analysis of the Spanish hotel industry. *Tourism Management*, 54, 428-438. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.12.012>
 17. Ghaffari, R., Nazari, M., Afzali, S., & Omranifar, M. (2013). Competitive intelligence as a new construct in the development of strategic thinking: A case study comparing private and public banks in Mazandaran Province. *Journal of Organizational Culture Management*, 11(3), 169-193. <https://doi.org/10.22059/jomc.2013.36086> [In Persian]
 18. Gross, R. (2018). Exploring the Influence of Slack Resources and Absorptive Capacity on Strategic Flexibility Using the Miles and Snow Taxonomy: A Review and Future Research Agenda. *Journal of Applied Business & Economics*, 20(5). <https://doi.org/10.33423/jabe.v20i5.363>
 19. Haj Youssef, M., & Christodoulou, I. (2017). Assessing miles and snow typology through the lens of managerial discretion: how national-level discretion impact firms strategic orientation. *Management and*

33. Rezaeian, A., & Lashkarbolouki, M. (2011). Competitive intelligence and strategic decision-making. *Journal of Business Management Perspective*, 9(2), 43-65. https://jbmp.sbu.ac.ir/article_94288.html [In Persian]
34. Salguero, G. C., Resende Jr, P. C., & Fernández, I. A. (2017). Proposal of an assessment scale in competitive intelligence applied to the tourism sector. *Journal of Intelligence Studies in Business*, 7(1), p.38. <https://doi.org/10.37380/jisib.v7i1.214>
35. Shahbandi, M., & Farrokshad, H. (2019). Organizational Performance Measurement Based on Competitive Intelligence and Strategic Flexibility in the Food Industry. *Journal of Research in Marketing*, 11(1), 868-877. <https://doi.org/10.17722/jorm.v11i1.782>
36. Tarraf, P. (2005). Competitive intelligence and small companies: A study of two industries (Master's thesis). Concordia University, Montreal, Quebec, Canada, John Molson School of Business.
37. Turdibekov, K. I., & Ibrokhimov, N. K. (2020). Strategic Development of Tourism Taking into Account Regional Features of the Republic of Uzbekistan. *Indonesian Journal of Law and Economics Review*, 8, 10-21070. <https://doi.org/10.21070/ijler.2020.V8.523>
38. Vroman, H. W. (1995). Product Juggernauts: How Companies Mobilize to Generate a Stream of Market Winners. *Academy of Management Perspectives*, 9, 3. <https://doi.org/10.5465/ame.1995.9509210318>
26. Lumbantoruan, R. S., & Pujangkoro, S. (2020, December). Analysis of small and medium enterprises (SMEs) strategy using miles and snow typology: A literature review. In *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, (Vol. 1003, No. 1, p. 012120). IOP Publishing. <https://doi.org/10.1088/1757-899X/1003/1/012120>
27. Mirkhan, K. H. A., Sadq, Z. M., & Omer, S. O. (2017). Analyzing the role of strategic alignment of business strategies related to the Miles and Snow model on competitive intelligence. *International Journal of Advanced Research*, 5(3). <https://doi.org/10.21474/IJAR01/3520>
28. McDaniel, S. W., & Kolari, J. W. (1987). Marketing strategy implications of the Miles and Snow strategic typology. *Journal of Marketing*, 51(4), 19-30. <https://doi.org/10.1177/002224298705100403>
29. McGonagle, J. J., & Vella, C. M. (2002). A case for competitive intelligence. *Information Management*, 36(4), 35-40.
30. Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., & Coleman Jr, H. J. (1978). Organizational strategy, structure, and process. *Academy of management review*, 3(3), 546-562. <https://doi.org/10.5465/amr.1978.4305755>
31. Opait, G., Bleoju, G., Nistor, R., & Capatina, A. (2016). The influences of competitive intelligence budgets on informational energy dynamics. *Journal of business research*, 69(5), 1682-1689.
32. Quintero, J. A. J., & Salguero, G. C. (2016). Competitive Intelligence in the Tourism Sector, with special focus on Southern Europe. *Tourism & Management Studies*, 12(1), 136-144. <https://doi.org/10.18089/tms.2016.12114>

