

ارائه الگوی مفهومی هوشمندی رقابتی در هتل‌ها و صنعت هتل‌داری (مورد مطالعه: هتل‌های استان آذربایجان شرقی)

امید روحانی^۱

سیروس فخمی آذر^۲

منیره دیزجی^۳

(تاریخ دریافت ۱۴۰۲/۱۰/۱۰ - تاریخ تصویب ۱۴۰۲/۱۰/۲۳)

نوع مقاله: علمی پژوهشی

چکیده

زمینه و هدف: هوش رقابتی، با جمع‌آوری و استفاده از اطلاعات در مورد رقبا، مشتریان، تأمین‌کنندگان و صنایع رقیب، توان پشتیبانی از فرایند تصمیم‌گیری برای افزایش رقابت سازمانی را دارد. هدف پژوهش، طراحی و تدوین الگوی مفهومی هوش رقابتی در واحدهای اقامتی و صنعت هتل‌داری است.

روش: پژوهش حاضر از لحاظ هدف توسعه‌ای-کاربردی بوده و به روش داده بنیاد با رویکرد استراس کوربین انجام شده است. مشارکت‌کنندگان این پژوهش، کلیه مدیران هتل‌های ۵، ۴ و ۳ ستاره تاپ استان آذربایجان شرقی و اعضای هیئت علمی دانشگاه بودند. روش گردآوری

۱- دانش آموخته دکتری، گروه مدیریت، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران.

۲- استادیار، گروه مدیریت، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران، (نویسنده مسئول) fakhimiazar@iaut.ac.ir

۳- دانشیار، گروه اقتصاد، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران.

داده‌ها، مصاحبه نیمه ساختار یافته بوده و برای تحلیل داده‌ها از نرم افزار مکس کیو دی ای استفاده شده است.

یافته‌ها: الگوی مفهومی نشان داد که عوامل علی مؤثر بر ایجاد هوش رقابتی در صنعت هتل‌داری، عبارت از "دیدهبانی هتل‌ها، مدیریت ارتباط مشتریان و نیازسنجی" بوده و نتایج حاصل از کدگذاری انتخابی نشان داد که عوامل "ایجاد فرایند سیستماتیک در مدیریت هتل" و "کاهش تقابل و ایجاد هم افزایی" به عنوان مقوله محوری محسوب می‌گردند.

نتیجه‌گیری: پیاده‌سازی و استفاده متعاقب از هوشمندی رقابتی در صنعت گردشگری، سبب رشد در موقعیت رقابتی تجارت می‌شود که این امر نیازمند توجه به عوامل مؤثر شناسایی شده است.

واژه‌های کلیدی: پیامدهای هوشمندی رقابتی، پیشران‌های هوش رقابتی، راهبردها، داده بنیاد، صنعت هتل‌داری.

طبقه بندی JEL: M14.M31

۱. مقدمه

امروزه، ایجاد تغییرات تأثیرگذار و تحولی در فضای کسب و کار به واسطه ورود روزافزون رقبای جدید، ارائه محصولات و خدمات نوین از طرف رقبای فعلی، یکی از اصلی‌ترین چالش‌های سازمان‌ها محسوب می‌شود (استویانوا و آنگلوا، ۲۰۱۸). از طرفی، گردشگری، به عنوان یکی از مهم‌ترین فعالیت‌های انسانی در عصر حاضر، تغییرات شگرفی در سیمای زمین، اوضاع سیاسی، اقتصادی، فرهنگی، منش و روش زندگی انسان‌ها به وجود آورده است؛ لذا ایجاد مزیت رقابتی در واحدهای ارائه دهنده خدمات گردشگری، همچون ویژگی خدمات، به روزرسانی، قیمت‌گذاری یا انتخاب استراتژی، احتمال دارد تداوم نداشته باشد، به طوری که حتی یک عامل نامشهود نیز می‌تواند نقش کلیدی در این پروسه ایفا نماید. واحدهای تجاری، خدماتی و سازمان‌ها برای مقابله با این موضوع و ارائه راهکار مناسب، می‌بایست به فرصت‌ها، چالش‌ها،

خطرات و محدودیت‌های ناشی از محیط خارجی پاسخ دهند (دوان، سائو و ادواردز^۱، ۲۰۲۰). از طرفی، فراوانی اطلاعات در دنیای امروز موجب شده تا بجای جمع‌آوری هر چه بیشتر اطلاعات، تمرکز بر بهره‌گیری از اطلاعات و تبدیل آن به هوشمندی کاربردی جهت هدایت تصمیم‌گیری‌های سازمانی باشد (رنجام، و فاروپان^۲، ۲۰۲۱). در این راستا و با عنایت به اینکه صنعت گردشگری، یکی از رقابتی‌ترین صنایع دنیا محسوب می‌گردد و شرکت‌های خدمات گردشگری به صورت پیوسته و روزافزون وارد این عرصه از رقابت می‌گردند؛ لذا جهت ماندن در گردونه رقابت و افزایش مشتریان، مدیران ارشد این واحدها، می‌توانند با کمک گرفتن از عوامل ایجاد مزیت رقابتی، از نظر خدمات و تغییر الگوی رفتار مسافران و گردشگران، رضایت‌مندی آن‌ها را افزایش دهند و امکان درآمد بیشتر را برای صنعت هتل‌داری فراهم نمایند و با بالا بردن کیفیت خدمات، به لحاظ موقعیتی مزیت رقابتی کسب نمایند. در همین راستا، این مطالعه، تلاشی برای بررسی شیوه‌های هوش رقابتی مورد استفاده مدیران و یا سرپرستان و همچنین، توسعه و ارائه الگویی، جهت سنجش و ایجاد هوشمندی رقابتی در هتل‌های تراز اول، بوتیک هتلها، اماکن بوم‌گردی بوده است.

۲. مبانی نظری

هوشمندی رقابتی^۳ (CI)، به عنوان فرآیند نمایش محیط رقابتی، تمام مدیران ارشد سازمان را قادر به اتخاذ تصمیم‌های آگاهانه در زمینه تحقیق و توسعه بازاریابی (R&D^۴) و تاکتیک‌های سرمایه‌گذاری تا استراتژی‌های بلندمدت می‌کند. هوشمندی رقابتی به عنوان یکی از مولفه‌های هوش تجاری درصدد کسب مزیت استراتژیک است و بر اساس تعریف لاپراتوار جی تی لب^۵ تحت نظر دانشکده مدیریت فرانسه، «هوش رقابتی هنر یافتن، جمع‌آوری، فرآوری و ذخیره‌سازی اطلاعات و فناوری‌ها، به منظور دسترسی و استفاده کارکنان در تمام سطوح سازمان است تا ضمن

1-Duan, Cao & Edwards

2-Ranjan & Foropon,

3-competitive intelligence

4-Research & Development

5-GTILAB

شکل دادن به آینده سازمان، از موقعیت موجود نیز در قبال تهدیدات رقابتی نیز حمایت کند» (کالوف، آرکوس و سوداس^۱، ۲۰۱۸). هوش رقابتی مؤثر، شامل فرایند پیوسته جمع‌آوری قانونی و اخلاقی اطلاعات و انتقال کنترل شده هوش عملیاتی به تصمیم‌گیران است (کالوف و همکاران، ۲۰۱۸). بن‌گیلاد^۲ یکی از نظریه‌پردازهای هوشمندی معتقد است: «هوشمندی رقابتی، به مجموعه شناخت یک شرکت از محیطی که در آن رقابت می‌کند و در اختیار دارد، اطلاق می‌شود و حاصل آنالیز تعداد بی‌شمار از اطلاعاتی است که روزانه شرکت را بمباران می‌کند. در پرتو این دانش؛ تصاویر کامل از وضعیت فعلی و آینده صحنه رقابت پیشروی مدیران قرار می‌گیرد تا بتوانند بهتر تصمیم‌گیری کنند» (لوپز-روبلس و همکاران^۳، ۲۰۲۰). لئونارد فالد^۴، هوشمندی رقابتی را سیگنال‌های هشدار دهنده در مورد فرصت‌ها و تهدیدها تعریف می‌کند و معتقد است هوشمندی رقابتی جاسوسی یا دزدی اطلاعات نیست (مک‌لین و وودزب^۵، ۲۰۱۹). به زعم کاهانر^۶، باید بین اطلاعات و هوشمندی تفاوت قائل شد؛ اطلاعات، متناظر با واقعیات، شامل اعداد، آمار و داده‌های طبقه‌بندی شده درباره مصادیق گوناگون است؛ اما هوشمندی، اطلاعات تحلیل شده، است. مدیران برای فرآیند تصمیم‌گیری به هوشمندی نیاز دارند نه اطلاعات. برخلاف مدیریت دانش که روی عوامل داخلی تمرکز دارند، هوشمندی رقابتی بر اتفاقات و رویدادهای خارجی متمرکز است. یکی از اهداف کلیدی در هوشمندی رقابتی، هشدار به موقع است که به تصمیم‌گیران اجازه می‌دهد، اهدافی را دنبال کنند که موجب حفظ مزیت رقابتی آن‌ها شود (درگی، ۱۳۹۹). ابعاد هوش رقابتی در حالت کلی شامل چهار بعد اصلی آگاهی از وضعیت بازار^۷، وضعیت رقبا^۸، فناوری و تکنیک^۹ و راهبردی اجتماعی^۱ است (کوش

1 - Calof, Arcos & Sewdass

2 - Ben Gilad

3 - López-Robles et al.

4 - Leonard Fuld

5 - McLeana & Woodsb

6 - Kahanar

7 - market situation

8 - competitors' situation

9 - technology and technique

اوغلو و همکاران^۲، ۲۰۲۰؛ لذا در بازار هوشمند امروزی، اطلاعات خریداران، توزیع کنندگان، تأمین کنندگان، پیمانکاران، نوآوری‌ها، توسعه‌ی محصولات، خدمات، مشتریان و شرکا، گردش‌آوری و مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد (کومار، کار و ایلاواراسان^۳، ۲۰۲۱)؛ به طوری که عملکرد خوب در هر یک از این حوزه‌ها، به افزایش اثربخشی سازمان‌های کوچک و متوسط منجر می‌شود. به عبارت بهتر، ظرفیت به کارگیری و آزادسازی پتانسیل ابزارها و تکنیک‌های کلان داده به عنوان دو بازوی اصلی هدایت موفقیت‌آمیز هوش رقابتی، منجر به اتخاذ و اجرای استراتژی‌های هوشمندی رقابتی می‌شود (رنجان و فاروپان، ۲۰۲۱).

در بررسی خلا تحقیقاتی در زمینه بررسی هوشمندی رقابتی در شرکت‌های خدمات گردشگری و هتل‌ها، پژوهشگران مختلف، مدل‌های گوناگونی در راستای تعیین فرایند هوشمندی رقابتی در سازمان‌های دیگر، ارائه داده‌اند (اورعی^۴، ۲۰۲۲؛ ساهین و بیسون^۵، ۲۰۲۱). پلیزیر و ننتله^۶ (۲۰۱۳) در پژوهشی با عنوان «به سمت مدل جهانی فرآیند هوش رقابتی: تحقیقات دست اول»، در پی رسیدن به به یک مدل فرایند هوش رقابتی، از طریق بررسی ادبیات موجود مربوط به هوش رقابتی، بررسی اهداف شناسایی و تجزیه و تحلیل مدل‌های فرایند هوش رقابتی، به این نتیجه رسیدند که بین تجزیه و تحلیل اطلاعات و مراحل پردازش اطلاعات در هوشمندی رقابتی، سردرگمی وجود دارد و در بسیاری از موارد، مشاهده نمودند که در اکثر مواقع، فرایند اطلاعات با تجزیه و تحلیل اطلاعات اشتباه گرفته می‌شود و همچنین ضبط و ذخیره اطلاعات بدون مرتب‌سازی شکل می‌گیرد و از این منظر، شکافی در فرایند هوشمندی رقابتی در میان شرکت‌ها وجود دارد. شوجاهات و همکاران^۷ (۲۰۱۷) در تحقیقی مروری به ارائه مدل مدیریت استراتژی

1-social strategic

2-Köseoglu et al.

3-Kumar, Kar & Ilavarasan

4-Oraee

5-Sahin & Bisson

6-Pellissier & Nenzhelele

7-Shujahat et al.

مبتنی بر مدیریت دانش و هوش رقابتی پرداخت. در پژوهش آن‌ها به کسب مزیت رقابتی بر اساس دانش و منابع اطلاعاتی تاکید گردید. به علاوه کوش اوغلو و همکاران^۱ (۲۰۱۹) در پژوهشی به بررسی اطلاعات رقابتی هتل‌ها واقع در هنگ کنگ را جهت عملیاتی نمودن فرایندهای مدیریتی مورد بررسی قرار دادند. در واقع، هدف مطالعه آن‌ها، بررسی شیوه‌های استفاده از هوشمندی رقابتی در میان مدیران میانی و یا سرپرستان هتل‌ها بود تا بتواند مدیران و پژوهشگران آینده را راهنمایی کند. با این وجود در تحقیق آن‌ها مدلی جامع که برآیند و پیش‌بینی حاصل از اجرای فرایند هوش رقابتی در هتل‌ها باشد، ارائه نشد و صرفاً به بررسی اجزای «استخر هوش رقابتی»^۲ پرداخت. از نظر آن‌ها، مطالعات آینده باید بر درک چگونگی انتخاب ویژگی‌های مختلف روش‌های هوش رقابتی و نحوه تأثیرگذاری انتخاب‌های هوشمندی رقابتی بر تصمیمات و عملکرد آن ویژگی‌ها متمرکز باشد (کوش اوغلو و همکاران، ۲۰۱۹). مرور مطالعات دیگر نیز نشان می‌دهد که در زمینه ارائه مدل مفهومی هوش رقابتی به صورت اختصاصی برای صنعت هتلداری، خلا وجود دارد و تاکنون پژوهشی اختصاصی در زمینه ارائه الگویی کامل و جامع که بتواند با زوایای کامل هوشمندی رقابتی را در تاسیسات و موسسات ارائه‌دهنده خدمات گردشگری در صنعت توریسم نشان دهد، انجام نگردیده است، این پژوهش به لحاظ موضوعی، سازمان اجرا شونده و به لحاظ قلمرو مکانی دارای نوآوری می‌باشد. در جدول شماره (۱) مروری بر تحقیقات انجام گرفته در زمینه هوشمندی رقابتی در سال‌های اخیر در داخل و خارج کشور صورت گرفته است.

1 -Köseoglu et al.

2 -CI pool

جدول شماره (۱) - مروری بر تحقیقات مرتبط

نویسنده	موضوع	یافته
اورعی (۲۰۲۲)	شناسایی رفتار اطلاعاتی در فرآیند هوش رقابتی: مدلی پارادایم برای دانشگاه های علوم پزشکی	هدف از کسب اطلاعات در فرآیند هوش رقابتی، رفع نیازهای اطلاعاتی سازمانی و فردی به صورت فعال و غیرفعال است.
حسین و همکاران (۲۰۲۱)	عوامل تعیین کننده مزیت رقابتی پایدار از دیدگاه مبتنی بر منابع: پیامدها برای صنعت هتلداری	ظرفیت جذب، فرهنگ تیمی و آگاهی از هوش رقابتی تأثیر قابل توجهی بر انعطاف پذیری استراتژیک و مزیت رقابتی پایدار دارد.
سahین و یسون (۲۰۲۱)	یک نوع شناسی شیوه های هوش رقابتی در یک شرکت هواپیمایی در ترکیه	در شش رشته مدل که عبارتند از نگرش، جمع آوری، استفاده، مکان، پشتیبانی فن آوری و پشتیبانی فناوری اطلاعات، بهبودهایی انجام گیرد.
رنجان و فارویان (۲۰۲۱)	تجزیه و تحلیل داده های بزرگ در ایجاد هوش رقابتی سازمان ها	ایجاد زمینه‌ای برای توسعه چارچوب‌های کلان داده و مدل‌های فرآیند برای CI در سازمان ها فراهم گردید.
نلسون، والش و سیو ^۱ (۲۰۲۰)	نقش CRM تحلیلی بر استفاده فروشنده از هوش رقابتی	از طریق تأیید اهمیت CRM تحلیلی بر رفتار استفاده از اطلاعات فروشنده با استفاده از چارچوب انگیزه، فرصت و توانایی می توان ارائه داد.
دوی و دارما ^۲ (۲۰۱۹)	نقش بازاریابی و هوش رقابتی در انقلاب صنعتی	فرایند هوش رقابتی مبتنی بر شناسایی نیازها و رویکرد مشارکتی شناسایی شد. مدیریت استعداد توانایی انطباق با تغییرات را میسر می سازد.
مارکوویچ و همکاران ^۳ (۲۰۱۹)	تعبیه هوش رقابتی: محرک ها و پیامدهای عملکرد	هوشمندی رقابتی مبتنی بر وب بر عملکرد سازمانی تأثیر مثبت دارد، در حالی که CI به تنهایی تأثیر مستقیم ندارد.
کاسادو و همکاران ^۴ (۲۰۱۹)	هوش رقابتی و مزیت رقابتی پایدار در صنعت هتلداری	ویژگی های محیطی و سازمانی بر تلاش CI تأثیر می گذارد و به نوبه خود، تلاش CI بر استفاده از CI تأثیر می گذارد.
نظریوری و	بررسی تأثیر داشبورد بازاریابی	مؤلفه‌های داشبورد بازاریابی، حافظه بازاریابی و هوشمندی رقابتی هر کدام

1 -Nelson, Walsh & Cui

2 -Dewi & Darma

3 -Markovich et al.

4 -Casado et al.

نویسنده	موضوع	یافته
همکاران (۱۴۰۱)	بر رقابت‌پذیری سازمانی با تبیین نقش میانجی حافظه بازاریابی و هوشمندی رقابتی	به تفکیک اثر مثبت و معناداری بر رقابت‌پذیری سازمانی دارد.
اسلامی، شجاعی و حامی (۱۴۰۰)	طراحی مدل توسعه مزیت رقابتی در صنعت گردشگری ورزشی شمال کشور	منابع رقابتی و استراتژی رقابتی بر قابلیت رقابتی تاثیر دارد و قابلیت رقابتی بر مزیت رقابتی موثر است.
یوسفی، همکاران (۱۴۰۰)	طراحی مدل هوشمندی رقابتی با رویکرد ترکیبی مدلیابی ساختاری-تفسیری-دلفی فازی	سه سطح مؤلفه‌ها به عنوان زیربنای هوشمندی رقابتی در صنایع غذایی، مؤلفه‌های نهادی و اجتماعی، مؤلفه رقا و مؤلفه‌های استراتژیک، تکنولوژی و بازار هستند.
یوسفی و همکاران (۱۳۹۸)	تحلیل عوامل مؤثر بر هوشمندی رقابتی در شرکت‌های کارآفرین صنایع غذایی استان تهران	عوامل موثر بر هوشمندی رقابتی شامل هوشمندی بازار، هوشمندی استراتژیک، هوشمندی رقا، هوشمندی تکنولوژی، هوشمندی اجتماعی و هوشمندی نهادی است.
جای پور و همکاران (۱۳۹۸)	طراحی چارچوب کسب هوشمندی رقابتی ۲/۰ با بهره‌گیری از روش بهترین-بدترین (BWM)	بعد هوشمندی رقا ۲/۰؛ استخراج مفاهیم و الگوها؛ هوشمندی بازار ۲/۰؛ ارائه و ارزیابی هوشمندی رقابتی ۲/۰؛ برنامه‌ریزی برای کسب هوشمندی رقابتی ۰.۲؛ فرایندهای کسب و کار؛ افراد؛ فناوری؛ نظارت و جمع‌آوری اطلاعات از رسانه‌های اجتماعی؛ هوشمندی اجتماعی / راهبردی ۲/۰ و هوشمندی فناوری ۲/۰ ابعاد مهم هوشمندی رقابتی هستند.
بوداقی خواجه نوپر و همکاران (۱۳۹۵)	بررسی رابطه هوش رقابتی مدیران با نوین سازی صنایع کوچک	هوش رقابتی مشتمل بر آگاهی‌های تجاری، وضعیت رقا، فن‌آوری تکنیکی و راهبردی-اجتماعی با نوین سازی صنایع کوچک، تاثیر مثبت و معناداری وجود دارد.

با توجه به رابطه مثبتی که نتایج حاصل از مطالعات قبلی در مورد هوش رقابتی در صنعت مهمان‌نوازی، بین پایش محیطی، تجزیه و تحلیل رقا، فناوری‌های کاربردی و استفاده از هوشمندی رقابتی با عملکرد سازمانی و برنامه‌ریزی استراتژیک نشان داده است، با این وجود، موضوع هوشمندی رقابتی چه به لحاظ تحقیقاتی و چه به لحاظ کاربردی و اجرایی در واحدهای اقامتی و گردشگری مورد غفلت واقع شده است و با وجود نقش دپارتمان هوشمندی رقابتی در ایجاد مزیت رقابتی در صنعت گردشگری، تقریباً در هیچ واحد اقامتی و گردشگری در ایران، چنین دپارتمانی وجود ندارد، هدف از مطالعه حاضر، بررسی عمیق شیوه‌ها و

رویکردهای مدیریت واحدهای گردشگری در به کارگیری شیوه‌های مرتبط با هوشمندی رقابتی است. همچنین تلاش برای توسعه و ارائه الگویی، جهت ایجاد هوشمندی رقابتی در سازمان‌های ارائه دهنده خدمات گردشگری از جمله مراکز اقامتی مانند هتل‌های تراز اول، بوتیک هتل‌ها، اماکن بوم گردی می‌باشد. ضرورت و اهمیت پژوهش حاضر از این جهت است که با تدوین و ارائه الگویی جهت سنجش و ایجاد هوشمندی رقابتی در سازمان‌های ارائه دهنده خدمات گردشگری استان آذربایجان شرقی، راه را برای پژوهش‌های دیگر از این دست هموار نموده و قابلیت آن را خواهد داشت تا به عنوان یک الگوی معین، ملموس و کاربردی، قابل تعمیم به سایر مناطق مشابه در کشور باشد و نیز می‌تواند مبنای واقعی و عملی جهت تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی منطقه‌ای و ملی فراهم آورد. به علاوه نتایج نظری و عملی پژوهش حاضر می‌تواند از طریق ارائه اطلاعات مفید و کاربردی به مسئولان و مدیران از یک سو و محققین و اندیشمندان این حوزه از سوی دیگر، در طراحی و ایجاد برنامه‌ای مدون برای ارتقای وضعیت بازاریابی گردشگری مفید بوده و فعالیت‌های کارآمدتری را در راستای ارتقای گردشگری، ارائه دهد.

با توصیف مطالب فوق و با توجه به پیامدهای تعیین‌کننده هوشمندی رقابتی انجام تحقیقاتی در زمینه بررسی عمیق این مفهوم و مدل‌سازی امری ضروری و بدیع به نظر می‌رسد. از این رو در این پژوهش سعی شده است با بهره‌مندی از نظر اساتید و متخصصان، به این سؤالات پاسخ دهد که مقوله علی، زمینه‌ای، محوری، مداخله‌گر، راهبردها و پیامدهای هوشمندی رقابتی کدام‌اند؟ مدل مفهومی هوشمندی رقابتی در واحدهای اقامتی چگونه است؟ در نهایت باید متذکر شد که مطالعه هوشمندی رقابتی از طریق شناسایی عوامل موثر بر آن در هتل‌ها و دفاتر خدمات مسافرتی استان آذربایجان شرقی، می‌تواند با ارائه الگویی مفهومی، در جهت فراهم آمدن یک چارچوب مناسب برای جذب و جلب گردشگر و کسب درآمد بیشتر در مقیاس محلی، ملی، منطقه‌ای و جهانی کمک‌کننده بوده و آثار بسیار مثبتی در زمینه نحوه بازاریابی مدرن و رشد اقتصادی داشته باشد.

۳. روش تحقیق

در روند پژوهش حاضر از استراتژی استقرایی به منظور دستیابی به اهداف پژوهش و انتخاب روش کیفی داده بنیاد استفاده گردید. مصاحبه شوندگان در این پژوهش را ۲۰ نفر از مدیران هتل‌های ممتاز (۳ ستاره تاپ، ۴ و ۵ ستاره) استان آذربایجان شرقی با سابقه بیش از ۱۰ سال کار مرتبط و ۵ سال سابقه مدیریت هتل، تشکیل می‌دادند که با روش نمونه‌گیری هدفمند از نوع بیشینه تغییرات به عنوان نمونه انتخاب شدند؛ البته در روش انتخاب نمونه، روش گلوله برفی نیز استفاده شد و تا محدوده «اشباع نظری» فرایند انتخاب نمونه ادامه پیدا کرد.

از مصاحبه نیمه ساختار یافته برای جمع‌آوری داده‌ها استفاده شد و ۲۰ مصاحبه تخصصی انجام گردید. برای انجام هر مصاحبه حداقل ۲۵ دقیقه زمان اختصاص یافت و بیشترین زمان مصاحبه ۶۷ دقیقه به طول انجامید. جهت جلوگیری از پراکندگی مقوله‌ها و مشخص نمودن چارچوب مشترک به منظور بدست آوردن پاسخهای واقعی در مصاحبه‌ها، تعداد ۲۰ سوال طراحی شد که مصاحبه کننده، در طول مصاحبه، به منظور حفظ الگوی کلی مطالب، از آنها استفاده نمود. در طراحی سوالات، از پژوهش کوشه اوغلو و همکاران (۲۰۱۹) وام گرفته و اقتباس گردید. سپس، نحوه عملیاتی کردن فعالیت‌های هوش رقابتی توسط مصاحبه شوندگان و آنچه برای مشارکت بهتر کارکنان در فرایند هوش رقابتی، توصیه و بیان نمودند، مورد بررسی قرار گرفت. پس از اعلام موافقت مشارکت کنندگان و انجام هماهنگی لازم، مصاحبه با محوریت ۲۰ سوال در جدول شماره (۲) انجام پذیرفت:

جدول شماره (۲) - سوالات پژوهش

• چگونه رقبای خود را زیر نظر دارید؟
• آیا چیزی در مورد هوش رقابتی شنیده‌اید؟
• تجربه شما در مورد آن چیست؟
• آیا در زمینه هوش رقابتی آموزش دیده‌اید؟
• اگر جواب "خیر" باشد، ما هوش رقابتی را توصیف نموده و سپس باید پرسید
چگونه شیوه‌های هوش رقابتی را در بخش خود پیاده می‌کنید؟ در مورد فعالیت‌های هوش رقابتی خود به ما بگویید. به دنبال چه اطلاعاتی هستید؟
• چرا از فعالیت‌های هوش رقابتی (رقبا، مشتریان، بازارها، کارکنان، محصولات، معیار) استفاده می‌کنید؟
• اگر جواب بله باشد شماره ۲، در مورد فرآیندها/فعالیت‌های هوش رقابتی خود (رسمی در مقابل غیر رسمی، متمرکز در مقابل غیر متمرکز و غیره) به ما بگویید.

• چه کسی عمدتاً هوش رقابتی را در بخش شما انجام می‌دهد؟ (آیا جمع‌آوری اطلاعات هوش رقابتی بخشی رسمی از مسئولیت‌های شغلی افراد است؟ اگر چنین است، چه کسی؟)
• فرآیند هوش رقابتی شما چگونه کار می‌کند؟
• به ما بگویید که آیا فرآیند هوش رقابتی در هتل شما از جمع‌آوری اطلاعات تا ذخیره‌سازی و پردازش وجود دارد؟
• چگونه هوش رقابتی بر فرآیند تصمیم‌گیری شما تأثیر می‌گذارد؟ (آیا به شما در تصمیم‌گیری سریعتر کمک می‌کند؟ تصمیمات صحیح‌تر؟)
• در مورد اثربخشی فعالیت‌های هوش رقابتی در هتل خود چه فکر می‌کنید؟ (آیا هوش رقابتی به عملکرد بهتر هتل شما کمک می‌کند؟)
• لطفاً چند نمونه خاص از این که چگونه اطلاعاتی که جمع‌آوری می‌کنید به هتل شما کمک می‌کند تا عملکرد خود را بهبود بخشد، به ما بدهید؟
• چگونه رقبای خود را زیر نظر دارید؟
• آیا چیزی در مورد هوش رقابتی شنیده‌اید؟
• تجربه شما در مورد آن چیست؟
• آیا در زمینه هوش رقابتی آموزش دیده‌اید؟
• اگر جواب "خیر" باشد، ما هوش رقابتی را توصیف نموده و سپس باید بپرسید
چگونه شیوه‌های هوش رقابتی را در بخش خود پیاده می‌کنید؟ در مورد فعالیت‌های هوش رقابتی خود به ما بگویید. به دنبال چه اطلاعاتی هستید؟

فرایند مصاحبه با مصاحبه‌شوندگان، به روش حضوری و با ارائه سوال و دریافت پاسخ‌ها از فرد مصاحبه‌شونده توسط نویسنده اول تحقیق انجام پذیرفت. ابتدا، مصاحبه‌ها به صورت صوتی ضبط و در زمان مناسب به دقت به فایل متنی تبدیل شدند. به منظور رعایت ملاحظات اخلاقی در اجرای پژوهش، همراه با سؤالات مصاحبه، نامه‌ای با امضای پژوهشگر مبنی بر تعهد اخلاقی در نگهداری مفاد مصاحبه، مشخصات مشارکت‌کنندگان و انتشار نکردن آن، با امضای محققان به افراد داده شد. برای بررسی روایی و اعتبار داده‌ها از چهار معیار مقبولیت، انتقال‌پذیری، تائیدپذیری، قابلیت اطمینان استفاده شد. برای بررسی قابلیت اطمینان، تمامی جزئیات مربوط به مصاحبه‌ها، نحوه تفسیرها و چگونگی فرایند پژوهش دقیقاً ثبت و نگهداری شد. به منظور بررسی تائیدپذیری، داده‌ها و یافته‌ها توسط افراد دیگر (غیر از مصاحبه‌شوندگان) نیز مورد بررسی قرار گرفت، به عبارت دیگر، از روش کثرت‌گرایی در محقق استفاده شد. در این روش فرد دیگری همزمان با پژوهشگر فرایند را پیگیری و ارزیابی نمود. به منظور بررسی اعتبارپذیری از بازبینی مشارکت‌کنندگان و مرور نظر صاحب‌نظران در تحقیق استفاده شد. برای اعمال این روش، علاوه

بر اینکه متن مصاحبه و کدهای مستخرج از مصاحبه‌ها با مشارکت کنندگان در میان گذاشته شد، یافته‌های نهایی نیز در اختیار تعدادی از متخصصان و خبرگان قرار گرفت که با آن‌ها مصاحبه به عمل آمده بود و نظر آنان مورد ارزیابی قرار گرفت. همچنین برای بررسی تأییدپذیری یافته‌های پژوهش، نتایج نهایی با چند نفر از متخصصان و خبرگان خارج از گروه مصاحبه‌شونده در میان گذاشته شد و میزان توافق آن‌ها مورد بررسی قرار گرفت. نتایج تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار تحلیل کیفی (مکس کیو دی ای) طی سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی به دست آمد. در مرحله کدگذاری باز و محوری، داده‌های مربوط به موضوع مطالعه، با بررسی دقیق، نام‌گذاری و مقوله‌بندی شدند. بدین منظور با به کار بردن یک الگوی پارادایمی شامل شرایط علی پدیده، زمینه، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها انجام شد. کدگذاری انتخابی به فرایند انتخاب مقوله محوری، پیوند نظام‌مند آن با دیگر مقوله‌ها و ارزش‌گذاری روابط آن‌ها است. یکی از اهداف کدگذاری انتخابی تدوین الگو است. به منظور تدوین الگوی مفهومی هوشمندی رقابتی در واحدهای اقامتی و صنعت هتل‌داری، از بین مقوله‌های استخراج شده از مرحله کدگذاری باز و محوری، یک مقوله به عنوان مقوله محوری (مرکزی) انتخاب شد و سایر مقوله‌ها در ارتباط با آن قرار گرفتند. مقوله محوری یک صورت ذهنی از پدیده‌ای است که اساس فرایند را تشکیل می‌دهد.

۴. یافته‌ها

هدف پژوهش حاضر ارائه الگوی مفهومی هوشمندی رقابتی در واحدهای اقامتی و صنعت هتل‌داری (مورد مطالعه: هتل‌های استان آذربایجان شرقی) بود. در نتیجه نظرهای مشارکت‌کنندگان پژوهش، نتایج حاصل از کدگذاری محوری عوامل علی هوشمندی رقابتی در صنعت هتل‌داری در جدول شماره (۳) آمده است.

جدول شماره (۳) - کدگذاری محوری شرایط علی

پاراادایم	مؤلفه	شاخص
	دیده‌بانی هتل‌ها	شناسایی الگوها و تحقیق برای توسعه تکنولوژی
		تعیین درآمد هتل بر اساس تفاوت و نوع تیپ‌بندی گردشگران
		شناسایی تهدیدها و ضررهای احتمالی یا فعلی رقیبان
		آگاهی نسبت به سیاست‌های قیمت‌گذاری
		شناسایی پروژه‌های استراتژیک رقیبان برای شناسایی خدمات جدید احتمالی
		تشخیص استراتژی رقیب و ارائه روش خنثی‌سازی
		آنالیز بازارهای محیطی و فرامحیطی
		منحصر نمودن خدمات هتل
		انجام تحقیقات در بستر شبکه‌های مجازی برای بررسی رقبا
		انجام خدمات انگیزشی در مشتریان
مقوله علی	مدیریت ارتباط با مشتریان	استقرار سیستم مدیریتی مبتنی بر بهبود مستمر
		شناسایی نوع مزاج مشتریان برای ایجاد وفاداری
		افزایش روش‌های تکریم مشتریان
		درک وضعیت اقتصادی و معیشتی گردشگران تفریحی
		شناسایی نیازهای اظهارنشده مهمانان
		ایجاد بانک اطلاعاتی و ارائه اطلاعات صحیح به مشتریان
		گسترش بازاریابی مبتنی بر CRM
نیازسنجی		نیاز به ارائه قابلیت‌های اقلیمی و منحصربفردی منطقه
		تعیین نیاز و نوع گردشگر (تجاری، توریستی، درمانی، بانوان)
		تطابق اتحادیه گردشگری با دانش روز دنیا

در جدول شماره (۴) کدگذاری محوری شرایط زمینه‌ای ارائه می‌گردد. بر اساس نتایج کدگذاری ثانویه پژوهش، شاخص‌هایی از قبیل ایجاد تعامل بین استانی در جذب گردشگر، استقرار پلتفرم مارکتینگ، اصلاح پلتفرم گردشگری و میراث فرهنگی، عدم رقابت ناسالم با رقبا، خصوصی‌سازی، رفع موانع فرهنگی، هم‌افزایی جامعه هتلداران و مجموعه‌های تحت نظارت سازمان گردشگری، اتحاد هتل‌های هم‌تراز و همپوشانی نقاط ضعف به عنوان مقوله‌های زمینه‌ای در طراحی مدل هوشمندی رقابتی انتخاب شدند.

جدول شماره (۴) - کدگذاری محوری شرایط زمینه‌ای

پارادایم	مولفه	شاخص
مقوله زمینه‌ای	توانمندی	ایجاد تعامل بین استانی در جذب گردشگر
		اصلاح پلتفرم گردشگری و میراث فرهنگی
		ایجاد رقابت سالم با رقبا
		خصوصی سازی
	هم افزایی	رفع موانع فرهنگی
		هم‌افزایی جامعه هتلداران و مجموعه‌های تحت نظارت سازمان گردشگری
	زیرساخت رسانه‌های اجتماعی	اتحاد هتل‌های هم تراز و همپوشانی نقاط ضعف
		استفاده از ابزارهای مختلف اطلاعاتی و از رسانه‌های اجتماعی
		اشتراک‌گذاری تجربه و نظرات مهمانان در شبکه اجتماعی
		ارائه تخفیف و جلب توجه مخاطبان در پلتفرم‌ها
افزایش سرعت انتقال اطلاعات به مشتریان		
خرید پتل اختصاصی در سایت‌های رزرواسیون		
	تبلیغ از طریق اینفلوئنسر مارکتینگ	

در جدول شماره (۵) کدگذاری محوری عوامل مداخله‌گر ارائه می‌شود.

جدول شماره (۵) کدگذاری محوری عوامل مداخله‌گر

پارادایم	مولفه	شاخص
عوامل مداخله‌گر	پروکراسی اداری	درگیری اتحادیه هتل‌داران به بروکراسی اداری
		عدم جوانسازی علمی
		برخورد متعصبانه نسبت به خدمات گردشگری
		عدم ارائه تسهیلات بانکی با شرایط بازپرداخت آسان
		ممنوعیت دریافت ارز و الزام به دریافت پول رایج کشور از تور لیدرها
		شرایط سخت صدور مجوز برگزاری برنامه‌های مفرح و موسیقی زنده
	فقدان هماهنگی و یکپارچگی	نبود سوبسید برای هتل‌ها
		عدم هماهنگی بین جامعه هتلداران
		وجود غرور نیروی انسانی
		عدم آموزش پذیری نیروی انسانی
		ضعف هماهنگی در تبلیغ استان توسط بنگاه خبری
		عدم همگرایی نظارت کارفرما با مدیریت اجرایی هتل
		عدم استقرار پلتفرم مارکتینگ
		عدم وجود نظارت بر حمل و نقل مسافران زمینی اتباع خارجی

شاخص	مؤلفه	پارادایم
تعطیلی بدنهنگام اماکن تفریحی و بازار		
پیش بینی بدینانه هوا توسط سازمان هواشناسی		
عدم کنترل اخبار گردشگری با تشکیل کارگروه خبری		

در بررسی راهبردها و اقدامات هوشمندی رقابتی در صنعت هتلداری، نتایج حاصل از کدگذاری محوری و باز مربوط به پارادایم راهبردها و اقدامات در جدول شماره (۶) ارائه شده است.

جدول شماره (۶) - کدگذاری محوری راهبردها و اقدامات

شاخص	مؤلفه	پارادایم
استخدام افراد خبره، آشپزها و پرسنل با مهارت خاص	آموزش و استخدام	
آموزش مستمر دوره‌های بازاریابی و برگزاری دوره‌های بازآموزی		
آموزش روش های آپشنال کرن خدمات		
آموزش منابع انسانی با اساتید تراز اول دنیا		
اجرای دوره‌های امنیت حرفه ای به واحد نگهداری برای کاهش مشکلات ناشی از اوضاع فعلی کشور		
اجرای دوره‌های زبان انگلیسی مقدماتی برای تمامی واحدها جهت برآوردن سریع نیازهای مهمانان خارجی		
ایجاد مراکز تخصصی گردشگری با نظارت وزارت علوم	ایجاد مزیت رقابتی	راهبردها و اقدامات
ارائه سرویس در حد هتل‌های باکیفیت		
استفاده از خودروی اختصاصی جهت گشت شهری		
به کار بردن مصالح محلی در معماری هتل		
استفاده از برندهای تراز اول برای تجهیزات هتل		
برگزاری مراسم تبریک تولد و سالگرد ازدواج مهمانان در صورت تقارن با تاریخ اقامت در هتل	نوآوری	
وجود سامانه عقد قرارداد با آژانس‌ها برای تبادل با اماکن دولتی و خصوصی		
ساخت هتل با متریال لوکس		
پخت غذاهای مخصوص و بروز کردن سیستم آشپزی از طریق به کارگیری آشپز معروف		
انتخاب مواد غذایی مینی بار با حساسیت ویژه	برندینگ	
مدیریت هتل بر مبنای مدیریت سبز		
ارائه پکیج مخصوص مدیکال توریست و توریست تجاری		
ارائه تبلیغات غیر مستقیم و منفی		
ارائه مشخصات فرهنگی و تاریخی شهر به صورت فاخرترین شکل در مجموعه		

شاخص	مولفه	پارادایم
ارسال پیامک تبریک تولد به مشتریان	ارائه خدمات، اقلام و مواد غذایی اصیل منطقه	آنالیز داده‌ها
طراحی نرم افزار نظرسنجی		
استخراج آمار مواد مصرفی		
بررسی نظرات کاربران در سایت‌ها		
رصد و کنترل کیفیت کاری پرسنل		
آنالیز هشتگ‌های موجود در شبکه‌های اجتماعی هتل		
تعیین نرخ نامه برای فصول مختلف بر اساس سابقه هتل		
استخراج نرخ مصرف مواد اولیه و برنامه‌ریزی برای ماه‌های دیگر		
بررسی تعداد فروش بلیط قطار و هواپیما		

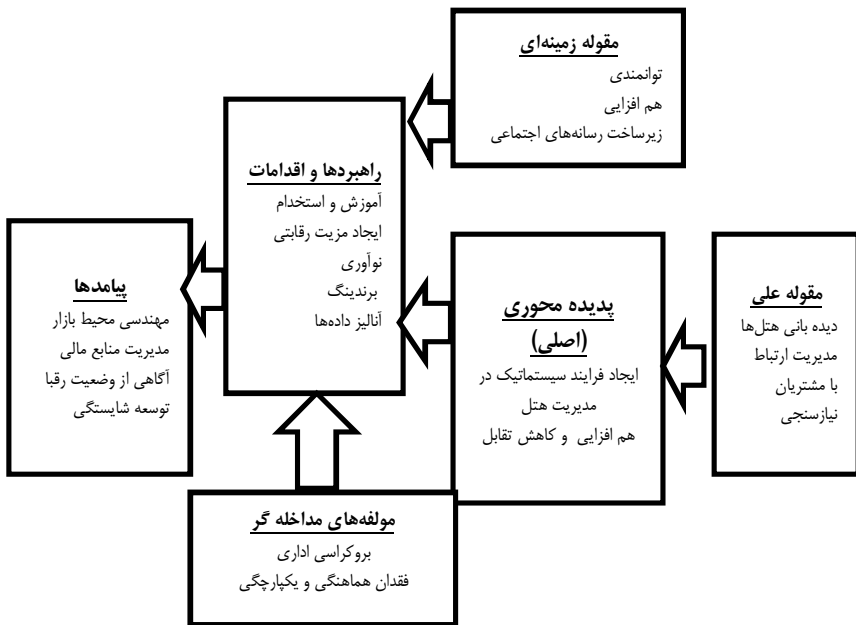
در بررسی راهبردها و اقدامات در زمینه هوشمندی رقابتی در هتل‌های تراز اول استان آذربایجان شرقی، نتایج حاصل از مصاحبه‌ها نشان داد که مقوله‌های آموزش و استخدام، ایجاد مزیت رقابتی، نوآوری و برندینگ و آنالیز داده‌ها صورت می‌گیرد. بررسی پیامدهای طراحی الگوی هوشمندی رقابتی در صنعت هتل‌داری در جدول شماره (۷) مشاهده می‌شود.

جدول شماره (۷) - کدگذاری محوری پیامدها

شاخص	مولفه	پارادایم
افزایش سرعت کسب اطلاعات از محیط	مهندسی محیط بازار	پیامدها
توجه به مدیریت بحران در ارائه خدمات		
توجه و برنامه‌ریزی برای افزایش سهم بازار		
پیش‌بینی وقایع غیرمنتظره و واکنش سریع به تغییرات سازمانی	مدیریت منابع مالی	
کاهش اتلاف منابع مادی و نامشهود		
تخصیص بودجه برای نوآوری آموزشی		
ارتقای سرمایه‌گذاری بلندمدت	آگاهی از وضعیت رقبا	
پیش‌بینی اهداف رقبا		
شناسایی استراتژی‌های نفوذ رقابتی		
ایجاد و ترویج رقابت پایدار		
پیشگام بودن در زمینه ارزیابی رقابتی	توسعه شایستگی	
به‌روز رسانی ظرفیت‌های فناورانه سازمان		
توانایی و توجه به ارائه خدمات فناوری جدید		
توسعه تکنیک‌های مدیریت سازمانی		
افزایش آگاهی کارکنان از تغییر		

بر اساس کدهای استخراج شده از مرحله کدگذاری باز و محوری، ۱۹۸ کد باز و ۸۲ شاخص استخراج شد که به ۱۷ مولفه دسته‌بندی شدند. مقوله محوری یک صورت ذهنی از پدیده‌ای است که پایه‌ی روند پژوهش است، به دلیل اینکه هیچ‌یک از پارادایم‌ها انتزاعی‌تر از سایر مقوله‌ها نبودند، برای پدیده محوری نام متناسب با موضوع تحقیق انتخاب شد. حال با توجه شرایط گزینش مقوله محوری (مرکزی) در فرایند کدگذاری انتخابی به صورت ذهنی و بر اساس مقوله‌های استخراجی از کدگذاری باز و محوری، شکل شماره (۱) نشان‌دهنده الگوی مفهومی هوشمندی رقابتی در واحدهای اقامتی و صنعت هتل‌داری است.

شکل شماره (۱) ارائه الگوی مفهومی هوشمندی رقابتی در واحدهای اقامتی و صنعت هتل‌داری



۵. بحث

مدل سازی هوشمندی رقابتی برای ارتقا عملکرد و کسب مزیت رقابتی در صنعت هتل‌داری از اهداف پژوهش حاضر بود. نتایج حاصل از بخش کیفی پژوهش نشان داد که ایجاد فرایند سیستماتیک در مدیریت هتل و هم‌افزایی و کاهش تقابل شاخص محوری تدوین الگوی هوش رقابتی است که معلول عواملی از قبیل دیده‌بانی هتل‌ها و مدیریت ارتباط با مشتریان است. در تبیین نتایج حاصل می‌توان گفت امروزه اطلاعات لازم در مورد هتل‌ها از طریق شبکه‌های اجتماعی و وبسایت‌های رزرواسیون به خوبی در اختیار مهمانان و مسافران قرار می‌گیرد و آن‌ها به‌طور بی‌سابقه‌ای از حق انتخاب برخوردارند (ارغا و شیری، ۱۳۹۶). شاید مهم‌ترین دلیل این موضوع، تنوع هتل‌ها و رقابت اماکن اقامتی برای ارائه خدمات بهتر به مسافران و گردشگران باشد. در حال حاضر وفاداری مهمانان به یک اماکن اقامتی از قبیل هتل و رضایت وی از خدمات هتل و فضای آن به‌عنوان دو عامل اساسی، ذهن مدیران را به خود مشغول کرده است و تحقق این دو عامل، جزء برنامه‌های مدیران موفق در صنعت هتل‌داری است. مدیریت ارتباط با مشتری، وظیفه تحویل وفاداری و رضایت مشتری را بر عهده دارد (جواناماستا^۱ و همکاران، ۲۰۱۹). برای پاسخ به انتظارات روزافزون مشتریان و گردشگران می‌بایست از روش‌های جدید ارتباط با مشتری استفاده شود تا علاوه بر افزایش درآمد و سود، رضایت مسافران و گردشگران نیز جلب شود (رنگریز و بایرامی شهریور، ۲۰۱۹). امروزه هتل‌ها و اماکن اقامتی برای شناخت هرچه بهتر و بیشتر مهمانان و سلیقه‌های آن‌ها، به دنبال روش‌های جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل اطلاعات مهم مربوط به مشتری، اطلاعات هویتی برای ارائه خدمات مناسبی، سایت‌های مناسب فروش و رزرو هستند؛ زیرا تنها در این صورت است که امکان ارائه خدمات متناسب با نیاز در طول فصول مختلف میسر خواهد شد (بلو و بافور-آوا^۲، ۲۰۲۰)؛ بنابراین لازم است اماکن اقامتی رفتارها، نوع برخورد، مزاج، سلیقه، تاریخ‌های مناسبی مهمانان، آسایش، وضعیت اقتصادی و معیشتی و نوع سفر (تجاری، سیاحتی، درمانی و غیره) مهمانان را تحت نظر بگیرند و از یافته‌های خود برای تکامل و ارائه سریع‌تر خدمات همگام با اماکن اقامتی تراز اول دنیا و هتل‌های لوکس و مدرن

1- Juanamasta

2- Blue & Baffour-Awuah

استفاده کنند. بدیهی است استفاده از سامانه مدیریت ارتباط با مشتری آن‌هم به طور عملی و کارا، تنها در شرایط رقابتی میسر است و در کشورهایی که صنعت توریسم انحصاری است، به دلیل عدم احساس نیاز به فعالیت بیشتر، از سوی گردانندگان صنعت هتل‌داری چنان‌که باید و شاید به کار گرفته نمی‌شود. در طرف مقابل، صاحبان اماکن اقامتی که تحت نظارت هیچ ارگان دولتی برای تامین مهمان در فصول کم تردد نیستند، باید در زمینه مدیریت منابع مالی و مدیریت دانش حساسیت بیشتری نشان دهند (ایران زاده، فخری آذر و جداری سفیدگری، ۱۳۹۴) و برحسب استراتژیک یا عدم استراتژیک بودن راهبرد موردنظر در فرآیند ارائه خدمات نهایی، به جذب مهمانان همت گمارند تا از اثرات افزایش هزینه ناشی از عدم دسترسی به تکنولوژی روز دنیا (علوی متین و طلوعی، ۱۳۹۴) و افزایش تورم (ریاضی نیا و دیزجی، ۱۳۹۸)، نبود شرایط اقتصادی بهینه، کاهش مسئولیت‌پذیری اجتماعی ناشی از عدم حمایت سازمانی ادراک شده و عدالت سازمانی (قدرتی و همکاران، ۱۴۰۰) مصون بمانند. از سوی دیگر، عدم توان طراحی و توسعه خدمات نوین، عدم وجود تعامل، موجود موانع فرهنگی، بروکراسی اداری پیچیده و ناهنجاری‌های مبتنی بر همکاری‌های ارگان‌های مختلف، مدیریت تعارض با مشتری و افزایش کیفیت خدمات از عوامل اصلی در زمینه طراحی الگو در زمینه هوشمندی رقابتی مدنظر قرار گرفتند. در دهه‌های اخیر، توسعه و گسترش فناوری‌های نوین ارتباطی موجب تحولات شگرفی در تمامی زوایای حیات اجتماعی شده و روز به روز بر اثرات آن افزوده می‌شود. همچنین به باور بسیاری از محققان، توسعه فن‌آوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی موجب گردیده است تا حیات و زندگی بشری وارد عصر جدیدی شود که ویژگی‌ها و شرایط این دوره با دوره‌های قبل، یعنی عصر صنعتی بسیار متفاوت شود. فرآیند تعامل و سیستماتیک بودن شامل فعالیت‌هایی است که دانش و اطلاعات راهبردی را از رقبای خارجی بالادست به دست آورده، تسهیم کرده و یکی می‌کند. چنین عنوان شده که اماکن اقامتی که چنین فعالیت‌هایی را به کار می‌گیرند، هتل‌های دیگری را که اتحاد و انسجام کمتری دارند را پشت سر خواهند گذاشت؛ زیرا آن‌ها هم ردیف‌سازی بهتری از اهداف و فرآیندهای کسب و کار به دست می‌آورند و آن‌ها را هماهنگ ساخته و متناسب می‌کنند.

۶. نتیجه‌گیری

مطابق با اهداف مطرح شده در زمینه هوش رقابتی، رویکرد کاربردی به این صورت است که هر کدام از واحدهای تجاری و موسسات، وظیفه ارزیابی تکامل استراتژی رقابتی را از طریق بررسی تغییرات در ساختار و محصولات جایگزین جدید و نوآوری‌های به وجود آمده در صنعت را دنبال می‌نمایند (پریمک^۱، ۲۰۲۱) و با تکیه بر آگاهی از سیاست‌های قیمت‌گذاری (قیمت تمام شده و قیمت محصولات رقبا)، سیاست‌های توسعه و محصولات جانشین رقبا (تقاضا برای محصولات مشابه و محصولات مکمل رقبا)، آگاهی از اطلاعات مربوط به فروش رقبا (پیش‌بینی فروش و اطلاع از سیستم فروش رقبا) و آگاهی از سیستم اطلاع‌رسانی رقبا (استفاده رقبا از اینترنت و سیستم اطلاعاتی رقبا) تمرکز می‌نمایند (هیرزتوسکی و بالگنو^۲، ۲۰۲۰؛ اسکندری و همکاران، ۱۴۰۰). به بیان دیگر، با پیش‌بینی تکنولوژی‌های جایگزین نمونه‌های فعلی و استفاده از هوشمندی تکنولوژیکی، به گردآوری اطلاعات از مقاله‌ها، نشریه‌ها، پژوهش‌های کاربردی و بنیادی، روش‌ها، هنجارها و فرایندهای صنعتی می‌پردازند (سان، سان و استرانگ^۳، ۲۰۱۸). همچنین، به طور معمول، یک تحلیل رقابتی توسط تیم‌های بازاریابی محصول، با هوش رقابتی رقبا انجام می‌شود، سپس یافته‌ها برای سازمان مطبوع، به اشتراک گذاشته می‌شود و بینش حاصل از تجزیه و تحلیل توسط هر تیم برای تصمیم‌گیری استراتژی آگاهانه استفاده می‌شود (وانی و جابین^۴، ۲۰۱۸). با جمع‌آوری و استفاده از اطلاعات در مورد رقبا، مشتریان، تأمین‌کنندگان و صنایع رقیب، توانایی این را خواهد داشت تا از فرایند تصمیم‌گیری برای افزایش رقابت سازمان پشتیبانی نماید (علی و انور^۵، ۲۰۲۱)؛ بنابراین سازمان‌ها نیازمند بالا بردن هوش رقابتی خود هستند و سازمان‌هایی که از هوشمندی رقابتی پائین‌تری برخوردارند، توانایی بقا در عرصه رقابت را نخواهند داشت و پس از مدتی دست‌خوش تغییرات محیطی و ترک عرصه رقابت می‌گردند

1 -Prime

2 -Hristovski & Balagué

3 -Sun, Sun & Strang

4 -Wani & Jabin

5 -Ali & Anwar

دوی و دارما^۱، ۲۰۱۹). از این رو واحدهای تجاری و سازمانها می‌توانند با تکیه بر قابلیت هوش رقابتی، فرصت‌ها و تهدیدات درونی و بیرونی را شناسایی نموده و به اتخاذ تصمیمات استراتژیک مبادرت ورزند و تصمیمات خود را بر همین مبنا اتخاذ نمایند (کاولو و همکاران^۲، ۲۰۲۰).

در نهایت می‌توان چنین بیان کرد که یکپارچگی استراتژی هوشمندی رقابتی، فرآیندی از اکتساب و تقسیم اهداف، برنامه‌ها و دانش مرتبط با استراتژی‌های ارائه خدمات بهینه است. وجود واحد و دپارتمان هوشمندی رقابتی به منظور بهبود هم‌رديف‌سازی میان تصمیمات سطح کسب و کار و سطح هتل شامل اهداف عملکردی و آرایش منابع موردنیاز، استخراج نرخ مصرف مواد اولیه، تعیین درصد اشغال، تعیین نرخ‌نامه برای فصول مختلف با توجه به سابقه هتل، مدیریت هزینه‌های ثابت و نامشهود، تعیین ساعات بهینه ارائه خدمات هتل و غیره است. به طور کلی یکپارچگی استراتژی مطرح شده در واحد هوشمندی رقابتی مستلزم یکپارچگی استراتژیک جذب مهمان، تامین مواد مصرفی و روشهای نوین بازاریابی است که مستقیماً با عملکرد سازمانی و بهره‌وری ارتباط دارد. در بحث اجرای هوشمندی رقابتی در سطوح مختلف سازمانی مقولاتی مانند منابع انسانی، فرایندی، ساختاری و همچنین نهادینه کردن استراتژی‌ها جهت اجرای موفق راهبردها مطرح می‌شود. همچنین توجه ویژه به عواملی چون تعیین هدف‌های سالانه، تدوین سیاست‌ها، تخصیص منابع، تغییر و تجدید ساختار و مهندسی مجدد، تجدیدنظر در پاداش و برنامه‌های انگیزشی، کاهش مقاومت در برابر تغییر، تقویت فرهنگ پشتیبانی از تحولات، تطبیق فرایندهای خدماتی و عملیاتی، تشکیل واحد منابع انسانی اثربخش جهت اجرای موفقیت‌آمیز، نقش اساسی دارند. بدون شک ارائه کیفیت مطابق با استاندارد مهمترین عامل اثربخشی در صنعت گردشگری است. از این رو، در زمینه موانع موجود در زمینه جذب گردشگر، با وجود امکانات کافی در زمینه هتل‌داری، لازم است مسئولین ذی‌ربط در سازمان گردشگری و سایر سازمان‌های مرتبط به این باور برسند که لازم است علاوه بر خدمات هتل،

1-Dewi & Darma

2-Cavallo et al.

بخش‌های حمل و نقل، امور فرهنگی، صدور مجوز برگزاری مسابقات ورزشی متناسب با اقلیم، برگزاری جشنواره و فستیوال‌های محلی، برگزاری برنامه‌های مفرح و شاد همراه با موسیقی، فعال شوند و سیاست‌های بهینه جهت فراهم نمودن شرایط آسان به منظور تبدیل امکان سنتی و قدیمی به اقامتگاه‌های بوم گردی تدوین نمایند. همچنین، اداره هتل‌ها در کشور توسط افراد متخصص زیر نظر سازمان گردشگری انجام گیرد تا مدیریت سلیقه‌ای کاهش یابد و این موضوع نیز، تشکیل واحد هوش رقابتی را در هر هتل از طریق افراد خبره و آموزش دیده را ضروری می‌داند.

انجام این پژوهش، همانند پژوهش‌های دیگر با محدودیت‌هایی همراه بود که از آن جمله می‌توان به نبود پشتوانه علمی کافی و دانش بومی‌شده پیرامون هوشمندی رقابتی در صنعت هتل‌داری؛ تازگی و جوان بودن موضوع از نظر مفهوم‌سازی؛ پراکندگی و گستردگی مطالعات انجام شده در حوزه‌ی مدل مورد بررسی در پژوهش در صنعت هتل‌داری به لحاظ محتوایی و محدود بودن تعداد مطالعات داخلی انجام شده با هدف طراحی مدل هوشمندی رقابتی در صنعت گردشگری اشاره کرد. بر اساس نتایج تحقیق به مدیران و کارشناسان اماکن اقامتی و هتل‌ها پیشنهاد می‌شود به شاخص‌های اصلی و پایه ارائه شده در مدل پژوهش، نظیر مدیریت سطوح ارتباط مشتری تأکید بیشتری ورزند. از این رو پیشنهاد می‌شود در بخش مدیریت ارتباط با مشتری مواردی شامل (۱) فراهم‌سازی اطلاعات خدمات و چگونگی ارائه و دریافت آن؛ (۲) پشتیبانی خدمات؛ (۳) شناسایی مشکلات بالقوه پیش از بروز آن‌ها؛ (۴) ایجاد سامانه کاربرپسند برای ثبت شکایات مهمانان؛ (۶) طراحی راهبرد خدمت‌رسانی برای هر مشتری بر اساس پیش‌بینی نیازمندی‌ها و انتظارات وی توصیه می‌شود. همچنین به منظور بهبود در ایجاد هماهنگی بین اماکن اقامتی و سازمان گردشگری، برنامه‌ریزی و اجرایی نمودن عواملی از قبیل (۱) کاهش بهره بانکی به منظور کاهش دغدغه مدیران هتل در روزهای کاهش گردشگران در فصول مختلف؛ (۲) ایجاد تعامل‌پذیری و پاسخ‌دهی مؤثر و سریع توسط سایت‌های رزرواسیون از طریق ایجاد پلتفرم‌های جدید ارتباطی پیشنهاد می‌شود. در خصوص افزایش شاخص‌های نگرشی وفاداری مشتریان از طریق ایجاد واحد هوشمندی رقابتی پیشنهاد می‌شود، پلتفرم بازاریابی، توسعه و تحقیق و آنالیز داده با هدف به دست آوردن درک عمومی و پذیرش انجام پذیرد. یافته‌های این پژوهش به صنعت گردشگری کمک می‌کند تا با شناسایی عوامل کلیدی، برای پیاده‌سازی، بهره‌وری و اثربخشی ایجاد واحد هوشمندی رقابتی در صنعت گردشگری اقدامات لازم را انجام دهند،

همچنین یافته‌های این پژوهش به مدیران عالی و فعال در حوزه صنعت هتل‌داری کمک می‌کند تا بتوانند منابع را به بهترین صورت به اثربخشی هوشمندی رقابتی در صنعت گردشگری اختصاص دهند و همچنین با شناسایی ابعاد هوشمندی رقابتی، بر روی این عوامل تمرکز کرده و آن‌ها را به‌خوبی نظارت و کنترل نمایند.

منابع

- اسگندری، کریم؛ رضائی، مجتبی؛ رستم زاده، رضا و عرفای جمشیدی، شادی (۱۴۰۰). **هوش رقابتی**. نشر دانشگاه آزاد اسلامی.
- اسلامی مرزنگلاته، محمد مهدی؛ شجاعی، وحید؛ حامی، محمد (۱۴۰۰). طراحی مدل توسعه مزیت رقابتی در صنعت گردشگری ورزشی شمال کشور. **پژوهشنامه مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی**، ۱۷ دوره ۱۷، شماره ۳۴، ۹۹-۱۱۸.
- ارغا، منور و شیرینی، قاسمعلی (۱۳۹۶). بررسی عوامل موثر بر گسترش و استفاده از خدمات الکترونیک در صنعت گردشگری استان ایلام. **فصلنامه مطالعات عمران شهری**، دوره ۱، شماره ۲، ۶۱-۹۰.
- ایران زاده، سلیمان؛ فحیمی آذر، سیروس؛ جداری سفیدگری، ایوب (۱۳۹۴). بررسی تاثیر مولفه‌های مدیریت دانش بر بهره‌وری نیروی انسانی با استفاده از روش تحلیل عاملی در موسسات مالی و اعتباری شهرستان تبریز. **مدیریت بهره‌وری**، دوره ۹، شماره ۳۳، ۲۷-۴۵.
- بوداقتی خواجه نویر، حسین؛ اسگندری، کریم؛ رستم زاد، رضا (۱۳۹۵). بررسی رابطه هوش رقابتی مدیران با نوین سازی صنایع کوچک، **مدیریت بهره‌وری (فراسوی مدیریت)**، دوره ۱۰، شماره ۳۷، ۸۱-۱۰۶.
- جامی پور، مونا؛ رحمتی، الهام؛ حسین زاده، مهناز؛ طاهری، غزاله (۱۳۹۸). طراحی چارچوب کسب هوشمندی رقابتی ۲/۰ با بهره‌گیری از روش بهترین-بدترین (BWM). **مدیریت بازرگانی**، دوره ۱۱، شماره ۳، ۶۵۱-۶۷۶.
- درگی، پرویز (۱۳۹۹). **هوشمندی رقابتی و هوشمندی بازاریابی**. انتشارات بازاریابی.
- ریاضی نیا، سمیه؛ دیزجی، منیره (۱۳۹۸). مدل‌بندی تاثیر نوآوری بر شاخص توسعه انسانی در کشورهای توسعه یافته. **فصلنامه مدل‌سازی اقتصادسنجی**، دوره ۴، شماره ۲، ۵۳-۷۵.
- علوی متین، یعقوب؛ طلوعی اشلقی، عباس (۱۳۹۴). سنجش توانمندی تکنولوژی صنایع استان آذربایجان شرقی و ارائه الگوی مناسب جهت بهبود و ارتقای تکنولوژی. **مدیریت بهره‌وری**، دوره ۹، شماره ۳۵، ۱۵۱-۱۷۱.

- قدرتی، اکبر؛ رضانی، مجتبی؛ بهلولی، نادر؛ سنگی نورپور، عباسقلی؛ عوی متین، یعقوب (۱۴۰۰). شناسایی پیامدهای مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان (CSR) بر روی کارکنان با روش فراتحلیل. مدیریت منابع انسانی پایدار، دوره ۳، شماره ۴، ۱۴۵-۱۷۴.
- نظرپوری، امیر هوشنگ؛ محمدیاری، زهره؛ بیرانوند، نسا (۱۴۰۱). بررسی تأثیر داشبورد بازاریابی بر رقابت‌پذیری سازمانی با تبیین نقش میانجی حافظه بازاریابی و هوشمندی رقابتی. **نشریه تحقیقات بازاریابی نوین**، دوره ۲، شماره ۱، ۴۳-۶۸.
- یوسفی، حمیدرضا؛ مستقیم، محمودرضا؛ نصیری، مجید؛ گرجی، محمدباقر (۱۴۰۰). طراحی مدل هوشمندی رقابتی با رویکرد ترکیبی مدل‌یابی ساختاری تفسیری-دلفی فازی (مطالعه موردی: شرکت‌های کارآفرین صنایع غذایی استان تهران). **راهبردهای کارآفرینی در کشاورزی**، دوره ۸، شماره ۱۵، ۷۶-۸۸.
- یوسفی، حمیدرضا؛ مستقیم، محمودرضا؛ نصیری، مجید و گرجی، محمدباقر (۱۳۹۸). تحلیل عوامل مؤثر بر هوشمندی رقابتی در شرکت‌های کارآفرین صنایع غذایی استان تهران. **مطالعات کارآفرینی و توسعه پایدار کشاورزی**، دوره ۶، شماره ۴، ۱۰۳-۱۲۲.

- Ang, L. (2021). *Principles of integrated marketing communications*. Cambridge University Press.
- Ali, B. J., & Anwar, G. (2021). Measuring competitive intelligence Network and its role on Business Performance. **International Journal of English Literature and Social Sciences**, 6(2), 329-345 .
- Blue, D., & Baffour-Awuah, E. (2020). Systems for Customer Relationship Management and its Challenges. **International Journal of Advanced Trends in Computer Science and Engineering**, 9(1.2), 160-166.
- Calof, J., Arcos, R., & Sewdass, N. (2018). Competitive intelligence practices of European firms. **Technology Analysis & Strategic Management**, 30(6), 658-671 .
- Casado Salguero, G., Fernández Gámez, M. Á., Aldeanueva Fernández, I., & Ruíz Palomo, D. (2019). Competitive intelligence and sustainable competitive advantage in the hotel industry. **Sustainability** , 11(6): 1597..
- Cavallo, A., Sanasi, S., Ghezzi, A., & Rangone, A. (2020). Competitive intelligence and strategy formulation: connecting the dots. **Competitiveness Review: An International Business Journal** , 31(2), 250-275.
- Dewi, M. V. K., & Darma, G. S. (2019). The Role of Marketing & Competitive Intelligence In Industrial Revolution 4.0. **Jurnal Manajemen Bisnis**, 16(1), 1-12.
- Duan, Y., Cao, G., & Edwards, J. S. (2020). Understanding the impact of business analytics on innovation. **European Journal of Operational Research**. 281(3), 673-686.

- Hossain, M. S., Hussain, K., Kannan, S., & Nair, S. K. K. R. (2021). Determinants of sustainable competitive advantage from resource-based view: implications for hotel industry. **Journal of Hospitality and Tourism Insights**.5(1), 79-98.
- Hristovski, R., & Balagué, N. (2020). Theory of cooperative-competitive intelligence: principles, research directions, and applications. **Frontiers in Psychology**. 11, 2220.
- Juanamasta, I. G., Wati, N. M. N., Hendrawati, E., Wahyuni, W., Pramudianti, M., Wisnujati, N. S & Umanailo, M. C. B. (2019). The role of customer service through customer relationship management (Crm) to increase customer loyalty and good image. **International Journal of Scientific and Technology Research**. 8(10), 2004-2007.
- Köseoglu, M. A., Mehraliyev, F., Altin, M., & Okumus, F. (2020). Competitor intelligence and analysis (CIA) model and online reviews: integrating big data text mining with network analysis for strategic analysis. **Tourism Review**, 76(3), 529-552.
- Köseoglu, M. A., Chan, E. S., Okumus, F., & Altin, M. (2019). How do hotels operationalize their competitive intelligence efforts into their management processes? Proposing a holistic model. **International Journal of Hospitality Management**, 83, 283-292
- Kumar, S., Kar, A. K., & Ilavarasan, P. V. (2021). Applications of text mining in services management: A systematic literature review. **International Journal of Information Management Data Insights**. 1(1), 100008.
- López-Robles, J. R., Otegi-Olaso, J. R., Porto-Gómez, I., Gamboa-Rosales, H., & Gamboa-Rosales, N. K. (2020). Understanding the intellectual structure and evolution of Competitive Intelligence: A bibliometric analysis from 1984 to 2017. **Technology analysis & strategic management**, 32(5), 604-619.
- Markovich, A., Efrat, K., Raban, D. R., & Souchon, A. L. (2019). Competitive intelligence embeddedness: Drivers and performance consequences. **European Management Journal**, 37(6), 708-718.
- McLeana, L., & Woodsb, L. A. (2019). Competitive intelligence capabilities. **Procedia: Social and Behavioral Sciences**, 110, 669-677.
- Nelson, C. A., Walsh, M. F., & Cui, A. P. (2020). The role of analytical CRM on salesperson use of competitive intelligence. **Journal of Business & Industrial Marketing**. 35(12), 2127-2137.
- Oraee, N. (2022). Identifying the information behavior in competitive intelligence process: a paradigm model for medical sciences universities. **Aslib Journal of Information Management**. 75(4), 708-729.
- Pellissier, R., & Nenzhelele, T. E. (2013). Towards a universal competitive intelligence process model. **South African Journal of Information Management**, 15(2), 1-7.

- Primc, Ž. (2021). The Use of Tools for Obtaining Data From Publicly Accessible Sources for the Purpose of Competitive Intelligence in Enterprises. **Varstvoslovje**, 23(4), 425-446.
- Rangriz, H., & Bayrami Shahrivar, Z. (2019). The impact of E-CRM on customer loyalty using data mining techniques. **BI Management Studie**, 7(27), 175-205.
- Ranjan, J., & Foropon, C. (2021). Big data analytics in building the competitive intelligence of organizations. **International Journal of Information Management**, 56, 102231.
- Sahin, M., & Bisson, C. (2021). A competitive intelligence practices typology in an airline company in Turkey. **Journal of the Knowledge Economy**, 12(2), 899-922.
- Shujahat, M., Hussain, S., Javed, S., Malik, M. I., Thurasamy, R., & Ali, J. (2017). Strategic management model with lens of knowledge management and competitive intelligence: A review approach. **VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems**. 47(1):55-93
- Stoyanova, T., & Angelova, M. (2018). Impact of the internal factors on the competitiveness of business organizations. In **2018 International Conference on High Technology for Sustainable Development (HiTech)**, (pp. 1-3). IEEE.
- Sun, Z., Sun, L., & Strang, K. (2018). Big data analytics services for enhancing business intelligence. **Journal of Computer Information Systems**, 58(2), 162-169.
- Wani, M. A., & Jabin, S. (2018). Big data: issues, challenges, and techniques in business intelligence. **In Big data analytics**. (pp. 613-628). Springer, Singapore.