

## هوشمندی رقابتی و تصمیم‌گیری استراتژیک

علی رضائیان\*، مجتبی لشکر بلوکی\*\*

### چکیده

در سال‌های اخیر، "هوشمندی رقابتی" به یکی از مفاهیم مهم مدیریت تبدیل شده و با شرکت‌های بزرگ عجین شده است؛ اما باید پرسید، تأثیر هوشمندی رقابتی بر تصمیم‌گیری استراتژیک شرکت چیست؟ نوع آرمانی هوشمندی رقابتی ویژگی‌هایی دارد؛ از قبیل پویا و جست‌وجوی دقیق در منابع اطلاعاتی مختلف و داده‌کاوی؛ تشخیص زودهنگام خطرات و فرصت‌ها؛ آرایه مؤثر به هنگام و چندرسانه‌ای اطلاعات؛ فشرده‌سازی داده‌ها و اطلاعات؛ تسهیم دانش و اطلاعات، توانایی ایجاد گزارش‌ها در برابر پرس‌وجوها در لحظه و ذخیره‌سازی اطلاعات و محافظت از آن‌ها. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که این ویژگی‌ها بر فرآیند تصمیم‌گیری استراتژیک مؤثرند، اما هوشمندی رقابتی بیشترین تأثیر را بر مراحل اولیه فرآیند تصمیم‌گیری استراتژیک دارد و کمترین تأثیر را بر توسعه گزینه‌های استراتژیک و انتخاب و ارزیابی گزینه‌ها (مراحل انتهایی تصمیم‌گیری استراتژیک) دارد. روش تحقیق در این مقاله استخراج نوع آرمانی بر مبنای مطالعات موردی چندگانه بوده است.

**کلید واژه‌ها:** نوع آرمانی، تصمیم‌گیری استراتژیک، مورد پژوهی چندگانه، هوشمندی رقابتی.

---

تاریخ دریافت مقاله: ۸۷/۱۰/۱۰ تاریخ پذیرش مقاله: ۸۸/۰۲/۲۵

\* استاد دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی.

\*\* دانشجوی دکتری رشته مدیریت بازرگانی گرایش مدیریت استراتژیک، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی (نویسنده مسئول).

Email: [M\\_lashkar@Sbu.ac.ir](mailto:M_lashkar@Sbu.ac.ir)

## مقدمه

در سال‌های اخیر، هوشمندی رقابتی به یکی از مفاهیم مهم مدیریت تبدیل شده و با شرکت‌های بزرگ عجین شده است [۱۹،۲۲، ۲۹ و ۳۱].

یکی از اصول مدیریت تعالی سازمان‌ها، مدیریت مبتنی بر حقایق است. مدیریت مبتنی بر حقایق واقع نخواهد شد؛ مگر با دسترسی به اطلاعات. نیاز به دسترسی سریع به اطلاعات راهبردی در همه سازمان‌های رقابتی احساس می‌شود و طبق این نیاز است که ابزارهای متفاوتی در سازمان‌های مختلف به کار گرفته می‌شوند. این ابزارها عبارت‌اند از:

اتاق کنترل<sup>۱</sup>

داشبورد راهبردی<sup>۲</sup>

داشبورد مدیران ارشد<sup>۳</sup>

سیستم اطلاعاتی مدیران ارشد<sup>۴</sup>

سیستم‌های اطلاعاتی استراتژیک<sup>۵</sup>

سیستم‌های هوشمندی تجاری (کسب و کار)<sup>۶</sup>

افزایش هوش رقابتی موجب می‌شود، سازمان‌ها اطلاعات محیط اطراف خود را سریع‌تر و با دقت بیشتری تجزیه و تحلیل کنند و نتایج حاصل را ذخیره و در مواقع مقتضی در دسترس تصمیم‌گیرندگان قرار دهند. این امر جریان تبادل داده‌ها، اطلاعات و دانش را در سازمان تسریع می‌کند و اثربخشی تفکر و تصمیم‌گیری را بهبود می‌بخشد. هوشمندی رقابتی به مثابه راداری است که با کشف فرصت‌های جدید و هشدار تهدیدها، شرکت را قادر می‌سازد که محیط خود را سریع‌تر و دقیق‌تر شناسایی کند.

یک سازمان هوشمند، استراتژی رقبا را بهتر و سریع‌تر درک می‌کند و از شکست و موفقیت آن‌ها می‌آموزد و این امکان را برای مدیران سازمان به وجود می‌آورد تا با نظارت نظام‌مند، با آگاهی بیشتری تصمیمات راهبردی را اخذ کنند. این مقاله در پی توضیح تأثیرات نوع آرمانی هوشمندی رقابتی بر تصمیم‌گیری استراتژیک است.

- 
1. Control Room
  2. Strategic Dashboard
  3. Executive Dashboard
  4. Executive Information System
  5. Strategic Information System
  6. Business Intelligent System

### هوشمندی رقابتی

"بن‌گیلاد" یکی از تئوری‌پردازان هوشمندی می‌نویسد: "هوشمندی رقابتی، کلّ شناختی است که یک شرکت از محیطی که در آن رقابت می‌کند در اختیار دارد و حاصل تجزیه و تحلیل ذرات بی‌شمار از اطلاعاتی است که روزانه شرکت را بمباران می‌کند. در پرتوی این دانش است که تصویر کاملی از وضعیت فعلی و آیندهٔ صحنهٔ رقابت پیشاروی مدیران نقش می‌بندد تا بتوانند بهتر تصمیم بگیرند [۲۰]."

براساس تعریف دانشکده مدیریت فرانسه، هوشمندی رقابتی عبارت است از هنر یافتن، جمع-آوری، فرآوری و ذخیره‌سازی اطلاعات، به منظور دسترسی و استفاده پرسنل در تمام سطوح سازمان، تا ضمن شکل دادن به آینده سازمان، از موقعیت موجود نیز در قبال تهدیدات رقابتی حمایت کنند [۲۳].

برابر طبق نظر "لئونارد فالد"، هوشمندی رقابتی عبارت است از: سیگنال‌های هشدار دهنده در مورد فرصت‌ها و تهدیدها [۱۸]. در مقاله‌ای دیگر، این محقق معتقد است هوشمندی بنگاه، تنها خروجی‌های پایگاه‌های داده و لزوماً گزارش‌های حجیم نیست. در ضمن نمی‌توان هوشمندی رقابتی را جاسوسی یا دزدی اطلاعات نامید [۱۹].

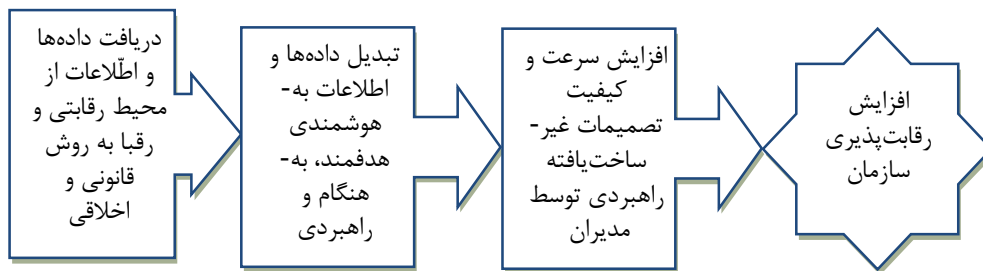
بر اساس نظر دو تن از محققان، هوشمندی رقابتی، هنر کنکاش، جمع‌آوری، پردازش، ذخیره-سازی اطلاعات برای شکل بخشیدن به آینده به همراه مقابله با تهدیدهای رقبا است [۴۷]. کاهانر بر این نکته تأکید می‌کند که باید بین اطلاعات و هوشمندی تفاوت قایل شد؛ اطلاعات متناظر با واقعیات است. اعداد، آمار، داده‌های طبقه‌بندی شده درباره مصادیق گوناگون، اطلاعات هستند. «هوشمندی» اطلاعاتی است که تحلیل شده است [۲۹]. هوشمندی رقابتی عمیقاً مابین اطلاعات و هوشمندی تمایز قایل می‌شود. مدیران برای فرآیند تصمیم‌گیری به هوشمندی و نه اطلاعات، نیازمندند.

برخلاف مدیریت دانش که روی عوامل داخلی کار می‌کند هوشمندی رقابتی روی اتفاقات و رویدادهای خارجی هم متمرکز می‌شود. یکی از اهداف کلیدی در هوشمندی رقابتی، هشدار به موقع است که به تصمیم‌گیران اجازه می‌دهد، اهدافی را پیش گیرند که موجب حفظ مزیت رقابتی آنها شود.

ردگیری اهداف و اقدامات رقبا از طریق جست‌وجو در منابع عمومی اطلاعات، منابع اینترنتی و رسانه‌ها، گفت‌وگو با مشتری، تأمین‌کنندگان، شرکای تجاری، متخصصان و خبرگان صنعت صورت می‌پذیرد.

در جمع‌بندی تعاریف پیش گفته، هوشمندی رقابتی را بدین‌گونه می‌توان تقریر کرد: هوشمندی رقابتی فرآیند نمایش و شفاف‌سازی محیط رقابتی است. هوشمندی رقابتی

فرآیندی است برای گردآوری داده‌ها و اطلاعات محیط رقابتی و فعالیت‌های رقبا و تبدیل آن به هوشمندی هدفمند، به هنگام و راهبردی که بتواند به تصمیم‌گیری غیر ساخت‌یافته و راهبردی مدیران یاری رساند. در این فرآیند، برای جمع‌آوری اطلاعات از ابزارها و روش‌های قانونی و اخلاقی استفاده می‌شود. پایش و پیمایش محیط رقابتی با هدف اخذ تصمیمات راهبردی انجام می‌شود هوشمندی رقابتی مدیران ارشد سازمان‌ها را قادر می‌سازد که تصمیمات خود را براساس آگاهی از اطلاعات تحلیل شده و به‌موقع (= هوشمندی) اتخاذ کنند. تصمیم‌گیری راهبردی هوشمندانه، افزایش رقابت‌پذیری شرکت را در پی دارد. هوشمندی رقابتی بخش جدایی‌ناپذیر از پدیده روبه‌ظهور اقتصاد دانایی محور است.



شکل ۱. هوشمندی رقابتی؛ دریافت داده‌ها از محیط تا تأثیر بر رقابت‌پذیری

باید توجه داشت که برخلاف مدیریت دانش که روی عوامل داخلی کار می‌کند، هوشمندی رقابتی بر روی اتفاقات و رویدادهای خارجی متمرکز می‌شود.

### فرآیند هوشمندی رقابتی

هوشمندی رقابتی هم محصول است و هم فرآیند. محصول به‌معنای اطلاعات قابل استفاده‌ای است که بتوان از آن برای اتخاذ تصمیمات بهره گرفت. فرآیند هم دربرگیرنده شیوه‌های منظم جمع‌آوری، تحلیل و ارزیابی آن اطلاعات است.

کاهانر معتقد است که هوشمندی رقابتی، فرآیندی یکپارچه است. به‌زعم وی، فرآیند هوشمندی رقابتی از چهار مرحله تشکیل شده است: طرح‌ریزی؛ جمع‌آوری داده؛ تحلیل؛ انتشار [۲۹]. جزئیات هر یک از چهار مرحله در زیر آمده است.

**الف.** طرح‌ریزی: در این مرحله، نیازمندی‌های تصمیم‌گیران و محدودیت زمانی از طریق تبادل نظر با تصمیم‌گیران مشخص می‌شود.

- ب. جمع‌آوری داده: در این مرحله، داده‌های خام، جمع‌آوری می‌شوند تا به هوشمندی کاربردی تبدیل شوند.
- ج. آنالیز، تفسیر و تعبیر: قلب فرآیند هوشمندی رقابتی، تحلیل است؛ تبدیل اطلاعات نامرتب به هوشمندی. تحلیل هم هنر است؛ هم علم.
- د. انتشار، عرضه یافته‌ها به تصمیم‌گیران: تحلیل‌گران هوشمندی‌های به دست آمده را عرضه و آن را بین کاربران نهایی (تصمیم‌گیران) توزیع می‌کند.
- علاوه بر چهار مرحله یادشده، "فالد" مرحله پنجمی را به آن‌ها اضافه می‌کند. وی ذخیره‌سازی و تحویل اطلاعات را با رعایت اصول امنیتی مد نظر دارد [۱۹]. "اشتون" و "اسیستی" قدم ششمی را به فرآیند هوشمندی رقابتی اضافه می‌کنند: بازرسی عملکرد سیستم هوشمندی و بازخورد نتایج تصمیم‌گیری برای استفاد‌های بعدی و استمرار هوشمندی [۱۰].

### انواع هوشمندی رقابتی

- "دشامپز و نایاک" سه نوع هوشمندی رقابتی را شناسایی کرده‌اند که عبارتند از: [۱۳]
۱. هوشمندی بازار: سعی این هوشمندی نیازمندی‌های جاری و آینده مشتریان، فرصت‌های جدید و خلاقانه موجود را در تقسیم بازار می‌کند و تغییرات عمده نمایان کند که در فرآیندهای بازاریابی و توزیع رخ می‌دهد. در این هوشمندی، عمدتاً اطلاعات مشتریان، تأمین‌کنندگان، خریداران و توزیع‌کنندگان گردآوری و تجزیه و تحلیل می‌شود.
  ۲. هوشمندی رقبا: تکامل استراتژی رقابتی طی زمان را با مشاهده تغییرات ساختار رقبا، جایگزینی محصولات جدید و تازه‌واردان به صنعت، بازنمایی می‌کند و متمرکز بر مسائلی است؛ از قبیل سیاست‌های قیمت‌گذاری، محصولات جانشین و سیاست‌های توسعه رقبا.
  ۳. هوشمندی تکنولوژیک: تکنولوژی‌های موجود و جدید را ارزیابی و جهش‌های تکنولوژیکی آتی را پیش‌بینی می‌کند و با تحقیقات پایه و کاربردی، حق اختراع و غیره سروکار دارد.
- براساس دیدگاهی دیگر، هوشمندی استراتژیک و اجتماعی، شامل قوانین، مالیات و امور مالی، گستره اقتصادی و سیاسی و مقولات منابع انسانی می‌شود. گونه چهارم هوشمندی رقابتی، یعنی هوشمندی استراتژیک و اجتماعی، رفتارهای اجتماعی را مشاهده و تحلیل می‌کند. باید گفت که چهار هوشمندی یادشده به هم مرتبطند [۲۳].

### تکنولوژی‌های کامپیوتری یا توانمندی‌های انسانی

فالد معتقد است که سیستم‌های هوشمندی با وجود برنامه‌های کاربردی کامپیوتری بسیار به فرآیندهای انسانی قائم هستند. هرچند رایانه در سیستم هوشمندی رقابتی نقش مهمی به عهده دارد؛ ولی نقش نیروی انسانی در تمام مراحل هوشمندی رقابتی برجسته‌تر است [۱۹]. هوشمندی رقابتی را به روش‌های رسمی نباید محدود کرد. بنابر پیشنهاد دو محقق، فرآیندهای موازی هوشمندی رقابتی، یعنی فرآیندهای رسمی و غیررسمی در مجموع کامل‌تر هستند [۴۵].

### تأثیر اطلاعات و هوشمندی بر تصمیم‌گیری استراتژیک

"پورتر و میلار" نشان داده‌اند که چگونه اطلاعات، ساختار صنعت را تغییر می‌دهد و قواعد رقابت را متحول می‌سازد [۴۰]. واضح است که انقلاب تکنولوژی اطلاعات، به شرکت‌ها مزیت‌هایی عطا کرده است؛ زیرا راه‌های جدیدی برای مقابله با همتایان آن‌ها به وجود آورده است. تکنولوژی اطلاعات بر کل فرآیند تولید محصولات؛ تأثیر عمیقی گذاشته است. تکنولوژی اطلاعات در نقطه‌نقطه "زنجیره ارزش" ۱ و "زنجیره عرضه" ۲ بنگاه رسوخ کرده و راه‌های ایجاد فعالیت‌های ارزشزا و نیز ماهیت تبدلات بین آن‌ها را متحول ساخته است. علاوه بر آن، بر فعالیت‌های منفرد تأثیر نهاده و از طریق جریانات اطلاعاتی جدید، توانمندی بنگاه را برای کشف روابط میان فعالیت‌ها، در درون و بیرون بنگاه، ارتقا بخشیده است.

باید گفت که تکنولوژی اطلاعات، به گستره رقابت معطوف است و نحوه ارضای نیازمندی‌های مشتریان را متحول ساخته است؛ اما آن‌چه در این مقاله در پی آن هستیم، از جنس تأثیرگذاری اطلاعات و فن‌آوری اطلاعات و ارتباطات بر فعالیت‌ها نیست؛ بلکه بررسی تأثیرگذاری اطلاعات و هوشمندی بر تصمیم‌گیری استراتژیک است.

در ادبیات مدیریت و علی‌الخصوص مدیریت استراتژیک، نویسندگان متعددی بر اهمیت اطلاعات و دانش تسهیم شده در استراتژی البته بدون استفاده از اصطلاح هوشمندی رقابتی / هوشمندی تجاری تأکید کرده‌اند [۴۶، ۲۷، ۲۵، ۲۴ و ۱۲].

به‌طور کلی، یکی از اصول برنامه‌ریزی استراتژیک، رابطه بین شرکت و محیطی است که بر عملکرد استراتژیک شرکت مؤثر است [۸] و این بدون تبادل اطلاعاتی بی‌معنا است.

"آچارد" معتقد است که فرآیند هوشمندی رقابتی، داده‌ها و اطلاعات را به هوشمندی باید تبدیل کند؛ بدین‌سان می‌توان از هوشمندی حاصل، در فرآیند تصمیم‌گیری راهبردی استفاده کرد [۷]؛ زیرا اگرچه اطلاعات، محور اصلی در مفهوم هوشمندی رقابتی است هوشمندی رقابتی بسیار فراتر از جمع‌آوری اطلاعات است.

هوشمندی رقابتی در شرایط پیچیده "فرار رقابتی" ۱، امروزه برای تصمیم‌گیری در سطح بنگاه یک نیازمندی اساسی است [۱۵].

دو تن از نویسندگان معتقدند که عصاره هوشمندی رقابتی دو چیز بیش نیست: ۱. استفاده اخلاقی و قانونی از منابع اطلاعاتی قابل دسترس برای تهیه داده‌های مرتبط با رقا، رقابت و شرایط محیطی و ۲- تبدیل داده‌ها به اطلاعات قابل استفاده برای پشتیبانی از تصمیمات بهتر [۳۰].

به عقیده دو محقق دیگر، برای فرموله کردن و اجرای کارایی، استراتژی‌های رقابتی پیروزی بخش شرکت‌ها، برای جمع‌آوری، تحلیل و انتشار هوشمندی رقابتی داشته باشند. هوشمندی رقابتی سازوکاری رسمی باید مدیران را توانمند می‌کند تا بفهمند رقا چه می‌تواند انجام دهند و چه می‌خواهند بکنند و چه زمان و مکانی برنامه‌شان را اجرایی خواهند کرد [۱۴]. به همین خاطر است که بسیاری از شرکت‌ها بر "حرکات رقا" ۲، وضعیت صنعت، نیاز مشتریان و قیمت‌گذاری [رقابتی] مانند یک "موضوع کلیدی هوشمندی" ۳ تمرکز کرده‌اند [۳۵].

در جمع‌بندی می‌توان گفت: امروزه رقابت‌پذیری، اساس بقای شرکت‌ها است. هوشمندی رقابتی به شرکت‌ها کمک می‌کند تا در مورد امور راهبردی، تصمیمات بخردانه‌ای اتخاذ کنند. هوش رقابتی، فرآیند مداومی است که اطلاعات قابل استفاده‌ای در اختیار تصمیم‌گیرندگان می‌گذارد. هدف نهایی هوشمندی رقابتی، بالا بردن رقابت‌پذیری شرکت از طریق افزایش کیفیت و سرعت تصمیمات راهبردی است.

برآورد کمی تأثیر هوشمندی رقابتی دشوار است. البته برخی از محققان تأثیرات هوشمندی رقابتی را بر ابعاد عملکردی شرکت، از جمله، عملکرد کسب و کار، "کیفیت برنامه‌ریزی استراتژیک" ۴، "دانش بازار" ۵ و کیفیت محصول سنجیده و کمی کرده‌اند [۲۸، ۳۱].

بنابر مطالب پیشگفته مسأله اصلی تحقیق این است که تأثیر هوشمندی رقابتی بر فرآیند تصمیم‌گیری استراتژیک چیست؟ و کدام مراحل از فرآیند تصمیم‌گیری استراتژیک بیشتر تحت تأثیر هوشمندی رقابتی هستند؟

در ادامه اهداف تحقیق، سوالات کلیدی و روش تحقیق به دقت و تفصیل بیان می‌شوند.

### روش شناسی تحقیق

در این قسمت از مقاله هدف، روش شناسی و سوالات تحقیق تشریح و شفاف می‌شوند.

3. Hypercompetitive
1. Competitor Moves
2. Key Intelligence Topics
3. Strategic Planning Quality
4. Market Knowledge

### هدف تحقیق

هدف تحقیق بررسی تأثیر سیستم‌های هوشمندی رقابتی بر تصمیم‌گیری استراتژیک است.

### سؤالات کلیدی تحقیق

با توجه به اینکه ما با تحقیقی توصیفی - استقرایی روبرو هستیم فرضیات در این تحقیق مطرح نیست و باید سوالات کلیدی تحقیق را مبنا قرار داد. سوالات تحقیق عبارتند از:

- مشخصه‌های نوع آرمانی هوشمندی رقابتی چیستند؟
- تأثیر هوشمندی رقابتی بر فرآیند تصمیم‌گیری استراتژیک چیست؟
- کدام مراحل از فرآیند تصمیم‌گیری استراتژیک بیشتر تحت تأثیر هوشمندی رقابتی هستند؟
- تحلیل بدست آمده از بررسی تأثیر هوشمندی رقابتی بر مراحل مختلف فرآیند تصمیم‌گیری چیست؟

در ادامه لایه‌های مختلف روش شناسی تحقیق معرفی می‌شوند و مورد پژوهی و نوع آرمانی به علت اهمیت‌شان در این تحقیق، با توضیحات مبسوطی، روشن خواهند شد.

### مشخصات اصلی روش شناسی

نوع پژوهش، توصیفی و تبیینی است. راهبرد تحقیق بر اساس رویکردی استقرایی و کیفی، موردپژوهی چندگانه ۱ برای استخراج نوع آرمانی ۲ انتخاب شده است. روش نمونه‌گیری، نمونه-گیری زنجیره‌ای ۳ و نمونه‌گیری ملاک محور ۴، هر چند باید توجه داشت که تحقیق چند موردی نوعی نمونه‌گیری نیست، بلکه تکرار تحقیق است [۶]. واحد تحلیل در این پژوهش تصمیمات استراتژیکی است که با استفاده از ورودی سیستم‌های هوشمندی رقابتی اخذ شده اند. روش جمع‌آوری داده‌ها، مطالعات اسنادی بوده است.

در تجزیه و تحلیل از دو روش استفاده شده است: الف. کدگذاری به روش استقرایی ۵ بر اساس اساس چهار اصل فراگیری، همسانی، فراغت از ارزش، عدم ابهام [۲]. با ملاحظات روشی تدوین نوع آرمانی ب. استفاده از تعمیم تحلیلی [۶]. برای تحلیل تأثیر نوع آرمانی هوشمندی بر تصمیم-گیری استراتژیک. با توجه به اینکه دو مبحث موردپژوهی و نوع آرمانی قلب روش شناسی تحقیق حاضر می‌باشند لازم می‌نماید این موارد توضیح داده شوند:

1. Multiple Case Study
2. Ideal Type
3. Chain Sampling
4. Criterion Sampling
5. Inductive Method



### مطالعات موردی یا مورد پژوهی

به نظر می‌رسد در ابتدا زیگموند فروید، مورد پژوهی را با به‌کارگیری آن برای مستندسازی مورد‌های روانشناسی خود به شهرت رساند [۱۱]. اما اکنون رشد کاربری و اهمیت موردپژوهی با توجه به کاربردهای متعدد آن، چنان بوده است که کتاب‌هایی به صورت مجزا به این روش تحقیق پرداخته‌اند [۴۸، ۵۲]. مطالعات موردی معمولاً به چهار صورت مورد استفاده قرار می‌گیرد:

۱. روش آموزشی به صورت حل مسأله<sup>۱</sup> و موردپژوهی که مبدأ آن مدرسه بازرگانی دانشگاه هاروارد<sup>۲</sup> بوده است.

۲. ارایه یک توصیف غنی از یک پدیده درون بستر<sup>۳</sup> خاص خود. موردپژوهی برای مطالعات اولیه و اکتشافی استفاده می‌شوند که به ارایه فرضیاتی<sup>۴</sup> برای تحقیقات سیستماتیک بیشتر<sup>۵</sup> منجر می‌شوند [۳۷].

۳. تست نظریه بر اساس تعداد محدودی نمونه. بر خلاف اکثریت روش‌ها که با رویکردی کمی و نمونه‌های آماری متعدد و معمولاً تصادفی انتخاب می‌شود در این روش می‌توان با استفاده از موارد معدود برای ابطال پذیری نظریه‌ای کوشید [۱۷].

۴. خلق نظریه: که معمولاً (و نه همیشه) بر اساس مطالعات موردی چندگانه<sup>۶</sup> است. مطالعات موردی چندگانه مبنایی شده است برای پیدایش روش تحقیق نظریه داده‌منا (نظریه مبنایی، رویش نظریه<sup>۷</sup>) [۲۱، ۴۹].

بدین ترتیب مشاهده می‌شود که مورد پژوهی، هم به توسعه و خلق نظریه (نظریه پردازی) و هم به تست نظریه (نظریه آزمایی) معطوف است [۱۶]. آنچه در این تحقیق مدنظر بوده است: تحقیق موردی چندگانه برای نظریه پردازی بوده است که در نهایت ما را به سمت نوع آرمانی هوشمندی رقابتی رهنمون می‌سازد و رویکردی کیفی و استقرایی دارد و در پی آزمون فرضیه نمی‌باشد. در تاریخ مدیریت نیز تحقیقات متعددی با این رویکرد (کیفی، استقرایی، نوع آرمانی) صورت گرفته است و استخراج نوع آرمانی از مطالعات موردی چندگانه کیفی به شیوه استقرایی کم سابقه نبوده است. مانند کار کلاسیک و مشهور هنری مینتزبرگ در مورد نقش‌های دهگانه مدیران در عمل که به صورت غیر کمی (کیفی)، غیر قیاسی (استقرایی) و تدوین نوع آرمانی بوده است [۳۳]. در ادامه مقاله رویکرد نوع آرمانی توضیح داده می‌شود.

1. Problem-Based Learning (PBL)
2. Harvard Business School
3. Context
4. Hypotheses
5. More Systematic Investigation
6. Multiple Case study
7. Grounded Theory

## نوع آرمانی

نوع آرمانی پیشنهاد هوشمندانه ماکس وبر برای تحقیقات اجتماعی است. وبر معتقد بود توجه مطالعات اجتماعی [به معنای عام آن که شامل مدیریت هم می‌شود] باید تفسیری باشد نه اثباتی [۹]. به‌منظور مقایسه پدیده‌های اجتماعی و تاریخی با یکدیگر و تحلیل آن‌ها، وبر ابزار مفهومی «نوع آرمانی» را پیشنهاد داده است. نوع آرمانی نوعی تاکید یک سوپه بر برخی مؤلفه‌ها و عناصر یک مفهوم و نادیده گرفتن یا حذف دیگر مؤلفه‌هایی است که از منظر محقق، شایان توجه نیستند. سازه مفهومی که بدین ترتیب بدست آمده است باید به‌گونه‌ای باشد که اجزای آن ربط منطقی با یکدیگر داشته و بتوانند با یکدیگر یک ترکیب را تشکیل دهند [۴].

به عنوان مثال وبر از ابزار نوع آرمانی در روش‌شناسی تحقیق خود برای تبیین ارتباط نظام ارزشی فکری پروتستان با رشد نظام سرمایه‌داری استفاده کرد [۵]. روش‌شناسی وبر هنگام تحلیل پدیده‌های اجتماعی پیچیده‌ای نظیر این دو پدیده، دارای دو مرحله اصلی است:

- مرحله اول: ساختن انواع آرمانی

- مرحله دوم: جستجوی روابط منطقی ساختاری میان این انواع

نمونه آرمانی سرمایه‌داری جدید را با مشخصه‌های انباشت سرمایه، محاسبه عقلانی و گردش ثروت‌ها مورد توجه قرار می‌دهد. البته این نوع آرمانی با بذل توجه خاص به برخی از صفات پدیده مورد بررسی و نادیده گرفتن برخی صفات دیگر به‌دست آمده است. اما به‌رحال اصالت سرمایه‌داری صنعتی را نسبت به سرمایه‌داری رباخواران یا تدارک‌کنندگان جنگ که در همه جامعه‌ها سابقه داشته است، کاملاً آشکار می‌کند [۱].

در هر صورت وبر این سازه‌های مفهومی را به منظور سنجش و مقایسه پدیده‌های تجربی ابداع نمود تا به وسیله آن جایگاه پدیده‌های اجتماعی به نسبت نوع آرمانی مشخص شود و نیز بتوان پدیده‌های مشابه را با یکدیگر مقایسه نمود [۳۶].

## سه گزاره کلیدی در مورد نوع آرمانی

معمولاً نوع آرمانی با سوء تفاهم‌های اساسی روبرو است، لذا در ادامه به تشریح سه نکته کلیدی در این مورد می‌پردازیم.

۱. نوع آرمانی از مقوله ارزشی نیست که باید‌ها را در بر داشته باشد. از یک پدیده می‌توان از منظرهای گوناگون انواع آرمانی متعدد استخراج کرد. وبر معتقد بود علم نمی‌تواند به مردم بگوید چگونه زندگی کنند و یا چگونه خود را سازماندهی کنند، اما می‌تواند برای آنها اطلاعات لازم برای اتخاذ چنین تصمیم‌هایی را فراهم سازد [۵۰]. وبر اذعان داشت که عقل قادر به تشخیص میان خوب و بد و ارائه داورهای اخلاقی نیست. جامعه‌شناسی [به معنای عام آن] می‌تواند در

مورد پیامدهای تعهدات ارزشی ما سخن بگویند ولی نمی‌تواند بگوید آیا این اثرات خوب هستند یا بد [۹] بنابراین از نظر وبر، جامعه‌شناسی به عنوان یک علم تجربی می‌تواند وقایع را توصیف کند و با فرض یک هدف مشخص، می‌تواند صرفاً موارد زیر را تعیین کند:

۱. وسایل ضروری رسیدن به یک هدف معین

۲. پیامدهای اجتناب ناپذیر استفاده از این وسایل

۳. رقابت ارزیابیهای متعدد بر سر نتایج عملی شان [۴].

بنابراین مقصود وبر نشان‌دادن آرمان (یک هدف برتر یا یک نمونه عالی) نیست. به عنوان مثال برخی گمان کرده‌اند که مراد وی از نمونه آرمانی بوروکراسی، معرفی یک هدف برتر آرمانی است؛ یعنی اینکه سازمان‌ها باید اینگونه باشند و به این مرحله برسند.

۲. وبر به دو نوع معنا قائل است: معنای عینی و معنای بازسازی شده. وبر کار یک جامعه‌شناس را معنای بازسازی شده و نه معنای عینی می‌داند. آنچه در ذهن بازسازی شده را «نوع آرمانی» می‌نامد. به عنوان مثال وبر سه نوع مشروعیت را معرفی می‌کند: مشروعیت کارزماتیک، مشروعیت سنتی و مشروعیت قانونی. وبر در توضیح این سه‌گانه می‌گوید که این سه نوع مشروعیت به شکل محض و ناب وجود ندارد و چیزی که در عالم خارج وجود دارد، ترکیبی است از این سه. مقصود او این است که این نمونه‌ها، نمونه‌هایی مثالی هستند. ممکن است در عالم خارج این مصادیق به صورت ناب یافت نشوند (معنای عینی) اما این نمونه‌ها معنادار هستند و قابل ارجاع، منتهی به یک امر ذهنی بازسازی شده از عالم خارج.

۳. نوع آرمانی، یک تئوری به معنای کلاسیک آن نیست که با خروج یک مصداق از آن ابطال شود، بلکه یک نوع چارجوب ذهنی است که قرار نیست با واقعیات انطباق ۱۰۰٪ داشته باشد، می‌توان آن را نوعی تشبیه دانست که با صحت یک بعد از شباهت، صحیح خواهد بود. برخی به اشتباه نوع آرمانی را یک تئوری به معنای کلاسیک شمرده‌اند که باید مصادیقی را تحت پوشش خود قرار دهد، حال آنکه نوع آرمانی یک وسیله اندازه‌گیری و مانند یک متر است که برای اندازه‌گیری واقعیات ساخته شده است. اگر ما توقع داشته باشیم که مصادیقی را تحت پوشش خودش قرار دهد، مانند این است که کسی یک «متر» را بیرون برده و ناامید برگردد که چیزی را پیدا نکردم که در خارج، درست یک متر باشد، پس این متر به درد نمی‌خورد»، این فرد کار متر را درک نکرده که اندازه‌گیری دنیای خارج است، نه پیدا کردن چیز یک متری. از این رو اشتباه بودن تعبیر «درست» یا «غلط» در خصوص نوع آرمانی واضح می‌شود.

با توضیحات داده شده در مورد نوع آرمانی به نظر می‌رسد این روش در تبیین "تأثیر هوشمندی رقابتی بر تصمیم‌گیری استراتژیک" هم کارکرد دارد. روش بدین ترتیب خواهد بود که مشخصه‌ها و ویژگی‌های هوشمندی رقابتی آرمانی از دنیای واقع استخراج می‌شود و بر اساس

این نوع آرمانی سنجیده می‌شود که چگونه هوشمندی رقابتی بر تصمیم‌گیری استراتژیک مؤثر است.

### رویکرد مورد پژوهی، جمع آوری اطلاعات و روش تحلیل

با توجه به هدف و روش‌شناسی تحقیق، کار تحقیق از ۵ مورد مطالعاتی شروع شد و تا ۱۷ مورد مطالعاتی ادامه یافت به گونه‌ای که دیگر اطلاعات جدیدی بعد از پانزدهمین مورد مطالعاتی بدست نیامد و موارد شانزدهم و هفدهم تکرار یافته‌های قبلی بودند. بررسی این موارد به صورت جزءگرایانه بوده است. بر طبق یک تقسیم‌بندی چهار رویکرد مورد پژوهی وجود دارد. با توجه به اهداف تحقیق، رویکرد چندموردی جزءنگر انتخاب شده است.

جدول ۱. انواع رویکردها به مورد پژوهی [۶]

تک موردی	چند موردی	
جزنگر تک موردی	جزنگر چند موردی	جزنگر
کل نگر تک موردی	کل نگر چند موردی	کل نگر

اطلاعات بدست آمده که بر اساس سوالات تحقیق از موارد ۱۷ گانه جمع‌آوری شده بودند بر اساس روش‌های زیر تحلیل شدند: کد گذاری به روش استقرایی ۱ بر اساس چهار اصل فراگیری، همسانی، فراغت از ارزش، عدم ابهام برای تدوین نوع آرمانی و با استفاده از روش‌های زیر جمع‌بندی شدند [۲]:

- نظم بخشی اطلاعات به ترتیب‌های مختلف
- ایجاد ماتریس‌هایی از طبقات مختلف
- تشکیل جدولی از رویدادهای مختلف [۶].

### نتایج توصیفی

در ادامه، نتایج توصیفی بدست آمده از نمونه‌های مطالعه شده ارائه می‌شود که شامل دو قسمت است: الف. اطلاعات مورد استفاده در نمونه‌های مورد بررسی و ب. تأثیرات هوشمندی رقابتی بر تصمیم‌گیری استراتژیک.

استخراج اطلاعات مورد استفاده در نمونه‌های مورد بررسی در ۱۷ مورد تحت بررسی، ۱۱ نوع سرفصل اطلاعاتی مورد استفاده در هوشمندی رقابتی بر اساس کدگذاری استقرایی استخراج شدند.

جدول ۲. سرفصل‌های اطلاعاتی و جزئیات شرح دهنده

کد	سرفصل اطلاعاتی	جزئیات شرح دهنده
۱۰۱	اطلاعات مالی	عملکرد مالی رقبا، تغییرات ارزش سهام رقبا و ...
۱۰۲	اطلاعات زنجیره عرضه	قابلیت‌های تامین کنندگان، کانال‌های توزیع و ...
۱۰۳	اطلاعات مربوط به قیمت	تغییر قیمت‌های عمده فروشی / خرده فروشی، سیاست‌های اعطای تخفیف، تأثیر قیمت‌های رقبا بر فروش سازمان، تغییر حاشیه سود، اثربخشی استراتژی‌های قیمت-گذاری
۱۰۴	اطلاعات فروش و بازاریابی	اعتبار نام تجاری، برنامه‌های روابط عمومی سازمان، تغییر در استراتژی‌های تبلیغ، اثربخشی تبلیغات برای مشتریان هدف، تأثیر تبلیغات رقبا بر فروش سازمان
۱۰۵	اطلاعات محصولات/کالا	معرفی کالا و خدمات جدید، اطلاعات مندرج در بروشورها و کتابچه‌های معرفی محصول و خدمت، تقاضا برای محصولات و خدمات رقبا، فناوری تولید و توانایی تحقیق و توسعه، تنوع محصول و خدمات، قیمت تمام شده رقبا، تغییر در کیفیت کالا و خدمات، توقف تولید و یا ارائه خدمت
۱۰۶	اطلاعات فروش	اطلاعات ماهانه فروش رقبا، سیستم پاداش پرسنل فروش، پورسانت فروش، تغییر در خدمات و محصولات رقبا، تغییر در خدمات پس از فروش و مدیریت مشتری و ...
۱۰۷	اطلاعات بازار	برنامه‌های ادغام رقبا، ثبت علائم تجاری، تغییر در استراتژی‌های بازاریابی و غیره
۱۰۸	اطلاعات نیروی انسانی	جذب نیروی انسانی توسط رقبا، کاهش نیروی انسانی رقبا، چارت سازمانی رقبا، سوابق مدیران اجرایی رقبا
۱۰۹	اطلاعات مشتریان	اطلاعات مقایسه‌ای استفاده مشتریان از محصولات رقبا، تعداد دفعات خرید، سطح وفاداری مشتریان نسبت به محصول و خدمات رقبا، علت خرید محصول و خدمات مشابه شرکت از رقبا
۱۱۰	اطلاعات مرتبط با قوانین	قوانین و مقررات زیست محیطی و غیره
۱۱۱	ترازایی رقبا	بهبود در عملکرد فرآیندهای داخلی رقبا

### تأثیرات هوشمندی رقابتی بر تصمیم‌گیری استراتژیک

در موارد ۱۷ گانه مورد بررسی، تأثیرات هوشمندی رقابتی در موردهای مختلف را می‌توان به صورت جدول زیر پیشنهاد می‌شود. ستون اول شماره مورد<sup>۱</sup> است. ستون دوم اطلاعاتی است که

مورد استفاده قرار گرفته است یا منبع اطلاعاتی است و در ستون سوم، تأثیر هوشمندی بر تصمیم‌گیری استراتژیک استخراج و تنظیم شده است.

جدول ۳. تأثیر هوشمندی رقابتی بر تصمیم‌گیری استراتژیک در مورد های مختلف

کد مورد	روش / منبع	تأثیر هوشمندی رقابتی بر تصمیم‌گیری استراتژیک
C01	اطلاعات در مورد آگهی استخدام‌ها	کسب اطمینان از عدم سرمایه‌گذاری رقیب برای معرفی محصول جدید
C02	بررسی خرید تجهیزات رقیب	اطمینان از سرمایه‌گذاری رقیب برای تکنولوژی‌های نوین تولیدی
C03	ترازیابی رقابتی ۱	تعیین قابلیت‌ها و شایستگی‌های لازم برای سرمایه‌گذاری و توسعه و قابل اهرم کردن در بازار
C04	بررسی ساختار هزینه رقیب	تصمیم‌گیری برای تغییراتی در ساختار هزینه محصولات
C05	بررسی اطلاعات بازار و شکایات مشتریان از سازمان خودی و رقیب	کشف مشتریان جدید یا بالقوه و شناسایی مشتری‌های دائمی
C06	بررسی تغییرات استراتژی تبلیغاتی رقیب	فهم بخش‌بندی مورد نظر رقیب و بخش مورد نظر رقیب و تعیین بخش‌های دیگر برای تمرکز
C07	بررسی اطلاعات مندرج در بروشورها و کتابچه‌های معرفی محصول و خدمت	تنظیم قیمت‌ها به‌نحو مطلوب (قیمت‌گذاری رقابتی)
C08	فعالیت‌های مربوط به ثبت علائم تجاری	تغییر در استراتژی‌های تکنولوژی و R&D و تعیین استراتژی‌های تکنولوژی (جذب، انتقال، به‌کارگیری و توسعه تکنولوژی)
C09	مهندسی معکوس ۲ محصولات رقیب	تعیین حوزه‌های بهبود در محصول
C10	تغییرات ارزش سهام رقیب	بررسی امکان خرید و Take over کردن شرکت رقیب
C11	ورود محصولات جدید به بازارها	تغییر قیمت و خدمات بعد از فروش محصولات جاری
C12	تغییرات تولید سازمان‌های تامین‌کننده سازمان خودی و رقیب	تغییر محصولات و خدمات
C13	تغییر قوانین و مقررات زیست‌محیطی	اتخاذ تکنولوژی سبز
C14	تغییر قوانین و مقررات صادراتی و وارداتی	تصمیم‌گیری برای ورود به بازارهای نوین
C15	تغییر در خدمات پس از فروش	تغییر استراتژی‌های فروش و خدمات

1. Competitive Benchmarking
2. Reverse Engineering

- C16 بررسی برنامه‌های ادغام رقبا  
پشتیبانی از تصمیمات مرتبط با استراتژی یکپارچگی عمودی او  
عمودی او افقی ۲  
تعیین فرصت‌های همکاری رقابتی ۳ بین دو یا چند رقیب برای  
رقابت با دو یا چند رقیب
- C17 درس آموختن از شکست و موفقیت  
تعیین عوامل کلیدی موفقیت  
رقبا

### نتایج تحلیلی و استنباطی (استنتاجی)

بعد از ارائه اطلاعات توصیفی، نتایج تحلیلی ارائه می‌شود. در این قسمت از مقاله در ابتدا استنتاج ویژگی‌های نوع آرمانی هوشمندی رقابتی از مطالعات موردی چندگانه ارائه می‌شود. در قسمت بعدی، تحلیل می‌شود که اثر نوع آرمانی هوشمندی رقابتی بر تصمیم‌گیری استراتژیک چه می‌تواند باشد. اثر نوع آرمانی بر تصمیم‌گیری استراتژیک، بر اساس تعمیم تحلیلی و نه بر اساس تعمیم آماری صورت می‌گیرد.

### ویژگی‌های نوع آرمانی یک سیستم هوشمندی رقابتی

بر اساس تحلیل بدست آمده از بررسی موارد واقعی در دنیای کسب و کار ویژگی‌های نوع آرمانی یک سیستم هوشمندی رقابتی به شرح جدول زیر است:

جدول ۴. ویژگی‌های نوع آرمانی هوشمندی رقابتی

نمونه‌های مورد استفاده	ویژگی قابل استنتاج از موارد پژوهشی	کد ویژگی
C01, C05, C08, C10	پویا و جست‌وجوی دقیق و با حوصله در منابع اطلاعاتی مختلف و شناخت الگوها و روندها از میان داده‌های فراوان (داده‌کاوی)	A01
C06, C13, C14, C11, C16	تشخیص زودهنگام خطرات و فرصت‌ها	A02
C07, C09, C13, C11	عرضه مؤثر، بهنگام و چندرسانه‌ای اطلاعات با کیفیت	A03
C07, C04, C13, C14	خلاصه‌سازی و فشرده‌سازی داده‌ها و اطلاعات	A04
C17	تسهیم دانش و اطلاعات بین کارکنان و مدیران	A05

1. Vertical Integration
2. Horizontal Integration
3. Coaptition

C10, C03, C05, C04	توانایی ایجاد گزارش‌ها در قبال پرس‌وجوها در لحظه ۱، پیچیده و نو	A06
C17, C10, C15	ذخیره‌سازی اطلاعات و محافظت از آن‌ها	A07

### تأثیر هوشمندی رقابتی بر تصمیم‌گیری استراتژیک

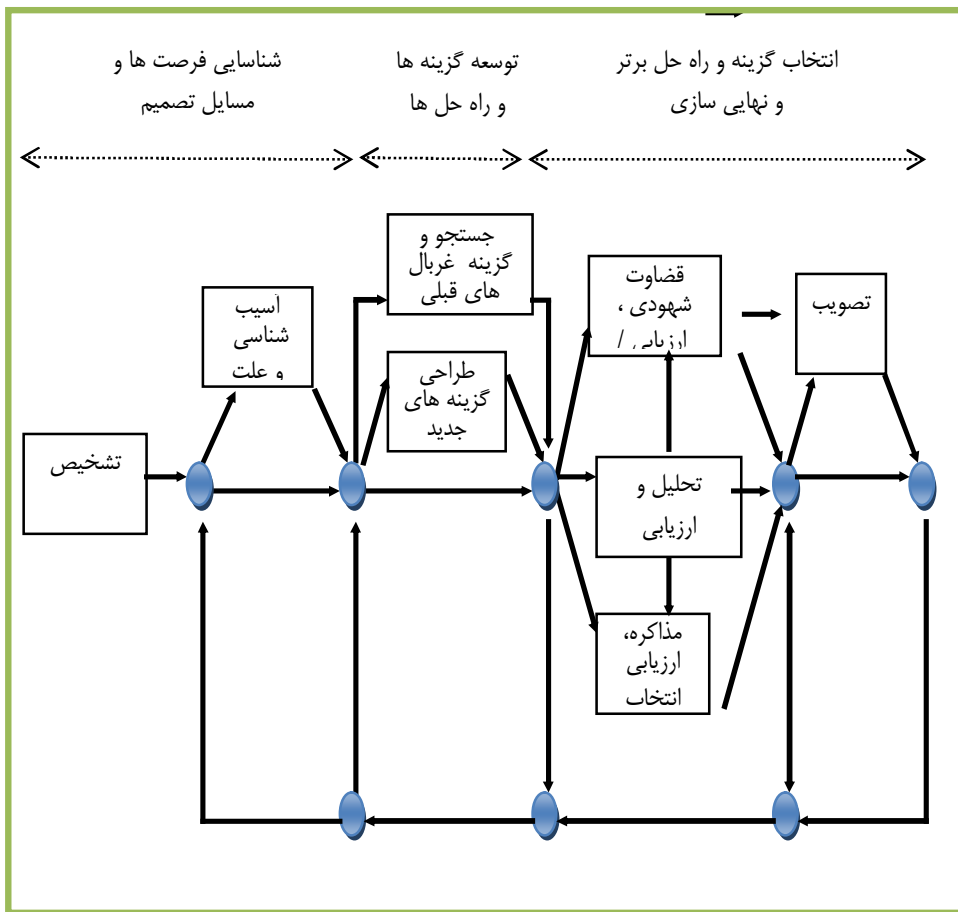
برای تعیین تأثیر هوشمندی رقابتی بر تصمیم‌گیری استراتژیک، تصمیم‌گیری استراتژیک و فرآیند آن معرفی می‌شود. ویژگی‌های تصمیم‌گیری استراتژیک با توجه به ادبیات موجود، ویژگی‌های زیر را برای تصمیم‌گیری استراتژیک می‌توان استنباط کرد و برشمرده: [۵۱، ۳۴ و ۲۶].

۱. غیر ساخت یافته
۲. خلاقانه و غیر تکراری
۳. در فضای عدم اطمینان و ابهام، پیچیدگی و آشوب‌ناکی
۴. مبتنی بر داده‌های سخت (آمار و ارقام ۲) و داده‌های نرم (ایده‌ها، شهود و قضاوت مدیریتی)
۵. محصول فرآیندی سیاسی - ارزشی تحت تأثیر ذینفعان متعدد
۶. آینده‌نگرانه و با افق نسبتاً بلند مدت
۷. تحت محدودیت منابع و فشار رقابتی
۸. مرتبط با محیط بیرونی
۹. مؤثر بر کلیت سازمان
۱۰. کلیدی و بحرانی برای موفقیت بلند مدت
۱۱. مبتنی بر تفکر ترکیبی (در برابر تفکر تحلیلی و جزء گرایانه)
۱۲. مبتنی بر کلان‌نگری و مدل ذهنی کلان از کل کسب و کار و نظام خلق ارزش

### فرآیند تصمیم‌گیری استراتژیک

هر چند فرآیند تصمیم‌گیری استراتژیک غیرساخت یافته است اما می‌توان در انتزاعی‌ترین حالت ساختاری را برای آن در نظر گرفت [۳۴].





شکل ۲. فرآیند تصمیم‌گیری استراتژیک [۳۴]

**تعیین تأثیر هوشمندی رقابتی بر مراحل مختلف تصمیم‌گیری استراتژیک**

بر اساس فرآیندی که برای تصمیم‌گیری استراتژیک ترسیم شد، می‌توان تشخیص داد که یک سیستم هوشمندی رقابتی در کدام مراحل از تصمیم‌گیری استراتژیک، می‌تواند مؤثر باشد. این تحلیل در جدول زیر آمده است:

جدول ۵. تأثیر هوشمندی رقابتی بر مراحل مختلف تصمیم‌گیری استراتژیک

انتخاب گزینه و نهایی کردن	توسعه گزینه‌ها و راه حل‌ها	شناسایی فرصت‌ها یا مسایل تصمیم	مراحل تصمیم‌گیری استراتژیک
			ویژگی‌های نوع آرمانی هوشمندی رقابتی
		<input checked="" type="checkbox"/>	پویش و جست‌وجوی دقیق و با حوصله در منابع اطلاعاتی مختلف و غیره
		<input checked="" type="checkbox"/>	تشخیص زود هنگام خطرات و فرصت‌ها
		<input checked="" type="checkbox"/>	تسهیم دانش و اطلاعات بین کارکنان و مدیران
		<input checked="" type="checkbox"/>	ارایه مؤثر و چند رسانه‌ای اطلاعات
		<input checked="" type="checkbox"/>	خلاصه‌سازی و فشرده‌سازی داده‌ها و اطلاعات
<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	توانایی ایجاد گزارش‌ها در برابر پرس- وجوها در لحظه ۱، پیچیده و نو
	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	ذخیره‌سازی اطلاعات و محافظت آن ها
C09	C06	C01, C02, C03, C04, C05, ...	شواهدی از موارد مطالعه شده

### بحث، تفسیر و تحلیل نتایج توصیفی

حاصل تصمیم‌گیری استراتژیک، باید به ایجاد مزیت رقابتی نسبت به رقبای اصلی قادر باشد. نظریه "مایکل پورتر" درباره کارکرد اصلی استراتژی که در مقالات و کتب خود آن را تکرار می‌کند کاملاً گویاست. هیچ سازمانی نمی‌تواند در فقدان یک مزیت رقابتی، سودی بیش از متوسط کسب کند. مزیت رقابتی برای مشتری، منافع بالاتر یا قیمت پایین‌تر را باید فراهم سازد و در عین حال دستیابی به شرایط مشابه باید دشوار باشد [۳۸-۴۴].

اگر استراتژی بتواند از طریق یک فرآیند مشخص تحلیلی ساخت‌یافته حاصل شود، دیگر نمی‌تواند در محیط رقابتی کسب‌وکار مزیت‌بخش باشد و این رویکرد، تعابیر غیرفرآیندی و غیرتحلیلی استراتژی را تقویت می‌کند. با این تحلیل کارکرد سیستم‌های هوشمندی رقابتی به طور خاص و فن‌آوری اطلاعات و ارتباطات به صورت عام در فرآیند تصمیم‌گیری استراتژیک چیست؟ سه کارکرد برای آن متصور است که عبارتند از:

۱. استفاده از هوشمندی رقابتی برای بخش‌های ساختاریافته تصمیم‌گیری استراتژیک:

در فرآیند تصمیم‌گیری استراتژیک، علی‌رغم غیرساخت‌یافتگی به‌صورت عام، برخی مراحل خاص ساخت‌یافته هستند. برای مثال مرحله مشخص کردن بازارهای جذاب و یا انتخاب بازارهای در حال رشد، فرآیندی ساختارمند است و سیستم‌های هوشمندی رقابتی قادرند تا با استفاده از الگوهای تحلیلی و داده‌های مناسب آن را به انجام برسانند. ولی آنجا که کار به فرموله کردن استراتژی می‌رسد، دیگر فرآیندی برای کار وجود ندارد و کار به قابلیت‌های ذهنی انسان باید سپرده شود. (ستون اول و سوم جدول ۵ را مقایسه کنید)

۲. استفاده از قابلیت‌های گردآوری، ساماندهی و تحلیل داده‌ها در مراحل غیرفرآیندی طراحی استراتژی:

مراحل غیرساخت‌یافته تصمیم‌گیری استراتژیک نیز به نوبه خود نیازمند گردآوری و پردازش حجم زیادی از اطلاعات محیطی هستند. سیستم‌های هوشمندی رقابتی با قابلیت پیشرفته‌ای، همچون کارگزاران هوشمند<sup>۱</sup>، قادرند تا در دنیایی از اطلاعات شبکه اینترنت با دقت و حوصله جستجو کنند و اطلاعات مورد نظر استراتژیست را با سرعت و کیفیت بالایی فراهم آورند. داده کاوی<sup>۲</sup> (قابلیت تشخیص و استخراج الگوهای مفید از انبوه داده‌ها) نیز یک زمینه بسیار امیدوارکننده به‌شمار می‌آید (نک سرفصل‌های اطلاعاتی جدول ۲).

. توسعه گزینه‌های استراتژیک:

کیفیت تصمیم به کمیت گزینه‌ها مرتبط است. سیستم‌های هوشمندی رقابتی از راه‌های مختلف قادرند، کمیت گزینه‌های استراتژیک را توسعه دهند؛ مانند ترازبایی رقابتی با ایده‌های برگرفته از شرکا؛ تازه‌واردها (نک جدول ۲ و ۳)، هوشمندی رقابتی در صورت به‌کارگیری درست، می‌تواند در توسعه کمی گزینه‌های استراتژیک که مورد نیاز بخش‌های غیرساخت‌یافته تصمیم‌گیری استراتژیک کمکی مؤثر و در عین حال محدود است باشد (نک جدول ۵).

نوع آرمانی سیستم‌های هوشمندی رقابتی، ویژگی‌هایی دارد؛ از قبیل پویا و جست‌وجوی دقیق و با حوصله در منابع اطلاعاتی مختلف و داده کاوی، تشخیص زود هنگام خطرات و فرصت‌ها، آرایه مؤثر، بهنگام و چند رسانه‌ای اطلاعات، فشرده‌سازی داده‌ها و اطلاعات، تسهیم

1. Intelligent Agent  
2. Data Mining

دانش و اطلاعات، توانایی ایجاد گزارش‌ها در قبال پرس و جوهای در لحظه و ذخیره‌سازی اطلاعات و محافظت از آن‌ها (نک جدول ۴).

این ویژگی‌ها بر فرآیند تصمیم‌گیری استراتژیک، مؤثر تشخیص داده شده‌اند؛ اما بیشترین تأثیر را در مراحل اولیه تصمیم‌گیری دارند و کمترین تأثیر را بر توسعه گزینه‌ها و انتخاب و ارزیابی گزینه‌ها (نک جدول ۵).

تصمیم‌گیری استراتژیک، ماهیتی غیرخطی و ترکیبی با درونمایه اصلی خلاقیت دارد که هیچ فرآیند مشخصی برای آن متصور نیست. مسئله اصلی این جاست که تکنولوژی‌های مبتنی بر کامپیوتر، به‌عنوان هوشمندترین تکنولوژی از فرآیندها و الگوریتم‌ها جان می‌گیرند و تصمیم‌گیری استراتژیک، ماهیتاً رویکردی غیرفرآیندی و غیرالگوریتمیک دارد. سیستم‌های برپایه کامپیوتر قدرت اصلی خود را در انجام فرآیندهای پیچیده تکرارپذیر الگوریتمیک نشان می‌دهد [3]. بنابراین باید جایگاه به کارگیری سیستم‌های هوشمندی رقابتی را دانست و انتظاری به‌جا از آن‌ها داشت. ابزار تحلیل هیچ‌گاه جای تحلیل‌گر نخواهد نشست و تکنیک تفکر هیچ‌گاه نیاز به متفکر را مرتفع نخواهد ساخت. باید تصمیم‌گیری استراتژیک را با همین پیچیدگی‌هایش باید پذیرفت.

**تحقیقات آینده:** با توجه به اینکه این مقاله، رویکردی کیفی و استقرایی داشته است، نویسندگان مقاله سه مسیر تحقیقاتی زیر را بر اساس تجربیات به‌دست آمده از تحقیق و با تأکید بر تحقیقات کمی و قیاسی پیشنهاد می‌کنند:

الف. بررسی تأثیر هوشمندی رقابتی بر تصمیم‌گیری استراتژیک بر اساس مطالعات میدانی گسترده‌تر؛

ب. بررسی فراگیری و کارآمدی کاربری سیستم‌های هوشمندی رقابتی در سازمان‌های ایرانی در عمل؛

ج. بررسی تأثیر هوشمندی رقابتی بر قابلیت تفکر استراتژیک در سازمان‌ها.

## منابع

۱. بودون، ریمون (۱۳۶۹)، "روش‌های جامعه‌شناسی"، ترجمه عبدالحسین نیک‌گهر، تهران، سازمان انتشارات و آموزش انقلاب اسلامی.
۲. ساروخانی، باقر (۱۳۸۵)، "روش‌های تحقیق در علوم اجتماعی"، جلد اول، اصول و مبانی، تهران: پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی.
۳. غفاریان، وفا و عمادزاده، مرتضی (۱۳۸۵)، "معانی نوظهور در مفهوم استراتژی"، تهران: سازمان مدیریت صنعتی.
۴. وبر، ماکس (۱۳۸۲)، "روش‌شناسی علوم اجتماعی"، ترجمه حسن چاوشیان، تهران، تهران: نشر مرکز.
۵. وبر، ماکس (۱۳۷۱)، "اخلاق پروتستان و روح سرمایه‌داری"، ترجمه عبدالمعبود انصاری، تهران: انتشارات سمت.
۶. ین رابرت ک (۱۳۸۱)، "تحقیق موردی"، پارسائیان و اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
7. Achard, Pierre, Jean-Pierre Bernat, (1998), *L'Intelligence Economique, Mode d'Emploi*, ADBS Editions.
8. Andrews, K. R. (1987). *The Concept of Corporate Strategy*, In Richard D. Irwin. *Leveraging Information for Action*. Homewood, IL: Third Edition.
9. Ashley, D., and Michael O. D., (1998), "*Sociological Theory*", New York, Ny: Allyn & Bacon
10. Ashton, W. B. and Stacey, G. S. (1995), "Technical Intelligence in Business: Understanding Technology Threats and Opportunity Int. J. Technology Management, *Special Issue on the Management of Technological Flows Across Boundaries*, 10, 79-104.
11. Breuer, J., and Freud, S. (1895), "*Studien uber Hysterie*", Leipzig: F. Deuticke.
12. Cerny, K. (1996), "Making Local Knowledge Global", New York, Ny: *Harvard Business Review*, 74, 1-15.
13. Deschamps, J. & Nayack, P. R., (1995), "Product Juggernauts – How Companies Mobilize to Generate a Stream of Market Winners, Harvard Business School Press
14. Douglas C. B. (1994), "I want it Fast, Factual, Actionable—Tailoring competitive Intelligence to Executives Needs", *Long Range Planning* 27, 12-24.
15. Edwin R., & Sybille S., (2001), "Challenges for Strategic Competitive Intelligence at the Corporate Level", *Competitive Intelligence Review*, 8, 54 – 64.
16. Eisenhardt, K. M. (1989), "Building Theories from Case Study Research", *The Academy of Management Review*, 14, 532-550.
17. Flyvbjerg, B. (2006), "Five Misunderstandings", *About Case Study Research Qualitative Inquiry*, 12, 219-245.
18. Fuld, L. M. (1998), "Monitoring the Competition: Finding out what is Really Going over there", New York, Ny: John Wiley.
19. Fuld, L.M. (1995), "The New Competitor Intelligence, New York: John Wiley.

20. Gilad, B. (1999), "Competitive Intelligence: The real knowledge management", *Knowledge Management*, 12, 33.
21. Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967), "The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research", Chicago: Aldine.
22. Goshal, S. & Westney D. (1991), "Organizing competitor analysis systems", *Strategic Management Journal*, 12, 17-31.
23. GTI Lab's Web site at <http://research.eap.net/gtilab/>
24. Hamel, G. & Prahalad, C. K. (1989), "Strategic Intent", *Harvard Business Review*, 67, 63-76.
25. Hansen, M.T., Nohria, N. & Tierney, T. (1999), "What's Your Strategy For Managing Knowledge", *Harvard Business Review*, 77, 106-116.
26. Harrison, E. Frank (1999), "The Managerial Decision-Making Process", 5<sup>th</sup> Edition, Houghton Mifflin Company.
27. Hildreth, P. (2000), "Communities of Practice in the Distributed International Environment", *Journal of Knowledge Management*, 4, 27-38.
28. Jaworski, B. and Liang C. W. (1993), "Competitive Intelligence: Creating Value for the Organization", VA: Society for Competitive Intelligence Professionals.
29. Kahaner, L. (1996), "Competitive Intelligence: From Black Ops to Boardrooms – How Businesses Gather, Analyze, and Use Information to Succeed in the Global Marketplace, New York: Ny, Simon & Schuster.
30. McGonagle, J. J. and Vella, C. M. (2002), "A Case for Competitive Intelligence", *The Information Management Journal*, 36, 35-40.
31. McGonagle, J. J. and Vella, C. M. (1996), "A New Archetype for Competitive Intelligence", Quorum Books.
32. McKinnon, S. and W. Burns. (1992), "The Information Mosaic", Boston: Harvard Business School Press.
33. Mintzberg, H. (1973), "The Nature of Managerial work, New York: Ny, Harper and Row.
34. Mintzberg, H., Raisinghani, D., & Theoret, A. (1976), "The Structure of Unstructured, Decision processes", *Administrative Science Quarterly*, 21, 246-275.
35. Oster, S. (1994), "Modern Competitive Analysis", New York: Ny, Oxford University Press.
36. Parkin, Frank (1991), "Max Weber", London: Routledge.
37. Platt, J. (1992), "Case study in American methodological thought", *Current Sociology*, 40, 17-47
38. Porter, M. (1980), "Competitive Strategy", New York, Ny: Free Press.
39. Porter, M. (1982), "Industrial Organisation and the Evolution of Concepts for Strategic Planning, in T. H. Naylor (eds.) Corporate Strategy- the Integration of Corporate Planning Models and Economics", North-Holland Publishing, Amsterdam.
40. Porter, M. E. & Millar, V. E. (1985), "How Information Gives You Competitive Advantage", *Harvard Business Review*, 63, 149-160.
41. Porter, M. E. (1985), "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance", New York, Ny: Free Press.
42. Porter, M. E. (1987), "Corporate strategy: the State of Strategic Thinking", *The Economist*, 23, 21-28.

43. Porter, M. E. (1990), "*The Competitive Advantage of Nations*", London: MacMillan
44. Porter, M.E. (1996), "What is Strategy"? *Harvard Business Review*, 74 , 61-78.
45. Prescott, J. E. and P. T. Gibbons (1992), "The Parallel Process of Competitive Intelligence: Why it Exists and what we can do about it?" *Competitive Intelligence Review*, 3(2), 11-13.
46. Prokesch, S. E. (1997), "Unleashing the Power of Learning: An Interview with British Petroleum's John Browne", *Harvard Business Review*, 75, 147-168.
47. Rouach, D. & Santi, P. (2001), "Competitive Intelligence Adds Value: Five Intelligence Attitudes", *European Management Journal*, 1, 552-559.
48. Stake , R. E. (1995), "*The Art of Case Study Research*", Thousand Oaks: Sage.
49. Strauss, A., & Corbin, J. (1998), "*Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*" 2<sup>nd</sup> ed., Thousand Oaks, CA: Sage.
50. Turner, J. H. *et all.* (1998), "The Emergence of Sociological Theory", New York, Ny: Wadsworth.
51. Wilson , D. C. (2033), "Strategy as Decision Making". In S. Cumming and D. C. Wilson (eds.) *Images of Strategy*, Blackwell: Oxford.
52. Yin, R. K. (1994), "*Case Study Research: Design and Methods*", Thousand Oaks, CA: Sage