

## اثر اینترنت بر کسب مزیت رقابتی (مطالعه تحقیقی پیرامون دفاتر خدمات مسافرتی و گردشگری شهر تهران)

نویسندگان: دکتر محمدرضا فرزین<sup>۱\*</sup>، یزدان شیر محمدی<sup>۲</sup>

۱. عضو هیئت علمی دانشگاه علامه طباطبایی  
۲. عضو هیئت علمی دانشگاه پیام نور استان تهران

\* Email: farzin@ndf.ir

### چکیده

با توجه به ماهیت صنعت گردشگری، که فعالیت در آن مستلزم رقابت با بنگاه و مقاصد گردشگری در سراسر دنیا است، دفاتر خدمات مسافرتی اگر بخواهند به جذب گردشگران بین المللی اقدام نمایند راه حلی جز کسب مزیت رقابتی نمی توانند داشته باشند. با ظهور اینترنت الفبای رقابت و شرایط کسب مزیت رقابتی به طور بنیانی تغییر یافته است. صنعت گردشگری خود نیز به شدت به اینترنت و فن آوری اطلاعات وابسته است. در این پژوهش دفاتر خدمات مسافرتی شهر تهران که به جذب گردشگر از کشورهای آلمان و فرانسه می پردازند مورد بررسی قرار گرفت. از آنجایی که استفاده از اینترنت در راستای کسب مزیت رقابتی از طریق زنجیره ارزش شکل می گیرد، در این پژوهش ۴۴ مولفه اصلی در قالب ۸ شاخص که استفاده های مختلف از اینترنت در زنجیره ارزش را شامل می شود طی دوره زمانی آبان ۱۳۸۵ لغایت تیر ماه ۱۳۸۶ با بهره گیری از یک مدل مورد آزمون قرار گرفته است. روش شناسی مورد استفاده در این پژوهش مطالعه موردی می باشد و جهت جمع آوری داده ها از اطلاعات کتابخانه ای و میدانی استفاده شده است. روایی پرسشنامه مورد استفاده در این تحقیق با استفاده از نظر خبرگان و پایای آن بر اساس آزمون آلفای کرونباخ بدست آمده است. جهت آزمون مولفه ها و شاخص ها مدل از آزمون رتبه علامتدار ویلکاکسون استفاده شده است. نتایج حاصل از این پژوهش نشان داد که بین استفاده از اینترنت در زنجیره ارزش دفاتر خدمات مسافرتی شهر تهران که در زمینه تورهای ورودی از کشورهای آلمان و فرانسه فعالیت می کنند و کسب مزیت رقابتی از طریق هر سه راهبرد (ارزان فروشی، تمایز، تمرکز) ارتباط وجود دارد.

واژگان کلیدی: اینترنت، مزیت رقابتی، دفاتر خدمات مسافرتی

## مقدمه

امروزه صنعت گردشگری و مسافرت به عنوان دومین و بزرگترین استفاده کننده از اینترنت بعد از صنعت سخت افزار شناخته می شود. در سال ۲۰۰۳ بیشترین درآمد ایجاد شده از طریق اینترنت به صنعت گردشگری اختصاص داشت این صنعت (گردشگری) در حدود ۲۱ درصد از درآمد تجارت الکترونیک را به خود اختصاص داده است [12]. اینترنت ابزاری است که محیط رقابتی صنعت گردشگری در جهان را تغییر داده است و بررسی آثار آن بر محیط رقابت در ایران از اهمیت خاصی برخوردار می باشند. البته در این پژوهش دفاتر خدمات مسافرتی که یکی از مهمترین بخشهای صنعت گردشگری می باشند انتخاب شده اند، دلیل انتخاب این بخش از صنعت آن است که دفاتر خدمات مسافرتی نقش بسیار مهمی در زنجیره ارزش صنعت گردشگری کشور ایفا می کنند.

پیش شرط حضور در بازارهای گردشگری بین المللی چیزی جز کسب مزیت رقابتی نمی تواند باشد و کسب مزیت رقابتی در بازارهای گردشگری نیز بدون بهره گیری از فرصت های ایجاد شده بوسیله اینترنت ناممکن به نظر می رسد. قبل از مرور دیدگاههای متعدد در این باره بررسی مفهوم مزیت رقابتی ضروری به نظر می رسد. در مورد مزیت رقابتی تعاریف متعدد وجود دارد. مزیت رقابتی از منظر کیگان<sup>۱</sup> میزان فزونی جذابیت پیشنهادهای شرکت در مقایسه با رقبا از نظر مشتریان می باشد [8]. مشتریان کالاها و خدماتی را می خواهند، که بهتر و ارزان تر باشد و سریع تر به دستشان برسد [16].

## ۱. ادبیات موضوع

پورتر معتقد است هر شرکتی که در یک صنعت رقابت می کند، خواه آشکار یا ضمنی دارای راهبرد رقابتی است، حتی اگر این راهبرد ها به صورت پراکنده، نامنظم، بدون ساختار، و غیر رسمی باشند [4]. پنج نیروی رقابتی، ماهیت رقابت را در یک صنعت تعیین می کنند.

این پنج عامل عبارتند از شدت رقابت بین رقبای موجود، تهدید ورود رقبای تازه وارد، قدرت چانه زنی مصرف کننده، تهدید ورود محصولات جایگزین به صنعت و قدرت چانه زنی تامین کننده. هدف راهبرد رقابتی دست یابی به مزیت رقابتی است که شرکتها بتوانند با کسب آن در مقابل این عوامل به بهترین حالت ممکن از خود دفاع کنند.

اینترنت بر پنج نیروی رقابتی که شرکتها در راستای کسب مزیت رقابتی مجبورند بر آنها پیشی بگیرند، تاثیر بسیار زیادی داشته است. هدف راهبرد رقابتی دست یابی به مزیت رقابتی است که شرکتها بتوانند با کسب آن در مقابل این عوامل به بهترین حالت ممکن از خود دفاع کنند. با ظهور اینترنت قدرت چانه زنی مشتریان افزایش یافته و آنها می توانند به راحتی هر نوع محصولی گردشگری را که می خواهند از طریق اینترنت انتخاب و خرید نمایند. رقبای بسیاری از طریق اینترنت ظهور پیدا کرده اند، قدرت چانه زنی عرضه کنندگان کم شده و محصولات جایگزین بسیاری از طریق اینترنت نمود پیدا کرده و در نهایت با گسترش اینترنت رقابت در بازارهای گردشگری افزایش یافته است.

از طرف دیگر پورتر اعتقاد دارد که نمی توان با نگاه به کلیت یک سازمان منابع مزیت رقابتی آن را شناسایی و درک کرد. مزیت رقابتی ناشی از فعالیت های مختلفی است که یک سازمان از طراحی، تولید، بازاریابی و تحویل و فعالیت های پشتیبانی خود کسب می کند. هر کدام از این فعالیت ها می توانند هزینه های سازمان را کاهش داده و در ایجاد پایه ای برای تمایز سازمان مشارکت داشته باشند. در زنجیره ارزش، عملیات اصلی از عملیات پشتیبانی متمایز شده است. هر یک از عملیات ها می تواند به ارزش کالا اضافه کند، عملیات اصلی، به عملیاتی که با تولید یا خلق فیزیکی سروکار دارد اطلاق می شود و مواردی چون بازاریابی، تحویل کالا به خریداران و پشتیبانی و خدمات بعد از فروش را شامل می شود، عملیات پشتیبانی برای تامین امکاناتی است که به منظور تحقق یافتن عملیات اصلی و تولید و

1. Keegan

از خریداران و یا بخشی از خط تولید یا بازار جغرافیایی می باشد.

ظهور اینترنت نه تنها بر پنج نیروی رقابتی بلکه بر سه استراتژی فوق الذکر نیز اثر بسیاری داشته است. پورتر در مورد اثر اینترنت بر استراتژی نظرات بدیعی دارد وی در مجله هاروارد بزنس<sup>6</sup> ریو چنین بیان می دارد: "خیلی ها بر این باورند که اینترنت همه چیز را تغییر می دهد و همه قوانین قدیمی در مورد شرکت ها و رقابت را منسوخ خواهد کرد، هر چند که این تاثیر طبیعی به نظر می رسد، اما این طرز تفکر بسیار خطرناک است. همین اندیشه است که سبب شده است که شرکت های مبتنی بر اینترنت تصمیمات نامناسبی گرفته و با این تصمیمات جاذبه صنعت را کاهش بدهند. تصمیماتی که مثل خوره به جان جذابیت صنایع افتاده است و مزیت رقابتی آنها را به تحلیل می برد. به عنوان مثال خیلی از شرکت ها با استفاده از اینترنت سعی می کنند تا از رقابت بر مبنای کیفیت و ویژگی ها و خدمات محصولات به سمت رقابت بر مبنای قیمت بروند و برای خود و دیگر شرکت ها سودآوری در صنعت را کاهش می دهند"<sup>[20]</sup>.

در جای دیگر پورتر این گونه اظهار می دارد: "زمان آن فرا رسیده است که نقطه نظر واضحی نسبت به اینترنت داشته باشیم، ما بایستی بدیهه سرائی<sup>7</sup> در مورد صنایع اینترنتی<sup>8</sup>، استراتژی کسب و کار الکترونیک<sup>9</sup> را کنار گذاشته و ببینیم واقعا اینترنت چیست؟ یک فناوری تواناساز<sup>10</sup>، یک مجموعه از ابزارها که می توان به صورت عقلایی و یا به صورت غیر عقلایی بکار برد. چه کسی منافع اقتصادی مخلوق اینترنت را به چنگ خواهد آورد؟ آیا همه ارزش نصیب مشتریان خواهد شد؟ یا شرکتها خواهند توانست سهمی از آن برای خود بردارند؟ تاثیر اینترنت بر ساختار صنعت چه خواهد بود؟ آیا اینترنت توانایی شرکت ها را در کسب مزیت

بازاریابی لازم است [3].

فعالیت های اصلی شامل موارد پشتیبانی داخلی<sup>1</sup>، تولید و یا عملیات فعالیت های مربوط با تبدیل داده ها به شکل نهایی محصول، پشتیبانی خارج از سازمان<sup>2</sup>، بازاریابی و فروش، خدمات پس از فروش می شود [13].

فعالیت های پشتیبانی انجام روان فعالیت های اصلی را میسر کرده و رابطه ای غیر مستقیم با فرآیند افزودن ارزش به محصول دارند. این فعالیتها مشتمل تدارکات، توسعه و فن آوری، مدیریت منابع انسانی، زیر ساختارهای سازمان می شوند. برای آنکه سازمانی بتواند دارای مزیت رقابتی شود، یا باید عملیات ارزش آفرین خود را با هزینه ای کمتر از آنچه که رقبا آن سازمان برای انجام دادن همان عملیات متحمل می شوند، انجام دهد و یا باید آنها را به گونه ای به سرانجام رساند، که کالاها یا خدماتی را که عرضه می کند نسبت به کالا یا خدمات رقبا دارای کیفیت برتر و وجه تمایز بارز باشد. برای آنکه سازمان بتواند در یکی از دو زمینه مذکور موفق شود باید در انجام حداقل یکی از عملیات ارزش آفرین یا زنجیره ارزش دارای توانایی متمیز باشد [3]. در مواجهه با پنج نیروی رقابتی بحث شده شرکت ها سه نوع راهبرد عمومی برای پیشی گرفتن بر آنها پیش رو دارند که عبارتند از:

- 1- ارزان فروشی<sup>3</sup>: این راهبرد مستلزم تدارک تجهیزات کارآمد، تلاش فراوان برای کاهش هزینه از طریق تجربه، کنترل شدید مخارج و هزینه های جاری و کاهش هزینه در زمینه های نظیر تحقیق و توسعه، خدمات نیروی فروش، تبلیغات و غیره می باشد.
- 2- تمایز<sup>4</sup>: دومین راهبردی که مزیت رقابتی را برای شرکت ها به ارمغان می آورد، ارائه خدمات و محصولات متمایز و یا منحصر به فرد است. راه های ایجاد تمایز ممکن است گوناگون باشند [2].
- 3- تمرکز<sup>5</sup>: آخرین راهبرد عمومی تمرکز بر گروه خاصی

6-Harvard business Review  
 7. Rhetoric  
 8. Internet industries  
 9. E business strategy  
 10. Eabling

1. Inbound Logistic  
 2. Outbound Logistic  
 3. Cost Leadership  
 4. Differntation  
 5. Focus

رقبا ایجاد کردند. شرکت سایبر<sup>۶</sup> نیز به استقرار و توسعه تراول سیتی<sup>۷</sup> اقدام کرد. در حال حاضر تراول سیتی بعنوان یک واسطه بین مصرف کننده و آژانس مسافرتی مجازی جزء یکی از ۲۵ آژانس مسافرتی سطح اول ایالات متحده قرار گرفته است [1].

سویوکلا<sup>۸</sup> در سال ۱۹۹۵ بیان کرد که امروزه هر کسب و کاری در دو دنیای متفاوت، به رقابت می پردازند؛ نخست در دنیای فیزیکی که مدیران می توانند منابع را ببینند و لمس کنند، دیگری در دنیای مجازی که از اطلاعات تشکیل شده است. مدیران مجبور هستند به چگونگی خلق ارزش در هر دو دنیای فیزیکی و دنیای مجازی توجه داشته باشند [13].

موویایر<sup>۹</sup> در کتابش در سال ۱۹۹۸ سه سناریو که زنجیره ارزش قدیمی زمانی که به سمت دنیای دیجیتال می رود را ارائه داد. یک سناریو واضح این است که زنجیره ارزش قدیمی کوچک تر می شود و بنابراین کارایی آن افزایش می یابد. این بدان معنی است که تولیدات می تواند از طریق جا گذاشتن یکی یا دو لایه از زنجیره ارزش قدیمی به مشتری برسد. سناریو دیگر این است که زنجیره ارزش قدیمی به روش های مختلف اصلاح می شود. به این معنی که واسطه های جدید جایگزین واسطه های قدیمی می شوند. سناریو سوم این است که زنجیره ارزش مجازی می شود، در مجموع آنچه که در زنجیره ارزش رخ خواهد داد فراتر از کنترل خریدار و مخصوصاً فروشنده خواهد بود [13]. در زمینه تاثیر اینترنت بر کسب مزیت رقابتی، در صنعت گردشگری در داخل کشور هیچ گونه مطالعات صورت نگرفته است. در پایان نامه دکتری آقای گراتزر<sup>۱۰</sup> در سال ۲۰۰۳ تحت عنوان تغییرات ایجاد شده توسط اینترنت و کسب مزیت رقابتی، در دانشگاه وین فرصتها و تهدیدات ایجاد شده توسط اینترنت با استفاده از ۵ نیروی رقابتی بررسی شده، اما تاثیر اینترنت بر

های پایدار در مقابل رقبا تقویت خواهد کرد یا تضعیف؟ زمانی که با چشمانی باز به موضوع می نگریم به این نتیجه خواهیم رسید که الزاما اینترنت یک موهبت<sup>۱</sup> نیست. سوال کلیدی این نیست که شرکتها از اینترنت استفاده کنند یا نکنند، شرکتها اگر می خواهند رقابتی بمانند چاره ای جز استفاده از اینترنت ندارند. اما مساله اساسی این است که شرکتها چگونه از اینترنت استفاده کنند. در اینجا ما می توانیم به مساله خوشبین باشیم که اینترنت می تواند فرصت های بهتری را برای شرکت های ایجاد کند. اینترنت موقعیتهای راهبردی متمایزی را برای شرکتها نسبت به نسل پیشین فن آوریها ایجاد کرده است. کسب مزیت رقابتی نیازی به رویکردی رادیکال نسبت به فناوری جدید ندارد. بلکه نیازمند اتخاذ یک راهبرد اثربخش است. اینترنت فی نفسه، به ندرت یک مزیت رقابتی است [20].

در واقع ظهور بازار الکترونیک باعث افزایش تازه واردان به عرصه فعالیت گردیده است. تازه واردین به صنعت از مزیت فناوری های جدید استفاده کرده و سهم بازار خود را افزایش می دهند. برای مثال میکروسافت، شرکت اینترنتی اکسپیدیادات کام<sup>۲</sup> را تاسیس کرد تا بخشی از بازار مسافرت را تسخیر کند. دیگر تازه واردان از قبیل: تراول استور دات کام<sup>۳</sup> بخش بازار مسافرت تجاری را هدف گیری نموده اند. ایزی جت<sup>۴</sup> مثال مناسبی از شرکت های هواپیمایی تازه تاسیس می باشند که اینترنت را بعنوان روش اصلی ارتباطات و توزیع خود برگزیده و مدیریت آن را به شکلی سامان داد که بیش از ۸۰ درصد از ذخیره جا خود در اواخر ۲۰۰۱ از طریق اینترنت انجام دهد. بازیگران دیرینه این عرصه که فناوری های جدید را به موقع با خود سازگار کرده اند بخش مهمی از بازار را تسخیر کرده اند. برای مثال هتل های ماریوت<sup>۵</sup> راهبرد برخط خود را قبل از دیگر

6. SABRE  
7. Travelocity  
8. Sviokla  
9. Mooyayer  
10. Gratzner

1. Blessing  
2. Expidea.com  
3. Travelstore.com  
4. Easy Jet  
5. Mariot Hotels

کامل تر و جامع تری برای دفاتر خدمات مسافرتی شهر تهران دست یابد و شاخص های را معرفی نماید که محققین پیشتر به آن نپرداخته اند. مدل تحلیلی این پژوهش در شکل ۱ آمده است. در اینجا به تشریح اجزای مدل پرداخته می شود

#### الف- اثر اینترنت بر زیر ساختهای موسسه سیستمهای مدیریت- برنامه ریزی- بودجه ریزی:

مدیریت هر سازمانی در آغاز تصمیم در خصوص پیروی از هر یک از راهبردهای عمومی و یا عدم پیروی از آنها نقشی کلیدی دارد. این مدیریت سازمان است که تعیین می نماید که آیا می خواهد به مزیت رقابتی دست یابد یا خیر؟ و اگر می خواهد به مزیت رقابتی دست یابد بایستی از کدام یک از راهبردهای تمایز، تمرکز و ارزان فروشی پیروی نماید.

۱- استفاده از اینترنت در تصمیم گیری مدیریت: در فرآیند تصمیم گیری، اطلاعات به موقع و مناسب نقش بسیار مهمی ایفا می کند. اینترنت این فرصت را در اختیار مدیریت قرار داده است، که با جمع آوری داده ها و اطلاعات مورد نیاز به تصمیم گیری مناسب پردازد. از طرف دیگر بخش زیادی از زمان مدیران صرف ارتباطات می گردد.

۲- بکارگیری سیستمهای کنترل از راه دور: سیستمهای متعددی همچون سیستمهای کنترل از راه دور از طریق اینترنت و مدیریت پروژه ۲، پرتالهای سازمانی و غیره به مدیران بخشها این امکان را می دهند که با نظارت و کنترل بر عملکرد پرسنل، زمینه را برای یادگیری و بهره وری بالاتر آنها مهیا کنند. این سیستمها این قابلیت را به مدیران می دهد که بتوانند کارایی هر یک از کارکنان را بدون توجه به ساختار سازمانی و بُعد مسافتی مورد ارزیابی کیفی و کمی قرار دهند.

راهبردهای عمومی جهت پیشی گرفتن از این پنج نیروی رقابتی در هیچ یک از منبع داخلی و خارجی مورد بررسی قرار نگرفته است [11].

#### ۲- توصیف کلی مدل

مایکل پورتر در سال ۲۰۰۱ در مقاله خود تحت عنوان اینترنت و راهبرد رقابتی مدلی را ارائه داد، که اثر اینترنت بر بخشهای مختلف زنجیره ارزش شرکتها را به تصویر می کشید. ایده اصلی مدل تحلیلی و چهارچوب نظری این پژوهش نیز از مدل پورتر گرفته شده است. محقق سعی کرده است در این پژوهش به مدل جدیدتری که با دفاتر خدمات مسافرتی و گردشگری سازگاری بیشتری داشته باشد، دست یابد. در این پژوهش زنجیره ارزش ۹ بخشی پورتر به ۷ بخش کاهش یافته است. زیرا که زنجیره ارزش ارائه شده از سوی پورتر بیشتر به واحدهای تولیدی اشاره دارد. از ویژگیهای خدمات و گردشگری این است که مشتریان محصولات و خدمات مورد نظر خود را در محل تولید مصرف می کنند، از اینرو در زنجیره ارزش فعالیتهای یک واحد عرضه کننده خدمات گردشگری، فعالیت های حمل و نقل برای رساندن مواد اولیه و انبارداری و بخش فعالیتهای حمل و نقل (که مربوط به رسانیدن کالاها به بازارهای مصرف می باشند) از زنجیره ارزش حذف می شوند. به غیر از حذف دو لایه از زنجیره ارزش نسبت به مقاله ۲۰۰۱ پورتر استفاده های جدیدتری از اینترنت در زنجیره ارزش بنگاه های گردشگری در راستای کسب مزیت رقابتی شناخته شده است.

لازم به ذکر است جهت شناسایی استفاده های جدیدتر از اینترنت در بخشهای مختلف زنجیره در راستای کسب مزیت رقابتی از پایان نامه کارشناسی ارشد لی شی جینی مکولا که در دانشگاه لولا<sup>۱</sup> سوئد در سال ۲۰۰۴ دفاع شده نیز استفاده شده است. در پژوهشی که پیش رو دارید، محقق سعی نموده است با ترکیب مدل های مختلف در دانشگاه های مختلف دنیا به مدل

شکل ۱: مدل تلفیقی تحقیق



۳- بهبود مدیریت کیفیت جامع از طریق اینترنت: ارائه محصولات و خدمات با کیفیت مناسب نه تنها می تواند یک خدمت را متمایز نماید بلکه می تواند در بلند مدت و حتی کوتاه مدت هزینه های مختلف یک بنگاه را کاهش دهد. بهینه سازی کارایی و کیفیت خدمات ارائه شده فعلی از جمله عواملی است که می تواند تاثیر عمیقی بر میزان رضایت مشتری و کسب مزیت رقابتی داشته باشد و زمینه را برای بازگشت مجدد او فراهم کند. در زمینه بهبود کیفیت خدمات فعلی اینترنت فرصت های متنوعی را در اختیار ارائه کنندگان محصولات گردشگری قرار می دهد.

۴- مدیریت سیستم های اطلاعاتی با استفاده از اینترنت: سیستم های اطلاعاتی یک دفتر خدمات مسافرتی و گردشگری می تواند زمینه را برای کسب مزیت رقابتی فراهم کند. داشتن یک پایگاه داده از مشتریان، ترجیحات و رفتار خرید آنها و بهره گیری از این اطلاعات می تواند در هر یک از راهبردهای عمومی بکار رود، گسترش پایگاه های اطلاعاتی از طریق اینترنت می تواند زمینه را برای بهبود اطلاعات موجود فراهم کند و سبب افزایش اثربخشی تصمیمات اتخاذ شده گردد.

۵- کاهش هزینه های مدیریت و برنامه ریزی از طریق اینترنت: دسترسی به موقع و کم هزینه و گاه بی هزینه به اطلاعات مورد نیاز از طریق اینترنت توسط مدیریت بر کاهش هزینه های وظایف پنج گانه مدیریت یعنی برنامه ریزی سازماندهی، رهبری، هماهنگی و کنترل اثر زیادی دارد [5]

ب- اثر اینترنت بر مدیریت نیروی انسانی آموزش - انگیزش - کارکنان - سیستم ارتباطی

۱- استخدام نیروی انسانی از طریق اینترنت: موفقیت و یا شکست بنگاه های تجاری را بایستی به حساب نیروی انسانی آن بنگاه گذاشت. نیروی انسانی بدون شک نقش انکار ناپذیری در کسب مزیت رقابتی ایفا می کند. تدوین راهبرد رقابتی و کسب مزیت رقابتی توسط منابع انسانی هر سازمان انجام می شود. امروزه

اینترنت این فرصت را در اختیار بنگاه های تجاری قرار داده است که از طریق بر خط بهترین نیروی انسانی را از طریق اینترنت شناسایی و جذب نمایند.

۲- بکارگیری سیستمهای آموزش الکترونیکی: آموزش کارکنان یکی از مواردی می باشد که در سازمانهای گردشگری همواره مورد توجه بوده است. گسترش سیستمهای آموزش الکترونیکی این امکان را به سازمانهای گردشگری می دهد که برای پرسنل خود سیستمهای آموزش حین خدمت را فراهم کنند. از جمله مزایای این سیستمها امکان دسترسی کارکنان به جدیدترین مطالب آموزشی مورد نیاز، عدم نیاز به خروج از سازمان برای دوره های آموزشی، عدم محدودیت های زمانی و مکانی برای آموزش، عدم محدودیتهای جغرافیایی در انتخاب اساتید، صرفه جویی های زمانی و مادی در امور آموزشی و امکان به اشتراک گذاری اطلاعات و در نتیجه گسترش سیستمهای مدیریت دانش سازمانها می باشد [2].

۳- دسترسی کارکنان و نیروی انسانی به اطلاعات: از آنجایی که هر فعالیتی در بر گیرنده، خلق پردازش و انتقال اطلاعات است، فناوری اطلاعات اثر گسترده ای بر زنجیره ارزش داشته است. مزیت ویژه اینترنت توانایی آن در ارتباط دادن یک فعالیت با فعالیت دیگر و در دسترس قرار دادن داده ها به هنگام فعالیت ها، هم در داخل شرکت و هم برای تامین کنندگان، توزیع کنندگان و مشتریان بیرونی است [19].

۴- اثر استفاده از اینترنت در کاهش هزینه های نیروی انسانی: اینترنت بر بهبود عملکرد مدیریت نیروی انسانی و آموزش و انگیزش و ارتقا سطح مهارتهای آنها اثر بسیار زیادی داشته است. بدون شک وجود اطلاعات ارزنده و به موقع در مورد منابع انسانی می تواند در بهبود عملکرد مدیریت نیروی انسانی بسیار اثر گذار باشد. دسترسی خود کارکنان به اطلاعات می تواند عملکرد آنان را بهبود بخشیده و در نتیجه هزینه های آنان را نیز کاهش دهد [5]

### ج- اثر اینترنت بر تحقیق و توسعه:

شرکت ها و بنگاهای گردشگری و دفاتر خدمات مسافرتی گردشگری در سراسر دنیا به میزان زیادی از اینترنت جهت انجام تحقیقات بازار، آگاهی از خواسته های مشتری، شناخت بازارهای هدف، شناخت شکاف های موجود در بازار، آگاهی از وضعیت رقبا، تحلیل پنج نیروی رقابتی، بررسی محیط های سیاسی و اقتصادی و فرهنگی و اجتماعی و در نهایت شناخت فرصت ها و تهدید های محیطی بهره می جویند.

۱- طراحی تور بر مبنای سفارشی سازی و شخصی سازی: با پیشرفت سریع اینترنت و دیگر فناوری های ارتباطی شرکتها در جمع آوری اطلاعات در مورد مشتریان و دیگر شرکای تجاری، عرضه کنندگان، توزیع کنندگان و خرده فروشان تخصص ویژه ای پیدا کرده اند، گسترش اینترنت فرصت بی سابقه ای را برای آگاهی از خواسته های مشتریان فراهم آورده است. شخصی سازی می تواند نیازهای خاص مشتری را برآورده سازد [7].

۲- تحقیقات بازار بر خط: زمانی که می خواهیم نیازها و خواسته ها و ساختار رفتاری کاربر را تجزیه و تحلیل نماییم روش های تحقیقات بازار بر خط برای به دست آوردن داده های مورد نیاز مفید به نظر می رسند. تحقیقات بازار بر خط برای شرکتها این فرصت را فراهم می کند که اطلاعات ضروری در مورد رفتار و نیازها مصرف کننده را با کمترین هزینه و با سرعت بسیار بالا جمع آوری نمایند [11].

۳- شناسایی و پر کردن خلاءهای موجود در بازار: از طریق اینترنت: این روش به معنای نوآوری و یا معرفی محصولات و خدماتی متناسب با شکاف های موجود در بازار است. شرکتها می توانند به طرق مختلف مثل پرسشنامه بر خط، بخش های کوچک بازار را شناسایی کرده و متناسب با این بخش های کوچک محصول مناسب ارائه دهند.

۴- کاهش هزینه های تحقیق و توسعه از طریق اینترنت:

1. Personalization
2. Nich Product

انجام تحقیقات با بهره گیری از اینترنت هزینه انجام تحقیق و توسعه را نیز به اندازه قابل توجهی کاهش می دهد.

۵- دسترسی بخش تحقیق و توسعه به دانش از طریق اینترنت و توزیع این دانش در زنجیره ارزش: یک سازمان پس از شناسایی دانش موجود در درون سازمان و آنچه به آن نیاز دارد به شکاف دانش پی می برد و برای پر کردن این خلا نیاز به کسب دانش از محیط خارج دارد. بدین منظور با بازار دانش ارتباط می یابد [9].

### د- اثر اینترنت بر تدارکات چگونگی خرید- سیستم خرید:

بیشترین استفاده اینترنت در بخش تدارکات یک بنگاه تجاری جهت ارتباطات با بخشهای مختلف صنعت می باشند. ارتباطات یکی از دلایل اولیه بوده که شرکت ها به استفاده از اینترنت روی آوردند. یکی از روشهای ارتباطی استفاده از پست الکترونیک است. بسیاری از شرکتها امروزه از ایمیل ها جهت ارتباط با مشتریان و عرضه کنندگان استفاده می کنند. استفاده از پست الکترونیک ارزان و آسان است و بسیاری از شرکت ها را به هم وصل می کند [11].

۱- ارتباط با دفاتر هواپیمایی جهت ذخیره از طریق اینترنت: از آنجا که خطوط هواپیمایی نیاز به عملکرد موثر، سریع، ارزان و دقیق در ارتباط با سایر توزیع کنندگان و آژانس های مسافرتی دارند، خطوط هواپیمایی از اولین مراحل توسعه این صنعت بر روی فناوری اطلاعات و ارتباطات سرمایه گذاری کرده اند.

۲- ارتباط دفاتر خدمات مسافرتی از طریق اینترنت با هتل ها: در سیستم قدیمی توزیع سفرعموما تلفن و فکس به مهمترین ابزار برقراری ارتباط بین دفاتر خدمات مسافرتی و هتل ها بوده است. امروزه با مجهز شدن هتل ها به انواع ذخیره جا بر خط تصمیم گیری بین دفاتر خدمات مسافرتی پیرامون رزرو، نحوه پرداخت هزینه های هتل، تغییر یافته است.

۳- تسهیل ارتباط با تورگردانها از طریق اینترنت: استفاده



آورد و عملکرد آنها را نیز بهبود می بخشد. [5].

۲- اثر اینترنت بر بهبود و کاهش قیمت ارائه خدمات خطوط هوایمایی: توسعه وب جهانی در اواسط دهه ۱۹۹۰ یکی از مهمترین فرصت های رقابتی برای خطوط هوایی بوده است. تا سال ۱۹۹۸ بیشتر خطوط با وب سایت خودشان اطلاعات لازم را به مشتریان ارائه می دادند. این وب ها در تعامل درونی با مشتریان و برقراری ارتباط با راهبردهای خاص مفید بوده، از طراحی و ایجاد برنامه سفر، فرایند ذخیره جا و تعیین کرایه حمایت می کردند. که این امر امکان تعامل با مشتریان و ایجاد استراتژی های بازاریابی را به وجود می آورده است. همچنین خطوط برای ایجاد کانال های ارتباط و خرید در جهت کاهش قدرت و هزینه واسطه ها کمک می کردند [10].

۳- اثر اینترنت بر بهبود و کاهش قیمت ارائه خدمات در مقصد ها گردشگری: سازمان جهانی گردشگری در سال ۱۹۹۰ اینترنت باعث کاهش هزینه های مربوط به ارتباطات، پرینت، پست و توزیع بروشور می شود.

۴- کسب مزیت های رقابتی زمانی با استفاده از فرصت های ایجاد شده به وسیله اینترنت: بیل گیتس ۱ در سال ۱۹۹۹ ابراز داشت که امروزه کسب و کار به سرعت فکر انجام می گیرند و زمان به عنوان یک منبع مزیت رقابتی مطرح شده است. او معتقد است مشتری ها اغلب از نظر مالی ثروتمند ولی با محدودیت زمان مواجه هستند. بنابراین سازمان هایی که بتوانند راه حل عملی برای پاسخگویی به این نیاز مشتریان ارائه دهند و محصولات و خدمات را در زمان کمتری نسبت به رقبای در اختیار مشتری قرار دهند و به یک مزیت راهبردی دست می یابند [10].

#### و- اثر اینترنت بر تبلیغات و بازاریابی و فروش :

برخی از راهبرد پردازان ۲ آینده ای را نوید داده اند که همه خریده ها و فروشها از طریق اینترنت باشد. خرید و فروش از طریق اینترنت، افزایش سرعت در ارائه

از اینترنت توسط دفاتر خدمات مسافرتی این امکان را به آنان می دهد که بتوانند با کمترین هزینه با تورگردانها همکاری پردازند. اینترنت با حذف موانع فواصل جغرافیایی و نیز موانع مالی امکان هماهنگی دفاتر خدمات مسافرتی را با تورگردانها در سراسر دنیا فراهم می کند [5].

۴- کاهش هزینه تدارکات از طریق اینترنت: همانطور که ذکر شد اینترنت ارتباط دفاتر خدمات مسافرتی را با بخشهای مختلف صنعت نظیر تورگردانها، هتلها، دفاتر خدمات فروش بلیط و دیگر بخشها تسهیل نموده است. این سهولت ارتباط از طریق اینترنت نیز به میزان قابل توجهی می تواند هزینه تدارکات و سیستم خرید دفاتر خدمات مسافرتی را کاهش دهد. این مزیت حاصل از اینترنت بر راهبرد ارزان فروشی اثر قابل توجهی داشته است [5].

۵- اثر اینترنت بر تولید و ارائه خدمات (تورهای گردشگری): تولید محصولات و خدمات گردشگری با محصولات دیگر متفاوت است. صنعت گردشگری را جز خدمات دسته بندی می کنند. فرآیند تولید در این صنعت منحصر به فرد است. برای آنکه بتوانیم نگرش کامل تری از تولید خدمات گردشگری داشته باشیم، تعریف خود محصول گردشگری ضروری است. همانطور که پیشتر اشاره کردیم می توانیم محصول گردشگری را تجربه گردشگر از یک مقصد تعریف کرد. می توان ادعا کرد.

۱- اثر اینترنت بر بهبود و کاهش قیمت تولید خدمات در هتل ها و بخش اقامتی: بهره گیری از اینترنت به سرعت وارد فعالیتهای هتلها می شود و نحوه فعالیت آنها را تغییر و اثر بخشی و بهره وری آنها را افزایش داده است و فرصتهای راهبری زیادی را برای آنها به ارمغان آورده است. اینترنت مزایای دیگری نظیر کاهش هزینه ها و افزایش سرعت و اثر بخشی را برای هتلها در بردارند. بهره گیری از اینترنت اغلب هزینه تبلیغات، ارتباطات، هزینه ها ارائه خدمات در هتل و توزیع محصولات گردشگری را پایین می

1. Bill Gates  
2. Strategist

۴- تطبیق قیمت با بخشهای مختلف بازار ۲: قیمت یا روشهای پرداخت همواره به عنوان یکی از انگیزاننده های مشتریان در اکثر صنایع تولیدی و خدماتی شناخته می شود. به نظر می رسد، اینترنت فرصت های زیادی را برای قیمت گذاری مناسب برای دفاتر خدمات مسافرتی به ارمغان بیاورد، بهره گیری از این فرصت ها جهت قیمت گذاری تورها و خدمات دفاتر خدمات مسافرتی به آنان در کسب مزیت رقابتی کمک می کند. شاین ۳ در سال ۲۰۰۱ راهبردهای زیر را برای تمایز قیمتی محصول ارائه کرد [11].

۵- ارتقاء و بهبود توزیع خدمات تورهای دفاتر خدمات مسافرتی از طریق اینترنت: یکی از کاربردهای عمده اینترنت بهره گیری از آن جهت توزیع محصولات و خدمات است که به واسطه زدایی کمک می کند. توزیع اینترنتی کلیه امکانات و تکنولوژیها مورد نیاز در یک چرخه سفر، از مراحل پیش از سفر، حین سفر و بعد از سفر را دارا می باشند.

۶- بکارگیری روشهای بازاریابی تعاملی ۴: این روش به دفاتر خدمات مسافرتی این قابلیت را می دهد که از نگرشهای گردشگران آگاهی یابند. برای این منظور می توان به شناسایی بازارهای هدف و تعیین بازار هدف پرداخت. و برنامه ریزی ویژه ای را برای جذب گردشگران این مناطق انجام داد.

۷- بکارگیری سیستمهای ارتباط با مشتریان: تمرکز ویژه بر مدیریت روابط با مشتری به منظور بهینه سازی و شناخت هرچه بیشتر تمایلات گردشگران و ثبت رفتارهای حین خرید آنها برای شناخت روند های آینده در صنعت لازم می باشند. از آنجا که صنعت گردشگری صنعتی است که ذاتاً تنوع طلبی در آن وجود دارد و حفظ و نگهداری وفاداری مشتریان در

خدمات، ارائه قیمت های مناسب تر، ارائه اطلاعات دقیق تر در مورد محصول و خدمات به مشتری و در نهایت رضایت او را در پی خواهد داشت.

۱- بازاریابی مستقیم: بازاریابی مستقیم معمولاً مشتریانی فعلی را هدف قرار می دهد، آنها را دعوت می کند که خرید خود را تکرار کنند، بنابراین مشوقهایی را به مشتریان فعلی پیشنهاد می کنند و همچنین مشتریان وفادار را نیز به تکرار خرید تشویق می کند. واژه بازاریابی مستقیم در سالهای اخیر معنای جدیدی پیدا کرده است. اساساً بازاریابی مستقیم یک شکل ساده از بازاریابی است محصولات و خدمات را از تولید کننده به سمت مصرف کننده بدون واسطه حرکت می کند [7].

۲- ترویج و فعالیت های ترفیعی و تبلیغی از طریق اینترنت ۱: فعالیت های ترفیعی و تبلیغی از طریق اینترنت این امکان را به دفاتر خدمات مسافرتی می دهد که بتوانند با کمترین هزینه با تورگردانها و دیگر دفاتر خدمات مسافرتی و دیگر سازمانهای ملی و منطقه ای به تبادل اطلاعات بپردازند. اینترنت این فرصت را در اختیار دفاتر خدمات مسافرتی قرار داده است که به روشهای مختلفی به تبلیغ و ترویج محصولات خود بپردازند [11].

۳- بروشورهای الکترونیکی: دفاتر خدمات مسافرتی می توانند بروشورهای الکترونیکی ای تهیه کنند که از هر جای در سراسر دنیا قابل دسترسی باشد، دفاتر خدمات مسافرتی می توانند با استفاده از ابزارهای چندرسانه ای، مولتی مدیا و بروشورهای الکترونیکی، برای شناخت بهتر و دقیق تر گردشگران از قابلیت های گردشگری کشور اقدام کرده و بدین شکل در کسب مزیت رقابتی برای خود خود بکوشند. بروشورهای الکترونیکی معمولاً دارای هزینه های پیاده سازی بسیار کمتری نسبت به بروشورهای چاپی هستند و امکان دسترسی به آنها از همه نقاط دنیا ممکن است.

2. Price lining  
3. Shin  
4. Interactive  
5. Target Marketing

1. Chat system

مجازی ۴ می‌باشند. که این حس را برای گردشگران بوجود می‌آورد که در مقصد حضور دارند و بصورت سه بعدی و در حالت‌های ۳۶۰ درجه می‌توانند از زوایای مختلف به بررسی قسمتهای مورد نظر بپردازند.

۱۱- کاهش هزینه های بازاریابی از طریق اینترنت: با توجه به وضعیت صنعت گردشگری کشور و توان مالی محدود دفاتر خدمات مسافرتی در زمینه های نظیر تحقیقات بازار، شناسایی بازارهای هدف، تبلیغات در سطح رسانه های عمومی و دیگر فعالیت های بازاریابی ذکر شده در بخش بازاریابی به میزان زیادی می تواند هزینه های بازاریابی دفاتر خدمات مسافرتی را کاهش داده و مزیت رقابتی ارزان فروشی را برای آنها به ارمغان بیاورد.

#### ز- اثر اینترنت بر بهبود کیفیت و کاهش هزینه خدمات پس از فروش:

یکی از راههای کسب مزیت رقابتی در صنایع مختلف از جمله صنعت گردشگری و به طور اخص برای دفاتر خدمات مسافرتی بهبود خدمات پس از فروش است. دفاتر خدمات مسافرتی می‌توانند از طریق اینترنت و از طرق مدیریت پاسخ به نامه‌های الکترونیکی، یکپارچه سازی صدور صورتحساب‌ها، مرورگری مشترک و گپ‌زنی با مشتریان، کیفیت خدمات پس از فروش خود بهبود داده و بدین شکل سعی در کسب مزیت رقابتی نمایند [13].

۱- استفاده های مختلف از اینترنت در کل زنجیره ارزش: به غیر از استفاده های مختلف از اینترنت در بخشهای مختلف زنجیره ارزش که توضیح داده شد، استفاده های دیگری از اینترنت را نیز می‌توان یافت که در هر یک از بخشهای زنجیره ارزش می‌توان نمود پیدا می نمایند، که از جمله آن ها می‌توان به برون سپاری فعالیت‌های غیر استراتژیک از طریق اینترنت، استفاده از صرفه جوییهای حاصل از مقیاس از طریق اینترنت و همکاری و مشارکت از طریق

آن کاری بسیار دشوار می‌باشند ، لذا ضبط و نگهداری اطلاعات این مشتریان و در الویت قرار دادن آنها در شرایط خاص و یا ارائه پیشنهادهای خاص به آنها در دوره های ویژه از طریق اینترنت می‌تواند تا حد زیادی سبب افزایش وفاداری این گردشگران به کشور گردد.

۸- گسترش باشگاه های تخصصی اینترنتی: یکی دیگر از روشهای جدید بازاریابی که از طریق اینترنت انجام می‌شود و تا حدود زیادی سبب افزایش وفاداری مشتریان و برگشت مجدد آنها می‌شود، استفاده از انجمنها و کلوپهای اینترنتی می‌باشند. حتی می‌توان وب لاگهایی تهیه کرد که این گروهها خاطرات سفر خود را بنویسند. ترغیب گردشگران به استفاده از سایت لائلی پلن دات کام ۲ که در آن گردشگران تجربیات خود را از مقصد ها مختلف و شرایط اجتماعی و اخلاقی حاکم در این مقصد ها بیان می‌کنند، در جذب گردشگران می‌تواند بسیار موثر باشد [6].

۹- تشکیل گروههای مباحثه از طریق اینترنت: گروههای مباحثه از طریق اینترنت، توسط افرادی با علایق یکسان نیز تشکیل می‌شوند. هزارها آگهی، گروه های بحث و اتاق های گفتگو، افراد را قادر می‌سازند تا در سطح جهانی، ارتباط برقرار کنند. به عنوان نمونه، ترانت ۳، یک گروه بحث می‌باشند که توسط پروفیسور جعفری و شلدون، در ۱۹۹۵، پایه گذاری شد و بیش از ۸۰۰ نفر افراد صاحب نظر و علمی در گردشگری و محققان گردشگری را به هم مرتبط ساخت و این کار، منجر به همکاری در انجام تحقیقات، نشر کتب و بحث های انتقادی شد [10].

۱۰- تورهای مجازی، یکی از روشهای جدیدی که امکان دسترسی الکترونیکی گردشگران را به بخشهایی از مقصد ها ممکن می‌سازد، استفاده از تورهای

1. Communities and Loyalty clubs
2. www.Lonelyplanet.com
3. Trinet

کتابخانه‌ای و برای گردآوری سایر اطلاعات مورد نیاز در ارتباط با نظر خبرگان در مورد اثر اینترنت بر کسب مزیت رقابتی از روش‌های میدانی استفاده شده است. به منظور جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز از مصاحبه با خبرگان و تکمیل پرسشنامه توسط آنان استفاده شده است. به منظور تهیه پرسشنامه اولیه تحقیق نیز بر اساس مطالعات نظری و نظر سنجی از خبرگان گردشگری الکترونیک کشور فهرستی از استفاده‌های مختلف از اینترنت در زنجیره ارزش دفاتر خدمات مسافرتی بدست آمد.

**ب- قلمرو موضوعی:** قلمرو موضوعی این تحقیق کسب مزیت رقابتی با بهره‌گیری از اینترنت در زنجیره ارزش دفاتر خدمات مسافرتی می‌باشند.

**ج- قلمرو مکانی و زمانی تحقیق:** قلمرو مکانی تحقیق دفاتر خدمات مسافرتی شهر تهران که در زمینه توره‌ای ورودی از کشورهای آلمان و فرانسه فعالند، می‌باشند. علت انتخاب چنین دفاتر این است که بازارهای هدف این دفاتر به میزان زیادی از اینترنت در برنامه‌های سفر خود استفاده می‌نمایند و این دفاتر مجبور به رقابت با در بازار جهانی هستند. قلمرو زمانی تحقیق نیز از آبان ۱۳۸۵ لغایت تیر ماه ۱۳۸۶ می‌باشد.

**د- جامعه و نمونه آماری جامعه آماری این تحقیق** کلیه خبرگان گردشگری الکترونیک کشور می‌باشند که با استفاده‌های مختلف از اینترنت در زنجیره ارزش دفاتر خدمات مسافرتی آشنایی دارند، ۳۰ نفر از خبرگان کشور با ترکیب ذیل انتخاب شدند:

۱. اساتید گردشگری و فن‌آوری اطلاعات دانشگاه علامه طباطبایی که با مباحث گردشگری الکترونیک آشنا می‌باشند.

۲. محققین و دانشجویان کارشناسی ارشد که پایان‌نامه مرتبط با این موضوع داشتند.

۳. کارشناسان و مدیران فنی دفاتر خدمات مسافرتی شهر تهران که در زمینه توره‌ای ورودی از آلمان و فرانسه فعالیت می‌کنند، که این دفاتر به ترتیب اولویت فعالیت عبارتند از ۱- آیتو ۲- ارگ جدید ۳-

اینترنت را نام برد. حال به شرح هر یک از این موارد می‌پردازیم.

۲- برون‌سپاری فعالیتهای غیر استراتژیک: برون‌سپاری برخی از فعالیت‌ها همچون پرداخت الکترونیکی که همواره یکی از مشکلات اساسی دفاتر خدمات مسافرتی در زمینه فعالیتهای الکترونیکی محسوب می‌شده است می‌تواند کمک شایانی بر کسب مزیت رقابتی کند...

۳- استفاده از صرفه جوییهای حاصل از مقیاس با بهره‌گیری از اینترنت: بسیاری از سازمانهای گردشگری در بسیاری از فعالیتهای خود با یکدیگر دارای رقابت نمی‌باشند و این فعالیتها را می‌توانند به موازات سایر همکاران شان و با مشارکت آنان انجام دهند که نهایتاً منجر به کسب صرفه اقتصادی برای آنان می‌شود. برای مثال سایت اینترنتی بیز تو بیز هاسپیتالیتی دات کام ۱ زمینه‌ای را برای سازمانهای گردشگری بوجود آورده که این سازمانها بتوانند از طریق آن خرید کالاها را غیر استراتژیک خود را، که در تهیه آنها با سایر رقبا و همکاران رقابتی ندارند، انجام دهند.

۴- همکاری و مشارکت: بسیاری از دفاتر خدمات مسافرتی گردشگری از اینترنت استفاده می‌کنند تا بتوانند با مشتریان، هتل‌ها، خطوط هواپیمایی و توراپراتورها و غیره همکاری و مشارکت داشته باشند. در زنجیره ارزش صنعت گردشگری، استفاده از اینترنت توسط دفاتر خدمات مسافرتی می‌تواند منجر به ایجاد همکاری و مشارکت با دیگر بخشهای زنجیره ارزش در درون صنعت شود.

### ۳. روش شناسی تحقیق

**الف- روش گردآوری اطلاعات:** در این تحقیق از هر دو روش کتابخانه‌ای و میدانی برای جمع‌آوری اطلاعات استفاده شده است. به عبارت دقیق‌تر برای تکمیل ادبیات تحقیق و مبانی تئوریک از روش

**ز- مراحل انجام تحقیق:** این پژوهش بر حسب اهدافی که دنبال می‌کرد شامل دو مرحله می‌شود، در مرحله اول با استفاده از نظرات کارشناسان و همچنین تحقیقات انجام گرفته در مورد انواع استفاده‌ها و منافع حاصل از اینترنت در دفاتر خدمات مسافرتی داخل و خارج کشور فهرستی تهیه و سپس این فهرست با مدل زنجیره ارزش اصلاح شده پورتر توسط محقق ۱ ادغام و در نهایت ۴۴ استفاده و منفعت حاصل از اینترنت در بخشهای مختلف زنجیره ارزش شناسایی شد. بنابراین جهت سنجش پایایی پرسشنامه نهایی از نظر خبرگان استفاده شده است

مرحله دوم از مطالعه کاربردی، به تهیه ابزاری معتبر با قابلیت اطمینان بالا برای بررسی اثر انواع استفاده از اینترنت در زنجیره ارزش دفاتر خدمات مسافرتی بر کسب مزیت رقابتی برای دفاتر خدمات مسافرتی اختصاص دارد، در این مرحله به تحلیل پایایی یا قابلیت اطمینان مدل اندازه‌گیری پراخیم.

**ی: روایی و پایایی مدل:** به منظور اندازه‌گیری قابلیت اعتماد یا پایایی مدل از روش آلفای کرونباخ و با استفاده از نرم‌افزار SPSS استفاده شده است. در این مرحله پس از گردآوری نظرات خبرگان در مرحله قبل (خروجی فاز یک)، با استفاده از روشهای آماری برای افزایش میزان دقت و صحت مدل به اصلاح ابزار اندازه‌گیری پرداخته شده است. روند انجام کار در فاز دوم در شکل شماره ۲ توضیح داده شده است. در مرحله دوم پس از جمع‌آوری نظر خبرگان گردشگری الکترونیک و تحقیقات پیشین در مورد انواع استفاده از اینترنت در زنجیره ارزش دفاتر خدمات مسافرتی، به منظور افزایش میزان دقت و صحت مدل با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ به اصلاح ابزار اندازه‌گیری پرداخته شد. این کار از طریق حذف آیتمهای نامرتبط (استفاده‌های نامربوط از اینترنت در زنجیره ارزش برای دفاتر خدمات

پاسارگاد ۴- کاروان صحرا ۵- ایران دوستان ۶- آراین ۷- ایرمان پارس ۸- تعطیلات ۹- پارس ایران گشت ۱۰- پالیز ۱۱- راه ایران می‌باشند.

فرضیات: فرضیه اصلی پژوهش عبارت است از: استفاده از اینترنت در زنجیره ارزش دفاتر خدمات مسافرتی شهر تهران که در زمینه تورهای ورودی از کشورهای آلمان و فرانسه فعالیت می‌کنند می‌تواند منجر به کسب مزیت رقابتی شود.

فرضیه‌های فرعی عبارتند از:

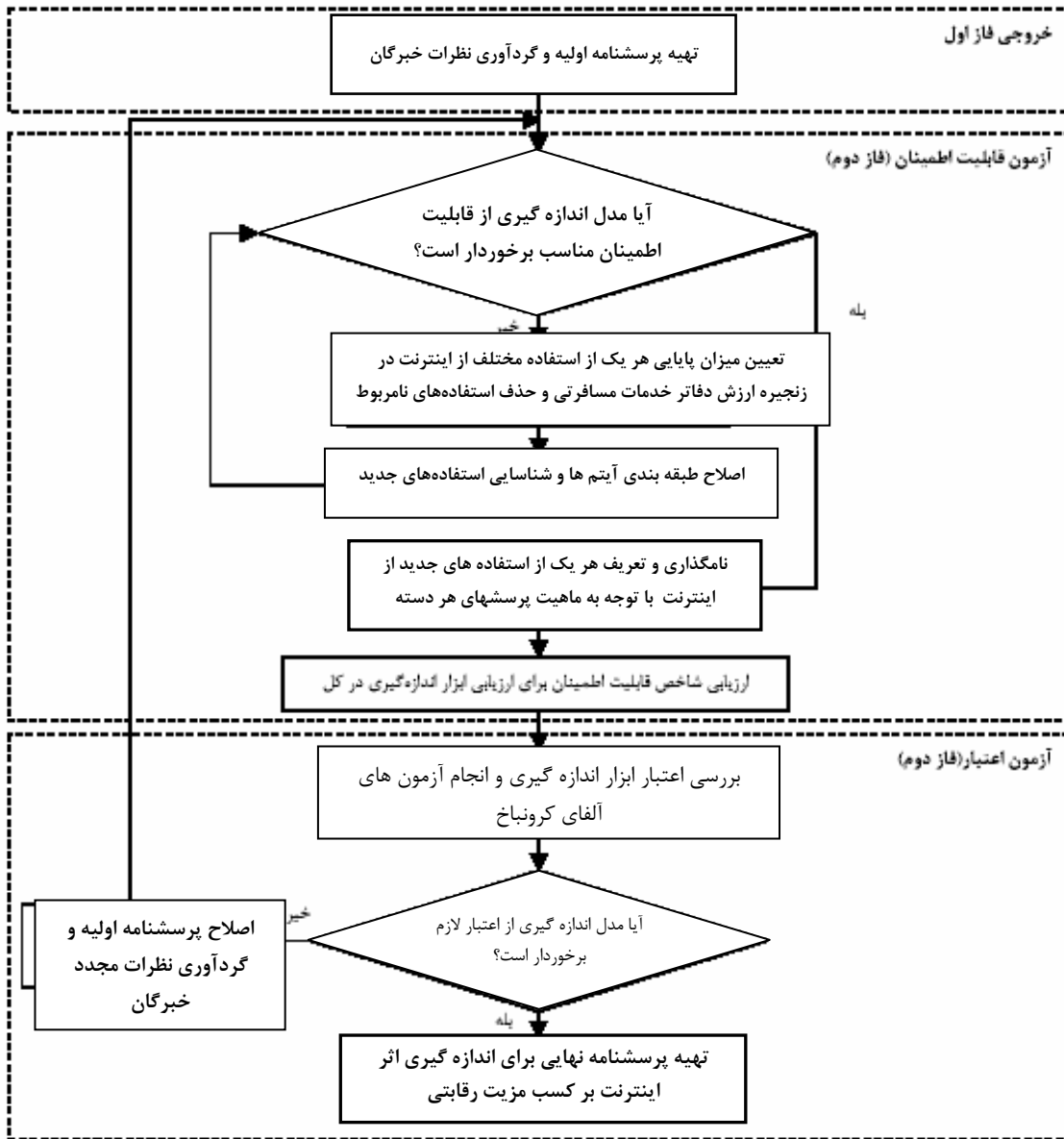
- استفاده از اینترنت در زنجیره ارزش دفاتر خدمات مسافرتی شهر تهران که در زمینه تورهای ورودی از کشورهای آلمان و فرانسه فعالیت می‌کنند می‌تواند منجر به کسب مزیت رقابتی ارزان‌فروشی شود.
- استفاده از اینترنت در زنجیره ارزش دفاتر خدمات مسافرتی شهر تهران که در زمینه تورهای ورودی از کشورهای آلمان و فرانسه فعالیت می‌کنند می‌تواند منجر به کسب مزیت رقابتی تمایز شود.
- استفاده از اینترنت در زنجیره ارزش دفاتر خدمات مسافرتی شهر تهران که در زمینه تورهای ورودی از کشورهای آلمان و فرانسه فعالیت می‌کنند می‌تواند منجر به کسب مزیت رقابتی تمرکز شود.

**ه- متغیرهای تحقیق:** متغیر مستقل: از آنجایی که مبنای کسب مزیت رقابتی همانگونه که بصورت مبسوط در ادبیات تحقیق آمد، زنجیره ارزش دفاتر خدمات مسافرتی و گردشگری می‌باشند و هرگونه استفاده از اینترنت در راهبردهای عمومی در زنجیره ارزش دفاتر خدمات مسافرتی گردشگری معنی پیدا می‌کند، شاخص‌های متغیر مستقل استفاده‌های مختلف از اینترنت در بخشهای مختلف زنجیره ارزش دفاتر خدمات مسافرتی گردشگری می‌باشند. متغیر مستقل در این تحقیق به ۸ شاخص اصلی تقسیم شده و هر یک از این شاخص‌های اصلی خود به شاخص‌های فرعی دیگری تقسیم می‌شوند. در مجموع ۴۴ نوع استفاده متعدد از اینترنت در بخشهای مختلف زنجیره ارزش دفاتر خدمات مسافرتی توسط محقق شناسایی شده است.

۱. همانگونه که بطور مبسوط در ادبیات تحقیق آمده است، مدل زنجیره ارزش پورتر ۹ بخشی و مناسب واحدهای تولیدی است، محقق با بررسی‌های انجام داده برای صنعت گردشگری و دفاتر خدمات مسافرتی این ۹ بخش را به ۷ بخش کاهش داده است

مسافرتی و کسب مزیت رقابتی) و تغییر طبقه بندی استفاده های مختلف از اینترنت درون بخشهای مختلف زنجیره ارزش صورت گرفته است.

شکل ۲: مراحل انجام تحقیق



توجه به مبانی نظری و ادبیات موجود تعیین می‌نماییم که هر یک از عوامل را در قالب کدامیک از این هشت شاخص کلی می‌توان قرار داد. سپس با توجه به اینکه آیا این عامل بر راهبردهای مورد نظر تاثیری داشته یا خیر، عوامل موثر بر راهبردها را در قالب شاخص‌ها ادغام شده است (جدول شماره ۲).

#### ۴- تجزیه و تحلیل داده‌ها

با توجه به اینکه در پرسشنامه از طیف لیکرت برای مقیاس بندی پاسخ ها استفاده شده است، آزمونی را که برای تحلیل این پاسخ ها می توان به کار گرفت، آزمون ویلکاکسون است. نتایج آزمون در جدول شماره ۱ آمده است. بر این اساس و با توجه به قسمت قبل، ابتدا با

جدول شماره ۱: اثبات یا رد اثر مولفه ها (تفسیر شکل های شماره ۱ و ۲)

ردیف	نوع سوال	راهبرد تمرکز	راهبرد ارزان فروشی	راهبرد تمایز
۱	اثر استفاده از اینترنت در تصمیم گیری مدیریت	رد نشد	رد نشد	رد نشد
۲	اثر بکارگیری سیستمهای کنترل از راه دور از طریق اینترنت	پذیرفته نشد	پذیرفته نشد	رد نشد
۳	اثر بهبود مدیریت کیفیت جامع از طریق اینترنت	رد نشد	رد نشد	رد نشد
۴	اثر مدیریت مناسب تر سیستم های اطلاعاتی از طریق اینترنت	رد نشد	رد نشد	رد نشد
۵	اثر کاهش هزینه ها مدیریت و برنامه ریزی از طریق اینترنت	پذیرفته نشد	رد نشد	پذیرفته نشد
۶	اثر استخدام نیروی انسانی از طریق اینترنت	پذیرفته نشد	رد نشد	رد نشد
۷	اثر بکارگیری سیستمهای آموزش الکترونیکی از طریق اینترنت	تأیید	پذیرفته نشد	رد نشد
۸	اثر توزیع اطلاعات از طریق اینترنت بین کارکنان	رد نشد	رد نشد	پذیرفته نشد
۹	اثر کاهش هزینه های مدیریت و برنامه ریزی نیروی انسانی از طریق اینترنت	پذیرفته نشد	رد نشد	پذیرفته نشد
۱۰	اثر طراحی تور به صورت سفارشی سازی از طریق اینترنت	رد نشد	پذیرفته نشد	رد نشد
۱۱	اثر تحقیقات بازار بر خط (وب کاوی و غیره)	رد نشد	رد نشد	رد نشد
۱۲	اثر جمع آوری داده ها از طریق اینترنت برای طراحی و ارائه تورها مناسب با بازارهای هدف	رد نشد	رد نشد	رد نشد
۱۳	اثر شناسایی شکاف های موجود در بازار از طریق اینترنت	پذیرفته نشد	پذیرفته نشد	رد نشد
۱۴	اثر کاهش هزینه های تحقیق و توسعه از طریق اینترنت	پذیرفته نشد	رد نشد	پذیرفته نشد
۱۵	اثر توزیع دانش بین بخشهای مختلف زنجیره ارزش از طریق اینترنت	رد نشد	رد نشد	رد نشد
۱۶	اثر تسهیل ارتباط دفاتر خدمات مسافرتی با هتل ها از طریق اینترنت	رد نشد	پذیرفته نشد	رد نشد
۱۷	اثر پرداخت الکترونیکی از طریق اینترنت	پذیرفته نشد	پذیرفته نشد	پذیرفته نشد
۱۹	اثر تسهیل ارتباط دفاتر خدمات مسافرتی با دفاتر فروش بلیط خطوط هواپیما از طریق اینترنت	رد نشد	رد نشد	رد نشد
۱۹	اثر تسهیل ارتباط دفاتر خدمات مسافرتی با تورگردان ها از طریق اینترنت	رد نشد	رد نشد	رد نشد
۲۰	اثر کاهش هزینه تدارکات از طریق اینترنت	پذیرفته نشد	رد نشد	پذیرفته نشد
۲۱	اثر بهبود ارائه خدمات در هتل ها از طریق	رد نشد	پذیرفته نشد	پذیرفته نشد
۲۲	اثر کاهش قیمت ارائه خدمات از طریق اینترنت در هتل	رد نشد	پذیرفته نشد	پذیرفته نشد
۲۳	اثر بهبود ارائه خدمات خطوط هواپیمایی از طریق اینترنت	رد نشد	پذیرفته نشد	رد نشد
۲۴	اثر کاهش قیمت ارائه بلیط هواپیما از طریق	پذیرفته نشد	پذیرفته نشد	پذیرفته نشد
۲۵	اثر بهبود ارائه خدمات در مقصد ها گردشگری از طریق اینترنت	رد نشد	پذیرفته نشد	رد نشد
۲۶	اثر کاهش قیمت ارائه خدمات در مقصد ها گردشگری از طریق اینترنت	پذیرفته نشد	رد نشد	پذیرفته نشد
۲۷	اثر ارائه به موقع خدمات گردشگری از طریق اینترنت	رد نشد	رد نشد	رد نشد
۲۸	اثر کاهش هزینه های توزیع تورهای دفاتر خدمات مسافرتی از طریق اینترنت	پذیرفته نشد	رد نشد	رد نشد
۲۹	اثر فعالیت های ترفیعی و تبلیغی برای تورهای گردشگری از طریق اینترنت	رد نشد	رد نشد	رد نشد
۳۰	اثر تطبیق قیمت با بخشهای مختلف بازار از طریق اینترنت	رد نشد	رد نشد	رد نشد
۳۱	اثر بکارگیری روشهای بازاریابی تعاملی از طریق اینترنت	رد نشد	رد نشد	رد نشد
۳۲	اثر بکارگیری سیستمهای ارتباط با مشتریان از طریق اینترنت	رد نشد	رد نشد	رد نشد
۳۳	اثر توزیع بروشورهای الکترونیکی برای تبلیغات از طریق اینترنت	رد نشد	رد نشد	رد نشد

ردیف	نوع سوال	راهبرد تمرکز	راهبرد ارزان‌فروشی	راهبرد تمایز
۳۴	اثر تشکیل گروه‌های مباحثه از طریق اینترنت	رد نشد	پذیرفته نشد	رد نشد
۳۵	اثر گسترش باشگاه‌های تخصصی اینترنتی	رد نشد	رد نشد	رد نشد
۳۶	اثر بازاریابی مستقیم از طریق اینترنت	رد نشد	رد نشد	رد نشد
۳۷	اثر تورهای مجازی از طریق اینترنت	رد نشد	پذیرفته نشد	رد نشد
۳۸	اثر کاهش هزینه‌های بازاریابی از طریق اینترنت	رد	رد نشد	رد نشد
۳۹	اثر ارتقاء و بهبود کانال‌های توزیع از طریق اینترنت و ذخیره جا online	پذیرفته نشد	رد نشد	رد نشد
۴۰	اثر کاهش هزینه‌های خدمات پس از فروش از طریق اینترنت	رد	رد نشد	رد نشد
۴۱	اثر بهبود کیفیت خدمات پس از فروش از طریق اینترنت	تأیید	پذیرفته نشد	رد نشد
۴۲	اثر برون سپاری فعالیتهای غیر استراتژیک از طریق اینترنت	تأیید	پذیرفته نشد	رد نشد
۴۳	اثر استفاده از صرفه جوییهای حاصل از مقیاس با بهره‌گیری از اینترنت در کل زنجیره ارزش	پذیرفته نشد	رد نشد	پذیرفته نشد
۴۴	همکاری و مشارکت بیشتر در کل زنجیره ارزش با بهره‌گیری از اینترنت	رد نشد	رد نشد	رد نشد

جدول ۲: خروجی نرم افزار Spss در مورد آزمون شاخصهای فرضیه‌ها

ردیف	نوع شاخص	تمایز	ارزان‌فروشی	تمرکز
۱	اثر اینترنت بر زیر ساختهای موسسه شامل سیستم‌های مدیریت- برنامه ریزی- بوجه ریزی	رد نشد	رد نشد	رد نشد
۲	اثر اینترنت بر مدیریت نیروی انسانی آموزش- انگیزش- کارکنان	رد نشد	رد نشد	پذیرفته نشد
۳	اثر اینترنت بر تحقیق و توسعه	رد نشد	رد نشد	رد نشد
۴	اثر اینترنت بر تدارکات چگونگی خرید- سیستم خرید	رد نشد	رد نشد	رد نشد
۵	اثر اینترنت بر تولید	رد نشد	رد نشد	رد نشد
۶	اثر اینترنت بر تبلیغات و بازاریابی و فروش	رد نشد	رد نشد	رد نشد
۷	اثر اینترنت بر خدمات پس از فروش	رد نشد	رد نشد	رد نشد
۸	استفاده‌های مختلف از اینترنت در کل زنجیره ارزش	رد نشد	رد نشد	رد نشد

## نتیجه‌گیری

می‌توان به اینترنت به عنوان وسیله‌ی برای ایجاد فعالیت‌های نوی سازمانی، خلق ارزش در زنجیره ارزش شرکت‌ها و در نهایت راهی برای کسب مزیت رقابتی نگاه کرد. در تحقیقات پیشین که توسط محققینی نظیر پورتر و گراتزر و جنی مکولا و دیگران انجام گرفته بود، تعدادی محدودی از موارد استفاده از اینترنت در زنجیره ارزش مورد بررسی شده است. در این پژوهش همه موارد استفاده از اینترنت در زنجیره ارزش که پژوهش‌های پیشین به آن پرداخته‌اند، آمده است. علاوه بر آن، شاخص‌ها و مولفه‌ها جدیدتر نیز شناسایی شده و در

امروزه کاربرد و استفاده از اینترنت در زنجیره ارزش شرکتها جهت کسب مزیت رقابتی به امری ضروری و حیاتی تبدیل شده است. شرط بقا شرکتها و سازمانها در بازارهای فرارقابتی چیزی جز در کسب مزیت رقابتی نیست و کسب مزیت رقابتی نیز بدون بهره‌گیری از اینترنت در بخشهای مختلف زنجیره ارزش ناممکن شده است. با توجه به اینکه فناوری‌های اطلاعاتی در حال رشد بوده و تمام شرکتها و دفاتر خدمات مسافرتی در سراسر دنیا از این فناوری‌ها استفاده فراگیری می‌کنند،



۴. دیوید، فرد آر (1385) مدیریت استراتژیک، ترجمه علی پارسیان و سید محمد اعرابی، تهران، انتشارات دفتر پژوهشهای فرهنگی.

۵. طرح رزرواسیون آنلاین، ۱۳۸۶، مجری شرکت کاسموس کیش، تهران

۶. عطاالله فرزاد نیا، (1385) بررسی آثار استفاده از فناوری اطلاعات در توسعه صنعت گردشگری ایران، پایان نامه جهت دریافت درجه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران، دانشکده مدیریت، به راهنمایی آقای دکتر محمود رضا هاشمی.

۷. کاتلر، فلیپ (1385) مدیریت بازاریابی تجزیه و تحلیل، برنامه ریزی، اجرا و کنترل، بهمن فروزنده، اصفهان، نشر آموخته.

۸. مهری، علی "طراحی مدل مزیت رقابتی برای صنعت خودرو" پایان نامه دکتری، دانشگاه تربیت مدرس، به راهنمایی سید حمید خداداد حسینی.

ب: منابع لاتین

9. Beckman, T. (1997), A Methodology For Knowledge Management, International Association of Science and Technology for Development AI and Soft Computing, Conference: Banff, Alberta, Canada

10. Buhalis, , Dimitrios (2003) eTourism, Information technology for strategic tourism management, Printce hall, UK .

11. Gratzer, Marku (2003) ,Changes in the Travel and Tourism Industry Caused by the Internet, Competitive Advantage for the SME Accommodation Sector in Austria, ,dissertation , university of Vienna

12. Jenny Ji Yeon, Heidi H. Sung, Agnes I.DeFranco, Richard A.Arnold (2002) E customer behavior in hospitality and tourism , Jenny Ji-Yeon

13. Jenni Makkula, li Shi (2004) Value chain and the internet in companies Pursuing a different strategy , case study of finish hotels , Master's Thesis , Lulea University of technology ,Swede,

14. Keegan J (1999) Global Marketing Management, 6th edition Prentic-Hall-INC

مدل پیشنهادی آورده شده است. در مدل این پژوهش ۴۴ مولفه (استفاده مختلف از اینترنت) در ۸ شاخص (بخشهای مختلف زنجیره ارزش) طبقه بندی و اثر هر یک از این مولفه ها و شاخص ها بر راهبردهای کسب مزیت رقابتی یعنی راهبرد تمایز، راهبرد ارزان فروشی و راهبرد تمرکز از نظر خبرگان مورد بررسی قرار گرفت و تمامی فرضیه ها مورد تأیید قرار گرفت. لذا دفاتر خدمات مسافرتی و گردشگری می توانند با استفاده از اینترنت در هر یک از بخشهای زنجیره ارزش خود که در ۴۴ مولفه ذکر شده به مزیت رقابتی دست یابند.

عبارت دیگر استفاده از اینترنت در زنجیره ارزش دفاتر خدمات مسافرتی - در زمینه تورهای ورودی از آلمان و فرانسه فعالیت می کنند - بر کسب مزیت رقابتی تمایز و تمرکز و ارزان فروشی اثر مثبت داشته است. بنابراین سرمایه گذاری مناسب در ایجاد بسترهای فنی، قانونی، اقتصادی و اجتماعی لازم جهت استفاده گسترده تر از اینترنت موجب ارتقای توانمندیها و کسب مزیت رقابتی لازم توسط کلیه دفاتر خدمات مسافرتی کشور در رقابت با دفاتر خارجی خواهد شد. این قابلیت در صورت الحاق به WTO نقش مهمی در افزایش رقابت مندی دفاتر خدمات مسافرتی کشور خواهد داشت. بدون شک دولت می تواند در خلق مزیت رقابتی برای صنایع و بنگاه های مختلف نقش کلیدی و محوری ایفا نماید.

## منابع و ماخذ

### الف : منابع فارسی

۱. بوهالیس، دیمیتروس (1385) گردشگری الکترونیک، ترجمه گروهی دانشجویان کارشناسی ارشد مدیریت گردشگری تحت نظر حنفی زاده، جباری و شادمهر، تهران، انتشارات پندار پارس.

۲. پورتر، مایکل (1385) استراتژی رقابتی، جهانگیر مجیدی و عباس مهر پویا، تهران، انتشارات رسا.

۳. رحمان سرشت، حسین (1384) راهبردهای مدیریت، تهران، انتشارات ایده پردازان فن وهنر.

18. Porter, M.E(2001) competitive advantage of nations, Free Press, New York.
19. Porter, M.E(1998) Competitive advantage creating and sustaining Performance, New York, Simon Schuster Inc
20. Porter, M.E(2001) Strategy and the Internet, Harvard Business Review,.
15. Kotler T, Philip, John T. Bowen ,James C Makens (2006), Marketing of hospitality and tourism , Upper Saddle , New Jersey
16. Miller, Alex (1998) strategic management", third edition Tennessee press, USA. P14-22
17. Porter M. (1985) Competitive Advantage, Free Press, New York, New york