

ارزیابی استراتژیک قابلیت‌های گردشگری داخلی و ارتباطی استان خراسان رضوی

فریبرز رحیم نیا

دانشیار دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، نویسنده مسئول

frahimnia@hotmail.com

ژاله فرزانه حسن زاده

دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت، دانشگاه فردوسی مشهد

jaleh.farzaneh3@gmail.com

برنامه ریزی استراتژیک / مزیت رقابتی / زنجیره عرضه

گردشگری

مقدمه

یک مدل ارزیابی استراتژیک مقصد گردشگری بر مبنای توانمندی‌های داخلی و ارتباطی، مقاصد را به عنوان یک سیستم باز به حساب می‌آورد که توانمندی جذب گردشگر را دارد. چنانکه لییاسک (2010) بیان می‌کند که جذب گردشگر به مقاصد می‌تواند باعث ایجاد درآمد هنگفتی برای دولت‌ها شود از این رو، مدیریت مناسب مقاصد گردشگری می‌تواند راه دستیابی به این درآمد را هموارتر کند [1]. اما باید به این مسئله توجه کرد که ذینفعان متعددی در صنعت گردشگری حضور دارند. چنانکه بورن برن هرست و همکارانش (2010) و فاررل و توینگ (2004) بیان می‌کنند که مقاصد گردشگری به عنوان سیستم‌های پیچیده و انطباقی هستند که برای موفقیت آن‌ها می‌باید به ارزیابی محیط خرد و کلان پرداخت تا بتوان تمامی عوامل موثر بر آن را شناخت

چکیده

با توجه به اهمیت صنعت گردشگری و درآمد زایی آن، لازم است که به گونه‌ای کارا مدیریت شود اما به جهت پیچیدگی‌هایی که این صنعت دارد اغلب اداره کردن آن با دشواری‌هایی همراه است. از این رو، در این مقاله مدلی جهت ارزیابی استراتژیک مقاصد و تعیین نقاط قوت و ضعف آن‌ها با توجه به تئوری منبع محوری ارائه شده است. سپس این مدل جهت ارزیابی موقعیت استان خراسان رضوی به کار گرفته شده که نشان می‌دهد در بسیاری از زمینه‌ها هنوز از توانمندی‌های گردشگری استان به گونه‌ای شایسته استفاده نشده است و در برخی موارد ضعف‌هایی عمده دیده می‌شود که می‌باید برای رفع آن‌ها برنامه ریزی کرد.

و جهت استفاده از آن‌ها برای بهبود مقاصد برنامه‌ای استراتژیک تهیه کرد [2,3]. ادجلز و همکارانش (2008) بیان می‌کنند برنامه‌ریزی استراتژیک فرآیندی است که به دنبال بهینه‌سازی صنعت گردشگری است و برای این منظور می‌باید به بررسی عوامل محیطی مانند عوامل اقتصادی، فرهنگی، اجتماعی و ... پردازد و توانمندی‌ها و ارتباطات این عوامل با یکدیگر را جهت ایجاد هم‌افزایی در صنعت گردشگری درک کند تا بتواند برنامه‌ای مناسب برای موفقیت مقاصد تهیه کند [4]. از این رو فرآیند مدیریت استراتژیک در گردشگری نیاز به گنجاندن و در نظر گرفتن روابط داخلی و ارتباطی در محیط گردشگری دارد.

از این رو، این مقاله یک مدل ارزیابی استراتژیک به منظور ارزیابی توانمندی‌های داخلی و ارتباطی در مقاصد گردشگری ارائه می‌دهد. دیدگاه‌های گوناگون بیان می‌کنند که مقصد گردشگری یک سیستم پیچیده است چنانکه فاررل و توینگ (2004) بیان می‌کنند "مقصد گردشگری هسته اصلی سیستم گردشگری است اما به طور واضح بیان نشده است که چه ویژگی‌ها و صفت‌هایی باعث موفقیت این سیستم می‌شود و چطور اجزای آن به هم مرتبط می‌شوند [3]. بنابراین در این مقاله ابتدا با ارائه یک مدل کلی عواملی که مزیت‌های رقابتی مقاصد گردشگری را بر اساس زنجیره عرضه گردشگری تعیین می‌کند ارائه می‌کنیم و بر مبنای این چارچوب یک ماتریس ارزیابی استراتژیک بر طبق توانمندی‌های داخلی و ارتباطی برای مقاصد گردشگری ارائه می‌دهیم که در آن سعی شده است دیدگاه ایستا بر مبنای اطلاعات جاری از وضعیت فعلی صنعت گردشگری را با توسعه و حرکت پویای آن ترکیب کنیم. به گونه‌ای که تعیین کند، ویژگی‌ها و خصایص موجود در گردشگری و مزایا و فرصت‌های آن به منظور بالا بردن مزیت رقابتی چیست تا به این ترتیب به توان از توان بالقوه مقاصد در حد اعلی بهره برد. همچنین این مدل موقعیت فعلی مقاصد را بر طبق دیدگاه داخلی و ارتباطی (قابلیت پایداری و انسجام) تعیین می‌کند و به این

ترتیب مقایسه مقاصد را باهم تسهیل می‌کند و باعث می‌شود که سیستم پیچیده گردشگری قابلیت انطباق خود را با محیط و عوامل موجود در آن افزایش دهد. همچنین بیان می‌کند که چگونه سازمان‌هایی مانند هتل‌ها، گردانندگان تور، آژانس‌های مسافرتی، دولت و خطوط هوایی با هم همکاری می‌کنند تا مزیت‌ها و نقاط قوت موجود در صنعت گردشگری تقویت شود [5]. این مدل همچنین با توجه به تئوری منبع محور بیان شده است

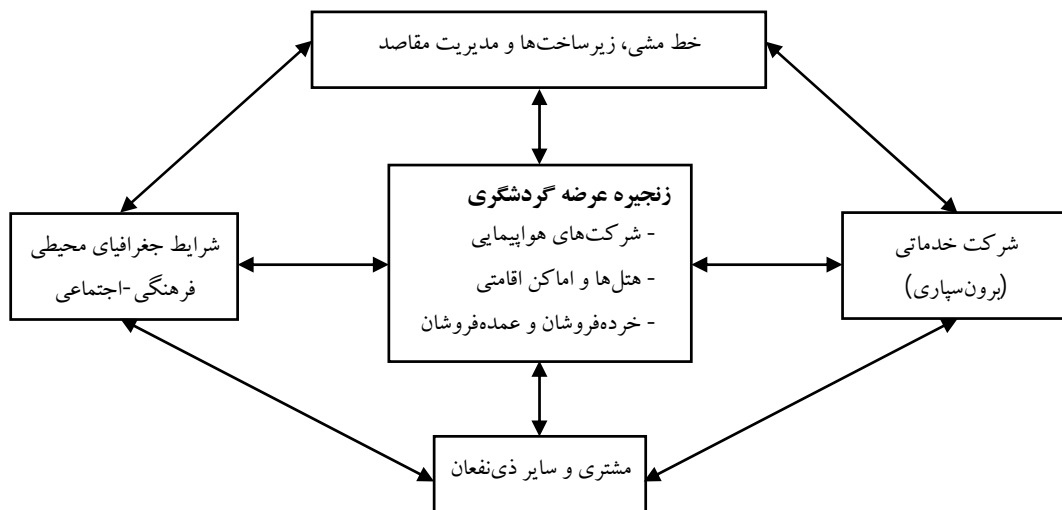
این مدل می‌تواند در طراحی استراتژی‌های رقابتی برای مقاصد گردشگری و تعیین نقاط قوت و ضعف آن‌ها به کار گرفته شود و می‌تواند به مقاصد این امکان را بدهد که فرصت‌ها را شناسایی کنند و مزیت‌های رقابتی خود را با توجه به ویژگی‌های موجود در زنجیره ارزش گردشگری بهبود دهند.

عوامل تعیین‌کننده مزیت رقابتی در مقاصد گردشگری

پویایی صنعت گردشگری به وضوح در ارتباط بین ارگان‌های موجود در گردشگری دیده می‌شود. رومرو و تجادا (2010) بیان می‌کنند که محیط گردشگری به محیط خرد (آژانس‌های مسافرتی، هتل‌ها، تورگردان‌ها و ...) و محیط کلان (اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، سیاسی و ...) تقسیم می‌شود که بر یکدیگر تاثیر می‌گذارند و می‌توانند باعث ایجاد مزیت رقابتی برای مقاصد شوند [7].

پاولویچ (2003) بیان می‌کنند که مقاصد گردشگری از انواع مختلف سازمان‌هایی که مکمل یکدیگر هستند و در عین حال با هم در رقابت هستند تشکیل می‌شود و ساختار عرضه در صنعت گردشگری بسیار متنوع است [8].

در شکل ذیل یک مدل کلی در مورد زنجیره عرضه گردشگری ارائه شده است.



شکل 1- زنجیره عرضه گردشگری [9]

3. هتلها و اماکن اقامتی با توجه به کیفیت خدمات آن‌ها و قیمت‌های رقابتی‌شان به خصوص در مورد هتل‌های چهار و پنج ستاره می‌توانند در جذب گردشگر به ویژه در سال‌های اخیر با توجه به تغییر ترجیحات گردشگران و ارتقای سطح زندگی تاثیر بگذارند [12].

4. عمده‌فروشان و خرده‌فروشان: در هر یک از مقاصد فعالیت‌ها و مکان‌هایی وجود دارد که مکمل فعالیت‌های معمول گردشگری هستند و باعث جذب گردشگر می‌شوند. آن‌ها باعث افزایش ارزش افزوده برای صنعت گردشگری و زنجیره عرضه آن می‌شود که شامل مراکز فروش، رستوران‌ها، ورزشگاه‌ها و مراکز ورزشی و ... می‌باشد.

ویژگی‌های فرهنگی - اجتماعی، محیطی و جغرافیایی

از نظر برخی صاحب‌نظران، ویژگی‌های جغرافیایی [13]، محیطی [14] و فرهنگی - اجتماعی [15] از جمله ویژگی‌های خاص یک مقصد است. در حالی که سایر عوامل ممکن است در نتیجه اقدامات اصلاحی و تقلیدی در مقاصد ایجاد شوند اما ویژگی‌هایی مانند طبیعت، اماکن تاریخی، دریاها، دریاچه‌ها، میراث فرهنگی و ... ویژگی‌های خاص یک مقصد است. هنگامی که یک مقصد تنوعی از این منابع را داراست می‌توان به جرات گفت که دارای مزیت رقابتی است [16].

مدیریت زنجیره عرضه گردشگری

فرآیندهای اصلی زنجیره عرضه شامل لجستیک، بازاریابی و تدارک خدمات گردشگری است. پالویچ (2003) بیان می‌کند که فرآیندهای گردشگری هلند شامل ثبت نام، حمل به مقصد، حمل و نقل در داخل مقصد، محل‌هایی برای اقامت و اسکان و جاذبه‌های گردشگری است. همچنین توسعه روابط بین شرکای موجود در زنجیره عرضه، مزیت رقابتی در گردشگری را بهبود می‌دهد [8]. در شکل (1) عناصر موجود در زنجیره عرضه گردشگری نشان داده شد که هر کدام را توضیح می‌دهیم.

1. خطوط هوایی به طور چشمگیری در طول تاریخ حیات خود تکامل یافته‌اند و این شرکت‌ها در نتیجه اتحادهای استراتژیک مختلفی شکل گرفته‌اند به منظور این که بتوانند با رقابت جهانی روبه رو شوند [10]. خطوط هوایی می‌توانند در ایجاد مزیت‌های رقابتی برای مقاصد موثر باشند و امروز شرکت‌هایی با هزینه پایین ایجاد شده‌اند که توانسته‌اند برای مقاصد مزیت رقابتی ایجاد کنند.

2. گردانندگان تور و آژانس‌های مسافرتی جزء شبکه سنتی فروش محصولات گردشگری هستند [11]. با افزایش فروش آنلاین این آژانس‌ها در حال تکامل خود هستند و با افزایش فروش خود و افزایش کارآمدی فعالیت‌شان می‌توانند به موقعیت بازار بهتری دست یابند.

در این بخش یک دیدگاه تئوریک بر اساس تئوری منبع محور [16] و دیدگاه ارتباطی جهت ارزیابی استراتژیک مقاصد ارائه می‌شود.

دیدگاه داخلی

مزیت رقابتی مجموعه‌ای از منابع با ارزش است که سازمان‌ها را قادر می‌کند فعالیت‌ها و عملیات خود را بهتر و با هزینه کمتر از رقبا انجام دهند. در یک کشور، صنعت گردشگری آن به عنوان یک مزیت رقابتی به حساب می‌آید که می‌تواند منبع درآمدی سرشاری برای یک کشور محسوب گردد، به ویژه اگر مزایای گردشگری آن نادر و کمیاب، غیر قابل تقلید و جذاب باشند [6].

تئوری منبع محور این امکان را می‌دهد که سازمان را با دید داخلی بررسی کنیم. تجزیه و تحلیل داخلی مزیت رقابتی و نقاط قوت و ضعف را شناسایی می‌کند.

دیدگاه ارتباطی

دیدگاه ارتباطی یک بعد جدید به تعریف استراتژی سازمان به عنوان مزیت رقابتی اضافه می‌کند که به طور فزاینده‌ای به شبکه‌های ارتباطی و عملیاتی آن وابسته است. برخی از نویسندگان در این خصوص سه نوع توانمندی متمایز را ذکر می‌کنند.

1. توانمندی ارتباطی که به معنی توانایی شرکت در انتخاب شریک مناسب است.
2. توانمندی ترکیبی که به معنی توانایی شرکت در ترکیب منابع برای به دست آوردن مزیت رقابتی است.
3. ظرفیت جذب یعنی توانایی شرکت در بهبود موقعیت رقابتی و به دست آوردن دانش از طریق ارتباطات خارجی با شرکت‌های دیگر [20].

مدل دیدگاه ارتباطی با توجه به توضیحات بالا توسعه داده شد که در جدول (1) ارائه شده است. این سه نوع رابطه از لحاظ میزان انسجام و پایداری با هم متفاوتند مثلاً از لحاظ میزان انسجام نوع یک دارای میزان انسجام در سطح پایین، دو متوسط و سه بالا است [9].

مدیریت مقاصد نقش بسیار مهمی در توسعه آن دارا می‌باشد. همچنین امروزه به دلیل درک تاثیر گردشگری روی توسعه اجتماعی، اقتصادی علاقه به برنامه‌ریزی استراتژیک برای مقاصد افزایش یافته است و این امر نیازمند همکاری بخش خصوصی و دولتی در صنعت گردشگری است و هر چه این همکاری قویتر باشد می‌تواند برای مقاصد ایجاد مزیت رقابتی کند [17].

عملیات برون سپاری خدمات

شرکت‌های خدماتی نظیر هتل‌ها، گردانندگان تور، آژانس‌های مسافرتی و ... می‌باشند. این شرکت‌ها برای این که بتوانند به بالاترین میزان بهره‌وری برسند می‌باید برخی از فعالیت‌ها را برون‌سپاری کنند تا بتوانند فعالیت‌های خود را با هزینه کمتر و با کیفیت بالاتر انجام دهند.

فعالیت‌های برون‌سپاری شده شامل نظافت، تهیه آذوقه و مواد غذایی، تامین امنیت، مدیریت فروش، بازاریابی و فروش، تحقیقات بازار، برنامه‌های وفاداری و ... است [18].

مشتریان

هنگامی که خدمات ارائه شده منطبق با انتظارات مشتری باشد مشتری وفادار و خشنود است. یکی از راه‌ها برای رسیدن به این منظور بخش‌بندی بازار است. زیرا موجب می‌شود گردشگر با توجه به توانمندی‌ها و ترجیحاتش به مقاصد جذب شود. بنابراین برای کسب رضایت و ارائه خدمات مناسب و جذب مشتری بهتر است به بخش‌بندی بازار هدف پردازیم. برای این منظور می‌توان تجزیه و تحلیل مشتری را در دو سطح انجام داد. اولین سطح شامل گروه‌بندی مشتریان است که در نتیجه آن می‌توان برای هر گروه هدف خاص و استراتژی خاصی در نظر گرفت مانند گردشگران جوان، گردشگران ورزشکار و دومین سطح شامل ایجاد تصویر ذهنی مطلوب از مقصد در اذهان گردشگران است. از سویی دیگر، فروش مستقیم در سال‌های اخیر افزایش یافته است و مراکز اقامتی و مقاصد سعی می‌کنند محصولات خود را از طریق بازاریابی مستقیم بفروشند بنابراین لازم است به بازاریابی رابطه‌ای و استراتژی‌های وفاداری توجه شود [19].

جدول 1- دیدگاه ارتباطی مطابق سطح پایداری و

انسجام

نوع 1	انسجام و یکپارچگی بین منابع بسیار پایین است و هیچکدام از توانمندی‌های ارتباطی توسعه داده نشده است و هنوز ترکیبات گوناگونی از منابع که می‌توانست به وجود آید کشف نشده است. مدیریت منابع و توسعه آن‌ها بسیار ضعیف و در سطح پایین است. مدیریت منابع کوتاه‌مدت است و هدفش افزایش بهره‌برداری از منابع موجود به منظور بالا بردن عملکرد است.
نوع 2	انسجام و یکپارچگی در بین منابع متوسط است. توسعه توانمندی‌های ارتباطی آغاز شده است. مدیریت منابع افق زمانی بلندمدت‌تری را مد نظر دارد و هدف مدیریت مقاصد استمرار مزیت رقابتی مقصد بدون توجه به امکان بهبود آن است.
نوع 3	انسجام و یکپارچگی در بین منابع بالا است. توانمندی‌های ارتباطی توسعه داده شده‌اند مدیریت دارای دیدگاهی بلندمدت است و هدف مدیریت مقاصد استمرار مزیت رقابتی در آینده و بهبود آن است.

ارتباطی خود به خوبی استفاده کرده و به هم افزایی رسیده است. این نواحی در شکل با A، B و C نشان داده شده است. بخش C نشان‌دهنده عناصری است که دارای ارزش استراتژیک اندک هستند و به آسانی قابل جایگزینی می‌باشند بنابراین هم افزایی زیادی برای مقاصد ایجاد نمی‌کنند و در آن ضعف‌هایی وجود دارد. عناصر موجود در بخش B دارای ارزش استراتژیک متوسط می‌باشند و برای مقاصد ایجاد هم افزایی می‌کنند و ارائه‌کننده فرصت‌هایی جهت بهبود مزیت‌های رقابتی مقاصد هستند. عناصر موجود در بخش A نشان‌دهنده مزیت اصلی و مهم رقابتی مقاصد هستند. آن‌ها نقاط قوت مقاصد هستند که غیرقابل جایگزینی و تقلید، نادر و کمیاب هستند و در مدیریت مقاصد می‌باید به آن‌ها توجه زیادی کرد.

ناحیه زیر قطر نشان دهنده ارزش داخلی بالا است که هم افزایی چندانی را با عناصر دیگر ایجاد نمی‌کند و می‌توانند به عنوان نقاط قوت بالقوه‌ای برای مقاصد در نظر گرفته شوند و توانمندی‌های ارتباطی آن‌ها می‌باید توسعه داده شود. در واقع در این موارد درباره توسعه نقاط قوت به گونه‌ای پایدار و با ثبات تدبیری اندیشیده نشده است.

ناحیه بالای قطر نشان دهنده عناصری است که دارای ویژگی بالقوه ارتباطی بالایی هستند اما به عنوان یک نقطه قوت هنوز چندان به آن توجه نشده است مثلاً شرکت‌های خدماتی تمایل زیادی جهت برقراری ارتباط با هتل‌ها ندارند. توجه به این عوامل می‌تواند باعث ایجاد اتحاد استراتژیک موفق برای مقاصد شود که می‌تواند مزیت رقابتی آن را بهبود دهد [9].

مدل ارزیابی استراتژیک بر اساس توانمندی‌های داخلی و ارتباطی

در این بخش به معرفی مدل ارزیابی استراتژیک و قسمت‌های مختلف آن می‌پردازیم. این مدل به ارزیابی موقعیت مقاصد با توجه به اطلاعات موجود می‌پردازد و احتمالاتی را جهت بهبود مزیت‌های رقابتی و توسعه توانمندی‌های ارتباطی آن مشخص می‌سازد و برقراری ارتباط بین عناصر مقاصد را بررسی می‌کند. این مدل در شکل (2) نشان داده شده است. همانطور که ملاحظه می‌کنید از سه قسمت تشکیل شده است: ناحیه قطری، بالا و پایین قطر.

ناحیه قطری نشان دهنده منطقه متعادل است به گونه‌ای که هر عاملی که در این ناحیه قرار بگیرد از توانمندی‌های داخلی و

بالا	توجه به توانمندی ارتباطی بالا و عدم وجود مزیت رقابتی	A	احتمال بالقوه بالایی برای ایجاد مزیت رقابتی موجود می‌باشد.
ارزش استراتژیک ارتباطی	توجه بیشتر به توانمندی‌های ارتباطی	B	
پایین	C	ارزش استراتژیک داخلی بالا بدون وجود هم‌افزایی	توجه بیشتر به توانمندی‌های داخلی
	پایین	ارزش استراتژیک داخلی	بالا

شکل 2 - مدل ارزیابی استراتژیک بر اساس توانمندی‌های داخلی و ارتباطی

وضعیت گردشگری استان خراسان رضوی

گردشگری، برنامه‌ریزی استراتژیک.

روش تحقیق

جهت بررسی وضعیت گردشگری استان خراسان رضوی و شناسایی نقاط قوت و ضعف آن بر اساس مدل ارزیابی استراتژیک پرسشنامه‌ای در بردارنده 21 سوال به صورت پیمایشی در بین 40 متخصص در صنعت گردشگری در زمینه بخش‌های مختلف آن (هتلداری، آژانس‌های مسافرتی، میراث فرهنگی و...) توزیع گردید و میانگین پاسخ‌های آن‌ها برای تعیین وضعیت 21 عامل در نظر گرفته شد. این عوامل عبارتند از: جاذبه‌های طبیعی، جاذبه‌های تاریخی، جاذبه‌های فرهنگی و اجتماعی، جاذبه‌های زیارتی، شرکت‌های هواپیمایی، فرودگاه‌ها، وضعیت حمل و نقل جاده‌ای، وضعیت شبکه راه‌آهن، هتل‌های 4 و 5 ستاره، هتل آپارتمان‌ها، هتل‌های 3 ستاره و پایین‌تر، رستوران‌ها و مجتمع‌های رفاهی بین راهی، تورگردان‌ها، آژانس‌های مسافرتی، خدمات پزشکی، خدمات بانکداری، خدمات بیمه، میزان شناخت از گردشگران، وب سایت‌های گردشگری، تحقیقات بازاریابی در خصوص مقاصد و

نتایج تحقیق

در مدل ارزیابی استراتژیک مقاصد گردشگری (شکل 2) دو دسته عامل در نظر گرفته شد:

1. عوامل ارتباطی که در بردارنده دو بعد ثبات و پایداری، انسجام است.
2. عوامل داخلی که در بردارنده چهار بعد اهمیت، قابلیت جایگزینی، مزیت رقابتی و سود/هزینه است.

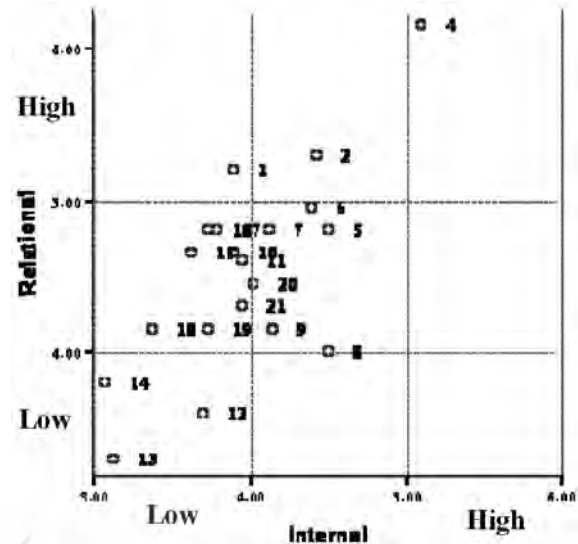
از این رو برای محاسبه امتیاز استان در خصوص 21 عامل از دید ارتباطی میانگین پاسخ‌ها در خصوص دو بعد ثبات و پایداری، انسجام در نظر گرفته شد و برای امتیاز از دید داخلی میانگین چهار بعد اهمیت، قابلیت جایگزینی، مزیت رقابتی و سود/هزینه محاسبه گردید برای رتبه دادن به این عوامل مقیاس 7 گزینه‌ای در نظر گرفته شد که 1 نشان دهنده کمترین میزان و 7 نشان دهنده بیشترین میزان هر بعد است. در جدول (2) نتایج محاسبه ارائه شده است.

جدول 2 - نتایج تجزیه و تحلیل

میانگین ارتباطی	ثبات و پایداری	انسجام	میانگین داخلی	مزیت رقابتی	سود/ هزینه	قابلیت جایگزینی	اهمیت / قوت	
5/2	6	4/3	3/9	4	4/3	3/5	4	1 جاذبه‌های طبیعی
5/3	5/6	5	4/43	4/6	4/6	3/5	5	2 جاذبه‌های تاریخی
4/8	5	4/6	3/8	5/3	4	1/3	4/6	3 جاذبه‌های فرهنگی و اجتماعی
6/15	6/3	6	5/1	7	5/3	1	7	4 جاذبه‌های زیارتی
9/6	5	4/6	4/5	5	4	3	6	5 شرکت‌های هواپیمایی
4/95	5/3	4/6	4/4	5	3/6	3	6	6 فرودگاه‌ها
4/8	4/6	5	4/13	5/3	3/6	3/6	4/6	7 وضعیت حمل و نقل جاده‌ای
4	3	5	4/5	5/3	4	3/3	5/6	8 وضعیت شبکه راه‌آهن
4/15	4/3	4	4/15	4/3	3/6	2	5	9 هتل‌های 4 و 5 ستاره
4/65	4/3	5	3/9	4/6	3/6	2/6	5/3	10 هتل آپارتمان‌ها
4/6	4/6	4/6	3/95	4/6	3/3	3/6	5	11 هتل‌های 3 ستاره و پایین‌تر
3/6	3/6	3/6	3/7	3/6	3/3	3/3	4/3	12 رستوران‌ها و مجتمع‌های رفاهی بین راهی
3/3	3/3	3/3	3/13	3/3	2	2/3	2/6	13 تورگردان‌ها
3/8	3/3	4/3	3/08	4	3	2/6	4	14 آژانس‌های مسافرتی
4/65	4/3	5	3/63	4/6	3	2/6	4/3	15 خدمات پزشکی
4/8	4/6	5	3/73	5	3/6	3	4/3	16 خدمات بانکداری
4/8	4/6	5	3/8	4/6	3/3	2/6	4	17 خدمات بیمه
4/15	4/3	4	3/38	4/3	3/3	3/6	3/3	18 میزان شناخت از گردشگران
4/15	4	4/3	3/73	5	4	2/6	3/3	19 وبسایت‌های گردشگری
4/45	4/6	4/3	4/03	5	4	3/5	3/6	20 تحقیقات بازاریابی در خصوص مقاصد و گردشگری
4/3	4/3	4/3	3/95	4/3	3/6	3/6	4/3	21 برنامه‌ریزی استراتژیک

نتیجه‌گیری و پیشنهادات

با توجه به جدول (3)، ماتریس ارزیابی استراتژیک استان بر مبنای توانمندی‌های داخلی و ارتباطی به صورت ذیل می‌باشد.



شکل 2 - ماتریس ارزیابی استراتژیک استان

خراسان رضوی

همانگونه که در شکل (2) نشان داده شده است فقط دو عامل (جاذبه‌های زیارتی و تاریخی) است که به تمام توانمندی‌های داخلی و ارتباطی آن‌ها توجه شده است و به عنوان توانمندی‌های اصلی استان بحساب می‌آیند و می‌باید سعی شود که موقعیت آن‌ها حفظ گردد و یا در صورت امکان بهبود یابد زیرا یکی از فعال‌ترین بخش‌های توریستی در ایران گردشگری زیارتی است. همچنین تاریخ ایران قدمت دیرینه‌ای دارد و به دلیل سهم مهمی که در گذشته ایفا کرده است نه تنها برای خود کشور بلکه برای سایر کشورهای جهان نیز از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. عوامل 12 (رستوران‌ها و مجتمع‌های رفاهی بین راهی) عوامل 13 (تورگردانها) و 14 (آژانس‌های مسافرتی) از نظر هر دو بعد بسیار ضعیف هستند و جهت رفع نواقص آن‌ها می‌باید برنامه‌هایی در نظر گرفته شود و در واقع آسیب پذیرترین نقاط در صنعت گردشگری استان هستند. اطلاعات موجود در زمینه رستوران‌های میان راهی نشان می‌دهد که سه درصد واحدها ممتاز، 11 درصد درجه یک، 26 درصد درجه 2 و 60 درصد درجه سه هستند. استان‌های تهران، مازندران و خراسان اکثریت این

رستوران‌ها را به خود اختصاص داده‌اند که اهمیت این استان‌ها را به عنوان مقاصد عملکرد کشور نشان می‌دهد [21]. بررسی‌ها نشان می‌دهد که توجه اصلی نظارت کنندگان به کنترل وضعیت فیزیکی رستوران‌ها مانند محل و تجهیزات آن معطوف است و در زمینه کیفیت غذا و ارائه خدمات، استانداردی اعمال نشده است. در این راستا اجرای طرح ایجاد مجتمع‌های رفاهی بین راهی در کشور که در قالب آن انواع خدمات از قبیل رستوران، پمپ بنزین، خدمات فنی اتومبیل، محل برآوردن فرائض مذهبی و ... ارائه گردد الزامی به نظر می‌رسد. در مورد تورگردان‌ها نیز شواهد نشان می‌دهد که افراد بسیاری به‌عنوان راهنمای تور به طور غیر رسمی مشغول فعالیت هستند. نبود اطلاعات ضروری درباره راهنمایان تور و توانایی‌های آن‌ها و رقم بالای افرادی که منتظر کارت شناسایی هستند و کسانی که به صورت غیررسمی به‌عنوان راهنمای تور مشغول فعالیت هستند نشان می‌دهد که نظارت موثری از نظر اعمال استانداردها در این زمینه وجود ندارد، و سیستم راهنمای تور در ایران با نیازهای گردشگری آن مطابق نیست [22] اطاعات ارائه شده توسط سازمان میراث فرهنگی و گردشگری در مورد تعداد آژانس‌های مسافرتی و تورگردان‌ها نیز نشان می‌دهد که حدود 1400 آژانس مجوز فعالیت دارند که از میان آن‌ها، حدود 51 درصد از آن‌ها در تهران، حدود 15 درصد در استان خراسان و 9 درصد در مازندران قرار دارند. بقیه نیز به ترتیب اهمیت در اصفهان، شیراز، تبریز و بندرعباس پراکنده هستند [23]. البته با وجود تعداد زیاد دفاتر خدمات جهانگردی در ایران فقط تعداد کمی از آن‌ها (کمتر از 20 دفتر) اقدام به تورهای خارج به داخل می‌کنند. همچنین بخش آژانس‌های مسافرتی و خدمات گردشگری بدلیل قوانین موجود در تشکیل انجمن‌ها و اتحادیه‌ها دچار پراکندگی بوده و تحت سیطره چندین عامل نیمه دولتی هستند که از حضور تورگردانها و عاملان بین‌المللی حرفه‌ای جلوگیری می‌نمایند و با هر نوع نوآوری مخالفند و قادر به حضور موثر در سطح ملی نیستند [21]. سایر عوامل نیز در میانه شکل قرار گرفته‌اند که عبارتند از شرکت‌های هواپیمایی، فرودگاه‌ها، وضعیت حمل و نقل جاده‌ای، وضعیت راه‌آهن، هتل‌های 4 و 5 ستاره، هتل آپارتمان‌ها، هتل‌های 3 ستاره و

پایین تر، خدمات بیمه و تحقیقات بازاریابی در خصوص مقاصد و گردشگری. در خصوص این عوامل از برخی توانمندی‌های آن‌ها استفاده شده و برخی دیگر هنوز به صورت بالقوه است و می‌توان با تمرکز بیشتر بر آن‌ها و سرمایه‌گذاری در این امور از این توانمندی‌ها استفاده کرد و صنعت گردشگری استان را بهبود داد و آن را قوت بخشید. زیرا عواملی مانند سیستم حمل و نقل در توسعه صنعت گردشگری می‌تواند بسیار موثر باشد. زیرا بدون آن امکان سفر و ایجاد انگیزه در گردشگر تقریباً ناممکن است به گونه‌ای که وجود سیستم‌های حمل و نقل با کیفیت و هزینه مناسب می‌تواند در جذب گردشگران داخلی و خارجی بسیار موثر باشد. اما در مورد وضعیت سیستم حمل و نقل استان با توجه به شکل (2) می‌توان گفت که چندان مطلوب نمی‌باشد و از توانمندی‌هایی که در این زمینه در استان وجود دارد به خوبی استفاده نگردیده است. از این رو، می‌باید اقدام به تهیه طرح جامع حمل و نقل گردد و با فعال کردن یکی از سیستم‌های حمل و نقل (هوایی، زمینی، ریلی) شرایط کاملاً مطلوبی برای گردشگری فراهم کرد. همچنین در خصوص وضعیت هتل‌ها و محل‌های اسکان گردشگران، زیرا مسافر به هر کجا که برود نیاز به محلی برای خواب، استراحت و غذا دارد.

در خصوص برخی عوامل نیز مانند خدمات پزشکی، میزان شناخت از گردشگران، وب سایت‌های گردشگری و برنامه‌ریزی استراتژیک بیشتر به ویژگی‌های ارتباطی آن‌ها توجه شده و بین توانمندی‌های شناخته شده آن‌ها ارتباطات مناسبی برای ایجاد هم‌افزایی برقرار نشده است، در حالی که آن‌ها هنوز دارای منابع با ارزشی جهت استفاده و رونق گردشگری هستند که می‌توان با شناخت و بهره‌برداری از آن‌ها مزیت‌های رقابتی جدیدی برای صنعت گردشگری استان ایجاد کرد. چنانکه به دلیل پایین بودن قیمت برخی کالاها و خدمات خاص در ایران، مانند خدمات پزشکی، مواد غذایی و ... باعث جلب افراد خارجی به خصوص از کشورهای همسایه مانند آسیای میانه، ترکیه، عراق، پاکستان و کشورهای حوزه خلیج فارس به داخل کشور شده است که این امر هم می‌تواند فرصت مناسبی برای برنامه‌ریزان توسعه گردشگری کشور باشد. همچنین ایجاد تسهیلات برای بیمارانی

که جهت درمان وارد کشور می‌شوند تا بتوانند دوران نقاهت پس از بیماری خود را به گردش در ایران بپردازند نیز از جمله مواردی است که نیاز به هماهنگی دستگاه‌های مسئول و ساخت مکان‌ها و مجتمع‌های خاص دارد.

بر اساس رتبه‌بندی یونسکو، ایران از لحاظ جاذبه‌های گردشگری جزء ده کشور برتر دنیا است اما در پذیرش گردشگران رتبه کمتر از 60 و از نظر هزینه رتبه‌ای کمتر از 40 را داراست [24]. از این رو، می‌توان گفت ایران توانسته از فرصت‌های گردشگری به خوبی بهره‌مند گردد. برای رفع این ناتوانی می‌توان از بخش‌هایی که اکنون در گردشگری بیشتر فعال هستند استفاده کرد و آن‌ها را توانمندتر کرد که یکی از مهم‌ترین آن‌ها گردشگری زیارتی است و دلیل آن هم وجود تعداد بیشمار، زیارتگاه‌های دینی - مذهبی در ایران است و از بین شهرهای ایران نیز، مشهد بزرگ‌ترین شهر زیارتی ایران است. همچنین استان خراسان رضوی دارای امکانات و ویژگی‌های بسیار غنی در زمینه صنعت گردشگری است. از این رو، به‌کارگیری روش‌های نوین جذب و نگهداری مشتریان فعلی و در مرحله بعد گسترش تعداد آن‌ها کاملاً ضروری به نظر می‌رسد. در سال‌های اخیر فن‌آوری اطلاعات روش‌های عملی را در تمامی سازمان‌ها و به ویژه در صنعت گردشگری متحول ساخته است. بنابراین، الگوبرداری مناسب از کشورهای که هم اکنون در این صنعت چه از لحاظ تعداد و چه از حیث درآمد از رتبه‌بندی مناسبی در سطح جهان برخوردار هستند، می‌تواند مسیر رسیدن به موفقیت را تا حد امکان کوتاه و بهینه سازد. البته در این الگوبرداری‌ها آنچه مهم است توجه به شرایط درونی کشور و قابلیت‌های فعلی می‌باشد و عملکرد تطبیقی بایستی بگونه‌ای باشد که این راهبردها تاثیر مخربی در چرخه‌های اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی کشور به همراه نداشته باشد.

پی‌نوشت

- 1-Leask 2010.
- 2- Bornhorst & et al, 2010.
- 3- Farrell & Twining 2004.
- 4- Edgels 2008.
- 5-Chathoth & Olsen 2003.
- 6- Denicolai & et al, 2010.

- Chathoth, P. K., M. D. Olsen. "Strategic Alliances: A Hospitality Industry Perspective." *Hospitality Management*, Vol.22, No.4 , pp: 419-34, 2003.
- Davies, B., and P. Downward. "Industrial Organization and Competition in the U.K. Tour Operator/Travel Agency Business, 1989-1993. An Econometric Investigation." *Journal of travel Research*, Vol.39 , No.4 , pp: 411-25, 2001.
- Denicolai, Stefano; Cioccarelli, Gabriele; Zucchella, Antonella, "Resource-based Local Development and Networked Core-Competence for Tourism Excellence" , *Tourism management*, Vol.31, No.2. pp: 206-266, 2010.
- Edgells, David L.; Smith, Ginger; DelMastro Allen, Maria; Swanson, Jason R., "Strategic Tourism Planning", *Tourism Policy and Planning*, Vol 25, No 4, pp: 297-324, 2008.
- Espino,Rodriguez, T., Pardon, Robaina. "Outsourcing and Its Impact on Operational Objectives and Performance: A study of Hotels in the Canary Islands." *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 23, No.3, pp: 287-306, 2004.
- Evans, N. "Collaborative Strategy: An Analysis of the Changing World of International Airline Alliances." *Tourism Management*, Vol.22, No.3, pp: 229-43, 2001.
- Farrell, B. H., and L. Twining-ward. "Reconceptualizing Tourism." *Annals of Turism Research*, Vol. 31, No.2, pp: 274-95, 2004.
- Fyall. A., C. Callod, and B. Edwards "Relationship Marketing: The Challenge for Destinations." *Annals of Tourism Research*, Vol.30, No.3 , pp: 644-59, 2003.
- Gomez Martin, M. B. "Weather, Climate and Tourism: A Geographical Perspective." *Annals of Tourism research*, Vol.23, No.3, pp: 571-91, 2005.
- Hernandez Cruz, R.E., Bello Baltazar, G. Montoya Gomez, and E. I. J. Estrada Lugo. "Social Adaptation Ecotourism in the Lacandon Forest." *Annals of Tourism Research*, Vol.32, No.3, pp: 610-27, 2005.
- Jamal. T. B., and D. Getz. "Collaboration Theory and Community Tourism Planning." *Annals of*
- 7- Romero & Tejada 2010.
- 8- Pavlivich 2003.
- 9- Rodriguez & Espino 2008.
- 10- Evans 2001.
- 11- Davis & Downward 2001.
- 12- Paraskevas 2001.
- 13- Gomez Martn 2005.
- 14- Northcote & Macbeth 2006.
- 15- Hernandez Cruz & et al, 2005.
- 16- Waitt & et al, 2003.
- 17- Yuksel & et al, 2005.
- 18- Espino & Pardon 2004.
- 19- Fyall & et al, 2003.
- 20- Lechner & Dowling 2003.
- 21- عبدالملکی و بهکمال، 1386، 179.
- 22- گوهریان و کتابچی، 1384، 156.
- 23- یاسینی، 1389، 65.
- 24- موسایی و میرطالبی مقدم، 1389، 77.

منابع

- عبدالملکی، رضا و بهشید، بهکمال، "نقش فناوری اطلاعات در توسعه گردشگری"، سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری خراسان رضوی - معاونت فرهنگی و ارتباطات، مشهد، چاپ اول، 1386.
- گوهریان، محمد ابراهیم، کتابچی، محمد مهدی، "گردشگری بین‌المللی"، انتشارات امیرکبیر، 1384
- موسایی، میثم، میر طالبی اقدام، سید مسعود، "ارزیابی فعالیت‌های بازاریابی بین‌المللی گردشگری صورت گرفته توسط سازمان‌های متولی گردشگری در ایران بعد از انقلاب اسلامی"، کتاب ماه علوم اجتماعی، شماره 136، صص 76-93، تیر 1389.
- یاسینی، هدی، "جامعه‌شناسی گردشگری"، کتاب ماه علوم اجتماعی، شماره 136، صص 64-68 تیر 1389.
- Bornhorst, Tom; Brent Ritchie, J.R.; Sheehan, Lorn, "Determinants of Tourism Success for DMOs & Destinations: An Empirical Examination of Stakeholders' Perspectives", *Tourism Management*, Vol. 31, No.5, pp:572-589, 2010.

- Waitomo Caves, New Zealand." *Tourism Management*, Vol. 24, No.2, pp: 203-16, 2003.
- Pearce, D. G. and C. Schott. "Tourism Distribution Channels: The Visitors' Perspective." *Journal of Travel Research*, Vol.44, No. 1, pp: 50-63, 2005.
- Rodriguez, Manuel, Espino, Tomas, "A Model of Strategic Evaluation of a Tourism Destination based International and Relational Capabilities", *Journal of Travel Research*, Vol. 46 ,No.5, pp 368-380, 2008.
- Romero, Isidoro; Tejada, Pillar, "A Multi-Level Approach to the Study of Production Chains in the Tourism Sector", *Tourism Management*, Vol.44, No.5, pp: 252-66, 2010.
- Waite, G., R. Lane, and L. Head. "The Boundaries of Nature Tourism." *Annals of Tourism Research*, Vol. 30, No.3, pp: 523-45, 2003.
- Yuksel. F., B. Bramwell, and A. Yuksel. "Centralized and Decentralized Tourism Governance in Turkey." *Annals of Tourism Research*, Vol.32, No.4, pp:859-86, 2005.
- Tourism Research*, Vol. 22, No. 1, pp: 186-204, 1995.
- Leask, Anna, "Progress in Visitor Action Research: Towards More Effective Management", *Tourism Management*, Vol.31, No.2, pp:155-166, 2010.
- Lechner, C., and M. Dowling. "Firm Networks: External Relationships as Sources for the Growth and Competitiveness of Entrepreneurial Firms." *Entrepreneurship & Regional Development*, Vol.15, No.1, pp: 1-26, 2003.
- Mckercher, B. "A Chaos Approach to Tourism." *Tourism Management*, Vol.20, No.4, pp: 425-34, 1999.
- Northcote, J., and J. Macbeth. "Conceptualizing Yield Sustainable Tourism Management." *Annals of tourism Research*, Vol. 33 , No.1, pp: 199-220, 2006.
- Paraskevas, A. "Exploring Hotel Internal Service Chains: A Theoretical Approach." *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 13, No.5, pp: 251-58, 2001.
- Pavlovich, K. "The Evolution and Transformation of a Tourism Destination Network: The

