

چارچوبی برای مزیت رقابتی در گردشگری الکترونیکی

گرتز و وینی وارتر^(۱)

ترجمه حسن ولی بیگی

(پژوهشگر و عضو هیات علمی موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی)

هدایت کسب و کار با توجه به تغییرات جریان‌های داخلی، روابط خارجی و همچنین اصلاح و بازنگاری مجدد بخش‌های کل اقتصاد دارد (تایمرز ۱۹۹۸، ویرتز ۲۰۰۱ و پورتر ۲۰۰۱). اینترنت و بویژه شبکه،^(۲) بواسطه آرایه ابزار قدرتمند و امکانات جدید تجاری یکی از اصلی‌ترین عوامل هدایت‌کننده کسب و کار می‌باشد. انتقال اطلاعات محصولات به مشتریان در سراسر دنیا بصورت مستقیم و با حداقل هزینه و زمان موثر، یک راه مطلوب و ایدآل برای صنعت گردشگری و سفر است. همان طوری که بسیاری از مولفان ادعا می‌کنند: با گردشگری باید به عنوان یک صنعت نیازمند اطلاعات برخورد کرد (یون ۱۹۹۳، چنلر ۱۹۹۵، شلدن ۱۹۹۷ و اینکین ۱۹۹۸). چنلر (۱۹۹۵) گردشگری را به عنوان تجارت اطلاعات تعریف می‌کند. زیرا در گردشگری به عنوان

صنعت خدماتی، اطلاعات یکی از مهمترین پارامترهای کیفی برای حمایت از فعالیت‌هاست. حوزه‌های معدودی و اندکی دیگری هم وجود دارند که در آنها دسته‌بندی، پردازش، کاربردها و ارتباطات اطلاعات در عملکرد روزانه‌شان به اندازه صنعت گردشگری حائز اهمیت است. این مسئله همچنین زنجیره ارزش و روابط درون صنعت گردشگری و سفر دگرگون می‌کند.

این مقاله حاصل تحقیقات ما در زمینه تهدیدات و فرصت‌هایی است که اینترنت برای بنگاه‌ها بوجود می‌آورد و چارچوبی برای ارزیابی استراتژی رقابتی آرایه می‌کند. بر اساس این پژوهش، ما به بررسی حوزه گردشگری پرداخته و در این راستا

در چند سال اخیر اهمیت فن‌آوری‌های اطلاعات و ارتباطات (ICT) جدید در مورد گردشگری و سفر افزایش چشمگیری داشته است. گردشگری از آن دسته صنایعی است که بواسطه اینترنت می‌تواند تحولی عظیمی پیدا کند. این مقاله به مزیت رقابتی در حوزه گردشگری و سفر توسط فن‌آوری اطلاعات بویژه اینترنت و شبکه می‌پردازد. بنابراین هدف ما، آرایه چارچوبی است که بوسیله آن با تهدیدات ایجاد شده توسط اینترنت مقابله کرده و نشان دهیم که چگونه بنگاه‌ها می‌توانند برای رسیدن به مزیت رقابتی، از تجارت الکترونیکی بهره بگیرند. بر پایه این پژوهش، در آینده اثرات اینترنت بر استراتژی رقابتی هتل‌ها زنجیره‌ای SME را بررسی کرده و تصویر کاملی از این صنعت آرایه خواهیم داد.

۱- مقدمه

فن‌آوری‌های اطلاعات و ارتباطات (ICT)^(۲) جدید در حال تغییر اقتصاد و راه‌های گوناگون هدایت کسب و کار هستند. ICT همه بنگاه‌ها را به یافتن راه‌های جدید برای توسعه بازارهایی که در آنها رقابت می‌کنند، مجبور می‌سازد، آنها باید بواسطه خدمات و محصولات تولید شده مورد نیاز مشتریان، آنها را جذب و حفظ کنند و به بازنگاری مجدد استراتژی تجاری خود در جهت دستیابی به مزیت رقابتی پردازند. این مسئله تاثیر بسزایی بر روی چگونگی



پیشرفت‌های بخش هتلداری SME در اتریش را از نظر می‌گذرانیم. بخش پایانی چشم‌اندازی راجع به استفاده از اینترنت و نقش فعلی آن در این بخش در اتریش و ظرفیت هتل‌ها برای دستیابی به مزیت رقابتی ارائه می‌کند. (۴)

۲- روش شناسی

این مقاله بر آن است تا چاقوب نظری برای فرمول بندی و تکمیل استراتژی رقابتی بر اساس مدل مزیت رقابتی مایکل پورتر (پورتر ۱۹۸۵ و ۲۰۰۱) ارائه دهد. همچنین از مفهوم استدلالات ارزشی (۵) هانس اکرمانس (۶) (۲۰۰۱) نیز استفاده شده است. این پژوهش بررسی خواهد کرد که چطور و کجا اینترنت به عنوان یک استراتژی جدید ارتباطی و اطلاعاتی، بخش هتلداری SME در اتریش را متاثر می‌سازد.

بر این اساس مراحل زیر را دنبال خواهیم نمود:

● در گام اول ما از مفهوم پنج نیروی رقابتی پورتر (پورتر ۱۹۸۵ و ۲۰۰۱) برای بررسی صنعت گردشگری استفاده خواهیم کرد. این دیدگاه مبتنی بر بازار (۷) به ما چشم‌اندازی از توسعه و تهدیدات ایجاد شده توسط ICT بویژه اینترنت در مورد صنعت فوق‌ارزایه خواهد داد.

● برای مقابله با تهدیدات اینترنتی و دستیابی به مزیت رقابتی، یک نگاه باید به واسطه فرصت‌هایی که از اینترنت در اختیارش قرار می‌گیرد، استراتژی خاصی را برای خود تدوین نماید. این مسئله، موضوع گام دوم است. بخش اساسی مزیت رقابتی فعالیت گسسته‌ای است که ارزش را به کالا و یا خدمت اضافه، خلق و یا حفظ می‌کند. در این بخش ما چندین مورد فرصت و فعالیت برای یک نگاه که می‌تواند در جهت رسیدن به موقعیت رقابتی مورد استفاده قرار دهد، معرفی می‌کنیم. این قسمت بر پایه استدلالات ارزشی اکرمانس ارائه شده است.

● سرانجام، از چارچوب ساخته شده برای مزیت رقابتی، جهت تدوین استراتژی نگاه استفاده خواهیم کرد. این چارچوب جهت کاربردی شدن در بخش هتلداری SME قابل استفاده است. این پژوهش بحث دستیابی صنعت هتلداری به مزیت رقابتی را از طریق اینترنت با جزئیات بیشتری بررسی می‌کند.

۳- گام نخست: شناسایی تهدیدات حاصل از اینترنت

از زمان آغاز به کامپیوتری شدن امور، فن‌آوری‌های اطلاعات و ارتباطات، در نقش یک حامی برای وظایف سازمانی نگاه‌ها ظاهر شده‌اند. در طی دهه ۱۹۸۰، ICT بیشتر به عنوان ابزاری جهت تکمیل ابتکارات استراتژیک مورد مطالعه قرار می‌گرفت (مورتن ۱۹۹۱). اینترنت و شبکه دارای مشخصه‌هایی هستند که به لحاظ تاثیراتشان روی صنایع و استراتژی رقابتی، آن‌ها را جذاب کرده است. ارتباطات جهانی کسب و کارها و مشتریان، محدودیت‌های زمانی و مکانی گذشته را کاهش داده و فرصت‌های ارزشی جدیدی را که گران‌بهرتر از زنجیره ارزشی سنتی است را مهیا می‌کند (اکرمانس ۲۰۰۱). تمام ابعاد یک سازمان و یا یک صنعت مجبور هستند در پرتو کاربردهای ICT عملیات‌های خود را مجدداً بازنگری نمایند. بسیاری مفاهیم استراتژیک طی چند سال گذشته با تمرکز روی اهداف‌شان به روش‌های مختلف، توانسته‌اند توسعه پیدا کنند. دو تا از معروفترین این نگرش‌ها عبارت‌اند از:

● دیدگاه مبتنی بر منابع (RBV) (۸)

● دیدگاه مبتنی بر بازار (MBV) (۹)

دیدگاه مبتنی بر منابع روی منابع بنگاه‌ها تمرکز می‌کند که اساس انتخاب استراتژی و قابلیت مزیت رقابتی هستند. برخی از محققان این حوزه، بر این اعتقادند که با این تمرکز درونی این ریسک وجود دارد که ذات تقاضای بازار نادیده گرفته شود. بر عکس، دیدگاه مبتنی بر بازار بر پایه مدل نیروهای رقابتی استوار بوده و روی تحلیل ساختاری یک صنعت بحث می‌کند. این مسئله به ما کمک می‌کند تا عوامل پویا یک صنعت را شناسایی کرده و اثرات عوامل خارجی بر حوزه فعالیت بنگاه را پیش‌بینی کنیم. در زمینه شناخت تغییرات و تهدیدات که اینترنت برای شرکت‌ها ایجاد می‌کند از نگرش مبتنی بر بازار استفاده خواهیم کرد.

۱-۳- تحلیل ساختاری صنایع

مدل نیروهای رقابتی، نیروهای پنج‌گانه‌ای را که یک بنگاه برای رسیدن به یک مزیت رقابتی در محیط کسب و کار ناگزیر به ارتباط موثر با آن‌ها است را توضیح می‌دهد. پورتر (۱۹۸۵) بیان می‌کند که یک استراتژی موثر و کارآمد نباید تنها در کنش و واکنش مستقیم با رقبا باشد بلکه باید نقش عرضه‌کنندگان، مشتریان و محصولات جانشین مورد نیاز مشابه و پیش‌بینی ورود رقبای جدید به بازار را هم در برگیرد. تطابق مدل پورتر با محیط کسب و کار الکترونیکی می‌تواند چارچوب سودمندی برای استراتژی کسب و کار الکترونیکی ارائه کند. بنابر عقیده پورتر (۱۹۸۵) یک شرکت استراتژی کسب و کار خود را برای دستیابی به مزیت رقابتی نسبت به رقبای خود توسعه می‌دهد.

این نیروهای پنجگانه عبارت‌اند از:

● تهدید تازه واردان

● رقابت در بین بنگاه‌های موجود

● تهدید کالاهای جانشین

● قدرت عرضه‌کنندگان

● قدرت خریداران

قدرت مجموع موارد پنجگانه بالا، پتانسیل سود نهایی یک صنعت را تعیین می‌کند. هر صنعتی دارای یک ساختار اصولی یا یک سری مشخصه‌های تکنولوژیک و اقتصادی بنیادین است که نیروهای رقابتی فوق‌را قدرت می‌بخشد (پورتر ۱۹۸۵). هر متخصص طراحی استراتژی که می‌خواهد موقعیت یک شرکت را تحلیل نماید، بایستی بیاموزد که چه چیزهایی این محیط را متمایز می‌کند، زیرا بنگاه‌ها توسط استراتژی‌های خود می‌توانند بر روی این پنج نیرو اثر بگذارند.

تغییرات تکنولوژیک بویژه در زمینه فن‌آوری‌های اطلاعات و ارتباطات، از برجسته‌ترین نیروهای هستند که می‌توانند قوانین رقابت را متحول کنند و این به خاطر کثرت فعالیت‌هایی است که در یک سازمان، اطلاعات خلق و استفاده می‌شود و این مسئله در مورد صنایعی که در آن‌ها اطلاعات نقش کلیدی دارد بسیار پررنگ‌تر است. ایوانز و وارستر (ایوانز ۱۹۹۷) توضیح می‌دهند که هر کسب و کاری یک تجارت اطلاعات است و این اطلاعات هستند که عامل مزیت رقابتی و در نتیجه سودمندی می‌باشند.

پورتر (۱۹۸۵) معتقد است که ICT رقابت را در سه حوزه اصلی متاثر می‌کند:

● ICT می‌تواند ساختار یک صنعت را دگرگون کرده و قوانین رقابت

را تغییر دهد؛

● ICT می‌تواند مزیت رقابتی پایدار برای بنگاه‌ها ایجاد کرده و آن‌ها را به ابزارهای جدید رقابتی مجهز نماید؛
● در نتیجه ICT، کسب و کارهای جدید می‌توانند در خلال فعالیت‌های موجود یک بنگاه گسترش یابند.

۳-۲- تهدیدات بوجود آمده توسط اینترنت

اینترنت به عنوان یک ابزار ICT، به شکل‌های مختلف فرصت‌هایی در اختیار بنگاه‌ها برای هدایت کسب و کار قرار می‌دهد، اما قوانین رقابت در یک صنعت را هم در معرض تهدیدات مختلفی قرار می‌دهد. در این بخش ما به دنبال ایجاد یک دیدگاه وسیع‌تر نسبت به

بازارهای اطلاعاتی با در نظر گرفتن تهدیدات اینترنت در زمینه پنج نیرو رقابتی هستیم. باید بدانیم که هر صنعتی به روش خاصی متحول خواهد شد این در حالی است که یافتن جزئیات برای یک بررسی کلی، بسیار دشوار است. بنابراین ما در ابتداء مفاهیم کلی برای چارچوب خود را تعریف می‌کنیم. این مفاهیم توسط مطالعات تخصصی که در زمینه گردشگری و سفر بویژه صنعت هتلداری SME در اتریش قابل انجام است، ارزیابی خواهد شد.

اینترنت در حال متحول ساختن قوانین رقابت در مورد مبادلات جاری، به دو روش بنیادین زیر است:

کاهش عدم تقارن اطلاعات (۱۰)

اینترنت عدم تقارن اطلاعات در بازارها را کاهش می‌دهد (چوی ات ال ۱۹۹۷، پورتر ۱۹۹۰ و ویرتز ۲۰۰۱)، مصرف‌کنندگان می‌توانند به راحتی در مورد محصولات یا خدمات مورد نظر اطلاعات را بدون نیاز به مراجعه به فروشگاهها جمع‌آوری کرده، قیمت‌ها را با هم مقایسه کنند. این مسئله وسعت بازارها را افزایش می‌دهد. با تحقیق در بازارهایی که دسترسی به آن‌ها توسط اینترنت امکان پذیر نیست، ممکن است به قیمت‌های پیشنهادی بالاتر برخورد کرده و زمان بر نیز باشند. یک جستجوی کامل در مورد پیشنهادها محصول، هزینه‌ها را کاهش می‌دهد، بنابراین هزینه جستجو برای مصرف‌کنندگان می‌تواند کاهش یابد. همچنین در بازارهای مجازی، اندازه و سبک یک بنگاه عامل تعیین‌کننده‌ای برای حضور در آن بازار نمی‌باشد بلکه خود باعث کاهش موانع ورود بنگاه‌های جدید می‌شود. این مسئله می‌تواند اثرات معنی‌داری روی رقابت در یک صنعت بگذارد. باکوس (۱۱) (۱۹۹۸) نشان داده است که هزینه‌های کمتر جستجو توسط مصرف‌کنندگان در بازارهای الکترونیکی، رقابت قیمتی در میان فروشندگان را افزایش می‌دهد.

حذف واسطه (۱۲) و ایجاد واسطه جدید (۱۳)

واسطه‌ها نقش اقتصادی مهمی را در بازارهای فیزیکی و اطلاعاتی بازی می‌کنند. آن‌ها به عنوان یک بیمه‌گر کیفیت و تنوع عمل می‌کنند و



اطلاعات در مورد محصول را عرضه می‌کنند. این واسطه‌ها اغلب هزینه‌ای را بابت خدمات خود اضافه می‌کنند که یا توسط تولیدکننده و یا مصرف‌کننده باید پرداخته شود.

از دیر باز، منافع اقتصادی از طریق استفاده از یک واسطه (کاهش هزینه) تا حدودی زیادی مرهون کارایی سازمانی بوده است. ضرورتاً یک بنگاه می‌تواند وظایف مشابه گفته شده را انجام دهد اما یک واسطه به دلیل هزینه‌های کمتر آن ترجیح داده می‌شود. نقش کاهش هزینه توسط واسطه‌ها موضوع اقتصاد مبادلاتی است که توسط ویلیامسون (۱۹۹۹) مطرح شد. وی بحث می‌کند که (چوی ات ال ۱۹۹۷، باکوس ۱۹۹۸ و ویلیامسون

۱۹۹۹) بازارهای الکترونیکی هزینه مبادلات را کاهش داده و تطابق خریداران و فروشندگان را مستقیماً ممکن می‌سازند. به عنوان نتیجه می‌توان اعلام داشت که می‌شود نقش واسطه‌ها را کم یا حذف کرد و به سوی عدم مداخله رفت.

حذف واسطه‌ها به این معناست که کالاها و خدمات مستقیماً به دست مشتریان برسد، پس هزینه کمتری در بر خواهد داشت. اینترنت می‌تواند ابزار مناسبی جهت حمایت از حذف واسطه باشد. زیرا بین تولیدکنندگان و مصرف‌کنندگان ارتباط مستقیم برقرار می‌کند. این مسئله نشان‌دهنده یک تهدید جدی علیه واسطه‌هاست. اما موجب ایجاد ضرورتی برای سازماندهی مجدد عرضه‌کنندگان می‌شود.

بهرحال، اینترنت همچنین بنگاه‌ها را به امکانات و تکنولوژی‌های جدید برای خلق بازارهای الکترونیکی مجهز می‌کند، بازارهایی که از شکل‌های جدید واسطه‌گری حمایت می‌کنند، به این گونه واسطه‌ها، واسطه‌های خودکار (۱۴) (واسطه جدید) گویند. این شکل جدید واسطه‌گری، دارای ویژگی‌هایی نظیر فروشندگان و خریداران را کنار هم قرار می‌دهد، اطلاعات محصول را در اختیار خریداران می‌گذارد، اطلاعات بازارهایی را برای فروشندگان مهیا می‌کند، اطلاعاتی را گردآوری می‌کند، اعتمادسازی (۱۵) کرده و فرایندهای مصرفی را یک کاسه می‌کند. این رقابت جدید بین زنجیره ارزش، یک تهدید جدی علیه عوامل درگیر بویژه واسطه‌های موجود در یک صنعت را ایجاد می‌کند.

جدول (۱) هشت تهدید متفاوت اینترنت را بر اساس نیروهای رقابتی پنجگانه پورتر نشان می‌دهد که از ادبیات موجود استخراج شده است. این تهدیدات بنگاه‌ها را به حرکت به سمت فرموله کردن استراتژی کسب و کار خود می‌برد:

۴- گام دوم: شناسایی فرصت‌های حاصل از اینترنت

مزیت رقابتی از طریق ایجاد و سازماندهی فعالیت‌های مجزا توسط بنگاه، گسترش می‌یابد. عملیات‌ها را در هر بنگاهی را می‌توان به یک سری فعالیت‌ها نظیر تماس تلفنی فروشندگان برای فروش، انجام تعمیرات توسط تکنسین‌های خدماتی، طراحی محصولات و فرایندها در آزمایشگاه توسط

جدول (۱): تهدیدات اینترنت

<p>۱- هزینه‌های جستجوی مصرف‌کنندگان را کاهش داده، هزینه انتقال را برای تازه واردان بالقوه برای ورود به یک بازار کاهش می‌دهد. و باعث کاهش موانع ورود توسط ایجاد کانالهای توزیع (واسطه جدید) و تجهیزات سرمایه‌ای برای بنگاه‌های جدید می‌شود (باکوس ۱۹۹۸ و پورتر ۱۹۹۰)</p> <p>۲- اینترنت ابزار مناسبی برای کنار گذاشتن عمده فروشی‌ها و خرده فروشی‌هاست (حذف واسطه‌ها) که این امر باعث کاهش موانع ورود می‌شود (ویرتر ۲۰۰۱)</p>	<p>تهدیدات تازه واردان</p>
<p>۳- اینترنت بسیاری بنگاهها دیگر را بواسطه توسعه بازارهای جغرافیایی و کاهش موانع ورود، وارد رقابت می‌کند که می‌توانند رقابت در داخل صنایع را افزایش داده و فشار برای تخفیف قیمت را نیز گسترش دهند (پورتر ۲۰۰۱)</p> <p>۴- اینترنت امکانات و ابزارهای جدیدی را برای تامین نیازهای مشتریان معرفی می‌کند و همچنین محصولات و خدمات جدیدی را پیشنهاد می‌دهد (تایمرز ۱۹۹۸)، بنابراین رقابت بین بنگاهها موجود در یک صنعت می‌تواند افزایش یابد (پورتر ۲۰۰۱)</p>	<p>رقابت بین بنگاههای موجود در یک صنعت</p>
<p>۵- اینترنت امکانات و ابزارهای جدیدی را برای تامین نیازهای مشتریان معرفی می‌کند و همچنین محصولات و خدمات جدیدی را پیشنهاد می‌دهد که می‌توانند جایگزین موارد موجود باشند (پورتر ۲۰۰۱)</p>	<p>تهدید کالاها و خدمات جانشین</p>
<p>۶- به دنبال کاهش موانع ورود و افزایش تعداد رقبای، قدرت عرضه‌کنندگان افزایش خواهد یافت (پورتر ۲۰۰۱)</p>	<p>قدرت عرضه‌کنندگان</p>
<p>۷- کاهش هزینه‌های انتقال برای خریداران می‌تواند قدرت آنها افزایش دهد (پورتر ۲۰۰۱)</p> <p>۸- مصرف‌کنندگان می‌توانند به راحتی قیمت‌های مختلف را مقایسه کرده و درباره محصولات، اطلاعات بدست آورند. بنابراین قیمت‌ها بهترین مقیاس‌گیری هستند (باکوس ۱۹۹۸ و ویرتر ۲۰۰۱).</p>	<p>قدرت خریداران</p>

در جهت بهبود وضعیت کسب و کار خود استفاده کرده و در مقابل تهدیدات اینترنت واکنش نشان دهد. اگر مانس (۲۰۰۱) سه منطق ارزشی متفاوت را که در موفقیت کسب و کار الکترونیکی عوامل تعیین‌کننده‌ای هستند، معرفی می‌کند:

● منطق فنی: (۱۷) به تکنولوژی و عملکرد آن و ظرفیت بنگاه‌ها در

انطباق و استفاده از آن می‌پردازد؛

● منطق بازار: (۱۸) علایق، نیازهای آینده و رفتار مشتریان را توضیح می‌دهد؛

● منطق کسب و کار: (۱۹) فرایند کسب و کار و نقش بالقوه شرکت‌هایی که با هم زنجیره ارزش صنعت را می‌سازند، بررسی می‌کند.

این سه منطق به موضوعات متفاوتی می‌پردازند اما برای دستیابی به موفقیت باید این سه در کنار هم و با هم عمل کنند (اگر مانس ۲۰۰۱). ما اغلب از مدل پورتر برای توضیح وابستگی بین این سه منطق استفاده

کارکنان تحقیق و توسعه و افزایش سرمایه توسط سرمایه‌داران تقسیم کرد. بواسطه عملکرد این فعالیت‌هاست که بنگاه‌ها ارزش برای مشتریان خود خلق می‌کنند. ارزش نهایی که یک بنگاه بوجود می‌آورد، توسط تعداد مشتریانی که حاضرند بابت محصولات و خدمات آن پول بپردازند، اندازه‌گیری می‌شود. یک بنگاه زمانی سودآور است که ارزش نهایی محصولات آن از مجموع هزینه‌های فعالیت‌های لازم بیشتر باشد. برای بدست آوردن مزیت رقابتی در مقایسه با رقبای، یک بنگاه باید برای مشتریان ارزش یکسانی ایجاد کند و هم فعالیت‌های خود را به نحو کارا تر و موثرتری نسبت به رقبایش انجام دهد (هزینه پایینتر)، یا اینکه فعالیت‌های خود را در مسیر واحدی که ارزش بیشتری برای مشتریان خلق می‌کند و قیمت مناسب دارد، اصلاح نماید (تمایز) (۱۶).

برای معرفی کردن چارچوبی برای مزیت رقابتی، توضیح می‌دهیم که چطور یک بنگاه می‌تواند از فرصت‌هایی که اینترنت در اختیارش می‌گذارد

می‌کنیم.

مقایسه محصول برای مصرف‌کننده سخت‌تر شود. اینترنت برای متمایز کردن محصولات، روش‌هایی آرایه می‌کند. بدین ترتیب اینترنت ابزار قدرتمندی است زیرا هزینه جایگزینی را برای مصرف‌کنندگان و موانع ورود تازه‌واردان را افزایش می‌دهد و ارزش برای مشتریان را نیز ارتقاء می‌بخشد. همچنین یک بنگاه می‌تواند با استفاده از سبد محصولات یا شخصی‌سازی برای کاربران ویژه، به خدمات و محصولات خود ارزش اضافه کند. استراتژی‌های ممکن برای متمایز سازی عبارت‌اند از (چی ۱۹۹۷ و باکوس ۱۹۹۸):

- سبد محصول (Product Bundling)
- محصولات تثبیت شده در بازار (Niche Products)
- شخصی‌سازی (Personalization)

تبعیض قیمتی^(۲۱): بنابر عقیده باکوس (۱۹۹۸) هزینه پایین جستجوی قیمت و محصولات پیشنهاد شده در اینترنت، رقابت قیمتی بین فروشندگان را افزایش می‌دهد. برای غلبه بر این تهدیدات، بنگاه‌ها باید استراتژی‌های قیمت‌گذاری مناسبی را به کار گیرند تا بتوانند محصولات خود را از طریق اینترنت بفروش برسانند. آن‌ها می‌توانند از یک استراتژی تبعیض قیمت استفاده کنند تا برای خریداران مقایسه قیمت‌های پیشنهاد شده محصولات سخت‌تر شود. این امر باعث شفاف شدن بازار می‌شود. سین‌ها (۲۰۰۰) استراتژی‌های زیر را به منظور تبعیض قیمت پیشنهاد می‌دهد:

- مرزبندی‌های قیمت (Price Lining)
- قیمت‌گذاری هوشمندانه (Smart Pricing)

توزیع محصول^(۲۲): یکی از مزایای اینترنت ارتباط آسان افراد با یکدیگر است و این امر سبب می‌شود که هر یک از طرفین بتوانند نقش دیگری را برابیند.

ارزش را می‌توان بوسیله افزایش ارزش برای مصرف‌کنندگان، کاهش هزینه‌های توزیع، بهبود تطابق محصولات با ترجیحات مصرف‌کنندگان، خلق و استخراج نمود. استراتژی‌های ممکن برای توزیع محصول عبارت‌اند از (چی ۱۹۹۷، باکوس ۱۹۹۸ و ویرتر ۲۰۰۱):

- تسهیم درآمد و برنامه‌های مشارکت تجاری (Revenue Sharing and Affiliate Programs)
- حذف واسطه (Disintermediation)
- ایجاد واسطه مجدد (Reintermediation)

۴-۲- فرصت‌های حفظ ارزش

حفظ ارزش در فعالیتهای بنگاه‌ها به اندازه خلق ارزش مهم است. اگر بنگاه‌ها نتوانند ارزش را در فعالیتهای خود حفظ کنند، برای تولید ارزش در آینده

منطق کسب و کار بر روی بنگاه و نقش بالقوه آن در زنجیره ارزش متمرکز می‌شود، در این قسمت استراتژی رقابتی باید فعالیت‌های ارزشی را در جهت دستیابی به مزیت رقابتی معرفی کند. منطق فنی، تکنولوژی را به عنوان نیروی پیش‌برنده پنج نیروی رقابتی مدل پورتر که بر روی هر کدام از نیروها تاثیر می‌گذارد معرفی می‌کند و بیان می‌کند که این عامل تهدیداتی برای منطق کسب و کار و بازار بوجود می‌آورد. بعلاوه منطق فنی، فرصت‌هایی را نیز برای مقابله با تهدیدات فراهم می‌نماید.

منطق بازار بیان می‌کند که مصرف‌کنندگان و عرضه‌کنندگان، نیازها و تهدیداتی را برای یک بنگاه فعال در بازار بوجود می‌آورد. منطق بازار تاثیر زیادی از منطق فنی می‌گیرد و همچنین می‌تواند توسط منطق کسب و کار متاثر شود. سوالی اساسی که برای بنگاه‌ها پیش می‌آید این است که چگونه ارزش در درون سیستم و زنجیره ارزش بنگاه خلق می‌شود. اگرمانس (۲۰۰۱) چهار امکان عمده زیر را در مورد بحث ارزش مطرح می‌کند:

- اضافه کردن ارزش (Value adding)
- استخراج ارزش (Value extracting)
- ایجاد ارزش (Value creation)
- حفظ ارزش (Value capturing)

هر فعالیتی در داخل بنگاه به مقداری تکنولوژی برای ترکیب داده‌ها و منابع انسانی جهت تولید محصول و خلق ارزش نیاز دارد. توانایی بنگاه‌ها در ایجاد و یا حفظ ارزش، عامل موفقیت برای مزیت رقابتی به حساب می‌آید. در این چارچوب ما بین دو کارکرد ارزش، که بنگاه در زنجیره ارزش خود باید روی آن‌ها متمرکز شود را متمایز کرده‌ایم:

- خلق ارزش که شامل استخراج و اضافه کردن ارزش به محصولات و خدمات است
- حفظ ارزش برای دستیابی به دانش و توانایی تاثیرگذاری بر روی فرایند خلق ارزش

هر دو این کارکردها، می‌توانند به واسطه فرصت‌هایی که منطق فنی (برای مثال امکانات اینترنت) ایجاد می‌کند، افزایش یافته و به نقطه بهینه برسند. در ادامه، ما تعدادی از مفاهیم مرتبط با اینترنت را که در متن اشاره شد، بررسی کرده و سپس ده فرصت متفاوت برای دستیابی به مزیت رقابتی و مقابله با تهدیدات اینترنت را شناسایی می‌کنیم.

۴-۱- فرصت‌های خلق ارزش

تمایز محصول^(۲۰): با استفاده از شبکه، مصرف‌کنندگان می‌توانند به راحتی درباره محصولات، بدون مراجعه به فروشگاه، اطلاعات جمع‌آوری کرده و قیمت‌ها را با هم مقایسه کنند. همان طوری که در بخش ۲ و ۳ توضیح داده شد، این مسئله تهدیداتی را برای بنگاه‌ها به دنبال خواهد داشت. یک راه‌چاره، متمایز کردن محصولات بنگاه از سایرین است تا



ارزیابی قرار خواهد گرفت تا به ما تصویر وسیعتر و جامعتری از توسعه امروز بخش مورد نظر بدهد. در قالب این مدل ما می توانیم نقش صنعت هتلداری در زنجیره ارزش محصولات گردشگری و توانایی آن در رسیدن به مزیت رقابتی توسط اینترنت را آزمون نماییم.

دچار مشکل خواهند شد که می توان آنرا به عنوان دانش یا قابلیت خلق ارزش توصیف کرد. اینترنت ارتباط و همکاری در اجتماعات و مشارکت کنندگان در بازار را تسهیل می کند. استراتژی های ممکن برای حفظ ارزش عبارت اند از:

- داده کاوی در اینترنت (Web and Data Mining)
- تحقیقات بازار آنلاین (Online Market Research)

۵- چارچوبی برای مزیت رقابتی

برای ارایه تعریف مزیت رقابتی در کسب و کار الکترونیکی، می توان آنچه که در بخش های قبل یافتیم بطور خلاصه ذکر کرد. یک شرکت ناگزیر است بر روی دو بخش متمرکز شود: چشم انداز بازار در مورد صنعت، که بنگاه را به فعالیت و می دارد و چشم انداز منطق مربوطه. بوسیله تحلیل چگونگی تاثیرات منطق فنی و بازار بر پنج نیروی رقابتی، چند مورد از تهدیداتی را که متوجه صنعت است را معرفی کردیم. به عبارت دیگر، این دو منطق، فرصتهایی برای خلق ارزش و حفظ آن در اختیار بنگاه می گذارد که می توانند در جهت کاهش تهدیدات منطق کسب و کار مورد استفاده قرار گیرند. شکل (۱)، قالب کلی ما را برای مزیت رقابتی نشان می دهد. جهت ارایه تعریفی برای استراتژی رقابتی برای یک بخش حاضر در صنعت، باید فرصت ها و تهدیدات شناسایی شده در هر صنعتی بصورت جزئی مورد ارزیابی قرار گیرد.

پی نوشت ها:

1- M. Gratzler, W. Winiwarter. A Framework for Competitive Advantage in eTourism. Proc. of the 10th International Conference on Information Technology and Travel Tourism, Berlin, Springer-Verlag, 3002.

2- Information and Communication Technologies (ITC)

3- Web

۴- یادداشت مترجم: این مقاله بخشی از طرح مطالعاتی است که برای بخش هتلداری اتریش انجام شده است. لیکن این مقاله که خود بصورت مستقل است در بخشی از آن به کارهایی که در طرح جامع انجام شده اشاره می کند و مترجم نیز به رسم امانت داری آن ها را ذکر کرده است.

5- Logics of Value

6- Hans Akkermans

7- Market-based view

8- The Resource based view (RBV)

9- The Market based view (MBV)

10- The Reduction of Information Asymmetry

11- Bakos

12- Disintermediation

13- Reintermediation

14- Cyber- mediaries

15- Providing Trust

16- differentiation

17- Techno logic

18- Market logic

19- Business logic

20- Product Differentiation

21- Price Discrimination

22- Product Distribution

۶- نتیجه گیری

افزایش روز افزون اهمیت اینترنت در مبادلات بنگاه ها باعث بوجود آمدن تهدیدات و فرصتهایی برای استراتژی کسب و کار بنگاه ها شده است. در این مقاله ما یک قالب کلی برای بررسی این فرصت ها و تهدیدات حاصل از اینترنت ارایه کردیم. این چارچوب می تواند برای ارزیابی یک صنعت مشخص مورد استفاده قرار گیرد. در گام بعدی مطالعه، می توان این قالب را برای بخش هتلداری از طریق یک پژوهش تخصصی روی گردشگری، ارزیابی گردد. این بررسی ما را به یک دیدگاه جامع از مفاهیم اینترنت از نقطه نظر خبرگان صنعتی مجهز می کند. در نهایت، نتایج مورد

