

# اقتصاد دیجیتال

نوشته: دان تپ اسکات

جلد دوم

مترجمان:

محمد غلامی

اشکان شباک

حمید جمشیدی نیا



پژوهش‌های آمار



## فهرست نویسی پیش از انتشار کتابخانه‌ی ملی ایران

سرشناسه:	تپاسکات، دان، ۱۹۴۷-م.
عنوان و نام پدیدآور:	اقتصاد دیجیتال/نوشته دان تپاسکات؛ مترجمان نیلوفر مرادحاصل، بیتا محبی‌خواه، زهرا تقی‌پور
مشخصات نشر:	تهران: مرکز آمار ایران، ۱۴۰۰
مشخصات ظاهری:	ج. ۲
شابک دوره:	۹۷۸-۶۰۰-۴۰۹-۴۰۰-۹۲ ج. ۲؛ ۹۷۸-۶۰۰-۴۰۹-۳۹۸-۹ دوره: ریال: ۵۰۰۰۰۰
وضعیت فهرست‌نویسی	فیا
یادداشت:	عنوان اصلی: The digital economy: promise and peril in the age of networked intelligence, c1996
یادداشت:	جلد دوم توسط محمد غلامی، اشکان شباک و حمید جمشیدی‌نیا ترجمه شده است.
یادداشت:	کتابنامه.
موضوع:	تکنولوژی اطلاعات
موضوع:	Information Technology
شناسه افزوده:	محبی‌خواه، بیتا، ۱۳۵۳-، مترجم
شناسه افزوده:	مرادحاصل، نیلوفر، ۱۳۵۴-، مترجم
شناسه افزوده:	تقی‌پور، زهرا، ۱۳۵۸-، مترجم
رده‌بندی کنگره:	HC۷۹
رده‌بندی دیویی:	۳۸۴/۳
شماره‌ی کتاب‌شناسی ملی:	۷۶۶۳۲۲۵

© ۱۳۹۸، پژوهشکده‌ی آمار

شماره‌ی ۱۴۵، خیابان شهید فکوری، خیابان باباطاهر، خیابان دکتر فاطمی  
تهران ۱۴۱۳۷۱۷۹۱۱، ایران



Web: <http://www.srtc.ac.ir>

تلفن: ۸۸۶۳۰۴۴۱ دورنگار: ۸۸۶۳۰۴۴۰ e-mail: [info@srtc.ac.ir](mailto:info@srtc.ac.ir)

همه‌ی حقوق این اثر برای پژوهشکده‌ی آمار محفوظ است. هیچ بخشی از این کتاب را نمی‌توان بدون اجازه‌ی کتبی از ناشرش تکثیر یا به هر شکلی و با هر وسیله‌ای ذخیره کرد. استفاده یا تقلید از طرح جلد، ممنوع است.

حروف‌نگاری شده با قلم‌های یاس و Cambria Math و Times New Roman

چاپ و صحافی شده در تهران، ایران.

چاپ یکم

تیراژ: ۵۰۰

شماره‌ی پیاپی نشریات مرکز آمار ایران: ۵۱۵۴

پیشنهاد برای نحوه‌ی نقل مطلب، جدول یا نمودار از این کتاب، به صورت زیر است:

تهران: پژوهشکده‌ی آمار. (انتشار اثر اصلی در.)

شابک دوره: ۹۷۸-۶۰۰-۴۰۹-۳۹۸-۹

ISBN: 978-600-409-398-9

شابک جلد دوم: ۹۷۸-۶۰۰-۴۰۹-۴۰۰-۹

قیمت دوره: ۵۰۰۰۰۰ ریال



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## پیش‌گفتار مترجمان

قرن بیست و یکم را شاید بتوان عصر دیجیتال نامید، پدیده‌ای که موجب تحول جنبه‌های مختلف زندگی بشر شده است. همه عرصه‌های زندگی بشر با توجه به گستردگی و تنوع نوآوری‌ها و ابداعات، اقتصاد جهانی و به تبع آن کشور عزیز ما ایران به روش‌های مختلف وابسته به ابزارهای دیجیتال و اینترنت گشته است. سرعت این تغییرات به نحوی است که به هیچ وجه حتی در چند سال گذشته هم قابل پیش‌بینی نبود. ابزارهای نوین دیجیتال باعث شده‌اند تا نحوه کار، ارتباط، خرید و فروش کالاها و خدمات و انجام کارهای روزمره دچار تغییرات بنیانی شود. بخش‌های مختلف اقتصادی مانند بانکداری، خرده‌فروشی، انرژی، حمل و نقل، آموزش، انتشار، سلامت و بهداشت تحت تاثیر اقتصاد دیجیتال دچار تحول شده و نحوه رشد و گسترش آنها منوط به نحوه تعامل آن‌ها با بخش دیجیتال گردیده است.

کتاب حاضر نوشته دان تپ اسکات<sup>۱</sup> نویسنده و متخصص معروف کانادایی در تحولات سازمانی و فناوری است. تپ اسکات یکی از نویسندگان پیشرو در زمینه تأثیرات دیجیتال بر اقتصاد و جامعه است تا به حال ۱۶ کتاب مختلف درباره کاربرد فناوری در

---

<sup>۱</sup> Don Tapscott

تجارت و جامعه تألیف کرده است. کتاب ویکینومیکس<sup>۲</sup> (۲۰۰۶) یکی از کتاب‌های پرفروش بین‌المللی این نویسنده است که به‌عنوان کتاب اول در حوزه مدیریت در سال ۲۰۰۷ انتخاب و به بیش از ۲۰ زبان مختلف ترجمه شد. کتاب حاضر ترجمه نسخه ۲۰۱۵ این کتاب است که در آن سال به‌عنوان پرفروش‌ترین کتاب نیویورک تایمز درآمد. تاپ اسکات به تنهایی مبدع بسیاری از اصطلاحات کلیدی در حوزه تجارت الکترونیکی است. کتاب حاضر را می‌توان یکی از کتاب‌های پیشرو در عرصه اندیشه اقتصاد دیجیتال تلقی کرد. دان تپ اسکات را یکی از بهترین متفکران درباره اثرات آتی فناوری بر جامعه و اقتصاد دانست. بسیاری از جنبه‌های اقتصاد دیجیتال در این کتاب مانند هوش شبکه پیش‌بینی شده است که ما هم اکنون شاهد تحقق آن هستیم. انقلاب دیجیتال واقعه‌ای است که در حال تحول همه جنبه‌های اقتصاد جهانی است و در این کتاب سعی شده است مزایا و خطرات این انقلاب به زبانی روان و ساده توضیح داده شود. نویسنده این کتاب هم اکنون رئیس موسسه پژوهشی بلاکچین<sup>۳</sup> است. قضاوت بیشتر در مورد این ترجمه را به خوانندگان واگذار می‌کنیم و در این جا از تمام همکاران و دوستانی که به‌صورت مستقیم و غیر مستقیم در فراهم شدن و تکمیل این کار نقش داشته‌اند به‌خصوص آقای فرهاد نوع‌پرست که کار ویرایش این کتاب را بر عهده داشتند و نیز سرکار خانم طاهره امینی که ویرایش فنی کار را عهده‌دار بودند تقدیر و تشکر می‌شود.

---

<sup>۲</sup>Wikinomics: How Mass Collaboration Changes Everything (2006)

<sup>۳</sup> Blockchain Research Institute

## فهرست مطالب

۲۴۷.....	فصل ۷- دسترسی به اینترنت، مسافرت در آینده
۲۶۹.....	فصل ۸- یادگیری در اقتصاد دیجیتال
۳۰۵.....	بخش سوم: رهبری تحولات
۳۰۷.....	فصل ۹- صنعت نوین رسانه
۳۴۳.....	فصل ۱۰- رهبری تجارت اینترنتی
۳۷۳.....	بخش چهارم: رهبری پرچمداران اقتصاد دیجیتال
۳۷۵.....	فصل ۱۱- حریم خصوصی در اقتصاد دیجیتال
۳۹۵.....	فصل ۱۲- مسؤلیت‌های جدید تجارت
۴۵۳.....	مرجع‌ها





## فصل ۷

# دسترسی به اینترنت، مسافرت در آینده

### مقدمه

بر اساس نوشته‌ای در ۱۹۹۴، تمرکز بر روی بحث سفر و جابجایی مردم برای کار یا تعطیلات به‌عنوان هدف اولیه و واضح برای حمل و نقل بوسیله اقتصاد دیجیتال منطقی به نظر می‌رسید. اما یک نکته‌ای در اینجا وجود دارد. من در مورد فرصت‌های صنعتی و همچنین خطرات عدم تعادل بحث کردم، بحث در این مورد که هر کسی ممکن است در این میان (مانند آژانس‌های مسافرتی) در معرض خطر قرار گیرند. در توضیح واسطه‌های جدید (به‌وجود آمدن ارزش‌های جدید در این بین)، من به مورد Rosenbluth International، که آژانس مسافرتی فیلیپینی با قدمت ۱۱۱ ساله بود، اشاره کردم. جدا از تلاش‌های بسیار زیاد برای به روز رسانی و اصلاحات جدید برای خودشان، یک دهه بعد یعنی در سال ۲۰۰۳، مجبور به فروش دارایی‌های خود به یک شرکت آژانس مسافرتی امریکایی شدند.

بسیاری از رهبران و پیشگامان صنعت گردشگری از ظهور دیجیتال متضرر شدند، و شاید به همین مقدار در صنایع دیگر، بازیگران و تأثیرگذاران جدید ظهور پیدا کردند تا بر آن صنعت تسلط

پیدا کنند. بزرگترین و معروفترین شرکتهای مسافرتی و سرگرمی روز، کمتر از یک دهه قدمت دارند، چه برسد به سال ۱۹۹۴ جای خود دارد.

بسیاری از این شرکتهای، از ظرفیت مازاد خود بهره‌برداری می‌کنند. به جای ماندن در هتل، مسافران ترجیح می‌دهند به طور موقت از اتاق‌ها یا خانه‌های مردم (Couchsurfing) و یا Airbnb استفاده کنند. Couchsurfing که در سال ۲۰۰۴ پایه‌گذاری شد، اکنون یک شرکت سودده با بیش از ۹ میلیون عضو می‌باشد. Airbnb که در سال ۲۰۰۸ تأسیس شد اکنون بیش از ۵۰۰ هزار عضو در ۳۳ هزار شهر و ۱۹۲ کشور دارد.

اگر انتخاب شما هتل‌های سنتی باشد، TripAdvisor، Expedia، Hotels.com می‌توانند به شما کمک کنند. اگر شما یک مسافر لوکس هستید، هتل لوکس خود را می‌توانید در Tablethotel.com پیدا کنید. اگر نیاز به رزرو شام دارید، می‌توانید به Opentable مراجعه کرده و غذای خود را از بین ۳۰ هزار رستوران انتخاب کنید. اگر در یک شهر غریبه هستید و می‌خواهید رتبه‌بندی هر چیزی را ببینید، می‌توانید به Yelp مراجعه کنید، راهنمای آنلاین شهرها که نزدیک به ۲ هزار کارمند دارد. اگر نیاز به بلیط مسابقه یا نمایشی را دارید، StubHub می‌تواند به شما کمک کرده و هر زمان از روز می‌توانید خرید بلیط را انجام دهید. اگر نیاز به رفتن به بازی داری، Uber می‌تواند در یک چشم به هم زدن شما را به مقصد برساند. یا می‌توانید به Lyft رفته و "دوست شما با ماشین" را جستجو کنید. یا اگر واقعاً قصد خرید خانه را دارید، Zillow که از سال ۲۰۰۵ تأسیس شده است و یکی از مشهورترین پلتفرم‌های املاک و مستغلات در سیاره زمین است، می‌تواند به شما کمک کند.

بسیاری از شرکتهایی که در بالا بدان اشاره شد، به‌عنوان "نوآوری‌های نفر به نفر" توصیف شده و یا به قسمتی از "اقتصاد اشتراکی" نسبت داده می‌شوند. با این حال، بیشتر با نام "شرکتهای تجمیع‌کننده" نامیده می‌شوند. شرکتهای با یکدیگر پایه‌های صنعت سفر را به لرزه انداخته‌اند و زمینه‌های ایجاد قانون جدید واسطه را که در اقتصاد دیجیتال معرفی کردیم ایجاد کرده‌اند: ورودی‌های جدید نسبت به رهبران واسطه‌های قدیمی، واسطه‌های جدید بیشتری را خلق می‌کنند. با نگاه به ۲۰ سال آینده، بازیگران بی‌شمار جدیدی وجود خواهد داشت اما انتظار می‌رود مهمترین تحولات دیجیتالی در پشت صحنه اتفاق بیفتد. برای مثال، هتل‌ها قربانی انقلاب دیجیتال و افزایش آژانس‌های مسافرتی آنلاین یا همان واسطه‌هایی که این صنعت را کنترل می‌کنند شده‌اند. کل این صنعت با مشکل روبرو شده و ممکن است به‌طور دائمی آسیب ببیند مگر اینکه خلاقیتی بوجود بیاید و کنترل بازاریابی محصولات خود را به‌دست گیرد. اجازه بدهید تا بیشتر وارد این بحث شوم، زیرا این یک بحث آموزنده برای تمام صنایع می‌باشد.

آژانس‌های آنلاین جزو اولین کسانی بودند که نیاز بازار را برآورده کردند: جایی که مردم می‌توانستند انتخاب‌های متعددی برای سفر را جستجو و انتخاب کنند. کسانی که توانسته بودند هنگامی که سایت وارد مسیر اصلی خود می‌شود آنجا باشند و از امکانات آن استفاده کنند، بدون شک، حس بزرگ و غیر قابل وصفی از آزادی و فرصت گشت و گذار و کشف مکان‌های جدید اطراف دنیا را به خاطر می‌آوردند. به نظر می‌رسد جهان در نوک انگشتان مسافر است.

هنگامی که رزرو آنلاین عادی شد، مصرف‌کنندگان به خاطر رهایی از چنگال آهنین واسطه‌گرهایی که از آن‌ها به خاطر خدمات اینترنتی پول اضافه دریافت می‌کردند آسوده شدند، همان اینترنتی که آزادی را برای آن‌ها فراهم کرده است. این ذخیره پول در آنجا، ظاهراً به‌عنوان قیمت پایین‌تر به مصرف‌کنندگان انتقال پیدا می‌کند. بازرگانان دموکراتیزه شدن دانش را اعلام کردند. اما چیزی که در واقعاً اتفاق افتاد، ظهور مدل جدیدی از تجارت که به مسافر و هتل‌دار ضرر می‌رساند بود. با گذشت بیش از یک دهه، مدل‌های کسب‌وکار غالب و برتر صنعت گردشگری، به دسترسی و کنترل داده‌های مخرب تکامل یافته است. بعد از اینکه تقاضای مسافران به دلیل ظهور و انفجار داد. کام در سال ۲۰۰۰ و سال ۲۰۰۱ به هتل‌ها بسیار کم شد، هتل‌ها به ناچار مجبور شدند به وبسایت‌ها روی آورده و اتاق‌های خالی خود را در آنجا معرفی و پیشنهاد کنند. سایت‌هایی مانند Hotels.com پیشنهادهای شگفت‌انگیزی را که اغلب کمتر از نرخ پیشنهادی در سایت‌های خودشان بود را ارائه کردند. مشتریان نیز در این بین به خاطر اینکه چگونه قیمت‌ها در OTA کمتر از قیمت‌های موجود در سایت خود هتل است دچار سردرگمی شده بودند، ولی مصرف‌کننده در نهایت قیمت پایین‌تر را ترجیح می‌دهد. مصرف‌کنندگان فرایند خرید سفر خود را از سایت‌های آژانس‌های مسافرتی آنلاین انتخاب کردند، که این رفتار خرید باعث بوجود آمدن موج جدیدی از اثرات منفی شد. خریداران به کاهش قیمت هتل‌ها عادت کردند، و فرسایش عظیم در قیمت‌ها اتفاق افتاد. ارزش افزوده بخش خدمات مسافرتی به‌طور کامل از بین رفت و یا بسیار ناچیز شد، و مصرف‌کنندگان به این قیمت‌ها به‌عنوان استاندارد عادت کرده بودند. وقتی که صنعت خدمات مسافرتی بعد از ۱۱ سپتامبر بهبود پیدا کرد، عموم مردم تمام اعتماد خود را بر OTA قرار دادند. تنها چیزی که در این بین مصرف‌کنندگان دلیل آن را نمی‌دانستند این بود که صنعت هتل‌داری به بازی عددی با سهام بالا تبدیل شده است. فقط OTA های ثروتمند قابلیت دسترسی و کنترل جستجوهای آنلاین بروزشده را داشتند. مردم عادت کرده بودند تا به سایت‌هایی مانند Hotels.com یا Expedia.com مراجعه کنند. مصرف‌کنندگانی که جستجوی هتل را در گوگل آغاز می‌کردند، سریع با خوش‌آمدگویی سایت‌های OTA مواجه می‌شدند. این سایت‌ها بر صنعت گردشگری تسلط یافتند و یک وابستگی مفرط را برای هتل‌هایی که مایل به اجاره اتاق-

هایشان بودند بوجود آوردند. در روزهای ابتدایی، کلمات کلیدی جستجو شده در گوگل مانند "هتل‌های پاریس" می‌توانست با قیمت متوسطی خریداری شود. این به معنی بالا بودن رویت هتل در نتایج جستجو بود و کاربران می‌توانستند به راحتی با کلیک هتل را پیدا کنند. اما آن هزینه امروزه به خاطر پیچیدگی مراحل خرید برای جستجو بسیار بالاتر است. اگرچه هتل‌ها یا هتل‌های زنجیره‌ای تمایل دارند تا با کلمات مخصوص و ویژه‌ای در جستجوی گوگل ظاهر شده و در دسترس باشند، اما OTAها پیشرفت قابل توجهی در قرار گرفتن در فهرست اولیه جستجو در گوگل پیدا کرده‌اند. مقدار پولی که در این میان وجود دارد سرسام‌آور است. OTAها در سال ۲۰۱۴ مقدار ۴/۱۵ بیلیون دلار بر روی تبلیغات دیجیتالی در ایالات متحده هزینه خواهند کرد. بیشتر از نیمی از این مقدار توسط دو شرکت بزرگ و اصلی هزینه شده است: Expedia و Priceline.com، که مالک Booking.com هستند. برنده بزرگ گوگل است. Expedia و Priceline.com نزدیک به ۵ درصد درآمد تبلیغاتی گوگل را پوشش می‌دهند. از زمانی که تهیه‌کنندگان لیست هتل‌ها از خود هتل‌ها پیشی گرفتند، نتیجه این شد که هتل‌ها نمی‌توانند در گوگل رتبه‌بندی شوند. این ایده که هتل‌ها می‌توانند از اینترنت به‌عنوان بیلبورد تبلیغاتی برای جذب جستجوی هتل خود استفاده کنند در تئوری بسیار خوب است، در واقعیت امکان‌پذیر نیست. OTAها جایگزین آژانس‌های مسافرتی دیروز شده‌اند، تفاوت در اینجاست که OTAها هزینه‌های بسیار زیادی را صرف می‌کنند ولی هزینه‌های فرایند رزرو هتل برای آن‌ها کمترین مقدار می‌باشد. قسمت بدتر ماجرا این است که بسیاری از OTAها اجازه این را دارند که مکانی را که استفاده‌کنندگان از آنجا هتل را رزرو می‌کنند رصد کنند، در صورتی‌که استفاده‌کنندگان نمی‌دانند که با قبول موافقتنامه‌هایی که برای استفاده از ابزارهای جستجو وجود دارد، این اجازه صریح را به آنها داده‌اند. استفاده‌کنندگان با استفاده از تعداد بسیار کمی داده در مرورگرها رصد شده و اطلاعات و اعمال آن‌ها به OTAها ارسال می‌شود. بنابراین اگر شخص رزرو را از طریق OTAها انجام دهد، یا حتی منصرف شده و مستقیماً از سایت خود هتل رزرو کند، OTAها کمیسیون خود را دریافت می‌کنند. هتل‌ها مجبور هستند برخی درآمدهای خود مانند پیشنهادها به مهمانان وفادار، ارتقاها، بازسازی‌ها و تمام تلاش‌ها برای جذب مناسب مشتریان را تحویل دهند، در غیر این صورت به نفع مصرف‌کننده اعمال خواهد شد. نتیجه عجیب این موضوع این است که هتل‌ها از مشارکت فعالانه و منصفانه در بازار خود منع شده‌اند. از آنجائی‌که بازار بهینه است، کسی نمی‌تواند مصرف‌کنندگان را گمراه سازد، و آن کمیسینی که OTAها برای دریافت خدمات اسمی خود دریافت می‌کنند را توجیه می‌کند. مصرف‌کنندگان اعتقاد دارند که کمترین قیمت را استفاده می‌کنند، اما هتل‌ها بایستی قیمت‌ها را افزایش دهند تا کوچ مسافرین

به سمت OTAها را جبران کنند. نتیجه بدتر اینکه مصرف‌کنندگان در این کانال‌ها ارزشمند نیستند. هر استعلامی atomic است. هیچ اطلاعاتی از طریق سفارش اینترنتی هتل نمایش داده نمی‌شود، بنابراین فرصت ارائه خدمات شخصی و مناسب از بین می‌رود. مشتریان نیز در این سناریو متضرر می‌شوند زیرا هتل‌ها می‌توانستند به مهمانان قیمت‌های پیشنهادی کمتری نسبت به OTAها به آن‌ها ارائه دهند زیرا ۱۰ تا ۲۰ درصد کمیسیون در اینجا وجود ندارد. اینکه هتل‌ها بتوانند از این قیمت‌ها عبور کنند نیز موضوع دیگری است، که البته فشار بازار نشان می‌دهد که توانایی این کار را دارند.

### بنابراین شما دیگر نقش واسطه را ندارید؟ پس چگونه با آن مقابله می‌کنید؟

شما این حق را دارید که نسبت به هتل‌ها و در کل صنعت گردشگری به خاطر اینکه سریع عمل نکرده و فرصت بازسازی این صنعت را از دست داده‌است ناامید باشید. مدل تجاری آن‌ها برای این صنعت با شکست مواجه شده و بوسیله واسطه‌های جدید و نارضایتی مشتریان از بین رفته است. هتل‌ها می‌خواهند کنترل روابط خود را که زمانی با مشتریان داشتند را به دست آورند. اما بازارهای واقعی به یکباره ظاهر نشدند. زیرساخت‌ها برای حمایت از آن‌ها بایستی از طرف عرضه ساخته شود. به همان اندازه که یک مؤسس بازار میوه در دهه ۸۰ میلادی مجموعه زمین‌ها و چادرهای خود را کنار گذاشت، امروزه مؤسس بازار اقتصاد دیجیتال نیز نیاز به زیرساخت‌های فنی و ابزاری برای ایجاد مکانی مؤثر برای تقاضا دارند. وقتی این اتفاق بیفتد، ما نه تنها شاهد تخصیص مجدد سرمایه‌های موجود، بلکه شاهد تحقق ارزش‌های استفاده نشده قبلی نیز هستیم. صنعت گردشگری کنترل امور را به دست خواهد گرفت، مدیران املاک با حق کمیسیون پایین‌تر، سهم بازار بیشتر، و اطلاعات فراوانی که از مشتریان خود به واسطه ارتباط مستقیم به دست می‌آورند راضی‌تر خواهند شد. اما یک امیدواری وجود دارد. یک نمونه بزرگ از یک واسطه جدید روی باز پس گرفتن کنترل صنعت گردشگری تلاش می‌کند دمو<sup>۱</sup> می‌باشد. بر طبق نظرات پیتر شوارتز<sup>۲</sup>:

دمور در حال بازگرداندن صنعت گردشگری بوسیله ایجاد پشتیبانی‌های عملکردی و ساخت بازارهای هدفمند با نام تجاری معتبر می‌باشد. این تقریباً شبیه ebay، etsy.com و غیره می‌باشد. با یک بازار مسافرتی، هتل‌های بزرگ، بوتیک‌های بزرگ، بنگاه‌های اجاره املاک

<sup>1</sup> Demeure

<sup>2</sup> Chairman and Founding CEO Peter Schwartz

مخصوص تعطیلات، قایق‌های بادبانی، کشتی‌های مسافرتی تفریحی، می‌توانند تمام ظرفیت‌های اضافی را به‌دست آورده و به‌طور مستقیم و در یک بازار جدید، آن‌ها را در تجارت وارد کنند. شوارتز گفت که دمور بازارهایی با ایجاد ارتباط منطقی بین عرضه و تقاضا، ارتقاء همکاری و فراهم آوردن وسایلی برای دستیابی به حجم بسیار زیاد یک مدل جدید تجارت، در صنعت گردشگری بوجود آورده است.

روش کار بر این اساس است که شرکت‌کنندگان در این بازارهای نوپا، در صورتی‌که به چیزی نیاز نداشته باشند از این بازار خارج شوند، یا از لحاظ استراتژیکی برای افزایش ارزشی که به آن‌ها پیشنهاد شده، ظرفیت‌های استفاده نشده را کشف کنند، یا گزینه‌های غیر قابل دسترس قدیمی را متوقف کنند. صاحبان املاک مخصوص تعطیلات حتی می‌توانند در زمان‌هایی غیر از تعطیلات دست به خرید و فروش و اجاره بزنند تا قدرت پرداخت مسافرت به مسیرهای دیگر را داشته باشند.

در اقتصاد دیجیتال، من در مورد سیستم رزرو ایرلاین آمریکایی ساب<sup>۳</sup> و مفهوم "مدیریت عملکرد" بحث کردم. امروزه با الهام از موفقیت در مدیریت عملکرد در صنعت هواپیمایی، سیستم‌هایی مانند دمور مدیریت درآمد ماهرانه‌ای را برای هر نوع مالکیتی به ارمغان می‌آورند. بیشتر سیستم‌های مدیریت درآمد در واقع به شکل ساده‌ای "سیستم مدیریت کانال" هستند که امکان ارتباط بین هتل‌ها و آژانسهای مسافرتی آنلاین را فراهم می‌کنند. دلیلی که شخص در صندلی کناری، بلیط را سه برابر بیشتر از قیمت شما پرداخت می‌کند، همین مدیریت عملکرد است. آژانس‌های هواپیمایی از سیستم رزرو ساب برای ماکزیم کردن سود خود برای شخص مناسب در زمان مناسب استفاده می‌کنند.

هدف دمور ایجاد توانایی و مهارت در کل مدیریت درآمد از طریق مدیریت کانال همراه با ترسیم منابع درآمدی اضافی مانند غذا و نوشیدنی، فضای کنفرانس و میهمانی، برپایی تورهای تفریحی و سالن‌های ماساژ و محصولات برند قوی می‌باشد. تفاوت بین رویکرد آن‌ها و آن چیزی که در خطوط هوایی استفاده می‌شود این است که این ارزش بر اساس گزاره‌های ارزش طرف‌های درگیر در معامله ساخته و به اشتراک گذاشته می‌شود. به‌عنوان شکلی از بازار، آن‌ها ارزشی که به شرکت‌کنندگان ارائه می‌دهند را تقویت می‌کنند. یک مورد بسیار قدرتمندتر از این مدلی که ساب وجود آورده وجود دارد. دمور اسم این مورد را فرابازار<sup>۴</sup> می‌گذارد. عرضه‌کنندگان فرابازار توانایی

<sup>3</sup> Saber

<sup>4</sup> meta-marketplace

انجام مبادلات مربوط به عرضه، خرید و اطلاعات جمعیتی برای انجام مبادلات مستقیم را دارند و قدرت خرید، ارتباط با سایر بازارها و سازمان‌ها برای مسافران افزایش پیدا می‌کند. هدف رسیدن به بازده حداکثری است.

اگر سیستم شما برای استفاده کارمندان شما مشکل است، تنها کسانی که در بلند مدت به زحمت خواهند افتاد مشتریان شما هستند. آن‌ها محل دیگری را انتخاب خواهند کرد. تلاش ما این است که مطمئن شویم سیستم ما کاربری آسانی داشته باشد و به راحتی قابل استفاده باشد، که این اتفاق برای مشتریان نیز خواهد افتاد، و کارمندان به گونه‌ای محصولات و خدمات خود را ارائه می‌دهند که تجربه‌ی خوبی برای مشتریان خواهد شد.

Gordon Kerr

Former CIO Hayat Hotels, 1994

آقای هال روزنبلات مدیر عامل آژانس مسافرتی که در فیلادلفیا مستقر است، چشم اندازی نسبت به آینده سفر دارد. نسخه‌ی وی از یک سفر واقعیت مجازی دریایی نام دارد و دو بازار را نشانده گرفته است: آن‌هایی که پول دارند اما زمان ندارند و آن‌هایی که زمان دارند اما پول ندارند. در آینده‌ی این شرکت هر شخص می‌تواند برنامه این شرکت را انتخاب کند و از مناظر و زیبایی‌های طبیعی تعطیلات خود لذت ببرد بدون اینکه دغدغه‌های هزینه‌های بالا یا زمان را در آنجا داشته باشد. آرزوی خاص او یک آبگرم بدون غذای کم کالری یا درد ناشی از ایروبیک می‌باشد. او در حالی که چشمک می‌زند می‌گوید که: در آنجا یک متخصص بیهوشی در کنار شماست، بعد از پنج روز از آنجا در حالی که وزن کم کرده‌اید خارج می‌شوید. دل من می‌گوید که یک بازار خوب در آنجا وجود دارد.

## حرکت دیجیتالی انسان

هنگامی که کی‌ت پترسون مدیر ارتباطات صنعتی در شرکت 3com متوجه شد که شوهرش در فونیکس یک شغل ایجاد کرده است، تصمیم گرفت از کار خود استعفا بدهد. شوهرش وکیل آینده داری بود و فرصت پیش آمده در فونیکس موقعیتی بود که هر دو موافق بودند که نمی‌توان از آن

چشم‌پوشی کنند. علاوه بر این 3com دفتری در فونیکس نداشت و تمام کارهای شرکت در دفتر مرکزی درسیلیکون ولی متمرکز بود. هنگامی که او با مدیر عامل شرکت Eric Benhamou جلسه‌ای برگزار کرد تا این خبر بد را بدهد، مدیر عامل شرکت جواب داد " تو استعفا نمی‌دهی، تو فقط به فونیکس نقل مکان کرده‌ای" و در واقع حق با مدیر عامل بود. کیت پترسون کارمند دورکار جدید شد. در اوایل قرن جدید، کارمندی که دور از دفتر مرکزی به مأموریت فرستاده می‌شود ممکن است برای هفته‌ها یا ماه‌ها دور از دسترس باشد. حتی اگر خریدار ابریشم در شرق، کاپیتان کشتی در دریا، یا سوارکار حرفه‌ای در بیابان‌ها باشد، هر کدام از آن‌ها به‌عنوان یک جنگجوی منفرد و تنها عمل می‌کنند که هیچ کدام هیچ تماسی با کارفرمای خود که آن‌ها را اعزام کرده ندارند. با ورود تلگراف و تلفن در آغاز قرن جدید، بی‌خبر بودن از کارگران در مسافت‌های دوردست برای همیشه معنی خود را از دست داد. فروشندگان مسافر می‌توانند هفته‌ای یک بار برای گرفتن سفارش تماس برقرار کنند. دفتر مرکزی برای تبادل اطلاعات دیگر نیازی به دفتر پست ندارد. مکالمات با آنسوی اقیانوس اطلس در زمان‌های واقعی امکان‌پذیر بود. اگرچه برای چندین دهه پس از آن، تغییرات تکنولوژیکی کمی اتفاق افتاد. اگر چه در سال‌های ۱۹۸۰ تلفن‌های همراه و ماشین‌های فکس در محل کار مورد استفاده قرار گرفتند، طبیعت واقعی کار کارمندان دستخوش تغییرات چندانی نشد. تبادل اطلاعات همچنان فیزیکی بود، علاوه بر اینکه رفت و آمد مردم از نقطه‌ای به نقطه دیگر و برگشت به جای اصلی برای این تبادل اطلاعات همچنان وجود داشت. اگر چه گردش اطلاعات به‌طور آزادانه جریان داشت و نماینده فروش با ماشین و تلفن مؤثرتر به به نظر می‌رسید، اما برای اکثر کارمندان زندگی بسیار یکنواخت و روتین شده بود. سپس مودم‌ها و کامپیوترها و نوت بوک‌ها به تعداد زیاد به بازار آمدند، ترکیبات پرقدرتی که به افراد اجازه می‌داد در منزل یا هر نقطه دیگر کار خود را انجام دهند.

امروزه یک سوم از کل خانوارها دارای کامپیوتر شخصی می‌باشند، دورکاری امری بدیهی شده است که قابل اجرا می‌باشد. وقتی که یک مودم تمام نیازهای لازم برای اتصال به جهان خارج را دارا می‌باشد، موانع دیگر وجود ندارند. وقتی میلیون‌ها آمریکایی از راه دور کار می‌کنند، دیوارها و موانع فرو میریزند. اما کار کردن در خانه تازه شروع کار است.

برای حرکت به سوی اقتصاد دیجیتال، ما نیازمند این هستیم که در مورد مفهوم دورکاری تجدید نظر کرده و عقاید قدیمی را به دست فراموشی بسپاریم. در عقاید قدیمی، تعدادی مزایای احتمالی برای دورکاری برشمرده می‌شد. به‌عنوان مثال این مزایا شامل کاهش هزینه‌های محل کار، ذخیره بیشتر انرژی، مزایای زیست‌محیطی، کاهش ترافیک، فرصت‌های بیشتر برای افراد معلول و ناتوان، والدین مجرد و همچنین آرامش مورد نیاز برای انجام کارها می‌شد. معایب احتمالی آن



شامل غیر اجتماعی شدن افراد، کارگران ایزوله شده و تنها شده، خطر انجام کارهای کوچک و پیش پا افتاده، مسائل امنیتی (رمزهای عبور، نگهبانان و دوربین‌های حفاظتی به راحتی در منزل قابل استفاده نیستند)، مسائل حریم خصوصی (عوارض ناشی از ورود کار به خانه) و مشکل مدیریت افرادی که در محیط‌های دورکار در دسترس نیستند و شما آن‌ها را نمی‌بینید.

آنچه در حال ظهور است یک اقتصاد دیجیتال کاملاً جدید است که در آن ریزپردازنده‌ها و شبکه‌ها قادرند نوع جدیدی از ساختارها و روابط جدید سازمانی را بوجود بیاورند. زنجیره ارزش بین اشخاص و سازمان‌ها به یک شبکه‌ارزشی مبتنی بر دیجیتال تبدیل می‌شود که در آن افراد و شرکت‌ها از طریق تکنولوژی به مشتریان، عرضه‌کنندگان، گروه‌های خویشاوندی و حتی رقبا دسترسی پیدا می‌کنند. این امر نیاز به تعریف جدید از دورکاری دارد.

اصطلاح دورکاری از کلمه‌ی یونانی tele به معنی از دور می‌آید. دورکاری به معنی ساده "کار از راه دور" معنی شده است. در واقع در اقتصاد دیجیتال مصرف‌کنندگان، مریبان و پرسنل پزشکی می‌توانند در هر فاصله‌ای از محل کار، فروشگاه، کلاس درس یا اتاق عمل خود باشند. با این حال دورکاری فقط به کارکردن، نگاه کردن یا مشارکت از راه دور از محل کار، منبع یا کلاس درس مربوط نمی‌شود. در حقیقت همه‌ی دانش کارکردن تبدیل به دورکاری می‌شود، زیرا بیشتر دانش کارکردن بر پایه‌های شبکه‌های ارتباطی دیجیتالی ساخته می‌شود که افراد را قادر می‌سازد که در هر زمان و مکان قادر به کارکردن باشند. در اقتصاد دیجیتال، شرکت‌هایی که در حال حاضر می‌شناسیم، تغییر خواهند کرد. همان‌طور که شرکت‌ها در حال تغییر هستند، به همان اندازه مشاغل و ماهیت کارها نیز دستخوش تغییر می‌شوند. همان‌طور که دنیای کار از شرکت سلسله مراتبی به ساختارهای جدید تغییر می‌یابند، پتانسیل تغییر محل کار نیز وجود دارد. محل کار دیگر یک مکان نیست، بلکه یک سیستم است. نقش افراد در آن سیستم فقط دیگر کار نیست بلکه روابط شغلی بنیادی جدید است. صرف نظر از مکان دستگاه اطلاعاتی که پزشک از آن استفاده می‌کند، هیچ کس از محل کار دور نیست. محل کار یک سیستم است، که شامل اجزای انسانی است. این مواردی که ذکر شد جزء محل کار به حساب می‌آید. مثال‌هایی از دورکاری شامل موارد زیر می‌شود:

➤ یک مأمور وام مسکن می‌تواند قسمتی از تیم توزیع شده در بانکداری باشد که از نظر مکانی در حومه شهر واقع شده و همچنان می‌تواند به‌طور مستقیم با مشتریان بالقوه در هر کجا که باشند در تعامل باشد، نیازی به ساختمان شعبه نیست و در واقع غیرضروری است.

- یک مأمور بیمه عمر که توسط یک ایستگاه کاری شبکه‌ای عشایری و چادرنشینی پشتیبانی می‌شود می‌تواند در محل زندگی مشتریان به آن‌ها مراجعه کند.
- یک استاد دانشگاه می‌تواند در میان حفاری‌های باستان‌شناسی قدم بزند و آن چیزی را که می‌بیند و یا حس می‌کند را از طریق پخش مستقیم با دانشجویهای خود در ۲۰ منطقه جغرافیایی به اشتراک بگذارد.

در گذشته، پیاده‌سازی سیستم کاری جدید معمولاً در چارچوب مهندسی مجدد رخ می‌داده، که در آن تمرکز بر روی کوچک‌سازی، کم کردن هزینه و ساده‌سازی فرایندهای تجاری بوده است. رویکردهای سنتی مهندسی مجدد برای دورکاری‌های جدید مناسب نیست، جایی که کار زیاد به صورت تصادفی است و تمرکز بر روی ارزش افزوده است، نه بر روی هزینه‌های جابجایی. پیاده‌سازی موفق دورکاری جدید نیازمند حس کامل مالکیت و پشتیبانی است نه فقط انطباق افراد درگیر در دورکاری. همچنین مساله چالش شخصی و سازمانی وجود دارد که از مدیریت مجزای کار و زمان شخصی بوجد می‌آید. از آنجایی که افراد قادر هستند تا در هر زمان و مکانی کار خود را انجام دهند، تشخیص سنتی ۵ تا ۹ روز کاری از زمان‌های شخصی افرادی که می‌گویند کامپیوتر خانگی آن‌ها به اینترنت متصل است بسیار سخت است.

### جایگزینی سفر: حرکت بیت‌ها به جای مردم

مسافرت، توریسم و صنعت گردشگری، یکی از بزرگترین بخش‌های کسب‌وکار در اقتصاد جدید می‌باشد، که بر اساس محاسبات فعلی ۱۰٪ از کل اقتصاد جهانی را در برمی‌گیرد. مسافرت، ارزش آن را دارد که نگاه دقیق‌تری به آن شود زیرا اولاً مطالب این کتاب بیشتر در مورد آن است و همچنین نشان می‌دهد که چگونه صنعت آماده‌ی استفاده کردن از اقتصاد دیجیتال است. طی ۱۰ سال، فروش صنعت گردشگری و توریسم بیش از دو برابر و چیزی حدود ۷/۹ تریلیون دلار خواهد شد، که تمام این رشد مدیون تکنولوژی جدید است که هم تمام شرکت‌های موجود در این زمینه و هم تمام مسافران را دگرگون می‌کند. فرصت‌های گسترده جدیدی باعث تغییر شیوه بازاریابی و کاهش فاصله بین مشتری و عرضه‌کننده شده است. پایگاه‌های داده‌های جدید و قدرتمند چندرسانه‌ای قادر خواهند بود محصولات مسافرتی و گردشگری را سفارشی‌سازی کنند. علاوه بر این، دستیابی به فناوری، خدمات را تغییر شکل و یا به عبارتی بهبود بخشیده است، بنابراین نقش تمام کسانی که درگیر این ماجرا هستند متفاوت خواهد شد. بسیاری از مدرنیته‌ها و آینده‌نگران با شرکت روزنیلات هم عقیده هستند و اظهار داشتند که تکنولوژی جدید احتمالاً برای برخی مردم این لطف را دارد که به جای اینکه خود را درگیر مراحل مسافرت کنند، جایگزینی برای

مسافرت فراهم آورند. در این سناریو، در غیر این صورت، سفرهای آهسته دریایی انسان‌ها با الکترون‌هایی که با سرعت نور در شبکه‌های گسترده جهانی در حرکت هستند جایگزین می‌شود. مسافران ایستگاه‌های کاری چندرسانه‌ای را با مسافرت‌های هوایی و جلسات رودرو جایگزین می‌کنند، آن‌ها از صندلی‌های راحتی خود از مناطق دیدنی سرتاسر دنیا لذت می‌برند. به طور قطع "اتاق تعطیلات" در برخی اشکال بوجود خواهد آمد اما سفرهای بین‌المللی نیز برای تفریح و لذت بردن انجام خواهد شد. در حقیقت، تقاضای سفرهای مجازی به جای سفرهای واقعی افزایش خواهد یافت. در حقیقت، ارتباط گذشته بین پیشرفت‌ها در ارتباطات از راه دور و تغییرات در حمل و نقل به‌طور موازی تمایل به رشد و پشتیبانی یکدیگر پیدا می‌کنند. پیشرفت‌ها در ارتباطات از راه دور منجر به سفرهای بیشتری خواهد شد، پیشرفت‌ها در حمل و نقل منجر به استفاده وسیع‌تر از سیستم ارتباطات از راه دور می‌شود. تلفن‌های مستقیم باعث بوجود آمدن ارتباطات جدید و بالا رفتن علاقه و تقاضای مردم برای سفر می‌شوند بنابراین افراد می‌توانند به‌طور مستقیم یکدیگر را ملاقات کنند. در همین راستا، با گسترش خطوط ریلی در کشورهای مختلف، ابتدا با رشته سیم‌های تلگراف و سپس رشته سیم‌های تلفن کنار جاده با هم همراه بودند. آن پیشرفت‌های موازی ادامه خواهد داشت. مسافرت در آینده همچنان به‌عنوان قسمتی از تعاملات داخلی کسب‌وکار باقی خواهد ماند. هرکسی که تا کنون در یک همایش شرکت کرده است این را می‌داند که توانایی نظارت بر بلندگوها از طریق ویدئو هیچ‌گاه نمی‌تواند جایگزینی برای جلسات مهم در هنگام ناهار یا ملاقات با نمایندگان در راه‌روها که فیزیکی در آن‌جا حضور دارند باشد. اگرچه، در بعضی مواقع و بعضی جاهای مخصوص این اثر جایگزینی مشهود است. اولین مورد سفرهای کاری روتین می‌باشد. برای مثال، زیرساخت‌های جدید دستگاه‌های فکس، کامپیوترهای خانگی و کنفرانس‌های تلفنی تاکنون برخی از رفت و آمدهای دورکاری در برخی مناطق شهرهای بزرگ مانند لوس‌آنجلس و نیویورک را کاهش داده است. برخی افراد دیگر از این شلوغی خارج شده و به سمت دفاتر خانگی در شهر و کشور بازگشته‌اند. همچنین دسترسی فردی به جهان از طریق کامپیوترهای مجهز به مودم، بخش فروش شرکت را قادر خواهد ساخت تا سفارشات و محصولات را بشناسد و خدمات لازم را به مشتریان بدون اینکه آن‌ها به فروشگاه مراجعه کنند، ارائه کند. علاوه بر این، جایگزینی برای انواع خاصی از ارتباطات غیرمعمول اتفاق می‌افتد. برای مثال، فناوری‌های مشارکتی جدید مثل کارگروه‌های محاسباتی قادر به تشکیل تیمی هستند تا با یکدیگر به روش‌هایی که قبلاً قابل پیش‌بینی نبود کار کنند، بنابراین نیاز به سفر را کمتر می‌کند. فناوری‌های یکپارچه و توسعه یافته بین سازمان‌ها، افرادی که می‌توانند به‌عنوان یک تیم با هم کار کنند را به یکدیگر متصل می‌کند. در حقیقت، اگرچه قسمتی از این هزینه شامل مسافرت می‌شود،

از سوی دیگر ارتباطاتی را که حتی با سفر هم اتفاق نمی‌افتد را فراهم می‌سازد. اگرچه این روابط جهانی جدید در شبکه‌های غیرواقعی هستند، اما مقصد و هدف اصلی آن حتی جذاب‌تر هم خواهد شد. اگر اعضای جوان یک خانواده وقت خود را صرف تماشای باغ وحش سان‌دیگو با سی دی در کامپیوتر کنند، علاقه به بازدید واقعی از باغ وحش و دیدن حیوانات از نزدیک در آن‌ها افزایش پیدا می‌کند. کشف اعتبار و صحت موارد مشاهده شده در شبکه‌های مجازی، باعث افزایش رونق صنعت توریسم در آینده خواهد شد.

علاوه بر این، فناوری‌های جدید، مقاصد مسافرتی بر پایه تکنولوژی را بوجود می‌آورد. تفاوت بسیاری بین بازی کردن شبیه‌سازی پرواز در کامپیوتر خانگی و تجربه پرواز با جت یا شبیه‌ساز پرواز میلیون دلاری لاس‌وگاس یا اورلاندو وجود دارد. همچنین، تکنولوژی تجربه واقعی مسافرت را بسیار جذاب‌تر و سرگرم‌کننده‌تر می‌کند. صفحات نمایشگر مولتی‌مدیا در هواپیماها به مسافران این امکان را می‌دهد تا از بین بازی‌ها، فیلم‌ها، برنامه‌های تلویزیونی و سایر برنامه‌های اطلاعاتی انتخاب‌های متعددی داشته باشد.

حالا در مورد اثر تکنولوژی بر روی صنعت گردشگری و گردشگری چه می‌توان گفت؟

در اقتصادهای قدیمی، هتل‌ها دارای مجرای اطلاعاتی سازمانی محدود و برنامه‌ریزی‌های جزیره‌ای بودند که با سیستم‌های بازاریابی، سیستم‌های سرمایه‌ای، سیستم‌های فروش، سیستم‌های رزرو، سیستم‌های مدیریت دارایی‌ها، سیستم‌های رستوران یا سیستم‌های دفتری مطابقت داشتند. به نظر رئیس پیشین ارشد اطلاعاتی هتل‌های HAYATT آقای "گوردون کر" در اقتصاد دیجیتال، برنامه‌ریزی‌ها بر این تمرکز دارد که قادر باشند با مشتری به‌عنوان یک مشتری هتل رفتار کنند تا یک بخش خاص.

هرکسی عقیده دارد که از رقبای خودش جلوتر است. شما اگر از هر بازیکنی بپرسی، آن‌ها خواهند گفت که ما از بقیه بهتر هستیم. بخشی از این موضوع توهم یا خودنمایی و خود بزرگ بینی است، بخشی از این هم سوء تفاهم در درک معنی واقعی "جلوتر" برای افرادی که فقط محاسبه می‌شوند می‌باشد - و این همان مشتری است.

با آن موضوع به‌عنوان مقدمه، من معتقد هستم که دلیل اینکه هتل‌های HAYATT در استفاده از تکنولوژی مزیت و برتری دارد این است که تکنولوژی آن‌ها قادر است که به نیازهای مشتریان بسیار سریع‌تر پاسخ دهد. در آخر، تنها افرادی که برای‌شان واقعاً مهم است که شما جلو یا عقب باشید، آن‌هایی هستند که در میز پذیرش یا آن‌هایی که رزرو تلفنی انجام می‌دهند هستند. در یک هتل معمولی که دارای ۵۰۰ اتاق است، به نظر شما چندین بار در طول روز ممکن است شما باعث آزرده‌خاطر شدن مهمانان هتل با انجام ندادن کاری به‌طور صحیح یا فراموش کردن کاری

شوید؟ صدها بار ممکن است این اتفاق بیفتد. با ۵۰۰ مهمانی که من دارم، ۵۰ هزار بار فرصت خطا در طول روز وجود دارد. آن چیزی که در تلاش هستیم تا انجام دهیم این است که تشخیص بدهیم که این یکی از معیارهای سنجش کیفیت برای هتل است، خواه ما قادر به جلوگیری از اشتباهاتی مانند تمیز نکردن اتاق‌ها باشیم یا نه. ما تلاش می‌کنیم تا آن معیار را به دست بیاوریم، یا کیفیت خود را بسنجیم، و تا آنجایی که امکان دارد راه‌هایی که منجر به اشتباهات می‌شود را از بین ببریم. ما تلاش می‌کنیم تا فناوری‌های خود را در جهت پاسخگویی هر چه بیشتر به مشتری قرار دهیم و به خاطر آن، به کارمندان نیز پاسخگو باشیم. همچنین، چیزی که به سرعت می‌تواند دستخوش تغییر شود، تغییرات در الزامات و قوانین است. زیرا اگر یک قانون وجود داشته باشد که مردم در ۲۰ سال گذشته به آن پی برده باشند این است که قوانین کسب‌وکار در بازارها به هیچ وجه ثابت نبوده و تغییر کرده است. اگر فناوری به شما اجازه ندهد که به سرعت تغییرات داشته باشید، آن تکنولوژی شما را به پایین کشیده و احتمالاً شما را از کار بیکار خواهد کرد.

### پشتیبانی دیجیتال حرکت مردم

صنعت دیگری که باعث جهش به سمت سازمان‌های یکپارچه شده است، کسب‌وکار اجاره ماشین است. در نظر بگیرید چه اتفاقی می‌افتد وقتی که شما به سمت سان‌آنتونیو پرواز می‌کنید، چمدان خود را تحویل می‌گیرید، و سوار بر اتوبوس Avis که در بیرون محوطه ترمینال منتظر است می‌شوید. راننده شماره مخصوص شما را می‌گیرد و رقم‌های آن را در صفحه کلیدی که در اتوبوس است وارد می‌کند. اطلاعات به سرعت به کامپیوتری که در نیوجرسی هست توسط چیزی به نام Ardis (شبکه‌ی ارتباطی بی‌سیم دوطرفه کشوری که بین موتورولا و آی بی ام مشترک است) فرستاده می‌شود. حتی قبل از اینکه اتوبوس محوطه ترمینال را ترک کند، اطلاعات در مورد ماشینی که منتظر شماست شامل مدل، رنگ و موقعیت دقیق آن، به سرعت و در چشم به هم زدن به راننده در محوطه Avis برمی‌گردد.

در همین هنگام، مأمور Avis با یک کپی از قرارداد به همراه کلیدها به سمت ماشین می‌رود. اتوبوس پشت ماشین توقف می‌کند، صندوق عقب از قبل باز است، موتور ماشین روشن است و راننده اتوبوس اسم شما را صدا می‌زند. شما از راننده سؤال می‌کنید: الان من باید چه کاری انجام دهم؟ راننده جواب می‌دهد: سوار ماشین شوید. شما از اتوبوس پیاده می‌شوید، سوار ماشین می‌شوید و متعجب می‌شوید. "به همین راحتی؟" دیگر نیازی به رفتن به ساختمان شرکت، ایستادن در صف که شخصی هم جلوی شماست، پیدا کردن بین دو یا چهار اتاق برای انجام کار

خود و یا دادن همان اطلاعات قبلی که سه هفته پیش برای اجاره ماشین داده بودید نیست. همه‌ی این اطلاعات گرفته شده و مهم‌تر از آن ذخیره شده تا شما سریع‌تر به مقصد برسید. وقتی به سمت در خروجی می‌روید، آینه عقب را چندین بار چک می‌کنید که آیا پلیس با چراغ چشمک زن شما را تعقیب می‌کند یا نه، حسی شبیه راننده ماشین فراری Bonnie and Clyde (نام دو دزد معروف در ۱۹۰۰ میلادی در آمریکا) به شما دست می‌دهد. برگرداندن ماشین هم به همین سادگی است. وقتی شما ماشین را در محوطه مخصوص پارک می‌کنید، مسئول آن شماره شما را بررسی و آن را وارد کامپیوتر دستی که دارد می‌کند، اسم شما را صدا می‌زند به شما نگاه می‌کند. مقدار سوخت و شماره کیلومتر را به اطلاعات اضافه می‌کند و کامپیوتر در همان نقطه رسید پرداخت را چاپ می‌کند و کار تمام است. این یک پلتفرم یکپارچه برنامه‌ریزی است و همان سازمان‌های یکپارچه‌ای است که وجود آن سال‌ها قبل امکان نداشت. در واقع، می‌توان گفت؛ تکنولوژی‌های جزیره‌ای گذشته یکجا جمع شده‌اند: رزرو، منابع انسانی، مالی و موجودی سرمایه.

### همکاری برای موفقیت متقابل

از زمانی که اولین سیستم رزرو هواپیمایی بوجود آمد، حجم رزرو هتل بر اساس آن سیستم به‌طور پیوسته رشد کرد. اگرچه در ابتدا آن سیستم هم مبتدی و هم عجیب و غریب و ناقص بود. پاسخ به رزروها بسیار کند بود و در اغلب موارد این پاسخ‌ها ناامید کننده بودند. رد کردن درخواست‌ها بیشتر از تأیید آن‌ها بودند. در حالی که سیستم‌های هواپیمایی، که با عنوان سیستم جهانی توزیع شناخته می‌شوند (GDS)، پیشرفت کردند، ولی در سرعت آن‌ها پیشرفتی حاصل نشد. دانش کامپیوتری آژانس‌های مسافرتی بیشتر شد و توقع از آن‌ها این بود که زمان پاسخگویی آن‌ها سریع‌تر شود. آژانس‌های هواپیمایی و کرایه اتومبیل به سرعت خود را با شرایط جدید وفق دادند. بازاریابی مسافرتی همیشه در مورد ایجاد، ادغام و ارتباط اطلاعات بوده است. در قدیم، هتل‌ها مجبور بودند تا شبکه‌های اختصاصی با GDSهای مختلف ایجاد کنند تا آژانس‌های هواپیمایی بتوانند هتل‌ها را از طریق GDSها رزرو کنند. آن شبکه‌های اختصاصی بسیار پرهزینه و کند بود و تغییر در آن نیز بسیار سخت انجام می‌شد. بیش از نیم دوجین از این GDSها و تعدادی از هتل‌های زنجیره‌ای اصلی؛ با دورنمای بیش از ۲۰۰ نوع سیستم‌های پیچیده بهبود پروژه‌ها در صنعت مواجه بودند. علاوه بر این، هر کدام از GDSها پایگاه‌های اطلاعاتی جداگانه‌ای درباره نرخ‌های اتاق هتل و دسترسی آن‌ها در اختیار داشت که به ندرت به روز رسانی می‌شد. هتل‌ها تصمیم گرفتند که می‌توانند تعداد اتاق‌های در دسترس را برای آژانس‌های مسافرتی افزایش دهند،

یک دیدگاه یکپارچه به آژانس‌ها ارائه دهند، و با همکاری با یکدیگر تجارت را به سمت اعضای کنسرسیوم خود انتقال دهند، و در نتیجه از هزینه‌های سنگین پیشرفت که هر کدام از GDSها با آن مواجه هستند اجتناب کنند. نتیجه این در سال ۱۹۸۹ THISCO (The Hotel Industry Switch Company) بود.

این سیستم "آخرین اتاق در دسترس" که از طرف جان بیگز مدیر Regency Systems Solutions که شرکت پشتیبانی فنی Hyatt است، بیان شده بود را می‌توانست توصیف کند. معنی آن این است که، آخرین اتاق برای رزرو از تمام شبکه توزیع در دسترس باشد، به جای اینکه وقتی آژانس مسافرتی به دلیل محدودیت‌های GDS در آنجا حضور ندارد، مجبور به دور زدن GDS شود و با هتل مستقیماً تماس برقرار کرده که ببیند آیا اتاق در دسترس می‌باشد یا نه؟ John Biggs اظهار داشت: من می‌خواهم از طریق هر کانال ارسالی ممکن، آخرین اطلاعات ممکن را به صورت الکترونیکی در دسترس قرار دهم. من همچنین می‌خواهم توانایی این را داشته باشم تا از طریق همان کانال‌ها بهترین اطلاعات ممکن را برای نرخ‌ها و قیمت‌ها تهیه کنم.

THISCO مزایای دیگری را نیز فراهم می‌کنند. آژانس‌های مسافرتی رزروهای بیشتری را انجام می‌دهند، کاهش هزینه‌های رزرو در Hyatt. همچنین جان بیگز عقیده داشت که آن‌ها خدمات بهتری به شبکه‌های توزیع‌شان ارائه می‌دهند. همچنین ادامه داد: ما تازه متوجه شده‌ایم که کار کردن با همدیگر معقول و منطقی به نظر می‌رسد. THISCO به این معنی بود که شرکت‌ها می‌توانند به سمت جزایر تکنولوژی پیش بروند تا بتوانند اطلاعات یکپارچه‌ای را به دست آورند که همچنین با استفاده از این آن‌ها را قادر می‌سازد تا از برخی پروفایل‌های خاص بازار و بخش‌ها استفاده کنند.

جان داویس مدیر عامل THISCO در دالاس اظهار داشت: این یک اتحادیه نیست، این یک سازمان سودآور است که بسیار منحصر بفرد است. در بسیاری از موارد هنگامی که تعدادی از مردم را در قالب یک انجمن یا اتحادیه دور هم جمع می‌کنید، آنها بسیار صحبت می‌کنند ولی هیچ‌کس پول در نمی‌آورد. اینجا متفاوت است، ما درآمد کسب می‌کنیم. همکاری همیشه آشکار نبود.

در ابتدا THISCO قادر بود هر هتل را فقط به یک خط ارتباطی مجهز کند- به سوییچ THISCO - که این خط ارتباطی به GDSهای مختلف، ۳۴۰ هزار ترمینال هواپیمایی و ۲۴ هزار هتل همزمان متصل بود. سیستم رزروی که بوسیله آژانس‌های هواپیمایی درست شده بود با پایگاه داده GDS در ارتباط بود و به صورت الکترونیکی مانند تمام رزروهای دیگر به دست هتل می‌رسید. متعاقباً، فاز دوم که ایجاد دسترسی آنلاین مستقیم به وسیله آژانس‌های مسافرتی در سیستم رزرو در هر هتل می‌باشد، اجرا شده بود.

THISCO از سیستمی استفاده می‌کند که UltraSwitch نام دارد، که بوسیله CPUهای چندگانه، سیستم AT&T و ۷۰۸۰ کامپیوتر که در فونیکس قرار دارد کار می‌کند. یک خط تلفن اختصاصی UltraSwitch را به هرکدام از GDSها و همچنین به سیستم رزرو مرکزی شرکت‌های عضو THISCO وصل می‌کند. یک آژانس مسافرتی املاک در دسترس را جستجو می‌کند و وقتی خرید اتفاق افتاد، نام مشتری ثبت می‌شود. پس از اتخاذ تصمیم، تمام معاملات که شامل تاییدیه نیز می‌باشد، در عرض یکی دو ثانیه به آژانس برمی‌گردد. آن حس همکاری یک مثالی از شرکت‌های اینترنتی است که به راهی برای آینده تبدیل می‌شود. داویس اظهار داشت: "همه باید تئوری من را به آنچه که برای صنعت مفید است بدون نزول به پایین درجه مطلوبیت، تغییر دهد. شما باید همیشه استاندارد و توقعات را بالا ببرید.

در حال حاضر سیستم THISCO به‌طور مستقیم برای تمام مسافران بدون مراجعه به آژانس‌ها در دسترس می‌باشد. در اواخر سال ۱۹۹۴ میلادی، Hyatt اولین هتلی بود که از اینترنت در هتل خود استفاده کرد. توصیف امکانات موجود در آن هتل باعث ایجاد ۱۲۰ هزار سؤال و تحقیق درباره آن هتل در هفته شده بود ۱۰ درصد این سؤال‌ها از ژاپن بود. هتل Best Western، InterContinental و سایر اعضای THISCO تا سال ۱۹۹۵ به این جرگه پیوستند. اگرچه کاربران اینترنت هنوز نمی‌توانند رزرو خود را انجام دهند، ولی می‌توانند به راحتی لیست‌ها را مشاهده کرده و آنچه که در دسترس است و امکاناتی که ارائه می‌شود را ببینند. بزودی رزرو کردن از طریق اینترنت فراهم می‌شود. تکنولوژی، هتل‌های زنجیره‌ای را مجبور به رقابت می‌کند. آن‌ها اغلب در ورود مهمان، رستوران، نوشیدنی و تجهیزات رقابت می‌کنند، اما اکنون این رقابت فرق کرده است.

داویس اظهار داشت: سیستم جدید بدین معنی است که سیستم رزرو هتل بسیار کاربر پسندتر و راحت‌تر شود. شما صنعتی دارید که ساختمان‌های بسیار زیبا را بوجود آورده است. اکنون آن‌ها باید رقابت الکترونیکی نیز داشته باشند. اگر یک هتل از کلمات خاص مانند "نرخ قفسه" استفاده کند -اصطلاحی که معنی شارژ اصلی برای اتاق می‌باشد- مشتریان معمولی قادر به درک آن نیستند. مامان و بابا در مورد نرخ قفسه چیزی نمی‌دانند. آن‌ها نمی‌خواهند قفسه اجاره کنند.

### بازار مسافرت‌های دیجیتالی

شما از طرف سازمان مسئول برگزاری همایش برای انجمن تجاری خود شده‌اید. شما به چند محل کاری چندرسانه‌ای در سه شهر منتخب در دو قاره عزیمت می‌کنید. در هر کدام از آن‌ها شما در مورد امکاناتی که سالن همایش برای جلسه‌ای که ۶ هزار شرکت‌کننده دارد سؤال می‌کنید. تا شعاع



۲ مایلی مرکز همایش شما از تمام هتل‌های ۴ یا ۵ ستاره دیدن می‌کنید. شما در هتل‌هایی که انتخاب کردید، به قدم زدن پرداخته تا امکانات و منظره محل کنفرانس را به خوبی بررسی کنید. شما در مورد تعداد اتاق‌های خالی، اطلاعات پیرامون داخل اتاق و قیمت برگزاری چنین همایشی سؤال می‌کنید. این موقعیت نیازمند دسترسی ۲۴ ساعته، جزئیات دقیق مانند اندازه دقیق اتاق‌ها، منظره، دسترسی به صندلی معلولان، شکل تختخواب، خدمات کسب‌وکار و غیره را شامل می‌شود. همچنین نظرات مهمانانی که الان در هتل حضور دارند مفید خواهد بود تا بتوانید آن را با هتل‌های دیگر مقایسه کنید. شما به تحقیقات خود ادامه می‌دهید و به دنبال فعالیت‌های سرگرم‌کننده جالب و محل‌های تاریخی می‌گردید. شما در مورد برنامه‌های پروازی به این شهر و صندلی‌های در دسترس هواپیماهای اش و همچنین حمل و نقل محلی پرس و جو می‌کنید.

بر اساس تمام این اطلاعات، شما محل مورد نظر و هتل‌های هدف را انتخاب می‌کنید، سپس درخواست رزرو و اطلاعات تکمیلی بابت تخفیف اتاق‌ها می‌دهید و همچنین پیشنهاد هتل برای برگزاری جلسات اضافی و امکانات برای برگزاری مراسم‌های مخصوص را دریافت می‌کنید. اینترنت و شبکه؛ گروه و شراکت جدیدی را در تورسیم و جهانگردی ایجاد می‌کند، که می‌تواند محصولات سفارشی و خدمات متقابل را ارائه دهد، و توانایی این را دارد که کسب‌وکار جدید را جذب و حفظ کند.

ماکس هوپر طریق اینترنت دور تا دور San Jaun را قدم بزنید. اما از آنجاکه تغییرات فیزیکی دنیا دائماً در حال تغییر است، هوپر هشدار داد که، شما باید یک پایگاه دیجیتالی عظیم را ایجاد و از آن نگهداری کنید. این شبیه فیلم‌ها نیست.

شرکت انتشاراتی مجله Condé Nast در نهایت برنامه‌ای را اجرا کرد تا نسخه‌ی تحت وب تمام ۱۴ هسته‌ی مجله را ایجاد کند. اولین نسخه آن Condé Nast Traveler بود که CondéNet نام داشت، که این نسخه گزارشی از آفرهای ۲۵۰ جزیره و ۱۰۰۰ هتل را ارائه می‌داد. در نهایت، مشتریان قادر خواهند بود تا هواپیما، هتل و شام را رزرو کنند، شرایط محلی را بررسی کنند و با کسانی که قبلاً در آنجا بوده‌اند و دوباره قصد انتخاب آنجا را دارند به صورت آنلاین بحث و تبادل نظر داشته باشند. مدیر Condé Nast اظهار داشت که Condé Nast یک سرمایه‌گذاری جدی هفت مرحله‌ای است که روزی برای ما یک تجارت عظیم خواهد شد.

### سرویس اتاق لطفاً

فناوری‌های جدید همچنین بر روی نحوه‌ی سرویس دهی به مشتریان هتل‌هایی که زنجیره‌ای نیستند، تأثیر بسزایی داشته است. شعبه بوینس‌آیرس هتل Hyatt از Northern Telecom's

Meridian switch (یک ابزار معمولی برای هتل‌های Hyatt) و برنامه نرم‌افزاری Maxel برای رزرو، دفتر مرکزی، خانه‌داری و مهندسی استفاده می‌کند. همچنین یک دستگاه کامپیوتر اضافه کرده‌اند تا به مرکز ارتباطات آن‌ها اجازه‌ی ارسال و دریافت پیام‌ها را بدهد. در این سازمان یکپارچه، تمام درخواست‌های مهمانان در قسمت ارتباطات در جریان است. در نتیجه، مهمان با یکی از کارمندان ارتباط برقرار می‌کند، و مهم نیست که چه نوع خدمتی را در ذهن خود نیاز دارد. در این سیستم نقش کارمندان متمرکزتر می‌شود. برای مثال متصدی تلفن، به جای اینکه گرفتار تعداد بسیار زیادی تقاضای مشتریانی که نمی‌دانند برای درخواست خود با چه کسی تماس بگیرند باشد، آزادانه با مشتریانی که به دنبال خدمات خاصی می‌گردند در ارتباط است.

Ianni Massimo مدیر کل Hyatt اظهار داشت: همچنین ما می‌توانیم گزارش روزانه از درخواست‌ها را ارائه دهیم. چون ما خواسته‌های مردم را می‌دانیم، می‌توانیم در مورد مشکلات، بهبود کیفیت بهره‌وری، اندازه‌گیری زمان و تغییرات لیست سفارش دانش لازم را کسب کنیم. اندازه‌گیری روزانه بهره‌وری و اثرگذاری امکان‌پذیر است. مشتریان نباید بدانند ما یک قسمت برای شستشوی لباس داریم که شستشوی لباس را انجام می‌دهیم و قسمتی هم برای خانه‌داری که ملحفه‌ها را ارسال می‌کنیم. رفتار ما بایستی با مشتریان، به‌عنوان مشتریان هتل باشد.

Anibal Marcote مدیر ارتباطات هتل که رهبری این تغییرات را بر عهده داشت اظهار کرد: تیم‌ها دارای اهمیت بسزایی بودند و کارمندان در مورد خروجی‌ها و نتایج تفهیم شده بودند. مردم تصور می‌کردند که این سیستم مانند گشتاپو است که تمام مدت ما را تحت نظر دارند. هنگامی که ما شروع به جا انداختن این سیستم کردیم، مردم مشاهده کردند که این سیستم بهتر کار می‌کند و به مشتریان خدمت رسانی بهتری ارائه می‌کند. مردم نیاز داشتند تا متوجه شوند که ما برای آسیب رساندن یا تنبیه آن‌ها این راه‌اندازی نکرده‌ایم بلکه راه‌اندازی کردیم برای اینکه به آن‌ها کمک کنیم تا موفق‌تر باشند.

جستجوها برای راه‌های جدید عملیاتی با عنوان تمرین‌های کاهش-هزینه شروع شد، و مستلزم آن بود تا هتل با حذف لایه‌های میانی اقدام به ذخیره پول کند. اگرچه، سود استفاده از تکنولوژی به شکل بسیار خوبی ذخیره می‌شد. مردم بسیار قدرتمندتر و مشتاق‌تر شده بودند. Massimo اظهار داشت: اکنون این سیستم به‌طور کامل جا افتاده است و نیازهای آموزشی ما و پایه‌های سیستم کنترل کیفیت را مشخص خواهد کرد.

رئیس پیشین ارشد اطلاعاتی هتل‌های HAYATT آقای گوردون کر اظهار داشت: به منظور پیاده‌سازی برنامه‌های تجاری، ما بایستی سریع وارد عمل شده و تغییرات در ارائه صورتحساب مشتری را به سرعت انجام دهیم، شیوه‌ی برگزاری برخی از رویدادهای هتل را تغییر دهیم، سیستم

رزرو هتل را تغییر دهیم، شاخه‌های مختلفی را برای برنامه تجاری ایجاد کنیم، و تمام این تغییرات را در یک جدول زمانی بسیار کم - احتمالاً ۶ هفته- انجام دهیم. ۵ سال قبل، ممکن بود این تغییرات ۳ تا ۶ ماه به طول بیانجامد یا ما مجبور بودیم تمام این تغییرات را با نیروی انسانی و به صورت دستی ایجاد کنیم. این نوع از برنامه‌های بازاریابی و این تغییراتی که ما در کسب‌وکار دنبال می‌کنیم، بیشتر با آن چیزی که مشتری می‌خواهد و ما به آن ارائه می‌دهیم مطابقت دارد- هرچه سریع‌تر این کار را انجام دهیم بهتر است. در هر صورت سیستم کامپیوتر من در حال تغییر جهت روش مشتری مداری است.

### پرهیز از رفع واسطه‌گری

فرصت‌ها و روش‌های زیادی برای از بین بردن واسطه‌گری‌ها وجود دارد- که می‌توان به تعامل و ایجاد معاملات مستقیم بین مشتری و آژانس مسافرتی یا به تهیه خدمات توریسم و مسافرت اشاره کرد. تقریباً ۲۵٪ رزرو هتل و ۹۰٪ رزرو آژانس‌های هواپیمایی در حال حاضر توسط آژانس‌های مسافرتی انجام می‌شود، اما بیشتر و بیشتر این معاملات توسط مشتری انجام می‌شود. عملکرد آژانس‌های مسافرتی روز به روز کاهش می‌یابد. در ابتدا، هتل‌ها برای چهار بار فشار دادن کلید ۱۰٪ کارمزد پرداخت کردند- اجرای معامله. هتل‌های زنجیره‌ای به وضوح از آژانس‌های مسافرتی در آینده ارزش بیشتری می‌خواهند. آژانس‌های مسافرتی باید به یک واسطه واقعی با ارزش بالا تبدیل شوند- که برای رسیدن به این موفقیت نیاز دارند به سطح IT بالا و مشاور قابل اطمینان برای مشتریان تبدیل شوند.

آژانس‌های مسافرتی که می‌خواهند در بازار باقی بمانند، بایستی خوراک هتل‌های زنجیره‌ای را افزایش دهند و حتی به شریکی برای طراحی و اجرای برنامه تبدیل شوند نه اینکه فقط مثل سایر آژانس‌های مسافرتی معاملات ساده‌ای را انجام دهند که هر شخصی قادر به انجام آن می‌باشد. Davis مشاور THISCO اظهار داشت " موقعیتی را پیدا کنید که منطقی باشد و ارزش افزوده داشته باشد. اگر تمام کاری که انجام می‌دهید سفارش‌گیری است، به مشکل برمی‌خورید."

به‌طورمشابه، پیامدها و خسارات هر صنعت گردشگری که نتواند محصولات و خدمات خود را به این پایگاه داده‌های چندرسانه‌ای جدید وارد کند، واضح است. هتلی که در نقشه چندرسانه‌ای (نرم‌افزارهای نقشه برای پلتفرم‌های مختلف) وجود نداشته باشد، با مشکل روبرو خواهد شد، زیرا مشتری ترجیح می‌دهد با یک هتل زنجیره‌ای معامله داشته باشد تا دسترسی شفاف داشته باشد. همچنین صنایع مسافرتی با بهترین موقعیت در شبکه دارای بهترین موقعیت‌های شغلی نیز هستند. Davis مشاور THISCO اظهار داشت: آژانس‌های مسافرتی که به تنهایی و بدون

حضور در شبکه کار می‌کنند و فکر می‌کنند با این کار سود بیشتری عایدشان می‌شود، در واقع در حال ضرر کردن هستند، زیرا در جستجوگرهای اینترنتی جایی ندارند و در واقع وجود ندارند.

### جعل آژانس مسافرتی جدید

شرکت صنعتی روزنبلات توسط پدر بزرگ مالکش در سال ۱۹۸۲ تأسیس شد که یک آژانس رزرو برای مهاجرین به آمریکا می‌باشد. وقتی یک دهه پیش مقررات جدید هواپیمایی بوجود آمد، هال روزنبلات کامپیوترها را خرید و دو سیستم رزرو به نام‌های American's SABRE و United APOLLO را اجاره کرد، بدین ترتیب مأموران شرکت، دسترسی مستقیم به اطلاعات رزرو داشتند. اما هر آژانس مسافرتی دیگری همان ظرفیت و کارایی را داشت. چگونه می‌توانست خودش را از بقیه مجزا کند؟ نتیجه تحقیقات روزنبلات این بود: "ما اکنون به اندازه‌ای که در کار تجارت اطلاعات هستیم در کار تجارت مسافرت نیستیم." روزنبلات با ساختارهای ساده اجاره‌ای به جای برنامه‌های پیچیده‌ای که توسط آژانس‌های هوایی پیشنهاد می‌شد قبول و قرار خاصی با مشتریان شرکت گذاشته بود به این قرار که: شرکت آن‌ها گارانتی می‌کند که کمترین نرخ را برای مشتریان ارائه کند. در سال ۱۹۷۸ میلادی سهم شرکت مسافرتی کمتر از ۳٪ از ۲۰ میلیون رزرو سالانه بود. امروزه شرکت بیش از ۳۰۰۰ شعبه در ۸۲۵ نقطه از ایالات متحده آمریکا و بیش از ۱۲ عدد در سایر کشورها نمایندگی دارد. امروزه سهم این شرکت مسافرتی بیش از ۹۰٪ از فروش سالانه‌ی ۱/۶ میلیارد دلاری می‌باشد.

در طول این مسیر، روزنبلات فناوری مسافرت را از نو اختراع کرد. رونبلات اظهار داشت: ۳ پازل کسب‌وکار همیشه وجود دارد- تغییرات، مردم و فناوری- و نکته اینجاست که شما دریابید چگونه این سه پازل به جای اینکه بر علیه شما باشند، به نفع شما کار کنند. همچنین شرکت‌هایی که در طول این سال‌ها از فناوری استفاده کرده‌اند، همان شرکت‌هایی هستند که از مزایایی که شما از آن بهره‌مند می‌شدید اطلاع و آگاهی داشتند. این خود فضایی را برای مشاغل جدید ایجاد می‌کند که کارها را متفاوت انجام دهند. همزمان، روزنبلات به یک حقیقت دیگر پی برد. مأموریت اکثر شرکت‌ها قرار دادن مشتری در اولویت است. او تصمیم گرفت کارکنان خود را در درجه اول اولویت قرار دهد، زیرا اعتقاد داشت کارمند خوشحال و شاد به معنای داشتن مشتری شاد است. این به معنای دادن محیط کار مناسب، ابزار مناسب و رهبری مناسب به مردم بود. این به معنای از بین بردن ترس، ناامیدی، بوروکراسی و سیاست بود. تمرکز بر کارکنان نقش مهمی را در توانایی شرکت برای بروز بودن از لحاظ فناوری ایفا می‌کند. در سال ۱۹۹۲ روزنبلات کتابی تحت عنوان:

مشتری دوم است<sup>۵</sup> ( و سایر اسرار خدمات شرکت) نوشت. تفکرات اصلی او در کتاب عبارت بودند از: "جذب بهترین افرادی که خیلی خوب گوش می‌دهند"، "مطالعه فراوان"، و "گذراندن زمان بسیار زیاد نه تنها با مشتریان بلکه با تأمین‌کنندگان خود که از این طریق بتوان راه‌های جدید استفاده از فناوری را کشف کرد و یک مزیت رقابتی را بوجود آورد". در برهه‌ای از زمان، بعضی افراد به دنبال جبران مافات هستند ولی ما در همان زمان مشاغل جدید را بوجود آورده‌ایم. نسخه‌های اولیه سیستم‌های رزرو هواپیمایی از یکدیگر مجزا بودند، و هر کدام از آن‌ها بر اساس سیستم‌های پروازی خود پایه‌ریزی شده بودند. سیستم روزنبلات بر اساس سیستم داده‌های رزرو خودش بود که قیمت‌اش بسیار پایین‌تر از انتظار بود. سیستم روزنبلات به شرکت‌ها اجازه می‌داد تا به‌طور مستقیم با آن‌ها استفاده از یک الگوی استراتژیک ارتباط برقرار کنند و هزینه‌های سفر را بهتر مدیریت کنند. همان‌طور که شرکت‌های مسافرتی از دهه ۱۹۸۰ در سطح ملی گسترش یافتند، همه دفاتر به‌صورت الکترونیکی به یکدیگر متصل شدند. نرم‌افزاری ساخته شد که ۷۵٪ تعداد کلید زدن‌های مورد نیاز برای رزرو را کاهش می‌داد، که در نتیجه هم استرس کارکنان و هم اشتباهات را کاهش می‌داد.

هسته محصول قابل استفاده و در دسترس روزنبلات به اسم Dacoda نام‌گذاری شده بود که

خلاصه عبارت زیر بود: Discount analysis containing optimal decision algorithms این یک سیستم آماری بود که به ۱۰۰۰ شرکت مشتری آن اجازه می‌داد که پیشنهادهاتی که توسط شرکت‌های هواپیمایی مختلف ارائه می‌شد را غربال کرده و هر شرکت می‌توانست برای خود مدلی را بر اساس سیاست‌های داخلی و مدل‌های مسافرتی داخلی شرکت بسازد. سیستم‌های مدیریت عملکرد که توسط شرکت‌های هواپیمایی به کار گرفته می‌شد، کاملاً بر اساس مدل‌های ریاضی استوار بود که می‌توانست درآمد شما را از هر صندلی در آینده بر اساس تاریخ، تعداد پروازهای بین دو نقطه؛ بر اساس ملاحظات مشخص، اندازه هواپیما و شاخص‌های دیگر پیش‌بینی کند. شرکت‌ها معمولاً با شرکت‌های هواپیمایی قرارداد می‌بندند که قیمت پایین‌تری را پیشنهاد می‌کنند، به روز هستند و مزیت‌های بهتری نسبت به سایر شرکت‌های هواپیمایی دارند. اما هر شرکت هواپیمایی بر اساس استفاده در یک دوره خاص و سهم آن شرکت در بازار شرکت‌های هواپیمایی پیشنهادهای قیمتی را ارائه می‌دهد، بنابراین مقایسه شرکت‌های هواپیمایی با یکدیگر وقتی قراردادها متفاوت است غیر ممکن می‌باشد. روزنبلات اظهار داشت: " شرکت‌ها تقریباً درگیر سیستم مدیریت عملکرد هواپیمایی هستند. اما Dacoda زمین بازی را تغییر داده است. این در

<sup>5</sup> The Customer comes second (and other secrets of corporate service)

واقع شبیه Rosetta Stone در صنعت بلیط هواپیمایی است". نرم افزار روزنبلات مانند برنامه‌های تجاری در بازار سرمایه عمل می‌کند و به شرکت‌های بزرگ این اجازه را می‌دهد تا سیستم مدیریت عملکرد خود را داشته باشند تا بلیط هواپیما را بر اساس کمترین قیمت، خریداران احتمالی، قیمت‌های توافقی و سیاست‌های دیگر که مخصوص خود آن شرکت است به نمایش درآورد. روزنبلات اظهار داشت: شرکت‌ها معمولاً بر روی ۴۵٪ کاهش قیمت بلیط‌های هواپیمایی مذاکره می‌کنند، ولی با استفاده از Dacoda از ۱۰٪ تا ۱۹٪ بیشتر هم می‌توانند تخفیف داشته باشند. روزنبلات اظهار داشت: Dacoda همواره شرایط روزانه و بهترین پیشنهادات روتین را برای بستن بهترین قرارداد در نظر دارد.

Trip Monitor یک سیستمی است که برنامه‌های مشخصی را برای کمترین قیمت بلیط، لغو سفر و رزرو دوباره آن در صورتی که قبل از زمان پرواز باشد و شرایط بهتری داشته باشد را بررسی می‌کند. بر اساس گزارشات روزنبلات سیستم Trip Monitor هزینه‌های هر بلیط را به طور متوسط ۱۷۰ دلار کاهش می‌دهد. از نظر روزنبلات کنترل تغییرات در این صنعت به این معنی است که شما دائماً خود را تغییر داده و بروز رسانی کنید و همیشه رو به جلو حرکت نمایید. روزنبلات اظهار داشت: "تکنولوژی ای که به ما اجازه بدهد تا همیشه بروز باشیم و رو به جلو حرکت کنیم باعث بوجود آمدن مشاغل می‌شود. ما نیاز داریم مشاغلی را بوجود آوریم که دیگر نیازی به شغل جدید نباشد و اگر ما این کار را نکنیم، شخص دیگری این کار را انجام خواهد داد". روزنبلات یک مثال و نمونه عالی غلبه و از بین بردن واسطه‌گری است. در اقتصاد دیجیتال، واسطه‌ها بایستی زنجیره واسطه‌ها را بگونه‌ای ایجاد کنند تا راه‌های جدیدی پیدا کنند که ارزش مشتریان روز به روز بیشتر شود. قرار داشتن بین تولیدکنندگان و مصرف‌کنندگان لزوماً به معنی قرار داشتن در شرایط بد نیست. شما می‌توانید واسطه نباشید اگر تغییر نکنید. در صنعت گردشگری و مسافرت، انجام معاملات برای ده‌ها سال است که ارزشمند است. در اقتصاد دیجیتال، نیاز به ارزش‌های جدیدتری داریم.