



## مراحل توسعه استراتژی بازاریابی یک هتل

### ابتغال زندی

Ebtehal\_zandi@yahoo.com

مرحله اول توسعه استراتژی بازار انتخاب بازارهای هدف است که ویژگی مشخصه استراتژی می باشد. انتخاب بر اساس چند عامل است: محصولات/خدمات فروخته شده، دسترسی به تقسیمات بازار و دوام پذیری انواع بازارهای جایگزین، نیازهای بازار هدف باید شناسایی شده و یک طرح اجرای این نیازها باید توسعه یابد. چند تکنیک باید برای شناسایی نیازهای مشتریان هتل بکار رود....

## مراحل توسعه استراتژیک بازاریابی یک هتل

ترجمه مقاله:

Marketing strategies for hotel , Arthur Meidan and Benjamin Lee. Journal of Hospitality management vol.۱ No.۳ , ۱۹۸۲

ابتهال زندی<sup>۱</sup>

به طور کلی چهار مرحله در شکل گیری استراتژی بازاریابی یک هتل وجود دارند:

- ۱) شناسایی بازارهای هدف و نیازهای مشتری
  - ۲) شکل دهی اهداف بازار
  - ۳) تعریف محدودیت های کسب اهداف (به ویژه عوامل زیست محیطی)
  - ۴) اختصاص دادن منابع بازاریابی
- تصویر مراحل تعریف استراتژی بازاریابی هتل:

مراحل استراتژی بازاریابی	مثالها/شرح
شناسایی بازارهای هدف و نیازهای مشتری	مسافران تجاری بازار کنفرانس بخش بندی چرخه زندگی خانوادگی: - جوان - خانواده - بازنشسته بخش بندی طبقه اجتماعی بخش بندی جغرافیایی بازدیدکنندگان خارجی
اهداف بازاریابی و طراحی آنها	راضی کردن مشتریان درآمد فروش

<sup>۱</sup> کارشناسی ارشد مدیریت جهانگردی، گرایش بازاریابی - دانشگاه علامه طباطبایی

<p>سود</p> <p>نرخ محل استراحت</p> <p>ثبات افراد ساکن</p> <p>عملکردهای بخش</p>		
<p>شرایط فرهنگی، اجتماعی، سیاسی و اقتصادی</p> <p>نیروهای فناوری، قانونی - دولتی</p> <p>موقعیت رقابتی</p>	<p>تعریف محدودیت ها ( بویژه عوامل زیست محیطی)</p>	
<p>محصول: استاندارد خدمات</p> <p>تسهیلات</p> <p>فضا و جو</p> <p>مکان: محل</p> <p>قابلیت دسترسی</p> <p>اطراف هتل</p> <p>کانال های مستقیم توزیع</p> <p>کانال های غیر مستقیم توزیع</p> <p>تبلیغات: تبلیغات در رسانه های مناسب</p> <p>ادبیات پیشرفته</p> <p>تصویر image هتل</p> <p>نمایندگی فروش</p> <p>قیمت: پکیج های کاهش قیمت</p> <p>قیمت گذاری بازار</p> <p>تغییرات فصلی</p> <p>تخفیفات گروهی</p>	<p>- محصول</p> <p>- مکان</p> <p>- تبلیغات</p> <p>- قیمت</p>	<p>۱- اختصاص دادن منابع بازاریابی (طراحی آمیخته بازاریابی)</p>

### مرحله یک: شناسایی بازارهای هدف

مرحله اول توسعه استراتژی بازار انتخاب بازارهای هدف است که ویژگی مشخصه استراتژی می باشد. انتخاب بر اساس چند عامل است: محصولات/خدمات فروخته شده، دسترسی به تقسیمات بازار و دوام پذیری انواع بازارهای جایگزین، نیازهای بازار هدف باید شناسایی شده و یک طرح اجرای این نیازها باید توسعه یابد. چند تکنیک باید برای شناسایی نیازهای مشتریان هتل بکار رود - روش های تحقیق - مانند کاربرد پرسشنامه ها و مصاحبات، سازنده چند انتخاب محدود و متفاوت - مشتریان بالقوه هتل، واسطه های فروش و تقسیمات بازار، که در کاربرد این روش ها جای دارند.

تکنیک بعدی آزمایش اطلاعات حاصل از کارتهای اطلاعات مشتریان است - اگرچه این روش طیف وسیع اطلاعات را بدست نمی دهد - اما در ارائه اطلاعات دقیق مرتبط با مشتریان هتل، سودمند است. روش بعدی کاربرد ترکیب تحقیق و آزمایش کارتهای ثبت نام است. در برخی از موارد، نیازها و خواسته های مشتریان فردی بوده و اگر هتل برای اهداف کنفرانس و سازمانها مناسب باشد. اما در کل، هتل باید مشتریان کنونی و آینده خود را پیدا کند - نمونه کلاسیک شناسایی بازار در هتل Holiday دیده می شود که بزرگترین زنجیره هتل در جهان است - موسس آن Wilson، بازار هتل هایی را طراحی کرد که ارزان، قابل اطمینان، قابل پیش بینی، امن و تمیز هستند - او نیاز مرتبط با بازار را شناسایی کرده و با تدارک آنها، امپراطوری خود را بر پایه مشتریان بنا کرد.

### مرحله دوم: شکل گیری اهداف بازاریابی:

شکل گیری اهداف بازاریابی دومین مرحله ضروری در فرآیند انتخاب استراتژی مناسب بازاریابی هتل است، اهداف بازاریابی باید واقعی باشد و با تفکر کامل، باید دوباره به طور منظم در حوزه عملکرد هتل و تغییر شرایط زیست محیطی بررسی و ارزیابی شود. نیازی به گفتن نیست که اهداف بازاریابی باید با کل شرکت مطابق باشد به عنوان مثال گروه/زنجیره هتل - مدیر بازاریابی هتل باید کل پرسنل را بررسی کرده و نیروی فروشی را در نظر گرفته و در مورد مفهوم بازاریابی آگاه باشد و با بررسی کارها از دیدگاه مشتریان و جلب رضایت آنها باشد تا به فکر فروش اجباری کالاها و کسب درآمد اضافی باشد در کار هتل، اهداف بازاریابی شکل نرخ اجاره اتاق، ثبات نرخ در فصول کم مشتری و درآمد فروش از انواع شعب متعدد مانند اتاق ها، مواد غذایی و ... را دارد.

### مرحله سوم: تعریف محدودیت ها:

شناسایی اهداف ممکن بازار و تعریف اهداف بازاریابی باید در رابطه با محدودیت های مربوطه در کسب اهداف بازاریابی به ویژه عوامل زیست محیطی طراحی شود. عوامل بیرونی و محیطی هتل مرتبط با شرایط فرهنگی، سیاسی، اجتماعی و اقتصادی، دولتی - قانونی و فناوری که هتل با آنها روبه رو می شود. از دیدگاه بازاریاب هتل، محیط ثابت نیست - شرایط اقتصادی قابل تغییر هستند که امروزه دیده شده و عوامل مثل قدرت دلار در رابطه با ارز مهمانان، هزینه ساختمان هتل، درآمد قابل تغییر مشتریان، هزینه سفر و اطمینان شغل در اقتصاد، بدون شک بر بازاریابی هتل موثر است.

نیروی عمده و بیرونی دیگر، رقابت است - ساختار صنعت هتل اساسا مشابه موارد دیگر، تحت هدایت چند گروه غول پیکر در زنجیره های بزرگ و عظیم تحت هدایت اکثریت هتل های سازمان یافته در گروه های کوچک و یا هتل های مستقل است. بسته به شرایط

هتل، رقابت مشکل ساز نیست ورود هتل های جدید (رقبای بالقوه) به بازار احتمال دارد. بنابراین تهدید از دست رفتن استقلال هتل وجود دارد.

یک استراتژی کارآمد بازاریابی نیازمند شناخت تمامی محدودیت های رقابتی و زیست محیطی و گرایشات فوق الذکر و اختصاص دادن منابع هتل است.

### مرحله چهارم: اختصاص دادن منابع بازاریابی:

با شناسایی بازارهای هدف و نیازهای مشتریان و تعریف اهداف بازاریابی در حوزه محدودیت های رقابتی و زیست محیطی، طرح اجرای نیازها شروع می شود که ما را به مرحله آخر می رساند، یعنی اختصاص دادن منابع بازاریابی و طراحی کاربرد ابزار بازاریابی که در کنترل هتل هستند تا بازارهای هدف به مقصود مورد نظر خود برسند. این متغیرهای بازاریابی قابل کنترل ۴ هستند یعنی محصول، مکان، تبلیغات و قیمت. کل طرح فراخوان ترکیب متغیرها ( آمیخته بازار) به بهترین شکل ممکن است. تصمیمات مرتبط به هر متغیر تعیین کننده خصوصیت خدمات هتل برای مشتریان است البته نهایتا سودآوری ۵ نیز تحت تاثیر خواهد بود.

آمیخته بازاریابی شکل دهنده گروه عظیم و مرکزی مدیریت بازاریابی است به طور خلاصه نکات عمده زیر را می توان در ارتباط با صنعت هتل اشاره کرد:

**الف) محصول:** مفهوم محصول وسیع تر از شکل عادی آن است که شامل ارائه هتل در تمام موارد می باشد. گروه اولیه در اثرگذاری بسیار مهم بوده و نماینده اصل «شخصیت» هتل است اما خدمات دیگر، از خدمات اتاق تا مدیریت نیز در شکل دهی کل محصول موثر است. خدمات شامل تضمین کار کل سیستم های اجرایی است. انتظار مشتری، کار کردن، بستن درها و آب داغ و ... در واقع خدمات رگ حیات یک هتل است اما با این واقعیت که تدارک تسهیلات نیز حیاتی و مهم است. سرانجام محصول هتل به دکوراسیون و تزئینات اتاق رستوران و ... اشاره دارد.

**ب) مکان:** که عمدتا به محل های خاص در نزدیکی شهر یا روستا اشاره دارد که در نزدیکی ساحل دریا، اماکن تاریخی یا راکز تفریحی و سرگرمی قرار دارد. قابلیت دسترسی به هتل یک موضوع بسیار مهم بعدی است بعلاوه کاربرد محیط فیزیکی نیز از اهمیت ویژه ای برخوردار است بطوریکه مهمانان در هتل باید از سر و صدا بدور باشند.

در واقع محل به کانال های توزیع اشاره دارد. در صنعت هتل میان کانالهای مستقیم توزیع و غیر مستقیم تمایز قائل می شود. مورد اول یهنی کانال های توزیع مستقیم امری بسیار حیاتی برای هتل محسوب می گردد که عمدتا به عملکرد فروش اشاره دارد. فروشندگان هتل بر تماس با شرکت ها، سازمان ها و واسطه ها نظیر آژانس های مسافرتی مرتبط هستند.

اما امروزه کانال های غیر مستقیم توزیع نیز بسیار پر اهمیت بوده و شامل اپراتورهای تور یا خطوط هوایی و عملیات متمرکز زنجیره ای یا هتل می باشد. آژانس های مسافرتی یا اپراتورهای تور با هتل از طریق واسطه ها مرتبط هستند که اتاق ها یا دیگر بخش های آژانس های مرتبط با هتلها هستند.

**ج) تبلیغات (ارتقا):** که شامل تبلیغات و تکنیک های فروش و ارائه تصویر Image جهت شناخت مشتریان است محل نباید بزرگ یا متعلق به زنجیره ارزشمند باشد. بطور کلی فعالیت های ارتقا متفاوت بوده و از برگزاری جشن های غذا تا کاهش ویژه قیمت ادامه دارد.

**د) با تعیین قیمت ها،** مدیریت باید بازار هدف خود و قیمت های پیشنهادی رقبا را بررسی کند. قیمت گذاری انعطاف پذیر در تجارت ضروری است زیرا تغییرات فصلی و مشتریان گروهی وجود دارند. همزمان با روش موثر، قیمت ها بر هتل و سودآوری آن موثر هستند بنابراین تعیین قیمت باید با وجه به تصویر و شخصیت هتل بررسی شود.

### انواع استراتژی های بازاریابی هتل:

در یک طبقه بندی کلی استراتژی های بازاریابی هتل در دو گروه جای می گیرند: ۱- استراتژی رشد که شامل استراتژی های بازار با خصوصیت کل غالب مرتبط با الگوی معین یا هدف رشد بازار و ۲- استراتژی های بازاریابی رقابتی، شامل استراتژی های متمرکز بر وضعیت رقابتی بازار هتل

هر استراتژی که توسط هتل بکار گرفته شود، توسط اهداف بازاریابی و بازار هدف تعیین می گردد. آمیخته بازاریابی نیز باید طراحی شده و عوامل بیرونی نیز مورد توجه قرار گیرد.

### ۱) استراتژی های رشد:

این استراتژی ها نمایش ویژگی های متعدد اجزا مفهوم استراتژی است. بطور کلی ۵ استراتژی رشد وجود دارد که عبارتند از:

الف) توسعه جغرافیایی: این استراتژی در صدد توسعه فروش با توسعه موارد جغرافیایی یا فیزیکی است که در این روند گروه هتل بدون شک در شکل تجاری انجام کارهای هتل های جدید فعالیت دارد. توسعه جغرافیایی، ساختار کاملا جدید هتل ها، مهمترین استراتژی است زیرا هزینه های بالای سرمایه گذاری را می طلبد اما سودآورترین مورد برای هتلداران است. توسعه جغرافیایی با ابزار دیگر همچون کنترل ارزشمند بوده و رایج تر می باشد.

هزینه ها هر مقدار که باشد قابل درک است که این استراتژی توسط هتل بزرگتر یا زنجیره هتل امکان پذیر تر است.

عامل مهم بعدی و موثر بر انتخاب استراتژی توسعه جغرافیایی عوامل زیست محیطی هستند که در مورد هتل های جدید و بدلیل زمان زیاد انجام کار کاربرد دارد.

ب) استراتژی های نفوذ در بازار: بکارگیری این استراتژی با هدف جذب مشتریان جدید از بازار هتل، در حال اجراست که بدون شک، مشهورترین استراتژی شایع در میان هتل ها می باشد که بدین شکل هتل های زیادی تاسیس شده اند اما یک شرکت تلاش ویژه ای در طراحی استراتژی کل خود و موفقیت در کسب بازاریابی و اهداف کل خود دارد. یک هتل شناخته شده در بازار و با شناخت از نیازهای مشتری و تعیین اهداف بازاریابی رسمی قادر به طراحی ترکیب بازاریابی در بهترین شکل ممکن است. این کار به سود توسعه و پیشرفت عملیات هتل است. یک استراتژی خوب طراحی شده، از مشتریان جدید با درک بهتر نیازهایشان سود می برد، موقعیتی که به مدیریت کار بر روی موضوعات مهمی مانند تصویر آن image، تاکید بر قیمت ها و تقسیمات مهم و فروش بهتر را اجازه می دهد.

ج) استراتژی های بازار جدید: این استراتژی در صدد توسعه کار جذب مشتری از بخش هایی از بازار است که هتل در گذشته بر آن متمرکز نبوده است. این استراتژی در تلاش کامل برای جذب انواع جدید مشتریان و مشتریان سنتی خود یا حفظ جایگاه قبل خود در بازار است. این تصمیم به این دلیل اتخاذ می شود که مشاغل خواهان یک بازار بالقوه بوده یا اتکای قبل به تقسیمات معین رضایت بخش نمی باشد.

بنابراین در عمل، اهداف بازاریابی در کاربرد این تاکتیک بهبود عملکرد بر پایه یک ملاک است، درآمد فروش یا اشغال اتاق نمونه کاربردی این استراتژی این است که یک هتل تصاویر خود را بررسی کرده واز استراتژی خود برای توسعه تصویر جدید استفاده می کند و برای جذب مشتریان جدید سود می برد که به رشد تعداد مشتریان موجود کمک نکرده اما به افزایش نرخ هتل منجر می شود.

در میان متغیرهای آمیخته بازاریابی، مهمترین عوامل مورد بررسی هتل در زمان اخذ یک استراتژی جدید بازار، ارتقا(تبلیغات) و محصول است. در مورد تجارت و تغییر محل آن در بازار یک طرح کامل برای کل روش بازاریابی ضرورتا انجام می شود. اما در راس همه، اجرای تحقیق بازار برای ارزیابی یا تایید نواحی بالقوه بازار ضروری و ارزشمند است.

د) استراتژی های کاهش قیمت: ویژگی اصلی این استراتژی این است که هتل در تلاش برای اجرای کار با ابزار مقرون به صرفه تر و انجام اهداف با نرخ کمتر است که نیازمند بررسی این نکته مهم است که هتل نباید در کاهش هزینه ها، اشتباه کاهش خدمات را مرتکب شود. استراتژی کاهش قیمت در دوره کنونی رکود، کمبودها و رقابت قیمت بسیار مهم است.

یک هتل با کاربرد استراتژی کاهش قیمت، باید توجه زیادی به سیاست قیمت گذاری خود داشته باشد. انعطاف پذیری باید در شکل شرایط زسیت محیطی کلان، رقابت و عوامل فصلی انجام شود.

ه) استراتژی همکاری: این استراتژی در تلاش برای جذب مشتریان بیشتر با همکاری است. درجه این همکاری از طراحی مدیریت مرکزی هتل ها در محل های گوناگون تا انجمن سیستم رزرو متمرکز متفاوت است. هتل های زنجیره ای و گروهی، گروه هتل های مهم بوده و باید از مفهوم هتل با اتخاذ استراتژی همکاری حذف شوند. در نمونه هتل ها با این استراتژی، حرکت هتل های مستقل با یکدیگر است. کاری که از قرن ۱۷ شروع شده و رشد کرده است.

یک استراتژی همکاری، فوائد بازاریابی و صرفه مقیاس را دارد که تولید کننده تصویر گروهی با توسعه اسم و استانداردهای مشترک و تأیید کل بیشتر در تلاش های توسعه است. یک همکاری با هدف بررسی سیستم رزرو، یا بدون گروه همکاری، فرصت توسعه سازمان رزروملی و توانمند کردن اعضا برای تقسیم سود کار توسط این همکاری است.

بی ارتباط با حالت همکاری، گرایش به سوی شکل همکاری هتل ها رد می کند که به دلیل سود حاصل از تلاش مشترک و به دلیل نیاز هتل به کسب بازار بالقوه در رشد رقابت است.

## ۲- استراتژی های بازارهای رقابتی:

کاتلر می گوید که استراتژی بازاریابی شرکت بسته به چند عامل است که اندازه و موقعیت آن در بازار را شامل می شود. که یک روش طبقه بندی استراتژی های بازاریابی برای تطابق شرکت با وضعیت رقابتی آن است. یعنی مطابق با رهبران بازار، چالشگران یا پیروان رهبران است.

الف) استراتژی رهبر بازار: این استراتژی توسط چند هتل بزرگ یا زنجیره ها اتخاذ شده است. صنعت هتلداری در جهان، تحت هدایت اسامی بزرگ هیلتون، رامادا و شرایتون است که در هر شهر بزرگ جهان یک هتل دارند. علاوه بر داشتن شبکه قوی توزیع، آنها سیستم توسعه یافته رزرو دارند. هتل های بزرگ از فوائد آن سود می برند. اینها به نوبه خود، حفاظت از سهم بازار یا توسعه و برتر شدن را بدست می دهند.

این هتل های گروهی و بزرگ نقش موثری بر صنعت از طریق اندازه خود دارند. فعالیت های پیشرفتی آنها بر اساس شهرت خوب آنها را در شکل هدایتگران صنعت در بخش قیمت و توسعه قرار میدهد در شکل برتر بودن در مشاغل خود، بزرگترین هتل ها نیز نماینده صنعت بزرگ بوده و آنها را در شرایط سودمند با توجه به سیاست ها و مقررات کل هتل و صنایع متحد قرار می دهد.

رهبریت بازار ساده نیست زیرا وضعیت ثابت باید با تهدید ثابت رقبا حفظ شود.

ب) استراتژی چالشگر بازار (market challenger): این استراتژی با شکل تهاجمی تاکتیک های بازاریابی توصیف شده است. هتل های اجرا کننده این استراتژی در تلاش جاه طلبانه برای رشد سریع خود هستند. این شرکت ها، به سادگی هل های بزرگ با اشغال «جدول اتحادیه» هستند (رامادا، ماریوت) که تمایل آنها نوآوری و فرصت یابی در بازاریابی خود و حساس به تغییر است و توسعه بازار و تجارت خود است.

ج) استراتژی دنباله رو بازار: برخی هتل ها پذیرش تاکتیک های محتاطانه تر را نسبت به موارد تهاجمی و جلب توجه زنجیره های رهبر را ترجیح می دهند. برخی هتل ها دنباله روی رهبران هستند. بقیه پیرو هستند زیرا نمی توانند غیر از آن رفتار کنند. گروه دیگر این استراتژی را اجرا کرده اما مسیرهای دقیق را برای کسب اهداف درازمدت طی می کنند. دنباله روی از رهبر بازار به معنای حذف کار و هدف خود نیست. یعنی هتل کار امن بر پایه استاندارد معین را ترجیح می دهد. اولویت او برای دنباله روی و خطر نکردن است. و این پیرو به طرح انحصاری وابسته است. بطور کل، پیروان بازار مدیریت قوی با اولویت سودآوری به جای سهم بازار را دارند.

د) استراتژی nicher بازار: همان طور که از اسمش مشخص است، هدف این استراتژی کسب سود از رهبران بازار است که با تخصصی سازی انجام می شود. بازارهای نسبتا کوچک و متمایل به حضور در ورای سود شرکت های بزرگ هستند، در هتل ها و گروه های کوچکتر، این روند سودآور و امن است. هتل های رهبر گران هستند زیرا افراد ثروتمند از هتل ها استفاده کرده و سهم اساسی صنعت هتلداری را به خود اختصاص داده اند، مانند هتل های نیویورک، لندن، تورنتو و پاریس که طرفداران جدی خطوط هوایمایی هستند. در سراسر جهان انواع هتل های کوچک و بزرگ (متل ها) در شهرهای کوچک و بزرگ وجود دارند. هتل های گروهی رهبران بازار هستند مانند خانه کوئینز.