

## ارائه الگویی برای تدوین استراتژی و برنامه ریزی بازاریابی (مطالعه موردی: گروه هتل- های هما)

عباس کریم زاده

دانشجوی دوره دکتری مدیریت بازرگانی (گرایش بازاریابی)، واحد مبارکه، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران

سعید لندران اصفهانی<sup>۱</sup>

استادیار گروه مدیریت، واحد مبارکه، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران

رسول شفیعیون

استادیار گروه مدیریت، واحد مبارکه، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۲/۲۶ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۶/۰۲

### چکیده

در این مقاله ضمن مروری بر آخرین مفاهیم و یافته‌های حوزه استراتژی بازاریابی، الگویی برای تدوین استراتژی بازاریابی معرفی شده است. اغلب دیدگاه‌ها در مورد بازاریابی کوتاه‌بینانه است و آن را در حد یک ابزار تاکتیکی تنزل می‌دهند در حالیکه بازاریابی بسیار فراتر از تاکتیک است. بازاریابی علاوه بر شمول فعالیت‌های تاکتیکی نظیر فروش و ترویج، شامل تحلیل استراتژیک و برنامه‌ریزی نیز می‌شود که ارائه‌دهنده زیرساخت‌هایی برای موفقیت عناصر تاکتیکی است. الگوی تدوین استراتژی بازاریابی در این پژوهش بر مبنای مدل الکساندر چرنو است و دارای پنج وجه کلیدی می‌باشد که عبارتند از: شناسایی و انتخاب مشتریان هدف، تعیین ارزش مورد انتظار مشتریان هدف، تعیین ارزش مورد انتظار شرکت، تعیین ارزش مورد انتظار همکار، تشخیص و تعیین یک مزیت رقابتی پایدار. این پژوهش از نظرهدف درحیطه تحقیقات کاربردی قرار دارد و از روش‌های مطالعه کتابخانه‌ای و نیز روش‌های میدانی نظیر پرسشنامه استفاده شده است، و به لحاظ ماهیت و روش، یک پژوهش توصیفی از نوع پیمایشی است. براین اساس مطالعه موردی برای تدوین استراتژی‌های بازاریابی گروه هتل‌های هما در نیمه اول سال ۱۴۰۰ انجام شده است.

**کلیدواژگان:** استراتژی بازاریابی، برنامه ریزی، ارزش مورد انتظار، برنامه بازاریابی، تقسیم بازار، مشتریان هدف، مزیت رقابتی.

## مقدمه

مطالعات متعددی در زمینه مبانی نظری استراتژی بازاریابی در مرحله بررسی و تکمیل است. مراکز آکادمیک، در مورد ماهیت و محدوده استراتژی بازاریابی در حال بررسی هستند و برای دستیابی به مدل‌های مورد توافق مدیریت استراتژیک بازاریابی نیاز به زمان است (هانت، ۲۰۱۵). این تلاش‌ها برای توسعه دانش این شاخه در جریان است تا ضمن پاسخ به سوالات و ابهامات، بتواند به نظریه جدیدی در این مورد رهنمون شود. مورگان و همکاران (۲۰۱۸). هرچند که ادبیات استراتژی بازاریابی در مرحله شکل‌گیری است، ولی استراتژی‌های متفاوتی مورد استفاده قرار می‌گیرد (هانگ و راست، ۲۰۲۱) از جمله جهت‌گیریهای فناوری، کارآفرینی و یادگیری که با تمرکز بر عملکرد نوآوری اجرا می‌شوند (آدامز و همکاران، ۲۰۱۹).

در مورد این شاخه، لازم است جا نمایی مشخصی در قبال رشته‌های دیگر نظیر استراتژی عمومی شرکت، استراتژی رشد، و استراتژیهای حوزه‌های عملکردی مانند تولید و عملیات، مالی و استراتژیهای منابع انسانی، استراتژیهای رقابتی، و استراتژی جهانی صورت پذیرد. همچنین باید مرز بندی مشخصی بین استراتژی بازاریابی و استراتژی عمومی شرکت ایجاد شود هر چند برخی گفته شده استراتژی بازاریابی در محتوای استراتژی عمومی شرکت است، که در اینصورت استراتژی عمومی مقدم بر استراتژی بازاریابی خواهد بود. علاوه بر آن لازم است مرز بندی مشخصی بین استراتژی بازاریابی و مدیریت بازاریابی صورت پذیرد.

اغلب دیدگاه‌ها در مورد بازاریابی کوتاه بینانه است و آن را در حد یک ابزار تاکتیکی تنزل می‌دهند در حالیکه بازاریابی بسیار فراتر از تاکتیک است. بازاریابی علاوه بر شمول فعالیت‌های تاکتیکی نظیر فروش و ترویج، شامل تحلیل استراتژیک و برنامه‌ریزی نیز می‌شود که ارائه دهنده زیرساخت‌هایی برای موفقیت عناصر تاکتیکی است. (چرنو، ۱۳۹۷). بنابراین بازاریابی به عنوان وظیفه اصلی کسب و کار مرتبط با تمام حوزه‌های یک شرکت است و دید حاکم بر این مقاله نیز چنین است. بازاریابی تنها یک فعالیت مدیریت شده توسط واحد بازاریابی شرکت نیست بلکه تمام واحدهای سازمان را در بر می‌گیرد. به قول دیوید پاکارت<sup>۱</sup> بنیانگذار مشترک هیول- پاکارد، بازاریابی با اهمیت تر از آن است که صرفاً به عهده واحد بازاریابی گذاشته شود.

در این مقاله سعی شده ضمن مروری بر آخرین مفاهیم و یافته‌های حوزه استراتژی بازاریابی، الگویی برای تدوین استراتژی بازاریابی معرفی شود، با این امید که این تلاش‌ها کمک کند تا درکارهای آتی به استخراج چارچوب‌های مورد وفاق آکادمیک و دارای قابلیت کاربرد برای تدوین استراتژی بازاریابی در سطح واحدهای تولیدی کشور، نائل آییم. در کشور ما با توجه به اینکه سال‌ها درگیر تحریم‌های اقتصادی هستیم و از طرفی گفته شده از سال ۱۳۹۹ به بعد مقرر بوده تا بودجه‌های سنواری کشور بدون لحاظ درآمد نفت تنظیم شود، توجه به سایر منابع درآمدی خصوصاً از محل درآمد تولید کالا و خدمات حائز اهمیت است و نقش استراتژی‌های بازاریابی در موفقیت شرکتها در شرایط رقابت فشرده و متلاطم، حائز اهمیت است.

## استراتژی بازاریابی

نویسندگان مختلف، تعاریف متفاوتی از استراتژی بازاریابی ارائه داده‌اند که در ادامه مورد بررسی قرار می‌گیرد. استراتژی‌های بازاریابی وسیله‌ای برای پاسخ‌گویی سازمان به موقعیت‌های رقابتی است و چارچوب‌های موجود در این زمینه به کمک ایجاد ارتباط بین بخش‌های استراتژیک سازمانی و عوامل برون سازمانی، تسهیل‌گر عملکرد موثر سازمان کمک خواهد بود (گرفیت، ۲۰۱۰). واز طریق آن می‌توان به ایجاد و توسعه مهارت و دانش در سازمان، تمرکز بر نیازهای مشتریان، تسهیل فرایند کسب اطلاعات و فعالیت در محیط پویای بازار کمک کرد (کریاکوپولوس و مورمان، ۲۰۰۴). استراتژی بازاریابی یک اصل مهم در جهت سازمان دهی و تخصیص مناسب منابع سازمانی در جهت سود رسانی به مصرف‌کنندگان به

<sup>۱</sup> - David Packard

شمار می‌رود که به سازمان در شناسایی محدودیت‌های منابع سازمانی، تجزیه و تحلیل، شناخت و بخش بندی بازار و درک مشخصات اجزای بازار کمک خواهد نمود و در تدوین و نیل به یک چشم انداز سازمانی روشن می‌تواند مفید باشد. (آکر، ۲۰۰۹)، در این خصوص بیان می‌دارد که استراتژی بازاریابی شامل عملیات مختلف نظیر موقعیت یابی، قیمت گذاری، توزیع و استراتژی‌های جهانی بوده، کسب موفقیت در آن نیازمند مزیت رقابتی پایدار است و توسعه آن نیازمند درک مناسب از بازار هدف و نیازمندی‌های آن است (هوون کیم و همکاران، ۲۰۱۱). کانون اصلی استراتژی بازاریابی، تخصیص مناسب و هماهنگ نمودن فعالیت‌ها و منابع بازاریابی به منظور تامین اهداف عملیاتی از حیث بازار و محصول است. به این ترتیب، مسئله اصلی مربوط به قلمروی استراتژی بازاریابی عبارتست از تعیین بازارهای هدف خاص برای یک خانواده از محصولات و یا یک محصول خاص و طراحی و اجرای برنامه مناسب در زمینه آمیخته بازاریابی بر اساس نیازها و خواسته‌های مشتریان بالقوه بازار هدف و کسب مزیت رقابتی برای سازمان (اعرابی و ایزدی، ۱۳۸۹). به گفته (کاتلر و آرمسترانگ، ۲۰۰۱)، استراتژی بازاریابی در استاندارد سازی و به روز نمودن ماموریت‌های سازمان در جهت نیل به اهداف سازمان، نقش اصلی را ایفا می‌کند (تئودوسیو و سی. لئونیدو، ۲۰۰۳). هر سازمان بسته به کسب و کار و وظایفی که بر عهده دارد به تعریف و تدوین استراتژی بازاریابی مناسب خود می‌پردازد و در صورت تدوین استراتژی بازاریابی استاندارد، ارزیابی فعالیت‌های جاری مدیریتی تسهیل می‌گردد. (سیدهاشمی و همکاران، ۱۳۸۹): استراتژی بازاریابی، بهترین روش بکارگیری منابع سازمانی و تاکتیک‌های تامین و برآورده کردن اهداف کلان و بخشی یک سازمان را بیان می‌کند. (حسینی و همکاران، ۱۳۹۰): استراتژی بازاریابی شامل متغیرهای متفاوتی است که شرکت می‌تواند آنها را کنترل کند یا خود را با متغیرهای غیر قابل کنترل وقف دهد تا بصورتی مناسب با اهدافش نائل شود. (پورصادق و همکاران، ۱۳۹۱): استراتژی بازاریابی سازمان، نحوه رقابت سازمان با رقبا، روش رسیدن به اهداف سازمانی، و طرح‌ها و سیاست‌هایی که برای رسیدن به آن اهداف می‌بایست پیاده سازی شوند را مورد بررسی قرار می‌دهد. (میشلدوس و همکاران، ۲۰۱۲): استراتژی بازاریابی، برنامه عملی راجع به تولید، توزیع، ترفیع و قیمت گذاری محصولاتی است که نیازهای مشتریان خاصی را در بازار هدف فراهم می‌کند.

### مدیریت استراتژیک بازاریابی

مدل مدیریت استراتژیک بازاریابی شامل ۵ مرحله است: تدوین هدف، تدوین استراتژی‌ها، تدوین تاکتیک‌ها، اجرا و کنترل و پایش مدیریت استراتژیک بازاریابی برای سه مولفه کلیدی بازار ایجاد ارزش می‌کند که شامل مشتریان هدف، شرکت و همکاران است. این سه نوع ارزش یعنی ارزش مورد انتظار مشتری<sup>۱</sup>، ارزش مورد انتظار شرکت<sup>۲</sup> و ارزش مورد انتظار همکار<sup>۳</sup>، پایه‌ای برای تحلیل استراتژیک بازاریابی است. این پژوهش معطوف به تدوین یا توسعه استراتژی بازاریابی است و معطوف به گام دوم از مراحل پنج‌گانه مدیریت استراتژیک بازاریابی است.

### الگوی تدوین استراتژی بازاریابی

الگوی تدوین استراتژی بازاریابی در این پژوهش بر مبنای مدل الکساندر چرنو است و دارای پنج وجه کلیدی می‌باشد که عبارتند از:

شناسایی و انتخاب مشتریان هدف، شامل گروه بندی مشتریان و اجزاء مختلف آنها و اینکه کدام بخش یا بخش‌ها باید هدف باشند و شناسایی استراتژی‌های رسیدن به بخش هدف منتخب.

<sup>۱</sup> - Customer Expected Value

<sup>۲</sup> - Company Expected Value

<sup>۳</sup> - Collaborator Expected Value

تعیین ارزش مورد انتظار مشتریان هدف، شامل توسعه یک طرح ارزش برای رفع نیازهای مشتریان هدف که با توجه به توانایی شرکت صورت می‌پذیرد و نشان‌دهنده مزایا و هزینه‌های طرح پیشنهادی شرکت است و همچنین جایگاه سازی که از نظر مشتریان دلیل اصلی انتخاب طرح ارزش پیشنهادی است.

تعیین ارزش مورد انتظار شرکت، که بر ایجاد ارزش ذی نفع از طریق مدیریت درآمد، سهم بازار و رشد سود تمرکز می‌کند. تعیین ارزش مورد انتظار همکار، شامل شناسایی نهادها و واحدهایی است که با شرکت همکاری می‌کنند تا برای مشتریان هدف ایجاد ارزش شود.

تشخیص و تعیین یک مزیت رقابتی پایدار، که از طریق شناسایی رقبای کلیدی بالقوه و جاری و ارزیابی شدت رقابت در بازار هدف انجام می‌شود.

### ۱- شناسایی و انتخاب مشتریان هدف (تحلیل بخش بندی و هدف گذاری)

تحلیل مشتری شامل درک نیازهای مشتری و شناسایی فرصت‌های بازار است و نقطه شروع تعیین فرمول استراتژی بازاریابی می‌باشد که دو وجه کلیدی دارد، بخش بندی بازار ۱ و هدف گذاری.

بخش بندی، مشتریان را به گروههایی با خصوصیات مشابه تقسیم می‌کند. مزیت بخش بندی مبتنی بر این ایده است که با غفلت از تفاوت‌های غیر ضروری مشتریان در یک بخش بازار، می‌توان کارآمدی فعالیت‌های بازاریابی را افزایش داد و با این مشتریان به صورت یک نهاد مجزا اقدام کرد. بخش‌بندی ابزاری است که بر تحلیل بازاریابی و ابعاد مهم نیازهای مشتری تمرکز می‌کند و مدیران را قادر به گونه بندی مشتریان به بخشهای نسبتاً بزرگ می‌سازد و به جای هر مشتری به توسعه استراتژی برای هر بخش اقدام می‌نماید. بخش بندی به دو شکل خدمات‌رسانی می‌کند: اول کارآمدی فعالیت‌های بازاریابی را بهینه می‌کند دوم فعالیت‌های بازاریابی را با نادیده گرفتن تفاوت‌های نامربوط، مقرون به صرفه می‌کند. دو نوع ضابطه برای بخش بندی وجود دارد: ۱- ضوابط نشان دهنده ارزش جستجو شده توسط مشتری (بخش بندی ارزش محور) ۲- ضوابط مرتبط با پروفایل‌های مشتری (بخش بندی پروفایل محور مبتنی بر شرح حال یا ویژگی) ۳

بخش بندی ارزش محور، مشتریان را بر اساس نیازها و همچنین مزیت‌های مورد انتظار از محصول شرکت، گروه بندی می‌کند. این نیازهای شامل ۱- عوامل وظیفه‌ای (کارکردی) مثل کیفیت، عملکرد، زیبایی شناسی، قابلیت اطمینان، پایداری، امنیت و ۲- عوامل مالی شامل قیمت گذاری، تامین اعتبار و اولویت‌های ترویج و ۳- عوامل روانی مثل موقعیت اجتماعی و تصویر ذهنی است. بخش بندی پروفایل محور، مشتریان را با استفاده از خصوصیات قابل مشاهده آنها گروه‌بندی می‌کند. در بازارهای

مصرفی به طور معمول چهار نوع ویژگی یا پروفایل استفاده می‌شود جمعیت شناسی، جغرافیایی، روان تشریحی و رفتاری) هدف گذاری فرآیند شناسایی مشتریانی است که شرکت برای آنها پیشنهاد خود را ایجاد یا بهینه می‌کند. هدف گذاری شامل دو فعالیت متمایز است ۱- هدف گذاری استراتژیک، انتخاب اینکه به کدام مشتریان خدمات رسانی شود ۲- هدف گذاری تاکتیکی، شناسایی خصوصیات عملی شرح دهنده مشتریان هدف

هدف گذاری استراتژیک به کدام مشتریان (بخشهای بازار) خدمات رسانی شود و کدام نادیده گرفته شوند؟ اصل اساسی برای انتخاب مشتریان هدف، توانایی محصول پیشنهادی برای تحویل ارزش برتر به مشتریان است، طوری که شرکت و همکارانش را به کسب اهداف استراتژیک قادر سازد.

1 - Segmentation

2 - Value-based Segmentation

3 - Profile-based Segmentation

4 - Targeting

5 - Strategic Targeting

هدف گذاری تاکتیکی ابا اینکه شناخت نیازهای مشتری، برای شناسایی مشتریان هدف مهم است اما کافی نیست، زیرا نیازهای مشتری به آسانی قابل مشاهده نیست. ماهیت هدف گذاری تاکتیکی، فرآیند شناسایی اجزای ارزش محور با اتصال آن ها به پرو فایل های عملی و قابل مشاهده متناظر است. مثلاً کدام گروه درآمدی یا جمعیتی (پروفایل محور) بدنال کیفیت یا جنبه های روانی مثل برند(ارزش محور) هستند؟ بنابر این هدف گذاری تاکتیکی بخش های ارزش محور (معمولاً غیر قابل مشاهده) را به خصوصیات عملی و قابل مشاهده خاص (پروفایل محور) ارتباط می دهد.

## ۲- ایجاد ارزش مورد انتظار مشتری

مدیریت ارزش مورد انتظار مشتری یک عنصر حیاتی از استراتژی شرکت است زیرا مشتریان منبع نهایی ارزش برای شرکت و همکارانش هستند. در بحث مدیریت ارزش مشتری دو وجه کلیدی مطرح است اول توسعه طرح ارزش<sup>۲</sup> دوم توسعه استراتژی جایگاه سازی. طرح ارزش نشان دهنده توانایی پیشنهاد برای ایجاد ارزش برتر برای مشتریان هدف در قبال پیشنهاد های رقباست.

## فرآیندهای ایجاد ارزش مورد انتظار مشتری

ارزش محصول پیشنهادی<sup>۳</sup> توسط تناسب بین خصوصیات محصول و نیازهای مشتریان هدف تعیین می شود، هر چه این خصوصیات با نیازهای مشتریان متناسب تر باشد ارزش ایجاد شده بیشتر خواهد بود. با توجه به اینکه ارزش وابسته به نیازهای مشتری است بنابر این محصول پیشنهادی یکسان می تواند یک ارزش متفاوت برای بخش های متفاوت مشتریان داشته باشد.

## مزیت رقابتی

توانایی ارائه محصول پیشنهادی جهت ایجاد ارزش برای مشتری، شرط لازم است اما کافی نیست. ایجاد ارزش باید با توجه به عملکرد رقبا و از آن ها بهتر باشد و در این صورت است که مزیت رقابتی حاصل می شود.

## توسعه استراتژی جایگاه سازی

جایگاه سازی<sup>۴</sup>، چگونگی درک و به خاطر آوردن محصول پیشنهادی توسط مشتری است. جایگاه سازی، فرآیند ایجاد یک تصویر ذهنی متمایز از پیشنهاد شرکت در ذهن مشتری است. مثلاً ولوو ماشین های خود را به صورت "ایمن ترین ماشین ها در جاده ها جایگاه یابی می کند. یا تویوتا بر "قابلیت اعتماد" به ماشین هایش و بی ام دلیو بر "تجربه رانندگی" متمرکز است. مفهوم جایگاه سازی هنگامی بهتر درک می شود که با مفهوم طرح ارزش مقایسه شود. در پیشنهاد ارزش، تمام مزایا و هزینه های ارائه محصول مد نظر است در حالی که در جایگاه سازی بر مهمترین ابعاد پیشنهاد ارزش تاکید می شود. بنابراین جایگاه سازی مرتبط با ارزش پیشنهادی است متنها صرفاً بر محوری ترین بعد آن تاکید می کند.

## تعریف چارچوب مرجع

چارچوب مرجع تعیین می کند که مصرف کنندگان در مورد محصول پیشنهادی چطور فکر می کنند. مثلاً شرکت اپل ادراک مصرف کننده از دستگاه آیفون را به صورت تلفنی با "چند کارکرد بیشتر"، چارچوب بندی کرد. دستگاهی که می تواند به عنوان یک دستیار فردی دیجیتال مطرح باشد. دو نوع چارچوب مرجع قابل تشخیص است یکی چارچوب مرجع غیر مقایسه ای دیگری چارچوب مرجع مقایسه ای. چارچوب مرجع غیر مقایسه ای ارزش محصول پیشنهادی را به صورت مستقیم

<sup>1</sup> - Tactical Targeting

<sup>2</sup> - Value Proposition

<sup>3</sup> Offering 's Value

<sup>4</sup> - Positioning

به نیازهای مشتری مرتبط می‌سازد (بدون مقایسه با رقیب). چارچوب مرجع مقایسه‌ای، شرح خلاصه محصول پیشنهادی در مقایسه با سایر پیشنهادها از طرف رقیب است.

### ۳- ایجاد ارزش مورد انتظار شرکت

مدیریت ارزش مورد انتظار شرکت، وجه اساسی استراتژی شرکتی است که بنیان خود را به صورت شرکت تجاری تعریف می‌کند. ارزش مورد انتظار ذینفعان شرکت، با توسعه و مدیریت محصولات پیشنهادی موفق ایجاد می‌شود. محصول پیشنهادی از سه روش می‌تواند ارزش مورد انتظار شرکت را تامین کند، ارزش پولی، ارزش کارکردی، ارزش روانی. ارزش پولی نشان‌دهنده مزایای پولی محصول پیشنهادی است و به طور مستقیم با عملکرد مالی مطلوب شرکت مرتبط است و معمولاً با شاخص‌های مانند درآمد خالص، حاشیه سود، درآمد فروش، سود هر سهم و بازگشت سرمایه گذاری اندازه گیری می‌شود. ارزش کارکردی، میزان کمکی که محصول پیشنهادی به اهداف کارکردی شرکت می‌کند مانند تسهیل فروش محصولات پیشنهادی مهم و سوده تر و استراتژیک مثل زمانی که محصول پیشنهادی یک ماشین کلاس پایین است و کمک به فروش ماشین های مدل بالا می‌کند. ارزش روانی، ریشه در اهمیت روانی برای شرکت، کارکنان و ذینفعان دارد. مثل ارزش روانی ناشی از توجه به مسئولیت اجتماعی و رعایت مسائل زیست محیطی یا مرتبط با اقلان روانی ناشی از کار در یک شرکت به خاطر رهبری در کسب و کار، رهبری فناوری و رهبری در جلب نظر مشتریان. با این حال ارزش پولی هدف اصلی برای اغلب شرکت‌هاست.

### ۴- ایجاد ارزش از طریق همکاری

همکاران، نهادهایی هستند که با شرکت کار می‌کنند تا برای مشتریان هدف، ارزش ایجاد کنند. ایجاد ارزش از طریق همکاری نشان دهنده تغییر اساسی و گذار از کسب و کارهای سنتی به الگوی نوین است که در آن ارزش به صورت مشترک توسط شرکت و همکارانش ایجاد می‌شود. همکاری شامل ورود به رابطه با یک نهاد بیرونی و دادن نمایندگی یک زیر مجموعه از فعالیت‌های شرکت به آن است. همکاری می‌تواند برای گروهی از نهادهای مختلف در نظر گرفته شود، شامل عرضه کنندگان، تولید کنندگان، توزیع کنندگان (دلالتان، عمده فروشان و خرده فروشان) شرکت‌های تحقیق و توسعه، عرضه‌کنندگان خدمات، نیروی فروش بیرونی شرکت، آژانس های تبلیغاتی و شرکت های تحقیقات بازاریابی.

### ۵- مدیریت رقابت

شرکت برای اطمینان از موفقیت بلندمدت باید یک مزیت رقابتی پایدار ایجاد کند. درک محیط رقابتی یک عامل ضروری برای موفقیت در بازار است. توسعه استراتژی رقابتی با ارزیابی ماهیت رقابتی بازار شروع می‌شود. دو وجه تحلیل رقابتی عبارتند از اول شناسایی رقبای کلیدی و دیگری ارزیابی شدت رقابت در بازار. رقبای کلیدی معمولاً بر حسب نیازهای ویژه مشتریان تعریف می‌شوند. مثلاً دوربین کانن نه تنها با تولید کنندگان دوربین های دیجیتال مثل سونی و نیکون رقابت می‌کند بلکه با تولیدکنندگان گوشی‌های تلفن همراه که مجهز به دوربین هستند مانند اپل و نوکیا و سامسونگ نیز رقابت می‌کند، رقبای کلیدی تنها شامل رقبای کنونی نیستند بلکه رقبای بالقوه را در بر می‌گیرند.

ارزیابی (تحلیل) شدت رقابت<sup>۲</sup> ارزیابی میزان تلاشی است که شرکت‌ها برای به دست آوردن سهم بیشتر بازار انجام می‌دهند. رقابت بازار شامل کارکرد پنج عامل موسوم به پنج سی (5C) شامل مشتریان، رقیب، همکاران، شرکت و زمینه محیطی است. مزیت رقابتی پایدار با استفاده از دارایی‌های استراتژیک و شایستگی های منحصر به فرد شرکت صورت می‌گیرد. دارایی‌های استراتژیک<sup>۳</sup>، منابعی هستند که برای موفقیت لازم هستند و شرکت را از رقیب متمایز می‌کنند. از نظر بازاریابی شامل

<sup>1</sup> - Sustainable Competitive Advantage

<sup>2</sup> - Evaluating the Competitive Intensity of the Market

<sup>3</sup> - Strategic Assets

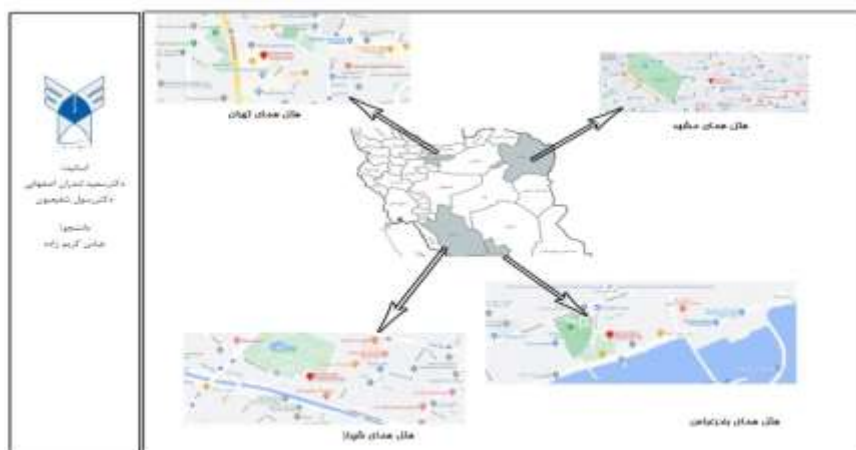
برخی یا تمام عوامل ذیل است: زیرساخت های کسب و کار، شبکه های همکار، سرمایه انسانی، مالکیت معنوی، برند ها، پایگاه مشتریان کنونی، محصولات پیشنهادی ناشی از هم افزایی، دسترسی به منابع کمیاب و دسترسی به سرمایه شایستگی های منحصر به فرد<sup>۱</sup>، منعکس کننده توانایی شرکت برای اجرای وظایف تجاری مختلف به شکل موثر و کارآمد به روشی است که به صورت استراتژیک آن را از رقبایش تمایز می دهد. از نظر بازاریابی چهار حوزه کلیدی وجود دارد که در آن ها شرکت می تواند یک شایستگی منحصر به فرد ایجاد کند: مدیریت کسب و کار، مدیریت عملیات (تولید)، توسعه فناوری و مدیریت ارزش مورد انتظار مشتری.

### روش شناسی پژوهش

هدف از انجام این پژوهش استخراج استراتژی های بازاریابی برای گروه هتل های هما با استفاده از مدل ۵ مرحله ای الکساندر چرنو است. این پژوهش از نظرهدف درحیطه تحقیقات کاربردی قرار دارد و با توجه به اینکه در این پژوهش از روش های مطالعه کتابخانه ای و نیز روش های میدانی نظیر پرسشنامه استفاده شده است، می توان بیان کرد که پژوهش حاضر براساس ماهیت و روش، یک پژوهش توصیفی از نوع پیمایشی است. جامعه آماری این پژوهش کارکنان صاحب نظر در چهار واحد از هتل های هما شامل هتل های همای تهران، مشهد، شیراز و بندر عباس می باشند که از طریق ۹۰ پرسشنامه نظر خواهی از آنها انجام شده است. از نظر روش و بازه زمانی گردآوری داده ها نیز یک پژوهش پیمایشی-مقطعی محسوب می شود. مقطع زمانی توزیع و تکمیل پرسشنامه نیمه اول سال ۱۴۰۰ است.

بمنظور بررسی روایی پرسشنامه از روش C.V.R استفاده شده است. و برای اندازه گیری معیارهای روایی و پایایی مدل اندازه گیری از معیارهای AVE<sup>۲</sup> و CP<sup>۳</sup> بهره گرفته شده است. همچنین از تحلیل عاملی تاییدی برای تعیین بار عاملی گویه ها بر سازه های داده ها با توجه به حد ملاک با استفاده از نرم افزار Smart PLS استفاده شده است.

همچنین برای انجام آزمون روایی واگرا، از آزمون فورنل لاکر، برای محاسبه جذر میانگین واریانس تمامی متغیرهای استفاده گردید. در نهایت با استفاده از آزمون فریدمن برای رتبه بندی متغیرهای در دسته بندی های مربوطه اقدام و استراتژی ها الویت بندی گردید.



نقشه ۱. پراکنش هتل های هما

منبع: نویسندگان، ۱۴۰۱

### تجزیه و تحلیل داده ها و یافته های پژوهش

<sup>1</sup> - Core Competencies

<sup>2</sup> - Average Variance Extracted

<sup>3</sup> - Composite Reliability

### نتایج روایی سنجی پرسشنامه با روش CVR

منظور از روایی یک پرسشنامه، میزان دقت شاخص‌ها و معیارهایی است که در راه سنجش پدیده مورد نظر تهیه شده‌اند (ساروخانی، ۱۳۸۷: ۲۸۶). برای بدست آوردن اعتبار یک پرسشنامه روش‌های مختلفی وجود دارد. از آنجا که طراحی سوالات پرسشنامه در این تحقیق به صورت محقق ساخته است، بنابراین جهت اندازه‌گیری روایی پرسشنامه در این پژوهش از روایی محتوایی به روش C.V.R بهره برده شده است.

این روش تعیین روایی، برای ارزیابی روایی محتوایی از نظر متخصصان در مورد میزان هماهنگی محتوای ابزار اندازه‌گیری و هدف پژوهش، استفاده می‌شود. برای این منظور دو روش کیفی و کمی در نظر گرفته می‌شود. در بررسی کیفی محتوا پژوهشگر از متخصصان درخواست می‌کند تا بازخورد لازم را در ارتباط با ابزار ارائه دهند که براساس آن موارد اصلاح خواهند شد. برای بررسی روایی محتوایی به شکل کمی، از ضریب نسبی روایی محتوا (CVR) استفاده می‌شود. برای تعیین CVR از متخصصان درخواست می‌شود تا هرآیتم را براساس طیف دو قسمتی بررسی نمایند: "ضرورتی ندارد" با ارزش عددی صفر و "ضرورت دارد" با ارزش عددی یک سپس پاسخ‌ها مطابق فرمول زیر محاسبه می‌گردد:

$$CVR = \frac{n_E - \frac{N}{2}}{\frac{N}{2}}$$

همچنین در صورت پاسخگویی با طیف پاسگویی (مانند لیکرت) گزینه‌های متوسط و موافق و خیلی موافق با "ضرورت دارد" و گزینه‌های مخالف و خیلی مخالف با "ضرورت ندارد" معادل سازی می‌شوند (حاجی زاده و اصغری، ۱۳۹۰). در این رابطه  $n_E$  تعداد متخصصانی است که به گزینه "ضرورت دارد" پاسخ داده‌اند و  $N$  تعداد کل متخصصان است (حاجی زاده و اصغری، ۱۳۹۰) اگر مقدار محاسبه شده از مقدار جدول زیر بزرگتر باشد اعتبار محتوای آن آیتم پذیرفته می‌شود:

جدول ۱. اعتبار لازم برای روایی محتوایی (حاجی زاده و اصغری، ۱۳۹۰)

تعداد متخصصان	روایی محتوایی لازم
۵	۰/۹۹
۶	۰/۹۹
۷	۰/۹۹
۸	۰/۸۵
۹	۰/۷۵
۱۰	۰/۶۰
۱۱	۰/۵۹
۱۲	۰/۵۶
۱۳	۰/۵۴
۱۴	۰/۵۱
۱۵	۰/۴۹
۲۰	۰/۴۲
۲۵	۰/۳۷
۳۰	۰/۳۳
۴۰	۰/۲۹



با توجه به اینکه تعداد خبرگان در این تحقیق ۱۰ نفر بوده است، بنابراین ضریب CVR بر طبق جدول بالا باید حداقل ۰/۶۰ باشد تا روایی محتوایی آن تایید شود. در جدول زیر میزان ضریب روایی محتوایی برای همه سوالات پرسشنامه (سوالات ۱ الی ۱۰۰) تحقیق آورده شده است:

جدول ۲. میزان ضریب روایی محتوایی برای همه سوالات پرسشنامه

سوال	ضریب روایی محتوایی (CVR)	سوال	ضریب روایی محتوایی (CVR)
۱	۰/۶	۵۱	۱
۲	۱	۵۲	۱
۳	۰/۶	۵۳	۰/۶
۴	۱	۵۴	۱
۵	۱	۵۵	۱
۶	۱	۵۶	۱
۷	۱	۵۷	۱
۸	۱	۵۸	۱
۹	۰/۶	۵۹	۰/۶
۱۰	۱	۶۰	۱
۱۱	۱	۶۱	۱
۱۲	۰/۶	۶۲	۰/۶
۱۳	۰/۸	۶۳	۰/۸
۱۴	۱	۶۴	۱
۱۵	۰/۸	۶۵	۰/۸
۱۶	۰/۸	۶۶	۰/۸
۱۷	۰/۸	۶۷	۰/۸
۱۸	۱	۶۸	۰/۸
۱۹	۰/۶	۶۹	۰/۶
۲۰	۸	۷۰	۸
۲۱	۰/۸	۷۱	۱
۲۲	۱	۷۲	۱
۲۳	۰/۶	۷۳	۱
۲۴	۱	۷۴	۱
۲۵	۰/۶	۷۵	۰/۶
۲۶	۱	۷۶	۱
۲۷	۰/۸	۷۷	۱
۲۸	۱	۷۸	۰/۸
۲۹	۱	۷۹	۱
۳۰	۱	۸۰	۱
۳۱	۰/۶	۸۱	۰/۶
۳۲	۱	۸۲	۱
۳۳	۰/۸	۸۳	۱
۳۴	۰/۶	۸۴	۰/۶
۳۵	۰/۸	۸۵	۰/۸
۳۶	۱	۸۶	۱
۳۷	۰/۸	۸۷	۰/۸
۳۸	۰/۸	۸۸	۰/۸

۰/۸	۸۹	۰/۸	۳۹
۱	۹۰	۱	۴۰
۰/۶	۹۱	۰/۶	۴۱
۸	۹۲	۸	۴۲
۰/۸	۹۳	۱	۴۳
۱	۹۴	۱	۴۴
۰/۶	۹۵	۱	۴۵
۰/۶	۹۶	۱	۴۶
۰/۶	۹۷	۰/۶	۴۷
۱	۹۸	۱	۴۸
۰/۸	۹۹	۱	۴۹
۰/۸	۱۰۰	۱	۵۰

همانطور که مشاهده می‌شود ضریب روایی محتوایی برای هر ۱۰۰ سوال (از سوال ۱ تا ۱۰۰) پرسشنامه محاسبه شده است، و به دلیل بالاتر بودن میزان ضریب C.V.I از حد ۰/۶ برای ۱۰ نفر خیره همه سوالات تایید روایی محتوایی شده اند و هیچ سوالی در این مرحله از پرسشنامه حذف نشده است. بنابراین پرسشنامه با ۱۰۰ سوال مبنای کار روایی سنجی و رتبه بندی قرار گرفته است.

#### اعتبار سنجی و تحلیل داده های هتل های هما

#### اندازه گیری معیارهای روایی و پایایی مدل اندازه گیری

این معیارها شامل و AVE پایایی ترکیبی CP و آلفا است که در جدول زیر آورده شده است و نتایج نشان می‌دهد کل متغیرها دارای حد ملاک هستند:

#### جدول ۳. پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ به عنوان آزمونهای پایایی شاخص و میانگین واریانس استخراج شده (Ave)

##### به عنوان آزمون روایی همگرا

متغیر / شاخص	cr	AVE	$\alpha$
مشتریان داخلی	۰/۸۴۷	۰/۵۳۳	۰/۷۷۰
مشتریان خارجی	۰/۸۵۲	۰/۵۴۰	۰/۷۸۴
ابعاد کیفیت خدمت رسانی	۰/۹۱۵	۰/۵۴۷	۰/۹۴۲
حس مشتریان	۰/۷۹۸	۰/۵۵۸	۰/۷۸۹
عملکرد هتل	۰/۹۰۶	۰/۵۴۰	۰/۸۹۳
همکاریها	۰/۹۰۸	۰/۵۸۶	۰/۸۸۰
مقایسه با رقبا	۰/۹۲۷	۰/۵۱۷	۰/۹۱۸

#### تحلیل عاملی تاییدی

در جدول زیر بار عاملی گویه‌ها بر سازه‌های داده‌ها گزارش شده‌اند و نتایج با توجه به حد ملاک در جدول نشان داده شده است:

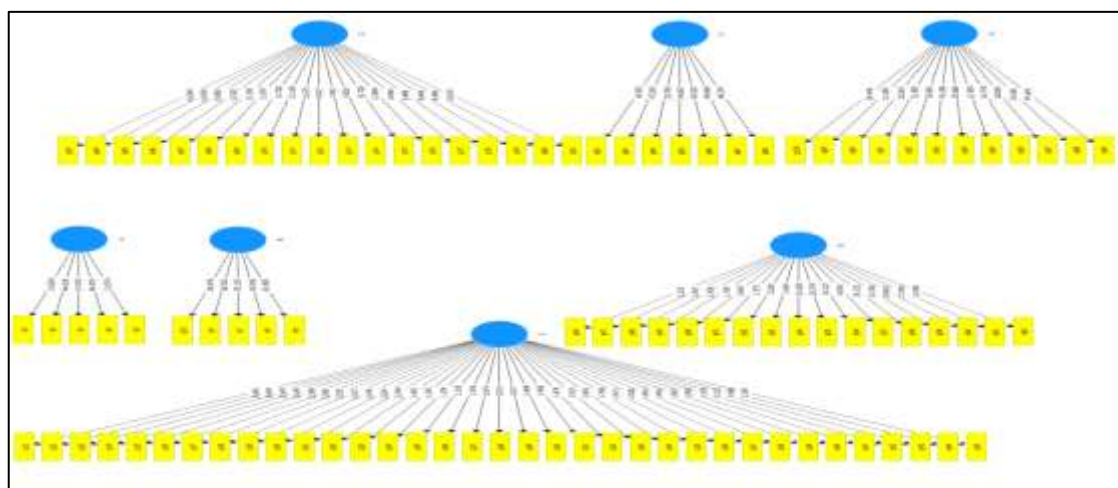
#### جدول ۴. تحلیل عاملی برای سوالات پرسشنامه

نتیجه	حد ملاک	بار عاملی	متغیر / سوال
عدم تایید	بیش از ۰/۵	۰/۴۸۳	۱ تجار و صنعتگران
تایید	بیش از ۰/۵	۰/۸۰۹	۲ متخصصان
تایید	بیش از ۰/۵	۰/۶۵۹	۳ گردشگران

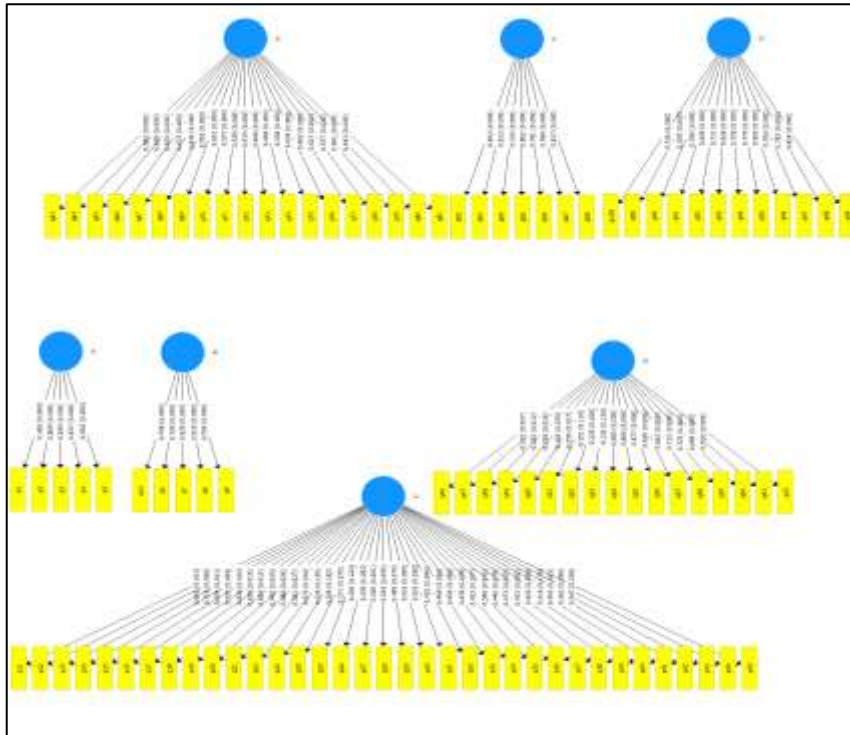
۴	بیماران و مسافران عادی	۰/۸۳۷	بیش از ۰/۵	تایید
۵	سایر مشتریان داخلی	۰/۸۰۲	بیش از ۰/۵	تایید
۶	تجار و صنعتگران	۰/۷۲۹	بیش از ۰/۵	تایید
۷	متخصصان	۰/۸۳۵	بیش از ۰/۵	تایید
۸	گردشگران	۰/۵۱۹	بیش از ۰/۵	تایید
۹	بیماران و مسافران عادی	۰/۷۳۹	بیش از ۰/۵	تایید
۱۰	سایر مشتریان خارجی	۰/۷۵۸	بیش از ۰/۵	تایید
۱۱	نرخ اقامت در هتل	۰/۶۰۲	بیش از ۰/۵	تایید
۱۲	تخفیفات و مشوق های قیمتی	۰/۷۱۰	بیش از ۰/۵	تایید
۱۳	نرخ خدمات جانبی	۰/۶۵۴	بیش از ۰/۵	تایید
۱۴	وسایل رفاهی درون اتاق ها	۰/۷۲۷	بیش از ۰/۵	تایید
۱۵	خدمات صبحانه، ناهار، شام و روم سرویس	۰/۶۳۰	بیش از ۰/۵	تایید
۱۶	فناوری داخل اتاق ها	۰/۶۳۸	بیش از ۰/۵	تایید
۱۷	امکانات پارکینگ	۰/۶۶۹	بیش از ۰/۵	تایید
۱۸	سیستم رزرو آنلاین مبتنی بر موبایل	۰/۴۹۲	بیش از ۰/۵	عدم تایید
۱۹	ارتباط با مشتری در شبکه های اجتماعی	۰/۵۸۸	بیش از ۰/۵	تایید
۲۰	پاسخگویی آنلاین به مشتریان	۰/۵۸۱	بیش از ۰/۵	تایید
۲۱	دسترسی به وسائل ارتباطی نظیر تلفن، فاکس، اینترنت و..	۰/۵۷۲	بیش از ۰/۵	تایید
۲۲	خدمات رایگان	۰/۳۳۶	بیش از ۰/۵	عدم تایید
۲۳	رفتار کارکنان	۰/۳۰۹	بیش از ۰/۵	عدم تایید
۲۴	نحوه ارائه خدمات از طرف کارکنان	۰/۲۷۱	بیش از ۰/۵	عدم تایید
۲۵	ارائه به موقع خدمات	۰/۲۹۳	بیش از ۰/۵	عدم تایید
۲۶	حسن اطمینان و اعتمادمهمانان	۰/۲۵۵	بیش از ۰/۵	عدم تایید
۲۷	دانش و مهارت ارتباطی کارکنان	۰/۵۰۰	بیش از ۰/۵	تایید
۲۸	دانش و مهارت ارتباطی کارکنان	۰/۵۴۵	بیش از ۰/۵	تایید
۲۹	خدمات شبانه روزی واحد خانه داری	۰/۴۹۵	بیش از ۰/۵	عدم تایید
۳۰	توجه مسئولین هتل به نیازهای مهمانان	۰/۵۱۰	بیش از ۰/۵	تایید
۳۱	رسیدگی به شکایات و جبران نارضایتی	۰/۵۱۶	بیش از ۰/۵	تایید
۳۲	انعطاف پذیری خدمات رسانی به مهمانان	۰/۴۲۵	بیش از ۰/۵	عدم تایید
۳۳	رعایت استانداردهای بین المللی	۰/۴۶۹	بیش از ۰/۵	عدم تایید
۳۴	ظاهر آراسته کارکنان	۰/۴۵۴	بیش از ۰/۵	عدم تایید
۳۵	راحتی فضا و وسایل داخلی اتاق های هتل	۰/۴۵۰	بیش از ۰/۵	عدم تایید
۳۶	دکوراسیون داخلی هتل (ورودی اتاق ها، لابی و راهرو ها)	۰/۴۲۳	بیش از ۰/۵	عدم تایید
۳۷	نمای بیرونی هتل	۰/۵۰۸	بیش از ۰/۵	تایید
۳۸	امنیت اموال مهمانان	۰/۴۴۸	بیش از ۰/۵	عدم تایید
۳۹	آرامش محیط داخلی هتل	۰/۴۷۳	بیش از ۰/۵	عدم تایید
۴۰	بی عیب و نقص بودن خدمات هتل	۰/۴۳۳	بیش از ۰/۵	عدم تایید
۴۱	محل استقرار هتل	۰/۴۲۲	بیش از ۰/۵	عدم تایید
۴۲	بروشورها و کتابچه های راهنما	۰/۳۱۹	بیش از ۰/۵	عدم تایید

۴۳	دسترسی به امکانات ایاب و ذهاب و شهری	۰/۵۰۳	بیش از ۰/۵	تایید
۴۴	حس راحتی و زیبایی شناختی	۰/۳۶۳	بیش از ۰/۵	عدم تایید
۴۵	احساس لوکس بودن هتل	۰/۲۷۴	بیش از ۰/۵	عدم تایید
۴۶	هتل لوکس و با پرستیژ	۰/۲۱۵	بیش از ۰/۵	عدم تایید
۴۷	هتل مورد علاقه عموم مردم	۰/۲۵۲	بیش از ۰/۵	عدم تایید
۴۸	هتل مورد علاقه هنرمندان و متخصصان	۰/۲۵۵	بیش از ۰/۵	عدم تایید
۴۹	هتل مورد علاقه سرمایه داران	۰/۱۸۳	بیش از ۰/۵	عدم تایید
۵۰	هتل مورد علاقه روشنفکران	۰/۲۵۰	بیش از ۰/۵	عدم تایید
۵۱	هتلی با قیمت مناسب	۰/۵۱۰	بیش از ۰/۵	تایید
۵۲	هتل شیک و مقرون به صرفه	۰/۵۲۵	بیش از ۰/۵	تایید
۵۳	ارائه خدمات برتر	۰/۵۲۶	بیش از ۰/۵	تایید
۵۴	خاطره انگیز و رویایی	۰/۶۸۰	بیش از ۰/۵	تایید
۵۵	حس آرامش و امنیت	۰/۶۸۵	بیش از ۰/۵	تایید
۵۶	همراهی و انعطاف پذیری	۰/۶۷۷	بیش از ۰/۵	تایید
۵۷	ایجاد حس نوستالژیک	۰/۶۳۰	بیش از ۰/۵	تایید
۵۸	یادآور ارزش های برتر ایرانی	۰/۶۶۳	بیش از ۰/۵	تایید
۵۹	ایجاد حس موقعیت اجتماعی بالاتر	۰/۷۱۲	بیش از ۰/۵	تایید
۶۰	قابلیت اعتماد و پشتیبانی	۰/۷۲۳	بیش از ۰/۵	تایید
۶۱	ایجاد حس تعلق خاطر در مشتری	۰/۶۹۶	بیش از ۰/۵	تایید
۶۲	پاسخگو و مسئولیت پذیر	۰/۵۲۵	بیش از ۰/۵	تایید
۶۳	افزایش جذب مشتری برای افزایش درآمد	۰/۵۸۳	بیش از ۰/۵	تایید
۶۴	افزایش سودآوری	۰/۶۰۸	بیش از ۰/۵	تایید
۶۵	افزایش مشتریان وفادار	۰/۶۳۴	بیش از ۰/۵	تایید
۶۶	ارائه خدمات برتر	۰/۶۳۷	بیش از ۰/۵	تایید
۶۷	استفاده از سامانه های جامع گردشگری نظیر آژانس های مسافرتی آنلاین (OTA) و سیستم توزیع جهانی (GDS)	۰/۶۳۴	بیش از ۰/۵	تایید
۶۸	حفظ مشتریان وفادار در بستر دیجیتال	۰/۵۵۳	بیش از ۰/۵	تایید
۶۹	بازاریابی زنده و ویدئویی	۰/۶۰۱	بیش از ۰/۵	تایید
۷۰	فعالیت و حضور در شبکه های اجتماعی	۰/۵۷۷	بیش از ۰/۵	تایید
۷۱	رعایت مسئولیت اجتماعی و زیست محیطی	۰/۵۳۹	بیش از ۰/۵	تایید
۷۲	ایجاد حس افتخار به اشتغال در هتل در میان کارکنان هتل	۰/۵۱۴	بیش از ۰/۵	تایید
۷۳	داشتن برند عالی	۰/۴۶۸	بیش از ۰/۵	عدم تایید
۷۴	تربیت مدیران و کارکنان توانمند و با اخلاق	۰/۴۴۸	بیش از ۰/۵	عدم تایید
۷۵	جلب نظر سهامداران هتل	۰/۵۳۸	بیش از ۰/۵	تایید
۷۶	ارتقاء جایگاه هتل در ذهن مشتری داخلی	۰/۶۷۸	بیش از ۰/۵	تایید
۷۷	ارتقاء جایگاه هتل در ذهن مشتریان خارجی	۰/۶۰۲	بیش از ۰/۵	تایید
۷۸	ارائه قیمت های پایین تر به مشتری، از طریق صرفه جویی هزینه ها	۰/۶۲۷	بیش از ۰/۵	تایید
۷۹	ارائه قیمت های پایین تر به مشتری، با جذب مشتری بیشتر	۰/۵۷۷	بیش از ۰/۵	تایید
۸۰	خرید و تملک هتل های دیگر و ادغام آنها در مجموعه هتل	۰/۶۰۱	بیش از ۰/۵	تایید
۸۱	توسعه فروشگاههای داخل هتل	۰/۶۴۳	بیش از ۰/۵	تایید

۸۲	توسعه ارائه خدمات داخل هتل	۰/۶۰۳	بیش از ۰/۵	تایید
۸۳	همکاری با دفاتر حمل و نقل درون شهری	۰/۸۱۳	بیش از ۰/۵	تایید
۸۴	همکاری با آژانس های مسافرتی	۰/۷۲۴	بیش از ۰/۵	تایید
۸۵	همکاری با نهادها، سازمانها، بیمارستان هاو سفارتخانه ها برای جذب مشتری	۰/۸۰۲	بیش از ۰/۵	تایید
۸۶	همکاری با سایر هتل ها	۰/۷۹۱	بیش از ۰/۵	تایید
۸۷	همکاری با مراکز تبلیغاتی و رسانه ای	۰/۷۸۴	بیش از ۰/۵	تایید
۸۸	توسعه فروشگاههای داخل هتل	۰/۸۱۷	بیش از ۰/۵	تایید
۸۹	ساختمان های هتل	۰/۶۰۳	بیش از ۰/۵	تایید
۹۰	معماری فضاهای داخلی و خارجی	۰/۵۷۸	بیش از ۰/۵	تایید
۹۱	موقعیت جغرافیایی هتل	۰/۷۶۶	بیش از ۰/۵	تایید
۹۲	نیروی انسانی هتل	۰/۶۵۹	بیش از ۰/۵	تایید
۹۳	برند هتل	۰/۷۳۱	بیش از ۰/۵	تایید
۹۴	شبکه همکاران هتل (فروشگاه ها، خدمات، آژانس هاو..)	۰/۶۲۸	بیش از ۰/۵	تایید
۹۵	تجهیزات هتل	۰/۷۲۸	بیش از ۰/۵	تایید
۹۶	رهبری در حوزه هتلداری	۰/۷۷۰	بیش از ۰/۵	تایید
۹۷	استفاده از فناوری های نوین	۰/۶۹۳	بیش از ۰/۵	تایید
۹۸	ارائه خدمات برتر	۰/۷۰۰	بیش از ۰/۵	تایید
۹۹	درک نیازهای مشتری	۰/۷۸۳	بیش از ۰/۵	تایید
۱۰۰	رضایت مشتری	۰/۸۲۴	بیش از ۰/۵	تایید



نمودار ۱. ضرایب معناداری PLS در آزمون تحلیل عاملی تاییدی



نمودار ۲. ضرایب استاندارد PLS در آزمون تحلیل عاملی تاییدی هتلها

نتایج آزمون فورنل لاکر ( آزمون روایی واگرا )

جدول ۵. آزمون فورنل لاکر

متغیر	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷
مشتریان داخلی	۰/۷۳۰						
مشتریان خارجی	۰/۸۱۸	۰/۷۳۵					
ابعاد کیفیت خدماترسانی	۰/۱۸۷	۰/۱۴۴	۰/۴۹۷				
حس مشتریان	۰/۱۵۳	۰/۱۷۲	۰/۰۱۸	۰/۵۰۷			
عملکرد هتل	۰/۰۰۷	۰/۰۲۸	۰/۰۰۲	۰/۶۴۲	۰/۵۸۳		
همکاریها	۰/۳۶۵	۰/۵۰۵	۰/۰۲۳	۰/۲۲۳	۰/۰۳۸	۰/۷۶۵	
مقایسه با رقبا	۰/۲۴۹	۰/۳۹۳	۰/۰۳۱	۰/۲۰۷	۰/۱۰۳	۰/۶۳۰	۰/۷۱۹

با توجه به جدول بالا جذر میانگین واریانس استخراج شده تمامی متغیرهای پژوهش کمتر از ۰/۹ است و بنابراین همگی دارای روایی واگرا هستند.

#### آزمون فریدمن برای رتبه بندی متغیرها

در این مرحله جهت رتبه بندی و اولویت بندی عواملی که در مورد هتلها مورد تایید قرار گرفتند، اقدام به رتبه بندی با آزمون فریدمن شده است که نتایج آن در مورد هر ۷ دسته متغیرها در ادامه آورده شده است:

جدول ۶. آزمون فریدمن برای رتبه بندی متغیرهای تایید شده در متغیر "مشتریان داخلی"

متغیر	سوال	رتبه	اولویت
مشتریان داخلی	متخصصان	۲/۵۹	سوم
	گردشگران	۲/۷۲	چهارم
	بیماران و مسافران عادی	۲/۳۶	دوم

اولیت	رتبه	سوال	متغیر
اول	۲/۳۳	سایر مشتریان داخلی	
<b>جدول ۷. آزمون فریدمن برای رتبه بندی متغیرهای تایید شده در متغیر "مشتریان خارجی"</b>			
اولیت	رتبه	سوال	متغیر
سوم	۳/۴۰	تجار و صنعتگران	مشتریان خارجی
دوم	۳/۱۴	متخصصان	
چهارم	۳/۴۳	گردشگران	
اول	۵/۵۲	بیماران و مسافران عادی	
اول	۵/۵۲	سایر مشتریان خارجی	

**جدول ۸. آزمون فریدمن برای رتبه بندی متغیرهای تایید شده در متغیر "ابعاد کیفیت خدمات رسانی هتل"**

اولیت	رتبه	سوال	متغیر
چهارم	۷/۷۱	نرخ اقامت در هتل	ابعاد کیفیت خدمات رسانی هتل
دوم	۷/۱۱	تخفیفات و مشوق های قیمتی	
اول	۶/۷۵	نرخ خدمات جانبی	
سوم	۷/۵۵	وسایل رفاهی درون اتاق ها	
یازدهم	۹/۱۹	خدمات صبحانه،ناهار، شام و روم سرویس	
هفتم	۸/۳۹	فناوری داخل اتاق ها	
پنجم	۷/۷۸	امکانات پارکینگ	
سیزدهم	۹/۳۴	ارتباط با مشتری در شبکه های اجتماعی	
نهم	۹/۰۴	پاسخگویی آنلاین به مشتریان	
هشتم	۸/۸۴	دسترسی به وسائل ارتباطی نظیر تلفن، فاکس، اینترنت و..	
دوازدهم	۹/۲۷	دانش کارکنان	
چهاردهم	۹/۹۱	مهارت ارتباطی کارکنان	
دهم	۹/۰۷	توجه مسئولین هتل به نیازهای مهمانان	
پانزدهم	۹/۹۸	رسیدگی به شکایات و جبران نارضایتی	
چهارم	۷/۷۱	نمای بیرونی هتل	
ششم	۵/۳۵	دسترسی به امکانات ایاب و ذهاب و شهری	

**جدول ۹. آزمون فریدمن برای رتبه بندی متغیرهای تایید شده در متغیر "حس مشتریان در قبال هتل"**

اولیت	رتبه	سوال	متغیر
ششم	۶/۵۳	هتلی با قیمت مناسب	حس مشتریان در قبال هتل
هفتم	۶/۵۹	هتل شیک و مقرون به صرفه	
دهم	۶/۸۱	ارائه خدمات برتر	
یازدهم	۷/۰۸	خاطره انگیز و رویایی	
نهم	۶/۷۰	حس آرامش و امنیت	
پنجم	۶/۵۱	همراهی و انعطاف پذیری	
دوم	۵/۷۴	ایجاد حس نوستالژیک	
اول	۵/۶۲	یادآور ارزش های برتر ایرانی	
هشتم	۶/۶۶	ایجاد حس موقعیت اجتماعی بالاتر	
سوم	۵/۹۹	قابلیت اعتماد و پشتیبانی	
چهارم	۶/۳۶	ایجاد حس تعلق خاطر در مشتری	

متغیر	سوال	رتبه	اولویت
عملکرد هتل	افزایش جذب مشتری برای افزایش درآمد	۹/۹۸	یازدهم
	افزایش سودآوری	۱۰/۳۱	پانزدهم
	افزایش مشتریان وفادار	۱۰/۷۶	شانزدهم
	ارائه خدمات برتر	۱۰/۲۸	چهاردهم
	استفاده از سامانه های جامع گردشگری نظیر آژانس های مسافرتی آنلاین(OTA) و سیستم توزیع جهانی(GDS)	۹/۴۲	نهم
	حفظ مشتریان وفادار در بستر دیجیتال	۹/۳۲	هشتم
	بازاریابی زنده ویدئویی	۷/۹۷	چهارم
	فعالیت و حضور در شبکه های اجتماعی	۸/۲۹	پنجم
	رعایت مسئولیت اجتماعی و زیست محیطی	۸/۴۵	ششم
	ایجاد حس افتخار به اشتغال در هتل در میان کارکنان هتل	۹/۷۹	دهم
	جلب نظر سهامداران هتل	۹/۰۲	هفتم
	ارتقاء جایگاه هتل در ذهن مشتری داخلی	۱۰/۱۱	سیزدهم
	ارتقاء جایگاه هتل در ذهن مشتریان خارجی	۱۰/۰۹	دوازدهم
	ارائه قیمت های پایین تر به مشتری، از طریق صرفه جویی هزینه ها	۷/۴۹	سوم
ارائه قیمت های پایین تر به مشتری، با جذب مشتری بیشتر	۶/۲۲	اول	
خرید و تملک هتل های دیگر و ادغام آنها در مجموعه هتل	۷/۴۴	دوم	

#### جدول ۱۱. آزمون فریدمن برای رتبه بندی متغیرهای تایید شده در متغیر همکاریها

متغیر	سوال	رتبه	اولویت
همکاریها	توسعه فروشگاههای داخل هتل	۸/۰۵	هشتم
	توسعه ارائه خدمات داخل هتل	۳/۵۹	اول
	همکاری با دفاتر حمل و نقل درون شهری	۴/۲۶	ششم
	همکاری با آژانس های مسافرتی	۳/۹۷	چهارم
	همکاری با نهادها، سازمانها، بیمارستان هاو سفارتخانه ها برای جذب مشتری	۴/۲۹	هفتم
	همکاری با سایر هتل ها	۳/۸۵	دوم
	همکاری با مراکز تبلیغاتی و رسانه ای	۳/۸۹	سوم
	توسعه فروشگاههای داخل هتل	۴/۱۴	پنجم

#### جدول ۱۲. آزمون فریدمن برای رتبه بندی متغیرهای تایید شده در متغیر مقایسه با رقبا

متغیر	سوال	رتبه	اولویت
مقایسه با رقبا	ساختمان های هتل	۵/۵۱	اول
	معماری فضاهای داخلی و خارجی	۵/۵۳	دوم
	موقعیت جغرافیایی هتل	۶/۷۹	هشتم
	نیروی انسانی هتل	۹/۸۸	نهم
	برند هتل	۷/۸۷	دوازدهم
	شبکه همکاران هتل (فروشگاه ها، خدمات، آژانس ها..)	۵/۹۷	پنجم



تجهیزات هتل	۵/۹۰	سوم
رهبری در حوزه هتلداری	۵/۹۵	چهارم
استفاده از فناوری های نوین	۶/۳۴	ششم
ارائه خدمات برتر	۶/۶۵	هفتم
درک نیازهای مشتری	۷/۲۲	دهم
رضایت مشتری	۷/۳۹	یازدهم

### نتایج و پیشنهادات:

در این پژوهش برای تدوین استراتژیهای بازاریابی هتل های پارس از الگوی پنج مرحله ای الکساندر چرنو استفاده شده و استراتژی های مستخرج در هفت وجه است به شرح زیر جهت گروه هتل های هما تجویز می شود:

#### ۱- مشتریان داخلی

تمرکز در خصوص مشتریان داخلی به ترتیب الویت باید بر مشتریان زیر باشد:

-بیماران و مسافران عادی

-متخصصان

-گردشگران

#### ۲- مشتریان خارجی

در خصوص مشتریان خارجی باید تمرکز به ترتیب الویت بر مشتریان زیر باشد:

-بیماران و مسافران عادی

-متخصصان

-تجار و صنعتگران

#### ۳- ابعاد کیفیت خدمت رسانی هتل

در مورد مدیریت ارزش مورد انتظار مشتری منبع نهایی ارزش با الویت به شرح زیر است و باید در ارائه خدمات به مشتریان، استراتژی های زیر به ترتیب الویت، سیاستگذاری شود.

-نرخ خدمات جانبی

-تخفیفات و مشوق های قیمتی

-وسایل رفاهی درون اتاق ها

-نرخ اقامت در هتل

-امکانات پارکینگ

-فناوری داخل اتاق ها

-دسترسی به وسائل ارتباطی نظیر تلفن، فاکس، اینترنت و...

#### ۴- حس مشتریان در قبال هتل

در زمینه جایگاه سازی که شامل فرآیند ایجاد یک تصویر ذهنی متمایز از پیشنهاد شرکت در ذهن مشتری است و معطوف به برند سازی می باشد و با توجه به چارچوب مرجع، استراتژیهای زیر تجویز می شود:

-یادآوری ارزش های برتر ایرانی

-ایجاد حس نوستالژیک

-قابلیت اعتماد و پشتیبانی

#### ۵- عملکرد هتل های هما

همچنین استراتژی های گروه هتل های هما برای مدیریت ارزش مورد انتظار ذینفعان که معطوف به سودآوری بیشتر برای ذینفعان هتل است ، به ترتیب زیر پیشنهادگردد:

-ارائه قیمت های پایین تر به مشتری، با جذب مشتری بیشتر(سود سرانه کمتر و تعداد مشتری بیشتر)

-خرید و تملک هتل های دیگر و ادغام آنها در مجموعه هتل

-ارائه قیمت های پایین تر به مشتری، از طریق صرفه‌جویی هزینه‌ها

-بازاریابی زنده ویدئویی

-فعالیت و حضور در شبکه های اجتماعی

-رعایت مسئولیت اجتماعی و زیست محیطی

#### ۶-همکاریها

همچنین درخصوص ایجاد ارزش از طریق همکاری با سایر همکاران، استراتژی های زیر توصیه می شود.

-توسعه ارائه خدمات داخل هتل

-همکاری با سایر هتل ها

-همکاری با مراکز تبلیغاتی و رسانه‌ای

-همکاری با آژانس های مسافرتی

-توسعه فروشگاههای داخل هتل

-همکاری با دفاتر حمل و نقل درون شهری

#### ۷-مقایسه با رقبا

شرکت برای اطمینان از موفقیت بلندمدت باید یک مزیت رقابتی پایدار ایجاد کند. استراتژی های مورد تاکید هتل های هما که متضمن دارایی‌های استراتژیک و شایستگی های منحصر به فرد آن نسبت به سایر رقبا می باشد به شرح زیر می باشد:

-ساختمان های هتل

-معماری فضاهای داخلی و خارجی

-تجهیزات هتل

-رهبری در حوزه هتلداری

-شبکه همکاران هتل (فروشگاه ها، خدمات، آژانس ها...)

#### منابع

جاویدی زرگری، مسعود (۱۳۸۳). استراتژی های بازاریابی بین الملل. مشهد: کنکاش دانش.

چرنو، الکساندر (۱۳۹۷). مدیریت استراتژیک بازاریابی. ترجمه کامبیز حیدرزاده و نیما شجاعی. تهران: شرکت چاپ و نشر بازرگانی.

حسن پور، اسماعیل، گیتی نژاد، محمدرضا. (۱۳۹۹). برنامه ریزی منطقه ای در تدوین الگوی بازاریابی کارآفرینانه در شرکتهای نوپای نوآور ایرانی. فصلنامه جغرافیا (برنامه ریزی منطقه ای)، (2-3)، 577-588.

حسینی نژاد، سید رامین، دریاباری، سید جمال الدین. (۱۳۹۵). بررسی نقش گردشگری در توسعه پایدار منطقه‌ای (نمونه موردی: گردشگری سلامت استان اردبیل، فصلنامه جغرافیا (برنامه ریزی منطقه ای)، (3)، 55-63.

خیری، ناهید، طلوعی اشلقی، عباس، حمدی، کریم، رادفر، رضا (۱۴۰۰)، تحلیل رفتار مصرف‌کننده با رویکرد داده کاوی در صنعت خرده‌فروشی و در راستای برنامه ریزی منطقه ای. فصلنامه جغرافیا (برنامه ریزی منطقه ای).

دهدشتی، شاهرخ، زهره؛ پورحسینی، امیرحسین (۱۳۹۲)، ارائه الگوی تاثیر استراتژی فروش و بازاریابی بر عملکرد فروش، مدیریت بازرگانی، شماره ۱.

دیوید، فرد آر، (۱۳۷۹)، مدیریت استراتژیک. ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی. سیدهاشمی، محمدرضا؛ ممدوحی، امیررضا؛ (۱۳۸۹) تحلیل خوشه ای موانع اجرای استراتژی های بازاریابی در صنعت خودروسازی (مورد مطالعه: شرکت ایران خودرو)، مدیریت بازرگانی، شماره ۶.

شافعی، رضا؛ (۱۳۹۱) مطالعه تاثیرپذیری استراتژی های حضور در بازار از نگرش های مدیریتی و رابطه آنها با انتخاب الگوی سنجه های بازاریابی در شرکت های تولیدی صنعتی، بازاریابی نوین، سال ۲.

عربشاهی کریمی، احمد؛ (۱۳۹۰)، مدیریت استراتژیک بازاریابی: بازاریابی استراتژیک و استراتژی های بازاریابی، مجله بازاریابی.

واکر، اورویل ؛ بوید، هارپر ؛ مالینز، جان ؛ لرش، جان کلود (۱۳۸۹)، استراتژی بازاریابی با رویکردی تصمیم محور، ترجمه سیدمحمد اعرابی، داود ایزدی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی

Pamela Adams, Isabel Maria Bodas Freitas, Roberto Fontana (2019), Strategic orientation, innovation performance and the moderating influence of marketing management, Journal of Business Research, 97 129–140

Neil A. Morgan & Kimberly A. Whitler & Hui Feng & Simos Chari, 2018, Research in marketing strategy, Academy of Marketing Science, 20 July

Ming.Hui Huang & Roland T. Rust, (2021) A strategic framework for artificial intelligence in marketing, Journal of the Academy of Marketing Science 49:30–50

Shelby D. Hunt, (2015) The theoretical foundations of strategic marketing and marketing strategy: foundational premises, R-A theory, three fundamental strategies, and societal welfare, Academy of Marketing Science, 13 November 2015

Kotler, P and Keller, K (2012) Marketing Management. 14 editions. Prentice Hall; February 18.

Llonch, L, Eusebio, R and Ambler, T (2002) Measures of Marketing Success: A Comparison. European Management Journal Vol. 20, No. 4, pp. 414–422,

Greenley GE (1989) An understanding of marketing strategy. European Journal of Marketing 23(8): 45-58

***Providing a model for marketing strategy and planning (Case study: Homa Hotels Group)***

**Abbas Karimzadeh**

PhD student in Business Management (Marketing orientation), Mobarakeh Branch, Islamic Azad University, Isfahan, Iran

**Saeid landaran isfahani<sup>1</sup>**

Assistant Professor. Department of Management, Mobarakeh Branch, Islamic Azad University, Isfahan, Iran

**Rasool Shafieyon**

Assistant Professor. Department of Management, Mobarakeh Branch, Islamic Azad University, Isfahan, Iran

***Abstract***

In this article, while reviewing the latest concepts and findings in the field of marketing strategy, a model for developing a marketing strategy is introduced. Most views on marketing are short-sighted and reduce it to a tactical tool, while marketing goes far beyond tactics. In addition to engaging in tactical activities such as sales and promotion, marketing also includes strategic analysis and planning, which provides the infrastructure for the success of tactical elements. The marketing strategy formulation model in this research is based on Alexander Cherno model and has five key aspects which are: identifying and selecting target customers, determining the expected value of target customers, determining the expected value of the company, determining the expected value of the partner, identifying and Determining a sustainable competitive advantage. This research is in the scope of applied research in terms of purpose and library study methods as well as field methods such as questionnaires have been used, and in terms of nature and method, it is a descriptive survey research. Based on this, a case study was conducted to formulate the marketing strategies of Homa Hotels Group in the first half of 1400.

***Keywords: Marketing strategy, planning, expected value.***

---

<sup>1</sup> . Corresponding author: landaran\_saeid@yahoo.com