

بررسی و رتبه‌بندی استراتژی‌های بازاریابی مناسب به منظور دستیابی به مزیت رقابتی در هتل‌های غیردولتی (۳ تا ۵) ستاره استان مازندران^۱

دکتر علی ثریائی*، سمانه مهرائی**،

* دانشگاه آزاد واحد اسلامی، واحد بابل، گروه مدیریت بازرگانی، بابل، ایران، (استادیار و عضو هیئت علمی دانشگاه)،

پست الکترونیکی: a.sorayaei@gmail.com

** دانشگاه آزاد واحد اسلامی، واحد بابل، گروه مدیریت بازرگانی، بابل، ایران، (نویسنده مسئول)،

پست الکترونیکی: samanehmehraee@yahoo.com

تاریخ دریافت: ۱۳۹۱/۵/۰۱

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۱/۰۸/۰۱

چکیده

تحقیق حاضر با هدف بررسی و رتبه‌بندی استراتژی‌های بازاریابی مناسب به منظور دستیابی به مزیت رقابتی در هتل‌های غیردولتی ۳ تا ۵ ستاره استان مازندران صورت گرفته است. بر این اساس ضمن مروری جامع بر ادبیات موضوعی مربوط به استراتژی‌های بازاریابی و امکانات و توانایی‌های موجود در هتل‌های غیردولتی و نیز بر اساس مدل مفهومی با ۳ استراتژی و ۵ شاخص (توانایی و امکانات)، پرسشنامه‌ای تنظیم نموده و در اختیار ۴۰ نفر از خبرگان و کارشناسان در این زمینه در استان مازندران قرار داده شد. سپس داده‌های گردآوری شده از ۳۱ خبره، مورد آزمون قرار گرفت. نتایج حاصل از محاسبه نرخ ناسازگاری از پرسشنامه‌ها، پایایی ابزار تحقیقی را مورد تأیید قرار داد. آزمون AHP-FUZZY، نیز اولویت هریک از استراتژی‌ها و شاخص‌ها را مشخص نمود. بر اساس نتایج این آزمون استراتژی رهبری هزینه، رتبه اول اهمیت و استراتژی‌های بخش‌بندی و تمایز رتبه دوم و سوم را کسب نمودند. در پایان تحقیق، ضمن ارائه تفصیلی نتایج و یافته‌ها، موارد مذکور جمع‌بندی شده، نتیجه‌گیری و پیشنهادات کاربردی ارائه شده است.

کلیدواژه: استراتژی بازاریابی، هتل‌های غیردولتی، AHP-FUZZY

مقدمه

بازاریابی یکی از موضوعات مهم جهت حفظ بقا و توسعه سازمان‌ها و موسسات می‌باشد و دستیابی به بازارهای هدف یکی از مهم‌ترین دغدغه‌های مدیران است. از اینرو، در محیط پیچیده، پویا و بسیار متغیر امروزی، سازمان‌ها نیازمند طراحی و اتخاذ استراتژی‌هایی هستند که بتواند آنها را در بهبود روزافزون عملکردشان یاری رساند زیرا در چنین محیط رقابتی، سازمان‌هایی قادر به بقا هستند که از گردونه رقابت جا نمانده و خود را با شرایط متغیر و پویای بازار رقابتی همگام نمایند (مظفری مهر، ۱۳۸۸). به عبارت دیگر، مدیران سازمان‌ها حاصل تصمیم‌گیری‌های خود در قالب استراتژی را در آینه معیارهای عملکردی‌شان مشاهده خواهند نمود. زیرا استراتژی‌ها ابزاری هستند که سازمان می‌تواند بدان وسیله به هدف‌های بلندمدت خود دست یابد. اما از آنجا که هیچ سازمانی نمی‌تواند منابع نامحدود داشته باشد، استراتژیست‌ها باید در این مورد که کدام یک از استراتژی‌های مختلف می‌توانند بیشترین منفعت را به سازمان برسانند، تصمیم‌گیری نمایند. تصمیماتی که در زمینه تعیین استراتژی‌ها گرفته می‌شود سازمان را متعهد می‌سازد که برای یک دوره نسبتاً بلندمدت محصولات یا خدمات خاصی را ارائه دهد، در بازارهای مشخصی به فعالیت بپردازد و سرانجام از منابع و فناوری‌های شناخته شده‌ای استفاده کند. استراتژی‌ها مزایای رقابتی سازمان را در دوره‌های بلندمدت تعیین می‌نمایند. (دیوید، ۱۳۸۸).

امروزه، گردشگری به عنوان یک صنعت نوظهور در قرن گذشته توانسته پتانسیل فراوانی برای ایجاد توسعه اقتصادی فراهم نماید و به دلیل افزایش تقاضا بیش از پیش مورد توجه قرار گیرد. در این میان، هتل نیز به عنوان یک بنگاه اقتصادی نیازمند طرح‌های نوین بازاریابی و

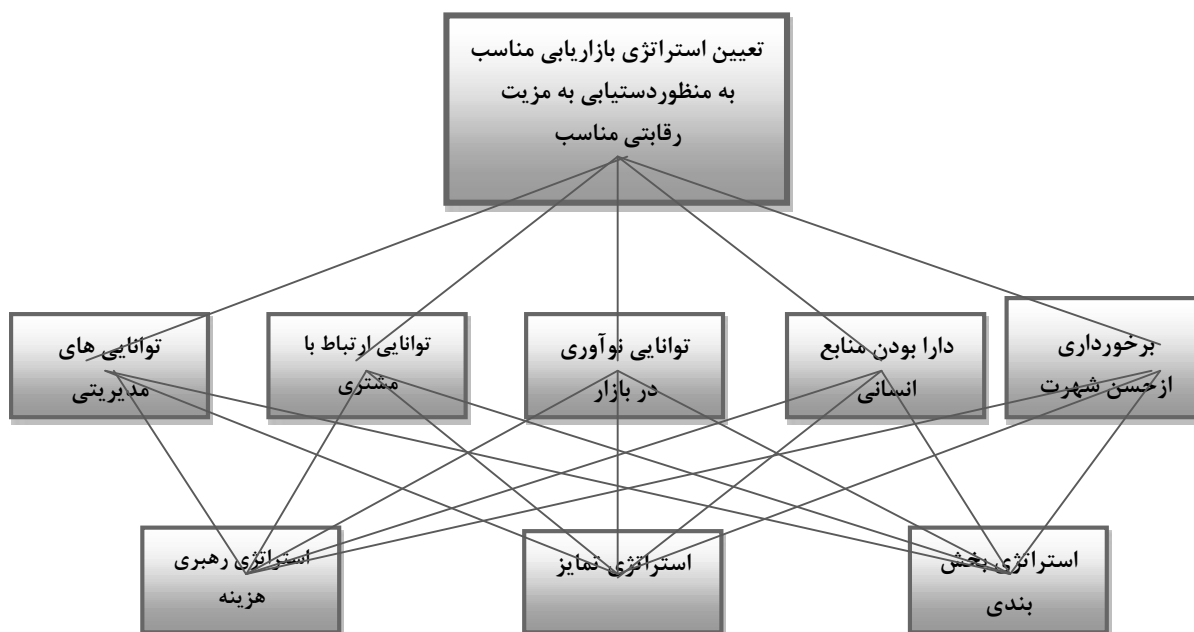
فروش است. این سازمان مانند تمامی سازمان‌های دیگر می‌تواند با کمک گرفتن از علوم روز دنیا و طراحی و انتخاب استراتژی‌های بازاریابی مناسب به نتایج شگرف و قابل توجهی در این زمینه دست یابد. متأسفانه، گردشگری و هتلداری در جوامع کمتر توسعه یافته به دلیل مشکلات ساختاری و عدم تعیین استراتژی بازاریابی مناسب با تهدیدها و چالش‌هایی روبرو است و به همین جهت نیز معمولاً اینگونه جوامع قادر به شرکت در چرخه گردشگری جهانی نبوده و از مزایا و منافع آن بی‌بهره می‌مانند.

بنابراین، در تحقیق حاضر، پس از بررسی نظرات و تحقیقات مختلف در مورد مزیت رقابتی به طور عام و در صنایع خدماتی به طور خاص، منابع و امکاناتی از قبیل توانایی‌های مدیریتی، توانایی ارتباط با مشتری، توانایی نوآوری در بازار، دارا بودن منابع انسانی و برخورداری از حسن شهرت تعیین گردید. سپس با توجه به منابع و امکانات فوق و نیز بررسی نظرات و مقالات مختلف سه نوع استراتژی بازاریابی مناسب شامل استراتژی رهبری هزینه، استراتژی تمایز و استراتژی بخش بندی برای ایجاد مزیت رقابتی در هتل‌های غیردولتی مشخص گردید. در نتیجه برای رتبه بندی معیارها به منظور سنجش و مقایسه، از روش تحلیل سلسله مراتبی فازی (FUZZY AHP) مورد استفاده قرار گرفت.

این تحقیق بر اهمیت تخصیص منابع و امکانات خاص و محدود برای ارزیابی و انتخاب استراتژی بازاریابی مناسب برای دستیابی به مزیت رقابتی تاکید می‌کند. در نتیجه، هدف از تحقیق حاضر، ارائه یک ابزار تحلیلی برای بررسی و رتبه بندی استراتژی‌های بازاریابی به منظور دستیابی به مزیت رقابتی در هتل‌های غیردولتی ۳ تا ۵ ستاره استان مازندران می‌باشد.

حسن شهرت) ذکر می‌شود؛ و در سومین و پائین‌ترین سطح، «گزینه‌ها» (شامل سه استراتژی رهبری هزینه، تمایز و بخش‌بندی) قرار می‌گیرد. به عبارتی ساده‌تر در تحقیق حاضر، هدف انتخاب استراتژی بازاریابی مناسب به منظور دستیابی به مزیت رقابتی به توجه به پنج معیار (توانایی‌های مدیریتی، توانایی نوآوری در بازار، توانایی ارتباط با مشتری، دارا بودن منابع انسانی و برخورداری از حسن شهرت) است. سه استراتژی رهبری هزینه، تمایز و بخش‌بندی تعیین شده است که ارجحیت آنها از نظر معیارهای پنج‌گانه متفاوت است. مدل مذکور در شکل (۱) آمده است.

هر مدل مفهومی به عنوان نقطه شروع و مبنایی جهت انجام مطالعات و تحقیقات است به گونه ای که متغیرهای مورد نظر تحقیق و روابط میان آنها را مشخص می‌کند (ادوارد و همکاران^۱، ۲۰۰۰). مدل مفهومی که در تحقیق حاضر از آن برای تحقیق استفاده شده است به صورت درخت سلسله مراتبی می‌باشد که دارای سه سطح است. در سطح اول این مدل، «هدف» (انتخاب استراتژی بازاریابی مناسب به منظور دستیابی به مزیت رقابتی) قرار می‌گیرد. در سطح دوم، «معیارها» (شامل توانایی‌های مدیریتی، توانایی نوآوری در بازار، توانایی ارتباط با مشتری، دارا بودن منابع انسانی و برخورداری از



شکل ۱: مدل مفهومی تحقیق (چین تسای و همکاران^۲، ۲۰۰۹)

۱. Edwards et al

۲. Chin – Tsai Lin et al

محصول خاص، سپس شرکت‌ها از طریق آمیخته بازاریابی طبق نیازها و خواسته‌های مشتریان بالقوه در آن بازار هدف به دنبال مزیت رقابتی و ایجاد هم‌افزایی می‌باشند (واکر و همکاران، ۱۳۸۳).

از دیدگاه پورتر، استراتژی‌ها به سازمان این امکان را می‌دهند که از سه مبنای متفاوت از مزیت‌های رقابتی بهره‌گیرند. آنها عبارتند از رهبری در هزینه‌ها، متفاوت یا متمایز ساختن محصولات و خدمات و سرانجام تمرکز نمودن همه توجه بر محصولات و خدماتی خاص. پورتر این سه مبنای استراتژی‌های ژنریک یا عمومی^۲ می‌نامد در رهبری هزینه‌ها شرکت اقدام به تولید و عرضه محصولات و خدمات استاندارد می‌کند که بهای تمام شده آن برای مشتری (کسی که نسبت به قیمت حساسیت دارد) کاهش می‌یابد. مقصود از استراتژی متمایز ساختن محصول اینست که محصولات و خدماتی عرضه شود که در صنعت مورد نظر به عنوان محصولی منحصر به فرد تلقی شوند و به مشتریانی عرضه شود که نسبت به قیمت حساسیت چندانی ندارند. مقصود از متمرکز کردن توجه بر محصولات و خدمات خاص این است که نیازهای گروه کوچکی از مصرف‌کنندگان تامین شود (دیوید، ۱۳۸۸).

با توجه به تعاریف فوق و نیز بر اساس استراتژی‌های عمومی مایکل پورتر، در این پژوهش سه استراتژی بازاریابی برای هتل‌های غیردولتی تعیین گردید. البته با این تفاوت که به جای استراتژی تمرکز از استراتژی بخش بندی استفاده شده است. زیرا طبق نظر پاناییدس^۳، نقطه شروع استراتژی تمرکز، استراتژی بخش‌بندی می‌باشد (پاناییدس، ۲۰۰۴). بخش‌بندی بازار، فرایندی است که بر اساس آن یک بازار به زیربخش‌های متمایزی از

در صورتی که با توجه به بررسی ادبیات موضوعی تحقیق نتوان جهت خاصی را برای توصیف، بیان رابطه و یا بیان تفاوت بین متغیرهای تحقیق پیش‌بینی کرد باید به بیان سوال ویژه تحقیق پرداخت (بازرگان، ۱۳۷۷). به عبارت دیگر، در تحقیقاتی که به دنبال یافتن چستی پدیده‌ای هستیم و یا نظر افراد را در مورد پدیده‌ای جستجو می‌نمائیم باید به طرح سوال اقدام کنیم و در مواردی که می‌خواهیم درباره علت و معلولی و یا همبستگی بین دو یا چند پدیده مشخص تحقیق کنیم از فرضیه استفاده می‌نمائیم (ظهوری، ۱۳۷۸). بنابراین در این قسمت با توجه به مدل مفهومی تحقیق، به جای بیان فرضیه (فرضیات)، سوالات ویژه تحقیق بدین شرح بیان می‌گردند.

سؤال اصلی تحقیق: رتبه‌بندی استراتژی‌های بازاریابی (رهبری هزینه، تمایز و بخش بندی) و تعیین استراتژی بازاریابی مناسب به منظور دستیابی به مزیت رقابتی در هتل‌های غیردولتی ۳ تا ۵ ستاره استان مازندران چگونه است؟

سؤال فرعی تحقیق: رتبه‌بندی منابع و امکانات (شاخص-ها) در هتل‌های غیردولتی و تعیین مناسب‌ترین شاخص به منظور دستیابی به مزیت رقابتی در هتل‌های غیردولتی ۳ تا ۵ ستاره استان مازندران چگونه است؟

ادبیات موضوع

استراتژی بازاریابی! کانون اصلی استراتژی بازاریابی، تخصیص مناسب منابع بازاریابی و هماهنگ نمودن فعالیت‌ها است به منظور تامین اهداف عملیاتی شرکت از حیث یک بازار محصول خاص. لذا، مسئله اصلی مربوط به قلمرو استراتژی بازاریابی، عبارت است از تعیین بازارهای هدف خاص برای یک خانواده محصول خاص و یا یک

۲. Generic Strategies

۳. Panayides

۱. Marketing Strategy

تلخیص کردند که شامل منابع مربوط به بازار^۹ و منابع حمایت از بازاریابی^{۱۰} می‌باشند. منابع مربوط به بازار، آن منابعی می‌باشند که می‌توانند مستقیماً در بازار برای ایجاد یا حفظ مزیت رقابتی به کار گرفته شوند که شامل توانایی ارتباط با مشتری^{۱۱}، توانایی نوآوری در بازار^{۱۲}، دارا بودن منابع انسانی^{۱۳} و برخورداری از حسن شهرت^{۱۴} هستند. در همین راستا، منابع حمایت کننده بازاریابی (منابع پشتیبانی کننده از بازاریابی) اساساً برای حمایت از فعالیت‌های بازاریابی و به طور غیرمستقیم فراهم کننده موجبات مزیت رقابتی مناسب می‌باشند که شامل توانایی‌های مدیریتی^{۱۵} و تعیین موقعیت^{۱۶} (موضع-یابی) در بازار هستند.

ارزشمندترین چیزی را که باید به خاطر سپرد این است که، تعیین موقعیت در بازار باید منابع مربوط به بازار را از طریق توانایی‌های مدیریتی در جهت عملکرد شرکت تحت تاثیر قرار دهد (دسفانده و وبستر^{۱۷}، ۱۹۸۹ و هانت و مورگان^{۱۸}، ۱۹۹۵).

در نتیجه، با توجه به نظرات هولی و همکاران در مورد منابع و امکانات هتل‌های غیردولتی، به طور خاص، آنها در قالب توانایی‌های مدیریتی، توانایی ارتباط با مشتری، توانایی نوآوری در بازار، دارا بودن منابع انسانی و برخورداری از حسن شهرت، طبقه بندی گردیدند (هولی و همکاران، ۲۰۰۵).

مشتریانی که نیازها و مشخصاتشان یکسان است تقسیم بندی می‌شود. از آنجاکه مشتریان هر بخش نیازها و خواسته‌های یکسانی دارند، به یک طرح بازاریابی و یک محصول خاص به شیوه‌ای مشابه پاسخ می‌دهند. (شاهرودی و قلی زاده توچائی، ۱۳۸۵).

منابع و توانایی‌های بازاریابی: در بررسی استراتژی‌های رقابتی، برور و هنشر^۱ دریافتند که تعیین توانایی استراتژیکی سازمان بر اساس منابع و امکانات پایدار به طور بالقوه به نسبت اینکه فقط بر مبنای کالا و موقعیت بازار باشد، بیشتر مورد تائید است (برور و هنشر، ۲۰۰۱). منظور از منابع پایدار، منابع و امکاناتی است که با ارزش، کمیاب، غیرقابل تقلید و غیرقابل جایگزین می‌باشند (بارنی^۲، ۱۹۹۱). بهره جستن از این منابع و مزایای رقابتی موجب عملکرد بهتر، توسعه و حفظ مزیت رقابتی مناسب برای کسب و کار می‌شود (اسریواستوا و همکاران^۳، ۲۰۰۱، گرانت^۴، ۱۹۹۱ و ورنرفلت^۵، ۱۹۹۵).

از این گذشته، منابع مورد نظر برای دستیابی به مزیت رقابتی آنهایی هستند که از نظر مشتری دارای ویژگی‌های با ارزش تری نسبت به رقبای باشند (بارنی، ۱۹۹۱)، کپی برداری از آن توسط رقبای مشکل باشد (دنیش و کول^۶، ۱۹۸۹) و ارزش (منفعت) مربوط به آن بتواند توسط سازمان تصرف شود (کولیس و مونتگومری^۷، ۱۹۹۵). هولی و همکاران^۸، آن دسته از منابعی را که می‌توانند در ارتباط با منابع بازاریابی در بازار ارزشی کسب کنند را

۹ . Market – based resources

۱۰ . Marketing support resources

۶ . Customer Linking Capabilities

۷ . Market Innovation Capabilities

۸ . Human Resource Assets

۹ . Reputational Assets

۱۰ . Managerial Capabilities

۱۱ . Market Orientation

۱۷ . Desphande & Webster

۱۸ . Hunt & Morgan

۱ . Brewer & Hensher

۲ . Barney

۳ . Srivastava et al

۴ . Grant

۵ . Wernerfelt

۶ . Dierich & Cool

۷ . Collis & Montgomery

۸ . Hooley et al

توانایی‌های مدیریتی بیشتر به وضعیت مالی سازمان، تکنولوژی مدیریت عملیات، داشتن نیروی انسانی کارآمد و اشاره دارد. در بعد توانایی ارتباط با مشتری، دی^۱ (۱۹۹۴) معتقد است که مهم‌ترین توانایی برای هر سازمانی، توانایی ارتباط با مشتری است. هولی و همکاران (۲۰۰۵) نیز در این زمینه بیان نمودند که توانایی ایجاد و ساخت روابط مطلوب با مشتریان، موجب توانایی شناسایی همزمان خواسته‌ها و نیازهای آنان می‌شود. توانایی ارتباط با مشتری شامل سطح خدمات رسانی به مشتری، ارتباط با مشتریان کلیدی، درک نیازها و خواسته‌های مشتریان، ایجاد ارتباط با مشتریان و حفظ و افزایش ارتباط با مشتریان می‌باشد.

در ارتباط با توانایی نوآوری در بازار، هان، کیم و سربواستاوا^۲ (۱۹۹۸) دریافتند که توانایی نوآوری در کالا یا خدمات در بازار وجود دارد. این توانایی‌ها قاعدتاً به ارتباط همه وظایف، اعتماد به مهارت‌ها و دانش تلویحی سازمان و نوآوری در سازمان به گونه‌ای که به سادگی توسط رقبا قابل تقلید و کپی برداری نباشد، نیاز دارد (هولی و همکاران، ۲۰۰۵). در زمینه دارا بودن منابع انسانی، نیز میتوان گفت که هتل‌های غیردولتی به دلیل اینکه جزء صنایع پرمشغله هستند بنابراین بیشترین کارمندان را برای ارائه و تحویل خدمات متناسب با نیاز مشتری دارا هستند. در نتیجه اینکه، مدیریت منابع انسانی به توسعه توان و استعداد انسانی اشخاص در داخل هتل در جهت کسب رضایت مشتری و اهداف سازمان توجه دارد (پاترسون و همکاران^۳، ۱۹۹۰). به علاوه، بوناکورسی، معتقد است که سازمان‌هایی با اندازه‌های بزرگ می‌توانند منابع انسانی بیشتری را به ارائه خدمات مرتبط با مشتری تخصیص

۲. Han, Kim and Srivastava
۳. Patterson et al

۱. Day

داده تا بتواند مساله تحقیق و متغیرهای خود را تعریف نماید و کرانه‌های آن را مشخص سازد. این امر به او کمک می‌نماید تا تحقیقات خود را در راستای مجموعه پژوهش‌های هم خانواده‌ای قرار دهد که قبل از محقق انجام گرفته است.

تاکنون در رابطه با هتل‌ها در زمینه بازاریابی و استراتژی‌های مرتبط، تحقیقات بسیار کمی صورت پذیرفته است در ادامه به برخی مطالعات و پژوهش‌های انجام شده در زمینه‌های مربوط به استراتژی‌های بازاریابی در داخل و خارج از کشور به نحوی که با موضوع این تحقیق ارتباط داشته اند، اشاره می‌شود.

مهرابی (۱۳۷۹) این محقق پایان نامه‌ای با عنوان انتخاب آمیخته بازاریابی مناسب (استراتژی بازاریابی) برای شرکت ساپکو با استفاده از تکنیک AHP با رویکرد برنامه ریزی استراتژیک را انجام رسانید. نتایج نشان دادند که در بین اجزای عناصر آمیخته بازاریابی به ویژگی‌های کالا از عنصر کالا، تناسب قیمت با کیفیت کالا از عنصر قیمت، توانایی تامین نیازهای فوری مشتری از عنصر توزیع و تبلیغات در رسانه‌های جمعی در جهت بهبود تصویر ذهنی مارک کالا نزد مشتریان از عنصر توزیع از عناصر آمیخته بازاریابی، از بالاترین اولویت‌ها برخوردار می‌باشند. هم-چنین در بین عناصر آمیخته بازاریابی شرکت ساپکو به لحاظ تاثیر، عناصر قیمت، محصول، توزیع و ترفیع به ترتیب بیشترین اثر را در فروش محصولات ساپکو دارند.

شریعتی و عامری سیانکی (۱۳۸۹) این محققان در مقاله خود به ارائه راهبرد رقابتی بر اساس ماتریس «SWOT» در هتل آسمان اصفهان پرداختند. با توجه به اطلاعات به دست آمده از محیط داخل و خارج هتل، ماتریس‌های مذکور تدوین شدند و این نتیجه به دست آمد

دهند (بوناکرسی^۱، ۱۹۹۲). دارا بودن منابع انسانی می‌تواند مواردی همچون برخورداری از تعداد زیادی منابع انسانی برای ارائه خدمات بیشتر و بهتر، سفارشی سازی خدمات برای مشتریان مختلف، داشتن نیروی انسانی ماهر، تحصیلکرده، خوش‌برخورد و را در بر گیرد. سرانجام در بخش برخورداری از حسن شهرت که بر مبنای اعتبار و وجهه هتل در میان مشتریان، عرضه کنندگان و توزیع کنندگان است. علاوه بر منابع و امکانات ذکر شده، برخورداری از حسن شهرت نیز جزء دارایی‌های مهم برای ایجاد و حفظ مزیت رقابتی می‌باشد. توسعه و پرورش وجهه و نام تجاری نیازمند صرف وقت زیادی است و برای ایجاد ارزش افزوده برای مشتریان و کمک به ایجاد موقعیت‌های رقابتی مناسب، کار مشکلی است (هولی و همکاران، ۲۰۰۵ و دچماتونی و مکدونالد^۲، ۱۹۹۲).

با توجه به مباحث فوق و نظرات کارشناسان در این زمینه، به نظر می‌رسد که منابع و امکانات بازاریابی در هتل‌های غیردولتی که توسط هولی و همکاران ارائه شده است در مقایسه با نظرات دیگر کارشناسان، کامل تر می‌باشد. بنابراین در تحقیق حاضر از این منابع و امکانات که شامل توانایی‌های مدیریتی، توانایی نوآوری در بازار، توانایی ارتباط با مشتری، دارا بودن منابع انسانی و برخورداری از حسن شهرت می‌باشند برای انتخاب استراتژی بازاریابی مناسب به منظور دستیابی به مزیت رقابتی در هتل‌های غیردولتی ۳ تا ۵ ستاره استان مازندران استفاده می‌گردد.

پیشینه تحقیق

برای شناخت بهتر مساله، پژوهشگر نیاز دارد با مراجعه به مدارک و اسناد موجود در زمینه موضوع و مساله‌ای که برای تحقیق انتخاب کرده است آگاهی خود را گسترش

۱ . Bonaccorsi

۲ . Dechernatony & Macdonald

روش شناسی تحقیق

همانند سایر بحث‌ها در علوم انسانی، در مورد روش تحقیق نیز نظرات و دیدگاه‌های متفاوتی عنوان شده است (ظهوری، ۱۳۷۸). در کلی‌ترین تقسیم‌بندی، روش تحقیق را کتابخانه‌ای و میدانی^۵ در نظر گرفته‌اند که در تحقیق حاضر از هر دو این روش‌ها استفاده شده است.

این تحقیق، توصیفی از نوع پیمایشی بوده و از لحاظ هدف در زمره تحقیقات کاربردی قرار می‌گیرد.

منابع جمع‌آوری داده‌ها به دو دسته منابع یا اطلاعات اولیه و ثانویه تقسیم می‌شوند. در مورد منابع ثانویه از مقالات، کتب، تحقیقات، مطالعات انجام شده در این زمینه (از طریق کتابخانه‌ها و سایت‌های اینترنتی گردآوری شده-اند)، استفاده شده است. اطلاعات اولیه هم با استفاده از روش میدانی و پرسشنامه محقق ساخته، جمع‌آوری شده است، که در تحقیق حاضر، روش جمع‌آوری داده‌ها به صورت ترکیبی بوده است.

جامعه آماری تحقیق حاضر، مدیران هتل‌های غیردولتی ۳ تا ۵ ستاره و کارکنان سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری (در زمینه مربوطه) استان مازندران می‌باشند که تعدادشان ۵۳ نفر بوده است.

از آنجا که برای جمع‌آوری اطلاعات از طریق پرسشنامه از افراد خبره و کارشناس استفاده شده است و نمی‌توان این افراد را به صورت تصادفی انتخاب کرد بنابراین انتخاب آنها (خبرگان و کارشناسان در زمینه مربوطه) بر اساس داوری و قضاوت صورت گرفت. هرگاه بخشی از یک جامعه آماری بر اساس داوری و قضاوت افراد خاص یا خود پژوهشگر برای بررسی انتخاب شوند، چنین نمونه‌ای نظری یا قضاوتی نامیده می‌شود (خاکی، ۱۳۷۹).

لذا در تحقیق حاضر، برای نمونه‌گیری از روش نظری یا

که هتل از نظر عوامل داخلی و خارجی از حد متوسط بالاتر است. با توجه به اطلاعات به دست آمده از ماتریس برنامه‌ریزی استراتژی کمی، استراتژی توسعه بازار نسبت به استراتژی‌های تنوع، رسوخ در بازار و توسعه محصول، بیشترین جذابیت را به دست آورد و استفاده از این استراتژی با عرضه خدمات و محصولات جدید همراه با افزایش نسبی سهم بازار برای هتل پیشنهاد گردید.

جانسون^۱ (۲۰۰۵) در تحقیقی به بررسی استراتژی‌های توسعه هتل‌های بین‌المللی که در ۵ کشور در مرکز اروپای شرقی مشغول به فعالیت هستند، پرداخته است. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل پرسشنامه‌ها نشان دادند که علاوه بر برخی از مزایا همانند آگاهی از خواسته‌های مهمان، رعایت نزاکت، آداب معاشرت و سیستم‌های رزرواسیون که در مقالات پیشین هم به آنها توجه شده بود، برنامه‌ریزی استراتژیک نیز به عنوان یک مزیت مهم تعیین گردید.

شیانگ وو و همکاران^۲ (۲۰۱۰) مقاله‌ای تحت عنوان تعیین استراتژی بازاریابی مناسب برای هتل‌های غیردولتی در کشور تایوان ارائه نمودند. در این تحقیق ۳ استراتژی: رهبری هزینه، تمایز و بخش بندی بازار با توجه به منابع و امکانات در دسترس هتل‌های غیردولتی در نظر گرفته شد و سپس داده‌های پرسشنامه با استفاده از تکنیک‌های ANP^۳ و TOPSIS^۴ مورد تحلیل قرار گرفتند. نتایج به دست آمده نشان دادند که بهترین استراتژی بازاریابی در هتل‌های غیردولتی، استراتژی تمایز می‌باشد.

۱ . Johnson

۲ . Shiang Wu et al

۳ . Analytic Network Process

۴ . Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution

برای محاسبه نرخ ناسازگاری (IR^2)، به ترتیب زیر

عمل می‌شود:

$$IR = \frac{II}{IRI} \quad (1-3)$$

در اینجا، IRI (شاخص ناسازگاری تصادفی^۲) مقداری است که از جدول مربوطه استخراج می‌شود. پرسشنامه تحقیق حاضر دارای قابلیت اعتماد است زیرا پس از تکمیل، نرخ ناسازگاری آنها محاسبه شد و مشخص گردید که قابلیت اعتماد آن در حد قابل قبولی است.

تعریف AHP^۴

یکی از کارآمدترین تکنیک‌های تصمیم‌گیری فرآیند تحلیل سلسله مراتبی AHP است که اولین بار توسط توماس ال ساعتی (۱۹۸۰) مطرح شد، که براساس مقایسات زوجی بنا نهاده شده و امکان بررسی سناریوهای مختلف را به مدیران می‌دهد. در این روش سیستم پیچیده تحت مطالعه به صورت یک سیستم سلسله مراتبی از اجزای طراحی می‌شود. برای اجزای هر سطر از سلسله مراتبی ماتریس مقایسات زوجی ساخته می‌شود و سپس این مقایسات به کمک روش‌های موجود از جمله روش بردار ویژه کمی شده و وزن مربوط به هر گزینه محاسبه و نهایتاً رتبه‌بندی می‌شوند (لطفی، ۱۳۷۶). روش تجزیه و تحلیل اطلاعات در این تحقیق، استفاده از تکنیک AHP-FUZZY می‌باشد.

نسخه فازی شده تکنیک AHP در برگزیده موقعیت‌هایی است که مبهم‌اند یا به درستی تعریف نشده‌اند. روش‌های AHP فازی به وسیله افراد مختلف پیشنهاد شده است که این روش‌ها رویکردهای سیستماتیکی برای انتخاب گزینه با استفاده از مفهوم تئوری مجموعه‌های

قضای استفاده شده است.

در همین راستا پس از مشورت با افراد صاحب نظر در زمینه مربوطه، خبرگان و کارشناسان در این زمینه با دارا بودن شرایطی شناسایی گردیدند که در واقع گلچینی از مدیران هتل‌های غیر دولتی ۳ تا ۵ ستاره و کارکنان سازمان میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی بوده‌اند که تعدادشان ۴۰ نفر بوده و پرسشنامه در اختیارشان قرار گرفت و ۳۱ نفر پرسشنامه را پر کردند و برگرداندند.

اعتبار و قابلیت اعتماد (روایی و پایایی):^۱ روش‌های

مختلفی برای تعیین اعتبار و ابزار اندازه‌گیری وجود دارد که یکی از آنها پرسش از متخصصان و خبرگان است (بازرگان و دیگران، ۱۳۷۷). پرسشنامه تحقیق حاضر دارای اعتبار است زیرا پرسشنامه طراحی شده در اختیار تعدادی از خبرگان امر قرار گرفت و از آنها خواسته شد تا نظر خود را در رابطه با شکل و فرم تک تک سوالات و محتوای آنها از لحاظ قابل فهم بودن برای پاسخ‌دهندگان، بیان کنند. سپس نظرات به دست آمده در مورد سوالات پرسشنامه جمع آوری شد و از نظرات اصلاحی آنها استفاده و در پرسشنامه نهائی اعمال گردید.

به منظور تعیین قابلیت اعتماد ابزار اندازه‌گیری نیز روش‌های مختلف و متعددی وجود دارد با توجه به اینکه در تحقیق حاضر، سوالات به صورت مقایسات زوجی مطرح شده‌اند بنابراین می‌بایست برای تعیین قابلیت اعتماد پرسشنامه، اقدام به سنجش سازگاری درونی آن نمود. سازگاری درونی ابزار اندازه‌گیری می‌تواند با محاسبه نرخ ناسازگاری اندازه‌گیری شود. در صورتی که نرخ ناسازگاری، کوچک تر یا مساوی ۰/۱۰ باشد ($IR \leq 0/10$)، در مقایسات زوجی، سازگاری وجود دارد و می‌توان کار را ادامه داد. (مومنی، ۱۳۸۷).

۲ . Inconsistency Ratio

۳ . Inconsistency Random Index

۴ . Analytic Hierarchy Process

۱ . Validity & Reliability

باید توجه داشت که حاصل ضرب دو عدد فازی مثلثی، یا معکوس یک عدد فازی مثلثی، دیگر یک عدد فازی مثلثی نیست. این روابط، فقط تقریبی از حاصل ضرب واقعی دو عدد فازی مثلثی و معکوس یک عدد فازی مثلثی را بیان می کند. در روش EA، برای هر یک از سطرها ماتریس مقایسات زوجی، مقدار S_k که خود یک عدد مثلثی است به صورت زیر محاسبه می شود:

$$(۴-۳)$$

$$S_k = \sum_{j=1}^n M_{ki} \times \left[\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^n M_{ij} \right]^{-1}$$

که k بیانگر شماره ی سطر و i و j بترتیب نشان دهنده ی گزینه ها و شاخص ها هستند.

در روش EA، پس از محاسبه ی S_k ها، باید درجه ی بزرگی آنها را نسبت به هم بدست آورد. به طور کلی اگر M_1 و M_2 دو عدد فازی مثلثی باشند، درجه ی بزرگی M_1 بر M_2 ، که با $V(M_1 \geq M_2)$ نشان می دهیم، بصورت زیر تعریف می شود:

$$(۵-۳)$$

$$\begin{cases} V(M_1 \geq M_2) = 1 & \text{if } m_1 \geq m_2 \\ V(M_1 \geq M_2) = \text{hgt}(M_1 \cap M_2) & \text{تقریباً بصورت} \end{cases}$$

همچنین داریم:

$$\text{hgt}(M_1 \cap M_2) = \frac{u_1 - l_2}{(u_1 - l_2) + (m_2 - m_1)} \quad (۲-۳)$$

میزان بزرگی یک عدد فازی مثلثی از k عدد فازی مثلثی دیگر نیز از رابطه ی زیر بدست می آید:

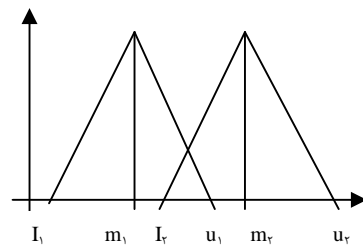
$$V(M_1 \geq M_2, \dots, M_k) = \text{Min}[V(M_1 \geq M_2), \dots, V(M_1 \geq M_k)]$$

در روش EA برای محاسبه ی وزن شاخص ها در ماتریس مقایسه ی زوجی به صورت زیر عمل می کنیم:

$$(۶-۳)$$

فازی و تجزیه و تحلیل ساختار سلسله مراتبی هستند. در سال ۱۹۸۳ دو محقق هلندی به نام های « لارهورن و پدریک^۱ » روشی برای فرآیند تحلیل سلسله مراتبی فازی پیشنهاد کردند که بر اساس روش حداقل مجذورات لگاریتمی بنیان نهاده شده بود. میزان محاسبات و پیچیدگی مراحل روش آنها باعث شد مورد اقبال قرار نگیرد. در سال ۱۹۹۶ روش دیگری تحت عنوان « روش تحلیل توسعه ای (EA) » توسط یک محقق چینی به نام « چانگ^۲ » ارائه گردید. اعداد مورد استفاده در این روش اعداد مثلثی فازی هستند.

در ادامه مفاهیم و تعاریف AHP فازی بر اساس روش EA تشریح می شود (لطفی، ۱۳۷۶). دو عدد مثلثی $M_1 = (l_1, m_1, u_1)$ و $M_2 = (l_2, m_2, u_2)$ که در نمودار ۲، رسم شده اند را در نظر بگیرید.



شکل ۲: نمودار نمایش دو عدد مثلثی فازی

عملگرهای ریاضی آن به صورت زیر تعریف می شود:

$$M_1 + M_2 = (l_1 + l_2, m_1 + m_2, u_1 + u_2)$$

$$M_1 \times M_2 = (l_1 \times l_2, m_1 \times m_2, u_1 \times u_2)$$

$$(۳-۳)$$

$$M_1^{-1} = \left(\frac{1}{u_1}, \frac{1}{m_1}, \frac{1}{l_1} \right), \quad M_2^{-1} = \left(\frac{1}{u_2}, \frac{1}{m_2}, \frac{1}{l_2} \right)$$

۱. Laarhoven & Padrycz

۲. Extent Analysis Method

۳. Chang

ابتدا با توجه به جداول مقایسات زوجی تلفیقی، دامنه تغییرات (R) را در هر یک از جداول محاسبه می‌نمائیم. سپس عدد به دست آمده را بر n (که همان تعداد طبقات در جدول تبدیل متغیرهای زبانی به اعداد فازی مثلثی است) تقسیم می‌کنیم. عدد به دست آمده نشان دهنده فاصله در هر یک از طبقات می‌باشد سپس هر یک از مقادیر جدول تلفیقی را در طبقه مربوطه قرار می‌دهیم و با توجه به آن طبقه از اعداد مثلثی مناسب استفاده می‌نمائیم. در مجموع ۶ ماتریس مقایسه زوجی و ۲۵ مقایسه زوجی خواهیم داشت. ولیکن در تحقیق حاضر، کلیه محاسبات مربوطه برای یک ماتریس به تفصیل آورده شده است.

$$W'(x_k) = \text{Min}(W(S_i \geq S_j)), \quad k = 1, 2, \dots, n \quad k \neq i$$

بنابراین، بردار وزن شاخص‌ها به صورت زیر خواهد بود:

(۷-۳)

$$W' = [W'(c_1), W'(c_2), \dots, W'(c_n)]^T$$

W' همان بردار ضرایب غیر بهنجار AHP فازی است.

اینک بر اساس رابطه ی زیر، مقدار اوزان بهنجار شده‌ی

شاخصهای c_1, c_2, \dots, c_n به دست می‌آید:

(۸-۳)

$$w_j = \frac{w'_j}{\sum w'_i}$$

در ادامه جدول (۱) برای تبدیل متغیرهای زبانی به

اعداد فازی مثلثی در طیف ۶ قسمتی آمده است.

جدول ۱: تبدیل متغیرهای زبانی به اعداد فازی مثلثی

قطعی	متغیرهای زبانی	عدد فازی مثلثی	متغیرهای زبانی	معکوس عدد فازی مثلثی	معکوس قطعی
۱	برابر	(1,1,1)	برابر	{1,1,1}	۱
۲	کمی برتر	(1/2, 1, 3/2)	کمی کمتر	(2/3, 1, 2)	1/3
۳	نسبتاً برتر	(1, 3/2, 2)	نسبتاً کمتر	(1/2, 2/3, 1)	1/2
۴	برتر	(3/2, 2, 5/2)	کمتر	(2/5, 1/2, 2/3)	1/4
۵	خیلی برتر	(2, 5/2, 3)	خیلی کمتر	(1/3, 2/5, 1/2)	1/5
۶	کاملاً برتر	(5/2, 3, 7/2)	کاملاً کمتر	(2/7, 1/3, 2/5)	1/6

جدول ۲: ماتریس مقایسات زوجی مثلثی مربوط به انتخاب استراتژی بازاریابی مناسب با توجه به شاخص توانایی نوآوری در بازار

استراتژی بخش‌بندی	استراتژی تمایز	استراتژی رهبری هزینه	توانایی نوآوری در بازار
(1,1,1)	(5/2, 3, 7/2)	(1,1,1)	استراتژی رهبری هزینه
(2/3, 1, 2)	(1,1,1)	(2/7, 1/3, 2/5)	استراتژی تمایز
(1,1,1)	(1/2, 1, 3/2)	(2/3, 1, 2)	استراتژی بخش‌بندی

جدول ۳: محاسبات مربوط به محاسبه S_K برای ماتریس انتخاب استراتژی بازاریابی مناسب به شاخص توانایی نوآوری در بازار

توانایی نوآوری در بازار	$\sum_{j=1}^T M_{kj}$	$\left[\sum_{i=1}^T \sum_{j=1}^T M_{ij} \right]^{-1}$	S_K
استراتژی رهبری هزینه	(۴ و ۵ و ۶)	(۰/۰۷۱ و ۰/۰۹۶ و ۰/۱۲۳)	(۰/۲۸۴ و ۰/۴۸ و ۰/۷۳۸)
استراتژی تمایز	(۱/۹۴ و ۲/۳۳ و ۳/۴)	(۰/۰۷۱ و ۰/۰۹۶ و ۰/۱۲۳)	(۰/۱۳۷ و ۰/۲۲۳ و ۰/۴۱۸)
استراتژی بخش‌بندی	(۲/۱۶ و ۳ و ۴/۵)	(۰/۰۷۱ و ۰/۰۹۶ و ۰/۱۲۳)	(۰/۱۵۳ و ۰/۲۸۸ و ۰/۵۵۳)

ستون S_K در جدول فوق از حاصلضرب M_{ij} در M_{kl} به دست آمده و از مختصات آن که همان (L, M, U) است برای محاسبات مرحله بعدی استفاده می‌کنیم.

جدول ۴: محاسبات میزان بزرگی هر کدام از S_R ها نسبت به بقیه S_R ها برای ماتریس استراتژی بازاریابی مناسب با توجه به شاخص توانایی نوآوری در بازار

میزان بزرگی هر یک از عناصر بر دیگر عناصر در بخش انتخاب استراتژی بازاریابی مناسب با توجه به شاخص توانایی نوآوری در بازار		محاسبه	مقدار
بزرگی S_1 نسبت به S_2	$V(S_1 \geq S_2)$	$\frac{(0/738 - 0/137)}{(0/738 - 0/137) + (0/223 - 0/48)}$	۱
بزرگی S_1 نسبت به S_3	$V(S_1 \geq S_3)$	$\frac{(0/738 - 0/153)}{(0/738 - 0/153) + (0/288 - 0/48)}$	۱
بزرگی S_2 نسبت به S_1	$V(S_2 \geq S_1)$	$\frac{(0/418 - 0/284)}{(0/418 - 0/284) + (0/48 - 0/223)}$	۰/۳۴۲
بزرگی S_2 نسبت به S_3	$V(S_2 \geq S_3)$	$\frac{(0/418 - 0/153)}{(0/418 - 0/153) + (0/288 - 0/223)}$	۰/۸۰۳
بزرگی S_3 نسبت به S_1	$V(S_3 \geq S_1)$	$\frac{(0/553 - 0/284)}{(0/553 - 0/284) + (0/48 - 0/288)}$	۰/۵۸۳
بزرگی S_3 نسبت به S_2	$V(S_3 \geq S_2)$	$\frac{(0/553 - 0/284)}{(0/553 - 0/284) + (0/223 - 0/288)}$	۱

جدول ۵: مقادیر کوچکترین مقادیر محاسبه شده هر کدام از S_R ها نسبت به بقیه S_R ها برای ماتریس استراتژی بازاریابی مناسب با توجه به شاخص توانایی نوآوری در بازار

کوچکترین مقدار S_1 نسبت به S_2, S_3	$MinV(S_1 \geq S_2, S_3)$	$Min(1, 1)$	۱
کوچکترین مقدار S_2 نسبت به S_1, S_3	$MinV(S_2 \geq S_1, S_3)$	$Min(0/342, 0/803)$	۰/۳۴۲
کوچکترین مقدار S_3 نسبت به S_1, S_2	$MinV(S_3 \geq S_1, S_2)$	$Min(0/583, 1)$	۰/۵۸۳

جدول ۶: محاسبه (\hat{W}) برای استراتژی بازاریابی مناسب با توجه به شاخص توانایی نوآوری در بازار

عنوان	$Min\{v(S_i \geq S_R)\}, K = 1, 2, \dots, n, K \neq i$ $\hat{W}(xi) = W = [w_{11}, w_{12}, \dots, w_{1n}]^T$	مجموع (Σ)
انتخاب استراتژی بازاریابی مناسب با توجه به شاخص توانایی نوآوری در بازار	$\hat{W}_{21} = [1, 0/342, 0/583]^T$	۱/۹۲۵

جدول ۷: محاسبه (w) برای استراتژی بازاریابی مناسب با توجه به شاخص توانایی نوآوری در بازار

عنوان	$w_i = \frac{\dot{w}_i}{\sum \dot{w}_i}$
انتخاب استراتژی بازاریابی مناسب با توجه به شاخص توانایی نوآوری در بازار	$w_i = [0/419, 0/177, 0/302]$

پس از به دست آوردن وزن‌ها، نتایج با استفاده از میانگین موزون ادغام می‌شوند تا ضریب اهمیت نسبی هر یک از استراتژی‌های بازاریابی به دست آید. نتیجه در جدول آورده شده است.

جدول ۸: ضرایب اهمیت استراتژی‌ها و شاخص‌ها با استفاده از *AHP-FUZZY*

شاخص‌ها استراتژی	توانایی‌های مدیریتی ۰/۳۵۳	توانایی نوآوری در بازار ۰/۲۳۵	توانایی ارتباط با مشتریان ۰/۲۳۸	دارا بودن منابع انسانی ۰/۱۵۷	برخورداری از حسن شهرت ۰/۰۱۵	ضرایب نسبی اهمیت
استراتژی رهبری هزینه	۰/۴۸۷	۰/۵۱۹	۰/۴۸۷	۰/۴۸۷	۰/۳۳۶	*** ۰/۴۸۶
استراتژی تمایز	۰/۰۲۵	۰/۱۷۷	۰/۲۲۲	۰/۰۲۵	۰/۳۲۷	* ۰/۱۰۸
استراتژی بخش بندی	۰/۴۸۷	۰/۳۰۲	۰/۲۹۸	۰/۴۸۷	۰/۴۸۷	** ۰/۳۹۲

ضرایب اهمیت نسبی به دست آمده در جدول (۸) نشان می‌دهد که بر اساس *AHP* فازی، مناسب‌ترین استراتژی بازاریابی، استراتژی رهبری هزینه می‌باشد و نیز بهترین شاخص (توانایی) برای دستیابی به مزیت رقابتی، توانایی‌های مدیریتی می‌باشد.

نتیجه گیری و ارائه پیشنهادات

از آنجائیکه طبق نتیجه رتبه‌بندی با AHP-FUZZY به ترتیب استراتژی‌های رهبری هزینه، بخش‌بندی و تمایز رتبه اول تا سوم را کسب نموده‌اند و از آنجائیکه استراتژی رهبری هزینه رتبه اول را کسب نموده است، و همانگونه که در مورد استراتژی مذکور شرح داده شد، هدف این استراتژی رسیدن به موقعیت ارزان‌ترین تولیدکننده محصول یا خدمات در بازار است. توجه بیشتر به این استراتژی و تلاش در جهت بهبود اجرای آن در هتل‌های غیردولتی استان مازندران می‌تواند به بهبود وضعیت هتل‌ها کمک نماید. پیروی از استراتژی درست رقابتی در چنین بازاری منجر به تثبیت موقعیت سازمان (هتل‌ها) در صنعت متبوع می‌گردد. و هتلی که بتواند خود را در موقعیتی مناسب نسبت به رقبای خود قرار دهد، علاوه بر کسب سودی بالاتر از میانگین آن صنعت، به کارایی بالاتر، حیطه نظارت گسترده تر، مشارکت گسترده کارکنان، کاهش هزینه‌ها و دست خواهد یافت.

در این رابطه، پیشنهادات کاربردی زیر به منظور کاهش هزینه و همچنین با حفظ یا ارتقا سطح کیفیت خدمات در هتل‌های غیردولتی ارائه می‌گردد:

◀ انعقاد قراردادهای بلندمدت با شرکت‌ها یا سازمان‌هایی که تجهیزات و مواد اولیه مورد نیاز هتل‌ها را تامین می‌نمایند.

◀ به کارگیری مهندسی مجدد یا فرآیند مدیریت که موجب کاهش دادن هزینه‌ها، بهبود کیفیت خدمات و افزایش سرعت می‌شود.

◀ انجام تحقیقات بازاریابی به طور مستمر به منظور شناخت بهتر نیازها و خواسته‌های مشتریان، کشف بازارهای جدید، حذف تصمیمات نادرست، کاهش هزینه‌ها و..... .

◀ استفاده از ظرفیت‌های خالی موجود و رسیدن به بازده مقیاس برای کاهش هزینه‌ها.

◀ همکاری با تورها و آژانس‌های مسافرتی به منظور افزایش ضریب اشغال در هتل‌ها و سرشکن نمودن هزینه‌ها بین تعداد بیشتری از مشتریان.

◀ در نظر گرفتن تخفیفات یا امتیازاتی برای برخی از ارگان‌های دولتی به منظور افزایش جذب مشتری.

◀ استفاده از یک سری مزایا یا تخفیفات برای مشتریان، در زمان یا فصولی که کاهش تقاضا وجود دارد.

◀ ارائه کارت وفاداری برای در نظر گرفتن امتیازاتی خاص به مشتریانی که بیش از یک بار از آن هتل استفاده نموده‌اند.

در ضمن از آنجائیکه در رتبه‌بندی کلی شاخص‌ها، شاخص‌های توانایی‌های مدیریتی، توانایی ارتباط با مشتریان، توانایی نوآوری در بازار، دارا بودن منابع انسانی و برخورداری از حسن شهرت در رتبه اول تا پنجم قرار گرفته‌اند، لزوم توجه بیشتر به شاخص توانایی‌های مدیریتی از قبیل (وضعیت مالی، تکنولوژی مدیریت عملیات، مدیریت خدمات و ...) که در رتبه اول اهمیت قرار گرفته‌اند، مشهود می‌باشد، در این رابطه نیز پیشنهادات زیر ارائه می‌گردد:

◀ مطابق با شرایط تقاضا در ایام هفته، ماه، فصل و سال، «قیمت‌های ویژه‌ای» ارائه دهند تا بتوانند تعادلی در عرضه و تقاضای خدمات به وجود آورند.

◀ استفاده از کارکنان آموزش دیده و واجد شرایط در بخش‌هایی که مستقیماً با مشتریان در ارتباط هستند. با توجه به نقش کارکنان در امر خدمات باید به عوامل گزینش، استخدام، آموزش، پرورش و انگیزش نیروی انسانی توجه گردد.

منابع و مأخذ

- ۱۰- مومنی. منصور. (۱۳۸۵). "مباحث نوین تحقیق در عملیات". انتشارات دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
- ۱۱- واکر. آرویل سی و همکاران. (۱۳۸۳). "استراتژی بازاریابی با رویکردی تصمیم محور". ترجمه سید محمد اعرابی و داود ایزدی. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- ۱۲- Barney.J.B.(۱۹۹۱). "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage". Journal of Management. ۱۷(۱).pp. ۹۹-۱۲۰
- ۱۳- Berwer. A. M. and Hensher (۲۰۰۱). "Identifying the Overreaching Logistics Strategy of Business Processes: An Exploratory Analysis". Internathional Journal of Logistics: Research and Applications. ۴(۱).pp. ۱-۱۴.
- ۱۴- Bonaccorsi.A. (۱۹۹۲). "On the Relationship between Firm Size and Export Intensity". Jounal of International Business Study. ۲۳(۴). pp. ۶۰۵-۶۳۶.
- ۱۵- Collis. D. J. and C. A. Montgomery (۱۹۹۵). "Competing on Resources: Strategy in the ۱۹۹۰s". Harvard Business Rewiew. July-August. pp. ۱۱۸-۱۲۸
- ۱۶- Day. G. S. (۱۹۹۴). "The Capabilities of Market-driven Organizations". Journal of Marketing. ۵۸. pp.۳۷-۵۲
- ۱۷- Dechernatony. L. and M. MacDonald (۱۹۹۲). "Greating Brands". Oxford: Butterworth Heinemann.
- ۱۸- Desphande. R. and F.E. Webster (۱۹۸۹). "Organizational Culture and Marketing. Defining the Research Agenda". Journal of Marketing. ۵۳(۱).pp. ۳-۱۵.
- ۱۹- Dierickx. I. and K. Cool (۱۹۸۹). "Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage". Management Science. ۳۵(۱۲).pp. ۱۵۰۴-۱۵۵۱.
- ۲۰- Edwards. M. et al. (۲۰۰۰). "NGOs in global future: Marring local delivery to world wide leverage". NGOs Conference.
- ۱- بازرگان. عباس و همکاران. (۱۳۷۷). "روش‌های تحقیق در علوم رفتاری". تهران. انتشارات آگاه.
- ۲- خاکی. غلامرضا. (۱۳۷۹). "روش تحقیق در مدیریت". انتشارات علمی دانشگاه آزاد اسلامی.
- ۳- شاهرودی. کامبیز و قلی زاده توچائی. محمدرضا. (۱۳۸۵). "بخش بندی بازار و مروری بر تحقیقات صورت گرفته".
- ۴- شریعتی. امیرحسین و عامری سیانکی. (۱۳۸۸). "ارائه راهبرد رقابتی بر اساس ماتریس SWOT (مطالعه موردی: هتل آسمان اصفهان)".
- ۵- ظهوری. قاسم. (۱۳۷۸). "کاربرد روش‌های تحقیق علوم اجتماعی در مدیریت". تهران. انتشارات میر.
- ۶- فردآر. دیوید. (۱۳۸۸). "مدیریت استراتژیک". ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی. چاپ پانزدهم.
- ۷- لطفی. محمد. (۱۳۷۶). "تکنولوژی اطلاعات و تسهیل تجارت ملی. موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی".
- ۸- مظفری مهر. پریسا. (۱۳۸۸). "بررسی استراتژی بازاریابی در مدیریت شعب بانک کشاورزی استان قزوین". پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه تهران. دانشکده مدیریت.
- ۹- مهرابی. عباس. (۱۳۷۹). "طراحی استراتژی‌های مناسب بازاریابی جهت توسعه صادرات محصول خرما و فرآورده‌های آن". پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه تهران. دانشکده علوم انسانی- علوم اداری و مدیریت.

- ۲۸- Patterson. M. G., M. A. West., R. Lawthom, and S. Nickell (۱۹۹۷). "Impact of People Management Practices on Business Performance". Issues in People Management No. ۲۲. London: Institute for Personnel and Development.
- ۲۹- Srivastava. R. K., H. K. Christensen and L. Fahy (۱۹۹۸). "Market-based Assets and Shareholder Value: A Framwork for Analysis". Journal of Marketing. ۶۲(۱).pp. ۲-۱۸.
- ۳۰- Srivastava. R. K., L. Fahy and H. K. Christensen (۲۰۰۱). "The Resource-based View and Marketing: The Role of Market-based Assets in Gaining Competitive Advantage". Journal of Management. ۲۷.pp. ۷۷۷-۸۰۲.
- ۳۱- Wernefelt. B. (۱۹۹۵). "A Resource-based View of the Firm: Ten Years after". Strategic Management Journal. ۱۶.pp. ۱۷۱-۱۱۷۴.
- ۳۲- Wu. Cheng- Shiung et al (۲۰۱۰). "Optimal marketing strategy: A decision-making with ANP and TOPSIS". Int. J. Production Economics ۱۲۷. pp. ۱۹۰-۱۹۶.
- ۲۱- Grant.R. M. (۱۹۹۱). "The Resource-based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy". Colifornia Management Review. ۳۳(۳).pp. ۱۱۴-۱۳۵.
- ۲۲- Han.J. K.,N.Kim and R. K. Srivastava (۱۹۹۸). "Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation the Missing Link?" Journal of Marketing. ۶۲.pp. ۳۰-۴۵.
- ۲۳- Hooley. G. J., G. E. Greenly. J. W. Cadogan and J. Fahy (۲۰۰۵). "The Performance Impact of Marketing Resources". Journal of Business Research. ۵۸.pp. ۱۸-۲۷.
- ۲۴- Hunt. S. D. and R. M. Morgan (۱۹۹۵). "The Comparative Advantage Theory of Competition". Journal of Marketing. ۵۹(۲).pp. ۱-۱۵.
- ۲۵- Johnson. Colin. (۲۰۰۵). "Locational Strategies of International Hotel Chains". pp. ۱-۱۲.
- ۲۶- Lin. Chin-Tsai et al. (۲۰۰۹). "Using Fuzzy AHP to Determinate the Marketing Strategy for the Private Hotels in Taiwan". pp. ۱-۱۷.
- ۲۷- Panayides. M. (۲۰۰۴). "Logistics Service Providers: An Emprical Study of Marketing Strategies and Company Performance". International Journal of Logistics: Research & Applications. ۷(۱).pp. ۱-۱۵.

