تمرین شماره ۶ (مربوط به فصل پنچم)

توسعه استراتزي عمومي

هدف: در این جلسه، مزایای استراتژی عمومی را در نظر بگیرید و سپس سازمان های موجود در تمرین را با یکدیگر مقایسه کنید - تعدادی یکی از چهار نوع استراتژی عمومی را دنبال می کنند و یک شرکت در وسط گیر کرده است.

سازمان ها با استفاده از منابع و شایستگی های متمایز، استراتژی سطح کسب و کار را برای دستیابی به مزیت رقابتی نسبت به رقبا در یک صنعت ایجاد می کنند. مایکل پورتر، که چارچوبی برای استراتژی کسب و کار ایجاد کرده است، آن را به عنوان استراتژی عمومی توصیف کرد، زیرا در اصل این گزینه های استراتژی را می توان برای هر کسب و کار و صنعتی استفاده کرد.

انتخاب استراتژی عمومی شامل دو بعد است: مزیت رقابتی و دامنه رقابت. در جستجوی مزیت رقابتی، یک شرکت ممکن است هنگام تلاش برای بهتر شدن از سایر شرکت های یک صنعت خاص، استراتژی کم هزینه را انتخاب کند. این استراتژی توانایی یک شرکت در طراحی، تولید و بازاریابی یک محصول با کارآمدتر و با هزینه کمتر از رقبای خود است. از طرف دیگر، یک شرکت ممکن است استراتژی تمایز را به عنوان وسیله ای برای به دست آوردن مزیت رقابتی انتخاب کند. تمایز، توانایی ارائه محصولات یا خدماتی است که به نظر مشتری منحصر به فرد است و برای آن مایل به پرداخت مبلغ بیشتری هستند. به عنوان مثال، مایتاگ واشر لوازم خانگی را تولید می کند که مصرف کنندگان هزینه بیشتری را برای آنها پرداخت می کنند زیرا به نظر می رسد از کیفیت بهتری برخوردار هستند و به ندرت به سرویس نیاز دارند.

علاوه بر مزیت رقابتی، یک شرکت باید حوزه رقابتی خود را با هدف قرار دادن یک بازار گسترده یا یک بازار کوچک انتخاب کند. دامنه گسترده بازار حاکی از آن است که این شرکت بازار انبوه یا بسیاری از بخش های بازار را هدف قرار می دهد، در حالی که دامنه محدود بازار در یک گروه خریدار خاص متمرکز است.

ترکیب دو نوع مزیت رقابتی با دو نوع بازار هدف منجر به چهار گزینه بالقوه استراتژی عمومی میشود. هنگامی که هزینه های پایین تر و استراتژی های تمایز با یک هدف گسترده در بازار انبوه دنبال می شوند، از آنها به عنوان رهبری هزینه و تمایز یاد می شود. هنگامی که آنها فقط یک گروه خریدار را هدف قرار می دهند، به آنها رهبری هزینه تمرکز و تمایز تمرکز گفته می شود.

به گفته پورتر، بزرگترین خطر در پیگیری یک استراتژی عمومی، احتمال گیر شدن در وسط است. از دیدگاه مزیت رقابتی، این اتفاق زمانی رخ می دهد که بنگاه اقتصادی مایل به انجام هزینههای بازاریابی و تحقیق و توسعه منابع مورد نیاز برای ایجاد یک محصول یا خدمت نیست که به نظر می رسد باید منحصر به

فرد باشد، یا وقتی یک بنگاه تلاش می کند هزینه های خود را پایین نگه دارد اما در دنبال کردن استراتژیهای کم هزینه، تهاجمی نیست. با توجه به دامنه رقابتی، بنگاهی که دنباله روی استراتژی تمرکز است، می تواند در وسط آن گیر بیفتد، زمانی که بیش از حد اعتماد به نفس پیدا کند و شروع به پیگیری بسیاری از بخش های بازار کند یا بدون تخصیص منابع لازم برای دستیابی به بازار بزرگتر وارد بازار انبوه شود.

اگرچه پورتر استدلال می کند که دستیابی به موقعیت کم هزینه و تمایز بالا غالباً موقتی است و نمی توان در درازمدت آن را ایجاد کرد، اما برخی از محققان استراتژی تصریح می کنند که یک موقعیت «بهترین هزینه» در واقع قابل دستیابی است. هدف از موقعیت با بهترین هزینه این است که با برآورده کردن انتظارات از کیفیت، خدمات یا سایر ویژگی های کلیدی و داشتن هزینه های کافی و کم برای قیمت گذاری محصول پایین تر از رقبا، ارزش برتر را به خریداران تحویل دهید. برای تبدیل شدن به یک ارائه دهنده با بهترین هزینه، یک شرکت باید منابع و قابلیت هایی را برای دستیابی به تمایز با هزینه کمتری نسبت به رقبا داشته باشد. به عنوان مثال ، سرمایه گذاری در فناوری به بنگاه ها اجازه می دهد هزینه های خود را کاهش دهند. هزینه های وال مارت به دلیل سیستم توزیع پیشرفته فناوری که تحویل کارآمد محصولات را تضمین می کند و در عین حال با داشتن مجموعه ای کامل و در دسترس بودن محصولات، خدمات این شرکت را در نظر مصرف کنندگان متمایز می کند.

در حالی که موقعیت بهترین قیمت، گزینه ای برای هر بنگاه است، این استراتژی برای شرکتی با دامنه بازار متمرکز، ریسک دارد، زیرا دستیابی به تمایز کم هزینه و معنی دار وقتی حجم تولید و فروش پایین باشد، کار سختی است. همچنین، همانطور که پورتر هشدار داد، هر بنگاهی که موقعیتی با بهترین هزینه را دنبال می کند، ممکن است بین استراتژی رهبری هزینه و تمایز با قیمت بالا، متوقف شود.

تمرين

دستورالعمل: پروفایل صنعت اقامتگاه را بخوانید. به صورت جداگانه، پنج مورد و ویژگی های توصیفی را برای پنج شرکت فرضی را در صفحه زیر مشخص کنید. اطلاعات مربوط به مشخصات صنعت اقامتگاه، اطلاعاتی در مورد صنعت و روندهای زیست محیطی را ارائه می دهد.

پروفایل صنعت اقامت

صنعت اقامتگاه بالغ و بسیار رقابتی است و سطح اشغال اتاقها نیز یک معیار مهم نه تنها در موفقیت یک هتل، بلکه در عملکرد کل صنعت است. نرخ مربوط به سطح اشغال در صنعت اقامتی ایالات متحده از سال ۲۰۰۸ تا ۲۰۱۰ به دلیل محیط اقتصادی نامشخص، به ۵۰٪ کاهش یافت. در سال ۲۰۱۱، نرخ ها به ۶۰٫۱٪ بهبود یافتند. با خوش بینی محتاطانه، تحلیلگران انتظار دارند تقاضا افزایش یابد. با رشد املاک اقامتی در حداقل ۵٫۰٪، سطح اشغال تا پایان سال ۲۰۱۲ پیش بینی می شود که به ۶۰٫۹٪ برسد. با اعتماد از بهبود

سطح اشغال، مدیریت هتلها امکان افزایش نرخ اشغال اتاق را فراهم می کنند که این امر منجر به میانگین نرخ روزانه خواهد شد (ADR) که در سال ۲۰۱۲ بیش از ۵٪ سود داشته است. در سطح جهان، نرخ رشد سالانه در صنعت بین سال های ۲۰۰۶ تا ۲۰۰۰، ۳٫۶٪ بود. آمریکای شمالی و جنوبی ۳۹٫۱٪ از صنعت را تشکیل می دهد. در ایالات متحده و در سطح جهان، بخش اوقات تشکیل می دهد، در ایالات متحده و در سطح جهان، بخش اوقات فراغت تقریباً سه چهارم از کل درآمد صنعت را نشان می دهد، یک چهارم باقی مانده مربوط به مشتریان تجاری است.

مروری بر صنعت

صنعت اقامتگاه برای مسافرانی که از خانه دور هستند، تسهیلات فراهم می کند. نیازهای مسافران تجاری شامل موارد اساسی اتاق، خدمات وعده های غذایی و دسترسی به اینترنت است. علاوه بر این، اتاقهای جلسات و گزینه های تفریحی و سرگرمی مورد نظر است. به طور فزآینده، لابی ها به عنوان محیط های اجتماعی در نظر گرفته می شوند که افراد با لپ تاپ های خود می نشینند و کار می کنند ، بنابراین Wi-Fi یک سرویس مهم است.

مسافران غیرتجاری به دنبال اقامتگاه شامل خدمات تختخواب، حمام، تلفن و بعضی اوقات خدمات وعده غذایی هستند. اگر مکان تفریحی، مقصد باشد، مسافران انتظار امکانات تفریحی گستردهای را دارند. با این حال، افزایش قیمت سوخت می تواند بر رفتار سفر مصرف کننده تأثیر منفی بگذارد. رانندگان باید قیمت بنزین بالاتری را بپردازند و شرکتهای هواپیمایی باید هزینه اضافی سوخت را اضافه کنند و آژانس های کرایه اتومبیل باید برای تأمین هزینه سوخت اضافه شده، نرخ را افزایش دهند. نوسانات قیمت و وضعیت اقتصاد به سرعت بر میزان سفر شخصی تأثیر می گذارد، در حالی که سفرهای تجاری و به دنبال آن در دوره های اقتصادی سه تا شش ماهه تغییر می کند. همانطور که در جدول ۸.۱ نشان داده شده است، میزان متوسط اقامت در ایالات متحده در سال ۲۰۱۰ و نرخ اشغال و درآمد هر اتاق در سال ۲۰۱۰ و ۲۰۰۹ بهبود یافته است.

رقبای صنعت

اگرچه صنعت اقامتگاه از مراکزی تشکیل شده است که از هتل های لوکس پنج ستاره تا خوابگاه های جوانان و پارک های تفریحی برخوردار بوده، هتل ها و متل ها مؤلفه های اصلی آن هستند. به طور کلی، این ویژگی ها به عنوان سرویس کامل یا سرویس محدود طبقه بندی می شوند. مؤسسات، خدمات مختلفی را ارائه می دهند و اکثر آنها یک یا چند گزینه سرویس رستوران و نوشیدنی ارائه می دهند.

TABLE A.1 AVERAGE ROOM RATES AND REVENUE PER AVAILABLE ROOM

Year	Average room rate (\$)	Occupancy rate (%)	Revenue per available room (\$)
2011	101.64	60.1	61.06
2010	98.06	57.5	56.43
2009	98.17	54.5	53.50
2008	106.96	60.3	64.49
2007	103.64	63.2	65.50
2006	97.89	63.3	61.96
2005	90.91	63.1	57.37
2004	86.23	61.3	52.88
2003	83.12	59.2	49.18
2002	83.01	58.9	48.91

Source: Extracted from S&P Net Advantage: Industry Surveys, May 2012.

این گزینهها ممکن است از رنجی از انواع قهوه تا رستوران های کامل متغیر باشد. آنها همچنین خدمات اتاق ارائه می دهند. تعدادی از هتل های دارای خدمات کامل، دارای امکاناتی نظیر خشکشویی و مراکز تناسب اندام و استخرهای شنا هستند. برخی از هتل های زنجیره ای لوکس نیز واحد های مسکونی را در ترکیب با اتاق، مدیریت می کنند و به مهمانان هتل و صاحبان آپارتمان امکان دسترسی و خدمات خود را فراهم می کنند.

هتل هایی با خدمات محدود، رستوران های در محل و یا بیشتر امکانات دیگری که توسط موسسات خدمات کامل ارائه شده است را ندارند. آنها معمولاً صبحانه های قاره ای، دسترسی به اینترنت و استخرهای معمولی یا اتاق بازی را ارائه می دهند. در سال ۲۰۱۱، از هتل های ایالات متحده، ۳۱٪ هتل های مستقلی بودند که به یک زنجیره وابسته نبودند. این زنجیره ها از اپراتورهای هتل دار چند مالک مانند، ماریوت، هیلتون و استاروود هستند. بیشتر اینها چندین برند مختلف دارند. علاوه بر این، اپراتورهای بزرگ از طریق مالکیت کازینوها، رستوران ها و مغازه ها متنوع شده اند. در جدول A.2 نمای کلی از اماکن بزرگ هتل ارائه شده است.

TABLE A.2 OVERVIEW OF LARGE HOTEL COMPANIES

Company	Business Segments	Brands	Properties	Rooms
Wyndham Worldwide	Vacation ownership, vacation exchange and rentals, lodging	Wyndham Hotels and Resorts, Ramada, Days Inn, Super 8	7,150	605,700
Marriott International	North American full-service lodging, North American limited-service lodging, interna- tional lodging, luxury lodging, timeshare segment	Marriott Hotels and Resorts, Ritz-Carlton, Renaissance Hotels, Courtyard Residence Inn, Fairfield Inn, SpringHill Suites, Residence Inn	3,545	618,104
Hilton Hotels	Vacation ownership, club membership programs, leisure travel and reservation services	Hilton (U.S.), Waldorf Astoria, Conrad, Hilton Garden, Hampton Inns, Doubletree, Embassy Suites, Homewood Suites	3,400	523,000
Starwood	Luxury and upscale, vacation ownership resorts, branded condominiums and residences	St. Regis, The Luxury Collection, W Hotels, Westin, Le Meridien, Sheraton, Four Points, Aloft	1,027	302,000

بخشهای بازار

تقسیم بازار براساس نیازهای مختلف مصرف کننده یا ترجیحات محصول، بازار بزرگتر را به بخشهایی کوچکتر تقسیم می کند و شرکت های هتلداری از تقسیم بندی به عنوان راهی برای افزایش درآمد استفاده کرده اند. در صنعت اقامتگاه، تقسیم بندی شامل ایجاد خصوصیات مختلف برای جذابیت انواع مختلف میهمانان است. برای جذب تجار، هتل ها بسته های صبحانه رایگان و اقامت رایگان در شب را به محض رسیدن مشتری را ارائه می دهند. اخیراً هتل ها، وجدان مسافران را که به دنبال شیوه های سازگار با محیط زیست و تعهد به مسئولیت های اجتماعی است نیز مورد هدف قرار می دهد.

در هتل های زنجیره ای، پنج بخش گسترده وجود دارد: لوکس، سطح بالا، متوسط، اقتصادی و بودجه. جدول A.3 پیشرفت این حوزهها را نشان می دهد. پیش بینی ها حاکی از آن است که تقاضا در همه بخش ها به جز گروه میانی افزایش می یابد. انتظار می رود بخش سطح بالا، بیشترین میزان رشد از ۲۰۱۱ تا ۲۰۱۲ با نرخ ۴٫۹٪ افزایش را داشته باشد. جدول A.3 مقایسه سطح اشغال براساس بخش و محل را نشان می دهد. همانطور که مشاهده می شود برای کلیه بخش ها و مکان ها، درصد اشغال و نرخ اتاق از سال ۲۰۱۰ تا ۲۰۱۱ افزایش یافته است.

TABLE A.3 LODGING SEGMENT DATA

	Occupa	ncy (%)	Room	rate (\$)
SEGMENT	2010	2011	2010	2011
Industry, total	57.5	60.1	98.06	101.64
By price				
Luxury	65.3	68.1	146.02	151.37
Upscale	58.9	61.4	106.31	109.52
Midprice	53.8	56.3	78.40	81.00
Economy	51.4	53.7	58.43	59.99
Budget	53.9	56.1	47.16	48.63
By location				
Urban	65.6	67.7	139.90	146.83
Suburban	57.2	60.2	83.58	86.14
Airport	63.6	66.2	88.40	90.99
Highway	51.4	53.5	69.97	71.79
Resort	59.4	62.2	128.70	135.08
Small metro/town	51.7	53.8	81.59	83.36

بازاریابی و تکنولوژی

تجارت الکترونیک و استفاده از اینترنت برای تماس مستقیم با هتلها، از تحولات فن آوری است که به فروش و ارائه خدمات اقامتی کمک می کند.

آدرس های اینترنتی و صفحه اصلی برای هتل های زنجیره ای و برای هر هتل به صورت مجزا، دسترسی مستقیم به اطلاعات مربوط به تسهیلات را برای مسافران فراهم می کند. مشتریان می توانند هنگام انجام سفر برای خود یا کارمندانشان، تحقیقات خود در زمینه انتخاب اسکان را انجام دهند. علاوه بر این، استفاده از اینترنت برای رزرو، رو به رشد خواهد بود. این فناوری همچنین تلاش های بازاریابی شرکت های هتلداری را تقویت می کند. شرکت های هتلداری همچنین برای تقویت فروش، وابستگی های بازاریابی را ایجاد می کنند. به عنوان مثال، تمهیدات متقابل بازاریابی با خطوط هوایی را برای اقامت در هتل های خاص فراهم می کند.

كارمندان

صنعت اقامتگاه، بسیار حساس به کارمندان است. کار در هتل ها از زمان های اوج و طاقت فرسا تا ساعات آهسته و خسته کننده در دوره های خارج از فصل تشکیل می شود. نوع مشاغل شامل مناصب مدیریتی، حسابداران، سرآشپزها، پیشخدمت ها، سرایدارها، خدمتکارها و نظافت خانه ها، کارگران محوطه سازی، کارگران حمل بار و چمدان ها و موارد دیگر است. هزینه ها قابل توجه هستند و کیفیت خدمات نقش مهمی در موفقیت هتل دارد. مطابق دفتر آمار کار ایالات متحده، اشتغال در سال ۲۰۱۱ در صنعت اسکان کمتر از سال ۲۰۱۹ و بسیار پایین تر از سطح قبل از رکود اقتصادی است.

چشم انداز صنعت

پیش بینی می شود با پیشرفت آرام اقتصادی، این صنعت شاهد افزایش سفرهای تجاری و فراغتی برای باشد. مدیران توجه زیادی به سطح اشغال می کنند که می تواند از طریق قیمت گذاری، فرصت هایی برای مدیریت عملکرد فراهم آورد. همانطور که در صنعت هواپیمایی، قیمت گذاری قوی تر در دوره های اوج و جایگزینی سفرهای تفریحی اواسط هفته با رزرواسیون تجاری، دارای رتبه بالاتر و باعث افزایش اندازه گیری ADR می شود، این امر بر درآمد هر اتاق موجود تأثیر مثبت خواهد داشت. بنابراین در حالی که انتظار میرود تعداد ویژگی های جدید نسبتاً پایدار باقی بماند، تمرکز مدیریت هنگام جستجوی رشد درآمد، در حوزه تاکتیکهای بهبود قیمت گذاری خواهد بود.

در جدول زیر، ویژگیهای هر یک از چهار نوع استراتژی عمومی را با در نظر گرفتن صنعت اقامت، بنویسید.

Strategy	Company Features and Description	Target Market	Environmental Trends That Support Strategy	Environmental Trends That Threaten Strategy
Stuck in the middle or best cost: Company E				
Focus differentiator: Company D				
Focus cost leadership: Company C				
Differentiator: Company B				
Cost leadership: Company A				