

## فصلنامه آینده پژوهی شهری

دوره ۱، شماره ۱، تابستان ۱۴۰۰

صص: ۱۱۹-۱۰۶

### تعیین استراتژی بهینه بازاریابی در صنعت هتل‌داری با روش تصمیم‌گیری چند معیاره (با توجه به هتل‌های شهر زابل)

پرستو سارانی، گروه مهندسی صنایع، دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران  
علیرضا شهرکی<sup>۱</sup>، گروه مهندسی صنایع، دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۴/۰۴ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۷/۰۱

#### چکیده

صنعت گردشگری یکی از مهم‌ترین صنایع جهان به شمار می‌آید و در بسیاری از کشورها منبع اصلی درآمد و اشتغال-زایی است. هتل‌داری یکی از زیرشاخه‌های صنعت گردشگری می‌باشد و در مباحث بازاریابی جزء فعالیت‌های خدماتی دسته‌بندی شده است. هدف از این پژوهش، انتخاب استراتژی بهینه بازاریابی در صنعت هتل‌داری در شهر زابل می‌باشد. در این پژوهش، استخراج شاخص‌ها با نظرسنجی از ده نفر از خبرگان و استراتژیست‌ها در زمینه صنعت هتل‌داری صورت گرفت. گزینه‌های پژوهش نیز شامل سه استراتژی رهبری هزینه، تمرکز و تمایز بر اساس مدل پورتر بود. پس از تعیین شاخص‌ها بر اساس مدل ارائه شده در پژوهش هولی، وزن‌دهی آن‌ها با روش تصمیم‌گیری چندمعیاره آنتروپی شانون صورت گرفت و سپس رتبه‌بندی گزینه‌ها با روش تصمیم‌گیری چندمعیاره تاپسیس انجام شد. نتایج حاصل از وزن‌دهی شاخص‌ها نشان داد که شاخص‌های قابلیت مدیریتی، دارایی‌های منابع انسانی، قابلیت‌های نوین بازار، قابلیت ارتباط با مشتری و در نهایت دارایی‌های شهرت به ترتیب بیشترین به کمترین درجه اهمیت را دارا هستند و نتایج حاصل از رتبه‌بندی گزینه‌ها، استراتژی رهبری هزینه در اولین رتبه و پس از آن استراتژی تمرکز و استراتژی تمایز به ترتیب در رتبه‌های دوم و سوم قرار دارد.

واژگان کلیدی: صنعت هتل‌داری، تصمیم‌گیری چند معیاره، استراتژی، تاپسیس.

DOI: 10.30495/uf.2021.1934021.1005

در دنیای پر رقابت امروزی، از اهداف اصلی هر سازمانی بهبود و ارتقای عملکرد خود برای رسیدن به اهداف سازمان و زنده و پویا ماندن در بین رقبای فراوان می‌باشد. در این میان، استراتژی‌های بازاریابی نقش مهمی در بهبود عملکرد سازمان ایفا می‌کنند و وظیفه هر مدیر، انتخاب استراتژی بازاریابی مناسب برای بهبود و توسعه عملکرد سازمان است. در حقیقت استراتژی ابزاری سازمانی است که فرصت دستیابی به اهداف بلندمدت را با توجه به معیارهای عملکردی فراهم می‌سازد؛ بنابراین تصمیمات سازمانی بر مبنای استراتژی‌های تدوینی، سازمان‌ها را متعهد به مواردی نظیر ارائه محصولات و یا خدمات در دوره زمانی معین، فعالیت در بازارهای رقابتی مشخص و استفاده از منابع و فناوری‌های از پیش تعیین شده است که همگی در نهایت، موجبات کسب مزیت رقابتی برای سازمان در بلندمدت را فراهم می‌آورد (خدیدو زاد؛ مالکی؛ رزمیار، ۱۳۹۸). برای انتخاب استراتژی بازاریابی مناسب، نیاز به بررسی فاکتورهای پیچیده توسط کارشناسان بازاریابی می‌باشد. تنوع تعداد شاخص‌ها در انتخاب استراتژی مناسب، این امر را پیچیده‌تر می‌سازد؛ در نتیجه، روش‌های تصمیم‌گیری چند معیاره می‌توانند برای انتخاب استراتژی بهینه بازاریابی بسیار مفید واقع شوند (محسنی قلعه قاضی؛ کمال زاده؛ باقری، ۱۳۹۵).

صنعت گردشگری یکی از مهم‌ترین صنایع جهان به شمار می‌آید و در بسیاری از کشورها منبع اصلی درآمد و اشتغال‌زایی است. هتل‌داری یکی از زیرشاخه‌های صنعت گردشگری می‌باشد و در مباحث بازاریابی جزء فعالیت‌های خدماتی دسته‌بندی می‌گردد. از آنجایی که خدمات برخلاف کالا ناملموس می‌باشد، جلب رضایت مشتری در این راستا امری پیچیده‌تر است. آنچه در هتل‌ها اهمیت ویژه‌ای دارد، کیفیت تعامل میان کارکنان در بخش‌های مختلف هتل با مشتریان می‌باشد. هر اندازه که کیفیت محصولات فیزیکی به خود کالا مربوط است، در مورد خدمات به رابطه و تعامل بین خریدار و فروشنده هنگام ارائه خدمت بستگی دارد (قدمی؛ صرافی زاده؛ مدنی، ۱۳۹۰). هدف از این مقاله تعیین استراتژی بهینه بازاریابی در صنعت هتل‌داری شهر زابل با استفاده از تکنیک‌های تصمیم‌گیری چند معیاره می‌باشد. در این پژوهش در ادامه به بررسی ادبیات و پیشینه پژوهش، در بخش سوم به بیان روش تحقیق بر اساس تصمیم‌گیری چند معیاره، در بخش چهارم تجزیه و تحلیل نتایج و در نهایت در بخش پنجم به ارائه نتایج پرداخته شده است. سوال اصلی مطرح در این مطالعه این است که انتخاب بهترین استراتژی بازاریابی در صنعت هتل‌داری کدام است؟ و از سولات فرعی مطرح اولویت هر کدام از استراتژی‌های رقابتی بازاریابی (استراتژی تمرکز، تمایز و رهبری هزینه) چیست؟

### پیشینه پژوهش

سبحانی و شادی (۱۳۹۵) به مطالعه نقش بازاریابی در هتل‌ها در توسعه گردشگری ایران پرداختند. نتایج نشان داد که نمی‌توان با مدل‌های کسب و کار گذشته در صنعت هتل‌داری مدرن امروزی در سطح جهانی با هتل‌داری بین‌المللی رقابت کرد، از سوی دیگر همگام نبودن نیازهای گردشگران و بازدید کنندگان و خدمات هتل‌داری باعث بی‌ثباتی در هر دو صنعت خواهد شد، در واقع نقصان واحدهای اقامتی مناسب در مقصدهای گردشگری به معنای کم شدن سفر و یا حتی عدم سفر به آن مکان‌ها و در نتیجه عدم بهره‌برداری مطلوب از آن‌ها می‌باشد.

وفایی و نصیری (۱۳۹۹) به انتخاب استراتژی بهینه بازاریابی با استفاده از رویکرد تصمیم‌گیری چندمعیاره در هتل‌های سه ستاره و بالاتر شهرهای کرمانشاه و سنندج پرداختند. جامعه آماری این پژوهش را مدیران هتل‌ها تشکیل دادند و برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسش‌نامه مقایسات زوجی استفاده گردید و تجزیه و تحلیل داده‌ها با روش‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره فرآیند تحلیل شبکه‌ای و تاپسیس صورت گرفت. نتایج این پژوهش نشان داد که استراتژی بازاریابی تهاجمی در رویکرد تاپسیس و استراتژی بازاریابی ارزشی در رویکرد تحلیل شبکه‌ای به عنوان بهترین استراتژی بازاریابی انتخاب شدند.

محمدی (۱۳۹۵) در پژوهشی به انتخاب مناسب‌ترین استراتژی بازاریابی رقابتی با استفاده از تصمیم‌گیری چندمعیاره در بانک تجارت پرداخت. در این تحقیق از نمونه‌گیری شبکه‌ای استفاده شد. هدف نهایی این تحقیق تعیین اولویت‌ها و انتخاب بهترین استراتژی است. ابزار مورد استفاده در این تحقیق پرسش‌نامه توماس ساعتی بود که توسط پانزده خبره تکمیل شد و با استفاده از تحلیل شبکه مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. همچنین برای محاسبات ماتریس از نرم افزار calculator pro matrix استفاده شد. پس از شناسایی معیارها، وزن معیارها با روش تجزیه و تحلیل شبکه صورت گرفت. نتایج این پژوهش نشان داد که معیارهای مالی بالاترین اولویت را دارند. در نتیجه‌گیری نهایی و بر اساس امتیازات، استراتژی تعریف شده با نمره کل ۰/۴۶۵ برای استراتژی رقابتی بازاریابی برای بانک تجارت انتخاب شد.

نوربخش و مداین (۱۳۹۴) به انتخاب استراتژی بهینه بازاریابی در صنعت بانک با استفاده از روش‌های تصمیم‌گیری چند معیاره پرداختند. جامعه آماری این پژوهش، متشکل از خبرگان آشنا با حوزه سیاست‌گذاری و استراتژی‌های بازاریابی در صنعت بانک‌داری و به طور خاص بانک صادرات است. به منظور تعیین اوزان هر یک از متغیرهای شناسایی شده بر اساس روش ANP از نرم افزار Super decision استفاده شده است و به منظور تعیین استراتژی بهینه بازاریابی از رویکرد تاپسیس استفاده شد. بر اساس نتایج این تحقیق استراتژی تمایز با عدد ۰/۷۱۹۱ رتبه اول، استراتژی تمرکز با عدد ۰/۴۴۰۸ و استراتژی رهبری در هزینه با عدد ۰/۱۷۳۰ به ترتیب رتبه‌ی دوم و سوم استراتژی بهینه را به خود اختصاص دادند.

حاجی پور، مومنی و قاسمی (۱۳۹۱) انتخاب استراتژی بازاریابی با استفاده از ترکیب روش‌های تصمیم‌گیری تحلیل شبکه و تاپسیس در هتل‌های ممتاز و عادی مراکز استان‌های خوزستان، تهران و اصفهان پرداختند. در این پژوهش اوزان شاخص‌ها از تکنیک فرایند تحلیل شبکه‌ای محاسبه شد و سپس با استفاده از رویکرد تاپسیس به اولویت‌بندی استراتژی بازاریابی پرداخته شد. در این تحقیق از استراتژی‌های بازاریابی رقابتی ارائه شده توسط پورتر یعنی رهبری هزینه، تمایز و تمرکز بهره گرفته شده است. معیارهای ارائه شده توسط هولی یعنی قابلیت‌های ارتباط با مشتری (CLS)، قابلیت‌های مدیری (MC)، قابلیت‌های نوین بازار (MIC)، دارایی‌های منابع انسانی (HRA) و دارایی‌های شهرت (RA) نیز به عنوان شاخص‌های این تحقیق انتخاب شدند. پس از تجزیه و تحلیل داده‌ها به وسیله انجام مقایسات زوجی با رویکرد تحلیل شبکه و تاپسیس نتایج این تحقیق نشان داد که شاخص دارایی‌های منابع انسانی (HRA) و استراتژی تمایز (DS) در بالاترین اولویت قرار دارند.

فیض، طاهریان و زارعی (۱۳۹۰) به بررسی کیفیت خدمات و رضایت مشتری در صنعت هتل‌داری مشهد با استفاده از آزمون‌های آماری و روش تصمیم‌گیری چندمعیاره تاپسیس پرداختند. در این پژوهش با مطالعه پیشینه پژوهش مدل مفهومی طراحی گردید و کیفیت خدمات هتل با استفاده از مدل آمیخته «بومز و بیتتر» مورد بررسی و ارزیابی قرار گرفت. جمع‌آوری داده‌ها با استفاده از پرسش‌نامه محقق ساخته و بررسی اسناد و مدارک صورت گرفت. جامعه آماری این پژوهش نیز شامل ۱۹۶ نفر از مشتریان هتل‌ها و ۹۰ نفر از مدیران آن‌ها بود. نتایج این پژوهش نشان داد که کیفیت خدمات ارائه شده در هتل‌های مشهد در حد قابل قبولی به دست آمده و همچنین آمیخته مکان دارای بیشترین اهمیت و آمیخته قیمت دارای کمترین اهمیت می‌باشد.

آقا دایی، هاشم‌خانی و رضایی نیا<sup>۱</sup> (۲۰۱۱) در پژوهشی به ارزیابی و انتخاب استراتژی‌های بازار با رویکرد تصمیم‌گیری چندمعیاره فازی در یک شرکت لبنی پرداختند. در این مقاله یک مدل تصمیم‌گیری چند معیار فازی (MCDM) برای ارزیابی و انتخاب استراتژی‌های بازار پیشنهاد شد. مجموعه‌ای از معیارهای اساسی برای ارزیابی استراتژی‌های بازار مشخص گردید. سپس از دو روش فرایند تحلیل سلسله مراتبی فازی (AHP) برای محاسبه وزن هر معیار استفاده و روش تاپسیس فازی برای اولویت‌بندی استراتژی‌های بازار از بهترین به بدترین آن پیشنهاد شد. مدل پیشنهادی می‌تواند به شرکت‌ها برای ارزیابی و انتخاب استراتژی‌های بازار کمک کند.

پاناییدس<sup>۲</sup> (۲۰۰۴) در پژوهشی به مطالعه استراتژی‌های بازاریابی و عملکرد شرکت‌های لجستیک با استفاده از مدل پورتر پرداخت. در این پژوهش تأثیر استراتژی‌های رقابتی بازار و منابع در اندازه‌گیری‌های مختلف عملکرد شرکت‌های ارائه‌دهنده خدمات لجستیک بررسی شده است. آزمایش فرضیات تحقیق در مورد تأثیر استراتژی رهبری هزینه، تمایز، تقسیم بازار و جهت‌گیری بازار بر عملکرد با استفاده از تکنیک‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره صورت گرفت. یافته‌های این پژوهش نشان داد که استراتژی تمایز خدمات، استراتژی تقسیم بازار و هماهنگی بین عملکردی برخلاف استراتژی رهبری هزینه که پیش‌بینی‌کننده قابل توجهی از عملکرد شرکت‌های لجستیکی نیست، تأثیر مثبتی بر اندازه‌گیری‌های مختلف عملکرد شرکت دارد.

وو لین و لی<sup>۳</sup> (۲۰۱۰) به تعیین استراتژی بازاریابی بهینه با روش‌های تصمیم‌گیری تحلیل شبکه و تاپسیس پرداختند. آن‌ها بر این عقیده بودند که یک چارچوب تصمیم‌گیری برای تعیین مناسب‌ترین استراتژی بازاریابی به روشی کارآمد ضروری است. مطالعه حاضر با روش فرایند شبکه تحلیل شبکه (ANP) و تکنیک برای شباهت به راه‌حل ایده‌آل (TOPSIS) صورت گرفته است که می‌تواند توسط استراتژیست‌های بازاریابی در یک صنعت واقعی برای تعیین استراتژی مناسب بازاریابی استفاده شود. علاوه بر این نتایج این پژوهش برای مدیران هتل‌های خصوصی در مورد استراتژی‌های بازاریابی است که می‌تواند با ارزیابی منابع خاص و محدود بازاریابی به آن‌ها در دستیابی به مزیت رقابتی کمک کند.

1 - Aghadaie, M.H., Hashemkhani Zolfani, S., Rezaeiniya, N. (2011)

2 - Panayides, M. (2004)

3- Wu, C.S., Lin, C.T., Lee, C. (2010)

## مبانی نظری پژوهش

از ویژگی‌های غالب جهان امروز می‌توان به جهانی شدن اقتصاد، تولید انبوه و ظرفیت مازاد در اکثر بازارها، رقابت بر مبنای زمان، انبوه اطلاعات و کارآیی ارتباطات و دانش و قدرت روزافزون مشتری را بر شمرد. در چنین فضایی فرارقابتی، راز موفقیت و بقای سازمان‌های تولیدی و خدماتی، داشتن و پیاده‌سازی استراتژی رقابتی است. در این پژوهش به تعیین استراتژی بازاریابی بهینه با بهره‌گیری از مدل پورتر پرداخته شده است. این استراتژی‌ها این امکان را به سازمان می‌دهند که از سه مبنای متفاوت از مزیت‌های رقابتی بهره‌گیرند که این سه مبنا عبارتند از: رهبری در هزینه‌ها، متمایز کردن محصولات و خدمات و تمرکز بر محصولات و خدماتی خاص. در رهبری هزینه، شرکت تولیدی و خدماتی محصولاتی استاندارد تولید و عرضه می‌کند، به گونه‌ای که قیمت تمام شده برای مشتری که به قیمت حساسیت دارد، کاهش می‌یابد. اساس استراتژی تمایز عرضه و اراده محصولات و خدماتی منحصر به فرد و خاص به مشتریانی است که به قیمت حساسیت ندارند و همین‌طور استراتژی رقابتی تمرکز، توجه خود را معطوف عرضه محصولات و خدمات خاصی می‌کند که نیاز گروه‌های کوچکی از مصرف‌کنندگان را تأمین کند. دو استراتژی رهبری هزینه و تمایز، نگاهی به کل بازار دارند، در حالی که این استراتژی به بخش یا بخش‌هایی از بازار توجه دارد؛ در واقع سازمان با رویکرد بازاریابی متمرکز، بخشی از بازار را انتخاب می‌کند و تمام تلاش خود را بر خدمت به بخش هدف متمرکز می‌نماید.

معمولاً در شرکت‌های بزرگ که دسترسی به منابع بیشتر است، در استراتژی رهبری هزینه با یکدیگر رقابت کرده و یا با ارائه محصولات خاص و منحصر به فرد، در واقع در استراتژی تمایز به رقابت می‌پردازند، اما در شرکت‌های کوچکتر بیشتر از استراتژی رقابتی تمرکز استفاده شده و این شرکت‌ها به عرضه محصولات و خدمات خاص برای رفع نیازهای گروه‌های کوچک می‌پردازند (وظیفه دوست؛ حاجلو؛ نظرپور، ۱۳۹۲).

در این راستا و برای تعیین استراتژی بهینه بازاریابی تحقیقات متنوعی در ایران و خارج از ایران صورت گرفته است که در ادامه به بیان جزئیات برخی از آن‌ها به همراه نتایج پرداخته شده است.

## روش پژوهش

در این پژوهش برای تعیین بهترین استراتژی بازاریابی در صنعت هتل‌داری از مدل استراتژی بازاریابی رقابتی بر اساس مدل پورتر یعنی رهبری هزینه، تمرکز و تمایز با استفاده از مدل تصمیم‌گیری چندمعیاره تاپسیس استفاده شده است (وو و همکاران، ۲۰۱۰). شاخص‌های به کار رفته در این پژوهش با مطالعه پیشینه پژوهش و نظرسنجی از خبرگان که شامل ده نفر از خبرگان و استراتژیست‌ها در زمینه صنعت هتل‌داری بودند، در رابطه با مرتبط بودن و تناسب شاخص‌ها با موضوع پژوهش، استخراج شده که این شاخص‌ها شامل قابلیت‌های ارتباط با مشتری، قابلیت‌های نوین بازار، دارایی‌های منابع انسانی، دارایی‌های شهرت و قابلیت‌های مدیریتی می‌باشد (هولی؛ گرینلی؛ کادوگن؛ فهی، ۲۰۰۵)<sup>۱</sup>. در وهله اول وزن‌دهی شاخص‌ها با روش آنتروپی شانون و سپس رتبه‌بندی

<sup>۱</sup>. Hooley, G. J., Greenley, G. E., Cadogan, J. W., & Fahy, J. (2005)

استراتژی‌های بازاریابی با روش تاپسیس صورت گرفت. در جدول (۱) و (۲) به ترتیب شاخص‌ها و گزینه‌های پژوهش ارائه شده است.

جدول (۱). شاخص‌های نهایی پژوهش

نماد شاخص	شاخص‌های پژوهش
$X_1$	قابلیت ارتباط با مشتری
$X_2$	قابلیت‌های نوین بازار
$X_3$	دارایی‌های منابع انسانی
$X_4$	دارایی‌های شهرت
$X_5$	قابلیت‌های مدیریتی

جدول ۲. گزینه‌های پژوهش

شماره	گزینه‌های پژوهش (استراتژی‌های بازاریابی)
۱	استراتژی رهبری هزینه
۲	استراتژی تمایز
۳	استراتژی تمرکز

### وزن دهی شاخص‌ها با آنتروپی شانون: آنتروپی<sup>۱</sup> یک مفهوم بسیار با اهمیت در علوم اجتماعی، فیزیک

و تئوری اطلاعات است. وقتی که داده‌های یک ماتریس تصمیم‌گیری به طور کامل مشخص شده باشند، می‌توان روش آنتروپی را برای ارزیابی وزن معیارها به کار برد. ایده این روش این است که هر چه پراکندگی در مقادیر یک شاخص بیشتر باشد، آن شاخص از اهمیت بیشتری برخوردار است. گام‌های روش آنتروپی شانون برای وزن-دهی به معیارها در این پژوهش به صورت زیر می‌باشد (اصغرپور، ۱۳۹۲):

گام ۱. تشکیل ماتریس تصمیم مطابق رابطه (۱)

$$X = \begin{bmatrix} x_{11} & \dots & x_{1n} \\ \vdots & \ddots & \vdots \\ x_{m1} & \dots & x_{mn} \end{bmatrix}$$

که در آن  $m$  تعداد گزینه‌ها،  $n$  تعداد معیارهای ارزیابی هر گزینه، مقدار  $X_{mn}$  نمایانگر مقدار عملکرد

گزینه  $m$  از دیدگاه معیار  $n$  می‌باشد.

گام ۲. تشکیل ماتریس تصمیم نرمال ( $\bar{X}$ ) مطابق ذیل:

$$\bar{X} = \begin{bmatrix} \bar{x}_{11} & \dots & \bar{x}_{1n} \\ \vdots & \ddots & \vdots \\ \bar{x}_{m1} & \dots & \bar{x}_{mn} \end{bmatrix}$$

که در آن هر درایه نرمال شده با  $P_{ij}$  نشان داده شده است و با استفاده از رابطه زیر به دست می‌آید.

<sup>۱</sup>. entropy

$$P_{ij} = \frac{x_{ij}}{\sum_{i=1}^m x_{ij}}$$

گام ۳. محاسبه آنتروپی هر شاخص: آنتروپی ( $E_j$ ) مطابق رابطه زیر محاسبه می‌گردد.

$$E_j = -k \sum_{i=1}^m [p_{ij} \ln p_{ij}]$$

که در آن  $k$  مقدار ثابتی است که  $E_j$  را بین صفر و یک نگه می‌دارد و مطابق رابطه زیر به دست می‌آید و در رابطه ۵،  $m$  بیانگر تعداد گزینه‌هاست.

$$k = \frac{1}{\ln(m)}$$

گام ۴. محاسبه درجه انحراف ( $d_j$ ) مطابق رابطه زیر. درجه انحراف بیان می‌کند که شاخص مربوطه تا چه اندازه اطلاعات مفید برای تصمیم‌گیری در اختیار تصمیم‌گیرنده قرار می‌دهد.

$$d_j = 1 - E_j$$

گام ۵. محاسبه وزن معیارها ( $W_j$ ) مطابق رابطه ذیل:

$$W_j = \frac{d_j}{\sum_{j=1}^n d_j}$$

گام ۶. محاسبه اوزان تعدیل شده ( $\hat{w}_j$ ):

اگر تصمیم‌گیرنده از پیش، وزن ذهنی مشخصی مانند  $\lambda_j$  را برای شاخص  $j$  در نظر گرفته باشد، در این شرایط وزن تعدیل شده ( $\hat{w}_j$ ) که ترکیبی از وزن‌های ذهنی و آنتروپی است، مطابق رابطه (۸) به دست می‌آید.

$$\hat{w}_j = \frac{\lambda_j w_j}{\sum_{j=1}^n \lambda_j w_j}$$

پس از وزن‌دهی شاخص‌های پژوهش، رتبه‌بندی گزینه‌ها (استراتژی‌های بازاریابی پورتر) با روش تصمیم‌گیری چندمعیاره تاپسیس صورت گرفت.

روش تاپسیس یکی از روش‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره است که در آن  $m$  گزینه به وسیله  $n$  شاخص مورد بررسی قرار می‌گیرند. اساس این تکنیک بر این مفهوم استوار است که گزینه انتخابی باید کمترین فاصله را با ایده‌آل مثبت (بهترین حالت ممکن) و بیشترین فاصله را با ایده‌آل منفی (بدترین حالت ممکن) داشته باشد. حل مسئله با این روش مستلزم گام‌های زیر می‌باشد (اصغریور، ۱۳۹۲):

گام ۱. تشکیل ماتریس تصمیم

با توجه به تعداد معیارها و تعداد گزینه‌ها و ارزیابی همه گزینه‌ها بر اساس معیارها، ماتریس تصمیم به صورت رابطه زیر تشکیل می‌شود.

$$X = \begin{bmatrix} x_{11} & \cdots & x_{1n} \\ \vdots & \ddots & \vdots \\ x_{m1} & \cdots & x_{mn} \end{bmatrix}$$

که در آن  $X_{mn}$  عملکرد گزینه  $m = 1, 2, \dots, m$  را در رابطه با معیار  $n = 1, 2, \dots, n$  نشان می‌دهد.

گام ۲. تشکیل ماتریس تصمیم نرمال ( $\bar{X}$ ) مطابق رابطه

$$\bar{X} = \begin{bmatrix} \bar{x}_{11} & \cdots & \bar{x}_{1n} \\ \vdots & \ddots & \vdots \\ \bar{x}_{m1} & \cdots & \bar{x}_{mn} \end{bmatrix}$$

که در آن هر درایه ماتریس نرمال ( $\bar{x}_{mn}$ ) بر اساس روش نورم و مطابق رابطه زیر محاسبه شده است.

$$\bar{x}_{mn} = \frac{x_{mn}}{\sqrt{\sum_{i=1}^m x_{mn}^2}}$$

گام ۳. تشکیل ماتریس تصمیم نرمال موزون ( $\hat{X}$ ) مطابق رابطه زیر:

در این مرحله ماتریس نرمال شده را در بردار وزن‌های محاسبه شده با استفاده از روش انترپوی شانون ضرب کرده و ماتریس تصمیم نرمال موزون با استفاده از رابطه زیر تشکیل شده است.

$$\hat{X} = \begin{bmatrix} \hat{x}_{11} & \cdots & \hat{x}_{1n} \\ \vdots & \ddots & \vdots \\ \hat{x}_{m1} & \cdots & \hat{x}_{mn} \end{bmatrix}$$

$$\hat{X}_{mn} = \bar{X}_{mn} \times W_n$$

که در آن  $W_n$  وزن (اهمیت) معیار  $n$  و  $\bar{x}_{mn}$  مقدار نرمال شده معیار  $n$  است.

گام ۴. تعیین راه‌حل ایده‌آل مثبت ( $v_j^+$ ) مطابق رابطه (۱۴) راه‌حل ایده‌آل منفی ( $v_j^-$ ) است.

- برای معیارهایی که جنبه مثبت دارند، ایده‌آل مثبت بزرگ‌ترین مقدار آن معیار و ایده‌آل منفی کوچک‌ترین مقدار آن معیار است.

$$v_j^+ = \left[ \hat{X} \text{ بر دوار بهترین مقادیر هر شاخص ماتریس} \right]$$

- برای معیارهایی که جنبه منفی دارند، ایده‌آل مثبت کوچک‌ترین مقدار آن معیار و ایده‌آل منفی بزرگ‌ترین مقدار آن معیار است.

$$v_j^- = \left[ \hat{X} \text{ بر دوار بدترین مقادیر هر شاخص ماتریس} \right] \quad (15)$$

گام ۵. به دست آوردن میزان فاصله هر گزینه تا ایده‌آل مثبت مطابق رابطه فوق و به دست آوردن میزان فاصله هر گزینه تا ایده‌آل منفی مطابق رابطه زیر:

$$d_i^+ = \sqrt{\sum_{j=1}^n (v_{ij} - v_j^+)^2}$$

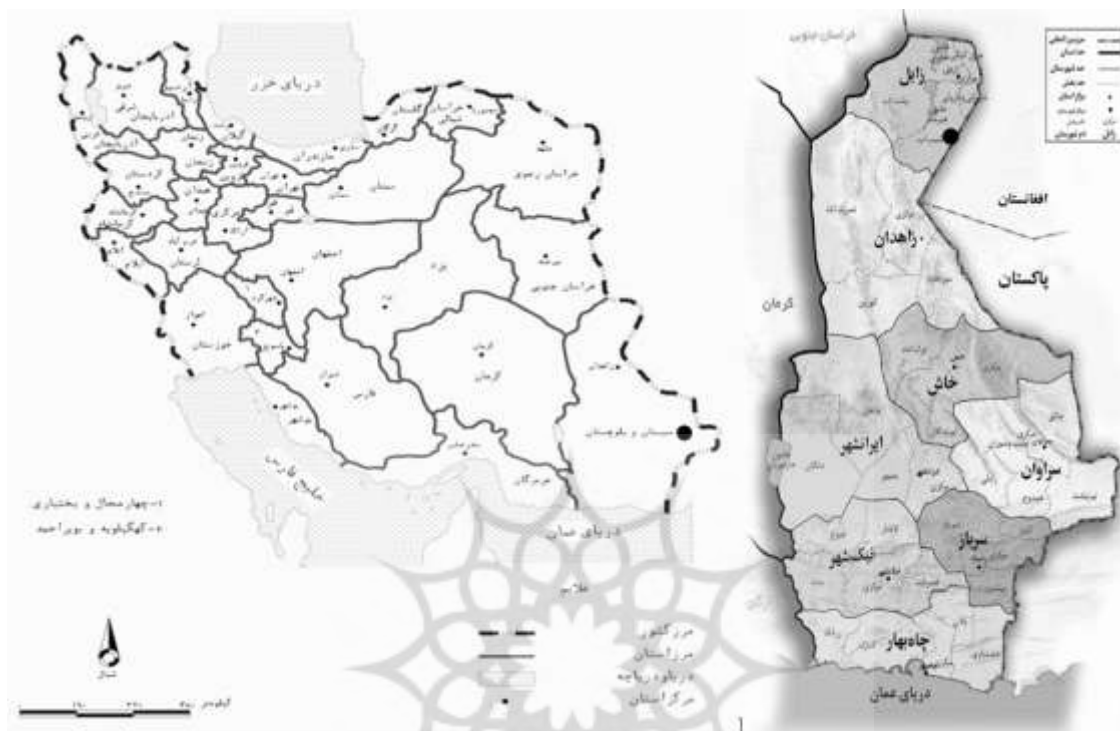
$$d_i^- = \sqrt{\sum_{j=1}^n (v_{ij} - v_j^-)^2}$$

گام ۶. تعیین نزدیکی نسبی (CI) هر گزینه به راه‌حل ایده‌آل مطابق رابطه زیر:



$$cl_i = \frac{d_i^-}{d_i^- + d_i^+}$$

گام ۷. رتبه‌بندی گزینه‌ها بر حسب  $cl$ : هر گزینه‌ای که  $cl$  آن بزرگ‌تر باشد، بهتر است. محدوده مورد مطالعه شهر زابل، استان سیستان و بلوچستان بر اساس نقشه (۱) است.



نقشه (۱): محدوده مورد مطالعه تحقیق

### یافته‌های پژوهش

همان‌طور که گفته شد، گام اول در وزن‌دهی معیارها به روش آنتروپی شانون، تشکیل ماتریس تصمیم می‌باشد. در این پژوهش برای تشکیل ماتریس تصمیم، پرسش‌نامه‌هایی در بین تیم ده نفره خبرگان توزیع شد که سطرهای آن گزینه‌های پژوهش (استراتژی‌های رقابتی پورتر) و ستون‌های آن شاخص‌های پژوهش تشکیل داد. سپس پاسخ‌دهی به این پرسش‌نامه‌ها با طیف پنج تایی لیکرت (از اهمیت کم تا اهمیت زیاد) صورت گرفت. برای وارد کردن پاسخ‌های ده خبره به ماتریس تصمیم از آن‌ها میانگین هندسی گرفته شد. ماتریس تصمیم مطابق جدول (۳) تشکیل گردید.

جدول (۳). ماتریس تصمیم معیار-گزینه

گزینه‌ها	معیارها				
	X <sub>۱</sub>	X <sub>۲</sub>	X <sub>۳</sub>	X <sub>۴</sub>	X <sub>۵</sub>
استراتژی رهبری هزینه	۳/۲۰۲۳	۳/۴۴۵۹	۳/۵۵۱۳	۳/۹۶۲۵	۲/۵۵۲
استراتژی تمایز	۳/۱۱۵۶	۳/۱۲۷۱	۳/۳۷۲۲	۳/۷۸۳۲	۲/۲۳۴۷
استراتژی تمرکز	۲/۸۵۶	۲/۹۷۴۳	۳/۰۲۰۸	۴/۰۲۳۶	۲/۶۷۷۶

پس از تشکیل ماتریس تصمیم، نرمال سازی آن مطابق رابطه ۳ صورت گرفت. به عبارتی دیگر با تقسیم هر مولفه ماتریس تصمیم بر جمع ستونی آن‌ها، هر مولفه ماتریس تصمیم نرمال به دست آمد. ماتریس تصمیم نرمال در جدول (۴) ارائه شده است.

جدول (۴). ماتریس تصمیم نرمال شده

گزینه‌ها	معیارها				
	X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	X <sub>3</sub>	X <sub>4</sub>	X <sub>5</sub>
استراتژی رهبری هزینه	۰/۳۴۹۰۶۶	۰/۳۶۰۹۲۹	۰/۳۵۷۱۱۹	۰/۳۳۶۶۱۸	۰/۳۴۱۸۹۴
استراتژی تمایز	۰/۳۳۹۶۱۶	۰/۳۲۷۵۳۸	۰/۳۳۹۱۰۹	۰/۳۲۱۴۴۶	۰/۲۹۹۳۸۵
استراتژی تمرکز	۰/۳۱۱۳۱۸	۰/۳۱۱۵۳۳	۰/۳۰۳۷۷۲	۰/۳۴۱۸۷۲	۰/۳۵۸۷۲۱

پس از تشکیل ماتریس تصمیم نرمال و محاسبه مقدار ثابت  $k$ ، محاسبه آنتروپی هر شاخص مطابق رابطه ۴ صورت گرفت و نتایج آن در جدول (۵) ارائه گردید.

جدول (۵). محاسبه آنتروپی برای هر معیار

E1	E2	E3	E4	E5
۰/۹۹۸۹۳۸	۰/۹۹۸۲۷۹	۰/۹۹۷۹۷۱	۰/۹۹۹۶۹۲	۰/۹۹۷۴۱۳

سپس محاسبه درجه انحراف ( $d_j$ ) برای هر معیار صورت گرفت و نتایج آن در جدول ۶ خلاصه گردید.

جدول (۶). محاسبه درجه انحراف برای هر معیار

d1	d2	d3	d4	d5
۰/۰۰۱۰۶۲	۰/۰۰۱۷۲۱	۰/۰۰۲۰۲۹	۰/۰۰۰۳۰۸	۰/۰۰۲۵۸۷

در انتها محاسبه وزن معیارها طبق جدول (۷) صورت گرفت.

جدول (۷). محاسبه وزن برای هر معیار

W1	W2	W3	W4	W5	sum
۱۳۷۸۲۴.۱	۲۲۳۲۸۶.۰	۲۶۳۲۷۶.۰	۰۴۰۰۰۹.۰	۳۳۵۶۰۵.۰	۱

وزن هر شاخص در واقع بیانگر میزان و درجه اهمیت آن شاخص می‌باشد و هرچه مقدار وزن یک شاخص بیشتر باشد، در نتیجه آن شاخص از درجه اهمیت بیشتری برخوردار است. مطابق جدول ۷، شاخص‌های قابلیت مدیریت، دارایی‌های منابع انسانی، قابلیت‌های نوین بازار، قابلیت ارتباط با مشتری و در نهایت، دارایی‌های شهرت به ترتیب بیشترین به کمترین درجه اهمیت را دارا هستند.

پس از وزن‌دهی معیارها، رتبه‌بندی گزینه‌ها با روش تاپسیس صورت گرفت. ماتریس تصمیم این روش مطابق جدول (۳) می‌باشد که مشابه روش آنتروپی شانون است. در گام دوم ماتریس تصمیم نرمال شده تشکیل شد که در جدول (۸) ارائه شده است.

تعیین استراتژی بهینه بازاریابی در صنعت هتلداری با روش تصمیم گیری چندمعیاره ....

جدول (۸). ماتریس تصمیم نرمال شده

گزینه‌ها	معیارها				
	X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	X <sub>3</sub>	X <sub>4</sub>	X <sub>5</sub>
استراتژی رهبری هزینه	۰/۳۶۴۶۹۸	۰/۳۸۹۳۲۶	۰/۳۸۰۹۱۹	۰/۳۳۹۸۳۳	۰/۳۴۸۷۱۸
استراتژی تمایز	۰/۳۴۵۲۱۷	۰/۳۲۰۶۲۱	۰/۳۴۳۴۶۷	۰/۳۰۹۷۷۴	۰/۲۶۷۳۹۴
استراتژی تمرکز	۰/۲۹۰۰۸۵	۰/۲۹۰۰۵۳	۰/۲۷۵۶۱۴	۰/۳۵۰۳۹۳	۰/۳۸۳۸۸۸

سپس از اوزان به دست آمده در روش آنترپی شانون استفاده کرده و ماتریس تصمیم نرمال موزون تشکیل می‌دهیم. ماتریس تصمیم نرمال موزون در جدول (۹) ارائه شده است. در دو سطر انتهایی جدول ۹ ایده آل مثبت ( $v_j^+$ ) مطابق رابطه (۱۴) ایده آل منفی ( $v_j^-$ ) نیز محاسبه و ارائه گشته است.

جدول (۹). ماتریس تصمیم نرمال شده موزون

گزینه‌ها	معیارها				
	X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	X <sub>3</sub>	X <sub>4</sub>	X <sub>5</sub>
استراتژی رهبری هزینه	۰/۰۵۰۲۶۴	۰/۰۸۶۹۳۱	۰/۱۰۰۲۸۵	۰/۰۱۳۵۹۶	۰/۱۱۷۰۳۹
استراتژی تمایز	۰/۰۴۷۵۷۹	۰/۰۷۱۵۹	۰/۰۹۰۴۲۶	۰/۰۱۲۳۹۴	۰/۰۸۹۷۳۹
استراتژی تمرکز	۰/۰۳۹۹۸۱	۰/۰۶۴۷۶۵	۰/۰۷۲۵۶۳	۰/۰۱۴۰۱۹	۰/۱۲۸۸۳۵
$v_j^+$	۰/۰۵۰۲۶۴	۰/۰۸۶۹۳۱	۰/۱۰۰۲۸۷	۰/۰۱۴۰۱۹	۰/۱۲۸۸۳۵
$v_j^-$	۰/۰۳۹۹۸۱	۰/۰۶۴۷۶۵	۰/۰۷۲۵۶۳	۰/۰۱۲۳۹۴	۰/۰۸۹۷۳۹

در نهایت، فاصله هر گزینه تا ایده آل مثبت و فاصله هر گزینه تا ایده آل منفی و همچنین تعیین نزدیکی نسبی هر گزینه به راه حل ایده آل (CI) صورت گرفت و نتایج آن در جدول (۱۰) ارائه شده است. همچنین در این جدول رتبه‌بندی گزینه‌های پژوهش نیز صورت گرفته است.

جدول (۱۰). رتبه‌بندی نهایی گزینه‌ها

گزینه‌ها	رتبه‌بندی	نزدیکی نسبی هر گزینه به راه حل ایده آل (CI)	فاصله هر گزینه تا ایده آل منفی ( $d_i^-$ )	فاصله هر گزینه تا ایده آل مثبت ( $d_i^+$ )
استراتژی رهبری هزینه	۱	۰/۷۹۵۵۴۸	۰/۰۴۵۹۵۷	۰/۰۱۱۸۱۱
استراتژی تمایز	۳	۰/۳۲۲۳۷۳	۰/۰۲۰۵۷۸	۰/۰۴۳۲۵۴
استراتژی تمرکز	۲	۰/۵۱۴۲۸۸	۰/۰۳۹۱۳	۰/۰۳۶۹۵۶

همان گونه که از نتایج ارائه شده در جدول (۱۰) بر می‌آید، استراتژی رهبری هزینه با بیشترین میزان نزدیکی نسبی به راه حل ایده آل (CI)، در اولین رتبه و پس از آن استراتژی تمرکز و استراتژی تمایز به ترتیب در رتبه‌های دوم و سوم قرار گرفتند.

## بحث و نتیجه‌گیری

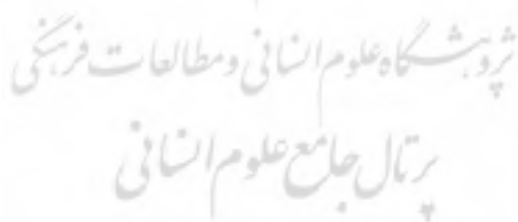
همان‌گونه که بیان گردید، تعریف و پیاده‌سازی استراتژی‌های بازاریابی مناسب و هدفمند برای پویا و زنده ماندن سازمان‌های تولیدی و خدماتی امری ضروری است. صنعت هتل‌داری به عنوان یک سازمان خدماتی از این قاعده مستثنا نیست. در این راستا، ابتدا باید استراتژی برتر تعیین گردد و سپس پیاده‌سازی آن در اولویت قرار گیرد. در این پژوهش بررسی استراتژی‌های بازاریابی پورتر شامل استراتژی رهبری هزینه، تمرکز و تمایز بر اساس شاخص‌های استخراج شده از پژوهش هولی و همکاران (۲۰۰۵) صورت گرفت. در گام نخست و پس از نهایی ساختن شاخص‌ها با نظرسنجی از خبرگان و استراتژیست‌ها در زمینه صنعت هتل‌داری، وزن‌دهی شاخص‌ها با روش تصمیم‌گیری چند معیاره آنتروپی شانون صورت گرفت. بنا بر نتایج به دست آمده از این روش، شاخص قابلیت‌های مدیریت از بیشترین و شاخص دارایی‌های شهرت از کمترین درجه اهمیت برخوردار بود. سپس رتبه‌بندی گزینه‌های پژوهش که شامل استراتژی‌های بازاریابی پورتر بود صورت گرفت و نتایج این رتبه‌بندی نشان داد که استراتژی رهبری هزینه‌ها در اولین رتبه و سپس استراتژی تمرکز و استراتژی تمایز به ترتیب در رتبه‌های دوم و سوم قرار گرفتند.

در نتیجه مدیران در صنعت هتل‌داری باید توجه به استراتژی مدیریت هزینه را در اولویت قرار داده و با بهینه‌سازی هزینه‌ها و همچنین بهبود قابلیت‌های مدیریتی هتل، کیفیت و سطح خدمات را بالا برده و موجبات بهره‌وری و رضایت هرچه بیشتر مشتریان را فراهم سازند.

## منابع

۱. اصغرپور، م. ج. (۱۳۹۲)، تصمیمات چند معیاره تهران: انتشارات دانشگاه تهران، تهران.
۲. حاجی پور، ب؛ مومنی، م؛ قاسمی، ز (۱۳۹۱)، انتخاب استراتژی بازاریابی با استفاده از ترکیبی از روش‌های تصمیم‌گیری ANP و TOPSIS (مطالعه موردی: هتل‌های ممتاز و معمولی در مراکز استان‌های خوزستان، تهران، اصفهان). مطالعات کمی در مدیریت، دوره سوم، شماره اول.
3. Khadiozad, M., Maliki, M., Razmiar, B. (2019). Investigating the effect of open leadership on the marketing performance of Aria Yaragh Sanat Company according to the mediating role of differentiation strategy. *New Research in Management and Accounting*, New Volume, 28, 203-230.
4. Sobhani, J., Shadi, M.A., (2016). Study of the role of hotel marketing in the development of tourism in Iran. *2nd International Conference on New Ideas in Management, Economics and Accounting*, 345-356.
5. Faiz, D., Taherian, H., Zarei, A. (2011). Quality of service and customer satisfaction in the hotel industry (Case study: Mashhad hotels). *Journal of Business Management Exploration*, 3 (6), 123-149.
6. Ghadami, M., Sarafizadeh, A.A., Madani, A.H. (2011). Designing a local model for classifying and ranking hotels in Iran. *Cultural Management*, 11, 75-88.
7. Mohseni Ghaleh Ghazi, H., Kamalzadeh, H., Bagheri, M. (2014). Investigating the relationship between Porter's competitive strategy and gaining a competitive advantage. *Management and Entrepreneurship Studies*, 2 (4), 77-85.

8. Mohammadi, A. (2016). Selecting the Most Appropriate Combined Marketing Strategies (SBSC) and Building Multi-Criteria (MCDM), International Conference on Elite Management, 1, 24 p.
9. Nourbakhsh, K., Madain, R. (2015). Determining the optimal marketing strategy in the banking industry with the combined approach of ANP and TOPSIS (Case study: Bank Saderat). Business Management Quarterly, 25, 116-130.
10. Vazifeh Doost, H., Hajloo, M.H., Nazarpour, F. (2013). Investigating the Impact of Implementing Porter Competitive Strategies in Responding to a Market-Oriented Needs for Petrochemical Company Organizational Culture Management, 11 (3), 121-139.
11. Vafaie, F., Nasiri, S. (2020). Determining the optimal marketing strategy using network process analysis and TOPSIS in the hotel industry. Consumer Behavior Studies, 7 (2), 134-155.
12. Aghadaie, M.H., Hashemkhani Zolfani, S., Rezaeiniya, N. (2011). A Hybrid Fuzzy MCDM Approach for Market Segments Evaluation and Selection, Management and Service Science (MASS) Conference.
13. Hooley, G. J., Greenley, G. E., Cadogan, J. W., & Fahy, J. (2005). The performance impact of marketing resources. Journal of business research, 58(1), 18-27.
14. Panayides, M. (2004). Logistics service providers: an empirical study of marketing strategies and company performance. International Journal of Logistics: Research & Applications, 7:215-228.
15. Wu, C.S., Lin, C.T., Lee, C. (2010). Optimal marketing strategy: A Decision-Making with ANP and TOPSIS, int. j. Production Economics, 127:190-196.



**Determining the Optimal Marketing Strategy in the Hotel Industry  
with Multi-Criteria Decision Making Method  
(According to Zabol Hotels)**

**Parastoo Sarani**, Department of Industrial Engineering, University of Sistan and Baluchestan, Zahedan, Iran

**Alireza Shahraki**<sup>1</sup>, Department of Industrial Engineering, University of Sistan and Baluchestan, Zahedan, Iran

Received: 25 June 2021

Accepted: 23 September 2021

**Abstract**

The purpose of this study is to select the optimal marketing strategy in the hotel industry in Zabol. In this research, indicators have been extracted by surveying ten experts and strategists in the hotel industry. Research options include three strategies of cost leadership, focus, and differentiation based on the Porter model. After determining the indicators based on the model presented in Holi research, they have been weighted by Shannon entropy Multi-Criteria Decision Making method and then the options have been ranked by TOPSIS multi-criteria decision making method. The results of weighting the indicators show that the indicators of managerial capability, human resource assets, new market capabilities, customer relationship capability and finally reputation assets are of the highest to lowest importance, respectively. The results of ranking the options indicate that the cost leadership strategy is in the first rank and then the focus strategy and the differentiation strategy are in the second and third ranks, respectively.

**Keywords:** Hotel Industry, Multi-Criteria Decision Making, Marketing Strategy, TOPSIS.

---

1- Corresponding author: Shahrakiar@hamoon.usb.ac.ir