



## تأملی بر راهبردهای بازاریابی پساکرونا در صنعت گردشگری و هتل داری جهان: مطالعه‌ای مروری

محمدنجازاده<sup>۱</sup>، هوشمندباقری قره‌بلاغ<sup>۲</sup>، محسن عین‌علی<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۴/۰۸

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۷/۲۲

### چکیده

بی‌شک صنعت گردشگری از حساس‌ترین و آسیب‌پذیرترین صنایع در بحران‌ها به‌شمار می‌رود. حوادث عمده‌ای همچون بحران‌های طبیعی، اپیدمی‌ها، حملات تروریستی و مدیریت نادرست فشارهایی را به این صنعت تحمیل می‌کنند. همچنین صنعت گردشگری همواره تحت تأثیر اجتماع و مبتنی بر تعاملات بین مردم است. شیوع ویروس کرونا بخش گردشگری جهان را با چالشی اساسی مواجه کرده است؛ بنابراین هدف از پژوهش حاضر تأثیر ویروس کرونا در صنعت گردشگری و هتل داری و ارائه راهبردهای بازاریابی در طی و بعد از بحران کروناست. مطالعه حاضر از نوع مروری است که بر پایه اطلاعات جمع‌آوری شده از جست‌وجوهای متعددی از منابع اینترنتی در پایگاه‌های انگلیسی‌زبان از جمله گوگل اسکولار، امرالد، ساینس دایرکت و اسپرینگر با استفاده از واژگان کلیدی انگلیسی همچون «COVID-19»، «COVID-19s»، «Post-corona marketing strategies» و «effect on the hotel industry» و «COVID-19 pandemic on hospitality industry» انجام شده است. گفتنی است سیزده مقاله به‌منزله منابع مربوطه و نهایی با هدف بررسی این موضوع انتخاب شد. داده‌ها پس از جمع‌آوری از سایت سازمان گردشگری جهانی برحسب اهداف مطالعه تحلیل کیفی شده طبقه‌بندی شدند. نتایج مطالعات انجام‌شده حاکی از آن است که گردشگری ورودی جهان با ۳ تا ۴ درصد رشد در سال ۲۰۲۰ مواجه خواهد شد؛ اما با توجه به سناریوی بیماری سارس و گسترش ویروس کرونا و پیش‌بینی تأثیرات اقتصادی آن، این سازمان با تغییر در پیش‌بینی خود، احتمال داد گردشگری جهانی در سال ۲۰۲۰ با رشدی معادل ۱ تا ۳ درصد مواجه شود.

### واژه‌های کلیدی:

کوید ۱۹، صنعت گردشگری و هتل داری، راهبردهای بازاریابی، کرونا

### مقدمه

عمومی است و در کل، اقتصاد کلان را مختل می‌کند. این ویروس همچنین زنجیره تأمین تجارت را قطع کرده است و انتظار می‌رود تولید و تولیدکنندگان را بیشتر دچار اختلال کند (Meyer, 2020). کوید ۱۹ از استان هوبی<sup>۴</sup>، شهر ووهان<sup>۵</sup> در چین در نوامبر ۲۰۱۹ آغاز و تا مارس ۲۰۲۰ در سراسر جهان پخش شد که این اتفاق در تاریخ جهان استثنایی است؛ زیرا چالش‌برانگیزترین فاجعه در جهان پس از دهه‌ها سال شاید در جنگ جهانی دوم رخ داده است. عمده اختلالات در اقتصاد جهانی از انتقال این ویروس، به‌ویژه به بخش خرده‌فروشی، مواد غذایی، کالاهای مصرفی،

بی‌شک بحران ناشی از پاندمی ویروس کرونا فضای تجاری بسیار دشواری را ایجاد کرده است. با بسته‌شدن مرزهای بین‌المللی، کسب‌وکارها با چالش‌های متعددی روبه‌رو شده‌اند. کسب‌وکارهای حضوری درهای خود را بسته‌اند و مردم نباید از خانه خارج شوند. ویروس کرونا تأثیر گسترده‌ای در تجارت الکترونیکی، فناوری، مسافرت تجاری و اقتصاد گذاشته است. این واقعیت اجتناب‌ناپذیر است که ویروس کرونا تأثیر بسزایی در کشور، اقتصاد و جامعه گذاشته است. تهدید روزافزون این ویروس جدید، بحران بهداشت

۱. استادیار دانشکده گردشگری، دانشگاه سمنان، سمنان (نویسنده مسئول)؛ mnajjarzadeh@semnan.ac.ir  
 ۲. دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران  
 ۳. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران  
 ۴. Hubei Province  
 ۵. Wuhan City



خدمات درمانی و کاهش احتمالی سفر و جهانگردی به منزله محرک‌های اصلی اکثر کشورهای جهان، قابل اندازه‌گیری نیست و شدیدتر از آنچه انتظار می‌رود است. ویروس کرونا نه تنها کل ساختارهای اجتماعی و اقتصادی را به حالت تعلیق درآورده، بلکه جهانی سازی و عملکرد جهانی شرکت‌ها را نیز به چالش کشیده است. با این حال پیامدهای احتمالی و راه‌های جایگزین هنوز بی‌ثبات است. به منظور بازیابی سریع و مجدد اقتصاد، اشتغال و عملکردهای تجاری، شروعی پایدار و تازه برای بیشتر بخش‌های اقتصادی روبه‌و خامت ضروری است. ویروس کرونا بیشتر برای گروه‌های آسیب‌پذیر از طریق تغذیه و ناامنی‌های بهداشتی خطرناک است. این ویروس برای اولین بار مسافران بین‌المللی را هدف قرار داد و همه‌گیری آن از طریق سفر اتفاق افتاد و بین افراد با طبقه اجتماعی مرفه پراکنده شد (Ranasinghe et al., 2020). کوید ۱۹ تهدیدی جدی برای اقتصاد انواع کشورهای توسعه‌یافته، در حال توسعه و توسعه‌نیافته است. این ویروس برای بسیاری از کشورهای تهدید فزاینده‌ای به‌شمار می‌رود؛ زیرا این بیماری از محدودیت‌های مسافرتی افراد در حال انتقال به سازمان‌های تجاری است (Davidson, 2020).

از آنجاکه گردشگری یکی از بزرگ‌ترین صنایع در سطح جهان است که سرعت رشد بالایی دارد، انتظار می‌رود پس از همه‌گیری ویروس کرونا نقش مهمی در بازیابی ثبات اقتصادی و اجتماعی داشته باشد (Ranasinghe et al., 2020). گردشگری دلیلی برای اکثر تحرکات بشر در دنیای مدرن است. بر اساس اعلام سازمان گردشگری جهانی (UNWTO) (۲۰۲۰)، گردشگری بین‌المللی برای دهمین سال متوالی رشد خود را ۱/۵ میلیارد در سال ۲۰۱۹ اعلام کرده است و ۱/۸ میلیارد دلار از ورود گردشگران بین‌المللی تا سال ۲۰۳۰ تخمین زده می‌شود (UN News, 2017). با توجه به شرایط فعلی و رفع مشکلات تهدیدآمیز، برای اطمینان از رفاه اقتصادی و اجتماعی افرادی که تمایل بیشتری به افزایش سفر و گردشگری دارند، باید با توجه به شرایط موجود، اقدامات راهبردی مناسب و واکنشی صورت گیرد. با این حال محدودیت رفت و آمد، افراد و کالاهای اصلی صنعت‌هایی مانند گردشگری را تحت تأثیر قرار داده است؛ زیرا گردشگری شامل حمل و نقل هوایی، حمل و نقل دریایی، حمل مواد غذایی، بخش اقامتی، سرگرمی و تفریح و غیره است (Wen et al., 2020). توسعه گردشگری جهانی از دهه ۱۳۵۰ تاکنون یکی از بزرگ‌ترین قدرت‌های حرکتی اقتصاد جهان بوده است. از ۲۵ میلیون توریست در سال ۱۹۵۰ به ۴۵۰ میلیون در سال ۱۹۹۰ رسید و پس از آن، بلافاصله تا سال ۲۰۱۰ به ۱ میلیارد رسید (Estrada et

al., 2020)؛ تا سال ۲۰۱۸ میزان گزارش شده در این کشور، به ۱/۴ میلیارد گسترش یافته است و انجمن جهانی گردشگری سازمان ملل ارزیابی کرده است که نماینده ۱/۴ تریلیون و ۷ درصد برآورد محصولات و سرمایه‌گذاری‌های جهانی باشد. شورای جهانی مسافرت و گردشگری (WTTC) ۲ هشدار داده است که همه‌گیری کوید ۱۹ می‌تواند ۵۰ میلیون شغل در جهان در صنعت حمل و نقل و گردشگری را کاهش دهد و لازم است این موضوع مدنظر کشورهای آسیایی قرار گیرد. پس از پایان همه‌گیری، ممکن است ده ماه طول بکشد تا کسب‌وکارها دوباره به حالت عادی بازگردند (de Sousa Jabbour et al., 2020). این تأثیر بستگی به این دارد که تا چه حد ممکن است این بیماری ادامه یابد و با اقدامات ممنوعیت مداوم تشدید شود. همان‌طور که مدیر عامل شرکت شورای جهانی مسافرت و گردشگری نشان داد، کرونا ویروس خطری اساسی برای تجارت گردشگری است که می‌تواند منطقه حرکت را تا ۲۵ درصد در سال ۲۰۲۰ بازیابی کند (BBC News, 2020). اخبار مبنی بر شیوع این بیماری در ایتالیا و کشورهای اروپایی، باعث ایجاد تنش گسترده در میان بازدیدکنندگان، تعطیلات بالقوه و صنعت گردشگری شده است (Ubed & Sawai, 2020). اگرچه کشورها می‌توانند تهدید کوید ۱۹ را کنترل کنند، ما مطمئن نیستیم که خطوط هوایی، خطوط کروز، هتل‌ها و رستوران‌ها، مقصد و سایر مؤسسات خدمات مرتبط با گردشگری چقدر سریع می‌توانند خود را برای اجرای عملیات خود به علت چالش‌های پس از کوید ۱۹ آماده کنند (Samarathunga, 2020). علاوه بر این، از دست دادن منابع، از جمله منابع انسانی و منابع سرمایه، چالش‌های بزرگی را برای ذی‌نفعان گردشگری در ماه‌های آینده - به علت درآمد صفر و شرایط درآمدی صفر - فراهم می‌کند؛ بنابراین باید تعداد معینی از کارکنان واجد شرایط گردشگری و مهمان‌نوازی را تعدیل کنیم که از این صنعت خارج شوند و در صنایع کوتاه‌مدت شرکت کنند. هتلداران و شرکت‌های مدیریت مقصد هشدار داده‌اند که در صورت ادامه وضعیت، مجبور خواهند شد تعداد درخور توجهی از کارمندان را اخراج کنند (SLTDA, 2020). سرمایه‌گذاران گردشگری، که در زمین‌ها، هتل‌ها، رستوران‌ها و وسایل نقلیه سرمایه‌گذاری کرده‌اند، بدون این‌که بتوانند وام‌های خود را پرداخت کنند در تلاش‌اند. هر چند در این حوزه صدور مهلت قانونی برای پرداخت بدهی سرمایه و پرداخت‌های بدهی تا حدودی مشکلات را کاهش می‌دهد، اما مطمئن نیستند که دولت و بازار مالی تا چه مدت می‌توانند مهلت قانونی را تحمل کنند (Samarathunga, 2020).

3. World Travel and Tourism Council  
4. Cruise Lines

1. COVID-19  
2. World Tourism Organization



میانگین درآمد برخی کشورها، تعیین قیمت کالاهای انتخابی، انتظار مشتری، تعداد خریداران و سناریوهای اقتصادی و زیست‌محیطی توسعه می‌یابد. عملکرد تقاضا مقدار کالا یا خدمتی است که افراد مایل و قادر به خرید آن در بازه زمانی مشخصی هستند. همچنین عملکرد تأمین را عوامل مهمی مانند قیمت منابع، تکنیک‌های تولید، قیمت کالاهای مرتبط، انتظار قیمت، سهام عرضه و تعداد فروشندگان تعیین می‌کنند (Bakar & Rosbi, 2020).

صنعت گردشگری همواره تحت تأثیر اجتماع و مبتنی بر تعاملات بین مردم است. شیوع ویروس کرونا بخش گردشگری جهان را با چالشی اساسی مواجه کرده است، معضلی که در حال پیشرفت و تغییر است. به همین علت، این روزها سازمان جهانی گردشگری همکاری خود را با سازمان بهداشت جهانی تقویت کرده است. گردشگری در حال حاضر یکی از تأثیر پذیرترین بخش‌ها به سبب شیوع این ویروس است. یکی از قدرتمندترین حوزه‌های اقتصادی جهان، بخش گردشگری است که چرخ اقتصاد بسیاری از کشورها را می‌چرخاند و گستره آن به بزرگی جهان است.

### روش‌شناسی پژوهش

مطالعه حاضر از نوع مطالعه مروری است که بر پایه اطلاعات جمع‌آوری شده از جست‌وجوهای متعددی از منابع اینترنتی در پایگاه‌های انگلیسی زبان از جمله گوگل اسکولار، امرالد، ساینس دایرکت و اسپرینگر با استفاده از واژگان کلیدی انگلیسی همچون 'Post-corona marketing strategies'، 'COVID-19's effect on the hotel industry' و 'COVID-19 pandemic on hospitality industry' انجام شده است. گفتنی است سبزه مقاله به منزله منابع مربوطه و نهایی برای بررسی این موضوع انتخاب شده است. داده‌ها پس از جمع‌آوری از سایت سازمان گردشگری جهانی، بر حسب اهداف مطالعه مورد تحلیل کیفی، طبقه‌بندی شدند.

### یافته‌های پژوهش

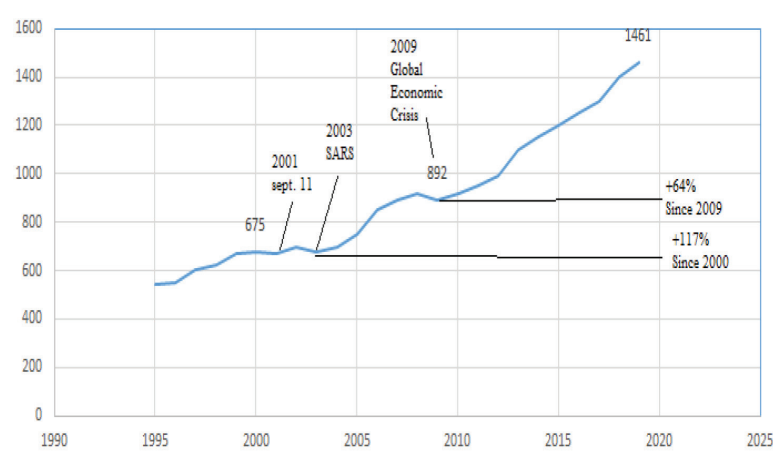
نمودار گردشگری ورودی جهان را در فاصله بین سال‌های ۱۹۹۵ تا ۲۰۱۹ بررسی کرده است. گردشگری جهان، با وجود قدرتی که دارد، یک‌بار در سال ۲۰۰۳ به دنبال شیوع بیماری سارس<sup>۱</sup> و بار دیگر در سال ۲۰۰۹ و در گرفتن جنگ عراق با افول چشمگیری روبه‌رو شده است. بیماری سارس در جولای ۲۰۰۳، پس از مرگ ۷۰۰ نفر ریشه‌کن شد. این بیماری ۲۹ کشور را آلوده کرد، ولی هتل‌ها تعطیل و پروازها لغو نشد، فقط با افت تقاضا روبه‌رو شد و صنعت گردشگری جهان را با حدود ۵۰ میلیارد دلار ضرر مواجه کرد.

شایان ذکر است که صنعت گردشگری با طولانی شدن همه‌گیری کوید ۱۹ در جهان چگونه می‌تواند دوام آورد. با توجه به شرایط کنونی، انجام‌نشدن مطالعات مشابه در این زمینه و همه‌گیری ویروس کرونا در سطح دنیا، گردشگری و هتل‌داری جزو صنایعی هستند که بسیار تحت تأثیر شرایط قرار گرفته‌اند. در آمارهای جهانی اعلام شده است که بحران‌های ایجاد شده به دلیل ویروس کرونا در صنعت گردشگری و هتل‌داری موجب خواهد شد که پنج تا هفت سال از رشد این صنعت از بین برود و از آنجا که بسیاری از مشاغل مرتبط با این صنعت از جنس استارت‌آپ‌ها و کسب‌وکارهای کوچک‌اند، درصد بالایی از آنها توان حفظ خود را نخواهند داشت و مدیریت گردشگری و هتل‌داری ایجاب می‌کند که مدیران و مسئولانی که در این عرصه فعال‌اند راهبردهای مناسبی برای گذر از این دوران سخت داشته باشند. با توجه به اهمیت این پدیده و با توجه به این‌که در مطالعات کنونی، دیدگاه راهبردهای بازاریابی در این خصوص نادیده گرفته شده است و همچنین با توجه به شکاف‌های موجود در ادبیات بازاریابی، مسئله اصلی این پژوهش، کشف راهبردهای بازاریابی پسا کرونا برای صنعت گردشگری و هتل‌داری در جهان است که امید است نتایج آن، راهنمای راه مدیران و فعالان این صنعت باشد تا با مدیریت هوشمندانه و راهبردهای مناسب‌تر، به راحتی این دوران را سپری کنند.

### مبانی نظری پژوهش

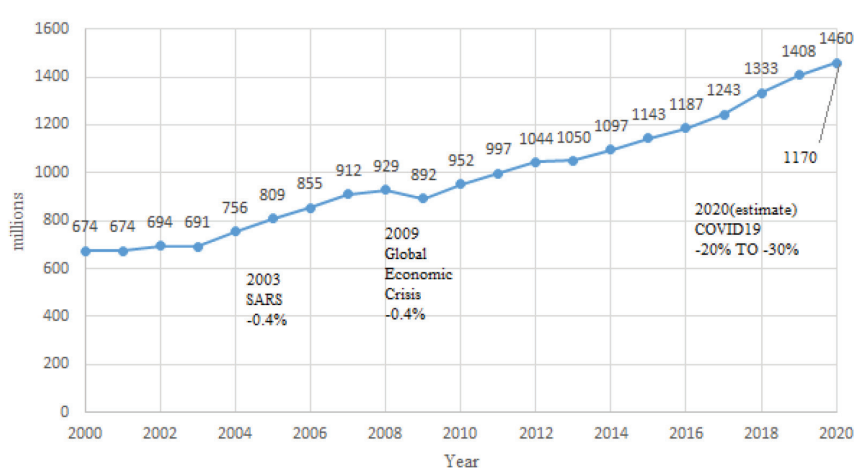
گردشگری فعالیت اقتصادی در حال رشد در سراسر جهان است. هر کشور ویژگی‌های منحصر به فردی دارد که گردشگران را به خود جلب می‌کند. در بیشتر موارد، این مجموعه طبیعی است که گردشگران را به خود جلب می‌کند. مطالعه‌ای در سال ۲۰۰۷ نشان داد که کل مشارکت جهانی در تولید ناخالص داخلی با مشارکت ۲۳۰ میلیون نفر ۱۰ درصد بوده است. در ایالات متحده آمریکا نرخ رشد صنعت گردشگری ۵ درصد ثبت شده است.

این فعالیت اقتصادی بسیار پربار و حساس است. عوامل متعددی می‌توانند در گردشگری تأثیر بگذارند و حتی آن را به صفر برسانند. این عوامل ممکن است طبیعی یا ساخته دست انسان باشند. عوامل طبیعی شامل مصیبت‌های طبیعی از جمله سیل، زمین‌لرزه و بیماری‌های همه‌گیر در انسان است و عوامل غم‌انگیز ساخته دست انسان شامل جنگ، روابط سیاسی و بحران‌های داخلی است (Sanauillah et al., 2020). تأثیر کوید ۱۹ در صنعت گردشگری با استفاده از منحنی عرضه و تقاضا ارزیابی می‌شود. عملکرد تقاضا با استفاده از چند پارامتر یعنی سلیقه و ترجیح مشتری،



نمودار ۱: گردشگری ورودی جهان ۱۹۹۵ تا ۲۰۱۹ (UNWTO, 2020)

اما برای سال ۲۰۲۰ پیش‌بینی‌ها درست از آب درنیامد. سازمان گردشگری جهانی تخمین زده بود که گردشگری ورودی جهان با ۳ الی ۴ درصد رشد در سال ۲۰۲۰ مواجه خواهد شد، اما با توجه به سناریوی بیماری سارس و گسترش ویروس کرونا و پیش‌بینی تأثیرات اقتصادی آن، این سازمان با تغییر در پیش‌بینی خود، احتمال داد گردشگری جهانی در سال ۲۰۲۰ با رشدی معادل ۱ الی ۳ درصد مواجه شود (UNWTO, 2020).



نمودار ۲: درصد تغییر میزان گردشگری جهانی، ۲۰۰۰ تا ۲۰۲۰ (UNWTO, 2020)

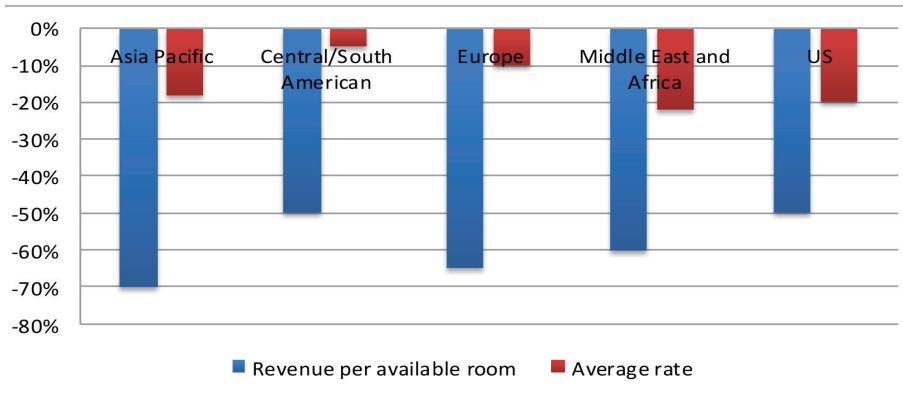
به سبب ویروس کروناست. سازمان جهانی گردشگری در جدیدترین گزارش خود با اشاره به محدودیت‌های اجتناب‌ناپذیر سفر در سراسر جهان به سبب شیوع ویروس کرونا، پیش‌بینی کرد که میزان سفرهای بین‌المللی در سال ۲۰۲۰ با مقایسه با آمار سال گذشته، ۲۰ تا ۳۰ درصد نزول خواهد داشت که در این صورت، با زیان ۲۹۰ تا ۴۴۰ میلیارد دلاری برای این صنعت همراه خواهد بود. علاوه بر این، سازمان جهانی گردشگری تأکید می‌کند این

نمودار ۲ به خوبی درصد تغییر میزان گردشگری جهانی از سال ۲۰۰۰ به بعد و پیش‌بینی فعلی سازمان گردشگری جهانی را نشان می‌دهد. بیماری‌های همه‌گیر و جنگ عواملی‌اند که این نمودار را تحت تأثیر قرار داده‌اند. در اوایل ژانویه ۲۰۲۰، رشد ۵ تا ۶ درصدی گردشگری در آسیا پیش‌بینی شده بود. اما در همین روزهای اخیر، آمارها نشان داد که گردشگری آسیا با افت ۹ تا ۱۲ درصدی در ورود گردشگری بین‌المللی، آسیب‌دیده‌ترین منطقه جهان



این صنعت تعیین‌کننده‌اند. تقاضای گردشگری به شدت در حال افت است و تا حدود زیادی پیش‌بینی پذیر نیست. کرونا اهمیت گفت‌وگوی میان کشورها همکاری بین‌المللی فراتر از مرزها را دوجندان کرده است. به عبارت دیگر، گردشگری چینی‌ها ارتباط مستقیم با گردشگری جهان دارد و همه کشورها را تحت تأثیر قرار می‌دهد. نمودار ۳ تأثیر ویروس کرونا را در درآمد و نرخ روزانه هتل‌ها در مناطق گوناگون جهان نشان می‌دهد.

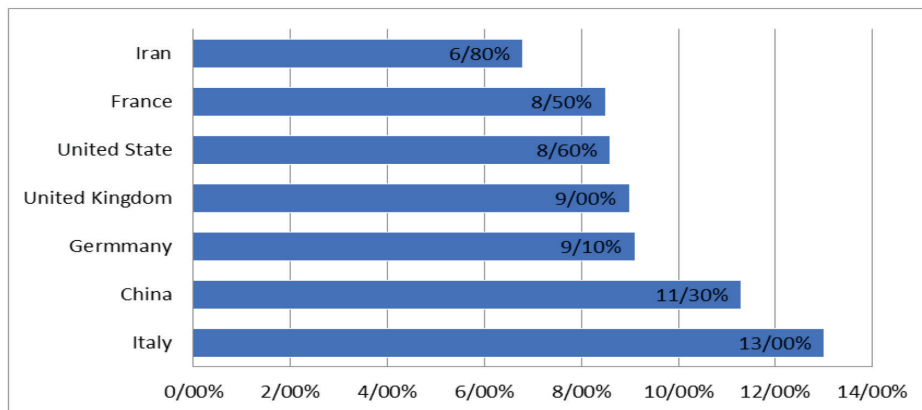
آمار و ارقام براساس آخرین تحولات جهانی ارائه و جامعه جهانی با بحران اجتماعی و اقتصادی بی‌سابقه‌ای مواجه شده است. براساس این پیش‌بینی، پنج تا هفت سال رشد صنعت گردشگری در اثر بحران کرونا از دست خواهد رفت و دوباره به آمارهای بین سال‌های ۲۰۱۲ تا ۲۰۱۴ باز خواهیم گشت. آنچه مسلم است، صنعت گردشگری جهان با یکی از سخت‌ترین ضربه‌های تاریخ خود روبه‌رو خواهد شد؛ به‌ویژه نقاط پیشرویی مانند چین و ایتالیا، که اکنون از کانون‌های درگیری کرونا در جهان به‌شمار می‌آیند و در عرضه و تقاضای



نمودار ۳: تأثیر ویروس کرونا در هتل‌ها (درصد کاهش عملکرد هتل‌ها نسبت به سال ۲۰۱۹)  
(World Travel & Tourism Council, 2020)

می‌خورد. به عبارت دیگر، این دو کشور به میزان شایان توجهی به صنعت گردشگری وابسته‌اند که در هفته‌های اخیر متوقف شده و بعید است به‌زودی روند تجاری معمول خود را از سرگیرند. علاوه بر این، هر دو کشور حتی پیش از شیوع این بیماری، با سطح بالایی بدهی‌های عمومی و نرخ بی‌کاری در میان کشورهای عضو سازمان همکاری و توسعه اقتصادی، در وضعیت دشواری به‌سر می‌بردند.

کشور ایتالیا و اسپانیا در میان کشورهایی که بیشترین ضربه را از همه‌گیری ویروس کرونا متحمل شده‌اند به چشم می‌خورد. این دو کشور بعد از ایالات متحده در لیست دارنده بیشترین شمار مبتلایان به بیماری کوید ۱۹ قرار دارند؛ با وجود این که جمعیت بسیار کمتری به نسبت آن دارند. به‌رغم تأثیر مرگبار و شدید ویروس کرونا در اسپانیا و ایتالیا، نام این دو در میان کشورهایی که بیشترین آسیب‌های اقتصادی را در اثر این بیماری همه‌گیر متحمل شده‌اند نیز به چشم



نمودار ۴: سهم صنعت گردشگری در تولید ناخالص داخلی برخی کشورها در سال  
(World Travel & Tourism Council, 2020) 2019



نمودار ۴ براساس داده‌های مؤسسه جهانی سفر و گردشگری (WTTC)<sup>۱</sup> نشان می‌دهد که صنعت گردشگری در اسپانیا و ایتالیا به ترتیب ۱۴/۳ و ۱۳ درصد از کل تولید ناخالص داخلی این دو کشور در سال گذشته را تشکیل می‌داد که مجموع درآمد حاصل از هتل‌ها، آژانس‌های مسافرتی، خطوط هوایی، رستوران‌ها و سایر موارد مرتبط با این حوزه، میلیاردها دلار را به سوی این کشورها روانه کرده است. در ایالات متحده نیز درآمد حاصل از صنعت گردشگری ۸/۶ درصد از مجموع تولید ناخالص داخلی این کشور در سال گذشته را شامل می‌شد و این بخش بیش از ۶ میلیون شغل را در آمریکا پشتیبانی می‌کرد. شایان ذکر است ایران نیز با اختصاص ۶/۸ درصد از مجموع تولید ناخالص داخلی به بخش گردشگری در سال گذشته، در زمره کشورهایی است که متحمل ضرر خواهند شد.

گفتنی است که ویروس کرونا تقریباً در هر صنعت و هر شخصی که در سرتاسر جهان زندگی و کار می‌کند تأثیر گذاشته است. این مهم بر کسی پوشیده نیست که صنعت توریست از جمله صناعی است که ضربه اقتصادی شدیدی خورده است. هتل‌ها تقریباً ۴ درصد از افراد کل ایالات متحده را استخدام می‌کنند که براساس گزارش انجمن هتل و اقامتگاه امریکایی (AHLA)<sup>۲</sup> ۸/۳ میلیون نفر نیروی کار است. با توجه به این موضوع، در حال حاضر بسیاری از این کارمندان بی‌کارند یا به علت مسافرت‌های محدود به دلیل وجود ویروس کرونا، ساعت‌های کمی مشغول به کارند. تأثیرات اقتصادی به همان اندازه عظیم است و مردم به سرعت آثار آن را احساس می‌کنند. در کارایی هتل، از ۸/۳ میلیون امریکایی شاغل در صنعت هتلداری، ۸۵ درصد به صورت ساعتی حقوق دریافت می‌کنند. با توجه به این موضوع، افت شدید ۷۱ درصدی ساعت کار در طی دو هفته گذشته را شاهد بوده‌اند. همچنین میزان خاتمه کار کارمندان در مدت مشابه، نزدیک به ۴۷۰ درصد افزایش یافته است که بیشتر از نتیجه اخراج‌ها، مرخصی‌ها و تعطیلی هتل‌هاست (Ross, 2020).

### بحث و نتیجه گیری

هدف از پژوهش حاضر، تأملی بر راهبردهای پساکرونا در صنعت گردشگری و هتلداری در جهان است. نتایج مطالعه حاضر نشان داد که براساس پیش‌بینی سازمان گردشگری جهانی در سال ۲۰۲۰، گردشگری ورودی جهان با ۳ تا ۴ درصد رشد مواجه خواهد شد. اما با توجه به سناریوی بیماری سارس و گسترش ویروس کرونا و پیش‌بینی تأثیرات اقتصادی آن، این سازمان با تغییری

در پیش‌بینی خود، احتمال داد گردشگری جهانی در سال ۲۰۲۰ با رشدی معادل ۱ تا ۳ درصد مواجه شود.

با آغاز شیوع کوید ۱۹ و خسارات چشمگیر برای بسیاری از بخش‌ها از جمله گردشگری، به نظر می‌رسد این امر خسارت هنگفتی به تولید ناخالص داخلی کشورها خواهد زد. صنعت گردشگری و مهمان‌نوازی تحولات شدیدی را تجربه خواهد کرد. با توجه به فشار جهانی و محلی بر بهبود استانداردهای بهداشتی، کلیه شرکت‌های ارائه‌دهنده خدمات گردشگری و مهمان‌نوازی باید با روش‌های پیشگیرانه و کنترل شده بیماری از نظر سلامت و ایمنی مهمانان داخلی و کارمندان سازگار شوند. به عبارت دیگر، تمامی هتل‌ها گزارش‌های بهداشتی را در طول روز اجباری و تمامی گردشگران باید قبل از ورود به استانداردهای ایمنی هتل‌ها توجه کنند. همچنین کلیه شرکت‌های ارائه‌دهنده خدمات باید به ایمنی بهداشتی (ترمینال‌ها، رستوران‌ها، استخرهای شنا، اتاق‌های استراحت و سالن‌ها) توجه اساسی داشته باشند. در نهایت افراد صاحب اختیار مجبورند دستورالعمل‌های جدیدی را در مورد نحوه اداره مشاغل گردشگری و مهمان‌نوازی - ضمن به حداقل رساندن خطرات سلامتی و به حداکثر رساندن رضایت مهمانان - ارائه دهند. در نتیجه پژوهش حاضر به دنبال راهبردهای است که ذی‌نفعان می‌توانند در احیای صنعت با پروتکل‌های بهداشتی استاندارد در نظر بگیرند. بازاریابی فرایند برنامه‌ریزی و اجرای فعالیت‌های قیمت‌گذاری، تبلیغات و فروش کالاها و خدمات است. با شروع بحران کرونا، جامعه از نظر روانی و اقتصادی آسیب دیده است. مشتریان برای انطباق با بحران، عادات و رفتار خرید خود را تغییر داده‌اند. صنایع هتلداری در این دوران برای تطابق با تغییرات بازار و انطباق با رفتارهای جدید مصرف‌کنندگان باید تصمیمات مناسبی اتخاذ کنند. نکته مهمی که باید مدنظر داشت آن است که راهبردهای بازاریابی با مزیت‌های رقابتی در ارتباط مستقیم است و می‌تواند به افزایش نقدینگی در شرایط فعلی کمک مستقیم کند؛ بنابراین شرکت‌ها باید هوشمندانه از اقدامات ابتکاری در عناصر اصلی آمیخته بازاریابی (مکان، محصول، قیمت و ترویج) استفاده کنند.

این پژوهش در پی رسیدن به این سؤال است که راهبردهای بازاریابی باید چه باشد و چگونه باید آثار این ویروس در فروش و عملکرد بیزینس مدیریت شود تا بتوان از این بحران عبور کرد؟ (۱) نخست برای عبور از این بحران کسب‌وکارها باید سایت داشته باشند؛ چراکه سایت شناسنامه هر کسب‌وکار است؛ (۲) در پیام‌رسان‌های اجتماعی حضور مؤثر داشته باشند؛ (۳) از افرادی ماهر در حوزه بازاریابی برای این کار استفاده کنند؛ (۴) اتاق فکری تشکیل بدهند؛

1. World Travel & Tourism Council  
2. American Hotel and Lodging Association



۹) توجه به انتظارات مشتریان در بخش‌های مختلف بازار؛  
۱۰) توجه به اولویت‌گذاری مشتریان و محصولات.

### راهکارهای کاهش آسیب به صنعت گردشگری در شرایط بحران کرونا

راهکارهای واکنشی فوری و عاجل مدیریت حین بحران فعلی در صنعت گردشگری عبارت‌اند از:

۱) تشکیل ستاد بحران با دبیری وزیر میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی و با حضور وزرا و مقامات مسئول مرتبط با صنعت گردشگری و تمامی تشکلهای صنفی مرتبط با حوزه گردشگری؛

۲) همکاری دولت، سازمان تأمین اجتماعی، نهادهای مربوطه و شهرداری‌ها در زمینه اعطای مجوز تأخیر در پرداخت حق بیمه، هرگونه عوارض و مالیات‌های تأسیسات گردشگری و سایر بخش‌های دارای مجوز از وزارت میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی در دوره زمانی بحران فعلی یا تقسیم آن در زمان حداقل یک‌ساله پس از بازگشت به وضعیت عادی؛

۳) پرداخت وام‌های اضطراری برای پرداخت حقوق و مزایای پرسنل و شاغلان رسمی و هزینه‌های ثابت تمامی تأسیسات، مؤسسات مرتبط با گردشگری؛

۴) ایجاد امکان استمهال پرداخت اقساط وام‌های فعلی اعطاشده به تمامی کسب‌وکارهای مرتبط با گردشگری، حداقل برای یک‌سال بدون اخذ جریمه دیرکرد؛

۵) فراهم‌کردن امکان تقسیت قبوض حامل‌های انرژی و آبرسانی؛

۶) حمایت از کسب‌وکارهای فردی فعالان گردشگری، مانند راهنمایان تور با مدنظر قرار دادن برخورداری از بیمه‌های حمایتی مانند بیمه‌های بی‌کاری؛

۷) تدوین بسته‌های مشاوره‌ای و آموزشی و حمایتی در قالب اعطای تسهیلات مناسب به جوامع محلی مقصد گردشگری با هدف راه‌اندازی کسب‌وکارهای جایگزین؛

۸) تدوین و آماده‌سازی برنامه‌های حمایتی برای تشویق شهروندان به سفر در دوران پسا کرونا مانند بهره‌مندی از مرخصی تشویقی، تسهیلات سفر، سهمیه بنزین تشویقی و ...

همچنین وزارت میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری نیز به‌منزله بزرگ‌ترین و مهم‌ترین پشتوانه می‌تواند با در نظر گرفتن تسهیلات بانک‌ها، هرچه سریع‌تر از آسیب بیشتر و جدی‌تر به این صنعت جلوگیری کند. از طرفی ایجاد اتاق فکری پس از بحران و ویروس کرونا با هدف بررسی و تحلیل و راهکارهایی به‌منظور جبران خسارت دوره‌های پسا بحران نیز ضروری است. یکی از راهبردهای

حتی به شکل مجازی و آموزش‌های لازم را برای مواجهه با این بحران ببینند؛ ۶) صنایع هتل داری نیاز به افراد جدید، راهبردهای جدید، بازارها و ایده‌های جدید، شیوه‌های جدید قیمت‌گذاری، تبلیغات و جذب نیروی انسانی دارد و باید خود را مجهز کنند؛ ۷) در توسعه و تبلیغ محصول توریستی سرمایه‌گذاری کنند؛ ۸) جوامع محلی برای استقبال و میزبانی از گردشگران آماده‌سازی کنند؛ ۹) برای حمل‌ونقل عمومی از راه دور با قیمت بالاتر با مقررات ایمنی از مریدان توریستی استفاده کنند؛ ۱۰) مقامات گردشگری برای مدیریت بهتر موقعیت‌هایی مانند این بحران در آینده برنامه تاب‌آوری گردشگری تهیه کنند؛ ۱۱) متغیرهای تحت کنترل خود (عناصر آمیخته بازاریابی) را به درستی مدیریت کنند. عناصر آمیخته بازاریابی مهم‌ترین ارکان فرایند بازاریابی است. به عبارت دیگر، مراحل تدوین راهبرد بازاریابی به همین عناصر آمیخته بازاریابی (محصول، قیمت، ترفیع، تبلیغ، فرایندها، امکانات فیزیکی، پرسنل فروش) ختم می‌شود؛ ۱۲) راهبردی که صاحبان کسب‌وکار تدوین کرده‌اند باید ویژگی محیط‌شناسی، نگرش بلندمدت، جامع‌نگری، دوراندیشی و در نظر گرفتن نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید را داشته باشد. اولین کاری که لازم برای تدوین راهبرد بازاریابی پس از کرونا انجام شود، پیش‌بینی است (یعنی کجا قرار دارید و کجا می‌خواهید بروید). در واقع یکی از معانی راهبرد، جایگاه‌یابی است. دومین گام هدف‌گذاری است. اکثر کسب‌وکارها و صنایع هتل داری از کمبود نیروی انسانی، بازاریابی و فروش رنج می‌برند. برای رفع این معضل باید صاحبان کسب‌وکارها افراد مستعد را جذب کنند و آموزش بدهند. سومین گام برنامه‌ریزی راهبردی است و اگر به این شکل راهبرد نچینند، بی‌شک شکست خواهند خورد و ضرری متحمل می‌شوند که بیشتر از حال حاضر خواهد بود. برای ارتقای توانمندی بازاریابی صنایع هتل داری در مدیریت بحران راهکارهای زیر توصیه می‌شود:

۱) بهره‌مندی از سایر روش‌های فروش مانند فروش آنلاین؛  
۲) توسعه سبد محصولات با نوآوری سریع مبتنی بر نیازهای مشتریان؛

۳) اجتناب از سوءاستفاده از بحران برای کسب سودهای کوتاه‌مدت در راستای بازاریابی اجتماعی؛

۴) برقراری ارتباط مداوم با مشتریان از طریق کانال‌های مختلف (تلفن، پیام کوتاه، ایمیل و شبکه‌های اجتماعی)؛

۵) تقویت شبکه توزیع محصولات؛  
۶) رصد دائمی اقدامات بازاریابی رقبای محلی و بهترین‌های صنعت؛

۷) بهینه‌کاو از بهترین تجربیات و اقدامات بین‌المللی؛  
۸) اقدامات ابتکاری در خصوص مقابله با افت تقاضا؛

**جدول ۱: ماتریس SWOT صنعت گردشگری  
در وضعیت بحرانی ویروس کرونا**

نقاط قوت	نقاط ضعف	عوامل داخلی
<p>(۱) اثبات کردن تاب‌آوری گردشگری در بحران‌های گذشته</p> <p>(۲) گردشگری داخلی می‌تواند یک سپر باشد.</p> <p>(۳) قابلیت سازگاری پروتکل‌های ایمنی و بهداشت، سفرهای نزدیک به خانه، ارزش پول، رفتار مصرف‌کننده مسئول.</p>	<p>(۱) بخش‌هایی که به صورت بالقوه تحت تأثیر قرار می‌گیرند نیز هزینه‌های بالایی دارند: بین‌المللی، مسافرت‌های طولانی، سفرهای تجاری و رویدادها.</p> <p>(۲) اختلالی بزرگ در صنعت هواپیمایی با خرابی و تمرکز هواپیمایی.</p> <p>(۳) فاقد منابع از رکودهای اقتصادی قبلی.</p> <p>(۴) درک سفر در حکم خطر.</p> <p>(۵) میزان کم تقاضا هنگام شروع مجدد گردشگری به علت رعایت فاصله اجتماعی.</p>	<p>عوامل داخلی</p>
فرصت‌ها	تهدیدها	عوامل خارجی
<p>(۱) تجدیدنظر کردن مدل کسب‌وکار</p> <p>(۲) نوآوری و دیجیتال شدن</p> <p>(۳) بخش‌های پایدار و مبتنی بر پایداری (روستایی، طبیعت، سلامتی)</p> <p>(۴) فرایند ترمیم رکورد توسط چندین کشور به سمت وضعیت نرمال جدید</p> <p>(۵) پیشرفت در برنامه‌های سازگاری در مقصد و شرکت‌ها</p>	<p>(۱) محیط اقتصادی: رکود جهانی، افزایش بی‌کاری و مشاغل در معرض خطر، تعطیلی مشاغل؛ عمدتاً شرکت‌های کوچک و متوسط، درآمد قابل مصرف، فقدان اطمینان از شرایط مصرف‌کننده و اعتماد کسب‌وکار.</p> <p>(۲) زمان نامشخص بیماری همه‌گیر و نداشتن دسترسی به واکسن</p> <p>(۳) میزان رکود و محدودیت‌های سفر</p> <p>(۴) فرمی ناشناخته از وضعیت جدید</p>	<p>عوامل خارجی</p>

#### منبع

Bakar, N. A., & Rosbi, S. (2020). "Effect of Coronavirus disease (COVID-19) to tourism industry". *International Journal of Advanced Engineering Research and Science*, 7(4), 189-193.

BBC News (2020). "Coronavirus: 'Extremely serious' concerns on potential tourism impact", Retrieved from: <https://www.bbc.com/news/uk-northern-ireland-51695480> [Access on March 19, 2020]

Davidson, P. (2020). "The coronavirus economy: As Americans shy away from malls and movie theaters, the damage to livelihoods grows". *USA Today*. Retrieved from <https://www.usatoday.com/story/money/2020/03/13/coronavirus-toll-taken-coronavirus-growing-acrossus/5032674002/>

de Sousa Jabbour, A. B. L., Jabbour, C. J. C., Hingley, M., Vilalta-Perdomo, E. L., Ramsden, G., & Twigg, D.

پیشنهادی این است که شرکت‌های تورگردان در این دوره از برگزاری سفرها و ارائه خدمات کم یا بدون سود که فقط هزینه‌های خود را پوشش می‌دهد هراسی نداشته باشند. با این کار می‌توان جریان نقدینگی را به شرکت آورد و با تأمین بخشی از دستمزد نیروی انسانی، برای حفظ آن‌ها تلاش کرد. پیشنهاد دیگر این است که به جای تعدیل نیرو، قراردادهای تمام‌وقت کارکنان به قراردادهای پاره‌وقت تبدیل شود. به‌رحال برخی از کارکنان این امکان را دارند که برای مدتی با انجام دیگر کارهای موقت، مقداری از درآمد دست‌رفته‌شان را جبران کنند و لذا این روش به حفظ ایشان در شرکت و صنعت گردشگری کمک می‌کند.

در پایان، ذی‌نفعان صنعت انتظار دارند که دولت نقش اصلی را برای حمایت از صنعت ایفا کند. با توجه به موقعیت مالی در هر کشوری انتظار حمایت دولت وجود دارد. علاوه بر این، دولت باید به دنبال بازارهای تولیدی جدید و ایمن، تحولات محصول و راه‌اندازی کمپین‌های مناسب بازاریابی برای جذب گردشگر باشد. برنامه‌های آموزش کوتاه‌مدت و توسعه کوتاه‌مدت پس از در نظر گرفتن روندهای آینده گردشگری، تقویت و تنظیم استانداردهای بهداشتی مؤسسات گردشگری، انتقال مهارت‌های کوتاه‌مدت به سایر بخش‌های تولیدی و تأثیرگذار نیز گزینه‌های شایان توجهی پیش روی دولت است. در نهایت تشکیل کمیته‌ای به نمایندگی از تمام بخش‌های مرتبط با گردشگری برای تهیه یک برنامه تاب‌آوری گردشگری اجباری است. با انجام این اقدامات، دولت قادر خواهد بود تا کارکنان و سرمایه‌گذاران موجود را حفظ و از معیشت ذی‌نفعان صنعت حمایت کند؛ زیرا صنعت گردشگری به تولید ارزهای خارجی، ارائه فرصت‌های شغلی، توسعه مناطق روستایی و افزایش درک متقابل فرهنگی ادامه خواهد داد و فرصت‌های بیشتری را نیز فراهم خواهد کرد.

داشتن رویکردی راهبردی به مدیریت سازمانی مهم‌ترین فعالیت هر سازمان است و طبیعتاً سازمان‌های حوزه مهمان‌نوازی نیز از این موضوع مستثنی نیستند. در طی زمان این موضوع تأیید شده که راهبردهای بازاریابی ابزاری تأثیرگذار در ارتقای عملکرد سازمان‌های فعال صنعت مهمان‌نوازی است؛ عملکرد هتل‌ها در اثر استفاده از این ابزار بهبود می‌یابد و البته مدیران هتل‌ها نیز نتیجه به‌کارگیری راهبردهای بازاریابی را در هتل‌ها مثبت ارزیابی می‌کنند. از این رو با استفاده از مدل SWOT می‌توان عوامل درونی (نقاط قوت و ضعف) و بیرونی (فرصت و تهدید) صنعت گردشگری را برای برنامه‌ریزان جهان شناسایی کرد تا بتواند گامی مؤثر در جهت ارزیابی آن‌ها در این وضعیت بحرانی بردارد.





- Sanallah, F., Rabbi, S. A., Khan, Z., & Zamin, M. (2020). "Visitors' willingness to pay for conservation of the biodiversity and tourism in Kalam valley of Khyber Pakhtunkhwa, Pakistan". *Sarhad Journal of Agriculture*, 36(1), 81-94.
- SLTDA. (2020). *Tourism Sri Lanka Vol.01*. Colombo.
- Ubed, M., & Sawai, P. B. (2020). "Impact of Corona Virus COVID 2019 on Tourism Industry". *Purakala with ISSN 0971-2143 is an UGC CARE Journal*, 31(39), 538-545.
- UN News (2017). "COVID-19: Impact could cause equivalent of 195 million job losses, says ILO chief". Retrieved June 8, 2020, from <https://news.un.org/en/story/2020/04/1061322>
- United Nations World Tourism Organization (UNWTO) (2020). "Impact assessment of the Covid-19 outbreak on international tourism online". available at <https://www.unwto.org/impact-assessment-of-the-covid-19-outbreak-on-international-tourism>, retrieved on 15th April 2020.
- Wen, J., Kozak, M., Yang, S., & Liu, F. (2020). "COVID-19: potential effects on Chinese citizens' lifestyle and travel". *Tourism Review*, 37-57, (60)16.
- (2020). "Sustainability of supply chains in the wake of the coronavirus (COVID-19/SARS-CoV-2) pandemic: lessons and trends". *Modern Supply Chain Research and Applications*.
- Estrada, M., Park, D. & Lee, M. (2020). "How A Massive Contagious Infectious Diseases Can Affect Tourism, International Trade, Air Transportation, and Electricity Consumption?". *The Case of 2019 Novel Coronavirus (2019-nCoV) in China (February 19, 2020)*. Available at SSRN Retrieved from: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3540667](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3540667) [Access on March 25, 2020]
- Meyer, S. (2020). *Understanding the COVID-19 Effect on Online Shopping Behavior*.
- Ranasinghe, R., Damunupola, A., Wijesundara, S., Karunarathna, C., Nawarathna, D., Gamage, S., ... & Idroos, A. A. (2020). "Tourism after Corona: Impacts of Covid 19 Pandemic and Way Forward for Tourism, Hotel and Mice Industry in Sri Lanka". *Hotel and Mice Industry in Sri Lanka* (April 22, 2020).
- Ross, D. (2020). "The Economic Impact of COVID-19 on the Hotel Industry". Chief Revenue Officer of Hotel Effectiveness - 04/13/2020 <https://hospitalitytech.com/economic-impact-covid-19-hotel-industry>
- Samarathunga, W. H. M. S. (2020). "Post-COVID19 Challenges and Way Forward for Sri Lanka Tourism". Available at SSRN 3581509.