

バンコクのチャオプラヤー川沿いに位置する ブティックホテルのマーケティング活動とその特徴

カワンマン アルニサラ

文学研究科観光学専攻修士課程

第1章 はじめに

1.1 研究の背景

バンコクは世界でもトップクラスの観光都市である。タイの首都であるバンコクは、休暇やビジネス旅行の両方で、国際的な観光客の評価において一流都市としてランクされている。バンコクは2017年に2050万人の来訪者を迎え、2017年のマスターカードのグローバルデスティネーション都市インデックスによると、2018年には9.06%増加すると予測されている。毎年のレストラン訪問客数を積算し、世界の162の大都市で、旅行者とビジネス旅行者の双方をカウントしている。観光客はバンコクに4.7泊滞在し、1日平均\$173を費やしている。

バンコクは約200年前、チャオプラヤー川のほとりにある小規模な取引センターと港湾コミュニティとして始まった。ラッタナコシンの歴史は1782年、王ラーマI世が首都としてバンコクを設立した年にさかのぼり。チャクリー王立家の最初の王、ラーマ王はグランドパレスとエメラルド・ブッダの神殿を建て、現在はバンコクの重要なランドマークであり、国の重要な観光地でもある。タイの歴史と独自の文化を反映して、文化的、歴史的な場所の多くはバンコクにあり。歴史的、文化的名所を訪れるだけでなく、以前の都市の中心であるラッタナコシン島の散策にも人気がある。

外国人観光客やタイ人はタイの文化を賞賛し、バンコクのさまざまな場所でその偉大な歴史を知ることができる。この都市は数年連続してアジアで最高の観光都市として選ばれた。特に外国人観光客が増え続けており、ラタナコシン地区には多くの観光スポットがある。起業家はブティックホテルの可能性に着目してきた。

成功したブティックホテルの事業者はサービスマーケティングとオンライン・マーケティングに資源を集中している。顧客の認知度を高めるため、中小の宿泊施設はブティックホテルと呼称している。サービスより、デザインのほうが引き付けるという指摘もある。しかし、サービスの充実はより本質的な要素であり、ブティックホテルの魅力を高め顧客に感動をもたらす可能性がある。アジアのKenan Instituteによると、50%のタイのブティックホテルは失敗したと報告されている。プロモーション上の特徴に乏しいからだとされている。

中小企業は大企業に比べると組織構造が複雑ではない。Carson's level of activity modelにより、基本的なマーケティング活動を調べることができる。例えば中小企業が顧客と関わり、競合他社や市場に影響を及ぼす特有の要因を見つけて、マーケティングミックスを開発する方法である。

中小企業におけるマーケティング計画プロセスは、所有者の特性と個性によって影響を受ける。長期的より短期的な目標に焦点を当てる傾向があり、計画よりも行動を優先しがちだといえる。

Carson (1990) は活動モデルを用いて研究結果の解釈を行った。異なる所有者もしくは管理者が採用したマーケティング手法の多様性をよりよく表すために、モデルの改訂が提案されている。Carson のモデルは、カテゴリーの定義を提供し、各カテゴリーのホテルのマーケティング活動の詳細な洞察を示している。中小企業には、顧客とのより密接な接触の可能性があり、大企業よりも市場に対する柔軟性が高く応答性が高められるかもしれない。小規模であるため、中小企業は、オーナーやマネージャーが一人でビジネス活動全般を担当する。ハイテクマーケティングよりも経験的知識を基盤にマーケティング計画を立案している。したがって、中小企業の成功は起業家の属人的な能力によって決められることが多いかもしれない。

Praya Palazzo は 2009 年に創始され、2017 年に Montara Group に買収された。Praya Palazzo の総支配人 (GM) のインタビュー結果から、創始者の経営時には稼働率は 30% しかなかった。その理由は創始者がマーケティング活動に努力しなかったからだとのべていた。たとえホテルとしてのブランドが確立していても、マーケティング活動が活発に行われなければ成果につながらない。

Aumdeang ホテルの方は 2017 年に設置されたばかりなので、開業 1 年未満の新しいホテルである。House manager のインタビューでは、ホテルの経営は自分にとって新しいことだと言っている。

ブランドが確立していても、マーケティング活動に力を入れないと Praya Palazzo と同じような失敗をもたらす可能性があると考えられる。ブティックホテルの経営は必ずしも持続可能ではないということを検証する。その原因を解明し、経営の改善策を検討する。

1.2 研究の目的

ブティックホテルの経営は持続可能ではないということを検証する。その原因を解明し、経営の改善策を検討する。

本論文は、バンコクのチャオプラヤ川沿いに位置するブティックホテルを対象とし、中小企業や起業家のマーケティングの有効性を検証することを目指す。身体性、管理、メンバースタッフ、マーケティング、サービス、財務に関する開発プロセスとブティックホテルの管理の問題と解決策を研究することを目的としている。インタビューで得られたデータは、ホテルの経営幹部の面接調査による。また、文献・資料調査・収集からデータが構成される。

第 2 章 先行研究

本研究の前提となる研究は少ないが、先行研究としては「歴史的建造物からブティックホテルへの不動産開発指針、バンコク事情 Chakrabongse villas と Praya Palazzo」と「小規模ホテルでのマーケティング」の二つに大きく分けられる。以下においてそれぞれの研究について説明を行う。

2.1 歴史的建造物からブティックホテルへの不動産開発指針の事例 Chakrabongse villas と Praya Palazzo

先行研究は、ブティックホテルを歴史的建造物として開発、管理するプロセスを研究することを目的としている。身体性、管理、メンバースタッフ、マーケティング、サービス、財務に関する開発プロセスとブティックホテルの管理に関わる問題とその解決策を取り扱っている。データは、文献調査・研究などと、ホテルの幹部とのインタビューから収集される。「歴史的ホテル」とは、歴史的な建築物、城、宮殿、ヴィラ、その他の歴史的な宿泊施設を含む歴史的な遺産の複合物である。歴史的ホテルは、歴史的な保存とそのインスピレーションを受けた建築、文化的伝統、伝統的な料理が示す伝統的な文化財を含んでいる。HistoricHotelsWorldwide.com では、歴史的なホテルを紹介するグローバルプログラムのなかで、1,100 以上の歴史的、文化的要素を検討して次の旅行を検討し予約することができる。バンコクでは Chakrabongse villas と Praya Palazzo だけが歴史的ホテルとして認められている。

ユネスコの保護賞基準と historichotelworldwide.com の設定する条件は、以下の通りである。

- 少なくとも 50 年以上経過する建築物であること。
- 歴史的に重要な地域に位置しているか、あるいは有力家系もしくは著名人に所縁があること。
- 地域の保健省または国家財産管理省によって認められている
- 芸術作品、写真などの要素がある

Chakrabongse Villas は、1908 年に Chakrabongse 王子の後宮として建てられた。今日、孫娘である Narisara の手に渡って、ヴィラと庭園は家族の由緒ある歴史と彼女自身のセンスの両方を反映したまったく新しいブティックホテルである。タイの芸術、料理、文化を高度な水準で受け継いでいる。Praya Palazzo は 100 年以上の歴史を持ち、タイの王国ラーマ 5 世の結婚式を記念して創建された。サイアム時代からホテルの時代を通じて建築コンセプトが維持された。具体的には、専用のプライベートな船、ゲストを棧橋からホテルまでエスコートするエントランスなどである。先行研究では、両方のホテルが異なる開発経緯と管理方法を持っていることが示唆されている。

Chakrabongse Villas では、Praya Palazzo において 24 時間対応のサービスを提供しているが、このスタイルはこれに慣れ親しんでいるヨーロッパの観光客のニーズに合致した、ヨーロッパでは一般的なベッド&ブレイクファーストスタイルで対応している。類似点は、両方のホテルが歴史的建造物を利用していることである。プロジェクトの担当者は、対象顧客が文化旅行好きで、管理職として働き、支払い能力を持っており、教育を受けたヨーロッパの観光客であることを既に把握している。建物は、ニッチ市場の顧客に焦点を当てた古代タイのスタイルでデザインされ、装飾されている。両方のホテルとも、文化的保護を意識する所有者によって管理されている。ホテル組織は、スタッフの職能に従って管理される。ホテル組織は小さく、複雑な構造を持っているわけではない。ここには、管理システムを改善し、多くのステップを経ることなく迅速に顧客のニーズに対応するメリットがある。詳細なサービスと成熟化した施設が提供されている。どちらのホテルでもマーケティングの予算は乏しく、客室は主にオンライン旅行代理店を通じて販売されている。投資資金は自己資金と共同経営者の資金調達によるものである。また、所有者には運

営上の知識があり、芸術に関心を持っている。彼らは、利益を優先することなく建物のリフォームを進め、歴史的建造物に価値を加えることに焦点を当てている。資産に付加価値を付与することとなり、結果として所有者に増収をもたらすため、プロジェクトオーナーにとって適した方法となっている。

2.2 小規模ホテルでのマーケティング

先行研究は、特に小規模、より一般的には中小企業または起業家マーケティングの分野におけるマーケティングの理解に貢献することを目指している。15の小規模ホテル経営者とのインタビューに基づき、ノースウェールズの小さなホテルでのマーケティング活動の概要を提示している。先行研究では、マーソンの戦略と活動の特徴づけ、分類するために、Carsonの活動モデルの規準を適用した。Carsonの活動モデルの規準で市場の成果、活動、有効性を測定するには、さまざまなアプローチがある。マーケティング成果を測定するためのモデルと手段の中で、Carsonの6つの探索モデルは、マーケティング業績の質的調査のための有用な基礎となっており、中小企業領域に根ざしている。これらのモデルは、

- 「マーケティングの限界」：支出、専門知識、影響の限界に重点を置いている
- 「一般化のレベル」：企業がその業種や状況に応じてマーケティング手法をどのように適応させるか
- 「計画と業務」：マーケティングのバランスを実現する
- 「中小企業に適応したマーケティング計画」：限定的または実質的な適応を行う
- 「マーケティング開発の段階」：マーケティングの反応性、および起業家的側面を把握する
- 「マーケティング活動のレベル」：マーケティングが部門別管理として位置づけられるのか、全社的管理なのか

Carsonの活動モデルの規準は、マーケティングの知識と活動のいくつかの重要な側面の基本についての調査が必要となることを示唆している。

オーナーとマネージャーに対して企業経営に関する意向を聞くことが重要となる。質的調査はマーケティング実態の理解を深める最も適切な方法であると考えられるため、これが採択された。既存研究では、中小企業と起業家のマーケティングについての調査には、質的調査の方法が適切であるとする指摘がある(Stokes, 2000)。ウェールズ観光協会の研究ウェブサイト (www.industry.visitwales.co.uk)、観光パートナーシップ北ウェールズ事業計画 (www.tpnw.org/english/bussinessplan.htm)、および当該機関 (www.statistic.gov.uk) において、北ウェールズのホテル業界についての事例をみることができる。このサンプルから、23のホテルを選び、そのなかで15人のオーナーないしマネージャーが電話インタビューに参加することに同意した。電話インタビューは、CarsonとCromie(1989)が使用したトピックに基づいた以下の質問を用いて緩やかに構成された。これらのトピックは、マーケティングの知識と活動のすべての側面を包含する有用なフレームワークの両方を用いている。質問は開かれており、質疑応答を促すために使用された。

インタビュー結果

この調査では、小規模ホテルは市場ポジションと顧客関係の管理に関する意識が一般的なマーケティング認識と異なることが示されている。Carson の精緻なカテゴリーは、いずれも非マーケティングとして分類することもできる。全体として、小規模ホテルは、競合他社の知識、市場知識、マーケティング情報、およびプロモーションの非マーケティング部門等を包括して扱っている。コンピュータシステムを使用して、顧客の記録を保存したり、特別提供やその他のニュースの電子メールを送信したりする部門も含まれる。ある部分は個人的な顧客の知識に頼っており、部門としては長期的な顧客関係を管理することについては非常に問題がある。

表1 インタビュー結果

マーケティングカテゴリー	参加者の分数	パーセンテージ
Non-marketing	5	33.3
Inexpert marketing	8	53.3
Implicit marketing	2	13.3
Sophisticated marketing	0	0
合計	15	100

さらに、マーケティング・プロファイルには多数の相互関連の次元があり、個々のビジネスと部門全体がそれぞれ異なるカテゴリーと異なる次元にある可能性があることを認識することが重要である。製品やサービスの実質的な革新は非常に限られているかもしれない。中小ホテルは顧客基盤と市場におけるプレゼンスを維持して発展させるためにそのマーケティング活動を開発する必要がある。この先行研究で提案されたモデルは、経営支援を行うために用いることができる。既存のマーケティング活動のプロファイリングを行い、行動のための領域を特定し、適切なマーケティング計画の立案および「マーケティングオリエンテーション」の開発につなげていくことが求められる。

表2 カーソン論文に基づいて、No-marketing、Inexpert marketing、Implicit marketing および Sophisticated marketing の以下の説明を付記する

Carson's (1990) level of activity model	マーケティングレベル			
	No-marketing	Inexpert marketing	Implicit marketing	Sophisticated marketing
マーケティング活動				
マーケティング知識	<ul style="list-style-type: none"> 非常に一般的 無計画 	<ul style="list-style-type: none"> サイズ、場所、競争相手の面で市場を定義する ターゲット設定なし 	<ul style="list-style-type: none"> サイズ、場所、セグメント別に市場を定義する 一部のターゲティングを行う 	十分に開発された市場セグメントとターゲティングを持つ、市場および周辺市場の完全な理解
競合他社	即時の競合他社のみを考慮する	直近の競合他社のみ	近くの競合他社のみ注目する	競争力のあるポジションの発展を知らせる緊密かつ周辺の競合他社の完全な意識
顧客	誰が顧客であるかについてのほとんど知識がない	-自分の顧客を知っている -連絡先の詳細は記載されているが、これらの顧客やセグメントの顧客は使用していない	CRM データにする (customer relationship management)	<ul style="list-style-type: none"> 高度な CRM システムで管理される顧客関係 ロイヤリティ制度
マーケットの情報	収集なし	限られた情報で非公式に収集する	競争上の優位性を創造し、維持する	定期的かつ一貫して収穫された関連する情報源と、正式な意思決定と計画のために記録された情報
重要な出来事	なし	重要なイベントを認識している	市場の出来事とその影響の完全な理解	市場の出来事と影響がある
競争上の優位性	なし	競争上の優位性を説明できる	競争上の優位性の価値を理解し、それを活用するための開発計画を立てている	競争上の地位を明確に定めることができ、競合他社の競争手を敗北させる方法
プロモーション	あまりやってない	いくつかのプロモーション方法を使用するが、常に最適な方法ではない	いくつかの積極的なプロモーション手法を使用	統合されて、積極的で効果がある
値段	コストプラス価格	市場がもたらすものと競合他社の価格	市場がもたらすものに基づいて、競合他社の変化と顧客の価値観	<ul style="list-style-type: none"> マーケティングミックスを使用 ブランド価値の認識を加える
アフターサービス	なし	必要に応じて認識されるが、機会に限られている	顧客と積極的に関わる機会としてとらえる	<ul style="list-style-type: none"> 顧客と対話する機会として見られた 情報収集と関係構築

第3章 研究の枠組み

3.1 研究に関する概念、理論、仮定

3.1.1 「贅沢な」旅 (Luxury Travel)

「贅沢な」旅には多くの定義があり、「International Luxury Travel Market (ILTM) 2013」をサポートするために開催されたセミナーでは興味深い定義が発表された。「贅沢な」旅は、貴重で重要な資産であり、旅行中に起こりうる不便さを避けるために提供された時間と快適さのためにかなりの価格を支払う意思が必要である。自分自身の感情を体験することに焦点を当てた旅行のようなものであるため、贅沢な体験は今後の贅沢な旅の中心であるともされている。さらに、豪華な旅をする者は、一生の間、そのような体験を保有するよりも、贅沢なライフスタイルを獲得しより大きな可能性を得るために、旅に出ることに決めるであろうと考えられる。

- **Slow:概念**

いままでは、より速い、より良い、またはより遅いことは、旅行に理想的なものであるように思われる。しかし、旅行者は、列車やクルーズ旅行でコストがそれほど経済的ではないという事実を考慮しても、所得上昇を反映した生活のゆとりを反映しようとする。

- **Small:小さい**

ブティックホテルを始めとする小規模な商品やサービスは、特別な瞬間と生涯の記憶に繋がる。旅行者は以前に経験したことがない特別なものにアクセスできると感じている。しかし、そのような貴重な感情を構築することは、小さなホテル、レストラン、ビジネスに限らず、大きなホテルにも及んでいると考えられる。マーケティングのために必要となる巨大な資源を考えると、大規模なホテル事業は、現地市場ツアーやシェフとの特別な会合などの特別な旅行プログラムを通じて、市場を開拓する可能性が大きい。

- **Story:ストーリー**

ストーリーは、通信技術の進歩に基づいている。いままでは旅行関連の製品やサービスをオンラインで簡単に検索できる。しかし、旅行は旅行者がこれまでに見たことがないものを探索し体験するのを助けるゲートウェイとなり得る。限定版のワインや一流の職人技などは直接体験しなければわからない。これらの目からうろこが落ちる経験と記念品は、贅沢な旅行者が支払う傾向にある高価格旅行商品の決定要因である。旅行の背後にあるストーリーとサービスは、オンライン製品やサービスの価値の増大と同じであるが、同時に、特定の製品やサービスを専門とする人々にとってビジネス上の利点を得るための秘密兵器でもある。

ラグジュアリートラベルマガジンの編集者であるルーシージョーンズ (Lucy Jones) は、贅沢な旅行者の行動を、ユニークな旅行パターンを探しているものとして説明した。最近のラグジュアリーな旅行プランは、あらゆる旅行者に役立つものではない。贅沢な旅行者が美しいものだけではなく、文化や地元の人々に近い新しい経験と機会を求めているため、彼らのためのホテルは砂漠の真ん中、あるいは北極に建設されたイグルーのようなものまでである。ホテルで提供されている宿泊施設や設備を利用して、有意義な旅をすることができる。簡単に言えば、現代の贅沢な旅行者は、費用に拘泥せず独特の経験を求めている。

3.1.2 ブティックホテルの背景

タイ国政府観光庁によると、現代の旅行者のライフスタイルが変化し始め、より多様になるにつれて、旅行からの期待は、快適さと訪問場所からの記憶に制限されない。それだけではなく、旅行者は素晴らしい経験を期待している。そうは言っても、この種の旅行者にとって理想的なホテルは、たんなる滞在する場所ではなく、彼らの気持ちを満たすことができる場所である。世界中でユニークなスタンダードを持つホテルチェーンは、おそらくこれらの旅行者が探しているものへの答えではない。今日では、経済的な制約にもかかわらず、小規模なホステルは、市場を支配しているホテルチェーンとの競争力を維持するための解決策として、創造性、デザイン、および比類のないサービス水準で訪問者をとらえている。そのような展開が成功すれば、小さなホステルはますます特殊な経験を探している現代の旅行者にとって価値のある代替手段になる。アメリカ合衆国は、小さなホステルである「ブティック」を造った最初の国である。技術の急速な進歩と発展により、世界中の旅行者はホテルの情報にアクセスしオンラインで予約をすることができる。これらの宿泊施設は、小規模ホテル業界を支え繁栄するための決定要因の一つである。客室数が200以下の中小規模ホテルでは、来館者を引き付けるために、トレンドに従ってブティックホテルを志向している。市場には様々なタイプのブティックホテルがあり、それぞれ異なる体験を提供している。デザインや装飾に焦点を当てているホテルもあれば、その代わりにサービスの品質に詳細な注意を払っているホテルもある。

ブティックホテルの人気は、タイ国内外の観光客の間で高まっている。これは、中小企業の経営者、そして中小企業が経済的な投資を効率的に行うことで、創造性と独自の装飾をより重視したサービスとして提供することのインセンティブとなるものである。

タイのほとんどの小規模なブティックホテルは、2~3の客室を提供しており、ビジネス上の政策要因によっては、最大で50~60の客室を提供することも可能である。これらの小さなブティックホテルは通常、古い建物を改装して利用している。つまり、古くからのタイの遺産を保護・保全していることにもなる。さらに、財政面を考えれば、古い建物を復活・利用することは、新しい建物を建設することほど多くの資金を必要とするわけではない。予想される顧客を獲得し、市場シェアを向上させるために有名なブランドに頼る必要はない。主な焦点は、統一性を保つためにその独自性とスタイルを強調することである。そのような将来の目標を達成するためには、ブレインストーミングの概念、場所の探索、装飾の計画などから始まるプロセスにおいて十分に時間をかけることが必要であろう。

他の国のブティックホテルについては別の要件がある。彼らは通常巨額の投資を必要とする。規模が小さいにもかかわらず、これらのホテルは、必要に応じてソリューションを確実にし、滞在中にゲストに提供される最高のサービス水準を維持するために、独自のバランスのとれた管理チームを持つために相当な経費を支出する。アメニティを含む装飾は、一般に広々としていて素晴らしいものとなっており、多くの資源が投下されている。これらの要素が需要を絞り込み、訪問者を選別するので、ブティックホテルには高級なサービスを提供するということが絶対要件となるのである。

タイのブティックホテルは他の国々のブティックホテルとは異なり、利用可能な部屋数が少な

いため総面積が大きくなることはない。各部屋には限られたスペースがあるが、経験効果を高めるために象徴的なデザインを提示する。少量の資本を必要とし、通常所有者または関連する管理スキルを持たない者によって管理される。競争力を維持するために、これらの低投資ホテルは通常デザインと室内装飾に焦点を合わせている。それでも、彼らは高いレベルのサービスで利用可能な部屋とスペースの制約を補填する。物理的な広さよりもそのサービスが認識されていると信じられているからである。

今日では、利用可能な客室数が 200 を超えない中小規模のホテルは、より多くの訪問者を引き付けるために自らをブティックホテルと見なしている。マーケティング戦略を考えると、インテリアデザインや装飾に焦点を当て、顧客の好みに注意を向けることを強調する。しかし、ブティックホテルは、全体としての統一性と、ブティックホテルの概要を明確にする独自性が依然として不足している。生き残れるタイの自己定義のブティックホテルはそんなに多くはない。タイでのブティックホテルの残存率を約 50% と推定するものもある。

3.1.3 中小企業のマーケティングの背景

中小企業の成功 (Smith, 1990 年) および存続 (Blankson and Stokes, 2002 年; Brookbank ら、1999 年、2004 年) は企業のマーケティング効率に依存していることを示すかなりの根拠がある (Fuller, 1994 年; Gadenne, 1994 年; Hogarth-Scott et al, 1996 年; McLarty, 1998 年; Murdoch et al, 2001 年)。中小企業の特徴は、マーケティング計画プロセスを非公式に実施する方法に影響を与える。中小企業は、時間的制約がある場合は長期的な目標ではなく短期的な目標に焦点を当てる傾向がある (Beaver and Harris, 1995)、計画するよりは行動を優先している (Matthews and Scott, 1995)。Carson and Cromie (1989) は、中小企業のマーケティング計画に大きな影響を与える 2 つの要因を示唆している。「マーケティング慣行の進化」(ビジネスライフサイクルとマーケティングの段階との関係) と所有者の経営への影響の 2 要因である。企業のマーケティング活動を管理しようとする、マーケティング計画へのそのような実用的で直感的なアプローチは、中小企業の性質と管理にその基礎を持っていると考えられる。中小企業は、大企業とはビジネス目標および経営スタイルが異なる (Leppard and McDonald, 1987)。ほとんどの管理上の決定は、所有者または管理者によって行われる。言い換えれば、これは中小企業もその経営者のスタイルや所有者/管理者の性格によっても著しく特徴づけられることを意味している (Carson and Cromie, 1989; Dewhurst, 1996; Hill, 2001a, b; Hurmerinta-Peltomaki and Nummela, 1998; Stokes, 1995)。中小企業は宣伝のためにクチコミに大きく依存し (Stokes, 2000; Stokes and Lomax, 2002)、個人の社会的ネットワークおよびビジネスネットワークを利用して情報収集、アイデアテストおよびアドバイスをを行い、経験的知識を利用して直感的な経営手法により実績を伸ばす (Carson, 1999; カーソンと McCarton-Quinn, 1995; ギルモアら、2001; ヒル、2001A、B、ストークス、2000)。

ブティックホテルの背景にある「起業家マーケティング」とは、起業家やイノベーション志向とマーケティングまたは顧客志向との間の関連を理解することであり、新しいモデルである「起業家マーケティング」を確立する試みにつながっている。起業家マーケティング担当者の戦略は、出発点として特定の顧客グループをターゲットにすることに大きく左右される。

マーケティングミックスの中では、顧客との関係およびクチコミとの関係がプロモーションの重要な側面であり、マーケティングインテリジェンスはビジネスネットワークおよびトレンドネットワークに強く依存している。

3.1.4 セグメンテーション、ターゲティング、ポジショニング

セグメンテーション、ターゲティング、およびポジショニングは、3段階のプロセスで構成される。

- どの種類の顧客が存在するかを判断する
- どれを選択し奉仕しようとするのが最善であるのか
- そのセグメントのために製品やサービスを最適化することによってセグメンテーションを実施する

3.1.4.1 セグメンテーション

バイヤーには、異なる独自のニーズと要望がある。S Eller は、各買い手に対して個別のマーケティングプログラムを設計することの必要性を指摘している。ある企業はバイヤーに個別にサービスを提供する、他の多くはより小さなバイヤー多数に直面し、完全なセグメンテーションをはかることが困難となっている。

3.1.4.1.1 マスマーケティング

企業は常にターゲットマーケティングを実践しているわけではない。マスマーケティング、大量生産、大量流通、そして同じ商品を同じ方法ですべての消費者に大量に宣伝するマスプロモーションが実施される。マスマーケティングは最大の潜在市場を生み出し、それを最も低いコストで席卷しようとする。

セグメント化された市場に対してマーケティングを実践している企業は、市場を構成する幅広いセグメントを分離し、そのマーケティング政策を1つ以上のセグメントのニーズにより厳密に一致するように調整する。そのような企業は、自社の製品やサービス、チャネル、および通信プログラムを、最も効率的に収益を上げられるセグメントだけに向けて、より効率的に販売することができる。同社はまた、慎重に定義されたセグメントのニーズに合わせて製品、価格、およびプログラムを微調整することによって、より効果的に販売することができる。

3.1.4.1.2 ニッチマーケティング

ニッチは中小企業に良い機会を与える。そして、中小企業は大企業が扱うにはコストに引き合わないとされているニッチに対応することによって彼らの資源を割り当てることができる。

ニッチマーケティングは、これらのセグメント内のサブグループに焦点を当てている。ニッチは、より細かく定義されたグループで、通常はセグメントをサブセグメントに分割することによって識別される。ニッチマーケティング担当者は、顧客が喜んで価格プレミアムを支払うようなかたちにマーケティングを実施する。ここでは、ニッチのニーズを十分に理解していることが前提である。

3.1.4.1.3 マイクロマーケティング

地場企業は、特定の地域や個人の好みに合わせて製品やマーケティングプログラムを採用している。

3.1.4.2 ターゲティング

未分化マーケティング戦略

基本的に、未分化のマーケティング戦略では、マーケティング担当者は市場のすべてのセグメントに同じ戦略を使用する。これはマスマーケティングに似ている。マーケティング担当者は通常、全員にアピールする戦略を作成するため、その戦略は一般的または単純なものとなるが、より多くの人々を対象とすることができる。

集中マーケティング戦略は、1つの特定の市場セグメントを対象としている。集中マーケティング戦略は、特定のセグメントにアピールするように設計されているため、中小企業に適している。

3.1.4.3 ポジショニング

市場で製品を発売するために不可欠な部分である。ポジショニングは、ターゲット顧客の心の中に会社の製品のイメージを作成する。ポジショニングは、企業が製品に対して物理的に行うことではなく、ターゲットとする顧客の心に対して企業が行うことである。

3.1.4.4 ホスピタリティ業界におけるサービスマーケティングの7つのPsの背景

これらには以下のものが含まれる。ホテルのような業界のマーケティング政策とは、ホテルがいくら請求するのか。その特定のホテルがどのようにゲストにその製品またはサービスを提供しようとしているか。そして、それがどのようにして顧客に自社の製品やサービスについて伝えようとしているのか、といったことである。

1. 製品：事業が潜在的な顧客に販売する商品およびサービスを例示する。販売を加速させるためには、彼らの特定の商品とサービスについての適切な情報を対象顧客に提供しなければならない。
2. 価格：価格を設定するには、経験の浅い、または最低価格を低く提示したがっている新規事業主の場合は、慎重な検討と分析が必要である。価格設定は、コストプラスのように、値または値域に基づいてさまざまな方法で計算される。
3. 場所：顧客への直接または代理店による流通経路の選択である。
4. プロモーション：特定のサービスとモノをサポートするための広告とイベントである。エンドユーザーに製品マーケティングを認識させるために、さまざまな販売促進戦略を開始する。
5. プロセス：プロセスは統合された購買システムである。接触する主要セグメントに対して、商品またはサービスの配布を行う。購入後もアフターサービスと顧客との密接な関係の構築がはかられる。

6. 人：人は 7P の中で非常に重要な要素である。サービスは同時に生産され消費される傾向があるからである。このため、これらの人々の行動は顧客の経験を決定する上で非常に重要である。その結果、スタッフのためのカスタマーサービストレーニングは今日多くの組織にとって最優先事項となっている。
7. フィジカルエビデンス：これは施設を清潔に保ち、装飾を整え、きれいにすることで実現できる。組織によって実証されたフィジカルエビデンスは、顧客の主張を裏付けることができるはずである。

3.2 研究対象のホテルの環境要素

3.2.1 Historic hotel の事例

Historic hotel は旧近所にある歴史がある建物からホテルに適応するホテルのことである。

UNESCO と historicalhotelsworldwide.com は、Historic hotel の条件を以下のように挙げられる。

1. 50 年以上建っており、歴史上の建築物である。
2. 高貴な人物の所有であったこと。
3. その地域の保全局または国有財産管理局によって受け入れられること。
4. 芸術作品、写真など証明できる重要な歴史的証拠があること。

バンコクにあるホテルで以上の条件を全て持つのは、2 つしかない。それは、Chakrabongse villas ホテルと Praya Palazzo Boutique Hotel である。

95 年前の邸宅は、チャオプラヤー川のほとりのバンコクの中心部に位置している。ブティックホテルは古代のサイアム王国にさかのぼり、ゲストはチャオプラヤー川を渡る伝統的な居住生活を体験することができる。

1923 年に、バンコクにおいてラーマ 5 世王の委託の下で働くためにイタリアの芸術家が到着した。

古い Paladio は長い間川の向こう側からそれを見ていた Wichai Pitakvorrarat 助教授の注目を集めた。その見出された価値を確信して、Khun Wichai は多大なコストにもかかわらず、彼の妻と協力して建物の修復と改装を行った。「Praya Palazzo」は 2009 年に復活し、ホテルとして 2009 年に創始されたが、2017 年に Montara Group に買収された。

3.2.2 Hip Hotel の事例

世界中のヒップホテルの集成本「Hip Hotels」を書いた Herbert Ypma は「現代の都市旅行の世界では、どこに泊まりたいかということは、個性のある場所に滞在したい、ということの意味している。」という考え方を持っている。Ypma によると、ヒップホテルの定義はユニークでモダンなデザインで、ホテルとお客様のアイデンティティを反映しているホテルのことである。直接の意味は個性の強い場所、他とは違って、ユニーク性があるところである。そして Hipper は現在のトレンドについての知識または意識を持つ人々のことである。この言葉は「ファッション性」に関連するものだと考えられる。

Amdaeng Riverside Hotel のオーナーは、有名なタイの広告会社の共同創設者である。土地その

バンコクのチャオプラヤー川沿いに位置するブティックホテルのマーケティング活動とその特徴

ものには108年以上の歴史がある。土地の称号はタイ王ラーマ5世の勅許で登録された。当ホテルのコンセプトは、最初の土地所有者に名誉を与えるために作成された。昔は「Amdaeng」が女性の個人的な称号として使われていたため、このホテルの名前は「Amdaeng」になっている。昔、Amdaeng は女性の個人的な称号として使われていた。伝統的なタイスタイルの宿泊施設としてAmdaeng リバーサイドホテルを信じられないほどユニークな場所になっている。ホテルのコンセプトは、最初の土地所有者に名誉を与えるために作成された。Amdaeng はすべて、ホテルの名前と関連して赤色で塗装されている。「ダン」とは、タイ語で「赤」を意味する。このホテルはタイや西洋、東洋の3つの芸術が複合されたスタイルとなっている。

第4章 研究方法

4.1 インタビュー方法

研究環境の全体像を描くために、広範囲にわたる文献研究が行われた。情報は、タイ国政府観光庁 www.thailandboutiqueawards.com, www.newsroom.mastercard.com などからブティックホテルおよびその関連情報を得た。ブティックホテル業界の状況を明らかにするために集められた。交通費が負担となるので、インタビューに行くのは困難であった。その代わりに電話インタビューを行った。電話インタビューは、Carson and Cromie (1989) によって使用されたトピックに基づく以下の質問を使用して構成された。これらのトピックは、マーケティングの知識と活動のあらゆる側面を網羅する有用なフレームワークを提供し、またこの研究の比較可能性を保証すると考えられる。

Jane, Jennifer, Beata etc. (2007) の「Marketing in small hotel: a qualitative」研究により、自由回答形式の質問は会話を構成するために使用した。インタビューはテープレコーダで録音し、後で分析を行った。本稿は先行研究を参考にし、現地を調査し、事業者に半構造化インタビューを行った。

表3 インタビュー情報

ホテル名	インタビュー協力者	インタビュー日	時間
Praya Palazzo	Nopporn Jetsadajaratkul (General manager)	2018年7月18日	52分
Amdaeng Bangkok Riverside Hotel	Kingkarnchana Nanachai (House Manager)	2018年8月15日	48分

4.2 インタビュー内容

電話インタビューは、Carson と Cromie (1989) が使用したトピックに基づいた以下の質問を使用して緩やかに構成された。これらのトピックは、マーケティングの知識と活動のすべての側面を包含する有用なフレームワークを用いている。質問は開かれており、会話を促すために使用された。

- ホテルの話や歴史を教えてください

- あなたの経営感覚はどのようなものであったか
- 最近市場の動向について教えてほしい
- 貴社の製品やサービスを宣伝するためにどのような方法を使用しているのか
- ターゲットとする顧客はどのようなものか
- これらの顧客の優先順位を決める根拠はどのようなものか
- 顧客がそのコンプセットで貴社を選ぶ理由は何か
- 滞在後のサービスを提供しているか
- 競争相手はどのような企業か
- 競争相手として認識する根拠はどのようなものか
- 市場で何が起きているのかを知るための情報をどこで収集しているか
- 市場の変化と課題にどのように対応しているか
- 過去数年間、あなたの市場で最も重要なイベントは何か
- 過去数年以内で、注目すべきキャンペーンを示してほしい
- ローシーズンに稼働率を改善するためにどのようなことをしているか
- 商品やサービスの価格設定にどのような戦略を用いているか
- これから大きなイベントがあるか

第5章 考察

この調査は、中小企業のホテルがマーケティング能力を強化し、業績を向上させる可能性がかなりあることを示している。しかしまた、Praya Palazzo Hotel と Amdaeng Riverside Hotel がカーソンによって識別される最高の「洗練された」カテゴリーを達成し得なかったことを示している。

各電話インタビューの結果を個別に分類すると、Praya Palazzo は暗黙のマーケティングとして、Amdaeng Riverside Hotel は未熟なマーケティングとして定義することができる。「カーソンのマーケティング活動モデルのレベル」、SWOT および 7P 分析の各トピック内の分類を標準化する。

5.1 Praya Palazzo SWOT 分析

5.1.1 Strengths 強み

- 建物には、説得力のあるブランドストーリーと特徴を生み出すことができる独自性、歴史、そしてスタイルがある。この邸宅は、タイ王のラーマ 5 世時の貴族が所有していたもので、Andrea Palladio スタイルのデザインとインスピレーションを受けている。
- MONTARA グループ（プーケット島の有名な TRISARA ホテルの開発者である。世界最高級リゾートの一つとして選ばれた TRISARA ホテルを管理している。）による強力なローカルホテルチェーンで運営され、経営における専門的支援と財政的支援を受けている。
- ホテルはカオサン通りやグランドパレスなどバンコクの人気観光スポットの近くに位置している。

バンコクのチャオプラヤー川沿いに位置するブティックホテルのマーケティング活動とその特徴

- ホテルからの眺め、景色は付加価値を提供する。バンコクの旧市街を一望できる。
- よく訓練されたスタッフが勤務している。
- 「タイブティックアワード 2011」を受賞した。
- シャトルボート、空港シャトルの提供を行っている。

5.1.2 Weakness 弱さ

- 築 100 年以上の古い邸宅なので、メンテナンスの費用がかかる。
- ボートでしかホテルに到着できないため、簡単にアクセスできない。小規模なホテルなので、宴会やイベントを開催したい場合は、施設全体を借り切る料金を支払う必要がある。客室料金は請求できるが、ホテルは他のゲストに販売する機会を失うことになるというデメリットを生じる。

5.1.3 Opportunities 機会

- オンライン市場の成長は、ソーシャルメディア広告のように対象を拡大し、ターゲットとする視聴者に対し費用便益上効果的となる。
- 中国人観光客の増加は販売促進のための潜在的セグメントとなり得る。
- 地元住民のためにタイの伝統的な結婚式のための完璧な場所を提供する（1 年毎に約 300,00 カップルが結婚する）。

http://stat.bora.dopa.go.th/stat/marry/sk/sk_60.html

- 国際的な高級旅行市場は観光市場の大きな部分となっており、ブティックホテルを好む旅行者のようなニッチな旅行の需要が高まっているため、ブティックホテルの潜在的成長性は大きい。

5.1.4 Threats 脅威

- チャオプラヤー川沿いに位置するモダンなブティックホテルが増え、競争の激化は、顧客ロイヤルティなどに影響を与える可能性がある。
- タイの政治は不安定である。
- タイの天気は湿度が高いため、建物に影響を与え、劣化しやすいため、メンテナンスが必要となる。

5.2 従来のマーケティング戦略 (7P)

5.2.1 Product :

大邸宅は 100 年以上の歴史を持ち、Andrea Palladio スタイルのデザインとインスピレーションを受けている。Praya Palazzo では、17 室の客室すべてでリラックスしたひと時を過ごすことができる。快適さは客室を自宅のように感じさせる。また、SIAM 時代の古典的な装飾は顧客をゆっくと時代を引き戻したような気分させる。

レストラン : Praya Palazzo 伝統的なタイ料理の専門家によって作られている。しかしまたグリ

ル料理やデザートなど、西欧人に向けられた追加のメニューも提供する。レシピはラーマ 5 世とラーマ 6 世の時代にさかのぼる。Praya Palazzo では、肉製品を含まない料理についても提供している。ビーガン料理やベジタリアンダイエットをしている顧客のためのベジタリアンメニューも提供している。

ウェディング : Praya Palazzo はバンコクでの結婚式に最適な会場である。チャオプラヤー川を見下ろすこの重要な日を彩るため、サイアム時代からの伝統的様式で、高品質なタイ料理と西洋料理を選択でき、150 名まで収容可能である。

Function rooms : Praya Palazzo には、あらゆる種類のイベントを開催するための 3 室の多目的ルームがある。ビジネスミーティングや文化イベントからカクテルパーティーや講義の実施まで利用できる。

5.2.2 Pricing :

季節的価格設定「ハイシーズンとローシーズンには 40% の価格差がある。」

表 4 Praya Palazzo 室料

Room types	Room rates/ night
Chao Phraya Suite	288-403 USD
Junior Suite	182-254 USD
Deluxe	137-191USD
Superior	105-147USD

The restaurant: メニュー

Shrimp dip with deep-fried Mackerel fish (฿380)

River fish with sour curry soup (฿320)

Traditional spicy beef or soup with curry paste (฿350)

Vegetarian diet: the stir-fired pork (without the pork) with yellow chili paste (฿350).

5.2.3 Place :

Praya Palazzo には、商品を販売するための 3 つのチャネルがある。ホテルの予約の 90% 以上が Online Travel Agents によって行われている。他の 2 つのチャネルは直通電話とホテルのウェブサイトである。

5.2.4 Promotion :

オンラインの旅行代理店はホテルの部屋を販売するための主要な流通チャネルであるため、Phraya Palazzo は対象となる部屋の特別料金を設定している。その一方で、ホテルも自らのウェブサイトを通じて特別価格で提供している。ホテルの Web サイトから客室を予約する場合などである。

5.2.5 People :

以前の所有者は、ホテルのサービスをすでに体系化し、標準化している。よく訓練されたスタッフが顧客に対応している。各スタッフは、ゲストの名前とゲストの好みを覚えるように訓練されている。

5.2.6 Process :

以前の稼働率と比較すると、30% から近年は70%-75% に引き上げられた。今回の買収により Praya Palazzo にはいくばくかの改善が見られた。前の所有者は自らホテル運営システムを作成していた。

5.2.7 Physical Evidence :

2011 年には、ユニークなロケーションと建物の優れたデザインが、結果としてホテルの強みとなっている。Praya Palazzo は、タイブティックアワードから最高のブティックホテル賞を受賞した。Booking.com と Agoda で高い評価を得ている。

表 5 宿泊者からのクチコミ

評価基準	プラヤ パラッツォ	
	Booking.com	Agoda
施設の状態/清潔さ	8.4	8.7
ロケーション	8.5	8.4
サービス		9.2
施設・設備	8.0	8.2
お部屋の快適さ・クオリティ	8.2	8.7
お得感	7.8	8.3
スタッフ	9.4	
Wifi (無料)	8.4	
平均	8.4	8.6

5.3 Implicit marketing

5.3.1 Market knowledge : 市場知識 :

Praya Palazzo は、セグメントは完全には開発されていないが、セグメント、サイズ、および場所という観点から市場セグメントを規定している。これをもとにターゲティング戦略が実行される。Praya Palazzo が「MONTARA グループ」に引き継がれた後、ホテル運営チームはマーケティングに力を入れている。ホテルは顧客の数を予測している。ホテルの元オーナーは、現在のマー

ケティングと比較してマーケティング活動に十分な努力を払わなかったため、競争上の優位性を得るために非公式かつバランスの取れた方法で適用される多数の補足的なマーケティング情報の使用により、むしろ感覚的な活動となった。当ホテルは、重大な市場の出来事とそれが会社に与える影響を十分に理解しており、競争上の優位性が競合他社との差をいかに強固なものにしているかを説明することができる。

5.3.2 Competitors 競合他社 :

Praya Palazzo の運営チームは、競合他社を非常によく知っており、Sala Rattanakosin, Sala Arun, Arun Resident and River Arun などのなかで、どのホテルが競合他社であるかを直接述べていた。

5.3.3 Customer :

当ホテルは自館を高級ブティックホテルと位置付けており、ホテルのターゲット顧客は主に高齢者および高所得層の顧客である。ヨーロッパ人（長期滞在観光客）、中国人および東南アジア人が対象となる。

5.3.4 Market information : 市場情報 :

Praya Palazzo は、Google アナリティクス・プログラム、PMA Hotel の資産管理システム、および POS (Point of sale) を使用している。これらのコンピュータプログラムは、ホテルのプロモーションやコマーシャルを作成および開発するための運営チームを支援している。顧客情報の詳細を提供するプログラムによって、運用チームはゲストがどこから来たのかを知っている。国籍と滞在期間は他のホテルの宿泊料金と比較されている。

5.3.5 Significant event :

現在まで行われていない。

5.3.6 Competitive advantage :

建物には、説得力のあるブランドストーリーと特徴を生み出すことができる独自性、歴史、そしてスタイルがある。それは現在、地元の強いホテルチェーン、モンタラの下で運営されており、経営の専門性と財政的支援を強化している。ホテルはカオサン通りやグランドパレスなどバンコクの人気観光スポットの近くに位置している。ホテルからの景色、景色は付加価値となっており、バンコクの旧市街を一望できる。

5.3.7 Promotion : プロモーション :

Online travel agent を通じて予約するゲストの特別オファー、ロイヤルティおよびリピートゲストの特別オファー（例：2泊2日の予約は1泊分の無料宿泊期間、季節性、お祝い、クレジットカードのオファー）等が実施されている。

5.3.8 Price :

季節的価格設定「ハイシーズンとローシーズンでは 40% の価格差がある。」Praya Palazzo では booking.com の「Rate Intelligent」を使用して宿泊料金を調整している。

5.3.9 After sale service :

顧客がチェックアウトした後に、滞在後のサービス、顧客への御礼のメールを発信する。加えて特別なオファーやプロモーションについても E メールで送信する。

5.4 Amdaeng Riverside Hotel SWOT 分析

5.4.1 Strengths 強み

- 建物は独自性とスタイルを持っている。高名な建築家が設計している。
- ホテルはバンコクの有名な観光地ワット・サケットゴールデンマウントとワットアルンからわずか 4 km の便利なロケーションにある。
- 所有者はタイの広告業界にたいして影響力がある。
- よく訓練されたスタッフが勤務している。

5.4.2 Weakness 弱さ

- 経験の浅い管理チームが運営を担当している。
- 管理システム、スタッフトレーニング、マーケティングチーム、オンライン旅行代理店との協力体制の開発段階にある。

5.4.3 Opportunities 機会

- オンライン市場の成長は、ソーシャルメディア広告のように対象を拡大し、ターゲットとする視聴者に低コストで到達できる。
- 中国人観光客が増大し、販売促進のための潜在的セグメントが拡大している。

5.4.4 Threats 脅威

- チャオプラヤー川沿いに位置するモダンなブティックホテルが増え、競争の激化は、顧客ロイヤルティなどに影響を与える可能性がある。
- タイの政治は不安定である。
- タイは湿度が高いので、建物に影響が与え、劣化しやすいため、メンテナンスが必要となる。

5.5 マーケティングミックス 7P

5.5.1 Product 製品戦略 :

Amdaeng Bangkok Riverside は、バンコクにある 4 つ星ホテルである。ホテルの場所は、バンコクの観光名所に近く、ワット・サケットゴールデンマウントから 25 分、ワットアルンや市内中

心部からわずか4 km だけ離れているので、便利なロケーションである。ブティックホテルとして、当ホテルは10室の客室を提供している。Aumdaeng はタイ語で「Daeng」が「Red」を意味するようにホテルの名前に関連して全て赤色で塗装されている。

NYE カフェレストラン：Amdaeng はリバーサイドの「NYE Cafestaurant」で Thai Fusion レストランも開店している。「NYE」とは、男性（英語の Mister と同じ意味）のことである。所有者は、ホテルのレストランとバーを「Amdaeng」という名前に関連して「NYE」と名付けた。タイの有名な情熱的なシェフがバンコクのいくつかの有名なレストランで仕事をしてきたことを反映する特別に作られたメニューを提供している。NYE カフェレストランでは、タイ料理のセンセーショナルな味わいで、あらゆる料理が創り出されている。レストランの定員は約11～44名である。営業時間は毎日07：30～10：00、12：00～22：00となっている。

NYE 屋上での360度チャオプラーヤー鑑賞＊：ホテルの屋上にあるスタジアムとして設計されたバーで、飲食が可能である。

5.5.2 Pricing：価格戦略：

どのホテルでも、価格設定はハイシーズンとローシーズンで差別価格となっており、その価格差は約34%である。

表6 Amdaeng Bangkok Riversid 室料

Room type	Room rates
River suite	183USD-280USD
Riverside Grand Deluxe	154USD-238USD
Deluxe	115USD-194USD

カフェレストラン；NYE レストランではゲストが最もユニークなエピキュリアンアドベンチャーを体験できる。NYE では多くのワインとカクテルが置かれている。NYE レストランでの価格設定のなかで、最も高価な料理は「ラムパネング」（ラムレッドカレー）810 タイバーツ（24.5ドル）、最も安いメニューは260 タイバーツ（7.86ドル）で焼き肉である。他のレストランと競合しているため、NYE カフェは比較的低い価格帯をとっている。

5.5.3 Place：

本研究のインタビューの間に、Aumdaeng は8か月だけ稼働した。管理チームは製品の供給に取り組んでいた。顧客の認識を高めるように努めている。オンラインの旅行代理店と協力することは Amdaeng のための最も効率的なチャネルである。また、海外からの訪問者の大部分はオンライン旅行代理店からのものであり、タイの顧客の大多数は直通電話またはホテル自身のウェブサイトを通してのものである。海外からの旅行者は、非日常を求めているが、タイの顧客は、週末や特別な日に快適な施設の利用ができることを望んでいる。

5.5.4 Promotion プロモーション戦略：

オンラインの旅行代理店はホテルの部屋を販売するための主要な分散チャネルであるため、Aumdaeng はここで特別な部屋料金を提供している。その一方で、ホテルも自らのウェブサイトを紹介して特別価格を提供している。例えば、ハイシーズンに入る前に、ホテルはウェブサイトにプロモーションを登録し、1年後の特定日までに予約する顧客に対して 20% の割引を提案している。

5.5.5 People 人的戦略：

所有者はすでにホテルのサービスを体系化し標準化している。よく訓練されたスタッフが顧客対応している。小規模なプティックホテルとして、ハウスマネージャーとのインタビューによって、サービススタイルはチェーンホテルとは異なっていることが明らかとなった。ゲストを快適にし、自分の家のように安らぎを感じさせると述べていた。

5.5.6 Process プロセス戦略

スタッフ研修プログラムを計画しているが、新しいホテルなので、オンライントラベルエージェントに修正を依頼する必要がある。

5.5.7 Physical Environment フィジカルエビデンス戦略

物理的証拠：建物のユニークな場所と優れたデザインはホテルの強みである。さらに、ホテルのサービスは好感を増すができる。

成果の一つとして、Amdaeng リバーサイドホテルはオンライン旅行代理店による評価のなかで高いランクを得ることができる可能性がある。

表 7 宿泊者からのクチコミ

評価基準	アンデン バンコク リバーサイドホテル	
	Booking.com	Agoda
施設の状態/清潔さ	8.8	8.8
ロケーション	7.4	7.4
サービス	9.1	8.9
施設・設備	7.8	7.6
部屋の快適さ・クオリティ	8.3	
値頃感	7.5	7.9
スタッフ	9.1	
Wifi (無料)	10	
平均	8.1	8.1

5.6 Inexpert marketing

Inexpert marketing は、non-marketing と implicit marketing の間のマーケティングのレベルである。インタビュー結果から、Amdaeng Riverside Hotel は implicit marketing に分類されている。

5.6.1 Market knowledge :

当ホテルは、マーケティングの実効性についてある程度理解しており、マーケティングを効果的に実行しようとしている。新しいホテルの一つとして、Amdaeng Riverside Hotel の経営陣はホスピタリティ業界で多くの経験を持っていないが、彼らは彼らのマーケティングポジションを認識しており、ターゲットマーケティングを採用しようとしている。

5.6.2 Competitors :

特定のホテルを考えていないが、全体を考えている。

5.6.3 Customers :

Aumdang のハウスマネージャーへのインタビューとその他の調査から、ホテルは個々の所有者によって管理されていることが明らかとなった。当ホテルは、新世代の人々や、コンビネーションアートやモダンな建築に興味のある旅行者のグループをターゲットにしている。

5.6.4 Market information :

当ホテルはインターネットから市場情報をチェックするコンピュータ分析プログラムを使用していない。オンラインの旅行代理店が、顧客の訪問後に顧客のフィードバックを促すチャンネルを提供するための現在のホテルのパートナーは、TripAdvisor、booking.com、および Agoda である。ソーシャルメディアと個人的な紹介はほとんどの訪問者を引き付けるチャンネルである。代理店が顧客の訪問の後に顧客のフィードバックが奨励されるチャンネルを提供する。

5.6.5 Significant event :

今まで行われていない。

5.6.6 Competitive advantage :

マーケティングチームは、ホテルの強みと弱みが何であるかを知っている。たとえば強みは、デザインとタイ風のおもてなしである。USP（独自のセールスポイント）に力を入れている。建物は箱の形であり、フェミニズムの概念を表すために描かれており、ブランドの個性的なアイデンティティを作り出したいと考えていた。Amdaeng Riverside Hotel のオーナーは広告業界で有名であるため、テレビ番組、Blogger、Travellers のインタビューについて便宜をはかることができる。

5.6.7 Promotion :

所有者はタイの広告企業に影響力があるので、インターネットや、雑誌などにとりあげられた。このことから顧客の認識が深化してきた。ホテルのウェブサイトにプロモーションの報告がある。例えば、ハイシーズンに入る前に直接ホテルのウェブサイトです約する場合、20%の割引クーポンをもらえる。飲食の部分では、季節のイベントによって、期間限定プランを提案する。ハロウィーンなどにアラカードではなくて、セットメニューを販売する。

5.6.8 Price :

季節的価格設定「ハイシーズンとローシーズンでは34%の差がある。」

5.6.9 After sale service :

感謝メールを送る。

第6章 まとめ

本研究の対象としたすべてのブティックホテルはチャオプラヤー川のほとりに位置しており、いずれにおいてもマーケティングが行われているが、実践の水準は異なっている。

効果的なマーケティングはかなりの予算を使用してのみ達成され、複雑になることを余儀なくされる、という誤解に苦しんでいるオーナーやマネージャーが多数いる。

本研究では、顧客情報を使用してパーソナライズされた高品質の顧客サービスと評判の向上を提供するなど、ブティックホテル特有のマーケティングがいかに単純で低コストで可能かということの一端を示した。中小企業のマーケティング能力を向上させるためには、中小企業の特徴に適合し、「単純化された」マーケティング手法が適合しうるか否かにかかっている。

インタビューの結果により、中小企業のホテルがマーケティング能力を強化し、業績を向上させる可能性がかなりあることを示している。これは、本研究のどのブティックホテルでも、カーソンによって識別される最高の「洗練された」カテゴリーを達成しなかったという事実によって示されている。

チャオプラヤー川のほとりに位置するブティックホテルへのカーソンのレベルのマーケティング活動モデルの適用は、ブティックホテルの研究に適用される場合、追加のカテゴリーまたは記述の必要性が明らかとなった。これにより、ブティックホテル業界に適用できる適応モデルの可能性が生じたといえる。適応の必要性は、比較的高いレベルの顧客との関わり合いで、サービス部門の本質に根ざしている可能性がある。カーソンが説明している *instinctive marketing* 活動を妨げる可能性がある。したがって、*Implicit marketing* 活動を発展させながら、*non-instinctive marketing* から *instinctive marketing* に移るものを区別しようとする「*inexpert*」マーケティングカテゴリーが必要である。

本研究は競争力のあるポジショニング、顧客との関係、価格などの分野で、大規模ホテルとは大きく異なる課題に直面している小規模ホテル（ブティックホテル）に焦点を当てて、ホテルマ

マーケティングに関する新たな知見の獲得を志向している。

Praya Palazzo の元所有者と Amdang Riverside Hotel の所有者は、ブティックホテルをやりたいという同等の情熱を持っているが、Praya Palazzo の元所有者はマーケティング努力を欠いていたため、ホテルの稼働率は30%以下だったとのことである。グループの経営陣である Montara Group からの買収により、マーケティング活動の促進とタイ語と英語の両方でオンラインブロガーのような電子メディアによる宣伝に力を入れた Praya Palazzo は、より多くの顧客を得た。システムそして、より良いメンテナンスと建物のメンテナンスは、トリップアドバイザーのランキング上昇をもたらした。マネージャーのインタビューによると、現在管理チームが行っていることは正しい方向に向かっていると述べている。これからも上昇していくという情熱があると考えられる。

一方、Amdaeng Riverside Hotel に関しては、管理チームにはまだ経験が少ないと述べている。ホースマネージャーのインタビューにより、現在ホテルが不明確な使命とビジョンに直面しているということが明らかとなった。ホテルには明確なブランディングがあり、建物のデザインと顧客のくつろぎを感じさせるサービスの両方が、自宅でサーブされるように、古代の王の食堂で提供されている。これは非日常を愛する外国の顧客が対象である。インタビューにより、彼らの所有者の意図は、市場の少数派を獲得することであることが判明した。プロモーションは的確に顧客グループにプロモートする必要があると考えられる。その顧客グループによりホテルの稼働率を維持するために、より多くの宿泊予約を獲得しなければならない。ホテルの所有者はタイの広告企業に影響力があり、ウェブサイトや雑誌などでホテルを宣伝したいと思っている。しかし、今までのところ、英語でのプロモーションはなされていない。

ブティックホテル事業の運営において効率的かつ持続的に成功するためには、以下のような決定要因に左右される。

サイズ：ブティックホテルと呼ばれるために利用可能な多くの部屋を用意する必要はない。ほとんどの場合、ブティックホテルは大規模ホテルよりもはるかに少ない経済的投資で足りる。しかし、最も重要なのはマーケットリサーチであり、現代の旅行者のライフスタイルや特定の好みがどのようなものであるかを認識することである。

サービス：ブティックホテルは、顧客に提供されるサービスを主な戦略として捉え、競合他社とは差別化されている。これらのホテルは、顧客を家族の一員として捉え、ブティックホテルを支店からなる国際標準のホテルチェーンとは異なっている。したがって、この場合、サービスプロバイダーや従業員は、ホテルの視点を訪問者に伝達し伝達するためのツールとなる。そして、従業員が彼らの考え方を形作り、組織のビジョン、使命、そして目標と一致するのを助けるためのサービスマインド構築プログラムが必要である。

コミュニケーション：広報は、ターゲットとなる顧客にアクセスするための重要なコミュニケーションの1つである。業界に初めて参入する多くのブティックホテルでは、経験がなく、効果的なマーケティング戦略を実行するには限界がある。このような問題を回避するために、オンラインマーケティングチャネルを使用して、低コストで顧客にアクセスできるようにしている。無線技術とインターネットがこの急速に変化するデジタル時代の大部分を占めるので、最近では関連するソーシャルメディアプラットフォームを含む Web サイトがより大きな役割を果たしてい

る。

ブティックホテルを経営するには、全体的に低コストを維持し、高い利益を生み出すために、適切なコミュニケーションツールと国内外の強力なビジネス関係を持つことと共に、ユニークな違いを作り、経営全体としての統一を確実にすることである。

上記結論は、ブティックホテルと大規模ホテルのマーケティングに特段の差異性はないことを示唆している。インタビューの結果はまさしくマーケティングの欠落がブティックホテル経営のボトルネックとなっていることを明らかにしているからである。

相対的に希少な資源のもとにおいても、領域的に特化したマーケティング実践は可能であろう。もとより、4P すべてを充足するようなマーケティング戦略をブティックホテルが取り得ないことは明白であるが、部分的な実施であってもその効果が期待でき、経営サイドもそのように考えていることも示されている。

マーケティングは大企業を対象とした経営技法の一環である。しかし、企業経営を考える限り、その適用は考慮されるべきである。ブティックホテルは中小企業であり、マーケティングや経営技法の導入が大企業に比べて資源的制約から困難ではあるが、可能な限りマーケティング実践を行っていくことが求められよう。

参考文献

- Analoui, F. and Karamu, A. (2003) *Strategic Management in Small and Medium Enterprises*, Thomson Learning, London.
- Beaver, G. and Harris, L. (1995), "Performance Management and the small firm: dilemmas, Tensions and paradoxes", *Journal of Strategic Change*, Vol.4 No. 2, pp. 109-19.
- Big Cities, Big Business: Bangkok, London and Paris Lead the Way in Mastercard's 2018 Global Destination Cities Index. [Cited 2018]. Available from:
<https://newsroom.mastercard.com/press-releases/big-cities-big-business-bangkok-london-and-paris-lead-the-way-in-mastercards-2018-global-destination-cities-index/>
- Carson, D. (1999), "Marketing for small-to-medium enterprises", in Baker, M.J. (Ed), *The Marketing Book*, 4th ed., Butterworth-Heinemann, Oxford, pp. 621-38.
- Carson, D. and Cromie, S. (1989), "Marketing planning in small enterprises: a model and some empirical evidence", *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 7 No. 3, pp.5-17.
- Coviello, N., Winklhofer, H. and Hamilton, K. (2006), "Marketing practice and performance of small service firms", *Journal of Service Research*, Vol. 9 No. 1, pp. 38-58.
- Kornthanyarin, B., (2014), *Real estate development guidelines from historic buildings into boutique hotels, Bangkok hotel cases: CHAKRABONGSE VILLAS AND PRAYA PALAZZO.*, Copyright of Chulalongkorn University
- KSME. Boutique Hotel: 現在暑い新タイプの宿泊施設; 2013 [cited 2014].
www.ksmcare.com/Article/82/27821/Boutique-Hotel
- HistoricHotelsEgypt. Historic hotels of Egypt 2012 [cited 2014]. Available from:
<http://www.youtube.com/watch?v=Ymu6F0laVYU>
- Jane, M., Rosalind, J., Jennifer, R. and Beata, T. (2008) Marketing in small hotels: a qualitative Study, *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 26 Issue: 3, pp.293-315.

カワンマン アルニサラ

The 7 Ps of Service Marketing in Hotel Industry [cited 2018]. Available from:
<https://blog.trilyo.com/the-7-ps-of-service-marketing-in-hotel-industry>