

# گفتگو با مدیر ارشد بازاریابی جاباما؛ ترسیم آینده روشن در روزهای تیره صنعت گردشگری - دیجیاتو

امیر مستکین | یکشنبه، ۱۹ بهمن ۱۳۹۹

سفر این روزها اگرچه برای اکثریت جامعه به یک حسرت تبدیل شده اما «جاباما» که یکی از بزرگترین پلتفرم‌های رزرو آنلاین اقامتگاه است همچنان در مسیر ارائه راهکار حتی برای شرایط فعلی حرکت می‌کند. راهکاری که جاباما برای شرایط کرونا دارد سرویسی است به نام «جاباما پلاس» که در آن مسافران می‌توانند اقامت امن‌تری داشته باشند.

«راشا شیدماهر»، مدیر ارشد بازاریابی جاباما در گفتگویی با دیجیاتو درباره جزئیات این طرح، داستان شکل‌گیری‌اش و آمارهای آن در ماه‌های اخیر توضیح می‌دهد. اما این همه‌ی موضوع نیست چرا که شیدماهر در همین گفتگو از برنامه‌های بزرگ بعدی جاباما هم رونمایی می‌کند. به گفته او، جاباما در مسیر حرکت به سمت تبدیل شدن به پلتفرمی مانند Airbnb، البته با توجه به المان‌های فرهنگی کشور است و تا سه سال آینده تحول‌های گسترده‌ای در صنعت گردشگری ایران رخ خواهد داد.

---

جاباما پلاس چه مدت است اجرایی شده، تا امروز چقدر مورد توجه مسافران قرار گرفته و آیا می‌توان از آن به عنوان یک تجربه موفق در فضای گردشگری کشور یاد کرد؟

راشا شیدماهر - مدیر ارشد بازاریابی [جاباما](#): از شهریور ماه این سرویس را تحت نام آفتابگردون ارائه کرده‌ایم و با گذشت ۵ ماه از شروع طرح، همزمان با انتشار محصول جدید جاباما، آفتابگردون را با نام «[جاباما پلاس](#)» و تغییرات بهینه‌تر گسترش دادیم.



راشا شیدماهر، مدیر ارشد بازاریابی جاباما.

نکته اینجاست که از قبل‌تر، در حال بررسی برای ارائه قابلیت‌های سطح بالا در تجربه پذیرش بودیم. تصمیم گرفتیم با آموزش، استاندارد اقامتگاه‌ها برای امان‌هایی که در فرآیند پذیرش اهمیت دارد را افزایش دهیم. دلیلش هم این بود که می‌دیدیم زمانی که کاربر از وبسایت خرید می‌کند، اگر قبل از پذیرش رضایت او را بررسی کنیم همه چیز عالی و تجربه از انجام رزرو مناسب است اما زمانی که رضایت همان کاربر را پس از اتمام اقامت بررسی می‌کردیم، می‌دیدیم که گاهی رضایت به شدت افت می‌کند.

«می‌خواستیم در لایه‌ی جدیدی وارد بازی شویم. وارد لایه‌ی میزبان شویم، آموزش دهیم، مشکل را در فرآیندها پیدا کنیم»  
متوجه شدیم در فرآیند پذیرش تا خروج مهمان، اتفاقاتی رخ می‌دهد که باعث این نارضایتی

می‌شود. بخشی که باعث نارضایتی شده بود، ارتباط مستقیم با جاباما نداشت و چون ما در سمت خودمان، کار را درست انجام داده بودیم، می‌توانستیم از کنارش عبور کنیم اما می‌دیدیم که دامنه این نارضایتی‌ها به بخش نظرات مربوط به اقامتگاه‌ها کشیده می‌شود. در نهایت هم انگشت اشاره به سمت ماست، چرا که کاربر معتقد است از جاباما رزرو کرده و تجربه بدی داشته.

به همین دلیل بود که جاباما پلاس شروع به کار کرد. هدف اصلی این سرویس، این بود که در لایه‌ی جدیدی وارد بازی شویم. وارد لایه‌ی میزبان شویم، آموزش دهیم، مشکل را در فرآیندها پیدا کنیم. به کلامی ساده‌تر، قرار شد هر بعد ماجرا از زمان پذیرش تا خروج را بررسی کنیم تا هم نکات منفی تجربه نامناسب به ما برنگردد و هم امتیاز میزبان کاهش پیدا نکند.

«آمارهای ما می‌گفت اولویت «بهداشت و نظافت» در صدر درخواست مسافران است» اساساً دلیل شکل‌گیری جاباما پلاس همین بود ولی در زمانی که ما مشغول انجام تحقیق و توسعه بودیم، شیوع کرونا بدتر می‌شد. احساس کردیم بر اساس شرایط موجود و نظرسنجی‌هایی که داشتیم، بهتر است تمرکز جاباما پلاس بر موارد مربوط به جلوگیری از کرونا باشد. آمارهای ما می‌گفت اولویت «بهداشت و نظافت» برای مشتریان تا قبل از اسفند ۹۸ در رتبه سوم و چهارم در نظرسنجی‌ها بود اما از زمان شیوع کرونا، در تمام نظرسنجی‌ها دیدیم که گزینه بهداشت و نظافت با فاصله بسیار زیادی تبدیل به اولویت اول مردم شد. از همان نقطه، تمرکز سرویس جاباما پلاس، تا زمان پایان کرونا روی این موضوع قرار گرفت. امروز اولویت اول ما، آموزش پروتکل‌های بهداشتی به میزبان‌ها، بهداشت و ضدعفونی اقامتگاه‌ها و ارائه پک بهداشتی است و بعد از کرونا، جاباما پلاس قرار است مجموعاً تجربه بهتری از پذیرش تا خروج در یک اقامتگاه را ارائه کند.

**به گفته خودتان در این طرح یک پکیج کامل ارائه می‌شود؛ از لوازم یکبار مصرف گرفته تا ضدعفونی محل و پشتیبانی اختصاصی. نهایتاً در شرایط کرونا این موارد چقدر بر سلامت افراد اثرگذار هستند؟**

واقعیت این است که برای عدم ابتلا به کرونا هیچ گارانتی وجود ندارد. ما پروسه‌های بهداشتی را افزایش می‌دهیم. در بیلبردهای تهران نوشتیم که «تابستان سال بعد، جاباما» و افراد را تشویق به سفر نرفتن کردیم. از طرفی بیلبردهای شمال کشور ما معرفی سرویس جاباما پلاس البته با نام قبلی آن یعنی آفتابگردون بود. انتقادی که به ما گرفته شد این بود که ما دو طرفه بازی می‌کنیم در حالی که اینطور نیست.

جاباما یک بازیگر صنعت گردشگری است؛ ما مرجع قانونی برای وضع قانون نیستیم. صرفاً می‌توانیم به افراد پیشنهاد سفر نرفتن بدهیم. اما وقتی که جریمه وضع می‌شود و در جاده ترافیک است، این یعنی انتخاب فرد، سفر است. دیتای ما می‌گفت نزدیک به ۷۰ درصد کل سفرهای جاده‌ای، فقط مربوط به شمال است.

«حرف ما این است که در این شرایط سفر نروید، اما اگر مجبورید، ما امکانات امن‌تری را ایجاد

کرده‌ایم»

در نتیجه هدف ما این بود که به این حجم از مسافر، چه به انتخاب چه به اضطرار، کمک کنیم تا اقامت امن‌تری داشته باشد. واقعیت این است که این طرح برای ما هزینه‌های بسیاری دارد و اکنون، یک بهداشتی یکبار مصرف هر مسافر هزینه قابل توجهی می‌شود. از طرفی زمانی که برای آموزش به میزبان صرف می‌شود، اقلامی که چاپ می‌شود و حتی تهیه مواد ضدعفونی، هزینه‌ای است که انجام می‌دهیم و بابت آن قیمت را افزایش نمی‌دهیم. این در واقع این یک سوبسید است که جاباما می‌دهد. در یک کلام، حرف ما این است که در این شرایط سفر نروید، اما اگر مجبورید، ما امکانات امن‌تری را ایجاد کرده‌ایم.

## و تا الان می‌توان گفت طرح موفق بوده؟

به شدت از نظر اعداد و ارقام موفق بوده چون زمانی که شروع کردیم، ۵ الی ۶ درصد از رزروها مربوط به جاباما پلاس بود و امروز نزدیک به ۳۰ درصد از کل رزروهای جاباما مربوط به همین طرح است. در شهرهایی که جاباما پلاس ارائه می‌شود، تا ۸۰ درصد رزروها، از اقامتگاه‌هایی است که جاباما پلاس در آن‌ها فعال شده است. عملاً کاربرها نشان داده‌اند که این نظافت برایشان به شدت مهم است.

«امروز نزدیک به ۳۰ درصد از کل رزروهای جاباما مربوط به جاباما پلاس است»

از طرفی اگرچه جاباما پلاس اکنون در مازندران، تهران و کیش فعال است اما به زودی در شهرهای بیشتری از مازندران فعال می‌شویم و از طرفی قشم، توابع تهران، گیلان، اصفهان و شیراز در مرحله بعدی هستند که تا آخر امسال جاباما پلاس در آن‌ها ارائه می‌شود.

در ساختاری که جاباما برای این طرح ارائه کرده چه ضمانتی وجود دارد تا آنچه در سایت درباره جاباما پلاس می‌خوانیم عملاً در واقعیت و اقامتگاه‌ها هم اتفاق افتاده باشد؟ مکانیزم بررسی چیست؟



ما میزبان‌ها و اقامتگاه‌ها را دسته‌بندی می‌کنیم. میزبان‌ها آموزش دیده‌اند و از طرفی اکنون متوجه شده‌اند که عملکرد بهترشان و امتیازی که از کاربر می‌گیرند اثر مستقیمی بر درآمدشان دارد؛ چرا که به دلیل رضایت مسافران قبلی، احتمال انتخابشان توسط کاربران جدید افزایش پیدا می‌کند. همین موضوع باعث افزایش درآمد آن‌ها می‌شود. ما امروز میزبان‌هایی داریم که به خوبی این چرخه را درک کرده‌اند و خودشان از ما هم حساس‌تر شده‌اند. این مسئله باعث شده تا بسیاری از میزبان‌ها، خودشان همکاری کاملی در این طرح داشته باشند.

از طرفی در شهرهایی که جاباما پلاس راه‌اندازی شده، چندین سوپروایزر داریم که به صورت روزانه اقامتگاه‌ها را چک و پلمب می‌کنند. در نتیجه تیم ما هم روی پروسه نظافت، نظارت دارد.

جدا از این موارد، ما گزینه‌ی بازگشت کامل وجه را داریم. به این معنی که اگر یک کاربر وارد اقامتگاه جاباما پلاس شود و ببیند اطلاعات آن، عکس‌هایش و رفتار میزبان در کنار پروتکل‌های بهداشتی رعایت نشده، دو گزینه دارد. یا می‌تواند اتاق بهتری را در همان اقامتگاه یا اساساً اقامتگاه دیگری را انتخاب کند یا اگر به هر دلیلی نخواهد چنین کاری انجام دهد، بدون قید و شرط وجه کامل به او بازگردانده می‌شود. از بین چند هزار رزرو جاباما پلاس که از ابتدای طرح تاکنون داشته‌ایم، در مجموع ۱۲ مورد برای بازگشت کامل وجه و ۱۵ مورد ارتقای اقامتگاه داشته‌ایم. در واقع در این چند هزار رزرو، صرفاً ۲۷ مورد مشتری ناراضی بوده که ما بلافاصله یا اقامتگاه را ارتقا داده‌ایم یا پول کامل را برگردانده‌ایم.

## تخمینی دارید که چقدر از بازار اقامتگاه‌ها آنلاین شده و چقدر آفلاین کار می‌کنند؟

«فقط ۷ درصد اقامتگاه‌ها، آنلاین شده و این بازار به شدت جای بزرگ شدن دارد»  
ما به شکل گسترده یک بررسی بازار انجام دادیم و از طرفی دیتاهایی هم از منابع مختلف مانند وزارت میراث‌فرهنگی و گردشگری یا گروه علی بابا و دیگر بازیگران منتشر شده است. چیزی که امروز تخمین زده می‌شود این است که ۷ درصد اقامتگاه‌ها، آنلاین شده و این بازار به شدت جای بزرگ شدن دارد.

هرچند ایجاد تحول در آن مانند کسب‌وکارهای دیگری مثل تاکسی‌های اینترنتی نیست، بلکه یک شیب ملایم‌تر دارد. در واقع پارامترهای زیادی هم از طرف میهمان دارد و هم میزبان. پارامترهایی که برای ایجاد تحول در این صنعت نیاز هستند، به شدت زیاد است و همین موضوع باعث می‌شود که این تحول با شیب ملایم‌تری رخ دهد.

**با توجه به اینکه بخش بیشتر این بازار آفلاین است آیا راضی کردن میزبان‌ها به رعایت این نکات جاباما پلاس تبدیل به یک چالش نشد؟ آیا همانطور که مسافرها از وجود چنین شرایطی استقبال کردند، اقامتگاه‌دارها هم استقبال نشان دادند؟**

معمولا زمانی که تقاضا افزایش پیدا می‌کند، قدرت چانه‌زنی میزبان هم بالا می‌رود و ما هم سهم کمتری از رزروها پیدا می‌کنیم. در حال حاضر چون به دلیل شرایط موجود، بازار گردشگری با چالش مواجه است، در نتیجه یک مشتری که از سوی پلتفرم‌ها به میزبان‌ها معرفی می‌شود برای میزبان جذاب است.

اما در حالت نرمال و زمان عادی، اگر یک اقامتگاه هم آنلاین کار کند و هم آفلاین، زمانی که می‌بیند ۱۰ مسافر جلوی اقامتگاه هستند و او ۵ اتاق دارد و مسافران راضی به پرداخت مبلغ بالاتر برای کرایه محل هستند، حاضر نیست با پلتفرم آنلاین و قیمت مشخص کار کند. این رفتاری که از آن صحبت می‌کنیم به شدت به فصل مرتبط است. اما در زمان اوج تقاضای برای سفر، افراد بیشتری مسافرت می‌کنند و به صورت حضوری به اقامتگاه‌ها مراجعه می‌کنند. در نتیجه زمانی که اقامتگاه پر می‌شود، نه تنها جاباما پلاس بلکه هیچ سوبسید دیگری پاسخگو نیست.

«میزبان‌ها تمایل زیادی به شرکت در این طرح دارند چون بیشتر دیده می‌شوند و رزرو بالاتری دریافت می‌کنند»

اما در حالت عادی، میزبان‌ها قطعا تمایل زیادی به شرکت در این طرح دارند چون بدون پرداخت هیچ هزینه‌ای، مجهز به پک‌های بهداشتی می‌شوند، اقامتگاه آنها بیشتر دیده می‌شود و رزرو بالاتری دریافت می‌کنند. از طرفی هزینه تمامی خدمات جاباما پلاس بر عهده خود جاباما است.

در نتیجه پاسخ این است که درصد همکاری اقامتگاه‌ها به شدت به فصل مربوط است نه به ارزش افزوده‌ای مانند سرویس جاباما پلاس. ولی زمانی که تقاضا عادی است یا مثل زمان فعلی



بسیار کم است، اقامتگاه‌هایی که دیده‌اند آن‌هایی که با جاباما پلاس کار می‌کنند رزرو بیشتری گرفته‌اند، استقبال کرده‌اند و خودشان تماس گرفته‌اند که چطور می‌توانند عضو این طرح شوند.

**با توجه به تصویر کلی که شما دارید از صنعت گردشگری از ابتدای سال تا الان می‌بینید، تصویری که از وضعیت این صنعت مخصوصاً تا عید امسال دارید چیست و وضعیت صنعت گردشگری در ماه‌های آینده را چطور می‌بینید؟**

بر اساس آمارهایی که می‌بینم، چندان خوش‌بین نیستم که این بازار به این زودی برگردد. در واقع برگشت بازار به شرایط قبل، زمان‌بر است اما این یک خوبی و یک بدی دارد. برای مثال مواردی که در گذشته به عنوان یک ارزش افزوده از آن یاد می‌شد حالا تبدیل به یک موضوع بدیهی و پایه‌ای شده است. یک نمونه افزایش سطح نظافت است. چنین نمونه‌هایی باعث افزایش سطح استانداردها می‌شود و چنین اتفاقی نهایتاً خوب است. اما طبیعتاً از نظر کسب‌وکار، به این راحتی بازار به حالت عادی برنمی‌گردد، چراکه عوامل مختلفی باید پشت سر گذاشته شود تا جامعه به حالت عادی برگردد.

احتمالی که ما می‌دهیم این است که بازار رزرو آنلاین در اواخر بهمن و اسفند تغییراتی خواهد داشت. از طرفی این پیش‌بینی هم مطرح است که اساساً شاید در آن زمان محدودیت‌هایی برای تردد و مسافرت ایجاد شود. همچنین باید به یاد داشته باشیم که سال گذشته پلتفرم‌های اینترنتی حق رزرو نداشتند. در نتیجه من چندان خوش‌بین نیستم که این بازار به سرعت به حالت عادی برگردد اما زمانی که مشکلات حل شود قاعدتاً همه این مدت را جبران می‌کند، به شکلی که دوباره این صنعت رشد چند برابری را تجربه کند.

**و برنامه خود جاباما برای آینده‌اش چیست؟ به کلامی ساده‌تر علی‌بابا در گروه خود چه نقشی را برای جاباما در نظر دارد؟**

«می‌خواهیم تبدیل به پلتفرمی مانند Airbnb و البته با توجه به المان‌های فرهنگی خودمان شویم» ابتدا اینکه باید تبدیل به پلتفرمی مانند Airbnb و البته با توجه به المان‌های فرهنگی خودمان شویم. پلتفرم‌های اینترنتی در چند سال اخیر فرهنگ کشور را از ابعاد مختلفی تغییر داده‌اند. از یک سو بحث کارآفرینی پررنگ‌تر شد و از سوی دیگر نگاه به بعضی مشاغل بهبود پیدا کرد.

در واقع پلتفرم‌های اینترنتی جدا از چرخه مالی که ایجاد می‌کنند باعث تغییرات مثبتی در چرخه فرهنگی می‌شوند. چشم‌انداز ما هم در جاباما این است که با این پلتفرم اینترنتی، چنین تحولی را در صنعت گردشگری رقم بزنیم. ما باور داریم که «هر میهمانی، خود میزبان است». یعنی هر میزبان است می‌تواند میهمان میزبان دیگری شود و برعکس. این یک مسیر دوطرفه است.

«چشم‌انداز ما در جاباما این است که یک تحولی فرهنگی را در صنعت گردشگری رقم بزنیم» تازه از اینجا است که پلتفرم زنده و تحول آغاز می‌شود. اگر شخصی در خانه‌اش یک اتاق اضافه دارد

چرا از آن درآمدزایی نکند؟ یک پیرمرد در روستا، معلم بازنشسته‌ای در کویر یا دانشجویی در تهران، باید بتوانند از چنین راهی کسب درآمد کنند.

ذهن ما نباید به محض شنیدن چنین موضوعی به سمت اتفاقات ناگوار هدایت شود. امروز Airbnb یکی از موفق‌ترین شرکت‌های حوزه تجارت الکترونیکی دنیا با بیشتر میزان رضایتمندی است و که توانسته با فرهنگسازی و آموزش صحیح، ارتباط بسیار موثر، جذاب، پویا و امنی را میان میزبان و میهمان ایجاد کند. هدف ما رفتن به سمت Airbnb شدن است.

«جاهای بکری وجود دارد که به شدت از وجود گردشگر محروم مانده‌اند؛ معرفی آن‌ها مسئولیت اجتماعی ماست»

با این کار هم دو هدف داریم. اول اینکه بازار را متحول کنیم و بگوییم هر مهمانی می‌تواند میزبان باشد. دوم اینکه نشان دهیم تمام کشور، اصفهان، کاشان، شیراز یا تبریز و کیش نیست. جاهای بکر تری وجود دارد که به شدت از وجود گردشگر محروم مانده‌اند.

این را برای خودمان وظیفه و مسئولیت اجتماعی می‌دانیم که چنین محل‌هایی را معرفی کنیم. امروز یک تیم در جاباما فقط روی یافتن چنین مناطقی کار می‌کند. با این کار، عملاً چرخه‌ی گردشگری را از شهرهای بزرگ و معروف به سوی مناطق بکر و محروم هدایت می‌کنیم. از سوی دیگر چنین سفرهایی به شدت ارزان‌تر از سفر به شهرهای بزرگ هستند؛ در نتیجه سفر صرفاً مختص یک قشر مرفه‌تر نخواهد بود.

### **خاستگاه تبدیل شدن به Airbnb با توجه به محدودیت‌های ایران چقدر شدنی است؟**

من خوش‌بین هستم و در یک بازه زمانی ۲ الی ۳ ساله آن را عملی می‌بینم. تحولی که پلتفرم‌های اینترنتی ایجاد می‌کنند همیشه با مقاومت‌های شدیدی مواجه می‌شود و احتمالاً این اتفاقات اینجا هم می‌افتد. ولی دیگرانی بوده‌اند که قبلاً این راه را رفته‌اند و از طرفی، مهم است که ما نشان دهیم که فواید چنین اتفاقاتی چیست.

«در بازه زمانی ۳ ساله، این بازار پتانسیل تحول دارد و سهم ۵ درصدی اقامتگاه‌های آنلاین به یک عدد خیره‌کننده می‌رسد»

در تمام پلتفرم‌های جهانی مثل Uber و Airbnb، وظیفه پلتفرم استفاده از یک سازوکار پیشگیرانه در برابر خطاهای احتمالی است و در زمان وقوع یک رویداد باید نهایت تلاش خود را برای مرتفع ساختن مشکل پیش آمده انجام دهند. سایر مسائل در حوزه قضایی دنبال می‌شود. در نتیجه احتمال خطا در همه جای دنیا وجود دارد اما می‌شود با آموزش یا با بخش‌هایی هدفمند از بازار، این مسیر را آغاز کرد. پلتفرم‌های ایرانی هم از این قاعده مستثنی نیستند. برای مثال جاباما همواره برای پیشگیری از وقوع مشکل، نظارت درستی بر کلیه تعاملات دارد.

قطعا این تغییرات یکباره رخ نمی‌دهد و حرکت در این مسیر با یک شیب ملایم پیش خواهد



رفت. تصور من این است که در بازه زمانی ۳ ساله، این بازار پتانسیل تحول دارد و سهم ۵ درصدی اقامتگاه‌های آنلاین به یک عدد خیره‌کننده می‌رسد. مسئله اینجاست که جاباما پای صنعت گردشگری ایستاده و برای رشد آن از هیچ اقدامی فروگذاری نمی‌کند. جاباما پلاس هم به این دلیل شکل گرفت تا از طریق آموزش صحیح و رفتارسازی درست، استانداردهای میزبانی را ارتقا داده و یک تجربه منحصر به فرد از سفر را برای کاربر خلق کند.

[دیجیاتو](#)