

## بازاریابی کارآفرینانه هتلداری در ج.ا.ا. یک الگوی کاربردی

مرتضی خزائی پول<sup>۱</sup>، ابوالفضل تاجزاده نمین<sup>۲</sup>، حمید ضرغام بروجنی<sup>۳</sup>، مهدی کروی<sup>۴</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۵/۳۰ - تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۲/۲۳

### چکیده:

این تحقیق دارای دو هدف اصلی است، هدف اول آن ارائه مدل بازاریابی کارآفرینانه برای هتلداری ج.ا.ایران و هدف دوم اندازه‌گیری بازاریابی کارآفرینانه و اثرات آن بر عملکرد هتلداری است که برای انجام آن از روش تحقیق آمیخته در قالب طرح تحقیق آمیخته اکتشافی (کیفی - کمی) استفاده شد. در بخش کیفی، از تحلیل محتوای کیفی برای توسعه مقیاس بازاریابی کارآفرینانه و مدل آن استفاده شد. برای گردآوری داده از مصاحبه عمیق با ۲۰ نفر از مدیران هتل‌های سه، چهار و پنج ستاره شهر تهران استفاده شد. در بخش کمی برای جمع‌آوری داده‌ها از سه پرسشنامه بازاریابی کارآفرینانه، عملکرد مالی و غیرمالی استفاده شد. در مجموع ۴۸ پرسشنامه مربوط به بازاریابی کارآفرینانه و عملکرد مالی و ۳۸۴ پرسشنامه مربوط به عملکرد غیرمالی برای تحلیل، جمع‌آوری شد. برای روایی پرسشنامه‌ها از همبستگی کلی گزینه اصلاح شده، روایی محتوا، روایی صوری و تحلیل عامل تأییدی و برای پایایی از آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی با نرم‌افزار اسمارت پی ال اس استفاده شد. نتایج حاکی از مناسب بودن تمامی موارد بود. برای آزمون فرضیه‌های پژوهش نیز از مدل‌های معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار اسمارت پی ال اس استفاده شد. نتایج حاکی از تأیید تأثیر مستقیم بازاریابی کارآفرینانه بر عملکرد مالی و رد نقش میانجی عملکرد غیرمالی در انتقال اثر بازاریابی کارآفرینانه بر عملکرد مالی بوده است.

**واژگان کلیدی:** بازاریابی کارآفرینانه، عملکرد مالی، عملکرد غیرمالی، گردشگری، هتل.

۱- دانشجوی دکتری، مدیریت گردشگری، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران.

۲- دانشیار، گروه مدیریت جهانگردی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران. (نویسنده مسئول)؛

a.a.tajzadehnamin@gmail.com

۳- دانشیار (بازنشسته)، گروه مدیریت جهانگردی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران.

۴- دانشیار، گروه مدیریت جهانگردی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران.

## مقدمه

بر اساس مطالعات صورت گرفته، پیش‌بینی می‌گردد تعداد گردشگران در سال ۲۰۲۰ به ۱,۶ میلیارد نفر برسد که از این بین ۱,۲ میلیارد نفر به شکل درون منطقه‌ای سفر خواهند کرد و ۳۷۸ میلیون نفر مسافرت‌های طولانی‌مدت و با مسافت بالا انجام دهند (ضیایی و تراب احمدی، ۱۳۹۲). گردشگری صنعت اصلی بسیاری از کشورها محسوب می‌شود و نقش اساسی در توسعه اقتصاد جهانی دارد (محمدی و همکاران، ۱۳۹۵). باید توجه داشت چرخه عظیم مالی که به‌طور غیرمستقیم حول محور صنعت گردشگری می‌چرخد به‌مراتب مهم‌تر از درآمدهای مستقیم این صنعت بر اقتصاد جهانی تأثیرگذار است. طبق برآوردهای مبتنی بر آمار بانک جهانی، در سال ۲۰۰۰ به ازای هر گردشگر ۶۵۰ دلار (۷۰۱ میلیون گردشگر و ۴۷۵ میلیارد دلار) و بر مبنای آمار سازمان جهانی گردشگری ۸۹۰ دلار درآمد اقتصادی مستقیم و قابل‌محاسبه وجود داشته است و درآمدهای غیرمستقیم از چرخش سرمایه‌گذاری در امر گردشگری، به ازای هر نفر ۲۵۰۰ دلار یعنی مجموعاً ۱۷۵۰ میلیارد دلار برآورده شده است (پاپلی یزدی و سقایی، ۱۳۹۱). با افزایش روزافزون تقاضای سفر و گردشگری و تبدیل شدن صنعت گردشگری ب یکی از بزرگ‌ترین صنایع در جهان، لازم است هر کشور به‌منظور جذب گردشگران بالقوه در راستای توسعه اجتماعی-اقتصادی و رشد زیربنایی خود تلاش کند (تقوی فرد و اسدیان اردکانی، ۱۳۹۵). از طرف دیگر تمام اشکال گردشگری، به‌استثنای دیدارهای یک‌روزه، با اقامت شبانه همراه هستند؛ بنابراین اقامت یکی از اجزای تفکیک‌ناپذیر محصولات گردشگری است و اشکال مختلف آن تأثیر غیرقابل‌انکاری بر انتخاب‌ها و رفتارهای گردشگر دارد. بر اساس برآورد سازمان جهانی گردشگری سالانه ۲,۵ درصد بر تعداد اتاق هتل‌ها افزوده می‌شود و متوسط جهانی نرخ اشغال هتل‌ها در حدود ۶۵ درصد است (ضیایی و تراب احمدی، ۱۳۹۲)؛ اما صنعت هتلداری دنیا و بالطبع کشور ما با چالش‌هایی از جمله پایین بودن نرخ اشغال هتل‌ها، ناتوانی در جذب مناسب گردشگران، درآمد پایین این بخش در مقایسه با دیگر کشورها و تهدیدهای محیطی جدید مواجه است (گویال و گویال<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰؛ جینژائو و جینگک<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹). این چالش‌ها نشان می‌دهد که کسب‌وکارهای این حوزه نیاز به نوآوری و روش‌ها و استراتژی‌های

خلاق بازاریابی و خدمت‌دهی برای پاسخگویی بهتر به نیازهای در حال تغییر و متنوع مشتریان می‌باشند. بازاریابی سنتی ممکن است برای شرکت‌هایی که در این محیط کسب‌وکار بسیار پویا رقابت می‌کنند، مناسب نباشد. مطالعات اخیر پیشنهاد می‌کند که شرکت‌ها باید در بازاریابی‌شان به هنگام برخورد با ابهام و عدم قطعیت در بازار کارآفرینانه تر باشند (کلینسونگ و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰). به عقیده مایلز و داروچ<sup>۲</sup> (۲۰۰۴) در این دوره از تغییرات اجتماعی و فناوریانه چشمگیر، یک رویکرد برای ایجاد و حفظ روابط بلندمدت با مشتریان، بهره‌گیری از قابلیت‌های بازاریابی کارآفرینانه<sup>۳</sup> است که به‌واسطه آن می‌توان نیازها و تقاضاهای جدید مشتریان را به بهترین شیوه شناسایی و زمینه رضایت آن‌ها را جلب کرد (کورگان و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۱). بازاریابی کارآفرینانه در سوی دیگر پیوستار بازاریابی یعنی بازاریابی سنتی قرار دارد که از نظر جهت‌گیری استراتژیک، استراتژی و روش با بازاریابی سنتی تفاوت‌هایی دارد. این مفهوم از سطح اشتراک دو حوزه بازاریابی و کارآفرینی به وجود آمده که هم مفاهیم و ابزارهای نوین بازاریابی را مدنظر قرار می‌دهد و هم نوآوری و روش‌ها و نگرش‌های نو و کارآفرینانه و خلاق را مورد تأکید قرار می‌دهد. درواقع بازاریابی کارآفرینانه شناسایی و بهره‌برداری فعالانه از فرصت‌ها برای کسب و حفظ مشتریان سودآور از طریق رویکردهای نوآورانه به مدیریت ریسک، اهرم کردن منابع و ایجاد ارزش است (موریس و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۰۲). از مزایای به‌کارگیری بازاریابی کارآفرینانه افزایش فروش و رضایت مشتریان از طریق بهبود کیفیت خدمات، افزایش قدرت رقابت‌پذیری و کسب مزیت رقابتی با به‌کارگیری ابعاد بازاریابی کارآفرینانه به طریقی منحصربه‌فرد و خلاقانه است (کورگان و همکاران، ۲۰۱۱). بازاریابی کارآفرینانه که هدفش استفاده پیش‌نگرانه از فرصت‌ها از طریق دیدگاه‌های نوآورانه است به دلیل ویژگی‌های ذکرشده می‌تواند یک راه‌حل قوی و تأثیرگذار بازاریابی بر عملکرد کسب‌وکارهای بخش گردشگری و هتلداری در نظر گرفته شود؛ بنابراین با توجه به اهمیت شناخت بیشتر ابعاد و شاخص‌های بازاریابی کارآفرینانه به‌عنوان روشی نوآورانه در بازاریابی

1. Kielenthong et al.
2. Miles and Darroch
3. Entrepreneurial marketing
4. kurgun et al.
5. Morris et al.

کسب و کارها در گردشگری و هتلداری و اثرات آن بر عملکرد، بررسی محققان این تحقیق نشان داد که برخلاف مفاهیم مختلف حیطه بازاریابی و گردشگری که مقیاس‌های گوناگونی برای اندازه‌گیری آن‌ها وجود دارد، برای اندازه‌گیری بازاریابی کارآفرینانه در صنعت هتلداری در داخل کشور نه تنها مقیاسی وجود نداشته بلکه حتی تحقیق مشابهی نیز انجام نشده اما در خارج از کشور با وجود تحقیقات بسیار محدود در این حیطه، تنها دو مقیاس با ابعاد متفاوت وجود دارد (بونچو و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳ و فیوره و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳) که البته نقدهایی به آن‌ها وارد است و خلأ موجود در این زمینه کاملاً مشهود است؛ بنابراین هدف این تحقیق این است که با استفاده از روش آمیخته اکتشافی و بهره‌گیری از نظرات و تجربیات متخصصان صنعت هتلداری، ضمن شناسایی و توسعه ابعاد و شاخص‌های بازاریابی کارآفرینانه در صنعت هتلداری که فاقد نقاط ضعف گذشته باشد، به بررسی اثرات آن بر عملکرد هتلداری پردازد.

#### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

تحقیقات در حیطه بازاریابی کارآفرینانه در صنعت گردشگری بسیار محدود است. از اندک تحقیقاتی که در این حوزه وجود دارد تنها سه تحقیق کورگان و همکاران (۲۰۱۱)، جافر<sup>۳</sup> (۲۰۱۲) و نوآیزوقو و آنوکام<sup>۴</sup> (۲۰۱۴) هستند که با روش کیفی، بازاریابی کارآفرینانه را در صنعت گردشگری مورد بررسی قرار داده‌اند و مابقی تحقیقات به صورت کمی انجام شده و صرفاً به آزمون ابعاد بازاریابی کارآفرینانه در گردشگری پرداخته‌اند. بازاریابی کارآفرینانه دارای ۷ بعد اساسی فرصت‌گرایی، پیش‌نگری، نوآوری‌گرایی، ریسک‌محاسبه شده، اهرم کردن منابع، شدت توجه به مشتری و خلق ارزش است که توسط موریس و همکاران<sup>۵</sup> در سال ۲۰۰۲ مطرح شد؛ و بررسی محقق نشان داد که اکثر تحقیقات در حوزه بازاریابی کارآفرینانه این ۷ بعد را مبنای مطالعه خود قرار داده‌اند.

1. Boonchoo et al.
2. Fiore et al.
3. Jaafar
4. Nwaizugbo and Anukam
5. Morris et al.

کورگان و همکاران (۲۰۱۱) در تحقیق کیفی خود از ۷ بعد بازاریابی کارآفرینانه موريس و همکاران (۲۰۰۲) استفاده نمود و مصاحبه‌ها را با ۱۶ سؤال که پوشش دهنده این ۷ بعد بوده انجام داده است و در پایان تحقیق خود پیشنهاد داده است که محققان بعدی به دنبال طراحی مقیاسی برای بازاریابی کارآفرینانه باشند که مختص بخش گردشگری باشد. فیوره و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۳) ابتدا با بررسی ادبیات ۶ بعد بازاریابی کارآفرینانه را شناسایی کردند (پیش‌نگری، فرصت‌گرایی، شدت توجه به مشتری، تمرکز بر نوآوری، مدیریت ریسک و ایجاد ارزش) که همان ابعاد مورد نظر موريس و همکاران (۲۰۰۲) بوده است ولی بعد اهم کردن منابع را در نظر نگرفتند و در مجموع ۷۲ سؤال را برای این ابعاد شناسایی نمودند و سپس با استفاده از ضریب پایایی، ۱۸ سؤال باقی ماند. در نهایت با تجمع برخی ابعاد به ۴ بعد (هوشیاری فرصت، نوآوری مشتری محور، ایجاد ارزش و مدیریت ریسک) با ۱۶ سؤال رسیدند؛ اما بونچو و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۳) با مطالعه ادبیات یعنی تحقیقات (موريس و همکاران ۲۰۰۲، جونز و رولی<sup>۳</sup> ۲۰۰۹ و هوی<sup>۴</sup> ۲۰۰۸) به ۶ بعد از بازاریابی کارآفرینانه یعنی بازار‌گرایی، کارآفرینی‌گرایی، یادگیری‌گرایی، اشتیاق به رشد، عدم قطعیت محیطی ادراک شده و شبکه‌سازی رسیدند؛ و در نهایت با استفاده از مقیاس‌های مختلف از تحقیقات مختلف به آزمون فرضیات خود پرداختند. برای بازار‌گرایی سه جزء مشتری‌گرایی، رقیب‌گرایی و هماهنگی میان وظیفه‌ای وجود دارد. برای کارآفرینی‌گرایی نیز سه جزء ریسک‌پذیری، نوآوری‌گرایی و پیش‌نگری وجود دارد. برای شبکه‌سازی دو بعد گرایش به شبکه و محتوای شبکه در نظر گرفته شد. عدم قطعیت محیطی نیز شامل عدم قطعیت درباره دولت و سیاست‌ها، اقتصاد، دسترسی منابع، بازار محصول و تقاضا، رقابت و فناوری است. جوگارتنام و تسی<sup>۵</sup> (۲۰۰۴) در تحقیق کمی خود صرفاً از بعد کارآفرینی‌گرایی که شامل سه جزء پیش‌نگری، نوآوری و ریسک‌پذیری است برای بررسی میزان گرایش به بازاریابی کارآفرینانه در صنعت هتلداری استفاده نمود و مابقی ابعاد را در نظر نگرفت. نوایزوقو و آنوکام (۲۰۱۴) در تحقیق خود که به دنبال بررسی فعالیت‌های بازاریابی کارآفرینانه

1. Fiore et al.
2. Boonchoo et al.
3. Jones and Rowley
4. Hoy
5. Jogartnam and Tse

در ۲۰ شرکت کوچک و متوسط نیجریه که شامل ۱۰ کسب و کار کوچک و متوسط بخش خدمات مانند هتل‌ها و رستوران‌ها بوده، برای انجام مصاحبه‌های خود از ۳۰ سؤال که پوشش دهنده ۷ بعد بازاریابی کارآفرینانه موريس و همکاران (۲۰۰۲) که شامل پیش‌نگری، ریسک محاسباتی، نوآوری گرایي، فرصت گرایي، اهرم کردن منابع، شدت توجه به مشتری و خلق ارزش بوده استفاده نمود. جافر (۲۰۱۲) نیز در تحقیق خود با روش کمی کیفی به بررسی ویژگی‌های کارآفرینانه مراکز اقامتی در مالزی، نوع بازاریابی بکار رفته در آن‌ها و استراتژی‌های بازاریابی آن‌ها پرداخت و مشخص نمود که کدام یک کارآفرینانه می‌باشند. المنسارا و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۳) در تحقیق کمی خود برای آزمون بازاریابی کارآفرینانه از ۷ بعد موريس و همکاران (۲۰۰۲) استفاده نمودند. فیوره و همکاران (۲۰۱۳) نیز با روش کمی و اکتشافی به ابعاد هوشیاری فرصت، نوآوری مشتری محور، ایجاد ارزش و مدیریت ریسک درباره بازاریابی کارآفرینانه رسیدند.

موارد بالا از محدود تحقیقات بازاریابی کارآفرینانه در حوزه گردشگری اند، اما بررسی‌ها نشان داد که تحقیقات قابل توجهی درباره بازاریابی کارآفرینانه در حوزه غیر گردشگری انجام شده است این تحقیقات به توسعه مقیاس و ابعاد بازاریابی کارآفرینانه در حوزه کسب و کارهای غیر گردشگری پرداخته‌اند. از جمله می‌توان به تحقیقات همالی<sup>۲</sup> (۲۰۱۵)، هیونگ و دداهانوف<sup>۳</sup> (۲۰۱۴)، جونز و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۱۳)، اسمیت<sup>۵</sup> (۲۰۱۲)، مورت و همکاران (۲۰۱۲)، رچیونز و همکاران (۲۰۱۲)، هاسی اوگلو و همکاران<sup>۶</sup> (۲۰۱۲)، کلینگسونگ و همکاران (۲۰۱۰)، بچرر و همکاران<sup>۷</sup> (۲۰۰۸) اشاره کرد. به‌طور کلی محققان این حوزه (کلینسونگ<sup>۸</sup> و همکاران، ۲۰۱۰؛ اسمیت<sup>۹</sup>، ۲۰۱۲؛ کواک<sup>۱۰</sup>، ۲۰۰۴) بیان داشتند که مقیاس‌های گذشته درباره بازاریابی کارآفرینانه فاقد اعتبار محتوایی، فرآیند خالص سازی گزینه‌ها و اعتبار ملاک مناسب هستند. از طرف دیگر با در نظر گرفتن تمامی نقاط ضعف مطرح شده برای مقیاس‌های گذشته، نبود

1. Al-Manasra et al.
2. Hamali
3. Hyung and Dedahanov
4. Jones et al.
5. Schmid
6. Hacioglu et al.
7. Becherer et al.
8. Kilenthong
9. Schmid
10. Kocak

مقیاسی خاص برای بازاریابی کارآفرینانه در صنعت هتلداری، ضرورت ایجاد مقیاسی که مختص بخش هتلداری بوده و فاقد نقاط ضعف گذشته باشد، نمایان می‌گردد (گورکان و همکاران، ۲۰۱۱)؛ بنابراین تحقیق حاضر با روشی منسجم و ترکیبی برای نخستین بار با مفهوم‌پردازی بازاریابی کارآفرینانه به دنبال ایجاد مقیاسی جامع و منسجم برای بازاریابی کارآفرینانه مختص صنعت هتلداری بوده و سپس به بررسی تأثیر آن بر ابعاد عملکردی پردازد. در ادامه به بررسی مبانی نظری برای فرضیه‌های تحقیق پرداخته خواهد شد. بر اساس کارهای انجام شده در حوزه کارآفرینی سازمانی، بسیاری از نویسندگان با استفاده از مطالعات تجربی ارتباط بین فعالیت‌های کارآفرینانه و عملکرد را در سازمان‌ها مورد بررسی قرار دادند. کوهلی و جاوورسکی<sup>۱</sup> (۱۹۹۰) مطالعه‌ای با مصاحبه عمیق با ۶۲ مدیر در ۴ شهر ایالات متحده انجام دادند. نتایج تحقیق آن‌ها نشان داد که برای بیشتر مدیران، بازار گرای به نظر می‌رسد که یک راهنمای متحدی از تلاش‌ها و پروژه‌ها فراهم کند و منجر به عملکرد بالایی شود و بر عملکرد کسب‌وکارها تأثیر بگذارد (بوهمن<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷). فعالیت‌های کارآفرینانه می‌تواند منجر به نتایج مثبت اقتصادی و بهبود عملکرد در سازمان‌ها گردد. در ادبیات کارآفرینی، کارآفرینی‌گرایی تأثیر مثبتی بر عملکرد شرکت دارد. کوین و سلوین<sup>۳</sup> (۱۹۹۱) ارتباط مثبتی را بین وضعیت کارآفرینانه یک شرکت و عملکرد مالی آن را یافتند و بیان کردند که پیش‌بینی میزان مطلوبی از معیارهای مالی مانند نرخ رشد فروش، بازگشت دارایی‌ها و نسبت سود به فروش باید به‌عنوان دلیل اصلی درگیری شرکت‌ها در رفتارهای کارآفرینانه در نظر گرفته شود. تحقیق موریس و همکاران (۲۰۰۲) اولین مطالعه‌ای است که تلاش می‌کند بین بازاریابی کارآفرینانه و نتایج عملکردی ارتباط برقرار کند. به‌طور کلی بازاریابی کارآفرینانه نرخ بالایی از محصولات، خدمات و فرآیندهای جدید، فرهنگ مشتری‌مدار، خلق مشتریانی مطلوب‌تر، وفادارتر و راضی‌تر، تولید بیشتری از منابع جدید و با ارزش‌تر را ایجاد می‌کند (المنسارا و همکاران، ۲۰۱۳). بر طبق تحقیق ریجونن و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۱۲) جهت‌گیری به سمت بازاریابی کارآفرینانه تأثیر مثبت قوی‌ای بر عملکرد بازار شرکت‌ها دارد. به عبارتی کارآفرینی‌گرایی به کسب مزیت

1. Kohli and Jaworski
2. Bohman
3. Covin and Slevin
4. Reijonen et al.

رقابتی کمک می کند و منجر به عملکرد بازار خوبی می شود. نتیجه تحقیق همپنیوس<sup>۱</sup> (۲۰۱۲) نشان داد که بین بازاریابی کارآفرینانه و عملکرد شرکت های مورد مطالعه ارتباط مثبتی وجود دارد. همچنین تحقیقات گذشته نشان داد که بازاریابی کارآفرینانه به طور مثبتی بر عملکرد شرکت ها تأثیر می گذارد. شرکت هایی که درگیر این نوع از بازاریابی می شوند از منابع کمتری برای عرضه محصولات خود به بازار استفاده می کنند و به طور مؤثرتر و سفارشی تری به مشتریان خود پاسخ می دهند (همپنیوس، ۲۰۱۲). نتایج تحقیق هاسی او گلو و همکاران (۲۰۱۲) نشان داد که بین ابعاد بازاریابی کارآفرینانه و عملکرد نوآوران کسب و کارها رابطه مثبتی وجود دارد. شواهد غالب نشان می دهد که بین کارآفرینی گرایی و عملکرد مالی شرکت ها همبستگی مثبتی وجود دارد (کووین و سلوین، ۱۹۹۱؛ اسمارت و کونانت<sup>۲</sup>، ۱۹۹۴). اسمارت و کونانت (۱۹۹۴) بیان کردند که میزان بالای کارآفرینی گرایی به همراه میزان گسترده ای از صلاحیت های بازاریابی مشخص منجر به عملکرد بالایی خواهد شد (که و همکاران، ۲۰۰۷). سابرامانیان<sup>۳</sup> (۱۹۹۷) گزارش داد که ارتباط مثبت معنی داری بین مقیاس چندبعدی نوآوری و عملکرد سازمانی در صنعت بانکداری وجود دارد. دشنپنده و همکاران<sup>۴</sup> (۱۹۹۳) ارتباط مثبتی را بین درجه نوآوری و عملکرد اقتصادی یک نمونه از شرکت های ژاپنی را بیان کرد. المنسارا و همکاران (۲۰۱۳) در تحقیق خود که به بررسی رابطه بین بازاریابی کارآفرینانه و عملکرد در هتل ها پرداخته بود به این نتیجه رسید که ارتباط مثبت زیادی بین بازاریابی کارآفرینانه و شاخص های عملکردی در هتل های کشور اردن وجود دارد. جافر (۲۰۱۲) که به بررسی بازاریابی کارآفرینانه در کسب و کارهای اقامتی پرداخته بود به این نتیجه رسید که تفاوت های مهم در نوع بازاریابی کارآفرینانه بکار رفته توسط فعالان شهری و جزیره ای به تفصیل مورد بررسی قرار گرفت. نتایج نشان داد که فعالان شهری در مقایسه با فعالان جزیره کارآفرینانه تر می باشند. جوگارتنام و تسی (۲۰۰۴) که به بررسی ارتباط بین وضعیت کارآفرینانه و عملکرد هتل ها پرداخته بود به این نتیجه رسید که هتل های کارآفرینانه در آسیا عملکرد بهتر و بالاتری نسبت به رقبای بیشتر محافظه کار خود دارند. هتل های کارآفرینانه بیشتر پیش نگر، فرصت گرا و

1. Hempenius
2. Smart and Conant
3. Subramanian
4. Deshpandé et al.



ارائه‌دهنده محصولات جدید می‌باشند. نتیجه تحقیق بونچو و همکاران (۲۰۱۳) نشان داد که ویژگی‌های جمعیت شناختی مانند سن، اندازه، موقعیت، تجربه و جنسیت به‌طور قابل توجهی مجموعه متغیرهای بازاریابی کارآفرینانه را توضیح می‌دهند. همچنین نتایج نشان داد که برای مثال هم هتل‌های کوچک و هم بزرگ به‌طور مثبتی با بازاریابی کارآفرینانه در ارتباط می‌باشند ولی مدیریت مالک به‌طور مثبتی با بازار گرایشی در ارتباط است و رابطه معکوسی با رشد گرایشی دارد اما هیچ ارتباط معنی‌داری با کارآفرینی گرایشی ندارد. بانکر و همکاران (۲۰۰۵) که به بررسی ارتباط میان عملکرد مالی و غیرمالی در هتلداری پرداخته بودند دریافتند که بهبود معیارهای غیرمالی شامل رضایت‌مندی مشتری در مدت‌زمان کوتاهی منجر به افزایش درآمد و سود می‌شود (ناظمی و همکاران، ۱۳۹۲). ریچلند، ساسر و فرنل که ارتباط بین رضایت مشتریان و عملکرد مالی شرکت‌ها را بررسی کردند دریافتند که رضایت بیشتر مشتریان موجب کاهش هزینه‌های بازاریابی، کاهش تغییرات قیمتی و ایجاد وفاداری می‌گردد که در نتیجه آن عملکرد مالی بهبود می‌یابد (روچی و آذر، ۱۳۸۹). از طرف دیگر نتایج تحقیق ماتسونو و همکاران (۲۰۰۲) و مورگان و استرانگ (۲۰۰۳) نشان داد که بین گرایش کارآفرینانه و عملکرد ارتباط ضعیف و حتی منفی وجود دارد. علاوه بر این، هاگسن و مورگان نیز ادعا کردند که پژوهش‌های مربوط به کارآفرینی از تحلیل اهمیت ابعاد گرایش کارآفرینانه در تبیین عملکرد باز مانده‌اند. با توجه به شرایط ابعاد گرایش کارآفرینانه ممکن است در یک بعد خاص از عملکرد به نتایج مطلوب و در ابعاد دیگر به عملکرد نامطلوب منجر شود. همچنین گرینلی و دی آمانتوپولوس و هارت نشان دادند که در زمینه‌های مختلف، گرایش کارآفرینی و بازار گرایشی لزوماً تأثیر مثبتی بر عملکرد تجاری ندارند (حجازی و حسینی مقدم، ۱۳۹۲).

بنابراین با توجه به مطالب ارائه‌شده، می‌توان فرض کرد که:

H1: بازاریابی کارآفرینانه بر عملکرد مالی هتل‌ها تأثیر مستقیم دارد.

H2: بازاریابی کارآفرینانه بر عملکرد مالی هتل‌ها به‌طور غیرمستقیم از طریق متغیر میانجی عملکرد غیرمالی هتل‌ها تأثیر دارد.

H3: بازاریابی کارآفرینانه بر عملکرد غیرمالی هتل‌ها تأثیر دارد.

H4: عملکرد غیرمالی هتل‌ها بر عملکرد مالی آن‌ها تأثیر دارد.

## روش‌شناسی پژوهش

از آنجایی که مشابه بسیاری از مفاهیم علوم اجتماعی، بازاریابی کارآفرینانه نیز یک مفهوم چندبعدی است، محققان و دانشمندان مختلف هر یک ابعاد و مؤلفه‌های متعددی را برای آن در نظر گرفته‌اند (رضائی و همکاران، ۱۳۹۴) لذا هدف این تحقیق رسیدن به ابعاد بنیادی و شاخص‌های مختلف بازاریابی کارآفرینانه در صنعت هتلداری مدنظر است. بازاریابی کارآفرینانه مبتنی بر ابعادی است که آن را از بازاریابی سنتی متمایز می‌کند (موریس و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۲). بر این اساس این تحقیق به دنبال تعیین ابعاد مختلف بازاریابی کارآفرینانه در صنعت هتلداری ایران و شاخص‌ها یا سؤالات مختلف اندازه‌گیری هر بعد آن است. در این پژوهش، محقق از روش‌های آمیخته تحلیل استفاده کرده است. طرح تحقیق آمیخته در این رساله از نوع اکتشافی است. نوع روش تحقیق در این پژوهش در بخش کیفی از نوع تحلیل محتوای کیفی<sup>۲</sup> است. قلمرو مکانی در بخش کیفی در میان مدیران هتل‌های سه، چهار و پنج ستاره سطح شهر تهران بوده و مصاحبه عمیق نیمه ساختاریافته حضوری با آن‌ها با استفاده از روش نمونه‌گیری از نوع ملاکی و هدفمند و نیز نمونه‌گیری نظری انجام شد.

با توجه به مشخص نبودن ابعاد بازاریابی کارآفرینانه در صنعت هتلداری، چارچوب اولیه این تحقیق بر اساس مدل هفت بعدی بازاریابی کارآفرینانه موریس و همکاران (۲۰۰۲) است که فرض شده در مرحله اولیه، پوشش‌دهنده تمامی فعالیت‌های بازاریابی هتل‌ها می‌باشند. ابعاد هفتگانه مورد اشاره به همراه مطالعه گسترده ادبیات نظری در چارچوب مفهوم بازاریابی کارآفرینانه، مبنایی برای طراحی سؤالات باز مصاحبه از افراد ذی‌ربط جهت جمع‌آوری داده‌های مورد نیاز قرار گرفتند. برای رسیدن به فرم نهایی مصاحبه، سؤال‌های اولیه به‌دست آمده توسط سه نفر به‌عنوان خبرگان حوزه گردشگری و بازاریابی که شامل یک نفر استادیار رشته بازاریابی، یک نفر دانشجوی سال آخر دکتری گردشگری و آشنا با مباحث بازاریابی و یک نفر دانشجوی سال آخر دکتری بازاریابی و آشنا با مباحث گردشگری بودند، ارسال و مورد ارزیابی قرار گرفت. در نهایت فرم مصاحبه نهایی که شامل دو قسمت سؤالات جمعیت شناختی و

---

1. Morris et al.

2. Qualitative content analysis

سؤالات بازاریابی کارآفرینانه مختص هتلداری و یک سؤال پایانی برای بیان نظرات پاسخ‌دهندگان در خصوص ارائه مطالب تکمیلی بود، تهیه شد.

سؤالات باز مطرح شده درباره مفهوم بازاریابی کارآفرینانه شامل ۱۳ سؤال بوده که بدین قرار است: ۱- چگونه به تغییرات در روندهای در صنعتان واکنش نشان می‌دهید؟ (تغییرات در رفتار مشتریان، رفتار رقبای، رفتار تأمین‌کنندگان) ۲- آیا از نظر توسعه و ارائه محصولات و خدمات جدید و به‌کارگیری فناوری، خودتان را پیشگام می‌دانید؟ نقش پیشگامی را با مثال بیان کنید. ۳- فرصت‌های جدید در بازار چگونه توسط هتل شما جستجو، کشف و انتخاب می‌شوند؟ چه کارهایی انجام می‌دهید. ۴- برای کشف بازارهای جدید و بسط خود به آن‌ها در آینده چه برنامه‌هایی دارید؟ برنامه نوآوری دارید؟ ۵- هرچند وقت یک‌بار محصولات و خدمات جدید معرفی می‌کنید و یا محصولات و خدمات موجود خود را ارتقا می‌دهید؟ چگونه؟ ۶- آیا برای به حداقل رساندن عدم قطعیت در برنامه‌های بازاریابی، ریسک‌ها را تحلیل می‌کنید؟ چگونه آن را مدیریت می‌کنید؟ (مثلاً تحقیق، برنامه‌ریزی) ۷- آیا برنامه‌های مشارکتی یا برون‌سپاری با برخی شرکت‌ها یا هتل‌های حتی رقیب دارید؟ (بازاریابی و فروش مشارکتی، پروژه‌های مشترک) مثال بزنید. ۸- برای تأمین منابع لازم برای انجام فعالیت‌های بازاریابی از چه روش‌های تأمین منابع استفاده می‌کنید؟ چه روش‌هایی را برنامه دارید استفاده کنید؟ (منابع در دسترس داخلی، منابع خارجی و استفاده از پتانسیل سایر هتل‌ها و شرکت‌ها به نفع خود) ۹- اگر فرصت مناسبی در بازار پیدا کنید، برای بهره‌برداری از آن، به منابع موجود خود نگاه می‌کنید یا جهت بهره‌برداری به سمت تأمین مالی بیرونی هم می‌روید؟ ۱۰- نقش مشتریان در توسعه کسب‌وکار شما و استراتژی‌هایتان کجاست؟ ۱۱- چگونه و چند بار سطح رضایت مشتریان خود را اندازه‌گیری می‌کنید؟ ۱۲- بعد از ترک هتل، چگونه روابط خود را با مهمانان حفظ می‌کنید؟ مثال ۱۳- به‌طور کلی برای خلق ارزش برای مشتریان موجود و جدید خود چه می‌کنید؟ (خلق ارزش از طریق قیمت، هدف، اتحاد، کارکنان، ایده‌های جدید، تجربه خاطره‌انگیز).

مصاحبه‌ها توسط خود پژوهشگر انجام شد و به‌صورت صوتی ضبط گردید. مصاحبه‌ها از ابتدای آبان ۱۳۹۵ شروع و تا آذرماه ۱۳۹۵ و با پنج مدیر هتل ۵ ستاره (استقلال، هما، لاله، آزادی، اسپیناس)، شش مدیر هتل ۴ ستاره (اسکان الوند، انقلاب، اوین، هویزه، رامتین، گروه هتل‌های

پارس) و ۹ مدیر هتل‌های سه ستاره شهر تهران (البرز، بولوار، اسکان، هالی، مارلیک، مشهد، مروارید، رودکی، پامچال) صورت گرفته است. مصاحبه‌ها بر اساس اصل اشباع پیش رفت. پس از پایان هر مصاحبه، تحلیل اولیه روی آن صورت می‌گرفت تا از این طریق مشخص شود اصل اشباع تحصیل شده است یا خیر. از مصاحبه بیستم مشخص شد که جواب‌های ارائه شده با پاسخ‌های قبلی مشابهت داشته و چیزی به یافته‌ها اضافه نمی‌کنند و لذا نیازی به ادامه مصاحبه‌ها نیست. بعد از این مرحله از کدگذاری باز و متمرکز جهت رسیدن به ابعاد و مقیاس بازاریابی کارآفرینانه با استفاده از نرم‌افزار اطلس استفاده گردید.

برای تحلیل کیفی مصاحبه‌های انجام شده محقق مراحل زیر را طی کرده است:

**گام اول)** تبدیل صوت به متن نوشتاری:

تمام صحبت‌های مصاحبه‌شوندگان که به وسیله نرم‌افزار ضبط می‌شد توسط محقق به متن نوشتاری برگردان و به صورت متن وردی درآمد.

**گام دوم)** کدگذاری باز:

فرآیند تحلیل متن با کدگذاری باز صورت گرفت. به این منظور ابتدا داده‌ها از هم تقطیع شدند و به هر قطعه از داده‌های متنی یک نام (کد) اختصاص داده شد. این نام‌گذاری متکی به دانش قبلی محقق از بررسی ادبیات تحقیق بوده است.

**گام سوم)** کدگذاری متمرکز:

کدهای به دست آمده از مرحله پیش به صورت هم‌خانواده درآورده شده و کدهایی که در یک خانواده قرار می‌گیرند مشخص شدند.

با توجه به حجم زیاد کدها، در جدول ۱ نمونه‌ای از مراحل سه‌گانه کدگذاری برای بعد تأمین و مشارکت به عنوان یکی از ابعاد بازاریابی کارآفرینانه آورده شده است که برای سایر ابعاد نیز به همین شکل عمل شده است:

## جدول ۱. مراحل کدگذاری برای بعد تأمین و مشارکت

کدگذاری متمرکز	کدگذاری باز یا خط به خط داده‌های متنی	تبدیل صوت به متن نوشتاری در قالب جملات
تأمین و مشارکت	اهرم کردن منابع	قطعاً باید از کمترین منابع بیشترین بهره‌برداری حاصل شود.
	اهرم کردن منابع	استخدام یک نیروی کارا می‌تواند کارایی دو نفر را داشته باشد از روش‌های مناسب اهرم کردن است.
	تأمین	در حوزه تأمین مالی برای روند جاری سعی می‌شود از منابع ذخیره‌ای داخلی خود هتل استفاده شود نه بیرونی.
	تأمین	در تهیه مواد اولیه به صورت انحصاری از شرکت‌هایی خاص مواد اولیه خود را تأمین می‌کنیم.
	تأمین	برای تأمین منابع بیرونی و درآمدی مذاکره با شرکت‌ها و آژانس‌ها را انجام می‌دهیم.
	تأمین	مواد مورد استفاده در بخش‌های مختلف هر روز رصد می‌شود تا از بهترین اجناس استفاده گردد.
	تأمین	اگر محصول جدیدی معرفی شود که عملکرد بهتری دارد ما همان را می‌خریم.
	تأمین	در خرید مواد اولیه ابتدا بررسی و آزمایش انجام می‌گردد بعد خرید در حجم بالا انجام می‌شود.
	تأمین	تأمین‌کننده ما باید خودش را ثابت کند و توانمندی‌هایش را نشان دهد تا انتخاب شود.
	تأمین	خرید مواد اولیه خوب می‌تواند به کنترل منابع مالی کمک کند.
	تأمین	گرفتن اسپانسر برای برخی رویدادها یکی از راه‌های تأمین مالی ما است.
	تأمین	تأمین منابع ما بر اساس درآمدهای ما است.
	تأمین	با توجه به نوع مالکیت و قدمت خوبمان نیازی به تأمین منابع بیرونی نداشتیم.
تأمین	در تأمین نیروی انسانی سعی می‌شود از نیروی انسانی تحصیل کرده ولی با تجربه کمتر استفاده شود.	
تأمین	ما همیشه سعی کردیم در خریده‌ها از اشخاص و شرکت‌ها و نمایندگی‌های	

		بنام و جواب پس داده خرید کنیم.
تأمین		یکی از راه‌های انتخاب کارکنان کار آزمایشی چندروزه آن‌ها در هتل است.
تأمین		ما گاهی از تسهیلات بانکی برای تسریع در انجام کارها استفاده می‌کنیم.
تأمین		استفاده از تسهیلات سازمان گردشگری یکی از منابع تأمین مالی ما بوده است.
تأمین‌کننده اصلی		از یک تأمین‌کننده اصلی مواد مورد نیاز خود را تأمین می‌کنیم.
مشارکت		اگر شرکتی پیشنهاد خوبی ارائه دهد که به هتل کمک کند حتماً مشارکت می‌کنیم.
مشارکت		ساخت پکیج‌ها با همکاری آژانس‌ها از برنامه‌های ما برای آینده است.
مشارکت		رابطه برد-برد را با شرکت‌ها و سازمان‌های دیگر دنبال می‌کنیم.
مشارکت		بخش‌هایی که احساس کنیم توسط دیگران بهتر می‌تواند اداره شود و درآمد بالاتری داشته باشد برون‌سپاری می‌کنیم.
مشارکت		تحت عنوان تفاهم‌نامه با دیگر هتل‌ها همکاری‌هایی داریم به‌عنوان رفیق نه رقیب.
مشارکت		از طریق قراردادهای بلندمدت با شرکت‌ها منابع اولیه خود را تأمین می‌کنیم.
مشارکت		مشارکت با شرکت‌های دیگر بیشتر در حوزه تأمین مواد اولیه شکل گرفته است تا بازاریابی.
مشارکت		از مشارکت با شرکت‌های ارائه‌دهنده خدمات گشت و تور برای مشتریان خود استفاده می‌کنیم.
مشارکت		در زمینه جذب مشتری با آژانس‌های مسافرتی و شرکت‌های بزرگ و مؤسسات مشارکت می‌کنیم.
مشارکت		بر اساس تغییرات محیطی (مثلاً وقوع یک رویداد نمایشگاهی) ناخودآگاه با هتل‌های دیگر مشارکت می‌کنیم.

فرآیند کدگذاری‌ها تا مراحل پایانی ادامه یافت و در نهایت محقق به ۱۱ بعد نوآوری گرایی (۷ گزینه اولیه)، پیش‌نگری (۹ گزینه اولیه)، فرصت‌گرایی (۱۷ گزینه اولیه)، مشتری‌گرایی (۳۱ گزینه اولیه)، مدیریت ریسک (۱۲ گزینه اولیه)، پیشگامی (۱۳ گزینه اولیه)، به‌روز بودن (۱۲ گزینه اولیه)، تأمین و مشارکت (۱۸ گزینه اولیه)، خلق ارزش (۹ گزینه اولیه)، رقیب‌گرایی

(۷ گزینۀ اولیه) و شبکه‌سازی (۴ گزینۀ اولیه) با مجموع ۱۳۹ گزینۀ اولیه رسید که این نشان داد که ابعاد و شاخص‌های بازاریابی کارآفرینانه هتلداری متفاوت از سایر کسب‌وکارها بوده و به ابعاد هفت‌گانه مطرحی اولیه موریس و همکاران (۲۰۰۲) پنج بعد جدید (رقیب‌گرایی، پیشگامی، شبکه‌سازی، به‌روز بودن و تأمین و مشارکت) اضافه گردید. نتایج حاصل از تحقیق کیفی برای ادامه مراحل توسعه مقیاس یعنی محاسبه اعتبار خبرگان و باقی‌روایی‌ها و پایایی‌ها به بخش تحقیق کمی انتقال داده شد که در ادامه به آن‌ها پرداخته شده است.

در بخش کمی این تحقیق از نظر روش از نوع علی، از نظر زمان از نوع مقطعی و با توجه به اینکه محقق به دنبال سنجش تأثیر بازاریابی کارآفرینانه بر عملکرد مالی و غیرمالی هتل‌ها است. قلمرو مکانی تحقیق در بخش کمی شامل دو گروه است که از سه پرسشنامه استفاده گردیده است: گروه اول شامل مدیران کلیه هتل‌های سه، چهار و پنج ستاره تهران و گروه دوم مشتریان این هتل‌ها می‌باشند. با توجه به آمار به‌دست‌آمده از سایت سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری، در زمان انجام این تحقیق مجموعاً ۵۵ هتل سه، چهار و پنج ستاره فعال در شهر تهران فعال است. بخش اول که شامل دو پرسشنامه بازاریابی کارآفرینانه و عملکرد مالی برای مدیران هتل‌ها است، با توجه به محدود بودن جامعه مورد نظر، بین کلیه جامعه توزیع شد که در نهایت ۴۸ پرسشنامه تکمیل شد. با توجه به اینکه سطح تحلیل هتل است لذا به هر هتل صرفاً یک پرسشنامه جهت تکمیل داده شد. در بخش دوم که شامل پرسشنامه عملکرد غیرمالی است. حجم نمونه بر اساس روش طبقه‌ای و تعداد اتاق‌ها و جدول مورگان ۳۸۴ نفر تعیین شد که ابتدا بر مبنای درجه هتل، هتل‌ها در دو طبقه ۳ و ۴ و ۵ ستاره طبقه‌بندی شدند، سپس با استفاده از روش تصادفی ساده در داخل هر طبقه چند هتل جهت توزیع پرسشنامه‌ها انتخاب و سپس با استفاده از نمونه‌گیری در دسترس پرسشنامه‌ها به‌صورت حضوری در هتل‌های منتخب هر طبقه بین مهمانان توزیع گردید. برای تعیین تعداد پرسشنامه‌های لازم در دو طبقه، از روش نسب‌گیری بر اساس تعداد اتاق هر طبقه بر اساس ۳۸۴ پرسشنامه استفاده شد که بر اساس آن ۱۰۵ پرسشنامه در طبقه هتل‌های سه ستاره و ۲۷۹ پرسشنامه در طبقه هتل‌های چهار و پنج ستاره، تعیین گردید که توزیع شد.

برای تعیین ابزارهای محقق ساخته تحقیق بدین صورت عمل شد: مقیاس بازاریابی کارآفرینانه حاصل از بخش کیفی و ۲۹۲ دقیقه و ۱۵ ثانیه مصاحبه عمیق حضوری با ۲۰ نفر از مدیران هتل - های چهار و پنج ستاره و ۲۴۴ دقیقه و ۴ ثانیه با مدیران هتل های سه ستاره است که در ابتدا شامل ۱۳۹ شاخص اولیه بوده که بعد از آزمون روایی (CVR) تبدیل به ۱۱ مؤلفه و ۶۲ شاخص نهایی جهت توزیع شد. مقیاس عملکرد مالی و غیرمالی حاصل از مطالعه جامع تحقیقات گذشته و دستیابی به مؤلفه ها و شاخص های اولیه بوده است به گونه ای که عملکرد غیرمالی شامل ۶۱ و عملکرد مالی شامل ۱۸ شاخص اولیه بوده که بعد از آزمون روایی (CVR) تبدیل به ۴۰ شاخص در قالب ۱۱ بعد برای عملکرد غیرمالی و ۷ شاخص برای عملکرد مالی شد که در جدول ۲ نشان داده شده است.

جدول ۲. ابعاد و شاخص های مقیاس های تحقیق

عملکرد مالی	عملکرد غیرمالی		بازاریابی کارآفرینانه	
	شاخص ها	ابعاد	شاخص ها	ابعاد
افزایش سودآوری	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تجهیزات به روز و کارآمد هتل</li> <li>- مناسب بودن امکانات فیزیکی، دکوراسیون و ظاهر اتاقها</li> <li>- تمیزی و آراستگی ظاهری کارکنان هتل</li> <li>- متناسب بودن ظاهر هتل با قیمت آن</li> <li>- لذت بخش و خواستنی بودن جو هتل</li> <li>- نورپردازی خوب و مناسب</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>عوامل محسوس</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تأمین منابع مالی مکمل با اقدامات نوآورانه</li> <li>- نوآوری در فصول کم مشتری</li> <li>- استفاده از روش های ترویجی بازاریابی مانند بسته های اقامتی در فصول کم مشتری</li> <li>- استقبال از خلاقیت و نوآوری در محصولات و ارائه خدمات</li> <li>- رفتن به سمت هتلداری نوین</li> <li>- خواسته های مشتریان و نوع مسافران به عنوان منبع نوآوری</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>نوآوری گرای</li> </ul>



کاهش هزینه	<ul style="list-style-type: none"> <li>- علاقه خالصانه هتل برای حل مشکلات</li> <li>- رسیدگی سریع به رفع کمبودها</li> <li>- ارائه به موقع و سروقت خدمات وعده داده شده</li> <li>- کارکرد مناسب تلویزیون، رادیو، تهویه هوا، روشنایی و دیگر تجهیزات اتاق</li> <li>- فرآیند کارآمد و مناسب پذیرش به هنگام ورود و خروج</li> </ul>	قابلیت اعتماد	<ul style="list-style-type: none"> <li>- شناسایی بازارهای جدید در ابتدای سال در برنامه های بازاریابی</li> <li>- در نظر گرفتن برنامه های جایگزین</li> <li>- استفاده از برنامه های چند گانه در حوزه های مختلف</li> <li>- دیدگاه سرمایه محور به هزینه های بخش تبلیغات</li> <li>- تعیین بودجه بخش های مختلف هتل در هر سال</li> <li>- استفاده از روش های پیش بینی بودجه برای تعیین منابع مورد نیاز</li> </ul>	پیشن نگری
افزایش سهم بازار و سهم فروش	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ارائه تدارک لازم جهت توجه به نیازهای خاص مهمانان توسط کارکنان هتل</li> <li>- آماده بودن و در دسترس بودن کارکنان هتل در هنگام شلوغی برای پاسخگویی به نیازهای مهمانان</li> </ul>	پاسخگویی	<ul style="list-style-type: none"> <li>- استفاده از نظرات متخصصان و مشاوران جهت بررسی و تحلیل فرصت ها</li> <li>- استفاده از نقاط ضعف هتل های دیگر به عنوان فرصت</li> <li>- دنبال کردن دائمی و روزانه فرصت های جدید</li> <li>- استفاده از فضای مجازی برای استفاده حداکثری از فرصت ها</li> <li>- پایش محیطی و تحلیل روندهای روز برای کشف فرصت ها</li> <li>- خلق / ایجاد فرصت ها</li> </ul>	فرصت گرایی

			توسط خود - تحلیل و مقایسه عملکرد هتل ها در سطح بین المللی - نیازها و خواسته های مشتریان به عنوان منبع کشف فرصت	
عملکرد و موفقیت کلی	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ایجاد اعتماد و اطمینان در مهمانان با رفتار کارکنان</li> <li>- احساس امنیت و آرامش در تعامل با هتل</li> <li>- رفتار با ادب کارکنان با مهمانان</li> <li>- دانش کافی کارکنان برای پاسخگویی به سؤالات مهمانان</li> <li>- کارکنان آموزش دیده، باصلاحیت و با تجربه</li> </ul>	قابلیت اطمینان	<ul style="list-style-type: none"> <li>- جستجوی روزانه سایت- های گردشگری و هتلداری و دنبال کردن نظرات افراد</li> <li>- حفظ مهمانان و راضی نگه داشتن آن ها به عنوان مهم ترین هدف بازاریابی</li> <li>- استفاده از نظرات مهمانان در جهت جبران ضعف ها و نارضایتی ها</li> <li>- تخفیف های ویژه برای مهمانان دائمی</li> <li>- رفتار خوب در بخش های مختلف هتل</li> <li>- تغییرات در ارائه خدمت بر اساس نوع مهمانان (تجاری، تفریحی، ناتوان جسمی و...)</li> <li>- استفاده از نظرسنجی اینترنتی، ایمیل، فرم نظرسنجی اتاق و مراسمات جهت سنجش رضایت مشتریان</li> <li>- رصد پیوسته سلاقی و علایق همه مشتریان جهت</li> </ul>	مشتری گرایی

			<p>تأمین نیازهایشان</p> <p>- حفظ ارتباط با مهمانان بعد از ترک هتل با استفاده از شبکه‌های اجتماعی</p> <p>- در دسترس بودن همیشگی برای دریافت انتقادات و پیشنهادهای مهمانان</p>	
مدیریت ریسک	<p>- انجام فعالیت‌های با ریسک کمتر ولی با سود بیشتر</p> <p>- مذاکره با تأمین کنندگان برای کاهش ریسک‌ها</p> <p>- الگوبرداری از هتل‌های دیگر در جهت کاهش ریسک</p> <p>- تدوین دستورالعمل‌های قبلی برای مدیریت ریسک‌ها</p> <p>- عدم اکتفا به یک بازار برای کاهش ریسک</p>	همدلی	<p>- حل دلسوزانه مشکلات مهمانان و ایجاد اطمینان خاطر</p> <p>- قابلیت تماس راحت با مدیر هتل در صورت نیاز</p> <p>- برخورد با مهمانان به‌عنوان افرادی محترم و با ارزش در هنگام حضور در هتل</p> <p>- توجه به درخواست‌های فردی مهمانان توسط کارکنان</p>	حاشیه سود
پیشگامی	<p>- موقعیت جغرافیایی هتل</p> <p>- انعطاف‌پذیری در فعالیت‌ها و برنامه‌ها</p> <p>- داشتن کارکنانی با اخلاق</p> <p>- استفاده از تجهیزات و امکانات سطح بالا</p> <p>- طراحی خاص و معماری داخل هتل</p>	دوستانه بودن	<p>- لبخند همیشگی کارکنان</p> <p>- خوشامدگویی مؤدبانه کارکنان</p> <p>- عدم رفتار مغرضانه و تبعیض‌آمیز کارکنان با توجه به نژاد یا ملیت مهمانان</p>	متوسط نرخ اشغال سالانه
به‌روز بودن	- استفاده از فناوری روز دنیا	ابلاغ و ارتباطات	- توضیح شفاف هزینه‌های صورت‌حساب مهمانان	درآمد هر اتاق هتل

	<p>توسط کارکنان</p> <p>- توجه کامل به مهمانان در بخش پذیرش هتل</p> <p>- تشخیص و شناسایی نیازهای خاص مهمانان در بخش پذیرش</p>		<p>- استفاده از نرم افزارهای موبایل برای تبلیغ در فضای مجازی</p> <p>- به روزرسانی مداوم تجهیزات</p> <p>- آموزش همیشگی کارکنان جهت ارائه خدمات خوب</p> <p>- به روزرسانی سایت و رزرو اینترنتی</p>	
	<p>- به خاطر داشتن اسم کارکنان</p> <p>- شناخت داشتن از مهمانان به هنگام حضور در لابی هتل</p> <p>- به خاطر داشتن نیازهای مهمانان توسط کارکنان</p>	<p>شخصی سازی خدمات</p>	<p>- رصد روزانه موارد مورد استفاده و تهیه بهترین اجناس</p> <p>- بررسی و آزمایش ابتدایی مواد اولیه و سپس خرید در حجم بالا</p> <p>- خرید از اشخاص، شرکت ها و نمایندگی های معتبر و جواب پس داده</p> <p>- برون سپاری برخی از بخش های هتل</p> <p>- مشارکت و همکاری با آژانس های مسافرتی و شرکت های بزرگ برای جذب مشتری</p> <p>- دنبال کردن رابطه ای برد - برد با دیگر شرکت ها و سازمان های طرف معامله</p>	<p>تأمین و مشارکت</p>
	<p>- استفاده از وسایل بهداشتی لوکس و برند در سرویس بهداشتی هتل</p>	<p>کیفیت اتاق</p>	<p>- ارائه خدمات اضافی رایگان علاوه بر خدمت اصلی</p>	<p>خلق ارزش</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- در دسترس بودن</li> <li>لوازم آرايشی و بهداشتی</li> <li>متنوع در سرویس های بهداشتی</li> <li>- اتاق راحت، امن و ساکت و آرام</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- تعویض غذای مهمان بدون دریافت هزینه در صورت عدم رضایت</li> <li>- ارائه خدمات با بهترین کیفیت</li> <li>- ارائه همیشگی خدمات بیش از حد استاندارد برای مهمانان</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- فراهم بودن سرویس منظم حمل و نقل و ایاب و ذهاب در هتل</li> <li>- فراهم بودن تسهیلات و امکانات ورزشی و تفریحی</li> </ul>	خدمات اضافی	<ul style="list-style-type: none"> <li>- استفاده از سیاست های مقابله به مثل در برابر فعالیت های رقبا</li> <li>- دادن تخفیف های خاص در فصول کم مشتری</li> <li>- پایش فعالیت های رقبا و پاسخگویی به آنها به طور دائم</li> <li>- نگاه به رقبا و تجربیات آنها در زمان استفاده از فرصت ها</li> </ul>	رقیب گرایی
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تنوع زیاد خوراک ها در هتل</li> <li>- صبحانه متنوع و غنی</li> <li>- رستوران با منوهای متنوع و مناسب در هتل</li> <li>- کیفیت بالای غذاها و نوشیدنی های</li> </ul>	کیفیت غذا و نوشابه	<ul style="list-style-type: none"> <li>- فعالیت مستقیم با شرکت ها و سازمان ها و کاهش واسطه ها</li> <li>- استفاده از دانش و تجربیات منابع خارجی در برخی بخش ها</li> <li>- استفاده از نظرات پیشکسوتان یا افراد خبره برای بهره برداری از فرصت ها</li> </ul>	شبکه سازی

### روایی و پایایی مقیاس‌های سنجش

برای تعیین روایی مقیاس‌ها از همبستگی کلی گزینه اصلاح شده<sup>۱</sup> (CITC)، روایی محتوا، روایی صوری و تحلیل عامل تأییدی و برای پایایی از آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی با نرم‌افزار اسمارت پی ال اس استفاده شد. با انجام روایی محتوا<sup>۲</sup> (CVR) بر اساس نظرات ۱۱ خبره حوزه گردشگری و بازاریابی، تعداد ۷۷ شاخص اولیه بازاریابی کارآفرینانه، ۲۱ شاخص اولیه عملکرد غیرمالی و ۱۱ شاخص عملکرد مالی به دلیل قرار نگرفتن در آستانه موردقبول (۰/۵۹) حذف گردیدند. با انجام آزمون همبستگی کلی گزینه اصلاح شده (CITC)، ۸ شاخص بازاریابی کارآفرینانه، ۴ شاخص عملکرد غیرمالی و ۱ شاخص عملکرد غیرمالی نیز به دلیل داشتن مقدار عددی پایین‌تر از آستانه (۰/۳) حذف گردیدند. نتیجه تحلیل عامل تأییدی نیز صرفاً منجر به حذف چهار شاخص از بازاریابی کارآفرینانه به دلیل بار عاملی کمتر از ۰/۴ گردید و در نتیجه شاخص‌های نهایی باقی‌مانده جهت تجزیه و تحلیل شامل ۵۰ شاخص بازاریابی کارآفرینانه، ۳۶ شاخص عملکرد غیرمالی و ۶ شاخص عملکرد مالی است که نتایج در جدول ۳ و ۴ آورده شده است. همچنین از نظر روایی صوری نیز مقیاس‌ها بر اساس نظر سه خبره این حوزه مورد بررسی قرار گرفته که در نتیجه آن برخی گویه‌ها از لحاظ نوشتاری بهبود یافته و متن نیز از لحاظ فونتی و ظاهری نیز شکل‌تر شدند.

جدول ۳. نتایج تحلیل عامل تأییدی و همبستگی کلی گزینه اصلاح شده برای مقیاس بازاریابی کارآفرینانه

CITC	بار عاملی	گزینه‌های بازاریابی کارآفرینانه	CITC	بار عاملی	گزینه‌های بازاریابی کارآفرینانه
۰/۳۹۰	۰/۳۳۵	- موقعیت جغرافیایی هتل	۰/۴۲۶	۰/۴۲۳	- تأمین منابع مالی مکمل با اقدامات نوآورانه
۰/۵۷۹	۰/۹۰۷	- استفاده از تجهیزات و امکانات سطح بالا	۰/۵۱۴	۰/۵۹۸	- استفاده از روش‌های ترویجی بازاریابی مانند بسته‌های اقامتی در فصول کم مشتری
۰/۵۶۳	۰/۹۰۸	- طراحی خاص و معماری داخل هتل	۰/۷۳۱	۰/۸۲۱	- استقبال از خلاقیت و نوآوری در محصولات و ارائه خدمات
۰/۷۰۰	۰/۷۵۴	- استفاده از فناوری روز دنیا	۰/۳۳۷	۰/۲۳۵	- رفتن به سمت هتلداری نوین

1. Corrected Item- Total Correlation
2. Content Validity Ratio

۰/۲۳۷	۰/۴۱۳	- استفاده از نرم افزارهای موبایل برای تبلیغ در فضای مجازی	۰/۶۳۶	۰/۷۲۸	- خواسته های مشتریان و نوع مسافران به عنوان منبع نوآوری
۰/۵۹۱	۰/۷۵۰	- به روزرسانی مداوم تجهیزات	۰/۶۱۰	۰/۸۱۲	- شناسایی بازارهای جدید در ابتدای سال در برنامه های بازاریابی
۰/۵۵۶	۰/۶۶۳	- آموزش همیشگی کارکنان جهت ارائه خدمات خوب	۰/۷۰۷	۰/۷۰۳	- در نظر گرفتن برنامه های جایگزین
۰/۶۷۶	۰/۸۴۱	- به روزرسانی سایت و رزرو اینترنتی	۰/۶۰۴	۰/۴۸۷	- استفاده از برنامه های چندگانه در حوزه های مختلف
۰/۶۳۹	۰/۹۲۴	- رصد روزانه موارد مورد استفاده و تهیه بهترین اجناس	۰/۴۹۸	۰/۷۰۲	- دیدگاه سرمایه محور به هزینه های بخش تبلیغات
۰/۴۴۸	۰/۸۸۵	- بررسی و آزمایش ابتدایی مواد اولیه و سپس خرید در حجم بالا	۰/۷۵۶	۰/۹۰۳	- تعیین بودجه بخش های مختلف هتل در هر سال
۰/۵۶۴	۰/۸۴۸	- خرید از اشخاص، شرکت ها و نمایندگی های معتبر و جواب پس داده	۰/۷۱۷	۰/۸۰۶	- استفاده از روش های پیش بینی بودجه برای تعیین منابع مورد نیاز
۰/۴۴۲	۰/۴۷۰	- دنبال کردن رابطهای برد - برد با دیگر شرکت ها و سازمان های طرف معامله	۰/۶۹۸	۰/۶۷۵	- استفاده از نظرات متخصصان و مشاوران جهت بررسی و تحلیل فرصت ها
۰/۲۸۰	۰/۵۶۲	- تعویض غذای مهمان بدون دریافت هزینه در صورت عدم رضایت	۰/۵۵۴	۰/۵۷۹	- استفاده از نقاط ضعف هتل های دیگر به عنوان فرصت
۰/۶۶۹	۰/۸۸۳	- ارائه خدمات با بهترین کیفیت	۰/۷۳۶	۰/۸۱۲	- دنبال کردن دائمی و روزانه فرصت های جدید
۰/۶۲۹	۰/۸۵۸	- ارائه همیشگی خدمات بیش از حد استاندارد برای مهمانان	۰/۴۳۲	۰/۵۳۵	- استفاده از فضای مجازی برای استفاده حداکثری از فرصت ها
۰/۵۴۴	۰/۶۸۷	- استفاده از سیاست های مقابله به مثل در برابر فعالیتهای رقبا	۰/۷۴۱	۰/۸۹۸	پایش محیطی و تحلیل روندهای روز برای کشف فرصت ها
۰/۴۹۵	۰/۷۳۰	- دادن تخفیف های خاص در فصول کم مشتری	۰/۴۹۶	۰/۶۰۵	- خلق / ایجاد فرصت ها توسط خود
۰/۷۱۳	۰/۹۲۷	- پایش فعالیتهای رقبا و پاسخگویی به آن ها به طور دائم	۰/۴۷۰	۰/۵۴۶	- تحلیل و مقایسه عملکرد هتل ها در سطح بین المللی
۰/۶۱۶	۰/۸۸۷	- فعالیت مستقیم با شرکت ها و	۰/۶۴۹	۰/۶۷۷	- نیازها و خواسته های مشتریان به عنوان

منبع کشف فرصت			سازمان‌ها و کاهش واسطه‌ها		
- جستجوی روزانه سایت‌های گردشگری و هتلداری و دنبال کردن نظرات افراد	۰/۵۳۵	۰/۵۵۱	- استفاده از دانش و تجربیات منابع خارجی در برخی بخش‌ها	۰/۶۰۷	۰/۴۳۰
- حفظ مهمانان و راضی نگه داشتن آن‌ها به‌عنوان مهم‌ترین هدف بازاریابی	۰/۴۳۴	۰/۳۱۶	- استفاده از نظرات پیشکسوتان یا افراد خبره برای بهره‌برداری از فرصت‌ها	۰/۸۶۶	۰/۷۵۹
- استفاده از نظرات مهمانان در جهت جبران ضعف‌ها و نارضایتی‌ها	۰/۷۰۳	۰/۶۳۹			
- تخفیف‌های ویژه برای مهمانان دائمی	۰/۳۹۰	۰/۳۹۸			
- تغییرات در ارائه خدمت بر اساس نوع مهمانان (تجاری، تفریحی، ناتوان جسمی و...)	۰/۴۹۳	۰/۴۱۹			
- استفاده از نظرسنجی اینترنتی، ایمیل، فرم نظرسنجی اتاق و مراسمات جهت سنجش رضایت مشتریان	۰/۹۱۶	۰/۷۷۶			
- رصد پیوسته سلاقی و علائق همه مشتریان جهت تأمین نیازهایشان	۰/۸۵۵	۰/۷۴۷			
- حفظ ارتباط با مهمانان بعد از ترک هتل با استفاده از شبکه‌های اجتماعی	۰/۵۰۱	۰/۴۲۶			
- در دسترس بودن همیشگی برای دریافت انتقادات و پیشنهادهای مهمانان	۰/۸۳۴	۰/۶۳۸			
- انجام فعالیت‌های با ریسک کمتر ولی با سود بیشتر	۰/۶۲۶				
- مذاکره با تأمین‌کنندگان برای کاهش ریسک‌ها	۰/۸۸۷				
- الگوبرداری از هتل‌های دیگر در جهت کاهش ریسک	۰/۵۱۸				
- تدوین دستورالعمل‌های قبلی برای مدیریت ریسک‌ها	۰/۵۷۹				
- عدم اکتفا به یک بازار برای کاهش ریسک	۰/۷۹۸				



جدول ۴: نتایج تحلیل عامل تأییدی و همبستگی کلی گزینه اصلاح شده برای مقیاس عملکرد غیرمالی و مالی

گزینه‌های عملکرد غیرمالی	بار عاملی	CITC	گزینه‌های عملکرد مالی	بار عاملی	CITC
- تجهیزات به‌روز و کارآمد هتل	۰/۹۱۴	۰/۶۷۱	افزایش سودآوری	۰/۸۷۸	۰/۸۰۰
- مناسب بودن امکانات فیزیکی، دکوراسیون و ظاهر اتاق‌ها	۰/۷۹۶	۰/۵۵۴	افزایش سهم بازار و سهم فروش	۰/۸۵۷	۰/۷۱۳
- تمیزی و آراستگی ظاهری کارکنان هتل	۰/۸۸۹	۰/۶۲۰	عملکرد و موفقیت کلی	۰/۸۲۲	۰/۵۹۷
- متناسب بودن ظاهر هتل با قیمت آن	۰/۷۸۵	۰/۶۶۰	حاشیه سود	۰/۸۷۲	۰/۸۶۹
- لذت‌بخش و خواستنی بودن جو هتل	۰/۹۰۴	۰/۷۳۷	متوسط نرخ اشغال سالانه	۰/۵۶۹	۰/۳۱۹
- نورپردازی خوب و مناسب	۰/۸۹۲	۰/۶۸۷	درآمد هر اتاق هتل	۰/۵۴۹	۰/۵۸۱
- علاقه خالصانه هتل برای حل مشکلات	۰/۹۰۸	۰/۵۸۳			
- رسیدگی سریع به رفع کمبودها	۰/۸۹۹	۰/۶۲۲			
- ارائه به‌موقع و سروقت خدمات وعده داده شده	۰/۸۸۱	۰/۶۲۴			
- کارکرد مناسب تلویزیون، رادیو، تهویه هوا، روشنایی و دیگر تجهیزات اتاق	۰/۸۳۵	۰/۶۰۷			
- فرآیند کارآمد و مناسب پذیرش به هنگام ورود و خروج	۰/۷۷۰	۰/۴۸۵			
- ارائه تدارک لازم جهت توجه به نیازهای خاص مهمانان توسط کارکنان هتل	۰/۷۷۷	۰/۶۱۷			
- آماده بودن و در دسترس بودن کارکنان هتل در هنگام شلوغی برای پاسخگویی به نیازهای مهمانان	۰/۸۳۷	۰/۴۲۲			
- ایجاد اعتماد و اطمینان در مهمانان با رفتار کارکنان	۰/۹۱۲	۰/۶۲۷			
- احساس امنیت و آرامش در تعامل با هتل	۰/۸۲۸	۰/۵۸۵			
- رفتار با ادب کارکنان با مهمانان	۰/۷۸۵	۰/۶۴۲			
- دانش کافی کارکنان برای پاسخگویی به سؤالات مهمانان	۰/۸۲۲	۰/۵۷۲			
- کارکنان آموزش دیده، باصلاحیت و با تجربه	۰/۸۰۵	۰/۵۵۲			

۰/۹۱۲	۰/۶۶۶				– حل دلسوزانه مشکلات مهمانان و ایجاد اطمینان خاطر
۰/۵۵۵	۰/۵۱۷				– قابلیت تماس با مدیر هتل در صورت نیاز
۰/۷۱۳	۰/۵۶۳				– برخورد با مهمانان به عنوان افرادی محترم و با ارزش در هنگام حضور در هتل
۰/۶۴۹	۰/۵۸۴				– توجه به درخواست‌های فردی مهمانان توسط کارکنان
۰/۴۱۱	۰/۵۴۰				– لبخند همیشگی کارکنان
۰/۴۹۸	۰/۵۵۳				– خوشامدگویی مؤدبانه کارکنان
۰/۸۰۱	۰/۶۳۱				– عدم رفتار مغرضانه و تبعیض آمیز کارکنان با توجه به نژاد یا ملیت مهمانان
۰/۸۲۱	۰/۵۵۳				– توضیح شفاف هزینه‌های صورتحساب مهمانان توسط کارکنان
۰/۶۷۱	۰/۴۶۴				– توجه کامل به مهمانان در بخش پذیرش هتل
۰/۴۹۷	۰/۴۳۳				– تشخیص و شناسایی نیازهای خاص مهمانان در بخش پذیرش
۰/۶۶۸	۰/۶۲۸				– به خاطر داشتن اسم کارکنان
۰/۶۶۵	۰/۵۸۶				– شناخت داشتن از مهمانان به هنگام حضور در لابی هتل
۰/۷۱۰	۰/۶۱۲				– به خاطر داشتن نیازهای مهمانان توسط کارکنان
۰/۵۲۵	۰/۵۳۶				– استفاده از وسایل بهداشتی لوکس و برند در سرویس بهداشتی هتل
۰/۷۳۷	۰/۶۰۷				– در دسترس بودن لوازم آرایشی و بهداشتی متنوع در سرویس‌های بهداشتی
۰/۶۶۲	۰/۵۵۱				– اتاق راحت، امن و ساکت و آرام
۰/۷۶۳	۰/۶۳۰				– فراهم بودن سرویس منظم حمل و نقل و ایاب و ذهاب در هتل
۰/۶۶۳	۰/۳۸۰				– فراهم بودن تسهیلات و امکانات ورزشی و تفریحی

برای تعیین پایایی مقیاس‌های مورد استفاده از روش پایایی همسان درونی با استفاده از نرم‌افزار پی‌ال‌اس استفاده شد که نتایج میزان قابل قبول را برای تمامی موارد ابعاد و مقیاس کل نشان داد که در جدول ۵ آورده شده است.

جدول ۵. نتایج آزمون‌های پایایی

ابعاد	تعداد شاخص	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی
بازاریابی کارآفرینانه	۵۰	۰/۹۶۶	۰/۹۶۰
نوآوری گزایی	۳	۰/۶۷۹	۰/۸۱۹
پیش‌نگری	۶	۰/۸۳۱	۰/۸۷۹
فرصت‌گزایی	۸	۰/۸۲۱	۰/۸۶۷
مشتری‌گزایی	۸	۰/۸۲۰	۰/۸۶۹
مدیریت ریسک	۵	۰/۷۱۵	۰/۸۱۸
پیشگامی	۲	۰/۹۰۰	۰/۹۵۲
به‌روز بودن	۵	۰/۷۲۵	۰/۸۲۱
تأمین و مشارکت	۴	۰/۷۹۰	۰/۸۷۳
خلق ارزش	۳	۰/۶۸۳	۰/۸۱۷
رقیب‌گزایی	۳	۰/۶۸۳	۰/۸۲۸
شبکه‌سازی	۳	۰/۷۱۴	۰/۸۳۴
عملکرد غیرمالی	۳۶	۰/۹۶۴	۰/۹۶۵
عملکرد مالی	۶	۰/۸۶۰	۰/۸۹۴

### تحلیل جمعیت شناختی بخش کیفی و کمی

ویژگی‌های جمعیت شناختی نمونه‌ها در بخش کیفی نشان داد که ۹۰ درصد پاسخ‌دهندگان مرد بودند. از نظر سنی ۷۵ درصد مصاحبه‌شوندگان دارای سنی بین ۳۰ تا ۵۰ سال، ۴۵ درصد آن‌ها دارای تحصیلات لیسانس و ۱۵ درصد دکتری، ۴۰ درصد از آن‌ها مدیر هتل و بیشترین آن‌ها مدیران بازاریابی و فروش بوده، ۴۵ درصد آن‌ها از هتل‌های سه ستاره، ۳۰ درصد چهار ستاره و ۲۵ درصد پنج ستاره بوده‌اند؛ اما ویژگی‌های جمعیت شناختی نمونه‌ها در بخش کمی به این

قرار بوده است: برای پرسشنامه بازاریابی کارآفرینانه و عملکرد مالی که مربوط به مدیران بوده، ۶۸/۸ درصد پاسخ‌دهندگان مرد، ۵۲/۱ درصد آن‌ها در بازه سنی ۳۰ تا ۵۰ سال، ۵۰ درصد دارای تحصیلات ارشد، دکتری و بالاتر، ۲۹/۱۶ درصد پاسخ‌گویان مدیران داخلی هتل و ۲۵ درصد مدیریت هتل‌ها و ۵۶/۳ درصد از هتل‌های سه ستاره و ۴۳/۷۵ درصد از هتل‌های چهار و پنج ستاره بوده‌اند. برای پرسشنامه عملکرد غیرمالی که مربوط به ۳۸۴ نفر از مشتریان بوده ۶۸ درصد پاسخ‌دهندگان مرد و ۳۲ درصد زن، ۵۳/۱ درصد در بازه سنی ۳۰ تا ۵۰ سال، ۵۳/۴ درصد آن‌ها دارای تحصیلات کاردانی و کارشناسی، ۷۶/۸ درصد دارای سطح درآمدی بالای یک میلیون و دویست هزار تومان و ۷۲/۷ درصد از آن‌ها از هتل‌های چهار و پنج ستاره و ۲۷/۳ درصد از هتل‌های سه ستاره بوده‌اند.

### آزمون فرضیه‌ها

در این تحقیق از مدل یابی معادلات ساختاری با کمک روش حداقل مربعات جزئی و نرم‌افزار اسمارت پی ال اس نسخه ۲ جهت آزمون فرضیات و صحت مدل استفاده شده است. مدل یابی در پی ال اس در دو مرحله انجام می‌شود، اولین مرحله، مدل اندازه‌گیری از طریق تحلیل‌های روایی، پایایی و تحلیل عامل تأییدی بررسی می‌شود و در دومین مرحله مدل ساختاری به وسیله برآورد مسیر بین متغیرها و تعیین شاخص‌های برازش مدل بررسی می‌شود (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲).

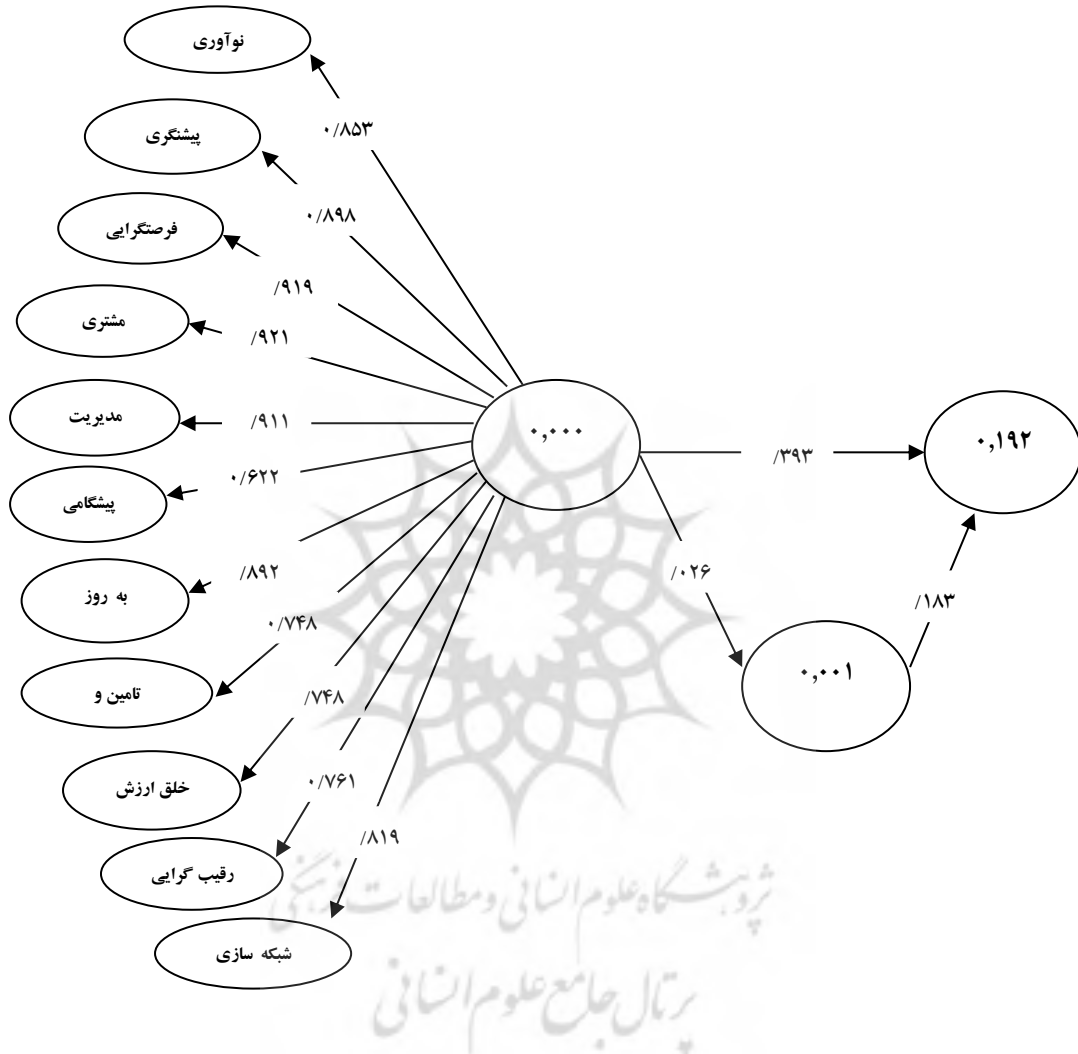
#### مرحله اول ارزیابی مدل اندازه‌گیری

ارزیابی مدل‌های اندازه‌گیری بازاریابی کارآفرینانه، عملکرد مالی و عملکرد غیرمالی در خصوص روایی، پایایی و تحلیل عامل تأییدی در فصل سوم در جدول‌های ۳ و ۴ و ۵ نشان داده شده که تمام معیارها در سطح قابل قبولی قرار دارند و مدل‌های اندازه‌گیری قابل برازش است.

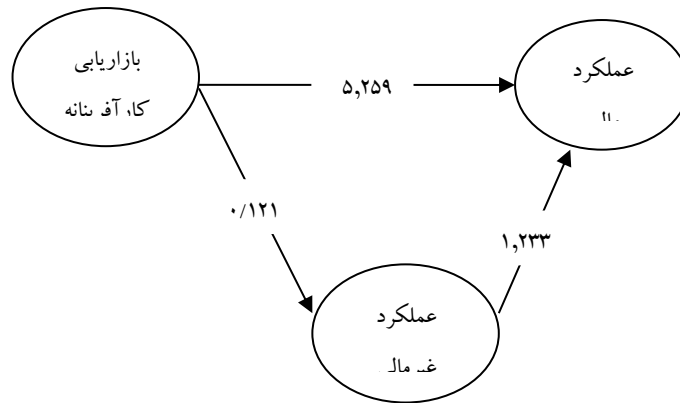
#### مرحله دوم ارزیابی ساختاری

پس از طی مراحل تصدیق مدل اندازه‌گیری و محاسبات روایی و پایایی، در این مرحله به آزمون روابط بین سازه‌های تحقیق می‌پردازیم. مطابق با الگوریتم تحلیل داده‌ها در پی ال اس (PLS)، برای برازش مدل ساختاری پژوهش از چندین معیار استفاده می‌شود که اولین معیار برای برازش مدل ساختاری ضرایب  $R^2$  مربوط به متغیرهای پنهان درون‌زای (وابسته) مدل است.

سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ به عنوان مقدار ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی در نظر گرفته می شود (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲).



شکل ۱. نتایج ضرایب استاندارد و جهت تأثیر مدل ساختاری کلی و معیار R2



شکل ۲. نتایج آماره تی برای مسیرها (فرضیات) مدل ساختاری کلی ۱

همان‌طور که در شکل ۱ نشان داده شده مقدار  $R^2$  برای دو متغیر وابسته عملکرد مالی و غیرمالی به میزان ۰/۱۹۲ و ۰/۰۰۱ است که برازش ضعیف را برای مدل ساختاری نشان می‌دهد که باید به شدت رابطه‌ها توجه نمود.

معیار دوم جهت سنجش برازش مدل ساختاری معیار  $Q^2$  است که قدرت پیش‌بینی مدل را مشخص می‌سازد در صورتی که مقدار  $Q^2$  در مورد یک سازه‌ی درون‌زا سه مقدار ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ را کسب نماید به ترتیب نشان از قدرت پیش‌بینی ضعیف، متوسط و قوی سازه‌های برون‌زای مربوط به آن را دارد (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲).

جدول ۶. برازش متغیرهای درون‌زا با معیار  $Q^2$

1-SSE/SSO	جمع مربع مقادیر خطا در پیش‌بینی شاخص‌ها (SSE)	جمع مقادیر مربع مربوط به شاخص‌ها (SSO)	
۰/۳۳۱۷۳۳۰۰۷	۲۵۹,۲۸۸۷۳۴	۳۸۸,۰۰۰۰۰۰	عملکرد مالی
۰/۲۸۲۱۱۰۲۲	۴۸۸,۱۶۵۰۴۹	۶۸۰,۰۰۰۰۰۰	عملکرد غیرمالی

۱. متغیر مستقل بازاریابی کارآفرینانه (EM)، متغیر میانجی عملکرد غیرمالی (NFI) و متغیر وابسته عملکرد مالی (FI) می‌باشند.

## 2. Stone-Geisser Criterion

همان‌طور که جدول ۶ نشان می‌دهد مقدار Q2 مربوط به سازه‌های وابسته عملکرد مالی و غیرمالی، قدرت پیش‌بینی و برازش قوی مدل ساختاری را نشان می‌دهد یعنی مدل قابلیت پیش‌بینی شاخص‌های مربوط به سازه‌های درون‌زای مدل را دارد. پس از برازش مدل‌های اندازه‌گیری و ساختاری مطابق با الگوریتم تحلیل داده‌ها در PLS محقق به بررسی و آزمون فرضیه‌های تحقیق خود پرداخته و اظهار نظر می‌کند.

جدول ۷. خلاصه نتایج مدل یابی معادلات ساختاری

فرضیه	ضریب مسیر	آماره t	نتیجه آزمون
۱- بازاریابی کارآفرینانه بر عملکرد مالی تأثیر مستقیم دارد.	۰/۳۹۳	۵/۲۵۹	تائید
۲- بازاریابی کارآفرینانه بر عملکرد مالی به‌طور غیرمستقیم از طریق متغیر میانجی عملکرد غیرمالی تأثیر دارد.	۰/۰۲۶	۰/۱۲۱	رد
	عملکرد غیرمالی*عملکرد مالی	۰/۱۸۳	
۳- بازاریابی کارآفرینانه بر عملکرد غیرمالی تأثیر دارد.	۰/۰۲۶	۰/۱۲۱	رد
۴- عملکرد غیرمالی بر عملکرد مالی تأثیر دارد.	۰/۱۸۳	۱/۲۳۳	رد

جدول ۷ نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌ها را در قالب ضرایب مسیر همراه با سطح معنی‌داری و در ارتباط با فرضیه‌های تحقیق نشان می‌دهد. اگر مقدار ضریب مسیر بیشتر از ۱/۹۶ باشد ضریب مسیر مورد نظر معنادار بوده و فرضیه مورد نظر تائید می‌گردد در غیر این صورت آن ضریب مسیر معنادار نیست و فرضیه مربوطه رد می‌شود.

فرضیه ۱: بازاریابی کارآفرینانه بر عملکرد مالی تأثیر مستقیم دارد.

بر طبق جدول ۷ مقدار آماره تی برای این فرضیه برابر ۵/۲۵۹ است. به دلیل اینکه این مقدار در بین بازه ۱/۹۶+ تا ۱/۹۶- قرار نگرفته است فرضیه اثر متغیر مستقل بر وابسته تائید می‌شود و فرضیه تائید می‌شود؛ بنابراین با توجه به علامت مثبت ضریب مسیر می‌توان بیان کرد بازاریابی

کارآفرینانه تأثیر مثبتی بر عملکرد مالی خواهد گذاشت. بر اساس نتایج به دست آمده، بازاریابی کارآفرینانه ۰/۳۹ بر عملکرد مالی تأثیر گذار است.

فرضیه ۲: بازاریابی کارآفرینانه بر عملکرد مالی به طور غیرمستقیم از طریق متغیر میانجی عملکرد غیرمالی تأثیر دارد.

بر طبق جدول ۷ مقدار آماره تی برای دو مسیر بازاریابی کارآفرینانه و عملکرد غیرمالی و عملکرد غیرمالی و عملکرد مالی به ترتیب برابر ۰/۱۲۱ و ۱/۲۳۳ است که به دلیل اینکه از ۱/۹۶ کمتر می باشند بنابراین تأثیر غیرمستقیم بازاریابی کارآفرینانه بر عملکرد مالی از طریق متغیر میانجی عملکرد غیرمالی در سطح اطمینان ۹۵٪ معنی دار نبوده و این فرضیه رد می گردد؛ یعنی ادعای محقق مبنی بر اینکه بازاریابی کارآفرینانه بیشتر تأثیرش را بر عملکرد مالی از طریق عملکرد غیرمالی خواهد گذاشت تأیید نمی گردد.

فرضیه ۳: بازاریابی کارآفرینانه بر عملکرد غیرمالی تأثیر دارد.

بر طبق جدول ۷ مقدار آماره تی برای مسیر بازاریابی کارآفرینانه و عملکرد غیرمالی برابر ۰/۱۲۱ است که به دلیل اینکه از ۱/۹۶ کمتر است بنابراین تأثیر مستقیم بازاریابی کارآفرینانه بر عملکرد غیرمالی در سطح اطمینان ۹۵٪ معنی دار نبوده و این فرضیه رد می گردد.

فرضیه ۴: عملکرد غیرمالی بر عملکرد مالی تأثیر دارد.

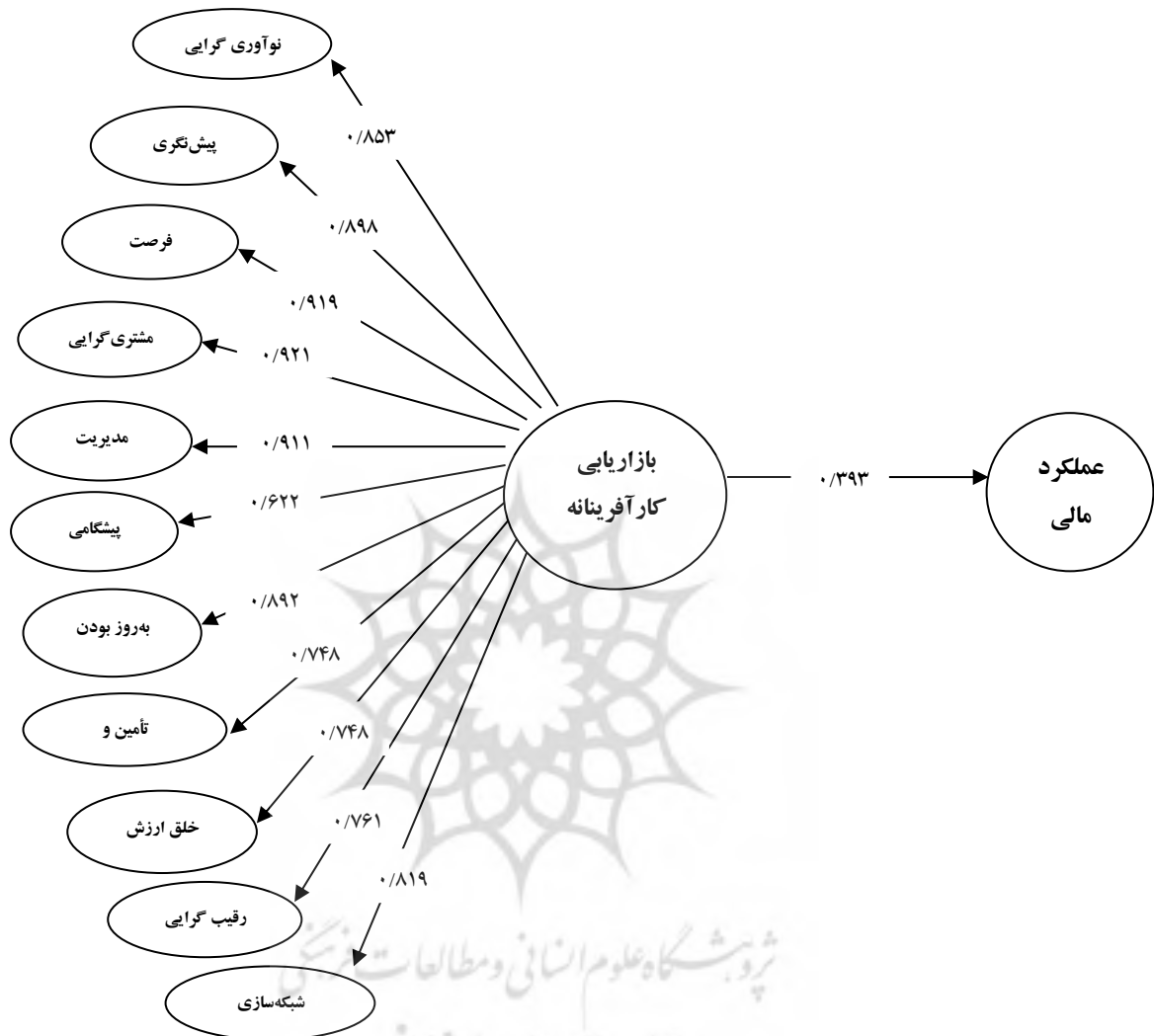
بر طبق جدول ۷ مقدار آماره تی برای مسیر عملکرد غیرمالی و عملکرد مالی برابر ۱/۲۳۳ است که به دلیل اینکه از ۱/۹۶ کمتر است بنابراین تأثیر مستقیم عملکرد غیرمالی بر عملکرد مالی در سطح اطمینان ۹۵٪ معنی دار نبوده و این فرضیه نیز رد می گردد.

### نتیجه گیری

هدف این تحقیق تعیین ابعاد و شاخص های بازاریابی کارآفرینانه در صنعت هتلداری و اثرات آن بر عملکرد (مالی و غیرمالی) بوده است که با روش آمیخته اکتشافی و با استفاده از روش معادلات ساختاری انجام شده است. نوآوری تحقیق حاضر از سه منظر موضوعی، روش شناختی و نتیجه است که برای نخستین بار در این سطح و در این حوزه انجام گردیده است. همان طور که در بخش مطالعات گذشته به تفصیل بیان شد مقیاسی منسجم و کامل درباره مفهوم بازاریابی



کارآفرینانه در صنعت هتلداری وجود نداشت. مقیاس به دست آمده این تحقیق برای بازاریابی کارآفرینانه شامل ۱۱ بعد است که پوشش دهنده نقاط ضعف مقیاس های قبلی بوده با تمرکز بر بخش هتلداری که تطبیق و مقایسه آن با مقیاس ها و تحقیقات گذشته (نوآوری گرایي نوایزوقو و آنوکام (۲۰۱۴)، فیوره و همکاران (۲۰۱۳)، گورکان و همکاران (۲۰۱۱)، جوگارتنام و تسی (۲۰۰۴) و بچرر و همکاران (۲۰۰۸))، پیش‌نگری (نوایزوقو و آنوکام (۲۰۱۴)، گورکان و همکاران (۲۰۱۱)، جوگارتنام و تسی (۲۰۰۴)، بچرر و همکاران (۲۰۰۸)، همالی (۲۰۱۵) و هیونگ و دداهانوف (۲۰۱۴))، فرصت گرایي (نوایزوقو و آنوکام (۲۰۱۴)، بونچو و همکاران (۲۰۱۳)، فیوره و همکاران (۲۰۱۳)، گورکان و همکاران (۲۰۱۱))، مشتری گرایي (نوایزوقو و آنوکام، ۲۰۱۴؛ گورکان و همکاران، ۲۰۱۱؛ بچرر و همکاران، ۲۰۰۸؛ جونز و همکاران، ۲۰۱۳)، مدیریت ریسک (نوایزوقو و آنوکام (۲۰۱۴)، فیوره و همکاران (۲۰۱۳)، گورکان و همکاران (۲۰۱۱) و جوگارتنام و تسی (۲۰۰۴))، پیشگامی (ساسیلاس و مورنو، ۲۰۱۲ و ونکاتارمن، ۱۹۸۹)، به روز بودن، تأمین و مشارکت (نوایزوقو و آنوکام (۲۰۱۴)، گورکان و همکاران (۲۰۱۱)، بچرر و همکاران، همالی (۲۰۱۵)، اسمیت (۲۰۱۲) و هاسی اوگلو و همکاران (۲۰۱۲)، مورت و همکاران (۲۰۱۲)، کلینسونگ و همکاران (۲۰۱۰))، خلق ارزش (نوایزوقو و آنوکام (۲۰۱۴)، فیوره و همکاران (۲۰۱۳)، گورکان و همکاران (۲۰۱۱) و جونز و همکاران (۲۰۱۳))، رقیب گرایي (جونز و همکاران (۲۰۱۳) و هیونگ و ددانهوف (۲۰۱۴))، شبکه سازی (بونچو و همکاران (۲۰۱۳)، جونز و همکاران (۲۰۱۳)، کلینسونگ و همکاران (۲۰۱۰) و رضوانی و همکاران (۱۳۹۰)) نشان می‌دهد ابعاد مطرح شده مورد تأیید و حمایت ادبی می‌باشند. بدین ترتیب می‌توان الگوی بازاریابی کارآفرینانه هتلداری را به عنوان مبنایی مناسب برای فعالیت‌های بازاریابی هتل‌ها به صورت زیر ارائه داد.



شکل ۳. الگوی بازاریابی کارآفرینانه هتلداری

همان‌طور که شکل ۳ نشان می‌دهد بازاریابی کارآفرینانه هتلداری دارای ۱۱ بعد است که می‌تواند بر عملکرد مالی هتل‌ها تأثیر بگذارد؛ اما نتیجه فرضیه اول در بخش کمی یعنی تأیید تأثیر مستقیم مثبت و معنی‌دار بازاریابی کارآفرینانه بر عملکرد مالی با نتایج تحقیقات گذشته هم‌راستا

است (کووین و سلوین، ۱۹۹۱؛ ریچون و همکاران، ۲۰۱۲؛ همپنیوس و همکاران، ۲۰۱۲؛ المنسارا و همکاران، ۲۰۱۳). این به معنی آنست که به کارگیری و توجه به ابعاد بازاریابی کارآفرینانه در هتل‌ها می‌تواند منجر به افزایش در عملکرد مالی از جمله سودآوری، کاهش هزینه‌ها، افزایش سهم بازار، حاشیه سود، متوسط نرخ اشغال سالانه و درآمد هر اتاق هتل شود. اسمارت و کونانت (۱۹۹۴) بیان کردند که میزان بالای کارآفرینی گرایبی به همراه میزان گسترده‌ای از صلاحیت‌های بازاریابی مشخص منجر به عملکرد بالایی خواهد شد (که و همکاران، ۲۰۰۷). شواهد تجربی نشان می‌دهد که یک ارتباط قابل توجهی بین بازاریابی و جهت‌گیری کارآفرینانه یک شرکت وجود دارد و هر دو به‌طور گسترده‌ای مسئول موفقیت شرکت‌ها می‌باشند (جونز و رولی، ۲۰۱۱). موریس و همکاران (۲۰۰۲) بیان کردند که شرکت‌های موفق آن‌هایی هستند که می‌توانند در خط تولید خود دست به فعالیت‌های کارآفرینانه بزنند. بیچرک وهالتمن (۲۰۰۲) بیان کردند که در این دوره از تغییرات اجتماعی و فناوریانه چشمگیر، یک رویکرد برای شرکت‌ها برای ایجاد و حفظ روابط بلندمدت با مشتریان از طریق بازاریابی کارآفرینانه است؛ بنابراین در این صنعت پویا استفاده از تفکرات کارآفرینانه و نوآورانه در بازاریابی می‌تواند منجر به موفقیت بیشتر برای صنعت هتلداری شود که تشنه جذب آن است؛ اما نتایج فرضیات دوم، سوم و چهارم نشان داد که نقش میانجی عملکرد غیرمالی در انتقال اثر بازاریابی کارآفرینانه بر عملکرد مالی قابل پذیرش نیست؛ بنابراین بازاریابی کارآفرینانه به‌خودی‌خود باعث بالا بردن عملکرد مالی می‌شود نه به‌واسطه متغیر میانجی عملکرد غیرمالی؛ یعنی متغیر میانجی انتقال‌دهنده اثر متغیر مستقل بر وابسته نیست. لذا فرضیه-های سوم و چهارم نیز بی‌معنی می‌گردند. این یافته با نتایج تحقیقات کووین و سلوین (۱۹۹۱)، همپنیوس (۲۰۱۲)، هاسی اوگلو و همکاران (۲۰۱۲) و المنسارا و همکاران (۲۰۱۲) در بررسی تأثیر کارآفرینی گرایبی بر عملکرد مالی و نوآورانه هم‌راستا نیست. بانکر و همکاران (۲۰۰۵) که به بررسی ارتباط میان عملکرد مالی و غیرمالی در هتلداری پرداخته بودند دریافتند که بهبود معیارهای غیرمالی شامل رضایت‌مندی مشتری در مدت‌زمان کوتاهی منجر به افزایش درآمد و سود می‌شود (ناظمی و همکاران، ۱۳۹۲). ریچهلد، ساسر و فرنل<sup>۱</sup> که ارتباط بین رضایت

مشتریان و عملکرد مالی شرکت‌ها را بررسی کردند دریافتند که رضایت بیشتر مشتریان موجب کاهش هزینه‌های بازاریابی، کاهش تغییرات قیمتی و ایجاد وفاداری می‌گردد که در نتیجه آن عملکرد مالی بهبود می‌یابد (روچی و آذر، ۱۳۸۹). از طرف دیگر نتایج تحقیق ماتسونو و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۲) و مورگان و استرانگ<sup>۲</sup> (۲۰۰۳) نشان داد که بین گرایش کارآفرینانه و عملکرد ارتباط ضعیف و حتی منفی وجود دارد. علاوه بر این، هاگس و مورگان<sup>۳</sup> نیز ادعا کردند که پژوهش‌های مربوط به کارآفرینی از تحلیل اهمیت ابعاد گرایش کارآفرینانه در تبیین عملکرد باز مانده‌اند. با توجه به شرایط ابعاد گرایش کارآفرینانه ممکن است در یک بعد خاص از عملکرد به نتایج مطلوب و در ابعاد دیگر به عملکرد نامطلوب منجر شود. همچنین گرینلی<sup>۴</sup> و دی آمانتوپولوس و هارت<sup>۵</sup> نشان دادند که در زمینه‌های مختلف، گرایش کارآفرینی و بازار گرایی لزوماً تأثیر مثبتی بر عملکرد تجاری ندارند (حجازی و حسینی مقدم، ۱۳۹۲). این نتایج هم‌راستای نتایج این فرضیات ما است. در واقع در این فرضیات به دنبال شناسایی اثر میانجی عملکرد غیرمالی بر رابطه بازاریابی کارآفرینانه و عملکرد مالی بودیم که این اثر مورد تأیید قرار نگرفت و مطالعه بیشتری را می‌طلبد. این موضوع می‌تواند نشان‌دهنده این مسئله باشد که برخی متغیرهای کنترل و مداخله‌گری وجود دارند که احتمالاً این رابطه را تحت تأثیر قرار می‌دهند که در این تحقیق به آن‌ها توجه نشده است. متغیرهای کنترلی از جمله کارکنان آموزش دیده، استراتژی‌های بازاریابی هتل‌ها و غیره که تحقیقات بیشتری باید در خصوص آن‌ها صورت گیرد تا اثراشان شناسایی گردد. متغیرهای مداخله‌گر می‌تواند فرهنگ مهمانان هتل و ویژگی‌های هتل‌ها مانند اندازه، سن و موقعیت مکانی آن‌ها باشد که بر رابطه بازاریابی کارآفرینانه بر عملکرد مالی تأثیرگذار باشند که باید جهت بررسی بیشتر مدنظر قرار گیرند.

در ادامه با توجه به یافته‌های تحقیق، در راستای الگوی مطرحی و ابعاد آن پیشنهادهایی به هتل‌ها ارائه می‌گردد. لازم به ذکر است که برخی پیشنهادها مطرح شده در زیر به صورت پراکنده یا موردی و غیرمنسجم توسط هتل‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرد ولی برای موفقیت باید تمامی

1. Matsuno et al.
2. Morgan & Strong
3. Hughes and Morgan
4. Greenley
5. Diamantopoulos and Hart

موارد را به‌طور منسجم و هماهنگ بکار گرفت و نتیجه این تحقیق کنار هم قرار دادن تمام استراتژی‌های لازم برای موفقیت در قالب مفهوم بازاریابی کارآفرینانه است:

۱- از نظر نوآوری گرایی که به معنی مجموعه راه‌های نوآورانه در ارائه خدمت به میهمانان توسط هتل‌ها است فعالیت‌هایی چون استفاده از بسته‌های اقامتی موضوعی برای فصول کم مشتری (برای فصل‌های کم مشتری می‌توانند بسته‌های اقامت در هتل در قالب چند خدمت تعریف کنند)، استفاده از پروموشن‌های فروش برای فصول کم مشتری برای مثال فروش کنونی اتاق‌ها به ازای ارائه تخفیف در فصول کم مشتری، ارائه پیام‌های خوشامدگویی و بدرقه و دعوت مجدد به میهمانان، ارائه نوشیدنی‌های خوشامدگویی (ولکام درینک‌ها) سرد و گرم متناسب با نیاز مشتریان و انعطاف در ورود و خروج‌های خارج از ساعات معمول باید مورد توجه مدیران هتل‌ها قرار گیرد.

۲- پیش‌نگری که به معنی پیش‌بینی محیطی داشتن و اتخاذ اقداماتی برای پاسخگویی به رخدادهای محیطی است باید در قالب فعالیت‌هایی چون در نظر گرفتن برنامه‌های جایگزین برای فعالیت‌های بازاریابی و استفاده از برنامه‌های چندگانه، تعیین بودجه برای بخش‌های مختلف هتل به‌طور سالانه و در نظر گرفتن و محیا داشتن گزینه‌های مختلف خدمات و ارائه آن‌ها در صورت درخواست میهمانان مورد توجه مدیران هتلداری قرار گیرد.

۳- فرصت گرایی که به معنی چگونگی کشف و بهره‌برداری فرصت‌های محیطی توسط هتل‌ها است در قالب فعالیت‌های هوشیاری و دنبال کردن روزانه فرصت‌ها در محیط بازار و صنعت برای مثال شعار سازمان جهانی گردشگری (گردشگری برای همه و یا مبحث هتل‌های پایدار و سبز) و بهره‌گیری از نظر متخصصان و مشاوران جهت بررسی و بهره‌برداری از فرصت‌های صنعت مورد توجه قرار گیرد.

۴- از نظر مشتری‌گرایی فعالیت‌هایی از قبیل ایجاد واحد بازاریابی دیجیتال در هتل‌ها جهت حضور فعالانه و مستمر و هدایت یکپارچه فعالیت‌های بازاریابی در فضای مجازی و رصد و تحلیل روزانه نظرات مشتریان در این فضاها (مانند تلگرام، اینستاگرام، فیسبوک، تریپ ادوایزر) و همچنین متناسب شبکه‌های اجتماعی رایج در هر کشور (وی چت در چین یا ایمو در کوبا یا

زالو در ویتمام و غیره)، سنجش روزانه و مستمر رضایت و نظرات مشتریان از طرق مختلف مانند پرسشنامه‌ها، فرم‌های نظرسنجی در اتاق‌ها و سایر بخش‌ها، مصاحبه‌ها، بازخورد در محل، وبسایت و تحلیل و مدنظر قرار دادن آن‌ها در ارائه خدمات، آموزش کارکنان در جهت مشتری‌مداری از جمله آموزش‌های ضمن خدمت در خصوص کیفیت خدمات، ایجاد انگیزه در کارکنان، آموزش زبان‌های خارجی به کارکنان باید توسط مدیران بازاریابی هتل‌ها مدنظر قرار گیرد.

۵- مدیریت ریسک که به معنای اجرای برنامه‌های عملی، پذیرش ریسک‌های منطقی و فعالیت‌هایی در جهت مدیریت و کاهش ریسک فعالیت‌ها است باید با فعالیت‌هایی از قبیل تنظیم معیارهایی جهت سنجش و ارزیابی ریسک در فعالیت‌ها برای مثال در برنامه‌های بازاریابی یا خرید مواد اولیه، ریسک‌پذیری محاسبه شده و منطقی در فعالیت‌های بازاریابی به‌منظور جذب مشتریان در محیط رقابتی و الگوبرداری و نگاه به فعالیت‌های هتل‌های هم‌رده جهت مدیریت و کاهش ریسک فعالیت‌ها و برنامه‌های جدید مدنظر مدیران هتل‌ها قرار گیرد.

۶- از نظر پیشگامی که به معنای داشتن نقاط قوت، مزیت رقابتی یا یک ویژگی خاص در هتل است مدیران بازاریابی هتل‌ها باید با انعطاف‌پذیری در فعالیت‌ها و برنامه‌ها و خدمات قابل ارائه به مشتریان در صورت درخواست مشتریان و ایجاد یک یا چند نقطه تمایز در خود با توجه به محیط صنعت و رقابت (برای مثال موقعیت مکانی، نظافت و تمیزی، کارکنان با اخلاق و حرفه‌ای، تجهیزات و امکانات بالا، طراحی با معماری خاص) این بعد را مورد توجه فعالیت‌های خود قرار دهند.

۷- بعد به‌روز بودن که ابعاد مختلف فناوریانه، آموزشی، تجهیزات و امکانات و فناوری اطلاعات را در برمی‌گیرد باید به‌طورجدی توسط مدیران هتل‌ها به‌صورت به‌روزرسانی کارکنان با آموزش‌های به‌روز و حرفه‌ای، استفاده از فناوری‌های روز دنیا در هتل‌ها در بخش‌های مختلف، استفاده از اپلیکیشن‌های موبایل برای تبلیغ هتل در فضای مجازی و به‌روزرسانی وبسایت هتل‌ها و چندزبانه کردن آن‌ها با محتواهای مختص خود نه یکسان مورد توجه قرار گیرد.

۸- از نظر تأمین و مشارکت توجه به فعالیت‌هایی از قبیل استفاده اهرمی از منابع (منابع خارج از شرکت (نیروی انسانی، سرمایه، فناوری) که دیگر شرکت‌ها قادر به شناسایی آن‌ها نبودند، استفاده از پتانسیل‌های سایر شرکت‌ها به نفع شرکت خود (قرض کردن منابع آن‌ها، اجاره ماشین‌آلات و تجهیزات، به اشتراک گذاری فعالیت‌ها، پیمان بستن و برون‌سپاری فعالیت‌ها) و شناسایی و استفاده از منابعی که در دسترس هستند ولی به صورت بهینه مورد استفاده قرار نگرفته‌اند (به کارگیری اعضاء در ساعت‌های اضافی، به کارگیری ماشین‌آلات و تجهیزات بلااستفاده، استفاده بهینه از سرمایه مازاد شرکت)، دنبال کردن رابطه برد- برد با شرکت و سازمان‌های دیگر، مشارکت با هتل‌های دیگر، شرکت‌های ارائه‌دهنده تور، شرکت‌ها و کارخانه‌های بزرگ، بانک‌ها و سازمان‌ها در جهت خدمات‌دهی به آن‌ها، همکاری با مؤسسات عام النفعه و خیریه جهت برگزاری همایش‌ها و نشست‌های مرتبط و دعوت از آژانس‌ها و شرکت‌های رزرواسیون برای بازدید از بخش‌های مختلف هتل جهت دریافت اطلاعات و تبلیغات بهتر، باید توسط مدیران هتل‌ها صورت گیرد.

۹- از نظر خلق ارزش که به معنای فراهم کردن محصول یا خدمتی با ارزش و حتی با ارزش‌تر از محصول/خدمت رقبا برای مشتریان است، مدیران هتل‌ها باید در قالب فعالیت‌هایی از قبیل ارائه خدمات اضافی رایگان به میهمانان خاص علاوه بر خدمات اصلی و به‌طورکلی ایجاد این احساس در تمام میهمانان که منافع بیشتری در قبال هزینه‌شان دریافت کرده‌اند، برای مثال (انعطاف در ساعات خروج و ورود هتل در زمان‌های خلوت و شلوغ، استفاده رایگان از امکانات ورزشی، وای فای رایگان، قرار دادن چای‌ساز و قهوه رایگان برای مشتریان خاص و یا گل و میوه رایگان در اتاق میهمان، اولویت در انجام رزرو در ایام شلوغ، تخصیص اتاق‌های دلخواه و مورد سفارش میهمان و ترنسفرهای اختصاصی برای میهمانان خاص) این بعد را مورد توجه جدی در فعالیت‌های بازاریابی خود قرار دهند.

۱۰- بعد رقیب‌گرایی که به معنای پایش و ارزیابی دائمی رقبا و واکنش به رفتارهای رقیب از نظر عوامل مختلف توسط هتل‌ها است باید با پایش و ارزیابی دائمی کمی و کیفی رقبا به‌طور مستمر و واکنش مناسب به اقدامات آن‌ها و استفاده از تحقیقات بازار به‌طور مستمر جهت بررسی رفتار رقبا و کسب اطلاعات مورد توجه مدیران قرار گیرد.

۱۱- از نظر شبکه‌سازی که فرآیند مورد استفاده به وسیله اعضای یک شبکه برای تقویت روابط و یادگیری از یکدیگر، است مدیران هتل‌ها باید با ایجاد ارتباط با دیگر شرکت‌ها و سازمان‌ها در جهت تقویت خود و دسترسی به اطلاعات، بازار، فناوری و قابلیت‌های جدید و همچنین استفاده از تجربیات منابع خارجی، اتحادها، همکاری‌های بازاریابی، برنامه‌های مشارکتی و پروژه‌های مشترک این بعد را در جهت موفقیت کسب‌وکار خود مدنظر قرار دهند.

لازم به ذکر است عوامل دیگری نیز وجود دارند که می‌توانند بر روابط الگوی مطرحی تأثیرگذار باشند از جمله کارکنان آموزش‌دیده، استراتژی‌های بازاریابی هتل‌ها، فرهنگ میهمانان هتل، ویژگی‌های هتل‌ها که بررسی این عوامل به محققان آتی پیشنهاد می‌گردد. همچنین با توجه به اینکه تحقیق حاضر صرفاً هتل‌های شهر تهران را مدنظر قرار داده است لذا به پژوهش‌های آتی پیشنهاد می‌گردد تحقیق مشابهی را در سایر استان‌های کشور که دارای فرهنگ‌ها و شرایط متفاوتی هستند انجام داده و با مقایسه آن با نتایج تحقیق حاضر به تکمیل و غنای مفهوم بازاریابی کارآفرینانه در کشور بپردازند و با توجه به این که این تحقیق صرفاً در هتل‌ها انجام گردیده است و با توجه به اینکه صنعت گردشگری مجموعه‌ای اجزای مختلف از جمله آژانس‌های گردشگری، حمل‌ونقل، رستوران، تفرجگاه‌ها و غیره است بنابراین به محققان آتی پیشنهاد می‌گردد به دنبال ایجاد مدل و مقیاسی از بازاریابی کارآفرینانه برای کل صنعت گردشگری کشور باشند که جامع‌تر و کامل‌تر از تحقیق حاضر باشد.

در پایان لازم به ذکر است که علاوه بر محدودیت مکانی، زمانی و موضوعی، از نظر اجرایی این تحقیق با محدودیت جدی مواجه شد. نگاه‌های امنیتی و محافظه‌کاری برخی از مدیران هتل‌ها و ممانعت از توزیع پرسشنامه‌ها در هتل‌ها و گاهاً درخواست‌نامه‌های مختلف و فیلترهای امنیتی اجرای پژوهش را با مشکلات جدی مواجه کرد که در این خصوص لازم است اتحادیه هتلداری و جامعه هتلداران به‌عنوان متولیان و ناظران، به‌طورجدی به هتل‌ها در خصوص ارتباط صنعت با دانشگاه و پژوهش، توصیه‌های جدی را اعلام دارند تا کار پژوهش در کشور در این صنعت با جدیت بیشتر پیگیری گردد زیرا تمامی تئوری‌ها و نظریه‌های بکار گرفته شده در صنعت هتلداری از دل دانشگاه‌ها و پژوهش‌ها بیرون می‌آید که باید مورد توجه جدی قرار گیرد.



## منابع

- ابوالمعالی، خدیجه. (۱۳۹۱). پژوهش کیفی: از نظریه تا عمل. تهران، نشر علم.
- پاپلی یزدی، محمدحسین و سقایی، مهدی. (۱۳۹۱). گردشگری (ماهیت و مفاهیم). تهران: سمت.
- تقوی فرد، محمدتقی و اسدیان اردکانی، فائزه. (۱۳۹۵). «ارائه مدل توسعه گردشگری الکترونیکی با رویکرد مدل سازی ساختاری-تفسیری»، *مطالعات مدیریت گردشگری*، سال یازدهم، شماره ۳۳، ۱۹-۳۹.
- حجازی، سید رضا و حسینی مقدم، سید محمدرضا. (۱۳۹۲). «تأثیر گرایش کارآفرینی بر عملکرد بانک‌ها با تأکید بر نقش میانجی بازار گرای (مطالعه موردی: بانک‌های دولتی و خصوصی استان گیلان)»، *ماهنامه اجتماعی، اقتصادی، علمی و فرهنگی کار و جامعه*، شماره ۱۶۶، ۴۴-۵۳.
- داوری، علی و رضازاده، آرش. (۱۳۹۲). *مدل سازی معادلات ساختاری با نرم افزار pls* تهران، جهاد دانشگاهی.
- ضیایی، محمود و تراب احمدی، مژگان. (۱۳۹۲). *شناخت صنعت گردشگری با رویکرد سیستمی*. تهران، نشر علوم اجتماعی.
- روحی، علی و آذر، نسرين. (۱۳۸۹). «بررسی روابط بین معیارهای غیرمالی و عملکرد مالی شرکت (مورد مطالعه: شرکت‌های بیمه دولتی شعب استان تهران)»، *فصلنامه صنعت بیمه*، سال چهارم، شماره ۲۵، ۱۰۵-۱۳۰.
- رضائی، روح اله؛ منگلی، نسرين و صفا، لیلا. (۱۳۹۴). «بررسی مفهوم و ابعاد بازاریابی کارآفرینانه و تأثیر آن در کسب و کارهای کوچک و متوسط». *نشریه کارآفرینی در کشاورزی*. شماره ۲، ۱-۱۶.
- رضوانی، مهران؛ طالبی، کامبیز و توکلین، سعید. (۱۳۹۰). «شناسایی مؤلفه‌های بازاریابی نوآورانه در شرکت‌های کوچک و متوسط فناوری محور». *مطالعات مدیریت راهبردی*. شماره ۷، ۸۳-۹۸.
- میرزا محمدی، علی. (۱۳۹۱). *تحلیل کیفی داده‌ها با Atlas.ti* تهران، انتشارات دانشگاهی کیان.
- محمدی، علی، صفائی، بهزاد و خلیفه، مجتبی. (۱۳۹۵). «کارآفرینی، یادگیری محوری، بازارمحوری و فعالیت‌های منابع انسانی در هتل‌های چهار و پنج ستاره ایران». *مطالعات مدیریت گردشگری*، سال یازدهم، شماره ۳۳، ۴۱-۶۱.

ناظمی، امین، سیدی، سید احمد و شاه قاسی ثانی رودی، عبدالرضا. (۱۳۹۲). «بررسی میزان به‌کارگیری ابعاد ارزیابی متوازن در صنعت هتلداری (مورد مطالعه: هتل‌های مشهد)»، پژوهش‌های تجربی حسابداری، سال سوم، شماره ۹، ۴۱-۵۶.

Al-Manasra, E. A. A-Zyadat, M., Al-Awamreh, M. A. & S.Alnsour, M. (2013), "Linking Entrepreneurial Marketing and Performance Indicators in Jordanian Hotel Industry", *Journal of Management Research*, 3, 86-94.

Banker, R. D., Potter, G., & Srinivasan, D. (2005), "Association of nonfinancial performance measures with the financial performance of a lodging chain". *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 46(4), 394-412.

Becherer, R. C. Haynes, P. J., & Helms, M. M. (2008), "An exploratory investigation of entrepreneurial marketing in SMEs: The influence of the owner/operator". *Journal of Business and Entrepreneurship*, 2, 44- 63.

Bjerke, B., & Hultman, C. M. (2002), "Entrepreneurial marketing: The growth of small firms economic era". Gloucestershire: Edward Elgar Publishing Limited.

Boonchoo, P. Wadason, N & Tsang, D. (2013), "The relationship between entrepreneurial marketing and the characteristics of Thai hotels and their managers", *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 1, 61-78.

Bohman, H. (2007), "Investigating the relationship between Entrepreneurial and Market Orientations within French SMEs and linking it to Performance". Master Thesis. Umeå University.

Casillas, J.C., Moreno, A.M. (2010), "The relationship between entrepreneurial orientation and growth: The moderating role of family involvement". *Entrepreneurship & Regional Development*, 22(3-4), 265-291.

Covin, J. G. & Slevin, D. (1991), "A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior", *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 1, 7-24.

Covin, J. G. & Slevin, D. (1991), "A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior", *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 1, 7-24.

Deshpandé, R. Farley, J. U. & Webster, F. E. (1993), "Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis". *Journal of Marketing*, 57, 23-37.

Fiore, A. M. Niehm, L. S. Hurst, J. L. Son, J. & Sadachar, A. (2013), "Entrepreneurial Marketing: Scale Validation with Small, Independently-Owned Businesses", *Journal of Marketing Development and Competitiveness*, 4, 63-86.

Hamali, S. (2015), "The Effect of Entrepreneurial Marketing on Business Performance: Small Garment Industry in Bandung City Indonesia", *Developing Country Studies*, 1, 24-29.

Hyung, L. D. & Dedahanov, A. (2014), "Firm Performance and Entrepreneurial, Market and Technology Orientations in Korean Technology Intensive SMEs", *Asian Social Science*, 22, 37-47.

Hacioglu, G. Eren, S. S. Eren, S. M., & Celikkan, H. (2012), "The effect of entrepreneurial marketing on firm's innovative performance in Turkish SMEs". *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 871-878.

Hempenius, S. (2012). "Entrepreneurial Marketing: Effects on Performance of SMEs. Master Thesis". Erasmus University.

Hoy, F. (2008), "Organizational learning at the marketing/entrepreneurship interface". *Journal of Small Business Management*, 46, 152-158.

Jaafar, M. (2012), "Entrepreneurial marketing and accommodation businesses in East Peninsular Malaysia", *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 2, 164-183.

Jones, R. & Rowley, J. (2011). "Entrepreneurial marketing in small businesses: a conceptual exploration". *International Small Business Journal*, 1, 25-36.

Jogaratnam, G. Tse, E. C. & Olsen, M. D. (1999), "An empirical analysis of entrepreneurship and performance in the restaurant industry", *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 4, 339-353.

Jones, R., Suoranta, M. & Rowley, J. (2013), "Entrepreneurial marketing: a comparative study", *The Service Industries Journal*, (7-8), 705-719.

Kilenthong, P. Hills, G. E. Hultman, C. & Sclove, L. S. (2010), "Entrepreneurial Marketing Practice: Systematic Relationships with Firm Age, Firm Size, and Operator's Status". 1-15.

Kurgun, H. Bagiran, D. Ozeren, E. & Maral, B. (2011), "Entrepreneurial Marketing-The Interface between Marketing and Entrepreneurship: A Qualitative Research on Boutique Hotels", *European Journal of Social Sciences*, 3, 340-357.

Keh, H. T. Nguyen, TH. T. M., & Ng, H. P. (2007), "The effects of entrepreneurial orientation and marketing information on the performance of SMEs". *Journal of Business Venturing*, 22, 592-611.

Kocak, A. (2004), "Developing and validating a scale for entrepreneurial marketing". *UIC/AMA Research Symposium on the Interface of Marketing and Entrepreneurship*. Nice. France. 30 June-2 July 2004.

Miles, M. & Darroch, J. (2004), "Large firms, entrepreneurial marketing processes, and the cycle of competitive advantage", *European Journal of marketing*, (5/6), 485-501.

Morris, H. M. Schindehutte, M. R. Laforge, W. R. (2002), "Entrepreneurial marketing: a construct for integrating emerging entrepreneurship and marketing perspectives", *Journal of marketing theory and practice*, 4, 1-19.

Mort, G. S. Weerawardena, J. & Liesch, P. (2012), "Advancing entrepreneurial marketing evidence from born global firms". *European Journal of Marketing*, (3/4), 542-561.

Nwaizugbo, I. C. & Anukam, A. I. (2014), "Assessment of Entrepreneurial Marketing Practices among Small and Medium Scale Enterprises in Imo State Nigeria: Prospects and Challenges", *Review of Contemporary Business Research March*, 3, 77-98.

Reijonen, H. (2012), "Entrepreneurial marketing orientation (EMO): An empirical test". *European Marketing Academy Conference. 41<sup>st</sup> annual conference*. May 22 to 25.

Schmid, J. (2012), "Entrepreneurial marketing- Often described rarely measured". *Paper presented at the Academy of Marketing Conference*, Southampton, UK.

Subramanian, A. (1997), "Innovativeness: redefining the concept". *Journal of Engineering and Technology Management*, 13, 223-43.

Venkatraman, N. (1989), "Strategic Orientation of business enterprises: The construct, dimensionality and measurement", *Management Science*, 35, 942-962.

**Persian References:**

Abu Al-Ma'ali, Kh. (1391), "Qualitative research: from theory to practice", Tehran, *Elm Publication*.

Papoli Yazdi, M. H. & Saghaei, M. (1391), "Tourism (nature and concepts)", Tehran, *SAMT Publication*.

Taqavi Fard, M. T. & Asadiyan Ardakani, F. (1395), "Providing an Electronic Tourism Development Model Using Structural-Interpretative Modeling Approach", *Tourism Management Studies*, Vol. 11, No. 33, 19-39.

Hejazi, S. R. & Hosseini Moghadam, S. M. R. (1392), "Effect of entrepreneurial orientation on the performance of banks with an emphasis on the mediating role of market orientation (case study: public and private banks in Gilan province)", *Monthly Journal of Social, Economic, Scientific, and Cultural Workers and Society*, No. 166, 53-54.

Davari, A. & Rezazadeh, A. (1392), "Structural equations modeling with PLS software", Tehran, *Jhad Daneshgahi Publication*.

Ziaee, M. & Torab Ahmadi, M. (1392), "Understanding the tourism industry with a systematic approach", Tehran, *Social Science Publication*.

Rohi, A. & Azar, N. (1389), "Investigating the relationship between non-financial measurement and financial performance of a company (Case Study: Tehran province branches of governmental insurance companies)", *Insurance Industry Quarterly Journal*, Year 4, No 25, 105-130.

Rezaei, R., Mongoli, N., & Safa, L. (1394), "Investigating the concept and dimensions of entrepreneurial marketing and its impact on small and medium businesses", *Journal of Entrepreneurship in Agriculture*. No. 2, 1-16.

Rezvani, M., Talebi, K. & Tavakoliyan, S. (1390), "Identification of innovative marketing components in technology-driven small and medium-sized companies", *Strategic Management Studies*, No. 7, 83-98.

Mirza Mohammadi, A. (1391), Data quality analysis with Atlas.ti, Tehran, *Kian University Press*.

Mohammadi, A., Safaei, B., & Khalifeh, M. (1395), "Entrepreneurship, core learning, market orientation and human resource activities in four-and-five star hotels in Iran", *Tourism Management Studies*, Vol. 11, No. 33, 41-61.

Nazemi, A, Seyedi, S. A. & Shah Ghasi Sani Rudi, A. (1392), "Assessment of the application of balanced scorecards in hotel industry (Case Study: Mashhad Hotels)", *Empirical Accounting Research*, Third Year, No. 9, 41-56.

