



## Designing a Service Innovation Model Based on Customer Value Co-creation in the Hospitality Industry

**Meysam Fakharyan**

PhD. Candidate, Department of Management, Torbat\_e\_Heydariye Branch, Islamic Azad University, Torbat\_e\_Heydariye, Iran. E-mail: m.fakharyan@itsr.ir

**Ali Hosseinzadeh\***

\*Corresponding Author, Assistant Prof., Department of Management, Torbat\_e\_Heydariye Branch, Islamic Azad University, Torbat\_e\_Heydariye, Iran. E-mail: ali.hosseinzadeh@iau.ac.ir

**Hadi Bastam**

Assistant Prof., Department of Business Management, Tabaran Institute of Higher Education, Mashhad, Iran. E-mail: h.bastam@tabaran.ac.ir

### Abstract

#### Objective

Innovation is an important factor influencing customers' desire to co-create value. Innovation can stimulate the motive and interest of organizations (here hotels) to co-create value with their customers. Hence, innovation is an antecedent variable affecting customers' desire to co-create service experiences. The present research is to design a service innovation model based on customer value co-creation in the hospitality industry of Iran.

#### Methodology

The present research is a fundamental and exploratory one. To collect data, a semi-structured in-depth interview was used along with library studies. The population of the research included those active in the hospitality service, marketing experts, and academic professors. To choose the experts, the snowball sampling method was applied. The selected 14 experts were interviewed according to the data adequacy.

#### Findings

Analyzing the interviews, final codes were extracted including 87 concepts and 29 main items. Finally, using the systematic approach in the data-based theory, the identified codes were classified into six core classifications including central phenomenon, causal conditions, contextual conditions, intervening conditions, strategies, and consequences.

## Conclusion

The results identified the causal items as the development of online communication infrastructures, the adaptation of hotel processes and services to the customer tastes and needs, open innovation, and competition dynamism. The central items included obtaining productive knowledge, customer perception of superior services, visualization of customer experience, customer suggestions for improvement, verbal advertisement, customer-to-customer interaction, customer interaction with the service provider, and customer interaction with the physical and social service environment. The strategic items included launching a customer club, service innovativeness, market orientation, and development of interaction with customers. The contextual items included hotel structure, communication structure, cultural capital, and team orientation. The intervening items included political factors, social-cultural factors, economic factors, management barriers, and lack of support by government and public institutions. The consequential items included improvement of service quality, reduction of expenses and increase in incomes, customer retention, and service development. Hence, special attention must be given to these items to succeed in the service innovation based on customer value co-creation.

**Keywords:** Service innovation, Customer value co-creation, Hospitality industry.

**Citation:** Fakharyan, Meysam; Hosseinzadeh, Ali & Bastam, Hadi (2023). Designing a Service Innovation Model Based on Customer Value Co-creation in the Hospitality Industry. *Journal of Business Management*, 15(2), 350-388. <https://doi.org/10.22059/JIBM.2022.344604.4393> (in Persian)

---

Journal of Business Management, 2023, Vol. 15, No.2, pp. 350-388

Published by University of Tehran, Faculty of Management

<https://doi.org/10.22059/JIBM.2022.344604.4393>

Article Type: Research Paper

© Authors

Received: June 16, 2022

Received in revised form: September 25, 2022

Accepted: October 01, 2022

Published online: July 19, 2023



گناه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی



## طراحی مدل نوآوری خدمات مبتنی بر هم‌آفرینی ارزش مشتری در صنعت هتلداری

میثم فخاریان

دانشجوی دکتری، گروه مدیریت، واحد تربت حیدریه، دانشگاه آزاد اسلامی، تربت حیدریه، ایران. رایانامه: m.fakharyan@itsr.ir

علی حسین‌زاده\*

\* نویسنده مسئول، استادیار، گروه مدیریت، واحد تربت حیدریه، دانشگاه آزاد اسلامی، تربت حیدریه، ایران. رایانامه: ali.hosseinzadeh@iau.ac.ir

هادی بستام

استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، مؤسسه آموزش عالی تابران، مشهد، ایران. رایانامه: h.bastam@tabaran.ac.ir

### چکیده

**هدف:** نوآوری، عامل مهمی است که بر تمایل مشتریان برای خلق ارزش مشترک تأثیر می‌گذارد. نوآوری می‌تواند انگیزه و علاقه سازمان (هتل) را در خلق ارزش مشترک با مشتری تحریک کند؛ از این رو نوآوری یک متغیر پیشاینده است که بر تمایل مشتریان به خلق مشترک تجارب خدمت اثر می‌گذارد. پژوهش حاضر با هدف طراحی مدل نوآوری خدمات مبتنی بر هم‌آفرینی ارزش مشتری در صنعت هتلداری در ایران اجرا شده است.

**روش:** پژوهش از نظر هدف، بنیادین و از نظر ماهیت، اکتشافی است. برای گردآوری داده‌ها، رویکرد مصاحبه عمیق نیمه‌ساختاریافته، در کنار مطالعات کتابخانه‌ای مدنظر قرار گرفت. جامعه آماری این پژوهش، خبرگان و کارشناسان بازاریابی و خدمات هتلداری و اساتید دانشگاهی بودند. برای شناسایی خبرگان، از روش نمونه‌گیری هدفمند و گلوله برفی استفاده شد که طی آن با توجه به کفایت داده‌ها با ۱۴ خبره مصاحبه شد.

**یافته‌ها:** بر اساس تحلیل مصاحبه‌های صورت‌گرفته، کدهای استخراج شده نهایی در قالب ۸۷ مفهوم و ۲۹ مقوله اصلی دسته‌بندی شدند. در نهایت با استناد به رهیافت سیستماتیک در نظریه داده‌بنیاد، کدهای شناسایی شده، در ۶ طبقه هسته‌ای شامل پدیده محوری، شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها قرار گرفتند.

**نتیجه‌گیری:** نتایج نشان داد که مقوله‌های شرایط علی عبارت‌اند از: توسعه زیرساخت‌های ارتباطی آنلاین؛ انطباق خدمات و فرایندهای هتل با سلیق و خواسته‌های مشتریان؛ نوآوری باز و پویایی رقابت. مقوله‌های محوری عبارت‌اند از: کسب دانش مولد؛ ادراک مشتریان از خدمات برتر؛ تجسم تجربه مشتری؛ پیشنهاد مشتری برای بهبود؛ تبلیغات شفاهی؛ تعامل مشتری با مشتری دیگر؛ تعامل مشتری با تأمین‌کننده خدمت و تعامل مشتری با محیط فیزیکی و اجتماعی خدمت. مقوله‌های راهبردی عبارت‌اند از: راه‌اندازی باشگاه مشتریان؛ ابتکاری بودن خدمات؛ بازارمحوری و توسعه تعاملات با مشتریان. مقوله‌های زمینه‌ای عبارت‌اند از: ساختار هتل؛ ساختار ارتباطی؛ سرمایه فرهنگی و تیم‌محوری. مقوله‌های مداخله‌گر عبارت‌اند از: عوامل سیاسی؛ عوامل اجتماعی - فرهنگی؛ عوامل اقتصادی؛ موانع مدیریتی و عدم حمایت دولت و نهادهای حکومتی و در نهایت، مقوله‌های پیامدی عبارت‌اند از: بهبود کیفیت خدمات؛ کاهش هزینه‌ها و افزایش درآمدها؛ نگهداشت مشتری و توسعه خدمات. نکته مهم این است که برای موفقیت در نوآوری خدمات مبتنی بر هم‌آفرینی ارزش مشتری، باید به این مقوله‌ها توجه ویژه‌ای شود.

**کلیدواژه‌ها:** نوآوری خدمات، هم‌آفرینی ارزش مشتری، صنعت هتلداری.

**استناد:** فخاریان، میثم؛ حسین‌زاده، علی و بستام، هادی (۱۴۰۲). طراحی مدل نوآوری خدمات مبتنی بر هم‌آفرینی ارزش مشتری در صنعت هتلداری. مدیریت بازرگانی، ۱۵(۲)، ۳۵۰-۳۸۸.

## مقدمه

صنعت گردشگری تلفیقی از فعالیت‌ها و خدمات مختلف است که مراکز اقامتی و هتل‌ها از مهم‌ترین آن‌هاست. در قرن بیست و یکم صنایع خدماتی از پر رونق‌ترین صنایع است. در صنعت گردشگری اهمیت و جایگاه هتل‌داری و نقش آن در جذب گردشگر بر همگان روشن و آشکار است. امروزه دیگر هتل‌داری فقط یک فعالیت تجاری نیست بلکه یک فعالیت اقتصادی - فرهنگی و یک صنعت است (دیویسکرا و نگوین<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸). سرمایه‌گذاران این صنعت برای به‌دست آوردن بازده بیشتر باید در زمینه پیگیری نظرات مشتری دقت کافی داشته باشند، زیرا رقابت‌پذیری در صنعت هتل‌داری به نوآوربودن و ارائه خدمات با کیفیت برتر بستگی دارد که از طریق به‌کارگیری تکنولوژی نوین و با پیگیری نظرات مشتریان میسر می‌شود. بنابراین افزایش رقابت در بازار جهانی، موجب می‌شود که هتل‌ها به دنبال ایجاد یک مزیت رقابتی برای خود از طریق ارائه خدمات نوآورانه و نوظهور ارائه باشند (دوورگر<sup>۲</sup>، ۲۰۱۲).

نوآوری معرفی و کاربرد آگاهانه ایده‌ها برای طراحی و ارائه محصولات، خدمات، یا فرایندهایی است که در نهایت، به بهبود خدمات به مشتری، کاهش هزینه و یا ایجاد درآمدهای جدید برای یک سازمان می‌انجامد. از این‌رو مدیران بایستی با شناخت ایجاد شرایط لازم برای آن زمینه‌هایی را برای بروز نوآوری فراهم آورند. نوآوران، برای آفرینش تجربه‌های پرمایه‌تر برای مشتریان و فراتر رفتن، از خواسته‌های آن‌ها، باید هم‌آفرینی با مشتریان را پیشه کنند و با ارائه خدماتی متمایز برای آن‌ها تجربه‌ای خوشایند و ارزشمند خلق نموده، آن‌ها را به مشتریان وفادار خود تبدیل کنند؛ مشتریانی که به سبب شکل‌گیری تجربه شخصی مثبت، نه تنها مجدداً خود از خدمات سازمان استفاده نمایند، بلکه آن را به اطرافیان خود نیز توصیه می‌کنند (گمزلج<sup>۳</sup>، ۲۰۱۸).

حال با توجه به اینکه در دهه‌های اخیر، هتل‌ها در توسعه اقتصادی کشورها، به‌عنوان یکی از شاخه‌های صنعت گردشگری و همچنین، به‌عنوان عنصر مؤثر در رونق اقتصاد ملی در سرتاسر دنیا مطرح شده‌اند لزوم توجه به مدیریت صحیح هتل‌ها به‌صورتی که علاوه بر حفظ وضعیت موجود، به بهبود و توسعه خدمات با استفاده از روش جدید و نوآورانه، که تضمین‌کننده رضایت مشتریان می‌باشد، می‌تواند نقش کلیدی در رونق صنعت هتل‌داری داشته باشد.

هم‌آفرینی ارزش مشتری به ارزش خدمت خلق‌شده توسط مشتریان و شرکت‌های خدماتی جهت تهیه تجارب خدمت مطلوب برای مشتری اشاره می‌کند (ین، تنگ و تنگ<sup>۴</sup>، ۲۰۲۰). به‌علاوه، رفتار خلق ارزش مشترک با مشتری به مشارکت واقعی مشتریان در خلق ارزش اشاره می‌کند که به‌طور عمده مشارکت مشتری<sup>۵</sup> و رفتارهای شهروندی<sup>۶</sup> را شامل می‌شود (یی، ناتاراجن و گونگ<sup>۷</sup>، ۲۰۱۳). در صنعت مهمان‌نوازی<sup>۸</sup>، مشتریان نقشی اساسی در خلق یک تجربه خدمت منحصربه‌فرد و به یادماندنی بازی می‌کنند که می‌تواند اثر چشمگیری بر ارزش درک‌شده توسط هر مشتری داشته باشد

1. Divisekera & Nguyen
2. Duverger
3. Gomezelj
4. Yen, Teng & Tzeng
5. Customer Participation
6. Citizenship behaviors
7. Yi, Natarajan & Gong
8. Hospitality

(پراهالاد و راماسوامی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳). مطالعات نشان داده‌اند که خلق ارزش مشترک با مشتری می‌تواند ارزش ادراکی، رضایت و وفاداری را میان مشتریان بهبود دهد (متیس و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶؛ نام، اکینچی و وایات<sup>۳</sup>، ۲۰۱۱؛ رحیمی و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۷) و همچنین عملکرد شغلی و رضایت کارمند را بهبود بخشد (چان، ییم و لم<sup>۵</sup>، ۲۰۱۰؛ یی، ناتاراجان و گانگ<sup>۶</sup>، ۲۰۱۳). بنابراین روش‌های مؤثر برای ارتقای رفتارهای خلق ارزش مشترک با مشتری در صنعت مهمان‌نوازی و هتل‌داری برای کسب مزیت‌های رقابتی و ایجاد راهبردهای مدیریت پایدار، مهم هستند. هتل‌ها یکی از بخش‌های فعال در حال رشد است و یکی از نقاط مهم در پژوهش‌های گردشگری و مهمان‌نوازی محسوب می‌شوند (علی، حسین و عمر<sup>۷</sup>، ۲۰۱۶).

هم‌آفرینی ارزش مشتری باعث مشارکت واقعی مشتری در کیفیت ارزش می‌شود. در این زمینه، مسئله اصلی برای صنعت هتل‌داری و به‌ویژه خدمات‌دهندگان این است که چگونه می‌توان رفتار هم‌آفرینی ارزش مشتری را بهبود داد. افزایش رفتار هم‌آفرینی ارزش مشتری برای دستیابی به رشد پایدار در صنعت هتل‌داری اهمیت اساسی دارد (گرونروز<sup>۸</sup>، ۲۰۱۲). مشتریان با اشتراک‌گذاشتن تجربیات و ایده‌های خود با سایر مشتریان و خدمات‌دهندگان، نقش‌های مهمی را در بهبود و ارتقای خدمات گردشگری ایفا می‌کنند، بنابراین رفتار هم‌آفرینی ارزش مشتری برای حصول اطمینان از نتیجه مثبت و حفظ مشارکت فعال در صنعت خدمات بسیار مهم است (سلاتا، هندریکسون و سانا<sup>۹</sup>، ۲۰۱۷). در صنعت هتل‌داری، بررسی اثرات کنترل، لذت‌شناختی، تمرکز بر رفتار و رفتار آینده مشتری در تنظیمات سفر اهمیت شایانی دارد (نیوسایر و پارسا<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۱).

تجربه خدمت خلق مشترک با مشتری حاکی از تعامل واقعی با مشتری در فرایند خدمت است. به علاوه، تعامل شخصی و مشارکت مشتری را می‌توان با روش‌های خدمات نوآورانه<sup>۱۱</sup> و در محیط‌های ابتکاری<sup>۱۲</sup> ارتقا داد (هللیک و اندریسن<sup>۱۳</sup>، ۲۰۱۸). بنابراین نوآوری برای موفقیت یک شرکت در ارتقای تجارب خدمت خلق مشترک با مشتری مهم است. نوآوری به قابلیت یک شرکت برای توسعه ایده‌ها، خدمات و ارتقاها<sup>۱۴</sup> جدید اشاره می‌کند (لانتوس، بردی و مک‌کاسکی<sup>۱۵</sup>، ۲۰۰۹؛ کونز، اشمیت، مایر<sup>۱۵</sup>، ۲۰۱۱). نوآوری ادراکی یک شرکت به مشتریان نشان می‌دهد که شرکت، خلاق و مترقی است و همچنین نشان می‌دهد که شرکت، چشم‌اندازهای ابتکاری را در شیوه کسب‌وکار انتخاب می‌کند.

1. Prahalad and Ramaswamy
2. Mathis & et al
3. Nam, Ekinci & Whyatt
4. Rahimi
5. Chan, Yim & Lam
6. Yi, Nataraajan & Gong
7. Ali, Hussain & Omar
8. Grönroos
9. Celata, Hendrickson & Sanna
10. Nusair & Parsa
11. Innovative service
12. Innovative environments
13. Hollebeck & Andreassen
14. Lantos, Brady & McCaskey
15. Kunz, Schmit & Meyer

هایدنریچ و اندرسون<sup>۱</sup> (۲۰۱۸) نشان دادند که خصوصیات نوآوری، عوامل مهمی هستند که بر تمایل مشتریان برای خلق ارزش مشترک اثر می‌گذارند. کلاوس، کستینگ، ناکرنت<sup>۲</sup> (۲۰۱۸) استدلال کردند که نوآوری مدل کسب‌وکار ادراکی مشتریان می‌تواند انگیزه و علاقه آن‌ها برای شرکت در خلق ارزش مشترک را تحریک کند. از این رو نوآوری یک متغیر پیشایند اساسی است که بر تمایل مشتریان جهت خلق مشترک تجارب خدمت اثر می‌گذارد، و بنابراین نوآوری و خلق ارزش مشترک با مشتری ممکن است، رابطه مثبت با یکدیگر داشته باشند.

پژوهش‌های بسیاری به بررسی نوآوری خدمات و هم‌آفرینی ارزش مشتری به صورت جداگانه پرداخته‌اند، اما به اتفاق نظری در پیش‌بینی عوامل تعیین‌کننده نوآوری خدمات مبتنی بر هم‌آفرینی ارزش مشتری توجه چندانی نشده است. بیشتر پژوهش‌ها به بررسی تأثیر رفتار هم‌آفرینی ارزش مشتری بر ارائه خدمات نوآورانه و یا تأثیر برخی از ابعاد هم‌آفرینی ارزش مشتری به منظور خلق محصولات جدید در صنعت گردشگری پرداخته‌اند و وجه تمایز این پژوهش با سایر پژوهش‌ها تمرکز بر شرایط علی، عوامل زمینه‌ای، عوامل مداخله‌گر و عوامل راهبردی مؤثر بر نوآوری خدمات مبتنی بر هم‌آفرینی ارزش مشتری و در نهایت شناخت پیامدهای ناشی از نوآوری خدمات مبتنی بر هم‌آفرینی ارزش مشتری در صنعت هتل‌داری کشور بر اساس رویکرد جامع تئوری داده بنیاد است. تاکنون در ایران به استفاده از پتانسیل‌های موجود در نوآوری از طریق هم‌آفرینی ارزش مشتریان اهمیت چندانی داده نشده است و این ضعف ساختاری در به‌کارنبردن نوآوری‌های نوین، به‌عنوان خلأ کاربردی در پژوهش حاضر بررسی خواهد شد. برخی پژوهشگران معتقدند بهترین راه‌حل‌های نوآورانه، در داخل شرکت‌ها نهفته نیست، بلکه در اختیار مشتریان قرار دارد (بنکسر، ۲۰۱۶). نتایج مؤسسه گالوپ نشان می‌دهد در صنعت مهمان‌نوازی که در برگیرنده صنایع مختلف از جمله صنایع مربوط به گردشگری و هتل‌داری است، مشتریانی که مشارکت کامل دارند، سالانه ۴۲ درصد بیشتر از مشتریان بدون مشارکت پول خرج می‌کنند؛ بنابراین ایجاد ارتباط با مشتریان در شرکت‌های خدماتی می‌تواند مبنایی برای توسعه مشارکت باشد.

با توجه به اینکه شهر مشهد به‌عنوان پایتخت معنوی ایران، دارای جاذبه‌های گردشگری، تاریخی و مذهبی فراوانی است و هر ساله گردشگران زیادی را به خود جلب می‌کند، اما تاکنون به این امر مهم توجه چندانی نشده است. با توجه به آنچه در بیان، تشریح و ضرورت مسئله بیان شد، خلق مشترک ارزش در ایجاد خدمات نوآورانه در هتل‌ها تأثیر می‌گذارد؛ بنابراین انتظار می‌رود، شناسایی آنچه به مشارکت مشتریان در طراحی و توسعه خدمات نوآورانه هتل‌داری منجر می‌شود زمینه‌های شناخت هرچه بهتر نیازهای مهمانان هتل را فراهم آورد و با استناد به آن‌ها بتوان پذیرای تعداد چشمگیری مهمان به هتل بود و درآمدهای ارزی فراوانی برای این شهر به ارمغان آورد. بنابراین مسئله پژوهش حاضر این است که مدل نوآوری خدمات مبتنی بر هم‌آفرینی ارزش مشتری در صنعت هتل‌داری چیست؟

## پیشینه نظری پژوهش

## رفتارهای خلق (هم‌آفرینی) ارزش مشترک با مشتری و گونه‌شناسی‌های آن

خلق ارزش مشترک با مشتری یک موضوع پژوهشی جدید و متداول در صنعت هتلداری است (ژو، لیو و لیو<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸). برای شرکت‌های خدماتی، خلق مشترک یک رفتار ارزشمند مشتری است (جاکولا، هلکولا و اریکا - استروس<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵). تینان، مک‌کچینی و چوون<sup>۳</sup> (۲۰۱۰) اشاره کردند که خلق مشترک یک فرایند خلق ارزش است که برای ایجاد تجارب خدمت رضایت‌بخش با تبادل دانش و تلاش بین شرکت‌های خدماتی و مشتریان به کار می‌رود. رنجان و رید<sup>۴</sup> (۲۰۱۶) استدلال کردند که خلق ارزش مشترک شامل دو عنصر اساسی می‌شود، یعنی تولید مشترک و ارزش کاربردی<sup>۵</sup>. براساس نظریه سرمایه اجتماعی (نهاییت و قشال<sup>۶</sup>، ۱۹۹۸)، تسای و قشال<sup>۷</sup> (۱۹۹۸) گزارش کردند که سرمایه اجتماعی می‌تواند اشتراک‌گذاری اطلاعات بین مشتریان و شرکت‌ها را تقویت کند، که این به سهم خود اثر مثبت بر خلق ارزش می‌گذارد. به‌علاوه کالمونزر، پیترز و بوهایلیس<sup>۸</sup> (۲۰۱۹) ادعا کردند که پیوندهای تعامل اجتماعی بین هتل‌ها و مشتریان می‌تواند به تقسیم دانش، تبادل اطلاعات، تولید مشترک خدمت و محصول و ایجاد ارزش برای مشتریان و شرکت‌ها کمک کند. مطابق با آن، تعامل اجتماعی بین شرکت‌ها و مشتریان یک سرمایه اجتماعی حیاتی برای صنعت هتلداری است، که مشتریان را قادر می‌سازد در یک فرایند خلق مشترک خدمت مشارکت نمایند.

گرونروس<sup>۹</sup> (۲۰۱۲) ادعا کرد که هم‌آفرینی ارزش مشترک با مشتری مربوط به جایی است که مشتریان، ارزش یک محصول یا خدمت را با مشارکت در فرایند خدمت و یا توسعه آن تقویت می‌کنند. در هم‌آفرینی ارزش مشترک با مشتری، مشتریان ممکن است رفتارهای خاصی نشان دهند که بی و گونگ<sup>۱۰</sup> (۲۰۱۳) رفتارهای هم‌آفرینی ارزش مشتری را به دو دسته رفتارهای مشارکت مشتری و رفتارهای شهروندی مشتری دسته‌بندی کردند. رفتار مشارکت مشتری، فرایند مشارکت مشتری در تولید و تحویل خدمات است؛ این یک رفتار اصلی درون نقشی مشتری است که برای خلق ارزش مشترک مورد نیاز است (شمیم و غزالی<sup>۱۱</sup>، ۲۰۱۴؛ بی و گونگ، ۲۰۱۳). طبق نظر رویلا - کاماچو، وگا - وازگز و کاسیو - سیلوا<sup>۱۲</sup> (۲۰۱۵)، رفتارهای مشارکت مشتری شامل جست‌وجوی اطلاعات، به اشتراک‌گذاری اطلاعات، رفتار مسئولانه و تعامل شخصی می‌شوند. رفتارهای شهروندی مشتری، رفتارهای فرانقشی و داوطلبانه مشتریان هستند که ارزش فوق‌العاده برای شرکت فراهم می‌کنند؛ اما الزاماً برای خلق ارزش مشترک مورد نیاز نیستند (شمیم و غزالی، ۲۰۱۴؛ بی و گونگ، ۲۰۱۳). رفتارهای شهروندی مشتری وابسته به پیشنهادها و مشتریان برای بهبود خدمت، کمک به مشتریان

1. Xu, Liu & Lyu
2. Jaakkola, Helkkula & Aarikka-Stenroos
3. Tynan, McKechnie & Chhuon
4. Ranjan & Read
5. Coproduction and value-in-use
6. Nahapiet & Ghoshal
7. Tsai & Ghoshal
8. Kallmuenzer, Peters & Buhalis
9. Grönroos
10. Yi & Gong
11. Shamim & Ghazali
12. Revilla-Camacho, Vega-Vázquez & Cossío-Silva

دیگر و انتقال شایعه مثبت درباره شرکت هستند (بتنکورت<sup>۱</sup>، ۱۹۹۷). رفتارهای شهروندی مشتری شامل بازخورد، حمایت و کمک می شوند (رویلا کاماچو و همکاران، ۲۰۱۵).

برای راهبرد هم‌آفرینی، دسته‌بندی‌های مختلفی ارائه شده است. در این بخش دو نمونه از مهم‌ترین طبقه‌بندی‌های ارائه شده را مرور می‌کنیم. دلیل ارائه دسته‌بندی‌های مختلف در این حوزه، ماهیت متفاوت راهبرد براساس متغیرهایی مانند میزان استقلال مشتری در فرایند، نوع و میزان همکاری بین بنگاه و مشتری (رابطه دوگانه یا ارتباط اجتماع‌محور)، مرحله فرایند نوآوری که مشتری درگیر می‌شود و مرحله عمر محصول است.

دسته‌بندی جدول، از هم‌آفرینی به نوعی گام‌های فرایند نزدیک شدن بنگاه به مشتری و طراحی محصول و خدمت جدید با همکاری وی است که بالاترین درجه این نزدیکی را می‌توان در دو بخش آخر فرایند، یعنی هم‌آفرینی محصول جدید و طراحی محصول برای اجتماع مشتریان مشاهده نمود. به بیان ساده‌تر اگر بنگاهی به این درجه از نوآوری رسید که هر نوع محصول و خدمت جدید را با همکاری و درگیر نمودن کامل مشتریان در فرایندهای کاری خود طراحی و تولید نماید، می‌تواند ادعا کند که راهبرد هم‌آفرینی ارزش را برگزیده است. در ادامه در جدول ۱ به توضیحات بیشتر این دسته‌بندی پرداخته است (سوفی اورترزن و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۸).

جدول ۱. گونه‌شناسی هم‌آفرینی

نوع هم‌آفرینی	چه کسی کنترل می‌کند؟	چه کسی درگیر می‌شود؟	چه کسی بهره می‌برد؟	خروجی چیست؟
سفارشی‌سازی انبوه	برند	مشتری	مشتری به تنهایی	محصول مشتری
سلف سرویس	برند	مشتری	مشتری به تنهایی	تجربه مشتری
بازطراحی خدمت	برند	مشتری	همه مشتریان	تجارب با همه ویژگی‌های کامل
هم‌آفرینی محصول جدید	برند و مشتری	مشتری و بیرون	همه مشتریان	محصولات با همه ویژگی‌های کامل
طراحی محصول برای اجتماع مشتریان	مشتری	مشتری و بیرون	همه مشتریان	محصولات با همه ویژگی‌های کامل

روزر، دی فیلیپی و سامسون<sup>۳</sup> (۲۰۱۳) در طبقه‌بندی دیگری، هم‌آفرینی را در قالب سه دسته به‌صورت زیر طبقه‌بندی نمودند. دسته‌بندی آن‌ها به نوعی اولویت‌بندی و تعیین گام‌های اجرایی لازم برای اجرای موفقیت‌آمیز راهبرد هم‌آفرینی است.

**الف) گوش دادن به قلمرو مشتری:** محصولات از طرف مشتریان طراحی می‌شود. بنگاه براساس پارادایم‌های بازاریابی بازارمحور، از طرق مختلف اطلاعات لازم را از مشتریان کسب می‌کند، مثلاً از طریق سؤال از نیروهای فروش، تحلیل

1. Bettencourt

2. Sophie Oertzen & et al

3. Roser, DeFillippi & Samson



فروش فصل قبلی، وقایع ثبت شده در اینترنت، گزارش‌های تحقیقات بازاریابی و نیز بازنگری عملکرد محصولات موجود (شامل محصولات بنگاه و محصولات رقبا در آن صنعت)، روش‌هایی مانند مشاهده و تنتوگرافی یک پژوهش مردم‌نگارانه و تطبیق بهینه شده جهت مطالعه اجتماعات آنلاین است. همچنین شاخه‌ای از مردم‌نگاری است که رفتارهای آزادانه افراد در اینترنت (برای مثال در هنگام استفاده از سرویس‌های خرید آنلاین) را مورد تحلیل قرار می‌دهد و هدف آن فراهم آوردن دسترسی به دیدگاه‌های آن‌هاست.

**ب) درخواست از مشتری برای ورود به فرایند نوآوری بنگاه:** در مراحل اولیه پروژه نوآوری، ترجیحات مشتری یا نیازهای برآورده نشده از طریق نظرسنجی، مصاحبه‌های کیفی یا گروه کانون شناسایی و در مراحل دیگر نیز به تناسب و اقتضای هر مرحله نیازها و خواسته‌های واقعی مشتری شناسایی می‌شود و از این طریق به نوعی مشتریان با ارائه نظرات و دیدگاه‌های خود در زمینه نیازهای واقعی و انتظاراتی که از محصول و خدمت مدنظر دارند، در فرایندهای نوآوری بنگاه دخیل می‌شوند.

**ج) تولید با همکاری مشتری:** در دو مرحله قبل، مشتری در یک محیط جدا از بنگاه بوده، در حالی که در این نوع از هم‌آفرینی، مشتری به صورت واقعی در فرایند درگیر شده و از مرحله طراحی گرفته تا تولید و ارائه محصول به بازار، با همکاری، هم‌فکری و مشارکت فعال وی صورت می‌پذیرد.

### نوآوری و دسته‌بندی‌های آن

در سراسر تاریخ، گردشگری با نوآوری چشمگیری توصیف شده است. هجالاگر<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) ادعا کرد که نوآوری در گردشگری با ابعاد محصول یا خدمت، فرایندهای مدیریتی، بازاریابی و نهادی منتقل می‌شود. کالمونزر<sup>۲</sup> (۲۰۱۸) ادعا کرد که کارمندان و خانواده کارآفرین، محرکان کلیدی نوآوری داخلی در شرکت‌های خانوادگی هتل‌داری هستند، در حالی که مشتریان و رقیبان منطقه‌ای، محرکان خارجی ورودی نوآوری یک شرکت هستند. به علاوه، هو، هورنگ و سان<sup>۳</sup> (۲۰۰۹) اشاره کردند که فرهنگ تیمی و به اشتراک‌گذاری دانش اثر مثبت بر عملکرد نوآوری خدمت دارند. در رابطه با شرکت‌های خانوادگی هتل‌داری یا گردشگری، کالمونزر و پیترز<sup>۴</sup> (۲۰۱۷) مشاهده کردند که نوآوری می‌تواند عملکرد مالی آن‌ها را بهبود دهد. بنابراین، نوآوری کلید کسب و کارهای هتل‌داری و توریسم موفق است.

پژوهشگران، نوآوری را در حوزه‌های مختلف در گذشته تعریف کرده‌اند. هورتلی و نایت<sup>۵</sup> (۲۰۰۴) نوآوری را به‌عنوان ظرفیت یک سازمان برای معرفی فرایندها، محصولات یا ایده‌های جدید تعریف کردند. برای صنعت خدمت، نوآوری یک فرایند چندمرحله‌ای است که در آن متصدیان، ایده‌ها را به محصولات، خدمات یا فرایندهای جدیدی برای

1. Hjalager
2. Kallmuenzer
3. Hu, Horng & Sun
4. Kallmuenzer & Peters
5. Hult, Hurley & Knight

متمایز ساختن خود از رقیبان بازار دیگر تبدیل می کنند. برای صنعت هتل داری، تاج دینی و ترومن<sup>۱</sup> (۲۰۱۴) نوآوری را به عنوان تمایل و توانایی یک شرکت برای انتخاب، تقلید یا اجرای فناوری‌ها، فرایند یا مفاهیم جدید و راه‌اندازی تجاری محصولات یا خدمات ابتکاری و منحصر به فرد قبل از رقیبان خود تعریف کردند.

مطالعات مربوطه ادعا کرده‌اند که نوآوری عمدتاً شامل محصولات، خدمات، فناوری و تجربه می‌شود (کیم، تانگ و بوسلمن<sup>۲</sup>، ۲۰۱۸). تاج دینی، آلتینای و راتن<sup>۳</sup> (۲۰۱۷) با مدیران و مجریان در صنعت هتل داری در توکیو، ژاپن مصاحبه کردند و نشان دادند که نوآوری خدمات هتل اثر مثبت بر عملکرد کسب‌وکار دارد. جین و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۱۵) مشتریان رستوران‌های غذاخوری آمریکا را آنالیز کردند و کشف کردند که ادراکات مشتری از نوآوری در غذا اثرات مثبت بر ترجیح و اعتماد به برند دارند. گمزلیج<sup>۵</sup> (۲۰۱۸) و کیم، تانگ و بوسلمن (۲۰۱۸) مطالعات مربوطه در مورد نوآوری را در صنعت توریسم و هتل داری مقایسه و آنالیز کرده‌اند. بیشتر محققان یک چشم‌انداز عرضه<sup>۶</sup> برای بررسی این موضوع اتخاذ کرده‌اند که چطور مدیران، قابلیت‌های نوآوری شرکت‌های خود را ارزیابی می‌کنند (بایندر و همکاران<sup>۷</sup>، ۲۰۱۶؛ سندویک، دوهان و سندویک<sup>۸</sup>، ۲۰۱۴). در حالی که مطالعات کمی به بررسی قابلیت‌های نوآوری صنفی از چشم‌انداز تقاضا پرداخته‌اند. ارزیابی نوآوری یک شرکت از چشم‌انداز مشتری امکان کسب دانش در مورد اثر پذیرش مشتری بر پروژه‌ها و فعالیت‌های ابتکاری شرکت‌ها را فراهم می‌کند (ویکتورینو و همکاران<sup>۹</sup>، ۲۰۰۵)؛ بنابراین امکان ارتقای موفق اقدامات نوآوری در بازار را می‌توان بهتر درک کرد.

مطالعات قبلی، چند دسته‌بندی نوآوری خدمات از چشم‌اندازهای مختلف پیشنهاد کرده‌اند؛ برای مثال، دسته بندی بری و همکاران<sup>۱۰</sup> (۲۰۰۶) به دو بعد تکیه می‌کند (یعنی نوع مزایای ارائه شده و درجه تفکیک‌پذیری<sup>۱۱</sup>) تا چهار نوع نوآوری خدمات ایجاد شود: راه‌حل‌های انعطاف‌پذیر<sup>۱۲</sup>، سهولت کنترل‌پذیر<sup>۱۳</sup>، مزایای راحت و مناسب<sup>۱۴</sup> و دسترسی آبرومند<sup>۱۵</sup>. گدری، گالوج و اینستین<sup>۱۶</sup> (۱۹۹۵)، نوآوری فرایند و نوآوری محصول را برای پیشنهاد چهار نوع نوآوری خدمات در نظر می‌گیرند: نوآوری در محصولات خدمات، نوآوری‌های معماری، اصلاحات محصولات خدمات، و نوآوری‌ها در فرایندها و سازمان‌ها. اولونیتیس، پاپاستاتوپولو و گوناریس<sup>۱۷</sup> (۲۰۰۱) در بررسی خود در مورد صنعت مالی، از تحلیل

1. Tajeddini & Trueman
2. Kim, Tang & Bosselman
3. Tajeddini, Altinay & Ratten
4. Jin & et al
5. Gomezelj
6. Supply perspective
7. Binder & et al
8. Sandvik, Duhan & Sandvik
9. Victorino & et al
10. Berry & et al
11. Separability
12. Flexible solutions
13. Controllable convenience
14. Comfortable gains
15. Respectful access
16. Gadrey, Gallouj & Weinstein
17. Avlonitis, Papastathopoulou & Gounaris

مؤلفه‌های اصلی و تحلیل خوشه‌ای برای متمایز کردن شش نوع نوآوری خدمات استفاده می‌کنند: خدمات تازه‌وارد به بازار، خدمات تازه‌وارد به شرکت، فرایند تحویل جدید، اصلاحات خدمات، توسعه خط خدمات و استقرار مجدد خدمات. این نقطه نظر نه تنها شامل تازگی محصول و فرایند تحویل خدمات می‌شود بلکه شامل موقعیت بازار آن نیز می‌شود. دن هرتوگ، ون در و دی‌جانگ<sup>۱</sup> (۲۰۱۰)، نوآوری در خدمات را به پنج دسته تقسیم‌بندی می‌کنند: مفهوم خدمات جدید، تعاملات مشتری جدید، شریکان تجاری/سیستم ارزش جدید، مدل درآمد جدید، و سیستم تحویل خدمات تکنولوژیکی یا سازمانی جدید. این دسته‌بندی، مفهوم قدیمی نوآوری در خدمات را حفظ می‌کند؛ اما آن را از یک سیستم داخلی در شرکت به یک سیستم خارجی با شریکان تعمیم می‌دهد.

اوستروم و همکاران (۲۰۱۰) استدلال می‌کنند که درک نحوه نوآوری خدمات توسط شرکت‌ها در درجه اول اولویت تحقیق قرار دارد؛ آن‌ها نوآوری خدمات را به‌عنوان «خلق ارزش برای مشتریان، کارمندان، مالکان کسب‌وکار، شریکان متحد و جوامع از طریق عرضه خدمات جدید و یا توسعه یافته، فرایندهای خدمات و مدل‌های کسب‌وکار خدمات جدید» تعریف می‌کنند. استدلال آن‌ها نه تنها بر اهمیت درک اجرای عملی نوآوری خدمات تأکید می‌کند بلکه به روشنی به سه نوع نیز اشاره می‌کند: مفهوم خدمات جدید، فرایند و مدل کسب‌وکار. این انواع مختصر نوآوری خدمات شامل تحقیقات نوآوری خدمات موجود و دسته‌بندی‌های مختلف آن می‌شوند.

### نوآوری و رفتارهای خلق ارزش مشترک با مشتری

نوآوری شرکت‌های خدماتی نقشی راهبردی در طی فرایند خلق ارزش مشترک با مشتری در زنجیره ارزش خدمات بازی می‌کند (گریسون<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱). از آنجایی که نوآوری، تبادل اطلاعات و دانش را بین تأمین‌کنندگان خدمات و مشتریان ارتقا می‌دهد، به افزایش ارزشی که به صورت مشترک خلق شده کمک می‌کند (کابیدو، لوی و پیکولی<sup>۳</sup>، ۲۰۱۳؛ لوش، وارگو و اوبراین<sup>۴</sup>، ۲۰۰۷). مطالعات گذشته، رابطه مثبتی بین نوآوری و خلق ارزش مشترک با مشتری را نشان داده‌اند (هایدنریچ و هندریچ<sup>۵</sup>، ۲۰۱۵). کلاوس، کستینگ، ناکرنت<sup>۶</sup> (۲۰۱۸) نشان دادند که نوآوری مدل کسب‌وکار ادراکی، انگیزه و علاقه مشتریان را تحریک می‌کند و به رفتارهای خلق ارزش مشترک با مشتری منجر می‌شود. رفتار خلق ارزش مشترک با مشتری، رفتارهای شهروندی مشتری و مشارکت مشتری را شامل می‌شود (یی و گونگ<sup>۷</sup>، ۲۰۱۳). رفتار مشارکت مشتری به رفتارهای ضروری اشاره می‌کند که به عملکرد مناسب در خلق ارزش مشترک طی فرایند خدمت می‌رسند، در حالی که رفتار شهروندی مشتری به رفتارهای داوطلبانه مشتریان که خلق ارزش را تسهیل می‌کنند اشاره می‌کند.

طبق نظریه پخش نوآوری<sup>۸</sup>، افراد واکنش متفاوتی به یک ایده، هدف یا شیوه جدید به دلیل تفاوت در ادراکات خود

1. Den Hertog, Van Der & De Jong
2. Grayson
3. Cabiddu, Lui & Piccoli
4. Lusch, Vargo & O'Brien
5. Heidenreich & Handrich
6. Clauss, Kesting & Naskrent
7. Yi & Gong
8. Innovation diffusion theory

در مورد نوآوری و گرایش‌ها به سمت انتخاب نوآوری نشان می‌دهند. مشتریان تمایل بیشتری در استفاده از یک خدمت یا محصول دارند وقتی درک می‌کنند که محصول یا خدمت، بسیار نو و ابتکاری است (هوانگ، لی و کیم<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹). باهالیس و فرست<sup>۲</sup> (۲۰۱۵) یک چارچوب بازاریابی موبایل در زمینه اجتماعی پیشنهاد کردند که نشان می‌دهد استفاده از فناوری‌های هوشمند در صنعت توریسم می‌تواند مشتری را درگیر فرایند خلق ارزش کند. وقتی مشتریان درک می‌کنند که یک خدمت یا محصول جدید، منحصر به فرد و برتر از محصولات موجود دیگر است، آن‌ها تمایل بیشتری برای جمع‌آوری اطلاعات مرتبط با محصول، شرکت در فعالیت‌های بازاریابی و تعامل با کارکنان خدمت دارند (لکی، نیادزایو، جانسون<sup>۳</sup>، ۲۰۱۸). بنابراین ادراکات مشتریان از نوآوری خدمات در صنعت توریسم در رفتارهای مشارکت مشتری آن‌ها بازتاب می‌شوند. نوآوری، مشارکت مشتریان را در فرایندهای تولید و تحویل خدمت افزایش می‌دهد.

### پیشینه تجربی پژوهش

در این بخش در ابتدا به مرور برخی از مطالعات صورت گرفته مرتبط با متغیرهای پژوهش پرداخته و سپس وجه تمایز آن با سایر پژوهش‌ها بیان شده است. در جدول ۱ برخی از مهم‌ترین مطالعات مرتبط با متغیرهای پژوهش ارائه شده است. پژوهش‌های بسیاری به بررسی نوآوری خدمات و هم‌آفرینی ارزش مشتری به صورت جداگانه پرداخته‌اند، اما به اتفاق نظری در پیش‌بینی عوامل تعیین‌کننده نوآوری خدمات مبتنی بر هم‌آفرینی ارزش مشتری توجه چندانی نشده است. بیشتر پژوهش‌ها به بررسی تأثیر رفتار هم‌آفرینی ارزش مشتری بر ارائه خدمات نوآورانه و یا تأثیر برخی از ابعاد هم‌آفرینی ارزش مشتری به منظور خلق محصولات جدید در صنعت گردشگری پرداخته‌اند و وجه تمایز این پژوهش با سایر پژوهش‌ها تمرکز بر شرایط علی، عوامل زمینه‌ای، عوامل مداخله‌گر و عوامل راهبردی مؤثر بر نوآوری خدمات مبتنی بر هم‌آفرینی ارزش مشتری و در نهایت شناخت پیامدهای ناشی از نوآوری خدمات مبتنی بر هم‌آفرینی ارزش مشتری در صنعت هتل‌داری کشور است. به طور مثال، احمدی‌زاد، کفچه و رستمی (۱۴۰۰) فقط به بررسی پیامدهای مشارکت مشتری به منظور خلق محصولات جدید در صنعت گردشگری پرداخته‌اند. همچنین در پژوهشی که توسط جواشی جدید و همکاران (۱۳۹۹) و طالاری و دهقانی قهنویه (۱۳۹۸) انجام شده است، فقط به بررسی نگرش هم‌آفرینی مشتری و رفتارهای هم‌آفرینی ارزش مشتری اشاره شده است. کلاوس، کستینگ، ناکرنت (۲۰۱۸) نیز به بررسی تأثیر نوآوری مدل کسب‌وکار ادراکی مشتریان بر رفتار هم‌آفرینی ارزش مشتری و رضایت مشتری در بخش خدمات پرداختند. همچنین میلیسا، چونگ و تو (۲۰۲۱) به بررسی تأثیر مشارکت مشتری بر هم‌آفرینی خدمات پرداختند. با توجه به مطالب بیان شده در جدول ۲، پژوهشی که به طور جامع به بررسی نوآوری خدمات مبتنی بر هم‌آفرینی ارزش مشتری پرداخته باشد صورت نگرفته و به خصوص پیش‌بینی عوامل تعیین‌کننده نوآوری خدمات مبتنی بر هم‌آفرینی ارزش مشتری، ارائه نشده است.

1. Hwang, Lee & Kim
2. Buhalis & Foerste
3. Leckie, Nyadzayo & Johnson

## جدول ۲. برخی از پژوهش‌های مهم مرتبط با پژوهش

عنوان	محقق و سال	نتایج
پیامدهای مشارکت مشتری به‌منظور خلق محصولات جدید در صنعت گردشگری	احمدی‌زاد، کفچه و رستمی (۱۴۰۰)	یافته‌های پژوهش تأثیر مشارکت مشتری به‌منظور خلق محصول جدید را بر رضایت، وفاداری، هزینه مشتریان و سرعت نوآوری مشخص کرده است. طبق نتایج به دست آمده، مشارکت مشتریان بین متغیرهای انتخاب شده بیشترین تأثیر مثبت را در رضایت گردشگران از سفر خواهد داشت و پس از آن به ترتیب بیشترین تأثیر را در وفاداری، هزینه مشتریان و سرعت نوآوری داشته است.
الگوی هم‌آفرینی ارزش با مشتری در صنعت گردشگری	جواشی جدید و همکاران (۱۳۹۹)	یافته‌ها نشان داد پیاده‌سازی فرایند هم‌آفرینی ارزش با مشتری می‌تواند به بهره‌برداری مؤثرتر از ظرفیت‌ها و توانمندی‌های مشتریان برای دستیابی به مزیت رقابتی، ارتقای برند سازمانی و دستیابی به پیامدهای مثبت اقتصادی، فرهنگی، اجتماعی، سیاسی و زیست محیطی یاری رساند.
تأثیر ارزش‌های تجربی بر نگرش هم‌آفرینی مشتری و رفتارهای هم‌آفرینی ارزش مشتری در صنعت گردشگری؛ مطالعه گردشگران شهر اصفهان	طالاری و دهقانی قهنویه (۱۳۹۸)	نتایج نشان می‌دهد ارزش لذت‌گرایانه و ارزش اجتماعی و ارزش اخلاقی بر نگرش هم‌آفرینی تأثیری مثبت و معنادار دارد؛ ولی ارزش شناختی بر نگرش هم‌آفرینی تأثیری معنادار ندارد. نگرش هم‌آفرینی بر رفتار شهروندی و رفتار مشارکتی مشتری تأثیری مثبت و معنادار دارد.
ارائه الگوی مشارکت هم‌آفرینانه در بازار گردشگری	ایرانی و همکاران (۱۳۹۷)	نتایج نشان داد دو نوع مشارکت آشکار و پنهان وجود دارد که با هدف به اشتراک‌گذاری و آفرینش تجربه‌ها و دانش، مشارکت مصرف‌کنندگان را در فعالیتهای هم‌آفرینی تسهیل می‌کند.
تأثیر مشارکت مشتری بر هم‌آفرینی خدمات: یک مدل میانجی‌گری تعدیل‌شده	میلیسا، چونگ و تو (۲۰۲۱)	نتایج نشان می‌دهد ارائه‌دهندگان خدمات باید از رسانه‌های جمعی به‌طور مؤثر برای برانگیختن احساس ارتباط مشتریان و اهمیت خدمات برای آن‌ها استفاده کنند. آن‌ها همچنین باید به‌طور مداوم از طریق رسانه‌های اجتماعی با مشتریان تعامل داشته باشند که می‌تواند با انواع مختلف فناوری تقویت شود.
از مشارکت مشتری در شکست خدمات تا هم‌آفرینی ارزش در بازاریابی خدمات	باقرزاده (۲۰۲۰) <sup>۲</sup>	نتایج نشان می‌دهد که مشارکت بالای مشتریان در شروع رویه خدمت‌رسانی منجر به انتظارات بازاریابی خدمات بالا و رضایت پایین می‌شود. نتایج همچنین نشان می‌دهند که بازاریابی خدماتی که همزایی شده، در مقابل بازاریابی‌های شرکت و مشتری، اثر مثبت بیشتری بر رضایت دارد. به علاوه، اثرات مغایر هر نوع بازاریابی سرویس بر تبلیغات شفاهی مثبت و منفی ارائه شده است.
نوآوری درک شده خدمات تحویل غذا و تأثیر آن بر نگرش و نیت رفتاری؛ نقش تعدیل‌کننده جنسیت و سن	هوانگ، لی و کیم (۲۰۱۹) <sup>۳</sup>	نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد که نوآوری درک‌شده تأثیر مثبتی بر نگرش به استفاده از خدمات تحویل غذا و نیت رفتاری از جمله قصد استفاده و نیت دهان به دهان دارد. علاوه بر این، نگرش نقش مهمی در شکل‌گیری نیت رفتاری داشت. در نهایت، این مطالعه نقش تعدیل‌کننده مهم جنسیت و سن را نشان داد.

1. Millissa, Cheung & To
2. Bagherzadeh
3. Hwang, Lee & Kim

## ادامه جدول ۲

عنوان	محقق و سال	نتایج
تأثیر نوآوری مدل کسب‌وکار ادراکی مشتریان بر رفتار هم‌آفرینی ارزش مشتری و رضایت مشتری در بخش خدمات	کلاوس، کستینگ، ناکرنت <sup>۱</sup> (۲۰۱۸)	نتایج نشان می‌دهد نوآوری خلق ارزش ادراکی و نوآوری پیشنهاد ارزش اثر مثبت و معناداری بر رفتار هم‌آفرینی ارزش مشتری و رضایت مشتری می‌گذارد. به علاوه، اثر غیرمستقیم و معنادار مدل کسب‌وکار ادراکی مشتریان بر رضایت مشتری از طریق رفتار هم‌آفرینی ارزش مشتری شناسایی شد.
بررسی محرک‌های نوآوری در شرکت‌های خانوادگی در صنعت مهمان‌نوازی	کالمونزر (۲۰۱۸)	نتایج نشان می‌دهد که خانواده کارآفرین و کارکنان محرک‌های کلیدی برای نوآوری به‌عنوان بازیگران داخلی شرکت هستند، اما همچنین مهمانان و رقبای منطقه‌ای به‌عنوان محرک‌های خارجی ورودی نوآوری جامع را ارائه می‌دهند.
اثر تعدیل‌کننده نوآوری محصول درک‌شده و دانش محصول بر پذیرش محصول جدید: یک مدل یکپارچه	فو و الیوت <sup>۲</sup> (۲۰۱۳)	نتایج نشان می‌دهد نوآوری و دانش محصول نه تنها بر قصد خرید مصرف‌کنندگان تأثیر مستقیم می‌گذارد، بلکه تأثیرات نگرش و هنجار ذهنی را بر قصد خرید آن‌ها تعدیل می‌کند. رابطه بین نگرش و قصد خرید برای مصرف‌کنندگانی که محصول را نوآورتر می‌دانند، قوی‌تر از کسانی است که آن را کمتر نوآورانه می‌دانند. در مقابل، رابطه بین هنجار ذهنی و قصد خرید برای مصرف‌کنندگانی که دانش محصول بیشتری دارند ضعیف می‌شود.

## روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر جهت‌گیری بنیادی، از نظر روش پژوهش کیفی، از دیدگاه فلسفه پژوهش تفسیری است. استراتژی پژوهش نظریه‌داده‌بنیاد و از نظر رویکرد پژوهش استقرایی است. همچنین از نظر نوع پژوهش کاربردی محسوب می‌شود؛ زیرا به قصد کاربرد عملی دانش و به کارگیری نتایج برای پاسخگویی به سؤال‌های مطرح شده در هتل‌های ۳، ۴ و ۵ ستاره شهر مشهد اجرا شده است. در این تحقیق به کمک از مشاهدات و رابطه میان آن‌ها، اصل کلی تفسیر می‌شود و مشاهده‌ها در نمونه‌ای از هتل‌های کشور صورت می‌گیرد؛ سپس بر اساس مشاهده رویدادها، استنباطی از تمام اعضای صنعت شکل می‌گیرد؛ از این‌رو، رویکرد پژوهش از نوع استقرایی است، یعنی رسیدن از جزء به کل. راهبرد پژوهش را نیز می‌توان از نوع کیفی دانست؛ چون این پژوهش درون هتل‌های ۳، ۴ و ۵ ستاره شهر مشهد به اجرا درآمده، پدیده‌ها در بستر زندگی واقعی آن‌ها و بدون دستکاری بررسی شده و به موضوعاتی دقت شده که به‌صورت واقعی و طبیعی رخ داده‌اند. این پژوهش از نوع میدانی محسوب می‌شود؛ چون درصدد شکل دادن به نظریه‌ای جدید و رشد دانش در مدیریت بازاریابی گردشگری و مهمان‌نوازی و مدیریت ارتباط با مشتری است، هدف پژوهش اکتشاف است و داده‌ها از طریق مصاحبه نیمه‌ساختاریافته گردآوری شده‌اند. همچنین، در این پژوهش روش نظریه‌برخاسته از داده‌ها استفاده شده است.

1. Clauss, Kesting & Naskrent  
2. Fu & Elliott

مشارکت‌کنندگان شامل صاحب‌نظران حوزه بازاریابی، خبرگان، مدیران و کارشناسان بازاریابی و خدمات هتل‌داری که آگاه به بازاریابی نوآوری خدمات و مدیریت ارتباط با مشتری بوده‌اند که در هتل‌های ۳، ۴ و ۵ ستاره شهر مشهد مشغول به کار بوده‌اند و همچنین معیار و شاخص انتخاب این مصاحبه‌شوندگان افراد با حداقل ۴ سال سابقه مدیریت و حداقل مدرک کارشناسی ارشد بوده است. همچنین از اساتید مدیریت بازاریابی و گردشگری دانشگاه‌ها نیز جهت مشارکت استفاده شده است. نمونه‌ها به شیوه نمونه‌گیری نظری<sup>۱</sup> انتخاب شده‌اند. منظور از نمونه‌گیری نظری، نوعی نمونه‌گیری هدفمند است که تمرکز آن بر تدوین نظریه است. در این روش پژوهشگر افراد مطلع را انتخاب می‌کند تا بتواند در فرایند گردآوری، داده‌های مورد نیاز را غنی کند و امکان ساختن نظریه فراهم شود (بازرگان، ۱۳۸۷). ادامه مصاحبه‌ها بر اساس فن گلوله برفی<sup>۲</sup> ادامه یافت، بدین صورت که هر مصاحبه‌شونده افراد بعدی را معرفی کرد. مصاحبه‌ها تا رسیدن به اشباع نظری<sup>۳</sup> ادامه پیدا کرد و چون دیگر مفاهیم جدیدی یافت نشد با ۱۴ نفر به پایان رسید. خصوصیات جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان در این پژوهش به شرح جدول ۳ است.

جدول ۳. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان در مصاحبه

شماره	جنسیت	میزان تحصیلات	شغل	تجربه کاری
۱	زن	دکتری	عضو هیئت علمی دانشگاه	۱۵
۲	زن	دکتری	عضو هیئت علمی دانشگاه	۱۶
۳	مرد	دکتری	عضو هیئت علمی دانشگاه	۱۷
۴	مرد	کارشناسی ارشد	کارشناس ارشد	۲۰
۵	زن	کارشناسی ارشد	کارشناس ارشد	۱۴
۶	مرد	کارشناسی ارشد	مدیر ارشد	۲۳
۷	مرد	کارشناسی ارشد	مدیر ارشد	۲۱
۸	مرد	کارشناسی ارشد	مدیر ارشد	۱۲
۹	مرد	کارشناسی ارشد	مدیر ارشد	۱۳
۱۰	مرد	کارشناسی ارشد	مدیر ارشد	۳۰
۱۱	زن	کارشناسی ارشد	مدیر ارشد	۹
۱۲	مرد	کارشناسی ارشد	مدیر ارشد	۲۲
۱۳	زن	کارشناسی ارشد	مدیر ارشد	۳۰
۱۴	مرد	کارشناسی ارشد	مدیر ارشد	۳۰

1. Theoretical Sampling
2. Snowball
3. Theoretical Saturation

به منظور بررسی و ارزیابی مدل از دو نفر خبره صنعت (دو مدیر کل بازاریابی و خدمات هتل‌داری که آگاه به بازاریابی نوآوری خدمات و مدیریت ارتباط با مشتری در دو هتل) و دو نفر خبره دانشگاه (استادان راهنما و مشاور) درخواست شد که مدل را ارزیابی کنند که هر چهار خبره آن را تأیید کردند. در این پژوهش جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها با استفاده از نظریه داده‌بنیاد و مطابق با روش استراوس و کوربین<sup>۱</sup> (۱۹۹۸) انجام و تحلیل شده است. کدگذاری داده‌ها طی سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی صورت گرفت. جمع‌آوری، کدگذاری و تحلیل هم‌زمان اطلاعات برای هدایت جمع‌آوری بقیه داده‌ها برای توسعه نظریه به وجود آمده، راهنمای عمل محقق بوده است و نظریه از طریق مقایسه مداوم واقعه به واقعه شکل گرفت. در این تحقیق پس از مصاحبه‌های اول، دسته اولیه به وجود آمد و مصاحبه‌های بعدی برای تکمیل ویژگی‌های این دسته‌ها شکل گرفته انجام شد. اشباع تئوریک زمانی رخ می‌دهد که دیگر داده‌ای که به تعریف ویژگی‌های یک دسته کمک می‌کند به پژوهش وارد نشود، البته به اعتقاد استراوس و کوربین (۱۹۹۸) این یک پدیده بی‌پایان است و تغییر دیدگاه‌های افراد در هر مرحله‌ای، حتی در مواقع مرور مقاله برای چاپ نیز ممکن است اتفاق بیفتد و رسیدن به اشباع تنها توقف مقطعی در کار است.

## یافته‌های پژوهش

### فرایند تحلیل

در فرایند تحلیل این پژوهش، ابتدا دید مشروحی از جنبه‌های مختلف موضوع پژوهش ارائه شد، بدین صورت که توصیف کوتاهی از وضعیت، رویدادها، بازیگران و بستر پژوهش بیان شد. سپس با تحلیل دقیق، نامگذاری و طبقه‌بندی کردن داده‌ها، کدگذاری باز انجام گرفت. در کدگذاری باز به منظور طبقه‌بندی دقیق مفاهیم در مقوله‌ها، هر مفهوم بعد از تفکیک، برچسب خورد و داده‌های خام با بررسی دقیق متن مصاحبه‌ها و یادداشت‌های زمینه‌ای، مفهوم‌سازی شدند. همان‌طور که در جدول زیر مشاهده می‌شود، بر اساس کدگذاری محوری، مقوله‌ها و زیرمقوله‌ها با توجه به مشخصه‌ها و ابعادشان به یکدیگر مرتبط شدند تا مقوله‌های اصلی برای نمونه پژوهش شناسایی شوند. طی فرایند کدگذاری محوری، محقق از ابزارهای تحلیلی طرح سؤال و مقایسه دائمی و نظری بین مفهوم‌ها، مقوله‌ها و مشخصه‌هایی که در کدگذاری باز ظاهر شده‌اند، استفاده کرد تا روابط بین مفهوم‌ها و مقوله‌ها را توسعه داده و مقوله‌ها را متناسب با مدل پارادایم شکل دهد. هم‌زمان با انجام کدگذاری‌های باز و محوری، الگویی ساخته شد که حاکی از ارتباط بین مفهوم‌ها و مقوله‌ها بود. زمانی که این ارتباطات توسعه داده شدند، از رویه کدگذاری انتخابی استفاده شد تا ادغام مفهوم‌ها و مقوله‌های شناسایی شده در کدگذاری‌های باز و محوری، در قالب نظریه نوظهور تسهیل شود. «با توجه به محدودیت حجم مقاله» نمونه‌ای از کدگذاری باز، محوری و انتخابی برای شرایط علی در جدول ۴ نمایش داده شده است.



جدول ۴. نمونه‌ای از کدگذاری باز، محوری و انتخابی برای شرایط علی

مقوله کلان (شرایط علی)	مقوله‌ها (کدهای محوری)	مفاهیم کدگذاری باز	گزاره‌های کلامی	کد مشارکت‌کنندگان
شرایط علی مؤثر بر نوآوری خدمات مبتنی بر هم‌آفرینی ارزش مشتری	پویایی رقابت	ارائه خدمات نوآورانه به مشتریان با توجه به فضای رقابتی	از آنجایی که هتل‌ها در فضای رقابتی با یکدیگر رقابت می‌کنند و هرکدام با ارائه خدمات جدید، در جهت رفع نیاز مشتریان تلاش می‌کنند، این هتل‌ها سعی می‌کنند با توجه به محیط پویا و رقابتی امروزی، خدمات جدید و نوآورانه‌ای ارائه دهند.	Q1, Q3, Q4, Q6, Q9, Q10
		بهره‌گیری از نوآوری، با شرایط جدید سریع و خلاقانه از طرف رقبا	در زمان حاضر که مدیران هتل‌ها با توجه به موقعیت جدید و تغییرات فزاینده‌ای در زمینه‌های متنوعی روبرو هستند و از طرف رقبا با چالش مواجه می‌شوند، تنها هتل‌هایی موفق می‌شوند که بتوانند با بهره‌گیری از نوآوری، با شرایط جدید سریع و خلاقانه مواجه شوند	Q1, Q3, Q14
		انتخاب راهبردها و سیاست‌های مختلف برای مقابله با عدم اطمینان و تغییرات محیطی	خوب مسلماً بالاخص در سال‌های اخیر، محیط کسب‌وکار هتل‌ها به علت مطالبات مشتریان، رقابت شدید، جهانی‌شدن، به محیطی پیچیده‌تر تبدیل شده است، به همین خاطر باید به فکر راهبردها و سیاست‌های مختلف برای مقابله با عدم اطمینان و تغییرات محیطی بود	Q2, Q13, Q12, Q14
	نوآوری باز	شبکه‌سازی با هتل‌های بالادستی و نوآور	به نظر من با همکاری ارائه‌دهندگان خدمت از طریق شبکه‌سازی با هتل‌های بالادستی و نوآور همیشه برای توسعه نوآوری کمک گرفت	Q3, Q4, Q6, Q7, Q8, Q9, Q10, Q13
استخراج ایده از خارج هتل و تسریع فرایند نوآوری از طریق مشارکت		البته خوب به عقیده من مشارکت خارجی هتل‌ها با سازمان‌های مردمی، مؤسسات پژوهشی، دانشگاه‌ها و حتی رقبا می‌تواند به انتشار ایده و بهبود نوآوری کمک کند	Q3, Q4, Q7, Q12	
مشارکت داخلی کارکنان سازمان در فرایند پیاده‌سازی نوآوری		مشارکت داخلی و همکاری فعالانه و درگیر کردن کارکنان سازمان در پیاده‌سازی نوآوری و همکاری واحدهای مختلف و کارکنان می‌تونه در ایجاد خدمات نوآورانه مؤثر باشه	Q1, Q2, Q3, Q4, Q5, Q7, Q11	
اشتراک دانش بین بخش‌های داخلی هتل		به نظرم در شرایط کنونی هتل‌ها که هزینه‌ها بالاست و کمبود منابع وجود داره؛ اشتراک دانش بین بخش‌های داخلی مختلف هتل می‌تونه کم‌هزینه‌ترین راه‌های نوآوری باشه	Q3, Q4, Q9, Q10, Q11	

## جمع‌بندی مفاهیم و مقوله‌بندی

همان‌طور که اشاره شد، داده‌های به‌دست‌آمده از مصاحبه‌ها و اسناد، براساس شیوه کدگذاری باز تبدیل به کدهای باز، مفاهیم و مقوله‌ها شدند؛ سپس بر اساس مقوله‌های به‌دست‌آمده، تفسیری درون‌موردی برای هر یک ارائه شد. همه مقوله‌ها و مفاهیم به‌دست‌آمده از داده‌های کیفی پژوهش در جدول ۵ نمایش داده شده است.

جدول ۵. مفاهیم و مقوله‌های اصلی به دست‌آمده از داده‌های کیفی

مفهوم	مقوله اصلی	
استفاده از اینترنت و شبکه‌های اجتماعی برای به اشتراک‌گذاری تجارب مشتریان، ایجاد سایت‌های اینترنتی توسط هتل‌ها جهت استفاده از مشتریان به‌عنوان با ارزش‌ترین منبع اطلاعات برای ایده‌های جدید، شکل‌گیری رسانه‌های اجتماعی آنلاین به‌عنوان زیرساختی برای ارتباط جمعی.	توسعه زیرساخت‌های ارتباطی آنلاین	تربیت ارتباطی
تناسب میان نیاز مشتریان و عرضه خدمات توسط تأمین‌کننده خدمات، پذیرش نظر مشتریان، انتقال نیازها و خواسته‌های مشتریان به هتل، شناسایی نیازهای آشکار و پنهان مشتریان و مطابقت با سلیقه آن‌ها.	انطباق خدمات و فرایندهای هتل با سلیقه و خواسته‌های مشتریان	
شبکه‌سازی با هتل‌های بالادستی و نوآور، استخراج ایده از خارج هتل و تسریع فرایند نوآوری از طریق مشارکت، مشارکت داخلی کارکنان سازمان در فرایند پیاده‌سازی نوآوری، اشتراک دانش بین بخش‌های داخلی هتل.	نوآوری باز	
ارائه خدمات نوآورانه به مشتریان با توجه به فضای رقابتی، بهره‌گیری از نوآوری، با شرایط جدید سریع و خلاقانه از طرف رقبا، اتخاذ راهبردها و سیاست‌های مختلف برای مقابله با عدم اطمینان و تغییرات محیطی.	پویایی رقابت	
انطباق خدمات و فرایندهای سازمانی با نظرات و خواسته‌های مشتریان، ارائه اطلاعات حیاتی از طریق مشتریان، برطرف کردن مشکلات با بررسی اطلاعات از مشتریان، اشتراک‌گذاری دانش و منابع بین طرفین (هتل و مشتری).	کسب دانش مولد	
درک نیازهای مشتریان جهت ارائه خدمات برتر، درک مشتریان از کسب ارزش منحصر به فرد از هتل،	ادراک مشتریان از خدمات برتر	پدیده محوری
تجربه استفاده از فرایندهای ارائه خدمات، تجربه برقراری ارتباط مؤثر با کارکنان، تجربه مشتری در برقراری ارتباط از طریق کانال‌های ارتباطی مختلف.	تجسم تجربه مشتری	
نظرسنجی از مشتری، توجه به نظرات مشتریان، همکاری با مشتریان در قالب نظر، فراهم کردن شرایط جهت هم‌اندیشی با مهمانان هتل.	پیشنهاد مشتری برای بهبود	
کسب اطلاعات از رسانه‌های گروهی، کسب اطلاعات از دوستان و آشنایان، انتقال اطلاعات بازاریابی از یک مشتری به مشتری دیگر.	تبلیغات شفاهی	
دستیاری و کمک رسانی مشتریان به دیگر مشتریان، تعامل مشتریان با یکدیگر.	تعامل مشتری با مشتری دیگر	
ارتباط دریافت‌کننده خدمات با ارائه‌دهنده خدمات، نقش مؤثر ارائه‌دهندگان خدمات در هتل، ارتباط یک به یک فردی با کمک مدیریت ارتباط با مشتری.	تعامل مشتری با تأمین‌کننده خدمت	
ایجاد واکنش‌های هیجانی در مشتریان از طریق محیط خدماتی جذاب، وجود هتل‌هایی با محیط فیزیکی مناسب جهت خلق ارزش به وسیله مشتری، ارزیابی محیط فیزیکی هتل جهت ایجاد انگیزه در مشتریان.	تعامل مشتری با محیط فیزیکی و اجتماعی خدمت	

## ادامه جدول ۵

مفهوم	مقوله اصلی	
جذابیت مکانی، امنیت مکانی، موقعیت جغرافیایی مکان.	ساختار هتل	شرایط زمینه‌ای
وجود ساختار یکپارچه و کامل ارتباطی، زیرساخت ارتباطی توسعه‌یافته، سازمان‌دهی بر اساس نیاز مشتری.	ساختار ارتباطی	
انعطاف داشتن در برابر خواسته‌های مشتریان، فرهنگ مهمان‌نوازی.	سرمایه فرهنگی	
ایجاد روابط جدید میان افراد برای خدمت‌رسانی بهتر به مشتریان به واسطه فعالیت‌های تیمی، طراحی مدل هتل تیم محور با رویکرد نوآوری، تشکیل تیم‌های کاری با مشتریان وفادار هتل، تخصص‌گرایی در تیم با پیروی از خلاقیت و نوآوری.	تیم محوری	
برگزاری جلسات متناسب با نیازهای هر تیم، همراه‌کردن، کنترل و هدایت مشتری و حتی فراتر از آن، پاسخ‌های مناسب به درخواست‌ها و سوالات مشتریان.	توسعه تعاملات با مشتریان	راه‌دهی
ایجاد واحد برقرارکننده ارتباطات با مهمانان هتل، افزایش دانش سازمانی کارکنان هتل در مورد مشتریان، پیگیری فرصت تعامل با مشتری.	راه‌اندازی باشگاه مشتریان	
ارائه خدمات فراتر از انتظارات مشتری، بهبود فرایند تحویل خدمات به مشتریان، تجسم تجربه مشتری.	ابتکاری بودن خدمات	
ایجاد هوشمندی بازار، مشارکت تمامی بخش‌های هتل (ارتباطات افقی)، رقیب‌گرایی.	بازارمحوری	
نگاه سلسله‌مراتبی از بالا به پایین مدیران هتل، دانش پایین مدیریت ارشد در مورد نوآوری هتلداری و مهمان‌نوازی.	موانع مدیریتی	تجزیه و تحلیل مداخله‌گر
نگاه ایران‌هراسی، تحریم‌ها و فشارهای سیاسی، قطع ارتباط با کشورهای همسایه.	عوامل سیاسی	
اقامت مردم در خانه اقوام و آشنایان، مزاحمت‌ها و تذکرات نیروی انتظامی برای گردشگران خارجی.	عوامل اجتماعی - فرهنگی	
درآمد پایین مردم (قدرت خرید پایین)، کاهش ارزش پولی و تورم.	عوامل اقتصادی	
عدم اجرای مصوبات و قوانین و مقررات در حوزه گردشگری و هتل‌داری توسط دولت، عدم تعامل سازمان‌های دولتی و مدنی با سازمان‌های مرتبط با گردشگری، عدم استفاده از ظرفیت‌های بخش خصوصی.	عدم حمایت دولت و نهادهای حکومتی	نتیجه‌گیری
پاسخ‌گویی، همدلی، قابلیت اعتبار، اطمینان خاطر.	بهبود کیفیت خدمات	
کاهش هزینه، افزایش درآمد، منتفع شدن همه بخش‌ها و واحدهای هتل.	افزایش درآمدها و کاهش هزینه‌ها	
اقامت مجدد در هتل، جانبداری مشتری از برند هتل.	نگهداشت مشتری	
خلق (کشف) فرصت در هتل، ایجاد تغییر، بهبود خدمات.	توسعه خدمات	

بر اساس دسته‌بندی‌های صورت‌پذیرفته در این تحقیق، ۲۶۵ کد استخراج شده نهایی در قالب ۸۷ مفهوم و ۲۹

مقوله اصلی، مطابق با جدول ۶ دسته‌بندی شده است.

جدول ۶. تعداد مقوله‌های اصلی، مفهوم‌ها و کدهای نهایی استخراج شده از مصاحبه‌ها

عنوان	مقوله اصلی	مفهوم	کدهای نهایی
شرایط علی	۴	۱۴	۵۱
شرایط زمینه‌ای	۴	۱۲	۳۱
شرایط مداخله‌گر	۵	۱۲	۳۶
پدیده اصلی	۸	۲۴	۵۳
راهبردها	۴	۱۳	۴۶
پیامدها	۴	۱۲	۴۴
مجموع	۲۹	۸۷	۲۶۱

رویه تحلیل داده‌ها به خلق مدل نظری منجر شد که دربردارنده شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدهاست که پدیده اصلی یعنی «نوآوری خدمات مبتنی بر هم‌آفرینی ارزش مشتری در صنعت هتل‌داری» را تشریح می‌کنند. مدل نظری «نوآوری خدمات مبتنی بر هم‌آفرینی ارزش مشتری در صنعت هتل‌داری» مطابق با ابعاد مدل پارادایمی در شکل ۱ نشان داده شده است.



شکل ۱. مدل پارادایم کدگذاری محوری: نوآوری خدمات مبتنی بر هم‌آفرینی ارزش مشتری در صنعت هتل‌داری

### نتایج کدگذاری انتخابی (روایت نظری الگوی پژوهش)

کدگذاری انتخابی مرحله نهایی فرایند تئوری‌پردازی داده بنیاد است که به توسعه یک نظریه می‌انجامد. به بیانی دیگر، کدگذاری انتخابی مقوله‌های به دست آمده از کدگذاری محوری را در نظر می‌گیرد، یکی از آن‌ها را به عنوان مقوله

محوری انتخاب می‌کند و به‌گونه‌ای نظام‌مند آن را به سایر مقوله‌ها ارتباط می‌دهد. مقوله‌هایی که به توسعه و بهبود بیشتری نیاز دارند، را نیز تکمیل می‌کند (خاکی، ۱۳۹۱؛ استراوس و کوربین، ۱۹۹۸). در این قسمت بر مبنای مقوله محوری و با کنار هم قرار دادن و چیدمان سایر مقوله‌ها تلاش می‌شود روایتی از نوآوری خدمات مبتنی بر هم‌آفرینی ارزش مشتری در صنعت هتل‌داری (هتل‌های ۳، ۴ و ۵ ستاره سطح شهر مشهد) شرح داده شود. پرسش این است که چگونه می‌توان در صنعت هتل‌داری مدل نوآوری خدمات مبتنی بر هم‌آفرینی ارزش مشتری را ارائه کرد. تشریح مقوله محوری می‌تواند نقطه شروع پرداختن به این بحث باشد.

### مقوله محوری: نوآوری خدمات مبتنی بر هم‌آفرینی ارزش مشتری

در این پژوهش نوآوری خدمات مبتنی بر هم‌آفرینی ارزش مشتری به منزله مقوله محوری در نظر گرفته شده است. «مقوله محوری» با ۸ مؤلفه و ۲۴ گویه یک عامل زیربنایی برای چارچوب نوآوری خدمات مبتنی بر هم‌آفرینی ارزش مشتری ارائه می‌دهند. پدیده به معنای ایده، رویداد و واقعه اصلی است که مجموعه‌ای از کنش‌ها به آن مربوط است. پدیده اصلی<sup>۱</sup> این مدل شامل کسب دانش مولد (که در چارچوب آن انطباق خدمات و فرایندهای سازمانی با نظرات و خواسته‌های مشتریان، ارائه اطلاعات حیاتی از طریق مشتریان، برطرف کردن مشکلات با بررسی اطلاعات از مشتریان و اشتراک‌گذاری دانش و منابع بین طرفین (هتل و مشتری) را مدنظر قرار می‌دهد)، ادراک مشتریان از خدمات برتر (که در چارچوب آن درک نیازهای مشتریان جهت ارائه خدمات برتر و درک مشتریان از کسب ارزش منحصر به فرد از هتل را هدف قرار می‌دهد)، تجسم تجربه مشتری (که در چارچوب آن تجربه استفاده از فرایندهای ارائه خدمات، تجربه برقراری ارتباط مؤثر با کارکنان و تجربه مشتری در برقراری ارتباط از طریق کانال‌های ارتباطی مختلف را مدنظر قرار می‌دهد)، پیشنهاد مشتری برای بهبود (که در چارچوب آن نظرسنجی از مشتری، توجه به نظرات مشتریان، همکاری با مشتریان در قالب نظر و فراهم کردن شرایط جهت هم‌اندیشی با مهمانان هتل را مورد توجه قرار دهد)، تبلیغات شفاهی (که در چارچوب آن کسب اطلاعات از رسانه‌های گروه، کسب اطلاعات از دوستان و آشنایان و انتقال اطلاعات بازاریابی از یک مشتری به مشتری دیگر را مدنظر قرار می‌دهد)، تعامل مشتری با مشتری دیگر (که در چارچوب آن دستیاری و کمک رسانی مشتریان به دیگر مشتریان و تعامل مشتریان با یکدیگر را مدنظر قرار می‌دهد)، تعامل مشتری با تأمین‌کننده خدمت (که در چارچوب آن ارتباط دریافت‌کننده خدمات با ارائه‌دهنده خدمات، نقش مؤثر ارائه‌دهندگان خدمات در هتل و ارتباط یک به یک فردی با کمک مدیریت ارتباط با مشتری را مدنظر قرار می‌دهد) و تعامل مشتری با محیط فیزیکی و اجتماعی خدمت (که در چارچوب آن ایجاد واکنش‌های هیجانی در مشتریان از طریق محیط خدماتی جذاب، وجود هتل‌هایی با محیط فیزیکی مناسب جهت خلق ارزش به وسیله مشتری و ارزیابی محیط فیزیکی هتل جهت ایجاد انگیزه در مشتریان را مدنظر قرار می‌دهد) می‌باشد. پدیده اصلی دیگر مقوله‌ها را حول محور خود جمع می‌کند.

### شرایط علی

«شرایط علی» با ۴ مؤلفه و ۱۴ گویه یک عامل زیربنایی برای نوآوری خدمات مبتنی بر هم‌آفرینی ارزش مشتری ارائه می‌دهند. شرایط علی به حوادث و وقایعی اشاره دارد که منجر به وقوع یا توسعه یک پدیده می‌شود. پدیده اصلی تحت‌تأثیر مستقیم شرایط علی<sup>۱</sup> شامل توسعه زیرساخت‌های ارتباطی آنلاین (که در چارچوب آن استفاده از اینترنت و شبکه‌های اجتماعی برای به اشتراک‌گذاری تجارب مشتریان، ایجاد سایت‌های اینترنتی توسط هتل‌ها جهت استفاده از مشتریان به‌عنوان با ارزش‌ترین منبع اطلاعات برای ایده‌های جدید و شکل‌گیری رسانه‌های اجتماعی آنلاین به‌عنوان زیرساختی برای ارتباط جمعی را مدنظر قرار می‌دهد)، انطباق خدمات و فرایندهای هتل با سلیقه و خواسته‌های مشتریان (که در چارچوب آن تناسب میان نیاز مشتریان و عرضه خدمات توسط تأمین‌کننده خدمات، پذیرش نظر مشتریان، انتقال نیازها و خواسته‌های مشتریان به هتل و شناسایی نیازهای آشکار و پنهان مشتریان و مطابقت با سلیقه آن‌ها را هدف قرار می‌دهد)، نوآوری باز (که در چارچوب آن شبکه‌سازی با هتل‌های بالادستی و نوآور، استخراج ایده از خارج هتل و تسریع فرایند نوآوری از طریق مشارکت، مشارکت داخلی کارکنان سازمان در فرایند پیاده‌سازی نوآوری و اشتراک دانش بین بخش‌های داخلی هتل را مدنظر قرار می‌دهد)، پویایی رقابت (که در چارچوب آن بهره‌گیری از نوآوری با شرایط جدید سریع و خلاقانه از طرف رقبا و اتخاذ راهبردها و سیاست‌های مختلف برای مقابله با عدم اطمینان و تغییرات محیطی را مورد توجه قرار دهد) می‌باشد.

### شرایط مداخله‌گر

«شرایط مداخله‌گر» با ۵ مؤلفه و ۱۲ گویه یک عامل زیربنایی برای نوآوری خدمات مبتنی بر هم‌آفرینی ارزش مشتری ارائه می‌دهند. شرایط مداخله‌گر، شرایط عام‌تری همچون زمان، فضا و فرهنگ هستند که به‌عنوان تسهیلگر و یا محدودکننده راهبردها عمل می‌کنند. راهبردها تحت‌تأثیر شرایط مداخله‌گر<sup>۲</sup> شامل موانع مدیریتی (نگاه سلسله‌مراتبی از بالا به پایین مدیران هتل و دانش پایین مدیریت ارشد در مورد نوآوری هتلداری و مهمان‌نوازی از مهم‌ترین شاخص‌های آن است)، عوامل سیاسی (که نگاه ایران‌هراسی، تحریم‌ها و فشارهای سیاسی و قطع ارتباط با کشورهای همسایه را مورد توجه قرار می‌دهد)، عوامل اجتماعی - فرهنگی (که اقامت مردم در خانه اقوام و آشنایان و مزاحمت‌ها و تذکرات نیروی انتظامی برای گردشگران خارجی را مورد توجه قرار می‌دهد)، عوامل اقتصادی، (که در آمد پایین مردم و کاهش ارزش پولی و تورم را مورد توجه قرار می‌دهد) و عدم حمایت دولت و نهادهای حکومتی (که عدم اجرای مصوبات و قوانین و مقررات در حوزه گردشگری و هتل‌داری توسط دولت، عدم تعامل سازمان‌های دولتی و مدنی با سازمان‌های مرتبط با گردشگری و عدم استفاده از ظرفیت‌های بخش خصوصی را مورد توجه قرار می‌دهد) قرار دارند. بدیهی است که بی‌توجهی به این شرایط مداخله‌گر (موانع مدیریتی، عوامل سیاسی، عوامل اجتماعی - فرهنگی، عوامل اقتصادی و عدم حمایت دولت و نهادهای حکومتی)، راهبردهای نوآوری خدمات مبتنی بر هم‌آفرینی ارزش مشتری را دچار اختلال می‌کنند.

1. Casual Conditions
2. Intervening Conditions

## راهبردها

«راهبردهای مؤثر» با ۳ مؤلفه و ۱۲ گویه یک عامل زیربنایی برای نوآوری خدمات مبتنی بر هم‌آفرینی ارزش مشتری ارائه می‌دهند. راهبردها مجموعه تدابیری است که برای مدیریت، اداره و یا پاسخ به پدیده تحت بررسی اتخاذ می‌شوند. راهبردها<sup>۱</sup> یا کنش‌ها و اقدامات هدفمند شامل چهار استراتژی راه‌اندازی باشگاه مشتریان، ابتکاری بودن خدمات، بازارمحوری و توسعه تعاملات با مشتریان هستند. در توضیح بیشتر این استراتژی‌ها لازم به ذکر است که استراتژی راه‌اندازی باشگاه مشتریان (که در چارچوب آن ایجاد واحد برقرارکننده ارتباطات با مهمانان هتل، افزایش دانش سازمانی کارکنان هتل در مورد مشتریان و پیگیری فرصت تعامل با مشتری)، ابتکاری بودن خدمات (که در چارچوب آن ارائه خدمات فراتر از انتظارات مشتری، بهبود فرایند تحویل خدمات به مشتریان و تجسم تجربه مشتری)، بازارمحوری (که در چارچوب آن ایجاد هوشمندی بازار، مشارکت تمامی بخش‌های هتل (ارتباطات افقی) و رقیب‌گرایی (که در چارچوب آن شنیدن صدای مشتری، برگزاری جلسات متناسب با نیازهای هر تیم، همراه کردن، کنترل و هدایت مشتری و حتی فراتر از آن و پاسخ‌های مناسب به درخواست‌ها و سؤالات مشتریان) قرار دارند.

## عوامل زمینه‌ای

«عوامل زمینه‌ای» با ۴ مؤلفه و ۱۲ گویه یک عامل زیربنایی برای نوآوری خدمات مبتنی بر هم‌آفرینی ارزش مشتری ارائه می‌دهند. شرایط زمینه‌ای بیانگر مجموعه خاصی از ویژگی‌های مربوط به پدیده است که به شکل عمومی به مکان رویدادها و وقایع مربوطه اشاره دارد. نوآوری خدمات مبتنی بر هم‌آفرینی ارزش مشتری در صنعت هتلداری ایران به‌عنوان پدیده اصلی طبیعتاً مستلزم اتخاذ راهبردهایی است که آن راهبردها تحت‌تأثیر شرایط زمینه‌ای یا شرایط بستر<sup>۲</sup> قرار دارند که به چهار دسته؛ ساختار هتل، ساختار ارتباطی، سرمایه فرهنگی و تیم‌محوری قابل تقسیم هستند. ساختار هتل (که در چارچوب آن جذابیت مکانی، امنیت مکانی و موقعیت جغرافیایی مکان)، ساختار ارتباطی (که در چارچوب آن وجود ساختار یکپارچه و کامل ارتباطی، زیرساخت ارتباطی توسعه‌یافته و سازماندهی بر اساس نیاز مشتری)، سرمایه فرهنگی (که در چارچوب آن انعطاف داشتن در برابر خواسته‌های مشتریان و فرهنگ مهمان‌نوازی) و تیم‌محوری (که در چارچوب آن ایجاد روابط جدید میان افراد برای خدمت‌رسانی بهتر به مشتریان به واسطه فعالیت‌های تیمی، طراحی مدل هتل تیم محور با رویکرد نوآوری، تشکیل تیم‌های کاری با مشتریان وفادار هتل و تخصص‌گرایی در تیم با پیروی از خلاقیت و نوآوری) قرار دارند.

## پیامدها

«پیامدها» با ۴ مؤلفه و ۱۲ گویه یک عامل نتیجه‌ای برای مدل نوآوری خدمات مبتنی بر هم‌آفرینی ارزش مشتری ارائه می‌دهند. پیامدها همان برون‌دادها یا نتایج کنش‌ها و واکنش‌ها است. پیامدها<sup>۳</sup> در مدل نتایجی هستند که از راهبردها و

1. Actions and Interactions
2. Context
3. Consequences

کنش‌های مربوط به مقوله محوری حاصل می‌شوند. در این پژوهش پیامدها به چهار دسته بهبود کیفیت خدمات، افزایش درآمدها و کاهش هزینه‌ها، نگهداشت مشتری و توسعه خدمات تقسیم شده‌اند. بهبود کیفیت خدمات (که در چارچوب آن پاسخ‌گویی، همدلی، قابلیت اعتبار و اطمینان خاطر)، افزایش درآمدها و کاهش هزینه‌ها (که در چارچوب آن کاهش هزینه، افزایش درآمد و منتفع شدن همه بخش‌ها و واحدهای هتل)، نگهداشت مشتری (که در چارچوب آن اقامت مجدد در هتل و جانبداری مشتری از برند هتل) و توسعه خدمات (که در چارچوب آن خلق (کشف) فرصت در هتل، ایجاد تغییر و بهبود خدمات) قرار دارند.

### بحث

مدل پارادایمی این تحقیق بر اساس الگوی پارادایمی استراوس و کوربین طراحی شد. در این مدل، شرایط علی، عوامل الزام‌آور یا ترغیب‌کننده و فرایند نوآوری خدمات مبتنی بر هم‌آفرینی ارزش مشتری در هتل‌های ۳، ۴ و ۵ ستاره سطح شهر مشهد نشان داده می‌شود. با وجود این عوامل و شرایط، مدل نوآوری خدمات مبتنی بر هم‌آفرینی ارزش مشتری طراحی شد. شرایط زمینه‌ای، ویژگی‌های و بسترها برای هتل‌ها برای فراهم‌شدن نوآوری خدمات مبتنی بر هم‌آفرینی ارزش مشتری است، بسترها و زمینه‌هایی که برای موفقیت بهتر در اجرای این فرایند باید بیشتر مد نظر قرار گیرند. این بسترها و زمینه‌ها اثرهای مثبت یا منفی خاصی بر اجرای فرایندها ندارند. در صورتی که شرایط مداخله‌گر بر فرایند نوآوری خدمات مبتنی بر هم‌آفرینی ارزش مشتری تأثیر مثبت یا منفی داشته و می‌توانند اجرای نوآوری خدمات مبتنی بر هم‌آفرینی ارزش مشتری را مختل، تسهیل و همچنین تسریع کنند. در این فرایند اصلی‌ترین عوامل در ایجاد نوآوری خدمات مبتنی بر هم‌آفرینی ارزش مشتری، هشت بعد کسب دانش مولد، ادراک مشتریان از خدمات برتر، تجسم تجربه مشتری، پیشنهاد مشتری برای بهبود، تبلیغات شفاهی، تعامل مشتری با مشتری دیگر، تعامل مشتری با تأمین‌کننده خدمت و تعامل مشتری با محیط فیزیکی و اجتماعی خدمت به‌عنوان مقوله محوری در نظر گرفته شده است. هر چند نمی‌توان گفت این مقوله‌ها مهم‌ترین است اما باید گفت بدون این مقوله‌ها نوآوری خدمات مبتنی بر هم‌آفرینی ارزش مشتری امکان‌پذیر نیست. عامل راهبردی مدل؛ راه‌اندازی باشگاه مشتریان، ابتکاری‌بودن خدمات، بازارمحوری و توسعه تعاملات با مشتریان در نظر گرفته شده است و در بعد پیامدها؛ بهبود کیفیت خدمات، کاهش هزینه‌ها و افزایش درآمدها، نگهداشت مشتری و توسعه خدمات مد نظر قرار گرفت. پیامدهایی که تجلی آن‌ها به معنای ظهور پدیده نوآوری خدمات مبتنی بر هم‌آفرینی ارزش مشتری در صنعت هتل‌داری است.

### نتیجه‌گیری

#### نتیجه‌گیری بر اساس شرایط علی مدل پژوهش

منظور از شرایط علی عبارت است از حوادث، وقایع و رویدادهایی که به وقوع و گسترش پدیده‌ای می‌انجامد. در پژوهش حاضر بر اساس دیدگاه مشارکت‌کنندگان این مقوله را ۴ مفهوم: توسعه زیرساخت‌های ارتباطی آنلاین، انطباق خدمات و فرایندهای هتل با سلايق و خواسته‌های مشتریان، نوآوری باز و پویایی رقابت شناسایی شد.



در تبیین مؤلفه توسعه زیرساخت‌های ارتباطی آنلاین می‌توان بیان کرد که پژوهش‌ها نشان می‌دهد که تعاملات توصیه‌ای شفاهی و اینترنتی در بخش خدمات و به ویژه رستوران‌ها و هتل‌ها در مقایسه با بازار کالاها از اهمیت بیشتری برخوردار است، زیرا مصرف‌کنندگان در بخش‌های خدماتی بیشتر به منابع اطلاعات شخصی اطمینان دارند و در مقایسه با بخش کالاها، ارتباطات توصیه‌ای اینترنتی تأثیر بیشتری بر تصمیم خرید و اشتراک‌گذاری تجارب مشتریان خواهد داشت؛ زیرا خدمات، برخلاف کالاها، ناملموس و تجربی است و مصرف‌کننده با تکیه بر تعاملات توصیه‌ای شفاهی و اینترنتی در تلاش است تا سطح ریسک ادراکی و بی‌اطمینانی را، از طریق گرفتن اطلاعات از افراد، کاهش دهد. این یافته با نتایج پژوهش‌های امینی و همکاران (۱۳۹۸) و باردا، بیلگیهان، نصیر و اوکوموس<sup>۱</sup> (۲۰۱۵) همگرا بود.

در تبیین مؤلفه انطباق خدمات و فرایندهای هتل با سلاقی و خواسته‌های مشتریان می‌توان بیان کرد که با توجه به نتایج تحقیقات انجام شده، مهم‌ترین علت ناکامی محصولات و یا خدمات جدید عرضه‌شده در بازار نبود تناسب میان نیاز مشتریان و تولید و عرضه آن‌هاست. مشتریان معتقدند که هدف شرکت‌ها از تولید این محصولات و یا ارائه خدمات رفع نیاز و کسب رضایت مشتریان نیست و محصول جدید نیاز آن‌ها را برآورده نمی‌کند. این یافته با نتایج پژوهش‌های ین، تنگ و تزنگ<sup>۲</sup> (۲۰۲۰) همگرا بود.

در تبیین مؤلفه نوآوری باز می‌توان بیان کرد که تغییر و تحولات سریع در حوزه فناوری، افزایش هزینه‌های نوآوری، رقابت روزافزون در معرفی محصولات و خدمات جدید به بازار و کوتاه‌شدن چرخه عمر محصولات و فناوری‌ها، منجر به افزایش نیاز سازمان‌ها به تعامل با محیط و ذینفعان خارجی‌شان از طریق بازکردن مرزهای سازمان به‌منظور تبادل ایده‌های نوآورانه شده است و لزوم افزایش سرعت در چرخه نوآوری را بیش از پیش مشخص ساخته است. این یافته با نتایج پژوهش‌های فلین و زنگر<sup>۳</sup> ۲۰۱۴ و چسبرو<sup>۴</sup> (۲۰۰۳) همگرا بود.

در تبیین مؤلفه پویایی رقابت می‌توان بیان کرد که در محیط متلاطم امروزی با مشخصه‌های پیچیدگی و تغییرات روزافزون، فقط آن دسته از شرکت‌هایی که قابلیت نوآوری دارند، قادر به پاسخ سریع‌تر به چالش‌ها و ارائه محصولات و خدمات جدید و متناسب با بازار خواهند بود (هایدنریش و هندریش<sup>۳</sup>، ۲۰۱۵).

### نتیجه‌گیری بر اساس پدیده (ابعاد) اصلی پژوهش

منظور از ابعاد مفاهیم سطح بالای انتزاع از مجموعه‌ای از مفاهیم سطح پائین برحسب ویژگی‌های مشترک هستند. در پژوهش حاضر بر اساس دیدگاه مشارکت‌کنندگان این مقوله را با ۸ مفهوم؛ کسب دانش مولد، ادراک مشتریان از خدمات برتر، تجسم تجربه مشتری، پیشنهاد مشتری برای بهبود، تبلیغات شفاهی، تعامل مشتری با مشتری دیگر، تعامل مشتری با تأمین‌کننده خدمت و تعامل مشتری با محیط فیزیکی و اجتماعی خدمت شناسایی کردیم.

در تبیین مؤلفه کسب دانش مولد می‌توان بیان کرد که مشتریان با ارائه اطلاعات حیاتی در افزایش میزان موفقیت خدمت جدید نقش مهمی ایفا می‌کنند و به شرکت‌ها کمک می‌کنند تا اطلاعات لازم را به دست آورند و با همراهی

1. Barreda, Bilgihan, Nusair & Okumus

2. Yen, Teng & Tzeng

3. Heidenreich & Handrich

مدیریت منابع و روابط، تضمینی برای موفقیت سازمان در بلندمدت‌اند. همچنین جمع‌آوری اطلاعات و دانش مشتریان موجب تسریع در روند توسعه خدمت در شرکت می‌شود. شرکت‌ها با بررسی اطلاعات به دست آمده از مشتریان می‌توانند مشکلات را بشناسد و برطرف کنند و از این طریق می‌توانند مزیت رقابتی به دست آورند (مگنوسان<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳). این یافته با نتایج پژوهش‌های نگوین (۲۰۱۴) و دیو، اشمیتز و مو<sup>۲</sup> (۲۰۱۱) مطابقت دارد.

در تبیین مؤلفه ادراک مشتریان از خدمات برتر می‌توان بیان کرد که در فرایند مشارکت دادن، مشتری نیازهای خود را به سازمان خدماتی انتقال می‌دهد و سازمان از این اطلاعات در جهت طراحی خدمت استفاده می‌کند. این فرایندها ارائه بازخورد درباره محصولات و خدمات، شناخت شکاف‌های بازار، نشان دادن واکنش‌ها، ابراز ترجیحات و مفاهیم خرید است و بهبود نهایی برای نقاط شکست و تغییرات طراحی را پیشنهاد می‌دهد (خالد و هلندر<sup>۳</sup>، ۲۰۰۴). این یافته با نتایج پژوهش‌های کربنل، رودریگز - اسکودرو و دواشیش<sup>۴</sup> (۲۰۰۹) همگرا است.

در تبیین مؤلفه تجسم تجربه مشتری می‌توان بیان کرد که نوآوران، برای آفرینش تجربه‌های پرمایه‌تر برای مشتریان و فراتر رفتن از خواسته‌های آن‌ها، باید هم‌آفرینی با مشتریان را پیشه کنند تا تجربه‌ای برای آن‌ها شکل گیرد که ارزشمند باشد و بهای آن را با جان و دل بپردازند. در واقع، تجسم تجربه مشتری، راهی روشن برای تمرکز شرکت‌های خدماتی بر مشتریان است. این یافته با نتایج پژوهش‌های طاهری، پرایاگ و مسقط<sup>۵</sup> (۲۰۲۱) مطابقت دارد. پیشنهاد می‌شود هتل‌ها نقاط تجربه مشتری را شناسایی کنند؛ منظور لحظاتی که مشتری با خدمت رودرو می‌شود. در خدمات، درک مشتریان از تجربه‌شان به اندازه طراحی و تحویل خدمت اهمیت دارد. نقاط تجربه فرصت‌هایی برای شناخت انتظارات آن‌ها از تجربیات پیش روی‌شان هستند.

در تبیین مؤلفه پیشنهاد مشتری برای بهبود می‌توان پیشنهاد و بیان کرد که مشتریان باید پیشنهادات خود را برای بهبود و توسعه امور هتل‌شان با هتل در میان گذارند که این امر به آگاه‌شدن هتل از نیازهای فعلی و پیش‌روی مشتریان کمک نموده و هتل را از یک سو در ارائه خدمات نوین و تکمیلی در بازار پرقابله هتل‌ها یاری می‌نماید و از سوی دیگر مشتریان را ترغیب می‌نماید تا بیشترین سهم از خدمات را در هتل به انجام رسانند. این یافته با نتایج پژوهش‌های ین و همکاران (۲۰۲۰) مطابقت دارد.

### نتیجه‌گیری بر اساس شرایط زمینه‌ای پژوهش

منظور از شرایط زمینه‌ای عبارت است از شرایطی عمومی و گسترده‌ای که بر توسعه یا تحدید پدیده یا به عبارتی بر رونق یا اهمیت پدیده اثر می‌گذارد. در پژوهش حاضر بر اساس دیدگاه مشارکت‌کنندگان این مقوله را با ۴ مفهوم: ساختار هتل، ساختار ارتباطی، سرمایه فرهنگی و تیم‌محوری شناسایی شد.

در تبیین مؤلفه ساختار هتل می‌توان بیان کرد که ساختار هتل، جذابیت مکانی، شکل هتل، امنیت مکانی، دسترسی

1. Magnusson
2. Xu, Schmitz & Mo
3. Khalid & Helander
4. Carbonell, Rodríguez-Escudero & Devashish
5. Taheri, Prayag & Muskat

آسان، جایگاه جغرافیایی است. مطالعات انجام شده توسط برادرتون<sup>۱</sup> (۲۰۰۴) و همچنین چان، ییم، لام<sup>۲</sup> (۲۰۱۰) در حوزه هتلداری، مکان را به‌عنوان یک عامل مهم و اساسی از جنبه راحتی دسترسی به حمل و نقل عمومی در جذب مشتری ذکر نمودند.

در تبیین مؤلفه ساختار ارتباطی می‌توان بیان کرد که با وجود یک ساختار مؤثر ارتباطی، دواير و بخش‌های مختلف یک سازمان در جست‌وجو، جمع‌آوری و انتشار اطلاعات، توانایی بهتری خواهند داشت این به نوبه خود شانس تشخیص و شناسایی فرصت‌های نوآوری را از طریق تعاملات سازمانی افزایش می‌دهد. وجود یک زیرساخت ارتباطی توسعه‌یافته باعث افزایش در ارائه ایده‌های جدید و بهبود در پذیرش این ایده‌ها می‌شود. مطالعات نشان داده است که میزان شکست در سازمان‌هایی که فاقد ساختار گروهی منسجمی هستند، زیادتر است (فیلیپس و دی هلان<sup>۳</sup>، ۲۰۰۴؛ تیلور و دی پیترو<sup>۴</sup>، ۲۰۱۹).

در تبیین مؤلفه سرمایه فرهنگی می‌توان بیان کرد که انطباق‌پذیری بعد دیگر مدل فرهنگ سازمانی دنیسون است که هدف از آن انعطاف‌داشتن در برابر خواسته‌های مشتریان است. انعطاف‌پذیری به‌معنای افزایش توانایی‌های سازمان برای حفظ رضایت مشتریان است و این هدف وقتی دست‌یافتنی است که سازمان از اشتباهات خود درس بگیرد، برای مشتریان خود ارزش قائل باشد و در عین حفظ یکپارچگی و ثبات داخلی خود، به کمک مشتریان هدایت شود (ژوان، هائو و فوک<sup>۵</sup>، ۲۰۱۹).

در تبیین مؤلفه تیم‌محوری می‌توان بیان کرد که نوآوری سازمانی، یک نظام مدیریتی است که بر رسالت سازمان تأکید دارد، به‌دنبال فرصت‌های استثنایی است، معیارهای موفقیت را معلوم می‌کند و به‌دنبال فرصت‌های جدید است. به‌دلیل تمرکز بر جدیدبودن، نوآوری درجه‌ای از نااطمینانی و ریسک‌پذیری دارد. نگرش به کار تیمی تحت تأثیر عوامل مختلف مدیریتی، فرهنگی و ساختاری هر یک از سازمان‌ها و جوامع قرار گرفته و از ویژگی‌های منحصر به فرد هر محیط است و برای ارائه راه‌کارهای مؤثر در بهبود کار تیمی ابتدا باید هر محیطی نوع نگرش و موانع مؤثر در اجرای کار تیمی شناسایی شود. این یافته با نتایج پژوهش‌های کینا، رضانی و حیدری (۱۴۰۰) همگرا است.

### نتیجه‌گیری بر اساس شرایط مداخله‌گر پژوهش

منظور از شرایط مداخله‌گر شرایطی تخصصی هستند که راهبردها و اقدامات را متفاوت می‌سازد. راهبردها، اقدامات هدفمند و جهت‌داری هستند که مسئله را حل می‌کنند، پدیده را اداره می‌کنند و به آن پاسخ می‌دهند. درواقع شرایط مداخله‌گر به جرح و تعدیل شرایط علی می‌پردازند. در پژوهش حاضر بر اساس دیدگاه مشارکت‌کنندگان این مقوله با ۴ مفهوم: عوامل سیاسی، عوامل اجتماعی - فرهنگی، عوامل اقتصادی، موانع مدیریتی و عدم حمایت دولت و نهادهای حکومتی شناسایی شد.

1. Brotherton
2. Chan, Yim & Lam
3. Phillips & De Holan
4. Taylor & DiPietro
5. Xuan, Hao & Phuc

در تبیین مؤلفه موانع مدیریتی می‌توان بیان کرد که نوع رفتار رهبری در القای خلاقیت و به تبع آن در نوآوری سازمانی نقشی اساسی دارد. رفتار رهبری کارمندگرا و رابط مدار (در برابر رفتار کارگرا و وظیفه مدار) به دلیل تأکید بیشتر بر بعد انسانی، فرصت بیشتری برای خلاقیت و نوآوری در اختیار اعضای سازمان قرار می‌دهد. این یافته با نتایج پژوهش‌های حمزئیان و همکاران (۱۳۹۸) مطابقت دارد.

در تبیین مؤلفه عوامل سیاسی، اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی می‌توان بیان کرد که می‌توان این‌گونه تحلیل کرد که صنعت هتل‌داری مستلزم یک زیرساخت فرهنگی است، زیرا که فرهنگ تعاملات افراد از طریق روابط اجتماعی قابل رویت است و در این بین دو ویژگی دیگر نیز قابل تحلیل است. یکی منابع تجاری به‌عنوان یک جاذبه و دیگری تأثیرات ادراک شده توسط ملاقات‌گندگان و مهمانان. در این مورد تئوری‌های روابط فرهنگی جوامع میزبان و مهمان می‌تواند راه‌حل این مفهوم باشد. بی‌شک از طریق تعاملات و گفت‌وگوهای فرهنگی، ارتباطات بیشتری میان افراد صورت می‌گیرد که در نهایت به گسترش هتل‌داری منجر می‌شود. هنگامی که جامعه مفهوم گردشگری را ادراک نکنند و آن را به‌صورت مفهوم فرهنگی حس نکنند، استفاده تجاری نمی‌تواند برای آن در نظر گرفته شود. بدین ترتیب، مسائل فرهنگی و اجتماعی هر جامعه زمینه‌ای جهت رشد صنعت توریسم و هتل‌داری است که به نوعی می‌تواند مبنای فرهنگ متداول در جوامع مفهوم‌سازی شود.

هنگامی بررسی ادبیات رایج در صنعت هتل‌داری در می‌یابیم که خرده فرهنگ‌ها تعیین‌کننده اقسام و سطوح طبقه‌بندی گردشگری در کشور می‌باشند. با وجود آنکه هتل‌داری دربردارنده تمامی فعالیت‌ها و اجزای سیاسی، اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی است؛ از این رو می‌توان آن را دانش چندوجهی نامید، ولی می‌توان مهم‌ترین عنصر هرم را فرهنگ دانست. این فرهنگ علاوه بر آنکه هدف از توسعه گردشگری را تبیین می‌نماید، اقتصاد غالب بر آن را نیز تعیین می‌کند (دادخواه، حسینی و حاج قاسمی اردبیلی، ۱۳۹۴).

در تبیین مؤلفه عدم حمایت دولت و نهادهای حکومتی می‌توان بیان کرد که رونق گردشگری در یک کشور بیش از آنکه بیانگر جاذبه‌های گردشگری فراوان آن کشور باشد، نشانگر نظام سیاسی باز، در انزوا نبودن، در شبکه‌بودن و تعامل با نظام بین‌الملل بر مبنای منافع اقتصادی، سیاسی و فرهنگی آن کشور است که در برنامه‌ها و اسناد فرادستی آن کشور سیاست‌گذاری، هدف‌گذاری و عملیاتی شده است. در مجموع، عوامل اساسی مؤثر بر گردشگری در هر کشور را می‌توان به دو بخش عوامل زمینه‌ای و سیاست‌گذاری گردشگری تقسیم کرد. عوامل زمینه‌ای شامل فرهنگ، اقتصاد، امنیت، امکانات رفاهی و زیربنایی و کیفیت جاذبه‌های گردشگری است که در هر کشور برای توسعه گردشگری شرط لازم است؛ اما کافی نیست. علاوه بر آن‌ها، اراده لازم زمامداران کشور برای توسعه گردشگری نیاز است که در اسناد و قوانین پایه و فرادستی ملی انعکاس دارد و سپس به‌صورت عملیاتی و جزئی‌تر در قوانین عادی، تفاهم‌نامه‌ها، آیین‌نامه‌ها و بخشنامه‌ها متبلور می‌شود. وجود سیاست‌گذاری و اسناد فرادستی با مفاد مشخص گردشگری، بخش دیگر مؤثر بر توسعه گردشگری معنا پیدا می‌کند که آن بخش اجرا و نظارت بر سیاست‌ها است (ویسی، ۱۳۹۶).

### نتیجه‌گیری بر اساس راهبردهای مدل پژوهش

منظور از راهبردها بیانگر آن دسته از تعاملات و کنش‌هایی می‌شود که کنشگران در قبال آن شرایط از خود بروز داده‌اند. در پژوهش حاضر بر اساس دیدگاه مشارکت‌کنندگان این مقوله با ۴ مفهوم فرعی شامل: راه‌اندازی باشگاه مشتریان، ابتکاری بودن خدمات، بازارمحوری و توسعه تعاملات با مشتریان شناسایی کردیم.

در تبیین مؤلفه راه‌اندازی باشگاه مشتریان می‌توان بیان کرد که باشگاه‌های مشتری مترادف با «برنامه‌های وفاداری ارزش‌گرا» هستند و یک استراتژی بازاریابی استفاده‌شده به وسیله شرکت‌ها برای ایجاد روابط مثبت عاطفی و تجاری بین شرکت‌ها و مشتریان بالقوه یا واقعی آن‌ها محسوب می‌شود (پانساری و کومار<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷). به دلیل افزایش رقابت و مشکلات جذب مشتریان جدید، سازمان‌ها مجبور به تلاش در جهت افزایش رضایت و تعهد در مشتریانی شده‌اند که به حفظ مشتری منتهی می‌شود. در نتیجه شرکت‌ها هزینه‌های هنگفتی را صرف اجرای برنامه‌های وفاداری و توسعه روابط بلندمدت با مشتریان خود می‌کنند (هرهاوزن و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۹). این یافته با نتایج پژوهش‌های دی‌کیسر و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۲۰) همگرا است. در بسیاری از صنایع خدماتی از جمله خطوط هوایی، هتل‌ها، بانک‌ها، شرکت‌های بیمه و... شرکت‌ها تلاش می‌کنند تا روابط بلندمدتی را با مشتریان ایجاد کنند.

در تبیین مؤلفه ابتکاری بودن خدمات می‌توان بیان کرد که در طول تاریخ، گردشگری با ابتکاری بودن قابل ملاحظه‌ای توصیف شده است. هجالاگر (۲۰۱۰) ادعا کرد که ابتکاری بودن در گردشگری هتل‌داری با ابعاد محصول یا خدمت، فرایندهای مدیریتی، بازاریابی و نهادی منتقل می‌شود. کالمونزر و پیترز (۲۰۱۷) ادعا کردند که کارمندان و خانواده کارآفرین، محرکان کلیدی نوآوری (ابتکار) داخلی در شرکت‌های خانوادگی هتل‌داری هستند، در حالی که مشتریان و رقیبان منطقه‌ای، محرکان خارجی ورودی نوآوری جامع یک شرکت هستند. به علاوه، هو، هونگ، سان<sup>۴</sup> (۲۰۰۹) اشاره کردند که فرهنگ تیمی و به اشتراک‌گذاری دانش اثر مثبت بر عملکرد نوآوری خدمت دارند. در رابطه با شرکت‌های خانوادگی هتل‌داری یا گردشگری، کالمونزر و پیترز (۲۰۱۷) مشاهده کردند که ابتکاری بودن می‌تواند عملکرد مالی آن‌ها را بهبود دهد. بنابراین، ابتکاری بودن کلید کسب و کارهای هتل‌داری و توریسم موفق است.

در تبیین مؤلفه بازارمحوری می‌توان بیان کرد که در دنیای کسب و کار پویا و رقابتی امروز، سازمان‌ها باید نیاز بازارها و مشتریان فعلی خود را درک کرده و نسبت به آن پاسخگو باشند. بازارگرایی توسط محققان به عنوان یک مفهوم نوین، تبیین‌شده و چارچوبی استراتژیک برای بررسی اینکه چگونه شرکت‌ها به دنبال رقابت و مزیتی پایدار هستند، توسعه یافته است. هدف اولیه یک سازمان بازارگرا ارائه ارزش برتر به مشتریان بر اساس بینش‌های به‌دست‌آمده از تجزیه و تحلیل رفتار مشتریان است (لی و لیو<sup>۵</sup>، ۲۰۱۸).

1. Pansari & Kumar
2. Herhausen
3. De Keyser
4. Hu, Horng & Sun
5. Li & Liu

### نتیجه‌گیری بر اساس پیامدهای مدل پژوهش

منظور از پیامدها، ستاده‌هایی هستند که در نتیجه عمل‌ها و عکس‌العمل‌ها یا پاسخ به پدیده به وجود می‌آیند. در پژوهش حاضر بر اساس دیدگاه مشارکت‌کنندگان این مقوله را با ۴ مفهوم: بهبود کیفیت خدمات، کاهش هزینه‌ها و افزایش درآمدها، نگهداشت مشتری و توسعه خدمات شناسایی کردیم.

در تبیین مؤلفه بهبود کیفیت خدمات می‌توان بیان کرد که به‌طور کلی، مشارکت مشتری به نقش مشتری در فرایند تولید خدمت یا کالای ملموس اشاره دارد. ماهیت خدمات باعث می‌شود مشتریان در مقایسه با کالاهای ملموس تمایل بیشتری برای مشارکت در تولید و ارائه آن داشته باشند. مشتریان، بخش مکمل سیستم ارائه خدمت یا وسیله‌ای برای بیان اینکه آیا به نتایج مطلوب خدمت دست یافته‌اند یا خیر؟ هستند. بنابراین، در صورتی که مشتریان نقش مشارکت در تولید خود را به‌طور اثر بخشی ایفا نکنند، نتایج مطلوب محقق نخواهد شد (فلسون و سالومونسون<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶). با وجود این بیشتر تحقیقات در زمینه مدیریت کیفیت خدمات، تأمین‌کننده خدمت را به‌طور ضمنی سازنده و تولیدکننده خدمت برای مصرف مشتری معرفی کرده‌اند. این طرز تلقی، به نقش مشارکتی مشتری در تولید خدمت، که در نهایت منجر به رضایت خود او از خدمات دریافتی خواهد شد، توجهی نکرده است. در حالی که در بسیاری از سازمان‌های خدماتی همانند دانشگاه‌ها، مدارس و... نقش مشارکتی دریافت‌کننده خدمت انکارناپذیر است. بنابراین، همکاری مشتری در فرایند ارائه خدمت از جمله عناوین مورد توجه در ادبیات بازاریابی خدمات و مدیریت خدمات است (جیا و وانگ<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶).

در تبیین مؤلفه افزایش درآمدها و کاهش هزینه‌ها می‌توان بیان کرد که امروزه در اقتصاد جهانی، مشتریان بقای سازمان را رقم می‌زنند. سازمان‌ها دیگر نمی‌توانند نسبت به انتظارات و خواسته‌های مشتریان بی‌تفاوت باشند. آن‌ها باید همه فعالیت‌ها و توانمندی‌های خود را متوجه مشتری کنند؛ چرا که تنها منبع برگشت سرمایه مشتریان هستند. بنابراین، اصل در دنیای کسب‌وکار امروز ایجاد ارزش‌های مشتری‌پسند است و تنها از طریق فرایندهای تولیدی، بازاریابی، مالی و منابع انسانی سازمان، می‌توان ارزش‌های مشتری‌پسند ایجاد کرد که این امر بدون اطلاع از خواسته‌ها و ترجیحات مشتریان میسر نخواهد بود (غیاث‌آبادی فراهانی و همکاران، ۱۴۰۰).

در تبیین مؤلفه نگهداشت مشتری می‌توان بیان کرد که باودن<sup>۳</sup> (۲۰۱۴) نخستین تعریف مشخص را درباره مشارکت مشتری ارائه داده و آن را فرایندی روان‌شناختی توصیف کرده است که دربرگیرنده فرایندهایی است که طی آن یک مشتری جدید وفادار می‌شود و تکرار خرید صورت می‌گیرد.

در تبیین مؤلفه توسعه خدمات می‌توان بیان کرد که توسعه خدمات در بازار (مشتریان) به خدماتی اشاره دارد که نیازمند درجه مشخصی از تلاش توسط مشتریان برای پذیرش یک خدمت جدید است. در هماهنگی با این مبانی، توسعه خدمات به‌عنوان آن دسته از فرایندها و خدماتی است که برای شرکت یا بازار (مشتری) جدید باشد که در آن، هدف، خلق ارزش برای هر یک از ذی‌نفعان است (هیل<sup>۴</sup>، ۲۰۱۳).

1. Felleson & Salomonson
2. Jia & Wang
3. Bowden
4. Hale

### پیشنهاد‌های کاربردی - مدیریتی بر اساس یافته‌های پژوهش

در ادامه پیشنهاداتی با توجه به سطح اهمیت و اولویت هر یک از مقوله‌های شناسایی شده به‌دست آمده در مدل کلان پژوهش و با توجه به مدل نظریه داده بنیاد ارائه می‌شود.

### پیشنهاد‌هایی بر اساس شرایط علی مدل پژوهش

با توجه به شرایط علی در این پژوهش و بر اساس زیرمقوله توسعه زیرساخت‌های ارتباطی آنلاین، به هتل‌ها پیشنهاد می‌شود که امروزه از اینترنت و شبکه‌های اجتماعی برخط، به‌منزله راه‌کاری که مصرف‌کنندگان محصولات و خدمات تجارب خود را از آن طریق در محیط‌های مجازی به اشتراک می‌گذارند، استفاده کنند؛ زیرا تبادل اطلاعات هتل امری مهم و حیاتی به‌شمار می‌رود، به‌دلیل آنکه مسیری توصیه‌ای برای استفاده مشتریان بالقوه از محصولات یا خدمات هتل‌ها فراهم می‌کند. در واقع توسعه سیستم‌های گوناگون اینترنت و پلتفرم‌های ارتباطات برخط به ایجاد روش‌های ابتکاری ارتباطات توصیه‌ای کمک می‌نماید.

با توجه به شرایط علی در این پژوهش و بر اساس زیرمقوله انطباق خدمات و فرایندهای هتل با سلايق و خواسته‌های مشتریان؛ به هتل‌ها پیشنهاد می‌شود از مشارکت دادن مشتریان<sup>۱</sup> در بهبود و توسعه خدمات استفاده نمایند. در واقع مشارکت دادن مشتریان به این معناست که سازمان جسارت پذیرش نظر مشتریان را در خود افزایش دهد و از توانایی لازم برای انطباق محصولات و خدمات و فرایندهای سازمانی با نظرها و خواسته‌های مشتریان برخوردار شود. در حقیقت در این مشارکت، مشتریان با ارائه اطلاعات حیاتی در افزایش میزان موفقیت محصول یا خدمت جدید نقش مهمی ایفا می‌کنند.

با توجه به شرایط علی در این پژوهش و بر اساس زیرمقوله نوآوری باز، به هتل‌ها پیشنهاد می‌شود که اگر به‌دنبال ارتقای سطح خود هستند، می‌توانند و می‌بایست برای مثال از طریق شبکه‌سازی با هتل‌های بالادستی و نوآور ایده‌های خارجی بهره برده و از راه‌های داخلی از قبیل مشارکت داخلی و همکاری فعالانه و درگیرکردن کارکنان هتل در پیاده‌سازی نوآوری و همکاری واحدهای مختلف و کارکنان به سمت وسوی بازار نوآورانه استفاده کنند.

با توجه به شرایط علی در این پژوهش و بر اساس زیرمقوله نوآوری باز، به هتل‌ها پیشنهاد می‌شود به علت آنکه کیفیت و خدمات مواردی هستند که مشتریان انتظار همیشگی برای آن دارند و کپی‌برداری و تقلید از آن‌ها برای رقبا به خصوص برای صنعت هتل‌داری دشوار نیست؛ از جمله موارد باارزش و دشوار برای تقلید و کسب مزیت رقابتی پایدار خلاقیت و نوآوری است.

### پیشنهاد‌هایی بر اساس پدیده (ابعاد) مدل پژوهش

با توجه به پدیده‌محوری در این پژوهش و بر اساس زیرمقوله کسب دانش مولد؛ پیشنهاد می‌شود مشتریان در تولید محصولات و خدمات هتل مشارکت داده شوند تا احتمال خلق و بروز ایده‌های جدید در هتل افزایش یابد. به عبارتی، همکاری بین مشتریان و ارائه‌کنندگان خدمات را می‌توان یک راه برای کسب دانش مولد در هتل در نظر گرفت.

با توجه به پدیده محوری در این پژوهش و بر اساس زیرمقوله ادراک مشتریان از خدمات برتر، پیشنهاد می‌شود هتل‌ها تعاملات خود با مشتریان را بیشتر کنند (روابط نزدیک‌تر با مشتری) تا نیازهای آشکار و پنهان آن‌ها شناسایی شوند و مشکلات فرایند توسعه به حداقل برسد. همچنین، داشتن روابط نزدیک با مشتری به عرضه خدماتی با کیفیت مطابق با سلیقه مشتریان می‌انجامد. تحت منطق غالب خدمات، طرفین با به اشتراک‌گذاری دانش و منابع به فرایند خلق مشترک کمک می‌کنند، از طریق این تعامل سرویس جدیدی به وجود می‌آید که ارزش افزوده ایجاد می‌کند.

با توجه به پدیده محوری در این پژوهش و بر اساس زیرمقوله تجسم تجربه مشتری، پیشنهاد می‌شود هتل‌ها نقاط تجربه مشتری را شناسایی کنند؛ منظور لحظاتی که مشتری با خدمت رودررو می‌شود. در خدمات، درک مشتریان از تجربه‌شان به اندازه طراحی و تحویل خدمت اهمیت دارد. نقاط تجربه فرصت‌هایی برای شناخت انتظارات آن‌ها از تجربیات پیش روی‌شان هستند.

با توجه به پدیده محوری در این پژوهش و بر اساس زیرمقوله پیشنهاد مشتری برای بهبود، پیشنهاد می‌شود مشتریان توصیه‌های خود را برای بهبود و توسعه امور هتل‌شان با هتل در میان گذارند که این امر به آگاه‌شدن هتل از نیازهای فعلی و پیش‌روی مشتریان کمک نموده و هتل را از یک سو در ارائه خدمات نوین و تکمیلی در بازار پرقابله هتل‌ها یاری می‌نماید.

#### پیشنهادهایی بر اساس شرایط زمینه‌ای مدل پژوهش

با توجه به شرایط زمینه‌ای در این پژوهش و بر اساس زیرمقوله ساختار ارتباطی، پیشنهاد توسعه و گسترش زیرساخت ارتباطی در هتل به منظور افزایش در ارائه ایده‌های جدید. علاوه بر این، ساختار یکپارچه و کامل ارتباطی که روابط نزدیک بین فردی را امکان‌پذیر می‌سازد، با میزان نوآوری ارتباط مثبتی دارد. همچنین پیشنهاد به یکپارچه‌سازی و هماهنگی افراد و گروه‌های مختلف کاری که در حوزه‌های سازمانی مربوط به خود مهارت دارند، به منظور افزایش نوآوری، امری ضروری است.

با توجه به شرایط زمینه‌ای در این پژوهش و بر اساس زیرمقوله تیم محوری، پیشنهاد به ارائه آموزش کار تیمی که منجر به بهبود عملکرد و نگرش نسبت به کار تیمی می‌شود.

با توجه به شرایط زمینه‌ای در این پژوهش و بر اساس زیرمقوله ساختار هتل؛ پیشنهاد می‌شود موقعیت جغرافیایی و مکان قرارگیری ساختمان هتل درون شهری و برون شهری طوری تعیین شود که سبب ارتباط قوی با مشتری شود. همچنین در جهت امنیت هتل، وجود دوربین‌های مری و نامریی برای حفظ و تأمین رفاه و آرامش ذهنی بیشتر مهمانان نقش انکارناپذیری دارد.

#### پیشنهادهایی بر اساس شرایط مداخله‌گر مدل پژوهش

با توجه به شرایط مداخله‌گر در این پژوهش و بر اساس زیرمقوله موانع مدیریتی؛ پیشنهاد می‌شود با تمرکز بر رفتار رابطه‌مداری و واگذاری اختیار به کارکنان هتل، باعث افزایش اعتماد به نفس کارکنان هتل شده و رغبت به کار و ابتکار عمل را در آن‌ها به وجود آورد.



با توجه به شرایط مداخله‌گر در این پژوهش و بر اساس زیرمقوله عوامل سیاسی، اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی؛ از آنجا که از طریق تعاملات فرهنگی و گفتمان برخوردی‌های بیشتری بین ملت‌ها صورت می‌گیرد و تمایل بیشتری به سمت ارتباطات بیشتر که در نهایت به گسترش هتل‌داری می‌شود و همچنین روابط اقتصادی و سیاسی بین ملت‌ها و مناطق به طرز فزاینده‌ای محصول نوع روابط فرهنگی است؛ لذا توجه به خرده فرهنگ‌ها در جامعه، تعیین‌کننده نوع و سطح گردشگری در کشور است.

با توجه به شرایط مداخله‌گر در این پژوهش و بر اساس زیرمقوله عدم حمایت دولت و نهادهای حکومتی؛ پیشنهاد می‌شود سیاست‌گذاران و زمامداران کشور در اسناد و قوانین پایه و فرادستی ملی و سپس به صورت عملیاتی و جزئی‌تر در قوانین عادی، تفاهم‌نامه‌ها، آیین‌نامه‌ها و بخشنامه‌ها، مفاد مشخص گردشگری را بگنجانند.

### پیشنهادهایی بر اساس راهبردهای مدل پژوهشی

با توجه به راهبردها در این پژوهش و بر اساس زیرمقوله راه‌اندازی باشگاه مشتریان؛ پیشنهاد می‌شود هتل‌ها انواع مختلفی از برنامه‌های وفاداری شامل برنامه‌های پاداش، کارت‌های وفاداری و برنامه‌های ویژه به کار گیرند. در دهه اخیر یکی از راه‌های اجرای برنامه‌های وفادارسازی ایجاد باشگاه مشتریان یا ارائه فعالیت‌های وابسته به شرکت به مشتریان علاقه‌مند است.

با توجه به راهبردها در این پژوهش و بر اساس زیرمقوله بازارگرایی؛ پیشنهاد می‌شود هتل‌ها باید نیازهای متغیر مشتریان و بازارهای درحال ظهور را نیز کشف کرده و خود را با آن‌ها تطبیق دهند. برای این منظور، علاوه بر ارائه محصولات و خدمات موجود، باید از ایده‌ها و فرایندهای جدید نیز بهره‌برداری کرده و محصولات و خدمات جدید را توسعه دهند.

با توجه به راهبردها در این پژوهش و بر اساس زیرمقوله ابتکاری بودن خدمات؛ همان‌طور که کالمونزر و پیترز<sup>۱۱</sup> (۲۰۱۸) ادعا کردند که کارمندان و خانواده کارآفرین، محرکان کلیدی نوآوری (ابتکار) داخلی در شرکت‌های خانوادگی هتل‌داری هستند، در حالی که مشتریان و رقبای منطقه‌ای، محرکان خارجی ورودی نوآوری جامع یک شرکت هستند. پیشنهاد می‌شود هتل‌ها بیش از پیش به سه ضلع کارکنان داخل، مشتریان و رقبا توجه بیشتری نمایند.

شایان ذکر است که در تحلیل داده‌بنیاد، پیامدها به‌عنوان ستاده و خروجی اجرای پدیده محوری (نوآوری خدمات مبتنی بر هم‌آفرینی ارزش مشتری) است، از این رو پیشنهادها به بخش پیامدها مربوط نمی‌شود؛ به بیان دیگر پیشنهادها اگر روی سایر اجزا (پدیده، عوامل علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر و راهبردها) انجام شود، می‌تواند به بهبود و توسعه پدیده نوآوری خدمات مبتنی بر هم‌آفرینی ارزش مشتری بینجامد و در نتیجه آن، شاهد پیامدهای مطرح شده در بالا در هتل‌ها خواهیم بود.

### محدودیت‌های پژوهش

۱. در این پژوهش چون از روش گراند تئوری استفاده شده است، باید مشارکت‌کننده پژوهش درباره موضوع مورد توجه پژوهش دارای تجربه زیسته باشد؛ چون خبرگان دانشگاهی در رابطه با نوآوری خدمات مبتنی بر هم‌آفرینی ارزش مشتری در صنعت هتل‌داری دارای تجربه زیسته نبودند؛ در این بخش از نظرهای آن‌ها کمتر استفاده شد؛
۲. حجم زیاد منابع مضمونی، به صرف وقت و دقت زیاد از طرف محقق نیاز داشت؛
۳. مراحل پیچیده و سه‌گانه کدگذاری، به دقت زیادی نیاز داشت؛
۴. مشکلات مربوط به برگزاری و جمع‌آوری مصاحبه‌ها، محدودیت دیگر این پژوهش بود.

### منابع

- احمدی‌زاد، آرمان؛ کفچه، پرویز و رستمی، احسان (۱۴۰۰). پیامدهای مشارکت مشتری به منظور خلق محصولات جدید در صنعت گردشگری. *گردشگری و توسعه*، ۱۰ (۳)، ۲۲۹-۲۴۵.
- امینی، علیرضا؛ دولت‌شاه، پیمان؛ فتاحی، حمیدرضا؛ دانش، مژگان (۱۳۹۸). تحلیل مسیر از نوآوری بازاریابی تا ارزش ویژه برند در صنعت رستوران. *گردشگری و توسعه*، ۸ (۱)، ۱۲۰-۱۳۹.
- ایرانی، علی‌رضا؛ فرهنگی، علی‌اکبر؛ مهرگان، محمدرضا و ایرانی، سپیده (۱۳۹۷). ارائه الگوی مشارکت هم‌آفرینانه در بازار گردشگری. *مدیریت بازرگانی*، ۱۰ (۴)، ۸۸۹-۹۰۴.
- بازرگان، عباس (۱۳۸۷). *مقدمه‌ای بر روش‌های تحقیق کیفی و آمیخته: رویکردهای متداول در علوم رفتاری*. تهران: انتشارات دیدار.
- جواشی جدید، سلمان؛ طاهری‌کیا، فریز؛ جلالی، سید مهدی و تبریزیان، بیبا (۱۳۹۹). ارائه الگوی هم‌آفرینی ارزش با مشتری در صنعت گردشگری. *مدیریت نوآوری در سازمان‌های دفاعی*، ۳ (۱)، ۱۱۹-۱۴۶.
- حمزئیان، عظیم؛ ملکی‌مین‌باش‌رزگاه، مرتضی؛ باقری قره‌بلاغ، هوشمند و عین‌علی، محسن (۱۳۹۸). تأثیر سبک‌های رهبری بر رفتار نوآورانه: نقش تعدیلگر درگیری شغلی. *مطالعات منابع انسانی*، ۹ (۲).
- خاکی، غلامرضا (۱۳۹۱). *روش تحقیق در مدیریت (چاپ پنجم)*. تهران: انتشارات رهنما.
- دادخواه، شیرین؛ حسینی، سیدصادق و حاج‌قاسمی اردبیلی، الهامه (۱۳۹۴). نقش عوامل فرهنگی و اجتماعی در توسعه صنعت گردشگری (مطالعه موردی: شهرستان سرعین). *اولین همایش ملی گردشگری پایدار با رویکرد گردشگری ورزشی، سلامت و محیط زیست*. اردبیل - مؤسسه حامیان زیست‌اندیش محیط آرمانی.
- طالاری، محمد و عادل‌دهقانی، قهنویه (۱۳۹۸). تأثیر ارزش‌های تجربی بر نگرش هم‌آفرینی مشتری و رفتارهای هم‌آفرینی ارزش مشتری در صنعت گردشگری؛ مطالعه گردشگران شهر اصفهان. *تحقیقات بازاریابی نوین*، ۹ (۳)، ۱-۱۸.
- غیاث‌آبادی‌فراهانی، مریم؛ غفاری‌اشتیانی، پیمان؛ قلیپور فریدونی، شهربانو؛ شبایی، هومن (۱۴۰۰). شناسایی عوامل مؤثر بر تمایل به خرید بسته‌بندی سبز. *علوم و فنون بسته‌بندی*، ۱۲ (۴۵)، ۶-۲۱.

- کیخا، علی‌اکبر؛ رمضانی، منیر؛ حیدری، عباس (۱۴۰۰). بررسی نگرش و موانع کار تیمی در بخش مراقبت‌های ویژه از دیدگاه پرستاران در همه‌گیری کووید-۱۹. *طب نظامی*، ۲۳ (۴)، ۳۳۷-۳۳۹.
- ویسی، هادی (۱۳۹۶). بررسی سیاست گذاری صنعت گردشگری در قوانین بالادستی جمهوری اسلامی ایران. *مطالعات راهبردی سیاست‌گذاری عمومی*، ۷ (۲۵)، ۹۳-۱۱۲.

## References

- Ahmadizad, A., Kafcheh, P., Rostami, E. (2021). Consequences of customer participation in order to create new products in the tourism industry. *Tourism and Development*, 10 (3). 229- 245. (in Persian)
- Ali, F., Hussain, K. & Omar, R. (2016). Diagnosing customers experience, emotions and satisfaction in Malaysian resort hotels. *European Journal of Tourism Research*, 12, 25-40.
- Amini, A., Dolatshah, P., Fattahi, H. R., Danesh, M. (2019). Path analysis from marketing innovation to brand equity in the restaurant industry. *Tourism and Development*, 8 (1), 120-139. (in Persian)
- Avlonitis, G.J., Papastathopoulou, P.G. & Gounaris, S.P. (2001). An empirically-based typology of product innovativeness for new financial services: success and failure scenarios. *Journal of Product Innovation Management*, 18(5), 324-342.
- Bagherzadeh, R., Monika, R., Shuqin, W., Jose Luis, S.T. (2020). The journey from customer participation in service failure to co-creation in service recovery. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 54 (4), 255-274.
- Barreda, A., Bilgihan, A., Nusair, K. & Okumus, F. (2015). Generating brand awareness in Online Social Networks. *Computers in Human Behavior*, 50(5), 600-609.
- Bazargan, A. (2008). Introduction to Qualitative and Mixed Research Methods: Common Approaches in Behavioral Sciences. Tehran: Didar Publications. (in Persian)
- Benkler, Y. (2016). *The Wealth of Networks: How Social Production Transforms Markets and Freedom*. Yale University Press, New Haven.
- Berry, L.L., Shankar, V., Parish, J.T., Cadwallader, S. & Dotzel, T. (2006), Creating new markets through service innovation. *MIT Sloan Management Review*, 47(2), 56-63.
- Bettencourt, L.A. (1997). Customer voluntary performance: customers as partners in service delivery. *Journal of Retailing*, 73 (3), 383-406.
- Binder, P., Mair, M., Stummer, K., Kessler, A. (2016). Organizational innovativeness and its results: a qualitative analysis of SME hotels in Vienna. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 40 (3), 339-363.
- Bowden, J.L.H. (2014). The Process of Customer Engagement: A Conceptual Framework. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 17 (1), 63-74.

- Brotherton, B. (2004). Critical success factors in UK budget hotel operations, *International Journal of Operations & Production Management*, 24(9), 944-969.
- Buhalis, D., Foerste, M. (2015). SoCoMo marketing for travel and tourism: empowering cocreation of value. *Journal of Destination Marketing & Management*, 4 (3), 151-161.
- Cabiddu, F., Lui, T.W., Piccoli, G. (2013). Managing value co-creation in the tourism industry. *Annals of Tourism Research*, 42, 86-107.
- Carbonell, P., Rodríguez-Escudero, A., & Devashish, P. (2009). Customer Involvement in New Service Development: An Examination of Antecedents and Outcomes. *Journal of Product Innovation Management*, 26(5), 536-550.
- Celata, F., Hendrickson, C. Y., Sanna, V. S. (2017). The sharing economy as community marketplace? Trust, reciprocity and belonging in peer-to-peer accommodation platforms. *Computers in Human Behavior*, 10(2), 349-363.
- Chan, K.W., Yim, C.K. & Lam, S.S. (2010). Is customer participation in value creation a double-edged sword? Evidence from professional financial services across cultures. *Journal of Marketing*, 74 (3), 48-64.
- Chesbrough, H. (2003). The era of open innovation. *MIT Sloan Management Review*, 44(3), 35-41.
- Clauss, T., Kesting, T., Naskrent, J. (2018). A rolling stone gathers no moss: the effect of customers' perceived business model innovativeness on customer value co-creation behavior and customer satisfaction in the service sector. *R&D Manage*, 49 (2), 180-203.
- Dadkhah, S., Hosseini, S. S., Haj Ghasemi Ardabili, E. (2015). The role of cultural and social factors in the development of tourism industry (Case study: Sarein city). *The first national conference on sustainable tourism with the approach of sports tourism, health and environment*. Ardabil-Institute for Supporters of the Ideal Environment. (in Persian)
- De Keyser, A., Köcher, S., Alkire, L., Verbeeck, C., Kandampully, J (2019). Frontline Service Technology infusion: conceptual archetypes and future research directions. *Journal of Service Management*, 30 (1), 156-183.
- Den Hertog, P., Van der Aa, W. & De Jong, M.W. (2010). Capabilities for managing service innovation: towards a conceptual framework, *Journal of Service Management*, 21(4), 490-514.
- Divisekera, S., & Nguyen, V. K. (2018). Determinants of innovation in tourism evidence from Australia. *Tourism Management*, 67, 157-167.
- Duverger, P. (2012). Using dissatisfied customers as a source for innovative service ideas. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 36(4), 537-563.
- Felin, T. & Zenger, TR. (2014). Closed or open innovation? Problem solving and the governance choice. *Research Policy*, 43(5), 914-925.
- Fellessona, M. & Salomonson, N. (2016). The expected retail customer: Value co-creator, co-producer or disturbance? *Journal of Retailing and Consumer Services*, 30(1), 204-211.

- Fu, F.Q., Elliott, M.T. (2013). The moderating effect of perceived product innovativeness and product knowledge on new product adoption: an integrated model. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 21 (3), 257–272.
- Gadrey, J., Gallouj, F. & Weinstein, O. (1995). New modes of innovation: how services benefit industry, *International Journal of Service Industry Management*, 6(3), 4-16.
- Ghiasabadi Farahani, M., Ghaffari Ashtiani, P., Qalipour Fereydoni, S., Shababi, H. (2021). Identify the factors affecting the desire to buy green packaging. *Packaging Science and Technology*, 12 (45). 6- 21. (in Persian)
- Gomezelj, D.O. (2018). A systematic review of research on innovation in hospitality and tourism *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28 (3), 516–558.
- Grayson, D. (2011). Embedding corporate responsibility and sustainability: marks & Spencer. *J. Manage. Dev.*, 30 (10), 1017–1026.
- Grönroos, C. (2012). Conceptualising value co-creation: A journey to the 1970s and back to the future. *Journal of Marketing Management*, 28(13/14), 1520-1534.
- Hamzaian, A., Maleki Minbash Razgah, M., Bagheri Qarabolagh, H., Einali, M. (2018). The effect of leadership styles on innovative behavior: The moderating role of job conflict. *Human Resource Studies*, 9 (2). (in Persian)
- Heidenreich, S., Handrich, M. (2015). Adoption of technology-based services: the role of customers' willingness to co-create. *Journal of Service Management*, 26 (1), 44–71.
- Herhausen, D., Ludwig, S., Grewal, D., Wulf, J. & Schoegel, M. (2019). Detecting, Preventing, and Mitigating Online Firestorms in Brand Communities. *Journal of marketing*, 83(3), 1-21.
- Hjalager, A-M. (2010). A review of innovation research in tourism, *Tourism Management*, 31(1), 1-12.
- Hollebeek, L.D., Andreassen, T.W. (2018). The SD logic-informed “hamburger” model of service innovation and its implications for engagement and value. *Journal of Service Marketing*, 32 (1), 1–7.
- Hu, M.L.M., Horng, J.S., Sun, Y.H.C. (2009). Hospitality teams: knowledge sharing and service innovation performance. *Tourism Management*, 30 (1), 41–50.
- Hult, G.T.M., Hurley, R.F., Knight, G.A. (2004). Innovativeness: its antecedents and impact on business performance. *Industrial Marketing Management*, 33 (5), 429–438.
- Hwang, J., Lee, J.S., Kim, H. (2019). Perceived innovativeness of drone food delivery services and its impacts on attitude and behavioral intentions: the moderating role of gender and age. *International Journal of Hospitality Management*. 81, 94–103.
- Irani, A. R., Farhangi, A. A., Mehregan, M. R., Irani, S. (2018). Provide a model of inclusive participation in the tourism market. *Business Management*, 10 (4), 889- 904. (in Persian)

- Jaakkola, E., Helkkula, A., Aarikka-Stenroos, L. (2015). Service experience co-creation: conceptualization, implications, and future research directions. *Journal of Service Management*, 26 (2), 182–205.
- Jawashi Jadid, S., Taherikia, F., Jalali, S. M., Tabrizian, B. (2019). Providing a model of value creation with the customer in the tourism industry. *Innovation Management in Defense Organizations*, 3 (1), 119- 146. (in Persian)
- Jia, J., Wang, J. (2016). Do customer participation and cognitive ability influence satisfaction? *The Service Industries Journal*, 36 (9–10), 416–437.
- Jin, N., Goh, B., Huffman, L., Yuan, J.J. (2015). Predictors and outcomes of perceived image of restaurant innovativeness in fine-dining restaurants. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 24 (5), 457–485.
- Kallmuenzer, A. & Peters, M. (2017). Entrepreneurial behaviour, firm size and financial performance: the case of rural tourism family firms. *Tourism Recreation Research*, 43(1), 2-14.
- Kallmuenzer, A. (2018). Exploring drivers of innovation in hospitality family firms. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30 (3), 1978–1995.
- Kallmuenzer, A., Peters, M., Buhalis, D. (2019). The role of family firm image perception in host-guest value co-creation of hospitality firms. *Current Issues in Tourism*, 1–18.
- Keyser, A. D., Verleye, K., Lemon, K. N., Keiningham, T. L. & Klaus, P. (2020). Moving the Customer Experience Field Forward: Introducing the Touchpoints, Context, Qualities (TCQ) Nomenclature. *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, 23(4), 391-395.
- Khaki, G. (2012). *Research method in management*. (15<sup>th</sup> ed.). Tehran: Rahnama Publications. (in Persian)
- Khalid, H.M. & Helander, MG. (2004). A framework for affective customer needs in product design, *Theoretical Issues in Ergonomics Science*, 5(1), 27-42.
- Kikha, A. A., Ramezani, M., Heidari, A. (2021). A Survey of Attitudes and Barriers to Teamwork in the Intensive Care Unit from the Nurses' Perspective on the Covid-19 Epidemic. *Military Medicine*, 23 (4). 329- 337. (in Persian)
- Kim, E., Tang, L.R., Bosselman, R. (2018). Measuring customer perceptions of restaurant innovativeness: developing and validating a scale. *International Journal of Hospitality Management*, 74, 85–98.
- Kunz, W., Schmitt, B., Meyer, A. (2011). How does perceived firm innovativeness affect the consumer? *Journal of Business Research*, 64 (8), 816–822.
- Lantos, P.G, Brady, D.L., McCaskey, P.H. (2009). New product development: an overlooked but critical course. *Journal of Product & Brand Management*, 18 (6), 425–436.
- Leckie, C., Nyadayo, M.W., Johnson, L.W. (2018). Promoting brand engagement behaviors and loyalty through perceived service value and innovativeness. *Journal of Services Marketing*, 32 (1), 70–82.

- Li, Y. Q., & Liu, C. H. M. (2018). The role of problem identification and intellectual capital in the management of hotels' competitive advantage-an integrated framework. *International Journal of Hospitality Management*, 77, 1-11.
- Lusch, R.F., Vargo, S.L., O'Brien, M. (2007). Competing through service: insights from service-dominant logic. *Journal of Retailing*, 83 (1), 5-18.
- Magnusson, P. R. (2003). Benefits of involving users in service innovation. *European Journal of Innovation Management*, 6(4), 228-238.
- Mathis, E.F., Kim, H.L., Uysal, M., Sirgy, J.M., Prebensen, N.K. (2016). The effect of cocreation experience on outcome variable. *Annals of Tourism Research*, 57, 62-75.
- Millissa F.Y. Cheung, W.M. (2021). Effect of customer involvement on co-creation of services: A moderated mediation model. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 63 (3), 1-9.
- Nahapiet, J., Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23 (2), 242-266.
- Nam, J., Ekinici, Y., Whyatt, G. (2011). Brand equity, brand loyalty and consumer satisfaction. *Annals of Tourism Research*, 38 (3), 1009-1030.
- Nguyen, A. D. (2014). *Customer involvement in new product development process*. Linnaeus University.
- Nusair, K., Parsa, H.G. (2011). Introducing Flow Theory to Explain the Interactive Online Shopping Experience in a Travel Context. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 12 (1), 1-20.
- Ostrom, A.L., Bitner, M.J., Brown, S.W., Burkhard, K.A., Goul, M., Smith-Daniels, V., Demirkan, H. & Rabinovich, E. (2010). Moving forward and making a difference: research priorities for the science of service, *Journal of Service Research*, 13(1), 4-36.
- Pansari, A., Kumar, V. (2017). Customer engagement: the construct, antecedents, and consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45, 294-311.
- Phillips, N. & De Holan, P. M. (2004). Organizational forgetting as strategy. *Strategic Organization*, 2(4), 423-433
- Prahalad, C.K. & Ramaswamy, V. (2003). The new frontier of experience innovation. *MIT Sloan Management Review*, 44 (4), 12-19.
- Rahimi, R., Koseoglu, M.A., Ersoy, A.B., Okumus, F. (2017). Customer relationship management research in tourism and hospitality: a state-of-the-art. *Tourism Review*, 72 (2), 209-220.
- Ranjan, K.R., Read, S. (2016). Value co-creation: concept and measurement. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44 (3), 290-315.
- Revilla-Camacho, M.Á., Vega-Vázquez, M., Cossío-Silva, F.J. (2015). Customer participation and citizenship behavior effects on turnover intention. *Journal of Business Research*, 68 (7), 1607-1611.
- Roser, T., DeFillippi, R., Samson. A. (2013). Managing your co-creation mix: co-creation ventures in distinctive contexts. *European Business Review*, 25(1), 20-41.

- Sandvik, I.L., Duhan, D.F., Sandvik, K. (2014). Innovativeness .and profitability: an empirical investigation in the Norwegian hotel industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, 55 (2), 165–185.
- Shamim, A., Ghazali, Z. (2014). A conceptual model for developing customer value cocreation behaviour in retailing. *Global Journal of Management and Business Research*, 6 (3), 185–196.
- Sophie Oertzen, A., Odekerken-Schröder, G., Brax. S. A., Mager, B. (2018). Co-creating services—conceptual clarification, forms and outcomes. *Journal of Service Management*, 29(4), 641-679.
- Strauss, A. & Corbin, J. (1998). *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Technique (2nd Edition)*, Sage, Newbury Park, London.
- Taheri, B., Prayag, G., & Muskat, B. (2021). Introduction to the special issue: Consumer experience management and customer journeys in tourism, hospitality and events. *Tourism Management Perspectives*, 40 (6), 425–436.
- Tajeddini, K., Altinay, L., Ratten, V. (2017). Service innovativeness and the structuring of organizations: the moderating roles of learning orientation and inter-functional coordination. *Int. J. Hosp. Manage.*, 65, 100–114.
- Tajeddini, K., Trueman, M. (2014). Perceptions of innovativeness among Iranian hotel managers. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 5 (1), 62–77.
- Talari, M., Adeleh Dehghani, Q. (2019). The effect of empirical values on customer co-creation attitude and customer value co-creation behaviors in the tourism industry; Study of tourists in Isfahan. *New Marketing Research*, 9 (3). 1- 18. (in Persian)
- Taylor, S. Jr. & DiPietro, R. B. (2019). Generational Perception and Satisfaction Differences Related to Restaurant Service Environment. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 19(4), 374-396.
- Tsai, W., Ghoshal, S. (1998). Social capital and value creation: the role of intrafirm networks. *Academy of Management Journal*, 41 (4), 464–476.
- Tynan, C., McKechnie, S., Chhuon, C. (2010). Co-creating value for luxury brands. *Journal of Business Research*, 63 (11), 1156–1163.
- Victorino, L., Verma, R., Plaschka, G., Dev, C. (2005). Service innovation and customer choices in the hospitality industry. *Managing Service Quality: An International Journal*, 15 (6), 555–576.
- Weiss, H. (2017). Investigating the tourism industry policy in the upstream laws of the Islamic Republic of Iran. *Strategic Studies of Public Policy*, 7 (25), 93- 112. (in Persian)
- Xu, A., Schmitz, T., & Mo, Z. (2011). *Engaging customers – How e-commerce companies can use customer involvement to create a superior online shopping experience*. Linnaeus University, Linnaeus School of Business and Economics.
- Xu, H., Liu, Y., & Lyu, X. (2018). Customer value co-creation and new service evaluation: the moderating role of outcome quality. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30 (4), 2020–2036.



- Xuan, T. T. H., Hao, N. D., & Phuc, N. T. (2019). Organizational Culture Of Enterprises In Thua Thien Hue Province With Denison Model. Hue University, *Journal of Science: Economics and Development*, 128(5), 45-54.
- Yen, C-H., Teng, H-Y. & Tzeng, J-C. (2020). Innovativeness and customer value co-creation behaviors: Mediating role of customer engagement. *International Journal of Hospitality Management*, 88.
- Yi, Y., Gong, T. (2013). Customer value co-creation behavior: scale development and validation. *Journal of Business Research*, 66 (9), 1279–1284.
- Yi, Y., Natarajan, R. & Gong, T. (2013). Customer participation and citizenship behavioral influences on employee performance, satisfaction, commitment, and turnover intention. *Journal of Business Research*, 64 (1), 87–95.

