

دوفصلنامه مطالعات اجتماعی گردشگری، سال پنجم، شماره دهم، پاییز و زمستان ۱۳۹۶

صص ۵۹-۹۷

## مفهوم‌پردازی بازاریابی کارآفرینانه در صنعت هتل‌داری ایران

### با رویکرد کیفی

مرتضی خزائی پول، دانشجوی دکتری مدیریت گردشگری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران  
ابوالفضل تاج‌زاده نمین<sup>۱</sup>، دانشیار گروه مدیریت جهانگردی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران  
حمید زرغام بروجنی، دانشیار گروه مدیریت جهانگردی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران  
مهدی کروی، دانشیار گروه مدیریت جهانگردی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران

تاریخ دریافت: ۹۶/۲/۱۳

پذیرش نهایی: ۹۶/۱۰/۴

### چکیده

هدف تحقیق حاضر شناسایی ابعاد و شاخص‌های مفهوم بازاریابی کارآفرینانه در صنعت هتل‌داری به شیوه‌ای نوآورانه با ایجاد پیوستگی بین سه حوزه بازاریابی، کارآفرینی و هتل‌داری است. روش تحقیق از نوع کیفی اکتشافی است و برای جمع‌آوری داده‌ها، مصاحبه‌های عمیق نیمه-ساختاریافته با ۲۰ نفر از مدیران ارشد هتل‌های شهر تهران صورت گرفت؛ تا از این طریق ابعاد و شاخص‌های بازاریابی کارآفرینانه در صنعت هتل‌داری استخراج و ماهیت مفهوم آن کشف گردد. نتایج حاصل از مصاحبه‌ها نشان داد که ابعاد تشکیل‌دهنده بازاریابی کارآفرینانه هتل‌داری شامل ۱۱ بعد «مدیریت ریسک»، «نوآوری‌گرایی»، «پیش‌نگری»، «مشتری‌گرایی»، «رقیب‌گرایی»، «فرصت‌گرایی»، «پیشگامی»، «شبکه‌سازی»، «به‌روز بودن»، «تأمین و مشارکت» و «خلق ارزش» و ۶۲ جزء یا شاخص می‌باشد. بررسی و مقایسه نقدانه این ابعاد، با ابعاد مطرح در کسب و کارهای تولیدی، خرده‌فروشی، صنایع غذایی، فناوری اطلاعات و غیره، نشان از این واقعیت دارد که ابعاد و شاخص‌های تشکیل‌دهنده مفهوم بازاریابی کارآفرینانه در صنعت هتل‌داری، متفاوت از کسب و کارهای غیر گردشگری و هتل‌داری است.

کلیدواژه‌ها: بازاریابی کارآفرینانه، صنعت هتل‌داری، مفهوم‌پردازی، کارآفرینی.

## مقدمه

در دنیایی که شرایط محیطی با تغییرات سریع و شتابانی روبه‌رو است، صاحبان کسب‌وکارهای مختلف همواره با تغییر سلاقی و نیازهای بازار روبه‌رو هستند. فائق آمدن بر چالش‌های رقابتی و محیط پر آشوب حاصل از این تغییرات، به مدیران و افرادی خلاق، ریسک‌پذیر و آگاه به فرصت‌های محیطی نیاز دارد؛ که به عبارتی این افراد همان کارآفرینان هستند.

گردشگری به عنوان صنعتی که دائماً در معرض تغییرات محیطی، از جمله تغییر در وجه تقاضا (بازار) است، به بستری مناسب برای ظهور و رشد کارآفرینی تبدیل شده است (ضیایی و گرجی، ۱۳۹۰). از آنجا که گردشگری یک صنعت پویا است، نیازمند کارآفرینانی است که فرصت‌های توسعه جدید و روش‌های خلاق مدیریت توسعه موجود را کشف نمایند (ضیایی و گرجی، ۱۳۹۰ به نقل از ایمانی پور و زیودار، ۱۳۸۶). افزایش شمار گردشگران موجب رونق یافتن کسب‌وکارها و افزایش درآمد شرکت‌ها و مؤسسه‌های می‌شود که در این عرصه فعالیت می‌کنند (ضیایی و گرجی، ۱۳۹۰). بنابراین رابطه‌ای تعاملی بین کارآفرینی و گردشگری وجود دارد. از طرف دیگر امروزه رقابت بین مقصدهای گردشگری بسیار شدید است، همه مقصدها سعی دارند سهم بازار خود را افزایش دهند. کارآفرینی ابزار نیرومندی در جهت ایجاد فرصت‌هایی است که بهره‌گیری از آنها می‌تواند باعث رفع مشکلاتی همچون بی‌کاری، کمبود نیروی انسانی خلاق و پویا، پایین بودن بهره‌وری، کاهش کیفیت محصولات و خدمات و رکود اقتصادی گردد (ضیایی و گرجی، ۱۳۹۰ به نقل از ایمانی پور و زیودار، ۱۳۸۶).

در صنعت پویای گردشگری مهم‌ترین اصل موفقیت، استفاده از خلاقیت و فرصت-شناسی کارآفرینان است و تکامل گردشگری در یک مقصد خاص با فعالیت‌های کارآفرینان به عنوان عوامل تغییر تعیین می‌گردد. نوع کارآفرینی گردشگری توسعه یافته در مقصد، بستگی به ویژگی‌های کارآفرینان، شرایط محیطی و مرحله خاص توسعه آن مقصد دارد.

راسل و فالکنر<sup>۱</sup> (۱۹۹۹) نقش مهم کارآفرینی را در تکامل یک مقصد گردشگری مورد تأیید قرار دادند. بر اساس ایده شومپتر<sup>۲</sup> که کارآفرین را به تغییر، تلاطم و ناپایداری ربط داده است، راسل و فالکنر (۱۹۹۹) ارتباط معناداری بین افراد نوآور، کارآفرینان، و توسعه مقصد پیدا کردند (جافر، ۲۰۱۲). ارتقای کارآفرینی در بخش گردشگری منجر به کاهش بیکاری، افزایش بهره‌وری و سرانجام افزایش درآمدها و منابع خواهد شد. در واقع، در جهان کنونی، کارآفرینی یکی از مهم‌ترین جنبه‌های گردشگری است که اهمیت آن در حال افزایش است؛ زیرا تغییرات در ترکیب درآمد و اقتصاد، نیاز به کارآفرینی در بخش گردشگری را بیش از پیش نشان می‌دهد (سمعی و آخوندزاده<sup>۳</sup>، ۲۰۱۳). فصلی بودن تقاضا نیز از چالش‌هایی است که مقصدهای گردشگری همواره با آن درگیر هستند. بنابراین حفظ، هدایت و افزایش تقاضای گردشگری نیازمند بهره‌گیری مناسب از مدیریت و به ویژه مدیریت بازاریابی است. این رقابت شدید بین مقصدهای گردشگری، تغییر روندهای بازار و از همه مهم‌تر کاهش حمایت‌های مالی مستقیم دولتی کسب‌وکارهای حوزه گردشگری را مجبور به رفتارهای کارآفرینانه می‌کند. این کسب‌وکارها و مقاصد گردشگری نیاز به نوآوری و روش‌های خلاق برای مقابله با این رقابت جهانی دارند و از تحقیقات بیشتری برای درک ترجیحات و نیازهای مشتریان باید استفاده کنند (آلتجویک و پیچ<sup>۴</sup>، ۲۰۰۹). کسب‌وکارهای بخش هتل‌داری یکی از بخش‌های اساسی و مهم صنعت گردشگری است. این بخش، از تغییرات سریع در محیط خارجی، به خصوص تغییرات جمعیت‌شناختی، اقتصادی و تکنولوژیکی به شدت تأثیر می‌پذیرد. این تغییرات بر شیوه بازاریابی هتل‌ها برای پاسخ‌گویی به خواسته‌ها و تقاضای فزاینده مشتریان تأثیر می‌گذارد (موریسون و تیلور<sup>۵</sup>، ۲۰۰۰).

---

1. Russell and Faulkner

2. Schumpeter

3. Samiei and Akhoondzadeh

4. Ateljevic and Page

5. Morrison and Taylor

بررسی‌ها نشان می‌دهد (گویال و گویال<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰؛ جینژائو و جینگ<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹) هتل‌ها با مسائل و چالش‌هایی از جمله نرخ اشغال پایین، درآمدهای پایین، رقابت شدید محیطی، تغییر روندهای بازار و مشتریان و تهدیدات محیطی جدید مواجه هستند و واقعیت آن است که اتکا به روش‌های بازاریابی سنتی برای برخورد با این تغییرات بسیار مشکل است و مدیران با روش‌های نوآورانه در فعالیتهای خود، به ویژه بازاریابی، باید به دنبال بهبود عملکرد خود باشند. یکی از استراتژی‌های نوآورانه که می‌تواند برای مواجهه با چنین تغییراتی هتل‌ها کمک کند، «بازاریابی کارآفرینانه»<sup>۳</sup> به معنای روش بازاریابی است که مبتنی بر نوآوری، فرصت‌گرایی و خلق ارزش می‌باشد. بنابر نظر جونز و رولی<sup>۴</sup> (۲۰۱۱) بازاریابی کارآفرینانه یک جهت‌گیری استراتژیک، شامل تلاش کارکنان در ادغام ترجیحات مشتریان، فعالیتهای رقبا و دانش از محصول در فرایندهای خلق و تحویل ارزشی برتر به مشتریان است. از مزایای به‌کارگیری بازاریابی کارآفرینانه، افزایش فروش و رضایت مشتریان از طریق بهبود کیفیت خدمات، افزایش قدرت رقابت‌پذیری و کسب مزیت رقابتی با به-کارگیری ابعاد بازاریابی کارآفرینانه به طریقی منحصر به فرد و خلاقانه است (کورگان و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۱۱). با این تفصیل، بررسی‌های محققان تحقیق حاضر نشان داده است که برخلاف مفاهیم مختلف حیطه بازاریابی و گردشگری که مقیاس‌های گوناگونی برای اندازه‌گیری آنها وجود دارد، برای اندازه‌گیری بازاریابی کارآفرینانه در صنعت هتل داری در داخل کشور، مقیاسی وجود ندارد و حتی تحقیق مشابهی انجام نشده اما در خارج از کشور تنها دو مقیاس وجود دارد که البته نقدهایی بر آنها وارد است و خلاء موجود در این زمینه کاملاً مشهود است. با توجه به مناسب نبودن بازاریابی سنتی برای کسب‌وکارها در محیط رقابتی جدید، هتل‌ها می‌توانند با شناسایی این ابعاد در صنعت هتل داری و با رویکردی نوآورانه و خلاقانه به فعالیتهای بازاریابی، در بازار رقابتی و چالش‌برانگیز پیش رو، مزیت

- 
1. Goyal and Goyal
  2. Jin-zhao& Jing
  3. Entrepreneurial marketing
  4. Jones and Rowley
  5. kurgun and et al

رقابتی قابل توجهی در خود ایجاد کنند. این تحقیق بر آن است تا به این پرسش پاسخ دهد که ابعاد و شاخص‌های تعیین کننده بازاریابی کارآفرینانه در صنعت هتل‌داری کدام‌اند؟

### بررسی نقادانه پیشینه تحقیق

در جست‌وجوها و بررسی‌های انجام شده پیرامون این موضوع توسط پژوهشگران در سطح کتابخانه‌های دانشگاهی، مجلات و سایت‌هایی از قبیل پایگاه اطلاعات علمی<sup>۱</sup> و مرکز اسناد و اطلاعات علمی ایران<sup>۲</sup>، مشخص شد که در داخل کشور در زمینه موضوع بازاریابی کارآفرینانه در صنعت گردشگری تنها یک تحقیق انجام شده است که فقر ادبیات نظری در این زمینه کاملاً مشهود است. تنها تحقیق انجام شده در زمینه موضوع بازاریابی کارآفرینانه در صنعت گردشگری، با عنوان «بررسی رابطه بین تأثیر بازاریابی کارآفرینانه (بازارگرایی و گرایش به کارآفرینی) بر توسعه صنعت گردشگری با تمرکز بر ویژگی‌های مدیران (مطالعه موردی: استان لرستان)» در سال ۱۳۹۲ توسط آقاجان انجام شده است. این تحقیق با رویکردی کمی به بررسی تأثیر بازاریابی کارآفرینانه (بازارگرایی و گرایش به کارآفرینی) بر توسعه صنعت توریسم با تمرکز بر ویژگی‌های مدیران می‌پردازد که استفاده از مقایسه‌های گذشته و نامرتبط با صنعت هتل‌داری را می‌توان از نقاط ضعف آن برشمرد. اما بررسی‌ها نشان داد در زمینه موضوع بازاریابی کارآفرینانه در حوزه غیر گردشگری تحقیقات چندی به صورت مقاله، پایان‌نامه و رساله دکتری انجام شده است؛ از جمله تحقیقات رضوانی (۱۳۸۸)، گلابی (۱۳۸۸-۱۳۸۷)، طغرای (۱۳۹۰)، خزائی پول (۱۳۹۲) و سید جوادین (۱۳۹۴) که این تحقیق از یافته‌های آنها در جهت توسعه ادبیات نظری و مقیاس خود استفاده خواهد کرد.

---

1. SID

2. Irandoc

اما محققان این تحقیق با جست‌وجو در حوزه تحقیقات خارجی در پایگاه‌های اطلاعاتی معتبر دنیا تنها به هفت تحقیق از موضوع بازاریابی کارآفرینانه در صنعت گردشگری و هتل‌داری (جدول ۱) و تحقیقات چندی در حوزه غیر گردشگری (جدول ۲) برخوردند که در ادامه مورد بررسی قرار می‌گیرد. بونچو و همکاران تحقیقی با عنوان «ارتباط بین بازاریابی کارآفرینانه و ویژگی‌های هتل‌ها و مدیران آنها در تایلند» در سال ۲۰۱۳ انجام دادند. در واقع آنها با مطالعه ادبیات مربوطه، صرفاً با کنار هم قرار دادن چند بعد که در برگیرنده تمام ابعاد بازاریابی کارآفرینانه نیست، و استفاده از روش تحلیل عاملی و آلفای کرونباخ با روشی کمی به آزمون مقیاس خود پرداخته‌اند و نمی‌توان ادعا نمود که مقیاسی کامل و منسجم مطرح کرده‌اند زیرا مقیاس آنها از ضعف روش‌شناسی برخوردار است. تحقیق دیگر با عنوان «بازاریابی کارآفرینانه: اعتبارسنجی مقیاس در کسب و کارهای کوچک با مالکیت مستقل» توسط فیوره و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۳) صورت گرفته است که در آن دو نمونه جهت تست مقیاس استفاده شده؛ یکی در مطالعات اولیه و دومی در مطالعه ثانویه، نمونه‌ها شامل مدیران کسب و کارهای کوچک با مالکیت مستقل بخش خرده‌فروشی و خدمات مانند خرده‌فروشان، رستوران، هتل، خرده‌فروشان خدماتی (سالن، اسپا) و غیره بوده است. به مقیاس مطرح شده فیوره و همکاران (۲۰۱۳) نیز نقدهایی وارد است. اول اینکه جامعه آماری تحقیق به‌طور کامل بخش هتل‌داری نیست بلکه ترکیبی از کسب و کارهای صنایع مختلف از جمله رستوران و هتل و خرده‌فروشان خدماتی را در نظر گرفته‌اند. دوم به مانند تحقیق بونچو و همکاران (۲۰۱۳)، این تحقیق نیز با روش کمی و اکتشافی به مقیاس‌سازی ابعاد بازاریابی کارآفرینانه پرداخته است. عدم استفاده از روشی منسجم و قوی از دیگر ضعف‌های آن می‌باشد و می‌توان گفت که مقیاس مطرح‌در این تحقیق، مقیاسی جامع مختص هتل‌داری نیست و محقق با این هدف تحقیق خود را انجام نداده است. تحقیقی دیگر با عنوان «ارتباط بازاریابی کارآفرینانه و شاخص‌های عملکرد در

---

1. Boonchoo and et al

2. Fiore and et al

صنعت هتل‌داری اردن» توسط المنسارا و همکاران<sup>۱</sup> در سال ۲۰۱۳ انجام شد. هدف این مطالعه بررسی ارتباط بین بازاریابی کارآفرینانه و شاخص‌های عملکرد (کیفیت خدمات، رقابت، کاهش هزینه و رضایت مشتری) در هتل‌های اردنی بوده است. این تحقیق صرفاً به بررسی کمی ارتباط بین بازاریابی کارآفرینانه، با استفاده از مقیاس‌های گذشته، با شاخص‌های عملکردی پرداخته و از هیچ جنبه نوآوری برخوردار نیست. جافر<sup>۲</sup> در سال ۲۰۱۲ نیز تحقیقی با عنوان «بازاریابی کارآفرینانه و کسب و کارهای اقامتی در شرق شبه جزیره مالزی» انجام داده است. تمرکز این تحقیق بر جنبه‌های بازاریابی کارآفرینانه کسب-وکارهای اقامتی در سه شهر و جزیره در شرق شبه جزیره مالزی بوده است ولی ابعاد بررسی شده تحقیق مشخص نبوده و به کلی‌گویی بسنده کرده است. جوگارتنام و تسی<sup>۳</sup> در تحقیق خود با عنوان «رویکرد کارآفرینانه به فعالیت هتل‌ها: شواهدی از صنعت هتل‌داری در آسیا-اقیانوسیه» در سال ۲۰۰۴ به ارزیابی ارتباط بین وضعیت کارآفرینانه و عملکرد هتل‌ها پرداختند. نقطه ضعف این تحقیق عدم در نظر گرفتن تمامی ابعاد بازاریابی کارآفرینانه و اکتفای صرف به بعد کار آفرینی‌گرایی بوده است. تحقیقی دیگر با عنوان «ارزیابی فعالیت‌های بازاریابی کارآفرینانه بین شرکت‌های کوچک و متوسط در ایالت ایمو نیجریه: دورنما و چالش‌ها» توسط نوایزوقو و آنوکام<sup>۴</sup> در سال ۲۰۱۴ انجام شد. هدف این مطالعه بررسی هم‌پوشانی، شباهت‌ها و تفاوت‌های بین فعالیت‌های کارآفرینانه و مفهوم بازاریابی بوده و کاربرد هفت بعد بازاریابی کارآفرینانه را در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط منتخب ارزیابی می‌کند. اکتفا به رویکردی کیفی در انجام تحقیق، جامعه آماری متفاوت تجاری و خدماتی و عدم ارائه ساختار و چارچوبی ساختاریافته برای فعالیت‌های بازاریابی کارآفرینانه از نقاط ضعف تحقیق آنها بوده است. تحقیق آخر با عنوان «بازاریابی

---

1. Al- Manasra and et al

2. Jaafar

3. Jogartnam and Tse

4. Nwaizugbo and Anukam

کارآفرینانه- وجه مشترک بازاریابی و کارآفرینی: تحقیق کیفی در هتل‌های کوچک» در سال ۲۰۱۱ توسط کورگان و همکاران انجام شد. این تحقیق نیز با رویکردی کیفی به مطالعه و نگاشت ابعاد بازاریابی کارآفرینانه در هتل‌ها پرداخته و به اذعان محققان، تحقیقات بسیار کمی درباره بررسی مفهوم بازاریابی کارآفرینانه در حوزه صنعت گردشگری وجود دارد و گام بعدی این تحقیق برای تحقیقات بعدی طراحی مقیاسی برای بازاریابی کارآفرینانه مختص بخش گردشگری است.

جدول ۱. خلاصه تحقیقات بازاریابی کارآفرینانه در گردشگری و هتل‌داری

محقق	زمینه تحقیق	سال	ابعاد بازاریابی کارآفرینانه
نویزوقو و آنوکام	کسب و کارهای کوچک و متوسط تجاری و خدماتی (هتل، رستوران)	۲۰۱۴	پیش‌نگری، ریسک محاسباتی، نوآوری گرای، فرصت‌گرایی، اهم کردن منابع، شدت توجه به مشتری و خلق ارزش بوده
بونچو و همکاران	هتل	۲۰۱۳	بازارگرایی، کارآفرینی گرای، یادگیری گرای، اشتیاق به رشد، عدم قطعیت محیطی، شبکه‌سازی
فیوره و همکاران	خرده‌فروشان، رستوران، هتل، خرده‌فروشان خدماتی (سالن، اسپا)	۲۰۱۳	هوشیاری فرصت، نوآوری مشتری محور، ایجاد ارزش و مدیریت ریسک
المنسارا و همکاران	هتل	۲۰۱۳	پیش‌نگری، فرصت‌گرایی، شدت توجه به مشتری، تمرکز بر نوآوری، مدیریت ریسک و ایجاد ارزش
جافر	۶۴ هتل کوچک متوسط شهری و ۵۲ کلبه‌جریزهای کوچک متوسط	۲۰۱۲	مشخص نیست
گورکان و همکاران	هتل	۲۰۱۱	فرصت‌گرایی، پیش‌نگری، نوآوری گرای، ریسک محاسبه شده، اهم کردن منابع، شدت توجه به مشتری، خلق ارزش
جوگارتنام و تسی	هتل	۲۰۰۴	کارآفرینی گرای (پیش‌نگری، نوآوری، ریسک‌پذیری)



اما بررسی‌ها نشان داد که تحقیقات قابل توجهی درباره بازاریابی کارآفرینانه در حوزه غیرگردشگری انجام شده است که به توسعه مقیاس و ابعاد بازاریابی کارآفرینانه در حوزه کسب و کارهای غیر گردشگری پرداخته‌اند از جمله می‌توان به تحقیقات همالی<sup>۱</sup> (۲۰۱۵)، هیونگ و دداهانوف<sup>۲</sup> (۲۰۱۴)، جونز، سورانتا و رولی<sup>۳</sup> (۲۰۱۳)، اسمیت<sup>۴</sup> (۲۰۱۲)، مورت و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۱۲)، رچیونن<sup>۶</sup> (۲۰۱۲)، هاسی اوگلو و همکاران<sup>۷</sup> (۲۰۱۲)، کلینسونگ و همکاران<sup>۸</sup> (۲۰۱۰)، بیچرر و همکاران<sup>۹</sup> (۲۰۰۸) اشاره کرد که در جدول زیر نشان داده شده است.

جدول ۲. تحقیقات بازاریابی کارآفرینانه مربوط به حوزه غیر گردشگری

تعداد ابعاد	ابعاد بازاریابی کارآفرینانه	سال	زمینه تحقیق	محقق
۸	پیش‌نگری، ریسک‌پذیری، نوآوری‌گرایی، تمرکز بر فرصت، اهرم کردن منابع، مشتری‌گرایی، ایجاد ارزش و مشروعیت	۲۰۱۵	صنایع کوچک پوشاک اندونزی	همالی
۶	کارآفرینی‌گرایی (ریسک‌پذیری، نوآوری‌گرایی و پیشگیری) بازارگرایی (مشتری‌گرایی، رقابت‌گرایی و هماهنگی بین وظیفه‌ای)	۲۰۱۴	شرکت‌های تکنولوژی محور کره	هیونگ و دداهانوف
۳	کارآفرینی‌گرایی (تحقیق و توسعه، سرعت در بازار، ریسک‌پذیری، پیش‌نگری) بازارگرایی (بهره‌برداری از بازارها، تولید هوش بازار، پاسخ‌گویی به رقبا، ادغام فرایند کسب‌وکار، شبکه‌ها و روابط) نوآوری‌گرایی (زیرساخت دانش، تمایل به نوآور بودن) مشتری‌گرایی (پاسخ‌گو بودن به مشتریان، ارتباطات با مشتریان، درک و تحویل ارزش به مشتریان، پیش‌برد فروش)	۲۰۱۳	شرکت‌های کوچک تکنولوژی نرم افزار	جونز، سورانتا و رولی
۴	بازارگرایی، مشتری‌گرایی، اهرم کردن منابع خارجی و گرایش به ریسک‌پذیری	۲۰۱۲	شرکت‌های استرالیا	اسمیت

1. Hamali
2. Hyung and Dedahanov
3. Jones, Suoranta and Rowley
4. Schmid
5. Mort and et al
6. Reijonen
7. Hacıoglu and et al
8. Kilenthong and et al
9. Becherer and et al

۴	خلق فرصت، صمیمت با مشتری با محصولات نوآور، تقویت منابع، مشروعیت	۲۰۱۲	شرکت‌های تازه تأسیس جهانی	مورت و همکاران
۴	گرایش به بازاریابی کارآفرینانه (کارآفرینی‌گرایی، نوآوری‌گرایی، بازارگرایی و ارتباطات مشتری گرایی)	۲۰۱۲	شرکت‌های فنلاندی	رجیون و همکاران
۲	کارآفرینی گرایی، بازارگرایی	۲۰۱۲	شرکت‌های کوچک و متوسط	همپنیوس <sup>۱</sup>
۷	پیش‌نگری، ریسک‌پذیری، نوآوری‌گرایی، تمرکز بر فرصت، اهرم کردن منابع، مشتری گرایی، ایجاد ارزش	۲۰۱۲	شرکت‌های کوچک و متوسط	هاسی اوگلو و همکاران
۶	رشدگرایی، فرصت‌گرایی، ارتباطات دوجانبه با مشتریان، ایجاد ارزش با اتحاد، بازاریابی غیررسمی، شناوری بازار	۲۰۱۰	شرکت	کلینسونگ و همکاران
۷	پیش‌نگری، ریسک‌پذیری، نوآوری‌گرایی، تمرکز بر فرصت، اهرم کردن منابع، مشتری گرایی، ایجاد ارزش	۲۰۰۸	شرکت	بچرر و همکاران

به طور کلی محققان این حوزه (کلینسونگ<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۰؛ اسمیت<sup>۳</sup>، ۲۰۱۲؛ کواک<sup>۴</sup>، ۲۰۰۴) بیان داشتند که مقیاس‌های گذشته درباره بازاریابی کارآفرینانه فاقد اعتبار محتوایی، فرایند خالص‌سازی گزینه‌ها و اعتبار ملاک مناسب هستند. از طرف دیگر با در نظر گرفتن تمامی نقاط ضعف مطرح شده برای مقیاس‌های گذشته، نبود مقیاسی خاص برای بازاریابی کارآفرینانه در صنعت هتل‌داری، ضرورت ایجاد مقیاسی که مختص بخش هتل‌داری و گردشگری و فاقد نقاط ضعف گذشته باشد، نمایان می‌گردد (گورکان و همکاران، ۲۰۱۱). بنابراین تحقیق حاضر با روشی منسجم و مصاحبه با مدیران هتل‌های مورد بررسی برای نخستین بار با مفهوم‌پردازی بازاریابی کارآفرینانه، به دنبال ایجاد مقیاسی جامع و منسجم برای بازاریابی کارآفرینانه مختص صنعت هتل‌داری می‌باشد.

#### مفهوم‌شناسی بازاریابی کارآفرینانه و ارتباط آن با صنعت گردشگری و هتل‌داری

مفهوم بازاریابی کارآفرینانه در حوزه مدیریت بازاریابی نخستین بار توسط هیلز در سال ۱۹۸۷ در تحقیقاتش در زمینه بررسی سطوح اشتراک بین دو حوزه کارآفرینی و

1. Hempenius
2. Kilenthong
3. Schmid
4. Kocak

بازاریابی مورد دفاع قرار گرفت. محققان در آن زمان (اواخر دهه ۱۹۸۰ و اوایل دهه ۱۹۹۰) این سطح اشتراک را مورد توجه قرار داده و بحث‌ها درباره این مفهوم را با ادغام مفاهیم و تئوری‌های حوزه بازاریابی مانند استراتژی‌های بازاریابی، تحلیل بازار و مدیریت بازاریابی توسعه دادند. این مکتب فکری جدید تحت هدایت هیلز و لافورج<sup>۱</sup> و همکارانشان با برگزاری نخستین کنفرانس تحقیقات بازاریابی و کارآفرینی در سال ۱۹۸۲ و تشکیل نیروی کار توسعه بازاریابی کارآفرینانه در انجمن بازاریابی آمریکا در سال ۱۹۸۹ توسعه بیشتری پیدا کرد (مایلز و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵). در سال‌های آتی نخستین کتاب‌ها و مجلات تخصصی در زمینه بازاریابی کارآفرینانه نیز منتشر شد و باعث توسعه و مشروعیت‌بخشی به این حوزه جدید گردید. جدول ۱ خلاصه‌ای از تاریخچه شکل‌گیری آن را نشان می‌دهد.

جدول ۳. سیر تکامل شکل‌گیری مفهوم بازاریابی کارآفرینانه (آیونیتا<sup>۳</sup>، ۲۰۱۲)

سال	رخداد	اثرات
۱۹۸۷	نخستین کنفرانس تحقیقات بازاریابی و کارآفرینی	شروع جنبش‌های بازاریابی و کارآفرینی در ادبیات بازاریابی
۱۹۸۵	نخستین تحقیق تجربی درباره سطح اشتراک بازاریابی و کارآفرینی در تحقیقات کارآفرینی	شروع تحقیقات تجربی
۱۹۸۹- ۱۹۹۱	ایجاد نیروی کار و گروه علاقه‌خاص و گنجاندن آن در کنفرانس‌های انجمن بازاریابی آمریکا	افزایش مشروعیت کارآفرینی برای محققان بازاریابی
۱۹۹۵	نخستین کتاب با عنوان بازاریابی و کارآفرینی در کسب و کارهای کوچک و متوسط: رویکردی نوآورانه	ایجاد منبع و محتوایی برای دوره‌های بازاریابی کارآفرینانه
-	-	-
-	-	-
۲۰۱۰	شماره ویژه مجله بین‌المللی کارآفرینی و نوآوری درباره بازاریابی کارآفرینانه	جنبه‌های بیشتری از این مفهوم وارد ادبیات کارآفرینی گردید.

1. Hills and Laforge

2. Miles and et al

3. Ionita

می‌توان گفت که بازاریابی کارآفرینانه مفهومی است که از سطح اشتراک دو حوزه بازاریابی و کارآفرینی به وجود آمده است. حوزه اول به نقش بازاریابی در کارآفرینی اشاره دارد. این جنبه سطح اشتراک، با کاربرد ابزارها، مفاهیم و تئوری‌های بازاریابی در حمایت از خلق و رشد کسب‌وکارهای جدید و کوچک مرتبط است. حوزه دوم به نقش کارآفرینی در بازاریابی اشاره دارد. این جنبه، بر استفاده از رفتارها و نگرش‌های کارآفرینانه در توسعه برنامه‌های بازاریابی شرکت‌ها تأکید می‌کند (موریس و همکاران، ۲۰۰۴). بنابراین هدف از خلق مفهوم بازاریابی کارآفرینانه رسیدن به فهم مناسبی از وجه اشتراک دو رشته بازاریابی و کارآفرینی و درک تأثیر آنها روی هم و اتخاذ رویکردی نوآورانه در بازاریابی بوده است. لذا بازاریابی کارآفرینانه به عنوان یک مفهوم میان‌رشته‌ای، فصل مشترکی از دو حوزه بازاریابی و کارآفرینی را به وجود می‌آورد که با الحاق بازاریابی و کارآفرینی، پارادایمی کارآفرینانه از بازاریابی خلق کرده است (کورگان و همکاران، ۲۰۱۱). تا به امروز تعریفی جامع از بازاریابی کارآفرینانه که مورد توافق همه صاحب‌نظران این حوزه باشد، ارائه نشده است و محققان تعاریف مختلفی از حوزه‌های مختلف برای این مفهوم ارائه داده‌اند که در طول زمان تکامل پیدا کرده است. اگرچه محققان مختلف از تعاریف مختلفی استفاده نمودند اما معنای آنها نسبتاً شبیه هم است که به‌طور خلاصه می‌توان گفت بازاریابی کارآفرینانه شامل شناسایی (موریس و همکاران، ۲۰۰۲)، بهره‌برداری (موریس و همکاران، ۲۰۰۲)، اهرم کردن منابع (موریس و همکاران، ۲۰۰۲)، فرصت‌گرایی (بچرر و همکاران، ۲۰۰۶؛ بچرر و همکاران، ۲۰۰۸، هیلز و هالتمن، ۲۰۱۱)، نوآوری‌گرایی (بچرر و همکاران، ۲۰۰۶، هیلز و هالتمن، ۲۰۱۱)، مدیریت ریسک (موریس و همکاران، ۲۰۰۲؛ هیلز و هالتمن، ۲۰۱۱)، خلق ارزش (موریس و همکاران، ۲۰۰۲؛ مایلز و داروچ، ۲۰۰۴؛ بکبرو و نیستروم، ۲۰۰۶)، خلق ارتباطات (هیلز و همکاران، ۲۰۱۰)، فرایند (هاسیوگلو و همکاران،

- 
1. Morris & et al
  2. Hills and Hultman
  3. Miles and Darroch
  4. Backbro and Nystrom

(۲۰۱۲) و خلق و تحویل ارزش (آیونیتا، ۲۰۱۲) می‌باشد که تفاوت‌ها در نحوه انجام و اجرای این ابعاد از سوی شرکت‌ها می‌باشد. می‌توان نتیجه گرفت که بازاریابی کارآفرینانه یک عملکرد سازمانی است که در آن فرایند خلق فرصت‌ها و نوآوری‌های بازار، مدیریت ریسک و ایجاد رابطه با مشتریان از طریق انتقال، خلق و تحویل ارزش صورت می‌گیرد (شیراتنا و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶). به عبارت دیگر بازاریابی کارآفرینانه رفتاری است که فرد یا سازمان از خود بروز می‌دهد تا بتواند ایده‌های موجود در بازار را حفظ کرده و ارتقا دهد و در کنار آن ایده‌های جدیدی را برای خلق ارزش ایجاد کند (حمیدی زاده و همکاران، ۱۳۹۴ به نقل از بکبرو و نیستروم<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶).

از طرف دیگر اگرچه جنبه‌های مختلف بازاریابی و کارآفرینی در ادبیات گردشگری مورد بررسی قرار گرفته اما توجه بسیار کمی به مفهوم بازاریابی کارآفرینانه در حوزه گردشگری شده است. گردشگری به عنوان یک بخش دارای رشد از دهه ۱۹۸۰ توسط دولت‌ها و آژانس‌های عمومی به عنوان بخشی دیده شده که دارای پتانسیل تحریک کارآفرینی، شکل‌گیری شرکت‌های جدید، رشد اشتغال و احیای اقتصادهای محلی است (آلتجویک و پیچ، ۲۰۰۹). از آنجا که گردشگری صنعت پویا است، نیازمند کارآفرینانی است که فرصت‌های توسعه جدید و روش‌های خلاق مدیریت توسعه موجود را کشف نمایند (گان<sup>۳</sup>، ۲۰۰۰: ۶۰).

تغییرات مداوم در انگیزه‌ها و ترجیحات گردشگران، ماهیت توسعه‌ای روندهای گردشگری، افزایش تقاضا برای محصولات و خدمات گردشگری جدید، افزایش تعداد گردشگران جدید و در نهایت رقابت شدید صنعتی، کارآفرینی در گردشگری را به یک ضرورت بقا برای شرکت‌های گردشگری و مهمان‌نوازی تبدیل کرده است. همچنین در طول دهه گذشته کارآفرینی به یک فعالیت معمول برای همه کسب‌وکارهای گردشگری

---

1. Shiratina and et al  
2. Backbro and Nystrom  
3. Gunn

تبدیل شده و برای توسعه گردشگری بسیار مورد نیاز است. بنابراین توانایی‌های نوآورانه در مدیریت و بازاریابی و مهارت‌های ارتباطی خاص کارآفرینانه تأثیر بسیار زیادی بر به‌کارگیری موفق فرایندهای کارآفرینی گردشگری دارد. بنابراین کارآفرینان گردشگری نیاز به مهارت‌های پیشرفته بازاریابی مانند بهبود ارتباطات، مشتری‌گرایی دارند زیرا گردشگری صنعت خدماتی ناملموس است که به شواهد فیزیکی برای اطمینان از کیفیت، تصویر مطلوب و جایگاه‌یابی مناسب نیاز دارد (پیرنار، ۲۰۱۵). رقابت، کسب و کارهای گردشگری را وادار کرده که به موضوع چگونگی ارائه بهتر محصولات و خدمات خود به بازار فکر کنند؛ زیرا ثابت شده است که یک محصول یا خدمت منحصربه‌فرد و نوآورانه می‌تواند مزیت رقابتی در برابر رقبا ایجاد نماید (جافر، ۲۰۱۲). از آنجا که هتل‌ها کسب‌وکارهایی هستند که دائماً به دنبال نوآوری و خلق ارزش برای مشتریان خود بوده و از رویکرد مشتری‌گرایی پیروی می‌کنند بنابراین بازاریابی در هتل‌ها می‌تواند مرتبط و سازگار با ماهیت و دامنه مفهوم بازاریابی کارآفرینانه در نظر گرفته شود. و از آنجا که هتل‌ها در کشور ما با طیف وسیعی از عوامل محیطی ناپایدار و چالش‌برانگیز مواجه‌اند لذا نیاز برای انجام فعالیت‌های بازاریابی کارآفرینانه در فعالیت‌های بازاریابی‌شان بیش از پیش احساس می‌شود. تحقیقات بسیار کمی در ارتباط با تأثیر بازاریابی کارآفرینانه در صنعت هتل‌داری انجام شده که نیاز به تحقیقات بیشتر در این حوزه احساس می‌شود. برای مثال المنسارا و همکاران (۲۰۱۳) در تحقیق خود که به بررسی رابطه بین بازاریابی کارآفرینانه و عملکرد در هتل‌ها پرداخته بودند به این نتیجه رسیدند که ارتباط مثبت زیادی بین بازاریابی کارآفرینانه و شاخص‌های عملکردی در هتل‌های کشور اردن وجود دارد. جوگارتنام و تسی (۲۰۰۴) نیز که به بررسی ارتباط بین وضعیت کارآفرینانه و عملکرد هتل‌ها پرداخته بودند به این نتیجه رسیدند که هتل‌های کارآفرینانه عملکرد بهتر و بالاتری نسبت به رقبای بیشتر محافظه‌کار خود دارند. هتل‌های کارآفرین بیشتر پیش‌نگر، فرصت‌گرا و ارائه‌دهنده

محصولات جدید می‌باشند. به‌طور کلی، در صنعت هتل‌داری این اعتقاد وجود دارد که موفقیت با نوآوری‌گرایی در ارائه خدمت مرتبط است؛ اما در صنعت خدماتی، نوآوری‌ها به سرعت کپی‌برداری می‌شوند بنابراین ایجاد نوآوری مستمر شرط لازم موفقیت است (سندویک و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴).

### روش تحقیق

همان‌طور که در بخش‌های بالا بیان شد هدف این تحقیق مفهوم‌پردازی بازاریابی کارآفرینانه در صنعت هتل‌داری و شناسایی ابعاد و شاخص‌های تعیین‌کننده آن بوده است. با توجه به جدید بودن مفهوم بازاریابی کارآفرینانه در بخش هتل‌داری و گردشگری، کاربردی بودن این مفهوم در هتل‌ها، فقدان شواهد و پیشینه مطالعاتی قبلی کافی و تبیین عمیق ابعاد و شاخص‌های مورد نظر، رویکرد تحقیق کیفی و اکتشافی برای استخراج معانی این مفهوم از دیدگاه مدیران هتل‌های مورد بررسی، انتخاب شده است. فرایند انجام این تحقیق بر مبنای مراحل اجرای تحقیق موردی، مطابق نظر گائوری<sup>۲</sup> (۲۰۰۹) بوده که برگرفته از تحقیقات گذشته است (رضوانی و همکاران، ۱۳۸۸؛ مبارکی و همکاران، ۱۳۹۵).

**مرحله اول - تعریف مسأله تحقیق:** همان‌گونه که اشاره شد، مسأله اصلی این تحقیق مفهوم‌پردازی بازاریابی کارآفرینانه و شناسایی ابعاد و شاخص‌های تعیین‌کننده آن در صنعت هتل‌داری بوده است. لازم به ذکر است که، از آنجایی که مشابه بسیاری از مفاهیم علوم اجتماعی، بازاریابی کارآفرینانه نیز یک مفهوم چند بعدی است، محققان و دانشمندان مختلف هر یک ابعاد و مولفه‌های متعددی (جدول ۱ و ۲) را برای آن در نظر گرفته‌اند (رضائی و همکاران، ۱۳۹۴) لذا هدف این تحقیق تعیین آمیخته بازاریابی کارآفرینانه (4P) ویا (7P) نبوده بلکه رسیدن به ابعاد بنیادی و شاخص‌های مختلف آن در صنعت هتل‌داری مدنظر است. بازاریابی کارآفرینانه مبتنی بر ابعادی است که آن را از بازاریابی سنتی متمایز

1. Sandvik and et al

2. Ghauri (2009)

می‌کند (موریس و همکاران، ۲۰۰۲). محققان بیان داشتند که اتکای به عوامل قابل کنترل بازاریابی از جمله محصول، قیمت، توزیع ترفیع نامناسب بوده و منجر به نادیده گرفتن عوامل بنیادی بازاریابی کارآفرینانه می‌شود (طغرای و همکاران، ۱۳۹۰). بر این اساس این تحقیق به دنبال تعیین ابعاد مختلف بازاریابی کارآفرینانه در صنعت هتل‌داری ایران و شاخص‌ها یا سؤالات مختلف اندازه‌گیری هر بعد می‌باشد.

**مرحله دوم - انتخاب چارچوب نظری اولیه و طراحی ابزارها و پروتکل‌های تحقیق:** از آنجایی که سازماندهی و شروع یک تحقیق موردی بدون در اختیار داشتن چارچوبی نظری منجر به داستان‌سرایی می‌شود، از این‌رو در همهٔ مراحل، چارچوب نظری به منظور غنی‌سازی نتایج گزارش، سازمان‌دهی مصاحبه‌ها و گردآوری و مدیریت داده‌ها - و نه اعمال نوعی جهت‌گیری طرح تحقیق - در نظر گرفته شد (رضوانی و همکاران، ۱۳۸۸؛ مبارکی و همکاران، ۱۳۹۵). با توجه به مشخص نبودن ابعاد بازاریابی کارآفرینانه در صنعت هتل‌داری، چارچوب اولیه این تحقیق بر اساس دانش بازاریابی، کارآفرینی، بازاریابی کارآفرینانه، گردشگری و ماهیت و ویژگی‌های کسب‌وکارهای هتل‌داری شکل گرفته است. بنابراین چارچوب نظری تحقیق بر اساس ابعاد هفت‌گانه بازاریابی کارآفرینانه برگرفته از تحقیق موریس و همکاران (۲۰۰۲) که مورد توافق است، در نظر گرفته شده است. این هفت بعد شامل پیش‌نگری، فرصت‌گرایی، نوآوری‌گرایی، پذیرش ریسک محاسباتی، شدت توجه به مشتری، اهرم کردن منابع و خلق ارزش<sup>۱</sup> بوده که فرض شده در مرحله اولیه، تمامی فعالیت‌های بازاریابی هتل‌ها را پوشش می‌دهند. ابعاد هفت‌گانه مورد اشاره مبنایی برای طراحی سؤالات باز از افراد ذی‌ربط جهت جمع‌آوری داده‌های مورد نیاز قرار گرفتند.

**مرحله سوم - انتخاب مورد:** از آنجا که راهبرد تحقیق موردی جنبه اکتشافی داشته و با تأکید بر فرایندها و درک و تفسیر آنها انجام گرفته است، از این رو از مصاحبه‌های عمیق

---

1. Proactiveness, Opportunity focus, Innovativeness, Calculated risk-taking, Customer intensity, Resource leveraging, Value creation



نیمه‌ساختاریافته و طرح سؤالات پژوهشی باز (رضوانی و همکاران، ۱۳۸۸؛ مبارکی و همکاران، ۱۳۹۵) با ۲۰ نفر از مدیران ارشد هتل‌های شهر تهران که شامل ۱۱ مدیر ارشد هتل‌های ۴ و ۵ ستاره و ۹ مدیر ارشد هتل‌های ۳ ستاره بوده‌اند (جدول ۴) برای استخراج ابعاد و شاخص‌های بازاریابی کارآفرینانه در صنعت هتل‌داری و کشف ماهیت مفهوم آن استفاده شده است. سؤالات باز مطرح شده شامل ۱۳ سؤال بدین قرار است: ۱- چگونه به تغییرات روندهای صنعت خود واکنش نشان می‌دهید؟ (تغییرات در رفتار مشتریان، رفتار رقبا، رفتار تأمین کنندگان) ۲- آیا از نظر توسعه و ارائه محصولات و خدمات جدید و به‌کارگیری تکنولوژی، خودتان را پیش‌گام می‌دانید؟ نقش پیش‌گامی را با مثال بیان کنید. ۳- فرصت‌های جدید در بازار چگونه توسط هتل شما جست‌وجو، کشف و انتخاب می‌شوند؟ چه کارهایی انجام می‌دهید؟ ۴- برای کشف بازارهای جدید و بسط خود به آنها در آینده چه برنامه‌هایی دارید؟ برنامه نوآوری دارید؟ ۵- هر چند وقت یکبار محصولات و خدمات جدید معرفی می‌کنید و یا محصولات و خدمات موجود خود را ارتقا می‌دهید؟ چگونه؟ ۶- آیا برای به حداقل رساندن عدم قطعیت در برنامه‌های بازاریابی، ریسک‌ها را تحلیل می‌کنید؟ چگونه آن را مدیریت می‌کنید؟ (مثلاً تحقیق، برنامه‌ریزی) ۷- آیا برنامه‌های مشارکتی یا برون‌سپاری با برخی شرکت‌ها یا هتل‌های حتی رقیب دارید؟ (بازاریابی و فروش مشارکتی، پروژه‌های مشترک) مثال بزنید. ۸- برای تأمین منابع لازم برای انجام فعالیت‌های بازاریابی از چه روش‌های تأمین منابع استفاده می‌کنید؟ چه روش‌هایی را برنامه دارید استفاده کنید؟ (منابع در دسترس داخلی، منابع خارجی و استفاده از پتانسیل سایر هتل‌ها و شرکت‌ها به نفع خود) ۹- اگر فرصت مناسبی در بازار پیدا کنید، برای بهره‌برداری از آن، به منابع موجود خود نگاه می‌کنید یا جهت بهره‌برداری به سمت تأمین مالی بیرونی هم می‌روید؟ ۱۰- نقش مشتریان در توسعه کسب و کار شما و استراتژی‌هایتان کجاست؟ ۱۱- چگونه و چند بار سطح رضایت مشتریان خود را اندازه‌گیری می‌کنید؟ ۱۲- بعد از ترک هتل، چگونه روابط خود را با مهمانان حفظ می‌کنید؟ مثال ۱۳- به‌طور کلی برای خلق

ارزش برای مشتریان موجود و جدید خود چه می‌کنید؟ (خلق ارزش از طریق قیمت، هدف، اتحاد کارکنان، ایده‌های جدید، تجربه خاطره‌انگیز).

جدول ۴. جامعه آماری و مشخصات افراد مصاحبه شده در طرح تحقیق

پیشینه تحصیلی	سمت فرد مصاحبه شونده	درجه هتل	هتل
دکتری هتل‌داری	مشاور مدیرعامل و مدیرکل بازاریابی و فروش	۵ ستاره	گروه هتل‌های هما
کارشناسی ارشد	مدیر بازاریابی، فروش و روابط عمومی	۵ ستاره	هتل آزادی
دکتری	مدیر بازاریابی و فروش شرکت توسعه گردشگری	۵ ستاره	هتل لاله
کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی گرایش بازاریابی و صادرات	مدیر بازاریابی و فروش	۵ ستاره	هتل انقلاب
-	مدیر هتل	۴ ستاره	هتل رامتین
کارشناسی ارشد هتل‌داری	مدیر بازاریابی	۴ ستاره	هتل اوین
کارشناسی	مدیر هتل	۴ ستاره	هتل اسکان الوند
کارشناسی ارشد	معاون اداری و مالی و مدیر اجرایی جامعه هتل‌داران	۴ و ۵ ستاره	گروه هتل‌های پارس
کارشناسی ارشد	کارشناس بازاریابی	۵ ستاره	هتل استقلال
دکتری	مدیریت هتل	۴ ستاره	هتل هویزه
کارشناسی	کارمند فروش و امور قراردادهای	۵ ستاره	هتل اسپیناس
-	مدیریت هتل	۳ ستاره	هتل البرز
-	مدیر داخلی	۳ ستاره	هتل بولوار
کارشناسی	مدیر داخلی	۳ ستاره	هتل اسکان
کارشناسی	مدیریت هتل	۳ ستاره	هتل هالی
کارشناسی	مدیر امور اقامتی	۳ ستاره	هتل مارلیک
کارشناسی	مدیریت هتل	۳ ستاره	هتل مشهد
کارشناسی ارشد	مدیریت هتل	۳ ستاره	هتل مروارید
کارشناسی	مدیر هتل	۳ ستاره	هتل رودکی
کارشناسی هتل‌داری	مدیر اقامتی و اجرایی	۳ ستاره	هتل پامچال

مرحله چهارم - گردآوری نظام‌مند داده‌ها: از آنجا که استفاده از منابع چندگانه برای جمع‌آوری داده‌ها از ویژگی‌های تحقیق موردی است، لذا در این تحقیق برای اطمینان از اعتبار یافته‌ها، صرفاً به مصاحبه اکتفا نشده و از منابع در دسترس و چندگانه برای افزایش اعتبار یافته‌ها استفاده شده است. در فرایند گردآوری داده‌ها - همانند سایر پژوهش‌های

کیفی - به جای نمونه‌گیری احتمالی از «راهبرد نمونه‌گیری هدفمند» استفاده شده است. هدف از این نوع نمونه‌گیری این نیست که بتوان استنباط آماری به عمل آورد، بلکه هدف آن است که مناسب‌ترین فرد از مجموعه نمونه‌های ممکن مشخص شود تا بتواند جوانب مورد تحقیق را به خوبی تشریح کند. بدین ترتیب باید افرادی مورد مشاهده (مصاحبه) قرار گیرند که پدیده مورد نظر را تجربه کرده باشند. از این رو راهبرد استفاده شده «نمونه-گیری ملاکی» است (رضوانی و همکاران، ۱۳۸۸؛ مبارکی و همکاران، ۱۳۹۵). لذا در این تحقیق افراد مورد بررسی، مدیران هتل‌های ۳، ۴ و ۵ ستاره در حوزه بازاریابی و دیگر بخش‌ها می‌باشند که دارای تجربه عملی ارزشمندی بوده و حتی برخی از آنها دارای سطح تحصیلات دکتری و تدریس دانشگاهی هستند که مشخصات آنها در جدول ۴ نشان داده شده است.

**مرحله پنجم - مدیریت و طبقه‌بندی داده‌های گردآوری شده:** فرایند مصاحبه‌ها جهت جمع‌آوری داده‌ها تا رسیدن به نقطه اشباع ادامه یافت که از طریق مقایسه داده‌های جمع‌آوری شده در حین مصاحبه‌ها صورت گرفت. تعداد ۱۳ سؤال باز پاسخ بر اساس ابعاد چارچوب طراحی و از پاسخ‌دهندگان درخواست شد به تشریح و توصیف جواب سؤالات بپردازند. در پایان یک سؤال نیز برای بیان نظرات پاسخ‌دهندگان در خصوص ارائه مطلبی تکمیلی درباره موضوع مورد بررسی گنجانده شد. برای تحلیل داده‌ها از رویکرد استقرایی در قالب موضوع‌ها، ابعاد و اجزا استفاده شد (رضوانی و همکاران، ۱۳۸۸؛ مبارکی و همکاران، ۱۳۹۵).

برای تحلیل کیفی مصاحبه‌های جمع‌آوری شده، محقق سه گام را طی کرده است (میرزا محمدی، ۱۳۹۱):

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

گام دوم- تحلیل متن‌ها با «کدگذاری باز» آغاز گردید. کدگذاری باز یا همان «کدگذاری خط به خط» قصد دارد داده‌های متنی را در قالب مفاهیم درآورد. به این منظور ابتدا داده‌ها از هم تقطیع می‌شوند و به هر قطعه از داده‌های متنی، یک نام (کد) اختصاص داده می‌شود که هدف اصلی آن مفهوم‌سازی داده‌ها است.

گام سوم- با توجه به اینکه در مرحله قبل ده‌ها کد به دست آمده است لذا این کدها باید به صورت هم‌خانواده درآیند و کدهایی که در یک خانواده قرار می‌گیرند، مشخص شوند که به این عمل «کدگذاری متمرکز» گویند. در حقیقت کدگذاری متمرکز پالایش و تفکیک مقوله‌های به دست آمده از کدگذاری باز است. با توجه به زیاد بودن ابعاد، در ادامه نمونه‌ای کوچک از مراحل کدگذاری مقوله‌ها و شاخص‌ها برای بعد تأمین و مشارکت در جدول (۵) آورده شده و برای سایر ابعاد نیز به همین شکل عمل شده است:

جدول ۵. مراحل کدگذاری برای بعد تأمین و مشارکت

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

تأمین	در تأمین نیروی انسانی سعی می‌شود از نیروی انسانی تحصیل کرده ولی با تجربه کمتر استفاد شود.
تأمین	ما همیشه سعی کردیم در خریده‌ها از اشخاص و شرکت‌ها و نمایندگی‌های بنام و جواب‌پس‌داده خرید کنیم.
تأمین	یکی از راه‌های انتخاب پرسنل کار آزمایشی چند روزه آنها در هتل می‌باشد.
تأمین	ما گاهی از تسهیلات بانکی برای تسریع در انجام کارها استفاده می‌کنیم.
تأمین	استفاده از تسهیلات سازمان گردشگری یکی از منابع تأمین مالی ما بوده است.
تأمین کننده اصلی	از یک تأمین کننده اصلی مواد مورد نیاز خود را تأمین می‌کنیم.
مشارکت	اگر شرکتی پیشنهاد خوبی ارائه دهد که به هتل کمک کند حتما مشارکت می‌کنیم.
مشارکت	ساخت پکیج‌ها با همکاری آژانس‌ها از برنامه‌های ما برای آینده است.
مشارکت	رابطه برد برد را با شرکت‌ها و سازمان‌های دیگر دنبال می‌کنیم.
مشارکت	بخش‌هایی که احساس کنیم توسط دیگران بهتر می‌تواند اداره شود و درآمد بالاتری داشته باشد برون- سپاری می‌کنیم.
مشارکت	تحت عنوان تفاهم‌نامه با دیگر هتل‌ها همکاری‌هایی داریم به عنوان رفیق نه رقیب.
مشارکت	از طریق قراردادهای بلندمدت با شرکت‌ها منابع اولیه خود را تأمین می‌کنیم.
مشارکت	مشارکت با شرکت‌های دیگر بیشتر در حوزه تأمین مواد اولیه شکل گرفته است تا بازاریابی.
مشارکت	از مشارکت با شرکت‌های ارائه دهنده خدمات گشت و تور برای مشتریان خود استفاده می‌کنیم.
مشارکت	در زمینه جذب مشتری با آژانس‌های مسافرتی و شرکت‌های بزرگ و مؤسسات مشارکت می‌کنیم.
مشارکت	بر اساس تغییرات محیطی (مثلا وقوع یک رویداد نمایشگاهی) ناخودآگاه با هتل‌های دیگر مشارکت می‌کنیم.

**مرحله ششم - تحلیل داده‌ها (یافته‌های تحقیق):** در مرحله تحلیل، فرایندی چرخشی جهت تحلیل و جمع‌آوری داده‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرد تا منطبق بودن تبیین‌هایی بر چند معیار و دستیابی به تفسیری صحیح و سازگار ممکن شود (رضوانی و همکاران، ۱۳۸۸). لذا در این تحقیق با طبقه‌بندی داده‌ها در قالب مطرحی در مرحله پنجم و تطابق هم‌گونی یافته‌ها، چارچوب نظری پیش‌فرض در مرحله دوم افزایش پیدا کرده و تعداد ابعاد بازاریابی کارآفرینانه از ۷ بعد به ۱۱ بعد رسید؛ یعنی پنج بعد جدید شامل «رقیب-گرایی»، «پیشگامی»، «شبکه‌سازی»، «به‌روز بودن»، «تأمین و مشارکت» اضافه شده است. همچنین بعد اهرم کردن منابع در قالب بعد تأمین و مشارکت جمع‌گرفته است. بنابراین واقعیت جدید این است که ابعاد و شاخص‌های بازاریابی کارآفرینانه صنعت هتل‌داری

متفاوت از سایر کسب‌وکارها بوده و به دلیل وابستگی و روابط بین‌رشته‌ای زیاد بین این صنعت و سایر صنایع، ابعاد و شاخص‌های مطرحی، بسیار بیشتر از موارد مطرح قبلی در حوزه غیرگردشگری و هتل‌داری وجود دارد. به‌طور کلی ابعاد بازاریابی کارآفرینانه صنعت هتل‌داری شامل ۱۱ بعد (مدیریت ریسک، نوآوری گرای، پیش‌نگری، مشتری‌گرایی، رقیب‌گرایی، فرصت‌گرایی، پیشگامی، شبکه‌سازی، به‌روز بودن، تأمین و مشارکت و خلق ارزش) و ۶۲ جزء یا شاخص می‌باشد که در جدول ۶ نشان داده شده است.

جدول ۶. ابعاد و شاخص‌های بازاریابی کارآفرینانه هتل‌داری

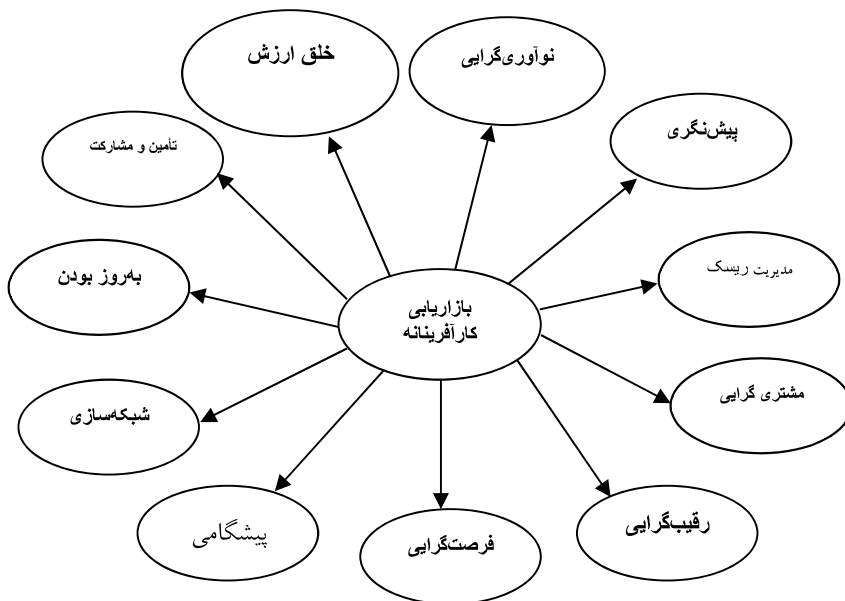
متغیر	بعد	شاخص‌ها
بازاریابی کارآفرینانه هتل‌داری	نوآوری‌گرایی	تأمین منابع مالی مکمل با اقدامات نوآورانه
		نوآوری در فصول کم‌مشتتری
		استفاده از روش‌های ترویجی بازاریابی مانند بسته‌های اقامتی در فصول کم‌مشتتری
		استقبال از خلاقیت و نوآوری
		رفتن به سمت هتل‌داری نوین
		خواسته‌های مشتریان و نوع مسافران به عنوان منبع نوآوری
	پیش‌نگری	شناسایی بازارهای جدید در ابتدای سال در برنامه‌های بازاریابی
		در نظر گرفتن برنامه‌های جایگزین
		استفاده از برنامه‌های چندگانه در حوزه‌های مختلف
		دیدگاه سرمایه‌محور به هزینه‌های بخش تبلیغات
فرصت‌گرایی	تعیین بودجه بخش‌های مختلف هتل در هر سال	
	استفاده از روش‌های پیش‌بینی بودجه برای تعیین منابع مورد نیاز	
	استفاده از نظرات متخصصان و مشاوران جهت بررسی و تحلیل فرصت‌ها	
	استفاده از نقاط ضعف هتل‌های دیگر به عنوان فرصت	
	دنبال کردن دائمی و روزانه فرصت‌های جدید	
	استفاده از فضای مجازی برای استفاده حداکثری از فرصت‌ها	
	پایش محیطی و تحلیل روندهای روز برای کشف فرصت‌ها	
	خلق/ایجاد فرصت‌ها توسط خود	
تحلیل و مقایسه عملکرد هتل‌ها در سطح بین‌المللی		

نیازها و خواسته‌های مشتریان به عنوان منبع کشف فرصت	مشتری‌گرایی	
جست‌وجوی روزانه سایت‌های گردشگری و هتل‌داری و دنبال کردن نظرات افراد		
حفظ مهمانان و راضی نگه داشتن آنها به عنوان مهم‌ترین هدف بازاریابی		
استفاده از نظرات مهمانان در جهت جبران ضعف‌ها و نارضایتی‌ها		
تخفیف‌های ویژه برای مهمانان دائمی		
رفتار خوب در بخش‌های مختلف		
تغییرات در ارائه خدمت بر اساس نوع مهمانان (تجاری، تفریحی، ناتوان جسمی و ...)		
استفاده از نظرسنجی اینترنتی، ایمیل، فرم نظرسنجی اتاق و مراسمات جهت سنجش رضایت مشتریان		
رصد پیوسته سلاقیق و علاقیق همه مشتریان جهت تأمین نیازهایشان		
انجام فعالیت‌های با ریسک کمتر ولی سود بیشتر	مدیریت ریسک	
مذاکره با تأمین‌کنندگان برای کاهش ریسک		
الگوبرداری از هتل‌های دیگر در جهت کاهش ریسک		
تدوین دستورالعمل‌های قبلی		
عدم اکتفا به یک بازار		
موقعیت جغرافیایی هتل	پیشگامی	
انعطاف‌پذیری در فعالیت‌ها و برنامه‌ها		
داشتن کارکنانی با اخلاق		
استفاده از تجهیزات و امکانات بالا	به‌روز بودن	
طراحی خاص و معماری داخل هتل		
استفاده از تکنولوژی روز دنیا		
استفاده از نرم‌افزارهای موبایل برای تبلیغ در فضای مجازی		
به روز رسانی مداوم تجهیزات		
آموزش همیشگی کارکنان		
به‌روز رسانی سایت و رزرو اینترنتی	تأمین و مشارکت	
رصد روزانه موارد مورد استفاده و تهیه بهترین اجناس		
بررسی و آزمایش ابتدایی مواد اولیه و سپس خرید در حجم بالا		

خرید از اشخاص، شرکت‌ها و نمایندگی‌های معتبر و جواب‌پس‌داده		
برون‌سپاری برخی از بخش‌های هتل		
مشارکت و همکاری با آژانس‌های مسافرتی و شرکت‌های بزرگ		
دنبال کردن رابطه برد-برد با دیگر طرف‌های معامله		
ارائه خدمات اضافی رایگان علاوه بر خدمت اصلی	خلق ارزش	
تعویض غذای مهمان بدون دریافت هزینه در صورت عدم رضایت		
ارائه خدمات با بهترین کیفیت		
ارائه خدمات بیش از حد استاندارد برای مهمانان	رقیب‌گرایی	
استفاده از سیاست‌های مقابله به مثل در برابر فعالیت‌های رقبا		
دادن تخفیف‌های خاص در فصول کم‌مشرتی		
پایش فعالیت‌های رقبا و پاسخگویی به آنها به طور دائم		
نگاه به رقبا و تجربیات آنها در زمان استفاده از فرصت‌ها	شبکه‌سازی	
فعالیت مستقیم با شرکت‌ها و سازمان‌ها و کاهش واسطه‌ها		
استفاده از دانش و تجربیات منابع خارجی در برخی بخش‌ها		
استفاده از نظرات پیش‌کسوتان یا افراد خبره برای بهره‌برداری از فرصت‌ها		

**مرحله هفتم - نظریه‌پردازی/تدوین فرضیه:** بر مبنای اطلاعات به دست آمده تحقیق و برای توسعه چارچوب و مبانی نظری بازاریابی کارآفرینانه در صنعت هتل‌داری و با توجه به اینکه برون‌داد یک پژوهش کیفی مطلوب با راهبرد پژوهش موردی اکتشافی دستیابی به یک فرضیه است (رضوانی و همکاران، ۱۳۸۸؛ مبارکی و همکاران، ۱۳۹۵)، لذا تحلیل بیشتر و دقیق‌تر فعالیت‌های بازاریابی هتل‌های مورد نظر این فرضیه را تقویت کرد که ابعاد و شاخص‌های بازاریابی کارآفرینانه در صنعت هتل‌داری متفاوت از سایر کسب و کارهای غیر گردشگری، هتل‌داری و مرسوم بوده که همان‌طور که در مرحله قبل اشاره شد شامل ۱۱ بعد بوده که محققان برای اولین بار در این تحقیق به ارائه آن پرداختند (شکل ۱). در بخش نتیجه‌گیری به بررسی و توجیه یافته‌ها، ابعاد یازده‌گانه بازاریابی کارآفرینانه، با استفاده از مبانی نظری پرداخته شده که در ادامه آورده شده است.





شکل ۱. مدل بازاریابی کارآفرینانه صنعت هتل‌داری

منبع: محققان

### نتیجه‌گیری

در این تحقیق برخلاف مطالعات اندک گذشته برای نخستین بار به مفهوم‌پردازی بازاریابی کارآفرینانه در صنعت هتل‌داری با رویکردی کیفی پرداخته شد. بر این اساس می‌توان گفت که بازاریابی کارآفرینانه هتل‌داری عبارت است از مراقبت خلاقانه از مهمان قبل، حین و بعد از اقامت از طریق رویکردهای نوآورانه به مشتری‌گرایی، رقیب‌گرایی، فرصت‌گرایی، مدیریت ریسک، تأمین و مشارکت و خلق ارزش و اتخاذ استراتژی‌های پیش‌نگری، پیش‌گامی، شبکه‌سازی و به‌روز بودن در جهت کسب مزیت

رقابتی. از طرف دیگر، سؤال اصلی این تحقیق این بوده است که ابعاد و شاخص‌های تعیین‌کننده بازاریابی کارآفرینانه در صنعت هتل‌داری کدام‌اند؟ نتایج این تحقیق نشان داد که ابعاد و شاخص‌های تشکیل‌دهنده بازاریابی کارآفرینانه هتل‌داری شامل ۱۱ بعد (مدیریت ریسک، نوآوری‌گرایی، پیش‌نگری، مشتری‌گرایی، رقیب‌گرایی، فرصت‌گرایی، پیش‌گامی، شبکه‌سازی، به‌روز بودن، تأمین و مشارکت و خلق ارزش) و ۶۲ جزء یا شاخص می‌باشد که به هتل‌ها در جهت شناسایی و سازمان‌دهی میزان کارآفرینانه بودن فعالیت‌های بازاریابی خود کمک می‌کند و بررسی و مقایسه نقادانه ادبیات تحقیق که به آن پرداخته شد، نشان از این واقعیت جدید دارد که ابعاد و شاخص‌های بازاریابی کارآفرینانه هتل‌داری متفاوت از کسب و کارهای غیر گردشگری و هتل‌داری (تولیدی، خرده‌فروشی، صنایع غذایی و فناوری اطلاعات و غیره) بوده است. در تشریح یافته‌های حاصل از تحقیق، می‌توان به موارد زیر در باره هر یک از ابعاد یازده‌گانه بازاریابی کارآفرینانه اشاره کرد:

نوآوری‌گرایی به تمایل یک شرکت یا سازمان برای مشارکت در فرایندهای خلاقانه، آزمایش ایده‌های جدید که منجر به ایجاد روش‌های جدید تولید یا معرفی محصولات و خدمات جدید به بازار موجود یا جدید می‌شود و جست‌وجوی راه‌حل‌های خلاق، غیر معمول و جدید برای مشکلات و نیازهای مشتریان و همچنین محصولات و خدمات جدید، اشاره دارد. در واقع اقدام‌های بازاریابی مبتنی بر نوآوری به سازمان‌ها اجازه می‌دهد تا بر ایده‌های جدید که منجر به بازارهای جدید، محصولات و فرایندهای جدید می‌شود، تمرکز کنند (بچرر و همکاران، ۲۰۰۸). تحقیقات گذشته از جمله نوایزوقو و آنوکام (۲۰۱۴)، فیوره و همکاران (۲۰۱۳)، گورکان و همکاران (۲۰۱۱)، جوگارتنام و تسی (۲۰۰۴) و بچرر و همکاران (۲۰۰۸) نیز به این بعد اشاره داشتند. پیشنهادی به معنای

جستجوی فرصت‌ها، نگاه روبه جلو که شامل معرفی محصولات یا خدمات جدید پیش از رقبا و پیش بینی تقاضای آینده برای ایجاد تغییر و شکل دادن به محیط می‌باشد. به عبارت دیگر پیش‌نگری فعالیتی است که به واسطه آن شرکت‌ها و سازمان‌ها محیط‌های چالش‌زا را پیش‌بینی کرده و اقداماتی را برای پاسخ‌گویی به این رخدادها انجام می‌دهند. این اقدامات شامل فعالیت‌های بازاریابی می‌شود که از طریق آنها سازمان شرایط خارجی خود را تعریف مجدد کرده تا عدم قطعیت، آسیب‌پذیری و وابستگی را کاهش دهد (بچرر و همکاران، ۲۰۰۸). نوآیزوقو و آنوکام (۲۰۱۴)، گورکان و همکاران (۲۰۱۱)، جوگارتنام و تسی (۲۰۰۴)، بچرر و همکاران (۲۰۰۸)، همالی (۲۰۱۵) و هیونگ و دداهانوف (۲۰۱۴) نیز در تحقیق خود این بعد را در نظر گرفته بودند. فرصت‌گرایی به معنای توانایی شرکت‌ها و سازمان‌ها در انتخاب فرصت‌های درست که تعیین‌کننده موفقیت هستند و جست‌وجوی فعالانه فرصت‌های جدید است (توماس و همکاران، ۲۰۱۱). تحقیقات مختلفی از جمله نوآیزوقو و آنوکام (۲۰۱۴)، بونچو و همکاران (۲۰۱۳)، فیوره و همکاران (۲۰۱۳)، گورکان و همکاران (۲۰۱۱) بعد فرصت‌گرایی را به عنوان یکی از ابعاد بازاریابی کارآفرینانه مد نظر قرار دادند، که هم‌سو با نتیجه این تحقیق می‌باشد. از طرف دیگر، مشتری‌گرایی به معنای یک فلسفه و یک مجموعه از رفتارها است که باعث تعیین و درک نیازهای مشتریان هدف و پاسخ‌گویی به نیازهای آنها بهتر از رقبا می‌گردد. به عبارت دیگر مشتری‌گرایی شامل به‌کارگیری روش‌های نوآورانه برای ایجاد، ساخت و حفظ روابط با مشتریان است. تحقیقات گذشته نیز (نوایزوقو و آنوکام، ۲۰۱۴؛ گورکان و همکاران، ۲۰۱۱؛ بچرر و همکاران، ۲۰۰۸؛ جونز، سورانتا و رولی، ۲۰۱۳) بعد مشتری‌گرایی را به عنوان یکی از ابعاد بازاریابی کارآفرینانه در نظر گرفته بودند که در راستای نتیجه این تحقیق قرار دارند.

مدیریت ریسک به معنای اجرای برنامه‌های عملی، پذیرش ریسک‌های منطقی و فعالیت‌هایی در جهت مدیریت و کاهش ریسک فعالیت‌ها است و از طریق فعالیت‌هایی مانند برون‌سپاری، اتحاد استراتژیک، شبکه‌سازی، برنامه‌های بازاریابی و فروش مشارکتی و آزمایش بازار ریسک فعالیت‌ها را پخش می‌کند. در این تحقیق مدیریت ریسک به عنوان یکی از ابعاد بازاریابی کارآفرینانه در صنعت هتل‌داری شناسایی شده است که دارای مؤلفه‌هایی از جمله انجام کارهای کم ریسک با سود بالا، مذاکره با تأمین‌کنندگان در جهت کاهش ریسک، ورود به بخش‌های بازار در صورت احتمال داشتن توانایی، استفاده از معیارهایی در جهت سنجش و ارزیابی برای کاهش ریسک فعالیت‌ها، پذیرش آگاهانه ریسک‌ها، قرارداد با مشتریان مطمئن و دنبال کردن ریسک‌های منطقی است که هم‌سو با تحقیقات گذشته در این باره می‌باشد؛ از جمله نوایزوقو و آنوکام (۲۰۱۴)، فیوره و همکاران (۲۰۱۳)، گورکان و همکاران (۲۰۱۱) و جوگارتنام و تسی (۲۰۰۴) که ریسک محاسباتی، مدیریت ریسک، ریسک محاسبه شده و ریسک‌پذیری را در تحقیق خود به عنوان یکی از ابعاد بازاریابی کارآفرینانه در گردشگری در نظر گرفته بودند. ونکاتارمن<sup>۱</sup> (۱۹۸۹) بیان می‌کند که پیش‌گامی، بخش مهمی از کارآفرینی است و آن را جست‌وجوی فرصت‌های جدید پیش از رقبا تعریف می‌کند و راه‌کارهای پیشگام بودن شرکت‌ها را در شکل دادن به محیط، معرفی محصولات جدید و برندهای جدید پیش از رقبا، کاهش چرخه عمر محصولات، حذف عملیات رشد یافته، پیش‌بینی بازارهای جدید و پیش‌بینی و دنبال کردن فرصت‌های جدید، پیشنهاد می‌دهد (کریمی و رحمانی، ۱۳۹۴). در این تحقیق با انجام تحلیل کیفی و مصاحبه با مدیران صنعت هتل‌داری، پیش‌گامی به عنوان یکی از ابعاد جدید بازاریابی کارآفرینانه در صنعت هتل‌داری به دست آمده که در تحقیقات گذشته به آن اشاره‌ای نشده است. از طرف دیگر به‌روز بودن به عنوان یکی دیگر از ابعاد، حوزه‌های

مختلف تکنولوژیک، آموزشی، تجهیزات و امکانات و فناوری اطلاعات را در بر می گیرد به طوری که بر انتخاب کسب و کارها تأثیرگذار است. گرچه تحقیقات گذشته به این موضوع نیز اشاره ای نکرده اند اما به روز بودن کسب و کارها به عنوان یک عامل مهم در این تحقیق به عنوان یکی از ابعاد بازاریابی کارآفرینانه در صنعت هتل داری شناخته شده است. همچنین تأمین و مشارکت به عنوان بعدی دیگر، بر نحوه تأمین مواد اولیه و تجهیزات، اهرم کردن منابع، همکاری با دیگر شرکت ها و مشارکت با آنها در حوزه های مختلف و دیگر موارد را شامل می شود که در این تحقیق به عنوان یکی از ابعاد بازاریابی کارآفرینانه برای صنعت هتل داری شناسایی شده است. نتایج تحقیقات گذشته در همین راستا می باشد. در تحقیق نوایزوقو و آنوکام (۲۰۱۴)، گورکان و همکاران (۲۰۱۱)، بچرر و همکاران، همالی (۲۰۱۵)، اسمیت (۲۰۱۲) و هاسی اوگلو و همکاران (۲۰۱۲) برای بازاریابی کارآفرینانه به بعد اهرم کردن منابع اشاره شده است که مترادف با بعد تأمین و مشارکت در این تحقیق بوده و همچنین در تحقیق مورت و همکاران (۲۰۱۲) به بعد تقویت منابع و تحقیق کلیسونگ و همکاران (۲۰۱۰) به بعد ارتباطات دوجانبه با مشتریان اشاره شده است که به گونه ای زیرمجموعه بعد تأمین و مشارکت در این تحقیق می باشد. بعد دیگر خلق ارزش بوده که به معنی مجموعه فعالیت هایی است که ارزش محصولات و خدمات را برای مشتریان افزایش می دهد و این حس را در مشتریان ایجاد می کند که در قبال هزینه هایی که متقبل شده اند (هزینه های مالی، روانی، انرژی، زمانی و غیره) منفعت بالاتری را از هتل دریافت کرده اند. در این تحقیق خلق ارزش به عنوان یکی از ابعاد بازاریابی کارآفرینانه در صنعت هتل داری شناسایی شده است که هم سو با تحقیقات گذشته در این باره می باشد از جمله تحقیق نوایزوقو و آنوکام (۲۰۱۴)، فیوره و همکاران (۲۰۱۳)، گورکان و همکاران (۲۰۱۱) و جونز و همکاران (۲۰۱۳) که بعد خلق و تحویل ارزش را در تحقیق

خود به عنوان یکی از ابعاد بازاریابی کارآفرینانه در نظر گرفته بودند. رقیب‌گرایی به عنوان بعد دیگر شامل تمام فعالیت‌های مرتبط با کسب اطلاعات درباره رقبای بازار هدف و پخش آن در تمام کسب‌وکار می‌باشد (نارور و سالتز، ۱۹۹۰). امروزه موفقیت شرکت‌ها و مؤسسات در گروه شناخت آنها از مشتریان و رقبای و سایر عوامل تأثیرگذار بازار است. در بین سازمان‌های رقیب، سازمان‌هایی که قادر به تأمین بهتر نیازهای مشتریان هستند، مطمئناً از سطح عملکرد بالاتری برخوردارند (رنجبریان و همکاران، ۱۳۸۸). یافته‌های این تحقیق نیز نشان داد که هتل‌ها از این عامل در جهت تحلیل رقبای خود و حتی منبع فرصت‌ها به طرق مختلف استفاده می‌کنند که این نتیجه هم‌سو با تحقیقات گذشته از جمله تحقیق جونز و همکاران (۲۰۱۳) و هیونگ و ددانهوف<sup>۱</sup> (۲۰۱۴) می‌باشد که پاسخ‌گویی به رقبای و رقیب‌گرایی را به عنوان ابعاد مفهوم بازاریابی کارآفرینانه در نظر گرفته بودند. در نهایت شبکه‌سازی به معنای دستیابی و ایجاد ارتباط با دیگر شرکت‌ها و سازمان‌ها در جهت تقویت خود می‌باشد. تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد که استفاده از تجربیات منابع خارجی، اتحادها، همکاری‌های بازاریابی، برنامه‌های مشارکتی و پروژه‌های مشترک نمونه‌هایی از روش‌های شبکه‌سازی در صنعت هتل‌داری ایران می‌باشد که امروزه توسط هتل‌ها استفاده می‌شوند. این نتیجه هم‌سو با تحقیق بونچو و همکاران (۲۰۱۳)، جونز و همکاران (۲۰۱۳)، کلینسونگ و همکاران (۲۰۱۰) و رضوانی و همکاران (۱۳۹۰) است که بعد شبکه‌سازی را به عنوان یکی از ابعاد بازاریابی کارآفرینانه مد نظر قرار داده بودند.

با توجه به جدید بودن موضوع بازاریابی کارآفرینانه و نو بودن موضوع این پژوهش که به بررسی بازاریابی کارآفرینانه در صنعت هتل‌داری پرداخته و با توجه به اینکه تحقیقی در این سطح در داخل کشور انجام نشده، این مطالعه می‌تواند راه را برای انجام تحقیقات

بعدی در این حوزه برای دانشجویان، اساتید و سایر پژوهشگران فراهم کند. از طرف دیگر به دلیل فقدان تحقیقات کافی درباره موضوع مورد مطالعه، انجام این تحقیق در پیشبرد و تکامل ادبیات بازاریابی کارآفرینانه در حوزه گردشگری و هتل‌داری نقش مؤثری ایفا می‌نماید. پیشنهادهای کاربردی برای هتل‌های ایران که می‌خواهند این موضوع را مد نظر قرار دهند بر اساس هریک از ۱۱ بعد شناسایی شده بدین قرار است:

بر اساس نوآوری‌گرایی استفاده از بسته‌های اقامتی موضوعی برای فصول کم مشتری (یعنی برای فصل‌های کم مشتری می‌توانند بسته‌های اقامت در هتل در قالب چند خدمت تعریف کنند)، استفاده از پروموشن‌های فروش برای فصول کم مشتری برای مثال فروش کنونی اتاق‌ها به ازای ارائه تخفیف در فصول کم مشتری، ارائه پیام‌های خوشامدگویی و بدرقه و دعوت مجدد به مهمانان، ارائه نوشیدنی‌های خوشامدگویی (ولکام درینک‌ها) سرد و گرم متناسب با نیاز مشتریان و انعطاف در ورود و خروج‌های خارج از ساعات معمول، بر اساس پیش‌نگری در نظر گرفتن برنامه‌های جایگزین برای فعالیت‌های بازاریابی و استفاده از برنامه‌های چندگانه، تعیین بودجه برای بخش‌های مختلف هتل به طور سالانه و در نظر گرفتن و مهیا کردن گزینه‌های مختلف خدمات و ارائه آنها در صورت درخواست میهمانان باید مورد توجه مدیران قرار گیرد. بر اساس بعد فرصت‌گرایی هوشیاری و دنبال کردن روزانه فرصت‌ها در محیط بازار و صنعت برای مثال شعار سازمان جهانی گردشگری (گردشگری برای همه و یا مبحث هتل‌های پایدار و سبز) و بهره‌گیری از نظر متخصصان و مشاوران جهت بررسی و بهره‌برداری از فرصت‌های صنعت مورد توجه قرار گیرد. بر اساس بعد مشتری‌گرایی فعالیت‌هایی از قبیل ایجاد واحد بازاریابی دیجیتال در هتل‌ها جهت حضور فعالانه و مستمر و هدایت یکپارچه فعالیت‌های بازاریابی در فضای مجازی و رصد و تحلیل روزانه نظرات مشتریان در این فضاها (مانند تلگرام، اینستاگرام،

فیسبوک، تریپ ادوایزر) و همچنین متناسب شبکه‌های اجتماعی رایج در هر کشور، سنجش روزانه و مستمر رضایت و نظرات مشتریان از طرق مختلف مانند پرسش‌نامه‌ها، فرم‌های نظرسنجی در اتاق‌ها و سایر بخش‌ها، مصاحبه‌ها، بازخورد در محل، وب‌سایت و تحلیل و مدنظر قرار دادن آنها در ارائه خدمات، آموزش پرسنل در جهت مشتری‌مداری از جمله آموزش‌های ضمن خدمت در خصوص کیفیت خدمات، ایجاد انگیزه در پرسنل، آموزش زبان‌های خارجی به پرسنل باید توسط مدیران بازاریابی هتل‌ها مد نظر قرار گیرد. از نظر مدیریت ریسک تنظیم معیارهایی جهت سنجش و ارزیابی ریسک در فعالیت‌ها برای مثال در برنامه‌های بازاریابی یا خرید مواد اولیه، ریسک‌پذیری محاسبه شده و منطقی در فعالیت‌های بازاریابی به منظور جذب مشتریان در محیط رقابتی و الگوبرداری و نگاه به فعالیت‌های هتل‌های هم‌رده جهت مدیریت و کاهش ریسک فعالیت‌ها و برنامه‌های جدید مد نظر مدیران هتل‌ها قرار گیرد. از نظر پیش‌گامی هتل‌ها باید با انعطاف‌پذیری در فعالیت‌ها و برنامه‌ها و خدمات قابل ارائه به مشتریان در صورت درخواست مشتریان و ایجاد یک یا چند نقطه تمایز در خود با توجه به محیط صنعت و رقابت (برای مثال موقعیت مکانی، نظافت و تمیزی، پرسنل با اخلاق و حرفه‌ای، تجهیزات و امکانات بالا، طراحی با معماری خاص) این بعد را مورد توجه فعالیت‌های خود قرار دهند. بر اساس بعد به‌روز بودن، به‌روز رسانی پرسنل با آموزش‌های به‌روز و حرفه‌ای، استفاده از تکنولوژی‌های روز دنیا در هتل‌ها در بخش‌های مختلف، استفاده از اپلیکیشن‌های موبایل برای تبلیغ هتل در فضای مجازی و به‌روز رسانی وب‌سایت هتل‌ها و چندزبانه کردن آنها با محتوای مختص خود نه یکسان مورد توجه قرار گیرد. بر اساس بعد تأمین و مشارکت فعالیت‌هایی از قبیل استفاده اهرمی از منابع (منابع خارج از شرکت شامل نیروی انسانی، سرمایه، فناوری) که دیگر شرکت‌ها قادر به شناسایی آنها نبودند، استفاده از پتانسیل‌های سایر شرکت‌ها به نفع شرکت خود (قرض کردن منابع آنها، اجاره ماشین‌آلات و تجهیزات، به اشتراک‌گذاری



فعالیت‌ها، پیمان بستن و برون‌سپاری فعالیت‌ها) و شناسایی و استفاده از منابعی که در دسترس هستند ولی به صورت بهینه مورد استفاده قرار نگرفته‌اند (به‌کارگیری اعضاء در ساعت‌های اضافی، به‌کارگیری ماشین‌آلات و تجهیزات بی‌استفاده، استفاده بهینه از سرمایه مازاد شرکت)، دنبال کردن رابطه برد-برد با شرکت و سازمان‌های دیگر، مشارکت با هتل‌های دیگر، شرکت‌های ارائه‌دهنده تور، شرکت‌ها و کارخانجات بزرگ، بانک‌ها و سازمان‌ها در جهت خدمات‌دهی به آنها، همکاری با مؤسسات عام‌المنفعه و خیریه جهت برگزاری همایش‌ها و نشست‌های مرتبط و دعوت از آژانس‌ها و شرکت‌های رزرواسیون برای بازدید از بخش‌های مختلف هتل جهت دریافت اطلاعات و تبلیغات بهتر، باید توسط مدیران هتل‌ها صورت گیرد. بر اساس خلق ارزش فعالیت‌هایی از قبیل ارائه خدمات اضافی رایگان به میهمانان خاص علاوه بر خدمات اصلی و به‌طور کلی ایجاد این احساس در تمام میهمانان که منافع بیشتری در قبال هزینه‌شان دریافت کرده‌اند، برای مثال (انعطاف در ساعات خروج و ورود هتل در زمان‌های خلوت و شلوغ، استفاده رایگان از امکانات ورزشی، وای‌فای رایگان، قراردادن چای‌ساز و قهوه رایگان برای مشتریان خاص و یا گل و میوه رایگان در اتاق میهمان، اولویت در انجام رزرو در ایام شلوغ، تخصیص اتاق‌های دلخواه و مورد سفارش میهمان و ترنسفرهای اختصاصی برای میهمانان خاص) این بعد را مورد توجه جدی در فعالیت‌های بازاریابی خود قرار دهند. بر اساس بعد رقیب‌گرایی باید پایش و ارزیابی دائمی کمی و کیفی رقبا به‌طور مستمر و واکنش مناسب به اقدامات آنها و استفاده از تحقیقات بازار به‌طور مستمر جهت بررسی رفتار رقبا و کسب اطلاعات مورد توجه مدیران قرار گیرد. و در نهایت بر اساس بعد شبکه‌سازی مدیران هتل‌ها باید با ایجاد ارتباط با دیگر شرکت‌ها و سازمان‌ها در جهت تقویت خود و دسترسی به اطلاعات، بازار، فناوری و قابلیت‌های جدید و همچنین استفاده از تجربیات منابع خارجی، اتحادها،

همکاری‌های بازاریابی، برنامه‌های مشارکتی و پروژه‌های مشترک این بعد را در جهت موفقیت کسب و کار خود مد نظر قرار دهند.

باید تصریح گردد که این تحقیق دارای محدودیت‌هایی از قبیل محدودیت‌های زمانی، مکانی، موضوعی (در زمینه جمع‌آوری اطلاعات به دلیل نو بودن موضوع تحقیق) و اجرایی بوده که مهم‌ترین آن وجود محدودیت‌های اجرایی از جمله نگاه امنیتی و محافظه‌کاری برخی از مدیران هتل‌ها در زمینه پخش پرسش‌نامه‌ها در هتل‌ها و گاه درخواست نامه‌های مختلف و فیلترهای امنیتی بوده است که کار اجرای تحقیق را با محدودیت‌هایی مواجه کرد.

### منابع

- حمیدی زاده، محمدرضا؛ پشآبادی، میکائیل؛ عطایی، مهدی و حیاتی، بهزاد. (۱۳۹۴). «بررسی الگوی کمی از اثر ابعاد بازاریابی کارآفرینانه بر چابکی سازمانی (مورد مطالعه: مراکز آموزشی خصوصی)». فصلنامه مدیریت بازرگانی. شماره ۳، صص ۶۰۱-۶۲۰.
- خزائی پول، مرتضی (۱۳۹۲). «مدل‌یابی رابطه ماهیت مؤسسه و بازاریابی کارآفرینانه (مورد مطالعه: مؤسسات آموزش عالی آزاد استان تهران)». پایان‌نامه کارشناسی ارشد در رشته کارآفرینی. دانشگاه تهران.
- رضوانی، مهران؛ خداداد حسینی، سیدحمید؛ آذر، عادل و احمدی، پرویز. (۱۳۸۸). «تأملی بر مبانی پارادایمیک و پارادایم‌نگاری در مطالعات میان‌رشته‌ای (مورد مطالعه: بازاریابی کارآفرینانه)». فصلنامه مطالعات میان رشته‌ای در علوم/انسانی. شماره ۱، صص ۱۱۹-۱۴۷.
- رضائی، روح‌اله؛ منگلی، نسرین و صفا، لیلا. (۱۳۹۴). «بررسی مفهوم و ابعاد بازاریابی کارآفرینانه و تأثیر آن در کسب و کارهای کوچک و متوسط». نشریه کارآفرینی در کشاورزی. شماره ۲، صص ۱-۱۶.

رنجبریان، بهرام، بنی طالبی، محمدباقر و مهینی زاده، سعید. (۱۳۸۸). «تعیین میزان بازارگرایی صنایع کاشی استان‌های اصفهان و یزد». *مهندسی صنایع و مدیریت شریف*. شماره ۲: صص ۱۵-۱۹.

سیدجوادین، سیدرضا؛ مقیمی، سید محمد و سیدامیری، نادر. (۱۳۹۴). «بازاریابی کارآفرینانه کسب‌وکارهای کوچک و متوسط فناوری اطلاعات با رویکرد نظریه زمینه‌ای کلاسیک». فصلنامه *مدیریت بازرگانی*. شماره ۱، صص ۱۰۱-۱۲۵.

ضیایی، محمود و گرجی، معصومه. (۱۳۹۰). «اولویت‌بندی عوامل محیطی مؤثر بر توسعه کارآفرینی گردشگری (مورد مطالعاتی: روستای ماسوله)». اولین همایش مدیریت و توسعه گردشگری، چالش‌ها و راهکارها. تهران. مرکز مطالعات تکنولوژی دانشگاه صنعتی شریف. طغرای، محمدتقی (۱۳۹۰). «نگاشت سرمایه اجتماعی در ارتقاء نوآوری فعالیت‌های بازاریابی کارآفرینانه کسب و کارهای کوچک و متوسط صنایع غذایی». پایان‌نامه کارشناسی ارشد در رشته کارآفرینی. دانشگاه تهران.

طغرای، محمدتقی؛ رضوانی، مهران؛ خدادادحسینی، سیدحمید و خوجم لو، بهنام. (۱۳۹۰). «به کارگیری بازاریابی کارآفرینانه در کسب و کارهای کوچک و بزرگ: ارائه مدل مفهومی». کنفرانس ملی کارآفرینی، تعاون، جهاد اقتصادی، نایین، دانشگاه آزاد اسلامی واحد نایین. صص ۱-۱۲.

کریمی، آصف و رحمانی، سوما. (۱۳۹۴). «تأثیر گرایش کارآفرینانه بر عملکرد کسب و کارها با میانجی‌گری فرایند خلق دانش (مورد مطالعه: کسب و کارهای کوچک و متوسط)». فصلنامه *ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی*. شماره ۵ (۳): صص ۱۴۳-۱۷۱.

گلایبی، امیرمحمد (۸۸-۱۳۸۷). «شناسایی آمیخته بازاریابی کارآفرینانه در بنگاه‌های کارآفرین صنایع غذایی» پایان‌نامه کارشناسی ارشد در رشته کارآفرینی. دانشگاه تهران.

میرزا محمدی، علی. (۱۳۹۱). *تحلیل کیفی داده‌ها با Atlas.ti*. تهران: انتشارات دانشگاهی کیان. مبارکی، محمدحسن؛ رضوانی، مهران؛ یداللهی فارسی، جهانگیر و طغرای، محمدتقی. (۱۳۹۵). «طراحی و تبیین مدل مفهومی آمیخته بازاریابی کارآفرینانه در کسب و کارهای خلاق هنری؛ مورد مطالعه: صنایع خلاق». فصلنامه علمی-پژوهشی *تحقیقات بازاریابی نوین*. شماره ۳، صص ۳۷-۵۲.

- Ateljevic, J and Page, S. J. (2009). *Tourism and Entrepreneurship: international perspectives*. Advance in tourism research. London: Elsevier Ltd.
- Al- Manasra, E. A., A-Zyadat, M., Al-Awamreh, M. A., and S. & Alnsour, M. (2013). Linking Entrepreneurial Marketing and Performance Indicators in Jordanian Hotel Industry. *Journal of Management Research*, 5(3), 86-94.
- Boonchoo, P., Wadason, N & Tsang, D. (2013). The relationship between entrepreneurial marketing and the characteristics of Thai hotels and their managers. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 15(1), 61-78.
- Becherer, R. C., Haynes, P. J., & Helms, M. M. (2008). An exploratory investigation of entrepreneurial marketing in SMEs: The influence of the owner/operator. *Journal of Business and Entrepreneurship*, 20(2), 44-63.
- Backbro, J., Nystrom, H. (2006). *Entrepreneurial Marketing – Innovate value creation*. Master thesis, Jonkoping international business school. Jönköping University.
- Fiore, A. M., Niehm, L. S., Hurst, J. L., Son, J., & Sadachar, A. (2013). Entrepreneurial Marketing: Scale Validation with Small, Independently-Owned Businesses. *Journal of Marketing Development and Competitiveness*, 7(4), 63-86.
- Ghauri, N. P. (2009). *The Formalization of Case Study Research in International Business*, New York: Springer-verlage.
- Goyal, A. and Goyal, A. (2010). Global Issues & Challenges in Hospitality Industry-Overview of Hospitality Industry. *CBS E-Journal, Biz n Bytes*, 6, 1-11
- Gunn, C.A. (2000), *Tourism Planning: Concepts, Basics, Cases*, New York and London: Routledge.
- Hamali, S. (2015). The Effect of Entrepreneurial Marketing on Business Performance: Small Garment Industry in Bandung City Indonesia. *Developing Country Studies*, 5(1), 24-29.

- Hyung, L. D., and Dedahanov, A. (2014). Firm Performance and Entrepreneurial, Market and Technology Orientations in Korean Technology Intensive SMEs. *Asian Social Science*, 10(2), 37-47.
- Hacioglu, G., Eren, S. S., Eren, S. M., Celikkan, H. (2012). The effect of entrepreneurial marketing on firms innovative performance in Turkish SMEs. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58, 871 – 878.
- Hempenius, S. (2012). Entrepreneurial Marketing: Effects on Performance of SMEs. Master Thesis. Erasmus University.
- Hills, G. E., Hultman, C. M., (2011). Academic Roots: The Past and Present of Entrepreneurial Marketing. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 24(1), 1–10.
- Hills, G. E., Hultman, C. E., Kraus, S. & Schulte, R. (2010). History, theory and evidence of entrepreneurial marketing – an overview. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 11(1), 3 – 8.
- Ionita, D. (2012). ENTREPRENEURIAL MARKETING: A NEW APPROACH FOR CHALLENGING TIMES. *Management & Marketing Challenges for the Knowledge Society*, 7(1), 131-150.
- Jaafar, M. (2012). Entrepreneurial marketing and accommodation businesses in East Peninsular Malaysia. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 14(2), 164-183.
- Jin-zhao, W., and Jing, W. A. N. G. (2009). Issues, challenges, and trends, that facing hospitality industry. *Management Science and Engineering*, 3(4), 53-58.
- Jogartnam, G., and Tse, E. Ch. (2004). The Entrepreneurial Approach to Hotel Operation Evidence from the Asia-Pacific Hotel Industry. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 45(3), 248-259.
- Jones, R., Suoranta, M., & Rowley, J. (2013). Entrepreneurial marketing: a comparative study. *The Service Industries Journal*, 33(7–8), 705–719.
- Kurgun, H., Bagiran, D., Ozeren, E., & Maral, B. (2011). Entrepreneurial Marketing-The Interface between Marketing and Entrepreneurship: A Qualitative Research on Boutique Hotels. *European Journal of Social Sciences*, 26(3), 340-357.

- Kilenthong, P., Hills, G. E., Hultman, C., Sclove, L. S. (2010). Entrepreneurial Marketing Practice: Systematic Relationships with Firm Age, Firm Size, and Operator's Status. 1-15.
- Kocak, A., and Abimbola, T. (2009). The effects of entrepreneurial marketing on born global performance. *International Marketing Review*, 26, (4/5), 439-452.
- Miles, M., Gilmore, A., Harrigan, P., Lewis, G., & Sethna, Z. (2015). Exploring entrepreneurial marketing. *Journal of Strategic Marketing*, 23(2), 94-111.
- Morris, M. H., Schindehutte, M., & LaForge, R. W., (2004). The Emergence of Entrepreneurial Marketing: Nature and Meaning," chapter in *Entrepreneurship: the Way Ahead*, Harold P. Welsch, editor, Routledge.
- Morris, H. M., Schindehutte, M. R., & Laforge, W. R. (2002). Entrepreneurial marketing: a construct for integrating emerging entrepreneurship and marketing perspectives. *Journal of marketing theory and practice*, 10(4), 1-19.
- Morrison, A.M., and Taylor, S. M. (2000). Marketing of small hotels on the World Wide Web. *Information Technology and Tourism*, 2, 101-111.
- Mort, Gillian Sullivan, Weerawardena, Jay, & Liesch, Peter. (2012). Advancing entrepreneurial marketing evidence from born global firms, *European Journal of Marketing*, 46(3/4), 542-561.
- Nwaizugbo, I. C. and Anukam, A. I. (2014). Assessment of Entrepreneurial Marketing Practices among Small and Medium Scale Enterprises in Imo State Nigeria: Prospects and Challenges. *Review of Contemporary Business Research*, 3(1), 77-98.
- PIRNAR, İ. (2015). The Specific Characteristics of Entrepreneurship Process in Tourism Industry. *Selcuk University Social Sciences Institute Journal*, (34), 75-86.
- Reijonen, H. (2012). Entrepreneurial marketing orientation (EMO): An empirical test. European Marketing Academy Conference. 41<sup>st</sup> annual conference. May 22 to 25.
- Schmid, J. (2012). Entrepreneurial marketing- Often described rarely measured. Paper presented at the Academy of Marketing Conference, Southampton, UK.

- 
- Samiei, S., and Akhoondzadeh, M. (2013). The role of entrepreneurship in tourism industry development. *European Online Journal of Natural and Social Sciences: Proceedings*, 2(3 (s)), 14-23.
- Sandvik, L. 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.
- Shiratina, A., Narimawati, U., & Suryana, Y. (2016). The chronology of entrepreneurial marketing definitions. *I J A B E R*, 14(2), 843-850.
- Thomas, Rh., Shaw, G., and Page, S. J. (2011). Understanding small firms in tourism: A perspective on research trends and challenges. *Tourism Management*, 32, 963-976.