

## تحلیلی بر وضعیت بازارگرایی در صنعت هتلداری ایران

مورد مطالعه: هتل‌های چهار و پنج‌ستاره شهر تهران

سید محمد موسوی<sup>۱</sup>، شمس السادات زاهدی<sup>۲</sup>

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۰۶/۱۹

تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۰۱/۱۵

### چکیده

هدف پژوهش حاضر تحلیلی بر وضعیت بازارگرایی در هتل‌های چهار و پنج‌ستاره شهر تهران است. در این تحقیق، ابتدا از طریق مطالعه ادبیات تحقیق و نظرسنجی خبرگی، مدل مفهومی و اولیه تحقیق در قالب پنج بُعد مشتری‌گرایی، رقیب‌گرایی، هماهنگی و انسجام بین واحدها، فناوری و سیستم‌های اطلاعاتی و تمرکز بلندمدت تدوین شد. نتایج تحقیق نشان داد که بازارگرایی در سه بُعد رقیب‌گرایی، هماهنگی و انسجام بین واحدها و فناوری و سیستم‌های اطلاعاتی برقرار نیست و تنها در ابعاد مشتری‌گرایی و تمرکز بلندمدت بازارگرایی برقرار است. همچنین، رد فرضیه اصلی دوم پژوهش نشان داد که دو بُعد مشتری‌گرایی و تمرکز بلندمدت با یکدیگر اختلاف معناداری ندارند. بنابراین، با توجه به پیچیدگی بازار کسب‌وکار در صنعت گردشگری، خصوصاً در بخش هتل‌داری، هتل‌های چهار و پنج‌ستاره تهران بزرگ نیازمند توجه زیادی به ابعاد کمتر دیده شده بازارگرایی، یعنی رقیب‌گرایی، هماهنگی و انسجام بین واحدها و نیز فناوری هستند.

**واژه‌های کلیدی:** بازارگرایی، گردشگری، صنعت هتل‌داری

### مقدمه

امروزه گردشگری به بزرگترین صنعت بخش خدمات تبدیل شده است و از نظر پراکنش، صنعت شماره یک جهان به‌شمار می‌آید (ضرغام و همکاران، ۱۳۹۲). گردشگری صنعت اصلی بسیاری از کشورهاست و نقش اساسی در توسعه اقتصاد جهانی دارد (تینگ هانگ<sup>۳</sup>، ۲۰۱۰). این صنعت متشکل از فعالیت‌ها و عناصری است که مستقیم و غیرمستقیم بر آن تأثیر می‌گذارد و در نهایت به رشد صنعت هتل‌داری منجر می‌شود (محمدی، ۱۳۹۴). افزایش رقابت در بازار و افزایش دانش و آگاهی مشتریان هتل‌ها از خدمات و گزینه‌های انتخابی دیگر باعث شده که به‌تازگی مدیران هتل‌ها با مسئله بزرگی، به نام مشتریان ناراضی، مواجه شوند.

۱ نویسنده مسئول: دانشجوی دکتری مدیریت گردشگری دانشگاه علم و فرهنگ (s.m.moosavi@outlook.com)

۲ استاد بازنشسته مدیریت دانشگاه علامه طباطبائی

3. Ting Hung

ازطرفی چون امروزه، بسیاری از سازمان‌ها، برای راه‌اندازی و بقای کسب‌وکار خود در این محیط پیچیده رقابتی، بر سیستم‌های زیادی متکی هستند (موسوی و همکاران، ۱۳۹۳)، مدیران هتل‌ها در پی شناسایی و بررسی عوامل تاثیرگذار بر رضایت مشتریان خود هستند (Radojevic et al, 2015).

مسئله اصلی - که دغدغه این پژوهش است - این است که یک هتل چگونه می‌تواند، در بازار پیچیده امروز، توان رقابتی خود را افزایش دهد. با مطالعه تحقیقات موجود در این زمینه، مشخص شد که عوامل متعددی بر ارتقای توان رقابتی یک کسب‌وکار مؤثرند، از جمله: عوامل محیطی کلان بین‌المللی و ملی همچون عوامل اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، سیاسی، تکنولوژیکی؛ عوامل خرد محیطی یا عناصر صنعت شامل تأمین‌کنندگان، رقابت درون صنعت، رقابت تازه‌وارد، محصولات جایگزین، واسطه‌های فروش و مشتریان و عوامل مربوط به داخل بنگاه؛ دارایی‌های مشهود و نامشهود و شایستگی‌ها (آقازاده و همکاران، ۱۳۸۷). با وجود اینکه گرایش به بازار و نیازهای مشتریان اولین ویژگی بازاریابی جدید است، اما درباره «بازارگرایی»، در نقش عامل مهم و تأثیرگذار بر توان رقابتی کسب‌وکار، مطالعه دقیقی صورت نگرفته است. مدیران کامیاب کسانی هستند که سازمان خود را با شرایط روز هم‌گام می‌سازند. این هم‌گامی زمانی امکان‌پذیر است که کارکنان و مدیران گرایش به بازار را در حکم یک فرهنگ و بینش بپذیرند (روستا و همکاران، ۱۳۸۶، ص ۱۱). بر این اساس، می‌توان گفت که یکی از ویژگی‌های کسب‌وکارهای پیشرو و رقابت‌پذیر، برخورداری از شایستگی‌های بازارگرایی و توجه و تأکید آن‌ها به خواسته‌های بازار و مشتریان است و ویژگی بارز کسب‌وکارهای غیررقابت‌پذیر، نداشتن این شایستگی‌ها و توجه نکردن به شرایط بازار و مشتریان است (آقازاده و همکاران، ۱۳۸۷).

لذا در این مطالعه، درباره مفهوم بازارگرایی، به‌عنوان عاملی مهم اما نادیده‌گرفته‌شده در مطالعات پیشین، بررسی نظری و تحقیقاتی صورت گرفته است. سپس به سؤال تحقیق که آیا هتل‌ها، با توجه به ابعاد بازارگرایی، بازارگرا هستند یا خیر، پاسخ داده شده و براساس نتایج به‌دست‌آمده پیشنهادهایی ارائه شده است.

## اجزای بازارگرایی

بازارگرایی شامل سه جزء رفتاری مشتری‌گرایی، رقیب‌گرایی و هماهنگی بین‌وظیفه‌ای و دو معیار تصمیم‌تمرکز بلندمدت و سودآوری است. «بازارگرایی ایجاد هوش‌مندی در سراسر سازمان در ارتباط با نیازهای فعلی و آتی مشتری، نشر هوش‌مندی در بین بخش‌های سازمان و پاسخ‌گویی سراسری به آن هوش‌مندی است» (کوهلی و جاورسکی<sup>۱</sup>، ۱۹۹۹).

مبنای اصلی اکثر پژوهش‌ها، در گستره بازارگرایی، مقالات کوهلی و جاورسکی و نارور و اسلتر<sup>۲</sup> است. کوهلی و جاورسکی مفهوم بازارگرایی را از بُعد رفتاری تعریف می‌کنند. ایشان، به‌جای تمرکز بر

1. Jaworski  
2. Slater

مشتری، عنصر اصلی محیط‌گرایی را تمرکز بر اطلاعات در بین بخش‌های گوناگون سازمان و پاسخ‌گویی به آن در گستره سازمانی تعریف می‌کنند. پاسخ‌گویی، میزان سازگاری و هماهنگی سیاست‌های بازاریابی شرکت را با اطلاعات بازار نشان می‌دهد. سازگاری کالاها و خدمات تولیدی با نیازها و خواسته‌های مشتریان تعبیر و تفسیر محدودی از بازاریابی تلقی می‌شود. این نوع پاسخ حالت واکنشی دارد؛ درحالی‌که محیط‌گرا بودن به این معنی است که شرکت می‌کوشد، باتوجه‌به عوامل محیطی، نیازها و خواسته‌های آتی مشتریان را شناسایی کند و به آن پاسخ دهد (کوهلی و جاورسکی، ۱۹۹۹).

نارور و اسلاتر (۱۹۹۰) محیط‌گرایی و توجه به بازار را از دیدگاه فرهنگی (فرهنگ بازاریابی) تعریف می‌کنند. عناصر بازاریابی از نظر این دو محقق شامل سه مورد زیر است:

۱. مشتری‌گرایی: درک مداوم و پیوسته نیازهای مشتریان هدف فعلی و بالقوه و استفاده از آن دانش (دانش شناخت نیازهای مشتری) در ایجاد ارزش مشتری.

۲. رقیب‌گرایی: درک مداوم قابلیت‌ها و راهبردهای رقبای عمده بالقوه و فعالی که نیازهای مشتریان هدف سازمان را تأمین می‌کنند و استفاده از آن دانش (دانش شناخت رقبا) در ایجاد ارزش برتر مشتری.

۳. هماهنگی میان‌وظیفه‌ای: هماهنگ بودن همه وظایف سازمان و بهره‌برداری از اطلاعات مشتری و بازار به منظور خلق ارزش برتر برای مشتری.

کاتلر معتقد است بازاریابی در یک سازمان در صورتی مؤثر است که بر مشتریان و رقبا تمرکز کند. از آنجاکه رقبا و مشتریان هر دو در محیط سازمان قرار دارند، می‌توان گفت که یک سازمان بازاریاب مؤثر، محیط‌محور است (کاتلر<sup>۱</sup>، ۱۹۹۷). لی لند و آلبرت نیز، در کشور آمریکا، مطالعه‌ای درخصوص بازاریابی و اثربخشی سازمان انجام داده‌اند که در آن برای سنجش بازاریابی، به جای تمرکز بر عناصر بازار، بر اطلاعات بازار تأکید شده است. در این مدل مفهومی تولید اطلاعات بازار، انتشار اطلاعات در سطح سازمان و پاسخ‌گویی به آن در گستره سازمان به‌عنوان معیارهای بازاریابی استفاده شده‌اند که همان بُعد رفتاری یا هوش‌مندی بازار در بازاریابی است که کوهلی و جاورسکی ارائه کرده‌اند (لی لند و آلبرت، ۲۰۰۶).

به‌طور کلی سازمان‌های بازارگرا، چندین ویژگی کلیدی دارند:

۱. مشتری‌گرایی: مهم‌ترین جنبه بازاریابی شناسایی نیازهای مشتری و تعهد به برآوردن آن و ایجاد ارزش برتر برای مشتری است. مشتری‌گرایی یعنی «نزدیک شدن به مشتری».

۲. رقیب‌گرایی: در بازاریابی، رقیب‌گرایی رقابت از نقطه‌نظر مشتری است؛ یعنی رفع مستقیم و غیرمستقیم یک نیاز. در رقیب‌گرایی، حرکت‌های رقبا در زمان حال و آینده بررسی و سعی در دست یافتن به مشتری، زودتر از رقیب، می‌شود.

1. Kotler

۳. هماهنگی و انسجام بین واحدها: تمام بخش‌های سازمان، در زمینه رفتار با مشتری، رفتاری یکسان دارند و هر بخش، با مشارکت سایر بخش‌ها، بر مشتری تمرکز دارد. بخش‌ها، با مشارکت یکدیگر، به تحلیل و تفسیر اطلاعات مربوط به مشتری می‌پردازند.
۴. تمرکز بلندمدت: برنامه‌ریزی دارای سیکل زمانی سه ساله است؛ تمام برنامه‌های راهبردی، بر اساس یک دوره سه‌ساله تنظیم می‌شود.
۵. سیستم اطلاعات (هوشمند) بازار: بر اساس بررسی میدانی و مشاهده و مباحثه غیررسمی، بازخورد لازم به دست می‌آید و به‌طور نظام‌مند اطلاعات بازار جمع‌آوری، تجزیه و تحلیل، و ذخیره و بازیابی می‌شود. از طریق این سیستم، بهتر می‌توان به نیازهای مشتری و بازار آگاهی پیدا کرد و به‌طور مداوم با اعضا ارتباط و مباحثه داشت (شفیعی، ۱۳۸۷، ص ۵۶).
- در ادامه به پیشینه تحقیقات خارجی (استبان و همکاران، ۲۰۰۲، ص. ۱۰۰۸-۱۰۱۱) و همچنین تحقیقات داخلی قبلی، که در زمینه بازرگاری در بخش خدمات انجام پذیرفته، اشاره می‌شود:
- رضایی و دولت‌آبادی و خائف الهی (۱۳۸۵) در مطالعه‌ای، ابتدا دیدگاه‌ها و مدل‌های بازرگاری و تأثیر آن بر عملکرد کسب‌وکار را بررسی کرده‌اند. نتایج این پژوهش حاکی از این است که عملکرد کسب‌وکار، در فضای رقابتی کنونی، تحت تأثیر یک پارچگی بازرگاری و قابلیت‌های بازاریابی است.
- آقازاده و همکارانش (۱۳۸۷) در تحقیقی با عنوان «بازارگاری و عملکرد کسب‌وکار در ایران» به ارزیابی مدل مفهومی خود پرداختند و بر اساس یافته‌ها به این نتیجه رسیدند که از نظر خبرگان کلیت مدل مفهومی بازرگاری و عملکرد کسب‌وکار در ایران، با برخی اصلاحات، پذیرفتنی است.
- قربانی و همکارانش (۱۳۸۸) در پژوهشی به بررسی تأثیر بازاریابی داخلی بر بازرگاری و عملکرد سازمانی پرداخته‌اند. بر اساس نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌های پرسش‌نامه، مشخص شد که بازاریابی داخلی، از طریق بازرگاری، بر عملکرد سازمانی مؤثر است.
- سعیدینیا و مردانی (۱۳۸۸) تحقیقی با هدف بررسی میزان بازرگاری در شرکت‌های کوچک و متوسط مستقر در پارک علم و فناوری استان سمنان انجام دادند. نتایج نشان داد که شرکت‌های مستقر در پارک علم و فناوری استان سمنان از میزان بازرگاری بالا و قابل‌قبولی برخوردارند.
- نوری‌نیا (۱۳۸۵) در مطالعه‌ای، با توجه به مطالعات کوهلی و جاورسکی (۱۹۹۰) و نارور و اسلاتر (۱۹۹۰)، مقیاسی چهاربُعدی را شامل تجزیه و تحلیل مشتریان، پاسخ‌گویی به مشتریان، تجزیه و تحلیل رقبا و تسهیم و تبادل اطلاعات بین واحدها توسعه دادند و با استفاده از آن، بازاریابی شرکت ملی نفت ایران را بررسی و ارزیابی کردند. نتایج این مطالعات نشان می‌دهد که سطح کلی بازرگاری در شرکت ملی نفت ایران مطلوب است.
- تحقیقی دیگر، که باهدف کلی بررسی ابعاد گوناگون بازرگاری و نحوه تأثیر آن بر عملکرد بخش بین‌الملل بانک ملت انجام شده، نشان داد که بین ابعاد بازرگاری در بخش بین‌الملل بانک ملت، به مشتری‌محوری بیشتر از رقیب‌محوری و هماهنگی میان‌وظیفه‌ای توجه شده است (مقبلان، ۱۳۸۹).

جدول ۱: ابعاد بازاریابی

محقق	مفهوم	تکنیک تحلیل	نمونه	ابعاد خدمات	محیط	یافته‌ها
بارکس دیل و دالین (۱۹۷۱)	بازارگرایی	درصدها	۳۸۵ مدرسه ارشد بازاریابی	صرفاً خدمات و تعامل کم	ایالات متحده آمریکا	اعتقاد به مفهوم، اما پیاده‌سازی کم
ساکس و وینتر (۱۹۸۲)	مشتری‌گرایی	همبستگی عوامل	۶۱۲۸۶ فروشنده خدمات صنعتی	خدمات دارای کالا و تعامل زیاد	نامشخص	توسعه یک مقیاس به‌منظور اندازه‌گیری رابطه بین گرایش و توانایی ارضای نیازها توسط فروشنده
وایت (۱۹۸۵)	بازارگرایی	نامشخص	مراکز سلامت اجتماعی	خدمات دارای کالا و تعامل زیاد	ایالات متحده آمریکا	بازاریابی‌گرایی برای مدیران
گرین لی و ماچان (۱۹۸۶)	بازاریابی‌گرایی	درصد فراوانی	۲۸ آژانس مسافرتی	خدمات دارای کالا و تعامل زیاد	انگلستان	سطح پایین بازاریابی‌گرایی
مک کلاف و همکاران (۱۹۸۶)	بازارگرایی	نامشخص	بانک‌ها	خدمات دارای کالا و تعامل زیاد	نامشخص	رضایت بیشتر مصرف‌کنندگانی که بانک‌های آن‌ها از سطح بالای بازاریابی‌گرایی برخوردارند
نایباد و نازاریانا (۱۹۹۱)	بازارگرایی	کای دو	بیمارستان‌ها	خدمات دارای کالا و تعامل زیاد	ایالات متحده آمریکا	بازارگرایی ارتباط قوی با نرخ اشتغال تخت‌های بیمارستان دارد
نایباد و نازاریانا (۱۹۹۲)	بازارگرایی	درصد میانگین‌ها	۱۷۶ بیمارستان	خدمات دارای کالا و تعامل زیاد	ایالات متحده آمریکا	بازارگرایی در خدمات بهداشتی مؤثر است
کوروشی (۱۹۹۳)	بازارگرایی	نامشخص	دانشگاه خصوصی و دولتی	صرفاً خدمات و تعامل کم	ایالات متحده آمریکا	همکاران بازارگرا درآمد بیشتری داشته‌اند
رن و همکاران (۱۹۹۴)	بازارگرایی	همبستگی‌های میانگین	۶۱ بیمارستان	خدمات دارای کالا و تعامل زیاد	کانادا	مدیران و سرپرستان بازاریابی با میزان بازاریابی خود موافق نیستند
آنها-گیم (۱۹۹۶)	بازارگرایی	رگرسیون عملی	۱۵۹ بنگاه صنعتی، ۱۱۷ بنگاه خدماتی	خدمات دارای کالا و تعامل زیاد	استرالیا	بازارگرایی اثر قابل‌ملاحظه‌ای بر توسعه محصول جدید دارد

محقق	مفهوم	تکنیک تحلیل	نمونه	ابعاد خدمات	محیط	یافته‌ها
رن (۱۹۹۶)	بازارگرایی	نامشخص	بیمارستان غیرانتفاعی	خدمات دارای کالا و تعامل زیاد	ایالات متحده آمریکا	فلسفه مشتری مهم‌ترین ویژگی بازارگرایی
یونان و عبدالقادر (۱۹۹۷)	بازارگرایی	انحراف میانگین، همبستگی عملی	۲۳۷ بیمارستان	خدمات دارای کالا و تعامل زیاد	ایالات متحده آمریکا	توسعه یک مقیاس بازارگرایی برای سنجش بیمارستان‌ها
یونان (۱۹۹۷)	بازارگرایی	رگرسیون	۹۲ شعبه بانک	خدمات دارای کالا و تعامل زیاد	عربستان سعودی	ارتباط معناداری بین نتایج و بازارگرایی وجود ندارد
لاویا و جانزین (۱۹۹۸)	بازارگرایی	درصد میانگین‌های همبستگی	۲۳۵ بیمارستان	خدمات دارای کالا و تعامل زیاد	ایالات متحده آمریکا	بنگاه بزرگ‌تر، گرایش بیشتر؛ اختلاف عمده‌ای بین بخش عمومی و خصوصی وجود ندارد
لادو و همکاران (۱۹۹۸)	بازارگرایی	رگرسیون عاملی نوع دوم	۶۶ شرکت بیمه	خدمات دارای کالا و تعامل کم	اسپانیا و بلژیک	بازارگرایی شامل دو بعد است: گرایش و کشور
لادو و ریورا (۱۹۹۸)	بازارگرایی	خوشه عاملی	۱۱۳ شرکت بیمه	خدمات دارای کالا و تعامل کم	اسپانیا و بلژیک	بین بنگاه‌ها بر مبنای گرایش و نه بر مبنای ترکیب تفاوت‌هایی وجود دارد
هان و همکاران (۱۹۹۸)	بازارگرایی	رگرسیون	۱۳۴ بانک	خدمات دارای کالا و تعامل زیاد	ایالات متحده آمریکا	بازارگرایی نوآوری بنگاه را تسهیل می‌کند و نتایج را بهتر می‌کند
الونجیتس و گونارس (۱۹۹۹)	بازارگرایی	همبستگی رگرسیون عاملی	۴۴۴ شرکت خدماتی	خدمات دارای کالا و تعامل زیاد	یونان	در محیط پویای بازارگرایی قابل توصیه است، درحالی‌که محیط با ثبات مستلزم تولیدگرایی است
کاروانا و همکاران (۱۹۹۹)	بازارگرایی	تحلیل عاملی تأییدی	۲۷۲ شرکت خدماتی	خدمات دارای کالا و تعامل زیاد	آفریقای جنوبی و انگلستان	برخی ارتباط بین نتایج و گرایش‌ها وجود دارد
سارگیانت و محمد (۱۹۹۹)	بازارگرایی	خوشه میانگین فراوانی	۸۶ هتل	خدمات دارای کالا و تعامل زیاد	ایالات متحده آمریکا	اکثر هتل‌ها استراتژی متمرکز بر رقبا همراه با بازارگرایی را درپیش گرفته‌اند

محقق	مفهوم	تکنیک تحلیل	نمونه	ابعاد خدمات	محیط	یافته‌ها
کومر و سبیرامین (۲۰۰۰)	بازارگرایی	تحلیل واریانس یک‌طرفه	۱۵۹ هتل	خدمات دارای کالا و تعامل زیاد	ایالات متحده آمریکا	اکثر هتل‌ها راهبرد متمرکز بر رقبا همراه با بازاریابی را درپیش گرفته‌اند
وب و همکاران (۲۰۰۰)	بازارگرایی	تحلیل عاملی تأییدی	۷۷ بانک	خدمات دارای کالا و تعامل کم	نامشخص	ارتباط بین رضایت مصرف‌کننده، کیفیت و بازاریابی برقرار است
ورد و همکاران (۲۰۰۰)	بازارگرایی	رگرسیون	۲۳۷ هتل	خدمات دارای کالا و تعامل زیاد	ایالات متحده آمریکا	رابطه مثبت بین گرایش و نتایج به‌دست آمده است

### مدل مفهومی تحقیق

ابتدا به منظور مطالعه ادبیات تحقیق و سابقه تحقیق، با استفاده از روش کتابخانه‌ای، حدود ۱۰۰ شاخص برای مدل پژوهش استخراج شد. سپس با استفاده از پیشینه تحقیق و بازنگری ادبیات پژوهش، ابعاد و شاخص‌های مهم در ارزیابی بازاریابی، از نظر محققان و نظریه‌پردازان، شناسایی شد و در قالب یک چیدمان اولیه در پنج بُعد مشتری‌گرایی، رقیب‌گرایی، هماهنگی و انسجام بین واحدها، فناوری و سیستم‌های اطلاعاتی و تمرکز بلندمدت گروه‌بندی شد. سپس، از طریق مصاحبه با خبرگان و صاحب‌نظران، درباره صحت و کیفیت سنج‌ها بحث صورت گرفت و تغییرات موردنظر آن‌ها تا حد امکان در این شاخص‌ها و طبقه‌بندی‌ها اعمال شد. درنهایت، بهترین و مهم‌ترین شاخص‌ها برای دستیابی به اهداف پژوهش، در قالب ۲۹ شاخص و پنج بُعد، به صورت جدول ۲ انتخاب شد. سپس پرسش‌نامه‌ای به سبک طیف لیکرت، که دربرگیرنده این ابعاد بود، طراحی و بین پاسخ‌گویان توزیع شد تا بازاریابی در هتل‌های موردنظر سنجیده شود.

جدول ۲: ابعاد بازاریابی

ابعاد پژوهش	مؤلفه‌های پژوهش	منابع و مأخذ
مشتری‌گرایی	تدوین راهبردها با هدف افزایش ارزش مشتریان	McGee & Spiro, 1988;
	اندازه‌گیری متناوب و مستمر رضایت مشتریان	
	توجه خاص به مشکلات مشتریان و درک نیازهای آن‌ها	Panigyrakis & theodridis, ۲۰۰۷;
	پاداش به کارمندان و مدیران متعهد به رضایت مشتریان	
	ارائه خدمات فراتر از انتظار به مشتریان	Kirka et al, 2009;
	ارتباطات باز برای تبادل اطلاعات با مشتریان	
	بهره‌گیری از نظرها و تجربه‌های مشتریان	Kohli & Jawerski, 1999.
وجود افراد کارشناس در زمینه مشاوره، طراحی، آموزش و اجرای طرح‌های بازاریابی		

ابعاد پژوهش	مؤلفه‌های پژوهش	منابع و مآخذ
رقیب‌گرایی	استانداردسازی روابط با مشتریان	Gonzalez- Benito et al, 2005; kook, ۲۰۰۲; Kotler, 1997; Kohli & Jawerski, 1990.
	توزیع اطلاعات رقبا در بین کارکنان	
	عکس‌العمل نشان دادن به حرکات رقبا	
	بحث و بررسی درباره نقاط قوت و ضعف رقبا توسط مدیریت	
	شناسایی و ارزیابی استراتژی‌های رقبا	
	تخصیص منابع مالی لازم برای سرمایه‌گذاری در بازارهای رقابتی	
هماهنگی و انسجام بین واحدها	مشارکت تمام بخش‌های هتل با یکدیگر در تهیه برنامه‌ها و راهبردهای بازاریابی	Cadogan and Diamatopoulos, 1995; Leiland & Albert, 2006; Kirka et al, 2009; Harris & Ogbana, 2001.
	تلاش تمامی بخش‌ها از طریق انجام فعالیت‌های تیمی در رفع نیازهای مشتریان	
	هماهنگی تمام اعضای هتل برای ایجاد ارزش برتر برای مشتری	
	ایجاد ساختار سازمانی مناسب در بازارگرایی	
	تأمین اختیارات لازم برای بخش‌های مختلف سازمان، به‌منظور انجام مناسب مسئولیت‌های بازارگرایی	
	رفع ابهام از مقررات و دستورالعمل‌های داخلی هتل	
فناوری و سیستم‌های اطلاعاتی	ایجاد شبکه هوشمند جمع‌آوری اطلاعات و سازمان‌دهی و بازیافت آن‌ها	Taylor et al, 2008; Narver John C, Slater, 1990; Liu & Davies, 1997; Lancaster et al, 2004.
	تهیه و تدوین اطلاعات بازار و انتشار آن در سطح هتل	
	به‌کارگیری فناوری‌های مناسب برای برنامه‌های بازارگرایی	
	تناسب و یک‌پارچگی سیستم‌های هتل با سیستم‌های تجاری بازار	
تمرکز بلندمدت	برگزاری دوره‌های تخصصی بازارگرایی برای مدیران هتل	Deshpande and Farley and Webster, 1993; Esteban A et al, 2002; Anwar and Sohail, 2003; Koolar, 2006.
	تمرکز بر بقا و رشد بلندمدت	
	حفظ ثبات در ارائه خدمات در یک دوره طولانی	
	تلاش در جهت ایجاد تصویر مثبت از هتل در بازار	

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نوع پیمایشی و کاربردی است. درخصوص جامعه آماری، ۱۴۰ مدیر و سرپرست ارشد بخش‌های مختلف هتل‌های چهار و پنج‌ستاره در تهران بزرگ مدنظر قرار گرفت که از بین آن‌ها ۱۰۳ نفر به‌عنوان نمونه در دسترس انتخاب شد.

ابزار گردآوری داده‌ها پرسش‌نامه‌ای است مشتمل بر ۲۹ مؤلفه و پنج بُعد (جدول ۱) که پس از مصاحبه با خبرگان و مطالعه ادبیات تحقیق و بررسی پژوهش‌های انجام‌شده به‌دست آمده است. برای سنجش روایی تحقیق از روایی محتوا<sup>۱</sup> و روایی سازه<sup>۲</sup> استفاده شده است. بهره‌برداری از مدل‌های استاندارد برگرفته از پیشینه پژوهش و همچنین دیدگاه‌های خبرگی حاکم بر تهیه پرسش‌نامه، حاکی از روایی محتوایی آن است. در این تحقیق، برای بررسی روایی سازه از روش تحلیل عاملی استفاده شده است. تحلیل عاملی نشان می‌دهد که سنجه‌ها با چه الگو و تناسبی با یکدیگر مرتبطند که این ارتباط توسط بارهای عاملی ارائه می‌شود (نگهبان، ۱۳۸۴). تحلیل عاملی بر دو نوع است که در اینجا از روش تحلیل عاملی تأییدی استفاده شده است. در تحلیل

1. Content Validity
2. Construct Validity



عاملی تأییدی، پیش فرض محقق آن است که هر عاملی با زیرمجموعه خاصی از متغیرها ارتباط دارد. حداقل شرط لازم برای تحلیل عامل تأییدی این است که محقق درباره تعداد عامل‌های مدل، قبل از انجام تحلیل، پیش فرض معینی داشته باشد. نتایج حاصل از تحلیل عامل تأییدی در جدول ۲ ارائه شده است.

جدول ۲: ضرایب استاندارد و مقدار آماره آزمون t برای هر یک از متغیرهای تحقیق

متغیرهای مکنون	متغیرهای اندازه‌گیری	ضریب استاندارد	ضریب t-value
مشتری‌گرایی	سؤال ۱	۰/۵۶	۸/۰۶
	سؤال ۲	۰/۶۲	۹/۲۷
	سؤال ۳	۰/۷۱	۱۰/۹۰
	سؤال ۴	۰/۶۱	۹/۰۰
	سؤال ۵	۰/۵۴	۷/۷۱
	سؤال ۶	۰/۶۳	۹/۲۹
	سؤال ۷	۰/۶۴	۹/۵۶
	سؤال ۸	۰/۶۴	۹/۶۳
	سؤال ۹	۰/۷۶	۱۲/۰۶
رقیب‌گرایی	سؤال ۱۰	۰/۶۶	۹/۸۶
	سؤال ۱۱	۰/۷۲	۱۱/۱۴
	سؤال ۱۲	۰/۷۶	۱۲/۰۸
	سؤال ۱۳	۰/۷۵	۱۱/۵۷
	سؤال ۱۴	۰/۶۷	۱۰/۲۰
	سؤال ۱۵	۰/۶۹	۱۰/۵۰
هماهنگی و انسجام بین واحدها	سؤال ۱۶	۰/۶۴	۹/۶۲
	سؤال ۱۷	۰/۶۳	۹/۵۴
	سؤال ۱۸	۰/۵۴	۷/۹۰
	سؤال ۱۹	۰/۶۶	۱۰/۰۷
	سؤال ۲۰	۰/۶۲	۹/۴۶
فناوری و سیستم‌های اطلاعاتی	سؤال ۲۱	۰/۷۳	۱۱/۴۷
	سؤال ۲۲	۰/۷۳	۱۱/۳۲
	سؤال ۲۳	۰/۷۶	۱۲/۵۷
	سؤال ۲۴	۰/۸۲	۱۳/۴۵
	سؤال ۲۵	۰/۷۲	۱۱/۱۳
تمرکز بلندمدت	سؤال ۲۶	۰/۶۶	۱۰/۲۴
	سؤال ۲۷	۰/۶۶	۱۴/۴۸
	سؤال ۲۸	۰/۶۷	۹/۹۴
	سؤال ۲۹	۰/۶۴	۹/۳۴

همان‌طور که نتایج حاصل از تحلیل عامل تأییدی (جدول ۲) نشان می‌دهد، باتوجه به اینکه مقدار آماره t بزرگ‌تر از ۱/۹۶ است، متغیرهای مشاهده‌شده (سوالات) بر متغیرهای مکنون (شاخص‌ها) مؤثر است و روایی

سازه متغیرهای تحقیق تأیید می‌شود. همچنین، ضریب استاندارد نشان‌دهنده میزان همبستگی متغیر مشاهده‌شده و مکنون است؛ اعداد به‌دست‌آمده حاکی از وجود همبستگی قوی هریک از سؤالات با شاخص خاص آن است. علاوه‌براین، معیارهای نیکویی برازش به‌دست‌آمده از مدل، در جدول ۳، آورده شده است؛ مقایسه اعداد به‌دست‌آمده با حد مطلوب حاکی از این است که مدل از برازش خوبی برخوردار است.

جدول ۳: شاخص‌های نیکویی برازش متغیرهای وابسته

شاخص	بُعد	حد مطلوب
$\chi^2/df$	۲/۲	کوچک‌تر از ۳
RMSEA <sup>۱</sup>	۰/۰۷	کوچک‌تر از ۰/۰۷
$\sqrt{RMR}$	۰/۰۶۰	حدود صفر
NFI <sup>۲</sup>	۰/۹۳	بزرگ‌تر از ۰/۰۹
NNFI <sup>۳</sup>	۰/۹۵	حدود یک
CFI <sup>۴</sup>	۰/۹۶	بزرگ‌تر از ۰/۰۹
GFI <sup>۵</sup>	۰/۷۸	بزرگ‌تر از ۰/۰۹
AGFI <sup>۶</sup>	۰/۷۳	بزرگ‌تر از ۰/۰۹

برای سنجش پایایی پرسش‌نامه نیز، ضریب آلفای کرونباخ با استفاده از نرم‌افزار اس.پی.اس.اس<sup>۸</sup> محاسبه شده که مقدار به‌دست‌آمده برابر ۰/۹۵ است؛ این مقدار حاکی از پایایی قابل‌قبول ابزار پژوهش است. ضمناً این مقدار برای ابعاد مشتری‌گرایی ۹۵ درصد، رقیب‌گرایی ۸۶ درصد، هماهنگی و انسجام بین واحدها ۸۲ درصد، فناوری و سیستم‌های اطلاعاتی ۸۴ درصد و تمرکز بلندمدت ۸۰ درصد به‌دست آمده است که نشان‌دهنده پایایی همه ابعاد مدل است.

### فرضیات پژوهش

فرضیات، در راستای دستیابی به اهداف تحقیق، به شرح زیر تدوین شده است:

فرضیه اصلی ۱: هتل‌های چهار و پنج‌ستاره تهران بازارگرایند.

فرضیه فرعی ۱-۱: هتل‌های چهار و پنج‌ستاره تهران مشتری‌گرایند.

فرضیه فرعی ۱-۲: هتل‌های چهار و پنج‌ستاره تهران رقیب‌گرایند.

1. Root Mean Square Error of Approximation
2. Root Mean Square Residual
3. Normed Fit Index
4. Non-Normed Fit Index
5. Comparative Fit Index
6. Goodness of Fit Index
7. Adjusted Goodness of Fit Index
8. spss

فرضیه فرعی ۱-۳: در هتل‌های چهار و پنج‌ستاره تهران هماهنگی و انسجام بین واحدها برقرار است.

فرضیه فرعی ۱-۴: هتل‌های چهار و پنج‌ستاره تهران از لحاظ فناوری محوری در وضعیت مطلوبی قرار دارد.

فرضیه فرعی ۱-۵: هتل‌های چهار و پنج‌ستاره تهران بر افق‌های بلندمدت متمرکزند.

فرضیه اصلی ۲: اختلاف معناداری بین هریک از ابعاد بازرگاری در هتل‌های چهار و پنج‌ستاره تهران وجود دارد.

### یافته‌های پژوهش تحلیل داده‌ها و نتایج آزمون فرضیه‌های تحقیق

برای بررسی فرضیات پژوهش از آزمون t-student و نرم‌افزار spss استفاده شد. جدول ۴ نتایج حاصل از بررسی فرضیه اول را نشان می‌دهد. باتوجه به مقدار آماره آزمون که منفی شده و سطح معنی‌داری که کوچک‌تر از ۵ درصد است، فرضیه اصلی اول رد می‌شود.

جدول ۴: نتیجه بررسی فرضیه اصلی اول

فرضیه اصلی ۱	آماره آزمون	میانگین	سطح معنی‌داری	تصمیم‌گیری
فرضیه اصلی ۱	-۲/۴۲۴	۲/۸۸	۰/۰۱۶	عدم پذیرش

برای بررسی فرضیات فرعی ۱-۱ تا ۱-۵ نیز، از روش مشابه فوق استفاده شده و مقدار آماره آزمون و سطح معنی‌داری آن‌ها محاسبه شده است. نتایج حاصل از بررسی فرضیات تحقیق نشان می‌دهد که فرضیات فرعی ۱-۱ و ۱-۵ به تأیید رسیده‌اند؛ هتل‌ها مشتری‌گرایند و بر افق‌های بلندمدت متمرکزند. همچنین، باتوجه به آماره t و سطح معناداری، فرضیات فرعی ۱-۲، ۱-۳ و ۱-۴ رد شده‌اند؛ یعنی، در هتل‌های چهار و پنج‌ستاره، فناوری و رقیب‌گرایی و هماهنگی و انسجام بین واحدها وجود ندارد. نتایج به‌دست آمده از تحلیل فرضیات در جدول ۵ آورده شده است.

جدول ۵: نتایج بررسی فرضیات فرعی ۱-۱ تا ۱-۵ پژوهش

فرضیات فرعی ۱-۱ تا ۱-۵	آماره آزمون	میانگین	سطح معنی‌داری	تصمیم‌گیری
فرضیه فرعی ۱-۱	-۱/۳۲۸	۲/۹۳	۰/۱۸۶	پذیرش
فرضیه فرعی ۲-۱	-۴/۳۶۴	۲/۷۴	۰/۰۰۰	رد
فرضیه فرعی ۳-۱	-۲/۰۲۰	۲/۸۹	۰/۰۴۵	رد
فرضیه فرعی ۴-۱	-۲/۶۴۲	۲/۸۳	۰/۰۰۹	رد
فرضیه فرعی ۵-۱	۰/۸۱۱	۳/۰۴	۰/۴۱۸	پذیرش

به منظور بررسی فرضیه اصلی دوم از آزمون تحلیل واریانس استفاده شده است. برای اجرای این آزمون، ابتدا باتوجه به نتایج به دست آمده از بررسی فرضیات اول تا پنجم، شاخص‌های اصلی تحت تأثیر شایعه استخراج شد. سپس هریک به عنوان ورودی تحلیل شد و بودن یا نبودن اختلاف بین آن‌ها بررسی شد. نتایج به دست آمده از این آزمون حاکی از رد فرضیه یا به عبارت دیگر نبودن اختلاف بین هریک از ابعاد بازارگرایی در هتل‌هاست. بنابراین از این حیث، امکان رتبه‌بندی این ابعاد تأثیرگذار هم وجود ندارد. نتایج بررسی این فرضیه به شرح جدول ۶ است.

جدول ۶: نتایج بررسی فرضیه اصلی دوم پژوهش

فرضیه	آماره آزمون	سطح معنی‌داری	تصمیم‌گیری
۲	۲/۲۲۴	۰/۱۳۴	عدم پذیرش

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

موفقیت در فضای رقابتی موجود، به خصوص در صنعت هتل‌داری، مستلزم این است که هتل‌ها بیش از پیش به رویکردها، طرح‌ها و برنامه‌های بازاریابی روی آورند. زیربنای بازاریابی در هر کسب‌وکار میزان باور و توجه مدیریت آن به مقوله بازارگرایی است.

همان‌طور که گفته شد، بازارگرایی قلب تپنده مدیریت و راهبرد بازاریابی مدرن است و کسب‌وکاری که بازارگرایی آن افزایش یابد عملکرد بازاریاب بهبود خواهد یافت. دستیابی یک سازمان به عملکرد عالی از یک سو در گرو خلق مزیت رقابتی پایدار و ارائه ارزش برتر پایدار برای مشتریان است که این امر سازمان را به ایجاد و حفظ نوعی فرهنگ سازمانی مجاب می‌کند که زمینه بروز رفتارهای ضروری را فراهم سازد. از سوی دیگر، تضمین عملکرد عالی سازمان در نقش‌آفرینی موفق مدیریت منابع انسانی آن است؛ بدین صورت که کارکنان از طریق تعامل اثربخش با مشتریان اجرای راهبردهای سازمان و عملکرد عالی آن را تسهیل می‌کنند (آقازاده و مهرنوش، ۱۳۸۹، ص. ۱۲۰).

بر این اساس و باتوجه به اهمیت مقوله بازارگرایی، تحقیق حاضر با هدف تحلیل وضعیت بازارگرایی در هتل‌های چهار و پنج‌ستاره در شهر تهران انجام شد و از طریق مطالعه و مرور ادبیات تحقیق، ابعاد بازارگرایی شناسایی شد و مدل اولیه تحقیق شکل گرفت. در نهایت، با استفاده از آزمون  $t$  و تحلیل فرضیات تحقیق مشخص شد که از میان پنج بُعد شناسایی شده تنها دو بُعد مشتری‌گرایی و تمرکز بر افق بلندمدت در این هتل‌ها وجود دارد و به بقیه ابعاد بازارگرایی توجهی نشده است. همچنین رد فرضیه اصلی اول مشخص کرد که کلاً هتل‌های چهار و پنج‌ستاره شهر تهران بازارگرا نیستند. علاوه بر این، رد فرضیه اصلی دوم نشان داد که هر دو بُعد بازارگرایی مورد توجه در این هتل‌ها، از حیث توجه و اهمیت تفاوتی با یکدیگر ندارند و بین آن‌ها اختلاف معناداری دیده نمی‌شود.

بنابراین باتوجه به پیچیدگی بازار کسب‌وکار در صنعت گردشگری، خصوصاً در بخش هتل‌داری، هتل‌های چهار و پنج‌ستاره تهران بزرگ در وهله اول نیاز به توجه بسیار به ابعاد کمتر دیده شده

بازارگرایی یعنی رقیب‌گرایی، هماهنگی و انسجام بین واحدها و نیز فناوری‌محوری دارند. همچنین برای ارتقای جایگاه این هتل‌ها در بازار، توصیه می‌شود حدّ فعلی هتل‌ها، از نظر مشتری‌گرایی و تمرکز بر افق‌های بلندمدت، حفظ شود و در قدم‌های بعدی، به این ابعاد نیز توجه بیشتری شود. این پژوهش نشان می‌دهد که هتل‌ها تمرکز جدی و مستقیم بر مشتریان خود دارند تا جایگاه خود را از این لحاظ از دست ندهند؛ اما باید در نظر داشته باشند که توجه به تحرکات رقبا و همچنین رصد تغییرات فناوریانه در محیط امروزی بسیار مهم است؛ چراکه امروزه تمرکز مستقیم بر مشتری تنها عامل بازارگرا شدن، به‌خصوص در صنعت پیچیده گردشگری و هتل‌داری، نیست بلکه باید اجزای سازمان، که همان بخش‌های گوناگون هتل‌ها هستند، طوری با بخش‌های خارجی سازمان هماهنگ شوند که سازمان (هتل‌ها) بازارگرا باقی بماند و از صحنه رقابت حذف نشود.

### پیشنهادهای کاربردی - مدیریتی

- مدیران و مسئولان هتل‌های چهار و پنج‌ستاره تهران توجه ویژه‌ای به اجرای مقوله بازارگرایی در سازمان خود مبذول دارند و برنامه‌ها و طرح‌های مناسب را تدوین کنند.
- مدیران هتل‌ها شناخت و بصیرت کافی نسبت به نیازهای مشتریان و نحوه خدمت‌رسانی به آن‌ها، برای ارائه ارزش برتر به مشتریان، پیدا کنند.
- مدیران و مسئولان هتل‌ها دانش کافی نسبت به قابلیت‌های رقبا و نقاط قوت و ضعف آن‌ها کسب کنند، تا بتوانند هم جایگاه مناسبی در صنعت هتل‌داری کشور پیدا کنند و هم در عرصه رقابت باقی بمانند.
- به‌منظور ایجاد ارزش برتر برای مشتری و عملکرد برتر هتل توصیه می‌شود سطح بالایی از «هماهنگی بین‌بخشی» در هتل ایجاد شود؛ اطلاعات، توزیع اطلاعات و استفاده هماهنگ از منابع سازمانی منجر به هماهنگی بین‌بخشی می‌شود.
- برای توسعه بازارگرایی، تمامی بخش‌های هتل در تهیه برنامه‌ها و راهبردهای بازاریابی مشارکت فعال داشته باشند و تمامی اعضا از اختیارات لازم در انجام مناسب مسئولیت‌های بازرگاری برخوردار باشند تا هماهنگی و انسجام بین واحدها، که یکی از ابعاد بازرگاری است، هم تقویت شود.
- ایجاد شبکه هوش‌مند جمع‌آوری اطلاعات و سازمان‌دهی و بازیافت آن‌ها، تهیه و تدوین اطلاعات بازار و انتشار آن در هتل و به‌کارگیری فناوری‌های مناسب برای برنامه‌های بازرگاری باعث بهبود بُعد فناوری و سیستم‌های اطلاعاتی در این هتل‌ها خواهد شد.
- در جهت بهبود بُعد تمرکز بلندمدت بازرگاری، مدیران و مسئولان دوره‌های تخصصی بازرگاری برگزار کنند و خدمات ارائه‌شده به مشتریان در یک دوره نسبتاً طولانی از ثبات برخوردار باشد و هتل در ایجاد تصویر مثبت از خود در بازار تلاش کند.

## منابع

- آقازاده، هاشم، دیواندری، علی، نیکوکار، غلامحسین و نهان‌دیان، محمد (۱۳۸۷). بازاریابی و عملکرد کسب‌وکار در ایران. *نشریه مدیریت بازرگانی*، دوره ۱، شماره ۱، صص ۳۹-۵۴.
- آقازاده، هاشم و مهرنوش، مینا (۱۳۸۹). مقیاس بومی بازاریابی بانک‌های تجاری ایران. *نشریه چشم‌انداز مدیریت بازرگانی*، شماره ۲، پیاپی ۳۵، صص ۱۱۹-۱۴۳.
- روستا، احمد، ونوس، داور و ابراهیمی، عبدالحمید (۱۳۸۶). *مدیریت بازاریابی*. تهران: انتشارات سمت.
- شفیعی، علی. (۱۳۸۷). *بررسی تأثیر بازاریابی بر عملکرد صادرات در شرکت نفت پاسارگارد*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت بازاریابی بین‌الملل دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال.
- ضرغام بروجنی، ح، ابراهیمی، م، و میرفخرالدینی، ف. (۱۳۹۲). ارزیابی عملکرد خدمات ارائه‌شده در هتل‌ها با رویکرد کارت امتیازی متوازن فازی، مطالعه موردی: هتل‌های منتخب استان یزد. *مطالعات مدیریت گردشگری*، ۸ (۲۲)، صص ۳۱-۷۲.
- محمدی، ع، و خلیفه، م. (۱۳۹۴). مدل‌سازی نوآوری‌محوری و بازارمحوری خدمات الکترونیک بانک‌ها با استفاده از FTOPSIS، FAHP و تئوری امکان. *مدیریت فن‌آوری/اطلاعات*، ۷ (۲)، صص ۴۵۱-۴۷۲.
- سعید اردکانی، سعید، موسوی، سید محمد، و شفیع رودپشتی، میثم. (۱۳۹۳). واکاوی هوش تجاری در دفاتر خدمات گردشگری با رویکرد فازی. *مطالعات مدیریت گردشگری*، ۹ (۲۷)، صص ۱۱۷-۱۴۱.
- سعیدنیا، حمیدرضا و مردانی، حسین (۱۳۸۸). بررسی بازاریابی در شرکت‌های کوچک و متوسط مستقر در پارک علم و فن‌آوری استان سمنان. *مجله پژوهش‌های مدیریت*، شماره ۸۰.
- نوری‌نیا، رضا (۱۳۸۵). *تعیین و ارزیابی سطح موجود گرایش به بازار (بازارگرایی) در شرکت ملی نفت ایران «شمن»*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
- رضایی دولت‌آبادی، حسن و خائف‌الهی، احمدعلی (۱۳۸۵). مدلی برای تعیین میزان تأثیر بازاریابی بر عملکرد کسب‌وکار با توجه به قابلیت‌های بازاریابی در صنایع پتروشیمی ایران، *فصل‌نامه مدرس علوم انسانی*، ۱۰، ۱: صص ۱۳۱-۱۶۰.
- قربانی، حسن، ابزری، مهدی، رنجبریان، بهرام و فتحی، سعید (۱۳۸۸). تأثیر بازاریابی داخلی بر بازاریابی و عملکرد سازمانی در صنعت هتل‌داری. *نشریه چشم‌انداز مدیریت*، شماره ۳۱، صص ۲۵-۴۲.

Narver John C, Slater Stanley F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *J Mark*, 54(4):20-35.

Kohli A. K. and Jaworski B. J., (1999), "Marketing orientation: The construct, research propositions, and managerial implications", *Journal of Marketing*, No 54.

Kotler, P. (1997), "From Sales Obsession to Marketing Effectiveness". *Harvard Business Review*. 55 (5), 67-75.

Leiland, pitt & Albert, carona (2006). The Zone of Tolerance: Insights and Influences. *Journal of Marketing Management*, 16, 545-564.

McGee, L. W and Spiro, R. L, (1988). "The Marketing Concept in Perspective". *Business Horizons*, Vol 31 May-June, 3, pp. 40-45.

González-Benito, Ó. and González-Benito, J. (2005), Cultural vs. operational market orientation and objective vs. subjective performance: Perspective of production and operations. *Industrial Marketing Management* 34, 797– 829.

Kook (2002) web-based supports for academic activities of students on Small Campus in Korea: *interpersonal Computing and technology journal*, 8(1), Article 3. Retrieved February 17 .2004.

Cadogan J. W. and Diamatopoulos A., (1995), "Narver and Slater, Kohli and Jaworski and market orientation construct: integration and internationalization". *Journal of Strategic Marketing*, 3: 41-60.

Esteban A., Millan A., Molina A. Martin-Consuegra D (2002). Market orientation in service- a review and analysis. *European Journal of Marketing*, 36, 9/10: 1003-1021.

Kirka, Ahmet H. ,Cavusgil S. Tamer and Hult, G. Tomas m. (2009). The effect of national culture on market orientation: conceptual framework and proposition. *International Business Review* 18 PP:111-118.

Harris, Lloyd, C. & Emmanuel, Ogbonna.(2001). "Strategic Human Resource Management, Market Orientation and Organizational Performance". *Journal of Business Research*. No. 51, PP: 157-166.

Taylor Charles R, Kim, Kyung Hoon., KO, Eunju and Park, Myung Hwan (2008). Does having a market orientation lead to higher levels of relationship commitment and business performance? Evidence from Korean robotics industry. *Industrial marketing management*, 37, PP:69-79.

Liu. Hong , Gary Davies (1997). Market orientation in UK multiple retail companies. *Intenational Journal Service Industry Management*. Vol.8, No.2, PP 170-187.

Lancaster. G, Velden. H . (2004) . The influence of employee characteristics on market orientation. *the international journal of bank marketing*, Vol .22, No.5,pp.343-365 , Emerland Group publishing Limited .

Deshpande, R and Farley, and Webster E.F. JR. (1993). Corporate culture, customer Orientation and innovativeness in Japanese Firms. *Journal of Marketing*, 57 ,January, 23-27.

Esteban A., Millan A., Molina A. Martin-Consuegra D., (2002). Market orientation in service- a review and analysis. *European Journal of Marketing*, 36, 9/10: 1003-1021.

Ting Hung, W. (2010). Pricing Determinants in the hotel industry: quintile regression analysis. *International Journal of Hospitality Management*, 29, 378–384.

Radojevic, T., Stanistic, N. & Stanic, N. (2015). Ensuring positive feedback: Factors that influence customer satisfaction in the contemporary hospitality industry. *Tourism Management*, 51(1): 13-21.