

Research Paper

The Drivers for Tourism Businesses' Success After COVID-19 (Case Study: Mazandaran)

Mehdi Ramezanzadeh Lasbooye ^{*1} , MohammadHasan Zaal [†] , Sara Habibtabar Bisheh [‡] 

¹ Associate Professor, Department of Tourism Management, Faculty of Humanities and Social Sciences, University of Mazandaran, Babolsar, Iran (m.ramezanzadeh@umz.ac.ir)

[†] Associate Professor, Department of Tourism Management, Faculty of Humanities and Social Sciences, University of Mazandaran, Babolsar, Iran (zarcstu.tmu@gmail.com)

[‡] MSc in Tourism Development Planning, Department of Tourism Management, Faculty of Humanities and Social Sciences, University of Mazandaran, Babolsar, Iran. (sarahhabibtabar@gmail.com)



© The Author(s)

publisher: University of Mazandaran



10.22080/JTPD.2022.22977.3650

Received:

November 19, 2023

Accepted:

February 19, 2024

Available online:

April 08, 2024

Keywords:

Tourism, Small and Medium Businesses, Covid-19, Mazandaran

Abstract

Context and Purpose: The tourism industry has been affected by various crises over the years. Covid-19 has severely affected tourism in Iran, especially in Mazandaran. Small and medium-sized tourism businesses suffered the most hurt due to their limitations. Therefore, the purpose of this study is to investigate the factors affecting small and medium tourism businesses' success in the post-Corona eras.

Design/methodology/approach: The method of this research is a descriptive-analytical approach based on survey. The tool used was a questionnaire with closed questions whose indicators have been collected by studying valid foreign sources and approved by professors and tourism experts. The reliability level of the questionnaire was calculated by Cronbach's alpha coefficient and then distributed among 177 tourism activists in Mazandaran province. SPSS and PLS3 software were used to analyze the collected data.

Findings: Findings show that there is a significant relationship between personal values and market orientation. There is a significant relationship between personal values and customer orientation. Moreover, there is no significant relationship between market orientation and product performance. There is also no significant relationship between market orientation and intangible assets performance. In addition, there is a significant relationship between customer orientation and product performance. There is also a significant relationship between customer orientation and intangible asset performance.

Conclusion: According to the results, suggestions show that it is important to place transparency and sharing of goals. It's also important that government should support employees. The other important factors are integrated planning in the province, compliance with protocols, holding professional tours, etc.

Originality/value: For the first time, this research examines the factors affecting the small and medium-sized tourism businesses' success in Mazandaran province during the pandemic.

***Corresponding Author:** Mehdi Ramezanzadeh Lasbooye

Address: Department of Tourism Management,
Faculty of Humanities and Social Sciences,
University of Mazandaran, Babolsar, Iran

Email: m.ramezanzadeh@umz.ac.ir

Tel: 09368309534

Extended Abstract

1. Introduction

The outbreak of the COVID-19 virus affects the tourism industry. Following new demands in various products and destinations, tourism activities lead to the promotion of small and medium enterprises. Internal social capital helps small and medium-sized enterprises to obtain the necessary resources through the formal and informal networks of their members. In contrast, these businesses face to lack of financial resources, small size, limited and short-term cash flows, inability to mobilize resources strategically, etc. These issues caused Mazandaran province to be severely affected by the crisis. Therefore, this study investigates the factors affecting small and medium tourism enterprises in Mazandaran province .

2. Research Methodology

In terms of purpose, this research is practical and it is descriptive-analytical based on a survey. The data and information required for the research were collected through library and field research methods. The statistical population of this study was 177 activists of small and medium tourism enterprises in Mazandaran. Due to the acute conditions of the outbreak of the corona delta virus and the lack of access to all tourism activists in the province, sampling was performed using the snowball method. The data collection tool was a questionnaire which was validated after the approval of relevant experts and professors. Descriptive analysis was performed using SPSS software and inferential analysis was performed using

SmartPLS3 software and a structural equation modeling test.

3. Research Findings

The path coefficient in measuring the relationship between personal values and market orientation showed a significant relationship. In measuring the relationship between personal values and customer orientation, the path coefficient showed a significant relationship. The path coefficient in measuring the relationship between market orientation and product performance showed that there isn't any relationship between these two. Moreover, the path coefficient showed that there isn't any relationship between market orientation and intangible assets performance. The path coefficient also revealed a significant relationship between customer orientation and product performance. Additionally, the path coefficient in measuring the relationship between customer orientation and intangible assets performance showed a significant relationship between these two factors .

4. Conclusion

During the Corona, many tourism activists worked together to share experiences and identify opportunities. Employees need job safety more than anything else to adopt any strategy. Therefore, the support of public and private sections and the provision of facilities such as unemployment insurance play a very important role. Parallelism in order to job monitoring is one of the problems that tourism in Mazandaran province faces. The FAM Tour can greatly help tourism activists identify destination potentials tailored to the needs of tourists. As long as costs are rising and people's



purchasing power is low, none of the market-oriented strategies can satisfy the tourists in the post-corona era. In areas such as travel agencies, it takes about a year to offset the losses of previous years with high sales. In post-corona, people's preferences change and they no longer want the old products and services. Therefore, their interests should always be a priority. Over time, tours become more specialized, and businesses have to move in this direction. They should pay attention to health protocols and be familiar with technology.

Funding

There is no funding support.

Authors' Contribution

The authors contributed equally to the conceptualization and writing of the article. All of the authors approved the content of the manuscript and agreed on all aspects of the work.

Conflict of Interest

The authors declared no conflict of interest.

Acknowledgments

The authors appreciate all the scientific consultants in this paper.



علمی پژوهشی

پیشران‌های موفقیت کسب‌وکارهای گردشگری در پسا کرونا (مطالعه موردی: مازندران)

مهدی رمضان‌زاده لسبوئی*^۱ ID، محمدحسن زال^۲ ID، سارا حبیب تبار بیشه^۳ ID

^۱ دانشیار، مدیریت جهانگردی، گروه مدیریت جهانگردی، دانشکده علوم انسانی و اجتماعی، دانشگاه مازندران، بابلسر، ایران.
(m.ramezanzadeh@umz.ac.ir)

^۲ دانشیار، مدیریت جهانگردی، گروه مدیریت جهانگردی، دانشکده علوم انسانی و اجتماعی، دانشگاه مازندران، بابلسر، ایران.
(zarcstu.tmu@gmail.com)

^۳ دانش‌آموخته برنامه‌ریزی توسعه گردشگری، گروه مدیریت جهانگردی، دانشکده علوم انسانی و اجتماعی، دانشگاه مازندران، بابلسر، ایران.
(sarahhabibtabar@gmail.com)

doi 10.22080/JTPD.2022.22977.3650

چکیده

زمینه و هدف: صنعت گردشگری به‌عنوان یکی از مهم‌ترین منابع درآمدی هر کشور طی سال‌های گوناگون تحت تأثیر بحران‌های مختلفی قرار گرفته است. بحران کووید-۱۹، گردشگری ایران و به‌ویژه استان مازندران را به شدت تحت تأثیر قرار داد. در این میان کسب‌وکارهای کوچک و متوسط گردشگری به دلیل محدودیت‌هایی که دارند، بیشترین آسیب را متحمل شدند. بنابراین هدف از این پژوهش بررسی عوامل مؤثر بر موفقیت کسب‌وکارهای کوچک و متوسط گردشگری در دوران کرونا و پسا کرونا است.

روش‌شناسی: این پژوهش توصیفی - تحلیلی مبتنی بر پیمایش میدانی است. ابزار مورد استفاده، پرسش‌نامه با سؤالات بسته است که شاخص‌های آن با مطالعه منابع معتبر خارجی جمع‌آوری شد و به تأیید اساتید و متخصصان گردشگری رسید. سطح پایایی پرسش‌نامه توسط ضریب آلفای کرونباخ محاسبه و سپس میان ۱۷۷ نفر از فعالان گردشگری استان مازندران توزیع شد. جهت تحلیل داده‌های گردآوری شده از نرم‌افزار SPSS و SmartPLS3 استفاده شد.

یافته‌ها: بین ارزش‌های شخصی و استراتژی بازارمحور رابطه معناداری وجود دارد. بین ارزش‌های شخصی و استراتژی مشتری‌محور رابطه معناداری وجود دارد. هیچ رابطه معناداری بین استراتژی بازارمحور و عملکرد محصول وجود ندارد. همچنین، بین استراتژی بازارمحور و عملکرد دارایی‌های نامشهود نیز هیچ رابطه معناداری وجود ندارد. بین استراتژی مشتری‌محور و عملکرد محصول رابطه معناداری وجود دارد. به علاوه بین استراتژی مشتری‌محور و عملکرد دارایی‌های نامشهود نیز رابطه معناداری وجود دارد.

نتیجه‌گیری و پیشنهادات: با توجه به نتایج پژوهش پیشنهاداتی اعم از شفافیت و به اشتراک‌گذاری اهداف، حمایت دولت از کارکنان، برنامه‌ریزی یکپارچه در استان، رعایت پروتکل‌های بهداشتی، برگزاری تورهای تخصص‌محور و غیره ارائه شد.

نوآوری و اصالت: این پژوهش برای اولین بار عوامل مؤثر بر موفقیت کسب‌وکارهای کوچک و متوسط گردشگری استان مازندران را در دوران همه‌گیری بررسی می‌کند.

تاریخ دریافت:

۲۸ آبان ۱۴۰۲

تاریخ پذیرش:

۳۰ بهمن ۱۴۰۲

تاریخ انتشار:

۲۰ فروردین ۱۴۰۳

کلیدواژه‌ها:

گردشگری، کسب و کارهای کوچک و متوسط، کووید-۱۹، مازندران

* نویسنده مسئول: مهدی رمضان‌زاده لسبوئی

آدرس: دانشکده علوم انسانی و اجتماعی، دانشگاه مازندران، بابلسر، ایران
ایمیل: m.ramezanzadeh@umz.ac.ir
تلفن: ۰۹۳۶۸۳۰۹۵۳۴

مقاله مستخرج از پایان‌نامه با عنوان «تحلیل عوامل مؤثر بر موفقیت کسب‌وکارهای گردشگری در دوران کرونا و پسا کرونا (مطالعه موردی: فعالان کسب‌وکارهای کوچک و متوسط مقیاس گردشگری استان مازندران)»

۱. مقدمه

خطرات سلامتی در ارتباط بود (Yang et al., 2020). به دلیل تعطیلات، تعلیق سفرهای هوایی و بسته‌شدن مرزها، قرنطینه، پروتکل‌های فاصله‌گذاری اجتماعی و ممنوعیت برگزاری رویدادها، بخش گردشگری به شدت آسیب دید؛ به طوری که در آوریل سال ۲۰۲۰ بیشتر سایت‌های اصلی گردشگری در آفریقا در جریان شیوع ویروس کووید-۱۹ تعطیل شدند (Soliku et al., 2021). در مارس ۲۰۲۰، ژاپن ۹۳ درصد کاهش را در تعداد گردشگران ورودی نسبت به همان دوره در سال ۲۰۱۹ شاهد بود (Kitamura et al., 2020).

با وجود اندازه کوچک و تأثیر کمی که کسب‌وکارهای کوچک و متوسط بر محیط اطراف دارند، ۹۹/۸ درصد از کل مشاغل اروپا را تشکیل داده و ۸۰ درصد از کل شرکت‌های ثبت‌شده در سطح جهان هستند. سرمایه اجتماعی و ارتباطات داخلی به این مشاغل کمک می‌کند تا منابع لازم را از طریق شبکه‌های رسمی و غیررسمی بین اعضای خود تهیه کنند. اتحاد و مشارکت باعث تقویت پایداری این مشاغل شده و پویایی اعضا بر نوآوری آن‌ها تأثیرگذار است (Elmo et al., 2020). با وجود این، با محدودیت‌هایی همچون کمبود منابع مالی، اندازه کوچک، جریان‌های نقدی محدود و کوتاه‌مدت، ناتوانی در بسیج منابع به صورت راهبردی، عدم شفافیت و تقارن اطلاعاتی، هزینه‌های مالیاتی بالاتر، افزایش محدودیت‌های اعتباری و کاهش حجم وام‌ها و در نتیجه عدم توانایی در مدیریت مطلوب خطرات مواجه هستند (Mueller & Sensini., 2021). با گسترش بیماری و به دنبال آن درک خطر آن، مصرف و نیز بهره‌وری نیروی کار (تولید به ازای هر فرد) کاهش می‌یابد که عرضه را تحت تأثیر قرار می‌دهد. بنابراین، بخش‌هایی مانند حمل‌ونقل، گردشگری و خرده‌فروشی که در تماس با افراد هستند، شدیداً متأثر می‌شوند (Verikios, 2020). پیشران‌ها یا در زبان لاتین «Drivers»، عوامل زمینه‌ساز و تعیین‌کننده الگوی موفق و مطلوب یک کسب‌وکار محسوب می‌شوند. پژوهش‌های متعددی

صنعت گردشگری ارز خارجی را جهت واردات سرمایه و سپس، تولید کالاها و خدمات در محل استفاده کرده و باعث بهبود تراز پرداخت‌ها، افزایش درآمدهای مالیاتی، ایجاد اشتغال و منابع درآمد اضافی برای اقتصاد می‌شود؛ به طوری که در سال ۲۰۱۷ فعالیت‌های گردشگری باعث تولید ۵/۵ درصد از تولید ناخالص داخلی و ۶/۵ درصد از اشتغال (تقریباً ۱/۵ میلیون شغل) شد (Mueller & Sensini., 2021). اما بحران‌هایی مانند اختلالات طبیعی و انسانی وجود دارند که به طور چشمگیری باعث تضعیف فعالیت‌های گردشگری می‌شوند (Hanon & Wang, 2020). به دنبال بحران اقتصادی وارد بر کشور مالزی بین سال‌های ۱۹۹۷ تا ۲۰۰۰، نرخ اشتغال هتل‌ها از ۴۷ درصد در سال ۱۹۹۷ به ۳۲ درصد در سال ۱۹۹۸ کاهش یافت (Ismail et al., 2019). در سال ۲۰۱۱، به دنبال بحران تروریسم در سوریه، سهم بخش گردشگری از ۱۰/۱ میلیارد دلار در سال ۲۰۱۰ به ۳/۵ میلیارد دلار در سال ۲۰۱۳ کاهش یافت (Hanon & Wang, 2020). با وجود پیشرفت‌های پزشکی، شیوع بیماری‌ها از اوایل دهه ۱۹۰۰ صنعت گردشگری را تهدید کرده است (Soliku et al., 2021). بیماری‌هایی همچون لایم، سارس، آنفولانزای خوک، سندروم تنفسی خاورمیانه و ابولا همواره بر گردشگری تأثیر گذاشته‌اند. به عنوان مثال، به دنبال شیوع ویروس سارس، پوکت، دومین دروازه بین‌المللی تایلند از ژانویه تا ژوئن سال ۲۰۰۵ شاهد کاهش ۶۷/۲ درصد از ورود گردشگران بین‌المللی بود (Bhuiyan et al., 2021). از اواسط دسامبر سال ۲۰۱۹ ویروس کووید-۱۹ شهر ووهان چین را تحت سیطره خود درآورد که یک نوع بیماری قابل انتقال از راه هوا و مشابه بیماری تنفسی سارس در سال ۲۰۰۳ و بنا بر اعلام سازمان بهداشت جهانی یک بیماری جهانی بی‌سابقه بوده است. شیوع این بیماری صنعت گردشگری را تحت تأثیر قرار داد؛ چراکه استفاده از خدمات و محصولات گردشگری با



محلی گوناگونی در زمینه صنایع دستی و سوغات بوده و به دلیل مناطق طبیعی و باستانی خود، دارای جاذبه‌های طبیعی و تاریخی فراوانی است که هر ساله پذیرای گردشگران، به ویژه از استان‌های مجاور بوده است. با افت گردشگری ورودی به دنبال شیوع ویروس کووید-۱۹، بسیاری از فعالان بخش گردشگری استان آسیب دیده‌اند. تاکنون پژوهشی در رابطه با عوامل مؤثر بر کسب‌وکارهای کوچک و متوسط گردشگری استان مازندران در دوران همه‌گیری انجام نگرفته است. بنابراین، این پژوهش به دنبال پاسخ به این سؤال است که از بین پیشران‌های مؤثر بر کسب‌وکارهای گردشگری استان مازندران، کدام یک تأثیر بیشتری در دوران کرونا و پساکرونا دارد؟

۲. ادبیات پژوهش

۱.۲. تعریف مفاهیم و متغیرها

۱.۱.۲. ارزش‌های شخصی

ارزش‌ها، اهداف پایدار و جنبه‌هایی از شخصیت با درجه اهمیت متفاوت هستند که در تصمیم‌گیری‌ها هدایت‌گر افراد بوده و رفتارها و انگیزه‌های متفاوتی را متناسب با ویژگی‌های خود برمی‌انگیزانند. ارزش‌های شخصی بر درک موقعیت‌ها و مسائل، تصمیمات و راه‌حل‌ها، نحوه درک دیگران، درک موفقیت فردی و سازمانی و پذیرش یا مقاومت در برابر فشارها و اهداف سازمانی تأثیرگذارند. از طرفی، طبقه‌بندی مشاغل بر اساس نیازهای شخصی کارمندان، این امکان را به شرکت‌ها می‌دهد که یک پایگاه دانش برای استخدام، انتخاب و آموزش پرسنل متناسب با شغل داشته باشند (Ismail et al., 2019). در مقابل، رهبرانی که ارزش‌های شخصی معینی نداشته باشند، هدف معینی نداشته و در رسیدن به هدف سردرگم می‌شوند. ارزش مدنظر صاحبان مشاغل کوچک و متوسط در کسب‌وکار آن‌ها نمود می‌یابد، بدین ترتیب آن‌ها قادر خواهند بود که ارزش‌های

به بحث پیشران‌های موفقیت در کسب‌وکارهای گردشگری پرداخته‌اند. از جمله سفارشی‌کردن محصولات گردشگری و پشتیبانی از خدمات تلفن همراه، به اشتراک‌گذاری اطلاعات گردشگری و داده‌های عملیاتی، پشتیبانی از محتوای تولیدشده توسط کاربر، شرایط اقتصادی، امنیت و سلامتی، رقابت بر سر قیمت، سیاست دولت، پایداری محیطی، مهارت‌های کار و آموزش، پویایی اعضا، نوآوری، سبک زندگی صاحبان کسب‌وکار، مشتریان، اطلاعات بازار و شرکا و غیره (Elmo et al, 2020; Liu & Cheng, 2018). در کسب‌وکارهای خدماتی، برآوردن خواسته‌ها و نیازهای مشتریان برای کارکنان خط مقدم بسیار حیاتی است؛ به طوری که کارمندان باید همواره پاسخ‌گوی مشتریان باشند (Chung, 2019). از طرفی در شرایط ناپایدار شرکت‌هایی که بخواهند به مزیت رقابتی دست پیدا کنند، باید توانایی تولید محصولات جدید را داشته باشند که جهت‌گیری بازار، از طریق گوش‌دادن و انتقال ارزش و راه حل به مشتری می‌تواند آن را محقق سازد (Liu & Chen, 2015). هر سازمانی توسط فردی رهبری می‌شود که دارای ارزش‌های شخصی خاص خود بوده و آگاهانه یا ناآگاهانه فرهنگ‌های سازمانی مختلفی را ایجاد می‌کند که تأثیرات متفاوتی در جهت‌گیری بازار می‌گذارند (Gao, 2017). بنابراین، در این پژوهش تأثیر سه متغیر ارزش‌های شخصی، استراتژی بازارمحور و استراتژی مشتری‌محور بر موفقیت کسب‌وکار بررسی شد.

در ایران در کنار محدودیت‌هایی که بحران کووید-۱۹ ایجاد کرد، مشکلاتی همچون شرایط نابسامان سیاسی، مشکلات اقتصادی و ارتباطات ضعیف تجاری به دنبال تحریم‌های آمریکا، کوچک و جدید بودن اکثر کسب‌وکارهای گردشگری نیز وجود دارد که باعث ضعف در پاسخ‌گویی به بحران شده است. این مسائل باعث شد تا استان مازندران به‌عنوان یکی از گردشگرپذیرترین مناطق کشور به‌شدت تحت تأثیر بحران قرار گیرد. این استان به دلیل فرهنگ غنی خود از دیرباز زمینه‌ساز مشاغل

۳.۱.۲. استراتژی مشتری محور

مشتری‌مداری به مشاغل کوچک مقیاس کمک می‌کند تا از طریق فرآیند ایجاد دانش و اطلاعات دست اول از طریق مشتری، نیازهای آن‌ها را با ترکیب منابع داخلی و خارجی شناسایی کرده و بتوانند مزیت رقابتی کسب کنند. هنگام تحولات فضای کسب‌وکار، استراتژی مشتری محور به منظور بهبود روابط با مشتری، کسب اطلاعات حیاتی بازار برای شناخت فرصت‌های نو، خلاقیت و به‌طور کلی جلب رضایت مشتری به‌کار می‌رود (Pekovic et al., 2016). مطالعات مختلف ابعاد متنوعی را برای استراتژی مشتری محور به‌کار گرفته‌اند. اسمیرنوا و همکاران (۲۰۱۸) با تأکید بر دو بعد استراتژی تمرکز بر مشتری و ارائه خدمات به مشتری آن‌ها را عواملی مهم در چگونگی عملکرد کلی کسب‌وکار دانسته‌اند. چونگ (۲۰۱۹) مشتری‌مداری در سطح سازمان و مشتری‌مداری در سطح فردی را ابعاد مشتری‌مداری نامید. پکوویچ و همکاران (۲۰۱۶) در این باره سه بعد عاطفی، شناختی و پاسخ‌گویی را تعریف کرده‌اند. ناگفته نماند که به دلیل تمرکز بر نیازهای ابرازشده مشتریان، این استراتژی قادر به کشف فرصت‌های جدید جهت ایجاد ارزش و نوآوری نیست (Eggers, et al., 2013).

۴.۱.۲. عملکرد محصول

عملکرد محصول قابلیت شرکت جهت بهبود مداوم جنبه‌هایی از محصول از جمله خلاقیت در روش و فرآیندهای تولید، فناوری، طراحی، دسترسی به سهم بازار، رشد فروش، استفاده مشتری و اهداف سود است (Imami Saleh, 2018). مطالعات گذشته ابعاد گوناگونی را برای اندازه‌گیری عملکرد محصول استفاده کردند. به‌عنوان مثال، یکی از مطالعات، دو اندازه‌گیری مالی و غیرمالی (Hsu, 2016) و مطالعه‌ای دیگر پنج معیار پذیرش از سمت مشتری، عملکرد مالی، اندازه‌گیری سطح محصول و اندازه‌گیری سطح بازار و معیار زمانی را در نظر گرفت (Healy et al., 2014). مطالعه‌ای چهار بعد عملکرد

سازمانی را مبنایی برای نوآوری کسب‌وکار قرار داد و تصمیمات و عملکرد مدیریت را در اقتصادهای نوظهور تعریف کنند (Gao, 2017).

۲.۱.۲. استراتژی بازارمحور

استراتژی بازارمحور یا جهت‌گیری بازار، فلسفه‌ای است که به شرکت این امکان را می‌دهد تا از طریق جمع‌آوری اطلاعات، بررسی، توزیع و پاسخ‌گویی به مشتریان و رقبا، ارزش برتر را به مشتری ارائه کرده و اهداف سازمانی همچون سهم بازار، سودآوری و بازگشت سرمایه را محقق سازد (Kasim et al., 2018). در زمینه جهت‌گیری بازار در ادبیات دو رویکرد مطرح می‌شود؛ مکتب فرهنگی و مکتب فرآیند. در مکتب فرهنگی (Narver & Slater, 1990)، جهت‌گیری بازار متشکل از سه بعد مشتری‌مداری، جهت‌گیری رقبا و هماهنگی بین‌عملکردی است. مکتب فرآیند (Kohli & Jaworski, 1990)، جهت‌گیری بازار را دربرگیرنده سه مؤلفه هوش یا اطلاعات بازار، انتشار اطلاعات و پاسخ‌گویی دانسته است (Smirnova et al., 2018). در مطالعه‌ای دیگر در کنار مؤلفه‌های مدل نارور و اسلاتر، هماهنگی بین شرکا نیز عاملی مهم در ارائه ارزش برتر به مشتری معرفی شده است (Kurniawan et al., 2020). مطالعه‌ای سه بعد مشتری‌مداری، رقیب‌مداری و هماهنگی بین‌عملکردی را معرفی کرده است (Udriyah et al., 2019). نکته مهم این که اگر جهت‌گیری بازار تنها متمرکز بر مشتریان موجود و نیازهای ابرازشده مشتری باشد، باعث شناخت نادرست از مشتری شده و شرکت قادر نخواهد بود پاسخ‌های مبتکرانه فراتر از پیشرفت‌های تکنولوژی و نیازهای مشتری بدهد. از طرفی، نباید غافل از این شد که این مشاغل به دلیل ناتوانی در جذب منابع و کمبود منابع مالی اگر از این ابزار استفاده کنند، هزینه‌های بالایی را باید تقبل کنند (Aydin, 2020).



دانش، مهارت، رضایت و انگیزه کارکنان و سرمایه ساختاری شامل رویه‌ها، فرآیندها، برنامه‌های اداری و فرهنگی می‌باشد. همچنین، سرمایه رابطه‌ای اشاره به روابط همکاری در سازمان، وفاداری آن‌ها به شرکت، روابط با گروه‌های خارجی از جمله مشتری دارد (Ting et al., 2020). یکی از پژوهش‌های گذشته، دانش و آموزش را به عنوان سرمایه انسانی، فناوری و فرهنگ سازمانی را به عنوان سرمایه ساختاری و اعتماد را به عنوان سرمایه معنوی نام برده است (Saeidi et al., 2020). سرمایه‌گذاری در دارایی‌های نامشهود یکی از پیشران‌های کلیدی در شرایط بحرانی برای کسب‌وکارهای نوپای گردشگری است. دارایی‌های نامشهود به‌ویژه سرمایه انسانی در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط کسب مزیت رقابتی را به دنبال دارد؛ زیرا ساختار سازمانی و سیستم‌های مدیریتی این بنگاه‌های اقتصادی غیررسمی بوده و کارمندان منابع حیاتی و کلیدی آن هستند. استفاده از یک سیستم اجتماعی یکپارچه منجر به بهبود کارایی و تبادل دانش، غلبه بر کمبود منابع از طریق روابط با شرکا و در نهایت ساختار سازمانی مسطح و تقسیم مسؤلیت‌ها در همه سطوح این شرکت‌ها می‌شود (Crema & Verban, 2016).

۶.۱.۲. کسب‌وکارهای کوچک و متوسط گردشگری

کسب‌وکارهای کوچک و متوسط یا مشاغل خانوادگی، توسط اعضای یک یا چند خانواده به شیوه‌ای پایدار در طول نسل‌های مختلف اداره می‌شوند که دو هدف را دنبال می‌کنند: عملکرد مطلوب تجاری و ارضای منافع خانواده (Elmo et al., 2020). پرکاربردترین تعریف از کسب‌وکارهای کوچک و متوسط که توسط کمیسیون اروپا ارائه شده است، بیان می‌کند «شرکت‌های خرد، کوچک و متوسط، دسته‌ای از بنگاه‌های اقتصادی هستند که حداکثر ۲۵۰ نفر را استخدام کرده و گردش مالی سالانه آن‌ها بیش‌تر از ۵۰ میلیون یورو و ترازنامه سالانه آن‌ها بیش‌تر از ۴۳ میلیون یورو نمی‌باشند»

مالی، یادگیری داخلی، اشتراک دانش و عملکرد بازاریابی را معرفی کرد. بر اساس این دیدگاه، یادگیری داخلی ایجاد رابطه قوی جهت اشتراک دانش میان ذی‌نفعان است. اشتراک دانش، مبادله دانش، همیاری و رسیدن به اهداف فردی و سازمانی را ممکن ساخته و عملکرد بازارگرا نیز درک نیاز مشتری و تحلیل روند بازاریابی است. در نهایت، این عملکرد مالی است که چگونگی سایر اشکال عملکرد را در مقیاس‌هایی همچون بازده دارایی، سودآوری، رشد فروش، افزایش بهره‌وری، کاهش هزینه، افزایش تعداد مشتری، نرخ محصولات جدید عرضه‌شده و متوسط زمان راه‌اندازی مشخص می‌کند (Awwad & Akroush, 2016). لازم به ذکر است که یکی از ابزارهای کاهش ریسک توسعه محصول جدید، استراتژی بازارمحور است که با تولید هوش بازار و استفاده از منابع موجود، هزینه تحقیق و توسعه را در تولید محصول کاهش می‌دهد (Kurniawan et al., 2020). بر خلاف این دیدگاه، اتکای بیش از حد بر اطلاعات مشتریان در کنار عدم توانایی مصرف‌کنندگان در بیان نیازهای خود ممکن است باعث از دست دادن رهبری صنعت، تولید محصولات تقلیدی، ممانعت از راهبردهای احتمالی و توسعه و سودآوری نه‌چندان مطلوب شود. با این حال، استراتژی مشتری‌محور منجر به دیدگاه محصول‌محور متناسب با کل تجربه مشتری از فروش تا نگهداری و توسعه می‌شود (Lin, et al., 2016).

۵.۱.۲. عملکرد دارایی‌های نامشهود

دارایی‌های نامشهود، منابع غیر قابل مشاهده ثابت یا پویا هستند که در برگیرنده دانش موجود در داخل یک شرکت همانند توانایی نوسازی، تغییر قابلیت‌ها، ایجاد ارزش و غیره بوده که با ترک خدمت کارکنان از بین نمی‌روند (Ab Kadir et al., 2018). مطالعه‌ای سه مؤلفه سرمایه انسانی، سرمایه ساختاری و سرمایه رابطه‌ای را برای دارایی‌های نامشهود در نظر گرفت. سرمایه انسانی شامل

(European commission [EC], 2009). از جمله راه‌های تفویض مدیریت گردشگری به جامعه محلی، تشویق ساکنان به کسب مالکیت کسب‌وکارهای کوچک و متوسط است. این کسب‌وکارها زمینه لازم را برای کاهش نشت اقتصادی به خارج، ارائه خدمات گردشگری، تأمین معاش مردم بومی و به‌طورکلی پیشبرد گردشگری پایدار فراهم می‌کنند (Liu & Cheung, 2016). چنین مشاغلی به دلیل شرایط آسان راه‌اندازی و ورود به صنعت در مناطقی که خدمات و محصولات سنتی روستایی در حال منسوخ‌شدن است، هم برای افراد یا خانواده‌ها تنوع اقتصادی و درآمد اضافی به همراه دارند و هم منابع طبیعی را برای گردشگران حفظ می‌کنند؛ زیرا همبستگی بین افراد با این مکان‌ها، انگیزه حفاظت از مزیت‌های طبیعی، فرهنگی و اجتماعی را در آن‌ها شکل می‌دهد (Lai et al., 2017). معمولاً گردشگران تجارب سفر جامع، سازگار و یکپارچه را ترجیح می‌دهند. بنابراین، راه رسیدن به مزیت پایدار رقابتی توانایی پیوند، هماهنگی و استفاده از منابع گردشگری است که نیازمند قابلیت کسب‌وکارهای کوچک و متوسط گردشگری در دستیابی به منابع خارجی و مهارت‌های تخصصی است. به‌طوری‌که، مدیران این کسب‌وکارها در دستیابی به مزیت رقابتی، مناظر طبیعی و تاریخی با ارزش را به‌عنوان دارایی‌های استراتژیک در نظر می‌گیرند. بنابراین، گردشگران قادر خواهند بود خدمات اصلی را با ویژگی‌های فرهنگ بومی تجربه کنند (Tang et al., 2020). در بخش گردشگری، نقاط قوت کسب‌وکارهای کوچک و متوسط در مقایسه با شرکت‌های بزرگ‌تر سازگاری، انعطاف‌پذیری و موقعیت خوب آن‌ها بوده که باعث پاسخ بیشتر آن‌ها به تقاضای بازار می‌شود. با این حال، کسب‌وکارهای کوچک و متوسط گردشگری، کارآفرینانی با منابع، دانش، آموزش و تجربیات محدود بوده که با موانعی همچون رقابت شدید در صنعت، هزینه‌های عملیاتی بالا، کمبود تقاضا و کارمندان غیرماهر مواجه هستند (Ab Kadir et al., 2018).

۲.۲. پیشینه

دومی و همکاران (۲۰۲۰) در مقاله‌ای تحت عنوان «مشتری‌مداری و عملکرد کسب‌وکارهای کوچک و متوسط در آلبانی: مطالعه موردی نقش واسطه‌ای نوآوری و رفتار نوآوری» نتیجه گرفتند که مشتری‌مداری تأثیر مستقیم بر عملکرد داشته و هیچ یک از ابعاد نوآوری واسطه این رابطه نیستند (Domi et al., 2020). فرناندس سامپایو و همکاران (۲۰۲۰) در پژوهشی تحت عنوان «رابطه بین جهت‌گیری بازار، وفاداری مشتری و عملکرد تجاری: نمونه‌ای از صنعت هتل‌داری اروپای غربی» به این نتیجه دست یافتند که جهت‌گیری بازار تأثیر غیرمستقیم قابل توجه و مثبتی از طریق وفاداری مشتریان بر عملکرد کسب‌وکار دارد (Fernandes et al., 2020). یافته‌های مقاله ملک اخلاق و همکاران (۲۰۲۰) تحت عنوان «مطالعه تأثیر بازارگرایی بر عملکرد بازار شرکت‌های کوچک و متوسط با میانجی‌گری قابلیت‌های نوآوری» نشان داد که نوآوری در تأثیر مثبت جهت‌گیری بازار بر عملکرد بازار نقش میانجی دارد (Malekakhlagh et al., 2020). سامپایو و همکاران (۲۰۱۹) در مقاله‌ای دیگر تحت عنوان «ارزیابی رابطه بین جهت‌گیری بازار و عملکرد تجاری در صنعت هتل‌داری - نقش واسطه‌ای کیفیت خدمات» هم تأثیر مستقیم مثبت جهت‌گیری بازار را بر عملکرد نتیجه گرفتند و هم بیان نمودند که این تأثیر با توانایی هتل‌ها در ارائه کیفیت خدمات می‌تواند واسطه شود. در اثبات تأثیر ارزش‌های شخصی بر عملکرد کسب‌وکار، اسماعیل و همکاران (۲۰۱۹) در پژوهشی تحت عنوان «کدام یک از ارزش‌های شخصی بیش‌ترین اهمیت را دارد؟ عملکرد شغلی و رضایت شغلی در میان گروه‌های شغلی» نتیجه گرفتند که انواع مختلفی از ارزش‌های شخصی وجود دارند که نتایج مختلفی را در میان کارگران مشاغل مورد بررسی به همراه دارند. یافته‌های مقاله پاپایوآنو و همکاران (۲۰۱۸) تحت عنوان «استراتژی



و متوسط با عملکرد آن‌ها وجود دارد (Asah et al., 2015). گائو و برادلی (۲۰۰۷) نیز در پژوهشی تحت عنوان «پیدایش جهت‌گیری بازار: بررسی نقش نامرئی ارزش‌های شخصی رهبران» به این نتیجه دست یافتند که ارزش‌های شخصی نقش پنهان و قدرتمند در ممانعت یا تسهیل توسعه جهت‌گیری بازار خواهند داشت (Gao & Bradley, 2007).

۳.۲. بسط فرضیه‌ها

فرضیه اول: ارزش‌های شخصی صاحبان و مدیران کسب‌وکارهای کوچک بر استراتژی بازارمحور تأثیر دارد.

فرضیه دوم: ارزش‌های شخصی صاحبان و مدیران کسب‌وکارهای کوچک بر استراتژی مشتری‌محور تأثیر دارد.

فرضیه سوم: استراتژی بازارمحور بر عملکرد صاحبان و مدیران کسب‌وکارهای کوچک در موفقیت محصول تأثیر دارد.

فرضیه چهارم: استراتژی بازارمحور بر عملکرد صاحبان و مدیران کسب‌وکارهای کوچک در دارایی‌های نامشهود تأثیر دارد.

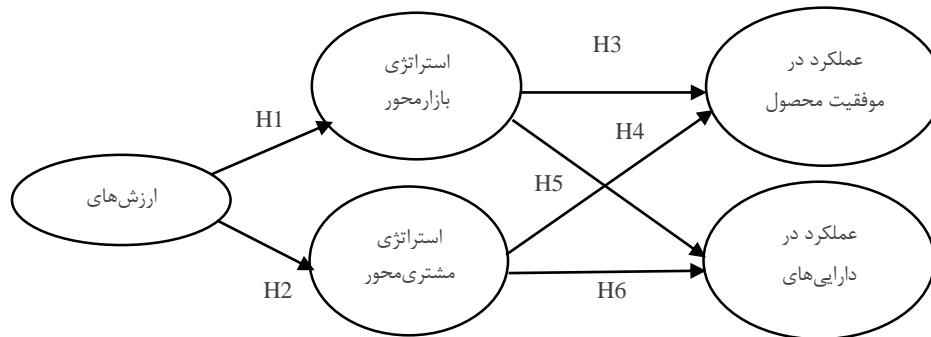
فرضیه پنجم: استراتژی مشتری‌محور بر عملکرد صاحبان و مدیران کسب‌وکارهای کوچک در موفقیت محصول تأثیر دارد.

فرضیه ششم: استراتژی مشتری‌محور بر عملکرد صاحبان و مدیران کسب‌وکارهای کوچک در دارایی‌های نامشهود تأثیر دارد.

مشتری‌مداری و عملکرد تجاری در صنعت گردشگری و هتل‌داری» نشان داد که در هتل‌های چهار یا پنج ستاره تا حد زیادی از استراتژی مشتری‌محور استفاده شده و بین این استراتژی و عملکرد تجاری رابطه مثبت و معناداری برقرار است (Papaioannou et al., 2018). جلیلوند (۲۰۱۷) در پژوهش خود تحت عنوان «تأثیر نوآوری و سیستم‌های مشتری‌مداری بر عملکرد در صنعت هتل‌داری ایران» به این نتیجه دست یافت که مشتری‌مداری به طور قابل توجهی با نوآوری و عملکرد هتل در ارتباط است (Jalilvand, 2017). گائو (۲۰۱۷) در پژوهش خود تحت عنوان «ارزش‌های شخصی رهبران تجاری، فرهنگ سازمانی و بازارگرایی» نتیجه گرفت مجموعه‌های مختلف از ارزش‌های شخصی، فرهنگ‌های سازمانی مختلفی ایجاد کرده که تأثیرات متفاوتی بر جهت‌گیری بازار دارند. نجفی توانی و همکاران (۲۰۱۶) در مقاله‌ای با عنوان «بازارگرایی، قابلیت بازاریابی و عملکرد محصول جدید: نقش تعدیل‌کننده ظرفیت جذب» نتیجه گرفتند که رابطه مثبتی بین بازارگرایی و عملکرد محصول جدید وجود دارد (Najafi-Tavani, et al., 2016). وحدتی و همکاران (۲۰۱۶) در پژوهشی تحت عنوان «تأثیر سرمایه فکری بر جهت‌گیری بازار شرکت‌های بیمه در لرستان، ایران: یک مطالعه تجربی» نتیجه گرفتند که سرمایه فکری از طریق اشتراک دانش در جهت‌گیری بازار تأثیر مثبت و معناداری دارد (Vahdati, et al., 2016). لیو و چن (۲۰۱۵) در مقاله‌ای تحت عنوان «جهت‌گیری استراتژیک، نوآوری محصول و عملکرد محصول جدید» به این نتیجه دست یافتند که جهت‌گیری بازار از طریق متغیر تعدیل‌کننده نوآوری در محصول بر عملکرد محصول جدید تأثیرگذار است. یافته‌های آسا و همکاران (۲۰۱۵) در مقاله‌ای تحت عنوان «تأثیر انگیزه‌ها، ارزش‌های شخصی و مهارت‌های مدیریتی بر عملکرد کسب‌وکارهای کوچک و متوسط در آفریقای جنوبی» نشان داد که ارتباط مثبت و معناداری بین انگیزه‌ها، ارزش‌های شخصی و مهارت‌های مدیریتی صاحبان کسب‌وکارهای کوچک

۴.۲. مدل مفهومی پژوهش

شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش - منبع: (Brown et al, 2014)



۳. روش‌شناسی پژوهش

پرسش‌نامه محقق‌ساخته بوده که پس از تأیید خبرگان و اساتید مربوطه روایی و پایایی آن بررسی شد. تجزیه و تحلیل آمار توصیفی با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS و تجزیه و تحلیل آمار استنباطی با استفاده از نرم‌افزار SmartPLS3 و آزمون مدل‌سازی معادلات ساختاری انجام شد. همچنین، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته‌ای با فعالان این صنعت جهت تأیید نتایج انجام شد.

۴. یافته‌ها و بحث

شرح مشخصات شرکت‌کنندگان در امر پژوهش بر اساس جنسیت، سن، تحصیلات و سابقه کار در جدول (۱) ارائه شده است.

پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر ماهیت، توصیفی - تحلیلی مبتنی بر پیمایش میدانی است. داده‌ها و اطلاعات مورد نیاز پژوهش از طریق دو روش اسنادی - کتابخانه‌ای و میدانی جمع‌آوری شد. جامعه آماری این پژوهش ۱۷۷ نفر از فعالان کسب‌وکارهای کوچک و متوسط گردشگری مازندران در حوزه اقامتگاه‌های بوم‌گردی، صنایع‌دستی و سوغات، آژانس‌های مسافرتی و راهنمایان تور بوده‌اند. به دلیل شرایط حاد شیوع سویه دلتا ویروس کرونا و عدم دسترسی به تمامی فعالان گردشگری استان، نمونه‌گیری با استفاده از روش گلوله برفی انجام شد. ابزار جمع‌آوری اطلاعات،



جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان

متغیر	شرح	فراوانی	درصد فراوانی	متغیر	شرح	فراوانی	درصد فراوانی			
جنسیت	زن	۹۰	۵۰/۸	تحصیلات	زیر دیپلم	۹	۵/۱			
		مرد	۸۷		۴۹/۲	دیپلم	۲۲	۱۲/۴		
			زیر ۲۰ سال		۱	۰/۶	کاردانی	۱۳	۷/۳	
					۲۰ تا ۲۵ سال	۹	۵/۱	لیسانس	۸۰	۴۵/۲
						۲۶ تا ۳۰ سال	۳۶	۲۰/۳	فوق لیسانس	۴۴
سن	بالای ۳۵ سال	۵۵	۳۱/۱	سابقه کار	دکتر		۹	۵/۱		
		داده گمشده	۱		۰/۶	کمتر از یکسال	۱۵	۸/۵		
			۲۵ تا ۳۰ سال		۹	۵/۱	۱ تا ۳ سال	۵۰	۲۸/۲	
					۳۱ تا ۳۵ سال	۵۵	۳۱/۱	۴ تا ۶ سال	۴۹	۲۷/۷
						۳۵ تا ۴۰ سال	۷۵	۴۲/۴	۷ تا ۹ سال	۱۷
بالای ۴۰ سال	۱	۰/۶	۱۰ سال و بیشتر	۴۶	۲۶/۰					

سوم و باقی صفات در رتبه‌های بعدی قرار دارد که نشان می‌دهد در شرایط بحرانی برای افراد خیرخواهی و کمک به یکدیگر، امنیت کاری و برابری مساوات بین افراد شاغل اهمیت بیشتری دارد. این نتایج در جدول (۲) قابل مشاهده است. نتایج مصاحبه با فعالان گردشگری استان نیز عوامل و راهکارهایی مشابه و مؤثر در این زمینه همچون برگزاری هماهنگ سمینار و تور با همکاری یکدیگر (خیرخواهی)، حمایت سازمان‌های دولتی (امنیت)، نابرابری بین مشاغل و جذب بی‌واسطه گردشگر توسط اقامتگاه‌ها (جهانی‌گرایی) را نشان داد.

در بین مشاغل گردشگری ۵۲ نفر در بخش اقامتگاه‌های بوم-گردی (۲۹/۴٪)، ۳۷ نفر در بخش صنایع دستی و سوغات (۲۰/۹٪)، ۳۳ نفر در بخش راهنمای تور (۱۸/۶٪)، ۲۸ نفر در بخش آژانس‌های مسافرتی (۱۵/۸٪)، ۲۱ نفر از سایر مشاغل (۱۱/۹٪) بوده و ۶ نفر (۳/۴٪) نیز شغل خود را عنوان نکردند. از نظر مقیاس کاری، ۱۶۳ نفر (۹۲/۱٪) تعداد نیروی کار کمتر از ۱۰ نفر (مشاغل خرد)، ۱۰ نفر (۵/۶٪) تعداد نیروی کار بین ۱۰ تا ۵۰ نفر (مشاغل کوچک) و ۴ نفر (۲/۳٪) تعداد نیروی کار ۵۱ تا ۲۵۰ نفر (مشاغل متوسط) داشتند.

از بین ارزش‌های شخصی افراد، خیرخواهی در رتبه اول، امنیت در رتبه دوم، جهانی‌گرایی در رتبه

جدول ۲. سؤالات ارزش شخصی

رتبه	میانگین	انحراف استاندارد	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد	ارزش‌های شخصی
۵	۴/۲۳	۰/۹۳۴	۱/۱٪	۵/۶٪	۱۰/۷٪	۳۳/۹٪	۴۸/۶٪	آزادی و خلاقیت و تجربه (خود جهت‌دهی)
۱۰	۳/۷۸	۱/۰۸۳	۵/۱٪	۵/۶٪	۲۴/۳٪	۳۶/۲٪	۲۸/۸٪	ماجرایی و ریسک‌پذیری (ایجاد انگیزه)
۶	۴/۱۹	۰/۸۸۴	۰/۶٪	۵/۶٪	۱۰/۷٪	۴۰/۱٪	۴۲/۹٪	لذت‌بردن از کار (لذت‌گرایی)

۸	۳/۹۴	۱/۰۲۳	% ۲/۳	% ۶/۸	% ۲۱/۵	% ۳۳/۹	% ۳۵/۶	علاقه به مسؤولیت (قدرت)
۲	۴/۳۹	۰/۸۱۳	% ۱/۷	% ۲/۳	% ۴/۰	% ۳۹/۵	% ۵۲/۰	امنیت و حس تعلق به محیط کار (امنیت)
۴	۴/۲۹	۰/۹۱۳	% ۱/۷	% ۴/۰	% ۸/۵	% ۳۵/۶	% ۴۹/۷	نظم و قانونمندی (مطابقت)
۷	۳/۹۸	۱/۰۱۷	% ۲/۸	% ۶/۲	% ۱۶/۹	% ۳۸/۴	% ۳۵/۶	تطبیق با آداب و رسوم سنتی (سنت)
۳	۴/۳۲	۰/۹۳۰	% ۲/۸	% ۱/۷	% ۱۰/۲	% ۳۱/۶	% ۵۳/۷	رفتار یکسان و عدالت (جهانی‌گرایی)
۹	۳/۹۳	۱/۰۳۹	% ۲/۳	% ۸/۵	% ۱۸/۶	% ۳۵/۶	% ۳۵/۰	تأثیرگذاری بر دیگران (دستاورد)
۱	۴/۴۲	۰/۹۲۱	% ۲/۸	% ۲/۳	% ۶/۲	% ۲۷/۱	% ۶۱/۶	خیرخواهی و کمک به دیگران (خیرخواهی)

(Schwartz et al., 2001)

توضیحات خود به مواردی مشابه اشاره نمودند. بر اساس دیدگاه آن‌ها اطلاع‌رسانی و پاسخ‌گویی به موقع و مناسب به نیاز گردشگری در زمان کرونا، کمک زیادی به وفاداری آن‌ها در پسا کرونا می‌کند. آن‌ها معتقد بودند اجرای تورهای آشناسازی به ساخت نیازهای جدید گردشگران کمک می‌کند.

از میان استراتژی‌های بازارمحور، سؤال مربوط به اصلاح کالا یا خدمات در صورت درخواست مشتری در رتبه اول، سؤال مربوط به اطلاع‌رسانی اتفاقات مربوط به مشتریان و بازار به کل واحد کسب و کار در رتبه دوم، سؤال مربوط به ارائه پاسخی قوی جهت جذب مشتریان در برابر کمپین‌های رقبا در رتبه سوم و باقی استراتژی‌ها در رتبه‌های بعدی قرار دارد. شرح تفصیلی این آمار در جدول (۳) ارائه شده است. فعالان بخش گردشگری استان نیز در

جدول ۳. سؤالات استراتژی بازارمحور

رتبه	میانگین	انحراف استاندارد	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد	استراتژی‌های بازارمحور
۹	۳/۷۹	۱/۰۲۸	% ۴/۰	% ۵/۱	% ۲۶/۶	۳۷/۳ %	% ۲۷/۱	نظرسنجی سالانه از تغییر ترجیحات مشتریان
۴	۴/۰۵	۰/۹۰۳	% ۰/۶	% ۶/۸	% ۱۴/۷	۴۳/۵ %	% ۳۴/۵	نظرسنجی سالانه کیفیت خدمات
۹	۳/۷۹	۱/۰۷۱	% ۴/۵	% ۶/۸	% ۲۲/۶	۳۷/۹ %	% ۲۸/۲	تهیه اطلاعات مربوط به رقبا
۶	۳/۹۸	۰/۹۶۲	% ۱/۷	% ۶/۲	% ۱۸/۱	% ۴۰/۱	% ۳۳/۹	بررسی دوره‌ای تأثیرات محیط بیرونی
۷	۳/۹۴	۱/۰۴۳	% ۲/۸	% ۶/۲	% ۲۱/۵	۳۲/۸ %	% ۳۶/۷	برگزاری جلسات پیرامون تغییرات بازار
۲	۴/۱۶	۰/۸۷۱	% ۰/۶	% ۴/۰	% ۱۵/۸	۳۸/۴ %	% ۴۱/۲	آگاهی فوری از اتفاقات مربوط به مشتریان
۱۱	۳/۷۳	۱/۰۶۳	% ۴/۵	% ۶/۲	۲۷/۷ %	۳۵/۰ %	% ۲۶/۶	آگاهی فوری اطلاعات رقبایان به کسب‌وکار
۱	۴/۴۶	۰/۸۳۹	% ۱/۷	% ۲/۳	% ۵/۶	۲۸/۸ %	% ۶۱/۶	تلاش برای اصلاحات مورد نظر مشتری
۳	۴/۱۳	۰/۹۱۷	% ۱/۱	% ۴/۵	% ۱۵/۸	۳۷/۳ %	% ۴۱/۲	پاسخی قوی به کمپین‌های رقبایان
۸	۳/۸۹	۰/۹۰۸	% ۱/۷	% ۴/۰	۲۴/۹ %	۴۲/۴ %	% ۲۷/۱	جلسات پاسخ به تغییرات محیط کسب‌وکار
۱۰	۳/۷۶	۱/۰۲۸	% ۳/۴	% ۷/۹	۳۲/۲ %	% ۴۰/۱	% ۲۵/۴	پاسخی سریع به تغییرات قیمت‌گذاری رقبا
۵	۴/۰۲	۰/۸۵۶	% ۱/۱	% ۲/۸	% ۲۰/۳	% ۴۴/۶	% ۳۱/۱	پاسخی سریع به تغییرات سودآوری خدمات

(kohli et al, 1993)

اول، درک چگونگی تجزیه و تحلیل مشتری از خدمات و اولویت‌گذاری منافع مشتریان نسبت به

بر اساس جدول (۴)، از بین استراتژی‌های مشتری‌محور، ارزیابی مداوم رضایت مشتری در رتبه



بیماری نیاز افراد به مواردی همچون بهداشت و کسب آرامش تغییر کرد و باید بر اساس نیازشان بخش بندی می شدند. همچنین بسیاری از آنها شخصاً هزینه استرداد تورهای نوروزی را بازگرداندند که فقط مسافر وفادار خود را حفظ کنند.

منافع ذی نفعان در رتبه دوم، افزایش ارزش برای مشتریان در رتبه سوم و باقی استراتژی‌ها در رتبه‌های بعدی قرار گرفتند که از توزیع نسبتاً خوبی برخوردار بودند. بر اساس دیدگاه مصاحبه‌شوندگان، به دلیل پیری جمعیت و افزایش مرگ ناشی از

جدول ۴. سؤالات استراتژی مشتری محور

رتبه	میانگین	انحراف استاندارد	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد	استراتژی‌های مشتری محور
۳	۴/۵۳	۰/۷۱۵	% ۰/۱۶	% ۰/۱۶	% ۷/۱۹	% ۲۷/۱	% ۶۳/۸	ارزش گذاری مشتری در استراتژی کسب و کار
۱	۴/۶۴	۰/۶۴۳	% ۰/۱۶	۰	% ۵/۶	% ۲۲/۶	% ۷۱/۲	ارزیابی مداوم رضایت مشتری
۲	۴/۵۵	۰/۶۹۰	% ۰/۱۶	% ۰/۱۶	% ۶/۲	% ۲۸/۸	% ۶۳/۸	درک تجزیه و تحلیل مشتری از خدمات
۴	۴/۴۷	۰/۶۹۹	% ۰/۱۶	۰	% ۸/۵	% ۳۳/۹	% ۵۷/۱	ارزیابی منظم و همه جانبه خدمات
۲	۴/۱۸	۰/۹۰۵	% ۱/۷	% ۲/۳	% ۱۶/۴	% ۳۵/۶	% ۴۴/۱	اولویت دهی به منافع مشتریان
۳	۴/۳۵	۰/۸۹۳	% ۱/۷	% ۲/۸	% ۹/۶	% ۳۰/۵	% ۵۵/۴	توجه زیاد به خدمات پس از فروش

(Gao, 2017)

مصاحبه‌شوندگان هم معتقد بودند که حفظ مشتریان وفادار راحت تر از جذب مشتریان جدید در پسا کرونا است؛ زیرا، آن‌ها در طی دوران کرونا شاهد اعتبار و وجهه مشاغل بوده‌اند و در پسا کرونا مجدداً به آن‌ها اعتماد خواهند کرد. بنابراین، به افزایش درآمد در پسا کرونا امیدوار بودند.

بر اساس دیدگاه فعالان گردشگری، نظر مثبت مشتریان نسبت به محصولات (خدمات) و وفاداری آن‌ها در رتبه اول، بالارفتن وجهه کسب و کار توسط محصولات (خدمات) در رتبه دوم، افزایش درآمد توسط محصولات (خدمات) در رتبه سوم و باقی ابعاد عملکرد در رتبه‌های بعدی قرار دارند. این نتایج در جدول (۵) ارائه شده‌اند.

جدول ۵. سؤالات عملکرد محصول (خدمات) بعد از کرونا

رتبه	میانگین	انحراف استاندارد	کاملاً مخالف	مخالف	نه موافق-نه مخالف	موافقم	کاملاً موافقم	عملکرد محصول (خدمات) بعد از کرونا
۴	۳/۹۸	۰/۹۱۷	% ۲/۳	% ۴/۰	% ۱۷/۵	% ۴۶/۳	% ۲۹/۹	افزایش حجم فروش نسبت به رقبا
۷	۳/۹۰	۰/۹۹۲	% ۳/۴	% ۴/۰	% ۲۲/۰	% ۴۰/۱	% ۳۰/۵	رسیدن به مبلغ فروش مورد نظر
۴	۳/۹۸	۰/۹۲۶	% ۳/۴	% ۱/۷	% ۱۸/۱	% ۴۶/۹	% ۲۹/۹	دستیابی به سود مورد نظر
۵	۳/۹۴	۰/۹۲۸	% ۱/۷	% ۴/۵	% ۲۲/۰	% ۴۱/۲	% ۳۰/۵	افزایش سهم کسب و کار در محصول
۳	۴/۰۳	۰/۸۲۵	% ۱/۱	% ۱/۷	% ۲۰/۳	% ۴۶/۳	% ۳۰/۵	افزایش درآمد کسب و کار در محصول
۶	۳/۹۱	۰/۸۹۴	% ۳/۴	۰	% ۲۴/۳	% ۴۶/۹	% ۲۵/۴	صلاحیت فنی کسب و کار در محصول
۲	۴/۰۵	۰/۸۸۷	% ۱/۷	% ۲/۸	% ۱۸/۱	% ۴۳/۵	% ۳۳/۹	بهبود وجهه کار توسط محصول
۱	۴/۱۱	۰/۸۷۸	% ۱/۷	% ۱/۱	% ۱۹/۸	% ۳۹/۰	% ۳۸/۴	رضایت از محصول و وفاداری مشتری
۸	۳/۸۳	۰/۹۳۸	% ۲/۳	% ۴/۵	% ۲۶/۶	% ۴۱/۲	% ۲۵/۴	سازگاری محصولات با تغییرات

(Awwad, A., & Akroush, 2016; Hsu, 2016)

دیدگاه افراد مصاحبه‌شونده نیز اهمیت مهارت‌های فنی و تخصصی به خصوص در زمینه تکنولوژی و نیز همکاری را نشان داد. آن‌ها معتقد بودند که افراد فعال در صنعت تا مدت‌ها به سمت ریسک‌پذیری نخواهند رفت.

بر اساس جدول (۶)، توانایی‌های تخصصی و مهارت‌های فنی و نیز خلاقیت در رتبه اول، ارزیابی اهداف و ریسک‌های هر همکاری در رتبه دوم، استفاده از دانش در زمینه‌های مختلف در رتبه سوم، همکاری جهت شناسایی مشکلات در رتبه چهارم و باقی ابعاد عملکرد در رتبه‌های بعدی قرار دارند.

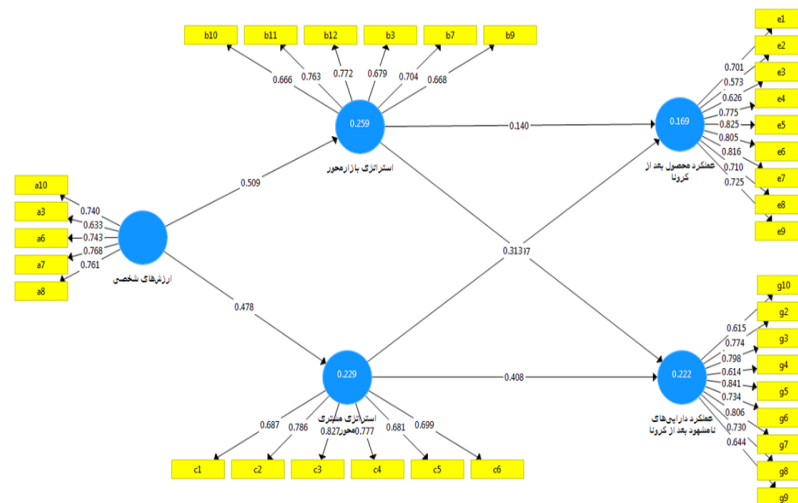
جدول ۶. سؤالات عملکرد دارایی‌های نامشهود بعد از کرونا

رتبه	میانگین	انحراف استاندارد	کاملاً مخالف	مخالفم	نه موافق- نه مخالف	موافقم	کاملاً موافقم	عملکرد محصول (خدمات) بعد از کرونا
۳	۳/۹۸	۰/۸۳۱	% ۱/۱	% ۲/۳	% ۲۱/۵	% ۴۶/۹	% ۲۷/۷	استفاده از دانش در زمینه‌های مختلف
۱	۴/۰۱	۰/۸۲۹	% ۱/۱	% ۲/۳	% ۲۰/۳	% ۴۷/۵	% ۲۸/۸	توانایی‌های تخصصی و مهارت‌های فنی
۱	۴/۰۱	۰/۸۸۲	% ۱/۷	% ۲/۳	% ۲۱/۵	% ۴۲/۹	% ۳۱/۶	خلاقیت و ممتاز بودن
۹	۳/۲۳	۱/۰۷۹	% ۸/۵	% ۱۱/۹	% ۴۰/۱	% ۲۷/۷	% ۱۱/۹	تجاری‌سازی اختراعات ثبت‌شده
۴	۳/۹۶	۰/۸۶۸	% ۲/۳	% ۲/۳	% ۱۹/۲	% ۴۹/۷	% ۲۶/۶	همکاری جهت شناسایی مشکلات
۷	۳/۷۷	۰/۹۲۸	% ۲/۳	% ۵/۶	% ۲۶/۶	% ۴۴/۱	% ۲۱/۵	زمان و منابع برای آموزش کارکنان
۵	۳/۹۲	۰/۹۰۴	% ۲/۳	% ۴/۰	% ۱۹/۸	% ۴۸/۰	% ۲۶/۰	زمان و منابع برای تولید ایده‌های جدید
۲	۴/۰۰	۰/۸۸۵	% ۰/۶	% ۵/۶	% ۱۸/۶	% ۴۳/۵	% ۳۱/۶	ارزیابی اهداف و ریسک‌های هر همکاری
۸	۳/۷۴	۰/۹۶۰	% ۲/۳	% ۶/۸	% ۲۸/۲	% ۴۰/۱	% ۲۲/۶	تجزیه و تحلیل شرکای بالقوه
۶	۳/۸۶	۱/۰۷۵	% ۴/۵	% ۶/۲	% ۱۹/۸	% ۳۷/۹	% ۳۱/۶	همکاری با بسیاری از شرکا

(Crema & Verbano, 2016)

آن‌هایی که دارای بار عاملی کمتر از ۰/۴ بودند از مدل حذف شدند تا نتایج درستی در مراحل بعد حاصل شود. بنابراین به ترتیب، از کم‌ترین بار عاملی سؤالات حذف شد. حالت نهایی شکل پس از غربال‌گری بارهای عاملی در شکل (۲) قابل مشاهده است.

در این پژوهش قصد بر این است تا مدلی از قبل اثبات‌شده در شرایط جدیدی بررسی و تأیید یا رد شود، مدل‌سازی معادلات ساختاری از طریق نرم‌افزار Smartpls3 به‌کار گرفته شد و از طریق آن، به ارزیابی قدرت پیش‌بینی مدل پژوهش پرداخته شد. جهت غربال‌گری سؤالات مربوط به هر متغیر،



شکل ۲. مدل اندازه‌گیری اولیه در حالت غربال‌گری بارهای عاملی در پساکرونا



نسبت به آلفای کرونباخ است، پس با اطمینان پایایی برقرار است. نتایج این بررسی در جدول (۷) ارائه شده است.

جهت اطمینان از پایایی سؤالات، ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی بررسی شد. مقدار آلفای کرونباخ برای تمامی متغیرها عددی بالاتر از ۰/۷ را نشان داد که نشان‌دهنده وضعیت مطلوب است. از طرفی در بررسی پایایی ترکیبی نیز همه اعداد بالاتر از ۰/۷ بوده و از آنجایی که معیار قوی‌تری

جدول ۷. نتایج بررسی پایایی و روایی

متغیر	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	میانگین واریانس استخراج شده
ارزش‌های شخصی	۰/۷۸۰	۰/۸۵۱	۰/۵۳۴
استراتژی‌های بازارمحور	۰/۸۰۴	۰/۸۵۹	۰/۵۰۴
استراتژی‌های مشتری‌محور	۰/۸۳۸	۰/۸۸۲	۰/۵۵۵
عملکرد محصول چین کرونا	۰/۸۹۱	۰/۹۱۲	۰/۵۳۷
عملکرد دارایی‌های نامشهود چین کرونا	۰/۸۹۱	۰/۹۱۲	۰/۵۳۷

تا جایی ادامه یافت که مقدار واریانس استخراج شده دو متغیر به عددی بالاتر از ۰/۵ رسید. نتایج این بررسی در جدول (۷) ارائه شده است. بررسی بارهای عاملی متقابل نشان داد که هر گویه با سازه خود بیشترین همبستگی را دارد؛ به طوری که در جدول فورنل و لارکر، اعداد روی قطر (همبستگی هر سازه با خودش) از اعداد زیرین خود (همبستگی هر سازه با دیگر سازه‌ها) بیشتر بودند. بنابراین، روایی واگرا در مدل همواره برقرار است. نتایج این بررسی در جدول (۸) ارائه شده است.

در بررسی روایی، میانگین واریانس استخراج شده (AVE) جهت ارزیابی روایی همگرا و نیز بارهای عاملی متقابل و جدول فورنل و لارکر (همبستگی متغیرهای پنهان) جهت ارزیابی روایی واگرا به کار گرفته شد. در بررسی میانگین واریانس استخراج شده، باید تمامی متغیرها عددی بالاتر از ۰/۵ دریافت کنند. در بین متغیرهای مدل، تنها ارزش‌های شخصی (با مقدار ۰/۳۹۵) و استراتژی‌های بازارمحور (با مقدار ۰/۳۹۰) کمتر از ۰/۵ بوده و اقدام به حذف سؤالات با کمترین بار عاملی شد. این کار

جدول ۸. نتایج بررسی فورنل و لارکر

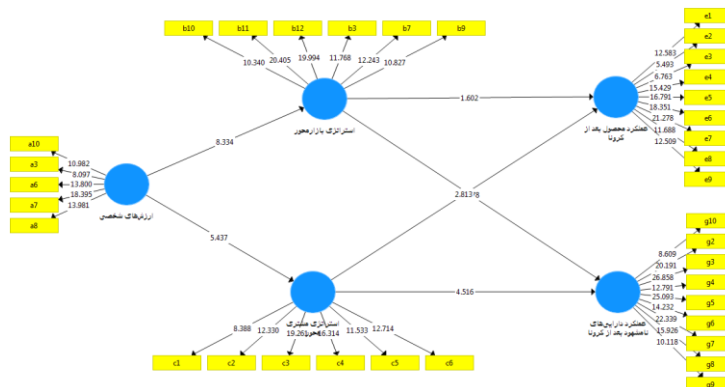
ارزش‌های شخصی	استراتژی بازارمحور	استراتژی مشتری‌محور	عملکرد دارایی‌های نامشهود چین کرونا	عملکرد محصول چین کرونا
۰/۷۳۱	۰/۷۱۰			
۰/۵۰۹	۰/۷۱۰			
۰/۴۷۸	۰/۵۸۱	۰/۷۴۵		
۰/۴۱۳	۰/۳۳۴	۰/۴۶۴	۰/۷۳۳	
۰/۲۷۶	۰/۳۲۲	۰/۳۹۵	۰/۶۶۷	۰/۷۳۳

ارتباط بین استراتژی‌های مشتری‌محور و عملکرد محصول بعد از کرونا، عددی بالاتر از ۱/۹۶ شده و سطح معناداری هر دو رابطه عددی پایین‌تر از ۰/۰۵ می‌باشد. لذا این روابط نیز برقرار است. نتایج بررسی در شکل (۳) قابل مشاهده است. نتایج اثرات غیرمستقیم ارزش‌های شخصی بر ابعاد عملکرد کسب‌وکار، نشان می‌دهد که ارزش‌های شخصی از طریق استراتژی مشتری‌محور بر عملکرد دارایی‌های نامشهود بعد از کرونا و عملکرد محصول بعد از کرونا تأثیر خواهند داشت. لذا، استراتژی مشتری‌محور نقش میانجی در رابطه ارزش‌های شخصی بر عملکرد بعد از کرونا خواهد داشت. در این رابطه استراتژی بازارمحور هیچ نقش میانجی ایفا نکرد.

بر اساس جدول (۹)، مقدار آماره t برای اثر مستقیم ارزش‌های شخصی بر استراتژی بازارمحور بیشتر از ۱/۹۶ بوده و سطح معناداری زیر ۰/۰۵ است. پس رابطه مستقیمی بین این دو متغیر برقرار است. همچنین، مقدار آماره t برای اثر مستقیم ارزش‌های شخصی بر استراتژی مشتری‌محور بیشتر از ۱/۹۶ بوده و سطح معناداری زیر ۰/۰۵ است. پس رابطه مستقیمی بین این دو متغیر نیز برقرار است. مقدار آماره t در بررسی ارتباط مستقیم بین استراتژی بازارمحور و عملکرد دارایی‌های نامشهود بعد از کرونا و نیز استراتژی بازارمحور و عملکرد محصول بعد از کرونا، مقداری پایین‌تر از ۱/۹۶ بوده و سطح معناداری نیز بالاتر از ۰/۰۵ است. پس این روابط برقرار نمی‌باشند. از طرفی، مقدار آماره t در ارزیابی ارتباط مستقیم بین استراتژی مشتری‌محور بر عملکرد دارایی‌های نامشهود بعد از کرونا و نیز

جدول ۹. نتایج بررسی ضریب مسیر

سطح معناداری	مقدار آماره t	روابط مستقیم
۰/۰۰۰	۸/۳۳۴	ارزش‌های شخصی - استراتژی بازارمحور
۰/۰۰۰	۵/۴۳۷	ارزش‌های شخصی - استراتژی مشتری‌محور
۰/۱۶۹	۱/۳۷۸	استراتژی بازارمحور - عملکرد دارایی‌های نامشهود بعد از کرونا
۰/۱۱۰	۱/۶۰۲	استراتژی‌های بازارمحور - عملکرد محصول بعد از کرونا
۰/۰۰۰	۴/۵۱۶	استراتژی مشتری‌محور - عملکرد دارایی‌های نامشهود بعد از کرونا
۰/۰۰۵	۲/۸۱۳	استراتژی‌های مشتری‌محور - عملکرد محصول بعد از کرونا
۰/۱۸۹	۱/۳۱۴	ارزش‌های شخصی - استراتژی بازارمحور - عملکرد دارایی‌های نامشهود حین کرونا
۰/۰۰۶	۲/۷۶۱	ارزش‌های شخصی - استراتژی مشتری‌محور - عملکرد دارایی‌های نامشهود حین کرونا
۰/۱۲۶	۱/۵۳۴	ارزش‌های شخصی - استراتژی بازارمحور - عملکرد محصول حین کرونا
۰/۰۴۱	۲/۰۵۱	ارزش‌های شخصی - استراتژی مشتری‌محور - عملکرد محصول حین کرونا



شکل ۳. مدل اندازه‌گیری اولیه در وضعیت معناداری ضرایب



و قوی می‌باشند. با توجه به نتایج جدول (۱۰)، تمامی متغیرهای وابسته حالت ضعیفی را نشان می‌دهند. یعنی متغیرهای مستقل قدرت پیش‌بینی ضعیفی دارند.

جهت بررسی میزان تغییرات هر یک از متغیرهای وابسته توسط متغیرهای مستقل، از ضریب تعیین R2 استفاده شد. معیارهای این تحلیل، اعداد ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ به ترتیب برای حالت ضعیف، متوسط

جدول ۱۰. نتایج تحلیل R²

متغیر	R ²
استراتژی بازارمحور	۰/۲۵۹
استراتژی مشتری محور	۰/۲۲۹
عملکرد دارایی‌های نامشهود چین کرونا	۰/۲۲۲
عملکرد محصول چین کرونا	۰/۱۶۹

توجه به نتایج جدول (۱۱)، متغیرهای استراتژی بازارمحور، استراتژی مشتری محور و عملکرد دارایی‌های نامشهود بعد از کرونا با کیفیت متوسط و عملکرد محصول بعد از کرونا به طور ضعیفی توسط شاخص‌های خود اندازه‌گیری می‌شوند. یعنی دارایی‌های نامشهود را شناسایی می‌کنند و به طور ضعیفی عملکرد محصول را شناسایی می‌کنند.

شاخص Q2 قدرت پیش‌بینی و کیفیت مدل ساختاری پژوهش را مشخص می‌کند که مجدد برای متغیرهای وابسته استفاده می‌شود. معیارهای عددی برای این شاخص، اعداد ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ به ترتیب برای حالات ضعیف، متوسط و قوی می‌باشند. با متغیرهای مستقل به طور ضعیفی استراتژی بازارمحور، استراتژی مشتری محور و عملکرد

جدول ۱۱. نتایج برازش کیفیت مدل

متغیرها	SSO	SSE	Q ² (=1-SSE/SSO)
ارزش‌های شخصی	۸۸۵/۰۰۰	۸۸۵/۰۰۰	مستقل
استراتژی بازارمحور	۱۰۶۲/۰۰۰	۹۳۵/۹۹۵	۰/۱۱۹
استراتژی مشتری محور	۱۰۶۲/۰۰۰	۹۴۷/۷۵۸	۰/۱۰۸
عملکرد دارایی‌های نامشهود چین کرونا	۱۵۹۳/۰۰۰	۱۴۲۶/۹۲۷	۰/۱۰۴
عملکرد محصول چین کرونا	۱۵۹۳/۰۰۰	۱۴۶۷/۸۰۵	۰/۰۷۹

جهت ارزیابی این شاخص، سه معیار وجود دارد. اعداد حدود ۰/۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ به ترتیب، نشان‌دهنده مدلی ضعیف، متوسط و قوی هستند. مقدار GOF از طریق فرمول ذکر شده عدد ۰/۳۴۱ به دست آمد که نشان‌دهنده قدرت پیش‌بینی قوی مدل پژوهش طی بعد از کرونا می‌باشد.

این شاخص میزان مناسب بودن مدل پژوهش را مشخص می‌کند. به عبارتی قدرت پیش‌بینی مدل با این آزمون قابل ارزیابی می‌باشد. این مقدار از مجذور حاصل ضرب میانگین متوسط واریانس‌های استخراج‌شده در میانگین R2 به دست می‌آید. بر اساس این فرمول:

فرمول (۱)

$$GOF = \sqrt{\text{average (AVE)} \times \text{average (R}^2\text{)}}$$

جدول ۱۲. مقادیر محاسبه GOF

متغیر	AVE	R ^۲
ارزش‌های شخصی	۰/۵۳۴	مستقل
استراتژی بازارمحور	۰/۵۰۴	۰/۲۵۹
استراتژی مشتری‌محور	۰/۵۵۵	۰/۲۲۹
عملکرد دارایی‌های نامشهود حین کرونا	۰/۵۳۷	۰/۲۲۲
عملکرد محصول حین کرونا	۰/۵۳۷	۰/۱۶۹

۵. نتیجه‌گیری

شناخت خواسته‌های گردشگران از بسته‌های سفر کمک زیادی می‌کند. اما تحلیل رقبا تأثیر چندانی بر کار آن‌ها نداشت و تنها به آن‌ها در آگاهی از این مسأله کمک می‌کرد که چه کسانی از آن‌ها الگو می‌گرفتند. بدین ترتیب، پی می‌بردند که مسیر درستی را طی کرده‌اند یا خیر. فرضیه اول مبنی بر رابطه معنادار میان ارزش‌های شخصی و استراتژی بازارمحور با اطمینان ۹۵ درصد تأیید شد. گائو (۲۰۱۷) با بررسی شرکت‌های بومی مستقل در چین، بر این عقیده بود که ارزش‌های شخصی، انواع مختلفی از فرهنگ سازمانی را ایجاد کرد و فرهنگ‌های سازمانی مختلف تأثیرات متفاوتی بر جهت‌گیری بازار داشتند. از طرفی گائو و برادلی (۲۰۰۷) نیز بر نقش پنهان و قوی ارزش‌های شخصی در جلوگیری یا تسهیل جهت‌گیری بازار تأکید کردند. نتایج آمار توصیفی نشان داد که در میان ارزش‌های شخصی، خیرخواهی، امنیت و جهانی‌گرایی بیشترین اهمیت را داشتند. از میان استراتژی‌های بازارمحور، اصلاح کالا و خدمات مورد نظر مشتری، ارائه اطلاعات مشتریان به کل واحد کسب‌وکار و پاسخ به کمپین رقبا دارای بیشترین اهمیت بودند. طی مشاهدات میدانی که در مازندران انجام شد، در زمان کرونا بسیاری از فعالان گردشگری در بخش‌های مختلف همچون آژانس‌های مسافرتی، اقامتگاه‌های بوم‌گردی و راهنماهای محلی از طریق سمینارها، لایوها و تورهای کاری گرد هم آمده و به اشتراک تجارب یکدیگر و شناسایی فرصت‌های موجود پرداختند و سعی بر ادغام و همکاری با یکدیگر داشتند. از طرفی شرایط نابرابر مشاغل در استان باعث شد تا برخی اقامتگاه‌ها بدون هماهنگی

ویروس کووید-۱۹ در بسیاری از صنایع از جمله صنعت گردشگری، تأثیر زیادی بر مشاغل گذاشت؛ زیرا این صنعت وابستگی زیادی به سفر داشت و این بیماری به سرعت بین افراد منتقل می‌شد. متأسفانه شیوع این بیماری شرایط نابرابری را برای مشاغل گردشگری ایجاد کرد که منجر به آسیب‌پذیری بیشتر کسب‌وکارهای کوچک و متوسط گردشگری شد. مشاغل استان مازندران، به‌عنوان یکی از گردشگرپذیرترین استان‌های ایران آسیب زیادی از کاهش تعداد گردشگر ورودی دیدند. لذا، هدف این پژوهش بررسی پیش‌ران‌های مؤثر بر عملکرد کسب‌وکارهای کوچک و متوسط گردشگری استان مازندران بعد از کرونا است. نتایج آزمون ضریب مسیر در رابطه با فرضیه اصلی نشان می‌دهد که نمی‌توان به طور قطعی تعیین کرد که از بین ارزش‌های شخصی و استراتژی کسب‌وکار کدامیک بیشترین تأثیر را بر عملکرد داشت. اما نتایج مشاهدات میدانی نشان داد که تعداد بیشتری از افراد معتقد بودند که استراتژی‌های مشتری‌محور و استراتژی‌های بازارمحور تأثیر زیادی بر عملکرد طی دوران کرونا خواهند داشت. دیدگاه آن‌ها این بود که باید در هر لحظه به نیازهای در حال تغییر مشتری توجه کرد. باید بازار را بخش‌بندی کرد و تورهایی متناسب با نیاز و هدف افراد از سفر طراحی کرد. اکثریت افراد بر این عقیده بودند که نظرسنجی از مشتریان راهکار خوبی برای شناسایی نیازهای متغیر آن‌ها است. همچنین خواندن سفرنامه‌ها به فعالان گردشگری، به‌خصوص آژانس‌های مسافرتی، در



پتانسیل‌های مقصد تأمین کنند؛ زیرا گردشگران از لحاظ روان‌شناختی کاملاً متحول شدند و نیازهای جدیدی داشتند. به‌عنوان مثال، آن‌ها به کسب تمدد اعصاب و شرایط بهداشتی بیشتری نسبت به قبل نیاز داشتند. بنابراین باید طراحی‌های جدیدی مطابق با نیاز آن‌ها در محصولات و خدمات لحاظ می‌شد. فرضیه سوم مبنی بر رابطه بین استراتژی بازارمحور و عملکرد محصول رد شد. لیو و چن (۲۰۱۵) در بررسی مدیران ارشد پروژه و افراد موفق در زمینه توسعه محصولات جدید از میان ۵۰۰۰ شرکت برتر تایوانی ثبت شده در پایگاه داده خدمات اطلاعات اعتباری چین به این نتیجه دست یافتند که استراتژی بازارمحور به طور غیرمستقیم از طریق نوآوری در محصول بر عملکرد محصول تأثیرگذار بود. ملک اخلاق و همکاران (۱۳۹۴) با مطالعه بر روی مدیران ارشد شرکت‌های کوچک و متوسط شهرک‌های صنعتی غرب گیلان به این نتیجه دست یافتند که استراتژی بازارمحور هم به طور مستقیم و هم غیرمستقیم از طریق نوآوری، بر عملکرد تأثیرگذار بود. نتایج آمار توصیفی در زمینه عملکرد محصول بعد از کرونا نشان داد که فعالان کسب‌وکارهای گردشگری استان مازندران بر این عقیده بودند که در پساکرونا در زمینه رضایت و وفاداری مشتریان نسبت به محصولات، بالارفتن وجهه کسب‌وکار توسط محصولات (خدمات) و افزایش درآمد توسط محصولات (خدمات) موفقیت بیشتری به دست خواهند آورد. این مسأله نشان داد تا زمانی که هزینه‌ها روندی افزایشی دارند و قدرت خرید مردم پایین است، هیچ کدام از استراتژی‌های بازارمحور نمی‌توانستند در پساکرونا رضایت گردشگر را به دنبال داشته و درآمد و وجهه کاری را بالا ببرند. از طرفی در حوزه‌ای همچون آژانس‌های مسافرتی، تقریباً یک سال زمان می‌برد تا با فروش بالا ضررهای سال‌های قبل جبران شود. بنابراین، باز هم حمایت مسؤلین مربوطه شرط اساسی بود. فرضیه چهارم مبنی بر رابطه معنادار بین استراتژی بازارمحور و عملکرد دارایی نامشهود نیز رد شد. فرناندس و همکاران (۲۰۲۰) طی یک نظرسنجی آن‌لاین از میان

با دفاتر مسافرتی که امور مربوط به رزروها را بر عهده دارند، مسافر جذب کنند. کارکنان برای اتخاذ هرگونه استراتژی بیش از هر چیز به امنیت شغلی نیاز داشتند. بعد از گذشت دو سال از شیوع این بیماری، برخی از مشاغل به دلیل داشتن سرمایه لازم و اجاره‌ای نبودن ملک خود مجدداً آغاز به کار کردند. اما باقی آن‌ها برای همیشه از عرصه گردشگری خارج شدند. بعد از این اتفاق بسیاری از افراد به دلیل فضای ناامنی که در صنعت گردشگری شکل گرفت، ترس از بازگشت به شغل خود را داشتند. لذا، حمایت ارگان‌های دولتی و خصوصی و ارائه تسهیلاتی همچون بیمه بیکاری، وام کم بهره، تخفیف مالیاتی و غیره نقش بسیار مهمی در این زمان داشت. فرضیه دوم مبنی بر رابطه بین ارزش‌های شخصی و استراتژی‌های مشتری‌محور تأیید شد. این نتایج با دیدگاه براون و همکاران (۲۰۱۴) مطابقت داشت. آن‌ها بر این عقیده بودند که ارزش‌های شخصی بر انتخاب استراتژی‌های مشتری‌محور در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط تأثیر زیادی داشت. نتایج آمار توصیفی نشان می‌دهد که از میان استراتژی‌های مشتری‌محور، ارزیابی مداوم رضایت مشتری، درک چگونگی تجزیه و تحلیل مشتری از خدمات، در اولویت قرار دادن منافع مشتریان و افزایش ارزش برای مشتریان بیشترین اهمیت را داشتند. بسیاری از آژانس‌های مسافرتی با وجود اینکه خسارات حاصل از تورهای کنسل‌شده نوروز سال ۱۳۹۹ را از طرف ارگان‌های دولتی یا خصوصی دریافت نکردند، اما منافع مشتریان را در اولویت قرار داده و این خسارات را از جیب خودشان پرداخت کردند تا در پساکرونا مشتریان وفادار خود را داشته باشند. اما ارگان‌های مربوطه استانی باید در این زمینه حمایت عادلانه‌ای را برای تمامی بخش‌ها فراهم می‌کردند. برخورد سلیقه‌ای و موازی‌کاری در زمینه نظارت بر مشاغل یکی از معضلاتی است که گردشگری استان مازندران با آن مواجه بود. اجرای تورهای آشناسازی (قم تور) به شدت طی سال‌های اخیر به فعالان گردشگری کمک کرد تا نیازهای جدید مشتریان را با توجه به

مشتری‌محور و عملکرد محصول تأیید شد. دومی و همکاران (۲۰۲۰) با مطالعه بر روی شرکت‌های کوچک و متوسط گردشگری آلبانی به این نتیجه رسیدند که مشتری‌مداری اثر مستقیمی بر عملکرد و رفتار نوآورانه کسب‌وکارها داشت. جلیوند (۲۰۱۷) با مطالعه بر روی ۲۲۶ نفر از مدیران و کارکنان شاغل در هتل‌های ۳ ستاره و ۴ ستاره اصفهان نتیجه گرفت که مشتری‌مداری به طور قابل توجهی با نوآوری و عملکرد هتل‌ها در ارتباط بود. بخش‌بندی بازار، ارزیابی رضایت مشتری و شناسایی نیازهای آن‌ها باعث وفاداری آن‌ها می‌شد. این امر خود به بهبود وجهه کسب‌وکار کمک زیادی می‌کرد. در پسا کرونا اولویت‌های افراد تغییر می‌کرد و آن‌ها دیگر خواهان محصولات و خدمات قبلی نبودند. لذا، باید همواره منافعشان در اولویت قرار می‌گرفت. با گذشت زمان تورها تخصص‌محور شده و مشاغلی که می‌خواستند درآمد بیشتری کسب کنند، باید به این سمت می‌رفتند. بحث بهداشت و رعایت پروتکل‌ها تا مدت‌ها خواسته افراد بود. بنابراین اهمیت زیادی در حفظ مشتریان داشت. با تأثیرگذاری ویروس کرونا بر جسم و روان افراد، گردشگران هم از نظر ذهنی و هم از نظر گروه‌های سنی تغییر کردند. مرگ‌های ناشی از شیوع این ویروس و از طرفی، کاهش زاد و ولد باعث شد جمعیت رو به پیری برود. بنابراین، افراد زیادی خواهان سفر به مکان‌هایی بهداشتی و به دنبال کسب آرامش بودند. از نظر بسیاری از افراد در استان، اخلاق‌مداری و احترام به خواسته مشتری، یکی از اصول حیاتی در موفقیت در پسا کرونا بود. فرضیه ششم نیز مبنی بر رابطه معنادار بین استراتژی مشتری‌محور و عملکرد دارایی‌های نامشهود تأیید شد. این نتیجه با مطالعه پایپاوانو و همکاران (۲۰۱۸) مطابقت داشت. آن‌ها با مطالعه بر روی مدیران هتل‌های ۴ و ۵ ستاره پلوپونز (در یونان) نتیجه گرفتند که استراتژی مشتری‌محور بر عملکرد کسب‌وکارها تأثیرگذار است. اگر در زمان کرونا نتوان خلاقیت و ارزشی به کار برد، در پسا کرونا نیز موفقیتی حاصل نخواهد شد. کسانی که نتوانند در زمان کرونا خود را از نظر آشنایی با تکنولوژی ارتقا

مدیران ارشد، مدیران عامل و رؤسای ۳۲۳۷۷ شرکت‌های هتل‌داری از فرانسه، ایرلند، ایتالیا، پرتغال، اسپانیا و بریتانیا، به این نتیجه دست یافتند که جهت‌گیری بازار از طریق وفاداری مشتریان بر عملکرد کسب‌وکار تأثیرگذار بود. همچنین سامپایو و همکاران (۲۰۱۹) در مقاله‌ای طی نظرسنجی آنلاین ۲۷۱۹ شرکت هتل‌داری پرتغال، نتیجه گرفتند که استراتژی بازارمحور تأثیر مستقیمی بر عملکرد داشت. نتایج آمار توصیفی نشان داد که بر اساس دیدگاه فعالان گردشگری استان مازندران، داشتن توانایی‌های تخصصی و مهارت‌های فنی، خلاقیت و ممتاز بودن، ارزیابی اهداف و ریسک‌ها پیش از هر همکاری، استفاده از دانش خود در زمینه‌های مختلف و همکاری، شناسایی مشکلات و سازگاری امیدوارکننده‌تر بود. تحلیل رقبا تنها به کسب اطلاع از عملکرد دیگران کمک می‌کرد. اما به‌تنهایی نمی‌توانست عاملی برای موفقیت افراد در زمینه‌های مختلف عملکردی باشد. عواملی به جز استراتژی بازارمحور وجود داشتند که بر ابعاد عملکرد دارایی نامشهود تأثیرگذار بودند. تا مدت‌ها بعد از این بیماری، افراد ترس از سفر داشتند و تورها و سفرهای مجازی همچنان پا برجا بودند. از طرفی در بخشی همچون صنایع‌دستی، فروش از طریق مجازی کمکی دو چندان به درآمد بالاتر در پسا کرونا می‌کرد. بسیاری از آن‌ها از طریق آموزش آن‌لاین نیروی کار را افزایش دادند. بنابراین مهارت‌های فنی در زمان کرونا، در پسا کرونا نیز مؤثر واقع می‌شد. در ماه‌های اولیه، دانش در زمینه تبلیغات به بسیاری از افراد کمک کرد تا به بازبازی نسبی برسند. میانگین بالای ارزیابی ریسک‌های هر همکاری نشان داد که نبود اعتماد یکی از عواملی خارجی بود که در روابط بین استراتژی بازارمحور و عملکرد کسب‌وکار تأثیر می‌گذاشت. همکاری، شناسایی مشکلات و سازگاری نیازمند همکاری مطلوب و ادغام بخش‌های گردشگری استان در زمان کرونا بود. کار تیمی باید به عنوان یک اصل پذیرفته می‌شد. استفاده از دانش مستلزم کسب مهارت و آگاهی در زمان کرونا بود. فرضیه پنجم مبنی بر رابطه معنادار استراتژی



داده‌های این پژوهش در شرایط شیوع نوع دلتای ویروس کرونا جمع‌آوری شد. لذا، بخش زیادی از پرسش‌نامه‌ها به صورت آنلاین و بدون نظارت بر پاسخ‌دهنده صورت گرفت. بسیاری از پاسخ‌دهندگان به‌خصوص افراد فعال در عرصه سوغات و صنایع دستی به دلیل بالابودن سن و نداشتن سواد کافی در تکمیل فرم پرسش‌نامه همکاری لازم را به عمل نیاوردند و به‌ناچار با این افراد مصاحبه شفاهی انجام گرفت. بخش زیادی از افراد فعال در دفاتر مسافرتی به دلیل عدم اطمینان حاضر به همکاری نشدند. بررسی عوامل مؤثر بر کسب‌وکارهای کوچک و متوسط از عمق و وسعت بسیاری برخوردار است. لذا پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آینده تأثیر انواع دیگر ارزش‌های شخصی افراد و سایر استراتژی‌های کسب‌وکار بر انواع ابعاد مالی و غیر مالی کسب‌وکارها بررسی شود. بررسی‌ها نشان داد که شرایط نامساعد به یک اندازه بر بخش‌های مختلف گردشگری استان مازندران تأثیر نگذاشت. از طرفی، شهرهای مختلف استان به دلیل محدودیت‌های تردد با دستور دولت، تعداد متفاوتی گردشگر را جذب کرده‌اند و این عامل نقش مؤثری بر نتایج پژوهش داشت. بنابراین، پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آینده تحقیق بر روی هر بخش به صورت مجزا انجام شود. از طرفی نیز پژوهش بر روی بخش‌هایی مثل رستوران‌ها، فعالان در بخش جاذبه‌ها انجام نگرفته است.

تقدیر و تشکر

نویسندگان از همه افراد، به دلیل مشاوره و راهنمایی علمی و مشارکت‌شان در این مقاله تشکر و قدردانی می‌نمایند.

حامی مالی

بنا به اظهار نویسندگان مسؤؤل، این مقاله حامی مالی نداشته است.

دهند، در پساکرونا نیز با مشکل مواجه خواهند شد. قدرت مالی افراد رو به کاهش است. بنابراین، مسافران ترجیح می‌دهند با هزینه کمتری در تورهای مجازی شرکت کنند. بنابراین، بسیار مهم است که در زمان کرونا، تا چه حد مشاغل توانسته باشند نیاز گردشگران را رفع کنند. همواره ایجاد ارزش برای گردشگران اهمیت دارد. به‌عنوان مثال، استان مازندران پتانسیل طبیعی و فرهنگی بسیار زیادی داشت. بسیاری از اقامتگاه‌های بوم‌گردی می‌توانند سبک زندگی محلی را به افراد عرضه کنند. بنابراین، پیشنهادات زیر جهت ارائه راهکارهایی برای آینده ارائه می‌شود:

- ۱- بررسی ارزش‌های مدنظر افراد با ارائه فرم نظرسنجی در هنگام استخدام و انتخاب آن‌ها متناسب با این ارزش‌ها؛
- ۳- شفافیت و به اشتراک‌گذاری اهداف کسب‌وکار و مدیران میان نیروی کار؛
- ۴- حمایت کارکنان بخش گردشگری از طریق ارائه تسهیلات (بیمه، وام و ...)
- ۵- برنامه‌ریزی یکپارچه کسب‌وکارهای گردشگری استان به گونه‌ای که شامل تمامی بخش‌ها اعم از اقامت، پذیرایی، حمل و نقل و غیره باشد؛
- ۶- برنامه‌ریزی و ارائه خدمات متناسب با قدرت خرید مردم؛
- ۷- تقویت روحیه همکاری میان بخش‌های مختلف گردشگری استان از طریق برگزاری همایش‌ها و کارگاه‌های دوره‌ای؛
- ۸- برگزاری تورهای تخصص‌محور متناسب با نیاز هر گردشگر؛
- ۹- رعایت پروتکل‌های بهداشتی و
- ۱۰- یادگیری و ارتقای برگزاری تورهای مجازی و تشویق به سفرهای مجازی حتی در پساکرونا به‌ویژه برای افرادی که توانایی سفر به صورت حضوری را ندارند.



سهم نویسندگان در پژوهش

تمام بخش‌های مقاله توسط نویسندگان انجام شده است.

تضاد منافع

نویسنده (نویسندگان) اعلام می‌دارند که هیچ تضاد منافی در رابطه با نویسندگی و یا انتشار این مقاله ندارند.



منابع

- Ab Kadir, A. R., Ngah, R., Salleh, Z., & Sulaiman, J. (2018). Assessing performance of SMEs in the tourism industry through intellectual capital and corporate entrepreneurship: a conceptual framework. *ASEAN Entrepreneurship Journal (AEJ)*, 4(1), 149-160 .
- Asah, F., Fatoki, O.O., & Rungani, E. (2015). The impact of motivations, personal values and management skills on the performance of SMEs in South Africa. *African Journal of Economic and Management Studies*, 6(3), 308-322.
- Awwad, A., & Akroush, M. N. (2016). New product development performance success measures: an exploratory research. *EuroMed Journal of Business*, 11(1), 2-29.
- Aydin, H. (2020). Market orientation and product innovation: the mediating role of technological capability. *European Journal of Innovation Management*, 24(4), 1233-1267.
- Bhuiyan, M. A., Crovella, T., Paiano, A., & Alves, H. (2021). A Review of Research on Tourism Industry, Economic Crisis and Mitigation Process of the Loss: Analysis on Pre, During and Post Pandemic Situation. *Sustainability*, 13(18), 1-27.
- Brown, D., Spillman, K., Lee, M.Y., & Lu, Y. (2014). Factors Influencing Small Tourism Business Performance: The Case of Central Kentucky, United States. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 23(7), 768-789.
- Crema, M., & Verbano, C. (2016). Managing Intellectual Capital in Italian Manufacturing SMEs. *Creativity and Innovation Management*, 25(3), 408-421.
- Chung, M. S. (2019). The influence of personal and role factors in the formation of customer orientation behaviour towards the performance of financial planners in Malaysia (Doctoral dissertation, Universiti Utara Malaysia).
- Domi, S., Capelleras, J. L., & Musabelliu, B. (2020). Customer orientation and SME performance in Albania: A case study of the mediating role of innovativeness and innovation behavior. *Journal of Vacation Marketing*, 26(1), 130-146.
- Eggers, F., Kraus, S., Hughes, M., Laraway, S., & Snyckerski, S. (2013). Implications of customer and entrepreneurial orientations for SME growth. *Management Decision*, 51(3), 524-546.
- Elmo, G. C., Arcese, G., Valeri, M., Poponi, S., & Pacchera, F. (2020). Sustainability in tourism as an innovation driver: An analysis of family business reality. *Sustainability*, 12(15), 1-14.
- European commission. (2009). Commission staff working document on the implementation of Commission Recommendation of 6 May 2003 concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprise. file:///C:/Users/IRANCO~1/AppData/Local/Temp/sme_report_2009_en.pdf
- Fernandes Sampaio, C. A., Hernández Mogollón, J. M., & de Ascensão Gouveia Rodrigues, R. J. (2020). The relationship between market orientation, customer loyalty and business performance: A

sample from the Western Europe hotel industry. *Tourism and Hospitality Research*, 20(2), 131-143.

Gao, Y. (2017). Business leaders' personal values, organisational culture and market orientation. *Journal of Strategic Marketing*, 25(1), 49-64.

Gao, Y., & Bradley, F. (2007). Engendering a market orientation: Exploring the invisible role of leaders' personal values. *Journal of Strategic Marketing*, 15(2-3), 79-89.

Hanon, W., & Wang, E. (2020). Comparing the impact of political instability and terrorism on inbound tourism demand in Syria before and after the political crisis in 2011. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 25(6), 651-661.

Healy, B., Ledwith, A., & O'Dwyer, M. (2014). Perceptions of product advantage, NPD and organisational performance. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 21(1), 49-68.

Hsu, Y. (2016). A value cocreation strategy model for improving product development performance. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 31(5), 695-715.

Imami Saleh, K., Hosseini, M., Asgari, E., & Dehgan NajmAbadi, A. (2018). The Impact of the Strategic Orientation on the Performance of New Product Development. *Journal of Development & Evolution Mngement*, 9(special issue), 107-116. (in persian)

Ismail, H. N., Karkoulian, S., & Kertechian, S. K. (2019). Which personal values matter most? Job performance and job satisfaction across job categories.

International Journal of Organizational Analysis, 27(1), 109-124.

Ismail, H. N., Mohd Puzi, M. A., Banki, M. B., & Yusoff, N. (2019). Inherent factors of family business and transgenerational influencing tourism business in Malaysian islands. *Journal of Tourism and Cultural Change*, 17(5), 624-641.

Jalilvand, M. R. (2017). The effect of innovativeness and customer-oriented systems on performance in the hotel industry of Iran. *Journal of Science and Technology Policy Management*, 8(1), 43-61.

Kasim, A., Ekinci, Y., Altinay, L., & Hussain, K. (2018). Impact of market orientation, organizational learning and market conditions on small and medium-size hospitality enterprises. *Journal of Hospitality Marketing and Management*, 27(7), 855-875.

Kitamura, Y., Karkour, S., Ichisugi, Y., & Itsubo, N. (2020). Evaluation of the economic, environmental, and social impacts of the COVID-19 pandemic on the japanese tourism industry. *Sustainability*, 12(24), 1-22.

Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1-18.

Kohli, A. K., Jaworski, B. J., & Kumar, A. (1993). MARKOR: a measure of market orientation. *Journal of Marketing research*, 30(4), 467-477 .

Kurniawan, R., Budiastuti, D., Hamsal, M., & Kosasih, W. (2020). Networking capability and firm performance: the mediating role of market orientation and business process agility. *Journal of*



Business and Industrial Marketing, 36(9), 1646-1664.

Lai, P. H., Morrison-Saunders, A., & Grimstad, S. (2017). Operating small tourism firms in rural destinations: A social representations approach to examining how small tourism firms cope with non-tourism induced changes. *Tourism Management*, 58, 164-174.

Lin, C. H. V., Sanders, K., Sun, J. M. J., Shipton, H., & Mooi, E. A. (2016). From Customer-Oriented Strategy to Organizational Financial Performance: The Role of Human Resource Management and Customer-Linking Capability. *British Journal of Management*, 27(1), 21-37.

Liu, T. C., & Chen, Y. J. (2015). Strategy orientation, product innovativeness, and new product performance. *Journal of Management and Organization*, 21(1), 2-16.

Liu, C. W., & Cheng, J. S. (2018). Exploring driving forces of innovation in the MSEs: the case of the sustainable B&B tourism industry. *Sustainability*, 10(11), 3983.

Liu, S., & Cheung, L. T. O. (2016). Sense of place and tourism business development. *Tourism Geographies*, 18(2), 174-193.

Malekakhlagh, I., Ibrahim Pour, M., & norouzi rodposhti, Z. (2020). Studying Influence of Market Orientation on Market Function of SMEs with Media-tion of Innovation Capabilities. *Commercial Strategies*, 13(7), 57-74. (in persian)

Mueller, A., & Sensini, L. (2021). Determinants of Financing Decisions of SMEs: Evidence from Hotel Industry. *International Journal of Business and Management*, 16(3), 117-127.

Najafi-Tavani, S., Sharifi, H., & Najafi-Tavani, Z. (2016). Market orientation, marketing capability, and new product performance: The moderating role of absorptive capacity. *Journal of Business Research*, 69(11), 5059-5064.

Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of marketing*, 54(4), 20-35.

Papaioannou, A., Kriemadis, T., Kapetanidou, P., Yfantidou, G., & Kourtesopoulou, A. (2018). Customer oriented strategy and business performance in tourism and hospitality industry. In *Innovative Approaches to Tourism and Leisure*, 417-432.

Pekovic, S., Rolland, S., & Gatignon, H. (2016). Customer orientation and organizational innovation: the case of environmental management practices. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 31(7), 1-33.

Saeidi, P., Saeidi, S. P., Gutierrez, L., Streimikiene, D., Alrasheedi, M., Saeidi, S. P., & Mardani, A. (2020). The influence of enterprise risk management on firm performance with the moderating effect of intellectual capital dimensions. *Economic Research-Ekonomska Istrazivanja*, 34(1), 1-30.

Sampaio, C. A., Hernández-Mogollón, J. M., & Rodrigues, R. G. (2019). Assessing the relationship between market orientation and business performance in the hotel industry—the mediating role of service quality. *Journal of Knowledge Management*, 23(4), 644-663.

Schwartz, S. H., Melech, G., Lehmann, A., Burgess, S., Harris, M., & Owens, V. (2001). Extending the cross-cultural validity of the theory of basic human

values with a different method of measurement. *Journal of cross-cultural psychology*, 32(5), 519-542 .

Smirnova, M. M., Rebiazina, V. A., & Frösén, J. (2018). Customer orientation as a multidimensional construct: Evidence from the Russian markets. *Journal of Business Research*, 86, 457-467.

Soliku, O., Kyiire, B., Mahama, A., & Kubio, C. (2021). Tourism amid COVID-19 pandemic: impacts and implications for building resilience in the eco-tourism sector in Ghana's Savannah region. *Heliyon*, 7(9), 1-10.

Tang, T. W., Zhang, P., Lu, Y., Wang, T. C., & Tsai, C. L. (2020). The effect of tourism core competence on entrepreneurial orientation and service innovation performance in tourism small and medium enterprises. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 25(2), 89-100.

Ting, I. W. K., Ren, C., Chen, F. C., & Kweh, Q. L. (2020). Interpreting the dynamic performance effect of intellectual capital through a value-added-based perspective. *Journal of Intellectual Capital*, 21(3), 381-401.

Udriyah, U., Tham, J., & Azam, S. (2019). The effects of market orientation and innovation on competitive advantage and business performance of textile SMEs. *Management Science Letters*, 9(9), 1419-1428.

Vahdati, H., Shahsiah, N., & Nejad, S. H. M. (2016). The Effect of Intellectual Capital on Market Orientation for Insurance Companies in Lorestan, Iran: An Empirical Study. *International Journal of Management Studies*, 23(1), 33-49.

Verikios, G. (2020). The dynamic effects of infectious disease outbreaks: the case of pandemic influenza and human coronavirus. *Socio-economic planning sciences*, 71, 1-15.

Yang, Y., & Zhang, H., & Chen, X. (2020). Coronavirus pandemic and tourism: Dynamic stochastic general equilibrium modeling of infectious disease outbreak. *Annals of Tourism Research*, 83, 1-6.