


## Framework of Coopetitive Marketing Mix in Hospitality Industry

Neda Bahmani 

PhD student in Business Management(Business Policy)  
Faculty of Management and Accounting, Farabi campus, University of Tehran ,Qom, Iran

Maysam Shafiee Roodposhti \* 

Associate Professor, Faculty of Management and Accounting, Farabi campus, University of Tehran, Qom, Iran

Morteza Soltani 

Associate Professor, Faculty of Management and Accounting, Farabi campus, University of Tehran, Qom, Iran.

### Abstract

Coopetition, defined as the simultaneous engagement in cooperation and competition among rivals, has become a key approach to value creation in the hospitality industry. This study addresses a theoretical gap in marketing mix design within coopetitive environments by developing an integrative framework. Using an inductive qualitative methodology, the research analyzes twelve prominent hospitality cases through a multiple-case study approach. The findings introduce the coopetitive marketing mix model (7Co-o-M-M), consisting of seven interconnected dimensions: co-agreements, co-resources, co-product, co-distribution, co-promotion, co-pricing, and co-customer orientation. These dimensions operate within a hierarchical structure where co-agreements and co-resources serve as foundational enablers that strengthen operational components. This interaction ultimately leads to coordinated pricing as a systemic outcome, while co-customer orientation emerges as a synergistic consequence. By extending marketing logic from the firm to the ecosystem level, this study

\* Corresponding Author: Email Address: [maysam.shafiee@ut.ac.ir](mailto:maysam.shafiee@ut.ac.ir)

**How to Cite:** Bahmani, N., Shafiee Roodposhti, M. and Soltani, M. (2026). Framework of co-opetitive marketing mix in hospitality industry. *Tourism Management Studies*,

Original Research

Accepted:

Revised:

Received:

eISSN:2476-597X

ISSN: 2322-3294

provides a comprehensive empirical model to guide managerial decision-making and advance future research on cooperative marketing strategies.

## **Introduction**

Over the past decade, the global hospitality industry has witnessed a fundamental paradigm shift. The traditional competitive landscape, characterized by fierce rivalry and distinct market boundaries, is increasingly giving way to “coopetition”—a strategic convergence where firms simultaneously cooperate and compete. Major global players are shifting from isolated, asset-heavy operations to integrated ecosystem models. Prominent examples, such as the strategic alliance between Marriott International and MGM Resorts or the partnership between Hilton and SLH illustrate a move toward deep integration where competitors share resources to co-create value. Despite the practical ubiquity of these alliances, the existing marketing literature remains predominantly firm-centric. Traditional frameworks, such as McCarthy’s 4Ps (Product, Price, Place, Promotion) or Booms and Bitner’s 7Ps, were designed for single-firm value chains and often fail to capture the dynamic complexities and multilateral value exchanges inherent in inter-organizational collaboration. While strategic management literature acknowledges the benefits of coopetition—such as risk sharing and market expansion—there is a distinct lack of a normative, operational framework explaining how the marketing mix is restructured within these alliances. This study bridges this theoretical gap by answering a fundamental question: What are the constituent operational dimensions of the cooperative marketing mix, and how do they interact to generate shared value?

## **2. Literature Review**

The theoretical landscape of hospitality marketing is undergoing a significant transition from firm-centric models toward the Service-Dominant Logic of value co-creation (Vargo & Lusch, 2004). While coopetition theory posits that joint value arises from resource pooling and shared governance (Dyer & Singh, 1998a), the translation of these

strategic principles into operational marketing tactics remains fragmented in existing literature. Current research addresses cooperative marketing dimensions in isolation; for instance, studies have explored joint product development in the form of sustainable tourism packages (Della Corte & Aria, 2016) or the formation of distribution consortia to counter the dominance of Online Travel Agencies (Almeida, 2022). Similarly, while co-promotional activities and joint loyalty programs are increasingly recognized (Mariani & Borghi, 2021), they are predominantly conceptualized as short-term tactical maneuvers rather than structural governance mechanisms that ensure network-wide quality and risk management.

### 3. Methodology

To address the complexity of this phenomenon, this research employed a robust, three-stage qualitative research design grounded in inductive reasoning.

In the **first stage**, an inductive multi-case study was conducted. The research team analyzed extensive archival data from twelve leading hospitality cooperation cases. These cases were selected based on specific criteria: they involved major international hotel chains, exhibited formal agreements and had been operational for at least two years. Data sources included annual reports, press releases, archived executive interviews, joint investor and operational agreements. The data were analyzed using the grounded theory coding protocol (open, axial, and selective coding) to identify initial themes and categories regarding how these firms integrated their marketing activities.

In the **second stage**, the emergent framework was subjected to rigorous validation through a Fuzzy Delphi method. A panel of 5 international experts was convened, comprising experts specializing in tourism marketing and cooperation strategy. This phase was crucial for ensuring content validity and conceptual clarity. Through three rounds of iterative feedback, the definitions of the marketing mix dimensions were refined, and the relationships between them were clarified.

Finally, in the **third stage**, a cross-case configuration analysis was utilized. This involved revisiting the twelve cases with the validated framework to identify recurring implementation patterns. This stage allowed the researchers to understand the hierarchical relationships between the dimensions and how they are practically deployed in different strategic contexts.

#### 4.Result

The primary contribution of this study is the development of the “7-Co Coopetitive Marketing Mix” (7Co-M-M). This holistic framework redefines the traditional 7Ps into seven intertwined dimensions tailored for ecosystems:

1. Co-Agreements: This dimension encompasses the legal and structural frameworks that define the rules of engagement.
2. Co-Resources: It involves the pooling of tangible and intangible assets, such as shared customer data warehouses and technological infrastructure. It represents the “input” necessary for the marketing mix to function.
3. Co-Product: Moving beyond the single service offering, Co-Product refers to the creation of hybrid offerings. In the studied cases, this manifested as dual-branded properties or “status matching” services where a product in one chain creates immediate value in the partner chain (e.g., a room night at MGM earning points at Marriott).
4. Co-Distribution: This dimension redefines “Place.” It involves the integration of distribution channels to reduce customer acquisition costs. The findings reveal a shift from channel conflict to channel synergy, where partners open their proprietary booking engines and APIs to one another, effectively doubling their market reach without capital investment.
5. Co-Promotion: In a coopetitive context, promotion evolves into a “soft governance” mechanism. It is not merely about joint advertising; it involves the unification of loyalty programs (e.g., Bonvoy and MGM Rewards).

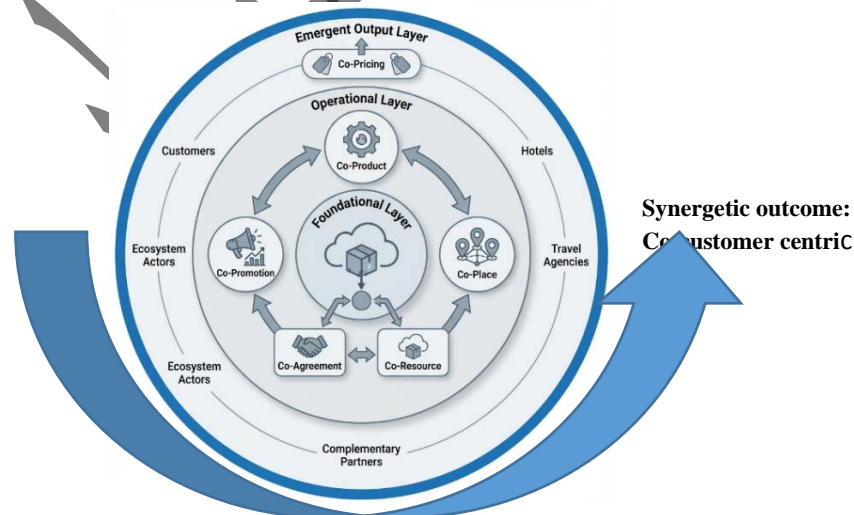
6. **Co-Pricing:** This dimension addresses the delicate balance of maintaining competitive pricing while avoiding cannibalization. Co-Pricing involves the harmonization of discount structures and parity agreements. It ensures that the value proposition remains consistent across both brands, preventing a “race to the bottom.”
7. **Co-Customer Centricity:** The final dimension places the shared customer at the center. It focuses on the seamlessness of the customer journey across organizational boundaries.

The analysis further revealed that these dimensions' function within a hierarchical architecture:

**The Foundational Layer:** Co-Agreements and Co-Resources form the base.

**The Operational Layer:** These foundations enable the integration of Co-Product (e.g., hybrid platforms), Co-Distribution (e.g., cross-channel inventory), and *Co-Promotion* (e.g., unified loyalty ecosystems). Notably, joint promotion evolves here from a tactical tool into a “soft governance” mechanism, ensuring quality consistency and reinforcing ecosystem boundaries.

**The Outcome Layer:** The system culminates in Co-Pricing as a systematic outcome and *Co-Customer centric*, as a synergetic outcome.



**Fig 1. The Integrative Dynamics of the 7Co-M-M: From Foundational Resources to Emergent Outcomes**

## 5. Discussion and Conclusion


Theoretically, this study advances marketing thought by elevating the unit of analysis from the firm to the ecosystem, aligning with Service-Dominant (S-D) Logic. It challenges the traditional view that the marketing mix is a set of tools controlled by a single manager; instead, it proposes that the mix is a negotiated interface between partners.

From a managerial perspective, the findings indicate that major hospitality chains are fundamentally transitioning from linear business models to platform-based and exosystemic architectures. In this evolving landscape, strategic alliances are no longer an optional tactic but a prerequisite for survival, risk mitigation, market expansion, and the enhancement of the customer experience on a global scale. Future executives must possess the capability to design and orchestrate these complex ecosystems, creating a paradigm where success lies not in defeating competitors, but in the ability to collaborate with them to “expand the size of the pie” and co-create value.

**Keywords:** Coopetition, Marketing Mix, Hospitality Industry, Marketing Strategy, Business Ecosystem

## چارچوب آمیخته بازاریابی هم رقابتی در صنعت مهمان پذیری

دانشجوی دکتری رشته مدیریت بازرگانی، گروه مدیریت و حسابداری  
 دانشکده گان فارابی، دانشگاه تهران، قم، ایران

ندا بهمنی 

دانشیار، گروه مدیریت و حسابداری دانشکده گان فارابی، دانشگاه تهران، قم، ایران

میثم شفیعی  
 رودپشتی \*

دانشیار، گروه مدیریت و حسابداری دانشکده گان فارابی، دانشگاه تهران، قم، ایران

مرتضی سلطانی  


هم رقابتی به عنوان شکلی از همکاری استراتژیک میان رقبا، به یک رویکرد مسلط برای خلق ارزش در صنعت پویای مهمان پذیری تبدیل شده است؛ با این حال، ادبیات موجود هنوز فاقد چارچوبی منسجم برای توضیح چگونگی طراحی و اجرای آمیخته بازاریابی در چنین محیط پیچیده و چندلایه ای است. این پژوهش با هدف پر کردن این خلأ نظری، به این پرسش بنیادین می پردازد که اجزای اصلی آمیخته بازاریابی هم رقابتی چیست و این اجزا چگونه در تعامل با یکدیگر ارزش مشترک ایجاد می کنند. با استفاده از رویکرد کیفی استقرایی و تحلیل مطالعه موردی چند گانه، داده های غنی آرشویی از سیزده نمونه برجسته در صنعت مهمان پذیری بررسی شد و چارچوبی نوظهور استخراج گردید. این چارچوب سپس از طریق روش دلفی و با مشارکت گروهی از خبرگان بین المللی مورد ارزیابی و اعتبارسنجی قرار گرفت. یافته ها به تدوین مدل آمیخته بازاریابی هم رقابتی منجر شد که شامل هفت بُعد به هم پیوسته است: قراردادهای مشترک، منابع مشترک، محصول مشترک، توزیع مشترک، ترفیع مشترک، قیمت گذاری مشترک و مشتری گرایی مشترک. نتایج نشان می دهد این ابعاد در قالب ساختاری سلسله مراتبی عمل می کنند؛ به گونه ای که قراردادها و منابع مشترک به عنوان زیرساخت های بنیادین، ابعاد عملیاتی را تقویت کرده و در نهایت به شکل گیری قیمت گذاری هماهنگ به عنوان خروجی سیستمی منجر می شوند؛ خروجی ای که توان بهینه سازی درآمد کل اکوسیستم و خلق ارزش مشترک برای مشتری را دارد.

\* نویسنده مسئول Email Address: maysam.shafiee@ut.ac.ir

این مقاله برگرفته از رساله دکتری دانشگاه تهران است.

این پژوهش با ارتقای منطق بازاریابی از سطح بنگاه به سطح اکوسیستم، نخستین الگوی تجربی جامع را برای هدایت استراتژیک مدیران و توسعه تحقیقات آتی ارائه می‌دهد.

**کلیدواژه ها:** هم‌رقابتی، آمیخته بازاریابی، استراتژی بازاریابی، مهمان‌پذیری، اکوسیستم کسب‌وکار.

## ۱. مقدمه

محیط کسب‌وکار معاصر بیش از هر زمان دیگری با ویژگی‌های نوسان، عدم قطعیت، پیچیدگی و ابهام تعریف می‌شود (Ehsani & Osiyevskyy, 2022)، چنین فضایی سازمان‌ها را ناگزیر می‌سازد تا رویکردهای سنتی و خطی خود را بازاندیشی کرده و به سمت استراتژی‌های منعطف و مشارکتی حرکت کنند. در این میان، روابط بین‌سازمانی نیز ماهیتی پیچیده‌تر یافته‌اند و خلق ارزش، بیش از آنکه محصول تلاش‌های منفرد باشد، نتیجه‌ی تعاملات پویا میان ذی‌نفعان متعدد است. (Bengtsson & Kock, 1999) در پاسخ به این تحولات، ادبیات استراتژی، شاهد ظهور پارادایم هم‌رقابتی بوده است؛ وضعیتی متناقض اما پربار که در آن شرکت‌ها به‌طور هم‌زمان برای خلق ارزش با یکدیگر همکاری کرده و برای تصاحب سهمی از آن با یکدیگر رقابت می‌کنند (Brandenburger & Nalebuff, 1996). هم‌رقابتی به سازمان‌ها اجازه می‌دهد منابع را جمع‌کنند، هزینه‌ها را کاهش دهند، نوآوری را تسریع کنند و ارزش مشترک بیافرینند، در حالی که رقابت بر سر سهمی از آن ارزش همچنان پابرجاست (Gernsheimer et al., 2021). اگرچه تعاریف کلاسیک بر جنبه ساختاری این پدیده تمرکز داشتند، پژوهش‌های نوین (Czakon et al., 2023) نشان می‌دهند که هم‌رقابتی ماهیتی رفتاری دارد که پیش‌شرط حفظ چابکی استراتژیک در بازارهای پیچیده امروزی است.

اگرچه مطالعات اولیه بر این فرض استوار بودند که همکاری بیشتر در فعالیت‌های بالادستی (مانند لجستیک و تحقیق و توسعه) رخ می‌دهد و فعالیت‌های پایین‌دستی مشتری محور ذاتاً رقابتی‌اند (Koza & Lewin, 1998)، شواهد اخیر نشان داده‌اند که این تمایز چندان پایدار نیست. تحقیقات جدید به روشنی نشان می‌دهند که همکاری می‌تواند در حوزه‌هایی چون بازاریابی، برندسازی و خدمات مشتری نیز شکل گیرد (Lindström & Polsa, 2016). از این رو، بازنندیشی در پویایی‌های هم‌رقابتی در فعالیت‌های نزدیک به مشتری ضرورتی انکارناپذیر است.

صنعت گردشگری و مهمان‌پذیری به دلیل ماهیت شبکه‌ای، هم‌مکانی و وابستگی متقابل بازیگران، زمینه‌ای ویژه برای مطالعه این پدیده فراهم می‌آورد. بازیگران این صنعت - از هتل‌های مستقل گرفته تا برندهای زنجیره‌ای، از سازمان‌های بازاریابی مقصد گرفته تا پلتفرم‌های رزرواسیون - در بسیاری از فعالیت‌ها به هماهنگی جمعی نیازمندند، در حالی که برای حفظ جایگاه رقابتی و سهم بازار نیز با یکدیگر در جدال‌اند. (Wang & Krakover, 2008)

صنعت گردشگری بحران بی‌سابقه‌ی ناشی از همه‌گیری کووید-۱۹ را تجربه کرده است که به طور مستقیم بر ادراک مصرف‌کننده، نیت‌های رفتاری، و تصمیمات خرید گردشگران تأثیر گذاشته است (Lim et al., 2022) در محیط فعلی که تحت تأثیر بحران‌های جهانی قرار دارد، شرکت‌های گردشگری با سه چالش اصلی مواجه هستند: فقدان بازار بالقوه، نیاز به ارتقای محصول گردشگری و محدودیت بودجه‌های بازاریابی. این شرایط، شرکت‌ها را تحت فشار قرار داده تا استراتژی‌های جدیدی را اتخاذ کنند. در پاسخ به این چالش‌ها، هم‌رقابتی به عنوان یک استراتژی جدید در محیط بازاریابی پدیدار شده است این رویکرد به کسب و کارها امکان می‌دهد با به اشتراک گذاشتن منابع، به نوآوری مؤثرتر دست یابند، ارزش خلق کنند و رقابت‌پذیری مقصد را به حداکثر برسانند (Wu & He, 2022).

هم‌رقابتی عمدتاً یک استراتژی در سطح کلان‌بنگاه محسوب می‌شود، در حالی که آمیخته بازاریابی ابزار عینی‌سازی استراتژی بازاریابی است. پارادایم‌های سنتی آمیخته بازاریابی (نظیر P4 یا P7) با پیش‌فرض «بنگاه محور» طراحی شده‌اند که در آن هدف، غلبه بر رقیب به صورت مستقل است. اما هنگامی که منطق حاکم بر بنگاه به هم‌رقابتی تغییر می‌کند، اعمال

مستقیم این الگوهای سنتی دچار نوعی ناهمخوانی هستی شناختی می شود؛ بنابراین، اهمیت این پژوهش در تلاقی سه نیروی تعیین کننده نهفته است: نخست، ضرورت عملی برای گذار از بازاریابی جزیره‌ای به بازاریابی شبکه‌ای، دوم، ویژگی‌های ساختاری صنعت گردشگری که ذاتاً نیازمند همکاری میان رقباست؛ و سوم، ناکارآمدی مدل‌های سنتی در پاسخ به پیچیدگی‌های محیط هم‌رقابتی. این پژوهش با هدف پر کردن این خلأ، به دنبال تبیین چارچوب آمیخته بازاریابی هم‌رقابتی در صنعت مهمان‌پذیری است تا نشان دهد ابعاد، اقدامات و تصمیمات عملیاتی بازاریابی هم‌رقابتی در سطح خرد چگونه تعریف و به تاکتیک‌های ملموس ترجمه می‌شود.

### سوالات پژوهش

پرسش اصلی

آمیخته بازاریابی هم‌رقابتی در صنعت مهمان‌پذیری چیست؟

پرسش‌های فرعی

- ۱) آمیخته بازاریابی شامل چه ابعاد و شاخص‌هایی است؟
- ۲) ابعاد شناسایی شده از طریق چه فرایندها و مکانیزم‌های اجرایی با یکدیگر تعامل دارند؟
- ۳) پیکربندی این ابعاد در بافت‌های مختلف استراتژیک، منجر به شکل‌گیری چه الگوهای عملیاتی متمایز می‌شوند؟

این پژوهش با تحلیل هدفمند نمونه‌های پیشرو در صنعت مهمان‌پذیری، یک چارچوب مرجع تحلیلی برای آمیخته بازاریابی هم‌رقابتی ارائه می‌دهد. این چارچوب که سنتزی نظری از شیوه‌های موفق واقعی است، منطق یکپارچگی سیستمی ابعاد بازاریابی را تبیین می‌کند.

### ۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

آمیخته بازاریابی سنتی که توسط مک‌کارتی در قالب چهار عنصر کلیدی (محصول، قیمت، مکان، ترویج) یا همان مدل P4 معرفی شد، برای دهه‌ها به عنوان سنگ‌بنای تفکر و

عمل در بازاریابی شناخته می‌شود. این مدل، چارچوبی منسجم برای تصمیم‌گیری‌های مدیریتی فراهم می‌کند. با این حال، با گذشت زمان، انتقادات جدی به ماهیت درون‌گرا و محصول‌محور آن وارد شد. منتقدان استدلال می‌کردند که مدل P4، پویایی‌های محیطی، روابط شبکه‌ای و نقش فعال مشتری در فرآیند خلق ارزش را نادیده می‌گیرد (Möller, 2006). اگرچه تلاش‌هایی برای توسعه این مدل، مانند افزودن ابعاد خدماتی (افراد، فرآیند، شواهد فیزیکی) و ایجاد مدل PV صورت گرفت (Parasuraman et al., 1985) اما این الگوها نیز نتوانستند به طور کامل به پیچیدگی‌های محیط کسب‌وکار مدرن پاسخ دهند و همچنان فاقد تمرکز کافی بر مفاهیمی چون شراکت، همکاری و شبکه‌سازی بین‌سازمانی بودند (Rafiq & Ahmed, 1995) پارادایمی که بر روابط کوتاه مدت و گسسته تمرکز داشت و واحد تحلیل را صرفاً بنگاه مستقل می‌دانست.

با چرخش پارادایم از رویکرد بازار یابی 4Ps بنگاه محور به بازاریابی رابطه مند (Gummesson, 2008) تمرکز به مدیریت شبکه و روابط بلندمدت تغییر یافت و این تغییر نگرش، بستری برای بازتعریف تعاملات با رقبا و ظهور مفهوم هم‌رقابتی شد. استراتژی که در آن دو یا چند سازمان به‌طور هم‌زمان با یکدیگر همکاری و رقابت می‌کنند (Brandenburger & Nalebuff, 1996). در این استراتژی رابطه با رقیب بازی با حاصل جمع صفر نیست بلکه بخشی از سیستم ارزش آفرینی مشترک است. (Wang & Krakover, 2008)

تعداد سطوح درگیر در زنجیره ارزش، تعداد سازمانهای درگیر، شدت و قدرت پیوند، همگن و غیر همگن بودن منابع اشتراکی، میزان تنوع بخشی، تعلق به یک صنعت یا صنایع متفاوت عوامل موثر در پیچیدگی هم‌رقابتی هستند. (Bengtsson & Kock, 2003, Gnyawali & Park, 2011)

صنعت مهمان‌پذیری و گردشگری، به دلیل ماهیت شبکه‌ای و وابستگی متقابل شدید میان بازیگران (هتل‌ها، خطوط هوایی، اپراتورهای تور)، بستری طبیعی برای شکل‌گیری

این استراتژی‌ها محسوب می‌شود. در این صنعت، اتحادهای استراتژیک به بازیگران اجازه می‌دهد تا در حوزه‌هایی مانند بازاریابی همکاری کرده و همزمان بر سر جذب و وفاداری مشتری با یکدیگر رقابت کنند. (Chathoth & Olsen, 2003)

با وجود پذیرش گسترده منطق هم‌رقابتی در سطح استراتژیک، تأثیر آن بر ابعاد عملیاتی بازاریابی کمتر به صورت یکپارچه بررسی شده است. ادبیات موجود به صورت پراکنده به همکاری در هر یک از عناصر آمیخته بازاریابی اشاره دارد:

ادبیات هم‌رقابتی بر این اصل استوار است که خلق ارزش مشترک از طریق تجمع منابع و حاکمیت بر اساس توافقات مشترک حاصل می‌شود (Dyer & Singh, 1998a; Raza-Ullah et al., 2014). پژوهشگران نشان داده‌اند که شرکت‌ها با به اشتراک گذاشتن منابعی مانند دانش فنی، کانال‌های توزیع یا سرمایه‌گذاری مشترک، به مزایایی دست می‌یابند که به تنهایی ممکن نیست. این همکاری‌ها نیازمند چارچوب‌های حاکمیتی و توافقات روشنی برای مدیریت تضاد منافع و تخصیص ارزش خلق شده است. با وجود اذعان به اهمیت منابع و توافقات مشترک در سطح استراتژیک کلان، ادبیات موجود در تبیین عملیاتی و خرد این مفاهیم در آمیخته بازاریابی دچار خلأ است. مشخص نیست که این منابع و توافقات چگونه به صورت نظام‌مند به تصمیمات روزمره در حوزه محصول مشترک، توزیع مشترک، ترفیع مشترک و قیمت‌گذاری مشترک ترجمه می‌شوند.

**محصول مشترک:** ادبیات بازاریابی از تعریف محصول به عنوان یک خروجی منفرد، به سمت مفهوم «هم‌آفرینی ارزش» در منطق خدمات محور حرکت کرده است. (Vargo & Lusch, 2004) در بستر هم‌رقابتی، این منطق به توسعه محصول مشترک میان رقبا گسترش می‌یابد. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که ادغام منابع و دانش برای خلق بسته‌های خدماتی نوآورانه (مانند تورهای گردشگری پایدار) می‌تواند مزیت رقابتی پایدار ایجاد کند (Aria & Della Corte, 2016). با این حال، اغلب این مطالعات، محصول مشترک را به صورت ناملموس (مانند دانش مشترک) یا در سطح اتحادهای استراتژیک کلی تعریف

کرده‌اند (Dyer & Singh, 1998) و ابعاد چند گانه و پیچیده آن مانند ابعاد نوآوری فرآیندی، بسته‌های ترکیبی و هویتی در اکوسیستم‌های هم رقابتی کمتر مورد توجه قرار گرفته است.

**توزیع مشترک:** مدل‌های توزیع سنتی بر مدیریت کانال‌های خطی و کنترل یک‌جانبه تأکید داشتند. اما ظهور پلتفرم‌های واسطه قدرتمند آنلاین در صنعت مهمان‌پذیری، این مدل را به چالش کشید. در پاسخ، پژوهش‌ها به بررسی کنسرسیوم‌های بازاریابی هتل‌ها پرداخته‌اند که از طریق تبادل اطلاعات و ایجاد پلتفرم‌های رزرو مشترک، به دنبال کاهش هزینه‌های کمیسیون و افزایش قدرت چانه‌زنی خود هستند. (Almeida, 2022) همچنین، نقش سازمان‌های بازاریابی مقصد در ایجاد کانال‌های توزیع جایگزین و یکپارچه برای کل یک مقصد مورد تأکید قرار گرفته است (Mariani & Borghi, 2021). با این وجود، ادبیات هنوز فاقد یک طبقه‌بندی منسجم از انواع ساختارهای توزیع هم‌رقابتی مانند افقی، عمودی یا مکمل است.

**ترفیع مشترک:** در بازاریابی سنتی، ترویج ابزاری تاکتیکی برای اطلاع‌رسانی و تحریک تقاضا بود. مطالعات جدیدتر در صنعت مهمان‌پذیری نقش همکاری‌های ترفیعی، کوبرندینگ و برنامه‌های وفاداری مشترک را به رسمیت شناخته‌اند. (Mariani & Borghi, 2021) اما این پژوهش‌ها اغلب این همکاری‌ها را به فعالیت‌های کوتاه‌مدت و تاکتیکی تنزل داده و از تحلیل نقش نهادی و ساختاری آن‌ها غفلت کرده‌اند. اینکه چگونه ترفیعات مشترک می‌توانند با قرار گرفتن زیر چتر یک برند به یک مکانیسم حاکمیتی برای تضمین کیفیت، مدیریت ریسک و خلق وفاداری در سطح کل اکوسیستم تبدیل شوند، یک پرسش کمتر پاسخ داده شده است.

**قیمت‌گذاری مشترک:** قیمت‌گذاری به طور سنتی رقابتی‌ترین عنصر آمیخته بازاریابی بوده است. حتی با ظهور مدیریت درآمد و قیمت‌گذاری پویا، تمرکز اصلی بر بهینه‌سازی

در سطح شرکت منفرد باقی مانده است (Kimes, 2011). شواهد نوظهور نشان می‌دهند که تبادل داده میان رقبا می‌تواند به بهینه‌سازی درآمد کل شبکه و پرهیز از جنگ‌های قیمتی زیان‌بار کمک کند. همچنین، هماهنگی قیمت در مدیریت بحران‌ها و فصول کم تقاضا به عنوان یک استراتژی برای افزایش تاب‌آوری بازار پیشنهاد شده است (Abrate et al., 2022). با این حال، این همکاری‌ها اغلب با چالش‌های حقوقی و نیاز به اعتماد بالا همراه هستند (Luo, 2007). ادبیات موجود، قیمت‌گذاری هم‌رقابتی را بیشتر یک تاکتیک واکنشی می‌داند تا یک خروجی سیستمی که از یکپارچگی سایر ابعاد بازاریابی مشترک پدید می‌آید.

مرور ادبیات نشان می‌دهد که اگرچه همکاری در ابعاد مختلف بازاریابی به صورت پراکنده در مطالعات پیشین مورد توجه قرار گرفته است، اما این حوزه همچنان از دو ضعف اساسی رنج می‌برد: اولاً، فقدان یک چارچوب نظری یکپارچه که این ابعاد را به یکدیگر مرتبط کند و نشان دهد که آمیخته بازاریابی در یک محیط هم‌رقابتی چگونه بازآرایی می‌شود. ثانیاً، عدم تبیین سازوکارهای خرد و عملیاتی که نشان دهد این همکاری‌ها در دنیای واقعی چگونه پیاده‌سازی شده و چه نتایجی به همراه دارند.

### ۳. روش شناسی پژوهش

برای پاسخ به سوالات پژوهش در خصوص پدیده نوظهور و کمتر شناخته‌شده «بازاریابی هم‌رقابتی»، این مطالعه از یک رویکرد کیفی و استقرایی بهره می‌برد. با توجه به ماهیت پیچیده، چندسطحی و زمینه‌مند هم‌رقابتی، استراتژی مطالعه موردی چندگانه به عنوان راهبرد اصلی پژوهش انتخاب شد. این استراتژی برای نظریه‌پردازی بسیار مناسب است، زیرا امکان درک عمیق و همه‌جانبه از یک پدیده در بستر واقعی آن را فراهم کرده، شناسایی نظام‌مند الگوها در میان موارد مختلف را تسهیل می‌کند و در نهایت، قابلیت تعمیم‌پذیری تحلیلی و استحکام نظری چارچوب نوظهور را افزایش می‌دهد (Eisenhardt, 1989; Robert K. Yin, 2018).

از تکنیک کد گذاری سه مرحله‌ای نظام‌مند بر گرفته از نظراشترالس و کوربین (Corbin & Strauss, 2008) برای تحلیل داده‌ها استفاده شد. تمام مراحل کد گذاری (باز، محوری و انتخابی) با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA ۲۰۲۴ انجام شد.

نمونه‌گیری هدفمند با رویکرد «حداکثر تنوع» برای انتخاب سیزده مورد نهایی در سه سطح انجام شد.

۱. درون‌سازمانی: رقابت و همکاری میان برندهای یک هلدینگ
۲. بین‌سازمانی: اتحادهای استراتژیک میان رقبای مستقل
۳. شبکه‌ای: کنسرسیوم‌ها و انجمن‌های بزرگ

معیارهای ورود اسناد شامل: تعلق سند به بازه زمانی ۲۰۱۸ تا ۲۰۲۵، تمرکز محتوایی بر فعالیت‌ها، تصمیمات و اقدامات بازاریابی همکاری و رقابت همزمان و وقوع در بستر صنعت مهمان‌پذیری بود. در مقابل، اسناد فاقد اعتبار رسمی شرکتی و یا مربوط به ادغام‌های کامل از تحلیل خارج شدند. در مجموع حدود ۶۰ سند (میانگین تقریبی ۴ سند به ازای هر مورد) مورد بررسی و تحلیل قرار گرفت. فرآیند نمونه‌گیری تا دستیابی به اشباع نظری ادامه یافت؛ نقطه‌ای که تحلیل موارد جدید، کد یا بُعد متمایزی به مدل اضافه نکرد (Glaser, 1967 & Strauss).

جدل (۱) نمونه های مطالعاتی

نمونه ها	سطح همکاری	نوع همکاری
Hilton Hotel	درون سازمانی	زنجیره -هم رقابتی میان برندهای داخلی
Marriott Hotel	درون سازمانی	زنجیره - هم رقابتی میان برندهای داخلی
Hyatt	درون سازمانی	زنجیره - هم رقابتی میان برندهای داخلی
Hilton + SLH	بین سازمانی	اتحاد استراتژیک زنجیره و کنسرسیوم
Hyatt + Grupo Píñero	بین سازمانی	سرمایه گذاری مشترک زنجیره -زنجیره
Marriott + MGM Resorts	بین سازمانی	اتحادهای استراتژیک زنجیره - زنجیره
Marriott + Vinpearl	بین سازمانی	اتحادهای استراتژیک زنجیره - زنجیره
Leading Hotels of the World	شبکه ای	کنسرسیوم هتل های لوکس
Small Luxury Hotels of the World	شبکه ای	کنسرسیوم بازاریابی بوتیک هتل ها
Relais & Châteaux	شبکه ای	کنسرسیوم
Preferred Hotels & Resorts	شبکه ای	کنسرسیوم
Marriott + Rakuten Travel,	بین سازمانی	اتحاد استراتژیک آژانس مسافرتی و زنجیره هتل
Historic Hotels of America & Historic Hotel of Europe	شبکه ای	انجمن های هتل ها

داده های پژوهش ماهیتی آرشیوی، اسنادی و غیر مداخله گر دارند تا از سوگیری های رایج در مصاحبه های گذشته نگر جلوگیری شود ( Yin, 2018). منابع شامل گزارش های سالانه، بیانیه های رسمی مطبوعاتی و مستندات استراتژیک شرکت ها بود.

واحد تحلیل در این تحقیق رابطه هم رقابتی می باشد که از طریق واکاوی اسناد و ردیابی تصمیمات مشترک منعکس شده در آن ها مورد تحلیل قرار گرفت. (مجموعه مکانیزم ها، قراردادها و منطق های استراتژیکی است که نحوه تعامل هم زمان رقابت و

همکاری را میان بازیگران چه درون یک هلدینگ و چه میان سازمان‌های مستقل تعریف می‌کند.

برای ارزیابی روایی و پایایی چارچوب بدست آمده از معیارهای چهارگانه استاندارد در پژوهش‌های مطالعه موردی (Eisenhardt, 1989; Yin, 2018) استفاده شد. روایی سازه با استفاده از روش مثلث‌سازی داده‌ها انجام شد. پایایی کدگذاری‌ها با روش بازبینی توسط همکار و نظارت اساتید راهنما در هر سه مرحله کدگذاری (باز، محوری، انتخابی) کنترل گردید.

اعتبارسنجی نهایی با روش دلفی: علاوه بر اعتبارسنجی کیفی فوق، مدل نهایی استخراج شده (آمیخته بازاریابی هم‌رقابتی) در معرض قضاوت ۵ خبره بین‌المللی (با سابقه توأمان علمی و اجرایی بیش از ۱۰ سال در حوزه هم‌رقابتی، بازاریابی و گردشگری) قرار گرفت.



شکل (۱) فرآیند پژوهش

**فاز اول: کدگذاری استقرایی (اکتشاف):** داده‌ها طی سه مرحله کدگذاری (باز، محوری، انتخابی) تحلیل شدند. نتیجه این فاز، استخراج ۱۰۵ واحد معنایی و شکل‌گیری اولیه ابعاد هفت‌گانه آمیخته بازاریابی بود. (پیوست گردیده است).

**فاز دوم (تکنیک دلفی): اعتبارسنجی چارچوب بدست آمده از فاز اول:** مدل اولیه توسط پنلی متشکل از ۵ خبره و با تمرکز بر نخبه‌گزینی انتخاب شده است (با سابقه توأمان آکادمیک در حوزه بازاریابی، گردشگری و هم‌رقابتی و سابقه اجرایی بالای ۱۰ سال) در طی سه راند ارزیابی شد. گویه‌های تباری قیمت، توافق بر سر سهم بازار و

همکاری در قیمت گذاری از ۳۷ فعالیت زیر مجموعه ارائه شده به پندل حذف شدند . حذف شاخص های صریح ضد رقابتی ، تمایز روشن بین هم رقابتی استراتژیک و تبانی غیرقانونی را تأیید می کند. در نهایت ، مدل نهایی با ضریب هماهنگی کندال ۰/۷ ، تأیید گردید.

**فاز سوم: تحلیل پیکربندی:** چارچوب نهایی به عنوان الگویی برای تحلیل تطبیقی سیزده مورد مطالعاتی استفاده شد. با تمرکز بر تقاطع دو بعد کلیدی برآمده از داده ها (ماهیت یکپارچگی و توازن استراتژیک) گونه شناسی استراتژی های هم رقابتی استخراج گردد.

#### ۱. یافته های پژوهش

این بخش، یافته های حاصل از فرآیند تحلیلی سه مرحله ای را در دو بخش اصلی ارائه می دهد. ابتدا، چارچوب مفهومی آمیخته بازاریابی هم رقابتی که به صورت استقرایی از داده ها ظهور کرده و توسط خبرگان اعتبارسنجی گردید، معرفی می شود. سپس، گونه شناسی چهارگانه استراتژی های هم رقابتی که از تحلیل پیکربندی بین -موردی پدیدار شد، تشریح می گردد.

#### ۴-۱. تدوین آمیخته بازاریابی هم رقابتی

تحلیل استقرایی داده های حاصل از ۱۳ مطالعه موردی و فرآیند اعتبارسنجی دلفی، به ظهور یک چارچوب مفهومی منسجم متشکل از هفت بُعد کلیدی منجر شد. این چارچوب، که ما آن را آمیخته بازاریابی هم رقابتی<sup>۱</sup> می نامیم، این هفت بُعد عبارتند از: قرارداد های مشترک، منابع مشترک، محصول مشترک، توزیع مشترک، ترفیع مشترک، قیمت گذاری هماهنگ و مشتری مداری مشترک.

#### ۴-۱-۱. قراردادهای مشترک

این بُعد ساختار حقوقی همکاری را شکل می‌دهد و در داده‌ها به شش صورت شناسایی شد: اتحادهای استراتژیک و سرمایه‌گذاری مشترک: شامل ایجاد شخصیت حقوقی جدید یا اتحادهای پلتفرمی مشترک (مانند Marriott-SLH, Grupo Piñero - Hyatt).

- کنسرسیوم‌های هتلی: شبکه‌سازی هتل‌های مستقل برای بازاریابی و رزرو مشترک (مانند LHW و Preferred Hotels)
- فرنچایزینگ و برندهای نرم: قراردادهایی برای توسعه شبکه با حفظ مالکیت مستقل (مانند Marriott Autograph Collection).
- قراردادهای مدیریت: تفکیک مالکیت از مدیریت در مدل‌های دارای سبک (مانند Marriott و Vinpearl)
- توافقات نهادی و صنعتی: همکاری در استانداردسازی مثل (EcoVadis و قرارداد با آژانس‌های آنلاین (مانند Booking Holdings)
- توافقات مدیریت مقصد: همکاری میان هتل‌ها و نهادهای گردشگری (مانند Hilton و Saudi Tourism Authority)

#### ۴-۱-۲. منابع مشترک

همکاری مؤثر نیازمند تجمع و به اشتراک‌گذاری منابع است. قابلیت تبادل پویا که امکان انتقال کارآمد دانش و دارایی‌ها را در بستر شبکه هم‌رقابتی فراهم می‌آورد و به استحکام کل اکوسیستم می‌انجامد (Zhang & Li, 2025). یافته‌ها نشان داد که این منابع طیف وسیعی از دارایی‌های مشهود و نامشهود را شامل می‌شوند و مواد اولیه لازم برای تولید محصول، توزیع و ترفیع مشترک را فراهم می‌کنند.

- منابع اطلاعاتی: اشتراک پایگاه داده مشتریان و اعضای وفادار (مانند اتصال سیستم‌های SLH - Hilton)
- منابع دانشی و انسانی: تبادل استانداردها و آموزش‌های عملیاتی (Grupo - Hyatt - Piñero)
- منابع فیزیکی و فناوریانه: استفاده از زیرساخت‌های مشترک و یکپارچه‌سازی سیستم‌های CRS و GDS (مانند Rakuten - Marriott)

- منابع مالی: سرمایه گذاری مشترک در توسعه محصول و برند جدید مانند (Hyatt - Grupo Piñero) در توسعه بخش اقامتگاه‌های همه شمول

#### ۴-۱-۳. محصول مشترک

در بستر هم‌رقابتی، محصول از یک کالای منفرد به یک بسته ارزش چندوجهی تبدیل می‌شود. این محصولات مشترک به سه شکل اصلی ظهور کردند:

- محصولات سبک<sup>۱</sup> (پلتفرمی، قراردادهای مدیریتی، برنامه‌های وفاداری) مبنی بر اتصال موجودی و خدمات بدون انتقال مالکیت فیزیکی مانند ارائه هتل‌های SLH در پلتفرم هیلتون. یا Marriott با Vinpearl (منابع فیزیکی وین پرل + دانش، شبکه توزیع و برند ماریوت) در این الگو، تمرکز اصلی بر یکپارچه‌سازی عملیات، برندینگ نرم و اتصال منابع ناملموس است.

- محصولات دارایی محور: مبتنی بر مالکیت یا مدیریت فیزیکی (سهامی) مشترک که معمولاً مستلزم تعهدات حقوقی و سرمایه‌ای بالاتر بوده و امکان خلق نوآوری محصول و ثبات کیفی عمیق‌تری را فراهم می‌کنند (Grupo Piñero-Hyatt)

- محصولات میان‌بخشی: ترکیب خدمات زنجیره ارزش گردشگری در یک بسته مانند بسته‌های هتل + پرواز یا Marriott و Rakuten که با همکاری بخش‌های آژانس مسافرتی راکوتن ژاپن و هتل‌های ماریوت شکل می‌گیرد.

#### ۴-۱-۴. توزیع مشترک

یافته‌ها سه الگوی توزیع را در میان رقبا نشان دادند:

- توزیع مشارکتی: ادغام در یک پلتفرم یا شبکه توزیع مشترک مانند (کنسرسیوم‌های Preferred Hotels & Resorts, SLH).
- توزیع متقابل: دسترسی دوجانبه به پایگاه مشتریان یکدیگر و هم‌افزایی در توزیع مانند (Rakuten Travel -MGM, MGM-Marriott).
- توزیع عمومی: حضور هم‌زمان در پلتفرم‌های واسط صنعتی OTAها، (Booking.com, Expedia, Trip.com, Agoda).

<sup>۱</sup> Asset-light

#### ۴-۱-۵. ترفیع مشترک

یافته‌ها نشان می‌دهد که در بستر هم‌رقابتی، ترفیع از فعالیت‌های ارتباطی مجزا به مکانیزم‌های استراتژیک جمعی برای خلق آگاهی، اعتماد و وفاداری در سطح اکوسیستم تبدیل می‌شود. برنامه‌های وفاداری یکپارچه هتل‌های ماریوت Marriott Bonvoy یا World of Hyatt هتل‌های هایت نمونه بارز این بُعد هستند. این برنامه‌ها نه تنها مشتریان را در اکوسیستم حفظ می‌کنند، بلکه به عنوان یک ابزار حاکمیتی برای استانداردسازی کیفیت و جمع‌آوری داده عمل می‌کنند. مکانیزم‌های ترفیعی شناسایی شده عبارتند از:

- ترفیعات متقابل: برنامه‌های وفاداری یکپارچه: ادغام و تبادل امتیازات و مزایا (مانند MGM+ Marriott)
- برندسازی مشترک: نمایش هم‌زمان دو برند برای انتقال اعتبار (برنامه‌های وفاداری یکپارچه اتحادهای اکوسیستمی MGM Collection with Marriott نمونه‌هایی از برندسازی مشترک برای اعتباربخشی و ارتقا ارزش برند می‌باشد).
- ترفیعات مشترک: کمپین‌های مشترک بازاریابی محتوایی و تبلیغات در کانال‌های دیجیتال، غرفه مشترک در نمایشگاه‌ها. (همکاری داخلی و اجباری ترفیعات زنجیره‌ها و کنسرسیوم‌های Leading Hotels of the World, SLH, Marriott, Hyatt, Hilton هایی از ترفیعات مشارکتی است).

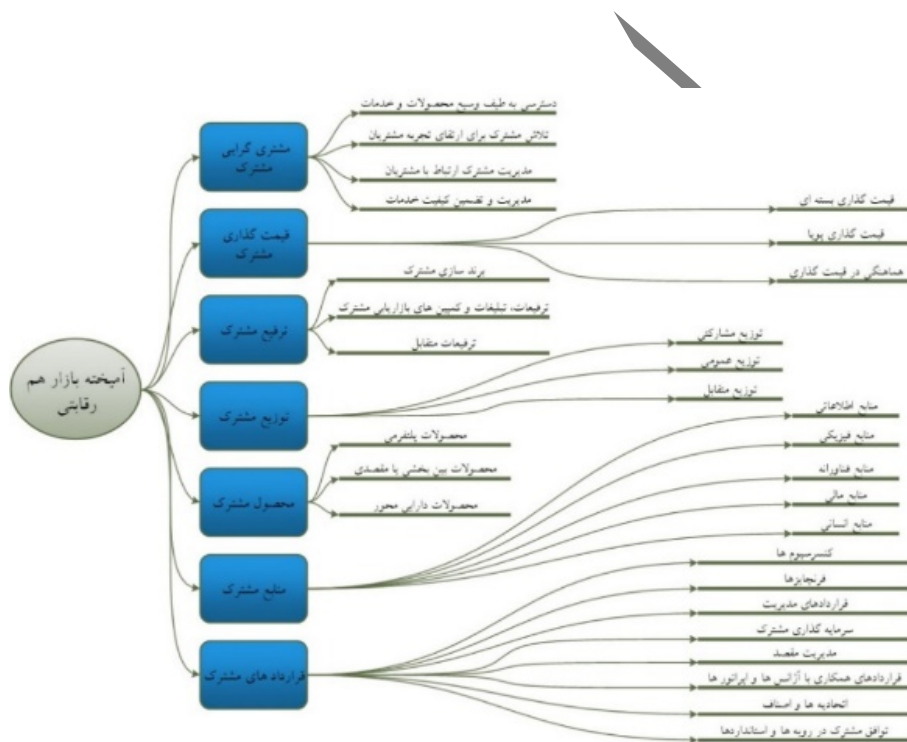
#### ۴-۱-۶. قیمت‌گذاری مشترک

یکی از یافته‌های این پژوهش، بازتعریف نقش قیمت است. برخلاف تصور سنتی که قیمت را رقابتی‌ترین عنصر می‌داند، در مدل هم‌رقابتی، قیمت‌گذاری به یک خروجی هماهنگ شده تبدیل می‌شود که از یکپارچگی ابعاد دیگر (محصول، توزیع و ترفیع مشترک) پدید می‌آید. این هماهنگی از طریق مکانیزم‌های زیر انجام می‌شود:

- قیمت‌گذاری پویا (داده‌محور): سیستم‌های مدیریت درآمد مشترک در زنجیره‌ها. این همکاری عمدتاً از جنس فنی و الگوریتمی است، قیمت‌گذاری بر اساس داده‌های مشترک و تقاضای تجمیع شده انجام می‌شود.
- قیمت‌گذاری بسته‌ای: ادغام رزرو اقامت Marriott Bonvoy با تفریح و سرگرمی نمایش‌ها و رستوران‌های MGM با یک نرخ ترکیبی این قیمت‌گذاری از نوع تکاملی و

هیبریدی است. نمونه دیگر می توان از بسته های فیزیکی، تبادل امتیاز و بسته های ارزشی ناملموس در Marriott + Rakuten Travel نام برد.

- هماهنگی نرخ در کانال های توزیع مشترک: هماهنگی از طریق یکپارچه سازی سیستم های رزرواسیون مشترک و سیستم های توزیع جهانی هیلتون برای کنترل نرخ و موجودی در کانال های توزیعی SLH نمونه ای از این همکاری می باشد.



شکل (۲) چارچوب مفهومی آمیخته بازاریابی هم رقابتی در صنعت مهمان پذیری

#### ۲-۴ ظهور گونه شناسی استراتژی های هم رقابتی - تحلیل پیکربندی

برای استخراج گونه شناسی استراتژی های هم رقابتی، از روش تحلیل بین موردی استفاده شد. در این مرحله، داده های ۱۳ مورد مطالعاتی در کنار یکدیگر قرار گرفتند تا الگوهای

تکرار شونده و تمایزات ساختاری میان آن‌ها شناسایی شود. تحلیل‌ها نشان داد که تفاوت بنیادین در نحوه اجرای آمیخته بازاریابی، ناشی از ترکیب دو متغیر کلیدی است که به عنوان معیارهای تفکیک عمل می‌کنند:

ماهیت یکپارچگی: این معیار مشخص می‌کند همکاری درون یک ساختار مالکیتی واحد رخ می‌دهد یا بین موجودیت‌های مستقل (بین سازمانی / شبکه‌ای) توازن استراتژیک: این معیار به بررسی توازن و عدم توازن قدرت، جریان منابع و برند میان شرکا می‌پردازد.

بر اساس تقاطع این دو معیار، چهار گونه متمایز شناسایی شد. (جدول ۲)

گونه ۱: زنجیره‌های یکپارچه عمودی

نمونه‌ها: Marriott, Hilton, Hyatt درون پورتفولیوی خود

منطق استراتژیک: هم‌رقابتی داخلی و کنترل شده بین برندهای زیرمجموعه برای سلطه بر بازار تحلیل: این گونه، مدل کلاسیک یکپارچگی عمودی است که با ابزارهای دیجیتال مدرن (مانند سیستم‌های مدیریت درآمد و پلتفرم وفاداری) تقویت شده است. حاکمیت کاملاً عمودی و متمرکز است و آمیخته بازاریابی به صورت اجباری و کاملاً درهم‌تنیده از سوی شرکت مادر کنترل می‌شود.

گونه ۲: کنسرسیوم‌های افقی

نمونه‌ها: DHW & Resorts, SLH, Preferred Hotels

منطق استراتژیک: مبتنی بر همکاری داوطلبانه هتل‌های مستقل برای کسب قدرت چانه‌زنی و کاهش هزینه‌های ناشی از مقیاس است. تحلیل‌ها دو زیرگونه را در این بخش شناسایی کرد:

کنسرسیوم‌های بازاریابی: تمرکز بر برند و توزیع مشترک برای رقابت با زنجیره‌ها. کنسرسیوم‌های عملیاتی: تمرکز بر استانداردسازی، پایداری محیطی زنجیره تامین و کاهش هزینه مانند (HARP)

گونه ۳: اتحادهای هیبریدی نامتقارن

نمونه‌ها: Vinpearl+ Marriott, Hyatt + Grupo Piñero, Hilton + SLH

منطق استراتژیک: همکاری مکمل بین یک «زنجیره بزرگ» و یک بازیگر کوچکتر / تخصصی (بوتیک یا منطقه‌ای).

تحلیل: ویژگی بارز این گونه، عدم تقارن منابع است. زنجیره بزرگتر بر کانال‌های توزیع و برنامه وفاداری تسلط دارد و شریک کوچکتر صرفاً موجودی محصول را فراهم می‌کند تا به بازار جهانی دسترسی یابد. این رابطه معمولاً یک سویه است. گونه ۴: اتحادهای استراتژیک اکوسیستمی

نمونه‌ها: Marriott + MGM Resorts, Marriott + Rakuten

منطق استراتژیک: اتحاد استراتژیک بین دو اکوسیستم قدرتمند و مستقل برای ایجاد رهبری در بخش‌های مکمل بازار و ساختن موانع رقابتی غیرقابل نفوذ. تحلیل: در این مدل، دو غول تجاری که دارای قدرت چانه زنی بالا هستند (تقارن قدرت)، بدون ادغام مالکیت، بلتفرم خود را بهم متصل می‌کنند برخلاف گونه ۳، در اینجا جریان منابع، مشتری و امتیازات وفاداری کاملاً دو طرفه و متقابل است.

جدول (۲) گونه‌های هم رقابتی در صنعت مهمان‌پذیری

ابعاد تحلیل	زنجیره‌های یکپارچه عمودی	کنسرسیوم‌های افقی	اتحادهای هیبریدی نامتقارن	اتحادهای اکوسیستمی متقارن	استراتژیک
منطق هم رقابتی	رقابتی داخلی و کنترل شده	همکاری افقی داوطلبانه برای کسب قدرت جمعی در برابر زنجیره‌ها و OTAs	همکاری مکمل و نامتقارن برای دسترسی به بازارهای خاص	همکاری متقابل و استراتژیک: برای تسلط بر بخش‌های مکمل بازار و خلق ارزش هم‌افزا	
هدف استراتژیک	سلطه بر بازار و حداکثر کردن ارزش سهامداران	بقا و رقابت پذیری اعضای مستقل	گسترش سریع به بازارهای خاص از طریق دارایی‌های سبک	ایجاد رهبری در بخش‌های مکمل و ساختن موانع غیر قابل نفوذ برای رقبا	
ساختار حاکمیت	عمودی و مبتنی بر قراردادهای مدیریت و فرنیچایز با کنترل مرکزی	افقی و شبکه‌ای، مبتنی بر عضویت و منافع مشترک و اجماع در تصمیم	نامتقارن (تسلط زنجیره بزرگ تر).	دو اکوسیستم مستقل با طریق قرارداد بلند مدت.	

ابعاد تحلیل	زنجیره های یکپارچه عمودی	کنسرسیوم های افقی	اتحادهای هیبریدی نامتقارن	اتحادهای استراتژیک اکوسیستمی متقارن
در هم تنیدگی آمیخته بازاریابی	کامل و اجباری.	یکپارچگی مبتنی بر پلتفرم و داوطلبانه	یکپارچگی نامتقارن و متمرکز بر توزیع و برنامه وفاداری	یکپارچگی عمیق اما گزینشی، ادغام کامل در سطح پلتفرم و مستقل در برند
برنامه وفاداری بعنوان مکانیسم حاکمیتی	هسته یکپارچه اکوسیستم : ابزار اصلی برای کنترل و جمع آوری داده و حفظ مشتری در کل پرتفولیو	ابزار توانمند سازی جمعی، ایجاد یک برند مشترک و کانال توزیع مستقیم برای اعضای مستقل	پل انتقال مشتری از کنسرسیوم به سمت زنجیره وفاداری	دسترسی به بازار و پایگاه مشتریان از طریق یکپارچه سازی برنامه های وفاداری دو اکوسیستم
منطق محصول مشترک	پرتفولیو متنوع و استاندارد شده	مجموعه ای گزینش شده از تجربیات اصیل، تاکید بر فردیت و استقلال هر هتل عضو	محصول هیبریدی ترکیب تجربه بوتیک هتل با مزایای استاندار برنامه وفاداری و توزیع جهانی	ابر پرتفولیوی مکمل ادغام دو مجموعه محصول متمایز برای ارائه پیشنهاد ارزش جامع
منطق توزیع مشترک	کانال های توزیع متمرکز و انحصاری	پلتفرم توزیع جمعی : افزایش دیده شدن جهانی و قدرت چانه زنی در برابر OTAs	توزیع یک طرفه و بنفع زنجیره.	دسترسی به موجودی رقیب
منطق قیمت گذاری مشترک	قیمت گذاری الگوریتمی و متمرکز (RMS) برای بهینه سازی درآمد کل اکوسیستم	هماهنگی در قیمت گذاری و ارائه ابزارهای RMS به اعضا	هماهنگی از طریق یکپارچه سازی کانال : قیمت ها باید برای نمایش در پلتفرم زنجیره استاندارد شوند.	هماهنگی فنی برای شفافیت نرخ

## ۵ بحث و نتایج

این پژوهش با عبور از تحلیل‌های سطح بنگاه، نشان داد که هم‌رقابتی در صنعت مهمان‌پذیری از یک تاکتیک اختیاری به یک الزام ساختاری برای بقا در اکوسیستم‌های جهانی بدل شده است. چارچوب استخراج شده 7Cos پاسخگوی سوالات پژوهش در خصوص مصادیق، فرایندها و الگوهاست و نشان می‌دهد که آمیخته بازاریابی هم‌رقابتی فراتر از ابزارهای تاکتیکی، به مثابه یک سازه سیستمی درهم‌تنیده عمل می‌کند. برخلاف مدل‌های کلاسیک بازاریابی که بر استقلال بنگاه تأکید دارند، این مدل بر دو ستون زیربنایی «توافقات مشترک» و «منابع مشترک» استوار است که دامنه و منطق ابعاد عملیاتی (محصول، توزیع، ترفیع و قیمت) را دیکته می‌کنند. محصول مشترک، محتوای ارزش را خلق می‌کند؛ توزیع مشترک امکان دسترسی و مقیاس تحقق آن را فراهم می‌سازد؛ ترفیع مشترک این ارزش را به صورت معنادار به مشتری منتقل می‌کند؛ و قیمت‌گذاری مشترک، این فرایند را در قالب یک پیشنهاد منسجم و منصفانه نهایی می‌سازد. برآیند این تعامل، شکل‌گیری یک سیستم یکپارچه خلق ارزش است که خروجی آن، وفاداری پایدار و مزیت رقابتی اکوسیستمی می‌باشد.

### ۱-۵ محصول مشترک: از خروجی منفرد به سازه‌ای سه‌بعدی

یافته‌های پژوهش در خصوص سه‌گونه محصول (پلتفرمی، دارایی محور، میان‌بخشی)، مفهوم سنتی محصول را به چالش می‌کشد. برخلاف دیدگاه کالا-محور، محصول مشترک در اینجا با منطق خدمت‌محور (Lusch & Vargo, 2004) همسوس است؛ جایی که ارزش نه در تولید خروجی فیزیکی، بلکه در فرایند هم‌آفرینی نهفته است:

**بعد فرایندی و نوآوری سیستمی:** در اتحادیه‌ی نظیر Marriott+MGM، محصول جدید از طریق اتصال پلتفرم، تبادل منابع، یادگیری، هماهنگی و سازگاری عملیاتی خلق می‌شود. این امر تاییدکننده تئوری مزیت رقابتی رابطه‌ای (Singh & Dyer, 1998) است که ادغام دانش را منبع مزیت می‌داند.

**بعد خروجی:** بسته‌های ترکیبی و توسعه بازار: در سطح بازار، این فرآیندهای یکپارچه به شکل بسته‌های خدماتی ترکیبی نمود می‌یابند. در مدل میان‌بخشی (پرواز+هتل) این بعد آشکارتر است، اما در مدل‌های پلتفرمی نیز اقامت در SLH امتیازات Hilton یک بسته ارزشی جدید به مشتری ارائه می‌شود. این استراتژی به شرکا اجازه می‌دهد با ترکیب ارزش‌های مکمل، ریسک نفوذ به بازارهای جدید را کاهش دهند (Hamel, 1991).

**هویت به مثابه محصول:** شاید مهم‌ترین یافته نظری، تبدیل "عضویت در اکوسیستم" به خود محصول باشد. دسترسی اعضای Hilton به هتل‌های SLH نشان می‌دهد که "وفاداری به اکوسیستم" جایگزین "وفاداری به برند تک" شده است.

#### ۲-۵ توزیع مشترک: از کانال خطی به معماری شبکه

پژوهش نشان داد که "قدرت کانال" از مالکیت مسیر توزیع به قابلیت اتصال و ارکستراسیون تغییر یافته است. سه الگوی شناسایی شده (مشارکتی، متقابل، عمومی) نشان‌دهنده گذار از زنجیره‌های تامین خطی به اکوسیستم‌های پلتفرمی است.

این طبقه‌بندی، درک ادبیات از کنسر سیوم‌ها (Almeida, 2022) و پلتفرم‌ها (Mariani & Borghi, 2021) را با آشکار ساختن منطق استراتژیک متمایز هر الگو، غنی تر می‌سازد. توزیع مشارکتی (کنسر سیوم‌ها) یک استراتژی تدافعی برای کسب قدرت چانه‌زنی در برابر آژانس‌های مسافرتی آنلاین<sup>۱</sup> است، در حالی که توزیع متقابل مانند (Marriott+Rakuten) یک استراتژی تهاجمی برای نفوذ به پایگاه مشتریان رقیب است. در نهایت، توزیع عمومی یک واقعیت ساختاری و پرتنش است که توسط پلتفرم‌های واسطه تحمیل می‌شود و ماهیت چندلایه هم‌رقابتی را به نمایش می‌گذارد این یافته ادبیات پلتفرم‌ها (Buhalis, 2023) را با افزودن بُعد هم‌رقابتی غنی تر می‌کند.

#### ۳-۵ ترفیع مشترک: از تاکتیک بازاریابی به مکانیسم نهادی

ترفیع در هم‌رقابتی، از یک هزینه بازاریابی به یک سرمایه‌گذاری حاکمیتی تبدیل شده است. برنامه‌های وفاداری یکپارچه، نقش "چسب اکوسیستم" را ایفا می‌کنند. کارکرد دوگانه: ترفیع مشترک همزمان نقش جذب مشتری (تحریک تقاضا) و نقش حاکمیتی (استانداردسازی کیفیت از طریق الزامات عضویت) را بازی می‌کند. تجمع

داده‌های رفتاری مشتریان در این بستر، دارایی استراتژیک بی‌نظیری برای شخصی‌سازی انبوه خلق می‌کند که هیچ‌بنگامی به تنهایی قادر به دستیابی به آن نیست. هدایت استراتژیک ترافیک به کانال‌های توزیع مشترک: این برنامه یک اکوسیستم بسته و جذاب برای مشتریان وفادار ایجاد می‌کند مشتریان برای بهره‌مندی از مزایا (امتیازها، ارتقا، اتاق و...) تشویق می‌شوند تا رزرو خود را از طریق کانال‌های توزیع مستقیم اکوسیستم انجام بدهند لذا وابستگی به آژانس‌های مسافرتی آنلاین کاهش و حاشیه سود افزایش می‌یابد.

#### ۴-۵ قیمت‌گذاری مشترک: خروجی سیستمی

یافته‌های ما، که از تحلیل اکوسیستم‌های بالغی مانند Marriott و اتحادیه‌های استراتژیک پایدار مانند Marriott+ MGM به دست آمده است، نشان می‌دهد، بازتعریف قیمت‌گذاری به عنوان پیامد سیستمی و ویژگی ذاتی اکوسیستم است. این دیدگاه، رویکردهای سنتی که قیمت‌گذاری را یک فعالیت تاکتیکی و رقابتی می‌دانند (Lemley & Shapiro, 2005)، به چالش می‌کشد. قیمت‌گذاری مشترک از هم‌افزایی ساختاری سه عنصر دیگر پدید می‌آید: **قیمت‌گذاری بسته‌ای**: محصول مشترک (مانند بسته Marriott + MGM) زیربنای این نوع قیمت‌گذاری است.

**قیمت‌گذاری پویا و داده‌محور**: توزیع مشترک امکان تجمع داده‌های تقاضا را فراهم می‌آورد. این امر به الگوریتم‌های مدیریت درآمد اجازه می‌دهد تا قیمت‌ها را بر اساس درآمد کل بهینه شبکه تنظیم کنند، یافته‌ای که با پژوهش‌های اخیر در زمینه قیمت‌گذاری پویا هم‌راستا است (Guizzardi et al., 2022; Poannekanti, 2025).

**هماهنگی در قیمت‌گذاری**: برابری نرخ، ارزش مشترک وفاداری (تبادل امتیازات)، بستر لازم برای هماهنگی استراتژیک قیمت را ایجاد می‌کنند.

این هماهنگی، نیازمند اعتماد و سازوکارهای شفاف برای جلوگیری از تبانی غیرقانونی است (Luo, 2007). ضمن این که اتخاذ رویکرد قیمت‌گذاری هماهنگ در شرایط بحرانی یا فصول افول تقاضا، به مثابه ابزاری کارآمد برای تحکیم تاب‌آوری بازار و کاهش عدم قطعیت‌های محیطی قلمداد می‌گردد. (Crick & Crick, 2023; Zhang & Li, 2025).

جدول (۳) مقایسه چارچوب آمیخته بازاریابی سنتی و هم رقابتی

ابعاد	آمیخته بازاریابی سنتی (4P/7P)	آمیخته بازاریابی هم رقابتی	تغییر مفهومی کلیدی
محصول	تمرکز بر محصولات یا خدماتی که هر بنگاه به صورت مستقل تولید می کند.	محصول مشترک که از طریق همکاری رقبا و ادغام منابع خلق می شود.	از تولید درون شرکتی به هم آفرینی ارزش مشترک.
قیمت	قیمت گذاری رقابتی با هدف حداکثرسازی سود فردی بنگاه.	قیمت گذاری هماهنگ و جمعی برای بهینه سازی درآمد کل.	از رقابت قیمتی به بهینه سازی جمعی درآمد.
توزیع	کانال های خطی و کنترل انحصاری.	شبکه های پلتفرمی و دسترسی متقابل	از کنترل انحصاری به دسترسی شبکه ای.
ترقیع	برندسازی و تبلیغات فردی	هویت اکوسیستمی و وفاداری یکپارچه.	از برندسازی فردی به برندسازی و اعتبار جمعی
افراد	کارکنان و خدمات مشتری به عنوان منابع داخلی سازمان	منابع انسانی و آموزشی مشترک بین شرکای هم رقابتی.	از منابع داخلی به سرمایه انسانی بین سازمانی.
فرآیند	فرآیندهای ارائه خدمات درون سازمانی	فرآیندهای یکپارچه بین سازمانی (مانند سیستم های CRM، رزرو، یا نوآوری مشترک).	از کارایی درون سازمانی به ارکستراسیون اکوسیستمی.
شواهد فیزیکی	عناصر فیزیکی و نشانه های کیفیت برند (طراحی، دکوراسیون)	استانداردها و نشانه های مشترک برند در سطح شبکه (استانداردهای خدمات، پایداری، گواهی کیفیت).	از هویت برند فردی به اعتماد جمعی اکوسیستم.
قراردادها و توافقات مشترک	—	زیرساخت حاکمیتی همکاری شامل اتحادهای استراتژیک، قراردادهای فرنچایز یا سرمایه گذاری مشترک.	افزودن بعد حاکمیتی رسمی به بازاریابی.
منابع مشترک	—	تجمیع دارایی های مشهود و نامشهود (سرمایه، فناوری، داده و دانش).	از مالکیت منابع به دسترسی به منابع
مشتری گرایی مشترک	تمرکز بر رضایت مشتری در سطح یک شرکت	تجربه یکپارچه و وفاداری به شبکه	از وفاداری به برند به وفاداری به اکوسیستم

## ۲. نتیجه گیری نهایی و پیشنهاد

این پژوهش با دستیابی به اهداف تبیین شده، پاسخی جامع و چندوجهی به پرسش های بنیادین تحقیق ارائه می دهد:

### نخست: ماهیت و ابعاد آمیخته بازاریابی هم رقابتی: مشخص گردید که

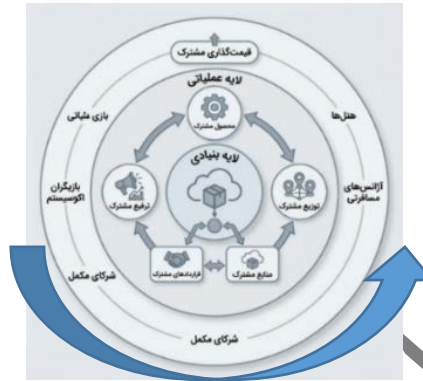
هم رقابتی در صنعت مهمان پذیری شامل هفت بعد در هم تنیده است:

- توافقات مشترک: به عنوان زیربنای حقوقی.
- منابع مشترک: به عنوان زیربنای فیزیکی، فناوریانه و دانشی.
- ابعاد عملیاتی: شامل محصول، توزیع و ترفیع مشترک.
- خروجی ها: قیمت گذاری و مشتری گرایی مشترک.

### دوم مکانیسم ها و روابط: تبیین معماری لایه ای و سلسله مراتبی

این ابعاد دارای معماری سیستماتیک هستند برخلاف مدل های خطی، مکانیسم اجرایی در اینجا به این صورت است:

- لایه توانمندساز: توافقات و منابع، ظرفیت همکاری را ایجاد می کنند.
- لایه عملیاتی: سه بازوی محصول، توزیع و ترفیع، «بستر» تعامل با مشتری را می سازند.
- لایه پیامدی: هم افزایی لایه های قبل منجر به قیمت گذاری هماهنگ به عنوان خروجی سیستمی برای مدیریت در آمد و مشتری گرایی مشترک به عنوان ارزش نهایی می شود.



پیامد هم افزا:  
مشتری گرایی  
مشترک

شکل (۳) ساختار لایه ای آمیخته بازاریابی هم رقابتی (7Co-o-M-M)

**سوم: گونه‌شناسی و الگوهای عملیاتی:** تحلیل بین‌موردی مبتنی بر تکرار الگوها در داده‌ها، نشان داد که شرکت‌ها بسته به ساختار مالکیت و توازن قدرت، این هفت بُعد را به چهار شکل متفاوت پیکربندی می‌کنند:

- زنجیره‌های عمودی: یکپارچگی کامل و کنترل مرکزی (Marriott).
- کنسرسیوم‌های افقی مانند: تمرکز بر توزیع و بازاریابی (SLH)
- اتحادهای هیبریدی نامتقارن ترکیب قدرت توزیع یک‌گول با محصول یک‌بازیگر کوچک (Hilton + SLH)
- اتحادهای اکوسیستمی متقارن: تبادل امتیاز، برنامه‌های وفاداری و پایگاه مشتریان (Marriott + MGM)

### نوآوری نظری در پژوهش

فراتر از ابعاد عملیاتی این پژوهش یک تغییر پارادایم اساسی را در منطق بازاریابی استراتژیک آشکار می‌سازد: گذار از تمرکز بر مشتری بنگاه به مشتری اکوسیستم. در اکوسیستم‌های هم‌رقابتی مدرن، مرزهای صلب سنتی آمیخته بازاریابی در هم فرو ریخته و به ستون‌های ساختاری برای خلق ارزش مشترک تبدیل می‌شوند. این تحقیق با ارائه یک چارچوب یکپارچه برای آمیخته بازاریابی هم‌رقابتی و بازتعریف ماهیت عناصر آمیخته بازاریابی، ضمن پر کردن خلا نظری موجود دریچه‌ای به سوی ادبیات بازاریابی اکوسیستم محور می‌گشاید.

### پیامدهای مدیریتی

از منظر مدیریتی، یافته‌های این پژوهش نشان‌دهنده یک گذار پارادایمی در صنعت مهمان‌پذیری از مدل‌های «مالکیت محور» به مدل‌های «پلتفرمی و شبکه‌سازی دارایی» است. در این فضا، مدل پیشنهادی 7Co-o-M-M به مدیران نشان می‌دهد که طراحی آمیخته بازاریابی دیگر یک فرایند درون‌بنگاهی نیست، بلکه نیازمند «ارکسترسیون شبکه» است. مدیران استراتژیک باید پذیرند که همکاری با رقبا یک الزام ساختاری برای تاب‌آوری و توسعه بازار است. بر اساس این چارچوب، مدیران باید از تفکر سنتی «سهم بازار» عبور کرده و بر مکانیسم‌هایی نظیر توزیع ترکیبی و یکپارچه‌سازی وفاداری تمرکز کنند تا به منابعی دست یابند که مالک آن نیستند (دسترسی به جای مالکیت). موفقیت در این عصر، در گرو توانایی مدیر در تنظیم ظرفیت «تنش هم‌رقابتی» است؛ جایی که قیمت‌گذاری نه به عنوان ابزار جنگی، بلکه به عنوان یک خروجی سیستمی هماهنگ برای خلق ارزش مشترک و بزرگ‌تر کردن کیک اکوسیستم عمل می‌کند.

### محدودیت‌ها و پیشنهادات برای تحقیقات آتی

این پژوهش بصورت آگاهانه و هدفمند بر تحلیل نمونه‌های موفق و بالغ هم‌رقابتی در صنعت مهمان‌پذیری، متمرکز شد. منطق این انتخاب استخراج چارچوب مرجع تحلیلی از الگوهای موفق و کارآمد بود، اما به طور طبیعی دارای سوگیری به نمونه‌های موفق است. از این رو، حوزه‌های پژوهشی آتی می‌توانند به شکل زیر تعریف شوند:

○ مطالعه وجه تاریک هم‌رقابتی در بازاریابی و چالش‌های بنیانی: حیاتی‌ترین گام بعدی، انجام مطالعات موردی تطبیقی بر روی اتحادیهایی است که شکست خورده‌اند یا به اهداف خود نرسیده‌اند. چنین تحقیقی می‌تواند مشخص کند که آیا شکست آن‌ها ناشی از فقدان ابعاد شناسایی شده در این چارچوب بوده یا متغیرهای دیگری مانند عدم اعتماد، تضادهای حاکمیتی، یا ضعف در اجرای استراتژی نقش کلیدی تری داشته‌اند. این امر به اعتبارسنجی واقعی چارچوب کمک شایانی می‌کند.

○ سنجش کمی و عملکردی: پژوهش‌های آتی می‌توانند با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری یا تحلیل‌های اقتصادسنجی، رابطه میان ابعاد مختلف بازاریابی مشترک

(محصول، توزیع، ...) و شاخص‌های عینی عملکرد، سهم بازار، و ارزش ویژه برند را در اکوسیستم‌های هم‌رقابتی اندازه‌گیری کنند.

- گسترش دامنه به زمینه‌های پرریسک‌تر: بررسی کاربست این الگوها در زمینه‌هایی با عدم قطعیت بالاتر، مانند بازارهای نوظهور و همکاری میان شرکت‌های کوچک و متوسط، بسیار ارزشمند خواهد بود. این مطالعات می‌توانند نشان دهند که آیا چارچوب فعلی در محیط‌هایی که با محدودیت شدید منابع و بی‌ثباتی بیشتری مواجه هستند نیز کارایی دارد یا نیازمند تعدیل است.
- پویا شناسی زمانی هم‌رقابتی: محدوده زمانی پژوهش یکی از محدودیت‌های ذاتی این مطالعه است، داده‌های گردآوری شده ماهیت مقطعی دارند و پویایی و تحول تدریجی روابط هم‌رقابتی در طول زمان مشاهده نشده است. پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آتی با اتخاذ رویکرد پویا شناسی زمانی بررسی شود.

تعارض منافع

تعارض منافع ندارم

#### ORCID

Neda Bahmani  <http://orcid.org/0009-0000-5191-7132>

Maysam Shafiee Roodposhti \*  <http://orcid.org/0000-0003-4855-4267>

Morteza Soltani  <http://orcid.org/0000-0002-6118-1672>

#### References

- Almeida, S. (2022). Hotel Marketing Consortium. In *Encyclopedia of Tourism Management and Marketing* (pp. 601–604). Edward Elgar Publishing. <https://www.elgaronline.com/display/book/9781800377486/b-9781800377486.hotel.marketing.consortium.xml>
- Bengtsson, M., & Kock, S. (1999). Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 14(3), 178–194. <https://doi.org/10.1108/08858629910272184>
- Bengtsson, M., & Kock, S. (2003). “Coopetition” in business networks: To cooperate and compete simultaneously. *Industrial Marketing Management*, 32(5), 411–426. [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(02\)00207-X](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(02)00207-X)
- Buhalis, D., O’Connor, P., & Leung, R. (2023). Smart hospitality: From smart cities and smart tourism to agile business ecosystems in networked

- destinations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 35(1), 369–393. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2022-0497>
- Chathoth, P. K., & Olsen, M. D. (2003). Strategic alliances: A hospitality industry perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 22(4), 419–434. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2003.07.001>
- Chim-Miki, A. F., & Batista-Canino, R. M. (2017). Tourism cooptation: An introduction to the subject and a research agenda. *International Business Review*, 26(6), 1208–1217. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2017.05.003>
- Corbin, J., & Strauss, A. (2008). *Basics of Qualitative Research (3rd ed.): Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781452230153>
- Czaron, W., & Rogalski, M. (2014). Cooptation typology revisited—A behavioral approach. *International Journal of Business Environment*, 6(1), 28. <https://doi.org/10.1504/IJBE.2014.058022>
- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational View: Cooperative Strategy and Sources of Inter-Organizational Competitive Advantage. *The Academy of Management Review*, 23(4), 660. <https://doi.org/10.2307/259056>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532. <https://doi.org/10.2307/258557>
- Ehsani, M., & Osievskiy, O. (2022). Entrepreneurial strategies for navigating the VUCA world. *Rutgers Business Review*, 7(3), 237–249. <https://rbr.business.rutgers.edu/sites/default/files/documents/rbr-070302.pdf>
- Gernsheimer, O., Kanbach, D. K., & Gast, J. (2021). Cooptation research: A systematic literature review on recent accomplishments and trajectories. *Industrial Marketing Management*, 96, 113–134.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Aldine Publishing Company.
- Gnyawali, D. R., & Park, B. J. R. (2011). Co-optation and firm performance: Evidence from IPO firms. *Strategic Management Journal*, 32(12), 1284–1301. <https://doi.org/10.1002/smj.928>
- Guizzardi, A., Ballestra, L. V., & D’Innocenzo, E. (2022). Hotel dynamic pricing, stochastic demand and covid-19. *Annals of Tourism Research*, 97, 103495.
- Gummesson, E. (2008). *Total relationship marketing (3rd ed.)*. Butterworth-Heinemann
- Hamel, G. (1991). Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances. *Strategic Management Journal*, 12(S1), 83–103. <https://doi.org/10.1002/smj.4250120908>
- Kimes, S. E. (2011). The future of hotel revenue management. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 10(1), 62–72. <https://doi.org/10.1057/rpm.2010.47>

- Koza, M. P., & Lewin, A. Y. (1998). The Co-Evolution of Strategic Alliances. *Organization Science*, 9(3), 255–264. <https://doi.org/10.1287/orsc.9.3.255>
- Lim, X.-J., Cheah, J.-H., Dwivedi, Y. K., & Richard, J. E. (2022). Does retail type matter? Consumer responses to channel integration in omni-channel retailing. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 67, 102992. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2022.102992>
- Lindström, T., & Polsa, P. (2016). Coopetition close to the customer: A case study of a small business network. *Industrial Marketing Management*, 53, 207–215. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.06.005>
- Luo, Y. (2007). A coopetition perspective on global competition. *Journal of World Business*, 42(2), 129–144. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2006.08.007>
- Mariani, M., & Borghi, M. (2021). Customers' evaluation of mechanical artificial intelligence in hospitality services: A study using online reviews analytics. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(11), 3956–3976. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-06-2020-0622>
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 49(4), 41–50. <https://doi.org/10.1177/002224298504900403>
- Poannekanti, S. K. (2025). Hospitality and travel: The technology behind personalized booking and dynamic pricing systems. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 26(1), 2062–2067. <https://doi.org/10.30574/wjarr.2025.26.1.1246>
- Rafiq, M., & Ahmed, P. K. (1995). Using the 7Ps as a generic marketing mix: An exploratory survey of UK and European marketing academics. *Marketing Intelligence & Planning*, 13(9), 4–15. <https://doi.org/10.1108/02634509510097793>
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods*. SAGE Publications.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1–17. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.1.24036>
- Wang, Y., & Krakover, S. (2008). Destination marketing: Competition, cooperation, or coopetition? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(2), 126–141. <https://doi.org/10.1108/09596110810852122>
- Wu, M., & He, J. (2022). Horizontal Tourism Coopetition Strategy for Marketing Performance – Evidence from Theme Parks. *Frontiers in Psychology*, 13, 917435. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.917435>
- Zhang, M., & Li, X. (2025). Understanding the relationship between coopetition and startup resilience: The role of entrepreneurial ecosystems and dynamic exchange capability. *Journal of Business &*

*Industrial Marketing*, 40(2), 527–542. <https://doi.org/10.1108/JBIM-04-2024-0226>

آماده انتشار

استناد به این مقاله: بهمنی، ندا. (۱۴۰۵). چارچوب آمیخته بازاریابی هم رقابتی در صنعت مهمان پذیری. فصلنامه مطالعات مدیریت گردشگری، سال (شماره)، ص آغاز-ص پایان.



Management Studies in Development and Evolution is licensed under a Creative Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International License.