



Designing a Marketing Agility Model in the Tourism Industry Focusing on Digital Capabilities

Elnaz Allafjafari, Department of Business Management, ShQ.C., Islamic Azad University, Shahr-e Qods, Iran.

Seyed Mahmoud Hosseini Amiri, Assistant Professor, Department of Business Management and Information Technology Management, Payame Noor University, Tehran, Iran.

ARTICLE INFO

Article History

Received: 20 January 2022

Revised: 30 April 2022

Accepted: 6 July 2022

Keywords

Marketing agility,
Digital capabilities,
Tourism industry,
Competitive advantage,
Dynamic capabilities
theory

Corresponding Author Email:

hoseiniphdl@gmail.com

ABSTRACT

In the digital age and environmental turbulence, marketing agility plays a vital role in the success of tourism destinations. Therefore, the purpose of the research is to design a marketing agility model in the tourism industry with a focus on digital capabilities. Also, in terms of purpose, it is applied and in terms of nature and method, it is classified as qualitative research with a thematic analysis design. Data were collected through in-depth semi-structured interviews with 13 experts, including university professors and senior managers of tourism organizations in Yazd, and continued until theoretical saturation. The model extracted using MaxQDA software includes 5 main themes and 15 themes, digital capabilities (digital sensing, digital ownership, digital literacy and skills), service innovation (personalization and adaptation of services, innovation in customer experience, innovation in processes and touchpoints), competitive advantage (resilience to crises, brand differentiation, operational and cost efficiency), organizational agility (flexible structure and culture, rapid and decentralized decision-making, reconfiguration of resources and processes), and value creation (experiential, economic, and socio-cultural value). Based on the theory of dynamic capabilities, this model provides an operational framework for the transition from relative stagnation to resilience, instantaneous response to demand fluctuations, and enhancing the international status of Yazd as a destination.

How to cite this article:

Allaf jafari, E., Rezaeian, A., Hoseini-Amiri, M. (2026). Evaluating the Status of Success and Desirability of Digital Strategies in Iran's Banking Industry. *Journal of Business Administration Researches*, 56(14), 383-404. (In Persian with English abstract). <https://doi.org/10.22034/SMSJ.2023.166852>



©2023 The author(s). This is an open access article distributed under Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC), which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source.

EXTENDED ABSTRACT

Introduction

In today's turbulent business environment, marketing agility has become a critical determinant of survival and competitive advantage, particularly in service industries characterized by intangibility, inseparability, and perishability. The tourism and hospitality industry, due to its inherent dependence on real-time customer experiences and perishable capacity, requires rapid adaptation to market changes, geopolitical shocks, and technological disruptions. Yazd, a UNESCO World Heritage city in Iran, possesses significant tourism potential; however, despite over 900,000 domestic tourists in the first half of 2025, only about 7,000 international tourists visited the province. This gap stems from structural and environmental challenges, including international sanctions, economic crises, the Iran war, digital infrastructure disruptions, internal issues such as unauthorized tours, and lack of integration among tourism businesses. The absence of a coherent model that leverages digital capabilities to enhance marketing agility has hindered Yazd from realizing its competitive position as an international destination. This study aims to design a marketing agility model for the tourism industry focusing on digital capabilities, grounded in dynamic capabilities theory.

Methodology:

This applied research adopts a qualitative-inductive approach using thematic analysis. Data were collected through semi-structured in-depth interviews with 13 experts, including university professors specialized in tourism and senior managers of tourism organizations and businesses in Yazd, each with at least seven years of executive, policymaking, or research experience. Purposeful judgmental sampling was used, and interviews continued until theoretical saturation (after the 13th interview). Data analysis followed Braun and Clarke's (2006) six-step framework: familiarization, open coding, generating initial themes, reviewing and refining, defining and naming final themes, and producing the analytical report. Validity was ensured through participant review, independent assessment by two qualitative methodology experts, and triangulation of sources (interviews, policy documents, and theoretical literature). Reliability was confirmed by randomly recoding two interviews after one month, with an intra-coder agreement index of 87% (above the 60% threshold).

Discussion and Results:

The analysis yielded five main themes and 15 sub-themes: (1) Digital Capabilities (digital sensing, digital seizing, digital literacy and skills); (2) Service Innovation (service personalization and adaptation, innovation in customer experience, innovation in processes and touchpoints); (3) Competitive Advantage (crisis resilience, brand differentiation, operational and cost efficiency); (4) Organizational Agility (flexible structure and culture, fast and decentralized decision-making, reconfiguration of resources and processes); and (5) Value Creation (experiential value for tourists, economic value for businesses, socio-cultural value for the destination). The findings align with prior studies (Agag et al., 2025; Figueiredo et al., 2026; Zhou et al., 2019) but reveal indigenous components unique to Yazd's context: early detection of sanctions, rapid coordination under currency shocks, alternative payment systems resistant to sanctions, and leveraging UNESCO registration as a digital asset. From a dynamic capabilities perspective (Teece, 2007), digital sensing and seizing correspond to two core components, while digital literacy plays the role of reconfiguration—enabling resource reallocation during crises.

Conclusion:

This research successfully designed a comprehensive marketing agility model for the tourism industry focusing on digital capabilities in Yazd's historical city context, identifying five main themes and fifteen sub-themes aligned with Dynamic Capabilities Theory while adding indigenous components specific to sanctioned economies. The findings establish that digital capabilities constitute the foundation of marketing agility, service innovation mediates technology deployment and competitive advantage, organizational agility enables rapid resource reconfiguration, and value creation represents the ultimate outcome with fluid prioritization between economic, experiential, and socio-cultural values depending on environmental conditions.

Key practical recommendations include establishing a "Digital Monitoring and Intelligence Unit" under the provincial Cultural Heritage Organization for real-time monitoring of social media, international booking platforms, and political news related to sanctions and currency fluctuations; developing an "Integrated Digital Reservation and Coordination System" enabling dynamic pricing, rapid capacity adjustments, and sanctions-resistant payment

gateways; implementing "Digital Literacy Training Programs" for hotel staff, tour guides, and agency managers focusing on social media analytics, performance indicator interpretation, and alternative payment systems; designing personalized travel packages and experiential tours using augmented reality technology in Yazd's historical context; and creating a "Digital Tourism Coalition" for data sharing, coordinated collective pricing during crises, and integrated digital branding of Yazd.

Limitations include the qualitative exploratory nature focusing specifically on Yazd, requiring caution in generalizing to non-heritage destinations or economically stable countries; potential expert self-censorship regarding sensitive environmental variables; and the model's time-bound applicability given rapid technological and macro-environmental changes. Future research directions include quantitative validation using structural equation modeling with larger samples; comparative studies across other Iranian historical cities or different tourism types; focused investigations on sub-themes such as digital literacy as resource reconfiguration mechanisms or alternative payment systems' impact on hotel operational agility; and longitudinal studies tracking marketing agility strategy evolution before, during, and after specific economic or political shocks.

This research provides a practical framework for transitioning from relative stagnation to resilience, real-time demand responsiveness, and enhanced international positioning of Yazd as a tourism destination. Key practical recommendations include establishing a Digital Intelligence and Monitoring Unit, developing an integrated digital reservation and coordination system, implementing digital literacy training programs, designing personalized tourism packages using augmented reality, adopting a dual resilience strategy (domestic vs. international focus), reducing bureaucracy and decentralizing decision-making, forming a Yazd Tourism Digital Alliance, and designing flexible performance indicators with shifting priorities based on environmental conditions. The model contributes to dynamic capabilities theory by contextualizing it within a sanctioned, developing economy setting.

Keywords: Marketing agility, Digital capabilities, Tourism industry, Competitive advantage, Dynamic capabilities theory.

Commented [U1]: طبق فرمت مجله تنظیم شود

تا ۱۰۰۰ کلمه



کاوش‌های مدیریت بازرگانی

Homepage: <https://bar.yazd.ac.ir/?lang=fa>



مقاله پژوهشی 10.22034/SMSJ.2023.166852

OPEN ACCESS

طراحی الگوی چابکی بازاریابی در صنعت گردشگری با تمرکز بر قابلیت های دیجیتال

الناز علاف جعفری، گروه مدیریت بازرگانی، واحد شهر قدس، دانشگاه آزاد اسلامی، شهر قدس، ایران.

سید محمود حسینی امیری، استادیار گروه مدیریت بازرگانی و مدیریت فناوری اطلاعات، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

[U2] Commented: حذف فواصل اضافه

تنظیم کليه خطوط پراساس فرمت مجله با فاصله يک

چکیده

در عصر دیجیتال و تلاطم های محیطی، چابکی بازاریابی نقشی حیاتی در موفقیت مقاصد گردشگری ایفا می کند. لذا هدف از پژوهش طراحی الگوی چابکی بازاریابی در صنعت گردشگری با تمرکز بر قابلیت های دیجیتال است. همچنین، از نظر هدف، کاربردی و از نظر ماهیت و روش، در زمره پژوهش های کیفی با طرح تحلیل مضمون قرار دارد. داده ها از طریق مصاحبه های نیمه ساختاریافته عمیق با ۱۳ خبره شامل اساتید دانشگاهی و مدیران ارشد سازمان های گردشگری یزد گردآوری شد و تا اشیاع نظری ادامه یافت. الگوی استخراج شده به کمک نرم افزار مکس کیو دی ای شامل ۵ مضمون اصلی و ۱۵ مضمون، قابلیت های دیجیتال (حس کردن دیجیتال، تصاحب دیجیتال، سواد و مهارت دیجیتال)، نوآوری خدمات (شخصی سازی و تطبیق خدمات، نوآوری در تجربه مشتری، نوآوری در فرآیندها و نقاط تماس)، مزیت رقابتی (تاب آوری در برابر بحران ها، تمایل برنده کارایی عملیاتی و هزینه ای)، چابکی سازمانی (ساختار و فرهنگ انعطاف پذیر، تصمیم گیری سریع و غیرمتمرکز، بازپیکربندی منابع و فرآیندها) و خلق ارزش (ارزش تجربه ای، اقتصادی و اجتماعی فرهنگی) است. این الگو با تکیه بر نظریه قابلیت های پویا، چارچوبی عملیاتی برای گذار از رکود نسبی به تاب آوری، پاسخگویی لحظه ای به نوسانات تقاضا و ارتقای جایگاه بین المللی مقصد یزد ارائه می دهد.

اطلاعات مقاله

سابقه مقاله

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۱۰/۳۰

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۱/۰۲/۱۰

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۴/۱۵

واژه های کلیدی

چابکی بازاریابی، قابلیت های

دیجیتال، صنعت گردشگری،

مزیت رقابتی، نظریه قابلیت های

پویا

ایمیل نویسنده مسئول

hoseiniphd1@gmail.com

[U3] Commented: تنظیم کليه فونت ها طبق فرمت مجله

[U4] Commented: ایمیل نویسنده مسئول

استناد به این مقاله: علاف جعفری، الناز؛ حسینی امیری، سید محمود (۱۴۰۵). طراحی الگوی چابکی بازاریابی در صنعت گردشگری با تمرکز بر قابلیت های دیجیتال.

کاوش های مدیریت بازرگانی، ۵۶ (۱۴)، ۹-۲۴.

۱. مقدمه

در چشم‌انداز تجاری پرشتاب و آکنده از تلاطم امروزی، جایی که رفتار مشتریان می‌تواند به طور ناگهانی دگرگون شود و رقابای جدیدی از جهات غیرمنتظره ظهور کنند، توانایی شرکت‌ها در تطبیق سریع استراتژی‌های بازاریابی خود به یکی از مهم‌ترین ارکان بقا و موفقیت تبدیل شده است (آگاک^۱ و همکاران، ۲۰۲۵). این نیاز به پاسخگویی لحظه‌ای، ریشه در ماهیت محیطی دارد که با عدم قطعیت‌های بی‌سابقه، تأثیرات ژئوپلیتیکی و فشارهای رقابتی فزاینده گره خورده است. در چنین فضایی، مدیران به طور فزاینده‌ای دریافته‌اند که اتکای صرف به برنامه‌ریزی‌های خطی و سالانه پاسخگو نیست و آنچه مزیت رقابتی پایدار ایجاد می‌کند، ظرفیت سازمان برای حس کردن فرصت‌ها و تهدیدهای بازار و سپس پیکربندی مجدد منابع و اقدامات بازاریابی در واکنش به آن‌هاست (کالاینانام^۲ و همکاران، ۲۰۲۱). این رویکرد پویا که از تغییرات بازار به عنوان پیشران نوآوری و نه تهدید استفاده می‌کند، به ویژه در صنایعی حیاتی است که ماهیت خدمات آن‌ها با ویژگی‌هایی همچون ناملموسی، تفکیک‌ناپذیری و زوال‌پذیری، عدم قطعیت را برای مشتریان چندبرابر می‌کند (فیگوریدو^۳ و همکاران، ۲۰۲۶). در این میان، صنعت گردشگری و مهمان‌نوازی به دلیل وابستگی ذاتی به تجربه لحظه‌ای مشتری و ظرفیت فاسدشدنی خود، بیش از هر صنعت دیگری به چنین چابکی در بازاریابی نیاز دارد، زیرا هرگونه ناهماهنگی بین قول برند و تحویل خدمات در لحظه، می‌تواند به سرعت به آسیب‌پذیری شهرت منجر شود (هامبورگ و ویلگوس^۴، ۲۰۲۲).

در این حوزه می‌توان به این نکته اشاره کرد که با توجه به اینکه تاریخ بافت تاریخی یزد در فهرست میراث جهانی یونسکو نقطه عطفی در شناساندن ظرفیت‌های این استان در سطح بین‌المللی بود و چشم‌اندازی نوین برای توسعه گردشگری آن ترسیم کرد. با این حال، صنعت گردشگری در این شهر تاریخی، علی‌رغم پتانسیل بالای خود، همچنان با واقعیتی کمتر از جایگاه واقعی‌اش مواجه است (دهقان پور و اصلانی^۵، ۲۰۲۱). آمارها نشان می‌دهد که در نیمه اول سال ۱۴۰۴، در حالی که بیش از ۹۰۰ هزار گردشگر داخلی از یزد بازدید کرده‌اند، تعداد گردشگران خارجی واردشده به این استان تنها به حدود ۷۰۰۰ نفر رسیده است (دنیای اقتصاد، ۱۴۰۵). این شکاف عمیق میان پتانسیل‌های بالفعل و وضعیت موجود، ریشه در مجموعه‌ای از چالش‌های ساختاری و محیطی دارد. از یک سو، فشارهای ناشی از تحریم‌های بین‌المللی، بحران‌های اقتصادی و جنگ ایران، زیرساخت‌های دیجیتال این صنعت را با اختلال مواجه کرده و فضای ذهنی گردشگران خارجی را نسبت به سفر به ایران با تردید مواجه ساخته است (علاف جعفری و همکاران، ۱۴۰۴). از سوی دیگر، وجود مسائل درون‌سازمانی نظیر تورهای غیرمجاز، ضعف در یکپارچگی و تعامل میان کسب‌وکارهای گردشگری و نبود هماهنگی در زنجیره ارزش خدمات، ناپایداری مضاعفی به سیستم گردشگری تحمیل کرده است. در چنین چشم‌اندازی که عدم قطعیت‌ها و تلاطم‌های بیرونی با شکندگی‌های درونی سیستم گردشگری گره خورده، توانایی هماهنگی سریع اقدامات بازاریابی با تغییرات محیطی به یک اولویت استراتژیک حیاتی تبدیل می‌شود. بنابراین مسئله اصلی پژوهش حاضر، بررسی فقدان الگویی منسجم است که بتواند با بهره‌گیری از قابلیت‌های دیجیتال در دسترس، ظرفیت چابکی بازاریابی در صنعت گردشگری یزد را ارتقا داده و این شهر تاریخی را از وضعیت رکود نسبی خارج و به جایگاه واقعی خود به عنوان یک مقصد رقابتی در سطح بین‌المللی نزدیک سازد.

از سویی، علی‌رغم رشد فزاینده ادبیات پیرامون چابکی بازاریابی در سال‌های اخیر (کالاینانام و همکاران، ۲۰۲۱؛ زو^۶ و همکاران، ۲۰۱۹)، بیشتر این پژوهش‌ها یا بر صنایع تولیدی و کالاهای فیزیکی متمرکز بوده‌اند و یا در بستر کشورهای

^۱ Agag

^۲ Kalaignanam

^۳ Figueiredo

^۴ Homburg and Wielgos

^۵ Dehghan Pour & Aslani

^۶ Zhou

توسعه‌یافته و اقتصادهای پیشرفته صورت گرفته‌اند (موی و کبیدو^۱، ۲۰۲۱). به ویژه اینکه نقش چابکی بازاریابی به عنوان یک قابلیت پویای واسط میان سرمایه‌گذاری‌های دیجیتال و نوآوری در خدمات، هنوز در صنعت گردشگری به طور تجربی تبیین نشده است. از سوی دیگر، مطالعات پیشین بیشتر رویکردی کمی و مبتنی بر داده‌های مقطعی داشته‌اند (زو و همکاران، ۲۰۱۹) و کمتر به طراحی الگوهای بومی و متناسب با بافت خاص مقاصد گردشگری میراثی با محدودیت‌های زیرساختی و تحریمی پرداخته‌اند. بنابراین، ارائه الگوی بازاریابی چابک با تمرکز بر قابلیت‌های دیجیتال در بستری مانند یزد، می‌تواند شکاف نظری مهمی را در پیوند میان نظریه قابلیت‌های پویا^۲ (تیس^۳، ۲۰۰۷) و ادبیات بازاریابی گردشگری در اقتصادهای نوظهور پر کند. از طرفی، فقدان چنین الگویی باعث شده است تا بسیاری از کسب‌وکارهای گردشگری یزد از هتلا و اقامتگاه‌های بوم‌گردی گرفته تا آژانس‌های مسافرتی و تولیدکنندگان صنایع دستی نتوانند از داده‌های پراکنده بازار، رسانه‌های اجتماعی و پلتفرم‌های دیجیتال برای پاسخ سریع به نوسانات تقاضا استفاده کنند. این پژوهش با ارائه الگویی، به مدیران سیاست‌گذاران گردشگری استان کمک می‌کند تا ضمن افزایش رقابت‌پذیری بین‌المللی یزد، تاب‌آوری این صنعت را در برابر بحران‌های پیش‌بینی‌ناپذیر تقویت کرده و از این طریق، زمینه جذب هرچه بیشتر گردشگران خارجی را فراهم آورند.

۲. مبانی نظری و پیشینه تحقیق

صنعت گردشگری به دلیل ماهیت تجربه‌محور، وابستگی به ادراک مشتری، و حساسیت بالا نسبت به تغییرات محیطی، از جمله حوزه‌هایی است که در آن انطباق سریع با تحولات بازار اهمیت اساسی دارد. در چنین بستری، نظریه قابلیت‌های پویا به عنوان چارچوبی تبیینی، توانایی سازمان در یکپارچه‌سازی، ایجاد و بازپیکربندی شایستگی‌های داخلی و بیرونی برای پاسخگویی به محیط‌های به سرعت در حال تغییر را توضیح می‌دهد (حمیدی‌زاده و همکاران، ۱۴۰۴). این چارچوب بر سه مؤلفه محوری استوار است: حس کردن فرصت‌ها و تهدیدهای بازار، تصاحب فرصت‌های شناسایی‌شده، و بازپیکربندی منابع و فرایندهای سازمان برای سازگاری با شرایط جدید (آبیار و همکاران، ۱۴۰۴). از این منظر، سازمان‌هایی که بتوانند تغییرات بازار را به موقع شناسایی کرده، فرصت‌های مناسب را پیگیری کنند و منابع خود را در واکنش به تحولات تقاضا و فناوری بازتنظیم نمایند، قادر خواهند بود مزیت رقابتی و تاب‌آوری پایدارتری ایجاد کنند. چابکی بازاریابی نیز به عنوان یکی از جلوه‌های کاربردی این منطق، می‌تواند قابلیت‌های عادی سازمان را در زمینه خدمت‌رسانی به مشتری و خلق ارزش جدید تقویت کند (پینهو^۴ و همکاران، ۲۰۲۲).

از سوی دیگر، فرآیند جهانی‌شدن با گسترش ارتباطات سیاسی، اقتصادی، علمی و فرهنگی، به یکی از محرک‌های اصلی توسعه گردشگری تبدیل شده است. گردشگری نیز به نوبه خود با فراهم‌کردن زمینه شناخت میراث فرهنگی و تاریخی کشورها، آشنایی با آداب و رسوم ملتها و گسترش افق‌های شناختی، بر روند تعاملات فراملی اثرگذار است (علیزاده و همکاران، ۱۴۰۴). در نتیجه، گردشگری نه تنها تجربه‌ای مبتنی بر استراحت و لذت برای گردشگران ایجاد می‌کند، بلکه به عنوان یکی از سودآورترین و پویاترین صنایع اقتصادی، آثار گسترده‌ای بر بخش‌های مختلف همچون حمل‌ونقل، اقامت، تجارت، کشاورزی، خدمات و تولید ناخالص داخلی دارد (مودودی ارخودی و همکاران، ۱۴۰۲). از این رو، این صنعت می‌تواند ابزاری مؤثر برای توسعه اقتصادی کشورها باشد (حقیقی‌نسب و دوست‌حسینی، ۱۴۰۲).

چابکی بازاریابی. چابکی بازاریابی به عنوان یکی از عوامل کلیدی شناسایی شده است که شرکت‌ها را قادر می‌سازد فرصت‌ها را شناسایی کرده و به سرعت به تغییرات بازار واکنش نشان دهند و در نتیجه به طور مؤثر در بازارهای پویا

¹ Moi and Cabiddu

² Dynamic Capabilities Framework

³ Teece

⁴ Pinho

رقابت کنند. شرکت‌های موفق برای انطباق سریع با شرایط در حال تغییر، فرهنگ چابکی بازاریابی را پرورش می‌دهند؛ آنان استدلال می‌کنند که تقاضا و عرضه دائماً در بیشتر بازارها تغییر می‌کند و از این چابکی می‌توان برای متمایز کردن خود از رقبا استفاده کرد (دوبی^۱ و همکاران، ۲۰۱۹). در این رویکرد، شرکت‌ها به جای تکیه بر برنامه‌ریزی‌های بلندمدت و خشک، توانایی شناسایی سریع فرصت‌های نوظهور و واکنش چابک به نوسانات بازار را توسعه می‌دهند تا بتوانند در محیط‌های پویا و رقابتی، سهم بازار خود را حفظ و تقویت کنند.

در عصر حاضر، شتاب تغییرات به حدی رسیده است که اولویت‌های بازار در بازه‌های زمانی بسیار کوتاه دگرگون می‌شوند. علاوه بر این، عوامل کلان جهانی، حتی بر اقتصاد دورافتاده‌ترین کشورهای جهان نیز تأثیرات عمیق و فوری می‌گذارند. در چنین شرایطی، چابکی بازاریابی از یک مزیت رقابتی فراتر رفته و به راه حلی ضروری برای بقای مشاغل تبدیل شده است (زارع^۲ و همکاران، ۲۰۲۶؛ آبیاری و همکاران، ۱۴۰۴). سازمان‌هایی که قادرند ساختارها، پیام‌ها و فرآیندهای بازاریابی خود را به سرعت بازآرایی کنند، نه تنها در برابر شوک‌های خارجی تاب‌آوری بیشتری نشان می‌دهند، بلکه می‌توانند از دل بحران‌ها، فرصت‌های جدیدی برای رشد و توسعه کسب‌وکار استخراج نمایند (ساهو و پاندا^۳، ۲۰۲۶؛ آرابیون^۴ و همکاران، ۲۰۲۵؛ جعفر و همکاران، ۲۰۲۶). همه‌گیری کووید-۱۹ نقطه عطفی بی‌سابقه در توجه به چابکی بازاریابی، به‌ویژه در صنعت گردشگری ایجاد کرد. این صنعت که به‌طور سنتی به ثبات نسبی و تحرک فیزیکی وابسته بود، ناگهان با توقف کامل تقاضا و تغییر بنیادین در ترجیحات مصرف‌کنندگان مواجه شد. در این دوران، شرکت‌های گردشگری که از فرهنگ چابکی برخوردار بودند، توانستند به سرعت ارزش پیشنهادی خود را تغییر دهند؛ برای مثال، با تمرکز بر گردشگری داخلی و مقاصد نزدیک، ارائه تجربیات و تورهای مجازی، و یا بازطراحی پیام‌های ارتباطی با تأکید بر پروتکل‌های بهداشتی و سیاست‌های انعطاف‌پذیر لغو رزرو. این انطباق سریع نشان داد که چابکی بازاریابی در شرایط بحران، نه تنها ضامن بقای سازمان است، بلکه زیربنای اصلی بازسازی اعتماد مشتری و بازیابی بازار در دوران پساکرونا محسوب می‌شود (عبدالقانی^۵ و همکاران، ۲۰۲۶).

قابلیت‌های دیجیتال. قابلیت‌های دیجیتال به عنوان یکی از ارکان اصلی تحول در بازاریابی معاصر، به مجموعه‌ای از منابع، مهارت‌ها و فرآیندهای فناوری محور اشاره دارد که به سازمان‌ها امکان می‌دهد تا در محیط دیجیتال به‌طور مؤثر عمل کنند (والی^۶ و همکاران، ۲۰۲۶). پژوهش‌های انجام‌شده درباره قابلیت‌های بازاریابی دیجیتال نشان می‌دهند که رویه‌های دیجیتال‌شده، که شامل سه مؤلفه اصلی داده‌ها، پلتفرم‌ها و تحلیل‌ها هستند (شکری و قیمتی، ۱۴۰۲)، زمانی که در فرآیندهای منسجم بازاریابی جایگیر می‌شوند، پاسخگویی به بازار و عملکرد شرکت را به‌طور چشمگیری ارتقا می‌بخشند (سلیمانیان و یزدانی، ۱۴۰۳). در این رویکرد، داده‌ها به عنوان سوخت تصمیم‌گیری، پلتفرم‌ها به عنوان بستر تعامل و تحلیل‌ها به عنوان مکانیزم تبدیل اطلاعات به بینش عمل می‌کنند. یکپارچگی این سه مؤلفه در یک اکوسیستم بازاریابی منسجم، به شرکت‌ها اجازه می‌دهد تا از رویکردهای واکنشی فاصله گرفته و به سمت بازاریابی پیش‌بینانه و هوشمند حرکت کنند (آگاگ و همکاران، ۲۰۲۵). در صنعت مهمان‌نوازی و گردشگری، قابلیت‌های بازاریابی دیجیتال ابعادی فراتر از ترفیع و تبلیغات سنتی پیدا می‌کنند.

این قابلیت‌ها حوزه‌هایی کلیدی مانند شخصی‌سازی مبتنی بر داده، ارائه خدمات دیجیتال و هم‌طراحی تجربه در نقاط تماس مختلف را در بر می‌گیرند و بدین ترتیب، شرایط را برای نوآوری مستمر فراهم می‌آورند. شخصی‌سازی در این صنعت به معنای ارائه پیشنهادهای منحصربه‌فرد به هر مسافر بر اساس سوابق رفتاری، ترجیحات و الگوهای سفر اوست، در حالی که هم‌طراحی تجربه، مشتری را از یک مصرف‌کننده منفعل به شریکی فعال در خلق ارزش تبدیل می‌کند. این رویکرد، به‌ویژه در

Commented [U5]: پاراگراف‌های مرتبط کنار یکدیگر آورده شوند

¹ Dubey

² Zarea

³ Sahu & Panda

⁴ Arabiun

⁵ Jaafar

⁶ Abdelghani

⁷ Vallée

دوران پساکرونا که انتظارات مسافران از بهداشت، ایمنی و تجربه‌های بی‌تماس تغییر بنیادین یافته است، به شرکت‌های گردشگری کمک می‌کند تا ارزش پیشنهادی خود را به‌طور پیوسته بازآفرینی کنند (هامبورگ و ویلگوس^۱، ۲۰۲۲).

در مرور مطالعات پیشین، در سطح مطالعات داخلی، امیری و همکاران (۱۴۰۴) و پژوهان و محمدی (۱۴۰۴) با تأکید بر مقوله مزیت رقابتی، بیان داشتند که این مزیت از طریق متحد کردن منابع و قابلیت‌های منحصربه‌فرد سازمانی برای بهره‌برداری از فرصت‌ها و تولید ارزش بالاتر حاصل می‌شود؛ امری که در محیط‌های متلاطم نیازمند چابکی راهبردی است. در همین راستا، حقیقی‌نسب و دوست‌حسینی (۱۴۰۲) با رویکردی ساختاری-تفسیری، عوامل مؤثر بر موفقیت بازاریابی چابک را در شرایط متلاطم پساکرونا شناسایی و اولویت‌بندی کردند که نشان‌دهنده ضرورت واکنش سریع به شوک‌های محیطی است. هم‌زمان، رستمی و همکاران (۱۴۰۲) نشان دادند که ارائه‌دهندگان خدمات در صنعت گردشگری با درگیر کردن مشتریان در فعالیت‌های خلق ارزش، به خروجی‌های مثبت دست می‌یابند. در ادامه این مسیر، شیرشمسی (۱۴۰۰) به بررسی عوامل مؤثر بر بازاریابی الکترونیکی گردشگری در یزد پرداخت و زمینه را برای درک چالش‌های دیجیتال در این مقصد میراثی فراهم کرد.

در سطح مطالعات خارجی، فیگوریو و همکاران (۲۰۲۶) نشان دادند که قابلیت‌های بازاریابی دیجیتال به‌طور مستقیم و غیرمستقیم از طریق چابکی بازاریابی بر نوآوری خدمات تأثیرگذار است. در همین سال، کریستوفل^۲ (۲۰۲۵) با نگاهی میان‌رشته‌ای نشان داد که سازمان‌های گردشگری برای انطباق با تحولات اجتماعی و فناورانه باید به چابکی روی آورند و آگاک و همکاران (۲۰۲۵) دریافتند که استفاده از تحلیل‌های بازاریابی دیجیتال از طریق نقش میانجی چابکی بازاریابی، تأثیر معناداری بر عملکرد بازار داشته و به مدیران در تحلیل‌های داده‌محور یاری می‌رساند. ترکمن و آکمن^۳ (۲۰۲۲) در مطالعه‌ای که در هتل‌های چهار و پنج ستاره بدروم ترکیه انجام دادند، نشان دادند که چابکی بازاریابی در شرایط بحرانی چگونه می‌تواند به بنگاه‌های گردشگری در پاسخگویی سریع به نیازهای در حال تغییر مشتریان و انطباق با محدودیت‌های ناشی از پاندمی کمک کند. دی لوکا^۴ (۲۰۲۱) بیان داشت که بازدهی نوآوری خدمات به شرایط محیطی بستگی دارد؛ هم‌زمان، موی و کبیدو (۲۰۲۱) بر نقش چابکی در افزایش تاب‌آوری مقاصد در برابر بحران‌ها تأکید ورزیدند و کالاینا نام و همکاران (۲۰۲۱) به کمبود پژوهش‌های کیفی اکتشافی در این حوزه اشاره کردند. آلسوبایی^۵ و همکاران (۲۰۲۰) نیز تأکید کردند که در محیط‌های متلاطم، سازمان‌های چابک‌تر می‌توانند مزیت رقابتی خود را حفظ کنند. در مطالعات پیش‌تر، ژو و همکاران (۲۰۱۹) ثابت کردند که چابکی بازاریابی دانش بازار را به نوآوری‌های خدماتی به‌موقع تبدیل می‌کند و بارت^۶ و همکاران (۲۰۱۵) نشان دادند که نوآوری خدمات در گردشگری شامل تعاملات دیجیتال شخصی‌شده است. با وجود این دستاوردها، مرور ادبیات نشان می‌دهد که اغلب مطالعات پیشین با رویکردهای کمی و در کشورهای توسعه‌یافته متمرکز بوده‌اند و مقاصد گردشگری میراثی در اقتصادهای در حال توسعه (مانند یزد) مغفول مانده‌اند (فیگوریو و همکاران، ۲۰۲۶؛ موی و کبیدو، ۲۰۲۱؛ ژو و همکاران، ۲۰۱۹). از این رو، پژوهش حاضر درصدد است با رویکردی کیفی و روش تحلیل مضمون، ابعاد بومی چابکی بازاریابی مبتنی بر قابلیت‌های دیجیتال را شناسایی و الگویی عملیاتی ارائه دهد.

¹ Homburg and Wielgos

² Christofle

³ Turkman and Akman

⁴ De Luca

⁵ Alsoubaihi

⁶ Barrett

مرور ادبیات نشان می‌دهد که اگرچه پژوهش‌های ارزشمندی در سال‌های اخیر انجام شده است، اما شکاف‌های نظری و تجربی قابل توجهی همچنان وجود دارد. نخست، از حیث بافت جغرافیایی و زمینه پژوهش، اغلب مطالعات پیشین در کشورهای توسعه‌یافته و هتل‌های زنجیره‌ای متمرکز بوده‌اند و مقاصد گردشگری میراثی در اقتصادهای در حال توسعه (مانند یزد) با ویژگی‌هایی نظیر تحریم‌های بین‌المللی، نوسانات ارزی، محدودیت زیرساخت دیجیتال و هم‌زمانی فرصت ثبت جهانی یونسکو، به عنوان زمینه پژوهش مغفول مانده‌اند (فیگوریدو و همکاران، ۲۰۲۶؛ موی و کبیبدو، ۲۰۲۱؛ ژو و همکاران، ۲۰۱۹). دوم، از حیث روش‌شناختی، غالب تحقیقات از رویکردهای کمی و پیمایشی مقطعی استفاده کرده‌اند و پژوهش‌های کیفی اکتشافی با روش تحلیل مضمون که قادر به کشف ابعاد زمینه‌مند، بومی و پنهان چابکی بازاریابی باشند، بسیار نادر است (آگاک و همکاران، ۲۰۲۵؛ کالائنام و همکاران، ۲۰۲۱). سوم، الگوی بومی و عملیاتی مشخصی برای صنعت گردشگری ایران طراحی نشده است. چهارم، در سطح داخلی، علی‌رغم پژوهش‌هایی در زمینه عوامل مؤثر بر بازاریابی الکترونیکی گردشگری یزد (شیرشمسی، ۱۴۰۰) و موفقیت بازاریابی چابک در شرایط پسا کرونا (حقیقی‌نسب و دوست حسینی، ۱۴۰۲)، هیچ مطالعه‌ای به طراحی الگوی جامع بازاریابی چابک متناسب با بافت خاص شهر تاریخی یزد نپرداخته است. بنابراین، پژوهش حاضر با اتخاذ رویکرد کیفی و روش تحلیل مضمون، در صدد است تا با بهره‌گیری از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با خبرگان و کنشگران کلیدی صنعت گردشگری یزد، ابعاد و مؤلفه‌های بومی چابکی بازاریابی مبتنی بر قابلیت‌های دیجیتال را شناسایی کرده و الگویی عملیاتی ارائه دهد که بتواند ضمن افزایش تاب‌آوری در برابر شوک‌های بیرونی، جایگاه رقابتی این مقصد میراثی را در سطح بین‌المللی ارتقا بخشد.

۳. روش‌شناسی تحقیق

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر ماهیت و روش، در زمره پژوهش‌های کیفی قرار دارد. ضرورت و علت بنیادین انتخاب این روش‌شناسی، ریشه در ماهیت پیچیده، پنهان و به‌شدت وابسته به بافت مفهوم چابکی بازاریابی در شرایط خاص مقصد یزد دارد. در محیطی که کسب‌وکارهای گردشگری با متغیرهای پیچیده‌ای همچون تحریم‌های بین‌المللی، نوسانات شدید ارزی و محدودیت‌های زیرساختی دیجیتال مواجه هستند، روش‌های کمی و پیمایشی که عمدتاً بر اساس متغیرهای از پیش تعریف‌شده در بسترهای باثبات کشورهای توسعه‌یافته طراحی شده‌اند، قادر به کشف مکانیسم‌های بومی بقا و استراتژی‌های پنهان مدیران نیستند. بنابراین، رویکرد کیفی برای واکاوی عمیق دانش ضمنی و تجربیات زیسته خبرگان این صنعت، ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است.

در میان روش‌های کیفی، «تحلیل مضمون» بر اساس چارچوب نظام‌مند شش مرحله‌ای براون و کلارک (۲۰۰۶) به‌عنوان متد دقیق این پژوهش انتخاب شده است. علت برتری و تناسب این متد با اهداف پژوهش آن است که، برخلاف روش‌هایی مانند نظریه داده‌بنیاد (گراندد تئوری) که پژوهشگر را ملزم به تولید نظریه کاملاً جدید از صفر می‌کند، تحلیل مضمون انعطاف‌پذیری نظری بالایی دارد. این ویژگی به پژوهشگر اجازه می‌دهد تا ضمن استخراج کدهای بومی و نوظهور از دل داده‌های میدانی (رویکرد استقرایی)، آن‌ها را با چارچوب‌های نظری از پیش موجود، به‌ویژه «نظریه قابلیت‌های پویا»، پیوند دهد و در نهایت با کمک نرم افزار مکس کیو دی ای به یک الگوی عملیاتی و منسجم دست یابد که هم ریشه در واقعیت‌های میدانی دارد و هم با ادبیات جهانی هم‌خوانی نظری دارد.

جامعه آماری این پژوهش شامل اساتید دانشگاهی متخصص در حوزه گردشگری و مدیران ارشد سازمان‌ها و کسب‌وکارهای فعال در صنعت گردشگری شهر یزد بود. با بهره‌گیری از روش نمونه‌گیری هدفمند از نوع قضاوتی، ۱۳ خبره که دارای حداقل هفت سال سابقه اجرایی، سیاست‌گذاری یا پژوهشی مرتبط بودند، انتخاب گردیدند. ابزار گردآوری داده‌ها، پروتکل مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته عمیق بود. فرآیند گردآوری داده‌ها با ضبط صوتی (با کسب اجازه از

مصاحبه‌شوندگان) و یادداشت‌برداری میدانی همراه بود و تا دستیابی به «اشباع نظری» ادامه یافت؛ به‌گونه‌ای که پس از مصاحبه سیزدهم، با توجه به تکرار مضامین و عدم ظهور کد یا مفهوم جدیدی، پایداری و کفایت داده‌ها محرز گردید. تحلیل داده‌ها دقیقاً بر اساس چارچوب براون و کلارک (۲۰۰۶) انجام پذیرفت. ابتدا، آشنایی عمیق با داده‌ها از طریق پیاده‌سازی کلمه‌به‌کلمه مصاحبه‌ها و مطالعه مکرر آن‌ها صورت گرفت. سپس، کدگذاری باز و استخراج کدهای اولیه معنادار و تولید مضامین (تم‌های) اولیه با دسته‌بندی و خوشه‌بندی کدها انجام شد. در مرحله بعد، بازنگری و پالایش مضامین و بررسی روابط درون‌گروهی و برون‌گروهی آن‌ها برای اطمینان از انسجام مفهومی صورت گرفت. در نهایت، تعریف و نام‌گذاری نهایی مضامین اصلی و فرعی و تهیه گزارش تحلیلی نهایی و ترسیم الگوی مفهومی پژوهش انجام شد. به‌منظور تضمین روایی (اعتبار) و پایایی (قابلیت اعتماد) در پژوهش کیفی، از راهبردهای چندگانه استفاده شد. برای تأمین روایی، از تکنیک‌های بازبینی مشارکت‌کنندگان، ارزیابی مستقل داده‌ها و کدها توسط دو متخصص روش‌شناسی کیفی، و مثلث‌سازی منابع شامل مقایسه یافته‌های مصاحبه با اسناد بالادستی و پیشینه نظری بهره گرفته شد. علاوه بر این، به‌منظور ارزیابی عینی و کمی روایی محتوایی مضامین و مؤلفه‌های استخراج‌شده در الگوی نهایی، از شاخص نسبت روایی محتوایی (CVR) بر اساس روش لوشه (۱۹۷۵) استفاده گردید. این شاخص، معیاری کمی برای سنجش میزان توافق اعضای پنل خبرگان در خصوص «ضروری بودن» هر یک از آیتم‌ها یا مضامین پژوهش است و از طریق ارزیابی ضرورت هر گویه توسط خبرگان محاسبه می‌شود. جهت محاسبه این شاخص از آن‌ها خواسته شده تا هریک از سؤالات را بر اساس طیف سه بخشی لیکرت «گویه ضروری است»، «گویه مفید است ولی ضروری نیست» و «گویه ضرورتی ندارد» طبقه‌بندی کنند. سپس بر اساس فرمول زیر، نسبت روایی محتوایی محاسبه شده است:

$$CVR = \frac{\text{تعداد کل متخصصین} - \text{تعداد متخصصینی که گزینه مفید را انتخاب کرده‌اند}}{\text{تعداد کل متخصصین}}$$

نتایج نشان داد که میانگین شاخص CVR برای تمامی مضامین نهایی برابر با ۰/۸۴ به‌دست آمد که نشان داد، روایی محتوایی مدل از نظر کمی نیز با قطعیت تأیید گردید. پایایی پژوهش نیز از طریق بازکدگذاری تصادفی دو مورد از مصاحبه‌ها پس از یک ماه فاصله زمانی و محاسبه شاخص توافق درون‌کدگذار به میزان ۸۷ درصد (که فراتر از آستانه قابل‌قبول ۶۰ درصد است) تأیید گردید.

۴. تحلیل داده‌ها و تفسیر یافته‌های پژوهش

در این پژوهش، ۱۳ خبره مورد مصاحبه عمیق نیمه‌ساختاریافته قرار گرفتند که از نظر جنسیت شامل ۸ نفر (۶۱/۵ درصد) مرد و ۵ نفر (۳۸/۵ درصد) زن بودند. توزیع سنی مشارکت‌کنندگان نشان می‌دهد ۳ نفر (۲۳/۱ درصد) کمتر از ۳۵ سال، ۷ نفر (۵۳/۸ درصد) بین ۳۵ تا ۵۵ سال و ۳ نفر (۲۳/۱ درصد) بالای ۵۶ سال سن داشتند. از لحاظ تحصیلات، ۸ نفر (۶۱/۵ درصد) دارای مدرک کارشناسی ارشد و ۵ نفر (۳۸/۵ درصد) دارای مدرک دکتری بودند و از نظر سابقه کاری نیز ۳ نفر (۲۳٪) بین ۷ تا ۱۵ سال، ۶ نفر (۴۶/۱ درصد) بین ۱۵ تا ۲۵ سال و ۴ نفر (۳۰/۹ درصد) بیش از ۲۵ سال تجربه اجرایی یا پژوهشی در حوزه گردشگری داشتند.

Commented [U6]: فاصله خطوط و تیرهای طبق فرمت مجله تنظیم

شود

جدول ۳ نمونه‌ای از شواهد گفتاری و کدهای اولیه استخراج‌شده را نشان می‌دهد که هسته اصلی طراحی الگو مفهومی چابکی بازاریابی با تمرکز بر قابلیت‌های دیجیتال در صنعت گردشگری یزد را تشکیل می‌دهند و چگونگی تبدیل منابع دیجیتال و چابکی سازمانی به مزیت رقابتی پایدار را تبیین می‌کنند.

جدول ۳. نمونه کدهای اولیه مستخرج از شواهد گفتاری

کد اولیه	شواهد گفتاری
-پایش آنی رسانه‌های اجتماعی -شناسایی زودهنگام تحریم‌ها	ما یک تیم یک‌نفره داریم که مدام رصد می‌کند شبکه‌های اجتماعی و اخبار سیاسی را. سال گذشته وقتی خبر تحریم جدید پیش آمد، ما سه روز قبل از ابلاغ رسمی از طریق تحلیل توییت‌های فعالان صنعت گردشگری به آن پی بردیم. همان روز سیستم جایگزین ارزی را فعال کردیم. از آن طرف، پایش لحظه‌ای نظرات گردشگران در اینستاگرام به ما کمک می‌کند تا نیازهای فوری آن‌ها را ببینیم؛ مثلاً یک خانواده فرانسوی دیشب نوشته بود به راهنمای فارسی زبان نیاز دارد. ما صبح فردا راهنما معرفی کردیم.
-همانگی سریع بین هتل‌ها و اقامتگاه‌ها -استفاده از ابزارهای دیجیتال برای پاسخ به شوک‌های ارزی	سال پیش وقتی نرخ ارز یکباره بالا رفت، ما در یک کانال تلگرامی مشترک با ۱۵ هتل و اقامتگاه بوم‌گردی ظرف دو ساعت نرخ‌های جدید را هماهنگ کردیم. یک اپلیکیشن ساده داریم که هر تغییر نرخ را به همه اعضا اطلاع می‌دهد. بعد با همان اپ، بسته‌های ارزان‌تر کوپون‌گردی را برای گردشگران داخلی طراحی کردیم و ظرف سه روز ۴۰ درصد رزرو جدید گرفتیم.
-تاب‌آوری در برابر بحران‌ها -کاهش وابستگی به گردشگر خارجی	در بحران‌های سیاسی که گردشگر خارجی کم می‌شود، ما یاد گرفته‌ایم سریعاً زوی گردشگر داخلی تمرکز کنیم. یک نمونه: سال گذشته که تنش‌های منطقه‌ای بالا گرفت، ما تورهای آفرود کویر و بوم‌گردی ویژه تهران‌نشین‌ها را ظرف یک هفته راه انداختیم و نرخ اشغال هتل‌هایمان تا ۷۰ درصد بالا آمد. وقتی اوضاع آرام شد، دوباره به استقبال خارجی‌ها رفتیم. این انعطاف یعنی تاب‌آوری.

Commented [U7]: تیر و محتوا جدول‌ها طبق فرمت مجله تنظیم شود

همچنین اشکال

پس از تکمیل کدگذاری اولیه، پژوهشگران وارد مرحله خوشه‌بندی و سازمان‌دهی مفهومی کدها شدند تا داده‌های پراکنده در قالب مضامین بالقوه و معنادار سامان یابند. در این گام، با تحلیل تقاطعی و بررسی روابط درون‌گروهی و برون‌گروهی کدها، الگوهای تکرارشونده حول محورهای کلیدی پژوهش شناسایی گردیدند. بر این اساس، بخشی از کدها به‌عنوان هسته‌های مفهومی مضامین اصلی تثبیت شدند و گروهی دیگر در قالب مضامین فرعی آن‌ها طبقه‌بندی گردیدند. کدهای تکراری، کم‌بار یا فاقد ارتباط مستقیم با پرسش پژوهش، پس از ارزیابی دقیق، حذف یا در مفاهیم هم‌راستا ادغام شدند تا از پراکندگی تحلیلی جلوگیری و تمرکز بر منطق نظریه قابلیت‌های پویا حفظ شود.

فرآیند پالایش مضامین در دو مرحله نظام‌مند صورت پذیرفت: نخست، بازنگری محتوایی و بررسی دقیق تخصیص کدها به مضامین پیشنهادی جهت اطمینان از پوشش کامل داده‌ها؛ و دوم، ارزیابی انسجام درونی و تمایز بیرونی مضامین برای سنجش اعتبار مفهومی و جلوگیری از هم‌پوشانی. این چرخه بازبینی چندمرحله‌ای با مشارکت فعال پژوهشگران و بهره‌گیری از بازخوردهای خبرگان مستقل، به حذف، ادغام یا تثبیت نهایی مضامین انجامید. خروجی این فرآیند، ساختار نهایی پنج مضمون اصلی و زیر مضامین مرتبط آن‌هاست که در جدول ۲ ارائه شده و به‌عنوان چارچوب مفهومی الگوی چابکی بازاریابی مبتنی بر قابلیت‌های دیجیتال در صنعت گردشگری یزد، مبنای تفسیر یافته‌ها و طراحی الگو نهایی قرار گرفت.

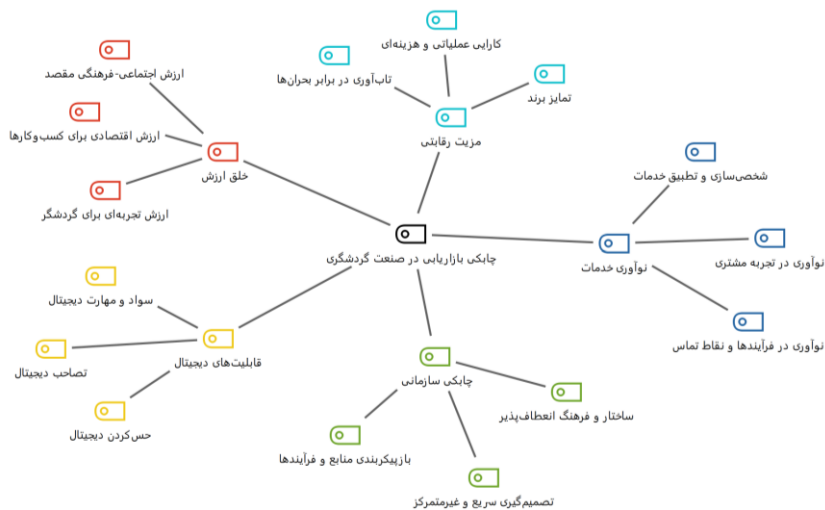
جدول ۲. تم‌های بازاریابی گردشگری

ردیف	مضمون اصلی	مضمون فرعی	مفاهیم اولیه
۱	قابلیت‌های دیجیتال	حس کردن دیجیتال	پایش آنی رسانه‌های اجتماعی و پلتفرم‌های رزرو تحلیل داده‌های پراکنده بازار شناسایی زودهنگام تحریم‌ها و اختلالات زیرساختی
		تصاحب دیجیتال	همانگی سریع بین هتل‌ها، اقامتگاه‌های بوم‌گردی و آژانس‌ها استفاده از ابزارهای دیجیتال برای پاسخ به شوک‌های ارزی و سیاسی
		سواد و مهارت دیجیتال	تسلط کارکنان بر ابزارهای دیجیتال‌مارکتینگ توانایی تفسیر شاخص‌های عملکردی آموزش مستمر تیم‌های فروش و بازاریابی

Commented [U8]:

ردیف	مضمون اصلی	مضمون فرعی	مفاهیم اولیه
۲	نوآوری خدمات	شخصی‌سازی و تطبیق خدمات	طراحی بسته‌های سفر بر اساس سلیقه فردی ارائه پیشنهادات لحظه‌ای در نقاط تماس انطباق خدمات با فصل و رویداد
		نوآوری در تجربه مشتری	طراحی تورهای شخصی‌شده مبتنی بر داده‌های لحظه‌ای استفاده از واقعیت افزوده در بافت تاریخی یزد هم‌طراحی خدمات با گردشگر از طریق پلتفرم‌های مشارکتی
		نوآوری در فرآیندها و نقاط تماس	یکپارچه‌سازی سامانه‌های رزرو آنلاین با سیستم‌های پرداخت مقاوم در برابر تحریم ارائه خدمات پشتیبانی ۲۴ ساعته دیجیتال تبدیل نقاط تماس فیزیکی به دیجیتال با قابلیت به‌روزرسانی سریع
۳	مزیت رقابتی	تاب‌آوری در برابر بحران‌ها	توانایی حفظ سهم بازار در نوسانات ارزی و تحریم‌ها کاهش وابستگی به گردشگر خارجی از طریق جایگزینی با بازارهای داخلی تداوم عملیات بازاریابی در زمان قطعی اینترنت یا اختلالات پلتفرم
		تمایز برند	ایجاد تصویر مقصد چابک بهره‌گیری از ثبت جهانی یونسکو به‌عنوان یک دارایی دیجیتال کاهش اثر تورهای غیرمجاز از طریق برندسازی یکپارچه دیجیتال
		کارایی عملیاتی و هزینه‌ای	کاهش هزینه‌های جذب مشتری با کانال‌های ارگانیک و هدفمند بهبودسازی بودجه بازاریابی بر اساس داده‌های بازدهی حذف هدررفت منابع
۴	چابکی سازمانی	ساختار و فرهنگ انعطاف‌پذیر	پذیرش تغییر به‌جای مقاومت تشویق به آزمایش‌های سریع بازاریابی کاهش بوروکراسی در تصمیم‌گیری‌ها پادگیری سازمانی مستمر
		تصمیم‌گیری سریع و غیرمتمرکز	تفویض اختیار به مدیران میانی و تیم‌های عملیاتی واکنش لحظه‌ای به روندهای شبکه‌های اجتماعی چابکی در قیمت‌گذاری و کمپین‌ها
		بازپیکربندی منابع و فرآیندها	جابجایی سریع بودجه بین کانال‌ها تغییر استراتژی توزیع بازتعریف نقش‌ها بر اساس نیاز بازار جایگزینی فرآیندهای قدیمی با دیجیتال
۵	خلق ارزش	ارزش تجربه‌ای برای گردشگر	افزایش رضایت و خاطره‌انگیزی سفر کاهش عدم قطعیت در انتخاب خدمات ارتقای ادراک کیفیت و اعتماد به برند مقصد
		ارزش اقتصادی برای کسب‌وکارها	رشد نرخ اشغال اقامتگاه‌ها افزایش میانگین هزینه هر گردشگر توسعه جریان‌های درآمدی جدید
		ارزش اجتماعی-فرهنگی مقصد	حفظ اصالت میراث فرهنگی در فرآیند دیجیتال‌سازی اشتغال‌زایی پایدار برای نیروی محلی تقویت حس تعلق جامعه میزبان به توسعه گردشگری

در شکل ۱ خروجی نرم افزار مکس کیو دی ای قابل مشاهده است.



شکل ۱. الگوی چابکی بازاریابی گردشگری (خروجی نرم افزار مکس کیو دی ای)

دستاورد جدید و نوآوری اصلی مضامین و کدهای استخراج‌شده در این پژوهش، بومی‌سازی و توسعه چارچوب نظریه قابلیت‌های پویا در بافت یک اقتصاد تحت تحریم و در حال توسعه است. در حالی که ادبیات کلاسیک جهانی، قابلیت‌های دیجیتال و چابکی بازاریابی را در بستر زیرساخت‌های پایدار و بازارهای آزاد بررسی می‌کند، کدهای این پژوهش نشان می‌دهند که در بافت یزد، «سواد و مهارت دیجیتال» فراتر از یک توانایی فنی، نقش حیاتی «بازپیکربندی منابع» در شرایط بحرانی را ایفا می‌کند. همچنین، مفاهیمی مانند «شناسایی زود هنگام تحریم‌ها و اختلالات از طریق پایش رسانه‌ها»، «هماهنگی سریع بین‌بنگاهی در شوک‌های ارزی» و «بهره‌گیری از برند میراث جهانی یونسکو به عنوان یک دارایی اعتمادساز دیجیتال»، مضامین کاملاً جدیدی هستند که در مدل‌های چابکی بازاریابی مقاصد توسعه‌یافته وجود ندارند. این الگو نشان می‌دهد که چابکی در این بافت، نه یک انتخاب استراتژیک لوکس، بلکه یک مکانیسم بقای اجتناب‌ناپذیر است؛ به طوری که مفاهیمی چون «تاب‌آوری در برابر تحریم» و «اولویت‌بندی سیال ارزش» (تغییر تمرکز از ارزش تجربه‌ای به ارزش اقتصادی در زمان بحران) به عنوان دستاوردهای نظری جدید این پژوهش به ادبیات چابکی بازاریابی افزوده می‌شوند.

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در این پژوهش، هدف اصلی طراحی الگوی چابکی بازاریابی در صنعت گردشگری با تمرکز بر قابلیت‌های دیجیتال، در بافت شهر تاریخی یزد است که ۵ مضمون اصلی و ۱۵ مضمون فرعی شناسایی شد. مضامین اصلی عبارتند از: «قابلیت‌های دیجیتال»، «نوآوری خدمات»، «مزیت رقابتی»، «چابکی سازمانی» و «خلق ارزش». در ادامه، هر یک از این مضامین به همراه مفاهیم اولیه و شواهد مرتبط، با استناد به یافته‌های پژوهش و مقایسه با پیشینه نظری تشریح می‌گردد.

قابلیت‌های دیجیتال از جمله «حس کردن دیجیتال»، «تصاحب دیجیتال» و «سواد و مهارت دیجیتال»، زیربنای تحقق چابکی بازاریابی در گردشگری یزد محسوب می‌شوند. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که کسب و کارهای گردشگری در یزد، به

ویژه در مواجهه با تحریم‌های بین‌المللی و نوسانات ارزی، توانسته‌اند با بهره‌گیری از ابزارهای دیجیتال بومی و پایش لحظه‌ای بازار، از فرصت‌های کوتاه‌مدت بهره‌برداری کنند. این یافته با مطالعات آگاه و همکاران (۲۰۲۵) و فیگوریدو و همکاران (۲۰۲۶) همسو است که نشان دادند قابلیت‌های بازاریابی دیجیتال، به ویژه در محیط‌های پویا و پرتلاطم، پیش‌نیاز اصلی چابکی بازاریابی هستند. با این تفاوت که در بافت یزد، شناسایی زود هنگام تحریم‌ها و هماهنگی سریع در شرایط شوک ارزی به عنوان مؤلفه‌های بومی و منحصربه‌فرد ظاهر شده‌اند که در ادبیات بین‌المللی کمتر به آن پرداخته شده است. بر اساس نظریه قابلیت‌های پویا، این قابلیت‌ها تجلی عینی دو مؤلفه حس‌کردن و تصاحب هستند و در بستر اقتصاد تحریمی ایران، سواد و مهارت دیجیتال نقش مؤلفه سوم یعنی بازپیکربندی را ایفا می‌کند؛ زیرا بدون آن، بازپیکربندی منابع در شرایط بحران ممکن نیست. به عبارت دیگر، سواد دیجیتال نه تنها توانایی استفاده از ابزارها، بلکه ظرفیت تغییر سریع فرآیندها و تخصیص مجدد منابع در پاسخ به شوک‌های بیرونی را نیز شامل می‌شود. این ویژگی، قابلیت‌های دیجیتال را از یک منبع ایستا به یک قابلیت پویا تبدیل می‌کند که در مواجهه با تحریم‌های جدید یا نوسانات ناگهانی ارز، می‌تواند بدون افت عملکرد، خود را بازپیکربندی کند. چنین قابلیتی، مزیت بلندمدتی ایجاد می‌کند که رقابتی فاقد این دانش ضمنی، به سادگی قادر به کپی‌برداری از آن نیستند. نوآوری خدمات شامل «شخصی‌سازی و تطبیق خدمات»، «نوآوری در تجربه مشتری» و «نوآوری در فرآیندها و نقاط تماس» است. یافته‌ها نشان می‌دهد که نوآوری خدمات در یزد نه تنها به بهبود تجربه مشتری، بلکه به عنوان راهبردی برای غلبه بر محدودیت‌های تحریم (مانند سیستم‌های پرداخت جایگزین) نیز عمل می‌کند. این نتیجه با پژوهش‌های دی لوکا (۲۰۲۱) و بارت و همکاران (۲۰۱۵) که نوآوری خدمات را در تعامل با مشتری و از طریق هم‌طراحی تجربیات معرفی می‌کنند، همخوانی دارد. با این تفاوت که در بافت یزد، سیستم‌های پرداخت مقاوم در برابر تحریم و تبدیل نقاط تماس فیزیکی به دیجیتال با قابلیت به‌روزرسانی سریع به عنوان مؤلفه‌های بومی نوآوری در فرآیندها ظاهر شده‌اند. این مؤلفه‌های بومی نشان می‌دهند که نوآوری خدمات در مقاصد گردشگری تحت تحریم، دو وجه مکمل دارد: وجه اول، ایجاد ارزش افزوده برای گردشگر از طریق تجارب شخصی‌شده و تعاملات دیجیتال جذاب است. وجه دوم، تضمین تداوم عملیات از طریق کانال‌های جایگزین است که وابستگی به سیستم‌های بین‌المللی را کاهش می‌دهد. این دو وجه در کنار هم، نوآوری را از یک فعالیت داوطلبانه و لوکس به یک الزام راهبردی برای بقا تبدیل می‌کنند. همچنین، تبدیل نقاط تماس فیزیکی به دیجیتال (مانند کیوسک‌های هتل یا بلیط‌های الکترونیکی) با قابلیت به‌روزرسانی سریع، هزینه‌های عملیاتی را کاهش داده و در عین حال انعطاف‌پذیری در تغییر نرخ‌ها و بسته‌های سفر را افزایش می‌دهد.

مزیت رقابتی شامل «تاب‌آوری در برابر بحران‌ها»، «تمایز برند» و «کارایی عملیاتی و هزینه‌ای» است. یافته‌ها نشان می‌دهد که مزیت رقابتی در این بافت، نه تنها از طریق کاهش هزینه یا تمایز محصول بلکه از طریق «تاب‌آوری در برابر تحریم» و «بهره‌گیری از ثبت جهانی یونسکو به عنوان یک دارایی دیجیتال» حاصل می‌شود. این یافته با الگو آلسویابی و همکاران (۲۰۲۰) که چابکی سازمانی را تعدیل‌گر رابطه بین عدم قطعیت محیطی و مزیت رقابتی معرفی می‌کنند، همسو است. در توضیح بیشتر، تاب‌آوری در برابر تحریم به این معناست که کسب‌وکارهای گردشگری یزد با اتکا به ابزارهای دیجیتال بومی و تنوع‌بخشیدن به بازارهای هدف (جایگزینی گردشگر خارجی با داخلی در زمان بحران)، توانسته‌اند سهم بازار خود را حتی در شرایط فشار حداکثری حفظ کنند. این نوع تاب‌آوری، یک مزیت رقابتی منحصربه‌فرد است که در ادبیات سنتی مزیت رقابتی (مانند الگو پورتر) جایی ندارد. بهره‌گیری از ثبت جهانی یونسکو به عنوان یک دارایی دیجیتال نیز بدین معناست که این برند معتبر جهانی، از طریق تولید محتوای هدفمند در شبکه‌های اجتماعی و پلتفرم‌های گردشگری، به ابزاری برای جلب اعتماد گردشگران خارجی در شرایطی تبدیل می‌شود که تصویر بین‌المللی ایران تحت تأثیر عوامل سیاسی قرار دارد. این دو مؤلفه، مزیت رقابتی یزد را نه مبتنی بر منابع فیزیکی، بلکه بر پایه قابلیت‌های پویای دیجیتال و برندسازی هوشمند بنا می‌کنند.

چابکی سازمانی شامل «ساختار و فرهنگ انعطاف‌پذیر»، «تصمیم‌گیری سریع و غیرمتمرکز» و «بازپیکربندی منابع و فرآیندها» است. این یافته با تعریف چابکی سازمانی (ساهو و پاندا، ۲۰۲۶؛ جعفر و همکاران، ۲۰۲۶) و همچنین با مؤلفه بازپیکربندی در نظریه قابلیت‌های پویا (تیس، ۲۰۰۷) همسو است. در بافت یزد، کاهش بوروکراسی و تفویض اختیار به مدیران میانی به عنوان پیش‌نیازهای اصلی چابکی در شرایط بحران ارزی و سیاسی شناسایی شده‌اند که در مطالعات بین‌المللی بیشتر در شرکت‌های فناوری‌محور دیده می‌شود، اما در گردشگری میراثی کمتر مورد توجه بوده است. در واقع، ساختارهای سنتی حاکم بر بسیاری از هتل‌ها و آژانس‌های گردشگری یزد (مانند سلسله‌مراتب طولانی تصمیم‌گیری و تمرکز گرایی) مانع اصلی در برابر پاسخگویی سریع به نوسانات بازار بوده است. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که آن دسته از کسب‌وکارهایی که توانسته‌اند با شکستن این ساختارها، اختیار تصمیم‌گیری در مورد قیمت‌گذاری، طراحی تور و تخفیف‌های لحظه‌ای را به مدیران میانی یا حتی کارکنان خط مقدم تفویض کنند، عملکرد به مراتب بهتری در شرایط بحران داشته‌اند. همچنین، بازپیکربندی منابع در این بافت، نه تنها شامل جابجایی بودجه بین کانال‌های بازاریابی، بلکه شامل تغییر سریع محتوای دیجیتال، جابجایی کارکنان بین بخش‌ها و حتی تغییر کاربری فضاهای اقامتی در پاسخ به تغییر نوع تقاضا (از خارجی به داخلی) نیز می‌شود. این سطح از انعطاف‌پذیری، نیازمند فرهنگی است که شکست در آزمایش‌های سریع را بپذیرد و از آن یاد بگیرد.

خلق ارزش شامل «ارزش تجربه‌ای برای گردشگر»، «ارزش اقتصادی برای کسب‌وکارها» و «ارزش اجتماعی-فرهنگی مقصد» است. این یافته با رویکرد خلق ارزش مشترک (رستمی و همکاران، ۱۴۰۲) و (فیگوریو و همکاران، ۲۰۲۶)، همخوانی کامل دارد. با این تفاوت که در بافت یزد، خلق ارزش دارای اولویت‌بندی سیال است: در شرایط بحران، ارزش اقتصادی و تاب‌آوری در اولویت قرار می‌گیرد و در شرایط عادی، ارزش تجربه‌ای و اجتماعی-فرهنگی برجسته می‌شود. این اولویت‌بندی سیال، نشان‌دهنده آن است که در مقاصد گردشگری وابسته به اقتصادهای تحریمی، خلق ارزش نمی‌تواند یک مفهوم ثابت و خطی باشد. مدیران باید توانایی «تغییر لنز ارزش» را داشته باشند؛ بدین معنا که در زمان رکود ناشی از تحریم یا جنگ، بقای اقتصادی کسب‌وکار و حفظ اشتغال نیروی محلی (ارزش اقتصادی و اجتماعی) بر هر ارزش دیگری اولویت پیدا می‌کند. اما در زمان ثبات نسبی، تمرکز به سمت ارتقای تجربه گردشگر (ارزش تجربه‌ای) و تقویت برند مقصد از طریق روایت‌های اصیل فرهنگی (ارزش اجتماعی-فرهنگی) بازمی‌گردد. این انعطاف‌پذیری در تعریف و اولویت‌بندی ارزش، خود جلوه‌ای از چابکی بازاریابی در سطح کلان مقصد است و پیامد مهمی برای مدیران و سیاست‌گذاران دارد: شاخص‌های ارزیابی عملکرد باید متناسب با شرایط محیطی تغییر کنند و نمی‌توان یک مجموعه شاخص ثابت را برای همه زمان‌ها تجویز کرد.

بر اساس یافته‌های این پژوهش، ایجاد «واحد پایش و هوش دیجیتال» زیر نظر سازمان میراث فرهنگی استان برای رصد لحظه‌ای رسانه‌های اجتماعی، پلتفرم‌های رزرو بین‌المللی و اخبار سیاسی مرتبط با تحریم‌ها و نوسانات ارزی، و همچنین توسعه «سیستم یکپارچه رزرو و هماهنگی دیجیتال» برای کسب‌وکارهای گردشگری یزد که امکان قیمت‌گذاری پویا، تغییر آنی ظرفیت و هماهنگی سریع در شرایط شوک ارزی را با پشتیبانی از حداقل دو درگاه پرداخت جایگزین (مانند رمزارزها) فراهم آورد، از جمله پیشنهادهای کلیدی این پژوهش است. افزون بر این، اجرای «برنامه آموزش سواد دیجیتال» برای کارکنان هتل‌ها، راهنمایان گردشگری و مدیران آژانس‌ها با تمرکز بر سه محور تسلط بر ابزارهای تحلیل شبکه‌های اجتماعی، توانایی تفسیر شاخص‌های عملکردی و مهارت در استفاده از سیستم‌های پرداخت جایگزین، به همراه طراحی بسته‌های سفر شخصی‌سازی شده و تورهای تجربی با بهره‌گیری از فناوری واقعیت افزوده در بافت تاریخی یزد (مانند بازسازی مجازی خانه‌های قاجاری) و راه‌اندازی پلتفرم مشارکتی برای هم‌طراحی خدمات با گردشگران خارجی، می‌تواند به بهبود مستمر خدمات و افزایش جذابیت مقصد کمک کند.

در سطح راهبردی، تدوین «استراتژی تاب‌آوری دوگانه» برای کسب‌وکارهای گردشگری پیشنهاد می‌شود: در شرایط بحران (تحریم، جنگ، کاهش گردشگر خارجی)، تمرکز بر بازار داخلی با طراحی تورهای ارزان‌قیمت و کمپین‌های فصلی، و در شرایط عادی، بازگشت سریع به بازار بین‌المللی با تکیه بر برند ثبت جهانی یونسکو به عنوان یک دارایی دیجیتال. همچنین کاهش بوروکراسی و تفویض اختیار تصمیم‌گیری در مورد قیمت‌گذاری، تخفیف‌های لحظه‌ای و طراحی تور به مدیران میانی و کارکنان خط مقدم، همراه با تشکیل «تیم واکنش سریع» در هر هتل یا اقامتگاه، ضروری است. ایجاد «ائتلاف دیجیتال گردشگری یزد» متشکل از نمایندگان هتل‌ها، اقامتگاه‌های بوم‌گردی، آژانس‌های مسافرتی و صنایع دستی برای اشتراک‌گذاری داده‌های بازار، هماهنگی در قیمت‌گذاری جمعی در شرایط بحران و بازاریابی یکپارچه از برند یزد در فضای دیجیتال، و همچنین طراحی شاخص‌های ارزیابی عملکرد سیال با اولویت‌بندی متغیر (در بحران: نرخ حفظ سهم بازار، سرعت بازپیکربندی منابع؛ در شرایط عادی: افزایش رضایت گردشگر خارجی، نرخ رشد اشتغال محلی) که هر شش ماه یکبار بازبینی شوند، از دیگر پیشنهادهای کاربردی این پژوهش است.

محدودیت‌ها و پیشنهادهای آتی

مانند هر پژوهش علمی، این مطالعه نیز با محدودیت‌هایی مواجه بود که شناخت آن‌ها برای تفسیر صحیح یافته‌ها و هدایت پژوهش‌های آتی ضروری است. نخست، به دلیل ماهیت کیفی و اکتشافی پژوهش و تمرکز جغرافیایی آن بر شهر تاریخی یزد، تعمیم‌پذیری یافته‌ها به سایر مقاصد گردشگری (به‌ویژه مقاصد غیرمیراثی یا کشورهای با ثبات اقتصادی) نیازمند احتیاط و اعتبارسنجی‌های بیشتر است. دوم، حساسیت برخی از متغیرهای محیطی مورد بحث (مانند تأثیر دقیق تحریم‌ها، نوسانات ارزی و چالش‌های درون‌سازمانی) ممکن است موجب شده باشد که برخی از خبرگان در بیان کامل و بی‌پرده تجربیات و راهبردهای پنهان کسب‌وکار خود دچار ملاحظه‌کاری شوند. سوم، پویایی و سرعت بالای تحولات فناوری‌های دیجیتال و تغییرات مداوم شرایط کلان محیطی، این الگو را تا حدی به بازه زمانی انجام پژوهش وابسته می‌سازد و ممکن است با گذشت زمان، نیاز به بازنگری در اولویت‌بندی برخی مؤلفه‌ها احساس شود.

بر اساس یافته‌های این پژوهش و محدودیت‌های ذکرشده، مسیرهای زیر برای پژوهش‌های آتی پیشنهاد می‌گردد:

۱. پیشنهاد می‌شود پژوهشگران در مطالعات آتی، با استفاده از روش‌های کمی و ابزارهایی مانند مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM) یا حداقل مربعات جزئی (PLS)، روابط علی و میزان تأثیرگذاری مضامین اصلی (مانند تأثیر قابلیت‌های دیجیتال بر مزیت رقابتی با میانجی‌گری چابکی سازمانی) را در جامعه آماری گسترده‌تری از فعالان صنعت گردشگری ایران مورد آزمون قرار دهند.

۲. انجام پژوهش‌های مشابه در سایر شهرهای تاریخی ایران (مانند اصفهان، شیراز یا کاشان) یا مقاصد با ماهیت متفاوت (مانند گردشگری سلامت یا طبیعت‌گردی) و مقایسه الگوی استخراج‌شده با مدل حاضر، می‌تواند به غنای نظریه قابلیت‌های پویا در بافت‌های متنوع کمک شایانی کند.

۳. با توجه به کشف مفاهیم بومی جدید در این پژوهش، مطالعات آینده می‌توانند به‌طور اختصاصی بر روی یک زیرمضمون متمرکز شوند؛ برای مثال، پژوهشی با عنوان «نقش سواد دیجیتال به‌عنوان مکانیسم بازپیکربندی منابع در کسب‌وکارهای خرد گردشگری تحت تحریم» یا «تأثیر سیستم‌های پرداخت جایگزین بر چابکی عملیاتی هتل‌ها».

۴. با توجه به سیال بودن شرایط محیطی، انجام مطالعات طولی برای ردیابی تکامل استراتژی‌های چابکی بازاریابی و پایداری آن‌ها در طول زمان (مثلاً قبل، حین و پس از یک شوک اقتصادی یا سیاسی خاص) می‌تواند بینش‌های ارزشمندی درباره پویایی واقعی این قابلیت‌ها ارائه دهد.

منابع

- Abdelghani, A. A., Al-Romeedy, B. S., Emam, M. E. S., Hussein, H., Zamil, A. M., & Ahmed, H. A. (2026). Egyptian tourism SMEs in the digital era: Agile marketing and branding as catalysts for sustainable marketing performance. *Geo Journal of Tourism and Geosites*, 64(1), 436-449. <https://doi.org/10.30892/gtg.64138-1689>
- Abyar, M., Rahimnia, F., Hadadian, A. and Akbari Nooghabi, M. S. (2025). The impact of marketing analytics on achieving sustainable competitive advantage from the perspective of dynamic capabilities with market intelligence and product development management. *Journal of Business Administration Researches*, 17(41), 150-167. <https://doi.org/10.22034/jbar.2025.23047.4561>. [in persian]
- Agag, G., Yousaf, A., & Adiguzel, F. (2025). Marketing agility and firm performance: The role of customer service performance and customer co-creation. *European Journal of Marketing*, 59(11), 2607-2641. <https://doi.org/10.1108/EJM-01-2024-0029>
- Allaf Jafari, E., Shahreyari, H. and Roustae, A. (2025). Tourism Marketing in the Smart Age: Convergence of Smart Technologies, Tourist Behavior, and Sustainable Tourism. *Tourism management studies of the smart era*, 2(2), 98-122. <https://doi.org/10.22072/tmsse.2025.2068707.1035> [in persian]
- Allafjafari, E., Asayesh, F., & Rostamian, M. (2025). Towards building a sustainable future with the tech revolution. *International Journal of Human Capital in Urban Management*, 10(2). <https://doi.org/10.22034/IJHCUM.2025.02.08>
- Arabian, A., Hosseini, E., Jamali, A. and Torabi, E. (2025). The impact of corporate entrepreneurship, digital transformation, and business innovation on the performance of small and medium-sized commercial enterprises. *Journal of Business Administration Researches*, 17(40), 105-127. <https://doi.org/10.22034/jbar.2025.23297.4570>
- Hoseini-Amiri, S., Allafjafari, E., & Hosseini, E. (2026). Explaining the competitive advantage model in tourism destinations by focusing on the approach of competitive sustainability. *Tourism and hospitality marketing research*, <https://doi.org/10.22080/tmhr.2026.30864.1110> [in persian]
- Alizadeh, A., Ansari, A. and Kazaemi, A. (2025). Developing a Scale to Measure Destination-Country Image. *Journal of Business Administration Researches*, 17(40), 128-146. <https://doi.org/10.22034/jbar.2025.22797.4534> [in persian]
- Alsubaihi, I., Rahman, S., Mohamad, D. B., & Khaleel, M. (2020). The conceptual model for achieving competitive advantage for hospitality industry: Role of organizational agility. *Solid State Technology*, 63(6), 4766-4774.
- Barrett, M., Davidson, E., Prabhu, J., & Vargo, S. L. (2015). Service innovation in the digital age: key contributions and future directions. *MIS quarterly*, 39(1), 135-154. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2015/39:1.03>
- Christofle, S. (Ed.). (2025). *Tourism Agility in Times of Crisis and Uncertainty 2: Between Marketing-Communication and Sustainability*. John Wiley & Sons.
- Dehghan Pour Farashah, M., & Aslani, E. (2021). Assessing elements of potential tourism resources in a historic city from host community and tourists' viewpoints: A perspective from Iran. *Turyzm/Tourism*, 31(2), 155-180. <https://doi.org/10.18778/0867-5856.31.2.09>
- De Luca, L. M., Herhausen, D., Troilo, G., & Rossi, A. (2021). How and when do big data investments pay off? The role of marketing affordances and service innovation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 49(4), 790-810. <https://doi.org/10.1007/s11747-020-00739-x>
- Dubey, R., Altay, N., Gunasekaran, A., Blome, C., Papadopoulos, T., & Childe, S. J. (2018). Supply chain agility, adaptability and alignment: empirical evidence from the Indian auto components industry. *International Journal of Operations & Production Management*, 38(1), 129-148. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-04-2016-0173>
- Figueiredo, R., Agag, G., Yousaf, A., & Soliman, M. (2026). Digital marketing capability: Its impact on marketing agility and service innovation in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 135, Article 104607. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2026.104607>
- HAGHIGHINASAB, M. and Doushtosseini, F. (2023). The success of agile tourism marketing in post-corona conditions. *Journal of Business Administration Researches*, 15(33), 1-34. <https://doi.org/10.22034/jbar.2023.18751.4202> [in persian]
- Hamidizadeh, M. R., Abdollahi, A. and Mobbarakian, H. (2025). Dynamizing the Creation of Sustainable Competitive Advantage Based on the Typology of Dynamic Capabilities Theory. *Journal of Industrial Management Perspective*, 15(4), 226-252. <https://doi.org/10.48308/jimp.15.4.226>
- Homburg, C., & Wielgos, D. M. (2022). The value relevance of digital marketing capabilities to firm performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 50(4), 666-688. <https://doi.org/10.1007/s11747-022-00858-7>
- Hussain, M., & Malik, M. (2022). How do dynamic capabilities enable hotels to be agile and resilient? A mediation and moderation analysis. *International Journal of Hospitality Management*, 106, 103266. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103266>

Commented [U9]: نمونه صحیح

Commented [U10]: نمونه صحیح

- Jaafar, M., Khan, K. N., & Salman, A. (2026). A systematic review and framework for organizational agility antecedents towards industry 4.0. *Management Review Quarterly*, 76(1), 487-512. <https://doi.org/10.1007/s11301-025-00489-6>
- Junfeng, W., & Butkouskaya, V. (2026). The Impact of Enterprise Risk Management on Customer Agility and Sustainability Performance Relationships in Tourism. *Journal of China Tourism Research*, 22(1), 117-139. <https://doi.org/10.1080/19388160.2025.2534057>
- Kalaighnam, K., Tuli, K. R., Kushwaha, T., Lee, L., & Gal, D. (2021). Marketing agility: The concept, antecedents, and a research agenda. *Journal of Marketing*, 85(1), 35-58. <https://doi.org/10.1177/0022242920952760>
- Moi, L., & Cabiddu, F. (2021). Leading digital transformation through an Agile marketing capability: The case of Spotahome. *Journal of Management and Governance*, 25(4), 1145-1177. <https://doi.org/10.1007/s10997-020-09534-w>
- Mododi Arkhudi, M., Ferdowsi, S. and Boroumand, R. (2023). Developing a conceptual model of collaborative entrepreneurship in the field of tourism. *Journal of Business Administration Researches*, 15(31), 97-126. <https://doi.org/10.22034/jbar.2023.18086.4141> [in persian]
- Pazhouhan, A. and Mohammadi, H. (2025). Analyzing the role of dynamic capabilities and competitive advantage in the impact of market orientation on business performance. *Journal of Business Administration Researches*, 17(39), 1-20. <https://doi.org/10.22034/jbar.2025.21886.4458> [in persian]
- Pinho, C. R., Pinho, M. L. C., Deligonul, S. Z., and Cavusgil, S. T. (2022). The agility construct in the literature: Conceptualization and bibliometric assessment. *Journal of Business Research*, Vol. 153, pp. 517-532. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.08.011>
- Rademakers, M., Scheepstra, S., & Stokes, P. (2019). Organizational agility and value creation. *Journal of Creating Value*, 5(2), 106-110. <https://doi.org/10.1177/2394964319880378>
- Sahu, C. K., & Panda, R. K. (2026). Entrepreneurial marketing, organizational agility and business ties: implications for manufacturing SMEs performance in India. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 1-16. <https://doi.org/10.1108/JBIM-06-2024-0422>
- Salmanian, H. and Yazdani, N. (2024). Strategic orientations and digital marketing tactics in the international business performance of developed and emerging companies. *Journal of Business Administration Researches*, 16(36), 58-79. <https://doi.org/10.22034/jbar.2024.21126.4391> [in persian]
- Shekari Khiadani, M. and gheimati, A. (2023). Cognitive mapping of success in digital marketing for small and medium businesses. *Journal of Business Administration Researches*, 15(33), 112-139. <https://doi.org/10.22034/jbar.2023.19334.4248> [in persian]
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
- Türkmen, H. G., & Akman, Y. (2022). Scope and patterns of marketing agility in tourism enterprises during COVID-19 pandemic restrictions. <https://doi.org/10.1108/978-1-80262-325-320220009>
- Vallée, S., Ertz, M., & Zarea, H. (2026). Digital transformation and ESG practices in SMEs: A multiple-case study in Regional Quebec. *Sustainability*, 18(12), 6131. <https://doi.org/10.3390/su18126131>
- Zarea, H., Hosseini, E., Moradi, M., & Bossaghzadeh, N. (2026). The mediating roles of absorptive capacity and ambidexterity in the dynamic capabilities framework. *International Journal of Global Business and Competitiveness*, 1-9. <https://doi.org/10.1007/s42943-026-00149-w>
- Zhou, J., Mavondo, F. T., & Saunders, S. G. (2019). The relationship between marketing agility and financial performance under different levels of market turbulence. *Industrial Marketing Management*, 83, 31-41. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.11.008>