

The success of agile tourism marketing in post-corona conditions

Manijeh Haghghinasab¹, Associate Professor, Department of Management, Alzahra University, Tehran, Iran

Fahimeh Dousthosseini, Ph.D. Marketing Management, Alzahra University, Tehran, Iran

Received: 19-07-2022

Accepted: 13-04-2023

Introduction: The impact of COVID-19 on the way we live has been unprecedented. Travel and tourism were among the leading sectors to face a catastrophic downturn as national borders were closed to contain the outbreak. Precautionary measures were taken, and social distancing became a norm. Most people had to cancel or postpone their travel plans. The current crisis requires a strong preparation from the industry for a fresh start on health and resilience. The emergence of that deadly disease has led to huge financial losses and created global health and economic crises around the world. Epidemics have a negative effect on the behavior of tourists and their mental health. As a result, they abandon their planned tours for fear of catching the disease, as it seems impossible to avoid the transmission of the virus during the trip. Globally, travel and tourism make a significant contribution to job creation as well as socio-economic and cultural development worldwide. Now, according to the existing potentials and the drivers that can lead to re-upgrading the competitive advantage of travel and tourism after the COVID-19 era in our country, it is necessary to carry out necessary investigations so as to identify the forces affecting it and invest in them. This can again improve Iran's position. Therefore, this research seeks to identify and structure the factors affecting the success of agile marketing in turbulent conditions after COVID-19.

Methodology: This research was conducted with a qualitative approach in terms of data collection. It is also descriptive in terms of its purpose and is in the category of applied research. The statistical population of the research consisted of the professors and senior managers and active

¹. Corresponding Author Email: mhaghghinasab@alzahra.ac.ir

experts in the units related to the field of marketing in Yazd City. The selection of the participants in the present research was non-random and by targeted judgmental sampling. The respondents to the questionnaires of this research were 10 professors and senior managers and active experts in the units related to marketing and tourism, of which three professors were in Yazd University, four experts in the field of tourism and three in marketing. In this research, a researcher-made questionnaire was used to collect the data. To design the items of the questionnaire, first, several internal and external articles related to the research topic were reviewed, and agile marketing factors were identified in each article. These surveys to find agile marketing factors were done until saturation was reached and no new factor was encountered. The questionnaire items on agile marketing factors were found from different articles. The data obtained from the research questionnaire were analyzed through the ISM technique. In the current research, the opinions of experts were used to check the validity of the questionnaire. The questionnaire consisted of a series of completely standard tables related to structural-interpretive modeling, so it had acceptable validity.

Results and discussion: According to the results of the research, thirteen factors are involved in agile marketing. The indicators of responsiveness, market-based organizational learning, group and regional sales development, marketing mix compatibility, and rapid change of marketing mix in pace with the change of market competitive conditions are among the most important factors affecting success. In many cities, regions and countries, tourism plays an important role as a strategic pillar of the economy's GDP. The tourism and leisure industry plays a vital role in economic activity and customer satisfaction, but now it has also become the most vulnerable member of the industry. The development of the tourism industry is of great importance, especially for developing countries that are faced with problems such as high unemployment, limited foreign exchange resources, and a single-product economy. In turbulent environments, industries constantly face challenges. Failure to quickly respond to these challenges may result in significant financial losses. Agile marketing is effective in the turbulent post-corona situation. The analysis of influence-dependency power showed that market-based organizational learning has the most influence and dependency power.

Conclusion: Based on the findings of this research, in order to increase the success of agile marketing in post-corona unbalanced conditions, it is suggested to use agile marketing to discover opportunities and align the market trends so that they may not adopt ambiguous strategies against sudden changes. Agile marketing makes it possible to make changes to any part of the program without disrupting other parts. It is recommended that there should be very clear and explicit communication and the duties of each department should be specified. Also, by holding daily meetings, important departments in this industry should be aware of the work process. Priorities are taken into account, because it enables different departments to put on the right track, thereby increasing the sale of products and services and making the business prosperous. The agile method allows dividing the goals into different and independent and yet related parts, testing each part on a daily or weekly basis, and checking the results. If it does not work, another method should be adopted. This not only avoids the waste of time and big expenses but also, in a short time, determines the result of every decision and action. It is suggested that all the departments interact and choose the best solutions together. It is also recommended to be customer-oriented because agile marketing is customer-oriented and can always involve customers' opinions in the work process. By changing the customer's behavior, different departments can be quickly organized in line with the customer's satisfaction. And finally, agile marketing allows you to work on all the parts of a big project at the same time. Therefore, it is suggested to comprehensively investigate environmental imbalance with agile marketing.

Keywords: Health and economic development, Marketing, Manufacturing and service industries, Tourism and development.



موفقیت بازاریابی گردشگری چابک در شرایط پسا کرونا

منیژه حقیقی‌نسب^۱، دانشیار گروه مدیریت، دانشکده علوم اجتماعی و اقتصادی، دانشگاه الزهراء، تهران، ایران

فهمیه دوست‌حسینی، دانشجوی دکتری مدیریت بازاریابی، دانشکده علوم اجتماعی و اقتصادی، دانشگاه الزهراء، تهران، ایران

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۱/۲۴

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۴/۲۸

چکیده

هدف پژوهش حاضر، شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر موفقیت بازاریابی چابک در شرایط متلاطم پسا کرونا بر اساس رویکرد ساختاری تفسیری است. پژوهش حاضر از نوع تحقیقات کیفی، از نظر ماهیت و روش از نوع توصیفی-تحلیلی و از نظر نتایج، کاربردی است. ابزار جمع‌آوری داده‌ها، مطالعات کتابخانه‌ای، مصاحبه و پرسشنامه است. جامعه آماری پژوهش را خیرگان دانشگاهی، صاحب‌نظران و کارشناسان فعال در حوزه بازاریابی و گردشگری، تشکیل دادند. حجم نمونه ۱۰ نفر به شیوه هدف‌مند و گلوله‌برفی در هر بخش از پژوهش تعیین و انتخاب شدند. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش ساختاری تفسیری استفاده شد. با توجه به نتایج پژوهش، سیزده عامل بازاریابی چابک شناسایی شد که شاخص‌های پاسخگویی، یادگیری سازمانی مبتنی بر بازار، توسعه فروش گروهی و منطقه‌ای، سازگاری آمیخته بازاریابی، تغییر سریع آمیخته بازاریابی با تغییر شرایط رقابتی بازار از مهم‌ترین مؤلفه‌های مؤثر بر موفقیت بازاریابی چابک در شرایط متلاطم پسا کرونا است. همچنین، تجزیه و تحلیل قدرت نفوذ-وابستگی نشان داد یادگیری سازمانی مبتنی بر بازار بیشترین قدرت نفوذ و وابستگی دارد. مطابق نتایج بازاریابی چابک می‌تواند تغییرات مثبتی را در صنعت گردشگری در شرایط پسا کرونا به ارمغان آورد که به موجب آن می‌توان به گردشگری رونق بخشید. همچنین، پایه‌ای برای دانشگاهیان، محققان و صنایع برای درک اهمیت بازاریابی چابک تأیید می‌شود و به برندها و کسب‌وکارها کمک می‌کند تا بازاریابی چابک را برای عملیات بازاریابی مؤثر و استراتژیک در نظر بگیرند.

واژه‌های کلیدی: بازاریابی چابک، تلاطم محیط، کووید-۱۹، گردشگری

مقدمه

شرایط سخت و بحرانی در همه زمان‌ها در جوامع بشری وجود داشته و بر زندگی آن‌ها تأثیرگذار بوده است اما تأثیر کووید-۱۹ بر نحوه زندگی ما بی‌سابقه بود. بیماری ویروسی کووید-۱۹ که با یک عفونت کشنده (SARS-CoV-2) ایجاد شد باعث ایجاد همه‌گیری ویروس کرونا در سال ۲۰۱۹ گردید (عقیل و همکاران؛ ۲۰۲۰). کارشناسان بهداشت اولین بار این ویروس را در اواخر دسامبر ۲۰۱۹ در ووهان چین شناسایی کردند. سازمان بهداشت جهانی شیوع کووید-۱۹ را در ژانویه یک وضعیت اضطراری بهداشت عمومی و نگرانی بین‌المللی و در مارس ۲۰۲۰ آن را یک بیماری همه‌گیر جهانی اعلام کرد. از ۱۵ مارس ۲۰۲۱، این بیماری همه‌گیر بیش از ۷۵۷ میلیون نفر را مبتلا کرده است که از این تعداد بیش از شش میلیون نفر جان خود را از دست داده‌اند (سازمان جهانی بهداشت؛ ۲۰۲۳). علائم عفونت ویروس کرونا به‌طور گسترده‌ای از بیماری‌های غیر کشنده متفاوت است (عباس و همکاران، ۲۰۲۱). این ویروس عمدتاً از طریق هوا منتقل شده و باعث می‌شود هنگامی که فرد مبتلا نفس می‌کشد، سرفه، عطسه و یا صحبت می‌کند از طریق دهان، بینی و یا چشم به فرد دیگری سرایت کند. همچنین می‌تواند از طریق سطوح آلوده پخش شود. افراد تا دو هفته آلوده به ویروس می‌مانند، حتی اگر هیچ علامتی در آنان وجود نداشته باشد، ممکن است ویروس را گسترش دهند (انجوم و همکاران؛ ۲۰۱۷؛ رادر؛ ۲۰۲۱).

سفر و گردشگری یکی از بخش‌های پیشرو بوده است که با شیوع این ویروس رکود فاجعه‌باری را تجربه کرد زیرا مرزهای ملی برای مهار شیوع بسته شد، اقدامات مراقبتی اتخاذ و فاصله‌گذاری اجتماعی به یک امر ضروری تبدیل شد (گوسلینگ و همکاران؛ ۲۰۲۰؛ نامو و همکاران^۵، ۲۰۲۰). اکثر مردم مجبور به لغو یا به تعویق انداختن برنامه‌های سفر خود شدند. درعین حال، چالش‌های روزانه آن‌ها چند برابر شد و نگرانی‌ها در مورد ابتلا به عفونت، از دست دادن احتمالی جان دوستان و خانواده‌شان، آسیب‌پذیری سالمندان و افراد کم‌سلامت، از دست دادن معیشت احتمالی، منجر به استرس روانی حاد در افراد گردید (چو^۶؛ ۲۰۲۰). مطالعات نشان می‌دهند که چگونه سلامتی اولویت اصلی سفر پس از کرونا است (ون و همکاران^۷؛ ۲۰۲۰؛ ساماراتونگا و گاماژ^۸؛ ۲۰۲۰). بحران کنونی مستلزم آمادگی قوی از سوی صنعت گردشگری برای

^۱Aqeel et al.
^۲World Health Organization)
^۳Anjum et al.
^۴Rather
^۵Gössling et al.

^۵Naumov et al.
^۶Choe
^۷Wen et al.
^۸Samarathunga & Gamage

یک شروع تازه با محوریت سلامت و انعطاف‌پذیری است (چابرا؛ ۲۰۲۰) زیرا بیماری کشنده کووید-۱۹ منجر به خسارات مالی هنگفت و ایجاد بحران‌های بهداشتی و اقتصادی شد (اندرسون و همکاران؛ ۲۰۲۰؛ مکنا و بارق؛ ۱۹۹۸؛ بریور؛ ۱۹۹۱). اخبار شیوع اپیدمی‌ها، همه‌گیری‌ها و فجایع منجر به کاهش شدید مسافرت و گردشگری می‌شود که سهم عمده‌ای در صنعت خدمات دارد (عباس؛ ۲۰۲۱؛ جونز و همکاران؛ ۲۰۱۵؛ اوری؛ ۲۰۱۰). همه‌گیری‌ها بر رفتار گردشگران و سلامت روانی آن‌ها نیز تأثیر منفی می‌گذارند (آمان و همکاران؛ ۲۰۱۹؛ بائر و همکاران؛ ۲۰۲۱؛ پارک و همکاران؛ ۲۰۱۹). در نتیجه، از ترس عفونت بیماری، برنامه‌های تور خود را کنار می‌گذارند، زیرا اجتناب از انتقال ویروس در طول سفر غیرممکن به نظر می‌رسد (مامیرکولوا و همکاران؛ ۲۰۲۰؛ اوری، ۲۰۱۷؛ میداس و همکاران؛ ۲۰۱۹). همچنین، مسافران نقش مهمی در انتقال ویروس‌ها، اپیدمی‌ها، شیوع بیماری‌های همه‌گیر بین مقاصد جوامع محلی ایفا می‌کنند (هولینگزورث و همکاران؛ ۲۰۰۶؛ ابوت؛ ۲۰۲۱؛ ژونگ و همکاران؛ ۲۰۲۱؛ لی و همکاران؛ ۲۰۱۸). علاوه بر این، سفر، خطر ابتلا سایر مسافران در صورت عدم واکسینه بودن را افزایش می‌دهد (سو و همکاران؛ ۲۰۲۱؛ هو و ژانگ؛ ۲۰۱۴؛ رینولدز و همکاران؛ ۲۰۰۵؛ تونساکر و همکاران؛ ۲۰۱۴). پیامدهای نامطلوب کووید-۱۹ منجر به ظهور سویه‌های ویروسی جدید شد (سو و همکاران، ۲۰۲۰). سویه‌های ویروس‌های عفونی نیز بسیار مسری هستند، به سرعت جهش می‌یابند و مرگومیر را افزایش می‌دهند. در نتیجه، ویروس‌های جدید گسترش می‌یابند و در هر زمان، همه‌گیری یا همه‌گیری‌های غیرمنتظره ایجاد می‌کنند (نجدادگر و همکاران؛ ۲۰۲۰، عباس، ۲۰۲۰، مقصود و همکاران؛ ۲۰۲۱). مطالعات قبلی مشخص کرد که محدودیت‌های سفر مفیدترین و مؤثرترین مداخلات در مراحل اولیه و اواخر بیماری عفونی برای به حداقل رساندن شیوع و کنترل میزان انتقال آن در جوامع است (کالبکن و سلین، ۲۰۲۱؛ گوسلینگ و همکاران، ۲۰۲۰؛ لی و همکاران؛ ۲۰۲۱). بنابراین، این ویروس، گردشگری را با مشکل روبرو کرد که سهم قابل‌توجهی برای

^۱Chhabra
^۲Anderson et al.^۳McKenna & Bargh^۴Brewer^۵Abbas^۶Jones et al.^۷Avery^۸Aman et al.^۹Bauer et al.^{۱۰}Park et al.^{۱۱}Mamirkulova et al.^{۱۲}Meadows et al.^{۱۳}Hollingsworth et al.^{۱۴}Abbott^{۱۵}Zhong et al.^{۱۶}Li et al.^{۱۷}Su et al.^{۱۸}Hu & Zhang^{۱۹}Reynolds & et al.^{۲۰}Tonsaker et al.^{۲۱}NeJhaddagar et al.^{۲۲}Maqsood et al.^{۲۳}Lei et al.

ایجاد شغل، توسعه اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی در سراسر جهان دارد (مک کیب و کیائو؛ ۲۰۲۰). از سوی دیگر، این صنعت که در بسیاری از شهرها، مناطق و کشورها، به‌عنوان یک رکن استراتژیک تولید ناخالص داخلی اقتصاد نقش مهمی ایفا می‌کند به آسیب‌پذیرترین عضو صنعت نیز تبدیل شده است (ما و همکاران؛ ۲۰۲۰).

با توجه به شرایط ناشی از بیماری کووید-۱۹ در گردشگری، چابکی و سازگاری سریع و به‌موقع با شرایط در حال تغییر با هزینه کم و ارزش‌افزوده بالا می‌تواند یاری‌دهنده باشد. بنابراین، اثربخشی بازاریابی می‌تواند موضوع حیاتی برای سیستم ارزش‌آفرین گردشگری در نظر گرفته شود. بر این اساس، لازم است این صنعت به سمت چابکی حرکت کرده تا بتواند برای رقابت در بازار تجهیز گردد (جانی و همکاران، ۲۰۱۵). بازاریابی چابک رویکردی جدید در بازاریابی است که از توسعه سریع الهام می‌گیرد. بازاریابی چابک یک رویکرد برنامه‌ریزی استراتژی بازاریابی معاصر است (یوسف و همکاران؛ ۲۰۱۹). آیدین و یاسارول^۴ (۲۰۱۸) بازاریابی چابک رویکرد و روش جدید برای بازاریابی تعریف کردند که امکان استفاده از منابع را به کارآمدترین روش و تمرکز بر اولویت‌بندی موارد مهم را فراهم می‌کند. بازاریابی چابک، تاکتیک بازاریابی است که بر استفاده از تجزیه و تحلیل داده‌ها برای کشف راه‌حل‌ها و فرصت‌ها برای بازاریابی سریع، به‌کارگیری آزمایش‌ها، ارزیابی نتیجه آزمایش‌ها و بر اجرای سریع بر اساس تغییرات تأکید می‌کند (ادلن و همکاران؛ ۲۰۱۶). این نوع بازاریابی از کمپین‌های تطبیقی استفاده می‌کند (راث، ۲۰۱۵) لذا برای شرایط نامتعادل که نیازمند واکنش سریع است مناسب می‌باشد. بازاریابی چابک منشأ خود را در تولید چابک دارد، فلسفه‌ای که شرکت‌ها از آن برای پاسخگویی سریع به نیازهای مشتری استفاده می‌کنند (یوسف و همکاران؛ ۱۹۹۹).

با توجه به محدودیت‌ها و مسائل ناشی از بیماری کووید-۱۹ در صنعت گردشگری عدم پاسخگویی با چابکی و سرعت در برابر این چالش‌ها ممکن است خسارات مالی قابل‌توجهی حاصل شود. اکنون با توجه به ظرفیت‌های موجود و محرک‌هایی که می‌توانند به ارتقاء مجدد مزیت رقابتی سفر و گردشگری پس از دوران کرونا در کشورمان بیانجامد، لازم است با بازشناسی نیروهای مؤثر بر آن و سرمایه‌گذاری روی این محرک‌ها بتوان جایگاه ایران را بهبود بخشید. لذا این پژوهش به شناسایی و

^۱McCabe & Qiao^۲Ma et al.^۳Yusoff et al.^۴Aydin & Yaşarol^۵Edelman et al.^۶Roth^۷Yusuf et al.

ساختاربندی عوامل مؤثر بر موفقیت بازاریابی چابک در شرایط متلاطم پس از کرونا در صنعت گردشگری می‌پردازد.

مبانی نظری و پیشینه تحقیق

گردشگری، فرآیند جهانی‌شدن با گسترش ارتباطات سیاسی، اقتصادی، علمی و فرهنگی، محرک اصلی توسعه صنعت گردشگری است. به‌نوبه خود، فعالیت گردشگری امکان شناخت بهتر میراث فرهنگی و تاریخی هر کشوری، مشارکت در آداب و سنن ملل مختلف و گسترش جهان‌بینی آن‌ها را فراهم می‌کند. در نتیجه، گردشگری می‌تواند برای اکثر مردم با استراحت، لذت و برداشت‌های جدید همراه باشد (لیولوف و همکاران؛ ۲۰۲۰). گردشگری یکی از سودآورترین و پویاترین صنایع اقتصادی است. تأثیر گردشگری بر بخش‌های کلیدی اقتصادی شامل تولید کالاهای مصرفی، تجارت، ساختمان، حمل‌ونقل و ارتباطات، کشاورزی، تولید ناخالص داخلی، جذب ارز اضافی، فراهم کردن کار در مجموعه رستوران‌ها، هتل‌ها، صنعت حمل‌ونقل و صنایع مرتبط، و درآمدهای مالیاتی هست (پیموننکو، و همکاران؛ ۲۰۱۹؛ لیولوف، و همکاران، ۲۰۱۸). بنابراین، ابزار مفیدی برای بهبود توسعه اقتصادی هر کشور است.

گردشگری این قابلیت را دارد که منبع مهمی برای اشتغال باشد، زیرا اشتغال در این صنعت به مهارت و کارآموزی چندانی نیاز ندارد و مردم محلی با کمی مهارت می‌توانند در مشاغل خدماتی مشغول به کار شوند (براون؛ ۲۰۰۳). توسعه گردشگری به‌منزله مجموعه فعالیت‌های اقتصادی تأثیر بسزایی در تقویت بنیان‌های اقتصادی جوامع دارد (ابراهیم‌زاده و آقاسی‌زاده، ۱۳۹۰). گردشگری منبع درآمد قابل‌ملاحظه‌ای در اختیار اقتصاد کشور قرار می‌دهد و مفهومی بسیار گسترده در ابعاد اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی دارد و یک صنعت تلقی می‌شود (طهماسبی پاشا و جمعی، ۱۳۸۴). بنابراین گردشگری ازجمله حوزه‌هایی محسوب می‌شود که از پتانسیل بسیار بالایی در جهت توسعه کشور برخوردار است. در حالی که کشورهای صاحب صنعت گردشگری در این روزها از تبعات و اثرات کرونا ضررهای جبران‌ناپذیری را متحمل شده‌اند و جبران این خسارت‌ها زمان زیادی را می‌طلبند (لندران اصفهانی و رحیمی لنجی، ۱۴۰۱). استفاده از مدل‌های نوین گردشگری و ظرفیت‌های مختلف می‌تواند در این زمینه کارساز باشد (کیا کجوری، ۱۳۹۹). صنعت گردشگری ازجمله صناعی است که می‌تواند به رفاه و رشد کشورها کمک نماید. به‌خصوص برای آن

دسته از کشورهایی که از مناطق گردشگری بالقوه و عالی برخوردار هستند (دشمن‌گیر و همکاران، ۱۳۹۷). شیوع ویروس کرونا بخش گردشگری جهان را با چالشی اساسی مواجه کرده است، معضلی که درحال پیشرفت و تغییر بوده و درحال حاضر، یکی از تأثیرپذیرترین بخش‌ها به سبب شیوع این ویروس، گردشگری است (نجارزاده و همکاران، ۱۴۰۰). گردشگری به‌عنوان یک پدیده انبوه و بزرگ‌ترین تحرک اجتماعی در پهنه جغرافیایی جهان به شمار می‌رود (علی‌اکبری و همکاران، ۱۳۹۹). در این راستا، کرونا ویروس از هر نظر دنیا را برای همیشه تغییر داده و نقش بسزایی در توقف این تحرک اجتماعی بزرگ، سفرهای بین‌المللی و گردشگری و صنعت مهمان‌نوازی داشته است (یانگ و همکاران، ۲۰۲۰).

مروری بر پیشینه در مورد تأثیر کرونا بر صنعت گردشگری نشان می‌دهد که تاکنون عمده مطالعات منتشرشده را می‌توان در دسته مقالات مروری یا گزارش‌های ملی و جهانی در نظر گرفت و در هیچ‌کدام از مطالعات در خصوص موفقیت گردشگری پس از بحران کرونا بحث نشده است. همه‌گیری این ویروس تأثیر عمیقی بر بخش گردشگری گذاشته است (استرلکوسکی، ۲۰۲۰). این همه‌گیری، محرک‌های اصلی صنعت گردشگری را تا مرز فروپاشی رساند، زیرا همه فعالیت‌های انسانی اعم از اجتماعی، مذهبی، ورزشی، هنری و فرهنگی را به‌شدت در سرتاسر جهان تحت تأثیر قرار داده است (لنדרان اصفهانی و رحیمی لنجی، ۱۴۰۱). لذا اگر اقدامات پیشگیری به‌درستی صورت نگیرند، صنعت گردشگری با اثرات کاهش بیشتری روبرو خواهد شد که باعث فروپاشی اقتصادی می‌شود (بیکر و روسبی، ۲۰۲۰).

بازاریابی چابک. بازاریابی چابک، رویکرد مدیریت بازاریابی جدید را بر اساس مجموعه‌ای از شیوه‌ها با هدف رفع سختی‌های بازاریابی سنتی نشان می‌دهد (گرا و همکاران، ۲۰۱۹). بازاریابی چابک کارکنان را تشویق می‌کند تا روی اهداف مشترک با محوریت نیازهای مشتریان با هم کار کنند و به‌طور منظم گام‌های ضعیف یا غیرضروری را برای تنظیم و بهینه‌سازی عملیات رصد کنند. از این رو، تعامل و ارزش بیشتر مشتری، سرعت بیشتر در جهت تقاضای بازار، و توانایی بیشتر برای انطباق با تغییر به دست می‌آید (ایول، ۲۰۱۳؛ گرا و همکاران، ۲۰۱۹؛ موی و کیدو، ۲۰۲۰؛ اسمارت، ۲۰۱۶). چابکی به معنای توانایی پاسخگویی و واکنش سریع و موفق به تغییرات محیط خارجی یک سازمان است (ایول، ۲۰۱۳) و از این رو بازاریابی چابک

^۱Yang et al
^۲Strielkowski
^۳Bakar & Rosbi
^۴Gera et al.

^۵Ewel
^۶Moi & Cabiddu
^۷Smart

روشی را با یک رویکرد انعطاف‌پذیرتر نسبت به سایر روش‌ها وضع می‌کند (هاگن و همکاران؛ ۲۰۱۹). چابکی بازاریابی، یکی از عواملی که شرکت‌ها را قادر می‌سازد فرصت‌ها را شناسایی کرده و به سرعت به تغییرات بازار واکنش نشان دهند و در نتیجه، به‌طور مؤثر در بازارهای پویا رقابت کنند، شناسایی شده است (ژو و همکاران؛ ۲۰۱۹). امروزه زمانی که اولویت‌ها به سرعت تغییر می‌کنند و عوامل جهانی حتی بر اقتصاد دورافتاده‌ترین کشورهای جهان نیز تأثیر می‌گذارد، چابکی به راه‌حلی برای بقای مشاغل تبدیل شده است (ترکمین و آکمن؛ ۲۰۲۲). طبق گفته فورنه^۴ (۲۰۱۲)، چابکی بازاریابی برای سازمان‌ها برای ورود به بازارهای نوظهور و حفظ مزیت رقابتی در مقیاس جهانی بسیار مهم است.

مدیریت بازاریابی گردشگری دشوار است زیرا روابط پیچیده‌ای بین سهامداران مختلف دولتی و خصوصی وجود دارد. از طرفی تغییرات بارز در تجارت جهانی، پیشرفت‌های تکنولوژیکی و بحران‌های مختلف بر استراتژی‌های بازاریابی گردشگری تأثیر می‌گذارد (ترکمین و آکمن، ۲۰۲۲). بنابراین شرکت‌های گردشگری مجبور به توسعه راه‌حل‌هایی برای اجرای تغییرات هستند (میس‌تیلیس و همکاران؛ ۲۰۱۴). اهمیت چابکی در بازاریابی گردشگری در دوران کووید-۱۹ بیشتر شد. چابکی بازاریابی برای صنایعی در مقیاس چندملیتی، مانند شرکت‌های گردشگری که سطوح بالاتری از پویایی بازار و شرایط بازار غیرقابل‌پیش‌بینی را در نظر می‌گیرند، مهم است (ترکمین و آکمن، ۲۰۲۲).

چارچوب استراتژیک چابکی مسیری را برای سازمان‌ها ارائه می‌کند تا راه‌حل‌های چابک تولید کنند در حالی که از قابلیت‌های فعلی استفاده می‌کنند و قدرت‌های بالقوه را در محیط‌های رقابتی افزایش می‌دهند (ترکمین و آکمن، ۲۰۲۲). با توجه به چالش‌های اخیر که با همه‌گیری ویروس کرونا ایجاد شده‌اند، لازم است صنایع برای غلبه بر مشکلاتی که به‌ویژه بر عملیات بازاریابی و فروش آن‌ها تأثیر می‌گذارد، چابکی و انعطاف‌پذیری بیشتری کسب کنند (کورتز و جانستون؛ ۲۰۲۰).

چابکی بازاریابی پاسخگویی به نیازها و انتظارات مشتریان، تنظیم مجدد اهداف و منابع بازاریابی، انطباق با شرایط همیشه در حال تغییر بازار در کوتاه‌مدت، و برآورده کردن نیازهای بازار به‌طور مؤثرتر را فراهم می‌کند (آسراف و همکاران؛ ۲۰۱۹؛ گومز و همکاران؛ ۲۰۲۰؛ هاگن و همکاران؛ ۲۰۱۹؛ موی و کابیدو؛ ۲۰۲۱؛ ژو و همکاران،

^۱Hagen et al.^۲Zhou et al^۳Türkmen & Akman^۴Fourné^۵Mistilis et al^۶Cortez & Johnston^۷Asseraf et al^۸Gomes et al^۹Hagen et al^{۱۰}Moi & Cabiddu

۲۰۱۹). در طی بیماری همه‌گیری کرونا و پساکرونا گردشگری داخلی باید آمادگی لازم را برای ارائه خدمات و تسلط بر موقعیت داشته باشد (هایوود^۱، ۲۰۲۰). چابکی تغییرات بازار محور را به لطف افزایش سرعت و هماهنگی تیم‌های بازاریابی در تنظیم عملیات بر اساس بازخورد مشتری امکان‌پذیر می‌کند (هاگز و چندی^۲، ۲۰۲۱؛ کلیگانام و همکاران^۳، ۲۰۲۱؛ لوزن^۴، ۲۰۲۱)، و بنابراین ارزش مشتری و مزیت رقابتی بیشتری ایجاد می‌کند. (ماتیسنز و همکاران^۵، ۲۰۰۵).

تلاطم محیطی. های و مک دانل^۶ (۱۹۹۰)، آشفتگی یا تلاطم محیطی را اندازه‌گیری ترکیبی تغییرپذیری، ناپایداری و پیش‌بینی پذیری تعریف می‌کنند که در پیچیدگی و تازگی تغییرات در محیط منعکس می‌شود. جیانوس^۷ (۲۰۱۳) اشاره کرد محیط به دودسته اصلی تقسیم می‌شود: باثبات و ناپیوسته. در محیط‌های باثبات، «تصمیم‌گیری در مورد آینده بر اساس رویدادهای گذشته و حال است که می‌تواند به آینده تعمیم یابد». تغییر به صورت افزایشی، قابل پیش‌بینی و قابل مشاهده و درک است. در محیط‌های ناپیوسته، «آینده تا حدی قابل مشاهده و قابل پیش‌بینی است. بنابراین، تغییر با استفاده از سیگنال‌های ضعیف از محیط امکان‌پذیر است». محیط‌های ناپیوسته به این صورت تعریف می‌شوند که رویدادهای تغییر سریع‌تر از آنچه شرکت قادر به پاسخگویی باشد رخ می‌دهد و رویدادهای تغییر جدید و مکرر هستند. چگونگی ارزیابی و تعیین وضوح و کامل بودن رویدادهای تغییر توسط شرکت، تا حدی فرآیند تصمیم‌گیری استراتژیک شرکت را تعیین می‌کند (های و مک دانل، ۱۹۹۰؛ امری و تریست^۸، ۱۹۶۵). به‌طور خاص، امری و تریست (۱۹۶۵) اشاره کردند که اگرچه رویدادهای تغییر آینده می‌توانند نامرئی و کاملاً غیرقابل پیش‌بینی باشند، سازمان‌ها با ارزیابی و ایجاد سناریوهایی با استفاده از سیگنال‌های محیطی ضعیف، تغییرات را پیش‌بینی می‌کنند. تلاطم و آشفتگی از نااطمینانی و عدم اعتماد درباره وضعیت‌های آتی محیط حادث می‌شود که توانایی شرکت را برای پیش‌بینی تحولات در استراتژی‌ها و عملکرد رقیبان، تقاضای محصول جدید مصرف‌کنندگان، تکنولوژی، ظهور و بروز نیروهای رقابتی تازه در بازار، و محدودیت‌های تنظیمی جدید در طراحی و رویه محصول، دچار محدودیت می‌کند (دیویس و همکاران^۹، ۲۰۱۰). به‌طور معمول تلاطم

^۱Haywood
^۲Hughes & Chandy
^۳Kalaignanam et al
^۴Lewnes
^۵Matthysens et al

^۶HI & McDonnell
^۷Gianos
^۸Emery & Trist
^۹Davis et al.

بازار در توصیف و تبیین درجه آشفتگی در محیط یک شرکت یا موسسه، به میزانی که مبنای مشتری شرکت و ترجیحش تغییر نماید اشاره دارد (دنیلز و ستی؛ ۲۰۱۱). محیط متلاطم، محیطی پویا، غیرقابل پیش بینی، در حال گسترش و نوسان درک می شود (تایت؛ ۲۰۲۱). آنسوف و همکاران^۳ (۲۰۱۹) آشفتگی محیطی را ترکیبی از ناپیوستگی، پیش بینی ناپذیری و بی ثباتی توصیف می کنند. بنابراین، محیط متلاطم زمانی شکل می گیرد که تغییرات غیرمنتظره و غیرقابل پیش بینی باشد (تایت، ۲۰۲۱). آشفتگی محیطی استراتژی موجود را به چالش می کشد و برای بقای شرکتها نیازمند تطبیق استراتژی با فرآیندهای برنامه ریزی است (گرانته؛ ۲۰۰۳). مک کان و همکاران^۵ (۲۰۰۹) بیان می کند که آشفتگی محیطی را می توان با ایجاد چابکی و انعطاف پذیری، مدیریت کرد. به دلیل وضعیت ناشی از همه گیری کوید-۱۹ جهان با تعداد بسیاری از مبتلایان، شیوع جهانی و محدودیت های سفر روبه رو شد. در نتیجه، دولت ها سیاست هایی را برای سفر و قرنطینه اتخاذ کردند، این سیاست ها بر صنعت گردشگری تأثیر گذاشت که اساساً این صنعت را با رکود روبه رو کرد (فاروبی و همسل؛ ۲۰۲۱). بنابراین، صنایع ممکن است تحت تأثیر چنین تغییرات سریع و عوامل محیطی پیچیده بازارهای متلاطم قرار گیرند (باو و همکاران؛ ۲۰۲۱).

روش شناسی تحقیق

این تحقیق با رویکرد کیفی براساس نحوه جمع آوری داده های مورد نیاز، توصیفی است و از نظر هدف، در دسته پژوهش های کاربردی قرار دارد. جامعه پژوهش را خبرگان دانشگاهی، صاحب نظران و کارشناسان فعال در حوزه بازاریابی و گردشگری شهر یزد، تشکیل دادند. تعداد خبرگان در پاسخگویی به پرسشنامه تکنیک مدل سازی ساختاری تفسیری بین ۸ تا ۱۵ خبره کفایت می کند (عندلیب اردکانی، ۱۳۹۵). بر همین اساس حجم نمونه، ۱۰ نفر است که به شیوه هدف مند و گلوله برفی انتخاب شدند. از این تعداد سه استاد در دانشگاه یزد چهار صاحب نظر در حوزه گردشگری و سه کارشناس بازاریابی شرکت کردند. در تحقیق حاضر به جهت جمع آوری داده ها از پرسشنامه محقق ساخته بهره گرفت. برای طراحی سؤالات پرسشنامه، ابتدا از چندین مقاله داخلی و خارجی مرتبط با موضوع تحقیق استفاده شد و عوامل بازاریابی چابک شناسایی شد. این بررسی ها برای یافتن عوامل بازاریابی چابک تا جایی که انجام شد

^۱Danneels & Sethi

^۲Tuyet

^۳Ansoff et al

^۴Grant

^۵McCann et al

^۶Farobi & Hamsal

^۷Bao et al

که به اشباع رسید و دیگر عوامل جدیدی مشاهده نشد. گویه‌های پرسشنامه از طریق عوامل بازاریابی چابک که از مقالات به‌دست‌آمد؛ تهیه و طراحی گردیدند. داده‌های حاصل از پرسشنامه تحقیق از طریق تکنیک ISM مورد تحلیل قرار گرفتند. در تحقیق حاضر برای بررسی روایی پرسشنامه، از نظرات خبرگان استفاده شد. پرسشنامه از یک سری جداول کاملاً استاندارد مرتبط با مدل‌سازی ساختاری-تفسیری تشکیل شد، لذا می‌توان گفت که پرسشنامه از روایی قابل قبولی برخوردار است. به‌منظور تعیین پایایی نیز از آزمون مجدد استفاده شد، به همین منظور ضمن توزیع پرسشنامه‌ها بین ۱۰ نفر از افراد نمونه آماری در دو نوبت متفاوت با بازه زمانی حداقل دو هفته و استفاده از ضریب همبستگی اسپیرمن، ضریب همبستگی بین نتایج نوبت اول با نوبت دوم، مقدار ۰/۹۱ محاسبه گردید. در جدول ۱، مؤلفه‌های چابکی بازاریابی با منابع هریک با توجه به پیشینه تحقیق نشان داده شده است.

جدول ۱- منابع متغیرهای تحقیق

نویسنده	عوامل چابکی بازاریابی
خان (۲۰۲۰)	۱. پاسخگویی
کالایکتانم و همکاران (۲۰۲۰)	۲. انعطاف‌پذیری استراتژیک متمرکز بر بازار
	۳. یادگیری سازمانی مبتنی بر بازار
	۴. تفکر خلاق
	۵. ارتباط با جوامع میزبان
اوسی و همکاران (۲۰۱۸)	۶. توسعه فروش گروهی و منطقه‌ای
	۷. سازگاری آمیخته بازاریابی
	۸. درک دیدگاه مشتری
طباطبایی نسب، ۱۳۹۸	۹. پیشنهاد راه‌حل و راه‌کار به مشتری در لحظه
	۱۰. تغییر در ویژگی‌های خدمات در جهت تناسب بیشتر با خواست مشتری
	۱۱. تغییر سریع آمیخته بازاریابی با تغییر شرایط رقابتی بازار
سوپریسی و سروش (۲۰۲۱) چگینی (۱۴۰۰)	۱۲. شایستگی
سوپریسی و سروش (۲۰۲۱)	۱۳. فعال بودن

روش ISM به برقراری نظم در روابط پیچیده میان عناصر یک نظام کمک بسیار می‌کند. همچنین ISM می‌تواند عناصر یک نظام را تعیین سطح و اولویت‌بندی کند. این امر به مدیران، برای اجرای هر چه بهتر مدل طراحی‌شده، کمک شایانی می‌کند. ازجمله ویژگی‌های این روش می‌توان به قابل‌درک بودن آن برای طیف وسیعی از کاربران،

یکپارچگی آن در ترکیب نظرات خبرگان و قابلیت کارکرد آن در مطالعه‌ی سیستم‌های پویا و دارای اجزای متعدد اشاره کرد. در اجرای پژوهش حاضر گام‌های زیر عملیاتی گردید:

گام اول: شناسایی و بررسی عوامل مؤثر بر موفقیت بازاریابی چابک در این گام از پژوهش با توجه به پیشینه پژوهش و با مطالعه ادبیات پژوهش‌های پیشین عوامل مؤثر بر موفقیت بازاریابی چابک در آن پژوهش‌ها جمع‌آوری شد. در این بین ۱۳ عامل به دست آمد. در ادامه در جدول ۲، نمای کلی از عوامل را نشان می‌دهد.

جدول ۲- عوامل بازاریابی چابک

ردیف	عوامل مؤثر بر موفقیت بازاریابی چابک
۱	پاسخگویی
۲	انعطاف‌پذیری استراتژیک متمرکز بر بازار
۳	یادگیری سازمانی مبتنی بر بازار
۴	تفکر خلاق
۵	ارتباط با جوامع میزبان
۶	توسعه فروش گروهی و منطقه‌ای
۷	سازگاری آمیخته بازاریابی
۸	درک دیدگاه مشتری
۹	پیشنهاد راه‌حل و راه‌کار به مشتری در لحظه
۱۰	تغییر در ویژگی‌های خدمت در جهت تناسب بیشتر با خواست مشتری
۱۱	تغییر سریع آمیخته بازاریابی با تغییر شرایط رقابتی بازار
۱۲	شایستگی
۱۳	فعال بودن

پس از تعیین عوامل، پرسشنامه ISM طراحی شده و خبرگان این متغیرها را به صورت زوجی مورد بررسی قرار داده و با استفاده از نمادهای زیر به تعیین روابط میان شاخص‌ها پرداخته‌اند:

V: متغیر I بر متغیر J تأثیر دارد.

A: متغیر J بر متغیر I تأثیر دارد.

X: متغیر I و متغیر J ارتباط دوسویه دارند.

O: متغیر I و متغیر J هیچ رابطه‌ای باهم ندارند.

اطلاعات حاصل، براساس روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری جمع‌بندی شده و ماتریس خودتعاملی ساختاری از ابعاد و متغیرهای پژوهش تشکیل می‌شود که در ادامه به آن بپردازیم.

گام دوم: ارائه مدلی جهت سطح‌بندی عوامل مؤثر بر موفقیت بازاریابی چابک در این گام با بهره‌گیری از روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری به تدوین مدل ساختاری تفسیری عوامل بازاریابی چابک پرداخته شد.

۱. ایجاد ماتریس خود تعاملی ساختاری:

در مرحله اول از گام دوم پژوهش، پرسشنامه‌ای متشکل از ۱۳ عامل اصلی شناسایی شده در جدول ۲، طراحی شد و از پاسخ‌دهندگان که شامل ۱۰ نفر از خبرگان می‌باشند، خواسته تا براساس مقایسه‌ی زوجی، با در نظر گرفتن دویه‌دو عوامل مؤثر بر بازاریابی چابک، رابطه‌ی موجود میان آن‌ها (عدم وجود رابطه، وجود رابطه‌ی یک‌طرفه، وجود رابطه متقابل) را مشخص کنند. پس از توزیع و گردآوری پرسشنامه‌ها، با توجه به بیشترین میزان فراوانی نظرات بیان شده از سوی خبرگان، ماتریس خود تعاملی ساختاری به شرح جدول (۳) ایجاد شد.

جدول ۳- ماتریس خودتعاملی ساختاری

فعال بودن	شایستگی	تغییر سریع آمیخته بازاریابی با تغییر شرایط رقابتی بازار	تغییر در ویژگی‌های خدمت در جهت تناسب با خواست مشتری	پیشنهاد راه‌حل و راه‌کار به مشتری در لحظه	درک دیدگاه مشتری	سازگاری آمیخته بازاریابی	توسعه فروش گروهی و منطقه‌ای	ارتباط با جوامع میزبان	تفکر خلاق	یادگیری سازمانی مبتنی بر بازار	انعطاف‌پذیری استراتژیک متمرکز بر بازار	پاسخگویی	i	j
O	A	V	A	A	X	A	O	V	A	A	A		پاسخگویی	
O	X	V	O	O	A	A	X	O	A	X			انعطاف‌پذیری استراتژیک متمرکز بر بازار	
X	X	X	A	V	O	V	V	O	V				یادگیری سازمانی مبتنی بر بازار	
V	A	V	V	V	O	O	V	O					تفکر خلاق	
A	O	V	V	A	V	X	V						ارتباط با جوامع میزبان	
A	A	O	O	V	O	A							توسعه فروش گروهی و منطقه‌ای	
O	O	V	X	X	O								سازگاری آمیخته بازاریابی	
O	O	V	V	O									درک دیدگاه مشتری	
A	A	V	O										پیشنهاد راه‌حل و راه‌کار به مشتری در لحظه	
A	O	V											تغییر در ویژگی‌های خدمت در جهت تناسب بیشتر با خواست مشتری	
A	O												تغییر سریع آمیخته بازاریابی با تغییر شرایط رقابتی بازار	
V													شایستگی	
													فعال بودن	

۱. ایجاد ماتریس دستیابی اولیه و ماتریس دستیابی نهایی

برای به دست آوردن ماتریس دستیابی اولیه، بایستی حروف جدول فوق را به اعداد صفر و یک تبدیل کرد. جدول (۴) ماتریس دستیابی اولیه را نشان می‌دهد.

جدول ۴- ماتریس دستیابی اولیه

j													
i													
فعال بودن	شایستگی	تغییر سریع آمیخته بازاریابی با تغییر شرایط رقابتی بازار	تغییر در ویژگی‌های خدمت در جهت تناسب با خواست مشتری	پیشنهاد راه‌حل و راه‌کار به مشتری در لحظه	درک دیدگاه مشتری	سازگاری آمیخته بازاریابی	توسعه فروش گروهی و منطقه‌ای	ارتباط با جوامع میزبان	تفکر خلاق	یادگیری سازمانی مبتنی بر بازار	انعطاف‌پذیری استراتژیک متمرکز بر بازار	پاسخگویی	پاسخگویی
۰	۰	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۱
۰	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۱
۱	۱	۱	۰	۱	۰	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱
۱	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۱	۱	۱
۰	۰	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰
۰	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۱
۰	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱
۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۱	۱
۱	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱
۱	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۰

پس از تشکیل ماتریس دستیابی اولیه، باید سازگاری درونی آن برقرار شود تا ماتریس دستیابی نهایی به دست آید. برای سازگار کردن ماتریس و اصلاح روابط بر اساس قاعده‌ی اگر A منجر به B و B منجر به C شود، پس آنگاه A منجر به C می‌شود استفاده شده است. اعداد داخل سلول‌های سازگار شده به صورت *^۱ نمایش داده شده است. جدول (۵) ماتریس دستیابی نهایی را نشان می‌دهد.

جدول ۵- ماتریس دستیابی نهایی

فعال بودن	شایستگی	تغییر سریع آمیخته بازاریابی با تغییر شرایط رقابتی بازار	تغییر در ویژگی‌های خدمت در جهت تناسب با خواست مشتری	پیشنهاد راه‌حل و راه‌کار به مشتری در لحظه	درک دیدگاه مشتری	سازگاری آمیخته بازاریابی	توسعه فروش گروهی و منطقه‌ای	ارتباط با جوامع میزبان	تفکر خلاق	یادگیری سازمانی مبتنی بر بازار	انعطاف‌پذیری استراتژیک متمرکز بر بازار	پاسخگویی	j i	
۰	۰	۱	۱*	۰	۱	۱*	۱*	۱	۰	۱*	۰	۱		پاسخگویی
۱*	۱	۱	۱*	۱*	۱	۱	۱	۱*	۱*	۱	۱	۱		انعطاف‌پذیری استراتژیک متمرکز بر بازار
۱	۱	۱	۱*	۱	۱*	۱	۱	۱*	۱	۱	۱	۱		یادگیری سازمانی مبتنی بر بازار
۱	۱*	۱	۱	۱	۱*	۱*	۱	۱*	۱	۱*	۱	۱		تفکر خلاق
۰	۰	۱	۱	۱*	۱	۱	۱	۱	۰	۱*	۱*	۱*		ارتباط با جوامع میزبان
۰	۱*	۱*	۰	۱	۱*	۱*	۱	۱*	۰	۱*	۱	۱*		توسعه فروش گروهی و منطقه‌ای
۰	۰	۱	۱	۱	۱*	۱	۱	۱	۰	۱*	۱*	۱		سازگاری آمیخته بازاریابی
۰	۰	۱	۱	۰	۱	۱*	۰	۱*	۰	۱*	۰	۱		درک دیدگاه مشتری

۰	۰	۱	۱°	۱	۱°	۱	۱°	۱	۰	۱°	۰	۱	پیشنهاد راه‌حل و راه‌کار به مشتری در لحظه
۱°	۱°	۱	۱	۱°	۱°	۱	۱°	۱°	۱°	۱	۱°	۱	تغییر در ویژگی‌های خدمت در جهت تناسب بیشتر با خواست مشتری
۱°	۱°	۱	۰	۱°	۰	۱°	۱°	۰	۱°	۱	۱°	۱°	تغییر سریع آمیخته بازاریابی با تغییر شرایط رقابتی بازار
۱	۱	۱°	۱°	۱	۱°	۱°	۱	۱°	۱	۱	۱	۱	شایستگی
۱	۰	۱	۱	۱	۱°	۱°	۱	۱	۱°	۱	۱°	۱°	فعال بودن

۲. سطح‌بندی عوامل مؤثر بر موفقیت بازاریابی چابک

پس از تشکیل ماتریس دستیابی نهایی تلاش شد تا به سطح‌بندی هریک از عوامل مؤثر بر بازاریابی چابک پرداخته شود. در همین راستا برای تعیین سطح هریک از عوامل لازم بود تا مجموعه‌های قابل‌دستیابی (ورودی)، مقدم (خروجی) و مشترک مشخص‌شده و پس از آن عامل یا عواملی را که مجموعه ورودی و مشترک آن‌ها یکسان است، در سطح اول انتخاب است. پس از مشخص شدن سطح اول، عواملی را که در این سطح قرار گرفتند، از تمامی مجموعه‌های ورودی، خروجی و مشترک اولیه حذف و بار دیگر به بررسی تشابه بین ستون مجموعه‌های قابل‌دستیابی با ستون مشترکات پرداخته شد تا سطح دوم مشخص شود. این عمل برای تعیین سطوح تمامی عوامل ادامه یافت. شاخص‌هایی که در بالاترین سطح (۱) قرار گرفتند، تحت تأثیر سایر شاخص‌ها بوده و شاخص دیگری را تحت تأثیر قرار نمی‌دادند.

جدول ۶- مرحله اول تعیین سطح عوامل

عوامل	ورودی	خروجی	مشترک	سطح
پاسخگویی	۱۱ و ۱۰ و ۷ و ۶ و ۵ و ۴ و ۳ و ۲ و ۱	۱۰ و ۹ و ۸ و ۷ و ۶ و ۵ و ۴ و ۳ و ۲ و ۱	۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰	۱
انعطاف پذیری استراتژیک متمرکز بر بازار	۱۰ و ۹ و ۸ و ۷ و ۶ و ۵ و ۴ و ۳ و ۲ و ۱	۱۰ و ۹ و ۸ و ۷ و ۶ و ۵ و ۴ و ۳ و ۲ و ۱	۱۱ و ۱۰ و ۹ و ۸ و ۷ و ۶ و ۵ و ۴ و ۳ و ۲ و ۱	
یادگیری سازمانی مبتنی بر بازار	۱۰ و ۹ و ۸ و ۷ و ۶ و ۵ و ۴ و ۳ و ۲ و ۱	۱۰ و ۹ و ۸ و ۷ و ۶ و ۵ و ۴ و ۳ و ۲ و ۱	۱۰ و ۹ و ۸ و ۷ و ۶ و ۵ و ۴ و ۳ و ۲ و ۱	۱
تفکر خلاق	۱۰ و ۹ و ۸ و ۷ و ۶ و ۵ و ۴ و ۳ و ۲ و ۱	۱۰ و ۹ و ۸ و ۷ و ۶ و ۵ و ۴ و ۳ و ۲ و ۱	۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۲	
ارتباط با جوامع میزبان	۱۰ و ۹ و ۸ و ۷ و ۶ و ۵ و ۴ و ۳ و ۲ و ۱	۱۰ و ۹ و ۸ و ۷ و ۶ و ۵ و ۴ و ۳ و ۲ و ۱	۱۰ و ۹ و ۸ و ۷ و ۶ و ۵ و ۴ و ۳ و ۲ و ۱	
توسعه فروش گروهی و منطقه‌ای	۱۱ و ۱۰ و ۹ و ۸ و ۷ و ۶ و ۵ و ۴ و ۳ و ۲ و ۱	۱۰ و ۹ و ۸ و ۷ و ۶ و ۵ و ۴ و ۳ و ۲ و ۱	۱۱ و ۱۰ و ۹ و ۸ و ۷ و ۶ و ۵ و ۴ و ۳ و ۲ و ۱	۱
سازگاری آمیخته بازاریابی	۱۱ و ۱۰ و ۹ و ۸ و ۷ و ۶ و ۵ و ۴ و ۳ و ۲ و ۱	۱۰ و ۹ و ۸ و ۷ و ۶ و ۵ و ۴ و ۳ و ۲ و ۱	۱۰ و ۹ و ۸ و ۷ و ۶ و ۵ و ۴ و ۳ و ۲ و ۱	۱
درک دیدگاه مشتری	۱۱ و ۱۰ و ۹ و ۸ و ۷ و ۶ و ۵ و ۴ و ۳ و ۲ و ۱	۱۰ و ۹ و ۸ و ۷ و ۶ و ۵ و ۴ و ۳ و ۲ و ۱	۱۰ و ۹ و ۸ و ۷ و ۶ و ۵ و ۴ و ۳ و ۲ و ۱	
پیشنهاد راه حل و راهکار به مشتری در لحظه	۱۰ و ۹ و ۸ و ۷ و ۶ و ۵ و ۴ و ۳ و ۲ و ۱	۱۰ و ۹ و ۸ و ۷ و ۶ و ۵ و ۴ و ۳ و ۲ و ۱	۱۰ و ۹ و ۸ و ۷ و ۶ و ۵ و ۴ و ۳ و ۲ و ۱	
تغییر در ویژگی‌های خدمت در جهت تناسب بیشتر با خواست مشتری	۱۰ و ۹ و ۸ و ۷ و ۶ و ۵ و ۴ و ۳ و ۲ و ۱	۱۰ و ۹ و ۸ و ۷ و ۶ و ۵ و ۴ و ۳ و ۲ و ۱	۱۰ و ۹ و ۸ و ۷ و ۶ و ۵ و ۴ و ۳ و ۲ و ۱	
تغییر سریع آمیخته بازاریابی با تغییر شرایط رقابتی بازار	۱۱ و ۱۰ و ۹ و ۸ و ۷ و ۶ و ۵ و ۴ و ۳ و ۲ و ۱	۱۰ و ۹ و ۸ و ۷ و ۶ و ۵ و ۴ و ۳ و ۲ و ۱	۱۱ و ۱۰ و ۹ و ۸ و ۷ و ۶ و ۵ و ۴ و ۳ و ۲ و ۱	۱
شناسی	۱۰ و ۹ و ۸ و ۷ و ۶ و ۵ و ۴ و ۳ و ۲ و ۱	۱۰ و ۹ و ۸ و ۷ و ۶ و ۵ و ۴ و ۳ و ۲ و ۱	۱۲ و ۱۱ و ۱۰ و ۹ و ۸ و ۷ و ۶ و ۵ و ۴ و ۳ و ۲ و ۱	
فعال بودن	۱۰ و ۹ و ۸ و ۷ و ۶ و ۵ و ۴ و ۳ و ۲ و ۱	۱۰ و ۹ و ۸ و ۷ و ۶ و ۵ و ۴ و ۳ و ۲ و ۱	۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۲	

پس از تعیین سطح مرحله اول عواملی که در آن سطح هستند از تمامی مجموعه حذف می‌شوند و سپس مجدداً مجموعه‌های ورودی، خروجی و مشترک تعیین گردیده و سطح بعدی مشخص می‌شود. جدول ۷ تعیین سطح دوم و جدول ۸ تعیین سطح نهایی را نشان می‌دهد.

جدول ۷- مرحله دوم تعیین سطح عوامل

سطح	مشترک	خروجی	ورودی	عوامل
	۱۳و۴و۱۰و۱۲و۱۳	۱۳و۴و۱۰و۱۲و۱۳	۱۳و۴و۱۰و۹و۱۲و۱۳	انعطاف‌پذیری استراتژیک متمرکز بر بازار
	۱۳و۴و۱۰و۱۲و۱۳	۱۳و۴و۱۰و۱۲و۱۳	۱۳و۴و۱۰و۹و۱۲و۱۳	تفکر خلاق
۲	۱۰و۴و۱۰و۹و۱۳	۱۳و۴و۱۰و۹و۱۲و۱۳	۱۰و۴و۱۰و۹و۱۳	ارتباط با جوامع میزبان
۲	۱۰و۸و۱۰	۱۳و۴و۱۰و۹و۱۲و۱۳	۱۰و۸و۱۰	درک دیدگاه مشتری
	۱۰و۹و۱۰	۱۳و۴و۱۰و۹و۱۲و۱۳	۱۰و۹و۱۰	پیشنهاد راه‌حل و راه‌کار به مشتری در لحظه
۲	۱۳و۴و۱۰و۹و۱۲و۱۳	۱۳و۴و۱۰و۹و۱۲و۱۳	۱۳و۴و۱۰و۹و۱۲و۱۳	تغییر در ویژگی‌های خدمت در جهت تناسب بیشتر با خواست مشتری
	۱۳و۴و۱۰و۱۲و۱۳	۱۳و۴و۱۰و۱۲و۱۳	۱۳و۴و۱۰و۹و۱۲و۱۳	شایستگی
	۱۳و۴و۱۰و۱۲و۱۳	۱۳و۴و۱۰و۱۲و۱۳	۱۳و۴و۱۰و۹و۱۲و۱۳	فعال بودن

جدول ۸- مرحله سوم تعیین سطح عوامل

سطح	مشترک	خروجی	ورودی	عوامل
	۱۳و۴و۱۲و۱۳	۱۳و۴و۱۲و۱۳	۱۳و۴و۹و۱۲و۱۳	انعطاف‌پذیری استراتژیک متمرکز بر بازار
	۱۳و۴و۱۲و۱۳	۱۳و۴و۱۲و۱۳	۱۳و۴و۹و۱۲و۱۳	تفکر خلاق
۳	۹	۱۳و۴و۹و۱۲و۱۳	۹	پیشنهاد راه‌حل و راه‌کار به مشتری در لحظه
	۱۳و۴و۱۲و۱۳	۱۳و۴و۱۲و۱۳	۱۳و۴و۹و۱۲و۱۳	شایستگی
	۱۳و۴و۱۲و۱۳	۱۳و۴و۱۲و۱۳	۱۳و۴و۹و۱۲و۱۳	فعال بودن

جدول ۹- مرحله چهارم تعیین سطح عوامل

عوامل	ورودی	خروجی	مشترک	سطح
انعطاف پذیری استراتژیک متمرکز بر بازار	۱۳۰۱۲۰۴۰۲	۱۳۰۱۲۰۴۰۲	۱۳۰۱۲۰۴۰۲	۴
تفکر خلاق	۱۳۰۱۲۰۴۰۲	۱۳۰۱۲۰۴۰۲	۱۳۰۱۲۰۴۰۲	۴
شایستگی	۱۳۰۱۲۰۴۰۲	۱۳۰۱۲۰۴۰۲	۱۳۰۱۲۰۴۰۲	۴
فعال بودن	۱۳۰۱۲۰۴۰۲	۱۳۰۱۲۰۴۰۲	۱۳۰۱۲۰۴۰۲	۴

با انجام مراحل اولویت بندی عوامل بازاریابی چابک، جداول سطح بندی ۱۰ و ۱۱ به دست آمدند.

جدول ۱۰- سطوح عوامل مؤثر بر بازاریابی چابک

عوامل	ورودی	خروجی	مشترک	سطح
انعطاف پذیری استراتژیک متمرکز بر بازار	۱۳۰۱۲۰۴۰۲	۱۳۰۱۲۰۴۰۲	۱۳۰۱۲۰۴۰۲	۴
تفکر خلاق	۱۳۰۱۲۰۴۰۲	۱۳۰۱۲۰۴۰۲	۱۳۰۱۲۰۴۰۲	۴
شایستگی	۱۳۰۱۲۰۴۰۲	۱۳۰۱۲۰۴۰۲	۱۳۰۱۲۰۴۰۲	۴
فعال بودن	۱۳۰۱۲۰۴۰۲	۱۳۰۱۲۰۴۰۲	۱۳۰۱۲۰۴۰۲	۴

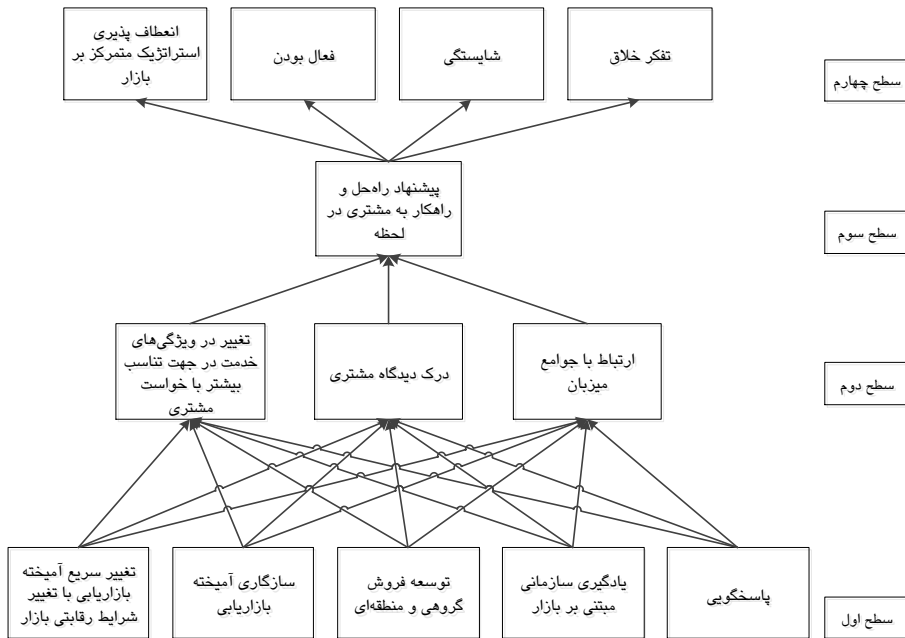
جدول ۱۱- سطوح عوامل مؤثر بر بازاریابی چابک

عوامل	ورودی	خروجی	مشترک	سطح
پاسخگویی	۱۱۰۱۰۰۳۰۶۰۷۰۸۰۹	۱۱۰۱۰۰۳۰۶۰۷۰۸۰۹ و ۱۳۰۱۲۰۱۱۰۱۲	۱۱۰۱۰۰۳۰۶۰۷۰۸۰۹	۱
انعطاف پذیری استراتژیک متمرکز بر بازار	۱۳۰۱۲۰۱۱۰۱۲ و ۱۱۰۱۰۰۳۰۶۰۷۰۸	۱۳۰۱۲۰۱۱۰۱۲ و ۱۱۰۱۰۰۳۰۶۰۷	۱۱۰۱۰۰۳۰۶۰۷۰۸ و ۱۳۰۱۲۰۱۱۰۱۲	۴
یادگیری سازمانی مبتنی بر بازار	۱۳۰۱۲۰۱۱۰۱۲ و ۱۱۰۱۰۰۳۰۶۰۷	۱۳۰۱۲۰۱۱۰۱۲ و ۱۱۰۱۰۰۳۰۶۰۷	۱۱۰۱۰۰۳۰۶۰۷ و ۱۳۰۱۲۰۱۱۰۱۲	۱
تفکر خلاق	۱۳۰۱۲۰۱۱۰۱۲ و ۱۱۰۱۰۰۳۰۶۰۷	۱۳۰۱۲۰۱۱۰۱۲ و ۱۱۰۱۰۰۳۰۶۰۷	۱۳۰۱۲۰۱۱۰۱۲ و ۱۱۰۱۰۰۳۰۶۰۷	۴

عوامل	ورودی	خروجی	مشترک	سطح
ارتباط با جوامع میزبان	۱۱و۹و۱۰ ۱۱و۹و۱۰	۱۳و۱۲و۱۱ ۱۳و۱۲و۱۱	۱۰و۹و۸و۷و۶و۵و۴و۳و۲و۱	۲
توسعه فروش گروهی و منطقه‌ای	۱۲و۱۱و۹و۸	۱۳و۱۲و۱۱و۱۰و۹و۸	۷و۶و۵و۴و۳و۲و۱	۱
سازگاری آمیخته بازاریابی	۱۱و۹و۱۰ ۱۱و۹و۱۰	۱۳و۱۲و۱۱و۱۰و۹و۸	۷و۶و۵و۴و۳و۲و۱ ۷و۶و۵و۴و۳و۲و۱	۱
درک دیدگاه مشتری	۱۱و۱۰و۷و۶و۵و۴و۳و۲و۱	۱۳و۱۲و۱۱و۱۰و۹و۸	۱۰و۹و۸و۷و۶و۵و۴و۳و۲و۱	۲
پیشنهاد راه‌حل و راه‌کار به مشتری در لحظه	۱۱و۱۰و۷و۶و۵و۴و۳و۲و۱	۱۳و۱۲و۱۱و۱۰و۹و۸	۱۱و۱۰و۷و۶و۵و۴و۳و۲و۱	۳
تغییر در ویژگی‌های خدمت در جهت تناسب بیشتر با خواست مشتری	۱۳و۱۲و۱۱و۱۰و۹و۸ ۱۳و۱۲و۱۱و۱۰و۹و۸	۱۳و۱۲و۱۱و۱۰و۹و۸	۱۳و۱۲و۱۱و۱۰و۹و۸ ۱۳و۱۲و۱۱و۱۰و۹و۸	۲
تغییر سریع آمیخته بازاریابی با تغییر شرایط رقابتی بازار	۱۳و۱۲و۱۱و۱۰و۹و۸ ۱۳و۱۲و۱۱و۱۰و۹و۸	۱۳و۱۲و۱۱و۱۰و۹و۸	۱۳و۱۲و۱۱و۱۰و۹و۸ ۱۳و۱۲و۱۱و۱۰و۹و۸	۱
شایستگی	۱۳و۱۲و۱۱و۱۰و۹و۸ ۱۳و۱۲و۱۱و۱۰و۹و۸	۱۳و۱۲و۱۱و۱۰و۹و۸ ۱۳و۱۲و۱۱و۱۰و۹و۸	۱۰و۹و۸و۷و۶و۵و۴و۳و۲و۱ ۱۰و۹و۸و۷و۶و۵و۴و۳و۲و۱	۴
فعال بودن	۱۳و۱۲و۱۱و۱۰و۹و۸ ۱۳و۱۲و۱۱و۱۰و۹و۸	۱۳و۱۲و۱۱و۱۰و۹و۸ ۱۳و۱۲و۱۱و۱۰و۹و۸	۱۳و۱۲و۱۱و۱۰و۹و۸ ۱۳و۱۲و۱۱و۱۰و۹و۸	۴

۳. تدوین مدل ساختاری تفسیری عوامل مؤثر بر بازاریابی چابک

در این مرحله براساس سطوح تعیین شده و ماتریس دستیابی نهایی، مدل نهایی این پژوهش مطابق شکل ۱، ترسیم شد:



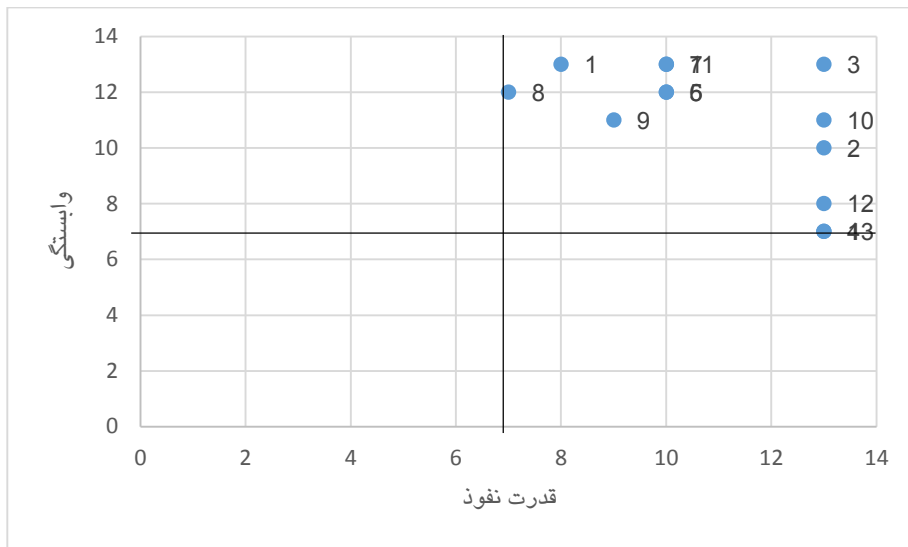
شکل ۱- مدل ساختاری تفسیری پژوهش

۴. تجزیه و تحلیل قدرت نفوذ-وابستگی

در این مرحله متغیرها در چهار گروه طبقه‌بندی می‌شوند. اولین گروه شامل متغیرهای خودمختار (ناحیه ۱) است که قدرت نفوذ و وابستگی ضعیفی دارند. این متغیرها تا حدودی از سایر متغیرها مجزا هستند و ارتباطات کمی دارند. متغیرهای وابسته (ناحیه ۲) هستند که از قدرت نفوذ ضعیف و وابستگی بالایی برخوردارند. گروه سوم متغیرهای پیوندی (ناحیه ۳) می‌باشند که از قدرت نفوذ و وابستگی بالایی برخوردارند. در واقع هرگونه عملی بر روی این متغیرها منجر به تغییر سایر متغیرها می‌شود. گروه چهارم متغیرهای مستقل یا نفوذ (ناحیه ۴) می‌باشند. این متغیرها دارای قدرت نفوذ بالا و وابستگی پایینی هستند. به طور کلی متغیرهایی که دارای قدرت نفوذ بالایی هستند، متغیرهای کلیدی می‌گویند. این نمودار با استفاده از اطلاعات جدول ۱۲، به دست می‌آید. بر همین اساس شکل (۲) نمودار قدرت-وابستگی تشکیل می‌شود.

جدول ۱۲- میزان نفوذ و وابستگی عوامل

نفوذ	فعال بودن	شایستگی	تغییر سریع آمیخته بازاریابی با تغییر شرایط رقابتی بازار	تغییر در ویژگی‌های خدمت در جهت تناسب با خواست مشتری	پیشنهاد راه‌حل و راه‌کار به مشتری در لحظه	درک دیدگاه مشتری	سازگاری آمیخته بازاریابی	توسعه فروش گروهی و منطقه‌ای	ارتباط با جوامع میزبان	تفکر خلاق	یادگیری سازمانی مبتنی بر بازار	انعطاف‌پذیری استراتژیک متمرکز بر بازار	پاسخگویی	j i
۸	۰	۰	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۱	پاسخگویی
۱۳	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	انعطاف‌پذیری استراتژیک متمرکز بر بازار
۱۳	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	یادگیری سازمانی مبتنی بر بازار
۱۳	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	تفکر خلاق
۱۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	ارتباط با جوامع میزبان
۱۰	۰	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	توسعه فروش گروهی و منطقه‌ای
۱۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	سازگاری آمیخته بازاریابی
۷	۰	۰	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۱	۰	۱	۰	۱	درک دیدگاه مشتری
۹	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۱	پیشنهاد راه‌حل و راه‌کار به مشتری در لحظه
۱۳	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	تغییر در ویژگی‌های خدمت در جهت تناسب بیشتر با خواست مشتری
۱۰	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	تغییر سریع آمیخته بازاریابی با تغییر شرایط رقابتی بازار
۱۳	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	شایستگی
۱۳	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	فعال بودن
	۷	۸	۱۳	۱۱	۱۱	۱۲	۱۳	۱۲	۱۲	۷	۱	۱۰	۱	وابستگی



شکل ۲- نمودار قدرت نفوذ و وابستگی

با توجه به شکل ۲، و ماتریس نهایی قدرت نفوذ - وابستگی با استفاده از روش MICMAC مشاهده می‌شود که مؤلفه‌های پژوهش در ناحیه سوم یعنی ناحیه پیوندی قرار می‌گیرند که از قدرت نفوذ و وابستگی بالایی برخوردارند. متغیرهای پیوندی جزء آن دسته از متغیرها می‌باشند که هرگونه عملی بر روی این متغیرها، منجر به تغییر سایر متغیرها می‌شود.

نتیجه‌گیری و پیشنهاد

صنعت گردشگری در سال‌های گذشته رشد بسیار چشمگیری داشته و توانست یا پشت سر گذاشتن تحولاتی طولانی مسیر پر باری را پشت سر بگذارد. اما این موفقیت و پویایی با شیوع ویروس همه‌گیر کرونا با اختلال روبه‌رو شد. به دنبال این همه‌گیری سفرهای بین‌المللی و داخلی ممنوع شد که بیش از نود درصد از جمعیت جهان را تحت تأثیر قرار داد و به صورت کلی گردشگری عملاً متوقف شد. از آنجا که گردشگری یکی از صنایع بزرگ و تأثیرگذار است انتظار می‌رود پس از پایان پاندمی نقش مهمی را در بازیابی اقتصادی ایفا کند. لذا پژوهش حاضر به شناسایی و مدل‌سازی عوامل مؤثر بر موفقیت بازاریابی چابک در شرایط متلاطم پسا کرونا پرداخت. نتایج پژوهش برای بازاریابی چابک سیزده عامل را شناسایی کرده و نشان داد بر اساس مدل به‌دست‌آمده عوامل در چهار سطح قرار گرفتند. براساس این مدل، توسعه فروش گروهی و منطقه‌ای، سازگاری آمیخته بازاریابی، پاسخگویی، یادگیری سازمانی مبتنی بر بازار و تغییر

سریع آمیخته بازاریابی با تغییر شرایط رقابتی بازار در سطح یک قرار گرفتند. لذا مهم‌ترین عوامل در موفقیت بازاریابی چابک با در نظر گرفتن پیشینه و ادبیات پژوهش شامل شاخص‌های پاسخگویی، یادگیری سازمانی مبتنی بر بازار، توسعه فروش گروهی و منطقه‌ای، سازگاری آمیخته بازاریابی، تغییر سریع آمیخته بازاریابی با تغییر شرایط رقابتی بازار، شایستگی و فعال بودن است. در واقع در شرایط بحرانی باید با توانایی پاسخگویی و واکنش سریع و موفق با تغییرات محیط همگام شد و با اصلاح زود هنگام خطاهای موجود، ضمن کاهش و جلوگیری از صرف هزینه‌های زیاد، عملکرد تیم‌ها و بخش‌های مربوطه را در طول زمان بهبود بخشید. امروزه صنایع از جمله صنعت گردشگری در محیط به شدت در حال تغییر و پیچیده به سر می‌برند. تغییرات سریع و محسوس در عرصه‌های مختلف به‌طور فزاینده‌ای فرایندهای جامعه بشری را تحت تأثیر قرار داده به طوریکه صنایع سنتی دیگر قادر به هماهنگی با این تغییرات نیستند و تنها صنعتی شانس بقاء دارد که بتواند خود را پیوسته با تغییرات محیطی پیرامون خود وفق دهد. بنابراین، صنایع به‌منظور سازگاری با محیط خود، به دنبال بهترین راه‌کارها هستند. یکی از این راه‌ها یادگیری سازمانی مبتنی بر بازار است. یادگیری سازمانی مبتنی بر بازار به آموزش کارکنان و بالا بردن اطلاعات و دانش آنان از بازار تأکید می‌کند. در گذشته تنها کارکنان و رهبران به دنبال یادگیری بودند ولیکن امروز سازمان‌ها به دنبال یادگیری هستند چراکه به‌واسطه آن یادگیری، دانشی پایدار در افراد و در سطح بالاتر در سازمان تولید می‌شود که آن‌ها را قادر به اجرای نوآوری‌ها و فعالیت‌هایی می‌سازد که ضامن بقای سازمان در محیط متغیر امروزه خواهند بود. این شاخص با پژوهش (کالایکنانم و همکاران، ۲۰۲۰) مطابقت دارد. شاخص دیگری که بر موفقیت بازاریابی چابک اثر می‌گذارد توسعه فروش گروهی و منطقه‌ای است. این نوع فروش را می‌توان به‌عنوان یک گروه یا منطقه جغرافیایی از گروه خاصی از مشتری تعریف کرد که به تیم فروش برای یک قلمرو فروش اختصاص می‌یابد. داشتن فروش منطقه‌ای کالاها و خدمات گردشگری از پیش تعریف شده برای یک فروشنده خاص به صنعت کمک می‌کند تا بازده هر بخش فروش را اندازه‌گیری کند. این به صنعت کمک می‌کند تا بفهمد کدام بخش بهتر عمل می‌کند و کدام بخش فروش را به‌درستی انجام نمی‌دهد. عامل بعدی در موفقیت بازاریابی چابک در حوزه گردشگری در شرایط پساکرونا سازگاری آمیخته بازاریابی است. آمیخته بازاریابی برای محصول و یا خدمت عناصری است که آن‌ها را ایجاد می‌کند. درک و سازگار بودن این عناصر باهم سبب می‌شود تا آگاهانه در بازار آن‌ها را مورد استفاده قرار داد. سازگار بودن عناصر بازاریابی، نقش مهمی در چگونگی و توسعه وضعیت محصول و خدمت دارد. این دو

شاخص با پژوهش (اوسی و همکاران، ۲۰۱۸) مطابقت دارد. شاخص دیگری که بر موفقیت بازاریابی چابک اثر می‌گذارد پاسخگویی است. پاسخگویی به شرکت‌ها اجازه می‌دهد فرصت‌ها را در یک محیط متغیر شناسایی کنند و با پیکربندی مجدد تاکتیک‌های بازاریابی به سرعت پاسخ دهند. این یافته با پژوهش خان (۲۰۲۰) همسو است. شاخص دیگری که بر موفقیت بازاریابی چابک اثر می‌گذارد تغییر سریع آمیخته بازاریابی با تغییر شرایط رقابتی بازار است. بر اساس این شاخص بازاریابی چابک ناظر بر سرعت در تغییر و انطباق با آمیخته بازاریابی است. لذا می‌تواند مبنایی جهت برنامه‌ریزی آتی برای بهبود اقدامات بازاریابی در صنعت گردشگری گردد. این شاخص با پژوهش طباطبایی نسب (۱۳۹۸) مطابقت دارد. عامل ارتباط با جوامع میزبان در سطح دوم قرار گرفت که با پژوهش اوسی و همکاران (۲۰۱۸) مطابقت دارد. همچنین در سطح دوم تغییر در ویژگی‌های خدمت در جهت تناسب بیشتر با خواست مشتری و درک دیدگاه مشتری قرار گرفتند. عامل پیشنهاد راه‌حل و راه‌کار به مشتری در لحظه در سطح سوم قرار گرفت. که این عوامل با پژوهش طباطبایی نسب (۱۳۹۸) همسو است. و در نهایت عوامل تفکر خلاق، شایستگی، فعال بودن و انعطاف‌پذیری استراتژیک متمرکز بر بازار در سطح آخر یعنی سطح چهارم قرار گرفتند. تفکر خلاق و انعطاف‌پذیری استراتژیک متمرکز بر بازار با پژوهش کالایکنانم و همکاران (۲۰۲۰) دارای مطابقت است. فعال بودن و شایستگی نیز با پژوهش سوپریسی و سروش (۲۰۲۱) همسو می‌باشند. در مرحله بعد قدرت نفوذ-وابستگی عوامل موردبررسی قرار گرفت همان‌گونه که در ماتریس نفوذ-وابستگی مشخص است تمامی عوامل در ناحیه پیوندی قرار دارند. این ناحیه عواملی را نشان می‌دهد که دارای قدرت نفوذ و وابستگی زیاد هستند. لذا تمامی عوامل دارای قدرت نفوذ و وابستگی بالا می‌باشند. در واقع هرگونه عمل بر روی این عامل منجر به تغییر سایر عوامل می‌شود. مبتنی بر یافته‌های این پژوهش برای افزایش موفقیت بازاریابی چابک در شرایط نامتعادل پسا کرونا پیشنهاد می‌شود سیستم‌های اطلاعاتی جامع برای پاسخگویی به نیازها و خواسته‌های گردشگران به کار گرفته شود و با روند بازار همسو شده تا در برابر تغییرات ناگهانی، ناچار به اتخاذ استراتژی‌های مبهم نباشند. پیاده‌سازی زیرساخت‌های ارتباطی و اطلاعاتی و بهره‌گیری از آموزش جهت توسعه فروش گروهی و منطقه‌ای توصیه می‌گردد. یکپارچه‌سازی اطلاعات با شناسایی و راه‌اندازی کانال‌های اطلاعاتی و تسهیم دانش کارشناسان حوزه گردشگری جهت تغییر سریع آمیخته بازاریابی با تغییر شرایط رقابتی توصیه می‌شود. جهت یادگیری سازمانی مبتنی بر بازار بکارگیری دارایی‌های دانش در دسترس برای سازمان گردشگری به‌منظور ایجاد مزیت رقابتی در بازاریابی گردشگری توصیه

می‌شود. همچنین به‌کارگیری تکنولوژی که از طریق قابلیت پردازش کامپیوترها، توانایی انتقال سریع اطلاعات و کاهش هزینه عامل پیشرو کلیدی است. جهت درک دیدگاه مشتری توصیه می‌شود ارتباطات بسیار شفاف و صریح با گردشگران وجود داشته باشد و با برگزاری نظرسنجی بازخوردهای آنان دریافت گردد. جهت ارتباط با جوامع میزبان با برگزاری جلسات در بخش‌های مهم در این صنعت از چندوچون و روند کار و تغییرات آگاه باشند. اولویت‌ها را در نظر گرفته چرا که با این کار می‌توان بخش‌های مختلف را در مسیر درست قرار داده و از این طریق فروش محصولات و خدمات را افزایش داده و کسب‌وکار را رونق بخشید. برای ایجاد تغییر در ویژگی‌های خدمت در راستای خواست گردشگر توصیه می‌شود با آن‌ها در تماس بوده و به تعامل با خود تشویق نمایند و آن‌ها را از به‌روزرسانی و پیشرفت برنامه‌های فروش و خدمات آگاه کنند. فعالیت‌های خود را با گردشگران از طریق رسانه‌های اجتماعی به اشتراک بگذارند یا رویدادهایی را برای تشویق به سفر برگزار کنند. جهت پیشنهاد راه‌حل در لحظه توصیه می‌شود چالش‌هایی که در آینده گردشگران ممکن است داشته باشند پیش‌بینی شده راه‌حل متناسب ارائه گردد. مبتنی بر یافته شایستگی به هتل‌ها و مراکز اقامتی پیشنهاد می‌شود مهارت‌های مهمان‌داری و ارتباطی را در شاخص‌های اصلی جذب نیرو و در برنامه‌های آموزش کارکنان خود بگنجانند. جهت انعطاف‌پذیری استراتژیک توصیه می‌شود کارشناسان و بازاریابان در حوزه گردشگری برای تغییر استراتژی‌های مختلف آماده باشند تا از نظر تاکتیکی به آن‌ها پاسخ دهند. ارائه پکیج‌های گردشگری متنوع برای جذب گردشگر و تولید محتوای گردشگری، یک‌راه اصیل خلاقانه برای ترغیب افراد به گردشگری است. جهت فعال بودن طراحی کمپین‌های گردشگری جهت ایجاد مزیت رقابتی، کسب شهرت و افزایش فروش توصیه می‌گردد. و درنهایت اینکه پیشنهاد می‌شود تا مسئولان با استفاده از مدل پیشنهادی، هنگام برنامه‌ریزی استراتژیک و طرح‌ریزی تصمیمات استانی، ابعاد اصلی مدل ساختاری بازاریابی چابک صنعت گردشگری را مدنظر داشته باشند تا با تمرکز نیروها بر تقویت این ابعاد، بتوانند به بهترین شکل از مزایای آن بهره‌مند شوند.

به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌شود با استفاه از روش‌های آینده‌پژوهی، وضعیت متغیرهای مورد بررسی در صنعت گردشگری ایران در سال‌های آینده تحلیل و بررسی شود. از محدودیت‌هایی این پژوهش دسترسی به خبرگان جهت پاسخگویی به پرسشنامه و زمان‌بر بودن پاسخگویی آن‌ها بود. همچنین، از آنجا که این پژوهش در شهر یزد انجام شده است، لذا تعمیم‌پذیری نتایج محدود می‌گردد.

منابع

- Abbas, J. (۲۰۲۱). Crisis management, transnational healthcare challenges and opportunities: The intersection of COVID-۱۹ pandemic and global mental health. *Research in Globalization*, ۳. [In Persian]
- Abbott, A. (۲۰۲۱). COVID's mental-health toll: how scientists are tracking a surge in depression. *Nature*, ۵۹۰(۷۸۴۵), ۱۹۶-۱۹۴
- Akbari, Ali, E., Morsoosi, N., & Jalalabadi, L. (2020). Development of effective scenarios on the future of sustainable tourism in Kerman with a future research approach. *Tourism Management Studies*, 15(50), 35-60, [In Persian]
- Aman, J., Abbas, J., Mahmood, S., Nurunnabi, M., & Bano, S. (۲۰۱۹). The influence of islamic religiosity on the perceived socio-cultural impact of sustainable tourism development in Pakistan: A structural equation modeling approach. *Sustainability*, ۱۱(۱۱), ۳۰۳۹
- Andalib Ardakani, d. (2016), *Research and statistics method with problem solving approach*, Tehran: Termeh Publications.[In Persian]
- Anderson, R. M., Heesterbeek, H., Klinkenberg, D., & Hollingsworth, T. D. (۲۰۲۰). How will country-based mitigation measures influence the course of the COVID-۱۹ epidemic? *The lancet*, ۳۹۵(۱۰۲۲۸), ۹۳۴-۹۳۱
- Anjum, M. N., Xiuchun, B., Abbas, J., & Shuguang, Z. (۲۰۱۷). Analyzing predictors of customer satisfaction and assessment of retail banking problems in Pakistan. *Cogent Business & Management*, ۴(۱), ۱۳۳۸۸۴۲
- Ansoff, H. I., Kipley, D., Lewis, A. O., Helm-Stevens, R., Ansoff, R., Ansoff, H. I., ... & Ansoff, R. (2019). Societal strategy for the business firm. *Implanting Strategic Management*, 285-310.
- Asseraf, Y., Lages, L. F., & Shoham, A. (2019). Assessing the drivers and impact of international marketing agility. *International Marketing Review*, 36(2), 289-315.
- Avery, E. (۲۰۱۰). Contextual and audience moderators of channel selection and message reception of public health information in routine and crisis situations. *Journal of Public Relations Research*, ۲۲(۴), ۴۰۳-۳۷۸
- Bacharach, S. B., & Lawler, E. J. (1980). *Power and politics in organizations*. Jossey-Bass Incorporated Pub.
- Bakar, N. A., & Rosbi, S. (2020). Effect of Coronavirus disease (COVID-19) to tourism industry. *International Journal of Advanced Engineering Research and Science*, 7(4), 189-193.
- Baltes, B. B., Dickson, M. W., Sherman, M. P., Bauer, C. C., & LaGanke, J. S. (2002). Computer-mediated communication and group decision making: A meta-analysis. *Organizational behavior and human decision processes*, 87(1), 156-۱۷۹.
- Bao, H., Wang, C., & Tao, R. (2021). Examining the effects of governmental networking with environmental turbulence on the geographic searching of business model innovation generations. *Journal of Knowledge Management*, 25(1), 157-174.

- Bauer, A., Garman, E., McDaid, D., Avendano, M., Hessel, P., Díaz, Y., ... & Evans-Lacko, S. (۲۰۲۱). Integrating youth mental health into cash transfer programmes in response to the COVID-۱۹ crisis in low-income and middle-income countries. *The Lancet Psychiatry*, ۸(۴), ۳۴۶-۳۴۰.
- Brewer, M. B. (۱۹۹۱). The social self: On being the same and different at the same time. *Personality and social psychology bulletin*, ۱۷(۵), ۴۸۲-۴۷۵
- Chegini, N. (2021). The predictive role of marketing management in organizational agility. *Specialized scientific quarterly of new research approaches in management and accounting*, 5(63), 53-60.
- Chhabra, D. (۲۰۲۰). Transformational wellness tourism system model in the pandemic era. *International Journal of Health Management and Tourism*, ۵(۲), ۱۰۱-۷۶
- Cortez, R. M., & Johnston, W. J. (2020). The Coronavirus crisis in B2B settings: Crisis uniqueness and managerial implications based on social exchange theory. *Industrial Marketing Management*, 88, 125-135.
- Danneels, E., & Sethi, R. (۲۰۱۱). New Product Exploration Under Environmental Turbulence. *Organization Science*, ۲۲(۴), ۱۰۲۶-۱۰۳۹
- Davis, J.L., Greg Bell, R., Tyge Payne, G., and Kreiser, P.M. (۲۰۱۰). Entrepreneurial Orientation and Firm Performance: The Moderating Role of Managerial Power. *American Journal of Business*, ۲۵, ۴۱- ۵۴
- Doshmanghir, L., Doshmanghir, P., Sajjadi, H., & Alizadeh Bipnah, G., (2017), analysis of health tourism system in Iran. *Journal of Health Image*, 9(2), 73-80. [In Persian]
- Ebrahimzadeh, E., & Aghasizadeh, A. (۲۰۱۷), The effect of Chabahar Free Zone on the development of tourism, *Geography and Development Quarterly*, Vol. ۹, No. ۲۱, pp. ۵-۲۶. [In Persian]
- Emery, F. E., & Trist, E. L. (۱۹۶۵). The causal texture of organizational environments. *Human relations*, ۱۸(۱), ۳۲-۲۱
- Fourné, S. (2012, June). Strategic agility: An emerging markets perspective. In *International Technology Management Conference* (pp. 98-107). IEEE.
- Gera, G., Gera, B., & Mishra, A. (۲۰۱۹). Role of Agile marketing in the present era. *International Journal of Technical Research & Science*, ۴(۵), ۴۴-۴۰
- Gianos, J. F. (۲۰۱۳). A brief introduction to Ansoffian theory and the optimal strategic performance-positioning matrix on small business (OSPP). *Journal of Management Research*, ۵(۲), ۱۰۷
- Gomes, E., Sousa, C. M., & Vendrell-Herrero, F. (2020). International marketing agility: conceptualization and research agenda. *International Marketing Review*, 37(2), 261-272.
- Gössling, S., Scott, D., & Hall, C. M. (۲۰۲۰). Pandemics, tourism and global change: a rapid assessment of COVID-۱۹. *Journal of sustainable tourism*, ۲۹(۱), ۲۰-۱
- Grant, R. M. (2003). Strategic planning in a turbulent environment: Evidence from the oil majors. *Strategic management journal*, 24(6), 491-517.

- Hagen, B., Zucchella, A., & Ghauri, P. N. (۲۰۱۹). From fragile to agile: marketing as a key driver of entrepreneurial internationalization. *International Marketing Review*, ۳۶(۲), ۲۸۸-۲۶۰.
- Haywood, K. M. (2020). A post COVID-19 future-tourism re-imagined and re-enabled. *Tourism Geographies*, 22(3), 599-609.
- Hamidzadeh, M. R. (2023). *Soft operational research*. Adibanerooz Pub., Tehran.
- Hollingsworth, T. D., Ferguson, N. M., & Anderson, R. M. (2006). Will travel restrictions control the international spread of pandemic influenza? *Nature medicine*, 12(5), 497-499.
- Hu, B., & Zhang, D. (۲۰۱۴). Channel selection and knowledge acquisition during the ۲۰۰۹ Beijing H1N1 flu crisis: a media system dependency theory perspective. *Chinese Journal of Communication*, ۷(۳), ۳۱۸-۲۹۹
- Hughes, N., & Chandy, R. (۲۰۲۱). Commentary: trajectories and twists: perspectives on marketing agility from emerging markets. *Journal of Marketing*, ۸۵(۱), ۶۳-۵۹
- Jones, C. L., Jensen, J. D., Scherr, C. L., Brown, N. R., Christy, K., & Weaver, J. (2015). The health belief model as an explanatory framework in communication research: exploring parallel, serial, and moderated mediation. *Health communication*, 30(6), 566-576.
- Kalaignanam, K., Tuli, K. R., Kushwaha, T., Lee, L., and Gal, D. (2021). Marketing agility: The concept, antecedents, and a research agenda. *Journal of Marketing*, 85(1), 35-58.
- Karmi Dehkordi, M., Mirekzadeh, A., and Ghiasvandghiasi, F. (2012). Analysis of factors affecting the development of rural tourism from the perspective of the villagers of Chaharmahal and Bakhtiari province. *Geography and Environmental Planning*, 23(1), 99-112. [In Persian]
- Khan, H. (2020). Is marketing agility important for emerging market firms in advanced markets? *International Business Review*, 29(5), 101733.
- Kia Kejouri, H., Nasimi, M. A., Taghipurian, M. J., & Qanbarzadeh, Q. (2020). Analyzing factors related to the creation of competitive advantage in health tourism business: a case study. *Health Management*, 23(1), 45-57. [In Persian]
- Landaran Esfahani, S., & Rahimi Lanji, M. (2022). The effect of covid-19 on the tourism situation (case study: Isfahan city). *Urban Future Research Quarterly*, ۲(۱), ۱-۱۵.
- Lei, K., Wen, C., & Wang, X. (2021). Research on the coordinated development of tourism economy based on embedded dynamic data. *Microprocessors and Microsystems*, 82, 103933.
- Lewnes, A. (2021). Commentary: The future of marketing is agile. *Journal of Marketing*, 85(1), 64-67.
- Li, Y., Wang, X., Lin, X., & Hajli, M. (۲۰۱۸). Seeking and sharing health information on social media: A net valence model and cross-cultural comparison. *Technological Forecasting and Social Change*, ۱۲۶, ۴۰-۲۸
- Lyulyov, O., Chygryn, O., & Pimonenko, T. (2018). National brand as a marketing determinant of macroeconomic stability. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, (3), 142-152.

- Ma, X., de Jong, M., Sun, B., & Bao, X. (2020). Nouveauté or Cliché? Assessment on island ecological vulnerability to Tourism: Application to Zhoushan, China. *Ecological Indicators*, 113, 106247.
- Mamirkulova, G., Mi, J., Abbas, J., Mahmood, S., Mubeen, R., & Ziapour, A. (۲۰۲۰). New Silk Road infrastructure opportunities in developing tourism environment for residents' better quality of life. *Global Ecology and Conservation*, ۲۴, e.۱۱۹۴
- Maqsood, A., Abbas, J., Rehman, G., & Mubeen, R. (۲۰۲۱). The paradigm shifts for educational system continuance in the advent of COVID-۱۹ pandemic: Mental health challenges and reflections. *Current Research in Behavioral Sciences*, ۲, ۱۰۰۰۱۱ [In Persian]
- Matthyssens, P., Pauwels, P., & Vandenbempt, K. (2005). Strategic flexibility, rigidity and barriers to the development of absorptive capacity in business markets: Themes and research perspectives. *Industrial Marketing Management*, 34(6), 547-554.
- McCabe, S., & Qiao, G. (۲۰۲۰). A review of research into social tourism: Launching the Annals of Tourism Research Curated Collection on Social Tourism. *Annals of Tourism Research*, ۸۵, ۱۰۳۱۰۳
- McCann, J., Selsky, J., & Lee, J. (2009). Building agility, resilience and performance in turbulent environments. *People & Strategy*, 32(3), 44-51.
- Meadows, C. W., Meadows, C. Z., Tang, L., & Liu, W. (۲۰۱۹). Unraveling public health crises across stages: Understanding Twitter emotions and message types during the California measles outbreak. *Communication Studies*, ۷۰(۴), ۴۶۹-۴۵۳
- Mistilis, N., Buhalis, D., & Gretzel, U. (2014). Future eDestination marketing: perspective of an Australian tourism stakeholder network. *Journal of Travel Research*, 53(6), 778-790.
- Moi, L., & Cabiddu, F. (۲۰۲۱). Leading digital transformation through an Agile Marketing Capability: the case of Spotahome. *Journal of Management and Governance*, ۲۵(۴), ۱۱۷۷-۱۱۴۵
- Naumov, N., Varadzhakova, D., & Naydenov, A. (2021). Sanitation and hygiene as factors for choosing a place to stay: perceptions of the Bulgarian tourists. *Anatolia*, 32(1), 144-147.
- Nejhaddadgar, N., Ziapour, A., Zakkipour, G., Abbas, J., Abolfathi, M., and Shabani, M. (۲۰۲۰). Effectiveness of telephone-based screening and triage during COVID-۱۹ outbreak in the promoted primary healthcare system: a case study in Ardabil province, Iran. *Journal of Public Health*, ۶-۱ [In Persian]
- Osei, C., Amankwah-Amoah, J., Khan, Z., Omar, M., & Gutu, M. (2018). Developing and deploying marketing agility in an emerging economy: the case of Blue Skies. *International Marketing Review*.
- Park, S., Boatwright, B., & Avery, E. J. (۲۰۱۹). Information channel preference in health crisis: Exploring the roles of perceived risk, preparedness, knowledge, and intent to follow directives. *Public relations review*, ۴۵(۵), ۱۰۱۷۹۴

- Reynolds, B., & W. SEEGER, M. A. T. T. H. E. W. (۲۰۰۵). Crisis and emergency risk communication as an integrative model. *Journal of health communication*, ۱۰(۱), ۵۵-۴۳.
- Samarathunga, W. H. M. S., & Gamage, D. (2020). Alternative tourism as an alternate to mass tourism during the post-COVID-19 recovery phase: The case of Sri Lanka. *Sage submissions Pre-print* <https://doi.org/10.31124/advance.12361301>, v1.
- Su, Z., Wen, J., Abbas, J., McDonnell, D., Cheshmehzangi, A., Li, X., ... & Cai, Y. (2020). A race for a better understanding of COVID-19 vaccine non-adapters. *Brain, behavior, & immunity-health*, 9, 100159.
- Supreethi, S., & Suresh, M. (2021). Modelling of factors influencing marketing agility of strategic orientation in garment industries: A TISM approach. *Materials Today: Proceedings*.
- Tabatabai Nasab, M., & Mohammadian Yazd, R. (2018). Service marketing agility, conceptualization and scale development. *Explorations of Business Management*, 21(11), 326-350.
- Tonsaker, T., Bartlett, G., & Trpkov, C. (2014). Health information on the Internet: gold mine or minefield? *Canadian Family Physician*, 60(5), 407-408.
- Tuyet, T. T. (2021). The Effect of Resilience, Agility on Hotel Performance during the COVID-19 Pandemic: The Moderating Effect of Environmental Turbulence. In *The International Conference on Management and Business-COMB* (pp. 17-۲۷).
- Wen, J., Kozak, M., Yang, S., & Liu, F. (2020). COVID-19: potential effects on Chinese citizens' lifestyle and travel. *Tourism Review*, 76(1), 74-87.
- Yang, Y., Zhang, H., & Chen, X. (2020). Coronavirus pandemic and tourism: Dynamic stochastic general equilibrium modeling of infectious disease outbreak. *Annals of tourism research*, 83, 102913.
- Yusoff, Y., Alias, Z., Abdullah, M., & Mansor, Z. (2019). Agile marketing conceptual framework for private higher education institutions. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 9(1).
- Yusuf, Y. Y., Sarhadi, M., & Gunasekaran, A. (1999). Agile manufacturing: The drivers, concepts and attributes. *International Journal of production economics*, 62(1-2), 33-43.
- 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