

Research Paper

Interpretive Structural Modeling of Factors Affecting Marketing Intelligence in Small and Medium-sized Tourism Businesses

Mostafa Mhammedi^{*1} , Asadollah Kordnaeij² , Shokoufeh Asadi³ 

1. Associate Professor of Tourism Management, Department of Handicrafts, Faculty of Art and Architecture, University of Mazandaran, Babolsar, Iran. m.mohammadi@umz.ac.ir

2. Professor in Business management, Faculty of management, Tarbiat Modares University, Tehran. naeij@modares.ac.ir

3. Ph.D. Candidate in Strategic Management, Business Management Department, Faculty of Management and Economics, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran. asadi.s@modares.ac.ir



© Author(s)

publisher. University of Mazandaran



[10.22080/JTPD.2026.30160.4039](https://doi.org/10.22080/JTPD.2026.30160.4039)

Received:

September 30, 2025

Accepted:

January 20, 2025

Available online:

September 23, 2026

Keywords:

Tourism, Small and Medium-sized Enterprises (SMEs), Marketing Intelligence, Interpretive Structural Modeling (ISM).

Abstract

Context and Purpose: In the dynamic and competitive space of the tourism industry, small and medium-sized enterprises (SMEs) require marketing intelligence for survival and growth. This research was conducted with the aim of identifying and leveling the factors affecting marketing intelligence in these businesses and explaining the structural relationships among them.

Design/methodology/approach: This study was of a mixed-methods (qualitative-quantitative) type with a sequential exploratory approach. In the qualitative phase, factors were identified through semi-structured interviews with 17 experts and thematic analysis. In the quantitative phase, using Interpretive Structural Modeling (ISM) and MICMAC analysis, the relationships and the influence and dependence power of the factors were measured in a sample consisting of 23 tourism managers and specialists.

Findings: Based on thematic analysis, eight key factors were identified. The results of interpretive structural modeling showed that these factors are placed in a three-level hierarchy: macro-environmental and market factors at the foundational level, organizational, technological factors and competitive pressure at the middle level (linking variables), and customer information flow, customer-centricity, and employee capabilities at the final level (dependent variables).

Conclusion: Marketing intelligence is a systemic and multi-level phenomenon. Managers, with a systemic perspective, should start their actions from the independent variables at the foundational level (such as monitoring laws and market trends) and comprehensively cover other levels. It is suggested that investment in technological infrastructure and a data-driven culture be prioritized.

Originality/value: The innovation of this research lies in presenting a hierarchical and localized structural model to explain the cause-and-effect relationships among effective factors. The combination of qualitative and quantitative methods for modeling is considered a novel approach in this field of study, which can form the basis for strategic planning for tourism industry managers.

***Corresponding Author:** Hassan Mofakhami Shahrestani

Address: Department of Handicrafts, Faculty of Art and Architecture, University of Mazandaran, Babolsar, Iran.

Email: m.mohammadi@umz.ac.ir

Tel: 09116270257



Extended Abstract

1. Introduction

The tourism industry, characterized by intense competition and rapidly shifting consumer preferences, places significant pressure on small and medium-sized enterprises (SMEs) to adopt agile and informed marketing strategies. Marketing intelligence—the process of gathering, analyzing, and utilizing market data—enables these businesses to anticipate trends, tailor services, and enhance decision-making. However, SMEs in the tourism sector often struggle with resource constraints and fragmented approaches to market analysis, limiting their ability to systematically leverage marketing intelligence. The absence of a structured model that identifies and prioritizes key factors influencing marketing intelligence further exacerbates these challenges. Interpretive Structural Modeling (ISM) offers a robust methodological framework to address this gap. By facilitating the decomposition of complex systems into hierarchically structured relationships, ISM allows researchers and practitioners to uncover interdependencies among critical factors. This study leverages ISM to model the factors affecting marketing intelligence in tourism SMEs, providing a clear roadmap for understanding which elements act as drivers and which serve as outcomes. The integration of MICMAC analysis further enriches this understanding by classifying factors based on their influence and dependence, highlighting areas where strategic interventions can yield the greatest impact.

2. Research Methodology

This study employed a sequential mixed-methods exploratory design. The qualitative phase involved semi-structured interviews with 15 industry experts, including managers of tourism SMEs and marketing specialists. The data from these interviews were analyzed using thematic analysis to identify the primary factors influencing marketing intelligence. In the subsequent quantitative phase, the identified factors were structured and modeled using Interpretive Structural Modeling (ISM). Judgment from 23 tourism industry managers and

specialists in Mazandaran province was captured to form the structural self-interaction matrix (SSIM). Furthermore, MICMAC analysis was applied to classify the factors based on their driving power and dependence.

3. Research Findings

Thematic analysis revealed eight key factors influencing marketing intelligence. The ISM model structured these factors into a three-level hierarchical framework. At the highest level (Level III), macro-environmental factors and market-related factors were identified as the most fundamental, independent drivers. The middle level (Level II) consisted of linking variables—competitive pressure, technological factors, and organizational factors—which possess high driving power and high dependence. The top level (Level I) comprised dependent variables, namely customer information flow, customer-centricity, and employee capabilities, which are most directly influenced by the lower-level factors. MICMAC analysis confirmed this classification, reinforcing the role of macro-environmental and market factors as autonomous drivers within the system.

4. Conclusion

This study concludes that marketing intelligence in tourism SMEs is not a standalone function but a complex, multi-level systemic capability. The developed ISM model demonstrates that effective enhancement of marketing intelligence requires a structured, hierarchical approach, beginning with the foundational, independent variables. Managers should prioritize continuous monitoring of macro-environmental and market trends. Concurrently, strategic investments in technology and the fostering of a data-driven organizational culture are essential to activate the linking variables, which in turn enable the development of customer information flow, customer-centric strategies, and skilled employees. The integration of ISM and MICMAC provides a novel, actionable roadmap for tourism SMEs to systematically build their marketing intelligence, ultimately fostering resilience and sustainable growth in a volatile industry.



Funding

There is no funding support.

Authors' Contribution

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

Conflict of Interest

Authors declared no conflict of interest.

Acknowledgments

We are grateful to all the persons for scientific consulting in this paper.



علمی پژوهشی

مدل سازی ساختاری تفسیری عوامل مؤثر بر هوشمندی بازاریابی در کسب و کارهای کوچک و متوسط حوزه گردشگری

مصطفی محمدی^{*۱}، اسدالله کردنائیج^۲، شکوفه اسدی^۳

^۱ دانشیار، گروه صنایع دستی، دانشکده هنر و معماری، دانشگاه مازندران، بابلسر، ایران. m.mohammadiumz.ac.ir

^۲ استاد، گروه آموزشی مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران. naeij@modares.ac.ir

^۳ کاندیدای دکتری مدیریت راهبردی، گروه آموزشی مدیریت بازرگانی، مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران. asadi.s@modares.ac.ir



© نویسندگان

ناشر: دانشگاه مازندران



[10.22080/JTPD.2026.30160.4039](https://doi.org/10.22080/JTPD.2026.30160.4039)

چکیده

تاریخ دریافت:

۸ مهر ۱۴۰۴

تاریخ پذیرش:

۳۰ دی ۱۴۰۴

تاریخ انتشار:

۱ مهر ۱۴۰۵

زمینه و هدف: در فضای پویا و رقابتی صنعت گردشگری، کسب و کارهای کوچک و متوسط برای بقا و رشد نیازمند هوشمندی بازاریابی هستند. این پژوهش با هدف شناسایی و سطح بندی عوامل مؤثر بر هوشمندی بازاریابی در این کسب و کارها و تبیین روابط ساختاری میان آن ها انجام شد.

روش شناسی: این پژوهش از نوع آمیخته (کیفی - کمی) و با رویکرد اکتشافی متوالی بود. در فاز کیفی، با مصاحبه نیمه ساختاریافته با ۱۷ خبره و تحلیل مضمون، عوامل شناسایی شدند. در فاز کمی، با به کارگیری روش مدل سازی ساختاری تفسیری (ISM) و تحلیل MICMAC، روابط و قدرت نفوذ و وابستگی عوامل در یک نمونه متشکل از ۲۳ مدیر و متخصص گردشگری مورد سنجش قرار گرفت.

یافته ها: بر اساس تحلیل مضمون، هشت عامل کلیدی شناسایی شد. نتایج مدل سازی ساختاری تفسیری نشان داد این عوامل در سه سطح سلسله مراتبی قرار می گیرند: عوامل محیط کلان و بازار در سطح بنیادین، عوامل سازمانی، فناوریانه و فشار رقابتی در سطح میانی (متغیرهای پیوندی) و جریان اطلاعات مشتری، مشتری محوری و توانایی کارکنان در سطح نهایی (متغیرهای وابسته).

نتیجه گیری و پیشنهادت: هوشمندی بازاریابی پدیده ای سیستمی و چندسطحی است. مدیران باید با نگرش سیستمی، اقدامات خود را از متغیرهای مستقل سطح بنیادین (مانند رصد قوانین و روندهای بازار) آغاز کرده و به صورت یکپارچه سطوح دیگر را پوشش دهند. پیشنهاد می شود سرمایه گذاری بر زیرساخت های فناوری و فرهنگ داده محوری در اولویت قرار گیرد.

نوآوری و اصالت: نوآوری این پژوهش در ارائه یک مدل ساختاری سلسله مراتبی و بومی شده برای تبیین روابط علی - معلولی بین عوامل مؤثر است. تلفیق روش های کیفی و کمی برای مدل سازی، رویکردی نوین در این حوزه مطالعاتی به شمار می رود که می تواند مبنای برنامه ریزی راهبردی برای مدیران صنعت گردشگری قرار گیرد.

کلیدواژه ها:

گردشگری، کسب و کارهای کوچک و متوسط، هوشمندی بازاریابی، مدل سازی ساختاری - تفسیری

* نویسنده مسئول: مصطفی محمدی

آدرس: دانشگاه مازندران، مازندران، ایران.

ایمیل: m.mohammadiumz.ac.ir

تلفن: ۰۹۱۱۶۳۲۰۲۵۷

۱. مقدمه

در عصر حاضر که به عصر تحولات دیجیتال و رقابت شدید معروف است، بقا و موفقیت سازمان‌ها به‌ویژه کسب‌وکارهای کوچک و متوسط (SMEs)، در گرو توانایی آن‌ها در درک سریع و دقیق محیط بازار، پیش‌بینی روندها و واکنش هوشمندانه به تغییرات است. هوشمندی بازاریابی به‌عنوان یک قابلیت راهبردی، شامل فرآیند سیستماتیک جمع‌آوری، تحلیل و به‌کارگیری اطلاعات درباره محیط بازار، رقبا، مشتریان و عوامل کلان مؤثر بر کسب‌وکار است که به تصمیم‌گیری‌های اثربخش و کسب مزیت رقابتی پایدار منجر می‌شود (Kotler et al., 2021). در میان بخش‌های مختلف اقتصادی، صنعت گردشگری به دلیل ویژگی‌های منحصربه‌فرد خود، از جمله وابستگی شدید به ترندهای جهانی، تغییر سریع سلیقه مسافران و رقابت فشرده، بیش از هر صنعت دیگری به هوشمندی بازاریابی وابسته است (Li et al., 2023). کسب‌وکارهای کوچک و متوسط گردشگری به‌علت انعطاف‌پذیری و قابلیت‌هایی که در نحوه ارائه خدمات دارند، نقش مهم و ارزشمندی را در صنعت گردشگری ایفا می‌کنند که نه تنها برای پایداری مقاصد گردشگری مفید هستند، بلکه فرصت‌هایی را برای زیربخش‌های محلی در این صنعت فراهم می‌کنند (کردناچ و اسدی، ۱۴۰۳). این نوع کسب‌وکارها اغلب با محدودیت‌های منابع مالی، انسانی و فناوری مواجه هستند و از سویی، باید در محیطی بسیار پویا و تحت تأثیر عواملی مانند تحولات فناوری، تغییر ترجیحات مشتریان و بحران‌های غیرمترقبه به رقابت بپردازند. (Lu & Cui, 2022) اطلاعات و داده‌های قابل اعتماد، سنگ بنای هر تصمیم‌مدیریتی را تشکیل می‌دهند. این امر به تصمیم‌گیری‌های استراتژیک در یک محیط کسب‌وکار پویا کمک می‌کند که به یک چالش برای افراد شاغل در کسب‌وکار، به‌ویژه در کسب‌وکارهای کوچک تبدیل شده است. دانش زمینه‌ای به‌دست‌آمده از درک محیط خارجی، عاملی است که باید توسط هر کسب‌وکاری در نظر گرفته شود تا بتواند در رقابت فزاینده، مزیت رقابتی کسب کند (Aripin, Suganda & Kusumah, 2022).

لادیپو، آوونی و آربی (۲۰۱۷) بیان کردند که کسب‌وکارها با تغییرات محیطی مختلفی روبه‌رو هستند و این تغییرات آنقدر سریع اتفاق می‌افتند که اگر خود را برای آن آماده نکنند، بقای آن‌ها در خطر خواهد بود. عصر مبتنی بر هوش، فرصت‌های باورنکردنی را برای شرکت‌ها فراهم کرده است تا تحول دیجیتال را از طریق سیستم‌ها و خدمات هوشمند جدید مرتبط با هوش بازاریابی از کلان داده ارتقا دهند؛ بنابراین، کسب‌وکارهای امروزی باید هوشمند باشند. هوشمندی بازار با ارائه داده‌ها و اطلاعات مناسب، کسب‌وکارها را قادر می‌کند تا از طریق نوآوری محصول، شناسایی مشتری و پیش‌بینی بازار، تحول دیجیتال را تسریع کنند (Nguyen, Thang & William, 2019). هوشمندی بازاریابی برای جلوگیری از شگفتی و ناتوانی مدیران در برابر تغییرات محیطی و کاهش و به حداقل رساندن خطرات احتمالی است. (Johns & Van Doren, 2010) مفهوم هوشمندی بازاریابی، به اطلاعاتی اطلاق می‌شود که به‌عنوان یک تلاش مستمر، در راستای افزایش قابلیت رقابتی و تقویت فرآیندهای برنامه‌ریزی راهبردی سازمان عمل می‌کند. (Nguyen et al., 2019) در عصر دیجیتال کنونی، هوشمندی بازاریابی به‌عنوان اطلاعات مرتبط با بازار روزانه کسب‌وکارها، به‌طور خاص جمع‌آوری و تحلیل می‌شود؛ چراکه مبنایی برای تصمیم‌گیری دقیق و به‌موقع مدیران به‌شمار می‌رود. (Siti, Tommy & Dio, 2020) ضرورت به‌کارگیری هوشمندی بازاریابی، به‌ویژه برای کسب‌وکارهای کوچک و متوسط فعال در صنعت گردشگری که با محدودیت منابع و رقابت فشرده جهانی مواجه هستند، حیاتی‌تر است؛ چراکه این قبیل کسب‌وکارها برای بقا و رشد در بازارهای پرتلاطم، نیازمند درک عمیق ترجیحات مسافران، رصد فعالیت‌های رقبا و پیش‌بینی روندهای نوظهور سفر هستند و هوشمندی بازاریابی به آن‌ها این امکان را می‌دهد تا به جای تکیه بر حدس و گمان، بر اساس داده‌ها و بینش‌های مستخرج از بازار، استراتژی‌های خود را در حوزه‌هایی مانند قیمت‌گذاری، توسعه بسته‌های سفر، انتخاب کانال‌های تبلیغاتی و هدف‌گیری بازارهای خاص تدوین کنند.



درواقع، هوشمندی بازاریابی به عنوان یک مزیت رقابتی کلیدی، نقش یک قطب نما را برای هدایت کسب و کارهای کوچک و متوسط گردشگری در محیط پیچیده و پرتلاطم جهانی ایفا می کند (Carson et al, 2020; Abrokwah & Awuku, 2024).

در اقتصاد دیجیتال و رقابت فشرده امروزه، هوشمندی بازاریابی به یک قابلیت حیاتی برای بقا و رشد کسب و کارها تبدیل شده است. این مفهوم به سازمان ها کمک می کند تا با تحلیل نظام مند روندهای بازار، رفتار رقبا و ترجیحات مشتریان، استراتژی های خود را بهینه سازی کنند که این امر ضمن حفظ رقابت پذیری، سودآوری را به حداکثر می رساند (Nagle & Muller, 2018). مزایای بالقوه هوشمندی بازاریابی نشان می دهد که کاربست آن در صنعت پویای گردشگری می تواند استراتژی های بازاریابی را متحول کرده، تجربه مشتری را غنی تر و موفقیت کسب و کار را در محیطی پرتلاطم تضمین کند. اگرچه مطالعات پیشین به اهمیت کلیدی هوشمندی بازاریابی در موفقیت کسب و کارها اذعان دارند (Kotler et al., 2021; Godin, 2018). نیز عوامل مؤثر بر موفقیت کسب و کارهای کوچک و متوسط را در زمینه های مختلف بررسی کرده اند، اما شکاف تحقیقاتی قابل توجهی در درک چندین جنبه وجود دارد؛ نخست موضوع شناسایی و اولویت بندی عوامل خاص مؤثر بر هوشمندی بازاریابی در کسب و کارهای کوچک و متوسط گردشگری است؛ اکثر تحقیقات موجود به صورت پراکنده و بدون ارائه مدلی یکپارچه به این موضوع پرداخته اند. برای مثال، مطالعه ای نشان داد که قابلیت های پویای مبتنی بر دانش تأثیر مستقیمی بر شکل گیری هوشمندی رقابتی دارد (Pencarelli, 2020)؛ اما مسأله کلیدی این است که این عوامل در کنار سایر عوامل سازمانی، فناورانه و محیطی چگونه ساختار می یابند؛ دوم، درک روابط درونی و سلسله مراتبی بین این عوامل هوشمندی بازاریابی یک پدیده تک بعدی نیست؛ بلکه حاصل تعامل پیچیده مجموعه ای از عوامل در سطوح مختلف است. (Xie, D., & He, 2022).

تمرکز بر بستر خاص گردشگری و به ویژه کسب و کارهای کوچک و متوسط آن در ایران حائز اهمیت است. ویژگی های منحصر به فرد صنعت گردشگری از جمله ماهیت خدماتی، وابستگی به تجربه و

حساسیت به عوامل محیطی و همچنین چالش های خاص کسب و کارهای کوچک و متوسط ایرانی مانند محدودیت منابع، ضعف زیرساخت فناوری و نهادینه نبودن فرهنگ داده محوری ایجاب می کند که عوامل مؤثر بر هوشمندی بازاریابی در این زمینه به طور ویژه و بومی مورد کاوش قرار گیرد. در این راستا، بازاریابی هوشمند به عنوان یک رویکرد نوین در صنعت گردشگری ایران، با بهره گیری از فناوری های تحلیلی، تأثیرات قابل توجهی بر کیفیت خدمات و تجربه گردشگران داشته است و پتانسیل آن برای متمایز سازی کسب و کارها در فضای رقابتی دیجیتال مورد تأکید قرار گرفته است (احمدی و همکاران، ۱۴۰۴). برای پر کردن این شکاف ها، پژوهش حاضر از روش مدل سازی ساختاری تفسیری (ISM) بهره می گیرد. این روش که جزء روش های تجزیه و تحلیل سیستم هاست، به خوبی می تواند تعاملات و روابط ساختاری میان عناصر یک سیستم پیچیده را بررسی و یک مدل سلسله مراتبی ارائه کند. همچنین، برای تحلیل قدرت نفوذ و وابستگی عوامل، از تکنیک MICMAC استفاده می شود (فیروزجانیان و همکاران، ۱۳۹۲؛ اکبری و همکاران، ۱۳۹۸). اگرچه این روش پیش تر در مدل سازی عوامل موفقیت کسب و کارهای کوچک و متوسط در حوزه های دیگر به کار رفته (Mohsenikabir et al., 2024)، اما کاربرد آن در زمینه هوشمندی بازاریابی کسب و کارهای کوچک و متوسط گردشگری ایران در ادبیات پژوهش کم رنگ است؛ لذا، این پژوهش با هدف پاسخ به سؤالات زیر تدوین شده است:

۱. عوامل کلیدی مؤثر بر توسعه هوشمندی بازاریابی در کسب و کارهای کوچک و متوسط حوزه گردشگری ایران کدامند؟
۲. روابط درونی و سلسله مراتبی بین این عوامل چگونه است؟
۳. کدام عوامل به عنوان عوامل پایه ای (با قدرت نفوذ بالا) و کدام به عنوان عوامل وابسته (با اثرپذیری بالا) در این سیستم عمل می کنند؟

نتایج این پژوهش نه تنها بر غنای نظری ادبیات هوشمندی بازاریابی و مدیریت گردشگری می افزاید، بلکه با ارائه یک مدل ساختاری و عملیاتی، به مدیران و سیاست گذاران بخش گردشگری کمک خواهد کرد تا منابع محدود خود را بر عوامل کلیدی و اهرمی

متمرکز ساخته و با تقویت هدفمند هوشمندی بازاریابی، مزیت رقابتی پایدار در محیط پویای امروز ایجاد کنند.

۲. ادبیات پژوهش

۱.۲. کسب‌وکارهای کوچک و متوسط گردشگری

گردشگری یکی از جذاب‌ترین حوزه‌های رشد اقتصادی در جهان است که طیف وسیعی از فعالیت‌های ناهمگن مانند اقامت، رستوران، آژانس‌های مسافرتی، حمل‌ونقل و سرگرمی را در بر می‌گیرد. (Yabancı, 2023) یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های صنعت گردشگری این است که اکثر کسب‌وکارهای فعال در این صنعت مانند رستوران‌ها، آژانس‌ها، اقامتگاه‌ها و غیره کوچک و خانوادگی هستند. کسب‌وکارهای کوچک و متوسط گردشگری (SMTEs) موتورهای اقتصادی مقاصد گردشگری هستند (Getz, Carlsen, and Morrison 2004) و تحقیقات نشان داده‌اند این کسب‌وکارها در بسیاری از کشورها رشد ویژه‌ای داشته‌اند و به حفظ ثبات اجتماعی و اقتصادی کمک نموده‌اند (Na et al., 2020). اگرچه اندازه آن‌ها کوچک، اما تعداد آن‌ها زیاد است و بیش از ۹۰٪ از کل تجارت گردشگری را شامل می‌شوند و عملکرد آن‌ها برای موفقیت بخش گردشگری و برای معیشت مقاصد گردشگری حیاتی است (Halak et al, 2015). این کسب‌وکارها نقش مهمی در ارائه خدمات گردشگری، تضمین رضایت گردشگران و همچنین ایجاد تصویری مثبت از مقصد دارند. (Soares et al, 2021)

اقامتگاه‌ها، مراکز بوم‌گردی، اپراتورهای تور، مرکز صنایع‌دستی و سوغاتی‌ها به عنوان کسب‌وکارهای کوچک گردشگری شناخته می‌شوند که در امتداد خطوط بخش گردشگری قرار دارند و در مقایسه با شرکت‌های بزرگ‌تر با توجه به نقاط قوت خاصشان مانند سازگاری، انعطاف‌پذیری و دسترسی آسان‌تر مراجعین به این مراکز، پاسخ‌گوی تقاضای بازار گردشگری هستند (Santos & Brito, 2012; Singh et al., 2023; Maziliauskė, 2024). در گردشگری، نقش شرکت‌های کوچک و متوسط (هتل‌ها، هاستل‌ها، آژانس‌های مسافرتی، اقامتگاه‌ها، رستوران‌ها و...) بسیار مهم است. (Martínez-Román, 2015) این نوع کسب‌وکارها به عنوان مهم‌ترین تسهیل‌کننده‌ها در صنعت

گردشگری شناخته می‌شوند. مطالعه‌ای که توسط شارما و آبنجا در سال ۲۰۰۵ در مورد صنعت گردشگری تانزانیا انجام شد، نشان داد که هتل‌ها و رستوران‌های کوچک به منبع اصلی فرصت‌های شغلی و فعالیت‌های کارآفرینی تبدیل شده‌اند (Othman & Rosli, 2011). کسب‌وکارهای کوچک در دست‌یابی به اهداف اقتصادی هر کشوری اهمیت بالایی دارند. آن‌ها طیف گسترده‌ای از فعالیت‌های اقتصادی و بخش‌های مختلف را پوشش می‌دهند و نقش آن‌ها را در رشد و توسعه اقتصادی کشورها نمی‌توان نادیده گرفت. کسب‌وکارهای کوچک تحت فشار شدیدی هستند تا بازاریابی محصولات خود را با پیشرفت‌های فناوری و نیازهای در حال تغییر مشتریان هم‌سو کنند. این موضوع نشان‌دهنده ناکارآمدی بازاریابی در میان کسب‌وکارهای کوچک است (Lu & Gui, 2022). سیستم‌های ناکارآمد اطلاعات بازاریابی، به بازاریابی و مزیت رقابتی کسب‌وکارهای کوچک آسیب می‌رسانند (Kotler et al., 2022; Prescott & Miller, 2001). به‌طور خاص، کامائو و نجونا (۲۰۲۰) خاطرنشان می‌کنند که عدم توانایی در توسعه محصولات و خدمات مناسب برای مشتریان، ناشی از فقدان هوش بازاریابی است. این کاستی‌ها باعث شده که کسب‌وکارهای کوچک و متوسط فاقد ظرفیت رقابتی لازم برای رقابت با رقبای بزرگ‌تر خود باشند.

۲.۲. هوشمندی بازاریابی

هوشمندی بازاریابی به عنوان یک فرآیند نظام‌مند و پیوسته، به جمع‌آوری، پردازش، تحلیل و به‌کارگیری اطلاعات مرتبط با محیط درونی و بیرونی سازمان اطلاق می‌شود که هدف نهایی آن پشتیبانی از تصمیم‌گیری‌های راهبردی و عملیاتی در حوزه بازاریابی است. (Kotler & Keller, 2016) در دنیای پررقابت امروز، هوشمندی بازاریابی به یک مزیت رقابتی پایدار تبدیل شده که به سازمان‌ها امکان می‌دهد نه تنها بر اساس شهود، بلکه بر مبنای داده‌های واقعی و شواهد عینی تصمیم‌گیری کنند. (Tahmasebifard, 2018) این مفهوم از چهار رکن اصلی تشکیل شده است: هوشمندی مشتری که به درک عمیق نیازها،



در سازمان‌ها بسیار گسترده و متنوع است. از مهم‌ترین این کاربردها می‌توان به کاهش ریسک تصمیم‌گیری‌ها، شناسایی فرصت‌های جدید بازار، بهینه‌سازی استراتژی‌های بازاریابی، افزایش چابکی سازمانی در پاسخ به تغییرات بازار و درنهایت خلق ارزش برتر برای مشتریان اشاره کرد. (Pencarelli, 2020) این سیستم به سازمان‌ها کمک می‌کند تا منابع خود را به‌صورت کارآمدتر تخصیص دهند و اثربخشی فعالیت‌های بازاریابی خود را به حداکثر برسانند. (Nagle & Muller, 2018)

توسعه هوشمندی بازاریابی در گردشگری به‌طور مستقیم با تحولات فناوری و تغییر الگوهای سفر در دهه‌های اخیر مرتبط است. در گذشته، تصمیم‌گیری‌های بازاریابی در این صنعت عمدتاً بر اساس تجربه و شهود مدیران صورت می‌گرفت، اما با ظهور اینترنت و دیجیتالی‌شدن فرآیندهای سفر از اواخر دهه ۱۹۹۰، لزوم اتخاذ رویکردی سیستماتیک و مبتنی بر داده به‌تدریج آشکار شد (Buhalis & Law, 2008). تحولات بعدی ازجمله ظهور

رسانه‌های اجتماعی در دهه ۲۰۰۰ و گسترش گوشی‌های هوشمند، حجم بی‌سابقه‌ای از داده را در مورد ترجیحات و رفتار مسافران ایجاد کرد که نیاز به توسعه چارچوب‌های تحلیلی پیشرفته‌تر را ضروری کرد. (Li et al., 2023) امروزه هوشمندی بازاریابی به یک ضرورت راهبردی برای بازیگران صنعت گردشگری تبدیل شده است. این ضرورت ناشی از ویژگی‌های منحصر به فرد این صنعت ازجمله وابستگی شدید به عوامل خارجی (همچون همه‌گیری‌ها، تغییرات آب‌وهوایی و تحولات سیاسی)، رقابت شدید جهانی و تغییرات سریع در ترجیحات مسافران است (Pencarelli, 2020). مطالعات نشان می‌دهند که سازمان‌های گردشگری که از سیستم‌های هوشمندی بازاریابی استفاده می‌کنند، قادرند تا ۳۵٪ سریع‌تر به تغییرات بازار نشان دهند و تا ۲۰٪ اثربخشی کمپین‌های بازاریابی خود را افزایش دهند. (Kotler et al., 2021) این امر در محیطی که مسافران به‌طور فزاینده‌ای خواستار تجربیات شخصی‌سازی شده و لحظه‌ای هستند، به عاملی کلیدی در کسب مزیت رقابتی پایدار تبدیل شده است. (UNWTO, 2023)

خواسته‌ها و رفتارهای مصرف‌کنندگان می‌پردازد؛ هوشمندی رقابتی که بر نظارت و تحلیل فعالیت‌ها و استراتژی‌های رقبای متمرکز است؛ هوشمندی بازار که روندهای کلان اقتصادی، اجتماعی، فناورانه و قانونی مؤثر بر صنعت را بررسی می‌کند؛ هوشمندی محصول که به ارزیابی عملکرد محصولات و خدمات موجود و شناسایی فرصت‌های توسعه محصولات جدید می‌پردازد (Järvinen & Taiminen, 2016). به گفته روتیچ (۲۰۱۶)، هوشمندی بازار به فرآیند کسب و تحلیل اطلاعات به منظور درک بازار (شامل مشتریان موجود و بالقوه) اشاره دارد تا نیازها و ترجیحات فعلی و آتی، نگرش‌ها و رفتارهای بازار مشخص شود و همچنین تغییرات در محیط کسب‌وکار که ممکن است بر اندازه و ماهیت بازار در آینده تأثیر بگذارد، ارزیابی گردد. این یک سیستم برای ثبت اطلاعات مورد نیاز برای تصمیم‌گیری در بازاریابی است. هدف بنیادین هوشمندی بازاریابی، کمک به مدیران بازاریابی برای اتخاذ تصمیماتی است که روزانه در حوزه‌های مختلف مسئولیت خود ازجمله قیمت‌گذاری با آن مواجه می‌شوند. هوشمندی بازاریابی، قابلیت درک، تحلیل و ارزیابی داده‌های محیط داخلی و خارجی مرتبط با سازمان، مشتریان، رقبای بازارها و شرکت‌ها به منظور بهبود تصمیم‌گیری تاکتیکی و استراتژیک و همچنین یکپارچه‌سازی هوش رقابتی، تحقیقات بازاریابی، تحلیل بازار و تحلیل اطلاعات تجاری و مالی است. (Ladipo et al., 2017).

اجرای موفقیت‌آمیز سیستم هوشمندی بازاریابی مستلزم بهره‌گیری از منابع متنوع داده است. این منابع شامل داده‌های داخلی سازمان نظیر اطلاعات فروش، گزارش‌های مالی و داده‌های مدیریت ارتباط با مشتری (CRM) می‌شود، همچنین داده‌های خارجی مانند تحقیقات اولیه از طریق نظرسنجی و مصاحبه، تحقیقات ثانویه شامل گزارش‌های صنعتی و مطالعات دولتی و داده‌های دیجیتال حاصل از تحلیل شبکه‌های اجتماعی و رفتار آنلاین کاربران را در بر می‌گیرد. (Li et al., 2023) این سیستم با ایفای نقش پل بین محیط داخلی و خارجی، به مدیران کمک می‌کند تا در مورد بازارها، رقبای و استراتژی‌ها تصمیمات منطقی اتخاذ کنند (Nguyen et al., 2019). کاربردهای هوشمندی بازاریابی

۱۰ سال سابقه مدیریتی یا مشاوره در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط گردشگری و خبرگان دانشگاهی نیز می‌بایست دارای مدرک دکتری باشند. مصاحبه‌ها بر مبنای راهنمای مصاحبه‌ای که توسط محقق تدوین و پس از تأیید اعضای هیأت علمی نهایی شده بود، انجام شد. داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها پس از ثبت و استخراج، طی فرآیندی سیستماتیک مورد تحلیل محتوا قرار گرفت و از طریق کدگذاری، ابعاد و مؤلفه‌های هوشمندی بازاریابی استخراج شد.

در مرحله بعد پژوهش، از روش مدل‌سازی ساختاری - تفسیری (ISM) به‌عنوان چارچوب روش‌شناختی اصلی برای ترسیم روابط و ساختار سلسله‌مراتبی بین عوامل شناسایی‌شده استفاده گردید. مدل‌سازی ساختاری تفسیری یک تکنیک تعاملی است که امکان سازمان‌دهی مجموعه‌ای از عناصر به هم پیوسته را در قالب یک مدل نظام‌مند و همه‌جانبه فراهم می‌کند (Warfield, 1974). این متدولوژی با هدایت و تشریح روابط پیچیده میان مؤلفه‌های مختلف یک سیستم، درک آن را تسهیل می‌کند (Faisal et al., 2006). از مفروضات بنیادین این روش آن است که عناصری که دارای بیشترین میزان تأثیرگذاری بر سایر عوامل هستند، از درجه اهمیت و اولویت بالاتری نیز برخوردارند. خروجی این فرآیند، ارائه ساختاری است که مسأله یا موضوعی پیچیده را در یک حوزه مطالعاتی مشخص به تصویر می‌کشد (Faisal et al., 2006).

بر اساس این، می‌توان اذعان داشت که مدل‌سازی ساختاری تفسیری، افزون بر ارائه بینشی عمیق در خصوص روابط متقابل عناصر سیستم، ساختار سلسله‌مراتبی آنان را نیز بر مبنای میزان اهمیت و تأثیرگذاری متقابل، تعریف و به شکلی گرافیکی بازنمایی می‌کند. وجه تفسیری این روش ناشی از اتکای آن بر قضاوت گروهی خبرگان برای تشخیص وجود یا عدم وجود رابطه بین عناصر است. از سوی دیگر، این روش به دلیل استخراج و بنا نهادن روابط بر پایه یک چارچوب ساختاری منسجم که از میان مجموعه‌ای پیچیده از متغیرها استخراج می‌شود، ماهیتی ساختاری دارد (فیروزجانیان و همکاران، ۱۳۹۲). در این مرحله، داده‌های مورد نیاز از طریق پرسش‌نامه محقق‌ساخته و از ۲۳ نفر از مدیران و متخصصان بازاریابی در صنعت گردشگری استان مازندران که به روش هدفمند انتخاب شده بودند، گردآوری شد. مبنای تحلیل داده‌ها در این روش و برای تشکیل ماتریس ساختاری، بر اساس شاخص مُد (پاسخ دارای بیشترین فراوانی) تعیین گردید. جهت بررسی روایی پرسش‌نامه روش‌های متعددی وجود دارد که با توجه

بالین‌حال، استقرار سیستم هوشمندی بازاریابی با چالش‌هایی نیز همراه است. مدیریت حجم انبوه داده‌های ساختاریافته و غیرساختاریافته، یکپارچه‌سازی داده‌های پراکنده از منابع مختلف، رعایت مسائل اخلاقی و حریم خصوصی مشتریان و مهم‌تر از همه، تغییر فرهنگ سازمانی از تصمیم‌گیری بر اساس شهود به فرهنگ داده‌محوری، از جمله مهم‌ترین این چالش‌ها به شمار می‌روند (Farahat, 2023). با پیشرفت فناوری‌های نوظهور مانند هوش مصنوعی و یادگیری ماشین، آینده هوشمندی بازاریابی به سمت تحولات چشم‌گیری در حرکت است. توسعه قابلیت‌های پیش‌بینی روندهای بازار، شخصی‌سازی فوق‌العاده پیشنهادات و خدمات و ارائه توصیه‌های استراتژیک بلندمدت، از جمله زمینه‌های درحال توسعه در این حوزه هستند (Huang & Rust, 2021; Chintalapati & Pandey, 2022). در نتیجه، هوشمندی بازاریابی امروزه به یک ضرورت انکارناپذیر برای سازمان‌هایی تبدیل شده که به دنبال حفظ و توسعه مزیت رقابتی خود در محیط‌های کسب‌وکار پویا و پیچیده هستند. موفقیت در اجرای این سیستم مستلزم تعهد مدیریت ارشد، تخصیص منابع مناسب و توسعه قابلیت‌های تحلیلی در سراسر سازمان است (Kotler et al., 2021).

۳. روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر نحوه اجرا، توصیفی - تحلیلی است. این مطالعه در دو مرحله متوالی طراحی و اجرا شده است. مرحله اول با هدف کشف و شناسایی عوامل مؤثر بر هوشمندی بازاریابی در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط حوزه گردشگری و با استفاده از روش تحلیل تم و مرحله دوم نیز با هدف ساختاربندی و تدوین مدل و به‌کارگیری روش مدل‌سازی ساختاری - تفسیری (ISM) صورت گرفت. در مرحله اول داده‌ها از طریق مصاحبه نیمه ساختاریافته با خبرگان گردآوری شد. مشارکت‌کنندگان پژوهش حاضر خبرگان دانشگاهی و اجرایی فعال در صنعت گردشگری استان مازندران هستند که به روش نمونه‌گیری هدفمند و بر اساس معیارهای ازپیش‌تعیین‌شده انتخاب شدند. فرآیند نمونه‌گیری تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت که درنهایت منجر به مشارکت ۱۷ خبره گردید. معیارهای گزینش خبرگان به این شرح بود: خبرگان اجرایی می‌بایست دارای حداقل



نیمه ساختاریافته با خبرگان باشد. فرآیند تحلیل تم در این پژوهش طی مراحل زیر انجام گرفت:

مرحله اول: تحلیل تم

گام اول: آشنایی عمیق با داده‌ها

در این مرحله، محقق به بررسی دقیق محتوای مصاحبه‌های انجام شده پرداخت. به این منظور، متون مصاحبه‌ها در دو بازه زمانی مجزا و طی یک دوره دو هفته‌ای، به طور کامل و موشکافانه مطالعه و نکات کلیدی و عبارات مهم استخراج شد. در مواردی که ابهامی در بیان دیدگاه‌های خبرگان وجود داشت، جهت رفع آن، تماس مجدد با خبرگان گرفته شد تا دیدگاه‌هایشان به وضوح بیان گردد. همچنین پس از یادداشت‌برداری از محتوای مصاحبه‌ها، بازخوانی و مرور چندباره یادداشت‌ها جهت اطمینان از صحت و دقت درک داده‌ها صورت گرفت.

گام دوم: کدهای اولیه

پس از تسلط کامل بر محتوای مصاحبه‌ها و درک جامع مطالب، کدهای اولیه از متن مصاحبه‌ها استخراج شد. کدگذاری به این صورت انجام گرفت که برای هر گزاره مرتبط و معنادار که از سوی خبرگان بیان شده بود، یک کد اختصاص داده می‌شد. نمونه‌هایی از متون مصاحبه، کدهای استخراج شده و مضامین پایه در جدول (۱) ارائه شده است.

جدول ۱. چند نمونه متن مصاحبه، کدهای استخراج شده و مضامین پایه مربوط به آن‌ها

مضمون پایه	کد	متن مصاحبه
عوامل مرتبط با شرایط بازار	تغییر در سلیقه مشتریان	«این روزها، سلیقه مسافران با سرعت نور تغییر می‌کند. امروز "سلفی گرفتن در مکان‌های خاص" مد است؛ فردا "سفرهای معنوی" و پس فردا "گردشگری پایدار". یک کسب‌وکار کوچک و متوسط موفق در حوزه گردشگری، باید بتواند این امواج را قبل از رسیدن، کند یا بلافاصله پس از برآمدن، سوار بر آن‌ها شود. هوشمندی بازاریابی دقیقاً یعنی رصد دائمی شبکه‌های اجتماعی، انجمن‌های مسافرتی و گزارش‌های سفر برای شناسایی همین "روندهای نوظهور کسی که دیر متوجه شود، از قافله عقب می‌ماند».
عوامل سازمانی و مدیریتی	بیش و تعهد مدیریت	«اگر مالک یا مدیرعامل یک واحد اقامتی به داده و تحلیل به عنوان یک هزینه نگاه کند، هرگز بودجه و منابع لازم تخصیص نمی‌یابد. اما اگر مدیریت، هوشمندی بازار را به عنوان سرمایه‌گذاری برای بقا و رشد ببیند، خودش پیش‌تاز تعیین KPIها و پیگیری روندها خواهد بود. این تعهد به نوعی موتور محرک کل فرآیند است».
	فرهنگ مشتری‌محوری	«هوشمندی در سازمانی رشد می‌کند که اشتراک‌گذاری اطلاعات یک ارزش باشد. کارکنان بخش پذیرش، بازخوردهای مهم مهمانان را فقط در دفتر ثبت می‌کنند یا برای تحلیل در اختیار تیم بازاریابی بگذارند؟ باید فرهنگ "یادگیری سازمانی" حاکم باشد؛ یعنی از داده‌ها بیاموزیم و بر اساس آن عمل کنیم».
فشار رقابتی	تعداد رقبا	«وقتی ده‌ها اقامتگاه بوم‌گردی و هتل مشابه در یک منطقه وجود دارند، دیگر نمی‌توان فقط بر کیفیت خدمات داخلی تکیه کرد».
	شناخت رفتار رقبا	«کسب‌وکارها باید رفتار رقبا را زیر نظر بگیرند: نرخ‌هایشان، پکیج‌های تورشان، کمپین‌های تبلیغاتی‌شان و نقطه قوت و ضعفشان در نظرات مشتریان».

به ماهیت پژوهش حاضر، از روش «روایی محتوا» استفاده شد؛ بدین ترتیب پس از استخراج عوامل مؤثر بر هوشمندی بازاریابی در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط حوزه گردشگری از طریق مصاحبه در گام‌های اول و سوم از روایی محتوایی استفاده گردید، برای این منظور نظرات اساتید دانشگاهی و دو نفر از خبرگان فعال در حوزه کسب‌وکارهای کوچک و متوسط گردشگری در مورد مناسب بودن پرسش‌نامه‌ها اخذ و اعمال شد. برای پیاپی پرسش‌نامه ISM از روش آزمون مجدد (آزمون - پس آزمون) استفاده شد. بدین منظور پرسش‌نامه مزبور دو مرتبه به ۴ تن از خبرگان و متخصصین که امکان دسترسی مجدد با آن‌ها فراهم بود ارسال شد و در نهایت مجموع همبستگی پاسخ‌های اعلام شده برای هر دو مرحله از طرف خبرگان ۰.۷۶۱٪ و این مقدار بیانگر پیاپی قابل قبول پرسش‌نامه است.

۴. یافته‌ها

در این پژوهش، به منظور گردآوری داده‌های مورد نیاز برای شناسایی عوامل مؤثر بر هوشمندی بازاریابی در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط گردشگری، از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با خبرگان استفاده شد. داده‌های حاصل نیز با روش تحلیل تم (تحلیل مضمون) مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. برای اجرای این فرآیند، راهنمای مصاحبه‌ای تدوین گردید تا زمینه‌ساز انجام مصاحبه‌های

گام سوم: شکل‌دهی به مضامین اولیه

در این مرحله، کدهای استخراج‌شده از نظر محتوایی و مفهومی مورد بررسی و واکاوی قرار گرفتند. کدهایی که از منظر معنایی دارای هم‌پوشانی و تشابه بودند، در قالب مضامین پایه دسته‌بندی شدند. در ادامه، مضامین پایه‌ای که از سنخیت مفهومی برخوردار بودند، با یکدیگر تلفیق شده و مضامین سازمان‌دهنده را تشکیل دادند.

گام چهارم: بازبینی و اعتبارسنجی مضامین

در این گام، مضامین شناسایی‌شده مجدداً مورد ارزیابی و بازبینی دقیق قرار گرفتند. برای حصول اطمینان از صحت و اعتبار یافته‌ها،

نتایج حاصل از کدگذاری و استخراج مضامین، با مبانی نظری پژوهش مقایسه و انطباق داده شد. همچنین، نقشه مضامین ترسیم‌شده مورد بررسی قرار گرفت که نشان‌دهنده برخورداری از ساختاری منطقی و قابل قبول بود.

گام پنجم: تعریف و نام‌گذاری نهایی مضامین

پس از تأیید نهایی و دسته‌بندی مضامین استخراج‌شده، به هر یک از آن‌ها عنوان مناسب و معناداری اختصاص داده شد. نتایج ناشی از اجرای روش تحلیل مضمون در جدول (۲) ارائه شده است.

جدول ۲. نتایج روش تحلیل مضمون

مضامین فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه
عوامل مؤثر بر هوشمندی بازاریابی در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط حوزه گردشگری	عوامل و جهت‌گیری‌های کلی سازمان	نگرش و تعهد مدیریت، گرایش کارآفرینانه، بودجه‌بندی مناسب برای تحقیقات بازار، رویکرد سیستماتیک، نوآوری در ارائه خدمات، فرآیندگرایی، یکپارچگی داده‌های داخلی
	فشار رقابتی	تعداد رقبای، قیمت محصول / خدمت، موقعیت رقابتی کسب‌وکار، افزایش نیاز به تمایز، ضرورت رصد رقبای، بهینه‌سازی منابع محدود، واکنش سریع به خواست و نیاز بازار
	جریان اطلاعات مشتری	مخاطب‌شناسی و بخش‌بندی مشتریان بر اساس جنسیت مشتری، سن مشتری، درآمد مشتری، تحصیلات مشتری، هنجارهای ذهنی مشتری، میزان فعالیت و دسترسی مشتری به محیط مجازی
	توانایی کارکنان	توانایی تحلیل داده‌ها، استفاده از نیروی انسانی متخصص، توانایی تحلیل داده‌ها، مهارت دیجیتال مارکتینگ
	مشتری محوری	ارتباط بلندمدت با مشتریان، استفاده از کلان‌داده‌ها (Big Data) برای درک رفتار، ترجیحات و الگوی سفرگردشگران، افزایش نقاط و راه‌های دسترسی مشتریان به کسب‌وکار، سفارشی‌سازی محصولات و خدمات، توجه به مسؤولیت‌های اجتماعی، پاسخ‌گویی در شبکه‌های اجتماعی
	عوامل فناورانه	زیرساخت‌های فناوری، دسترسی و استفاده از ابزارهای تحلیل داده، کیفیت وبسایت شرکت و فعالیت شرکت در شبکه‌های اجتماعی، هماهنگی فناوری و نیروی انسانی، کیفیت وبسایت و استفاده از پلتفرم‌های شبکه‌های اجتماعی
	عوامل مرتبط با شرایط بازار	نرخ ارز و هزینه‌های گردشگری، تغییر سلیقه و انتظارات مشتریان، دسترسی به پلتفرم‌های واسطه (مثل علی‌بابا)، دسترسی به داده‌های بازاریابی ثانویه (گزارش‌های صنعت گردشگری)، شناخت رقبای، شناسایی ترندهای گردشگری در فصول مختلف
	عوامل محیط کلان	قوانین و مقررات حوزه گردشگری، شرایط اقتصادی و قدرت خرید مردم، پیشرفت‌ها تکنولوژیکی، رویدادهای غیر مترقبه (مانند همه‌گیری کوید ۱۹ و جنگ)



مرحله دوم: تعیین روابط بین ابعاد و شاخص‌ها با به‌کارگیری رویکرد مدل‌سازی ساختاری تفسیری (ISM)

گام اول: تشکیل ماتریس خودتعاملی ساختاری (SSIM)

ماتریس خودتعاملی ساختاری، ماتریسی مربعی با ابعاد برابر تعداد عوامل شناسایی شده است که در آن، ابعاد و شاخص‌ها به ترتیب در سطرها و ستون‌های اول قرار می‌گیرند. سپس روابط دوطرفه بین عوامل با استفاده از نمادهای مشخصی تعریف می‌شود (آذر و همکاران، ۱۳۹۵). تشکیل این ماتریس مبتنی بر بحث و تبادل نظر گروه متخصصان است و برای تعیین نوع روابط، استفاده از نظر خبرگان با به‌کارگیری تکنیک‌هایی همچون طوفان فکری و تکنیک گروه اسمی توصیه می‌شود (Singh et al., 2003). در این پژوهش، پس از شناسایی شاخص‌ها و دسته‌بندی عوامل، پرسش‌نامه‌ای منطبق با روش مدل‌سازی ساختاری - تفسیری طراحی گردید. مطابق با دستورالعمل‌های این روش که در روش تحقیق تشریح شد، از ۲۳ نفر از مدیران و متخصصان بازاریابی در صنعت گردشگری استان مازندران که به روش هدفمند انتخاب شده بودند، درخواست شد تا روابط بین ابعاد را مشخص کنند. روابط مفهومی مورد استفاده در تشکیل ماتریس خودتعاملی ساختاری در جدول (۳) ارائه شده است.

جدول ۳. مفاهیم نمادها در SSIM

نماد	مفهوم نماد در ISM
V	I منجر به J می‌شود (عامل سطر منجر به عامل ستون می‌شود).
A	J منجر به I می‌شود (عامل ستون منجر به عامل سطر می‌شود).
X	رابطه دو طرفه I و J وجود دارد.
O	رابطه‌ای وجود ندارد.

در این پژوهش، پس از شناسایی و دسته‌بندی نهایی شاخص‌ها، پرسش‌نامه‌ای منطبق با اصول روش مدل‌سازی ساختاری - تفسیری طراحی گردید. با توجه به ماهیت کیفی و مبتنی بر نظر خبرگان این روش، جهت تأیید پایایی از تکنیک بازبینی همتایان (Peer Debriefing) استفاده شد. در این رویه، یافته‌ها و فرآیند تحلیل با پژوهشگران مجرب به اشتراک گذاشته شده و نظرات اصلاحی آنان در نتایج اعمال گردید. به‌منظور بررسی روایی نیز از روایی محتوایی (Content Validity) بهره‌گیری شد که طی آن پرسش‌نامه طراحی شده توسط جمعی از خبرگان مورد بررسی و تأیید قرار گرفت. با توجه به وجود تفاوت در دیدگاه‌های مشارکت‌کنندگان در تعیین نوع روابط بین متغیرها، روابط نهایی برای تشکیل ماتریس خودتعاملی ساختاری (SSIM) بر اساس دستورالعمل وارفیلد و بر مبنای شاخص مد (پاسخ دارای بیشترین فراوانی تعیین گردید. بر اساس این، ماتریس خودتعاملی ساختاری به شرح زیر تشکیل شد.

جدول ۴. ماتریس خودتعاملی ساختاری نهایی

عوامل تأثیرگذار هوشمندی بازاریابی در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط حوزه گردشگری	سازمانی (۱)	فشار رقابتی (۲)	جریان اطلاعات مشتریان (۳)	توانایی کارکنان (۴)	مشتری محوری (۵)	عوامل فناورانه (۶)	شرایط بازار (۷)	محیط کلان (۸)
عوامل سازمانی (۱)		A	O	V	V	X	A	A
فشار رقابتی (۲)			A	O	V	A	V	A
جریان اطلاعات از مشتریان (۳)				V	V	O	O	A
توانایی کارکنان (۴)					V	O	O	O
مشتری محوری (۵)						A	A	O
عوامل فناورانه (۶)							A	V
شرایط بازار (۷)								A
محیط کلان (۸)								

منبع: یافته‌های پژوهش

گام دوم: تشکیل ماتریس دریافتی (دسترسی اولیه)

برای تدوین این ماتریس باید نمادهای ماتریس خودتعاملی ساختاری (SSIM) را به صفر و یک تبدیل کنیم. این فرآیند بر طبق اصول جدول زیر انجام می شود:

جدل ۵. تبدیل نمادها به اعداد

نماد	معادل عددی
V (I منجر به J می شود).	۱
A (J منجر به I می شود).	۰
X (رابطه دو طرفه I و J وجود دارد).	۱
O (رابطه ای وجود ندارد).	۰

بنابراین ماتریس دسترسی اولیه به شرح زیر خواهد بود:

جدول ۶. ماتریس دسترسی اولیه

عوامل تأثیرگذار بر هوشمندی بازاریابی در کسب و کارهای کوچک و متوسط حوزه گردشگری	سازمانی (۱)	شدت رقابت (۲)	جریان اطلاعات مشتریان (۳)	توانایی کارکنان (۴)	مشتری محوری (۵)	عوامل فناورانه (۶)	شرایط بازار (۷)	محیط کلان (۸)
عوامل سازمانی (۱)	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۰	۰
فشار رقابت (۲)	۱	۱	۰	۰	۱	۰	۱	۰
جریان اطلاعات از مشتریان (۳)	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰
توانایی کارکنان (۴)	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۰
مشتری محوری (۵)	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۰	۰
عوامل فناورانه (۶)	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۰	۱
شرایط بازار (۷)	۱	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۰
محیط کلان (۸)	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۱	۱

منبع: پژوهش حاضر

گام سوم: تعیین روابط و سطح بندی ابعاد

در مرحله بعدی، با در نظر گرفتن قابلیت انتقال عوامل مؤثر بر جریان های نقدی، ماتریس دسترسی نهایی تشکیل شد. این ماتریس امکان محاسبه دو شاخص کلیدی را فراهم می کند: قدرت نفوذ

جدول ۷. ماتریس دسترسی نهایی

عوامل تأثیرگذار بر هوشمندی بازاریابی در کسب و کارهای کوچک و متوسط حوزه گردشگری	سازمانی (۱)	فشار رقابتی (۲)	جریان اطلاعات مشتریان (۳)	توانایی کارکنان (۴)	مشتری محوری (۵)	عوامل فناورانه (۶)	شرایط بازار (۷)	محیط کلان (۸)	نفوذ
عوامل سازمانی (۱)	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۷
فشار رقابتی (۲)	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۷
جریان اطلاعات از مشتریان (۳)	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۶



۳	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۰	۱	توانایی کارکنان (۴)
۴	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۰	مشتري محوری (۵)
۸	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	عوامل فناورانه (۶)
۸	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	شرایط بازار (۷)
۸	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	محیط کلان (۸)
	۴	۵	۵	۸	۸	۸	۷	۶	وابستگی

منبع: پژوهش حاضر

سطح بندی عوامل در مدل ساختاری تفسیری

به منظور تعیین جایگاه سلسله مراتبی متغیرها در مدل نهایی، لازم است ماتریس دسترسی نهایی به سطوح مختلف تفکیک گردد. برای این منظور، سه مجموعه مجزا برای هر متغیر تعریف می شود: مجموعه خروجی، مجموعه ورودی و مجموعه مشترک. بر اساس این تقسیم بندی، متغیرهایی که مجموعه خروجی و ورودی آن ها کاملاً یکسان باشد، در زمره مجموعه مشترک قرار می گیرند. این متغیرها در فرآیند سطح بندی، در بالاترین رده سلسله مراتب قرار گرفته و در ایجاد یا تأثیرگذاری بر سایر متغیرها نقشی ندارند. فرآیند سطح بندی به این صورت است که پس از شناسایی متغیرهای مجموعه مشترک، آن ها از فهرست سایر متغیرها حذف شده و این روند به صورت تکراری ادامه می یابد تا سطح تمامی متغیرها مشخص شود. در این پژوهش، عوامل شناسایی شده در سه سطح مختلف دسته بندی شده اند.

جدول ۸. سطح بندی عوامل مؤثر بر هوشمندی بازاریابی در کسب و کارهای کوچک و متوسط گردشگری سطح اول

سطح اول	مجموعه مشترک	مجموعه خروجی	مجموعه ورودی	عوامل تأثیرگذار بر هوشمندی بازاریابی
۱	۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸	۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸	۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸	عوامل سازمانی (۱)
۲	۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷	۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸	۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸	فشار رقابتی (۲)
۳	۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸	۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸	۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸	جریان اطلاعات از مشتریان (۳)
۴	۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸	۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸	۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸	توانایی کارکنان (۴)

سطح اول	مجموعه مشترک	مجموعه خروجی	مجموعه ورودی	مشتري محو ری (۵)
۱	۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸	۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸	۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸	عوامل فناورانه (۶)
۲	۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸	۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸	۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸	شرایط بازار (۷)
۳	۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸	۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸	۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸	محیط کلان (۸)

منبع: پژوهش حاضر

با مشخص شدن سطوح اول، عامل جریان اطلاعات از مشتریان، توانایی کارکنان و مشتری محوری از محاسبه سطوح سایر عوامل جدا می شوند. این روند تا زمانی که سطح تمامی عوامل مشخص شوند، تکرار می گردد.

جدول ۹. سطح بندی عوامل مؤثر بر هوشمندی بازاریابی در کسب و کارهای کوچک و متوسط گردشگری سطح دوم

سطح دوم	مجموعه مشترک	مجموعه خروجی	مجموعه ورودی	عوامل تأثیرگذار بر هوشمندی بازاریابی
۱	۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸	۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸	۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸	عوامل سازمانی (۱)
۲	۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷	۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸	۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸	فشار رقابتی (۲)
۳	۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸	۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸	۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸	مشتریان (۳)
۴	۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸	۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸	۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸	توانایی کارکنان (۴)
۵	۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸	۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸	۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸	مشتري محوری (۵)
۶	۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸	۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸	۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸	عوامل فناورانه (۶)
۷	۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸	۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸	۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸	شرایط بازار (۷)
۸	۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸	۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸	۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸	محیط کلان (۸)

منبع: پژوهش حاضر

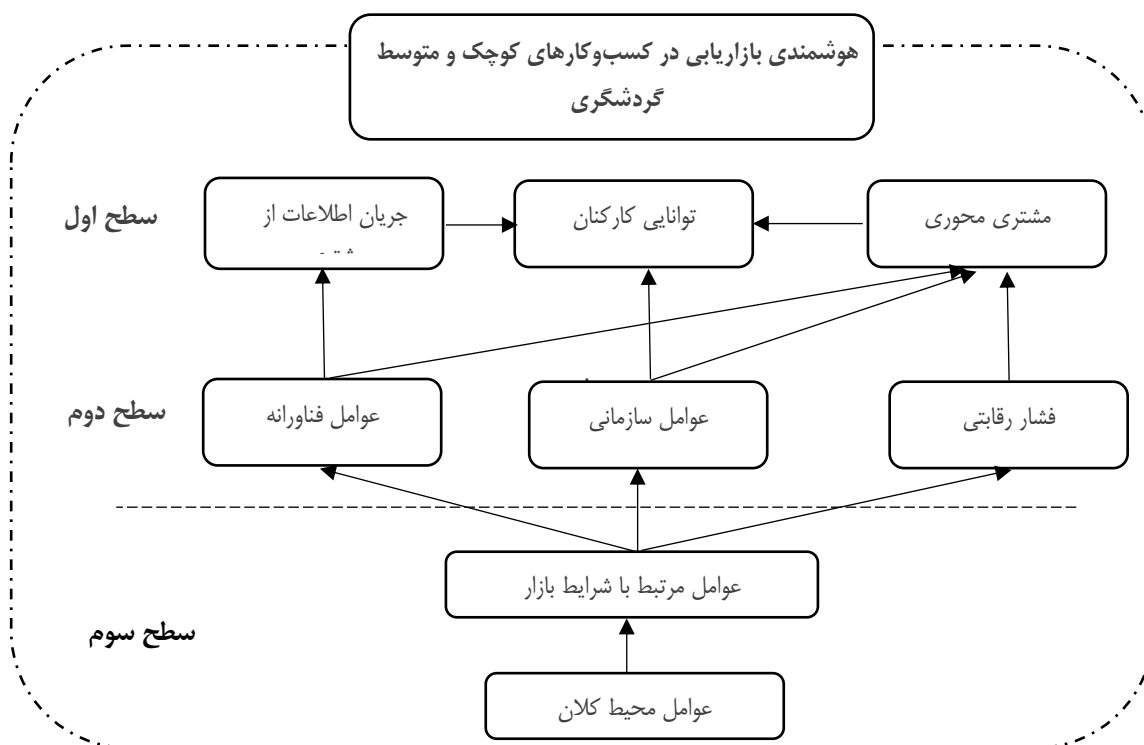
گام سوم: ترسیم شبکه تعاملات ابعاد مؤثر هوشمندی بازاریابی در کسب و کارهای کوچک و متوسط حوزه گردشگری

جدول فوق نشان می‌دهند که عوامل مؤثر بر هوشمندی بازاریابی از سه سطح تشکیل شده‌اند. در سطح اول، توانایی کارکنان، جریان اطلاعات از مشتریان از مشتریان و مشتری محور قرار دارند؛ در سطح دوم، عوامل سازمانی، فشار رقابتی و عوامل فناورانه وجود دارند و در سطح سوم عوامل کلان و مربوط به بازار جای می‌گیرند؛ با توجه به این سطوح و ماتریس دسترسی، یک مدل اولیه ترسیم شده و با حذف انتقال پذیری از آن، مدل نهایی به دست می‌آید. همان طور که مشخص است، مدل نهایی از سه سطح تشکیل شده است. عواملی که در سطوح بالاتر قرار دارند، بیشتر تحت تأثیر سایر عوامل قرار می‌گیرند. عواملی که در سطح بالاتر قرار دارند، متغیرهای وابسته (خروجی) هستند و عواملی که در سطح پایین تر هستند، متغیرهای مستقل (محرک) قدرتمند محسوب می‌شوند. مدل نهایی بر اساس یافته‌های شما به شرح زیر است:

جدول ۱۰. سطح بندی عوامل مؤثر بر هوشمندی بازاریابی در کسب و کارهای کوچک و متوسط گردشگری سطح سوم

عوامل تأثیرگذار بر هوشمندی بازاریابی	مجموعه ورودی	مجموعه خروجی	مجموعه مشترک	سطح سوم
عوامل سازمانی (۱)				
فشار رقابتی (۲)				
مشتریان (۳)				
توانایی کارکنان (۴)				
مشتری محور (۵)				
عوامل فناورانه (۶)				
شرایط بازار (۷)	۷،۸	۷،۸	۷،۸	سطح سوم
محیط کلان (۸)	۷،۸	۷،۸	۷،۸	سطح سوم

منبع: پژوهش حاضر



شکل ۱. مدل سازی ساختاری تفسیری (ISM) عوامل تأثیرگذار بر هوشمندی بازاریابی در کسب و کارهای کوچک و متوسط گردشگری

تحلیل MICMAC

هدف از تحلیل MICMAC، شناسایی و بررسی قدرت نفوذ و وابستگی متغیرها است. در این نوع تحلیل، اهمیت متغیرها بر اساس روابط غیرمستقیم میان آن‌ها ارزیابی می‌شود. متغیرها بر اساس قدرت نفوذ، میزان تأثیرگذاری و وابستگی به چهار دسته تقسیم می‌شوند:

دسته اول شامل متغیرهای **خودمختار** است که قدرت هدایت و وابستگی ضعیفی دارند. این متغیرها به‌طور نسبی از سیستم جدا بوده و ارتباطات کمی با آن دارند. در این پژوهش، هیچ‌یک از متغیرها در این دسته قرار نگرفته‌اند.

دسته دوم شامل متغیرهای **وابسته** است که تأثیرپذیری بیشتری نسبت به سایر عوامل دارند و وابستگی آن‌ها زیاد است. در این تحقیق، جریان اطلاعات از مشتریان، مشتری‌محوری و توانایی کارکنان در این دسته قرار می‌گیرند. این عوامل ریشه‌های تأثیرگذار در سیستم هستند. تغییر در این عوامل (مثلاً یک قانون جدید یا یک روند گردشگری) باعث ایجاد موجی از تغییرات در کل سیستم می‌شود، اما خودشان کمتر تحت تأثیر عوامل داخلی کسب‌وکار قرار می‌گیرند. مدیران باید این عوامل را **بیشتر "رصد و نظارت"** کنند تا کنترل.

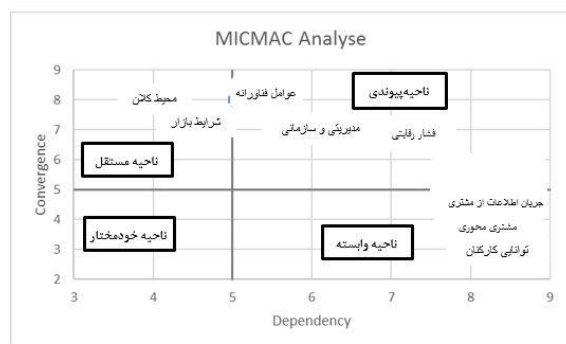
دسته سوم متغیرهای **رابط یا پیوندی** بوده که قدرت هدایت و میزان وابستگی بالایی دارند و در این پژوهش، عوامل سازمانی و مدیریتی، عوامل فناوریانه و فشار رقابتی در این دسته قرار می‌گیرند. این عوامل موتورهای تغییر در داخل سازمان و بسیار پویا و حساس هستند. هر اقدام روی این عوامل، هم بر دیگران اثر می‌گذارد و هم از دیگران اثر می‌پذیرد. برای مثال، سرمایه‌گذاری روی فناوری (عامل ۶) بر مشتری‌محوری اثر می‌گذارد و از طرفی، تحت تأثیر تعهد مدیریت (عامل ۱) است. مدیریت این عوامل پیچیده و نیازمند برنامه‌ریزی یکپارچه است.

دسته چهارم شامل متغیرهای **مستقل** بوده که قدرت هدایت بالا، ولی وابستگی پایینی دارند. بر اساس نتایج تجزیه و تحلیل MICMAC در پژوهش حاضر، متغیرهای محیط کلان و شرایط بازار در گروه متغیرهای مستقل قرار گرفته‌اند. این عوامل نتایج و دستاوردهای سیستم هستند و به شدت تحت تأثیر عوامل سطوح قبلی قرار دارند. آن‌ها هدف نهایی بسیاری از سرمایه‌گذاری‌ها هستند، اما به‌خودی‌خود قدرت ایجاد تغییر اساسی در سیستم را

ندارند. بهبود این موارد مستلزم تمرکز بر روی متغیرهای "مستقل" و "پیوندی" است.

شکل ۲ نمودار تحلیل MICMAC برای مؤلفه‌های تأثیرگذار بر هوشمندی بازاریابی در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط در حوزه گردشگری را بر اساس نتایج حاصل از پژوهش حاضر نشان می‌دهد. قدرت هدایت و میزان وابستگی متغیرها جهت ترسیم نمودار مزبور از جدول ۶ استخراج شده است.

شکل ۲. نمودار تحلیل MICMAC



۵. نتیجه‌گیری

یافته‌های این پژوهش مؤید آن است که هوشمندی بازاریابی در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط گردشگری، پدیده‌ای تک‌بعدی نبوده و حاصل تعامل پویای مجموعه‌ای از عوامل در سطوح مختلف است. مدل نهایی مدل‌سازی ساختاری تفسیری (ISM) نشان داد که این عوامل در یک ساختار سلسله‌مراتبی سه‌سطحی قرار می‌گیرند. در پایه‌ای‌ترین سطح (سطح سوم)، عوامل محیط کلان و عوامل مرتبط با بازار به‌عنوان متغیرهای مستقل و بنیادین عمل می‌کنند. این یافته با پژوهش سانگ و همکاران (۲۰۲۳) هم‌سو است که بر نقش کلانی داده‌ها و روندهای بازار به‌عنوان پیشران‌های اصلی استراتژی‌های بازاریابی نوین تأکید داشتند. در سطح میانی (سطح دوم)، عواملی چون فشار رقابتی، عوامل فناورانه و عوامل سازمانی به‌عنوان متغیرهای پیوندی قرار گرفتند که دارای نفوذ و وابستگی بالا هستند و نقش تسهیل‌گر را ایفا می‌کنند. این نتیجه مطابق با یافته‌های لی و وانگ (۲۰۲۲) است که فناوری و تعهد مدیریت را قلب تبدیل داده به هوشمندی می‌دانند. در نهایت، در سطح بالایی (سطح اول)، عواملی مانند جریان اطلاعات مشتری، مشتری‌محوری و توانایی کارکنان به‌عنوان متغیرهای وابسته شناسایی شدند که به‌طور مستقیم تحت تأثیر سطوح پایین‌تر قرار می‌گیرند و خروجی نهایی سیستم محسوب می‌شوند. این

سلسله‌مراتب به‌وضوح نشان می‌دهد که دستیابی به قابلیت‌هایی مانند مشتری‌محوری، مستلزم ایجاد بسترهای مناسب در سطوح زیرین است.

بر اساس مدل سلسله‌مراتبی به‌دست‌آمده، راهبرد مدیران کسب‌وکارهای کوچک و متوسط گردشگری باید بر اساس یک دیدگاه سیستمی و گام‌به‌گام استوار باشد. نقطه آغازین تحول، تمرکز بر متغیرهای مستقل سطح سوم، یعنی عوامل محیط کلان و بازار است. مدیران نیازمند ایجاد سازوکارهای منظمی برای رصد دائمی تغییرات قوانین، تحولات اقتصادی، قدرت خرید جامعه و به‌ویژه، شناسایی زود هنگام ترندهای نوظهور در سفر و گردشگری هستند. این آگاهی بنیادین، لازمه هرگونه برنامه‌ریزی استراتژیک است. در گام بعدی، توجه به متغیرهای پیوندی سطح دوم (عوامل سازمانی، فناوریانه و فشار رقابتی) به‌صورت هم‌زمان و یکپارچه حیاتی است. برای نمونه، سرمایه‌گذاری بر روی فناوری‌های جدید مانند نرم‌افزارهای CRM تنها زمانی به نتیجه مطلوب می‌رسد که با تعهد و بینش مدیریت ارشد برای ایجاد فرهنگ داده‌محوری و همچنین تحلیل مستمر حرکت‌های رقبا همراه باشد. این سه عامل مانند چرخ‌دنده‌های یک موتور هستند که تقویت یکی بدون دیگری کارایی محدودی خواهد داشت. درنهایت، این سرمایه‌گذاری‌های زیرساختی و راهبردی، زمینه‌ساز تحقق متغیرهای وابسته سطح اول (جریان اطلاعات مشتری، مشتری‌محوری و توانایی کارکنان) خواهد شد. بهبود این خروجی‌ها که مستقیماً بر تجربه مشتری و وفاداری او تأثیر می‌گذارد، در حقیقت معیار نهایی سنجش موفقیت در دست‌یابی به هوشمندی بازاریابی خواهد بود؛ بنابراین، موفقیت در گرو آن است که مدیران به جای تمرکز صرف بر نتایج نهایی، زنجیره ارزش هوشمندی را به‌طور کامل درک کرده و بر تقویت حلقه‌های اولیه این زنجیر متمرکز شوند.

پیشنهادهای:

با تکیه بر مدل سلسله‌مراتبی سه‌سطحی ارائه‌شده، مدیران کسب‌وکارهای کوچک و متوسط گردشگری می‌توانند تحول در هوشمندی بازاریابی را با یک راهبرد گام‌به‌گام و مبتنی بر اولویت پیش ببرند. گام نخست، سرمایه‌گذاری بر سیستم رصد هوشمند محیطی است. ایجاد یا مشارکت در پلتفرم‌های اشتراک اطلاعات صنفی (مانند اتحادیه‌ها) برای پایش مستمر تغییرات قوانین، رفتار رقبا و ترندهای سفر، زیرساخت ضروری تصمیم‌گیری است. در گام دوم، باید فناوری و فرهنگ سازمانی را به‌موازات هم تقویت کرد. خرید یا توسعه نرم‌افزارهای تحلیلی ساده و مقرون‌به‌صرفه باید همراه با آموزش کارکنان برای تفسیر داده‌ها و ایجاد فرهنگ

«تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد» از سوی مدیریت ارشد باشد. درنهایت، این زیرساخت‌ها به‌صورت خودکار خروجی‌های ملموس سطح اول، یعنی جریان اطلاعات مشتری و افزایش مشتری‌مداری را تولید خواهند کرد. توصیه عملی این است که مدیران یک نقشه راه شش‌ماهه طراحی کنند که در آن، ابتدا یک «کارگروه رصد بازار» تشکیل شود، سپس یک ابزار فناوریانه کلیدی انتخاب و هم‌زمان یک دوره آموزشی کوتاه‌مدت برای تیم بازاریابی و فروش برگزار گردد. این رویکرد تدریجی و سیستماتیک، ریسک سرمایه‌گذاری را کاهش داده و بازده آن را در بلندمدت تضمین می‌کند.

نهادهای کلان مانند سازمان گردشگری و اتاق‌های بازرگانی می‌توانند با اقدامات تسهیل‌گرانه، زمینه‌ساز جهش هوشمندی در این کسب‌وکارها شوند. ایجاد بانک اطلاعاتی ملی گردشگری و انتشار گزارش‌های دوره‌ای از رفتار سفر گردشگران داخلی و خارجی، مهم‌ترین کمکی است که می‌توان به SMEs برای درک عوامل سطح سوم (بازار و محیط کلان) کرد. همچنین، اعطای گونت‌ها یا وام‌های کم‌بهره هدفمند برای خرید نرم‌افزارهای تحلیل داده یا حضور در دوره‌های آموزشی مرتبط، می‌تواند مانع مالی بر سر راه عوامل سطح دوم (فناوری و منابع انسانی) باشد. درنهایت، رتبه‌بندی و اعطای نشان کیفیت به کسب‌وکارهای گردشگری هوشمند بر اساس شاخص‌هایی برگرفته از این مدل، انگیزه رقابتی قدرتمندی برای حرکت در این مسیر ایجاد خواهد کرد.

پیشنهاد برای پژوهش‌های آتی:

پیشنهاد می‌شود ساختار سلسله‌مراتبی به‌دست‌آمده در این پژوهش، با روش‌های کمی مانند مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM) بر روی نمونه‌ای وسیع‌تر آزمون شود تا قدرت پیش‌بینی روابط تأیید گردد.

بررسی این مدل در سایر زیربخش‌های گردشگری (مانند اکوتوریسم، گردشگری سلامت) یا کسب‌وکارهای کوچک و متوسط در سایر صنایع خدماتی پیشنهاد می‌شود تا میزان تعمیم‌پذیری آن سنجیده شود.

با توجه به شناسایی عوامل کلیدی، می‌توان از روش‌هایی مانند فرآیند تحلیل شبکه‌ای (ANP) یا تاپسیس فازی برای اولویت‌بندی راهکارهای عملیاتی اجرای هر یک از عوامل در مدل استفاده کرد.

محدودیت‌ها:

این پژوهش با وجود تلاش برای دستیابی به دقت و اعتبار، با محدودیت‌هایی روبه‌رو بود. نخست، ماهیت کیفی - تعاملی روش



نویسنده اول: ...

نویسنده دوم: ...

نویسنده سوم: ...

تضاد منافع

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

تقدیر و تشکر

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

— کزنائچ، اسدالله، اسدی، شکوفه. (۱۴۰۳). تأثیر رسانه‌های اجتماعی و خلاقیت ادراک شده از خود بر گرایش کارآفرینانه و عملکرد کسب‌وکارهای کوچک و متوسط گردشگری، نشریه پژوهش‌های بازاریابی گردشگری و میهمان‌نوازی، ۲(۱)، ۹۰-۹۹ (DOI):

10.22080/TMHR.2024.27432.1024

— فیروزجانیان، علی‌اصغر، فیروزجانیان، مجتبی، هاشمی پطرودی، سید حمید و غلامرضا زاده، فاطمه. (۱۳۹۲). کاربرد تکنیک مدل‌سازی ساختاری تفسیری (ISM) در مطالعات گردشگری (تحلیلی با رویکرد آسیب‌شناسانه). برنامه‌ریزی و توسعه گردشگری، ۲(۶)، ۱۵۹-۱۲۹.

ISM و وابستگی آن به قضاوت خبرگان، اگرچه عمق بخشید، اما تعمیم‌پذیری نتایج را محدود می‌کند.

دوم، انجام پژوهش در بازه زمانی خاص و در بستر جغرافیایی استان مازندران ممکن است تأثیر برخی عوامل محیطی پویا یا ویژگی‌های منطقه‌ای خاص را در مدل نهایی پررنگ کرده باشد.

درنهایت، شناسایی عوامل عمدتاً از منظر خبرگان صورت گرفته و دیدگاه مستقیم گردشگران به‌عنوان مصرف‌کننده نهایی، در این مرحله مورد بررسی قرار نگرفت.

حامی مالی

بنا به اظهار نویسنده مسؤول، این مقاله حامی مالی نداشته است.

سهم نویسندگان در پژوهش

منابع

- احمدی، فاطمه، عسکری، احمد و روستا، علیرضا. (۱۴۰۴). تأثیر بازاریابی هوشمند در صنعت گردشگری ایران. مدیریت بازاریابی هوشمند، ۶ (۲)، ۲۸۸-۳۰۲. (DOI): JABM.3.2.15564.351256.3257165419
- اکبری، مجید، طاهرپور، فاطمه، بوستان احمدی، وحید، و فولادی، عاطفه. (۱۳۹۹). مدل‌سازی ساختاری - تفسیری عوامل مؤثر بر توسعه گردشگری مذهبی در ایران با رویکرد آینده‌پژوهی. گردشگری و توسعه، ۹(۴)، ۲۸۵-۲۹۶. SID. <https://sid.ir/paper/1070810/fa>

References

- Abrokwah-Larbi, K., & Awuku-Larbi, Y. (2024). The impact of artificial intelligence in marketing on the performance of business organizations: evidence from SMEs in an emerging economy. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 16(4), 1090–1117.
- Alnawas, I., & Hemsley-Brown, J. (2019). Market orientation and hotel performance: investigating the role of high-order marketing capabilities. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(4), 1885–1905. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-07-2018-0564>
- Aripin, Z., Suganda, U. K., & Kusumah, A. Z. (2022). Marketing intelligence: Innovation ability to anticipate global competition. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 11(1), 21–23. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v11i1.1589>
- Buhalis, D., & Law, R. (2008). Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the Internet—The state of eTourism research. *Tourism Management*, 29(4), 609–623.
- Carson, G., O'Connor, C., & Simmons, G. (2020). The crucial role of market intelligence in the development of small business marketing capabilities. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 27(5), 797–816. <https://doi.org/10.1108/JSBED-12-2019-0394>
- Chintalapati, S., & Pandey, S. K. (2022). Artificial intelligence in marketing: A systematic review and research agenda. *Journal of Business Research*, 152, 121–136.
- Farahat, A. (2023). *Digital marketing intelligence: A practitioner's guide to data-driven strategies*. Routledge.
- Getz, D., Carlsen, J., & Morrison, A. (2004). *The family business in tourism and hospitality*. CABI Publishing.
- Halak, A., & Al-Mohammad, S. M. (2015). The viability of small and medium tourism enterprises (SMTEs) in Aqaba, Jordan. *International Journal of Business and Social Science*, 6(5), 132–142.
- Huang, M. H., & Rust, R. T. (2021). A strategic framework for artificial intelligence in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 49(1), 30–50. <https://doi.org/10.1007/s11747-020-00749-9>
- Järvinen, J., & Taiminen, H. (2016). Harnessing marketing automation for B2B content marketing. *Industrial Marketing Management*, 54, 164–175.
- Johns, P., & Van Doren, D. C. (2010). Competitive intelligence in service marketing: A new approach with practical application. *Marketing Intelligence & Planning*, 28(5), 551–570.
- Kamaau, P. N., & Njuguna, R. (2020). Influence of marketing intelligence on competitiveness of small and medium enterprises in the service sector in Kenya. *International Academic Journal of Innovation, Leadership and Entrepreneurship*, 2(2), 40–63.
- Kotler, P. (2012). *Marketing management* (14th ed.). Prentice Hall.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th ed.). Pearson Education.
- Kotler, P., Keller, K. L., & Chernev, A. (2022). *Marketing management* (16th ed.). Pearson Education.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Technology for humanity*. John Wiley & Sons.
- Ladipo, P. A., Awoniyi, M. A., & Arebi, I. T. (2017). The influence of marketing intelligence on business competitive advantage (A study of Diamond Bank Plc). *Journal of Competitiveness*, 9(1), 51–71.
- Li, J., Moreno, A., & Zhang, D. J. (2023). Competitive analysis of the tourism industry: A data-driven approach. Springer.
- Li, X., & Wang, Y. (2022). Transforming data into competitive advantage: The role of managerial commitment and IT capability in



- small tourism firms. *Tourism Management Perspectives*, 43, 100999.
- Lu, Y., & Cui, B. (2022). Intelligent tourism marketing and publicity methods for revenue enhancement. *Mobile Information Systems*, 2022(1), 6943120.
- Martínez-Román, J. A., Gamero, J., & Romero, I. (2015). Innovativeness and business performances in tourism SMEs. *Annals of Tourism Research*, 54, 118–135.
- Maziliauske, E. (2024). Innovation for sustainability through co-creation by small and medium-sized tourism enterprises (SMEs): Socio-cultural sustainability benefits to rural destinations. *Tourism Management Perspectives*, 50, 101201.
- Mohsenikabir, Z., Mousavi Kashi, Z., & Seyedi Hosseininia, S. S. (2024). Explaining the resilience model of small and medium businesses in Iran with the combined approach of ISM-FDEMATEL. *Iranian Journal of Management Sciences*, 19(73), 57–98.
- Na, A. N., Rahman, N. A., & Wang, S. (2020). The contribution of small and medium-sized tourism enterprises to local socio-economic stability: A case study of Sabah, Malaysia. *Journal of Sustainable Tourism*, 28(12), 2100–2118.
<https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1775234>
- Nagle, T. T., & Muller, G. (2018). *The strategy and tactics of pricing: A guide to growing more profitably* (6th ed.). Routledge.
- Nguyen, A. K. D., Dinh, T. L., & Menvielle, W. (2019). Marketing intelligence from data mining perspective: A literature review. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 10(5), 184–190.
- Othman, P., & Rosli, M. (2011). The impact of tourism on small business performance: Empirical evidence from Malaysian Islands. *International Journal of Business and Social Science*, 2(1), 11–21.
- Pencarelli, T. (2020). The digital revolution in the travel and tourism industry. *Information Technology & Tourism*, 22(3), 455–476.
<https://doi.org/10.1007/s40558-020-00181-3>
- Prescott, J. E., & Miller, S. H. (2001). *Proven strategies in competitive intelligence: Lessons from the trenches*. John Wiley & Sons.
- Rotich, E. C. (2016). Effects of marketing intelligence on sales performance of bancassurance among financial institutions in Kenya [Unpublished master's thesis]. University of Nairobi.
- Santos, J., & Brito, L. (2012). Towards a subjective measurement model for firm performance. **BAR-Brazilian Administration Review*, 9*(SPE), 95–117.
- Singh, A., Kumar, V., & Sharma, P. (2023). The impact of big data analytics on market-sensing capabilities in the tourism sector. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 14(2), 245–262.
<https://doi.org/10.1108/JHTT-03-2022-0081>
- Siti, M., Tommy, P., & Darma, D. C. (2020). Marketing intelligence: Benefits and implementation of its business. *Problems of Management in the 21st Century*, 15(2), 92–99.
<https://doi.org/10.33225/pmc/20.15.92>
- Soares, A. L. V., Mendes-Filho, L., & Gretzel, U. (2021). Technology adoption in hotels: applying institutional theory to tourism. *Tourism Review*, 76(3), 669–680.
- Soares, J. L., Martins, C. B., & Santo, P. E. (2021). The role of small and medium-sized tourism enterprises in co-creating the tourist experience and destination image. *Tourism Management Perspectives*, 40, 100896.
- Tahmasebifard, H. (2018). The role of competitive intelligence and its impact on small business performance. *Journal of Intelligence Studies in Business*, 8(1), 5–16.
- UNWTO. (2023). *Global tourism resilience report: Managing disruptions and fostering recovery*. World Tourism Organization.
- Xie, D., & He, Y. (2022). Marketing strategy of rural tourism based on big data and artificial



intelligence. *Mobile Information Systems*, 2022(1), 9154351.

Yabancı, O. (2023). Managing seasonality in tourism. *International Journal of Geography and Geography Education*, (50), 353–369.