

## A Localized Model of Marketing Strategies for Cultural and Artistic Institutions in Mashhad: A Qualitative Study

Nafiseh Ebrahimnezhad<sup>1</sup>  
Saeed Jafari Titkanloo<sup>3</sup>

Seyyed Morteza Ghayour Baghbani<sup>2</sup>  
Morteza Rojui<sup>4</sup>

Received: 11/05/2025

Accepted: 11/08/2025

### Introduction

In today's dynamic economic, social and technological environment, organizations need targeted and adaptable marketing strategies to ensure survival and foster sustainable development (Derakhshani et al., 2020). This requirement is even more critical in the cultural and artistic industries, which serve as essential pillars of the cultural economy (Shadlouei, 2019; Ghanbari et al., 2022). Although these industries hold significant potential for job creation and cultural advancement, they continue to face persistent challenges such as inadequate infrastructure, underdeveloped marketing systems, and limited specialized training. These obstacles have constrained their growth and performance (Ghanbari et al., 2023). Designing comprehensive and localized marketing models offers a promising solution to address these limitations and strengthen the development of cultural industries. Globally, leading cultural institutions have achieved success by aligning their strategies with rapid market transformations and shifting consumer preferences. This necessity is particularly evident in Iran—especially in culturally rich cities like Mashhad—where, despite considerable potential, the absence of localized cultural marketing strategies has resulted in numerous missed opportunities (Ghanbari et al., 2023). Given the intangible and symbolic nature of artistic products, effective

---

1. Ph.D. Student in Business Management, Policy Making Imam Reza International University. Email: ebrahimnezhadnafis@gmail.com

2. Assistant Professor, Department of Management, Faculty of Administrative Sciences Imam Reza International University. (Corresponding Author)  
Email: ghayoor@imamreza.ac.ir

3. Assistant Professor, Department of Management, Faculty of Administrative Sciences Imam Reza International University. Email: s\_jafari\_t@imamreza.ac.ir

4. Assistant Professor, Department of Management, Faculty of Administrative Sciences Imam Reza International University. Email: Mortezarojui@imamreza.ac.ir



### COPYRIGHTS

2023 by the authors. Published by the General Office of Islamic Culture and Direction southern Khorasan. This article is an open-access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0>

marketing in this sector requires approaches capable of not only promoting products but also communicating cultural values to audiences (Liu et al., 2021). Against this backdrop, the present paper aims to design a localized model of marketing strategy for cultural and artistic institutions in Mashhad, Iran. The results of the study will meaningfully contribute to the sustainable development of this sector.

### Method

This study adopted a qualitative approach, employing both content analysis and thematic analysis. The first stage was concerned with a thorough analysis of the existing literature using keywords related to the marketing of cultural and artistic products. The retrieved studies were screened using a critical appraisal tool, and 75 high-quality articles were selected for in-depth analysis. From these sources, 408 initial codes were extracted, which were subsequently organized into 33 axial codes and consolidated into 7 main themes. In the second phase, empirical data were collected through semi-structured interviews with 12 experts from cultural and artistic institutions in Mashhad. Participants were selected using purposive sampling, and interviews continued until theoretical saturation was achieved. The interview data were analyzed through thematic analysis across three coding stages. This process yielded 144 basic themes, which were grouped into 32 organizing codes and ultimately synthesized into 7 overarching themes. To ensure the trustworthiness of the findings, several validation strategies were employed. Member checking and expert review were conducted to verify interpretations. Furthermore, inter-coder reliability was assessed using Cohen's Kappa coefficient, resulting in a value of 0.78, indicating substantial agreement. By integrating theoretical and empirical insights, this mixed-method qualitative design provided a comprehensive understanding of marketing practices in cultural and artistic institutions and identified the key factors shaping this domain.

### Findings

This study examined marketing strategies in the field of cultural and artistic products through a systematic process designed to purposefully collect credible domestic and international scientific articles published over the past decade. Sources included databases such as Springer, Science Direct, Emerald, Wiley, Irandoc, and Jahad Daneshgahi. Keywords such as *marketing*, *marketing strategies*, *cultural products*, and *artistic products* were used in the search. The selected articles were first evaluated using the Critical Appraisal Skills Programme (CASP) tool, and only those with a score above 31 were included in the final analysis. A qualitative content analysis was then conducted on 75 articles, yielding 408 initial codes, 33 axial codes, and ultimately 7 main categories. A portion of the coding process and detailed analysis is presented in the tables of the main article. In the second phase, 12 semi-structured interviews were conducted and analyzed thematically, resulting in the identification of 144 basic themes. These were subsequently grouped into 32 organizing themes and consolidated into 7 overarching themes. The analysis confirmed that theoretical saturation had been reached. The final conceptual model

of the research comprised seven overarching themes: (1) environmental analysis, (2) targeting, (3) market segmentation, (4) positioning in the field of culture and art, (5) cultural and artistic products, (6) pricing, and (7) advertising. Together, these dimensions constitute the foundational elements of marketing strategies for cultural and artistic institutions in Mashhad.

### Conclusion

In today's rapidly changing environment, cultural and artistic institutions face numerous marketing challenges, including evolving consumer behavior, growing competition, and technological advancements. Beyond their cultural mission, these institutions play an important role in economic growth and employment. This study designed a context-specific marketing model for cultural institutions in Mashhad and proposed a comprehensive framework consisting of seven components:

1. **Environmental analysis:** competitor analysis, market analysis of cultural and artistic industries, consumer analysis, and technology analysis.
2. **Market segmentation:** based on geography, behavior, psychology, usage, and ethnicity.
3. **Positioning:** including industry positioning, customer experience-driven positioning, value proposition development, quality positioning, and price-based positioning.
4. **Targeting:** focusing on value, behavior, needs, and geographic location, with attention to both domestic and export markets.
5. **Cultural and artistic products:** encompassing product development, diversity, quality, features, and benefits.
6. **Pricing:** designed to be rational, competitive, and value-based.
7. **Advertising:** through online platforms, traditional media, and awareness-building campaigns.

Compared with traditional STP models and practical planning approaches, this model offers a more precise environmental analysis, richer segmentation, more nuanced targeting, and more specialized advertising strategies. Consequently, it is better suited to addressing the unique needs of cultural and artistic institutions in Mashhad. By identifying and structuring effective marketing strategies, this study not only provides a tailored framework for local institutions but also contributes to strengthening the broader cultural and artistic industries.

**Keywords:** Market Strategy, Cultural Industries, Positioning in The Field of Culture and Art, Art and Cultural Museums.

## References

- Ansari, M., & Khalili, A. (2021). Tarahi-ye baste-ye khat-mashi baraye neil be tose'e-ye tourism-e paydar dar Iran [Designing a policy package to achieve sustainable tourism development in Iran]. *Journal of Public Administration*, 13(4), 738-765. [In Persian]
- Asgarnejad Nouri, B., Zarei, Q., Bashir Khodaparasti, R., Saebnia, S., & Nazer Asl, A. (2019). Barrasi-ye ta'sir-e qabeliyat-haye bazaryabi va este'ratezhi-haye bazaryabi bar amalkard-e tejari-ye sherkat-haye sadirati (mored-e motale'e: san'at-e shokolat dar shahr-e Tabriz) [Investigating the impact of marketing capabilities and strategies on the business performance of export companies (A case study of The chocolate industry in Tabriz)]. *International Business Management*, 3(3), 65-87. [In Persian]
- Azizi, F., Bonyadi Naini, A., & Masibi, A. (2019). Maziyat-e reghabati-ye paydar va tasvir-e brand-e saze-man: tabyin-e naghsh-e-ye este'ratezhi-ye bazaryabi va ta'amolat-e ejtema'i-ye moshtariyan [Sustainable competitive advantage and organizational brand image: Explaining the role of marketing strategy and customer social interactions]. *Organizational Resource Management Research*, 8(4), 89-110. [In Persian]
- Badami, A. (1401). *Este'ratezhi-ye amikhte-ye bazaryabi va barrasi-ye asar-e este'ratezhi-haye bazaryabi mobtani bar amikhte-ye bazaryabi bar amalkard-e sherkat-ha* [Marketing mix strategy (4P) and an investigation of the effect of 4P-based marketing strategies on company performance]. Paper presented at the International Conference on Management, Accounting and Economic Development. [In Persian]
- Barnard, H. (2021). Host countries' level of development and internationalization from emerging markets: A typology of firm strategies. *Journal of International Management*, 27(3), 100828.
- Bullough, A., Guelich, U., Manolova, T. S., & Schjoedt, L. (2022). Women's entrepreneurship and culture: gender role expectations and identities, societal culture, and the entrepreneurial environment. *Small Business Economics*, 58(2), 985-996.
- Csapo, J. (2012). The role and importance of cultural tourism in modern tourism industry. *Strategies for tourism industry-micro and macro perspectives*, 10, 201-212.
- Dehdashti Shahrokh, Z., & Pourhosseini, A. (2013). E'ra'e-ye olguyi ta'sir-e este'ratezhi-ye forush va bazaryabi bar amalkard-e forush [A model for the impact of sales and marketing strategy on sales performance]. *Business Management*, 5(1), 61-84. [In Persian]
- Dehdashti Shahrokh, Z., Khashaei, V., Ghazinouri, S., & Aslani Afrashteh, A. (2022). Olguyi rahbordi-ye bazaryabi mobtani bar arzesh-haye pishnahadi-ye barname-haye karbordi-ye mazhabi-ye telefon-e hamrah [A strategic marketing model based on the value propositions of religious mobile applications]. *Strategic Management Studies*, 29(89), 41-76. [In Persian]

- Derakhshani, M., & Kolahkaj, M. (2019). Moghayese-ye tatbighi-ye asar-e sanaye'-e dasti ba zavabet-e "neshan-e esalat-e sanaye'-e dasti-ye UNESCO" (motale'e-ye moredi asar-e choobi-ye "Abdolrahim Forootan" kharatt-e Dezfooli) [A comparative analysis of handicraft works with the criteria of the "UNESCO Award of Excellence for Handicrafts" (Case study: The wooden works of Abdolrahim Forootan of Dezful)]. *Bagh-e-Nazar*, 17(86), 65-76. [In Persian]
- Dimitrova, M. (2021). *Marketing mix and marketing plan in the fields of arts and creative industries*.
- Emami, K., Kheiri, B., & Momeni, M. (2022). Modeli baraye tadvin-e barname-rizi-ye este'ratezhik-e bazaryabi-ye jamee' dar kasb-o-karhaye online [A model for formulating a holistic strategic marketing plan in online businesses]. *Business Intelligence Management Studies*, 11(41), 255-292. [In Persian]
- Esmaeeli, M. R., & Habibi, M. (2017). Tarahi-ye model-e bazaryabi-ye este'ratezhik-e sanaye'-e dasti mobtani bar teori-ye dade-bonyad [A strategic marketing model for Iranian handicrafts based on grounded theory]. *New Marketing Research Journal*, 7(2), 93-114. [In Persian]
- Fadhillah, G. F., & Anam, H. (2023). Application segmentation, targeting and positioning in the UMKM marketing strategy in Indonesia. *Journal of Sharia Economics*, 5(1), 120-136.
- Ferrell, O. C., Hartline, M. D., & Hochstein, B. W. (2022). *Marketing strategy: Text and cases* (8th ed.). Boston, MA: Cengage Learning, Inc.
- Feruz, O. (2023). How to create effective marketing strategies for your business. *Vital Annex: International Journal of Novel Research in Advanced Sciences*, 2(3), 12-17.
- Georgiadou, E., & Nickerson, C. (2022). Marketing strategies in communicating CSR in the Muslim market of the United Arab Emirates: insights from the banking sector. *Journal of Islamic Marketing*, 13(7), 1417-1435.
- Ghaedi, M., & Golshni, A. (2016). Ravesh-e tahlil-e mohtava, az kami-garai ta keyfi-garai [Content analysis method, from quantitative to qualitative]. *Quarterly Journal of Psychological Methods and Models*, 7(23), 57-82. [In Persian]
- Ghanbari, A., Azizabadi Farahani, F., Rezaei, A., & Salehi Amiri, R. (2023). Este'ratezhi, rahbordha, chalesh-ha va payamadhaye sanaye'-e dasti mobtani bar tose'e-ye gardeshgari ba estefade az ravesh-e dade-bonyad [Strategies, challenges, and consequences of handicrafts based on tourism development using grounded theory]. *Tourism of Culture*, 4(14), 18-29. [In Persian]
- Ghosal, I., Prasad, B., & Behera, M. P. (2020). Delineating the exchange environment of handicraft industry from market space to marketplace: An inclusive map for RURBAN development. *Paradigm*, 24(2), 133-148.
- Haghighi Kaffash, M., Dehdashti Shahrokh, Z., Khashei, V., & Hajari, R. (2021). Tarahi va tabyin-e olguyi az este'ratezhi-haye bazaryabi va forush dar san'at-e pakhsh-e mavadd-e ghaza'i [Designing and explaining a model of marketing and sales strategies in the food distribution industry]. *Journal of Business Administration Researches*, 13(25), 331-369. [In Persian]

- Hanjari, S., Taghavi, M., Tari, F., & Jafari Samimi, A. (2019). Ta'sir-e sanaye'-e farhangi-mazhabi bar roshd-e eghtesadi-ye Iran [The impact of cultural-religious industries on Iran's economic growth]. *The Journal of Economic Studies and Policies*, 6(2), 249-276. [In Persian]
- Harahap, E. F. (2018). Pengaruh Strategi Pemasaran terhadap Keputusan Pembelian Asuransi Kendaraan Bermotor pada PT Asuransi Sinarmas Cabang Garut [The effect of marketing strategy on the purchase decision of motor vehicle insurance at PT Asuransi Sinarmas Garut Branch]. *Journal of Knowledge Management*.
- Imanpour Ghazijahani, S., & Seyed Ameri, M. H. (2019). E'ra'e-ye model va rotbeh-bandi-ye avamel-e este'ratezhi-ye bazaryabi-ye amakene varzeshi-ye shomal-e gharb-e keshvar [Presenting a model and ranking strategic marketing factors of sports venues in the northwest of the country]. *Modern Studies in Sports Management*, 7(26), 55-64. [In Persian]
- Khan, M. A., Gu, L., Khan, M. A., & Meyer, N. (2022). The effects of national culture on financial sector development: Evidence from emerging and developing economies. *Borsa Istanbul Review*, 22(1), 103-112.
- Liu, Y., Chen, X., Rabinowitz, A. N., & Campbell, B. (2020). Demand, challenges, and marketing strategies in the retail promotion of local brand milk. *Agricultural Economics*, 51(5), 655-668.
- Moghaddamnejad, M., & Sadeghi Arani, Z. (2024). Tose'e-ye rahbordhaye amikhtey bazaryabi-ye ejtema'i baraye targib-e mardom be vaghf dar bakhsh-e amoozesh-e 'ali: ruykard-e nazariye bar-khaste az dade-ha [Developing social marketing mix strategies to encourage people to donate to higher education: A grounded theory approach]. *Strategic Management Studies*, 30(92), 121-154. [In Persian]
- Mohaghegh, N., Sarhaddi, A., & Alizadeh Majd, A. (2018). Marketing of cultural products based on social media. *Society Culture Media*, 6(25), 27-46.
- Mosalaei, S. Z. (1403). *Barrasi-ye ta'sir-e qabeliyat-haye bazaryabi bar amalkard-e kasb-o-kar ba naghsh-e mianji-ye este'ratezhi-haye sazmani dar Sherkat-e ma'dani va san'ati-ye Golgohar-e Sirjan* [Investigating the impact of marketing capabilities on business performance with the mediating role of organizational strategies in Golgohar Sirjan Mining and Industrial Company]. Paper presented at the Fourth International Conference and Seventh National Conference on Management, Psychology and Behavioral Sciences. [In Persian]
- Niros, M. I., Niros, A., Pollalis, Y., & Ding, Q. S. (2023). Effective marketing strategies for global FMCG brands during COVID-19 pandemic crisis. *International Marketing Review*, 40(5), 1012-1034.
- O'Connor, J., Gu, X., & Lim, M. K. (2020). Creative cities, creative classes and the global modern. *City, Culture and Society*, 21, 100344.
- Olawunmi, C. A., & Clarke, A. P. (2023). Analysing the marketing strategies that fish farming businesses in the UK can use to gain a competitive advantage. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 17(6), 1410-1438.

- Perreault, Jr., W. D., Cannon, J. P., & McCarthy, E. J. (2023). *Essentials of marketing: A marketing strategy planning approach*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Pimentel, P. C., Bassi-Suter, M., & Didonet, S. R. (2024). Brand activism as a marketing strategy: an integrative framework and research agenda. *Journal of Brand Management*, 31(2), 212-234.
- Rastegari, R., Ebrahimi, A., & Amini, A. (1400). Era'e-ye model-e asarbakshsh-ye este'ratezhi-ye bazaryabi-ye ta'sir-gozar dar bestar-e Instagram [Presenting an effectiveness model of influencer marketing strategy on Instagram]. *Business Management Perspective (Management Message)*, 20(46), 113-141. [In Persian]
- Risitano, M., Romano, R., Rusciano, V., Civero, G., & Scarpato, D. (2022). The impact of sustainability on marketing strategy and business performance: The case of Italian fisheries. *Business Strategy and the Environment*, 31(4), 1538-1551.
- Salehi Abar, K., Mohammadzadeh, P., & Behboudi, D. (2020). Arzyabi-ye shahr-e Tabriz be-onvan-e shahr-e khalaq-e sanaye'-e dasti va honarhay-e mardomi bar asas-e model-e behtine-kavi taye dore-ye zamani-ye 1390 ta 1397 [Evaluation of Tabriz as a creative city of crafts and folk art based on a benchmarking model (2011-2018)]. *Urban Economics*, 5(1), 1-16. [In Persian]
- Shadaloui, N. (2019). *Barname-rizi-ye farhangi dar terhan* [Cultural planning in Tehran]. Tehran: SACO. [In Persian]
- Shahbandarzadeh, H., Nabavizadeh, F., Aslami, S., & Khajeh, F. (2020). Karbord-e naghsh-e shenakhti-ye fazi dar shenasa'i-ye shakhsh-haye mo'asser dar hoze-ye bazaryabi-ye jahani [Application of fuzzy cognitive mapping in identifying effective indicators in global marketing]. *New Marketing Research Journal*, 10(2), 85-104. [In Persian]
- Sulaj, K. (2024). Introducing 5Es marketing-mix: A new framework for effective marketing in the digital age. *Academy of Strategic Management Journal*, 23(2).
- Taheri, A., Parhizgar, M., Amini, M. T., & Danaei, H. (2021). Tarahi-ye model-e avamel-e asar-gozar bar ejra-ye este'ratezhi-ye bazaryabi dar bank-haye tejari [Designing a model of factors affecting the implementation of marketing strategy in commercial banks]. *Journal of Business Management Perspective*, 19(44), 147-170. [In Persian]
- Takdir, M., Maksum, M., & Sinawar, S. (2023). The economic potential of wood carving art and its marketing strategy in Sumenep. *Mudra Jurnal Seni Budaya*, 38(2), 188-198.
- Vahedi, M., & Naseri, S. (2015). Saz-o-karhay-e tose'e-ye kasb-o-karhay-e khanegi-ye sanaye'-e dasti baraye zanan-e roostayi-ye shahrestan-e Ilam [Mechanisms for developing home-based handicraft businesses for rural women in Ilam county]. *Rural Economic Research*, 2(4), 101-115. [In Persian]
- Valimi, F., Fattahi, M., & Ranjbar, M. (2019). Avamel-e mo'asser bar este'ratezhi-ye bazaryabi ba ruykard-e amoozeshi-ye bime-ye salamat [Factors affecting marketing strategy with an educational approach to health insurance]. *Clinical Excellence*, 10(2), 1. [In Persian]

مقاله‌ی علمی - پژوهشی

## ارائه‌ی الگوی بومی استراتژی‌های بازاریابی در مؤسسات فرهنگی و هنری شهر مشهد با رویکرد کیفی

سید مرتضی غیور باغبانی<sup>۲</sup>

نفیسه ابراهیم‌نژاد<sup>۱</sup>

مرتضی رجوعی<sup>۴</sup>

سعید جعفری تیتکانلو<sup>۳</sup>

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۵/۲۰

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۲/۳۱

مشاهده‌ی مقاله‌ی منتشرشده: دوره‌ی ۱۹، شماره‌ی ۴

[http://www.farhangekhorasan.ir/article\\_226856.html](http://www.farhangekhorasan.ir/article_226856.html)

### چکیده

استراتژی‌های بازاریابی در صنایع فرهنگی و هنری نقشی کلیدی در توسعه‌ی بازار و ایجاد ارتباط مؤثر با مخاطبان دارند. با توجه به کمبود منابع بومی در این زمینه، هدف پژوهش حاضر طراحی الگوی بومی استراتژی‌های بازاریابی برای مؤسسات فرهنگی و هنری شهر مشهد است. این پژوهش با رویکرد کیفی و در دو مرحله انجام شد: در مرحله‌ی نخست، مقالات ده سال اخیر از پایگاه‌های علمی معتبر داخلی و بین‌المللی هدفمند انتخاب شدند. این مقالات با استفاده از ابزار ارزیابی مهارت‌های حیاتی (CASP) مورد بررسی و ارزیابی قرار گرفتند و در نهایت ۷۵ مقاله واجد شرایط تأیید شد. سپس، با روش تحلیل محتوا، ۴۰۸ کد اولیه استخراج گردید که در قالب

۱. دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی - سیاستگذاری دانشگاه بین‌المللی امام رضا (ع)، مشهد، ایران.

ebrahimnezhadnafis@gmail.com

۲. استادیار گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری، دانشگاه بین‌المللی امام رضا (ع)، مشهد، ایران. نویسنده مسئول

ghayoor@imamreza.ac.ir

۳. استادیار گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری، دانشگاه بین‌المللی امام رضا (ع)، مشهد، ایران.

s\_jafari\_t@imamreza.ac.ir

۴. دانشیار گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری، دانشگاه بین‌المللی امام رضا (ع)، مشهد، ایران.

mortezarojui@imamreza.ac.ir



COPYRIGHTS

2023 by the authors. Published by the General Office of Islamic Culture and Direction southern Khorasan. This article is an open-access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0>

۳۳ کد محوری و ۷ مقوله‌ی اصلی دسته‌بندی شد. در مرحله‌ی دوم، به منظور بومی‌سازی یافته‌ها، با ۱۲ نفر از خبرگان مؤسسات فرهنگی و هنری شهر مشهد، که به صورت هدفمند انتخاب شده‌اند، مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته انجام شد. داده‌های حاصل از این مصاحبه‌ها، با روش تحلیل مضمون، کدگذاری گردید. الگوی مفهومی طراحی‌شده شامل مؤلفه‌هایی در محورهای تحلیل محیطی، هدف‌گذاری، تقسیم‌بندی بازار، موقعیت‌یابی در حوزه‌ی فرهنگ و هنر، محصول فرهنگی و هنری، قیمت‌گذاری و تبلیغات است. این الگو می‌تواند به‌عنوان ابزاری راهبردی برای بهینه‌سازی فعالیت‌های بازاریابی در مؤسسات فرهنگی و هنری شهر مشهد، و ایجاد مزیت رقابتی در مواجهه با بازار رقابتی عصر حاضر مورد استفاده قرار گیرد.

**واژه‌های کلیدی:** استراتژی بازاریابی، صنایع فرهنگی و هنری، الگوی بومی استراتژی‌های بازاریابی، مؤسسات هنری و فرهنگی شهر مشهد.

#### مقدمه

در جهان امروز، تحولات سریع اقتصادی، اجتماعی و فناورانه فضای رقابتی را برای کسب و کارها به شدت دشوار کرده و پایداری فعالیت‌های اقتصادی را تحت‌تأثیر قرار داده است. این شرایط به‌ویژه در حوزه‌ی صنایع فرهنگی و هنری نمود بیشتری دارد؛ چراکه ماهیت این صنایع با تغییرات محیطی، نوسان‌های اقتصادی و تحولات فناوری به‌طور مستقیم گره خورده است. در چنین فضایی، داشتن استراتژی‌های بازاریابی هدفمند و اثربخش نه‌تنها راهکاری برای بقا بلکه ابزاری کلیدی برای رشد پایدار مؤسسات هنری و فرهنگی به‌شمار می‌آید (درخشانی و همکاران، ۱۳۹۹: ۶۹-۷۲). رقابت فزاینده در بازارهای داخلی و بین‌المللی، به‌ویژه در صنایع هنری، موجب شده است که بسیاری از تولیدکنندگان و فعالان فرهنگی برای جذب مخاطبان جدید و حفظ بازارهای موجود ناگزیر باشند رویکردهای بازاریابی خود را بازطراحی کنند (شادالویی، ۱۳۹۸: ۲۳). مؤسسات هنری و فرهنگی، در عین آن‌که می‌توانند نقش مهمی در توسعه‌ی اقتصادی ایفا کنند، در حفظ و انتقال ارزش‌های فرهنگی و هویت بومی نیز سهم بسزایی دارند. صنایع هنری و فرهنگی این مؤسسات، به دلیل ماهیت نمادین، خلاقانه و غیرملموس خود، نیازمند استراتژی‌های بازاریابی متمایزی هستند تا بتوانند ارزش‌های پنهان در این محصولات را به‌درستی به مخاطب

منتقل نموده و اعتماد و تعلق خاطر او را جلب کنند (Liu, 2020: 6-7). استراتژی‌های بازاریابی در این حوزه می‌تواند به شناسایی بهتر مخاطبان هدف، افزایش اثربخشی فعالیت‌های تبلیغاتی، بهبود تصویر برند و توسعه‌ی بازار کمک کند؛ با این حال، بسیاری از مؤسسات فرهنگی و هنری با چالش‌های متعددی روبه‌رو هستند که از جمله می‌توان به ضعف در فعالیت‌های بازاریابی، محدودیت‌های مالی، کمبود آموزش‌های تخصصی و عدم دسترسی به فناوری‌های نوین اشاره کرد (قنبری و همکاران، ۱۴۰۲: ۱۹-۲۲). در این میان، موفقیت کسب و کارهای هنری و فرهنگی به میزان زیادی به استراتژی‌های بازاریابی آن‌ها بستگی دارد. یک نقشه‌ی راه مناسب می‌تواند در ایده‌پردازی، طراحی استراتژی‌های بازاریابی و ارزیابی و موفقیت کسب و کار کمک‌کننده باشد (دهدشتی و همکاران، ۱۴۰۱: ۴۴)، با وجود اهمیت روزافزون این صنایع هنری و فرهنگی، چالش‌هایی مانند تغییرات سریع در الگوهای رفتاری مصرف‌کنندگان، ظهور فناوری‌های جدید، تحریم‌های اقتصادی و موانع موجود در صادرات صنایع دستی، بازاریابی محصولات فرهنگی و هنری را با پیچیدگی‌های خاصی مواجه کرده است (حنجری و همکاران، ۱۳۹۹: ۲۳۴؛ Feruza, 2023: 15).

در همین راستا، شهر مشهد، در جایگاه یکی از قطب‌های فرهنگی و مذهبی کشور، ظرفیت‌های ارزشمندی در حوزه‌ی تولید و عرضه‌ی محصولات هنری دارد. اما هنوز بسیاری از مؤسسات و هنرمندان این شهر نتوانسته‌اند از این فرصت‌ها بهره‌برداری کامل داشته باشند. دلیل اصلی این مسئله را باید در نبود الگوی بومی و منسجم استراتژی‌های بازاریابی دانست که متناسب با ویژگی‌های خاص محصولات هنری و زمینه‌های محلی طراحی شده باشد؛ لذا نبود الگوهای بومی‌شده و علمی برای استراتژی‌های بازاریابی مؤسسات فرهنگی و هنری لزوم توجه به این مسئله را نشان می‌دهد. در این میان، توجه به ویژگی‌های مؤسسات فرهنگی و هنری در شهر مشهد و نیازسنجی دقیق ذائقه و انتظارات مخاطبان آن‌ها می‌تواند نقش تعیین‌کننده‌ای در طراحی الگوی استراتژی‌های بازاریابی ایفا کند. پژوهش حاضر، با هدف طراحی الگوی بومی استراتژی‌های بازاریابی در مؤسسات فرهنگی و هنری شهر مشهد، در پی آن است تا با بهره‌گیری از رویکرد کیفی و مبتنی بر شواهد به رفع چالش‌های موجود کمک کند. این الگو می‌تواند نقشه‌ی راهی برای فعالان این عرصه باشد تا، ضمن شناخت دقیق بازار هدف و به‌کارگیری ابزارهای نوین بازاریابی، به تحقق اهداف خود دست یابند. به این ترتیب، استراتژی‌های بازاریابی متناسب با

ویژگی‌های بومی نه تنها به پیشرفت و رشد مؤسسات هنری و فرهنگی در مشهد کمک می‌کند بلکه نقش بی‌بدیلی در ترویج فرهنگ و هنر ایرانی در سطح جامعه ایفا خواهد کرد. در ادامه، ابتدا به تبیین پیشینه‌ی نظری پژوهش پرداخته خواهد شد تا چهارچوب مفهومی مطالعه روشن گردد. سپس، بخش روش‌شناسی پژوهش تشریح می‌شود که مشتمل بر رویکرد کیفی، مراحل گردآوری داده‌ها و شیوه‌ی تحلیل دو مرحله‌ای اطلاعات است. در بخش یافته‌ها، نتایج حاصل از تحلیل داده‌ها ارائه و، در پایان، بحث و نتیجه‌گیری همراه با پیشنهادها مطرح می‌شود.

### پیشینه‌ی نظری پژوهش

استراتژی بازاریابی به‌عنوان عاملی مهم در موفقیت و بقای کسب و کارها شناخته می‌شود و اگر به‌درستی طراحی و پیاده‌سازی شود، می‌تواند مزیت رقابتی پایدار برای شرکت‌ها ایجاد کند (Ferrell, 2021: 28). این استراتژی دربرگیرنده‌ی مجموعه‌ای از اهداف تعیین‌شده و قوانین اجرایی است که جهت‌گیری سازمان را مشخص می‌کند و در مواجهه با رقابت محیطی به‌عنوان راهنمای عمل مدیران عمل می‌نماید (Harahap, 2018:18). به اعتقاد محققان، استراتژی بازاریابی شامل پنج بخش اصلی است: قلمرو فعالیت، اهداف کلی و عملیاتی، تخصیص منابع، شناسایی مزیت رقابتی و ایجاد هم‌افزایی؛ این اجزا نقشی اساسی در بهبود عملکرد شرکت‌ها ایفا می‌کنند (دهدشتی و پورحسینی، ۱۳۹۲: ۶۷). برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی فرایندی کلیدی در مدیریت استراتژیک محسوب می‌شود که هدف آن تعیین اهداف بازاریابی و تدوین مسیر تحقق آن‌ها در افق زمانی کوتاه‌مدت و بلندمدت است. این فرایند باید بر پایه‌ی شناخت دقیق بازار، تحلیل محیط بیرونی و منابع داخلی و همچنین تدوین برنامه‌های عملیاتی هماهنگ انجام گیرد (امامی و همکاران، ۱۴۰۱: ۲۵۹). در این راستا، سازمان‌ها باید، ضمن توجه به آمیخته بازاریابی (شامل محصول، قیمت، ترویج و توزیع) جزئیات زمان‌بندی، منابع مورد نیاز و نتایج مورد انتظار را نیز مشخص کنند (Perreault, 2023: 32). تحلیل دقیق نیازهای مشتریان، شناسایی نقاط قوت و ضعف شرکت و انعطاف‌پذیری در انطباق با تغییرات محیطی از نکات اساسی این برنامه‌ریزی است (Dimitrova, 2021: 15). از میان الگوهای استراتژی بازاریابی، مدل آمیخته بازاریابی یا "چهار پی"، که جروم مک‌کارتی معرفی کرد (Sulaj, 2024: 1)، ابزاری بنیادین برای طراحی

استراتژی‌های بازاریابی و جذب مشتریان هدف محسوب می‌شود؛ این مدل شامل محصول، قیمت، مکان و ترویج است و بعدها سه عنصر شواهد فیزیکی، فرایندها و افراد به آن افزوده شد تا مدل "هفت پی" شکل گیرد (مقدم‌نژاد و آرانی، ۱۴۰۲: ۱۲۹). در کنار این مدل، الگوی بخش‌بندی، هدف‌گذاری و تعیین جایگاه، که توسط وندل اسمیت پایه‌گذاری و به وسیله‌ی فیلیپ کاتلر توسعه یافت، سه مرحله‌ی کلیدی را شامل می‌شود: تقسیم‌بندی مشتریان براساس معیارهای مختلف، هدف‌گذاری بخش‌های اولویت‌دار و موقعیت‌یابی محصول در ذهن مخاطب (Fadhillah, 2023: 122). از سوی دیگر، بازاریابی فرهنگی اهمیت فزاینده‌ای در بازارهای بین‌المللی یافته است. شناخت صحیح فرهنگ و ارزش‌های اجتماعی مصرف‌کنندگان زمینه‌ساز توسعه‌ی روابط پایدار و افزایش فروش خواهد بود (Bullough, 2022: 986). در این حوزه، نیازهای عاطفی و معنوی مشتریان، در کنار نیازهای مادی، نقش مهمی در تصمیم‌گیری‌های خرید ایفا می‌کنند (khan, 2022: 105). بازاریابی فرهنگی فرایندی اجتماعی، فرهنگی و مدیریتی است که، ضمن شناسایی و ایجاد نیازهای جدید انسانی، به تبدیل آن‌ها به فرصت‌های اقتصادی و اجتماعی براساس نظام ارزشی جامعه کمک می‌کند (Mohaghegh, 2018). در عرصه‌ی محصولات هنری و فرهنگی، استراتژی بازاریابی ابزاری حیاتی برای برقراری ارتباط مؤثر با مخاطبان و ارتقای جایگاه این صنایع شناخته می‌شود (اسماعیلی و حبیبی، ۱۳۹۶: ۱۰۴-۱۰۶). این استراتژی، بر مبنای توجه به جنبه‌های مادی و معنوی انسان، شناخت سنت‌ها، درک شرایط معاصر، استفاده از فناوری‌های نوین و انعطاف‌پذیری طراحی می‌شود (قنبری و همکاران، ۱۴۰۲: ۲۲). همچنین راهبردهایی مانند حضور در نمایشگاه‌ها، بازاریابی دیجیتال، تنوع‌بخشی به مدل‌های هنری، حفظ کیفیت محصولات و ارتقای رقابت‌پذیری ذهنی، موجب توسعه‌ی بازار و افزایش فروش آثار هنری خواهند شد (Takdir, 2023: 194).

مطالعات پیشین به‌طور گسترده بر تأثیر عوامل کلیدی مانند تحلیل محیط، کیفیت محصول، موقعیت بازار و استراتژی‌های سازمانی در موفقیت بازاریابی فرهنگی تأکید کرده‌اند (طاهری و همکاران، ۱۳۹۹: ۱۵۱؛ شاه‌بندرزاده و همکاران، ۱۳۹۹: ۹۹-۱۰۰). هم‌زمان، پژوهش‌های متعددی نقش هدف‌گذاری و برنامه‌ریزی بازاریابی را در ارتقای مزیت رقابتی بنگاه‌ها بررسی

کرده‌اند، برای نمونه ریزیتانو<sup>۱</sup> نشان داده است که استراتژی‌های بازاریابی مؤثر می‌توانند موجب افزایش وفاداری مشتری و بهبود عملکرد کسب و کار شوند. مصلاهی (۱۴۰۳: ۱) نیز اهمیت قابلیت‌های بازاریابی و توسعه‌ی ظرفیت‌های سازمانی را در این زمینه مورد توجه قرار داده است. در کنار این جریان پژوهشی، ظهور فناوری‌های نوین و گسترش ابزارهایی همچون بازاریابی دیجیتال، اینفلوئنسر مارکتینگ و استفاده از محتوای بصری در شبکه‌های اجتماعی، افق‌های تازه‌ای را در مطالعات بازاریابی گشوده است (رستگاری و همکاران، ۱۴۰۰: ۱۳۸؛ Olawunmi, 2023: 29). این مطالعات عمدتاً بر نحوه‌ی بهره‌برداری از ابزارهای نوین ارتباطی برای جذب و نگهداشت مشتری تمرکز دارند. همچنین، تحقیقات بین‌المللی به‌طور پراکنده به اهمیت تقسیم‌بندی بازار و هدف‌گذاری دقیق برای ایجاد ارزش برند اشاره کرده‌اند (Georgiadou & Nickerson, 2022؛ Niros, 2023). با این حال، مرور دقیق ادبیات نشان می‌دهد که بخش اعظم پژوهش‌ها عمدتاً در صنایع بانکداری، گردشگری، مواد غذایی و صادرات محصولاتی همچون شکلات صورت گرفته‌اند (عسگرنژاد نوری و همکاران، ۱۳۹۹: ۸۱؛ حقیقی کفاش و همکاران، ۱۳۹۹: ۳۶۶)؛ این تمرکز محدود سبب شده است که ابعاد خاص صنایع فرهنگی و هنری و اقتضائات متمایز آن‌ها در زمینه‌ی استراتژی‌های بازاریابی کمتر مورد بررسی عمیق قرار گیرد. مطالعات بین‌المللی نیز هر چند از منظرهای گوناگون به اهمیت این حوزه اشاره داشته‌اند، بیشتر به موضوعاتی مانند نقش صنایع فرهنگی در اقتصاد خلاق (Csapo, 2012:209)، صادرات صنایع دستی (Ghosal, 2020:146)، چالش‌های جهانی‌سازی کسب و کارهای فرهنگی (Barnard, 2021:1) یا توسعه مفهوم شهرهای خلاق (O'Connor, 2020: 1) پرداخته‌اند. اگرچه این تحقیقات اهمیت بازاریابی فرهنگی را در سطح کلان تأیید کرده‌اند، اما در حوزه‌ی طراحی مدل‌های بومی و عملیاتی برای استراتژی‌های بازاریابی مؤسسات هنری و فرهنگی، به‌ویژه در سطح صنایع هنری، پژوهش‌های محدود یا حتی، در مواردی، هیچ مطالعه‌ی نظام‌مندی انجام نشده است. بنابراین، خلأ مشخصی در ادبیات پژوهش وجود دارد که ضرورت تدوین الگویی تخصصی را آشکار می‌سازد؛ الگویی که درک ویژگی‌های خاص مؤسسات هنری و فرهنگی، و بهره‌گیری از ابزارهای نوین بازاریابی بتواند مسیر توسعه‌ی پایدار این صنایع را هموار کند. در

همین راستا این پژوهش درصدد است، با تمرکز بر این خلأ، چهارچوبی بومی و کارآمد برای استراتژی‌های بازاریابی موسسات هنری و فرهنگی شهر مشهد ارائه دهد. پرسش اصلی مقاله‌ی حاضر بدین قرار است:

- الگوی بومی استراتژی‌های بازاریابی در موسسات فرهنگی و هنری شهر مشهد چیست؟

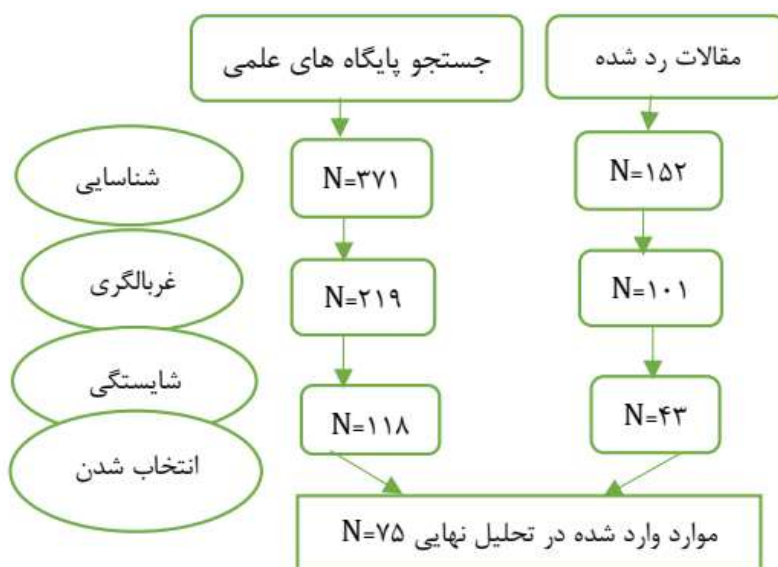
### روش‌شناسی

این پژوهش با بهره‌گیری از روش تحلیل کیفی، و به‌طور خاص، تحلیل محتوا و تحلیل مضمون انجام گرفته است. تحلیل محتوا روشی نظام‌مند برای بررسی داده‌های اسنادی و ضبط‌شده است که به‌صورت عینی و کمی ارتباطات را تحلیل می‌کند. از دیدگاه ولیدزر و وینر، تحلیل محتوا روشی علمی و عینی برای تحلیل پیام‌هاست و کریپندورف آن را روشی معتبر و تکرارپذیر می‌داند که داده‌ها را به مضامین مرتبط پیوند می‌دهد. همچنین، باردن تحلیل محتوا را مجموعه‌ای از فنون عینی برای تعریف و توصیف محتوای پیام‌ها معرفی می‌کند (قائدی و گلشنی، ۱۳۹۵: ۵۸). در این پژوهش، تحلیل محتوای کیفی با هدف شناسایی مقوله‌های آشکار و پنهان در متون به کار گرفته شده است؛ این رویکرد شامل سه مرحله‌ی اصلی آماده‌سازی و سازمان‌دهی داده‌ها، بررسی پیام‌ها و تحلیل نتایج است و بر درک جنبه‌های ادراکی و احساسی پیام‌ها تمرکز دارد. برای گردآوری داده‌های نظری، از پایگاه‌های علمی معتبر داخلی و بین‌المللی (مانند Springer, Science Direct, Emerald, Wiley, SID, IranDoc) با کلیدواژه‌هایی نظیر "استراتژی‌های بازاریابی"، "بازاریابی"، و "محصولات فرهنگی و هنری"، جست‌وجو انجام شد. در مرحله‌ی نخست، مقاله‌ها به وسیله‌ی ابزار (مهارت‌های ارزیابی حیاتی)<sup>۱</sup> بررسی شدند. از میان منابع بررسی‌شده، ۷۵ مقاله، براساس امتیازدهی کیفی (۱ تا ۵) و کسب نمره‌ی بیش از ۳۱، انتخاب و وارد فرایند تحلیل شدند. نمونه‌گیری هدفمند انجام گرفت. در نهایت، داده‌ها کدگذاری و طبقه‌بندی شدند. در گام دوم، داده‌های میدانی از طریق انجام مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با ۱۲ نفر از خبرگان مؤسسات فعال در حوزه‌ی صنایع فرهنگی و هنر شهر مشهد به دست آمد. ویژگی‌های دموگرافیک آن‌ها، از لحاظ جنسیت، ۸ نفر مرد (۷/۶۶٪) و ۴ نفر زن (۳/۳۳٪) با

میانگین سنی ۴۶ سال (دامنه‌ی سنی ۳۵ تا ۶۰ سال) است که سابقه‌ی فعالیت حرفه‌ای آن‌ها در مدیریت یا راه‌اندازی مؤسسات فرهنگی و هنری با میانگین ۱۸ سال (بین ۱۰ تا ۳۰ سال) با مدرک تحصیلی کارشناسی (۴ نفر)، کارشناسی‌ارشد (۶ نفر) و دکتری (۲ نفر) در نظر گرفته شده است. از این میان، ۵ نفر در حوزه‌ی مدیریت مؤسسات فرهنگی، ۴ نفر در زمینه‌ی تولید آثار هنری و رسانه‌ای و ۳ نفر در سیاست‌گذاری و مشاوره حوزه‌ی فرهنگ و هنر فعالیت دارند. تمام مشارکت‌کنندگان هدفمند و با معیارهای تخصص، تجربه‌ی مرتبط و تمایل به همکاری انتخاب شده‌اند. فرایند مصاحبه تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت؛ به‌گونه‌ای که پس از چندین مصاحبه، داده‌های جدیدی تولید نشد و الگوهای مفهومی به طور کامل تکرار شدند. داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها، با استفاده از روش تحلیل مضمون و کدگذاری سه‌مرحله‌ای، بررسی گردید. به منظور افزایش اعتبار و قابلیت اعتمادپذیری یافته‌ها، از راهبردهای بازبینی توسط مشارکت‌کنندگان و مرور مجدد داده‌ها توسط خبرگان استفاده شد. همچنین، برای سنجش پایایی، از شاخص توافق بین کدگذاران (PAO) و ضریب کاپای کوهن استفاده گردید. در محاسبات، ضریب کاپا معادل ۰/۷۸ به‌دست آمد که نشان‌دهنده‌ی سطح بالای توافق میان دو ارزیاب مستقل است. به طور کلی، این رویکرد ترکیبی، با استفاده از تحلیل کیفی داده‌های نظری و تجربی، به پژوهشگر امکان می‌دهد تا، از طریق طبقه‌بندی دقیق مضامین، به شناسایی عوامل کلیدی در زمینه‌ی استراتژی‌های بازاریابی محصولات فرهنگی و هنری دست یابد و تصویری جامع از وضعیت موجود ارائه کند.

### یافته‌های پژوهش

در پژوهش حاضر، مقاله‌های مرتبط با موضوع طی ۱۰ سال اخیر از پایگاه‌های علمی معتبر داخلی و بین‌المللی، به صورت هدفمند، گردآوری شدند که در روندنمای ذیل مراحل انتخاب نهایی مقاله‌ها نشان داده شده است.



شکل ۱. روندنمای فرایند جست‌وجو و انتخاب مقاله‌ها

پس از غربال‌گری و انتخاب مقاله‌ها فرایند تحلیل محتوای کیفی آغاز شد، در این بخش، در مرحله‌ی اول، نتایج حاصل از تحلیل محتوای داده‌ها و کدگذاری اطلاعات به دست‌آمده از مقاله‌های علمی مورد بررسی قرار می‌گیرد. در این تحلیل، ۷۵ مقاله‌ی منتخب درباره‌ی استراتژی‌های بازاریابی مطالعه شد؛ از میان آن‌ها ۴۰۸ کد اولیه، ۳۳ کد محوری و ۷ مقوله استخراج و دسته‌بندی شد. با توجه به حجم بالای کدهای اولیه و فرایند کدگذاری، تا دست‌یابی به مقوله‌ها، بخشی از نکات کلیدی و کدگذاری اولیه در جدول ۱ و فرایند کدگذاری مرتبط با کد محوری تحلیل محیطی در جدول ۲ و کدگذاری مقوله در جدول ۳ ارائه شده است.

جدول ۱. نکات کلیدی مربوط به مقاله‌های انتخابی و کدگذاری اولیه

ردیف	پژوهشگر / سال	نکات کلیدی متن	کد گذاری اولیه (مفاهیم)
۱	صالحی ابر و همکاران (۱۳۹۹)	تمایل به توسعه‌ی صنایع فرهنگی و هنری نشان‌دهنده‌ی اقتدار فرهنگی است و این صنایع، بخش جدایی‌ناپذیر اقتصاد شهری و روستایی به شمار می‌روند. همچنین، توسعه‌ی آن‌ها به جذابیت گردشگری، رشد اجتماعی و رونق اقتصادی کمک می‌کند.	نقش صنایع فرهنگی در توسعه‌ی اقتصادی، تأثیر بر گردشگری
۲	ولیمی و همکاران (۱۳۹۹)	بیانه‌ها و اصول بازاریابی و ارزش‌ها بیان می‌کند که ما به چه چیزی اعتقاد داریم و پیش‌بینی می‌کند که می‌خواهیم به کجا برسیم.	پیش‌بینی و آینده‌نگری
		بازاریابی را عمل فروش و تشویق و ترغیب خریداران برای به دست آورد سواد از طریق افزایش فروش می‌داند.	افزایش دانش برای مشتری
		استراتژی بازاریابی از فضای رقابتی، مزیت رقابتی و محدودیت منابع به وجود آمده است که مزیت رقابتی عبارت است از مجموعه‌ی منابع یا قابلیت‌هایی که به شرکت امکان غلبه بر رقبای خود را به طور مداوم فراهم می‌کند	غلبه بر رقبا به طور مداوم
۳	واحدی و ناصری (۱۳۹۹)	بر تجربه‌ی استفاده‌ی مشتری از محصول و ذهنیتی که درباره‌ی برند و محصول دارد تمرکز کنید.	ذهنیت و تجربه مشتری
		صنایع فرهنگی و هنری یکی از مهم‌ترین مشاغل خانگی به شمار می‌آید. در شرایط کنونی که بیکاری به چالشی اساسی تبدیل شده، توجه به این صنایع می‌تواند در ایجاد اشتغال و بهبود وضعیت اقتصادی و اجتماعی جوامع نقش مؤثری داشته باشد.	صنایع فرهنگی و هنری به‌عنوان مشاغل خانگی و کاهش بیکاری
	انصاری و خلیلی (۱۴۰۰)	آگاهی و ایجاد فرهنگ‌سازی در حوزه‌ی صنایع هنری و فرهنگی می‌تواند به پیشرفت چشمگیر اقتصادی منجر شود.	نقش فرهنگ‌سازی و آگاهی از طریق محصولات هنری و فرهنگی
۴	ایمان‌پور و همکاران (۱۳۹۸)	برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی کارکردها و مزایای زیادی برای سازمان دارد، که از مهم‌ترین آن‌ها هماهنگی و هم‌سویی کلیه منابع و امکانات سازمان اعم از منابع مالی، انسانی، مادی و تسهیلاتی است.	هماهنگی و هم‌سویی امکانات و منابع سازمان
		برنامه‌ی استراتژیک بازاریابی بعد عملیاتی کردن این برنامه است. اگر مدیران ورزشی برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی را دنبال کنند، قادر خواهند بود محیط پیچیده صنعت ورزش را کنترل و مزایای اقتصادی بالایی را کسب کنند.	مزایای اقتصادی بالا

جهت‌دهی توجه مخاطبان و رفتار مشتریان	به ایجاد آگاهی و جلب توجه مخاطبان توجه کرده و دلیل آن را جهت‌دهی رفتار مشتریان و اصلاح شاخص‌های ادراکی و برداشتی مشتریان می‌داند.		
محیط تکنولوژی	مدیران کلان جامعه برای هدایت برخی از عوامل محیطی تکنولوژی برای پیشرفت در فرایند کار باید توجه کنند.		
عوامل محیطی سیاسی، بوم‌شناسی، تکنولوژیکی و اجتماعی	برای ارزیابی محیط باید عوامل محیطی سیاسی، تکنولوژیکی، اجتماعی و بوم‌شناسی در نظر گرفته شود برای ایجاد تمایز و تمرکز بر اهداف.		
کیفیت و طراحی و نام تجاری، بسته‌بندی	سطح کیفیت، طراحی، ویژگی‌ها، نام تجاری، بسته‌بندی و سایر ویژگی‌های محصول به منظور ارائه مزایای اصلی ترکیب می‌شوند.	بادامی (۱۴۰۱)	۵
قیمت انعکاس عرضه و تقاضا	قیمت‌گذاری مشکل است و باید منعکس‌کننده‌ی رابطه‌ی عرضه و تقاضا باشد.		
سهولت دسترسی مشتریان	نحوه‌ی توزیع محصول یا خدمات ارائه شده توسط سازمان جهت سهولت دسترسی کاربر نهایی.		
ایجاد ذهنیت در جامعه‌ی هدف	استراتژی‌های بازاریابی بر تصویر برند سازمان‌ها اثرگذار است. همچنین به عنوان عاملی تأثیرگذار بر شکل‌گیری تصویر برند سازمان از مزیت رقابتی و فعالیت‌های بازاریابی سازمان می‌داند.	عزیزی و همکاران (۱۳۹۷)	۶
تعاملات اجتماعی	فعالیت‌های بازاریابی تحت تأثیر تعاملات اجتماعی مشتریان است.		
مزیت رقابتی پایدار	به سازمان‌ها کمک کند تا به مزیت رقابتی پایدار دست پیدا کنند.		
به‌روزرسانی ادراکات مشتری از محصول	مصرف‌کنندگان به طور مرتب پس از ادراک و ارزیابی آن دریافته‌اند که نگرش‌های خود را پیرامون برند شکل می‌دهند.		
فعالیت‌های برند هم‌راستا با مأموریت و رویه‌های شرکت	فعالیت‌های یک برند برای ایجاد تمایز و پیشی گرفتن از رقبای خود در ذهن مصرف‌کننده وابسته به هم‌خوانی با ایدئولوژی و رویه‌های شرکت است.		
کنشگری برند	تلاش‌های شرکت برای ایجاد تغییرات مثبت در جامعه و محیط‌زیست و تقویت هویت برند و ایجاد ارتباطات مستحکم‌تر با مشتریان.	پیمنتل <sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۴)	۷
تعامل با محیط و سهامداران و استفاده کارآمد از منابع شرکت	هم‌آفرینی تعامل با محیط‌ها و سهامداران اجازه می‌دهد تا درک بهتری از بازار ایجاد شود و منجر به استفاده کارآمد و مؤثر از منابع شرکت شود.		

ایجاد پیوند با جامعه	تعامل فعال و سازنده با ذینفعان محلی و گروه‌های اجتماعی، این پیوند می‌تواند از طریق مشارکت در پروژه‌های اجتماعی، حمایت از ابتکارات محلی و برگزاری رویدادهای فرهنگی و آموزشی شکل گیرد. شرکت‌ها با نشان دادن تعهد به بهبود شرایط زندگی در جامعه نه تنها اعتبار و اعتماد عمومی را کسب می‌کنند بلکه به مشتریان خود نیز احساس تعلق و ارتباط عمیق‌تری با برند می‌دهند؛ این نوع تعامل می‌تواند به ایجاد وفاداری مشتریان و تقویت هویت برند کمک کند.		
درک دقیق از بازارهای هدف و مصرف‌کننده	درک شامل شناسایی نیازها، خواسته‌ها و رفتارهای مصرف‌کنندگان است که می‌تواند از طریق تحقیقات بازار، نظرسنجی‌ها و تحلیل داده‌ها به دست آید. با شناخت عمیق از مخاطبان هدف، شرکت‌ها می‌توانند محصولات و خدمات خود را به گونه‌ای طراحی کنند که به بهترین نحو پاسخگوی نیازهای مشتریان باشد.		
سازگاری با محیط‌زیست	رویکردهایی که به حفظ منابع طبیعی و کاهش آسیب‌های زیست‌محیطی کمک کند. این شامل استفاده از مواد اولیه پایدار، کاهش تولید زباله، بهره‌برداری از انرژی‌های تجدیدپذیر و اجرای فرایندهای تولید دوستدار محیط‌زیست است. با اتخاذ این شیوه‌ها، شرکت‌ها نه تنها به مسئولیت اجتماعی خود عمل می‌کنند بلکه می‌توانند در بازار رقابتی امروز مزیت‌های بیشتری کسب کنند.		
استفاده از صنایع دستی در گردشگری فرهنگی، درآمدزایی	بسیاری از کشورها از صنایع دستی به‌عنوان بخشی از گردشگری فرهنگی بهره می‌برند و در مکان‌های تاریخی و میراث فرهنگی، از آن برای ایجاد اشتغال و درآمدزایی استفاده می‌کنند.	بارنارد (۲۰۲۱)	۸
صنایع دستی نماد هویت فرهنگی و اقتصادی، ارزش اقتصادی بالا	صنایع دستی نشان‌دهنده‌ی هویت، فرهنگ و میراث غنی هر کشوری است و، از نظر اقتصادی، با وجود سرمایه‌گذاری اندک، ارزش بالایی دارد.	غوسال (۲۰۲۰)	۹

جدول ۲. بخشی از فرایند کدگذاری محوری مرتبط با تحلیل محیطی

کدگذاری محوری	کدگذاری اولیه (مفاهیم)	ردیف
تحلیل رقبا	<p>تمایز از رقبا، مقایسه‌ی هزینه‌های شرکت با رقبا، مقایسه‌ی عملکرد شرکت با رقبا، آن، تعیین سهم بازار رقبا، بررسی توانمندی شرکت در مقابل رقبا، ایجاد مزیت رقابتی و هم‌افزایی، ارتقای موقعیت رقابتی، قیمت عوامل رقابتی، بینش نسبت به مقاصد رقابتی، غلبه بر رقبا به طور مداوم، توسعه براساس رقبا، مزیت رقابتی پایدار، رقابت‌پذیری و کارایی اقتصادی، آگاهی از وضعیت استراتژی‌های رقبا در بازار، کیفیت و قیمت و هزینه‌ها نسبت به رقبا، در نظر گرفتن حرکات رقبا، بررسی دقیق اقدامات رقبا، فرایند شناخت و درک رقبا، جمع‌آوری سیستماتیک اطلاعات درباره‌ی رقبا، مزیت رقابتی، برآورده کردن نیاز مشتریان بهتر از رقبا، تصمیمات یکپارچه جهت پاسخ به شرایط رقابتی، نظارت بر رقبا، مزیت رقابتی پایدار.</p>	۱
تحلیل بازار	<p>تجزیه و تحلیل عوامل خارجی، شناسایی عوامل تهدید یا فرصت، تحلیل عوامل سیاسی و اقتصادی، تجزیه و تحلیل SWOT، توجه به معیارهای اقتصادی، توجه به شرایط بحرانی، تعیین هزینه‌های سالانه، موقعیت بازار و کیفیت، شناسایی فرصت‌ها برای نفوذ بیشتر در صنعت کسب و کار، پیچیدگی وضعیت محیطی، تغییرات در جامعه از نظر زیست‌محیطی، درک محیط کسب و کار، پوشش محیطی، موقعیت پایدار در محیط، درک دقیق از بازارهای هدف و مصرف‌کننده، توجه به شرایط بحرانی، رشد بازار، آگاهی از اطلاعات، اطمینان از بازار، کنشگری برند، تعامل با محیط و سهام‌داران و استفاده کارآمد از منابع شرکت، داشبوردهای بازاریابی، شاخص‌های شاخص کلیدی عملکرد و معیارهای تجسم داده‌ها برای دستیابی اطلاعات بازار، تجزیه و تحلیل قدرت و روابط بالقوه شرکت‌ها، نفوذ در بازارهای نوظهور، پردازش اطلاعات بازار، اسکن و جمع‌آوری اطلاعات مداوم بازار، تمرکز بر بازارهای با پتانسیل بالا، شناسایی بازارهایی با مزیت رقابتی بالاتر، تحقیق و توسعه، آشنایی اقتصادی، توجه به شرایط بحرانی، شناخت خصوصیات مشابه بازار هدف.</p> <p>ایجاد تعادل بین نیروهای داخلی و خارجی شرکت، عوامل کلیدی اجتماعی و اقتصادی، تجزیه و تحلیل داده‌های بزرگ، تعیین میزان تقاضای بازار و کاهش هزینه، عدم تعادل و ثبات محیطی، تجزیه و تحلیل تحولات جدید، تمرکز بر فرصت‌ها و نیازهای محیطی، قابلیت‌های درونی و فرصت‌های بیرونی برای تحقق اهداف، تعیین بازار هدف مرتبط با اهداف سازمانی، عوامل مؤثر بر رشد و رکود نهادهای هنری، پیش‌بینی فروش برای تعیین جهت بازار، اطلاع از حجم فروش برای کاهش عدم اطمینان بازار، استفاده از جدول‌بندی و گزارش‌های رسمی اطلاعات بازار، ایجاد پیوند با جامعه رسیدگی و بازبینی دوره‌ای، پیش‌بینی و آینده‌نگری، عوامل محیطی سیاسی، بوم‌شناسی، تکنولوژیکی و اجتماعی، فرایند کسب اطلاعات، تحولات سریع بازار، تغییرات محیطی به‌عنوان تهدید یا فرصت، خصوصیات مشابه در بازار هدف، بخش‌بندی بازار با خصوصیات مشترک، آزمایش بازار برای عرضه‌ی مستقیم محصول، تطابق با نیازهای متمایز بازار، عوامل داخلی و خارجی.</p>	۲

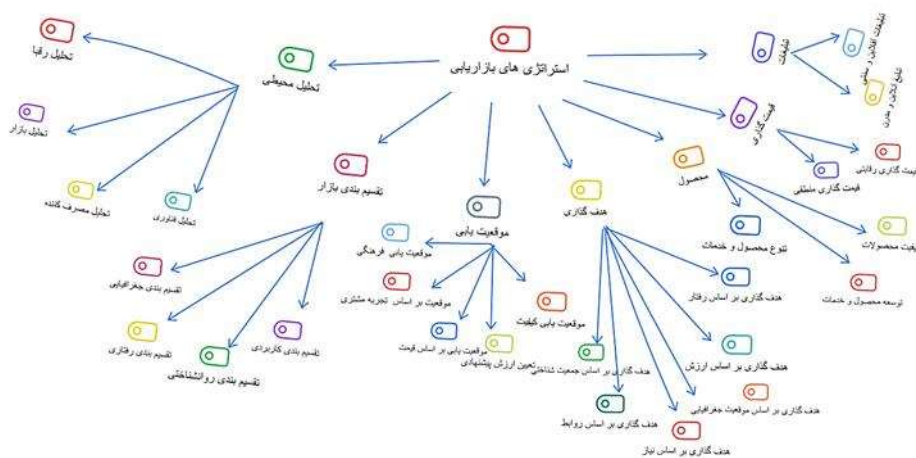
<p>تحلیل مصرف‌کننده</p>	<p>قوم‌گرایی مصرف‌کننده، تغییر در رفتار خرید مصرف‌کننده براساس شرایط، نحوه‌ی جذب مشتری، راحتی و آسایش مصرف‌کنندگان، شبیه‌سازی رفتار مصرف‌کننده، بررسی هویت مصرف‌کننده، روابط قوی با مصرف‌کننده، حمایت از حقوق مصرف‌کنندگان، شناسایی خواسته‌های و سلیقه‌های مصرف‌کننده، رفتار و تمایلات مصرف‌کننده وابسته به شرایط، تعداد مشتریان، توجه به ذهنیت و افکار مشتری، دریافت بازخورد مداوم از مشتریان، ارزش منحصر به فرد مشتری، یافتن مشتریانی که خرید کنند، اطلاعات براساس مقاصد و اهداف مشتری، اعتماد مصرف‌کننده، انتظارات مصرف‌کنندگان، آگاهی عمیق از مصرف‌کننده، اطلاعات مشتریان جهت تعیین موضع، ارتباط با مشتری، پیچیدگی مصرف‌کنندگان، سبک زندگی مصرف‌کننده، نگرش مشتری، تعیین وابستگی مشتری به اکوسیستم برند، انتقال ارزش‌های برند به مصرف‌کنندگان، جذب مشتری جدید و حفظ مشتری موجود، ایجاد پایگاه اطلاعاتی از مشتریان، علایق و قدرت مشتری، درک نیازهای مشتریان، تغییر در چشم‌انداز بینش مشتری، جمع‌آوری سیستماتیک اطلاعات در باره مشتریان، درک عمیق نیازهای مشتریان، عدم قطعیت در ارزش‌گذاری مصرف‌کننده، درک دیدگاه‌های همکاران در مورد مسائل مشتری، رفتارهای فردی مصرف‌کنندگان.</p>	<p>۳</p>
<p>تحلیل فناوری</p>	<p>تغییرات تکنولوژیک، فناوری دیجیتال، سهولت استفاده از وب سایت، توسل به فن‌آوری‌های جدید، نوآوری‌های تکنولوژی، تکنولوژی برای اطلاع‌رسانی و آگاهی از برند، اثر فن‌آوری، مهارت و دانش در موفقیت و توسعه‌ی سازمان، خدمات الکترونیکی، ایده و تکنولوژی جدید، تجارت الکترونیکی، عصر دیجیتال، پیشرفت فناوری، اکوسیستم‌های دیجیتال منبعی از داده‌ها، ایجاد کانال‌های ارتباطی، رسانه‌های جمعی و فناوری‌های جدید، توجه به محیط تکنولوژیکی، بهسازی فناوری، پیشرفت فناوری، انتقال سریعتر فناوری و دانش روز، دسترسی خرید توسط نرم‌افزارهای تلفن همراه، تجارت الکترونیکی، تأثیر فناوری بر تعاملات تجاری، فناوری دیجیتال جدید، بازار و جهت‌گیری‌های تکنولوژیکی، ادغام دانش تکنولوژیکی در توسعه‌ی محصولات یا خدمات جدید، دسترسی به اطلاعات و فناوری.</p>	<p>۴</p>

جدول ۳. کدگذاری محوری ذیل مرتبط با استراتژی‌های بازاریابی

ردیف	کدگذاری محوری	مقوله
۱	تحلیل رقبا، تحلیل بازار، تحلیل مصرف کننده، تحلیل فناوری	تحلیل محیطی
۲	توسعه‌ی محصول، تنوع محصول، کیفیت محصول	محصول
۳	قیمت‌گذاری رقابتی، قیمت‌گذاری منطقی	قیمت‌گذاری
۴	هدف‌گذاری براساس نیاز، هدف‌گذاری براساس رفتار، هدف‌گذاری براساس ارزش، هدف‌گذاری براساس موقعیت جغرافیایی، هدف‌گذاری براساس روابط، هدف‌گذاری براساس جمعیت شناختی	هدف‌گذاری
۵	تقسیم‌بندی جغرافیایی، تقسیم‌بندی روان‌شناختی، تقسیم‌بندی رفتاری، تقسیم‌بندی کاربردی	تقسیم‌بندی بازار
۶	موقعیت‌یابی فرهنگی، تعیین ارزش پیشنهادی، موقعیت‌یابی کیفیت، موقعیت‌یابی براساس تجربه‌ی مشتری، موقعیت‌یابی براساس قیمت	موقعیت‌یابی
۷	تبلیغات آنلاین و مدرن، تبلیغات آفلاین و سنتی	تبلیغات

### ترسیم شبکه‌ی بصری

خروجی نرم افزار مکس کیودا که ترسیم شبکه‌ی بصری استراتژی‌های بازاریابی در آن را نشان می‌دهد.



شکل ۲. خروجی نرم افزار مکس کیودا شبکه بصری استراتژی‌های بازاریابی

در مرحله‌ی دوم پژوهش، با انجام ۱۲ مصاحبه، روند تحلیل داده‌ها نشان می‌دهد که اشباع نظری حاصل شده و مفاهیم به حالت تکراری درآمده‌اند. در این مرحله، تحلیل داده‌ها با استفاده از روش تحلیل مضمون کدگذاری انجام گرفت. طی این فرایند، ۱۴۴ مضمون پایه از مصاحبه‌ها استخراج شد. سپس این مضامین در قالب ۳۲ مضمون سازمان‌دهنده دسته‌بندی گردیدند. در نهایت، مضامین سازمان‌دهنده در هفت مضمون فراگیر طبقه‌بندی شدند. به دلیل حجم بالای کدها، بخشی از کدگذاری مصاحبه‌ها در سه سطح مضمون پایه، مضمون سازمان‌دهنده و مضمون فراگیر در ادامه ارائه شده است.

جدول ۴. کدگذاری مصاحبه‌ها در قالب مضامین پایه، سازمان‌دهنده، فراگیر، استراتژی‌های بازاریابی

مضمون فراگیر	مضمون سازمان‌دهنده	مضمون پایه
موقعیت‌یابی در حوزه‌ی فرهنگ و هنر	جایگاه‌یابی صنایع فرهنگی و هنری	روابط براساس فرهنگ‌های متفاوت، هنر و فرهنگ، ماهیتی فرهنگی، تخصص‌های فرهنگی، اهمیت کالاهای هنری از نظر تمایزات اجتماعی و برتری فرهنگی، معیار فرهنگی و قومیت‌گرایی، توجه به ناهمگونی فرهنگی، موانع فرهنگی در حوزه‌ی هنر، فاصله‌ی فرهنگی و قومی، نقش اصلی و پررنگ در هنر، توجه به بعد فرهنگی متفاوت، شناسایی موانع فرهنگی، آگاه‌سازی براساس فرهنگ و هنر.
	تعیین ارزش پیشنهادی	ارزش تعیین‌کننده و نهایی، توجه به میزان تخفیفات، تخفیفات و بسته‌بندی، رعایت قوانین و استانداردها، آگاهی و تصویر و ارزش و اعتماد بالاتر از برند، تحقیقات بازاریابی رسمی یا غیررسمی، ارتقای موقعیت رقابتی، کاهش زمان تحویل کالا، ارزش‌آفرینی، سازگاری با محیط‌زیست، امکانات و منابع سازمان، سهولت دسترسی مشتریان، ایجاد هم‌افزایی، الگوی مصرفی برای تداوم مصرف، ارزش ویژه‌ی مشتری، خدمات‌رسانی سریع‌تر.
	موقعیت‌یابی کیفیت	پایین نبودن دوام محصولات در بازار، علاقه به برند، ارائه‌ی کیفیت بهتر، حفظ بقای شرکت، تولید محصول خاص، اهمیت کارکردی محصولات، مشخص نمودن ویژگی‌های محصولات، بهبود کیفیت محصولات داخلی.
	موقعیت‌یابی براساس تجربه‌ی مشتری	تجربه مصرف‌کننده، نگرش مشتری، تصور مصرف‌کننده، استفاده از تجربیات فردی مشتریان، اشتراک گذاشتن تجربیات مشتریان، تجربه‌ی ایجادشده از محصول در جهت شناخت برند، احساس مثبت در ذهن مصرف‌کننده، بازخورد به موقع به مشتریان، تحریک کنجکاوی مشتریان، ذهنیت و تجربه‌ی مشتری.

	موقعیت‌یابی براساس قیمت	نقش دولت و سیاست‌های قانونی برای توسعه و قیمت‌گذاری، خرید در قیمت پایین، عدم قطعیت‌های اقتصادی و تأثیر بر قیمت‌گذاری، مزایای اقتصادی بالا، قیمت انعکاس عرضه و تقاضا.
--	----------------------------	--

براساس کدگذاری‌های انجام‌شده، ابعاد و مؤلفه‌های استراتژی‌های بازاریابی در مؤسسات فرهنگی و هنری شهر مشهد شناسایی و استخراج شده‌اند. همچنین با تحلیل‌های انجام‌شده و با توجه به مضامین فراگیر و سازمان‌دهنده، ابعاد مختلف این استراتژی‌ها مشخص گردیده است. شکل ۲ نتایج این تحلیل‌ها واضح و مفصل ارائه شده است.



شکل ۳. مدل مفهومی پژوهش

## بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف طراحی یک الگوی بومی برای استراتژی‌های بازاریابی در مؤسسات فرهنگی و هنری شهر مشهد انجام گرفت. مدل نهایی حاصل از این پژوهش، الگویی جامع و بومی‌سازی‌شده است که دربرگیرنده‌ی ۷ مقوله و زیرمجموعه‌های آن‌ها است. این هفت مقوله، هر کدام به عنوان بخش‌های اصلی از استراتژی بازاریابی، به مؤسسات فرهنگی و هنری شهر مشهد کمک می‌کنند تا شناخت بهتری از محیط، مشتریان و رقبا داشته باشند و از این طریق به توسعه و پیشرفت کسب و کار خود بپردازند؛ این مقوله‌ها عبارت‌اند از:

۱. تحلیل محیطی به بررسی عواملی می‌پردازد که می‌توانند بر مؤسسات فرهنگی و هنری مشهد تأثیر بگذارند. این مقوله شامل زیرمجموعه‌های زیر است: تحلیل رقبا (شامل شناسایی و بررسی رقبا در بازار هنری و فرهنگی، ارزیابی نقاط قوت و ضعف آن‌ها، تحلیل استراتژی‌های بازاریابی و نحوه‌ی واکنش آن‌ها به تغییرات بازار)؛ تحلیل بازار صنایع هنری و فرهنگی (شامل مطالعه‌ی روندها و الگوهای بازار، شناسایی فرصت‌ها و تهدیدها، و درک تغییرات در تقاضا و الگوی مصرف در حوزه‌ی هنر و فرهنگ در مشهد)؛ تحلیل مصرف‌کننده (شامل درک نیازها، الگوهای رفتاری مصرف‌کنندگان محصولات هنری و فرهنگی بررسی عوامل اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی مؤثر بر تصمیمات خرید)؛ تحلیل فناوری (شامل بررسی فناوری‌های نوین و نوآوری‌های موجود در صنعت هنر و فرهنگ و تحلیل تأثیر آن‌ها بر روند تولید و توزیع محصولات).

۲. تقسیم‌بندی بازار به بخش‌های مختلف براساس ویژگی‌ها و رفتارهای خاص مشتریان صورت می‌گیرد. زیرمجموعه‌های این بخش عبارت‌اند از: تقسیم‌بندی جغرافیایی (شامل شناسایی مناطق جغرافیایی مختلف و بررسی بازارهای محلی برای محصولات هنری و فرهنگی در مشهد)؛ تقسیم‌بندی رفتاری (شامل مطالعه‌ی رفتارهای خرید و تعامل مصرف‌کنندگان با محصولات هنری، الگوهای خرید و وفاداری به برند)؛ تقسیم‌بندی روان‌شناختی (شامل درک انگیزه‌ها، ارزش‌ها و نگرش‌های مصرف‌کنندگان نسبت به هنر و فرهنگ و محصولات هنری در مشهد)؛ تقسیم‌بندی کاربردی (شامل بررسی کاربردها و نیازهای خاص محصولات هنری در زندگی روزمره‌ی مشتریان برای سوغات یا هدیا با نمادهای فرهنگی شهر مشهد)؛ تقسیم‌بندی براساس

قومیت و آیین‌ها (بیانگر تنوع فرهنگی و باورهای مذهبی آن‌هاست که می‌تواند هم‌زیستی یا چالش‌هایی را به همراه داشته باشد).

۳. موقعیت‌یابی در حوزه‌ی فرهنگ و هنر به تعیین جایگاه محصولات هنری در ذهن مصرف‌کنندگان می‌پردازد. زیرمجموعه‌های آن شامل این موارد است: جایگاه‌یابی صنایع فرهنگی و هنری (تعیین موقعیت برند یا محصول براساس ارزش‌های فرهنگی و هنری که نمایندگی می‌کند)؛ موقعیت‌یابی بر اساس تجربه‌ی مشتری (تأکید بر تجربه‌ای که مشتریان هنگام خرید و استفاده از محصولات هنری کسب می‌کنند)؛ موقعیت‌یابی براساس قیمت (تعیین قیمت محصولات هنری به‌گونه‌ای که برای بازار هدف مناسب و رقابتی باشد)؛ موقعیت‌یابی کیفیت (تأکید بر کیفیت محصولات و تأثیر آن بر تجربه‌ی مشتری)؛ تعیین ارزش پیشنهادی (ارائه‌ی پیشنهادهای ارزشمند به مشتریان به منظور تشویق آن‌ها به خرید).

۴. هدف‌گذاری به انتخاب بازار هدف مناسب برای محصولات هنری و فرهنگی در شهر مشهد می‌پردازد. زیرمجموعه‌های این بخش شامل موارد زیر است: هدف‌گذاری براساس جمعیت‌شناختی (شناسایی گروه‌های سنی، جنسیتی، تحصیلات و سایر ویژگی‌های جمعیتی)؛ هدف‌گذاری براساس نیاز (شناسایی نیازها و خواسته‌های خاص مشتریان در حوزه‌ی هنر و فرهنگ و تقاضا برای محصولات با نمادهای منطقه‌ای مشهد)؛ هدف‌گذاری براساس موقعیت جغرافیایی (تمرکز بر بازارهای محلی و منطقه‌ای)؛ هدف‌گذاری براساس ارزش (شناسایی ارزش‌ها و اولویت‌های مشتریان در خرید محصولات هنری)؛ هدف‌گذاری براساس رفتار (تحلیل رفتارهای خرید و مصرف مشتریان هدف). تمرکز بر بازارهای صادراتی و داخلی صنایع فرهنگی و هنری (هدف‌گذاری در صنایع فرهنگی و هنری باید با تمرکز بر بازارهای داخلی و صادراتی انجام شود تا ضمن حفظ هویت فرهنگی، فرصت‌های اقتصادی جدید ایجاد کرده و سهم بازار جهانی را افزایش دهد).

۵. محصول فرهنگی و هنری: این بخش به توسعه و بهبود محصولات هنری و فرهنگی در شهر مقدس مشهد پرداخته و ویژگی‌های منحصر به فرد این محصولات را برای جذب مخاطبان مورد نظر طراحی می‌کند.

۶. قیمت‌گذاری در این حوزه به تعیین استراتژی‌های قیمتی مرتبط با محصولات هنری و فرهنگی در مشهد می‌پردازد. زیرمجموعه‌های آن عبارت‌اند از: قیمت‌گذاری منطقی (تعیین قیمت براساس هزینه‌ها و سود مورد انتظار)؛ قیمت‌گذاری رقابتی (تحلیل قیمت‌های رقبا و تعیین قیمت‌های رقابتی برای جذب مشتریان)؛ تعیین ارزش اقتصادی صنایع هنری و فرهنگی (رویکردی چندبعدی می‌طلبد که شاخص‌های مالی را در کنار اثرات اجتماعی، فرهنگی و هویتی به‌طور هم‌زمان و جامع مد نظر قرار دهد).

۷. تبلیغات: این بخش به ترویج محصولات هنری و فرهنگی می‌پردازد. زیرمجموعه‌های آن عبارت‌اند از: تبلیغات برخط و مدرن (استفاده از رسانه‌های دیجیتال، شبکه‌های اجتماعی و وبسایت‌ها برای ترویج محصولات)؛ تبلیغات برون‌خط و سنتی (استفاده از روش‌های تبلیغاتی سنتی مانند بیلبوردها، نشریات و رویدادهای فرهنگی). ترویج صنایع دستی و فرهنگی به حفظ هویت ملی، حمایت از هنرمندان محلی و تقویت اقتصاد بومی کمک می‌کند. در ادامه، الگوی پژوهش حاضر با دو الگوی مطرح استراتژی‌های بازاریابی (۱. الگوی برنامه‌ریزی عملی،<sup>۱</sup> ۲. الگوی STP) مقایسه می‌شود تا نقاط قوت، تفاوت‌ها و هم‌پوشانی‌های آن روشن گردد.

تحلیل محیطی الگوی استراتژی‌های بازاریابی مؤسسات فرهنگی و هنری مشهد شامل تحلیل دقیق رقبا، بازار صنایع فرهنگی، مصرف‌کننده و فناوری می‌شود که در الگوی برنامه‌ریزی عملی نیز بررسی شرایط کنونی کسب و کار به‌عنوان اولین گام مطرح می‌شود اما به‌طور خاص بر صنایع فرهنگی و هنری تمرکز ندارد. الگوی STP (بخش‌بندی، هدف‌گذاری، موقعیت‌یابی) بیشتر بر شناسایی بازار هدف و گروه‌بندی مشتریان تمرکز دارد اما تحلیل فناوری و رقبا به‌صورت مستقیم در این مدل لحاظ نشده است، در نتیجه، الگوی پژوهش حاضر تحلیل محیطی جامع‌تری دارد که به‌ویژه برای مؤسسات هنری و فرهنگی مشهد مناسب است، در هدف‌گذاری، الگوی این پژوهش، علاوه بر ویژگی‌های جمعیت‌شناختی و رفتاری، ارزش‌ها و نیازها و موقعیت جغرافیایی را نیز در نظر می‌گیرد و بر صادرات و بازار داخلی صنایع فرهنگی و هنری تأکید دارد. الگوی برنامه‌ریزی عملی بر تعیین اهداف مشخص و قابل اندازه‌گیری (SMART) تأکید دارد اما به روش‌های مختلف هدف‌گذاری به‌صورت جزئی اشاره نمی‌کند. الگوی STP مرحله‌ی دوم این

مدل، یعنی هدف‌گذاری، کاملاً با مدل فرهنگی و هنری هم‌پوشانی دارد اما فاقد رویکردهای خاص مانند تمرکز بر ارزش‌ها یا بازارهای صادراتی است؛ در نتیجه، الگوی فرهنگی و هنری هدف‌گذاری گسترده‌تری دارد که با ویژگی‌های مؤسسات فرهنگی و هنری در شهر مشهد هم‌خوانی بیشتری دارد، در تقسیم‌بندی بازار مدل بازاریابی فرهنگی و هنری، بازار براساس جغرافیا، روان‌شناسی، رفتار، کاربرد و حتی قومیت و آیین‌ها تقسیم می‌شود، در الگوی برنامه‌ریزی عملی تقسیم‌بندی بازار به‌عنوان مرحله‌ای مستقل در این مدل ذکر نشده است، الگوی STP تقسیم‌بندی بازار را به‌عنوان نخستین گام مطرح می‌کند اما تمرکز آن بیشتر بر معیارهای کلی (مانند جمعیت‌شناسی و رفتار مصرف‌کننده) است و به قومیت و آیین‌ها اشاره‌ای ندارد؛ در نتیجه، الگوی استراتژی‌های بازاریابی مؤسسات فرهنگی و هنری تقسیم‌بندی دقیق‌تری دارد که شامل ویژگی‌های خاص صنایع فرهنگی و هنری در شهر مشهد می‌شود، در بُعد موقعیت‌یابی در حوزه‌ی فرهنگ و هنر، الگوی استراتژی‌های بازاریابی فرهنگی و هنری جایگاه‌یابی براساس تجربه‌ی مشتری، ارزش پیشنهادی، کیفیت و قیمت را در نظر می‌گیرد، الگوی برنامه‌ریزی عملی موقعیت‌یابی را به‌عنوان بخشی از استراتژی بازاریابی در نظر می‌گیرد اما چهارچوب مشخصی برای آن ارائه نمی‌دهد. در الگوی STP موقعیت‌یابی به‌عنوان مرحله‌ی سوم این مدل مطرح شده و اهمیت زیادی دارد اما براساس شاخص‌های عمومی، مانند ارزش برند و تمایز محصول، تعریف می‌شود و به تجربه‌ی مشتری یا صنایع فرهنگی اشاره‌ای ندارد که نشان می‌دهد مدل فرهنگی و هنری، موقعیت‌یابی عمیق‌تری دارد که برای صنایع فرهنگی ضروری است. در محصول فرهنگی و هنری، مدل استراتژی‌های بازاریابی فرهنگی و هنری، توسعه‌ی محصول، تنوع و کیفیت با تأکید بر ویژگی‌ها و مزایای محصولات فرهنگی و هنری بررسی می‌شود. در الگوی برنامه‌ریزی عملی محصول یکی از عناصر کلیدی در برنامه‌ریزی بازاریابی است اما تمرکز خاصی بر محصولات فرهنگی ندارد. الگوی STP به‌طور مستقیم بر محصول تمرکز ندارد بلکه تعیین جایگاه و بخش‌بندی را انجام می‌دهد. بنابراین الگوی استراتژی‌های بازاریابی در مؤسسات فرهنگی و هنری شهر مشهد، نگاه خاص‌تری به محصول دارد و برای این حوزه مناسب‌تر است. مقوله‌ی قیمت‌گذاری در الگوی پژوهش حاضر شامل قیمت‌گذاری رقابتی، منطقی و تعیین ارزش اقتصادی محصولات فرهنگی و هنری است، الگوی برنامه‌ریزی عملی، قیمت را به‌عنوان بخشی از آمیخته‌ی بازاریابی در نظر

می‌گیرد اما روش‌های قیمت‌گذاری را به‌طور خاص تحلیل نمی‌کند. الگوی STP به موضوع قیمت‌گذاری اشاره نمی‌کند؛ در نتیجه، الگوی پژوهش حاضر روش‌های قیمت‌گذاری را دقیق‌تر بررسی می‌کند. آخرین مقوله تبلیغات است که در الگوی استراتژی‌های بازاریابی مؤسسات فرهنگی و هنری مشهود به تبلیغات مجازی و سنتی، آگاهی‌بخشی و ترویج صنایع فرهنگی توجه دارد. الگوی برنامه‌ریزی عملی، تبلیغات را به‌عنوان بخشی از برنامه بازاریابی در نظر می‌گیرد اما به روش‌های خاص تبلیغات صنایع فرهنگی اشاره نمی‌کند. الگوی STP این مدل تمرکزی بر تبلیغات ندارد و بیشتر بر شناسایی بازار هدف تأکید دارد که نشان می‌دهد الگوی استراتژی‌های بازاریابی در پژوهش حاضر تبلیغات را جامع‌تر بررسی کرده و بر روش‌های مرتبط با حوزه‌ی فرهنگ و هنر در مؤسسات فرهنگی و هنری شهر مشهد تأکید دارد.

بنابراین، الگوی استراتژی‌های بازاریابی در مؤسسات فرهنگی و هنری شهر مشهد، به دلیل ویژگی‌های خاصی، مانند تحلیل محیطی عمیق‌تر، هدف‌گذاری متنوع‌تر، تقسیم‌بندی بازار براساس قومیت و آیین‌ها، موقعیت‌یابی تجربی و تبلیغات تخصصی، برای صنایع فرهنگی و هنری مناسب‌تر است و الگوی برنامه‌ریزی عملی چهارچوبی کلی و ساختاریافته برای بازاریابی ارائه می‌دهد اما فاقد جزئیات تخصصی برای صنایع فرهنگی است. همچنین الگوی STP مدل خوبی برای بخش‌بندی و هدف‌گذاری است اما فاقد بخش‌هایی مانند تحلیل محیطی، قیمت‌گذاری و تبلیغات است؛ لذا مدل این پژوهش برای صنایع فرهنگی و هنری جامع‌تر و کاربردی‌تر است؛ درحالی‌که، دو الگوی دیگر بیشتر برای بازاریابی عمومی مناسب هستند. با توجه به پژوهش‌های پیشین که به‌طور کلی بر اهمیت استراتژی‌های بازاریابی در موفقیت برندها و شرکت‌ها تأکید دارند، بر وفاداری به برند متمرکزند و بر عملکرد سودآوری برند و به تأثیرات اقتصادی در صنایع مختلف می‌پردازند. همچنین، پژوهش‌های بین‌المللی به تأثیرات محیطی و تغییرات رفتار مشتری اشاره دارند؛ اما پژوهش حاضر با هدف طراحی الگوی استراتژی‌های بازاریابی در مؤسسات هنری و فرهنگی شهر مشهد در نظر گرفته شده است. این موضوع به‌ویژه در شرایط کنونی، که صنایع فرهنگی و هنری با چالش‌های متعددی مواجه‌اند، از اهمیت بالایی برخوردار است. با توجه به اینکه این حوزه معمولاً کمتر مورد توجه قرار گرفته، تدوین الگویی جامع می‌تواند به کسب و کارها در این بخش کمک کند تا استراتژی‌های مؤثرتری را پیاده‌سازی کنند و به موفقیت بیشتری

دست یابند. این پژوهش به‌ویژه در شرایط تغییرات سریع بازار و نیاز به نوآوری در استراتژی‌های بازاریابی می‌تواند راهگشا باشد. در نهایت، پژوهش حاضر نه تنها به غنای ادبیات موجود در زمینه استراتژی‌های بازاریابی کمک می‌کند بلکه به شناسایی مؤلفه‌های کلیدی برای موفقیت در مؤسسات هنری و فرهنگی در شهر مشهد نیز می‌پردازد. این رویکرد می‌تواند سبب رشد و ارتقای مؤسسات هنری و فرهنگی شهر مشهد و بهبود فعالیت‌های این مؤسسات در بازار رقابتی عصر حاضر شود.

با توجه به نتایج به دست آمده، پیشنهادهای ذیل ارائه می‌گردد:

بدین‌صورت که تحلیل محیطی اقتضا می‌کند مؤسسات هنری و فرهنگی شهر مشهد تغییرات ارزش‌ها و نیازهای فرهنگی مخاطبان محلی را به‌طور مستمر رصد کنند؛ تقسیم‌بندی بازار مبتنی بر معیارهای جمعیت‌شناختی، فرهنگ و سبک زندگی انجام شود؛ هدف‌گذاری بر گروه‌های علاقمند به هنرهای مذهبی و آیینی و جوانان جویای هویت فرهنگی متمرکز گردد؛ تبلیغات با بهره‌گیری از ظرفیت رسانه‌های محلی، شبکه‌های اجتماعی بومی و حمایت چهره‌های مشهور و هنری انجام پذیرد؛ در قیمت‌گذاری سیاست‌های منعطف و تخفیف‌های تشویقی برای گروه‌های خاص مانند دانشجویان و خانواده‌های کم‌درآمد مدنظر قرار گیرد؛ محصول فرهنگی و هنری متناسب با هویت بومی، ارزش‌های منطقه‌ای و نیازهای نسل جوان طراحی شود؛ و سرانجام موقعیت‌یابی در حوزه‌ی فرهنگ و هنر به‌گونه‌ای باشد که مؤسسات، خود را به عنوان مرجع اصیل تولید محتوای هنری - فرهنگی با اصالت بومی و محلی معرفی کنند.

### تعارض منافع:

هیچ گونه تعارض منافع در این پژوهش وجود ندارد.

## منابع

- اسماعیلی، حبیبی (۱۳۹۶). طراحی مدل بازاریابی استراتژیک صنایع دستی مبتنی بر تئوری داده‌بنیاد. *تحقیقات بازاریابی نوین*، ۷(۲)، ۹۳-۱۱۴.
- امامی، کاملیا، خیری، بهرام، و مؤمنی، ماندان (۱۴۰۱). مدلی برای تدوین برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی جامع در کسب‌وکارهای آنلاین. *مطالعات مدیریت کسب و کار هوشمند*، ۱۱(۴۱)، ۲۵۵-۲۹۲.
- انصاری، منوچهر، و خلیلی، اکبر (۱۴۰۰). طراحی بسته خط‌مشی برای نیل به توسعه توریسم پایدار در ایران. *مدیریت دولتی*، ۱۳(۴)، ۷۳۸-۷۶۵.
- ایمان‌پورقاضی جهانی، علی، و سیدعامری، میرحسن (۱۳۹۸). ارائه مدل و رتبه‌بندی عوامل استراتژی بازاریابی اماکن ورزشی شمال غرب کشور. *رویکردهای نوین در مدیریت ورزشی*، ۷(۲۶)، ۵۵-۶۴.
- بادامی، علی (۱۴۰۱). استراتژی آمیخته بازاریابی و بررسی اثر استراتژی‌های بازاریابی مبتنی بر آمیخته بازاریابی، بر عملکرد شرکت‌ها. *کنفرانس بین‌المللی مدیریت، حسابداری و توسعه اقتصادی*. تفلیس.
- حقیقی کفاش، دهدشتی شاهرخ، خاشعی، و هاجری، محمد (۱۳۹۹). طراحی و تبیین الگوی استراتژی‌های بازاریابی و فروش در صنعت پخش مواد غذایی. *کاوش‌های مدیریت بازرگانی*، ۱۳(۲۵)، ۳۳۱-۳۶۹.
- حنجری، سارا، تقوی، مهدی، تاری، فتح‌الله، و جعفری صمیمی، احمد (۱۳۹۸). تأثیر صنایع فرهنگی - مذهبی بر رشد اقتصادی ایران. *دوفصلنامه علمی مطالعات و سیاست‌های اقتصادی*، ۶(۲)، ۲۴۹-۲۷۶.
- درخشانی، مزده، و کلاه‌کج، منصور (۱۳۹۹). مقایسه‌ی تطبیقی آثار صنایع دستی با ضوابط «نشان اصالت صنایع دستی یونسکو» (مطالعه‌ی موردی آثار چوبی «عبدالرحیم فروتن» خراط دزفولی). *باغ نظر*، ۱۷(۸۶)، ۶۵-۷۶.
- دهدشتی شاهرخ، زهره، و پورحسینی، امیرحسین (۱۳۹۲). ارائه الگوی تأثیر استراتژی فروش و بازاریابی بر عملکرد فروش. *مدیریت بازرگانی*، ۵(۱)، ۶۱-۸۴.

- دهدشتی شاهرخ، زهره، خاشعی، وحید، قاضی نوری، سروش، و اصلانی افراشته، امیر (۱۴۰۱).  
الگوی راهبردی بازاریابی مبتنی بر ارزش‌های پیشنهادی برنامه‌های کاربردی مذهبی تلفن  
همراه. پژوهش‌های مدیریت راهبردی، ۲۹(۸۹)، ۴۱-۷۶.
- رستگاری، رضا، ابراهیمی، ابوالقاسم، و امینی، علیرضا (۱۴۰۰). ارائه مدل اثربخشی استراتژی  
بازاریابی تأثیرگذار در بستر اینستاگرام. فصلنامه علمی-پژوهشی چشم‌انداز مدیریت بازرگانی،  
۲۰(۴۶)، ۱۱۳-۱۴۱.
- شادالویی، نوریه (۱۳۹۸) برنامه‌ریزی فرهنگی. تهران: ساکو.
- شاه بندرزاده، حمید، نبوی‌زاده، فروغ، اسلمی، سپیده، و خواجه، فاطمه (۱۳۹۹). کاربرد نقشه  
شناختی فازی در شناسایی شاخص‌های مؤثر در حوزه بازاریابی جهانی. تحقیقات بازاریابی  
نوین، ۱۰(۲)، ۸۵-۱۰۴.
- صالحی ابر، خدیجه، محمدزاده، پرویز، و بهبودی، داوود (۱۳۹۹). ارزیابی شهر تبریز به‌عنوان شهر  
خلاق صنایع دستی و هنرهای مردمی براساس مدل بهینه‌کاوی طی دوره زمانی ۱۳۹۷-  
۱۳۹۰. اقتصاد شهری، ۵(۱)، ۱-۱۶.
- طاهری، احمد، پرهیزگار، محمد مهدی، امینی، محمدتقی، و دانایی، حبیب‌الله (۱۳۹۹). طراحی  
مدل عوامل اثرگذار بر اجرای استراتژی بازاریابی در بانک‌های تجاری. چشم‌انداز مدیریت  
بازرگانی، ۱۹(۴۴)، ۱۴۷-۱۷۰.
- عزیزی، فیروزه، بنیادی نائینی، علی، و مسیبی، علیرضا (۱۳۹۸). مزیت رقابتی پایدار و تصویر  
برند سازمان: تبیین نقش استراتژی بازاریابی و تعاملات اجتماعی مشتریان. پژوهش‌های  
مدیریت منابع سازمانی، ۸(۴)، ۸۹-۱۱۰.
- عسگرزاد نوری، باقر، زارعی، قاسم، بشیر خداپرستی، رامین، صائب‌نیا، سمیه، و ناظر اصل، امین  
(۱۳۹۹). بررسی تأثیر قابلیت‌های بازاریابی و استراتژی‌های بازاریابی بر عملکرد تجاری  
شرکت‌های صادراتی (مورد مطالعه: صنعت شکلات در شهر تبریز). مدیریت کسب و کار  
بین‌المللی، ۳(۳)، ۶۵-۸۷.
- قائدی، محمدرضا، و گلشنی، علیرضا (۱۳۹۵). روش تحلیل محتوا، از کمی‌گرایی تا کیفی‌گرایی.  
فصلنامه علمی روشها و مدل‌های روانشناختی، ۷(۲۳)، ۵۷-۸۲.

قنبری، عباس، عزیزآبادی فراهانی، فاطمه، رضایی، علی اکبر، و صالحی امیری، سیدرضا (۱۴۰۲). استراتژی، راهبردها، چالش‌ها و پیامدهای صنایع دستی مبتنی بر توسعه گردشگری با استفاده از روش داده‌بنیاد. گردشگری فرهنگ، ۴(۱۴)، ۱۸-۲۹.

مصلائی، ضیا (۱۴۰۳). بررسی تأثیر قابلیت‌های بازاریابی بر عملکرد کسب و کار با نقش میانجی استراتژی‌های سازمانی در شرکت معدنی و صنعتی گل گهر سیرجان. چهارمین کنفرانس بین‌المللی و هفتمین همایش ملی مدیریت، روان‌شناسی و علوم رفتاری. تهران.

مقدم‌نژاد، مهرشاد، و صادقی آرانی، زهرا (۱۴۰۳). توسعه راهبردهای آمیخته بازاریابی اجتماعی برای ترغیب مردم به وقف در بخش آموزش عالی: رویکرد نظریه برخاسته از داده‌ها. پژوهش‌های مدیریت راهبردی، ۳۰(۹۲)، ۱۲۱-۱۵۴.

واحدی، مرجان، و ناصری، ستار (۱۳۹۴). سازوکارهای توسعه کسب و کارهای خانگی صنایع دستی برای زنان روستایی شهرستان ایلام. پژوهش‌های اقتصاد روستا، ۲(۴)، ۱۰۱-۱۱۵.

ولیمی، فریبا، فتاحی، مجید، و رنجبر، منصور (۱۳۹۹). عوامل مؤثر بر استراتژی بازاریابی با رویکرد آموزشی بیمه سلامت. تعالی بالینی، ۱۰(۲): ۹-۱.

Barnard, H. (2021). Host countries' level of development and internationalization from emerging markets: A typology of firm strategies. *Journal of International Management*, 27(3), 100828.

Bullough, A., Guelich, U., Manolova, T. S., & Schjoedt, L. (2022). Women's entrepreneurship and culture: gender role expectations and identities, societal culture, and the entrepreneurial environment. *Small Business Economics*, 58(2), 985-996.

Csapo, J. (2012). The role and importance of cultural tourism in modern tourism industry. Strategies for tourism industry-micro and macro perspectives, 10, 201-212.

Dimitrova, M. (2017). *Marketing mix and marketing plan in the fields of arts and creative industries*. Manuscript posted on ResearchGate.

Fadhillah, G. F., & Anam, H. (2023). Application Segmentation, Targeting and Positioning in the UMKM Marketing Strategy in Indonesia. *Journal of Sharia Economics*, 5(1), 120-136.

- Ferrell, O. C., Hartline, M. D., & Hochstein, B. W. (2022). *Marketing strategy: Text and cases*. (8<sup>th</sup> ed.). Boston, MA: Cengage Learning.
- Feruza, O. (2023). How to Create Effective Marketing Strategies for Your Business. *International Journal of Novel Research in Advanced Sciences*, 2(3), 12-17.
- Georgiadou, E., & Nickerson, C. (2022). Marketing strategies in communicating CSR in the Muslim market of the United Arab Emirates: insights from the banking sector. *Journal of Islamic Marketing*, 13(7), 1417-1435.
- Ghosal, I., Prasad, B., & Behera, M. P. (2020). Delineating the exchange environment of handicraft industry from market space to marketplace: An inclusive map for RURBAN development. *Paradigm*, 24(2), 133-148.
- Harahap, E. F. (2018). Pengaruh strategi pemasaran terhadap keputusan pembelian asuransi kendaraan bermotor pada PT Asuransi Sinarmas Cabang Garut. *Journal of Knowledge Management*, 12(1), 012-020.
- Khan, M. A., Gu, L., Khan, M. A., & Meyer, N. (2022). The effects of national culture on financial sector development: Evidence from emerging and developing economies. *Borsa Istanbul Review*, 22(1), 103-112.
- Liu, Y., Chen, X., Rabinowitz, A. N., & Campbell, B. (2020). Demand, challenges, and marketing strategies in the retail promotion of local brand milk. *Agricultural Economics*, 51(5), 655-668.
- Mohaghegh, N., Sarhaddi, A., & Alizadeh Majd, A. (2018). Marketing of cultural products based on social media. *Society Culture Media*, 6(25), 27-46.
- Niros, M. I., Niros, A., Pollalis, Y., & Ding, Q. S. (2023). Effective marketing strategies for global FMCG brands during COVID-19 pandemic crisis. *International Marketing Review*, 40(5), 1012-1034.
- O'Connor, J., Gu, X., & Lim, M. K. (2020). Creative cities, creative classes and the global modern. *City, Culture and Society*, 21, 100344.
- Olawunmi, C. A., & Clarke, A. P. (2023). Analysing the marketing strategies that fish farming businesses in the UK can use to gain a competitive advantage. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 17(6), 1410-1438.

- Perreault Jr, W. D., Cannon, J. P., & McCarthy, E. J. (2023). *Essentials of marketing: A marketing strategy planning approach*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Pimentel, P. C., Bassi-Suter, M., & Didonet, S. R. (2024). Brand activism as a marketing strategy: an integrative framework and research agenda. *Journal of Brand Management*, 31(2), 212-234.
- Risitano, M., Romano, R., Rusciano, V., Civero, G., & Scarpato, D. (2022). The impact of sustainability on marketing strategy and business performance: The case of Italian fisheries. *Business Strategy and the Environment*, 31(4), 1538-1551.
- Sulaj, K. (2024). Introducing 5Es marketing-mix: A new framework for effective marketing in the digital age. *Academy of Strategic Management Journal*, 23(2).
- Takdir, M., Maksum, M., & Sinawar, S. (2023). The Economic Potential of Wood Carving Art and Its Marketing Strategy in Sumenep. *Mudra Jurnal Seni Budaya*, 38(2), 188-198.

