



Designing a sustainable and innovative business model for dam tourist accommodations in Khuzestan Province

Mohamad Amin Izadjoo, ¹ Maryam Darvishi*, ² Mohammad Hemati, ³ Ghanbar Amirnejad ⁴

¹PhD Candidate, Department of Management, Ahvaz Branch, Islamic Azad University, Ahvaz, Iran.

²Assistant Professor, Department of Business Management, Omidiyeh Branch, Islamic Azad University, Omidiyeh, Iran (Corresponding Author).

³Associate Professor, Department of Management, Semnan Branch, Islamic Azad University, Semnan, Iran.

⁴, Associate Professor, Department of Public Administration, South Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

ARTICLE INFO

ABSTRACT

Article Type:

Original Research

Received: 11.27.2023

Revised: 02.27.2024

Accepted: 06.19.2024

Keyword:

Business Model
Value Creation
Innovative Business Model
Tourism
Tourist Accommodation

*Corresponding Author:

Maryam Darvishi

Email:

dr.darvishi55@gmail.com

The existence of a business model helps firms to be more successful in creating value and achieving a competitive advantage. This is particularly important in the tourism industry, which faces a dynamic and changing environment. Achieving economic, social and environmental sustainability in tourism-prone areas depends on business model components. The current study aimed to design a sustainable and innovative business model for dam tourist accommodation in Khuzestan Province. This study was conducted using a mixed-method approach (qualitative-quantitative). In the first stage, using the grounded theory approach, the main components of the business model were identified, and then, using the Delphi technique, the final components of the model were screened and subjected to expert agreement. In all stages of the research, data was collected based on a purposive sampling from subject matter experts. In-depth interviews and structured questionnaires were used for data collection in qualitative and quantitative phases, respectively. The findings showed that customer orientation, communication mix, revenue generation, value creation, key elements (including resources, activities, stakeholders, and partners), costing, sustainability, social responsibility, and innovation are among the most important components of the business model in the dam tourism resorts of Khuzestan Province. The business model obtained from this research will help the caretakers of the tourist accommodations of dams in Khuzestan Province and other parts of the country to improve the performance and quality of the services provided by using sustainable approaches. Paying attention to the components of this sustainable and innovative model can help protect the environment and natural resources of the region and play an important role in the region's sustainable development.



EXTENDED ABSTRACT

Introduction

Today, the tourism industry is considered one of the most attractive, prosperous, profitable and employment-generating industries in the world. Currently, the existence of some environmental and economic sensitivities has caused sustainable tourism to be raised as an important issue at international levels and has attracted the attention of many researchers and policymakers in different fields. The tourism industry covers a wide range of areas including hospitality, transportation, and other industries such as food and medical services. Currently, the tourism industry is facing serious threats in various fields such as geopolitics, economic and political instability, migration, diplomatic changes, lack of infrastructure and access levels, and currency fluctuations, which require a more active role of planners in the framework of an efficient business model. The evidence shows that accurate, efficient business models based on the circular economy system can make the tourism industry sustainable in the face of some risks including environmental, climatic and economic changes. The existence of a business model helps firms to be more successful in creating value and achieving a competitive advantage. This is particularly important in the tourism industry, which faces a dynamic and changing environment; thus, achieving economic, social and environmental sustainability in tourism-prone areas depends on the use of business model components. The current study aimed to design a sustainable and innovative business model for dam tourist accommodations in Khuzestan Province, Iran.

Methodology

This study was conducted using a mixed-method approach (qualitative-quantitative). In the first stage, using the grounded theory approach, the main components of the business model were identified, and then, using the Delphi technique, the final components of the model were screened and subjected to expert agreement. In all stages of the research, data was collected based on a purposive sampling from subject matter experts. In-depth interviews and structured questionnaires were used for data collection in qualitative and quantitative phases, respectively. In the qualitative phase, the data was analyzed using open coding, axial coding and selective coding. In the

process of open coding, a brief semantic label was assigned to each segment of the data that carried a specific concept. During the axial coding, the codes were summarized in the form of concepts and categories. In this step, the main criterion for categorization was the semantic affinity of the codes. In the third stage of coding, the central category of the subject under study was identified and the relationships of other categories were defined around it.

Results and Discussion

The findings showed that customer orientation, communication mix, revenue generation, value creation, key elements (including resources, activities, stakeholders, and partners), costing, sustainability, social responsibility, and innovation are among the most important components of the business model in the dam tourism resorts of Khuzestan Province. According to the findings of the research, a successful industry must act effectively to classify customers in the market system and identify their preferences and interests to achieve desirable results in the competitive arena. In this regard, the main approach of a business model is to identify customer and market components to achieve competitiveness goals. The results showed that income generation and value creation are important aspects of the business model in the tourism industry. Drawing the organization's income-generating streams is one of the most important components of the business model. While paying attention to revenue streams, focusing on costing and identifying activities that impose the highest costs can increase the effectiveness of analyses related to revenue streams. Therefore, the exact balance between costs and revenues can facilitate the creation of value in the business model. The results illustrated that identifying and focusing on the key elements of the tourism business model is one of the requirements for success in attracting customers and creating value. These key elements include key activities, key resources, key stakeholders, key partners and social responsibility towards them. Identifying key business activities helps determine the focus point for value addition. It is necessary to pay attention to the dynamics and changes made in the activities to establish an efficient business model. In addition, paying attention to the key actors in the business model is one of the basic requirements. These actors include partners and stakeholders who play a pivotal role in creating value throughout the business. Finally, the results of this study

showed that sustainability and innovation are among the dimensions of the tourism business model. Sustainability is considered a key pillar for the survival of businesses, which leads to the continuation of value creation. Also, innovation helps the business to have high sustainability capabilities under uncertain conditions. Many businesses have increased the social, economic and environmental sustainability of their activities by developing innovative capabilities.

Conclusions

The business model obtained from this research will help the caretakers of the tourist accommodations of dams in Khuzestan province and other parts of the country to improve the performance and quality of the services provided by using sustainable approaches. Paying attention to the components of this sustainable and innovative model can help protect the environment and natural resources of the region and play an important role in the region's sustainable development. In general, this study helped to establish a sustainable business model by focusing on tourism activities related to dams in Khuzestan province; however, the results of this study may be of limited use for other natural sites, tourism and ecotourism. Therefore, repeating the results of this study in other areas prone to tourism can provide more empirical evidence to achieve deeper achievements.



طراحی مدل کسب و کار پایدار و نوآورانه اقامتگاه‌های گردشگری سدهای استان خوزستان

محمد امین ایزد جو^۱، مریم درویشی^{۲*}، محمد همتی^۳، قنبر امیر نژاد^۴

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت، واحد اهواز، دانشگاه آزاد اسلامی، اهواز، ایران
۲. استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، واحد امیدیه، دانشگاه آزاد اسلامی، امیدیه، ایران (نویسنده مسئول)
۳. دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، واحد سمنان، دانشگاه آزاد اسلامی، سمنان، ایران
۴. دانشیار، گروه مدیریت دولتی، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

چکیده

اطلاعات مقاله

نوع مقاله: مقاله پژوهشی

دریافت مقاله: ۱۴۰۲/۰۹/۰۶

بازنگری مقاله: ۱۴۰۲/۱۲/۰۸

پذیرش مقاله: ۱۴۰۳/۰۳/۳۰

کلید واژگان:

مدل کسب و کار

خلق ارزش

مدل کسب و کار نوآورانه

گردشگری

اقامتگاه‌های گردشگری سدها

*نویسنده مسئول: مریم درویشی

پست الکترونیکی

dr.darvishi55@gmail.com

وجود مدل کسب و کاری به شرکت‌ها کمک می‌کند تا در زمینه خلق ارزش و دستیابی به مزیت رقابتی به‌طور موفق‌تری عمل کنند. این موضوع در صنعت گردشگری که با محیط پویا و در حال تغییر مواجه است، اهمیت ویژه‌ای دارد؛ به‌طوری که دستیابی به پایداری اقتصادی، اجتماعی و زیست محیطی در مناطق مستعد گردشگری در گرو بهره‌گیری از مؤلفه‌های مدل کسب و کار است. در این راستا، مطالعه حاضر درصدد طراحی مدل کسب و کار پایدار و نوآورانه برای اقامتگاه‌های گردشگری سدهای استان خوزستان است. این مطالعه با استفاده از رویکرد ترکیبی (کیفی- کمی) انجام شد. در مرحله اول با استفاده از رویکرد نظریه داده‌بنیان، مؤلفه‌های اصلی مدل کسب و کار شناسایی شد و سپس با بهره‌گیری از تکنیک دلفای، مؤلفه‌های نهایی مدل غربال شدند و در معرض توافق صاحب‌نظران قرار گرفتند. در تمامی مراحل انجام پژوهش، داده‌ها بر مبنای رویکرد هدفمند از میان متخصصان و صاحب‌نظران موضوعی جمع‌آوری شد. برای جمع‌آوری داده‌ها در فاز کیفی از تکنیک مصاحبه عمیق و در فاز کمی از پرسش‌نامه ساختارمند استفاده شد. یافته‌ها نشان داد که مشتری‌شناسی، آمیخته ارتباطی، درآمدزایی، خلق ارزش، عناصر کلیدی (شامل منابع، فعالیت‌ها، ذی‌نفعان و شرکا)، هزینه‌یابی، پایداری، مسئولیت اجتماعی، نوآوری از اهم مؤلفه‌های مدل کسب و کار در اقامتگاه‌های گردشگری سدهای استان خوزستان هستند. مدل کسب و کار حاصل‌شده از این پژوهش به متولیان اقامتگاه‌های گردشگری سدهای استان خوزستان و اقصا نقاط کشور کمک می‌کند تا با بهره‌گیری از رویکردهای پایدار، عملکرد و کیفیت خدمات ارائه‌شده را بهبود بخشند. توجه به مؤلفه‌های این مدل پایدار و نوآورانه به می‌تواند در حفاظت از محیط زیست و منابع طبیعی منطقه کمک کند و در توسعه پایدار منطقه نقش مهمی ایفا کند.



۱ - مقدمه و بیان مسئله

امروزه صنعت گردشگری به‌عنوان یکی از جذاب‌ترین، پررونق‌ترین، پردرآمدترین و اشتغال‌زاترین صنایع جهان مطرح است. در حال حاضر، وجود برخی حساسیت‌های زیست محیطی و اقتصادی سبب شده است تا گردشگری پایدار به‌عنوان موضوعی مهم در سطوح بین‌المللی مطرح شود؛ به‌طوری که نیازمند توجه بسیاری از پژوهشگران و سیاست‌گذاران در حوزه‌های مختلف است (چن، ۲۰۲۳)^۱. صنعت گردشگری ابعاد گسترده‌ای شامل هتلداری، حمل‌ونقل و سایر صنایع مانند غذا و خدمات درمانی را دربر می‌گیرد (ناصری، ۲۰۱۵).

در حال حاضر صنعت گردشگری با تهدیدهای جدی در حوزه‌های مختلف مانند حوزه‌های ژئوپلیتیکی نظیر بی‌ثباتی اقتصادی، سیاسی، مهاجرت‌ها، تغییرات دیپلماتیکی، کمبودهای زیرساخت‌ها و سطوح دسترس‌ناپذیری، نوسانات ارزی و غیره مواجه است که نقش فعال‌تر برنامه‌ریزان در چارچوب یک مدل کسب و کار کارآمد را می‌طلبد (کیریلیوک، ۲۰۲۴)^۲. شواهد نشان می‌دهد که مدل‌های کسب و کار دقیق، کارآمد و مبتنی بر نظام اقتصاد چرخشی می‌تواند صنعت گردشگری در مواجهه با برخی مخاطرات از جمله تغییرات محیطی، اقلیمی و اقتصادی پایدار کند (اواسیلویایی، ۲۰۲۲)^۳. با این وجود، کاربست نظام نوآورانه در شکل‌گیری مدل‌های کسب و کار در حوزه گردشگری یک ضرورت برای پایداری محسوب می‌شود (آچمد و همکاران، ۲۰۲۳)^۴.

هر مدل کسب و کار بر ویژگی‌های متفاوتی تأکید می‌کند و در جنبه‌های مختلفی رقابت می‌کند. مدل کسب و کار، ایده‌های یک سازمان را به ارزش‌های اقتصادی تبدیل می‌کند و نشان می‌دهد یک شرکت چگونه با تعیین جایگاه خود در زنجیره ارزش، کسب درآمد می‌کند (لاکال، ۲۰۲۱)^۵. مدل‌های مدرن کسب و کار بر بهره‌وری منابع و نوآوری مدل‌ها با استفاده از استراتژی‌ها نظیر استفاده مجدد، تعمیر و بازسازی تأکید دارند (بوکن، ۲۰۱۷)^۶. مدل کسب و کار موفق در رویکرد جامع خود این سه جنبه مختلف کسب و کاری را با یکدیگر ادغام می‌کند و سیستمی منظم و منطقی به‌وجود می‌آورد. نوآوری مدل کسب و کار در واقع روشی نوین برای کنارهم قراردادن این سه جنبه مختلف کسب و کاری است و به ایجاد سیستمی که به سازمان و مشتریان آن ارزش بیشتری ارائه می‌کند، کمک می‌کند. اغلب کسب و کارهایی که به مدل کسب و کار خود توجه نمی‌کنند، بدون آن که متوجه شوند، نقاط قوت اولیه خود را از بین می‌برند. برای مثال، این‌گونه کسب و کارها به تدریج نیازهای مشتریان را نادیده می‌گیرند، مگر این که برای اجتناب از این موضوع، حساسیت و تأکید زیادی انجام شود. یا آنکه برخی کسب و کارها با تأکید بیش‌ازحد و غیرمعمول بر شیوه ارائه محصول، توانایی خود را در ارائه ارزش به مشتری از دست می‌دهند. دلایل بسیاری برای ایجاد چنین مشکلاتی وجود دارد. ممکن است مدیریت سازمان بیش‌ازحد بر رقابت با رقبا تمرکز کند یا اینکه سرمایه‌گذاران، برای دریافت سود سپرده‌های کوتاه‌مدت خود، فشارهای زیادی به سازمان وارد کنند (کاسادوس و همکاران، ۲۰۱۳)^۷. سازمان‌ها بدون دراختیار داشتن یک مدل کسب و کار مناسب نمی‌توانند بخش قابل توجهی از بازار را تصرف کنند. از سوی دیگر با رقابت روزافزون در عرصه فعالیت و پیچیده‌تر شدن محیط کسب و کار، ممکن است یک مدل کسب و کار رقابتی که در محیط امروز ملموس و منطقی است، پس از مدت کوتاهی منقضی و بلااستفاده شود (اوستروالدر و همکاران، ۲۰۰۵)^۸. بنابراین، توانایی طراحی و اجرای

۱. Chen

۲. Kyrlyiuk

۳. Avasiloaei

۴. Achmad

۵. Lacalle

۶. Bocken

۷. Casadesus

۸. Osterwalder

مدل کسب‌وکار نوآورانه برای رشد و تداوم فعالیت شرکت امری حیاتی است (اسکوت کیمز، ۲۰۱۲)^۱. مفهوم مدل کسب‌وکار به‌طور گسترده توسط محققان کسب و کار و مدیریت به عنوان یک ساختار استراتژیک پذیرفته شده است که منطق زیربنایی را که از طریق آن می‌توان به خلق ارزش پرداخت، ترسیم می‌کند (راوتر و همکاران، ۲۰۱۷)^۲. به‌طور ویژه، در صنعت گردشگری، پدیده خلق ارزش از رهگذر مدل کسب‌وکار حائز اهمیت است زیرا این صنعت از طریق کنشگران مختلف و مدل‌های تجاری متعدد در حوزه حمل‌ونقل، هتل‌داری، غذا و نظایر آن در حال فعالیت و ایجاد رقابت است (فیسسی و همکاران، ۲۰۲۰)^۳. بنابراین، صنعت گردشگری به‌طور دائم در حال پویایی و تغییر است که این سطح از تغییر با کنش‌های جدید در سطح بازار و رقابت روزافزون همراه است (لی و همکاران، ۲۰۱۸)^۴. افزون بر این، با توجه به وجود ارتباطات بیرونی متعدد در صنعت گردشگری و تعدد کنشگران، نوآوری جایگاه ویژه‌ای در این صنعت دارد که توجه به مدل‌های کسب‌وکار پویا در این بخش را به‌عنوان یک ضرورت مطرح می‌کند. افزون بر این، شواهد نشان می‌دهد که تنوع در خاستگاه، ویژگی‌ها و بسترهای حاکم بر امکان گردشگری در نقاط مختلف جهان و نیز ایران، استقرار و توسعه مدل‌های گردشگری منحصربه‌فرد، به‌روز و متناسب با شرایط بازار و وضعیت رقابت منطقه‌ای، یک ضرورت است (فیسسی و همکاران، ۲۰۱۸). با وجود فضای پویا و رقابتی حاکم بر صنعت گردشگری، مطالعات پیشین به‌طور محدودی بر توسعه مدل‌های کسب‌وکار در این حوزه تمرکز کرده‌اند؛ به‌طوری‌که صرفاً برخی مقاصد گردشگری موجود در جهان به‌طور پراکنده در کانون توجه این مطالعات قرار گرفته‌اند (سزرومک و همکاران، ۲۰۱۶)^۵؛ سزرومک و نارمسی، ۲۰۱۹)^۶. معدودی از مطالعات پیشین به‌جای تمرکز بر شکل کامل یک مدل کسب‌وکار، صرفاً بر ویژگی‌هایی از عناصر خاص آن متمرکز شده‌اند یا آنکه اقدام به ارائه مدل‌های تجاری کرده‌اند که متناسب با حوزه‌های ویژه‌ای مانند گردشگری میراث فرهنگی، پسا صنعتی هستند (سزرومک و هرمان، ۲۰۱۹؛ رین‌هولد و همکاران، ۲۰۱۷)^۷. همچنین، برخی از مطالعات موجود به‌طور قابل‌توجهی بر ابعاد تکنولوژیکی و فنی مدل‌های کسب‌وکار در عرصه گردشگری متمرکز شده‌اند و از نگاه جامع بر ابعاد اقتصادی، پایداری و رقابت‌پذیری آن باز مانده‌اند (امیرای‌تو و همکاران، ۲۰۲۲)^۸؛ آقایی و همکاران، ۲۰۲۱)^۹. در واقع، این مدل‌ها به جنبه‌های فنی گردشگری محدود شده‌اند و کاربرد وسیعی در فضای رقابتی کنونی ندارند. در مجموع، ادبیات موضوع در رابطه با توسعه مدل‌های کسب‌وکار در صنعت گردشگری به‌طور تنگاتنگی با الزامات و ویژگی‌های منطقه مورد مطالعه گره خورده و منعکس‌کننده بسترهای حاکم بر منطقه تحت مطالعه است. همچنین، تمرکز خاص بر ابعاد حمل‌ونقل، فناوری اطلاعات، هتلداری و مهمان‌داری از جامعیت مدل‌های مزبور در فضای رقابتی کنونی کاسته است (رین‌هولد و همکاران، ۲۰۱۷). بدین ترتیب، انجام مطالعات بیشتر در مناطق جغرافیایی، مستعد گردشگری می‌تواند شواهد تجربی بیشتری برای حصول به مدل‌های جامع‌تر فراهم کند. در این راستا، مطالعه حاضر با هدف طراحی مدل کسب‌وکار پایدار و نوآورانه اقامتگاه‌های گردشگری سدهای استان خوزستان انجام شده است. شواهد نشان می‌دهد که بیش از یک سوم آب‌های شیرین و قابل مدیریت کشور در استان خوزستان قرار گرفته است. استان خوزستان به‌واسطه برخورداری از بزرگ‌ترین سدهای کشور، پتانسیل بسیار بالایی در زمینه صنعت گردشگری وابسته به سدها، دریاچه‌ها و جذابیت‌های طبیعی و بشر ساخت اطراف آن‌ها دارد. از جمله سدهای بزرگ کشور که در خوزستان قرار دارند می‌توان به سدهای کرخه، دز، شهید عبا سپور، مسجد سلیمان، گتوند علیا،

۱. Scott-Kemmis

۲. Rauter

۳. Fissi

۴. Li

۵. Szromek

۶. Szromek

۷. Ammirato

کارون سه و مارون اشاره کرد. در زمان احداث این سدها، کارکنان شرکت‌های دست‌اندرکار به واسطه دوری از شهر، نیازمند احداث کمپ‌های اقامتی و تجهیز کارگاه‌های نسبتاً بادوام و ساخته‌شده از مصالح مرغوب بودند که در حال حاضر تعدادی از این اماکن بازسازی شده‌اند و به واسطه دارا بودن جذابیت‌های توریستی، مورد استقبال گردشگران واقع شده‌اند که از آن جمله می‌توان پلاژ سد مارون و جزیره کوشک سد شهید عبا سپهر را نام برد. بدین ترتیب، مطالعه حاضر با تمرکز بر مجموعه‌های اقامتگاهی و گردشگری در حاشیه سدهای استان خوزستان می‌تواند شواهد تجربی در خصوص مدل کسب‌وکار متناسب با فضای گردشگری آمیخته از منابع طبیعی و عوارض بشرساخت به دست دهد که برای بسیاری از مناطق کشور که ویژگی‌های مشابه دارند، حائز اهمیت است. همچنین، مطالعه حاضر با نگاه جامع به ابعاد اقتصادی، فنی، سیاسی، اجتماعی و تکنولوژیکی فضای گردشگری مورد مطالعه، مدل کسب‌وکار تعمیم‌پذیر برای شرایط مشابه ارائه می‌دهد. نتایج حاصل از این مطالعه می‌تواند بینش عمیقی برای مدیران فراهم کند که به واسطه آن بتوانند با شناخت الزامات توسعه فضای کسب‌وکار مبتنی بر گردشگری، در این حوزه موفق‌تر عمل کنند. در نهایت، این مطالعه با ارائه شواهد تجربی از یک فضای گردشگری مبتنی بر منابع طبیعی، به پیشبرد ادبیات موضوع کمک کند. با توجه به اینکه نتایج حاصل از این مطالعه بر مبنای یک رویکرد ترکیبی (کیفی- کمی) حاصل شده است، مدل استخراج‌شده، از غنای کافی برای توضیح عناصر حاکم بر محیط مورد مطالعه برخوردار است و برای شرایط مشابه قابلیت تعمیم دارد.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

یک مدل کسب‌وکار به‌طور تئوریک توصیف‌کننده یک سازمان/مجموعه و کارکردهای آن در نیل به اهداف (مانند سودآوری، رشد، اثر اجتماعی و غیره) است (مسا و همکاران، ۲۰۱۷)^۱. این در حالی است که مدل کسب‌وکار از حیث عملیاتی، مفهوم گسترده‌تری دارد. در واقع، مدل کسب‌وکار نمایش ساده و خلاصه‌شده‌ای از فعالیت‌های مربوط به یک شرکت یا مجموعه است که توضیح می‌دهد چگونه اطلاعات، محصولات یا خدمات قابل عرضه از طریق مؤلفه‌های ارزش افزوده شرکت تولید می‌شود. این مدل افزون بر ترسیم روند ارزش آفرینی، مؤلفه‌های راهبردی، مشتری و بازار را برای دستیابی به هدف برتر تولید یا همان تأمین مزیت رقابتی مورد توجه قرار می‌دهد (ویترز و همکاران، ۲۰۱۶)^۲. مطالعات مختلف بر مبنای مؤلفه‌های ارزش افزوده اقدام به ترسیم و توسعه مدل کسب‌وکار در حوزه گردشگری کرده‌اند که برخی از آن‌ها در این بخش ارائه شده‌اند.

باپیری و همکاران (۲۰۲۲)^۳ در پژوهش خود به طراحی چارچوب مدل کسب‌وکار پایدار اقامتگاه‌های بوم‌گردی با استفاده از روش فراترکیب پرداخته‌اند. این مطالعه اقدام به شناسایی ۳۴ مؤلفه در مدل کسب‌وکار کرد که ذیل نه مضمون کلی‌تر شامل عوامل زمینه‌ای، جهان‌بینی، مدل دارایی‌ها، مدل عملیات، مدل مشارکت، مدل بازاریابی، مدل مالی، مدل تأثیرات و ارزش پیشنهادی دسته‌بندی شدند. نتایج مطالعه **وزین و همکاران (۱۴۰۱)** در راستای **تحلیل عوامل مؤثر بر موفقیت کسب‌وکار اقامتگاه بوم‌گردی در شهرستان‌های جنوب شرقی استان اصفهان** نشان داد که «عناصر تسهیل‌گر بیرونی»، «سودآوری‌های مدیریتی و برنامه‌ریزی اقامتگاه» و «فعالیت‌های عملیاتی پایدار» بر موفقیت کسب‌وکار اقامتگاه‌های بوم‌گردی تأثیرگذار بوده‌اند. **هاشمی و همکاران (۱۴۰۱)** در پژوهشی توسعه مدل کسب‌وکار پایدار اقامتگاه‌های بوم‌گردی را مورد توجه قرار دادند. نتایج این مطالعه نشان داد که برای پایداری و بقای بلندمدت لازم است هر سه بعد اقتصاد، اجتماعی و محیط زیستی مدل به‌طور هم‌زمان مورد توجه قرار گیرد. **کلوانی و همکاران**

^۱. Massa

^۲. Wirtz

^۳. Bapiri

۱۳۹۷) در پژوهشی نقش و تأثیر توسعه فضای کسب و کار نوآورانه گردشگری به منظور دستیابی به توسعه پایدار روستایی را ارزیابی کردند. نتایج این پژوهش نشان داد که متغیر مستقل (توسعه فضای کسب و کار گردشگری) از قدرت تبیین بالایی برخوردار است و به خوبی می‌تواند میزان تغییرات و واریانس متغیر وابسته (توسعه پایدار روستایی) را تشریح کند.

فیگینی^۱ (۲۰۲۲) در پژوهشی به‌عنوان پیکربندی مدل‌های کسب و کار دیجیتال در صنعت جهانگردی پرداخته است. در این پژوهش منطبق بر تحقیقات کیفی، ۵۳ کسب و کار دیجیتال بر اساس عوامل کلیدی ایجاد ارزش شناسایی و طبقه‌بندی شده‌اند. جوزف^۲ و همکاران (۲۰۲۱) در پژوهشی به بررسی شیوه‌های گردشگری پایدار ادراک از مقاصد گردشگری پس‌آب در کرالای جنوبی هند پرداخته‌اند. این مطالعه نشان داد که ادراک ذی‌نفعان درباره توسعه گردشگری پایدار در گروه‌های مختلف متفاوت است. از این رو، همه ذی‌نفعان در صنعت گردشگری باید با یکدیگر همکاری کنند زیرا این هماهنگی به تقویت برنامه‌های توسعه آینده کمک می‌کند تا تأثیرات منفی گردشگری در مقاصد پس‌آب کرالای جنوبی به حداقل برسد. در مطالعه دیگری، رامپال (۲۰۱۹)^۳ به بررسی رابطه بین گردشگری، توسعه مالی و رشد اقتصادی در هند پرداخت. نتایج پژوهش وی نشان داد که گردشگری سبب رشد اقتصادی می‌شود و با افزایش توسعه مالی، رشد اقتصادی و گردشگری نیز افزایش می‌یابد.

روش‌شناسی پژوهش

هدف پژوهش حاضر، شناسایی شاخص‌ها و مؤلفه‌های مدل کسب و کار پایدار و نوآورانه برای اقامتگاه‌های گردشگری سدهای استان خوزستان می‌باشد از این رو با توجه به ضرورت طراحی الگویی بر اساس بافت و شرایط کشور، در طراحی مدل باید به دنبال طراحی الگویی خاص و متمایز بود. در نتیجه، تدوین الگوی مناسب با توجه به بافت و شرایط مورد مطالعه، نیازمند بررسی و کنکاش عمیق مفاهیم مرتبط و تحلیل دیدگاه متخصصان و کارشناسان این حیطه است که تحقق این امر منوط به استفاده از رویکرد پژوهش کیفی می‌باشد. در این پژوهش، از روش نظریه داده‌بنیان استفاده شده است. این روش به جمع‌آوری نظام‌مند و منظم داده‌ها و توسعه روش‌ها به شکل قیاسی و بنیادی می‌پردازد. هدف نظریه داده‌بنیان دستیابی به نظریه‌ای است که ضمن وفادار ماندن به واقعیت، تعیین‌کننده ناحیه مورد نظر نیز باشد.

این پژوهش در دو مرحله انجام یافته است: در مرحله اول با استفاده از مرور ادبیات اقدام به شناسایی مبانی نظری و پیشینه تحقیق گردید و سپس به کمک مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته و متعاقباً با کدگذاری‌های باز، محوری و انتخابی، معیارها و زیرمعیارها مشخص گردید. در فرایند کدگذاری باز به هر بخش از داده‌ها که حامل یک مفهوم خاص بود یک برچسب معنایی مختصر اطلاق شد. در خلال کدگذاری محوری، اقدام به تلخیص کدها در قالب مفاهیم و مقولات گردید. در این گام معیار اصلی مقوله‌بندی، قرابت معنایی کدها بود. در مرحله سوم کدگذاری، طبقه محوری که مرکز ثقل موضوع مورد مطالعه بود، شناسایی شد و روابط سایر مقولات حول آن تعریف گردید. در مرحله دوم با استفاده از تکنیک دلفی، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدل کسب و کار پایدار و نوآورانه اقامتگاه‌های گردشگری سدهای استان خوزستان غربالگری و در نهایت مدل استخراج شده ارائه شد.

در این مطالعه برای جمع‌آوری داده‌ها از رویکرد نمونه‌گیری هدفمند و تکنیک نمونه‌گیری گلوله‌برفی استفاده شد. مشارکت‌کنندگان در هر دو فاز کیفی و کمی تحقیق، شامل جمعی از اعضای هیئت‌علمی دانشگاه‌های شهر اهواز و متخصصان و فعالان حوزه گردشگری استان خوزستان و کشور، مدیران ارشد سازمان آب و برق خوزستان در حوزه گردشگری و مدیران ارشد مرتبط شرکت‌های تولید و بهره‌برداری سدهای استان خوزستان بودند که از تخصص و تجربه

1. Figini

2. Joseph

3. Ramphul

لازم در رشته‌های مرتبط با گرد شگری، مدیریت، بازاریابی، اقتصاد و جامعه‌شناسی برخوردار بودند. عمده‌ترین معیار برای انتخاب مشارکت‌کنندگان، آگاهی و تخصص در حوزه گردشگری و مدیریت کسب‌وکارها بود. در واقع، در رویکردهای کیفی تحقیق، اتکا بر دیدگاه متخصصان و صاحب‌نظران موضوعی کمک کرد تا بینش جامع‌تر و عمیق‌تری در خصوص موضوع مورد مطالعه حاصل شود. در این زمینه برخی تحقیقات آمیخته، استفاده از دیدگاه متخصصان در قالب مصاحبه نیمه ساختاریافته را به‌عنوان یکی از کلیدی‌ترین تکنیک‌های دستیابی به داده‌ها با عمق معنایی اثربخش پیشنهاد کرده‌اند (پالوج و همکاران، ۲۰۲۱). برای اطمینان از دستیابی به مشارکت‌کنندگان مجرب و متخصص سعی شد تا با استفاده از رویکرد گلوله برفی، از هریک از مشارکت‌کنندگان خواسته شوند تا چنانچه صاحب‌نظران دیگری در زمینه مورد مطالعه می‌شناسند برای انجام مصاحبه‌های بیشتر معرفی کنند. در این پژوهش فرایند مصاحبه تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. اشباع نظری زمانی حاصل می‌شود که پژوهشگر درمی‌یابد دیگر مفهوم جدیدی در خلال انجام مصاحبه‌های بیشتر حاصل نمی‌شود. در این تحقیق در مصاحبه دوازدهم اشباع نظری محقق شد. در تحقیق حاضر برای بررسی کیفیت و اعتباربخشی به نتایج کیفی از معیارهای ارزشیابی (لینکلن و گوبا، ۱۹۸۵)^۱، شامل معیارهای قابلیت اعتماد، اعتبار، انتقال و تأییدپذیری استفاده شد. برای کسب قابلیت اعتبار تلاش شد مشارکت‌کنندگانی انتخاب شوند که دارای حداکثر تنوع تجربیات باشند. نمونه‌گیری تا رسیدن داده‌ها به حد اشباع ادامه یافت و مناسب‌ترین واحد معنایی انتخاب شد. برای حصول قابلیت اعتماد و افزایش میزان ثبات پژوهش، بررسی دقیق داده‌ها توسط یک ناظر خارجی انجام شد. برای تأییدپذیری، به‌منظور فراهم کردن امکان ممیزی پژوهش، تشریح کامل مراحل تحقیق اعم از جمع‌آوری داده‌ها، تحلیل و شکل‌گیری درونمایه‌ها توسط مخاطبین و خوانندگان صورت گرفته است. همچنین فرایند انجام کار در اختیار چند تن از خبرگان و همکاران پژوهش قرار گرفت و صحت نحوه انجام پژوهش تأیید شد.

یافته‌ها

همان‌گونه که گفته شد در این مطالعه از دو رویکرد پژوهشی مختلف شامل نظریه داده‌بنیان و تکنیک دلفای استفاده شد. استخراج داده‌های کیفی این پژوهش با تکیه بر مصاحبه‌های عمیق و نیمه‌ساختاریافته انجام شد. داده‌ها و شاخص‌های کیفی پس از ویرایش و تدوین، باید دسته‌بندی شود و سپس فرایندهای لازم روی آن‌ها صورت گیرد.

یافته‌های فاز کیفی: نظریه داده‌بنیان

کدگذاری باز و تشکیل مقولات اولیه

جدول ۱ نتایج حاصل از فرایند کدگذاری باز را نشان می‌دهد. در این گام ابتدا متن مصاحبه‌ها مرور شد و هر واژه، جمله یا پاراگراف که به‌عنوان یک واحد معنایی تداعی‌کننده مفهوم موردنظر در تحقیق بود، در قالب یک برچسب معنایی تحت عنوان «کد متناظر» متمایز گردید. در گام بعدی با مقایسه مداوم کدهای متناظر، بررسی تشابه و تفاوت‌های آن‌ها و تشکیل طبقاتی مشتتمل بر چندین کد متناظر، کدهای محوری شکل گرفتند. در این گام بالغ بر ۱۴۷ کد باز و ۳۲ کد محوری حاصل شد. بر اساس نتایج حاصل از جدول ۱، بخش‌بندی بازار به‌عنوان یک کد محوری از کدهای متناظر مختلفی شامل مشتریان صنعتی، مشتریان VIP، مشتریان عمومی، گروه‌های آموزشی و کاری، فیلم‌برداران و عکاسان، مشتریان محوطه و فضای سبز، خیریه‌ها و مشتریان غیرانتفاعی تشکیل شده است. در واقع، بخش‌بندی بازار بر این موضوع دلالت دارد که هریک از کنشگران بازار باید در حوزه نقش منحصربه‌فرد خود ایفای نقش کند و بتواند در این حوزه ارزش‌افزوده ویژه خود را تولید کند. در حوزه گردشگری، مشتریان در بخش‌های مختلف می‌توانند اجزای بازار را تشکیل دهند. همچنین، کد محوری «نیازها و علایق مشتریان صنعتی» از کدهای متناظری

^۱. Lincoln

متعددی شامل حساسیت قیمتی، بهداشت و نظافت ویلاها و محوطه، استفاده از کارکنان حرفه‌ای، پارکینگ، خدمات پذیرایی و رستوران و کافی شاپ، تفریحات آبی و خشکی، خدمات جنبی، اقامت بیش از یک شب، مطلوبیت اقامت در روزهای تعطیل، خدمات استاندارد و خدمات فول برد تشکیل شده است. این کد محوری نشان می‌دهد که در حوزه گردشگری، مشتریان از حیث اسکان، تغذیه، ملاحظات مربوط به قیمت، کیفیت خدمات و امکانات موجود، چه ترجیحاتی دارند و بر مبنای این ترجیحات تا چه اندازه می‌توانند منطقه هدف گردشگری را مفید ارزیابی کنند و در دوره‌های بعدی سفر مجدد آن را به‌عنوان مقصد گردشگری انتخاب کنند؛ برای نمونه مشتریان که بیش از یک شب برای اسکان در منطقه هدف گردشگری توقف دارند، انتظار تخفیف برای خدمات مختلف شامل اسکان و تغذیه می‌تواند حس خوشایند از سفر را به آن‌ها انتقال دهد و آن‌ها را ترغیب کند تا در انتخاب مجدد آن مقصد گردشگری در برنامه‌های مسافرتی آتی خود به‌طور مؤثرتری عمل کنند. به‌طور کلی، ارتباط میان کدهای متناظر و کدهای محوری در جدول ۱ قابل ملاحظه است.

جدول ۱. نمونه (بخشی) مفاهیم و کدهای حاصل از تحلیل داده‌ها در مرحله کدگذاری محوری

ردیف	کد محوری	کدهای متناظر	تکرار
۱	بخش‌بندی بازار	مشتریان صنعتی / مشتریان VIP / مشتریان عمومی / گروه‌های آموزشی و کاری / فیلم‌برداران و عکسان / مشتریان محوطه و فضای سبز / خیریه‌ها و مشتریان غیرانتفاعی	۱۲
۲	نیازها و علایق مشتریان صنعتی	حساسیت قیمتی / بهداشت و نظافت ویلاها و محوطه / استفاده از کارکنان حرفه‌ای / پارکینگ / خدمات پذیرایی، رستوران و کافی شاپ / تفریحات آبی و خشکی / خدمات جنبی / اقامت بیش از یک شب / مطلوبیت اقامت در روزهای تعطیل / خدمات استاندارد / خدمات فول برد	۱۱
۳	روش‌های دسترسی	قیف بازاریابی و فروش / تلفن / بازاریابی ویروسی / آژانس‌های گردشگری / بازاریابی حضوری / اینترنت و وبسایت شرکت / شبکه‌های اجتماعی فضای مجازی	۷
۴	جریان‌های درآمدی	درآمدهای حاصل از اجاره (اجاره ویلاها، فضای سبز، رستوران، کافی شاپ و سایر اماکن تجاری و خدماتی) / اجاره بلندمدت زمین‌های پلاژ برای ساخت‌وساز در قالب قراردادهای BOLT / فروش خدمات اقامت و پذیرایی / فیلمبرداری مراسم عروسی / تفریحات آبی و خشکی / برگزاری رویدادهای خاص / فروش تجهیزات و محصولات متناسب با برند مکانی پلاژ / تبلیغات روی بیلبوردها	۹
۵	قیمت‌گذاری	شناور بودن قیمت اجاره ویلاها متناسب با تقاضا / برقراری تخفیفات مناسبی / مدل قیمتی تایم شیرینگ	۹
۶	اقامت مطلوب	مدت‌زمان اقامت (نیم‌روزه، یک‌روزه، چندروزه) / کیفیت ارائه خدمات اقامتی (کیفیت ساختمان، میلمان و تجهیزات ویلاها) / استفاده از کارکنان حرفه‌ای برای ارائه خدمات / رزرواسیون آنلاین و تلفنی با سهولت پرداخت	۱۲
۷	خدمات جانبی	تفریحات آبی و خشکی / خدمات پذیرایی، رستوران و کافی شاپ / پکیج‌های استقبال و بدرقه شایسته / سرویس ایاب ذهاب	۱۰

۱۲	۸	ابعاد نامحسوس	برندسازی مکان (نورپردازی محوطه در شب/ ایجاد نمادهای تاریخی، ارزشی و فرهنگی در قسمت‌های مختلف پلاژ و ایجاد نماد پلاژ مارون در شهرهای اطراف) / تصویر ذهنی شرکت (نگهداری و مراقبت شایسته از ویلاها، فضای سبز، مبلمان شهری و ... / برقراری تفریحات آبی و خشکی متنوع و خاص در فصول و ایام مختلف / ارائه خدمات متمم و تکمیلی) / شهرت (برگزاری رویدادهای فرهنگی و مناسبتی)
۹	۹	دسترسی و ارتباط با مشتریان	ایجاد باشگاه مشتریان و سامانه ارتباط با مشتری / تکریم و دعوت از میهمانان گذشته در مناسبت‌های خاص / آموزش حرفه‌ای مشتری‌مداری به کارکنان
۱۰	۱۰	بازاریابی	بازاریابی حضوری و استفاده از خدمات ویزیتوری / تبلیغات محیطی محلی / فعالیت در شبکه‌های اجتماعی فضای مجازی / اشتراک زمانی (تایم شیرینگ) / تبلیغات در صدا و سیما / استانی / تولید محتواهای تبلیغاتی جذاب / طراحی و مالکیت وبسایت حرفه‌ای
۱۱	۱۱	نگهداری شایسته از دارایی‌ها	- نگهداری شایسته و مناسب از دارایی‌های فیزیکی شامل ویلاها، فضای سبز، ابنیه و کلیه تأسیسات و تجهیزات موجود - نگهداری و ارتقای برند مکانی پلاژ با سرویس دهی مطلوب به میهمانان، آموزش مستمر کارکنان، به‌کارگیری کارکنان حرفه‌ای، رعایت بهداشت و ...
۷	۱۲	برون‌سپاری فعالیت‌ها	برون‌سپاری برخی فعالیت‌ها به بخش خصوصی - تسهیل سرمایه‌گذاری و جذب سرمایه بخش خصوصی
۸	۱۳	منابع فیزیکی	زیرساخت‌ها شامل جاده‌های دسترسی و داخلی، شبکه‌های برق، آب، فاضلاب، اینترنت، آبیاری فضای سبز و ... / سد و دریاچه پهناور آن / ویلاها، فضای سبز، ابنیه و کلیه تأسیسات و تجهیزات موجود
۹	۱۴	منابع انسانی	مهمانداران، خانه‌داران و کارکنان خدماتی / کارگران فضای سبز و کارکنان حراست / کارکنان پذیرش و بازاریابان / مدیران و سرپرستان
۷	۱۵	منابع معنوی	فرهنگ سازمانی مشتری‌محور / ساختار سازمانی مطلوب / برند مکانی / منابع دانشی / منابع تکنولوژیکی / استانداردها و دستورالعمل‌های ممیزی و پایش / سرمایه فکری و دانش کارکنان
۹	۱۶	منابع مالی	درآمدهای حاصل از اجاره کوتاه‌مدت ویلاها، فضای سبز و ابنیه پلاژ / درآمدهای حاصل از اجاره بلندمدت اراضی در قالب قراردادهای BOLT / سرمایه‌گذاری دولت برای حفظ، بهسازی و توسعه زیرساخت‌ها / سرمایه‌گذاری سازمان آب و برق خوزستان به‌منظور نگهداری و بهسازی اماکن
۱۰	۱۷	شناسایی ذی‌نفعان کلیدی	سازمان آب و برق خوزستان / شرکت بهره‌برداری مارون / نهادهای امنیتی، مذهبی و سیاسی / ساکنان بومی منطقه / ژانسه‌های گردشگری و واسطه‌های بازاریابی
۱۱	۱۸	منابع به‌دست‌آمده از ذی‌نفعان کلیدی	منابع مالی، امنیت، منابع انسانی، خدمات بازاریابی

۱۹	نحوه تعامل با ذی‌نفعان کلیدی	آگاهی‌بخشی و ارائه منظم، مستمر و شفاف گزارش‌های عملکرد / خدمات اقامتی و پذیرایی رایگان یا کم‌بها/ ایجاد اشتغال و به‌کارگیری فرزندان و بستگان آن‌ها
۲۰	شناسایی شرکای کلیدی	شرکت بهره‌برداری مارون/ سرمایه‌گذاران بخش خصوصی/ بهره‌برداران اماکن خدماتی که کارها به آن‌ها برون‌سپاری شده است.
۲۱	منابع به‌دست‌آمده از شرکای کلیدی	خدمات مدیریت بهره‌برداری / خدمات اجاره ویلاها / منابع سرمایه‌ای/ تأمین منابع انسانی و لجستیکی موردنیاز بهره‌برداری و رزرواسیون ویلاها
۲۲	فعالیت‌های اصلی شرکای کلیدی	مدیریت بهره‌برداری شامل حراست، نگهداری فضای سبز، میزبانی، رزرواسیون، خدمات رفاهی، تفریحی و .../ سرمایه‌گذاری و توسعه تأسیسات و مستحقات با هدف رونق‌بخشی/ تأمین نیروی انسانی متخصص
۲۳	شناسایی هزینه‌های اصلی	حقوق نیروی انسانی/ نگهداری فضای سبز/ استهلاک ابنیه و تجهیزات/ آموزش منابع انسانی/ بازاریابی/ برقراری امنیت
۲۴	پرهزینه‌ترین فعالیت‌های اصلی	حقوق نیروی انسانی/ بهره‌برداری، تعمیرات و نگهداری ابنیه و فضای سبز
۲۵	پایداری اقتصادی	تکافوی درآمدها نسبت به هزینه‌ها/ وجود طرح و برنامه مدون به‌منظور افزایش درآمدها و کنترل هزینه‌ها
۲۶	پایداری زیست محیطی	حمایت از پاکی محیط زیست/ کنترل آلاینده‌های آب و خاک و هوا/ بازیافت ضایعات جامد و مایع/ کاهش استفاده از منابع برگشت‌ناپذیر/ صرفه‌جویی در مصرف انرژی/ استفاده از انرژی‌های سبز
۲۷	پایداری اجتماعی	رعایت عدالت در تأمین حقوق کلیه ذی‌نفعان/ حمایت از انسجام و وحدت اجتماعی/ تأمین امنیت/ مشارکت جوامع بومی در انتفاع حاصل از پلاژ
۲۸	مسئولیت‌پذیری در قبال اجتماع	تسهیل استفاده اقشار کمتربرخوردار جامعه از فضاها و امکانات پلاژ/ اشتغال پایدار / همکاری در بخش آموزش/ برگزاری دوره‌ها، جشنواره‌ها، مسابقات/ برنامه‌های فرهنگی - هنری / ترویج فرهنگ نشاط و گردشگری/ برگزاری مناسبت‌های عمومی و عام‌المنفعه/ طراحی متناسب فضاها برای افراد دارای معلولیت/ برگزاری جشنواره‌ها و رویدادهای فرهنگی - هنری/
۲۹	مسئولیت‌پذیری در قبال مشتریان	ارائه خدمات با کیفیت مطلوب/ رعایت بهداشت/ تأمین امنیت/ ارائه خدمات با قیمت منصفانه
۳۰	مسئولیت‌پذیری در قبال میزبان	امکان فروش محصولات و خدمات جامعه میزبان محلی/ توسعه فرهنگ بومی/ مشارکت جامعه محلی/ بهبود معیشت و فرهنگ جوامع محلی
۳۱	مسئولیت‌پذیری در قبال کارکنان	تسهیل استفاده کارکنان و خانواده آنان از امکانات شهرک‌های گردشگری/ برگزاری دوره‌های آموزشی
۳۲	نوآوری در محصول	استفاده از سامانه پذیرش و ارتباط با مشتریان و بهبود مستمر (نوآوری در فرایند)/ آموزش مداوم کارکنان
۳۳	نوآوری در فرایند	افزودن تفریحات آبی، پاراسل، پاراگلایدر، غواصی و ...
۳۴	نوآوری در مالکیت و بازاریابی	مدل مالکیت تایم شیرینگ

مجموع کدهای محوری = ۳۴

مجموع کل کدهای باز = ۱۴۷

فرایند کدگذاری انتخابی

در این بخش، کدهای محوری حاصل از گام قبلی در قالب کدهای فرعی مد نظر قرار گرفتند و براساس مقایسه مداوم میان آن‌ها، در مقوله‌های اصلی واقع شدند. نتایج جدول ۲ نشان می‌دهد که مقوله‌های بخش‌بندی بازار و نیازها و علائق مشتریان پلاژ مارون که از فرایند کدگذاری باز حاصل شده‌اند در قالب مقوله اصلی «بعد مشتری» قرار گرفتند. این مقوله ناظر بر ابعاد مختلف بازار است که بر مبنای آن نه‌تنها مشتریان را بر مبنای سطح عملکرد، بلکه از نظر علائق و ترجیحات متمایز می‌کند. بدین ترتیب در هر سه گرد شگری لازم است که نه‌تنها عملکرد مشتریان بلکه ترجیحات آنان نیز مد نظر قرار گیرد.

مقولات فرعی شامل «جریان‌های درآمدی» و «قیمت‌گذاری مناسب» در قالب مقوله اصلی «درآمدزایی» مدنظر قرار گرفتند. این مقوله نشان می‌دهد که در مدل کسب‌وکار گرد شگری، کانون‌های اصلی اخذ درآمدها کدامند و برای حصول به درآمد منطقی و پایدار قیمت‌گذاری مناسب که مبتنی بر اصول انصاف باشد، یک ضرورت است. برای نمونه، در یک مقصد گردشگری اقداماتی مانند برگزاری رویدادهای خاص، درآمد حاصل از تبلیغات روی بیلبوردها، فروش تجهیزات و محصولات متناسب با برند مکانی، درآمد حاصل از تفریحات آبی و خشکی و نظایر آن می‌تواند جریان‌های درآمدی را شکل دهد. جدول ۲ ارتباط میان کدها، مقولات محوری و اصلی را به تصویر می‌کشد.

جدول ۲. کدها و مفاهیم حاصل از تحلیل داده‌ها در مرحله کدگذاری انتخابی

مقوله اصلی	مقوله محوری (فرعی)	کدهای متناظر
بعد مشتریان	بخش‌بندی بازار	مشتریان صنعتی
		مشتریان VIP
		مشتریان عمومی
		گروه‌های آموزشی و کاری
		فیلم‌برداران و عکاسان
		مشتریان محوطه و فضای سبز
		خیریه‌ها و مشتریان غیرانتفاعی
		بهداشت و نظافت ویلاها و محوطه
		کارکنان حرفه‌ای برای ارائه خدمات
		پارکینگ‌های مناسب
بعد مشتریان	نیازها و علائق مشتریان پلاژ مارون	رستوران و کافی‌شاپ
		تفریحات آبی و خشکی
		خدمات جنبی
		اقامت بیش از یک شب
		مطلوبیت اقامت در روزهای تعطیل
		خدمات استاندارد (در حد هتل ۳ ستاره)
خدمات فول برد (VIP)		
		فروش شخصی (بازاریابی حضوری)

<p>کانال‌های دسترسی به مشتریان</p> <p>آمیخته ارتباطی</p>	<p>بازاریابی مستقیم</p> <p>ارتقای فروش (پیشبرد فروش)</p> <p>تبلیغات (فضای مجازی، بازاریابی ویروسی، اینترنت و ...)</p> <p>روابط عمومی (ایجاد اشتها یا معروفیت)</p> <p>بازاریابی ویروسی</p>
<p>جریان‌های درآمدی</p> <p>درآمدزایی</p>	<p>درآمدهای حاصل از اجاره (اجاره ویلاها، فضای سبز، رستوران، کافی‌شاپ و سایر اماکن تجاری و خدماتی)</p> <p>اجاره بلندمدت زمین‌های پلاژ جهت ساخت‌وساز در قالب قراردادهای BOLT (ساخت، بهره‌برداری، اجاره، انتقال)</p> <p>فروش خدمات اقامت و پذیرایی</p> <p>اخذ وجه بابت فیلم‌برداری مراسم عروسی</p> <p>برگزاری رویدادهای خاص</p> <p>درآمد حاصل از تبلیغات روی بیلبوردها</p> <p>فروش تجهیزات و محصولات متناسب با برند مکانی</p> <p>درآمد حاصل از تفریحات آبی و خشکی</p> <p>شناور بودن قیمت اجاره ویلاها متناسب با تقاضا</p>
<p>قیمت‌گذاری مناسب</p> <p>درآمدزایی</p>	<p>برقراری تخفیفات مناسبی</p> <p>مدل قیمتی اشتراک زمانی (time sharing)</p> <p>مدت‌زمان اقامت (نیم‌روزه، یک‌روزه، چندروزه)</p> <p>کیفیت ارائه خدمات اقامتی (کیفیت ساختمان، مبلمان و تجهیزات ویلاها)</p>
<p>اقامت مطلوب</p> <p>خلق ارزش</p>	<p>استفاده از کارکنان حرفه‌ای با رفتار شایسته برای ارائه خدمات</p> <p>رزرواسیون آنلاین و تلفنی با سهولت پرداخت</p> <p>تفریحات آبی و خشکی</p> <p>خدمات پذیرایی، رستوران و کافی‌شاپ</p>
<p>خدمات جنبی</p> <p>خلق ارزش</p>	<p>پکیج‌های استقبال و بدرقه شایسته</p> <p>سرویس ایاب ذهاب</p> <p>برندسازی مکان (نورپردازی محوطه در شب/ ایجاد نمادهای تاریخی، ارزشی و فرهنگی در قسمت‌های مختلف/ نصب تابلوهای فاصله نما در جاده‌های استانی منتهی به اماکن گردشگری سدها/ ایجاد نماد اماکن گردشگری سدها در شهرهای اطراف)</p>
<p>ابعاد نامحسوس برند</p> <p>خلق ارزش</p>	<p>تصویر ذهنی مخاطب (نگهداری و مراقبت شایسته از ویلاها، فضای سبز، مبلمان شهری و ... / برقرار تفریحات</p>

		آبی و خشکی متنوع و خاص در فصول و ایام مختلف / ارائه خدمات متمم و تکمیلی)
		شهرت (برگزاری رویدادهای فرهنگی و مناسبتی)
		ایجاد باشگاه مشتریان و سامانه ارتباط با مشتری
فعالیت‌های کلیدی	دسترسی و ارتباط بامشتریان	تکریم و دعوت از میهمانان گذشته در مناسبت‌های خاص
		آموزش حرفه‌ای مشتری‌مداری به کارکنان
		بازاریابی حضوری و استفاده از خدمات ویزیتوری
		تبلیغات محیطی و محلی
		فعالیت در شبکه‌های اجتماعی فضای مجازی
		اشتراک زمانی یا تایم شیرینگ
فعالیت‌های کلیدی	بازاریابی	تبلیغات در صدا و سیما استانی
		تولید محتواهای تبلیغاتی جذاب
		طراحی و مالکیت وبسایت حرفه‌ای
		نگهداری شایسته و مناسب از دارایی‌های فیزیکی شامل ویلاها، فضای سبز، ابنیه و کلیه تأسیسات و تجهیزات موجود
		نگهداری و ارتقای برند مکانی پلاژ با سرویس‌دهی مطلوب به مهمانان، آموزش مستمر کارکنان، به‌کارگیری کارکنان حرفه‌ای، رعایت بهداشت و ...
فعالیت‌های کلیدی	نگهداری شایسته از دارایی‌ها	پرداخت حقوق و دستمزد مناسب به نیروی انسانی، رعایت ایمنی و بیمه کردن نیروی انسانی، نمودار ارتقا و کارراه مناسب، آموزش مستمر کارکنان
		برون‌سپاری برخی فعالیت‌ها به بخش خصوصی
فعالیت‌های کلیدی	برون‌سپاری برخی فعالیت‌ها	تسهیل سرمایه‌گذاری و جذب سرمایه بخش خصوصی
		زیرساخت‌ها شامل جاده‌های دسترسی و داخلی، شبکه‌های برق، آب، فاضلاب، اینترنت، آبیاری فضای سبز و ...
		سد و دریاچه پهناور آن
منابع کلیدی	منابع فیزیکی	ویلاها، فضای سبز، ابنیه و کلیه تأسیسات و تجهیزات موجود
		مهمانداران، خانه‌داران و کارکنان خدماتی
		کارگران فضای سبز و کارکنان حراست
منابع کلیدی	منابع انسانی	کارکنان پذیرش و بازاریابان
		مدیران و سرپرستان
		فرهنگ‌سازمانی مشتری‌محور

منابع کلیدی	منابع معنوی	ساختار سازمانی مطلوب
		برند مکانی
		منابع دانشی
		منابع تکنولوژیکی
منابع کلیدی	منابع مالی	استانداردها و دستورالعمل‌های ممیزی و پایش
		سرمایه فکری و دانش کارکنان
		درآمدهای حاصل از اجاره کوتاه‌مدت ویلاها، فضای سبز و ابنیه گردشگری
		درآمدهای حاصل از اجاره بلندمدت اراضی در قالب قراردادهای BOLT (ساخت، بهره‌برداری، اجاره، انتقال)
مدیریت ذی‌نفعان	شناسایی ذی‌نفعان کلیدی	سرمایه‌گذاری دولت برای حفظ، بهسازی و توسعه زیرساخت‌ها
		سرمایه‌گذاری سازمان آب و برق خوزستان برای نگهداری و بهسازی اماکن
		سازمان آب و برق خوزستان
		شرکت‌های تولید و بهره‌برداری از سدها
مدیریت ذی‌نفعان	منابع قابل اکتساب از ذی‌نفعان کلیدی	آژانس‌های گردشگری و واسطه‌های بازاریابی
		نهاد‌های محلی امنیتی، مذهبی و سیاسی
		ساکنان بومی منطقه
		منابع مالی
مدیریت ذی‌نفعان	نحوه تعامل با ذی‌نفعان کلیدی	امنیت
		منابع انسانی
		خدمات بازاریابی
		آگاهی‌بخشی و ارائه منظم، مستمر و شفاف گزارش‌ها
شرکای کلیدی	شناسایی شرکای کلیدی	عملکرد
		خدمات اقامتی و پذیرایی رایگان یا کم بها
		ایجاد اشتغال و به‌کارگیری فرزندان و بستگان آن‌ها
		شرکت‌های تولید و بهره‌برداری سد و نیروگاه
شرکای کلیدی	منابع قابل اکتساب از شرکای کلیدی	سرمایه‌گذاران بخش خصوصی
		بهره‌برداران اماکن خدماتی که کارها به آن‌ها برون‌سپاری شده است
		مدیریت بهره‌برداری
		بازاریابی فروش خدمات و اجاره ویلاها
شرکای کلیدی	شرکای کلیدی	منابع سرمایه‌ای برای توسعه پلاژ مارون
		تأمین منابع انسانی و لجستیکی موردنیاز بهره‌برداری و رزرواسیون ویلاها

<p>فعالیت‌های اصلی</p> <p>شرکای کلیدی</p>	<p>مدیریت بهره‌برداری شامل حراست، نگهداری فضای سبز، میزبانی، رزرواسیون، خدمات رفاهی، تفریحی سرمایه‌گذاری و توسعه تأسیسات و مستحقات با هدف رونق بخشی به اماکن گردشگری سدها</p> <p>تأمین منابع انسانی متخصص</p>
<p>شناسایی</p> <p>هزینه‌های اصلی</p> <p>هزینه‌یابی</p>	<p>حقوق و دستمزد نیروی انسانی</p> <p>نگهداری فضای سبز</p> <p>نگهداری و تعمیرات ابنیه و تجهیزات</p> <p>هزینه‌های جاری بهره‌برداری (ملزومات و ...)</p> <p>آموزش منابع انسانی</p> <p>بازاریابی</p>
<p>پرهزینه‌ترین</p> <p>فعالیت‌های اصلی</p> <p>هزینه‌یابی</p>	<p>حقوق و دستمزد نیروی انسانی</p> <p>هزینه‌های بهره‌برداری، تعمیرات و نگهداری ابنیه و تجهیزات</p> <p>هزینه‌های نگهداری فضای سبز</p>
<p>پایداری اقتصادی</p> <p>پایداری</p>	<p>تکافوی درآمدها نسبت به هزینه‌ها</p> <p>وجود طرح و برنامه مدون به منظور افزایش درآمدها و کنترل هزینه‌ها</p>
<p>پایداری زیست‌محیطی</p> <p>پایداری</p>	<p>کنترل آلاینده‌های آب، خاک و هوا</p> <p>بازیافت ضایعات جامد و مایع</p> <p>کاهش استفاده از منابع برگشت‌ناپذیر</p> <p>صرفه‌جویی در مصرف انرژی</p> <p>استفاده از انرژی‌های سبز</p> <p>کنترل آلاینده‌های آب، خاک و هوا</p>
<p>پایداری اجتماعی</p> <p>پایداری</p>	<p>رعایت عدالت در تأمین حقوق کلیه ذی‌نفعان</p> <p>حمایت از انسجام و وحدت اجتماعی</p> <p>تأمین امنیت گردشگران، منابع انسانی و سرمایه سهامداران</p> <p>مشارکت جوامع بومی در منافع مادی و معنوی اماکن اقامتی گردشگری سدها</p>
<p>مسئولیت اجتماعی</p> <p>مسئولیت‌پذیری در قبال اجتماع</p>	<p>تسهیل استفاده اقشار کمتربرخوردار جامعه از فضاها و امکانات اماکن اقامتی - گردشگری سدها</p> <p>ایجاد اشتغال پایدار و توزیع عادلانه مشاغل</p> <p>کمک به آموزش منابع انسانی و جوامع محلی</p> <p>برگزاری رویدادها، جشنواره‌ها و مسابقات با هدف ارتقای فرهنگ</p>

		ترویج فرهنگ نشاط و گردشگری
		طراحی مناسب فضاها برای افراد دارای معلولیت
		ارائه خدمات باکیفیت مطلوب
مسئولیت اجتماعی	مسئولیت‌پذیری در قبال مشتریان	تأمین بهداشت اماکن عمومی و خصوصی پلاژ
		تأمین امنیت و آسایش گردشگران
		ارائه خدمات شایسته با قیمت منصفانه
		مهیاکردن بستر فروش محصولات و خدمات جامعه میزبان محلی
مسئولیت اجتماعی	مسئولیت‌پذیری در قبال جامعه میزبان	کمک به توسعه و معرفی فرهنگ بومی
		مشارکت‌دادن جامعه محلی در فعالیت‌ها، مشاغل و انتفاع حاصل از کسب‌وکارهای مرتبط با اماکن اقامتی و گردشگری سدها
مسئولیت اجتماعی	مسئولیت‌پذیری در قبال کارکنان	تسهیل استفاده کارکنان و خانواده آنان از امکانات شهرک‌های گردشگری
		برگزاری دوره‌های آموزشی مؤثر و مستمر
		پرداخت حقوق و دستمزد و بیمه منصفانه
	نوآوری در فرایند	استفاده از سامانه آنلاین پذیرش و سامانه CRM برای ارتباط شایسته و دو سویه با مشتریان
		بهبود مستمر خدمات و آموزش مداوم پرسنل
نوآوری	نوآوری در محصولات	افزودن تفریحات آبی هیجانی مانند پاراسل، پاراگلایدر، غواصی
	نوآوری در قرارداد مالکیت	مدل مالکیت زمانی

یافته‌های فاز کمی: تحلیل تکنیک دلفی

روش دلفی معمولاً با هدف کشف ایده‌های قابل اطمینان و خلاقانه یا تهیه اطلاعاتی مناسب به منظور تصمیم‌گیری و غربالگری عوامل به دست آمده، مورد استفاده قرار می‌گیرد. در این پژوهش پس از تحلیل کیفی داده‌های حاصل از داده‌ها، مقولات به دست آمده، سوالات مرحله اول دلفی را شکل دادند. در این بخش، تحلیل مباحثه‌های تخصصی ساختارمند با خبرگان، در قالب پرسش‌نامه دلفی در اختیار متخصصان قرار گرفت. پس از جمع‌آوری پرسش‌نامه‌ها، نظرات خبرگان در خصوص شاخص‌های مربوط به مدل کسب‌وکار با استفاده از آزمون تی تک نمونه‌ای بررسی شد و متغیرهایی که میانگین نظرات خبرگان در مورد آن‌ها به طور معنی‌داری کمتر از حد متوسط (۳) بود، در مرحله دوم دلفی از مدل خارج شده و برای برخی نیز اصلاحاتی صورت گرفت. در مرحله دوم و سوم دلفی نیز تمامی متغیرها در قالب پرسش‌نامه‌ها در اختیار همان خبرگان و متخصصان قرار گرفتند. سرانجام با محاسبه آزمون تی تک نمونه و ضریب توافق کندال نتایج نهایی ارائه شد.

مندرجات جدول ۳، تعداد مخالفان و مخالفان در خصوص ارتباط میان مقولات فرعی و اصلی را نشان می‌دهد. برای نمونه، مشتری‌شناسی که از دو مقوله فرعی بخش‌بندی بازار و نیاز و علائق مشتریان تشکیل شده است، با موافقت تمامی پاشخگویان همراه بود.

جدول ۳. تأیید یا رد ارتباط میان مقوله‌های اصلی و فرعی استخراج‌شده از مصاحبه‌ها

ردیف	مقوله اصلی	مقوله‌ی فرعی	همپوشانی مقوله‌ها اصلی با مقوله‌های فرعی	
			تعداد افراد موافق	تعداد افراد مخالف
۱	مشتری‌شناسی	بخش‌بندی بازار- نیازها و علائق مشتریان	۱۲	۰
۲	آمیخته ارتباطی	کانال‌های دسترسی به مشتری	۱۲	۰
۳	درآمدزایی	جریان‌های درآمدی- قیمت‌گذاری مناسب	۱۲	۰
۴	خلق ارزش	اقامت مطلوب - خدمات جنبی (کیفیت، تنوع، جذابیت)- ابعاد نامحسوس (برندسازی مکان، تصویر ذهنی شرکت، شهرت و ...)	۱۱	۱
۵	فعالیت‌های کلیدی	بازاریابی- دسترسی و ارتباط با مشتریان-- نگهداری شایسته از دارایی‌ها- برون‌سپاری فعالیت‌ها و تسهیل سرمایه‌گذاری بخش خصوصی	۱۱	۱
۶	منابع کلیدی	منابع فیزیکی - منابع مالی - نیروی انسانی - منابع معنوی	۱۰	۲
۷	ذینفعان کلیدی	شناسایی ذینفعان کلیدی - منابع قابل اکتساب از ذینفعان کلیدی - نحوه تعامل با ذینفعان کلیدی	۱۲	۲
۸	شرکای کلیدی	شناسایی شرکای کلیدی - منابع قابل اکتساب از شرکای کلیدی - فعالیت‌های اصلی شرکای کلیدی	۱۲	۰
۹	هزینه‌یابی	شناسایی هزینه‌های اصلی- پرهزینه‌ترین فعالیت‌های اصلی	۱۲	۰
۱۰	پایداری	پایداری زیست‌محیطی- پایداری اجتماعی- پایداری اقتصادی	۱۱	۱
۱۱	مسئولیت اجتماعی	مسئولیت‌پذیری در قبال اجتماع- مسئولیت‌پذیری در قبال مشتریان- مسئولیت‌پذیری در قبال جامعه میزبان - مسئولیت‌پذیری در قبال کارکنان	۱۰	۲

۱	۱۱	نوآوری در محصول- نوآوری در فرایند- نوآوری در قرارداد مالکیت	نوآوری	۱۲
---	----	---	--------	----

پس از بررسی نتایج آزمون تی تک نمونه در مرحله اول دلفی، شاخص‌های (خدمات جنبی، بازاریابی و ویروسی، درآمد حاصل از تبلیغات روی بیلبردها، گروه‌های آموزشی و کاری، فیلم‌برداران و عکسان، خیریه‌ها و مشتریان غیرانتفاعی) از مدل خارج شد و ضریب توافق کندال محاسبه گردید. سپس پرسش‌نامه‌های اصلاح شده در مراحل دوم و سوم دلفی اجرا شدند و ضریب کندال به‌منظور توافق بر معیارها محاسبه شد. با توجه به اینکه ضرایب توافق کندال محاسبه شده در مرحله دوم و سوم از مقدار $0/6$ بیشتر بود می‌توان گفت که میزان توافق خبرگان بر پرسش‌نامه دلفی مطرح شده بالا بوده است.

طبق نتایج آزمون تی تک نمونه در مراحل دوم و سوم دلفی هیچ شاخص یا متغیری خارج نشد. در نتیجه با استفاده از عوامل استخراج شده از مبانی نظری پژوهش و نتایج نظر سنجی صاحب‌نظران گروه خبرگان و صورت‌بندی نهایی مؤلفه‌های مدل کسب‌وکار پایدار و نوآورانه اقامتگاه‌های گردشگری سدهای خوزستان، مدل نهایی پژوهش به شرح شکل ۱ ارائه می‌شود.

جدول ۴. ضریب کندال مرحله سوم دلفی

ردیف	مقوله‌ها	تعداد	ضریب توافق کندال
۱	مشتري شناسی	۱۲	۰/۷۷
۲	آمیخته ارتباطی	۱۲	۰/۷۵
۳	درآمدزایی	۱۲	۰/۶۹
۴	خلق ارزش	۱۲	۰/۶۱
۵	فعالیت‌های کلیدی	۱۲	۰/۶۸
۶	منابع کلیدی	۱۲	۰/۷۱
۷	ذی‌نفعان کلیدی	۱۲	۰/۷۲
۸	شرکای کلیدی	۱۲	۰/۷۶
۹	هزینه‌یابی	۱۲	۰/۷۳
۱۰	پایداری	۱۲	۰/۶۴
۱۱	مسئولیت اجتماعی	۱۲	۰/۶۵
۱۲	نوآوری	۱۲	۰/۷۳

کارآمد موجب می شود زمینه ورود شرکت با طرح‌ها و ایده‌های منطقی و جدید، به بازارهای گسترده‌تر فراهم شود و امکان حفظ و ارتقای موقعیت شرکت در بازارهای داخلی و جهانی افزایش یابد. مدل‌های کسب و کار در عرصه‌های مختلف به‌ویژه در صنعت گردشگری که با محیط‌های پرتلاطم، چندبعدی و پویا مواجه هستند، به‌عنوان یک ابزار مهم برای مدیریت ابعاد مختلف اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و فرهنگی کسب و کارها مطرح می‌باشند. با توجه به جایگاه گردشگری در ایجاد اشتغال و درآمد و نیز ویژگی‌های منحصر به فرد آن در بهره‌گیری از مدل‌های کسب و کار، مطالعه حاضر با هدف بررسی و طراحی ابعاد مختلف مدل کسب و کار در سدهای استان خوزستان به اجرا درآمد. برای تحقق هدف مزبور مطالعه‌ای با رویکرد آمیخته هدایت شد. در فاز کیفی از رویکرد نظریه داده‌بنیان و در فاز کمی از تکنیک دلفای بهره گرفته شد.

یافته‌ها نشان داد که مشتری‌شناسی به‌عنوان یکی از ابعاد مهم مدل کسب و کار صنعت گردشگری در منطقه مورد مطالعه محسوب می‌شود. در واقع، یک صنعت موفق باید در راستای طبقه‌بندی مشتریان در نظام بازار و شناسایی ترجیحات و علائق آن‌ها به‌طور مؤثر عمل کند تا در عرصه رقابتی به نتایج مطلوب نائل شود. در این راستا **ویرتز و همکاران (۲۰۱۶)** تأکید می‌کنند که رویکرد اصلی یک مدل کسب و کار، شناسایی مؤلفه‌های مشتری و بازار برای حصول به اهداف رقابت‌پذیری است؛ بدین معنا که موفقیت یک کسب و کار در گرو تشخیص مشتریان و تحلیل بازار پیش رو است زیرا از طریق شناخت علائق، مطلوبیت و ترجیحات مشتریان، فراهم کردن خدمات و امکانات مناسب، امکان‌پذیر می‌شود و تنها در چنین حالتی است که یک صنعت می‌تواند جایگاه رقابت خود را در بازار تقویت کند (**کاسه‌مسپ، ۲۰۱۷**).^۱ بر اساس این یافته پیشنهاد می‌شود که متولیان صنعت گردشگری در محیط بومی گردی تحلیل اولیه‌ای از مشتریان مختلف خود، ترجیحات آنان، نوع خدماتی که برای آنان مطلوبیت ایجاد می‌کند و هزینه‌ای که در قبال هر خدمت تمایل به پرداخت آن هستند، به دست آورند. در این زمینه، ثبت وقایع و کنش‌های بازاری و تحلیل ماهانه آن‌ها می‌تواند تصویر روشنی از وضعیت مشتریان و بازار به دست دهد. متولیان می‌توانند مشتریان را بر اساس ویژگی‌های جمعیت‌شناختی، نوع رفتار و ترجیحاتی که در محیط‌های گردشگری دارند، طبقه‌بندی کنند و بر مبنای تحلیل مطلوبیتی که از آن‌ها در مواجهه با خدمات و امکانات به دست می‌آورند، بسته‌های گردشگری مناسب برای آن‌ها در نظر بگیرند. این موضوع کمک می‌کند تا ارائه خدمات و امکانات به‌طور اختصاصی و متناسب با نیازهای مشتریان صورت گیرد.

یافته‌ها نشان داد که آمیخته ارتباطی به‌عنوان یکی دیگر از مؤلفه‌های مدل کسب و کار در گردشگری سدهای منطقه مورد مطالعه شناسایی شد. آمیخته ارتباطی ناظر بر نوع، کیفیت و طریقه ارتباط با مشتریان است. در واقع، صنعت گردشگری باید از کانال‌های ارتباطی کارآمد برای تعامل با مشتریان بهره گیرد. در این زمینه استفاده از کانال‌های دیجیتال و شبکه‌های اجتماعی می‌تواند راهگشا باشد. همچنین، تبلیغات، روابط عمومی، ارتقای فروش و نظایر آن از اهرم‌های مهم در تعامل با مشتریان به شمار می‌رود؛ بدین ترتیب، استفاده از تمامی کنش‌هایی که می‌تواند مشتریان را نسبت به خدمات و امکانات گردشگری آگاه و علاقه‌مند کند، در قالب کانال‌های ارتباطی شناسایی می‌شوند. در این راستا، پیشنهاد می‌شود کنشگران صنعت گردشگری با استفاده از رویکردهای تبلیغاتی و برگزاری رویدادهای دوره‌ای در مشتریان خود انگیزه و تمایل به پرداخت ایجاد کنند و با تمرکز بر کیفیت خدمات ارائه شده بر وفاداری آنان نسبت بر این خدمات بیفزایند. در این زمینه، استفاده از ظرفیت‌های فضای مجازی و نیز بهره‌گیری از پیام‌های شخصی سازی شده بر مبنای نیازهای گروه‌های مختلف مشتریان حائز اهمیت است. همچنین، تدوین راهبردهای بازار می‌تواند متولیان صنعت را در برقراری ارتباط با مشتریان کمک کند. بر این اساس لازم است راهبردهای بازار با توجه به

^۱. Kasemsap

شنا سایی و تقسیم‌بندی بازارهای هدف و شاخص‌های عملکردی در هریک از بازارها تدوین شود. در این زمینه لازم است نقش‌آفرینی صنعت گردشگری در هریک از بازارها متناسب با قابلیت‌ها و توانایی‌ها به‌طور دقیق تعریف شود. نتایج نشان داد که درآمدزایی و خلق ارزش، از ابعاد مهم مدل کسب‌وکار در صنعت گردشگری محسوب می‌شوند. ترسیم جریان‌های درآمدزایی سازمان از جمله کلیدی‌ترین مؤلفه‌های مطرح در مدل کسب‌وکار است. در خلال توجه به جریان‌های درآمدزایی، تمرکز بر هزینه‌یابی و شنا سایی فعالیت‌هایی که بیشترین هزینه‌ها را تحمیل می‌کنند، می‌تواند بر اثربخشی تحلیل‌های وابسته به جریان‌های درآمدزا بیفزاید. بنابراین، توازن دقیق میان هزینه‌ها و درآمدها می‌تواند خلق ارزش در مدل کسب‌وکار را تسهیل کند. به زعم [لاکال \(۲۰۲۱\)](#) مدل کسب‌وکار نشان می‌دهد که یک شرکت چگونه با تعیین جایگاه خود در زنجیره ارزش، کسب درآمد می‌کند. بر همین اساس، تحلیل درآمدها و هزینه‌های یک کسب‌وکار در حوزه گردشگری به‌طور چشمگیری نیازمند نگاه وسیع و مبتنی بر زنجیره ارزش است زیرا تمامی فعالیت‌ها، اقدامات و کنش‌هایی که به خلق ارزش منتج می‌شوند در یک کسب‌وکار گردشگری حائز اهمیت است ([ریلانسه و اسپینسنی، ۲۰۱۷](#))^۱. همچنین، نوآوری مدل کسب‌وکار در گرو توجه همزمان به مؤلفه‌های مهم مدل کسب‌وکار است که به ایجاد سیستمی با هدف ایجاد ارزش بیشتر به مشتریان و سازمان منجر می‌شود ([کاسادوس و همکاران، ۲۰۱۳](#)). بنابراین، برای نیل به ارزش‌افزایی در مدل کسب‌وکار گردشگری، توجه به جریان‌های درآمدی و کنش‌های بازاری ضروری است. در این راستا، پیشنهاد می‌شود که بر ابعاد برندسازی خدمات و محصولات، ارائه خدمات جذاب و متنوع، خدمات‌دهی برای اقامت مطلوب مشتریان تلاش شود. در این زمینه توجه به ترجیحات و مطلوبیت مشتریان می‌تواند به ارزش‌افزایی بیشتری منتج شود.

نتایج نشان داد که شناسایی و تمرکز بر ارکان کلیدی مدل کسب‌وکار گردشگری یکی از الزامات موفقیت در جذب مشتریان و ایجاد ارزش به‌شمار می‌رود. این ارکان کلیدی مشتمل بر فعالیت‌های کلیدی، منابع کلیدی، ذی‌نفعان کلیدی، شرکای کلیدی و مسئولیت اجتماعی در قبال آنان است. شناسایی فعالیت‌های کلیدی کسب‌وکار کمک می‌کند تا نقطه تمرکز برای ارزش‌افزایی مشخص شود. همان‌گونه که [اوستروالد و همکاران \(۲۰۰۵\)](#) اشاره می‌کنند، توجه به پویایی و تغییرات ایجادشده در فعالیت‌ها برای استقرار یک مدل کسب‌وکار کارآمد ضروری است. افزون بر این، توجه به کنشگران کلیدی در مدل کسب‌وکار یکی از الزامات اساسی محسوب می‌شود. این کنشگران شامل شرکا و ذی‌نفعان می‌شود که نقش محوری در ایجاد ارزش در طول کسب‌وکار دارند ([وستروالد و همکاران، ۲۰۲۳](#))^۲. نقش شرکا در تأمین منابع مالی، تسهیل فرایند خدمات‌دهی و جلب رضایت مشتریان به‌ویژه در شرایط بحران‌ها یک ضرورت محسوب می‌شود. در این راستا، پیشنهاد می‌شود متولیان فعالیت‌های گردشگری در انتخاب شرکا بر کنشگرانی تمرکز کنند که قابلیت نقش‌آفرینی مؤثر در شرایط بحران را داشته باشند و بتوانند ظرفیت‌های چندجانبه خود برای حصول به ارزش بیشتر در طول فعالیت‌ها را به‌کار گیرند.

در نهایت، نتایج این مطالعه نشان داد که پایداری و نوآوری از جمله ابعاد مدل کسب‌وکار گردشگری به‌شمار می‌روند. پایداری به‌عنوان یک رکن کلیدی برای بقای کسب‌وکارها بر شمرده شده است که تداوم خلق ارزش را در پی دارد. همچنین، نوآوری کمک می‌کند تا کسب‌وکار در شرایط ناپایمان از قابلیت‌های پایداری بالایی برخوردار شود. بسیاری از کسب‌وکارها به کمک توسعه قابلیت‌های نوآورانه بر پایداری اجتماعی، اقتصادی و زیست محیطی فعالیت‌های خود افزوده‌اند. در این راستا، نتایج مطالعه [وزین و همکاران \(۱۴۰۱\)](#) نشان داد که «نوآوری‌های مدیریتی و برنامه‌ریزی اقامتگاه» و «فعالیت‌های عملیاتی پایداری» بر موفقیت اقامتگاه‌های بوم‌گردی تأثیر گذار بوده‌اند. با توجه به این یافته پیشنهاد می‌شود کسب‌وکارهای مرتبط با گردشگری، با استفاده از نرم‌افزارهای تخصصی مدیریت ارتباط با مشتری برای

^۱. Rylance

^۲. Westerveld

ثبت دقیق، کامل و تخصصی کلیه اطلاعات مشتریان، گزارش‌گیری از این برنامه‌ها و شناسایی بهتر نیازهای مشتریان و متعاقب آن اتخاذ تصمیمات بهتر و با خطای کمتر توسط مدیران مجموعه می‌توانند دامنه استفاده از نوآوری‌ها را توسعه دهند. همچنین، سرمایه‌گذاری در پذیرش و به کارگیری تکنولوژی‌های برهم‌زننده مانند بلاکچین می‌تواند در بهبود شرایط آتی این کسب و کارها حائز اهمیت باشد.

به‌طور کلی، مطالعه حاضر با شناسایی مؤلفه‌های مدل کسب و کار پایدار و نوآورانه اقامتگاه‌های گردشگری با استفاده از رویکرد ترکیبی (آمیخته) پژوهش در پیشبرد ادبیات مربوطه تلاش قابل توجهی به عمل آورد. همچنین، دستاوردهای این پژوهش در خصوص شناسایی مؤلفه‌های منحصر به فردی که متناسب با استقرار فعالیت‌های گردشگری در حاشیه سدها است، به مدیران کمک می‌کند تا بدو استقرار این فعالیت‌ها، الزامات و ارکان کلیدی پایداری را مورد توجه قرار دهند. همچنین، مطالعه حاضر با نگاه جامع به ابعاد اقتصادی، فنی، سیاسی، اجتماعی و تکنولوژیکی فضای گردشگری مورد مطالعه، مدل کسب و کار تعمیم‌پذیر برای شرایط مشابه ارائه می‌دهد که می‌تواند توسط تمامی کنشگران این عرصه مورد توجه قرار گیرد. در نهایت، اشاره به این نکته ضروری است که مطالعه حاضر با یک محدودیت عمده مواجه بود و توجه به آن در هنگام تفسیر نتایج ضروری است. در واقع، این مطالعه با تمرکز بر فعالیت‌های گردشگری مرتبط با سدهای استان خوزستان به استقرار یک مدل کسب و کار پایدار کمک کرد؛ با این حال ممکن است نتایج این مطالعه برای سایر بسترهای طبیعی، گردشگری و بوم‌گردی، کاربرد محدودی داشته باشد؛ بنابراین، تکرار نتایج این مطالعه در سایر مناطق مستعد گردشگری می‌تواند شواهد تجربی بیشتری برای حصول به دستاوردهای عمیق‌تر فراهم کند.

References

- Achmad, F., Prambudia, Y., & Rumanti, A. A. (2023). *Sustainable tourism industry development: A collaborative model of open innovation, stakeholders, and support system facilities*. IEEE Access.
- Aghaei, H., Naderibeni, N., & Karimi, A. (2021). Designing a tourism business model on block chain platform. *Touri sm Management Perspectives*, 39, 100845–100845. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2021.100845>
- Ammirato, S., Felicetti, A. M., Linzalone, R., & Carlucci, D. (2022). Digital business models in cultural tourism. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 28(8), 1940–1961–1940–1961. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-01-2021-0070>
- Avasiloaei, D. (2022). Reinventing the business model in the tourism industry based on sustainable circular economy and innovation. *Entrenova-Enterprise Research Innovation*, 8(1), 435–448–435–448. <https://doi.org/10.54820/entrenova-2022-0036>
- Bapiri, J., Ghaderi, E., & Mahmoudzadeh, M. (2022). Developing sustainable business model framework for ecolodges: using meta-synthesis method. *Journal of Tourism Planning and Development*, 11(40), 161–186.
- Bocken, N. (2017). Business-led sustainable consumption initiatives: Impacts and lessons learned. *Journal of Management Development*, 36(1), 81–96. <https://doi.org/10.1108/JMD-10-2014-0136>
- Casadesus-Masanell, R., & Zhu, F. (2013). Business model innovation and competitive imitation: The case of sponsor-based business models. *Strategic Management Journal*, 34(4), 464–482. <https://doi.org/10.1002/smj.2022>

- Chen, Q. (2023). The impact of economic and environmental factors and tourism policies on the sustainability of tourism growth in China: Evidence using novel NARDL model. *Environmental Science and Pollution Research*, 30(7), 19326–19341. <https://doi.org/10.1007/s11356-022-22925-w>
- Colabi, A. M., Yadollahi Farsi, J., & Azizi, M. (2021). Identifying and prioritizing key success factors of business model. *Public Management Researches*, 14(54), 61–84.
- Figini, P. (2022). Configuring digital business models in the tourism industry. In (Vol. 107, pp. 771–771–782).
- Fissi, S., Romolini, A., & Gori, E. (2020). Building a business model for a new form of hospitality: the albergo diffuso. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(1), 307–323. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-01-2019-0047>
- Ghezzi, A. (2017). Reinventing the wheel. As an emerging business model innovation paradigm. *Strategic Direction*, 33(5), 1–4. <https://doi.org/10.1108/SD-01-2017-0001>
- Hashemi, H., Ziaei, m., Vajhollah, G., & Jomehpour, M. (2022). A development for sustainable business model of ecolodges. *Innovation Development*, 18, 1–13.
- Joseph, E. K., Varghese, B., Kallarakal, T. K., & Antony, J. K. (2021). Sustainable tourism practices: A perception of backwater tourism destinations in South Kerala, India. *Geo Journal of Tourism and Geosites*, 38(4), 1232–1238.
- Kasemsap, K. (2017). Mastering customer service, customer experience, and customer orientation in the hospitality and tourism industry. In *Handbook of research on holistic optimization techniques in the hospitality, tourism, and travel industry* (pp. 115–140). IGI Global.
- Kaviani, A., Rahmani, B., Razaviyan, M. T., & Alipour Nakhi, A. (2017). Evaluation of the role and impact of the development of the business environment of tourism entrepreneurship in order to achieve sustainable rural development; Case example: South Asterabad district in Gorgan city. *New Attitudes in Human Geography*, 10(2), 251–275.
- Kyryliuk, I. (2024). Innovations in tour operations as a response to geopolitical challenges in creating transcordon routes. In *Economic Security in the Context of Systemic Transformations* (pp. 205–213).
- Lacalle, E. (2021). The best sustainability trends and initiatives for hotels. In.
- Li, K. X., Jin, M., & Shi, W. (2018). Tourism as an important impetus to promoting economic growth: A critical review. *Tourism Management Perspectives*, 26, 135–142. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2017.10.002>
- Lincoln, Y. S., Guba, E. G., & Pilotta, J. J. (1985). Naturalistic inquiry. In (pp. 25 00): Sage Publications.
- Massa, L., Tucci, C. L., & Afuah, A. (2017). A critical assessment of business model research. *Academy of Management annals*, 11(1), 73–104. <https://doi.org/10.5465/annals.2014.0072>
- Naseri, S. (2015). *Designing a residential-recreational complex with the approach of the role of nature in shaping the space*. University of Isfaha. (In Persian).
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. L. (2005). Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept. *Communications of the Association for Information Systems*, 16(1), 1–1. <https://doi.org/10.17705/1CAIS.01601>
- Palouj, M., Lavaei Adaryani, R., Alambeigi, A., Movarej, M., & Safi Sis, Y. (2021). Surveying the impact of the coronavirus (COVID-19) on the poultry supply chain:

- A mixed methods study. *Food Control*, 126, 108084. <https://doi.org/10.1016/j.foodcont.2021.108084>
- Rampal, o. (2017). The relationship between tourism, financial development and economic growth in India. *Future Business Journal*, 3(1), 9–22. <https://doi.org/10.1016/j.fbj.2017.01.003>
- Rauter, R., Jonker, J., & Baumgartner, R. J. (2017). Going one's own way: Drivers in developing business models for sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 140, 144–154. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.04.104>
- Reinhold, S., Zach, F. J., & Krizaj, D. (2017). Business models in tourism: A review and research agenda. *Tourism Review*, 72(4), 462–482. <https://doi.org/10.1108/TR-05-2017-0094>
- Rylance, A., & Spenceley, A. (2017). Reducing economic leakages from tourism: A value chain assessment of the tourism industry in Kasane, Botswana. *Development Southern Africa*, 34(3), 295–313.
- Scott-Kemmis, D. (2012). Responding to change and pursuing growth: exploring the potential of business model innovation in Australia: A report of a study supported by the Australian Business Foundation. Australian Business Foundation. In.
- Szromek, A. R., & Herman, K. (2019). A business creation in post-industrial tourism objects: Case of the industrial monuments route. *Sustainability*, 11(5), 1451–1451. <https://doi.org/10.3390/su11051451>
- Szromek, A. R., & Naramski, M. (2019). A business model in spa tourism enterprises: case study from Poland. *Sustainability*, 11(10), 2880. <https://doi.org/10.3390/su11102880>
- Szromek, A. R., Romaniuk, P., & Hadzik, A. (2016). The privatization of spa companies in Poland—An evaluation of policy assumptions and implementation. *Health Policy*, 120(4), 362–368. <https://doi.org/10.1016/j.healthpol.2016.02.011>
- Wazin, N., Yazdanpanah, H., & Saidi, M. (2023). Analysis of the factors affecting the success of eco-tourism accommodation business (case study: southeastern cities of Isfahan province. *Geography (Geography Association of Iran)*, 20(75), 107–122. <https://doi.org/20.1001.1.27833739.1401.20.75.6.8>
- Westerveld, P., Fielt, E., Desouza, K. C., & Gable, G. G. (2023). The business model portfolio as a strategic tool for value creation and business performance. *The Journal of Strategic Information Systems*, 32(1), 101758. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2023.101758>
- Wirtz, B. W., Pistoia, A., Ullrich, S., & Göttel, V. (2016). Business models: Origin, development and future research perspectives. *Long range planning*, 49(1), 36–54. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2015.04.001>