

شناسایی ایده‌های کسب‌وکار جدید با استفاده از مدل بوم کسب‌وکار و رتبه‌بندی آن‌ها در حوزه گردشگری استان یزد

تاریخ دریافت: ۹۹/۰۸/۳۰

تاریخ پذیرش: ۹۹/۱۰/۰۵

کد مقاله: ۴۰۹۹۶

لیلا ساچمه فروش^۱، سید محمود زنجیرچی^{۲*}،
حبیب زارع احمدآبادی^۳

چکیده

گردشگری از شاخه‌های بزرگ صنعت جهانی است و فعالیت در آن، صنایع متنوع دیگر را نیز درگیر می‌کند. لذا کارآفرینی در گردشگری می‌تواند موجب رونق جامعه گردد. از طرفی کارآفرینی بدون در نظر گرفتن چارچوب معین امکان‌پذیر نیست و باید با برنامه اقدام به طراحی کسب‌وکار نمود تا بخش‌های سهیم، تعریف و شناسایی شوند. مدل بوم کسب‌وکار از تکنیک‌هایی است که می‌توان به کمک آن به طراحی اولیه کسب‌وکار دست یافت. استان یزد به دلیل قرارگیری در مرکز کشور و برخورداری از جاذبه‌های فراوان، پتانسیل بالایی برای جذب گردشگر و به دنبال آن توسعه کسب‌وکارهای مرتبط را دارد. لذا در پژوهش حاضر، نیازهای گردشگران در مصاحبه با ۵۰ گردشگر داخلی و ۳۰ گردشگر خارجی مشخص گردید، ۱۵ بوم اولیه طراحی شد و از بین آن‌ها، پس از اعمال نظر خبرگان حوزه کسب‌وکارهای نوپا، ۳ بوم برگزیده شد تا به روش تاپسیس فازی و با توجه به ابعاد بوم کسب‌وکار استروالد رتبه‌بندی شود. نتایج در وهله اول نشان‌دهنده نیازهای گردشگران به‌عنوان مشتریان نهایی هستند و در ادامه نشان می‌دهند که بوم‌های صنایع دستی، کویر نوردی و کارت اعتباری اولویت‌های برتر ایجاد کسب‌وکار هستند.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

واژگان کلیدی: گردشگری، کارآفرینی، مدل بوم کسب‌وکار، تاپسیس فازی.

۱- کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی گرایش مدیریت کیفیت و بهره‌وری دانشگاه یزد

۲- دانشیار گروه مدیریت صنعتی دانشکده مدیریت، اقتصاد و حسابداری دانشگاه یزد (نویسنده مسئول) zanjirchi@yazd.ac.ir

۳- استادیار گروه مدیریت صنعتی دانشکده مدیریت، اقتصاد و حسابداری دانشگاه یزد

استفاده بهینه از منابع و ظرفیت‌های طبیعی موجود از گام‌های اساسی توسعه در هر کشور است. مسئله مهم در اینجا توجه به بخش‌های دیگر تولید درآمد و ارزآوری به منظور پایان دادن به اقتصاد تک‌محصولی است که اولین قدم در جهت رشد و توسعه پایدار محسوب می‌شود (بورقانی، فراهانی و دیگران، ۱۳۹۲: ۴۴). تغییرات در فناوری‌ها، ناپیوستگی در محیط کسب‌وکار و همین‌طور تغییرات در سبک زندگی جامعه، از جمله دلایل تغییر در بازار است و در نتیجه فرصت ایجاد کسب‌وکار را به دست می‌دهد (پندرگاست، ۲۰۰۴). رشد سریع بخش کسب‌وکارهای خدماتی نیز فرصتی برای کسب‌وکار جدید به شمار می‌رود. امروزه بیش از ۸۰ درصد نیروی کار در بخش‌های خدماتی مشغول به کار هستند (گزارش بانک جهانی، ۲۰۱۸).

صنعت گردشگری به عنوان یکی از مهم‌ترین پدیده‌های هزاره سوم، طی نیم‌قرن گذشته با رشد تصاعدگونه خود تأثیر به‌سزایی در پویایی اقتصادی و تبادلات فرهنگی کشورها داشته است؛ به طوری که بسیاری از صاحب‌نظران، قرن حاضر را قرن گردشگری نام نهاده‌اند (بحرینی، ۱۳۹۹: ۵۴). بر اساس گزارش سازمان جهانی گردشگری، به طور میانگین قریب به ۳۰ درصد از صادرات خدمات جهان و ده درصد از تولید ناخالص داخلی کشورها مربوط به صنعت گردشگری و هم‌چنین از هر ده شغل موجود در جهان، یک شغل در حوزه گردشگری است (گزارش سازمان جهانی گردشگری، ۲۰۱۸). صنعت گردشگری را صنعتی چتری می‌نامند، زیرا طیف گسترده‌ای از فعالیت‌های اقتصادی مختلف که با یکدیگر ارتباط مشخص در حوزه بیشتری دارند، در این صنعت گرد هم آمده است. تورگردانان، هتلداران، بازاربازان، طراحان و فعالین صنعت نشر، مدیران محلی صنعت حمل و نقل و ... همه و همه در یک چیز با یکدیگر اشتراک دارند و آن رضایت گردشگر است (محمود زاده و ارجمندیان، ۱۳۹۶: ۱۳۲).

از رویکرد کارآفرینی، گردشگری موضوع ویژه‌ای است و درک آن نسبت به دیگر بخش‌های صنعتی متفاوت است. در این فرآیند افراد صاحب منفعت با انگیزه‌های فردی جداگانه برای یک رویکرد هماهنگ وجود دارند. آنان بخش مهمی از اقتصاد را با در نظر گرفتن ارزش‌های فرهنگی، اجتماعی و محیط زیستی از راه یک استراتژی که بر روی محصول اقتصادی اثر گذار تمرکز دارد، توسعه می‌دهند. به نظر می‌رسد گردشگری بخشی ارزشمند برای سرمایه‌گذاران و کارآفرینان است (محمود زاده و ارجمندیان، ۱۳۹۶: ۱۳۴). تیلور ویژگی تقاضای گردشگری را سرعت تغییرات آن می‌داند و معتقد است بعد عرضه باید توانایی انطباق سریع با تغییرات بازار تقاضا را داشته باشد. به عبارت دیگر وجود مکانیزم دریافت اطلاعات و ارزیابی وضعیت و واکنش به محیط در سیستم گردشگری الزامی است (صفری و محمد میرزایی بافقی، ۱۳۹۳: ۱۳۰). عملیاتی که در این میان مورد نیاز است، فرآیندی خلاق برای تولید تعداد زیادی ایده در زمینه کسب‌وکار و غربال کردن موفق بهترین‌های آن‌هاست (استروالدر و پیگنیور، ۲۰۱۰: ۱۳۶).

لذا کارآفرینی و نوآوری در حوزه گردشگری مسئله‌ای بسیار مهم و حیاتی برای این صنعت است؛ در این راستا وجود ساختاری برای مطرح شدن و پرورش و توسعه ایده‌های خلاق و ارائه چارچوب تحقیق می‌تواند کمک کننده باشد و این موضوع در حالی است که کمبود بحث کارآفرینی با ایده‌های نو در حوزه گردشگری در تحقیقات کاربردی احساس می‌شود. بنابراین در راستای توجه به این خلأ پژوهشی، مطالعه حاضر با شناسایی نیازهای مشتریان بخش‌های گردشگری استان یزد، به معرفی و به‌کارگیری مدل بوم استروالدر در طراحی کسب‌وکار در حوزه گردشگری می‌پردازد تا در نهایت بتوان با استفاده از نتایج، به تابلوهای منتخب کسب‌وکار در استان یزد دست یافت و نیز اولویت‌های این تابلوها را از لحاظ کیفیت و درستی طراحی مشخص نمود.

۲- مروری بر ادبیات تحقیق

۲-۱- کارآفرینی، گردشگری و ارتباط آن‌ها با یکدیگر

مفهوم کارآفرینی اولین بار در سال ۱۷۰۰ بنا نهاده شد و از آن زمان تاکنون نمود پیدا کرده است. کارآفرینی را فراتر از شغل و حرفه باید یک شیوه زندگی دانست که با ایجاد و انتقال آن به نسل جدید، بسیاری از مشکلات و آسیب‌های اجتماعی برطرف می‌شود. پیترو دراکر کارآفرینی را شروع یک فعالیت اقتصادی کوچک توسط یک فرد می‌داند که نیروهای کار جامعه برای کسب توانایی‌ها و شایستگی‌ها، رفع نقاط ضعف و بهره‌گیری از فرصت‌ها با هدف یافتن جایگاه مناسب در محیط اقتصادی و تأمین امنیت شغلی خود در رابطه با شبکه‌های سازمانی انجام می‌دهند. در واقع کارآفرینی راهبردی کلان برای کاهش بیکاری و بهره‌برداری کارا و اثربخش از منابع به ویژه منابع انسانی جامعه است. در حدود نیمی از کارکنان کشورهای توسعه‌یافته در کسب‌وکارهای کوچک مشغول فعالیت هستند. بیشتر مشاغل جدید را کسب‌وکارهای کوچک ایجاد می‌کنند و سهم این کسب‌وکارها در بازار کار در حال افزایش است. از جمله پیامدهای کارآفرینی می‌توان به بهبود وضعیت اقتصادی و وارد شدن زنان به عرصه‌های کسب‌وکار و افزایش مالکیت آن‌ها در کسب‌وکارها اشاره کرد. در نهایت، آموزش کارآفرینی و تربیت کارآفرینان می‌تواند یکی از راهکارهای توسعه اشتغال کشور باشد. (سلطانی نژاد و وثوقی، ۱۳۹۴: ۵)

سازمان جهانی گردشگری، گردشگری را بدین گونه تعریف نموده است: «گردشگری، کلیه فعالیت‌های افرادی است که سفر می‌کنند و در مکان‌هایی به غیر از محیط معمول زندگی خود با هدف فراغت، کار و تجارت یا دیگر اهداف به مدت کمتر از یک سال متوالی اقامت دارند» (تعریف سازمان جهانی گردشگری، ۲۰۱۰). ساختار گردشگری مجموعه‌ای از امکانات، تسهیلات و قوانین، عناصر خدماتی (اقامت، پذیرایی، دفاتر خدمات مسافرتی، فروش و ...)، حمل‌ونقل، شرکت‌ها و سازمان‌های گردشگری است

که به همراه جاذبه‌ها به عنوان عوامل عرضه، سیستم گردشگری یک مکان را تشکیل داده و نیازهای گردشگران را در مقصد برآورده می‌سازند. البته ویژگی‌های ساختار گردشگری هر مکان به نوبه خود از یک طرف متأثر از اهمیت، اعتبار، ماهیت، تنوع، نقش و کارکرد (تاریخی، فرهنگی، مذهبی، تفریحی، تجاری و ...) جاذبه‌های مکانی و از طرف دیگر متأثر از ویژگی‌های اجتماعی، فرهنگی، باورهای اعتقادی و اقتصادی ساکنین محلی و گردشگران است. همچنین کارکرد گردشگری یک شهر یا منطقه گردشگری، نسبت و سهمی است که آن منطقه در بخش عرضه (مقصد) در سیستم گردشگری در زمینه‌های مختلف اقتصادی، اجتماعی، زیست‌محیطی و ... دریافت می‌کند که باید هزینه-فایده آن برای دستیابی به توسعه پایدار مورد ارزیابی قرار گیرد (محبوب فر و دیگران، ۱۳۹۰: ۱۰۹).

توسعه پایدار فرآیند استفاده از منابع، هدایت سرمایه‌گذاری‌ها، توسعه فناوری و تغییر نهادی است که به نسبت پاسخگوی نیاز جامعه امروز است (بحرینی، ۱۳۹۹: ۵۴). توسعه گردشگری پایدار عبارت است از مدیریت تمامی منابع به صورتی که بتوان ضمن حفظ میراث فرهنگی، فرآیندهای اکولوژیکی، تنوع زیستی و سیستم‌های حیات‌بخش، نیازهای اقتصادی، اجتماعی و هنری را برآورده کرد. نقش کارآفرینی در توسعه گردشگری پایدار و شناسایی راه‌های توسعه کارآفرینی در زمینه گردشگری غیر قابل انکار است. گردشگری به عنوان یکی از بخش‌های اقتصادی، به فعالیت‌های کارآفرینانه زیادی نیاز دارد. توجه به کارآفرینی برای توسعه گردشگری، باید بر مبنای تحریک کارآفرینان باشد. همچنین در کنار ایجاد اشتغال و افزایش رشد اقتصادی جوامع و مناطق، منابع کمیاب جوامع نیز باید حفظ شود (خوشنود بختیاری و جهاندار ملک آبادی، ۱۳۹۵: ۲).

۲-۲- مدل کسب‌وکار

مدل‌های کسب‌وکار به این موضوع می‌پردازند که شرکت چگونه استراتژی رقابتی خود را از طریق طراحی محصول یا خدماتی که به بازار عرضه می‌کند تعریف می‌کند، چگونه خود را از شرکت‌های دیگر با گزاره ارزش متمایز می‌کند و چگونه زنجیره ارزش خود را با شرکت‌های دیگر در یک شبکه ادغام می‌کند. (بکن و همکاران، ۲۰۱۴: ۴۳). در یک سطح بسیار کلی و شهودی، یک مدل کسب‌وکار توصیفی از یک سازمان و نحوه عملکرد آن در دستیابی به اهداف خود (به عنوان مثال، سودآوری، رشد، تأثیر اجتماعی و ...) است. با این حال، فراتر از سطح شهودی، به دلیل عدم توافق محققان بر تعاریف عملیاتی، بیشتر از یک مدل کسب‌وکار وجود دارد. در حقیقت، در طول دو دهه گذشته، مدل کسب‌وکار به یک مفهوم بسیار مهم به خصوص در زمینه‌های مدیریت فناوری، نوآوری و استراتژی و اخیراً پایداری محیطی و کارآفرینی اجتماعی تبدیل شده‌است (ماسو و همکاران، ۲۰۱۷: ۲). یک مدل کسب‌وکار ابزاری مفهومی است که مجموعه‌ای وسیع از اجزا و روابط را در بر گرفته و بیان منطقی یک کسب‌وکار به خصوص را امکان‌پذیر می‌سازد. به عبارت دیگر مدل کسب‌وکار بیان‌کننده ارزشی است که یک شرکت به یک یا چند بخش از مشتریان ارائه می‌کند. این مدل همچنین ساختار، معماری و شبکه‌ای از شرکا که در ایجاد بازاریابی و عرضه این ارزش مشارکت دارند و آن را به منظور تولید جریان‌های درآمدی پرسود و پایدار ارائه می‌دهند را نیز شرح می‌دهد. یک مدل کسب‌وکار مناسب، توانایی آن را دارد که با پاسخ به سؤالات در زمینه مشتری، ارزش مشتری و چگونگی کسب درآمد، منطق اقتصادی فعالیت سازمان را توضیح داده و بیان کند که چگونه می‌توان ارزش مورد نظر مشتریان را با هزینه مناسب ارائه کرد (وکیلی صادقی و همکاران، ۱۳۹۶: ۴۰). برای طراحی مدل‌های کسب‌وکار الگوهای مختلفی وجود دارد که شرح مختصری از آن در جدول ۱ بیان گردیده است:

جدول ۱- الگوهای مختلف مدل کسب‌وکار

عنوان مدل	توضیح
SOFT (متلی و پدرسون)	برای طراحی مدل کسب‌وکار در حوزه‌های خدماتی، سازمانی، مالی و فناوری به کار می‌رود و به مشارکت‌های مبتنی بر ارزش، بعد بازار، عوامل تأثیرگذار محیطی و نیز ابعاد مختلف کسب‌وکار در طراحی مدل توجه دارد. اما در مقابل به فازهای طراحی مدل و تغییرات عوامل مؤثر بر کسب‌وکار توجهی ندارد.
MAPIT (اسلوتر و همکاران)	به ابعاد بازار، عوامل دخیل، محصول، حوزه تأثیر و معاملات می‌پردازد. در این مدل زنجیره ارزش، ابعاد مختلف کسب‌وکار در طراحی مدل و تأثیر بخش‌های مختلف شبکه ارزش بر یکدیگر تحت بررسی دقیقی قرار می‌گیرد، ولی ریسک‌های کسب‌وکار مدنظر نیستند و همانند مدل SOFT به فازهای طراحی مدل و تغییرات عوامل تأثیرگذار بر کسب‌وکار توجهی نمی‌شود.
IDEA (توکی و پورتر)	حوزه‌های شناسایی، طراحی، ارزیابی و جمع‌آوری و یکپارچه سازی یک کسب‌وکار را در بر می‌گیرد و توجه ویژه‌ای به مالکیت مبتنی بر ارزش، فازهای طراحی مدل کسب‌وکار، تغییرات و قابلیت‌های بالقوه فناوری و شناسایی و مقایسه مدل‌ها دارد، اما عدم توجه جامع به عناصر و ابعاد طراحی مدل کسب‌وکار و عوامل تأثیرگذار محیطی در طراحی مدل از نقاط ضعف آن برشمرده شده است.
VISOR (امرال و ساوی)	تمرکز این مدل بر ارزش، خدمت، سازمان‌دهی، درآمد و رابطه متقابل یک کسب‌وکار است. بنابراین بعد مشتری مداری، ابعاد و عناصر طراحی مدل، یکپارچه سازی رویکردهای مختلف توسعه کسب‌وکار و اهمیت دادن به تجارب کاربر و رابطه متقابل از نقاط قوت آن است، اما در این مدل نیز توجه جامعی به فازهای طراحی مدل کسب‌وکار نشده است.

عنوان مدل	توضیح
FBBM (هری، بومن و همکاران)	سازمانی، فناوری، خدماتی و مالی یک کسب‌وکار را دربر می‌گیرد. توجه به مشارکت مبتنی بر ارزش، شبکه‌های ارزش انعطاف‌پذیر به جای زنجیره‌های ارزش سنتی استاتیک و خطی، ارتباط بین ابعاد مختلف و ارزش قائل شدن برای فاز طراحی و نیز روایی و پایایی مدل کسب‌وکار قبل از شکل‌گیری شبکه از نقاط قوت آن است. حال آن‌که در این مدل توجه جامعی به فازهای طراحی مدل و عوامل محیطی نشده است.
DYNAMIC (کیچل و همکاران)	به طراحی خدمات، طراحی سازمانی، طراحی فناوری و طراحی مالی اشاره می‌کند و توجه خاصی به تغییرمحوری و پویایی کسب‌وکار، ابعاد و عناصر طراحی مدل و نیز ابعاد مختلف ارزش دارد اما برنامه‌ای برای توجه جامع به فازهای طراحی مدل ندارد.
BMC (استروالدر و پیگنیور)	این مدل توجه خود را به چهار جنبه اصلی کسب‌وکار یعنی محصول، واسط مشتری، مدیریت زیرساخت و جنبه‌های مالی معطوف کرده است. بوم طراحی کسب‌وکار استروالدر (BMC) به عنوان رایج‌ترین و گسترده‌ترین مدل کسب‌وکار شناخته شده است و به عنوان ارائه‌کننده زبان مشترک در توصیف، تجسم، ارزیابی و تغییر مدل کسب‌وکار مشهور است.

در ادامه تعریف و مدل استروالدر و پیگنیور شرح داده خواهد داشت. طبق این تعریف، مدل کسب‌وکار توصیفی است از ارزشی که یک شرکت به یک یا چند بخش از مشتریان ارائه می‌دهد؛ طرحی است از شرکت و شبکه همکاران آن برای ایجاد بازاریابی، و تحویل ارزش و سرمایه‌های ارتباطی برای ایجاد جریاناتی که منجر به کسب درآمدهای مثبت (سود) و باثبات می‌شوند. مدل کسب‌وکار، منطق یک شرکت در چگونگی خلق، ارائه، و کسب ارزش را توصیف می‌کند. این محققان نه عنصر سازنده مدل کسب‌وکار را مطابق شکل چنین توضیح می‌دهند (قربانی، ۱۳۹۱: ۱۱).

جدول ۲- مدل کسب‌وکار استروالدر (قربانی، ۱۳۹۱)

بخش‌های مشتری: سازمان به چه کسانی خدمت می‌کند؟ مشتریان اصلی سازمان چه کسانی هستند؟	ارتباط با مشتری: با هریک از بخش‌های مشتریان چه روابطی ایجاد می‌کند این رابطه چقدر هزینه دارد؟	ارزش‌های پیشنهادی: سازمان برای حل مشکل مشتری و برآوردن نیازهای او چه ارزش‌هایی ارائه می‌کند؟	فعالیت‌های کلیدی: چه فعالیت‌هایی برای ایجاد ارزش پیشنهادی لازم است؟ کانال‌های توزیع؟ ارتباط با مشتریان؟ جریان‌های درآمدی؟	شرکای کلیدی: چه فعالیت‌هایی برون‌سپاری می‌شوند چه منابعی خارج از سازمان کسب می‌شوند؟ چه کسانی شرکای کلیدی ما هستند؟
جریان‌های درآمدی: ارزش‌های پیشنهادی که به مشتریان ارائه می‌شوند چگونه به جریان‌های درآمدی تبدیل می‌شوند؟ مشتریان چگونه و چقدر پرداخت می‌کنند؟ برای کدامیک اکنون پول پرداخت می‌کنند؟	ساختار هزینه: چه عناصری از مدل کسب‌وکار منجر به هزینه می‌شوند؟ هزینه‌های اساسی کجا صرف می‌شود؟ منابع پرهزینه کدام‌ها هستند؟ فعالیت‌های پرهزینه چطور؟	ارزش‌های پیشنهادی: سازمان چه نیازهایی از مشتری را برطرف می‌کند؟	منابع کلیدی: دارایی‌های موردنیاز برای ارائه ارزش چیست؟ کانال‌های توزیع؟ ارتباط با مشتریان؟ جریان‌های درآمدی؟	شرکای کلیدی: چه فعالیت‌هایی برون‌سپاری می‌شوند چه منابعی خارج از سازمان کسب می‌شوند؟ چه کسانی شرکای کلیدی ما هستند؟

۲-۳- مروری بر مطالعات گذشته

موحد، زنوز، و منتظری (۱۳۹۶) در پژوهشی به بررسی جایگاه گردشگری شهری در توسعه کارآفرینی در رشد اقتصادی شهر تهران با استفاده از روش توصیفی-تحلیلی پرداختند. در این پژوهش اثرات گردشگری شهری در توسعه پایدار شهری و راهبردها و سیاست‌های اجرایی لازم در خصوص ارتقاء وضعیت گردشگری شهر تهران در راستای کارآفرینی و اشتغال بررسی شد. نتایج و یافته‌های پژوهش بر نقش مثبت و منفی توسعه گردشگری در توسعه پایدار شهری و در نتیجه توسعه اقتصاد و کارآفرینی در به-کارگیری بهینه و کارآمد منابع و جاذبه‌های موجود در شهر تهران اشاره دارد (زنوز و همکاران، ۱۳۹۶). بررسی پتانسیل گردشگری در توسعه کارآفرینی پایدار نواحی روستایی هدف عمده مقاله‌ای است که رحمانی و همکاران به بررسی آن پرداختند، که نشان می‌دهد توسعه گردشگری بر ارتقاء متغیرهای ریسک‌پذیری، توفیق‌طلبی و نیت کارآفرینانه آثار مثبتی داشته است (رحمانی و همکاران، ۱۳۹۷). در ادامه، عبودوس و زندمقدم با هدف ارزیابی سیاست‌های مؤثر بر اکوسیستم کارآفرینی گردشگری شهرستان مهدشهر با تأکید بر حکمرانی خوب پژوهشی انجام دادند. از بین مؤلفه‌های تشکیل دهنده منابع، مؤلفه شبکه‌ها بیشترین تأثیر را بر اکوسیستم کارآفرینی گردشگری داشت. هم‌چنین از بین مؤلفه‌های تشکیل دهنده زیرساخت‌های فیزیکی، مؤلفه زیرساخت ارتباطی بیشترین تأثیر را بر اکوسیستم کارآفرینی گردشگری از خود نشان داد. مؤلفه آموزشی و مؤلفه گرایش‌ها نیز تأثیر بالایی بر اکوسیستم کارآفرینی گردشگری دارند. با توجه به مقادیر مؤثر تابع هدفی که برای منابع، زیرساخت‌های خدماتی و فیزیکی و حکمرانی خوب

به دست آمد، می‌توان گفت که منابع بیشترین اثرگذاری را بر اکوسیستم کارآفرینی گردشگری به خود اختصاص داده‌اند (عبدوس و زندمقدم، ۱۳۹۷). سالم قهفرخی و همکاران در پژوهش خود به بررسی تفاوت‌های فرهنگی در مقاصد گردشگری با تکیه بر نظریه هافستد پرداختند که طبق یافته‌های این تحقیق مسئولیت مقصد گردشگری با دولت‌ها و مشاغل شخصی است در حالی که تبلیغات و بازاریابی با سازمان‌های گردشگری ملی یا منطقه‌ای است و هم‌چنین عمده ذینفعان افرادی هستند که با یکدیگر رقابت و در عین حال مشارکت دارند. در نهایت این تحقیق به پیشنهاد مدلی ترکیبی و یکپارچه شامل مدیریت بحران و وابستگی آن به رویکردهای بین فرهنگی منجر شده است (سالم قهفرخی و همکاران، ۱۳۹۹).

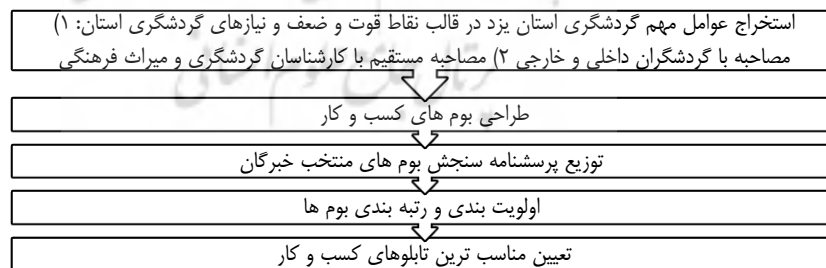
ماهانجان و همکاران در تحقیق خود به منظور افزایش بهره‌وری و اثربخشی معاملات، کاهش هزینه معاملات و ارائه خدمت به مشتریان بازار گردشگری شهر گوا در هند، نیاز به یک مدل کسب‌وکار مبتنی بر ICT برای صنعت توریسم این منطقه را نشان دادند (ماهانجان و همکاران، ۲۰۱۵). کالمنزر و پترز به بررسی عملکرد کارآفرینی، اندازه شرکت و عملکرد مالی در شرکت‌های خانوادگی گردشگری پرداختند که نتایج این پژوهش نشان داد که نوآوری و پیشگیر بودن برخلاف متغیر ریسک‌پذیری، متغیر مرتبط برای توضیح عملکرد است. علاوه بر این اندازه شرکت با اثر عملکردی آن رابطه عکس دارد. پیشنهادات پژوهش مبنی بر تقویت همکاری برای غلبه بر ضعف اندازه شرکت و تحریک کارآفرینی و نوآوری است (کالمنزر و پترز، ۲۰۱۸). صنعت کارآفرینی به شکل رقابتی در صنعت گردشگری هدف تحقیق تیزریا و فرریا است. این تحقیق نشان داد که حمایت خارجی و سرمایه‌گذاری، نقش بزرگتری در این زمینه دارند و شرکت‌ها باید برای بهره‌وری تجاری بیشتر و کارآفرینی، در نوآوری و تبلیغات خود سرمایه‌گذاری کنند تا رقابت منطقه‌ای قوی‌تری حاصل شود (تیزریا و فرریا، ۲۰۱۹). ماکای و همکاران در مطالعه خود نقش پیشرفت استفاده از روش‌های موبایلی در گردشگری (به خصوص گردشگری کشاورزی) را بررسی کردند. این مقاله از موارد معدودی است که این روش را در صنعت گردشگری به کار برده است. پژوهش، این تکنیک را ابزار مؤثری برای هدایت و تفسیر تنظیمات اجتماعی و مکانی معرفی می‌کند که به وسیله آن سرمایه‌گذاری‌های گردشگری جدید پدیدار می‌شوند و تکامل پیدا می‌کنند (ماکای و همکاران، ۲۰۱۸).

۳- روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر نوع هدف در حیطه پژوهش‌های کاربردی است و از بعد کنترل متغیرها، توصیفی و از نظر شیوه گردآوری داده‌ها در دسته پیمایشی طبقه‌بندی می‌شود. جامعه آماری تحقیق، گردشگران استان یزد هستند که بر اساس نمونه‌گیری قضاوتی یا عمدی انتخاب شده‌اند که در طی آن ۵۰ گردشگر داخلی و ۳۰ گردشگر خارجی برای مصاحبه جهت شناسایی نقاط قوت و ضعف سفر به استان یزد برگزیده شدند و در نهایت پرسشنامه‌هایی که برای تعیین برترین بوم‌ها و اولویت‌بندی آن‌ها طراحی شده بود، بین ۱۵ نفر از خبرگان حوزه استارت‌آپ و کسب‌وکارهای نوپا توزیع گردید. پژوهش به دنبال پاسخ به سوالاتی مبنی بر چگونگی دستیابی به ابعاد مختلف کسب‌وکار، چگونگی توسعه ایده در ابعاد ۹ گانه مدل بوم کسب‌وکار و هم‌چنین تعیین اینکه کدامیک از ایده‌های کسب‌وکار در حوزه گردشگری قابلیت تبدیل شدن به مدل کسب‌وکار را دارند، است.

۳-۱- مراحل انجام تحقیق

مراحل کلی انجام تحقیق در شکل زیر نشان داده شده است:



شکل ۱- مراحل انجام تحقیق.

۳-۲- تاپسیس فازی

از محبوب‌ترین روش‌های تصمیم‌گیری چند شاخصه، روش موسوم به تاپسیس است که توسط هوانگ و یون ایجاد شد. این روش به دلیل سهولت و کارایی محاسباتی و نیز جامع بودن مفهوم آن از نظر ریاضیاتی، در بسیاری از مطالعات مورد استفاده قرار گرفته است. هم‌چنین تعمیم مفهوم کلاسیک تاپسیس با منطق فازی که با نام تاپسیس فازی شناخته می‌شود، در زمینه‌های مختلف پژوهشی به شکل موفقیت‌آمیز پیاده‌سازی شده است. به این ترتیب، روش تاپسیس فازی همچون تاپسیس کلاسیک مورد توجه بسیار قرار گرفته است و در بین محققان از محبوبیت خوبی برخوردار است. (پالچسکی و سالابون، ۲۰۱۹: ۲۲۹۵)

۴- تجزیه و تحلیل داده‌ها

در این پژوهش در مرحله نخست به منظور شناسایی نیازها و موضوعات مدنظر گردشگران به عنوان مشتریان نهایی و کارشناسان گردشگری به عنوان خبرگان این حوزه، از طریق مصاحبه مواردی به شکل نقاط قوت و ضعف عمده سفر به یزد برشمرده می‌شود تا به عنوان ایده اصلی در طراحی بوم‌ها و به خصوص در بخش ارزش پیشنهادی مورد استفاده قرار گیرند. مزیت‌های گردشگری استان یزد از دیدگاه گردشگران عمدتاً موارد زیر را شامل می‌شود:

جدول ۳- مزیت‌های گردشگری استان یزد از دیدگاه گردشگران مورد مطالعه

معماری و بافت تاریخی	عدم وجود ترافیک سنگین
مهمان‌نوازی و فرهنگ مردم	اقامت در بافت تاریخی و مناظر تاریخی و کویری استان
حس آرامش و آسودگی خیال	صنایع دستی

نقاط ضعف از دیدگاه گردشگران از قرار موارد ذیل است:

جدول ۴- نقاط ضعف گردشگری استان یزد (مطرح شده توسط گردشگران مورد بررسی)

موارد مطرح شده	شرح
تبدیل پول	نیاز گردشگر به تبدیل آسان پول در مراکز معتبر از موارد عمده مطرح شده است.
عدم درک واحد پولی	سردرگمی ناشی از تبدیل اولیه پول به واحد ریال و خرج کردن به شکل واحد تومان
عدم پشتیبانی از کارت‌های اعتباری توریستی	این امکان در فروشگاه‌های بزرگ توریستی اصفهان و بعضاً شیراز و تهران برای خریدهای نسبتاً گران-قیمت‌تر فراهم است؛ اما در یزد فروشگاه‌های از این رویه پیروی نمی‌کنند.
راهنمایان گردشگری	گردشگران خواهان راهنمایانی با اطلاعات جزئی و جالب‌تر هستند.
جاذبه‌های معمول گردشگری و مراکز اقامتی و رفاهی	غالب توریست‌ها از جاذبه‌های فراوان یزد اطلاع دارند و تنها مایل به بازدید از مکان‌های شناخته شده و هم‌چنین اقامت در آن‌ها نیستند. از اینکه اکثر توریست‌ها به تعداد معدودی از مراکز معروف یزد و برخی هتل‌های سنتی راهنمایی می‌شوند بازخورد خوبی مشاهده نگردید.
دسترسی مناسب به اینترنت	دیگر مورد عمده که تقریباً همه گردشگران به آن اشاره نمودند، نبود اینترنت مناسب است.
مرجع مناسب اطلاعات مراکز رفاهی	این موضوع باعث شده تا برخی گردشگران از کیفیت خدمات دریافتی رضایت نداشته باشند و اغلب نبود مکانی برای مقایسه را دلیل این موضوع می‌دانند.
حمل و نقل شهری	واحدی برای اعلام وضعیت حمل و نقل عمومی (به غیر از حمل و نقل آژانس‌های مسافرتی) وجود ندارد. تاکسی‌های اینترنتی نیز بستر مناسبی برای گردشگران به طور خاص ندارند.
مراکز شناخته شده برای خرید	مکان‌هایی برای خرید صنایع دستی و دیگر صنایع خاص یزد معرفی نشده است و امکان مقایسه بین محصولات و قیمت‌ها وجود ندارد.
شفاف نبودن قیمت‌ها	علی‌رغم بالاتر بودن ارزش ارزهای خارجی نسبت به ریال، توریست متوجه می‌شود که بعضی از فروشندگان قیمت‌ها را به مراتب گران‌تر عنوان می‌کنند و نرخ یکسانی وجود ندارد.
راه‌ها و علامت‌گذاری شهری	حاکمی از زیرساخت نامناسب گردشگری شهری مانند یزد است که توریست‌ها به شکل پیاده به گردش شهری می‌پردازند. اپلیکیشن مناسب پیاده روی نیز معرفی نشده است.
آشنا نبودن با فرهنگ مردم محلی	اغلب توریست‌ها با آداب و فرهنگ مردم بافت قدیمی یزد (نظیر تعارف) آشنا نیستند که این موضوع در مواردی باعث رنجش، سوءتفاهم و سردرگمی طرفین می‌شود.
کمرنگ بودن جنبه‌های سنتی	جاذبه عمده یزد، بافت و فرهنگ سنتی آن است که کمرنگ کردن آن به هر نحو باعث ریزش گردشگران خواهد بود.

علاوه بر موارد بالا، نظر به تخصص خبرگان و کارشناسان حوزه توریسم، نیاز به بررسی و نظرخواهی بوده است که از جانب آنان به موارد زیر اشاره شده است:

مسیر از فرودگاه تا مرکز شهر مناسب گردشگران نیست و وجهه خوبی از شهر ارائه نمی‌کند؛ اتباع خارجی در محل جاذبه‌های معروف نظیر مسجد جامع سازماندهی شده نیستند و بعضاً اقدام به تکی‌گری و یا ایجاد مزاحمت برای گردشگران می‌کنند که قطعاً وجهه خوشی ندارد؛ مسیرهای پیاده‌روی معین و سازماندهی شده گردشگری وجود ندارد؛ بازار، فروشگاه و یا نمایشگاه مناسب و سازماندهی شده برای عرضه صنایع دستی یزد وجود ندارد و اکثر نمایشگاه‌ها در زمان‌های خاصی از سال برپا هستند که در همین ایام نیز معمولاً توسط فروشندگان آشنا و متخصص به حیطه صنایع دستی استان اداره نمی‌شود و اجناس کم کیفیت یا بی کیفیت هستند؛ هماهنگی لازم بین سازمان‌ها و مراکز دخیل در امر گردشگری وجود ندارد؛ بسیاری از پتانسیل‌های استان نظیر باشگاه‌های سوارکاری، کمپ‌های کویری، شهرستان‌های جنوبی استان و... نادیده گرفته شده است. علاوه بر این مسیرهای منتهی به

کمپ‌های کویری نیز وضعیت مناسبی ندارند؛ در بافت تاریخی یزد، بسیاری از خانه‌ها تخریب شده‌اند و یا در حال تخریب هستند لذا علاوه بر این که سرمایه‌های مادی و معنوی شهر نابود می‌شود، وجهه بافت را نیز نازیا جلوه می‌دهد.

۴-۱- طراحی بوم کسب‌وکار گردشگری استان یزد

با توجه به موارد مطرح شده توسط خبرگان و کارشناسان و نیز گردشگران که مشتری نهایی کسب‌وکار گردشگری محسوب می‌شوند، ایده کلی بوم‌ها طرح ریزی شده و در مرحله نخست تعداد ۱۵ بوم (تابلوی) کسب‌وکار طراحی گردید. تابلوی کسب‌وکار ۹ جزء دارد که با انجام بررسی‌های لازم، هر بخش تکمیل می‌شود. بخش‌های مشتریان با توجه به قشرهای مختلف گردشگران، بخش ارزش‌های پیشنهادی با نگاه به برطرف کننده نیازهای مطرح شده از جانب گردشگران و بخش‌های ارتباط با مشتریان، مشارکت‌های کلیدی، منابع کلیدی، فعالیت‌های کلیدی، کانال‌ها، جریان‌های درآمدی و ساختار هزینه‌ها نیز به تناسب هر بوم با استفاده از روش‌های پیش‌تر شناخته شده تکمیل می‌شوند.

با نظر خبرگان این حوزه، ایده ۳ تابلو که از لحاظ فرصت جذب و نیاز مشتری و شرایط درآمدی پتانسیل بالاتری داشتند، انتخاب شده و برای استفاده در پرسشنامه برگزیده می‌شوند. پرسشنامه‌ای که برای سنجش بوم‌های منتخب و رتبه‌بندی آن‌ها مورد استفاده قرار گرفت، هر تابلو را بر اساس کیفیت ۹ بخش مدل کسب‌وکار استروالدر می‌سنجد. انطباق با بخش‌های مدل بوم کسب‌وکار که شامل ارزش‌های پیشنهادی، بخش‌های مشتری، کانال‌ها، ارتباط با مشتری، فعالیت‌های کلیدی، منابع کلیدی، شرکای کلیدی، جریان‌های درآمدی و ساختار هزینه هستند، معیار ارزیابی هر تابلو است.

جدول ۵- بوم کسب‌وکار اعتباری

بوم ۱- کسب‌وکار کارت اعتباری				
بخش‌های مشتری: گردشگر خارجی- هتل‌ها و مراکز اقامتی- آژانس- های مسافرتی- فروشگاه‌های صنایع دستی- مراکز خریدی که تمایل فروش به توریست خارجی دارند- موسسه مالی- اعتباری	روابط مشتری: وبسایت- ایمیل مستقیم- خدمات پس از فروش و ضمانت	ارزش‌ها: تبدیل پول به ریال- رفع مشکل پیچیدگی ریال و تومان برای گردشگر خارجی- خرج کردن آسان پول- بازگشت باقیمانده پول به واحد اصلی	فعالیت‌های کلیدی: طراحی کارت اعتباری- تحویل کارت به مشتری (الکترونیکی - فیزیکی)- جذب سرمایه اولیه	شرکای کلیدی: سازمان ثبت اسناد و املاک کشور (ثبت شرکت)- یک موسسه مالی و اعتباری معتبر- معاونت ارزی بانک مرکزی- اداره کل میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری (مجوز بند ب گردشگری و T- نماد)- آژانس مسافرتی دارای مجوز بند ب (برای خرید مجوز یا همکاری)- شورای صنفی گردشگری- اتحادیه کشوری کسب‌وکارهای مجازی (مجوز کسب‌وکار مجازی)- مرکز توسعه تجارت الکترونیکی (e- نماد)- مرکز فناوری اطلاعات و رسانه‌های دیجیتال (مجوز وزارت ارشاد)- هتل‌ها و مراکز اقامتی- راهنمایان گردشگری
جریان‌های درآمدی: حق اشتراک - تبلیغات - حق تبدیل		ساختار هزینه: هزینه تجهیزات - حق العمل بانک - حقوق پرسنل - هزینه‌های ثبت شرکت و مجوز - هزینه‌های جاری		

جدول ۶- بوم کسب و کار کویرنوردی

بوم ۲- کویر نوردی			
بخش‌های مشتری: گردشگران خارجی - گردشگران داخلی - راهنمایان - گردشگری - راهنمایان ستاره شناسی - متصدیان کمپ‌های کویری - باشگاه‌های سوارکاری - رستوران‌ها و مراکز تهیه غذا - مراکز اقامتی	روابط مشتری: وبسایت - تبلیغ - طرح‌های مناسبتی - تخفیف‌های گروهی - بازخورد گیری - انجمن - های مشتریان	ارزش‌ها: دسترسی آسان به امکانات کویری - ایجاد امکان گردشگری نجوم - برطرف کردن نیازهای در رابطه با سفرهای کویری - ایجاد سیستم جامع برای سفرهای کویری و نجومی - ایجاد درآمد بیشتر برای متصدیان هر بخش	فعالیت‌های کلیدی: استخدام نیرو - تبلیغات - ایجاد شبکه ارتباطی بین کمپ‌ها و گردشگر - ایجاد شبکه ارتباطی بین مراکز ارائه خدمت و مشتری - تهیه تجهیزات رصد آسمان - همکاری با مراکز اقامتی - بازخورد گیری
	کانال‌ها: وبسایت - اپلیکیشن - تبلیغات - تخفیف	منابع کلیدی: سرمایه - کارمندان - رانندگان - تیم پشتیبان	شرکای کلیدی: سازمان ثبت اسناد و املاک کشور (ثبت شرکت) - اداره کل میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری (مجوز بند ب گردشگری و T - نماد) - آژانس مسافرتی دارای مجوز بند ب (برای خرید مجوز یا همکاری) - شورای صنفی گردشگری - اتحادیه کشوری کسب و کارهای مجازی (مجوز کسب و کار مجازی) - مرکز توسعه تجارت الکترونیکی (e - نماد) - مرکز فناوری اطلاعات و رسانه‌های دیجیتال (مجوز وزارت ارشاد) - راهنمایان گردشگری - رانندگان - ارائه دهندگان خدمات نقشه - نیروی انتظامی
جریان‌های درآمدی: رایگان - فریمیوم - حق عضویت - کرایه - کمسیون - قیمت گذاری پویا		ساختار هزینه: هزینه‌های تجهیزات - اجاره محل - هزینه ثبت شرکت - حقوق کارمندان	

جدول ۷- بوم کسب و کار صنایع دستی

بوم ۳- صنایع دستی			
بخش‌های مشتری: گروه‌های مختلف گردشگران داخلی (دانشجویان - خانواده‌ها - افراد مسن - کوله گرد‌ها - گردشگران فرهنگی - گردشگران ماجراجو و ..) - گردشگران خارجی - خریداران صنایع دستی - تولید کنندگان انواع صنایع دستی - فروشگاه‌های صنایع دستی - کارشناسان صنایع دستی	روابط مشتری: وبسایت - تبلیغ - طرح‌های مناسبتی - تخفیف - بازخورد گیری - سلف سرویس - مشارکت در ساخت - ارسال رایگان	ارزش‌های پیشنهادی: مرجعی برای معرفی و خرید صنایع دستی - اطلاع از نمایشگاه‌ها و رویدادهای صنایع دستی - سفارش گرفتن از محصول طبق نظر مشتریان - ارائه خدمات بهتر و با کیفیت بالاتر - اتلاف وقت کمتر برای گردشگر - حمایت از صنایع دستی در حال فراموشی	فعالیت‌های کلیدی: پلتفرم بین مشتری و ارائه دهنده خدمت (راهنمایان، تولیدکنندگان صنایع دستی و ...) - تحویل به موقع - بازخورد گیری مناسب - اهمیت به سلیقه مشتریان
	کانال‌ها: وبسایت - اپلیکیشن - تبلیغات - دفاتر خرید مستقیم - پشتیبانی	منابع کلیدی: سرمایه - کارمندان - تأمین کنندگان و طراحان صنایع دستی - شبکه ارتباطی بین مشتری و ارائه دهنده خدمت	شرکای کلیدی: سازمان ثبت اسناد و املاک کشور (ثبت شرکت) - اداره کل میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری (مجوز بند ب گردشگری و T - نماد) - آژانس مسافرتی دارای مجوز بند ب (مجوز یا همکاری) - اتحادیه کشوری کسب و کارهای مجازی مرکز توسعه تجارت الکترونیکی - مرکز فناوری اطلاعات و رسانه‌های دیجیتال (مجوز وزارت ارشاد) - اتحادیه صنف زرگران - استان - شرکت‌های حمل و نقل کالا - شرکت پست - فروشگاه‌ها و تولید کنندگان صنایع دستی
جریان‌های درآمدی: کمسیون - حق مجوز - تبلیغات		ساختار هزینه: هزینه‌های تجهیزات - اجاره محل - هزینه ثبت شرکت - حقوق کارمندان - حمل و نقل	

۴-۲- رتبه بندی بوم‌های منتخب با استفاده از تاپسیس فازی

برای اولویت‌بندی بوم‌های منتخب، از پرسشنامه توزیع شده بین خبرگان حوزه که منطبق با نه جزء بوم کسب‌وکار طراحی شده است، استفاده گردیده است. در پرسشنامه تحقیق از طیف فازی پتیل (۲۰۱۴) بهره‌گیری شده است. پرسشنامه شامل ۲۶ سطر برابر با تعداد سوالات و ۹ معیار منطبق با نه بخش تابلوی کسب‌وکار و ۱۵ ستون به تعداد خبرگان است. با میانگین گرفتن از امتیازات مربوط به هر سوال در هر بعد، ماتریس تصمیم‌گیری فازی به دست می‌آید. نتایج حاصل از ارزیابی گزینه‌ها براساس معیارها طبق اعداد فازی در جدول زیر نشان داده شده است. اعداد مندرج در این جدول میانگین فازی نظرات خبرگان است. وزن هر یک از معیارها نیز بر اساس نظرسنجی خبرگان، برابر در نظر گرفته شده است، هم‌چنین تمامی معیارها، مثبت هستند.

جدول ۸- ماتریس تصمیم‌گیری فازی و وزن معیارها

ارتباط با مشتری	کانال‌ها	بخش‌های مشتری	مشارکتهای کلیدی	فعالیت‌های کلیدی	منابع کلیدی	ساختار هزینه	جریان‌های درآمدی	ارزش‌های پیشنهادی	وزن معیار
(۸۳/۸)	(۱۶/۸۰، ۳۱/۳، ۳۵/۳)	(۱۶/۸۰، ۳۱/۳، ۳۵/۳)	(۸۶/۸۰، ۳۱/۳، ۳۵/۳)	(۷/۸۰، ۷/۳، ۳۰/۳)	(۵/۸۰، ۳۱/۳، ۳۵/۳)	(۱۶/۸۰، ۳۱/۳، ۳۵/۳)	(۱۶/۸۰، ۳۱/۳، ۳۵/۳)	(۱۶/۸۰، ۳۱/۳، ۳۵/۳)	(۱۱۱/۰، ۱۱۱/۰، ۱۱۱/۰)
(۴۵/۷، ۵۱/۳، ۵۳/۳)	(۵۰/۳)	(۴۵/۷، ۵۱/۳، ۵۳/۳)	(۴۵/۷، ۵۱/۳، ۵۳/۳)	(۴۵/۷، ۵۱/۳، ۵۳/۳)	(۴۷/۸، ۳۱/۳، ۳۱/۳)	(۴۵/۷، ۵۱/۳، ۵۳/۳)	(۴۵/۷، ۵۱/۳، ۵۳/۳)	(۴۵/۷، ۵۱/۳، ۵۳/۳)	(۱۱۱/۰، ۱۱۱/۰، ۱۱۱/۰)
(۷/۸۰، ۷/۳، ۳۱/۳)	(۴۵/۷، ۵۱/۳، ۵۳/۳)	(۴۵/۷، ۵۱/۳، ۵۳/۳)	(۴۵/۷، ۵۱/۳، ۵۳/۳)	(۴۵/۷، ۵۱/۳، ۵۳/۳)	(۴۵/۷، ۵۱/۳، ۵۳/۳)	(۴۵/۷، ۵۱/۳، ۵۳/۳)	(۴۵/۷، ۵۱/۳، ۵۳/۳)	(۴۵/۷، ۵۱/۳، ۵۳/۳)	(۱۱۱/۰، ۱۱۱/۰، ۱۱۱/۰)
(۱۱۱/۰، ۱۱۱/۰، ۱۱۱/۰)	(۱۱۱/۰، ۱۱۱/۰، ۱۱۱/۰)	(۱۱۱/۰، ۱۱۱/۰، ۱۱۱/۰)	(۱۱۱/۰، ۱۱۱/۰، ۱۱۱/۰)	(۱۱۱/۰، ۱۱۱/۰، ۱۱۱/۰)	(۱۱۱/۰، ۱۱۱/۰، ۱۱۱/۰)	(۱۱۱/۰، ۱۱۱/۰، ۱۱۱/۰)	(۱۱۱/۰، ۱۱۱/۰، ۱۱۱/۰)	(۱۱۱/۰، ۱۱۱/۰، ۱۱۱/۰)	(۱۱۱/۰، ۱۱۱/۰، ۱۱۱/۰)

خروجی مرحله بی‌مقیاس کردن ماتریس تصمیم‌گیری فازی به این صورت خواهد بود:

جدول ۹- ماتریس بی‌مقیاس فازی

ارتباط با مشتری	کانال‌ها	بخش‌های مشتری	مشارکتهای کلیدی	فعالیت‌های کلیدی	منابع کلیدی	ساختار هزینه	جریان‌های درآمدی	ارزش‌های پیشنهادی	وزن معیار
(۱، ۱)	(۷۷/۰، ۵۷/۰، ۵۸/۰)	(۱، ۱)	(۸۷/۰، ۶۰/۰، ۸۷/۰)	(۱، ۱)	(۱، ۱)	(۵۸/۰، ۵۸/۰)	(۱، ۱)	(۱، ۱)	(۱، ۱)
(۵۵/۰، ۵۵/۰، ۵۵/۰)	(۱، ۱)	(۵۵/۰، ۵۵/۰، ۵۵/۰)	(۱، ۱)	(۵۵/۰، ۵۵/۰، ۵۵/۰)	(۵۵/۰، ۵۵/۰، ۵۵/۰)	(۵۵/۰، ۵۵/۰، ۵۵/۰)	(۵۵/۰، ۵۵/۰، ۵۵/۰)	(۵۵/۰، ۵۵/۰، ۵۵/۰)	(۱، ۱)

ارتباط با مشتری	کانال ها	بخش های مشتری	مشارکتهای کلیدی	فعالیت های کلیدی	منابع کلیدی	ساختار هزینه	جریانهای درآمدی	ارزش های پیشنهادی
(۸۵/۰۰۸۶/۰۰۸۶/۰)	(۵۸/۰۰۶۸/۰۰۶۸/۰)	(۸۵/۰۰۸۶/۰۰۸۶/۰)	(۷۵/۰۰۶۸/۰۰۶۸/۰)	(۸۵/۰۰۸۶/۰۰۸۶/۰)	(۱۱/۰۰۸۶/۰۰۸۶/۰)	(۱۱/۰۰۸۶/۰۰۸۶/۰)	(۱۱/۰۰۸۶/۰۰۸۶/۰)	(۱۱/۰۰۸۶/۰۰۸۶/۰)

ماتریس بی مقیاس شده وزن دار به صورت جدول ۱۳ خواهد بود:

جدول ۱۰- ماتریس بی مقیاس وزن دار فازی

ارتباط با مشتری	کانال ها	بخش های مشتری	مشارکتهای کلیدی	فعالیت های کلیدی	منابع کلیدی	ساختار هزینه	جریانهای درآمدی	ارزش های پیشنهادی
(۱۱۱/۰۰۱۱۱/۰۰۱۱۱/۰)	(۷۵/۰۰۶۸/۰۰۶۸/۰)	(۱۱۱/۰۰۱۱۱/۰۰۱۱۱/۰)	(۵۰/۰۰۳۵/۰۰۳۵/۰)	(۱۱۱/۰۰۱۱۱/۰۰۱۱۱/۰)	(۱۱۱/۰۰۳۵/۰۰۳۵/۰)	(۱۱۱/۰۰۳۵/۰۰۳۵/۰)	(۱۱۱/۰۰۶۸/۰۰۶۸/۰)	(۱۱۱/۰۰۶۸/۰۰۶۸/۰)
(۱۱۱/۰۰۱۱۱/۰۰۱۱۱/۰)	(۱۱۱/۰۰۱۱۱/۰۰۱۱۱/۰)	(۱۱۱/۰۰۱۱۱/۰۰۱۱۱/۰)	(۱۱۱/۰۰۱۱۱/۰۰۱۱۱/۰)	(۱۱۱/۰۰۱۱۱/۰۰۱۱۱/۰)	(۱۱۱/۰۰۳۵/۰۰۳۵/۰)	(۱۱۱/۰۰۳۵/۰۰۳۵/۰)	(۱۱۱/۰۰۶۸/۰۰۶۸/۰)	(۱۱۱/۰۰۶۸/۰۰۶۸/۰)
(۱۱۱/۰۰۱۱۱/۰۰۱۱۱/۰)	(۵۰/۰۰۳۵/۰۰۳۵/۰)	(۱۱۱/۰۰۱۱۱/۰۰۱۱۱/۰)	(۱۱۱/۰۰۱۱۱/۰۰۱۱۱/۰)	(۱۱۱/۰۰۱۱۱/۰۰۱۱۱/۰)	(۱۱۱/۰۰۳۵/۰۰۳۵/۰)	(۱۱۱/۰۰۳۵/۰۰۳۵/۰)	(۱۱۱/۰۰۶۸/۰۰۶۸/۰)	(۱۱۱/۰۰۶۸/۰۰۶۸/۰)

در این مرحله باید راه حل ایده آل مثبت و منفی تعیین شود که در پژوهش حاضر از ایده آل مثبت و منفی چن (۲۰۰۰) استفاده شده است. سپس به تعیین فاصله از راه حل ایده آل مثبت و منفی پرداخته می شود به این صورت که برای هر یک از معیارها، مقدار فاصله از ایده آل مثبت و ایده آل منفی به دست می آید. نتایج در جدول زیر نشان داده شده است:

جدول ۱۱- مقادیر فاصله از ایده آل مثبت و منفی

معیارها	بوم ۱	بوم ۲	بوم ۳
d^+	۰/۱۷۶	۰/۱۴۵	۰/۱۷۰
d^-	۰/۱۷۷	۰/۲۰۴	۰/۱۸۰

در نهایت میزان نزدیکی معیارها به نقطه ایده آل محاسبه می شود. طبق تعریف، فاصله نزدیکی عددی در بازه $[0,1]$ است و هر چه مقدار این فاصله به یک نزدیک تر باشد، گزینه موردنظر که در اینجا بوم های طراحی شده هستند، رتبه بالاتری خواهد داشت. جدول زیر مقادیر فاصله نزدیکی را نشان می دهد.

جدول ۱۲- مقادیر فاصله نزدیکی

بوم ۱- کارت اعتباری	بوم ۲- کویرنوردی	بوم ۳- صنایع دستی	گزینه ها
۰/۵۰۲	۰/۵۱۴	۰/۵۸۵	فاصله نزدیکی
۳	۲	۱	رتبه

بحث و نتیجه گیری

گردشگری یک پدیده فراگیر است که به طور مستقیم و غیرمستقیم در کارآفرینی و اشتغال نقش دارد در حالی که در سایر حوزه‌ها این خصوصیت کمتر دیده می‌شود. گردشگری از نظر کسب درآمد پس از صنعت خودروسازی و نفت قرار دارد اما این دو صنعت مانند صنعت گردشگری در ایجاد اشتغال غیرمستقیم نقش ندارند. گردشگری زمینه ایجاد شغل‌های جدید را فراهم می‌کند هرچند نباید نقش گردشگری را در ایجاد شغل‌های فصلی نادیده گرفت. ورود یک گردشگر به یک استان یا کشور، مخارجی را در آن ناحیه بر جای می‌گذارد که دیگر بخش‌های اقتصادی نیز از آن بهره‌مند می‌شوند (سلطانی نژاد و وثوقی، ۱۳۹۴). اینجاست که کسب‌وکارهای مرتبط با حوزه گردشگری اهمیت خواهند یافت. از طرفی برای ایجاد کسب‌وکار موفق لازم است با طرح و نقشه مدون جلو رفت تا جوانب امر به درستی مدنظر قرار بگیرد.

با عنایت به این موضوع، در پژوهش حاضر تلاش شد تا با پاسخ به سوالات پژوهش بتوان به هدف پژوهش مبنی بر طراحی بوم کسب‌وکار در حوزه گردشگری استان یزد دست یافت تا گامی مؤثر برای پیشنهاد فرصت‌های مناسب کارآفرینی مرتبط با این حوزه برداشته شود و در نهایت تابلوهای پیشنهادی، از نظر میزان دقت و صحت طراحی رتبه‌بندی شوند.

با توجه به ۹ بخش تابلو کسب‌وکار، احتیاج به شناسایی نیازهای هر قشر از مشتریان است تا با نگاه به آن‌ها بخش‌های مشتری و ارزش‌های پیشنهادی تعیین شوند. بخش‌های مشتری با توجه به دسته‌بندی گردشگرانی که موارد یکسانی را اعلام کردند، تنظیم شده و برای تکمیل دیگر قسمت‌های بوم شامل روابط، کانال‌ها، فعالیت‌های کلیدی، مشارکت‌های کلیدی، منابع کلیدی، ساختار هزینه و جریان‌های درآمدی به طور عمده از تکنیک‌های مرسوم و بیش‌تر شناخته شده در حوزه کسب‌وکار به خصوص حوزه گردشگری استفاده شده است. در مواردی نیز با توجه به نیازسنجی مشتریان از بین روش‌های پیشنهاد شده، انتخاب انجام شده است. در نهایت بوم‌های طراحی شده که دربرگیرنده ایده‌های برتر هستند، برای رتبه‌بندی با روش تاپسیس فازی مورد استفاده قرار می‌گیرند تا بهترین بوم از نظر خبرگان حوزه استارت‌آپ‌ها شناسایی شود. برای این منظور پرسشنامه‌ای منطبق بر ۹ بخش بوم کسب‌وکار در نظر گرفته شد، توسط خبرگان تکمیل گردید و طی فرآیند تکنیک تاپسیس فازی نتایج اولویت بندی حاصل شد. نتایج نشان دادند ایده بوم کسب‌وکار سهولت دسترسی به صنایع دستی، کویرنوردی و طراحی کارت اعتباری به ترتیب بهترین ایده و بوم پیشنهاد شده هستند. از قرار گرفتن بوم صنایع دستی در رتبه نخست به نظر می‌رسد فعالیت در این حیطه می‌تواند نیاز بخش عظیمی از مشتریان را رفع کند. با نگاه به شرکای کلیدی و بخش‌های مشتریان این کسب‌وکار، به نظر می‌رسد بوم ذکر شده در عین حال بتواند کسب‌وکاری پر رونق را شکل دهد؛ بنابراین می‌تواند در شمار اولین اولویت‌ها برای طراحی یک کسب‌وکار باشد. همچنین برای دیگر بوم‌های طراحی شده نیز می‌توان همین رویه را در پیش گرفت، البته در صورتی که اجزای بوم با نظر خبرگان حوزه استارت‌آپ و گردشگری، در موارد لزوم، مورد تجدید نظر دوباره قرار بگیرد.

به عنوان پیشنهاد، با توجه به پشتوانه مصاحباتی که با گروه مشتریان نهایی گردشگری انجام شده و همچنین نظرات خبرگانی که در طراحی و انتخاب و کیفیت تابلوها تأثیرگذار بوده‌اند، ایده‌های مطرح شده در پژوهش به همراه تابلوهای طراحی شده، می‌توانند به عنوان گزینه‌هایی در نظر گرفته شوند تا افراد علاقمند به حوزه کسب‌وکارهای گردشگری به عنوان شروعی برای کار خود از آن‌ها استفاده کنند و این ایده‌ها به مرحله عملیاتی شدن برسند. برای تحقیقات آتی، بررسی ارزش‌های تولید شده و نیز خدمات ارائه شده در کشورهای پیشرو و صاحب سبک و پرسابقه در صنعت توریسم به منظور مطالعات تطبیقی پیشنهاد می‌گردد. می‌توان علاوه بر تکنیک مدل بوم کسب‌وکار و استفاده از آن به عنوان تنها ابزار طراحی، از دیگر تکنیک‌های مدل کسب‌وکار نظیر بوم ناب کسب‌وکار بهره گرفت تا جزئیات بیشتری از هر بوم آشکار شده و به شکل توأمان در بررسی‌ها و نظرسنجی‌ها و پرسشنامه‌ها مورد استفاده قرار بگیرد.

منابع

۱. استروالدر، الکساندر، پیگنیور، ایو؛ ترجمه توکلی و همکاران (۱۳۹۶)، «خلق مدل کسب‌وکار»، چاپ ششم، تهران، انتشارات آریانا قلم.
۲. بحرینی، بدریه (۱۳۹۹)، «گردشگری و توسعه پایدار»، فصلنامه علمی تخصصی پژوهش‌های گردشگری و توسعه پایدار، سال سوم، شماره (پیاپی: ۹)، صص ۵۳-۶۲.
۳. بورقانی فراهانی، سهیلا؛ فرهنگی، علی اکبر؛ و مشهدی، سحر (۱۳۹۲)، «تحلیل شاخص‌های مؤثر بر توسعه صنعت گردشگری روستایی (پیمایشی پیرامون روستای گرمه)»، مدیریت دولتی، سال پنجم (۱۳)، صص ۴۱-۶۴.
۴. خوشنود بختیاری، یونس؛ و جهاندارملک آبادی، نسیم (۱۳۹۵)، «اهمیت ترویج کارآفرینی در صنعت گردشگری پایدار»، کنفرانس بین‌المللی پژوهش در علوم و تکنولوژی
۵. رحمانی، بیژن؛ سادات، پگاه مرید؛ و شاهد، سید حسین (۱۳۹۷)، «پتانسیل گردشگری در توسعه کارآفرینی پایدار نواحی روستایی (مورد مطالعه: بخش مرکزی شهرستان همدان)»، مدیریت شهری، سال هفدهم، صص ۶۵-۹۸.

۶. سالم قهفرخی، امین؛ رستمی، محسن؛ علیخواه، ساهره؛ رضایی، سید رضا (۱۳۹۹)، «تأثیر تفاوت‌های فرهنگی بر مدیریت بحران در مقاصد گردشگری»، *دوماهنامه علمی- تخصصی مطالعات کاربردی در علوم مدیریت و توسعه*، سال پنجم، شماره ۲ (پیاپی: ۲۲)، صص ۱۱-۲۲.
۷. سلطانی نژاد، مهدیه؛ و وثوقی، لیلا (۱۳۹۴)، «بررسی ظرفیت‌های کارآفرینی در گردشگری (مطالعه موردی: استان کرمان)»، *همایش ملی فرهنگ گردشگری و هویت شهری*.
۸. عبدوس، علی؛ و زندهمقدم، محمدرضا (۱۳۹۷)، «ارزیابی سیاست‌های موثر بر اکوسیستم کارآفرینی گردشگری با تاکید بر حکمرانی خوب مطالعه موردی: شهرستان مهدیشهر»، مقاله ارائه شده در کنفرانس عمران، معماری و شهرسازی کشورهای جهان اسلام
۹. قربانی، رضا (۱۳۹۱)، «مدل‌های کسب‌وکار جدید در صنعت نشر دیجیتال چالش‌ها و فرصت‌های پیش رو»، کتاب مهر، (۶)، صص ۴-۲۱.
۱۰. محبوب فر، محمدرضا؛ شفق، سیروس؛ و زنگی آبادی، علی (۱۳۹۰)، «توان سنتجی و برنامه ریزی گردشگری شهر کاشان»، *مجله برنامه ریزی فضایی جغرافیا*، سال اول (۲)، صص ۱۰۹-۱۳۲.
۱۱. محمود زاده، سید مجتبی؛ ارجمندیان، ساناز (۱۳۹۶)، «شناسایی و رتبه بندی فرصت‌های کارآفرینانه در گردشگری روستایی (مطالعه موردی: روستای آب اسک)»، *مجله برنامه‌ریزی و توسعه گردشگری*، سال ششم، شماره بیست، صص ۱۴۹-۱۳۱
۱۲. موحد، علی؛ زوز، نبی اوهانی؛ منتظری، رسول (۱۳۹۶)، «جایگاه گردشگری شهری در توسعه کارآفرینی و اقتصاد از منظر مدیریت شهری (با تاکید بر شهر تهران)»، *کنفرانس بین‌المللی تازه‌های مدیریت شهری، عمران و فناوری در معماری مدرن*
۱۳. وکیلی صادقی، معصومه؛ نوری، روح‌الله؛ عبادتی، امید مهدی (۱۳۹۶)، «شناسایی و اولویت بندی مدل‌های کسب‌وکار الکترونیکی موفق در ایران با استفاده از تکنیک‌های یادگیری ماشین»، *مجله فناوری آموزش*، (۱)۱۲، صص ۳۹-۵۱.
14. Bocken, Nancy MP; Short, Samuel W; Rana, Padmakshi; & Evans, Steve. (2014). A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of cleaner production*, 65, 42-56.
15. Kallmuenzer, A., & Peters, M. (2018). Entrepreneurial behavior, firm size and financial performance: the case of rural tourism family firms. *Tourism Recreation Research*, 43(1), 2-14.
16. Mackay, M., Nelson, T., & Perkins, H. C. (2018). Interpretive walks: advancing the use of mobile methods in the study of entrepreneurial farm tourism settings. *Geographical Research*, 56(2), 167-175.
17. Mahajan, K. B., Patil, A. S., Gupta, R. H., & Pawar, B. V. (2015). A New ICT based Business Model for Tourism Industry for the Maharashtra and Goa States of India. *International Journal of Hospitality & Tourism Systems*, 8(1).
18. Massa, Lorenzo; Tucci, Christopher L; & Afuah, Allan. (2017). A critical assessment of business model research. *Academy of Management Annals*, 11(1), 73-104.
19. Krzysztof Palczewski, Wojciech Sałabun, The fuzzy TOPSIS applications in the last decade, *Procedia Computer Science*, Volume 159, 2019, Pages 2294-2303.
20. Pendergast, W. R. (2004). "A Morphology of entrepreneurial opportunity", *Orfalea College of Business, California Polytechnic State University*, pp. 1-8.
21. Teixeira, S. J., & Ferreira, J. J. (2019). Entrepreneurial artisan products as regional tourism competitiveness. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*
22. UNWTO, *Tourism Highlights*, 2010 edition.
23. UNWTO, *Tourism Highlights*, 2018 edition
24. UNWTO, *Committee on Tourism and Competitiveness (CTC)*, 2017
25. www.worldbank.org/en/research/brief/publications.