

Research Paper

Developing Sustainable Business Model Framework for Ecolodges: Using Meta-synthesis Method

Jafar Bapiri^{*1} , Esmail Ghaderi², Mojtaba Mahmoudzadeh³ 

¹ Ph.D. in Tourism Management, Allameh Tabatabaie University, Tehran, Iran

² Information of the Second Author

³ Information of the Third Author



10.22080/JTPD.2022.21318.3526

Received:

April 7, 2021

Accepted:

October 25, 2021

Available online:

June 18, 2022

Keywords:

Ecolodge, Tourism, Sustainable business model, Meta-synthesis, Focus group.

Abstract

Ecolodges are fast-growing alternative establishments in tourism and hospitality industry that offer personal, authentic and local experiences to guests and tourists. One aspect of ecolodge studies that has been ignored is their business model which has a direct effect on their success. The failure to develop and implement a working business model will seal their demise. In this paper, a business model framework for these accommodations has been proposed that not only meets their business needs but also anticipates their sustainability requirements. To this end, the components of the business model framework were identified using meta-synthesis method. Then, to evaluate the components, two focus group interviews were conducted with 9 experts. 34 approved components were categorized under 9 more general themes (dimensions) including contextual factors, worldview, asset model, operations model, participation model, marketing model, financial model, impact model and value proposition. The proposed framework is holistic and flexible and has the ability to generate successful business models in different situations. The framework helps ecolodge owners and managers to grasp the different dimensions of their business at a glance, and by using different combination of its elements, design unique sustainable business models.

***Corresponding Author:** Jafar Bapiri

Address: Ph.D. in Tourism Management, Allameh Tabatabaie University, Tehran, Iran

Email: jafar.bapiri@yahoo.com

Tel: 09122151017



Extended abstract

1. Introduction

Awareness to adopt practices for sustainable tourism is constantly increasing. Tourism and hospitality industry needs a change in the mentality to be able to contribute to the sustainable development goals. Therefore, this industry requires novel business models that can help not only to enhance the economic wellbeing of the people, but also to preserve the natural and socio-cultural environments. Therefore, this research aims to propose a sustainable business model framework for ecolodges, as alternative accommodations, which are usually constructed in rural and/or remote places conforming to the natural and cultural characteristics of the locality. These accommodations have the potential for obtaining economic outcomes while producing both natural and social benefits for the local people. Sustainable business models (SBM) incorporate a triple bottom line approach and consider a wide range of stakeholder interests, including environment and society. They are important in driving and implementing corporate innovation for sustainability, can help embed sustainability into business purpose and processes, and serve as a key driver of competitive advantage.

2. Materials and Methods

To develop the framework, first, the components of the framework were identified using meta-synthesis method which is an approach to analyzing data across qualitative studies. In this process researchers identify a specific research question and then search for, select, appraise, summarize, and combine qualitative evidence to address the

research question. This process uses rigorous qualitative methods to synthesize existing qualitative studies to construct greater meaning through an interpretative process. In this research, the findings of 26 studies related to the sustainable business model across different industries were synthesized. The components were appraised, compared, summarized, grouped and evaluated; to evaluate the components in terms of comprehensiveness, understandability, and usability, an interview with two focus groups comprising of 9 experts was conducted. The final components were categorized under more general themes called dimensions in this study.

3. Discussion and Results

Out of 2436 studies the were found through searching various databases, 26 were chosen for meta-synthesis. In these studies, 49 unique components were identified as building blocks of a sustainable business model. After appraising, comparing, translating, grouping and evaluating the components, 34 components were finalized as the major elements of sustainable business model framework for ecolodges. These components were categorized under 9 more general themes (dimensions) including contextual factors, worldview, asset model, operations model, participation model, marketing model, financial model, impact model, and value proposition. The taxonomy and categorization followed the tradition of the business model literature. Based on the logical relationships among the dimensions, the sustainable business model framework for ecolodges was drawn graphically.

4. Conclusion

The proposed framework is comprehensive which is evident from the large number of identified components. It is also flexible as it has the ability to generate successful business models in different situations. The framework helps ecolodge owners and managers to see and

understand the different dimensions of their business at a glance, and by combining its various elements, design unique sustainable business models. It is also an attempt to move from generic business model frameworks towards more industry-specific frameworks particularly with sustainability principles in mind.

References

- Abioye, O.E., (2015), **towards a sustainable business model for financial markets**. Ph.D. Dissertation. UK, University of Manchester, Faculty of Humanities.
- Alberts, B, (2011), **Comparing business modelling methods: creating and applying a comparison framework for meta-business models**, In: 14th twenty Student conference on IT. Enschede, the Netherlands.
- Ayala, H. (1996). Resort ecotourism: a master plan for experience management. **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, 37(5), 54-61.
- Barquet, A. P., Seidel, J., Seliger, G. & Kohl, H, (2016), Sustainability factors for PSS business models, **Procedia CIRP**, 47, 436-441.
- Barth, H., Ulvenblad, P. O. & Ulvenblad, P, (2017), Towards a Conceptual Framework of Sustainable Business Model Innovation in the Agri-Food Sector: A Systematic Literature Review, **Sustainability**, 9(9).
<https://doi.org/10.3390/su9091620>
- Biloslavo, R., Bagnoli, C. & Edgar, D, (2017), An eco-critical perspective on business models: The value triangle as an approach to closing the sustainability gap, **Journal of Cleaner Production**, 174, 746-762.
- Birkin, F, Cashman, A, Koh, S, C, L, Liu, Z, (2009), New sustainable business models in China, **Business Strategy and the Environment**, 18(1), 64-77.
- Bocken, N.M.P., Short, S.W., Rana, P. and Evans, S., (2014), A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. **Journal of Cleaner Production**, 65, 42-56.
- Bohnsack, R., Pinkse, J. & Kolk, A., (2014), Business models for sustainable technologies: Exploring businessmodel evolution in the case of electric vehicles, **Research Policy**, 43, 284-300.
- Borouj, A., (2013), A Comparative Study of Desert Ecolodges from Sustainable Tourism Development Point of View, Master's Thesis, Tehran, Allameh Tabatabaie University, Faculty of Management and Accounting. [In Persian]



- Bradley, P., Parry, G. & O'Regan, G., (2019), A framework to explore the functioning and sustainability of business models, **Sustainable Production and Consumption**, Published online. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2019.10.007>
- Broccardo, L. & Zicari, A., (2020), Sustainability as a driver for value creation: A business model analysis of small and medium enterprises in the Italian wine sector, **Journal of Cleaner Production**, 259, Published online, <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.120852>
- Bulatović, D. (2017). Ecotourism and ecolodge accommodation. **ILIRIA International Review** , 7(2), 117-141.
- Chan, J, and Baum, T, (2007), Motivation Factors of Ecotourists in Ecolodge Accommodation: The Push and Pull Factors, **Asia Pacific Journal of Tourism Research**, 12 (4), 349-364.
- Chenail, R. J., and Weiss, A. D, (2007), Utilizing qualitative meta synthesis to conduct systematic reviews of primary healthcare research, 21st Annual Primary Care Research Methods & Statistics. San Antoni.
- Colabi, A. M., (2020), Modeling Factors Affecting the Sustainability of Business model, Public Management Resources, 13(47), 111-134. [In Persian]
- Das, M, and Bani, C, (2019), Ecotourism: A panacea or a predicament?, **Tourism Management Perspectives**, 14: 3-16.
- Erwin, E. J., Brotherson, M. J., & Summers, J. A, (2011), Understanding Qualitative Metasynthesis: Issues and Opportunities in Early Childhood Intervention Research. **Journal of Early Intervention**, 33(3), 186-200.
- Fielt, E, (2014), Conceptualizing Business Models: Definitions, Frameworks and Classifications, **Journal of Business Models**, 1 (1), 85-105.
- Garetti, M., Taisch, M., (2012), Sustainable manufacturing: trends and research challenges. **Production Planning Control**, 23 (2-3), 83-104.
- Geissdoerfer, M., Vladimirova, D., Evans, S., (2018b), Sustainable business model innovation: a review, **Journal of Cleaner Production**, 198, 401-416.
- Gkoumas, A, (2019), Evaluating a standard for sustainable tourism through the lenses of local industry, **Heliyon**, 5, published online.
- Hesam, M. (2019). Identifying Obstacles to the Establishment and Development of Ecotourism Residence in the Rural Areas Of Guilan Province. **Journal of Rural Research**, 10(3), 546-559. [In Persian]
- Hosseini, F., (2017), Challenges and opportunities for developing ecolodges in Iran, Islamic Republic of Iran Broadcasting, Department of Economics, News Research Management. [In Persian]. Retrieved from

- https://www.iribnews.ir/files/fa/news/1396/12/9/1947586_625.pdf
- Jackson, T., (2009). Prosperity without Growth: Economics for a Finite Planet. Earthscan, London.
- Lüdeke-Freund, F., (2010). Towards a conceptual framework of business models for sustainability. In: ERSCP-EMU Conference, Delft, the Netherlands.
- Jackson, L, A, (2010), Toward a framework for the components of green lodging, **Journal of Retail & Leisure Property**, 9 (3), 211-230.
- Joyce, A., and Paquin, R, (2016), The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models, **Journal of Cleaner Production**, 135, 1474-1486.
- Islamic Republic of Iran Broadcasting, (2 January, 2020), There are 2,000 ecolodges in Iran. [In Persian]. Retrieved from <https://bit.ly/2PH53JC>
- Kwan, P, Eagles, P, F, J, & Gebhardt, A, (2008), A Comparison of Ecolodge Patrons' Characteristics and Motivations Based on Price Levels: A Case Study of Belize, **Journal of Sustainable Tourism**, 16(6), 698-718.
- Laasch, O., (2017), Beyond the purely commercial business model: Organizational value logics and the heterogeneity of sustainability business models, **Long Range Planning**, 51(1), 1-26.
- Lambert, S, (2008), **a conceptual framework for business model research**, paper presented at 21th Bled eConference.
- Lambert, S.C, (2012), **a multi-purpose hierarchical business model framework**, Centre for Accounting, Governance and Sustainability Occasional Working Papers, No. 5, July, University of South Australia, Adelaide.
- Ludeke-Freund, F, (2010). **Towards a Conceptual Framework of Business Models for Sustainability**. In Knowledge Collaboration & Learning for Sustainable Innovation. ERSCP-EMSU conference, Delft, The Netherlands, October 25-29.
- Ludeke-Freund F., Carroux S., Joyce A., Massa L., Breuer H., (2018), The sustainable business model pattern taxonomy - 45 patterns to support sustainability-oriented business model innovation. **Sustainable Production and Consumption** (2018), 15, 145-162.
- Maffei, A., Grahn, S. & Nuur, C., (2019), Characterization of the impact of digitalization on the adoption of Sustainable Business Models in Manufacturing, **Procedia CIRP**, 81, 765-770.
- Morioka, N. S., Evans, S. & Carvalho, M. M., (2016), Sustainable business model innovation: exploring evidences in sustainability reporting, **Procedia CIRP**, 40, 659-667.
- Morioka, N. S., Bolis, I., Evans, S. & Carvalho, M. M., (2017), Transforming sustainability challenges into competitive



- advantage: Multiple case studies kaleidoscope converging into sustainable business models, **Journal of Cleaner Production**, 167(20), 723-738.
- Morris, M., Schindehutte, M. & Allen, J, (2005), the entrepreneur's business model: toward a unified perspective, **Journal of Business Research**, 58, 726- 735.
- Morrison, A. M, (2002), Small hospitality businesses: Enduring or endangered? **Journal of Hospitality and Tourism Management**, 9(1), 1-11.
- Niroomand, P., Ranjbar, M., Saadi, M. R., and Amirshahi, M, (2012), Identification and classification of mobile business models based on meta-synthesis approach. **Information Technology Management**, 4(10), 181-203.
- Peters, C., Blohm, I., Leimeister, J. M. (2015), Anatomy of Successful Business Models for Complex Services: Insights from the Telemedicine Field, **Journal of Management Information Systems**, 32: 75-104.
- Rabani, R., (2018), Investigating the potentials of ecolodges in developing the third generation tourism (a case study: ecolodges in the province of Isfahan), Master's thesis, Isfahan, Art University of Isfahan. Faculty of Higher Arts and Entrepreneurship Research. [In Persian]
- 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.
- Rezvani, M., (2017), Rural Tourism Development: Sustainable Tourism Approach, Tehran, Tehran University Publication. [In Persian]
- Rigatti, V, (2016), **How Can Ecolodge Become Sustainable and Successful Business Model: Environmental, Social and Economic Perspective**, M.A Thesis, Austria, Modul Vienna University, Business College.
- Rayna, T, & Striukova, L, (2016), 360° Business Model Innovation: Toward an Integrated View of Business Model Innovation, **Research-Technology Management**, 59(3), 21-28.
- Russell, D., Bottrill, C. & Meredith, G, (1995), International ecolodge survey. In D. E. Hawkins, M. E. Woods & S. Bittman (Eds), **the Ecolodge Sourcebook: For Planners and Managers**, 9-17. Burlington, VT: The International Ecotourism Society.
- Schaltegger, S., Lüdeke-Freund, F., Hansen, E., (2012), Business cases for sustainability: the role of business model innovation for corporate sustainability, **International Journal of Innovation and Sustainable Development**, 6 (2).
- Sharghi, L., Rezaei, M., Karami Dehkordi, E., (2019), Designing the Sustainability Model of Agricultural Small and Medium-Size Businesses in Kermanshah Province. **Agricultural Extension**

- and Education Research**, 12(2), 11-24. [In Persian]
- Stubbs, W, and Cocklin, C, (2008), Conceptualizing a Sustainability Business Model, **Organization Environment**, 21 (2), 103-127.
- Teece, D. J, (2010), Business models, business strategy and innovation, **Long Range Planning**, 43, 172-194.
- UNWTO Tourism Highlights: 2018 Edition. Retrieved from <https://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284419876>.
- Upward, A., Jones, P., (2016), An ontology for strongly sustainable business models: defining an enterprise framework compatible with natural and social science, **Organization & Environment**, 29 (1), 97-123.
- Wight, P. A, (1997), Ecotourism accommodation spectrum: Does supply match the demand?, **Tourism Management**, 18(4), 209-220.
- Yunus, M., Moingeon, B., Lehmann-Ortega, L., (2010), Building social business models: lessons from the Grameen experience. **Long Range Planning**, 43, 308-325.
- Zimmer, L, (2006), Qualitative meta-synthesis: a question of dialoguing with texts, **Journal of Advanced Nursing**, 53(3), 311-318.





علمی پژوهشی

طراحی چارچوب مدل کسب و کار پایدار اقامتگاه‌های بوم‌گردی با استفاده از روش فراترکیب

جعفر باپیری^{*۱} (ID)، اسماعیل قادری^۲، سید مجتبی محمودزاده^۳ (ID)

^۱ دکتری مدیریت گردشگری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.
^۲ استادیار گروه مدیریت گردشگری، دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.
^۳ استادیار گروه مدیریت گردشگری، دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.



10.22080/JTPD.2022.21318.3526

چکیده

اقامتگاه‌های بوم‌گردی گونه‌ای از تأسیسات جایگزین در صنعت گردشگری و میهمان‌نوازی هستند که به سرعت در حال رشدند. این اقامتگاه‌ها تجاری شخصی، اصیل و محلی را به میهمانان و گردشگران ارائه می‌کنند. یکی از مهم‌ترین جنبه‌های مطالعه این اقامتگاه‌ها که مورد غفلت واقع شده مدل کسب و کار آنهاست که ارتباط مستقیمی با موفقیت آنها دارد و ناکامی در طراحی و پیاده‌سازی یک مدل کسب و کار مناسب، شکست این اقامتگاه‌ها را رقم می‌زند. در این تحقیق، چارچوبی برای طراحی مدل‌های کسب و کار اقامتگاه‌های بوم‌گردی ارائه شده که نه تنها همه جوانب کسب و کار آنها را پوشش می‌دهد بلکه الزامات مربوط به توسعه پایدار را نیز پیش‌بینی کرده است. برای طراحی چارچوب مدنظر، ابتدا با استفاده از روش فراترکیب مؤلفه‌های چارچوب شناسایی و سپس برای ارزیابی مؤلفه‌ها، با دو گروه کانون شامل ۹ نفر کارشناس مصاحبه شد. در نهایت ۳۴ مؤلفه تأیید شد که ذیل ۹ مضمون کلی‌تر شامل عوامل زمینه‌ای، جهان‌بینی، مدل دارایی‌ها، مدل عملیات، مدل مشارکت، مدل بازاریابی، مدل مالی، مدل اثرات و ارزش پیشنهادی دسته‌بندی شدند. چارچوب پیشنهادی این تحقیق، جامع و منعطف است و قابلیت تولید مدل‌های کسب و کار موفق در شرایط متفاوت را دارد. این چارچوب به مالکان و مدیران اقامتگاه‌های بوم‌گردی کمک می‌کند تا ابعاد مختلف کسب و کار خود را در یک نگاه مشاهده و درک کرده و با ترکیب متنوع عناصر آن، مدل‌های کسب و کار پایدار منحصربفردی برای کسب و کارشان طراحی کنند.

تاریخ دریافت:

۱۸ فروردین ۱۴۰۰

تاریخ پذیرش:

۳ آبان ۱۴۰۰

تاریخ انتشار:

۲۸ خرداد ۱۴۰۱

کلیدواژه‌ها:

اقامتگاه بوم‌گردی، گردشگری، توسعه پایدار، فراترکیب، گروه کانون.

* نویسنده مسئول: نویسنده مسئول

آدرس: تهران، میدان سیلان، خیابان جانبازان غربی، خیابان
حیدری خیابان رضایی کوچه وفایی پلاک ۱۱ واحد ۱.

ایمیل: jafar.bapiri1@yahoo.com
تلفن: ۰۹۱۲۸۹۳۸۷۴۸

۱ مقدمه

سریع آنهاست. این رشد یکباره در کنار منافع، چالش‌های متعددی را نیز به دنبال داشته است.

در بسیاری از مناطق مشاهده می‌شود که صاحبان اقامتگاه‌های بوم‌گردی بدون توجه به منابع، نیازهای بازار و موقعیت مکانی، اقدام به تأسیس اقامتگاه کرده‌اند. سرمایه‌گذاری نسنجیده، ناآگاهی از پویایی‌های صنعت گردشگری و میهمان‌نوازی، ناآشنایی با ویژگی‌های اقامتگاه‌های بوم‌گردی، ارائه خدمات باکیفیت پایین، ناتوانی در طراحی تجربه، تعارض منافع با جامعه محلی و عدم درک اهمیت و اصول حفاظت از محیط فرهنگی و طبیعی، این اقامتگاه‌ها را به چالش کشیده و به توسعه افسارگسیخته و ناکامی بسیاری از آنها منتهی نشده است.

به نظر می‌رسد یکی از دلایل این ناکامی، عدم آشنایی مالکان و مدیران اقامتگاه‌های بوم‌گردی با مدل کسب‌وکار این اقامتگاه‌ها، ابعاد و ویژگی‌های منحصر بفرد آن به‌ویژه موضوع پایداری است. اقامتگاه‌های بوم‌گردی، مانند هر کسب‌وکاری، نیازمند مدل‌های کسب‌وکار مناسب هستند. یک مدل کسب‌وکار معرّف فعالیت‌های محوری سازمان است و موفقیت سازمان به طراحی مناسب این مدل بستگی دارد (پیترز و همکاران^۲، ۲۰۱۵). بسیاری از کسب‌وکارها علیرغم وجود فرصت‌های مناسب، ایده‌های کسب‌وکاری نوین، منابع کافی و کارآفرینان مستعد شکست می‌خورند که این ناکامی غالباً نتیجه ضعف مدل کسب‌وکار آنهاست (موریس و همکاران^۳، ۲۰۰۵). از این رو، هدف تحقیق حاضر، حل این مسئله از طریق طراحی چارچوب مدل کسب‌وکار پایدار برای اقامتگاه‌های بوم‌گردی است؛ چارچوبی که طراحی، پیاده‌سازی و تغییر مدل‌های کسب‌وکار را برای این اقامتگاه‌ها ممکن کند. این چارچوب باید قابلیت تولید مدل‌های کسب‌وکار برنده در بسترهای مختلف، نامطمئن و متغیر را

گردشگری با سهم ۱۰ درصدی در اقتصاد و سهم ۳۰ درصدی در صادرات جهانی خدمات، از بزرگ‌ترین صنایع‌های جهان (سازمان جهانی گردشگری^۱، ۲۰۱۸) و یکی از عرصه‌های مهم توسعه پایدار است. در این میان یکی از گونه‌های مهم گردشگری، گردشگری روستایی است که با افزایش درآمد و بهبود زیرساخت‌ها در نواحی حاشیه‌ای و کمتر توسعه‌یافته، منافع قابل‌ملاحظه اقتصادی و اجتماعی برای این نواحی به ارمغان می‌آورد (رضوانی، ۱۳۸۶: ۷۹). با این حال، توسعه نواحی روستایی از راه گردشگری نیازمند برنامه‌ریزی در همه بخش‌هاست. یکی از بخش‌هایی که مورد غفلت واقع شده و از موانع توسعه گردشگری و جلب رضایت گردشگران در مناطق روستایی است خدمات اقامتی و کیفیت آن است که برای حل این مشکل، توسعه اقامتگاه‌های بوم‌گردی مورد توجه قرار گرفته است (حسام، ۱۳۹۸).

اقامتگاه‌های بوم‌گردی کسب‌وکارهای کوچک‌مقیاس هستند که با فشار کمتر بر محیط طبیعی و انسانی و کاهش نشت اقتصادی به دستیابی به اهداف توسعه پایدار کمک می‌کنند. محصولات، خدمات و فعالیت‌های بومی، معماری محلی، مدیریت خانوادگی و مشارکت جامعه محلی از ویژگی‌های این اقامتگاه‌هاست (حسینی، ۱۳۹۶). در چند سال اخیر با توجه به نیاز روستاها به محل اقامت گردشگران، تشویق اشتغال‌زایی کوچک‌مقیاس و خانوادگی و ترغیب مهاجرت معکوس از شهرها به روستاها، توسعه اقامتگاه‌های بوم‌گردی در دستورکار دولت قرار گرفته است. به گفته آقای مونسان، وزیر میراث‌فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی، تعداد اقامتگاه‌های بوم‌گردی در کشور تقریباً ۲۰۰۰ واحد است، در حالی که تا سال ۱۳۹۶ تعداد آنها تنها ۴۰۰ واحد بود (خبرگزاری جمهوری اسلامی ایران، ۱۳۹۸) که حاکی از رشد

³ Morris

¹ United Nations World Tourism Organization

² Peters



داشته باشد و در عین حال به حساسیت‌های فرهنگی، اجتماعی و زیست‌محیطی نیز توجه کند.

۲ مبانی نظری

۲،۱ اقامتگاه‌های بوم‌گردی

اقامتگاه بوم‌گردی غالباً در محیط‌های طبیعی و روستایی با رعایت ضوابط زیست‌محیطی و سازگار با معماری بومی و سیمای طبیعی منطقه برای اسکان و پذیرایی گردشگران احداث می‌شوند. آنها ممکن است خانه‌های قدیمی باشند که پس از مرمت تبدیل به اقامتگاه شده و ضمن تعامل با جامعه محلی، زمینه حضور و اقامت گردشگران را فراهم کرده‌اند (حسام، ۱۳۹۸). این واحدهای اقامتی، تخصصی، طبیعت‌محور و سازگار با محیط طبیعی هستند و تأکید آنها بر مدیریت تجربه است (آیالا، ۱۹۹۶).

اقامتگاه‌های بوم‌گردی غالباً کوچک هستند و مدیریت و اداره آنها به صورت خانوادگی و توسط کارآفرینان محلی انجام می‌شود (موریسون، ۲۰۰۲). آنها محل اقامت دیگری در دشت و صحرا نیستند بلکه خدمات اضافی مانند راهنمای گردشگری، اجرای تورها و فعالیت‌ها، برگزاری رویدادها و غیره ارائه می‌دهند. این اقامتگاه‌ها، فلسفه و اصول اکوتوریسم را دنبال می‌کنند با این تفاوت که در این واحدهای اقامتی تأکید بر حساسیت‌های اکولوژیکی است تا مفاهیم آموزشی و تجربی (چان و باوم، ۲۰۰۷).

بین اقامتگاه‌های بوم‌گردی و سایر اقامتگاه‌ها تفاوت‌هایی از نظر سطح تجمل، شیوه ارائه خدمات، فعالیت‌ها، محیط پیرامون، حس مکان و جاذبه‌ها وجود دارد. در این اقامتگاه‌ها معمولاً تمرکز بر تأمین نیازهای اساسی گردشگران است و خدمات لوکس ارائه نمی‌شود (وایت، ۱۹۹۷). آنها به واسطه

موقعیت مکانی و محیطی که در آن قرار گرفته‌اند از حیث معماری، مصالح و طراحی داخلی منحصر بفرد هستند. مشارکت و همکاری گردشگران در فعالیت‌های روزمره اقامتگاه از ویژگی‌های شاخص آنهاست. این فعالیت‌ها پیرامون جذابیت‌های طبیعی و فرهنگی منطقه شکل می‌گیرند. این اقامتگاه‌ها غالباً با سرمایه اندک راه‌اندازی می‌شوند و با خلق محیطی صمیمی، ارائه خدمات شخصی و در مقیاس کوچک تجارب بی‌بدیلی را برای گردشگران خلق می‌کنند (راسل^۵ و همکاران، ۱۹۹۵).

اقامتگاه‌های بوم‌گردی را براساس معیارهای مختلف می‌توان دسته‌بندی کرد. کوان، ایگلز و گبهارت^۶ (۲۰۰۸) آنها را براساس سطح خدمات در سه دسته تجملی، معمولی و اقتصادی قرار می‌دهد. بولاتویچ^۷ (۲۰۱۷) اقامتگاه‌های بوم‌گردی را از نظر فعالیت به ۴ نوع تخصصی، عادی، علمی و کشاورزی تقسیم می‌کند. ربانی (۱۳۹۷) از نظر جغرافیایی آنها را به سه گونه بوم‌کلبه، بومی‌سنتی و عشایری تفکیک می‌کند و بروج (۱۳۹۱) نیز آنها را از حیث تعهد به توسعه پایدار به سه نوع اکوکمپ، اکولوژ و اکوهتل تقسیم می‌کند.

این اقامتگاه‌ها برای توسعه پایدار اهمیت فراوانی دارند زیرا در مقیاس کوچک یا متوسط احداث می‌شوند و می‌توانند اثرات مثبت متنوعی بر محیط‌های روستایی و تنوع‌زیستی داشته باشند. در واقع اقامتگاه‌های بوم‌گردی با محیط طبیعی و اجتماعی پیرامون خود یکپارچه شده و هدف آنها در کنار تأمین رفاه اجتماعی محلی، کاهش اثر کربن است (ریگاتی^۸، ۲۰۱۶). آنها با بالا بردن استاندارد زندگی ساکنان محلی، آنها را از نظر اجتماعی-سیاسی توانمند می‌کنند و احترام به فرهنگ‌های مختلف را در بین آنها گسترش می‌دهند. همچنین، این اقامتگاه‌ها به‌طور غیرمستقیم در بهبود

⁶ Kwan, Eagles & Gebhardt

⁷ Bulatović

⁸ Rigatti

¹ Ayala

² Morrison

³ Chan and Baum

⁴ Wight

⁵ Russell

توسعه جهانی و افزایش مصرف منابع و اثرات زیست‌محیطی، انجام کسب‌وکار به شیوه معمول دیگر گزینه قابل اتکایی برای خلق آینده‌ای پایدار نیست. گرچه مردم از ارزش سیستم‌های اکولوژیکی و سرمایه‌های طبیعی آگاه هستند ولی ارزش قائل شدن برای دارایی‌های طبیعی هنوز به رفتاری فراگیر در کسب‌وکار تبدیل نشده و درک ژرفی از شیوه تحقق اهداف پایداری وجود ندارد (بوکن^۷ و همکاران، ۲۰۱۴)، شیوه‌هایی که مصرف را به حداقل می‌رساند؛ برای بیشینه کردن منافع اجتماعی و زیست‌محیطی طراحی شده است؛ هیچ چیز در آن هدر نمی‌رود و همه چیز قابل استفاده مجدد، تعمیر یا بازسازی است؛ تأکید آن بر استفاده و اشتراک است نه مالکیت؛ تجارب خوشایند و متعالی برای همه فراهم می‌کند؛ خلاقیت و مهارت‌های انسانی را بهبود می‌بخشد و مبتنی بر همکاری است تا رقابت سرسختانه (جکسون^۸، ۲۰۰۹).

ساخت این سیستم و تحقق تغییرات مدنظر آن نیازمند تحولی بنیادی در هدف‌گذاری و همه جنبه‌های مدیریتی کسب‌وکار است؛ جنبه‌هایی که ذیل مفهوم مدل کسب‌وکار پایدار به آنها پرداخته می‌شود. بوکن و همکاران (۲۰۱۴) مدل‌های کسب‌وکار پایدار را ابزاری برای ایجاد هماهنگی بین نوآوری‌های اجتماعی و فناوری‌محور، و پایداری در سطح سیستم می‌دانند. جکسون^۹ (۲۰۱۰) معتقد است مدل کسب‌وکار پایدار از طریق خلق ارزشی برتر برای مشتری، مزیت رقابتی می‌آفریند و به توسعه پایدار شرکت و جامعه کمک می‌کند. بر پایه نظر گارتی و تایش^{۱۰} (۲۰۱۲)، مدل‌های کسب‌وکار پایدار به حفظ محیط‌زیست کمک می‌کنند و در عین حال کیفیت زندگی مردم را بهبود می‌بخشند. استابز و کاکلین^{۱۱} (۲۰۰۸) نیز معتقدند که مدل‌های کسب‌وکار پایدار با تکیه بر رویکرد سه‌گانه^{۱۲} (اقتصادی، اجتماعی و

زیرساخت‌ها و توسعه تسهیلات و امکانات بهداشتی نقش دارند و با آموزش مردم محلی درباره توسعه گردشگری به خلق نگرش مثبت در آنها نسبت به حفاظت از محیط اجتماعی و طبیعی کمک می‌کنند (داس و بانی^۱، ۲۰۱۹).

با این حال، تحقق این اهداف آسان نیست و اقامتگاه‌های بوم‌گردی مانند هر کسب‌وکار پیچیده دیگری برای موفقیت نیازمند طراحی و پیاده‌سازی مدل‌های کسب‌وکار مناسب هستند. مدل کسب‌وکار، منطق و چگونگی انجام کسب‌وکار را نشان می‌دهد و به شرکت کمک می‌کند تا کسب‌وکار کارتر و سودآورتری داشته باشد (تیس^۲، ۲۰۱۰) و به محیط متغیر بازار پاسخ یا خود را با آن وفق دهد (لامبرت^۳، ۲۰۰۸). مدل کسب‌وکار نشان می‌دهد که یک سازمان چگونه خلق و کسب ارزش می‌کند و شامل عناصر به هم وابسته مانند مشتری، ارزش پیشنهادی، معماری سازمانی و مؤلفه‌های اقتصادی است (فیلت^۴، ۲۰۱۴). این مدل‌ها بر پایه چارچوب‌های مدل کسب‌وکار طراحی می‌شوند (لامبرت، ۲۰۱۲) که ابعاد و مؤلفه‌های مورد نیاز برای ساخت یک مدل کسب‌وکار را نشان می‌دهند (آلبرتز^۵، ۲۰۱۱). با توجه به رابطه توسعه پایدار و اقامتگاه‌های بوم‌گردی، چارچوب مدل کسب‌وکار این اقامتگاه‌ها باید متفاوت از چارچوب‌های عمومی بوده و مؤلفه‌های مربوط به توسعه پایدار در آن نقش محوری ایفا کنند.

۲٫۲ مدل کسب‌وکار پایدار

پایداری یکی از ارکان نظم نوین جهانی است و گردشگری پایدار نیز با الهام از توسعه پایدار شکل گرفته و به استراتژی مطلوب برای مدیریت متوازن صنعت گردشگری تبدیل شده است (گوماس^۶، ۲۰۱۹). با افزایش جمعیت جهان، شتاب گرفتن

⁷ Bocken

⁸ Jackson

⁹ Jackson

¹⁰ Garetti & Taisch

¹¹ Stubbs & Cocklin

¹² Triple bottom line approach

¹ Das & Bani

² Teece

³ Lambert

⁴ Fiel

⁵ Alberts

⁶ Gkoumas



مطالعاتی است که بررسی کرده است (چنیل و وس^۵، ۲۰۰۷). روش‌های مختلفی برای پیاده‌سازی روش فراترکیب مطرح شده است. در این مطالعه از روش اروین^۶ (۲۰۱۱) استفاده شده است. روش اروین شامل ۶ مرحله است: [۱] تدوین مشکل و سوال تحقیق، [۲] بررسی جامع ادبیات تحقیق، [۳] ارزیابی کیفیت و انتخاب مطالعات مناسب، [۴] انتخاب و پیاده‌سازی روش مناسب، [۵] ارائه یافته و [۶] تأمل در فرایند.

در مطالعات مبتنی بر فراترکیب ابتدا به چهار پرسش باید پاسخ داده شود: چه چیزی، چه زمانی و چگونه باید انجام شود؟ و جامعه تحقیق شامل چه چیزی یا چه کسانی است؟ در تحقیق حاضر قرار است چارچوب مدل کسب‌وکار پایدار اقامتگاه‌های بوم‌گردی طراحی شود. جامعه تحقیق شامل تمام مطالعات مربوط به موضوع تحقیق است. برای انجام تحقیق از روش فراترکیب استفاده شد. برای انتخاب مطالعات، ابتدا عبارات کلیدی و پایگاه‌های داده‌ای که جستجو باید در آنها صورت می‌گرفت مشخص شد. برای ارزیابی و انتخاب مطالعات مناسب، در گام اول معیارهای پذیرش مشخص شد. چهار معیار نوع مطالعه، زبان مطالعه، زمان انجام مطالعه، و سطح دسترسی برای پذیرش مطالعات تعیین شدند. در این تحقیق، مقالات علمی پژوهشی داوری شده، فصول کتاب، پایان‌نامه‌ها و رساله‌ها و مقالات همایش‌های معتبر به زبان‌های فارسی و انگلیسی که در بازه زمانی سال ۲۰۰۰ تا سال ۲۰۲۱ منتشر شده و برای ایرانیان داخل کشور قابل دسترسی بودند انتخاب شدند. پس از اعمال معیارهای پذیرش، فرایند غربال‌گری انجام شد. در فرایند غربال‌گری، مطالعات از نظر عنوان، چکیده و محتوا بررسی و در نهایت، ۲۶ مطالعه برای تحلیل نهایی دستچین شدند. مؤلفه‌هایی که در این مطالعات به آنها به‌عنوان عناصر مدل‌های کسب‌وکار پایدار اشاره شده بود، استخراج، ارزیابی، خلاصه و مقایسه

زیست‌محیطی)، اهداف شرکت را بازتعریف می‌کنند. بیرکین^۱ و همکاران (۲۰۰۹) نیز مدل‌های کسب‌وکار پایدار را بازتاب تغییرات سازمانی و فرهنگی در شیوه‌های کار و نوع نگاه به کسب‌وکار می‌دانند؛ در واقع، می‌توان گفت مدل کسب‌وکار پایدار در تلاش است تا منافع همه گروه‌های ذی‌نفع را همراستا کند و در کنار اقتصاد، به اجتماع و محیط‌زیست نیز به‌عنوان ذی‌نفعان کلیدی توجه کند.

از چالش‌های طراحی مدل‌های کسب‌وکار پایدار، خلق مدل‌هایی است که شرکت را در عین تأمین منافع اجتماعی و زیست‌محیطی قادر به کسب ارزش اقتصادی کند. این مدل‌ها باید بتوانند اثرات مثبت قابل توجهی بر طبیعت یا اجتماع داشته باشند یا اثرات منفی را به طرز چشمگیری کاهش دهند. این مهم باید از طریق تغییر شیوه خلق، ارائه و کسب ارزش در سطح سازمان و شبکه ارزش یا تغییر ارزش پیشنهادی صورت پذیرد (اشتالگر^۲ و همکاران، ۲۰۱۲). از این رو، برای تضمین آینده‌ای پایدار، تغییر باید در ابعاد و مؤلفه‌های محوری مدل کسب‌وکار روی دهد نه در عناصر حاشیه‌ای (بوکن و همکاران، ۲۰۱۴).

۲٫۳ روش‌شناسی تحقیق

برای طراحی چارچوب این مطالعه از روش فراترکیب استفاده شده است. فراترکیب نوعی پژوهش کیفی است که اطلاعات و یافته‌های مستخرج از مطالعات دیگر پژوهشگران درباره موضوع مدنظر را بررسی می‌کند؛ در نتیجه، با هدف یکپارچه‌سازی چندین پژوهش برای دستیابی به یافته‌های جامع‌تر انجام می‌شود (نیرومند^۳ و همکاران، ۲۰۱۲). فراترکیب به جای خلاصه جامعی از یافته‌ها، ترکیبی تفسیری از آنها ارائه می‌دهد (زیمیر^۴، ۲۰۰۶). در این روش محقق سعی می‌کند تا ضمن بررسی اسناد و مطالعات مرتبط، نتیجه‌ای به دست آورد که بزرگتر از مجموع

⁴ Zimmer

⁵ Chenail and Weiss

⁶ Erwin

¹ Birkin

² Schaltegger

³ Niroomand

۳ نتایج و یافته‌ها

جستجوی عبارات کلیدی به دو زبان فارسی و انگلیسی در پایگاه‌های داده‌ای داخلی شامل مگ‌ایران (بانک اطلاعات نشریات کشور)، سیویلیکا (ناشر تخصصی کنفرانس‌های ایران)، سید (پایگاه اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی) و ایرانداک (پژوهشگاه علوم و فناوری ایران) و پایگاه‌های داده‌ای بین‌المللی انجام شد. در بین موتورهای جستجو نیز از گوگل و Google Scholar استفاده شد. عبارات کلیدی و پایگاه‌های داده در جدول ۱ آورده شده است.

شدند. سپس مؤلفه‌ها توسط دو گروه چهار و پنج نفره از کارشناسان حوزه‌های مدل کسب‌وکار، توسعه پایدار و اقامتگاه‌های بوم‌گردی در قالب مصاحبه کانونی به صورت آنلاین ارزیابی شدند. در گام بعد، مؤلفه‌های نهایی ذیل مضامین کلی‌تری به نام ابعاد دسته‌بندی شدند و در نهایت چارچوب پیشنهادی تحقیق ترسیم شد. برای اطمینان از کیفیت مقالات منتخب از شاخص‌های ۱۰ گانه، CASP^۱ استفاده شد. مطالعاتی که از ۵۰، امتیاز ۳۰ و بالاتر کسب کردند در تحلیل نهایی شرکت داده شدند.

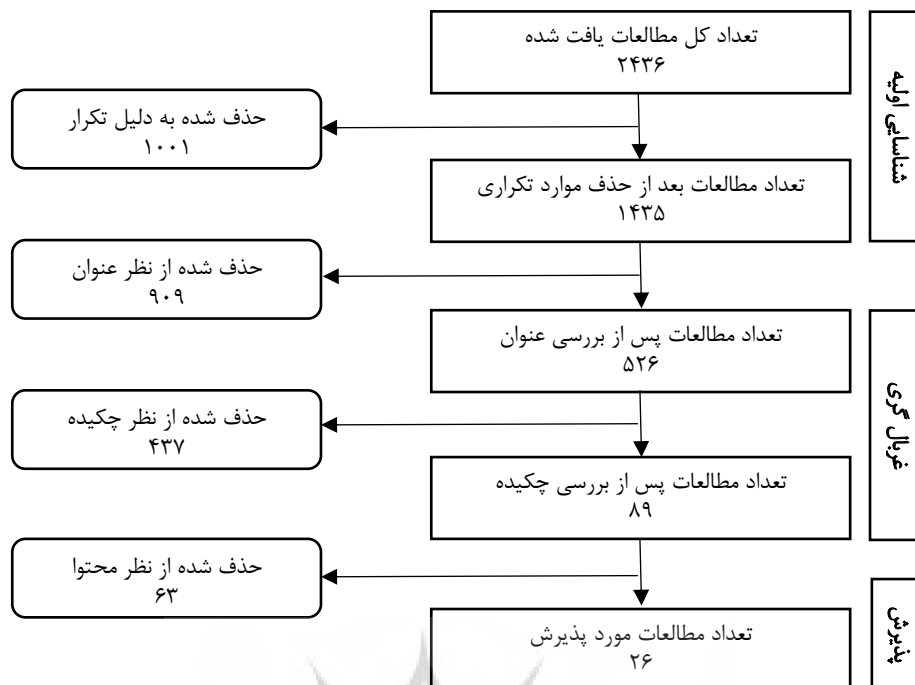
جدول ۱ عبارات کلیدی و پایگاه‌های داده

پایگاه‌های داده	واژگان/عبارات کلیدی فارسی
مگ‌ایران سیویلیکا سید ایرانداک	مدل کسب‌وکار پایدار، طراحی مدل کسب‌وکار پایدار، توسعه مدل کسب‌وکار پایدار، ایجاد مدل کسب‌وکار پایدار، نوآوری در مدل کسب‌وکار پایدار، مدل کسب‌وکار پایدار در گردشگری، مدل کسب‌وکار پایدار بوم‌گردی، مدل کسب‌وکار اقامتگاه‌های بوم‌گردی.
پایگاه‌های داده	واژگان/عبارات کلیدی انگلیسی
Science Direct Emerald Springer Taylor & Francis Wiley Sage ProQuest	Sustainable business model, Sustainable business model framework, Sustainable business model innovation, Sustainable business model in tourism, Eco lodge business model, Eco lodge sustainable business model, Sustainable business model in hospitality, Developing Sustainable business Implementing Sustainable model, Designing Sustainable business model, business model.

غربال محتوایی با استفاده از شاخص‌های CASP، محققان ۶۳ مطالعه را حذف و در نهایت، ۲۶ مطالعه را برای تحلیل نهایی انتخاب کردند. در شکل ۱ فرایند گزینش مطالعات آورده شده است.

در مجموع، ۲۴۳۶ مطالعه شناسایی شد که ۱۰۰۱ مورد به دلیل تکرار حذف شدند. ۱۴۳۵ مقاله باقی‌مانده از نظر عنوان، چکیده و واژگان کلیدی غربال شدند که در نتیجه ۱۳۴۶ مطالعه حذف و ۸۹ مطالعه برای غربال محتوایی انتخاب شدند. در

¹ Critical Appraisal Skills Program (CASP)



شکل ۱ فرایند گزینش مطالعات

جدا شدند. نتیجه تشکیل ۲۴ گروه مؤلفه بود. البته این گروه‌بندی به معنای یکسان یا مترادف بودن مؤلفه‌ها نبود، بلکه نشان می‌داد این مؤلفه‌ها هدف کسب‌وکاری واحدی را دنبال می‌کنند. مطالعات و گروه‌بندی‌ها مؤلفه‌ها در جدول ۲ (ماتریس مطالعه-مؤلفه) آورده شده است. ردیف‌های ماتریس معرف مطالعات و ستون‌های آن معرف مؤلفه‌هاست. در گام بعد، مجدداً مطالعات مرور شدند تا دقیقاً مشخص شود کدام مطالعه به کدام مؤلفه‌ها اشاره کرده است. چنانچه در مطالعه‌ای به مؤلفه‌ای اشاره شده بود ستون متعلق به آن مؤلفه، با رنگ زرد پر می‌شد.

برای اعتبارسنجی و حصول اطمینان از کاربردپذیری مؤلفه‌های شناسایی شده با دو گروه متشکل از چهار و پنج نفر کارشناس مصاحبه‌کانونی شد. از این افراد خواسته شد تا نظر خود را درباره اهمیت و حضور هر یک از مؤلفه‌ها در چارچوب مدل کسب‌وکار پایدار اقامتگاه بوم‌گردی اعلام کنند. بعد از تحلیل مصاحبه‌ها، ۹ دسته مؤلفه بدون نیاز به اصلاح تأیید شدند. ۱۴ دسته مؤلفه نیز با اصلاحات

در مرحله بعد محتوای هر یک از مطالعات به صورت دستی تحلیل شد. هدف، استخراج مؤلفه‌های چارچوب مدل کسب‌وکار پایدار بود. از نظر نوع مطالعه، ۸ مورد تجربی، ۷ مورد نظری، ۴ مورد عمدتاً تجربی، ۲ مورد عمدتاً نظری، و ۵ مورد ترکیبی از هر دو بودند. روش‌های تحقیق غالب در این مطالعات، ترکیبی از مرور ادبیات، مطالعات موردی، مصاحبه، مصاحبه گروه کانونی و پیمایش از طریق پرسشنامه بود. در ۱۴ مورد از ۲۶ مطالعه، چارچوب مدل کسب‌وکار به صورت گرافیکی نمایش داده شده بود. ۱۲ مورد باقی‌مانده چارچوب پیشنهادی آنها کاملاً روایت‌گونه بود یا به صورت تلویحی به مؤلفه‌های مدل اشاره کرده بودند. ۱۱ مورد از مطالعات از نظر ارزیابی CASP امتیاز ۴۰ یا بالاتر کسب کردند که به معنای کیفیت عالی بود. ۱۵ مورد نیز امتیاز خیلی خوب، یعنی ۳۰ الی ۴۰، را کسب کردند.

بعد از ارزیابی، مقایسه و ترکیب یافته‌های مطالعات، ۴۹ مؤلفه منحصربفرد شناسایی شد. مؤلفه‌هایی که از نظر ماهیت مشابه بودند در کنار هم در یک گروه قرار گرفتند و با خط مورب (/) از هم

مؤلفه‌هایی که هدف کسب‌وکاری واحدی را دنبال می‌کردند در یک دسته قرار گرفتند و برای هر دسته نام مناسبی مطابق با ادبیات رشته، ماهیت هر دسته و اصول درک‌پذیری انتخاب شد (نام‌گذاری)^۱. این ۳۴ مؤلفه ذیل ۹ بُعد قرار گرفتند: عوامل زمینه‌ای، جهان‌بینی، مدل دارایی‌ها، مدل عملیات، مدل مشارکت، مدل بازاریابی، مدل مالی، مدل اثرات و ارزش پیشنهادی. دسته‌بندی مؤلفه‌ها ذیل ابعاد در جدول ۳ آورده شده است.

پیشنهادی از سوی کارشناسان مورد پذیرش قرار گرفتند. تنها گروه مؤلفه‌ای که تأیید نشد بهره‌وری/عملکرد/رشد بود.

در نهایت بعد از تلفیق نتایج حاصل از فراترکیب با تحلیل مصاحبه‌ها، ۳۴ مؤلفه به عنوان اساس چارچوب مدل کسب‌وکار پایدار اقامتگاه‌های بوم‌گردی انتخاب شدند. در گام بعد، این مؤلفه‌ها ذیل مضامین کلی‌تری به نام ابعاد دسته‌بندی شدند. به عبارت دیگر، مؤلفه‌های مشابه یا

جدول ۲ ماتریس مطالعه-مؤلفه

گروه‌بندی مؤلفه‌ها	نویسنده اول	ارزش پیشنهادی/محصول/خدمت	منابع/قابلیت/شایستگی/دارایی‌ها	فرآیندها/فعالیت‌ها	ذی‌نفعان عمومی	شرکا/زنجیره ارزش	مشارکت/زبوفوق/تعاون	مدل‌ها/جریان‌های درآمدی	ساختار هزینه	سود اقتصادی	منافع/اثرات/مسئولیت‌پذیری	مدل تأمین سرمایه	فناوری / نوآوری	سیاست‌ها/قوانین/تربیت	رقابت/رقب/مزیت/اکوسیستم	کانال توزیع	مشتریان هدف	ارتباط با مشتری/ پیوندها	چشم انداز/رسالت/اهداف	حکمرانی	قیمت‌گذاری	حمایت/ زیرساخت	رویکرد سه گانه پایداری	بهره‌وری/عملکرد/ رشد	ذهنیت/اداستان/شرکت/ارزش‌ها	
	Rigatti, 2016																									
	Abioye, 2015																									
	Stubbs, 2008																									
	Birkin, 2009																									
	Joyce, 2016																									
	Boken, 2014																									
	Barth, 2017																									
	Yunus, 2010																									
	Lüdeke, 2010																									
	Rayna, 2016																									
	Barquet, 2016																									
	Biloslavo, 2017																									
	Bohnsack, 2014																									
	Bradley, 2019																									

¹ Taxonomy

شکل‌دهی به فرهنگ سازمانی و برندسازی است. رسالت، دلیل وجودی اقامتگاه است. در رسالت به محصول اصلی و مشتریان اقامتگاه اشاره می‌شود. اگر ارزش و نگرش انتزاعی‌اند رسالت به واقعیت کسب‌وکار اشاره می‌کند. اهداف، شاخص‌های عملکردی برآمده از رسالت‌اند و در دو دسته کلان و خرد جای می‌گیرند. اهداف خرد قابل سنجش‌اند. حکمرانی، به ساختار مدیریتی و تصمیم‌گیری اقامتگاه اشاره می‌کند. نوع مالکیت، ساختارهای درونی، سلسله مراتب سازمانی، ساختار تصمیم‌گیری و شکل تسهیم منافع عناصر مهم حکمرانی هستند.

پ- مدل دارایی‌ها: دارایی‌ها به داشته‌های اقامتگاه اشاره دارد. این داشته‌ها، ملموس یا ناملموس هستند و در اشکال مختلف ظهور می‌کنند و مالکان ممکن است از آنها آگاهی داشته یا نداشته باشند. استفاده مطلوب و بهینه از دارایی‌ها به عملکرد بهتر و رشد سریعتر منجر می‌شود. دارایی‌ها شامل سه دسته منابع، قابلیت‌ها و شایستگی‌ها است. منابع، نهاده‌هایی مانند نیروی انسانی، پول و مواد خام هستند که اقامتگاه در فرایند خلق ارزش به آنها نیاز دارد. قابلیت‌ها، تخصص‌ها و مهارت‌های جمعی و عملیاتی کارکنان اقامتگاه هستند که غالباً در سطح سازمانی متجلی می‌شوند. آنها محصول ساختار و مدیریت مؤثر و کارآمد هستند. یک قابلیت می‌تواند نرخ‌گذاری بهتر یا ارائه خدمات عالی به مشتریان باشد. شایستگی‌های محوری، نقاط قوت استراتژیک اقامتگاه هستند و غالباً ناملموس‌اند. آنها منعطف هستند و در گذر زمان ممکن است تغییر کنند. شایستگی‌ها به اقامتگاه کمک می‌کنند تا خدمات خود را از رقبا متمایز کند و مزیت رقابتی بدست آورد.

ت- مدل عملیات: مدل عملیات شامل کلیه فعالیت‌ها و فرایندهای کلیدی برای خلق ارزش است. در این مدل، نهاده‌های مدل دارایی‌ها پس از پردازش به ارزش پیشنهادی تبدیل می‌شوند. مدل عملیات چهار مؤلفه فعالیت‌ها، فرایندها، نوآوری‌ها

نیستند امکان بروز تعارض منافع بین گردشگران و مردم محلی بیشتر است. با توجه به اینکه اقامتگاه‌های بوم‌گردی غالباً در محیط‌های دورافتاده و روستایی احداث می‌شوند ممکن است امکانات زیرساختی کافی و مناسب مانند جاده، صنایع عمومی و اینترنت نداشته باشند. قوانین و سیاست‌ها نیز بر توسعه مؤثر و کارآمد اقامتگاه‌های بوم‌گردی اثر دارد. قوانین مناسب می‌تواند به توسعه هماهنگ، متوازن و منطقی این اقامتگاه‌ها کمک کند. حمایت شامل تمام اقداماتی است که در سطح دولتی اتخاذ می‌شود و بر تأسیس، بهره‌برداری و نگهداری اقامتگاه اثر مثبت می‌گذارند. رقابت نیز مؤلفه‌ای مهم است. رقابت نه‌تنها بین اقامتگاه‌های بوم‌گردی بلکه بین اقامتگاه‌های بوم‌گردی و سایر انواع اقامتگاه‌ها نیز مدنظر است.

ب- جهان‌بینی: جهان‌بینی جهت‌گیری شناختی و برداشت مالکان اقامتگاه‌های بوم‌گردی از کسب‌وکار و توسعه پایدار است. جهان‌بینی این افراد ارزش‌ها و نگرش آنها را شکل می‌دهد. جهان‌بینی متشکل از عوامل متعددی است که در کنار هم منطق انجام کسب‌وکار اقامتگاه بوم‌گردی را توضیح می‌دهند. عوامل ذیل جهان‌بینی عبارتند از ارزش‌ها، نگرش‌ها، داستان اقامتگاه، رسالت، اهداف و حکمرانی. ارزش‌ها مجموعه عقاید و باورهای مالکان اقامتگاه است درباره آنچه مطلوب، خوب یا بد است. این ارزش‌ها غایت مطلوب را برای افراد ترسیم می‌کنند و ممکن است صریحاً اعلام شده باشند یا تلویحاً از رفتار مدیران استنباط شوند. باور ایدئولوژیک به توسعه پایدار ممکن است بخشی از ارزش‌های مدیران اقامتگاه باشد یا نباشد. نگرش از ارزش‌ها نشأت می‌گیرد و بیانگر ذهنیت و قضاوت مالکان اقامتگاه در مورد کسب‌وکار و خلق ارزش برای جامعه و طبیعت است. این قضاوت می‌تواند منفی یا مثبت باشد. داستان اقامتگاه قصه کسانی است که اقامتگاه را بنیان نهاده‌اند. چرا و چگونه اقامتگاه را ایجاد و چگونه مردم محلی را با خود همراه کرده‌اند؟ داستان اقامتگاه مبنایی برای خلق ارزش پیشنهادی،

و بهره‌برداری اقامتگاه بوم‌گردی اشاره دارد. این اقامتگاه‌ها به خاطر وابستگی فراوان به محیط طبیعی و فرهنگی نیازمند مشارکت بالای گروه‌های ذی‌نفع هستند. این مشارکت ممکن است در شکل تأمین نهاده‌ها، توزیع ارزش پیشنهادی یا تکمیل زنجیره خلق ارزش مانند تولید محصولات مکمل باشد. مدل مشارکت شامل سه مؤلفه ذی‌نفعان، ظرفیت‌سازی و تعاون است. ذی‌نفعان مانند طبیعت، جامعه محلی، دولت، میهمانان، توزیع‌کنندگان و تأمین‌کنندگان، افراد، گروه‌ها و سازمان‌هایی هستند که در تولید، عرضه یا مصرف ارزش پیشنهادی نقش دارند. این تأثیرپذیری ممکن است منافع یا تبعاتی برای آنها داشته باشد. ظرفیت‌سازی فرایندی است که در جریان آن، جامعه محلی به دانش، مهارت‌ها و ابزارهای لازم برای توسعه گردشگری مجهز می‌شود. تمرکز ظرفیت‌سازی بر توانمند کردن همه اعضای جامعه در سطح فردی، سازمانی و جمعی است. توسعه مهارت‌ها و شایستگی‌ها برای اعمال کنترل بیشتر بر زندگی خود و توسعه محلی همه‌شمول از اهداف ظرفیت‌سازی است. تعاون، همکاری ذی‌نفعان برای نیل به اهداف پایداری است. این تعاون می‌تواند در شکل تأمین سرمایه، نظارت بر اثرات، تأمین نهاده‌ها مانند نیروی انسانی و ارائه محصولات مکمل مانند تولید صنایع دستی به منصفه ظهور برسد.

چ- مدل بازاریابی: مدل بازاریابی شامل مؤلفه‌هایی است که تحویل و انتقال ارزش پیشنهادی را به میهمانان و گردشگران ممکن می‌کند. این مؤلفه‌ها شامل کانال‌های توزیع و شیوه‌های برقراری ارتباط با میهمانان است. میهمانان مشتریان اقامتگاه هستند و مهمترین اثر را بر درآمدزایی و سود اقتصادی اقامتگاه دارند و اساساً اقامتگاه برای خدمت‌رسانی به آنها تأسیس شده است. میهمانان ممکن است تنها به هدف سکونت موقت در اقامتگاه آمده باشند یا آنکه اقامتگاه، توره‌ها، فعالیت‌ها و رویدادهای آن برایشان جذابیت داشته باشد. کانال‌های توزیع تمام روش‌ها و

و فناوری‌ها را شامل می‌شود. نوآوری و فناوری مؤلفه‌های واسطه‌ای هستند. فعالیت‌های کلیدی مانند تجهیز اقامتگاه، جذب نیروی انسانی و بازاریابی اقداماتی هستند که اقامتگاه برای موفقیت مدل کسب‌وکار پایدار خود باید آنها را انجام دهد. غفلت از این فعالیت‌ها یا عدم شناسایی آنها، اقامتگاه را با مشکل مواجه می‌کند. یک فرایند شامل چند فعالیت کلیدی است. در فرایندها علاوه بر مشخص کردن فعالیت‌ها باید ترتیب و زمان انجام آنها و مسئول هر فعالیت نیز مشخص شود. نوآوری، طراحی محصولات جدید مانند تورهای تجربه‌گرا و بکارگیری فرایندهای نوین است. نوآوری می‌تواند در ساختار سازمانی، فناوری یا مراودات اجتماعی صورت پذیرد. گرچه اقامتگاه‌های بوم‌گردی غالباً در مناطق غیرشهری و دورافتاده احداث می‌شوند ولی بکارگیری فناوری‌های زیرساختی، مدیریتی و توزیعی برای دسترسی به بازار، تأمین راحتی میهمانان و کمینه کردن اثرات زیست‌محیطی ضروری است. فناوری‌های مربوط به کاهش مصرف آب و انرژی، بازیافت و بازاستفاده مواد، و تولید انرژی‌های نو از مهمترین فناوری‌ها و نوآوری‌های سازگار با محیط‌زیست هستند.

ث- ارزش پیشنهادی: ارزش پیشنهادی عبارتست

از محصولات، خدمات و تجربه‌هایی که اقامتگاه برای میهمانان خود تدارک می‌بیند. ارزش پیشنهادی قلب مدل کسب‌وکار است. در واقع، گردشگران و میهمانان به یک اقامتگاه می‌آیند زیرا فکر می‌کنند اقامتگاه می‌تواند مشکلی از آنها را حل کند. این افراد ممکن است به دنبال آرامش، آسایش، اصالت، هویت یا پیوند مجدد با خود، طبیعت یا اطرافیان‌شان باشند. به واقع ارزش پیشنهادی دلیل اصلی اقامت میهمانان و ترجیح یک اقامتگاه نسبت به اقامتگاه‌های دیگر است. ناکامی در تعریف و خلق یک ارزش پیشنهادی منحصربفرد، اقامتگاه بوم‌گردی را با شکست مواجه می‌کند.

ج- مدل مشارکت: مدل مشارکت به همکاری و همراهی گروه‌های مختلف ذی‌نفع در تأسیس، تجهیز

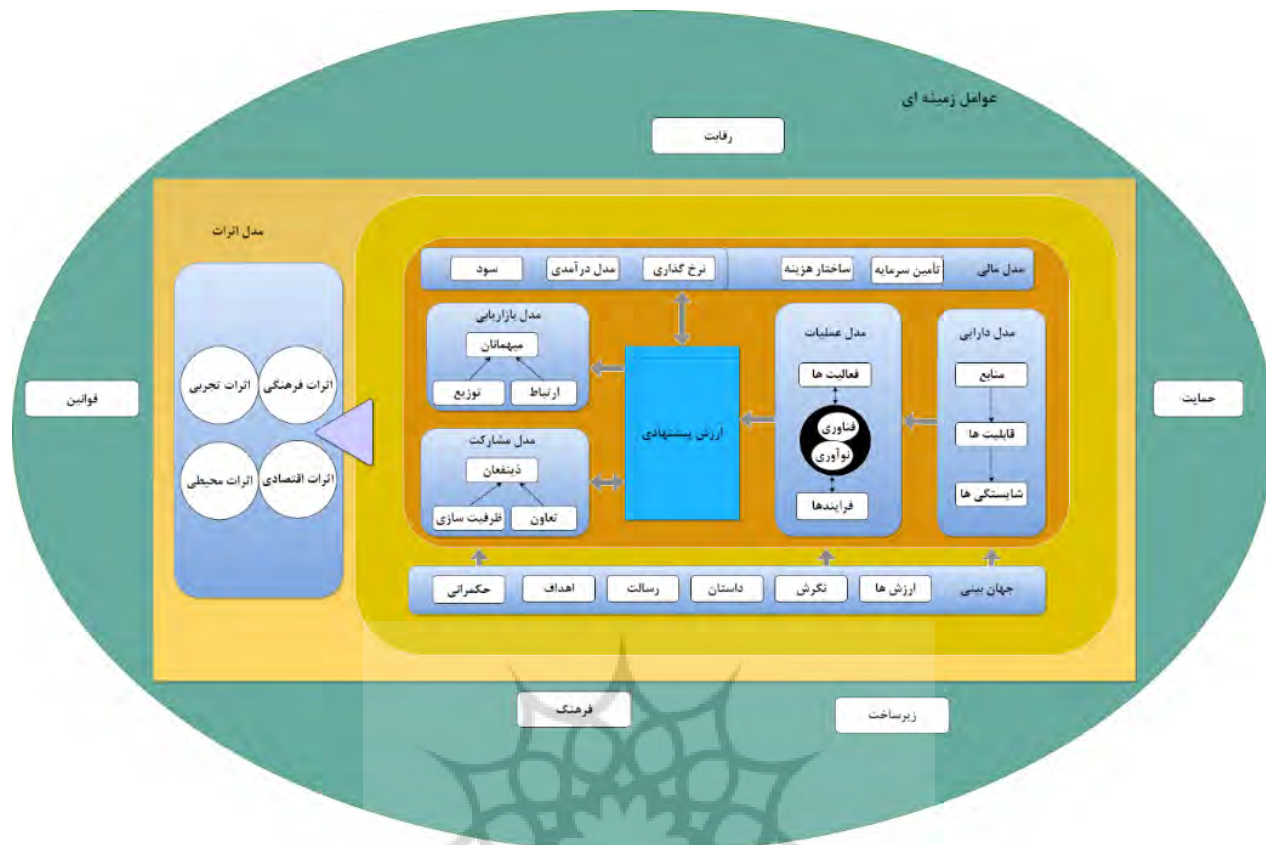
مدل‌های درآمدی اقامتگاه‌ها در ایران تنوع فراوانی ندارد. اصلی‌ترین مدل درآمدی اقامتگاه بوم‌گردی فروش اتاق است. متنوع‌سازی جریان‌های درآمدی (مثلاً از طریق برگزاری رویدادهای محلی یا فروش محصولات مکمل به عنوان سوغات) به اقامتگاه کمک می‌کند تا میزان درآمد خود را بالا ببرد.

خ- مدل اثرات: این مدل شامل مؤلفه‌هایی است که به چهار وجه اصلی گردشگری پایدار، یعنی محیط‌زیست، محیط اجتماعی-فرهنگی، محیط اقتصادی و گردشگر اشاره دارند. در مدل اثرات به منافع و تبعات فعالیت اقامتگاه بوم‌گردی برای این وجوه توجه شده است. اثرات اقتصادی متفاوت از مدل مالی است. در مدل مالی تنها به هزینه‌ها و درآمدهای اقامتگاه اشاره می‌شود ولی در اثرات اقتصادی، منظور اثرگذاری اقتصادی وسیع‌تر اقامتگاه‌ها بر کسب‌وکارهای مجاور و زندگی و معیشت کلی جامعه محلی است. اثر تجربی یا انسانی به دنبال منافع و تبعات مصرف ارزش پیشنهادی برای میهمانان و گردشگران است. شغف و خشنودی گردشگری نباید قربانی سایر اهداف پایداری شود.

بعد از شناسایی مؤلفه‌ها، دسته‌بندی آنها ذیل ابعاد و نام‌گذاری ابعاد، ارتباط بین ابعاد مشخص و شکل‌گرافیکی چارچوب پیشنهادی مطالعه (شکل ۳) ترسیم شد. برای ترسیم چارچوب و ارزیابی کاربردپذیری، درک‌پذیری و سهولت استفاده از آن، چارچوب پیشنهادی را با چارچوب‌های موجود در ادبیات مقایسه و از خبرگانی که در مصاحبه گروه کانون شرکت کرده بودند به صورت انفرادی نظرخواهی کردیم. شایان ذکر است که برای نیل به طرح نهایی، منطبق طراحی مدل‌های فرایندی (ورودی، پردازش، خروجی) و مدل‌های سیستمی رعایت شد.

ابزارهایی هستند که جذب و نگهداشت میهمانان بالقوه و بالفعل را برای اقامتگاه ممکن می‌کنند. این کانال‌ها، اشکال مختلفی دارند و برخی از این آنها تحت کنترل اقامتگاه هستند و برخی نیز خارج از کنترل آن هستند. وب‌سایت، شبکه‌های اجتماعی و سایت‌های رزرو اقامتگاه تعدادی از کانال‌های توزیع هستند. هدف از ارتباط نیز برقراری پیوندهای بلندمدت، و وفادار کردن میهمانان است که به شیوه‌های مختلف مانند ارائه تخفیف، خلق تجارب ماندگار، ایجاد ارتباط شخصی و صمیمی و غیره ممکن می‌شود.

ح- مدل مالی: این مدل شامل مؤلفه‌هایی است که با اقتصاد اقامتگاه ارتباط دارند. هیچ مدل کسب‌وکاری بدون توجه به سود و زیان اقتصادی، پایدار نخواهد بود. مدل مالی شامل مؤلفه‌های تأمین سرمایه، ساختار هزینه، نرخ‌گذاری، جریان‌های درآمدی و سود اقتصادی است. تأمین سرمایه تلاشی از جانب صاحب اقامتگاه جهت تضمین نقدینگی مورد نیاز برای تأسیس، تجهیز و بهره‌برداری اقامتگاه است. تأمین سرمایه برای مالکان این اقامتگاه‌ها که غالباً فاقد منابع مالی کافی هستند حیاتی است و از طرق مختلف مانند وام و تسهیلات بانکی میسر می‌شود. ساختار هزینه به کلیه مخارج ثابت، متغیر و سربرار اشاره دارد که اقامتگاه در راستای خلق، تحویل و کسب ارزش باید انجام دهد. این هزینه‌ها طیف متنوعی مانند دستمزد نیروی انسانی را شامل می‌شود. نرخ‌گذاری فعالیتی است که طی آن اقامتگاه قیمت خدمات و محصولات خود را برای میهمانان و گردشگران تعیین می‌کند. برای نرخ‌گذاری استراتژی‌های متفاوتی وجود دارد که اقامتگاه می‌تواند با توجه به چرخه حیات خود، نوع بازار، ارزش پیشنهادی و غیره استراتژی نرخ‌گذاری مناسبی را انتخاب کند. جریان‌های درآمدی به شیوه کسب درآمد اقامتگاه اشاره دارد.



شکل ۲ چارچوب پیشنهادی تحقیق (منبع: نتایج تحقیق)

۵ بحث و نتیجه گیری

پیدا کرده و مدل های کسب و کار متنوعی طراحی کنند.

چارچوب پیشنهادی شامل ۳۴ مؤلفه است که ذیل ۹ بُعد عوامل زمینه ای، جهان بینی، مدل دارایی های، مدل عملیاتی، ارزش پیشنهادی، مدل بازاریابی، مدل مشارکت، مدل مالی، و مدل اثرات دسته بندی شدند. توجه به حساسیت های فرهنگی مقصد، ساختار اجتماعی جامعه، دسترسی به انواع زیرساخت ها مانند بهداشت، امنیت و ارتباطات، و توانایی جذب گردشگر و نگهداشت میهمانان برای طراحی یک مدل کسب و کار عملیاتی لازم است. تعهد صادقانه مالکان و مدیران به آرمان ها و اصول پایداری رفتارهای بعدی آنها را شکل می دهد. باور ظاهری به این ارزش ها، سیطره مفهوم سود حداکثری، تخریب فرهنگ و طبیعت و بدنامی این نوع اقامتگاه ها را به دنبال دارد. از این رو، پایدار بودن

مدل کسب و کار آینه تمام نمای یک کسب و کار است. این مدل مؤلفه هایی را که برای داشتن یک کسب و کار موفق لازم است معرفی می کند و نشان می دهد که یک کسب و کار چگونه ارزش را خلق، منتقل و دریافت می کند. علیرغم کارکردهای سودمند مدل کسب و کار، بسیاری از مدیران اقامتگاه های بوم گردی با مفهوم مدل کسب و کار آشنا نیستند و محققان این عرصه نیز به ندرت به این موضوع پرداخته اند. از این رو، در این تحقیق چارچوبی برای طراحی مدل های کسب و کار اقامتگاه های بوم گردی ارائه شد که همه جنبه های کسب و کار این اقامتگاه ها را با در نظر گرفتن موضوع پایداری منعکس می کند. مدیران این اقامتگاه ها با کمک این چارچوب می توانند درک بهتری از کسب و کار خود

حمایتی-زیرساختی و سیاسی-قانونی، شالتگر و همکاران (۲۰۱۲) به زیرساخت کسب‌وکار، آبیو (۲۰۱۵) به رقابت و قوانین اشاره می‌کنند. در بُعد جهان‌بینی، لاش (۲۰۱۷)، کلابی (۱۳۹۹)، جوپس و پاکین (۲۰۱۶) به حکمرانی، گیسدورفر و همکاران (۲۰۱۸) و استابز و کاکلین (۲۰۰۸) به نگرش، ریگیتی (۲۰۱۶) به چشم‌انداز، سالت و ارزش‌ها، و بیرکین و همکاران (۲۰۰۹) به اهداف اشاره می‌کنند. ارزش پیشنهادی تکرارپذیرترین بُعد است. در مطالعات متعددی مانند جوپس و پاکین (۲۰۱۶)، بارث و همکاران (۲۰۱۷)، رایانا و استریکوا (۲۰۱۶)، بیلوسالوا و همکاران (۲۰۱۷)، بردلی و همکاران (۲۰۱۹)، بروکارو و زیکاری (۲۰۲۰) به ارزش پیشنهادی به‌عنوان یک مؤلفه از مدل کسب‌وکار اشاره شده است. در مدل دارایی‌ها، استابز و کاکلین (۲۰۰۸) و آپورد و جونز (۲۰۱۵) به قابلیت‌های سازمانی، بیرکین و همکاران (۲۰۰۹)، بوکن و همکاران (۲۰۱۴) و جوپس و پاکین (۲۰۱۶) به منابع، رایانا و استریکوا (۲۰۱۶) و راوتر (۲۰۱۵) به شایستگی‌های محوری اشاره کرده‌اند. در مدل عملیات، لودک-فروند (۲۰۱۰)، موریکا و همکاران (۲۰۱۷)، شرقی و همکاران (۱۳۹۸) به فناوری و نوآوری، بارکت و همکاران (۲۰۱۶) و آپورد و جونز (۲۰۱۵) به فعالیت‌ها و فرایندها اشاره کرده‌اند. در مدل مشارکت محققانی مانند لودک-فروند و همکاران (۲۰۱۸) به مشارکت ذی‌نفعان، کلابی (۱۳۹۹) به رهبری مشارکتی، شرقی و همکاران (۱۳۹۸) به تعامل و مسئولیت‌پذیری اجتماعی اشاره داشته‌اند. افرادی مانند یونوس و همکاران (۲۰۱۰)، موریکا و همکاران (۲۰۱۷) نیز به اثرات اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی مدل‌های کسب‌وکار اشاره کرده‌اند. مدل بازاریابی و مالی و مؤلفه‌های آنها نیز تقریباً در همه مدل‌های کسب‌وکار عمومی و تخصصی وجود دارند.^۱

چارچوب پیشنهادی تحقیق از جنبه‌های مختلف متمایز است: بسیاری از مؤلفه‌ها مانند

این مدل‌ها زمانی قابل ضمانت است که مجریان آنها اعتقاد قلبی به اصول پایداری داشته باشند. این اقامتگاه‌ها باید به نهادهای تولید و ابزار و فرایندهای پردازش آنها جهت خلق ارزش برای همه ذی‌نفعان شامل میهمانان، جامعه محلی و طبیعت دسترسی داشته باشند. نیروی انسانی آموزش‌دیده، مردم محلی همدل، منابع مالی، جاذبه‌های گردشگری، زیرساخت‌ها، فناوری و خلاقیت دارایی‌هایی است که تولید ارزش منحصربفرد و مزیت رقابتی پایدار را برای اقامتگاه ممکن می‌کند. خلق این ارزش در گرو همراستا کردن اهداف مردم محلی و مشارکت دادن آنان در فرایندهای گوناگون مربوط به تأسیس و تجهیز اقامتگاه، خلق تجربه و بازتولید آن است. این مهم نیز زمانی محقق می‌شود که جامعه محلی از نظر اجتماعی، سیاسی و اقتصادی توانمند شده و بتواند دست به انتخاب بزند. ارزشی که در این فرایند مشارکتی خلق می‌شود باید در زمان و مکان مناسب از طریق بسترهای مناسب به مشتریان مناسب (میهمانان و گردشگران بالقوه) برسد. اثر این فعالیت‌ها و فرایندها به اشکال گوناگون ظاهر می‌شود. کمینه کردن تبعات و بیشینه کردن منافع زیست‌محیطی، اقتصادی، فرهنگی اجتماعی و تجربی باید هدف غایی مدل‌های کسب‌وکار پایدار اقامتگاه‌های بوم‌گردی باشد. خلق تجارب خاطره‌انگیز برای میهمانان، جذب گردشگران بیشتر و افزایش زمان ماندگاری آنها در کنار کاهش اثر کربن، بهینه کردن مصرف آب و انرژی، حفاظت از تنوع زیستی و فرهنگی و تقویت دلبستگی و وابستگی به مقصد در نزد جامعه محلی و گردشگران از مهمترین منافع است که اقامتگاه‌های بوم‌گردی باید ایجاد نمایند تا پایداری بلندمدت خود را تضمین کنند.

ابعاد و مؤلفه‌های شناسایی شده توسط مطالعات دیگر مورد تأیید قرار گرفته‌اند. در بُعد عوامل زمینه‌ای، شرقی و همکاران (۱۳۹۸) به عوامل

Broccardo & Zicari, Upward & Jones, Boken, Rauter, Lüdeke-Freund, Morioka, Barquet, Yunus.

¹ Schaltegger, Abioye, Laasch, Joyce & Paquin, Geissdoerfer, Stubbs & Cockline, Rigatti, Birkin, Barth, Rayna & Striukova, Biloslavo, Bradley,



محدودیت‌های این تحقیق است. توصیه می‌شود سایر محققان چارچوب پیشنهادی این مطالعه را با استفاده از روش‌های مختلف مانند موردکاوی و تحقیق اقدام‌محور در عمل آزمون کنند و مدل‌های کسب‌وکار منحصر بفردی را برای این اقامتگاه‌های در مقصدهای مختلف طراحی نمایند.

حمایت

این مقاله بخشی از یک مطالعه وسیع‌تر با عنوان طراحی چارچوب مدل کسب‌وکار پایدار برای اقامتگاه‌های بوم‌گردی در استان خراسان جنوبی است که با حمایت‌های مالی و معنوی پژوهشگاه میراث فرهنگی و گردشگری وابسته به وزارت میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی انجام شده است.

ظرفیت‌سازی، تأمین سرمایه، نرخ‌گذاری و اثر تجربی مختص اقامتگاه‌های بوم‌گردی است. این چارچوب جامع و منعطف است که وجود ۳۴ مؤلفه گواهی بر این ادعاست. برخلاف بسیاری از مطالعات، چارچوب ارائه شده شکل گرافیکی درک‌پذیری دارد. این چارچوب دارای مؤلفه اثر اقتصادی است که به منابع و تبعات وسیع‌تر اقتصادی بر شبکه خلق ارزش اشاره می‌کند. همچنین، در بیشتر چارچوب‌ها، مؤلفه‌های جهان‌بینی، علیرغم اهمیت، نادیده گرفته شده‌اند.

فقدان دسترسی به برخی مطالعات در پایگاه‌های داده‌ای بین‌المللی و عدم بررسی مطالعاتی که به زبان‌هایی غیر از فارسی و انگلیسی بودند از محدودیت‌های این تحقیق است. عدم آزمون چارچوب به صورت تجربی نیز از دیگر

منابع و مأخذ

است، قابل دسترسی در:
<https://bit.ly/2PH53JC>
ربانی، راضیه، (۱۳۹۷)، بررسی پتانسیل‌های اقامتگاه‌های بوم‌گردی در توسعه گردشگری نسل سوم، مورد پژوهی: اقامتگاه‌های بوم‌گردی استان اصفهان، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، اصفهان، دانشگاه هنر، دانشکده پژوهش‌های عالی هنر و کارآفرینی.
رضوانی، محمدرضا، (۱۳۸۶)، توسعه گردشگری روستانی (با رویکرد گردشگری پایدار)، تهران، انتشارات دانشگاه تهران.
شرقی، لیل، رضایی، روح‌الله، میرک‌زاده، علی‌اصغر، کرمی‌دهکردی، اسماعیل، (۱۳۹۸)، طراحی مدل پایداری کسب‌وکارهای کوچک و متوسط کشاورزی در استان کرمانشاه، پژوهش‌های ترویج و آموزش کشاورزی، ۱۲(۲)، ۱۱-۲۴.

بروج، اشکان، (۱۳۹۱)، مطالعه تطبیقی اقامتگاه‌های بوم‌گردی مناطق بیابانی از منظر توسعه پایدار گردشگری، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، تهران، دانشگاه علامه طباطبایی، دانشکده مدیریت و حسابداری.
حسام، مهدی، (۱۳۹۸)، شناسایی موانع تأسیس و توسعه اقامتگاه‌های بوم‌گردی در نواحی روستایی استان گیلان، مجله پژوهش‌های روستایی، ۱۰(۳)، ۵۴۶-۵۵۹.
حسینی، فاطمه، (۱۳۹۶)، چالش‌ها و فرصت‌های اقامتگاه‌های بوم‌گردی در کشور، صدا و سیمای جمهوری اسلامی ایران، گروه اقتصاد مدیریت پژوهش‌های خبری. قابل دسترسی در
https://www.iribnews.ir/files/fa/news/1396/12/9/1947586_625.pdf

خبرگزاری جمهوری اسلامی ایران، (۱۲ دی ۱۳۹۸)، ۲ هزار واحد اقامتگاه بوم‌گردی در کشور فعال

کلابی، امیرمحمد. (۱۳۹۹)، مدلسازی عوامل موثر بر
پایداری مدل های کسب و کار، پژوهش های
مدیریت عمومی، ۱۳(۴۷)، ۱۱۱-۱۳۴.

- Abioye, O.E, (2015), towards a sustainable business model for financial markets. Ph.D. Dissertation. UK, University of Manchester, Faculty of Humanities.
- Alberts, B, (2011), Comparing business modelling methods: creating and applying a comparison framework for meta-business models, In: 14th twenty Student conference on IT. Enschede, the Netherlands.
- Ayala, H. (1996). Resort ecotourism: a master plan for experience management. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 37(5), 54-61.
- Barquet, A. P., Seidel, J., Seliger, G. & Kohl, H, (2016), Sustainability factors for PSS business models, Procedia CIRP, 47, 436-441.
- Barth, H., Ulvenblad, P. O. & Ulvenblad, P, (2017), Towards a Conceptual Framework of Sustainable Business Model Innovation in the Agri-Food Sector: A Systematic Literature Review, Sustainability, 9(9). <https://doi.org/10.3390/su9091620>
- Biloslavo, R., Bagnoli, C. & Edgar, D, (2017), An eco-critical perspective on business models: The value triangle as an approach to closing the sustainability gap, Journal of Cleaner Production, 174, 746-762.
- Birkin, F, Cashman, A, Koh, S, C, L, Liu, Z, (2009), New sustainable business models in China, Business Strategy and the Environment, 18(1), 64-77.
- Bocken, N.M.P., Short, S.W., Rana, P. and Evans, S., (2014), A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. Journal of Cleaner Production, 65, 42-56.
- Bohnsack, R., Pinkse, J. & Kolk, A., (2014), Business models for sustainable technologies: Exploring businessmodel evolution in the case of electric vehicles, Research Policy, 43, 284-300 .
- Bradley, P., Parry, G. & O'Regan, G., (2019), A framework to explore the functioning and sustainability of business models, Sustainable Production and Consumption, Published online. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2019.10.007>
- Broccardo, L. & Zicari, A., (2020), Sustainability as a driver for value creation: A business model analysis of small and medium enterprises in the Italian wine sector, Journal of Cleaner Production, 259, Published online, <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.120852>
- Bulatović, D. (2017). Ecotourism and ecolodge accommodation. ILIRIA International Review , 7(2), 117-141.
- Chan, J, and Baum, T, (2007), Motivation Factors of Ecotourists in Ecolodge Accommodation: The Push and Pull



- Factors, Asia Pacific Journal of Tourism Research, 12 (4), 349-364.
- Chenail, R. J., and Weiss, A. D, (2007), Utilizing qualitative meta synthesis to conduct systematic reviews of primary healthcare research, 21st Annual Primary Care Research Methods & Statistics. San Antoni.
- Das, M, and Bani, C, (2019), Ecotourism: A panacea or a predicament?, Tourism Management Perspectives, 14: 3-16.
- Erwin, E. J., Brotherson, M. J., & Summers, J. A, (2011), Understanding Qualitative Metasynthesis: Issues and Opportunities in Early Childhood Intervention Research. Journal of Early Intervention, 33(3), 186-200.
- Fielt, E, (2014), Conceptualizing Business Models: Definitions, Frameworks and Classifications, Journal of Business Models, 1 (1), 85-105.
- Garetti, M., Taisch, M., (2012), Sustainable manufacturing: trends and research challenges. Production Planning Control, 23 (2-3), 83-104.
- Geissdoerfer, M., Vladimirova, D., Evans, S., (2018b), Sustainable business model innovation: a review, Journal of Cleaner Production, 198, 401-416.
- Gkoumas, A, (2019), Evaluating a standard for sustainable tourism through the lenses of local industry, Heliyon, 5, published online.
- Jackson, T., (2009). Prosperity without Growth: Economics for a Finite Planet. Earthscan, London.
- Lüdeke-Freund, F., (2010). Towards a conceptual framework of business models for sustainability. In: ERSCP-EMU Conference, Delft, the Netherlands.
- Jackson, L, A, (2010), Toward a framework for the components of green lodging, Journal of Retail & Leisure Property, 9 (3), 211-230.
- Joyce, A., and Paquin, R, (2016), The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models, Journal of Cleaner Production, 135, 1474-1486.
- Kwan, P, Eagles, P, F, J, & Gebhardt, A, (2008), A Comparison of Ecolodge Patrons' Characteristics and Motivations Based on Price Levels: A Case Study of Belize, Journal of Sustainable Tourism, 16(6), 698-718.
- Laasch, O., (2017), Beyond the purely commercial business model: Organizational value logics and the heterogeneity of sustainability business models, Long Range Planning, 51(1), 1-26.
- Lambert, S, (2008), a conceptual framework for business model research, paper presented at 21th Bled eConference .
- Lambert, S.C, (2012), a multi-purpose hierarchical business model framework, Centre for Accounting, Governance and Sustainability Occasional Working Papers, No. 5, July, University of South Australia, Adelaide.
- Ludeke-Freund, F, (2010). Towards a Conceptual Framework of Business Models for Sustainability. In Knowledge Collaboration & Learning for Sustainable Innovation. ERSCP-EMSU

- conference, Delft, The Netherlands, October 25-29.
- Ludeke-Freund F., Carroux S., Joyce A., Massa L., Breuer H., (2018), The sustainable business model pattern taxonomy - 45 patterns to support sustainability-oriented business model innovation. *Sustainable Production and Consumption* (2018), 15, 145-162.
- Maffei, A., Grahn, S. & Nuur, C., (2019), Characterization of the impact of digitalization on the adoption of Sustainable Business Models in Manufacturing, *Procedia CIRP*, 81, 765-770.
- Morioka, N. S., Evans, S. & Carvalho, M. M., (2016), Sustainable business model innovation: exploring evidences in sustainability reporting, *Procedia CIRP*, 40, 659-667.
- Morioka, N. S., Bolis, I., Evans, S. & Carvalho, M. M., (2017), Transforming sustainability challenges into competitive advantage: Multiple case studies kaleidoscope converging into sustainable business models, *Journal of Cleaner Production*, 167(20), 723-738.
- Morris, M., Schindehutte, M. & Allen, J., (2005), the entrepreneur's business model: toward a unified perspective, *Journal of Business Research*, 58, 726- 735 .
- Morrison, A. M, (2002), Small hospitality businesses: Enduring or endangered? *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 9(1), 1-11.
- Niroomand, P., Ranjbar, M., Saadi, M. R., and Amirshahi, M, (2012), Identification and classification of mobile business models based on meta-synthesis approach. *Information Technology Management*, 4(10), 181-203.
- Peters, C., Blohm, I., Leimeister, J. M. (2015), Anatomy of Successful Business Models for Complex Services: Insights from the Telemedicine Field, *Journal of Management Information Systems*, 32: 75-104.
- 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.
- Rigatti, V, (2016), How Can Ecodge Become Sustainable and Successful Business Model: Environmental, Social and Economic Perspective, M.A Thesis, Austria, Modul Vienna University, Business College .
- Rayna, T, & Striukova, L, (2016), 360° Business Model Innovation: Toward an Integrated View of Business Model Innovation, *Research-Technology Management*, 59(3), 21-28.
- Russell, D., Bottrill, C. & Meredith, G, (1995), International ecolodge survey. In D. E. Hawkins, M. E. Woods & S. Bittman (Eds), the *Ecodge Sourcebook: For Planners and Managers*, 9-17. Burlington, VT: The International Ecotourism Society.
- Schaltegger, S., Lüdeke-Freund, F., Hansen, E., (2012), Business cases for sustainability: the role of



- business model innovation for corporate sustainability, *International Journal of Innovation and Sustainable Development*, 6.(۲)
- Stubbs, W, and Cocklin, C, (2008), Conceptualizing a Sustainability Business Model, *Organization Environment*, 21 (2), 103-127 .
- Teece, D. J, (2010), Business models, business strategy and innovation, *Long Range Planning*, 43, 172-194.
- UNWTO Tourism Highlights: 2018 Edition. Retrieved from <https://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284419876>.
- Upward, A., Jones, P., (2016), An ontology for strongly sustainable business models: defining an enterprise framework compatible with natural and social science, *Organization & Environment*, 29 (1), 97-123.
- Wight, P. A, (1997), Ecotourism accommodation spectrum: Does supply match the demand?, *Tourism Management*, 18(4), 209-220.
- Yunus, M., Moingeon, B., Lehmann-Ortega, L., (2010), Building social business models: lessons from the Grameen experience. *Long Range Planning*, 43, 308-325.
- Zimmer, L, (2006), Qualitative meta-synthesis: a question of dialoguing with texts, *Journal of Advanced Nursing*, 53(3), 311-318

