

Kritieke suksesfaktore van duikondernemings: 'n vergelykende studie

Lindie (Engelina) du Plessis

Lindie (Engelina) du Plessis, Skool vir Toerismebeheer,
TREES (Toerismenavorsing in Ekonomie, Omgewing en Samelewing),
Fakulteit Ekonomiese en Bestuurswetenskappe, Noordwes-Universiteit (Potchefstroomkampus)

Opsomming

Oriëntasie: Skubaduiktoerisme kan bewaringsveldtogte positief beïnvloed, inkomste genereer en plaaslike gemeenskappe ondersteun; daarom is dit belangrik om te verstaan hoe hierdie entrepreneurs funksioneer, netwerke vorm en finansiële lewensvatbaarheid bly.

Navorsingsdoelwit: Die navorsing identifiseer en vergelyk die kritieke suksesfaktore van skubaduikondernemings in ontwikkelde en ontwikkelende lande.

Motivering vir die studie: Skubaduiktoerisme toon groei in mededinging wat die aanbod van skubaduikskursies betref. Dit impliseer dat meer entrepreneurs duikondernemings van stapel stuur. Om mededingend te bly, is dit noodsaaklik om die kritieke suksesfaktore van hierdie spesifieke toerismeproduk te verstaan.

Navorsingsontwerp, -benadering en -metode: Die studie is gebaseer op twee gevallestudies wat verteenwoordigend is van mariene beskermde gebiede (MBG's) in 'n ontwikkelde land en 'n ontwikkelende land. 'n Kwalitatiewe navorsingsbenadering is gevolg deur onderhoude te voer met agt duikoperateurs in die Portofino-gebied (Italië), wat in 'n mariene beskermde gebied geleë is, en agt operateurs in Ponta de Ouro, Mosambiek. Die data is ontleed deur gebruik te maak van Creswell se ses stappe vir data-analise en -interpretasie.

Hoofbevindinge: Faktore wat 'n invloed het, sluit ligging, doeltreffende sakebedrywighede, gehalteprodukte en -dienste, en kliënteverhoudinge in.

Praktiese en bestuursimplikasies: Deur hierdie twee scenario's te vergelyk, kan inligting bekom word wat die basis vorm vir die groei van so 'n skubaduikbesigheid.

Bydrae en toevoeging van waarde: Die resultate verskaf insig oor die werksaamhede van operateurs in twee verskillende scenario's en gebiede. Die inligting kan leiding aan operateurs gee oor hoe ander markte benader kan word deur die kritieke suksesfaktore van die operateurs van hierdie spesifieke markte te bemeester.

Trefwoorde: bestuur; duikoperateurs; entrepreneurskap; kritieke suksesfaktore; Ponta do Ouro; Portofino; skubaduik; sleutelsuksesfaktore

Abstract

Critical success factors of scuba diving enterprises: a comparative study

Scuba diving tourism has, over the past two decades, begun to play an increasingly important role within the international tourism sector, and is considered a niche product with substantial potential to support economic growth, conservation initiatives, and local community development. The orientation of this study rests on the understanding that scuba diving cannot be regarded simply as a recreational activity, but rather as a multifaceted business opportunity integrated with sustainable tourism practices, marine conservation, and community involvement. By studying the enterprises that operate within this sector, important insights can be gained into the ways in which entrepreneurs build networks, sustain financial viability, and survive within a highly competitive and ecologically sensitive environment. The research proceeds from the assumption that the success and survival of such enterprises depend on critical success factors that are not only internally managed but also contextually shaped by the socio-economic and ecological frameworks of the countries in which they operate.

The central research objective was to identify and systematically compare the critical success factors of scuba diving enterprises in developed and developing countries. This comparison enables researchers, policymakers and entrepreneurs to understand the dynamics driving enterprises in different economic and governance environments. The need for such a study arises from the growing competition within the tourism sector, particularly concerning specialist products such as scuba diving excursions. As more enterprises enter the market, it becomes essential for existing and new operators to master these critical success factors to remain competitive, sustainable and profitable.

The research was designed as a qualitative comparative case study, using two marine protected areas (MPAs) as empirical starting points. The first study area, the Portofino region in Italy, represents the context of the developed country. This region is internationally recognised for its marine biodiversity and strict regulation of tourism activities, making it an appropriate laboratory for examining enterprise practices within a formally managed and well-developed market. The second study area, Ponta de Ouro in Mozambique, represents the developing country context. Here, tourism operations are less stringently regulated, and local economic and infrastructural challenges pose unique demands for the survival and success of scuba diving enterprises.

For data collection, a purposive sample of eight operators in each study area was undertaken. Interviews focused on identifying strategic management approaches, business practices, client relations, and perceptions of sustainability. The data was analysed using Creswell's six steps of qualitative data analysis and interpretation, which include organising data, reading and re-reading transcripts, coding, generating themes, interpretation, and final reporting. This systematic approach ensured that the findings were processed reliably and credibly.

The key findings indicate that four broad factors are decisive for the success of scuba diving enterprises:

1. Location and environmental context. Operators in Italy benefit from an established marine conservation framework, while Mozambican operators rely more on the natural appeal of a relatively pristine but less regulated marine environment.
2. Efficient business operations. In the developed context, strict compliance with regulations and a high degree of formal management are critical success factors. In the developing context, informal networks and adaptability play a more significant role.
3. Quality of products and services. Both contexts confirm that clients develop loyalty when quality experience, safety standards, customer relationships, and reputation are maintained.
4. Word-of-mouth marketing, online reviews, and personal client relationships contribute to sustainable income and a steady stream of tourists in both contexts.

These findings carry practical implications for the management of scuba diving enterprises. First, operators who effectively capitalise on their geographical and ecological advantages have a greater chance of developing a competitive niche in the market. Second, the effective application of management strategies, whether formal or informal, is essential for sustainability. Third, maintaining quality and safety as core principles strengthens client trust, which in turn stimulates business growth. Lastly, building long-term client relationships and a positive reputation appears to be a strategic asset that is difficult for competitors to replicate.

By comparing the two case studies, the research provides a framework for future scuba diving entrepreneurs to adapt and refine their strategies. Operators in developing countries can learn from the structured management practices of developed countries. In contrast, operators in developed countries may benefit from their counterparts' innovative, adaptable and often community-based approaches in developing nations.

The valuable contribution of this study lies in offering new insights into the practical workings of a tourism niche product that is attracting increasing international attention. The research creates a foundation for improved strategic planning, policy development, and entrepreneurial support by identifying the critical success factors and situating them within two different contexts. Furthermore, these results can be used as a guideline for expanding tourism offerings in marine protected areas worldwide, ultimately strengthening the balance between economic development and marine conservation.

In summary, the research illustrates that scuba diving tourism is more than a recreational activity; it is a complex economic and social system where success depends on a combination of location, management, quality and customer relationships. By understanding and strategically leveraging these factors, scuba diving enterprises can remain financially sustainable and play a meaningful role in supporting local communities and protecting marine ecosystems. This research, therefore, makes an essential contribution to the existing body of knowledge on sustainable tourism and provides practical guidelines for both current and future scuba diving enterprises

Keywords: management; dive operators; entrepreneurship; critical success factors; Ponta do Ouro; Portofino; scuba diving; key success factors

1. Inleiding

Skubaduiktoerisme het 'n multimiljard-dollar-bedryf geword (De Groot en Bush 2010; Wongthong en Harvey 2014; Lück 2015; Schuhbauer, Favoretto, Wang, Aburto-Oropeza, Sala, Millage, Cabral, Sumaila, Lucrezi, Hsu en Tighsazzadeh 2023; Set, Salleh, Rashid en Nasir 2023) en kan gedefinieer word as reis met die primêre doel om aktief of passief aan skubaduikaktiwiteite deel te neem. Dit sluit duik in die oseaan sowel as in varswater met behulp van gespesialiseerde toerusting in (veral duiksilinders, reguleerders en nat- of droëpakke), maar sluit alle vorme van snorkel uit (Du Plessis en Saayman 2017). Die groei van skubaduiktoerisme het gelei tot beduidende beleggings in die ontwikkeling van skubaduiktoerusting, kleinhandel, opleiding, duikoperateurs en skubaduikverhuring (Dimmock, Cummins en Musa 2013). Soos baie ander vorme van toerisme het skubatoerisme ongekende groei in die aantal duikoperateurs (entrepreneurs) beleef. In 2023 het Schuhbauer e.a. 2023 aangedui dat skubaduik se geskatte wêreldwye jaarlikse inkomste (direkte duikbesteding in 2019) tussen 0,9 en 3,2 miljard Amerikaanse dollar per jaar was. Die breër ekonomiese impak (direkte en indirekte besteding) was tussen 8,5 en 20,4 miljard Amerikaanse dollar per jaar. Die navorsers Lück (2015), Schuhbauer e.a. (2023) en Set e.a. (2023) het ook aangedui dat mariene toerisme een van die grootste sektore in die mariene ekonomie is, met 8,9 tot 13,6 miljoen duiktoeriste wêreldwyd wat tot 124 000 werkseleenthede ondersteun.

Daar word beraam dat daar wêreldwyd meer as 10 000 duikoperateurs (entrepreneurs) is wat meer as ses miljoen duikers bedien (Anon. 2016; Schuhbauer e.a. 2023), waarvan die meeste klein- tot mediumgrootte ondernemings is wat in baie gevalle informeel bestuur word en met die verhoogte vraag die volhoubaarheid van hierdie besighede kan bedreig (Du Plessis en Saayman 2016).

Ontspanningskubaduik het 'n beduidende impak op die gemeenskappe, ekonomieë en omgewings van bestemmings oor alle breedtegrade in beide ontwikkelde en ontwikkelende lande (Lucrezi, Milanese, Markantonatou, Cerrano, Sara, Palma en Saayman 2017). Onbeheerde skubaduik kan ernstige bedreigings vir die omgewing en bewaring inhou deur óf direkte (bv. kontak) óf indirekte impakte (bv. besoedeling). Om 'n positiewe impak te behou en hierdie entrepreneurs te ondersteun om meer volhoubaar te wees, beklemtoon Marais en Saayman (2011) dat effektiewe bemaking en bestuur van uiterste belang is vir besighede om in 'n baie mededingende omgewing te oorleef. Die situasie is geneig om selfs moeiliker en meer uitdagend te wees vir duikoperateurs wat binne mariene beskermde gebiede (MBG's) werk, aangesien hulle streng regulasies, beleide en wetgewing in ag moet neem. Dit is bo en behalwe die uitdagings van die bedryf van 'n klein- of mediumgrootte onderneming (Marais 2016). Duikoperateurs word verder uitgedaag deur die behoeftes van spesifieke markte, veranderende ekonomiese omgewings en nuwe tegnologie, om maar net 'n paar te noem. Die gebruik van veralgemenings wanneer dit by skubaduikbestuur kom, bly 'n netelige saak (Du Plessis en Saayman 2017; Schuhbauer e.a. 2023) en opleiding vir hierdie entrepreneurs is skaars en in meeste gevalle afwesig. Dit is daarom belangrik om die kritieke suksesfaktore (KSF's) vir duikoperateurs in spesifieke gebiede te identifiseer.

Om te verstaan hoe hierdie entrepreneurs funksioneer, netwerke vorm en finansiële lewensvatbaar bly, is die vraag wat beantwoord moet word: Wat is die KSF van 'n duikonderneming? Die primêre doel van hierdie studie was om die KSF's van skubaduikondernemings wat in 'n ontwikkelde land (Italië – Portofino-MBG) en 'n ontwikkelende land (Mosambiek – Ponta do Ouro-MBG) in mariene beskermde gebiede (MBG's) bedryf word, te identifiseer en

te vergelyk. Deur te bepaal wat in die teenstellende lande as belangrik geag word, kan die resultate vir entrepreneurs en bestuurders van duikondernemings riglyne verskaf om hul besighede meer effektief en doeltreffend te bestuur, ongeag waar die besigheid geleë is.

2. Agtergrond en literatuuroorsig

Die literatuuroorsig het getoon dat Daniel (1961) die eerste persoon was wat die kritieke-suksesfaktorstrategie gebruik het om noodsaaklike inligting vir bestuurders te klassifiseer as 'n element van strategiese bestuur. Na 'n intensiewe literatuuroorsig het Marais, Du Plessis en Saayman (2016) KSF's gedefinieer as die aspekte wat sekere situasies beïnvloed en wat gunstig moet funksioneer om sukses te verseker vir die onderneming om te floreer en die bestuursdoelwitte te bereik. KSF's speel 'n belangrike rol aangesien dit ook help om 'n besigheid te posisioneer (Jones, Singh en Hsiung 2015). Hierdie faktore definieer en rig bestuursverantwoordelikhede en aksies, soos deur Park (1990) aangedui. Dit help ook met die effektiewe en doeltreffende toewysing van hulpbronne (Freeman en Thomlinson 2014; Set e.a. 2023), en speel 'n belangrike rol in die versekering van gehaltebestuur (Burger en Saayman 2009).

Daarbenewens dra hierdie KSF's by tot die tevredenheid van kliënte en sukses van die onderneming aangesien dit sleutelaspekte van die waardeketting identifiseer (Ferreira en Fernandes 2015; Reddy en Bhaskar 2022). Dit verbeter die besoeker- en toeriste-ervarings (Caralli, Stevens, Willke en Wilson 2004; Erasmus, Kruger en Saayman 2012) en dra by tot verhoogde inkomste (Freeman en Thomlinson 2014; Du Plessis en Saayman 2017). Laasgenoemde help ook om 'n hoër aandeel-opbrengs te behaal (Hua, Chan en Mao 2009) en dra by tot groei en ontwikkeling (Lin en Fu 2012). Aangesien die besighede krities geanaliseer word, word geleenthede uitgelig (Freeman en Thomlinson 2014; Sutrisno 2024). Navorsers het ook bevind dat hierdie faktore bydra tot die mededingende voordeel van ondernemings (Lin en Fu 2012; Nieh en Pong 2012; Sutrisno 2024). Al die bogenoemde uitkomst dra ook by tot verhoogde volhoubaarheid (Freeman en Thomlinson 2014; Nieh en Pong 2012). Daarom bly die vraag: Wat impliseer KSF's vir duikondernemings? Dit is duidelik uit die literatuur dat duiktoerisme unieke omstandighede het (Du Plessis en Saayman 2017) wat aanleiding gee tot 'n unieke bestuurstyl. Dis daarom uiters belangrik om vas te stel wat die KSF van duikondernemings behels.

KSF's is die beperkte areas, eienskappe, omstandighede, toestande, gebeure, aktiwiteite, strategiese elemente, of veranderlikes wat spesifieke aandag vereis weens hul belangrikheid. Wanneer hierdie faktore behoorlik onderhou en bestuur word, kan dit 'n beduidende impak op die sukses van 'n gebeurtenis, individue, afdeling, organisasie of firma hê, en kan dit die verskil tussen wins en verlies beteken (Bullen en Rockart 1986; Burger en Saayman 2009; Dickinson, Ferguson en Sircar 1984; Leidecker en Bruno 1987; Williams en Saayman 2013; Sutrisno 2024). 'n Ander benadering is om KSF's te beskou as aspekte wat, indien dit verwyder word of nie uitgevoer word nie, die sukses van die organisasie se bereiking van die visie sou belemmer. KSF's word gebruik om inligtingsbehoefte te identifiseer, om elemente wat van kritieke belang is vir stelselsukses te lys en beskryf, en om te help om bestuur se verantwoordelikhede en aksies te definieer en te fokus. Alhoewel die literatuur voorstel dat KSF's bereik moet word om doelwitte te bereik, moet 'n onderskeid tussen die doelwitte en die KSF's getref word: KSF's is kombinasies van aktiwiteite en prosesse wat ontwerp is om die bereiking van die doelwitte te ondersteun (Brotherton en Shaw 1996; Sutrisno 2024). Verder is KSF's uitvoerbaar, tot 'n seker mate beheerbaar deur bestuur, en potensieel meetbaar (Brotherton en Shaw 1996).

Aangesien die doelwitte en doelstellings van bedryf tot bedryf verskil, sal elke mark en bedryf sy eie relevante KSF's hê (Choon-Chiang 1998; Geller 1985). Die aard van die eksterne omgewing waarbinne 'n organisasie funksioneer, bepaal tot 'n mate die KSF's (Brotherton 2004b; Boardman en Vining 1996).

Die ontleding van sleutelsuksesfaktore oor tyd toon dat suksesvolle toerisme- en gasvryheidsbestuur staatmaak op 'n samevloeiing van strategiese, operasionele en omgewingsfaktore (Marais 2016). Studies soos dié van Geller (1985) en Brotherton (2004a; 2004b) het reeds vroeg beklemtoon dat diensgehalte, kliënttevredenheid en kostebeheer noodsaaklik is vir mededingende voordeel. Van der Westhuizen en Saayman (2007) en Camillo, Connolly en Kim (2008) het verder beklemtoon hoe menslike hulpbronne en persoonlike gasvryheid die kliënt se ervaring beïnvloed.

Latere navorsing, soos dié van Kozak en Buhalis (2019) en Du Plessis en Saayman (2017), fokus op die rol van netwerke, samewerking en politieke ondersteuning, veral in toerismekontekste. Wilson (2019) en Set e.a. (2023) beklemtoon die belang van bekostigbaarheid, diensomstandighede en duikgidse se professionele bevoegdhede, veral in mariene toerisme.

Reddy en Bhaskar (2022) en Sutrisno (2024) wys op die toenemende belang van volhoubare praktyke, gemeenskapsbetrokkenheid en toeganklikheid, wat 'n verskuiwing na verantwoordelike toerismebestuur aandui.

Hierdie oorsig bevestig dat daar nie 'n enkele suksesfaktor is wat as sleutelaandrywer van toerismesukses uitstaan nie, maar eerder 'n samewerking van faktore soos ligging, produkdiversiteit, bemarking, menslike kapitaal, tegnologie en beleid. Hierdie faktore moet geïntegreer bestuur word om langtermynvolhoubaarheid, kliënttevredenheid en winsgewendheid te verseker.

Hierdie literatuuroorsig gee 'n oorsig van KSF's wat as belangrik geag word in verskeie sektore van toerisme en gee 'n goeie basis om die duiksektor mee te vergelyk en verder te analiseer.

Gepubliseerde studies oor KSF's in die toerismebedryf is uiteenlopend en van beide die vraag- en aanbodkant ondersoek. Dit toon ook hoe dit van een sektor en gevallestudie tot die ander verskil, wat die belangrikheid van sodanige navorsing bevestig. Soos aangedui, word die meerderheid duikondernemings deur entrepreneurs bestuur (Du Plessis en Saayman 2017).

Daar is beperkte studies wat die samevloeiing van entrepreneurskap, lewenstyl-entrepreneurskap en duiktoerisme ondersoek. Die meeste navorsing oor duikbedrywigheede fokus op operasionele en omgewingsfaktore (Marais 2016), terwyl studies oor entrepreneurskap dikwels op ander sektore van toepassing is.

Die uniekheid van 'n lewenstyl-entrepreneur, wat dikwels 'n onderneming begin en bestuur met die primêre doel om 'n spesifieke leefstyl na te streef eerder as om winsmaksimering of besigheidsgroei op groot skaal te prioritiseer (Esen en İçcioğlu 2017), beklemtoon die nut van die studie. Hierdie tipe entrepreneur kies ondernemingsaktiwiteite wat hul persoonlike waardes, belange en leefstyl ondersteun – byvoorbeeld buitelewe, reis, kreatiwiteit, vryheid of gemeenskapsbetrokkenheid. Die fokus is dus dikwels op lewensgehalte, selfvervulling en werksvryheid eerder as op finansiële opbrengs alleen.

Een studie wat relevant is, is dié van Dias en Silva (2021), wat die bereidwilligheid van lewenstyl-entrepreneurs om in 'n bestemming te bly ondersoek het. Hulle bevind dat die teenwoordigheid van sulke entrepreneurs die mededingendheid van die bestemming kan bevorder. Hulle het ook herstelstrategieë vir lewenstyl-entrepreneurs na die COVID-19-pandemie ondersoek (Dias, Patuleia, Silva, Estêvão en González-Rodríguez 2021). Alhoewel hierdie studies waardevolle insigte bied, is dit nie spesifiek op duiktoerisme van toepassing nie.

Daar is dus duidelike navorsingsgapings in die samevloeiing van lewenstyl-entrepreneurskap en duiktoerisme. Die huidige studie kan insigte bied in hoe entrepreneurskap die volhoubaarheid, mededingendheid en gemeenskapsbetrokkenheid in duiktoerisme kan beïnvloed deur KSF's in ag te neem.

3. Metodologie

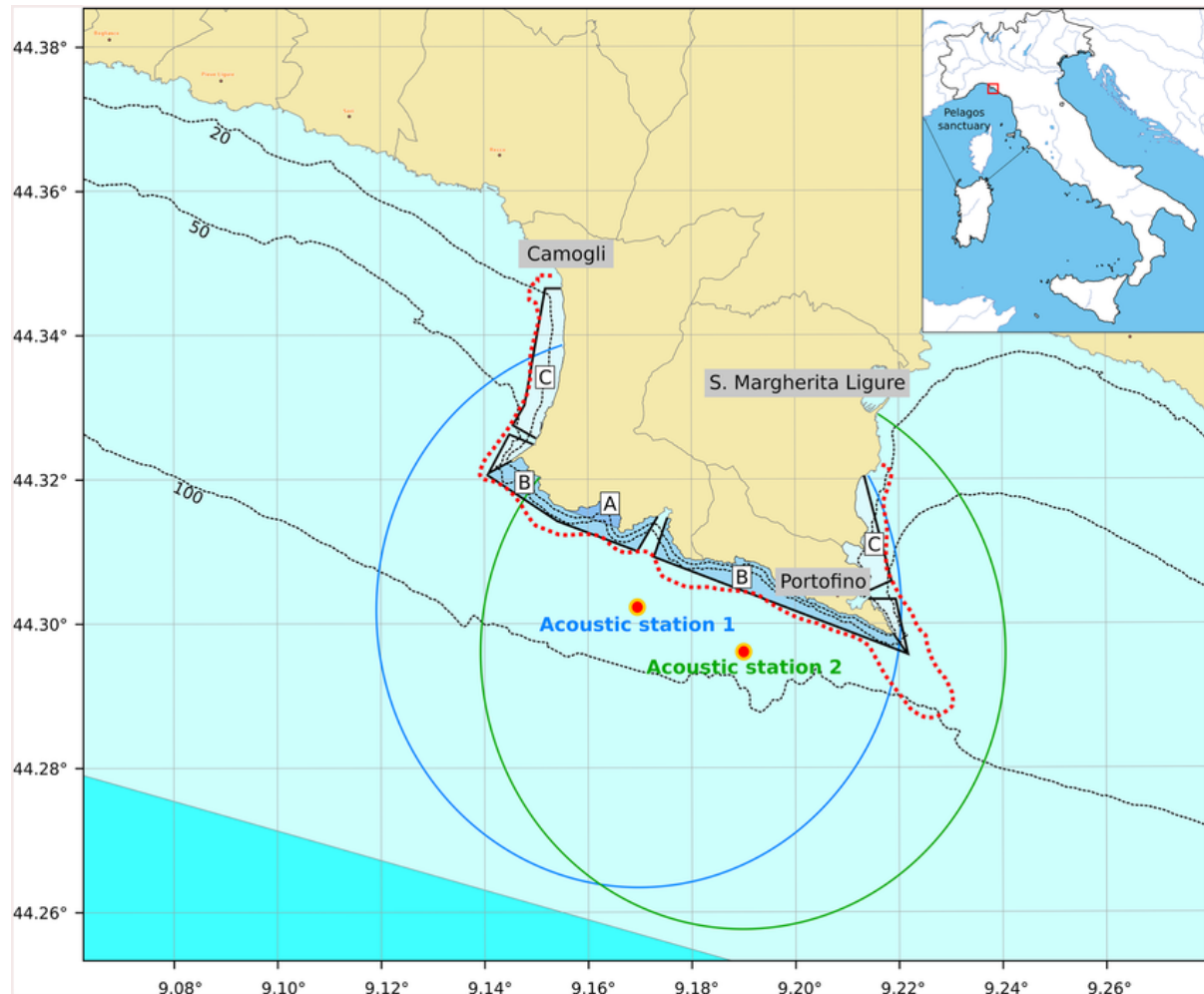
Die studie is gebaseer op twee gevallestudies wat MBG's in 'n ontwikkelde land (Italië – Portofino) en een in 'n ontwikkelende land (Mosambiek – Ponta do Ouro) verteenwoordig. Volgens die Wêreld- Ekonomiese Forum is daar vanaf Desember 2022 meer as 18 000 mariene beskermde gebiede (MBG's) wêreldwyd, wat ongeveer 8,16% van die wêreld se oseane beslaan (Lucrezi e.a. 2016). Alhoewel duik op verskeie plekke en in verskillende omgewings plaasvind, fokus hierdie artikel op skubaduikoperateurs wat in bogenoemde MBG's werk. Die twee MBG's was deel van die Green Bubbles RISE-projek wat gefokus het op verskeie Europese en Afrika-duikbestemmings. Portofino en Ponta do Ouro was die enigste twee duikbestemmings wat deel van die projek was wat in 'n MBG geleë was en daarom is hulle gekies vir die vergelyking. Dit is belangrik om die aard van 'n MBG te verduidelik. 'n MBG word gedefinieer as 'n area onder beheer van 'n owerheid wat hoofsaaklik op bewaring, regulasies en netwerke konsentreer om mariene lewe te handhaaf en te beskerm, ongelisensieerde operateurs te reguleer en die veiligheid van duikers te waarborg (Lucrezi e.a. 2016). Die volgende afdeling sal agtergrond oor die twee spesifieke MBG's verskaf.

3.1 Gevallestudies

3.1.1 Portofino-MBG

Die Portofino-MBG is geleë in die Liguriese See, Italië, in die noordwestelike Middellandse See (Kaart 1). Dit is in 1999 gestig en beslaan 'n totale area van 3,74 km². Die MBG omring die voorgebergte van Portofino, wat 13 km kuslyn het en ook 'n bewaringspark is (Portofino-streeks-park, wat deur 'n ander bestuursowerheid bestuur word).

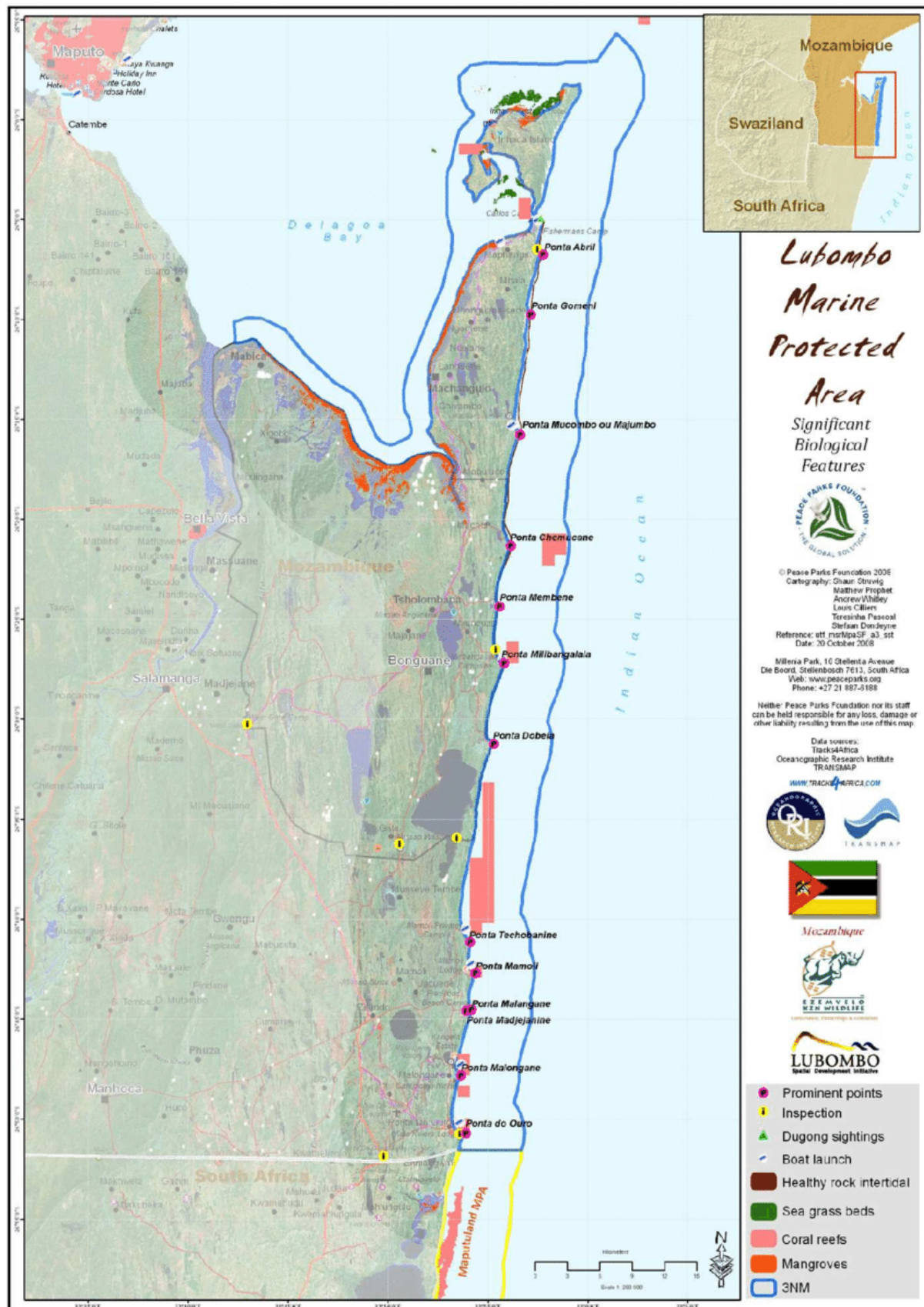
Tydens die opname was daar 20 kommersiële skubaduikondernemings wat in die Portofino-MBG (Area Marina Protetta Portofino) bedryf is. Die meeste het saamgespan om Assodiving Portofino te vorm, 'n vereniging wat skubaduikoperateurs in die Portofino-area verteenwoordig. Die 21 terreine waar skubaduik in die MBG toegelaat is, is met boeie gemerk. Permitte is nie tot kommersiële bedrywighede beperk nie; private burgers kan ook magtiging kry om onafhanklik in die MBG te duik (Lucrezi e.a. 2016).

**Kaart 1. Portofino se MBG's**

Bron: Alessi, Mandich, Wurtz en Paoli (2019)

3.1.2 Ponta do Ouro-MBG

Hierdie MBG is geleë in die suide van Mosambiek (Kaart 2). Dit beslaan 678 km² en strek 86 km langs die kuslyn. Die MBG is 'n gewilde skubaduikbestemming onder Suid-Afrikaners, Mosambiekers en internasionale toeriste weens die haaiduik (Abrantes en Pereira 2003; Bjerner en Johansson 2001; Alessi e.a. 2019; Bavestrello, Betti, Bianchi en Cappanera 2024).

**Kaart 2. Ponta do Ouro-MBG**

Bron: Pereira, Pereira, Louro en Litulo (2021)

Duikondernemings mag in Ponta do Ouro bedryf word mits operators 'n sakepermit besit, maar individue kan ook privaat duik met 'n ontspanningspermit. Soos in die geval van ontspanningsvisvang- en “swem met dolfyne”-vaartuie moet skubaduikverhuring vanaf 'n aangewese area op die strand te water gelaat word. Die koraalriwwe waar skubaduik toegelaat word (minstens 20 km vanaf Ponta do Ouro tot Ponta Mamoli in die noorde) is nie met boeie gemerk nie, maar word normaalweg met 'n GPS opgespoor; 'n sigbare oppervlakboei moet tydens die duik gesleep word (Lucrezi e.a. 2016).

3.2 Navorsingsontwerp en steekproef

Die identifisering van KSF's kan insig bied in die bestuur van duikondernemings. Om dit te bewerkstellig, is 'n kwalitatiewe navorsingsbenadering gevolg deur onderhoude met agt duikoperators in die Portofino-MBG en agt operators in Ponta do Ouro te voer.

Vanuit 'n metodologiese oogpunt kan die KSF's deur 'n kwantitatiewe of kwalitatiewe benadering, of 'n kombinasie van die twee benaderings, bepaal word (Marais e.a. 2016). Daar is besluit dat 'n kwalitatiewe benadering ryker data sou verskaf wat meer geskik is vir hierdie navorsing wat ten doel het om insig in die persepsies van operators te verkry (Ren 2016). Om die KSF's van duikondernemings in die MBG's van Portofino en Ponta do Ouro te bepaal, is 'n kwalitatiewe opname bestaande uit agt onderhoude met operators/eienaars – wat ook die bestuurders van die onderskeie besighede is – gedurende November 2015 in Portofino en in Februarie 2017 in Ponta do Ouro gevoer.

In die geval van Portofino was daar 20 duikoperators in die ondersoekgebied, waarvan sewe ewekansig as deel van die steekproef gekies is. 'n Volledige steekproef is in Ponta do Ouro gebruik deur al agt operators in die studie in te sluit.

In beide gevallestudies is onderhoude vooraf met die deelnemers wat duikpermitte vir die MBG's vir Portofino en Ponta do Ouro besit, geskeduleer.

3.3 Riglyne vir die onderhoude

Gestruktureerde onderhoude word gewoonlik in navorsing met veelvuldige gevallestudies gebruik om struktuur daar te stel en om vooraf te verseker dat die vrae gedetailleerd en volledig is (Nieuwenhuis 2008). Die eerste vyf vrae is ontwerp om 'n algemene maar basiese profiel van elke deelnemer en hul besigheid te verkry, gevolg deur vrae wat daarop gemik is om hul menings oor KSF's te verkry. Op grond van die deelnemers se antwoorde is opvolgvrae geformuleer. Onderhoude is opgeneem, getranskribeer, en daarna verder deur die outeur ontleed.

3.4 Data-analise

Die data wat ingesamel is, is getranskribeer en in narratiewe vorm aangebied, waarna dit met behulp van Creswell (2009) se ses stappe van data-analise en interpretasie ontleed is. Onderhoud-riglyne ('n vraelys) wat uit drie afdelings bestaan, is saamgestel gebaseer op die literatuuroorsig:

- Afdeling A het bestaan uit 'n demografiese profiel, wat hoofsaaklik gefokus het op die bedryfaspekte van die besigheid, en het vrae ingesluit rakende die aantal jaar in die bedryf, aantal bote, permanente personeel en kontrakwerkers. Hierdie inligting dui die grootte van die sake-ondernemings aan.
- Afdeling B het gefokus op die KSF's van die bestuur van 'n duikonderneming. Vrae het verwys na faktore wat 'n duikonderneming kan verbeter en die uitdagings wat ondervind word. Wat maak hul besighede 'n sukses, en wat maak dit volhoubaar?

Die versamelde data is ontleed deur Creswell se ses stappe van data-analise en interpretasie. Die ses stappe is (Creswell 2009):

1. **Organiseer en berei die data voor:** Dit het die organisering van die data sowel as die transkripsies van die opgeneemde onderhoude en die voorbereiding daarvan vir analise ingesluit. Die navorsing is ook uitgevoer deur van 'n inhoudsanalise gebruik te maak. Soekresultate van verskeie vaktydskrifte wat KSF's in die toerismebedryf nagevors het is geïdentifiseer om 'n agtergrond te verkry rakende die ooreenkomste tussen of leemtes in die verskillende benaderings en persepsies ten opsigte van KSF's.
2. **Lees deur al die data:** Tydens hierdie stap is die data verskeie keer deurgelees om 'n algemene begrip van die inligting te verkry.
3. **Begin 'n gedetailleerde analise met 'n koderingproses:** Die data rakende KSF's vir die bestuur van duikbedrywighede is gekodeer om die belangrike aspekte te identifiseer. Daarna het die outeur 'n herkoderingproses gevolg om betroubaarheid te verseker. Die resultate is toe vergelyk om 'n oorsig te kry.
4. **Gebruik die koderingproses om 'n beskrywing van die omgewing of mense en kategorieë of temas vir ontleding te genereer:** Die verskillende kodes is in kategorieë ingedeel, waarna temas aan elke kategorie toegeken is. Die toegekende temas het as die belangrikste bevindings in die resultate uitgestaan en is gebruik om opskrifte in die afdeling wat die bevindings van hierdie studie dek, te skep.

Om die betroubaarheid van die data te verseker, is die volgende stappe toegepas met die kodering en analise van die studie: Eerstens is kategorieë in Excel geskep op grond van die aantal keer wat 'n begrip waargeneem is. Tweedens is betroubaarheid verhoog deur die triangulering van data, waartydens die kategorieë en resultate deur die oorspronklike deelnemers bevestig is. Derdens is die resultate vergelyk met vorige bevindinge uit soortgelyke navorsing.
5. **Bepaal hoe die beskrywing en temas in die kwalitatiewe narratief verteenwoordig sal word:** Die kronologie van die belangrikheid van die geïdentifiseerde temas is bespreek. Hierdie stap verskaf beskrywende inligting oor elke gegewe tema en die inligting wat deur elke deelnemer geïdentifiseer is.
6. **'n Laaste stap in data-analise behels die interpretasie of die betekenis van die data:** Laastens is persoonlike interpretasie en begrip geformuleer met betrekking tot die resultate wat uit hierdie navorsing verkry is.

3.5 Etiese oorweging

Tydens die studie is vertroulikheid as prioriteit beskou, met waarborge aan die deelnemers dat hul data vertroulik gehou sal word en dat hul identiteite nie bekend gemaak sal word nie. Etiese goedkeuring vir die studie is deur Noordwes-Universiteit se etiese hersieningsproses onder die studienommer EMS 2016/11/04-0217 verkry.

Metodologiese betroubaarheid en toereikendheid is gehandhaaf deur die sorgvuldige kodering en herkodering van die data. Om akkuraatheid en geldigheid verder te verseker, is die data per e-pos na die duikoperateurs teruggestuur vir hul finale insette en bevestiging.

4. Resultate

Die resultate, gebaseer op die opname wat gedoen is, volg.

4.1 Demografie van die duikoperateurs

Afdeling A is ontwikkel om die demografiese besonderhede van die duikondernemings vas te lê en het die vrae wat in Tabel 1 en 2 aangebied is, ingesluit:

Tabel 1. Demografiese profile van duikondernemings in Portofino

	Deel-nemer 1	Deel-nemer 2	Deel-nemer 3	Deel-nemer 4	Deel-nemer 5	Deel-nemer 6	Deel-nemer 7
Jare in bedryf	5 jaar	Meer as 10 jaar in die besigheid	Meer as 10 jaar in die besigheid	Meer as 10 jaar in die besigheid	5 jaar	Meer as 10 jaar in die besigheid	20 jaar
Bote	3 bote	2 bote	2 bote	2 bote	2 bote	1 boot	4 bote
Permanente personeel	4 voltydse personeellede	2 voltydse personeellede	2 voltydse personeellede	5–6 voltydse personeellede		Eienaars	10–12 mense met verskillende rolle
Kontraktwerkers	6	Geen	6 in die somer	Vriende help oor naweke	4–5 mense	3–4 oor naweke / 1–2 in seisoen	3–4 oor naweke / 1–2 in seisoen

Tabel 2. Demografiese profiel van duikondernemings in Ponta do Ouro

	Deel-nemer 1	Deel-nemer 2	Deel-nemer 3	Deel-nemer 4	Deel-nemer 5	Deel-nemer 6	Deel-nemer 7
Jare in bedryf	Meer as 10 jaar	5 jaar	Meer as 10 jaar	Meer as 10 jaar	5 jaar	9 jaar	10 jaar
Bote	2 bote	3 bote	3 bote	3 bote	1 boot	1 boot	2 bote
Permanente personeel	8 voltydse personeellede	8 voltydse personeellede	18 voltydse personeellede	4 voltydse personeellede	3 voltydse personeellede	6 voltydse personeellede	13 voltydse personeellede
Kontraktwerkers	Geen	4	3 (dive master)	2			

Dit was duidelik uit beide gevallestudies (Portofino 4 en Ponta do Ouro 4) dat ongeveer die helfte van die duikondernemings vir meer as tien jaar in werking was. Die feit dat al die deelnemers vir meer as vyf jaar aktief in besigheid was, het die betroubaarheid van die bestuurders of eienaars se opinies gerugsteun. Daar kan aanvaar word dat hulle antwoorde deur ervaring ondersteun is (Xu en Shieh 2014). Die meerderheid van die duikoperateurs het gemiddeld twee bote, wat die grootte van die besighede en die omvang van instandhouding aandui. Dit is

finansieel uitdagend om 'n boot in beide die gebiede van Portofino en Ponta do Ouro te onderhou en 'n permit te bekom om in die mariene beskermde gebiede te werk.

Dit is duidelik uit tabelle 2 en 3 dat operateurs (ondernemers) verskillende benaderings tot menslikehulpbronsbestuur aangeneem het. Tydens die onderhoude het operateurs algemene redes hiervoor verskaf, onder andere die verskil in die grootte van ondernemings, koste van indiensneming, aantal bote en seisoenaliteit. In Ponta do Ouro is menslike hulpbronne nie so duur soos in Portofino nie. Hierdie besighede kan egter geklassifiseer word as klein ondernemings. In Portofino werf die meeste deelnemers kontrakteurs gedurende die duikseisoen, maar dit is nie die geval in Ponta do Ouro nie. In beide gevallestudies het die navorsers opgemerk dat eienaars versigtig was om net enigiemand in diens te neem, aangesien hulle dalk nie die nodige vaardighede of geskikte persoonlikheid het om die besigheid te bevoordeel nie.

Dit was duidelik uit die onderhoude met hierdie bestuurders dat hulle verskil in hulle kulturele besigheidsbenaderings. Dit was veral opmerklik hoe die bestuurders in Ponta do Ouro, wat oorwegend van Suid-Afrika afkomstig was, sake anders bedryf as hulle kollegas in Italië. Besigheid in Ponta do Ouro is gebaseer op die leefstyl (Dias en Silva 2021). Dit is in teenstelling met die benadering van die bestuurders in Portofino. Hierdie waarneming dra by tot hierdie studie deur te beklemtoon dat kulturele agtergrond 'n belangrike rol speel in die persepsies rakende die KSF's van 'n onderneming.

4.2 Resultate van die kritieke suksesfaktore

Afdeling B van die vraelys het gefokus op die hoofdoelwit van hierdie studie, naamlik om die KSF's te bepaal. Duikoperateurs is gevra om die KSF's aan te dui. Met verwysing na die vierde stap van Creswell se riglyne (2009) is die verskeie faktore wat deur die eienaars genoem is, gekategoriseer en aan temas toegewys. Eerstens is kategorieë in Excel geskep op grond van die aantal keer wat 'n tema waargeneem is. Tweedens is die betroubaarheid verhoog deur die triangulering van data, waartydens die kategorieë en resultate deur die oorspronklike deelnemers bevestig is. Derdens is die resultate vergelyk met vorige bevindinge uit soortgelyke navorsing.

Die volgende temas is verkry:

4.2.1 Die geval van Portofino

Op grond van die data wat tydens die onderhoude ingesamel is, het die outeur ses temas as KSF's geïdentifiseer. Hierdie temas word deur die literatuur ondersteun. Die ses temas is:

Tema 1: Kliëntverhoudinge

As deel van die tema van kliënteverhoudinge is konstruksies soos lojale kliënte, kliëntefokus, kliëntedatabasis, verhouding met kliënte en verhoudingbemarkingstrategieë genoem en met die literatuur vergelyk (Brotherton 2004a; Ferreira en Fernandes 2015; Geller 1985; Lin en Fu 2012; Marais en Saayman 2011; Maccarthy, O'Neill en Williams 2006; Van der Westhuizen 2003). Deelnemers van Portofino het die handhawing van 'n persoonlike en lojale verhouding met die duikers beklemtoon as 'n belangrike strategie om toegewyde duikers te behou en om die behoeftes van die duikers te bevredig.

Tema 2: Ligging

Duikers ken Portofino as 'n eksklusiewe bestemming en daarom, op grond van die hoë aanvraag, is dit geen verrassing dat operateurs ligging as 'n kritieke suksesfaktor beskou nie. Portofino is toeganklik vanaf groot kosmopolitiese gebiede, en soos deelnemers 1 en 6 getoon het, is die ligging waar die boot vasgemeer word 'n voordeel vir die besigheid. Hoewel navorsers ligging as 'n belangrike aspek aandui, verskil die ondernemings in hul persepsie van waarom ligging belangrik is (Brotherton 2004a; Camillo e.a. 2008; Nieh en Pong 2012; Wang en Hung 2015). Dit is duidelik dat die ligging waar die bote vasgemeer word baie belangrik is vir hierdie operateurs weens die hoë koste, die logistiek en die toeganklikheid van die bote.

Tema 3: Effektiewe sakebedrywighede

Beide die literatuur en deelnemers het aangedui dat effektiewe sakebedrywighede 'n essensiële KSF is (Brotherton 2004a en 2004b; Burger en Saayman 2009; DiPietro, Murphy, Rivera en Muller 2007; Hung 2013; Jaafar 2011; Mardani, Jusoh, Bagheri en Kazemilari 2015; Pikkemaat en Schuckert 2007). Dit kan verskeie konstrunkte insluit soos veiligheid en sekuriteit (deelnemers 3 en 4), strategiese beheer, higiëne, gehalte, prysbepaling en organisatoriese ondersteuning (deelnemer 1), en die bestuur van die administrasie en finansies, wat deelnemers 1 en 3 voorgestel het aan ander maatskappye uitgekonnekteer moet word. Laastens is die diversifikasie van bestuurstake en produkte deur deelnemer 7 as belangrik beskou.

Tema 4: Gehalte van produkte en dienste

Gehalte van produkte en dienste as 'n KSF word deur die literatuuroorsig ondersteun (Engelbrecht, Kruger en Saayman 2014; Geller 1985; Getz en Brown 2006; Williams en Soutar 2009), en is ook van toepassing op die duikondernemings in Portofino. Die navorsers erken die innoverende vaardighede van al die deelnemers wat entrepreneurs is en hoe hulle die geleenthede wat aan hulle gebied word, benut. Behalwe vir deelnemer 5 het alle deelnemers aangedui dat hulle poog om 'n verskeidenheid gehalteprodukte en -dienste in die vorm van werkswinkels, geleenthede, feeste (deelnemer 7) en verskillende soorte tegniese duike, opleiding en buitengewone ervarings aan duikers te bied.

Tema 5: Hulpbronne

Organisatoriese en bestuurshulpbronne, wat dikwels in die literatuur as 'n KSF beskryf word, kan menslike hulpbronne (Haven-Tang, Jones en Webb 2007), finansiële hulpbronne, toerusting (Mardani e.a. 2015; Wang en Hung 2015) en fasiliteite (Engelbrecht e.a. 2014) insluit. In die geval van duikondernemings is al die bogenoemde faktore konstrunkte van die temas van KSF *hulpbronne*. Die verskeidenheid, gehalte en toestand van die toerusting, insluitend die bote, is betekenisvol en verskil van ander toerismebedrywighede. Dit maak dus duikondernemings uniek.

Tema 6: Netwerke

Getz (2003) en verskeie ander navorsers het netwerkvorming as 'n KSF in toerisme-ondernemings aangedui, wat (i) netwerke met bedryfspesialiste, regeringsowerhede en beleggers (Hua e.a. 2009); (ii) vennootskappe met operateurs, nieregeringsorganisasies (NRO's) en kommersiële besighede (Hamzah en Mohamad 2012); en (iii) skakels met die private sektor (Lucchetti en Font 2013) insluit. Die duikoperateurs moet netwerke met regeringsinstansies, veral die mariene beskermingsowerhede en bemarkingsagentskappe, en in die geval van deelnemer 3, met universiteite, vestig. Die affiliasies met duikverenigings soos die Professional Association of Diving

Instructors (PADI) en die National Association of Underwater Instructors (NAUI) kan gesien word as konstrukte van die netwerk-KSF.

Dit was duidelik dat die KSF in die bestuur van 'n duikondernemings in Portofino uniek was aan die area en verskil van ander toerismeprodukte. Hierdie faktore sluit in 'n unieke kliënte-verhoudingbenadering, die klem op veiligheid, die belangrike rol wat die teenwoordigheid van die mariene beskermde area in die bestuursbenaderings speel en die fokus om 'n kenmerkende produk te lewer deur 'n persoonlike benadering tot bemarking en hantering van kliënte toe te pas. Alhoewel soortgelyke temas in die literatuur en die geval van Ponta do Ouro geïdentifiseer word, is hierdie faktore verskillend saamgestel uit verskeie konstrukte.

4.2.2 Die geval van Ponta do Ouro

Op grond van die onderhoude wat met die sewe duikoperateurs in Ponta do Ouro gevoer is, is die volgende vier bykomende temas van KSF's spesifiek vir hierdie gebied ontwikkel.

Tema 1: Passie vir duik

In die literatuur (Freeman en Thomlinson 2014; Jones e.a. 2015) word passie of verwante woorde soos liefde, entoesiasme en begeerte om hierdie tipe besigheid te bedryf selde as 'n KSF vir toerismebesighede genoem. Verskeie filosowe en sakelui moedig entrepreneurs aan om hul passie te volg. Steve Siebold het gesê: "Gemiddelde mense verdien geld deur dinge te doen waarvan hulle nie hou nie. Ryk mense volg hul passie." Galileo Galilei het gesê dat passie die oorsprong van begaafdheid is en Steve Jobs het gesê die enigste manier om goeie werk te doen, is deur te hou van wat jy doen. Dit is duidelik dat passie deel is van die bestuur van enige besigheid. Die meerderheid van die deelnemers in Ponta do Ouro het 'n lewensstylkeuse gemaak om skubaduikoperateurs in 'n uitdagende besigheidsomgewing in 'n land soos Mosambiek te word. Dit was duidelik uit die bespreking dat die bestuur van 'n besigheid in hierdie omgewing nie maklik is nie, maar dat die geleentheid om die "droom" uit te leef, die moeilikhede oorskadu. Deelnemers 1, 3 en 5 het 'n ontspanne atmosfeer as 'n KSF van hul besigheid geïdentifiseer. Om 'n omgewings- en bewaringskundige te wees, word beskou as 'n essensiële aspek van hierdie tema, soos aangedui deur deelnemers 1, 2, 4, 6 en 7.

Tema 2: Beplanning

Beplanning kan gesien word as deel van effektiewe sakebedrywighede. Nietemin het die navorser besluit om dit as 'n aparte tema uit te lig op grond van die ander konstrukte wat deur die operateurs genoem is. In die literatuur word beplanning beskryf as deel van die strategiese bestuursproses, met navorsers wat beplanning as belangrik in die toerismebedryf en as 'n KSF beklemtoon (Burger en Saayman 2009; DiPietro e.a. 2007; Hamzah en Mohamad 2012; Lucchetti en Font 2013; Mohamed 2015). Die literatuur bevestig deelnemers 2, 6 en 7 se siening dat krisisbeheer as risikobestuur beskou word (Wilks en Davis 2000) en word dit as 'n noodsaaklike KSF beskou. Die vermoë om probleme met beperkte hulpbronne op te los, is as 'n baie belangrike KSF aangedui. Deelnemer 6 het byvoorbeeld gesê dat een van die bestuurders 'n meganiese en tegniese agtergrond het, en dat dit bygedra het tot die besigheid se sukses aangesien hy meganiese probleme ter plaatse kon aanspreek en dit nie nodig was om 'n werktuigkundige uit Suid-Afrika te ontbied nie.

Tema 3: Bemarking

Bemarking is een van die mees algemene KSF's in die literatuur en is noodsaaklik vir enige besigheid se sukses (Avcikurt, Altay en Ilban 2011; Brotherton 2004a; Ferreira en Fernandes 2015; Geller 1985; Lin en Fu 2012; Marais en Saayman 2011; Van der Westhuizen 2003; Maccarthy e.a. 2006; Marais e.a. 2016). In ooreenstemming met die operateurs in Portofino, baseer hierdie operateurs hulle bemarking op netwerke (tema 6). Die fokus op lojale kliënte is ook soortgelyk aan die persepsies van die operateurs in Portofino. Nietemin fokus die operateurs in Ponta do Ouro op slegs een mark wanneer dit kom by die terugkeer van kliënte en dit is die Suid-Afrikaanse mark (deelnemers 1, 2, 3, 4 en 6). 'n Gesinsgeoriënteerde benadering word ook aangedui as baie belangrik vir hierdie operateurs. Een operateur, deelnemer 7, fokus slegs op die internasionale mark, wat Suid-Afrikaners uitsluit, en is ook die enigste een met 'n alternatiewe bemarkingsveldtog wat reisagentskappe en reisprogramme insluit.

Tema 4: Bykomende dienste

Alhoewel die deelnemers van Portofino bykomende dienste as 'n KSF aangedui het, was hierdie dienste beperk tot tariewe, opleiding en werkswinkels. Met die uitsondering van deelnemer 4 verskaf al die deelnemers akkommodasie vir duikers en hul gesinne. Deelnemers 1, 2, 3, 5 en 7 het ook 'n kiosk, restaurant of kroeg op hul persele gehad. Opleiding word verskaf deur deelnemers 1, 2, 4 en 6. Bykomende dienste kan waarde toevoeg tot die sukses van die besigheid en 'n onvergeetlike ervaring bied (Engelbrecht e.a. 2014; Geller 1985; Getz en Brown 2006; Williams en Soutar 2009), wat uiteraard die doelwit van hierdie operateurs is.

4.3 Vergelykende temas tussen Portofino en Ponta do Ouro

Ligging is ook deur deelnemers 1 en 6 van Ponta do Ouro as 'n baie belangrike KSF aangedui. Die res van die deelnemers het egter opgemerk dat die afgeleë ligging van die gebied aan hulle 'n mededingende voordeel gee, aangesien dit as 'n eksotiese bestemming beskou word. Die afgeleë ligging dra nie by tot die effektiewe bestuur van die besigheid nie en maak dit eerder 'n duur en uitdagende bestuurskwessie en daarom nie 'n KSF nie.

Deelnemers 1, 2, en 5 het aangedui dat instandhouding, finansiële bestuur, veiligheid, en menslike hulpbronne as KSF's beskou word, wat ooreenstem met die tema effektiewe sakebedrywighe. Dit is opvallend dat die operateurs in Ponta do Ouro sterker kommentaar gelever het oor die lojaliteit van hulle werksmag eerder as die bestuur daarvan, wat die belangrikheid van die verhouding tussen die operateurs en die plaaslike mense en die waarde daarvan vir die besigheid aandui. Instandhouding is noodsaaklik om volhoubaarheid in hierdie afgeleë deel van Mosambiek te verseker.

Alhoewel gehalte van produkte en dienste ook deur die operateurs in Ponta do Ouro as 'n KSF ondersteun is met die vermelding van toerusting (deelnemers 2 en 7) en aandag aan detail (2, 4 en 6), het die meerderheid meer op die verskaffing van 'n onvergeetlike ervaring gefokus. Hierdie fokus kan wel bydra tot die belangrikheid van die tema, maar dit was duidelik dat die operateurs in Portofino meer fokus op gehaltesdienste en -produkte en wat dit behels.

Kliënteverhoudinge is deur die deelnemers van beide gevallestudies as 'n baie belangrike KSF vir duikondernemings aangedui. Weens die aard van die omgewing waarin duikondernemings funksioneer, is sterk verhoudings met kliënte van uiterste belang. Hierdie KSF is duidelik in

alle aspekte van hul besighede, beplanning, bemarking, die verskaffing van bykomende dienste, en pryse.

Die operateurs het verskeie soortgelyke konstrunkte in Ponta do Ouro genoem. Nietemin, weens die verskillende kontekste waarin dit deur die deelnemers gebruik en beskryf is, kan dit nie deel vorm van die temas wat geïdentifiseer is in die data wat van die operateurs in Portofino verkry is nie.

5. Bespreking

5.1 Bevindinge en implikasies

Die eerste bevinding beklemtoon die demografiese profiel van die duikoperateurs in die twee MBG's. Hierdie besighede is klein- tot mediumgrootte ondernemings wat 'n klein aantal lojale persone in diens het om in die besigheid te help en met 'n gemiddeld van twee bote te werk. Veertien van die deelnemers het die besigheid self besit, wat 'n praktiese benadering impliseer. Hierdie inligting kan toekomstige entrepreneurs ondersteun deur riglyne te bied rakende die vereiste hulpbronne (bv. aantal bote en personeel) en die unieke besigheidsbenadering om 'n duikonderneming te begin en te onderhou.

Die tweede bevinding beklemtoon die temas van die duikondernemings in die Portofino-MBG (ses KSF's), naamlik kliënteverhoudinge, ligging, doeltreffende bedrywighede, gehalteprodukte en -dienste, hulpbronne en netwerke, en die vier KSF's van die Ponta do Ouro-MBG, naamlik passie vir duik, beplanning, bemarking en bykomende dienste. Alhoewel soortgelyke temas in die literatuur geïdentifiseer is, is hierdie temas verskillend saamgestel, bestaande uit verskeie konstrunkte wat sektorverwant is. Die temas wat in hierdie studie geïdentifiseer is, verskil van dié van ander groepe KSF's, wat die uniekheid van die skubaduikbedryf aandui. Die verskil tussen die twee MBG's bevestig dat besighede deur talle faktore beïnvloed word, wat weer KSF's kan beïnvloed. Daarom is KSF's ligging-spesifiek (in 'n ontwikkelde of ontwikkelende land), sektorspesifiek, soos aangedui deur Engelbrecht e.a. (2014), en kultureel spesifiek, soos deur hierdie studie bevestig is. Daar moet dus gefokusde navorsing gedoen word om spesifieke aanbevelings aan besighede en entrepreneurs soos duikoperateurs te bied.

Die derde bevinding vergelyk die temas wat die unieke KSF's van hierdie operateurs beklemtoon en wat beskou kan word as generiese KSF's vir duikoperateurs. Dit sluit in: *ligging, doeltreffende sakebedrywighede, gehalteprodukte en -dienste, en kliënteverhoudings*. Alhoewel hierdie temas verskillend deur die deelnemers by die twee MBG's waargeneem en beskryf is, is dit duidelik dat hierdie KSF's van uiterste belang is wanneer jy 'n duikonderneming besit. Die verskaffing van gehalteprodukte en -dienste, deur 'n doeltreffende besigheid in 'n gunstige ligging te bestuur en te fokus op persoonlike verhoudings, verseker lojale kliënte. Kliënteverhoudinge is deur alle deelnemers as baie belangrik beskou. Dit impliseer 'n unieke bestuursbenadering teenoor kliënte, produkte, menslike hulpbronne en ander fasette van die besigheid. Die feit dat die meeste van die operateurs eienaars is, bevestig dit. Hierdie persoonlike bestuursbenadering ondersteun die diensbestuursteorie en weersprek dieselfde teorie rakende die vereiste vaardighede wat as baie belangrik beskou word. In hierdie situasie was die lojaliteit van die werkers egter belangriker as hul vaardighede. 'n Moontlike verklaring kan wees dat die eienaar aan die besigheid deelneem en direk verantwoordelikheid neem vir die bestuur van die risiko.

Die vierde bevinding onthul die impak van nasionaliteit, kultuur en agtergrond op 'n besigheidsbenadering. Die operateurs in die twee MBG's dink verskillend oor die bestuur van 'n besigheid. Die Italiaanse groep het gefokus op veiligheid, regulasies en gehalteprodukte en -dienste. Die Mosambiekers het 'n passie vir duik getoon en die besigheid as 'n lewenstylkeuse uitgebeeld. Hulle kan dus as lewenstyl-entrepreneurs beskou word. Hoewel hulle ernstig is oor die besigheid, het hulle 'n meer ontspanne houding teenoor die kliënte en besigheid. Wanneer entrepreneurs die ligging vir 'n nuwe onderneming kies, kan hul aanpassing by die plaaslike besigheidskultuur positief of negatief wees. Deur soos die plaaslike inwoners op te tree, kan nuwe entrepreneurs by hulle leer, hul bedrywighede naboots en 'n gedeelte van die huidige mark en kliënte wat in daardie spesifieke ligging duik, bekom. Die toepassing van 'n ander benadering kan 'n nuwe markgeleentheid verseker, soos in die geval van deelnemer 7 in Ponta do Ouro wat op die Europese mark fokus.

Die vyfde bevinding toon dat die ervaring, opvoeding en persoonlikheid van die onderskeie duikoperateurs die differensiasie van produkte en dienste sterk beïnvloed. Die implikasie is dat 'n vraagkantopname insig sal gee in watter ander produkte en dienste noodsaaklik is vir duikers. Dit kan nuttig wees vir operateurs om hul dienste, waar moontlik, te verbeter.

6. Afsluiting

KSF's in die toerismebedryf is 'n goed nagevorste onderwerp. Hierdie faktore verskil egter van produk tot produk en daar is 'n gaping in veral navorsing oor duiktoerisme. Hierdie studie dra by tot die bestaande kennis rakende KSF's en beklemtoon die feit dat hierdie faktore ook in effek verskil, afhangende van aspekte soos kulturele agtergrond, teikenmark, 'n ontwikkelde of ontwikkelende land, plek, en die rede waarom operateurs hierdie spesifieke besigheid bedryf. Die resultate bied insig in hoe operateurs verskillend in twee verskillende scenario's en gebiede hul besigheid bedryf. Dit kan aan operateurs inligting verskaf oor ander markte en hoe om dit te benader deur die KSF's van die operateurs van hierdie spesifieke markte aan te neem. Dit was veral duidelik waar deelnemer 7 van Ponta do Ouro die Europese manier aangeneem het om sy besigheid te bedryf om Europeërs na hul duikondernemings te lok en die Suid-Afrikaanse mark heeltemal uit te sluit. Hierdie inligting kan ook die basis vorm vir die groei van besighede en riglyne vir entrepreneurs om 'n duikonderneming te begin en te onderhou. Hierdie studie beklemtoon verder die belangrikheid van 'n goed gevestigde verhouding tussen die duikoperateurs en duikers terwyl daar gefokus word op die persoonlike benadering, waar veiligheid en die ervaring van uiterste belang is. Dit is egter belangrik om navorsing te doen wat die persepsies van die duikers insluit om die gapings en ooreenkomste tussen die aanbod- en vraagkante te ondersoek.

7. Erkenning

Die Green Bubbles RISE-projek, H2020-MSCA-RISE-2014, het hierdie studie befonds. Die projek het befondsing ontvang van die Europese Unie se Horizon 2020- navorsing- en innovasieprogram onder die Marie Skłodowska-Curie-toekenningsooreenkoms nr. 643712. Hierdie artikel weerspieël slegs die menings van die outeur. Die Uitvoerende Navorsings-

agentskap is nie verantwoordelik vir enige gebruik van die inligting wat in die studie vervat word nie.

Die navorser wil graag die ondersteuning van die duiksentrums wat saamgewerk het, en al die mense wat gehelp het met hierdie opname, erken.

Die hulp en bystand deur TREES word opreg waardeer.

My grootste dank aan wyle Prof. Saayman, wat die navorsing saam met my gedoen het en my in al my pogings ondersteun het.

Bibliografie

- Abrantes, K.G.S. en M.A.M. Pereira. 2003. Boas Vindas 2000/2001: A survey on tourists and tourism in Southern Mozambique. Maputo: Endangered Wildlife Trust. <https://www.ctv.org.mz/en/post/a-survey-on-tourists-and-tourism-in-southern-mozambique-1> (24 Oktober 2025 geraadpleeg).
- Alessi, J., A. Mandich, M. Wurtz en C. Paoli. 2019. Eavesdropping on dolphins: Investigating the habits of bottlenose dolphins (*Tursiops truncatus*) through fixed acoustic stations. *PLOS One*, 14(12):e0226023. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0226023>.
- Anon. 2016. Scuba diving. <http://aboututila.com/ScubaInfo/Scuba-Diving-Certification-Agencies.htm> (24 Oktober 2025 geraadpleeg).
- Avcikurt, C., H. Altay en M.O. Ilban. 2011. Critical success factors for small hotel businesses in Turkey: An exploratory study. *Cornell Hospitality Quarterly*, 52(2):153–64. <https://doi.org/10.1177/1938965509341288>.
- Bavestrello, G., F. Betti, C.N. Bianchi en V. Cappanera. 2024. The Portofino Promontory: 200 years of history of marine biology. *Diversity*, 16(10):629. <https://doi.org/10.3390/d16100629>.
- Bjerner, M. en J. Johansson. 2001. Economic and environmental impacts of nature-based tourism: A case study in Ponta d'Ouro, Mozambique. Gotenburg: School of Economics and Commercial Law, Universiteit van Gotenburg.
- Boardman, A.E. en A.R. Vining. 1996. Defining your business using product-customer matrices. *Long-range Planning*, 29(1):38–48. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(95\)00064-X](https://doi.org/10.1016/0024-6301(95)00064-X).
- Brotherton, B. 2004a. Critical success factors in UK budget hotel operations. *International Journal of Operations and Production Management*, 24(9):944–69. <https://doi.org/10.1108/01443570410552135>.
- . 2004b. Critical success factors in UK corporate hotels. *The Service Industries Journal*, 24(3):19–42. <https://doi.org/10.1080/0264206042000247740>.

Brotherton, B. en J. Shaw. 1996. Towards an identification and classification of critical success factors in UK hotels plc. *International Journal Hospitality Management*, 15(2):113–35. [https://doi.org/10.1016/0278-4319\(96\)00014-X](https://doi.org/10.1016/0278-4319(96)00014-X).

Bullen, C.V. en J.F. Rockart (reds.). 1986. *A primer on critical success factors*. Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology.

Burger, E. en M. Saayman. 2009. Key success factors in managing a conference centre in South Africa. *South African Journal for Research in Sport, Physical Education and Recreation*, 31(2):15–28. <https://hdl.handle.net/10520/EJC108907>.

Camillo, A.A., D.J. Connolly en W.G. Kim. 2008. Success and failure in Northern California: Critical success factors for independent restaurants. *Cornell Hospitality Quarterly*, 49(4):364–80. <http://dx.doi.org/10.1177/1938965508317712>.

Caralli, R.A., J.F. Stevens, B.J. Willke en W.R. Wilson. 2004. *The critical success factor method: Establishing a foundation for enterprise security management*. Pittsburgh, PA: Carnegie Mellon Software Engineering Institute. <https://apps.dtic.mil/sti/citations/ADA443742> (24 Oktober 2025 geraadpleeg).

Choon-Chiang, L. 1998. City clubs in Singapore: Competitor analysis and key success factors. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 3(1):55–63. <https://doi.org/10.1080/10941669908722008>.

Cleland, D.T. en W.R. King (reds.). 1982. *Strategic planning and management handbook*. New York, NY: Van Nostrand Reinhold Company.

Creswell, J.W. 2009. *Research design: Qualitative, quantitative and mixed methods approach*. 3de uitgawe. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Daniel, D.R. 1961. Management information crisis. *Harvard Business Review*, 39:111–21.

De Groot, J. en S.R. Bush. 2010. The potential for dive tourism led entrepreneurial marine protected areas in Curacao. *Marine Policy*, 34(5):1051–9. <https://doi.org/10.1016/j.marpol.2010.03.004>.

Dias, Ã., M. González-Rodríguez en M. Patuleia. 2021. Retaining tourism lifestyle entrepreneurs for destination competitiveness. *International Journal of Tourism Research*, 23(4):701–12. <https://doi.org/10.1002/jtr.2436>.

Dias, Ã., M. Patuleia, R. Silva, J. Estêvão en M. González-Rodríguez. 2021. Post-pandemic recovery strategies: Revitalizing lifestyle entrepreneurship. *Journal of Policy Research in Tourism Leisure and Events*, 14(2):97–114. <https://doi.org/10.1080/19407963.2021.1892124>.

Dias, Ã. en G. Silva. 2021. Willingness to stay of tourism lifestyle entrepreneurs: A configurational perspective. *Sustainability*, 13(24):13519. <https://doi.org/10.3390/su132413519>.

Dickinson, R.A., C.R. Ferguson en S. Sircar. 1984. Critical success factors and small business. *American Journal of Small Business*, 8(3):49–57. <https://doi.org/10.1177/104225878400800309>.

Dimmock, K., T. Cummins en G. Musa. 2013. The business of scuba diving tourism. In Musa en Dimmock (reds.) 2013.

Dimmock, K. en G. Musa. 2015. Scuba diving tourism system: A framework for collaborative management and sustainability. *Marine Policy*, 54:52–8. <https://doi.org/10.1016/j.marpol.2014.12.008>.

DiPietro, R.B., K.S. Murphy, M. Rivera en C.C. Muller. 2007. Multi-unit management key success factors in the casual dining restaurant industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19(7):524–36. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09596110710818275/full/pdf> (24 Oktober 2025 geraadpleeg).

Du Plessis, E. en M. Saayman. 2017. What makes scuba diving operations successful? *European Journal of Tourism Research* (in druk). doi: 10.54055/ejtr.v17i.300.

Engelbrecht, W.H., M. Kruger en M. Saayman. 2014. An analysis of critical success factors for managing the tourist experience at Kruger National Park. *Tourism Review International*, 17(4):237–51. <https://doi.org/10.3727/154427214X13910101597120>.

Erasmus, J., M. Kruger en M. Saayman. 2012. Finding the key to success: A visitors' perspective at a national arts festival. *Acta Commercii*, 12(1):150–72. <https://hdl.handle.net/10520/EJC127981>.

Esen, A. en T. İşçioğlu. 2017. Lifestyle entrepreneurship in technology start-ups: The case of “piri” mobile application. *PressAcademia*, 4(3):271–8. https://www.researchgate.net/publication/320132141_Lifestyle_entrepreneurship_in_technology_start-ups_the_case_of_piri_mobile_application (27 Oktober 2025 geraadpleeg).

Ferreira, H.P. en P.O. Fernandes. 2015. Identification of critical success factors that maximise customers' satisfaction: Multivariate analysis. *Tourism and Management Studies*, 11(1):164–72.

Freeman, R. en E. Thomlinson. 2014. Mountain bike tourism and community development in British Columbia: Critical success factors for the future. *Tourism Review International*, 18:9–22. <https://doi.org/10.3727/154427214X13990420684400>.

Geller, N. 1985. Tracking critical success factors for hotel companies. *Cornell Hotel Restaurant Administration Quarterly*, 25(4):76–81. <https://doi.org/10.1177/001088048502500414>.

Getz, D. 2003. Bidding on events: Identifying event selection criteria and critical success factors. *Journal of Convention and Exhibition Management*, 5(2):1–24. https://doi.org/10.1300/J143v05n02_01.

Getz, D. en G. Brown. 2006. Critical success factors for wine tourism regions: A demand analysis. *Tourism Management*, 27(1):146–58. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2004.08.002>.

Hamzah, A. en N.H. Mohamad. 2012. Critical success factors of community based ecotourism: Case study of Miso Walai homestay, Kinabatangan, Sabah. *Malaysian Forester*, 75(1):27–40.

- Haven-Tang, C., E. Jones en C. Webb. 2007. Critical success factors for business tourism destinations. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 22(3/4):109–20.
- Holloway I. en S. Wheeler. 2010. *Qualitative research in nursing and healthcare*. Oxford: Blackwell.
- Hua, W., A. Chan en Z. Mao. 2009. Critical success factors and customer expectation in budget hotel segment – a case study of China. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 10(1):59–74.
- Hung, C. 2013. The key success factors on the customer relationship management system in travel agencies. *Pakistan Journal of Statistics*, 29(5):785–94.
- Jaafar, M. 2011. Critical success factors (CSFs): A comparison between coastal and island chalets in Malaysia. *Tourism*, 59(4):481–96. <https://hrcak.srce.hr/75722> (24 Oktober 2025 geraadpleeg).
- Jafari, J. en H. Xiao (reds.). 2016. *Encyclopedia of tourism*. Cham: Springer.
- Jones, M.F., N. Singh en Y. Hsiung. 2015. Determining the critical success factors of the wine tourism region of Napa from a supply perspective. *International Journal of Tourism Research*, 17(3):261–71. <https://doi.org/10.1002/jtr.1984>.
- Kozak, M. en D. Buhalis. 2019. Cross-border tourism destination marketing: Prerequisites and critical success factors. *Journal of Destination Marketing and Management*, 14(3). <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2019.100392>.
- Leidecker, J.K. en A.V. Bruno. 1987. CSF analysis and the strategy development process. In Li, Wong en Luk 2006.
- Li, S.C.Y., M.C.S. Wong en S.T.K. Luk. 2006. The importance and performance of key success factors in international joint venture hotels in China. *The Chinese Economy*, 39(6):83–94. <https://doi.org/10.2753/CES1097-1475390606>.
- Lin, S. en H. Fu. 2012. Uncovering critical success factors for business-to-customer electronic commerce in travel agencies. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 29(6):566–84. <https://doi.org/10.1080/10548408.2012.703034>.
- Lucchetti, V.G. en X. Font. 2013. Community based tourism: Critical success factors. *The International Centre for Responsible Tourism*, 27:1–20.
- Lück, M. 2015. Scuba diving tourism. *Annals of Leisure Tourism*, 19(2):259–61. <https://doi.org/10.1080/11745398.2015.1070103>.
- Lucrezi, S., M. Milanese, C. Cerrano en M. Palma. 2019. The influence of scuba diving experience on divers' perceptions, and its implications for managing diving destinations. *PLOS One*, 14(7):e0219306. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0219306>.

Lucrezi, S., M. Milanese, V. Markantonatou, C. Cerrano, A. Sara, M. Palma en M. Saayman. 2017. Scuba diving tourism systems and sustainability: Perceptions by the scuba diving industry in two marine protected areas. *Tourism Management*, 59(2017):385–403. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2016.09.004>.

Maccarthy, M., M. O'Neill en P. Williams. 2006. Customer satisfaction and scuba-diving: Some insights from the deep. *The Service Industries Journal*, 26(5):537–55. <https://doi.org/10.1080/02642060600722841>.

Marais, M. 2016. Identifying the critical success factors for South Africa as a business tourism destination. M-verhandelings, Noordwes-Universiteit (Potchefstroomkampus).

Marais, M., E. du Plessis en M. Saayman. 2016. Critical success factors of a business tourism destination: Supply side analysis. *Acta Commercii*, 17(1):a423. <https://doi.org/10.4102/ac.v17i1.423>.

Marais, M. en M. Saayman. 2011. Key success factors for managing the Robertson Wine Festival. *Acta Academia*, 43(1):146–66. <https://hdl.handle.net/10520/EJC15514>.

Mardani, A., A. Jusoh, M.M. Bagheri en M. Kazemilari. 2015. A combined hybrid fuzzy multiple criteria decision-making approach to evaluating of QM critical success factors in SME's hotels firms. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 172:786–93. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.433>.

Maree, K. (red.). 2016. *First steps in research*. 2de uitgawe. Pretoria: Van Schaik.

Meadors, C.L. en R.A. Mezger. 1984. Selecting an end user programming language for DSS development. *MIS Quarterly*, 8(4):267–80. <https://doi.org/10.2307/249096>.

Mohamed, L.M. 2015. Exploring the critical success factors (CSF) and limitations of enterprise resource planning (ERP) systems: The case of Egyptian hotels. *Journal of Hospitality and Management Tourism*, 6(3):17–29. doi: 10.5897/JHMT2015.0137.

Munro, M.C. en B.R. Wheeler. 1980. Planning, critical success factors, and management's information requirements. *Management's Information Requirements*, 4(4):27–38. <https://doi.org/10.2307/248958>.

Musa, G. en K. Dimmock (reds.). 2013. *Scuba diving tourism*. Volume 40. Abingdon: Routledge.

Nieh, F. en C. Pong. 2012. Key success factors in catering industry management. *Actual Problems of Economics*, 4:423–30.

Nieuwenhuis, J. 2008. Qualitative research designs and data gathering techniques. In Maree (red.) 2016.

Outdoor Portofino. 2020. Portofino Park: Guide for your next adventure. <https://www.outdoorportofino.com/en/park-of-portofino-guide> (24 Oktober 2025 geraadpleeg).

Park, S.W. 1990. The characteristics and usage of computerised information systems in small apparel and textile companies. Doktorale proefskrif, Georgia State-Universiteit.

Pereira, M.A.M., T.I.F.C. Pereira, C. Louro en C. Litulo. 2021. Quick and cost-effective mapping of subsistence and artisanal fishing areas within and adjacent to a marine protected area. *Western Indian Ocean Journal of Marine Science*, 20(1):63–70. <https://doi.org/10.4314/wiojms.v20i1.6>.

Pikkemaat, B. en M. Schuckert. 2007. Success factors of theme parks: An exploratory study. *Tourism*, 55(2):197–208. <https://hrcak.srce.hr/24637> (24 Oktober 2025 geraadpleeg).

Raymond, L. 1985. Organisational characteristics and MIS success in the context of small business. *MIS Quarterly*, 9(1):37–52. <https://doi.org/10.2307/249272>.

Reddy, K. en S. Bhaskar. 2022. Integrating marine tourism into the blue economy framework. *Journal of Environmental Management and Tourism*, 15(3):501–20. DOI:10.14505/jemt.v15.3(75).07.

Ren, C. 2016. Qualitative research. In Jafari en Xiao (reds.) 2016.

Rockart, J.F. en C.V. Bullen (reds.). 1986. *The rise of managerial computing: The best of the center for information system research*, bl. 383–423. New York: Dow Jones-Irwin. https://www.researchgate.net/publication/5175561_A_primer_on_critical_success_factors (24 Oktober 2025 geraadpleeg).

Rockart, J.F. en M.S. Scott-Morton. 1984. Implications of changes in information technology and corporate strategy. *Interfaces*, 14(1):84–95. <https://doi.org/10.1287/inte.14.1.84>.

Salmona, P. en D. Verardi. 2001. The marine protected area of Portofino, Italy: A difficult balance. *Ocean and Coastal Management*, 44(1–2):39–60. [https://doi.org/10.1016/S0964-5691\(00\)00084-3](https://doi.org/10.1016/S0964-5691(00)00084-3).

Schuhbauer, A., F. Favoretto, T. Wang, O. Aburto-Oropeza, E. Sala, K. Millage, R. Cabral, U.R. Sumaila, S. Lucrezi, A. Hsu en M.N. Tighsazzadeh. 2023. Global economic impact of scuba dive tourism. *Research Square*, 1–21. <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-2609621/v1>.

Set, K., N.H.M. Salleh, M.M.H.D. Rashid en A. Nasir. 2023. An exploratory study on professional competencies of scuba dive guides in Malaysia. *Journal of Sustainability Science and Management*, 18(2):137–58. <http://doi.org/10.46754/jssm.2023.02.011>.

Shank, M.E., A.C. Boynton en R.W. Zmud. 1985. Critical success factor analysis as a methodology for MIS planning. *MIS Quarterly*, 9(2):121–29. <https://doi.org/10.2307/249113>.

Sutrisno, W. 2024. Exploring critical success factors that influence tourism success: A qualitative study in the context of diverse tourism destinations. *International Journal of Green Tourism Research and Applications*, 6(1):33–43.

- Tabata, R.S. 1992. Case study: Scuba diving holidays. In Weiler en Hall (reds.) 1992.
- Van der Westhuizen, T. 2003. Key success factors for developing and managing a guesthouse. M-verhandeling, Noordwes-Universiteit (Potchefstroomkampus). <http://hdl.handle.net/10394/930>.
- Van der Westhuizen, T. en M. Saayman. 2007. Key success factors for developing and managing guesthouses: A case of a touristic town. *South African Journal for Research in Sport, Physical Education and Recreation*, 29(2):121–30. <https://doi.org/10.4314/sajrs.v29i2.25974>.
- Wang, S. en K. Hung. 2015. Customer perceptions of critical success factors for guest houses. *International Journal of Hospitality Management*, 48:92–101. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.05.002>.
- Weiler, B. en C.M. Hall (reds.). 1992. *Special interest tourism*. Londen: Bellhaven Press.
- Wilks, J. en R.J. Davis. 2000. Risk management for scuba diving operators on Australia's Great Barrier Reef. *Tourism Management*, 21(6):591–9. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(00\)00008-X](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(00)00008-X).
- Williams, K. en M. Saayman. 2013. Relationship between travel motives and key success factors of visitors at a jazz festival. *South African Journal for Research in Sport, Physical Education and Recreation*, 35(1):183–202.
- Williams, P. en G.N. Soutar. 2009. Value, satisfaction and behavioural intentions in an adventure tourism context. *Annals of Tourism Research*, 36(3):413–38. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2009.02.002>.
- Wilson, O.E. 2019. Assessing the aspects to create a memorable scuba diving experience. Doktorale proefskrif, Noordwes-Universiteit. <https://repository.nwu.ac.za/items/6b23ba01-722f-419b-a3b8-b771a5eff181> (24 Oktober 2025 geraadpleeg).
- Wongthong, P. en N. Harvey. 2014. Integrated coastal management and sustainable tourism: A case study of the reef-based SCUBA dive industry from Thailand. *Ocean and Coastal Management*, 95:138–46. <https://doi.org/10.1016/j.ocecoaman.2014.04.004>.
- World Economic Forum. 2022. Are we still protecting the right places in the ocean? <https://www.weforum.org/stories/2022/12/are-we-still-protecting-the-right-places-in-the-ocean/> (24 Oktober 2025 geraadpleeg).
- Xu, A. en C.J. Shieh. 2014. Effects of marketing ethics on customer satisfaction in tourism industry. *Acta Oeconomica*, 64(2):243–55. <https://doi.org/10.1556/aoecon.64.2014.suppl.17>.