



<http://doi.org/10.22133/tlj.2025.472710.1205>

Designing a business model in the tourism industry of Iran

Amirhossein Samadian¹ , Saeid Ehdaie^{2*} , Kamyar Raissifar³

¹MA. in Business Administration, Faculty of Humanities, University of Science and Culture, Tehran, Iran.

²Assistant Prof., Faculty of Humanities, University of Science and Culture, Tehran, Iran.

³Ph.D. in Management, Faculty of management, University of Tehran, Tehran, Iran.

Article Info	Abstract
Original Article	The competitive environment of business is becoming more complex day by day and every business needs basic methods in creating, presenting and acquiring value in order to continue its activity, growth and development in this field. The tourism industry in Iran is facing many challenges, one of which is the lack of proper understanding of the principles of providing services and making money. Among the things that help businesses, especially tourism businesses, to be able to create, present and acquire value with a basic structure, is the proper design of a business model. The purpose of this is to design a business model with the Osterwalder's approach in the tourism industry. This research is practical in terms of the type of goal, descriptive-survey in terms of data collection, and qualitative in terms of the nature of the data. In this research, data was collected through semi-structured interviews. As required by the snowball method, these interviews continue until data saturation is reached. In order to analyze them, qualitative content analysis method with inductive approach has been adopted. Based on the research findings from both library and field study methods, all the constituent elements of the business model were identified in the form of 89 categories. Each of these elements separately and according to the conceptual background they had, were included in the 9 sections of the business model with Osterwalder's approach and formed the business canvas.
Received: 01-09-2024	
Accepted: 01-12-2024	
Keywords: Business model Business model canvas Tourism Value proposition	
*Corresponding author e-mail: s.ehdaie@usc.ac.ir	
How to Cite: Samadian, A., Ehdaie, S., & Raissifar, K. (2025). Designing a business model in the tourism industry of Iran. <i>Tourism and Leisure Time Journal</i> , 10(19), 91-121.	
Published by University of Science and Culture https://www.usc.ac.ir Online ISSN: 2783-3828	

1. Introduction

Always a specific business model is formed along with the establishment of any business. This can be conscious or unconscious. In any case, if a business continues its activity regardless of the business model, it has a target market in an unwritten form; It has ways to earn money, cooperates with other companies and generally has components that can be seen in business models such as Osterwalder, Gary Hamel and other experts. The existing gap between the desired situation and the current situation is revealed when in many businesses, not much attention is paid to the efficient business model and its effect on the organization's profitability. In fact, the design of the efficient business model is not taken seriously.

The solution of any problem depends on correct diagnosis. If the business model, which is the foundation of all the activities of a business unit in the direction of creating and providing value, is not correctly identified and it is not determined which components need more attention in each business, The highest possible profit will not be achieved. The first question in the business model is who are the customers of the company's products or services and what are their interests and tastes? (Osterwalder & Pigneur, 2010)

Despite the many studies that have been done on various aspects of the tourism industry, no detailed and thorough studies have been done from the point of view of the business model. Schematic design of the business model canvas makes every business continue to move in the right direction. The business model describes the company's logic in how to create, deliver and capture value. Value proposition represents a package of services and products that create value for a specific group of customers. In fact, value proposition is the reason why customers prefer one company over another (Osterwalder & Pigneur, 2010).

The most comprehensive approach in business model design is the Osterwalder approach. Osterwalder's business model for creating, delivering and capturing value includes 9 parts, which are: key partners, key resources, key activities, value proposition, channels, customer relationship, customer segments, cost structure and revenue streams.

In this research, the following questions are answered:

1. How is the business model in the tourism industry of Iran?
2. Which items make up the parts of the business model with Osterwalder's approach?

2. Literature Review

The business model answers following questions: Who make up your customers and what values are important to them? How do you balance the value you provide with what the customer will pay? (Casadesus & Ricart, 2010). Teece (2010) believes that the business model of an industry should reflect its current state and vision for the future. In his opinion, the business model should be continuously reviewed and modified to eliminate possible weaknesses. Amit and Zott (2012) believe the business model of a company shows a system of interdependent activities that actually underlies all the activities of a system in the direction of making profit. According to their belief, any business can use the business model to determine what activities to do in what way, by whom and for which customers, in order to achieve the highest possible profitability. The business model describes the company's logic in how to create, deliver and acquire value (Osterwalder & Pigneur, 2010). To express the logic of the company in creating, providing and acquiring value, the business components are separated into 9 separate sections. these 9 parts form the structure of a business in creating and providing value to customers and making money. Customer segments represent different groups of people or organizations that the company intends to reach and provide services to. A value proposition describes a package of products and services that create value for a specific customer segment. Channels express how the company communicates and has access to its target customer segments in order to provide the proposed value. Customer relationship refers to the types of relationships that the company establishes with certain segments of customers. The revenue streams describe how the company earns from each customer segment. The key resources component describes the most important assets required for the business model to function properly. Key activities describe the most important tasks required for the business model to function properly. Key partnerships describe the network of suppliers and partners that make the business model function properly. The cost structure describes all the costs that the components of the business model incur. Michael Carter and Chris Carter (2020) concluded in their business model research findings that few studies have been done in the field of creating creative business models for artists. However, due to the different spiritual values that artists have compared to commercial values, it is difficult to increase productivity through the

implementation of business model principles. Quantitative research examines the perceptions and subjective values of visitors involved in local tourism (Zhang et al., 2023). Focusing on strategy without considering the business model can lead to the loss of customers and change their behavior and makes the company vulnerable to competitors (Braun et al., 2019). Companies should seek to embrace business model innovation as a core competency and a tool for sustainable competitive advantage (Wrigley et al., 2016).

3. Methodology

This research is qualitative in terms of the type of data, descriptive-survey based on the method of data collection, and applied based on the purpose. The data collection tool is semi-structured interviews, and the statistical population of this research is formed by senior managers of Iranian tourism companies who have at least 5 years of experience in this field. For sampling in this research, a judgmental or purposeful method is used. In this research, according to the snowball method, the interviews will continue until the data reaches saturation. The method of data analysis is qualitative content analysis and open coding method is used to extract primary codes and then categories. MAXQDA software is used for coding in this research. Here is the data analysis process:

1. Getting to know the data
2. Summarizing texts
3. Basic coding
4. Extracting categories
5. Classification

4. Results

To collect data in this research, active managers and experts in the field of tourism were interviewed. Based on the findings of the analysis, 464 initial codes extracted from the text of interviews. Later, these initial codes turned to 89 categories based on their meaning background (Table 4).

5. Conclusion

The purpose of this research is to design a business model in the tourism industry with Osterwalder approach. For this purpose, a number of semi-structured interviews were conducted with senior managers in this field. Using the qualitative content analysis method, 464 primary codes were identified and then 89 primary codes were extracted (shape 4). Based on their meaning, the categories are included in 9 sections of the Osterwalder business model. The customers are the mass market, government departments, private companies, content production freelancers and students. The proposition values are: "Providing up-to-date and high-quality information about places, services, and tourism facilities, along with making it possible to compare them for free, and providing a distinct travel plan according to the limitations of travelers in a simple and accessible way". "Providing high-quality content in the form of an attractive website to attract the largest possible audience in order to increase the income of freelancers, increase the number of advertisements and enrich the customer databases for organizations and government institutions". "Providing free consultations as well as leisure-related services for those who do not want to travel, such as virtual tourism." "Providing well-being and security for customers along with providing additional services and facilitating passenger communication with other tourism sectors, which reduces additional costs and time costs for customers, as well as providing service guarantees". "Providing various services such as conducting educational tourism and selling products related to tourism at a fair price". The channels used in the tourism industry are: face-to-face communication, internet, messengers, social media, website, intermediaries and call support center. Businesses in the field of tourism use various types of communication, including self-service, dedicated response, personal response, customer community (forum, etc.), automatic services, and joint creation through feedback. Income streams include: direct sales of tourism and travel services, providing educational and consulting services, advertising income, brokerage fees, sales of customer databases, sales of tourism equipment and sales of membership services. Key resources in the tourism industry are: location, information resources, professional business ethics, proper communication with colleagues, competent human resources, creativity and innovation, specialized knowledge and skills, cloud storage space, licenses, tools and equipment, and brand name.

The most key activities among tourism companies are: obtaining insurance, concluding contracts, training employees, obtaining permits, hiring, programming, advertising, research and development, content production, maintenance of tools and equipment, and knowledge management. Key partners for tourism companies include: accommodation service providers, transport companies, other tourism companies, investors, content production freelancers, hardware equipment suppliers and repairers, government departments, insurance companies, programming and software companies and intermediaries. The cost structure for tourism companies includes: the cost of computer affairs, content production outsourcing, advertising and marketing costs, equipment and hardware maintenance, salaries, ancillary services, administrative costs and staff training costs. In their study, Getz and Peterson (2005) found that businesses that are able to innovate in providing value to their customers perform better. Diaz et al. (2019) showed that using a business model canvas helps tourism managers integrate digital technologies more effectively into their business models. Reinhold et al. (2017) emphasize the importance of flexibility and innovation in business model design to adapt to technological changes.





گردشگری و اوقات فراغت

<http://doi.org/10.22133/tlj.2025.472710.1205>

طراحی مدل کسب‌وکار در صنعت گردشگری ایران

امیرحسین صمدیان^۱ ID، سعید اهدایی^۲ ID، کامیار رئیسی‌فر^۳ ID

^۱ دانش‌آموخته کارشناسی ارشد مدیریت کسب‌وکار، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه علم و فرهنگ، تهران، ایران.

^۲ استادیار، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه علم و فرهنگ، تهران، ایران.

^۳ دانش‌آموخته دکتری مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

اطلاعات مقاله	چکیده
مقاله پژوهشی	
تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۶/۱۱	
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۹/۱۱	
واژگان کلیدی: مدل کسب‌وکار بوم مدل کسب‌وکار گردشگری ارزش پیشنهادی	فضای رقابتی کسب‌وکار روز به روز پیچیده‌تر می‌شود و هر کسب‌وکاری برای تدام فعالیت و رشد و توسعه در این عرصه، نیازمند روش‌های اصولی در خلق، ارائه و کسب ارزش است. صنعت گردشگری در ایران با چالش‌های زیادی روبه‌روست که یکی از آن‌ها عدم شناخت مناسب اصول ارائه خدمات و کسب درآمد است. ازجمله مواردی که به کسب‌وکارها، به‌ویژه کسب‌وکارهای گردشگری کمک می‌کند تا بتوانند با ساختاری اصولی به خلق، ارائه و کسب ارزش بپردازند، طراحی مناسب یک مدل کسب‌وکار است. هدف این پژوهش طراحی مدل کسب‌وکار با رویکرد استروالد در صنعت گردشگری است. این پژوهش به‌لحاظ نوع هدف، کاربردی بوده و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها، از نوع توصیفی-پیمایشی است و به‌لحاظ ماهیت داده‌ها، از نوع کیفی است. در این پژوهش، داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته گردآوری شده و مطابق روش گلوله برفی، این مصاحبه‌ها تا زمانی ادامه می‌یابد که داده‌ها به حد اشباع برسند. به‌منظور تجزیه و تحلیل آن‌ها، روش تحلیل محتوای کیفی با رویکرد استقرایی اتخاذ شده است. براساس یافته‌های تحقیق از هر دو روش مطالعات کتابخانه‌ای و میدانی، تمامی عناصر سازنده مدل کسب‌وکار در قالب ۸۹ مقوله شناسایی شد. هرکدام از این عناصر به تفکیک و با توجه به زمینه مفهومی‌ای که داشتند در نه بخش مدل کسب‌وکار با رویکرد استروالد گنجانده شدند و بوم مدل کسب‌وکار را شکل دادند.
*نویسنده مسئول رایانامه: S.ehdaie@usc.ac.ir	

نحوه استناددهی:

صمدیان، امیرحسین، اهدایی، سعید، و رئیسی‌فر، کامیار (۱۴۰۴). طراحی مدل کسب‌وکار در صنعت گردشگری ایران. گردشگری و اوقات فراغت، ۱۰(۱۹)، ۹۱-۱۲۱.

ناشر: دانشگاه علم و فرهنگ <https://www.usc.ac.ir>

شاپای الکترونیکی: ۳۸۲۸-۲۷۸۳

مقدمه

همواره با تأسیس هر کسب‌وکاری، مدل کسب‌وکار مختص به آن هم شکل می‌گیرد. این امر ممکن است خودآگاه باشد یا ناخودآگاه. به هر روی، اگر کسب‌وکاری بدون توجه به مدل کسب‌وکار هم فعالیتش را ادامه دهد، به شکل نانوشتۀ بازار هدفی دارد؛ راه‌هایی برای کسب درآمد دارد، با شرکت‌های دیگر همکاری می‌کند و به‌طور کلی مؤلفه‌هایی را داراست که آن‌ها را می‌توان در مدل‌های کسب‌وکاری نظیر استروالدر، گری همل و سایر صاحب‌نظران مشاهده کرد. شکاف موجود بین وضعیت مطلوب و وضعیت موجود زمانی آشکار می‌شود که در بسیاری از کسب‌وکارها، توجه چندانی به مدل کسب‌وکار بهره‌ور و تأثیر آن در سودآوری بیشتر سازمان نمی‌شود و در واقع طراحی مدل کسب‌وکار بهره‌ور جدی گرفته نمی‌شود.

حل هر مسئله‌ای در گرو تشخیص صحیح آن است. اگر مدل کسب‌وکار، که زیربنای تمامی فعالیت‌های یک واحد کسب‌وکار در راستای خلق و ارائه ارزش است، به‌درستی شناسایی نشده و مشخص نشود که در هر کسب‌وکار، کدام مؤلفه‌ها نیاز به توجه بیشتری دارند، نمی‌توان انتظار بالاترین سودآوری ممکن را از کسب‌وکار داشت. اولین سؤال در مدل کسب‌وکار این است که مشتریان محصولات یا خدمات شرکت چه کسانی هستند و چه علایق و سلائی‌هایی دارند؟ (Osterwalder & Pigneur, 2010).

مدل کسب‌وکار، نحوه تولید ارزش، جذب مشتری، ساختار درآمدزایی و هزینه را تشریح می‌کند و همه کسب‌وکارها از طریق این ساختار از هم جدا می‌شوند و هویت می‌یابند (طلایی و همکاران، ۱۳۹۹). مدل کسب‌وکار به‌منزله فاکتور مهمی در مزیت رقابتی شرکت‌ها محسوب شده و شرکت‌ها با تغییر محیط کسب‌وکار بر اثر تغییرات فناوری و ارتباطات به خلق مجدد مدل کسب‌وکار خود نیاز دارند (گودرزی و همکاران، ۱۴۰۰). پژوهشگران متعددی نیز عنوان می‌کنند که تغییرات آشفته محیط‌های رقابتی پویا و سریع است؛ بنابراین شرکت‌ها متوجه می‌شوند که نمی‌توانند از مدل‌های کسب‌وکار فعال به‌منزله راه‌حل‌های دائمی استفاده کنند و نیاز به تغییر آگاهانه در مدل‌های کسب‌وکار وجود دارد (Grabowski, 2014, p130).

به‌رغم بررسی‌های زیادی که بر ابعاد مختلف صنعت گردشگری صورت گرفته است، همچنان از زاویه دید مدل کسب‌وکار بررسی‌های دقیق و موشکافانه‌ای انجام نشده است. طراحی بوم مدل کسب‌وکار به‌صورت شماتیک باعث می‌شود هر کسب‌وکاری کماکان در مسیر درست و مناسب به حرکت خود ادامه دهد. مدل کسب‌وکار منطق شرکت را در چگونگی خلق، ارائه و کسب ارزش توصیف می‌کند. ارزش پیشنهادی معرف بسته‌ای از خدمات و محصولات است که برای گروه خاصی از مشتریان، ایجاد ارزش می‌کند. در واقع ارزش پیشنهادی دلیلی است که مشتریان، شرکتی را به دیگری ترجیح بدهند (Osterwalder & Pigneur, 2010).

جامع‌ترین رویکرد در طراحی مدل کسب‌وکار رویکرد استروالدر است. مدل کسب‌وکار استروالدر برای خلق، ارائه و کسب ارزش، شامل نه بخش می‌شود که عبارت‌اند از: مشارکت‌های کلیدی، منابع کلیدی، فعالیت‌های کلیدی، ارزش پیشنهادی، کانال‌های ارتباط و توزیع، نوع ارتباط با مشتریان، مشتریان هدف، ساختار هزینه‌ها و جریان‌های درآمدی.

در این پژوهش به سؤالات زیر پاسخ داده می‌شود:

۱. مدل کسب‌وکار در صنعت گردشگری ایران چگونه است؟
۲. هرکدام از بخش‌های مدل کسب‌وکار با رویکرد استروالدر در صنعت گردشگری شامل چه مواردی می‌شوند؟

مبانی نظری

ریشه‌های مفهوم مدل کسب‌وکار را می‌توان در نوشته‌های پیتر دراگر جست‌وجو کرد. به گفته پیتر دراگر، مدل کسب‌وکار به این سؤالات پاسخ می‌دهد: مشتریان شما را چه کسانی شکل می‌دهند و چه ارزش‌هایی برایشان مهم است؟ چگونه بین ارزشی که ارائه می‌کنید و مبلغی که مشتری پرداخت می‌کند تناسب ایجاد می‌شود؟ (Casadesus & Ricart, 2010). در اوایل دهه ۱۹۷۰ مفهوم مدل کسب‌وکار در مقالات و کتب

روسی به کار گرفته می‌شد، ولی اجزای دیگری از مفاهیم مربوط به مدیریت مثل بازاریابی و قیمت‌گذاری، در کنار آن مطرح شده و مفهوم مدل کسب‌وکار به شکل اختصاصی بررسی نمی‌شد. تیس^۱ (2010) معتقد است که مدل کسب‌وکار یک صنعت باید نشان‌دهنده وضعیت فعلی آن و چشم‌اندازی برای آینده باشد. به عقیده او، مدل کسب‌وکار به شکل مداوم باید بازنگری و اصلاح شود تا ضعف‌های احتمالی برطرف شود. آمیت و زوت^۲ (2012) معتقدند مدل کسب‌وکار یک شرکت، سیستمی از فعالیت‌های به هم وابسته را نشان می‌دهد که در واقع زیربنای تمامی فعالیت‌های یک سیستم در راستای تجارت و کسب سود است. به اعتقاد آن‌ها، هر کسب‌وکاری می‌تواند با استفاده از مدل کسب‌وکار تشخیص دهد که چه فعالیت‌هایی را به چه صورت، توسط چه کسانی و برای کدام مشتریان انجام دهد تا به بیشترین سودآوری ممکن دست یابد. دقیق‌ترین و جامع‌ترین رویکرد در طراحی مدل کسب‌وکار به استروالد و پیگنیور (2010) تعلق دارد. مدل کسب‌وکار منطق شرکت را در چگونگی خلق، ارائه و کسب ارزش توصیف می‌کند (Osterwalder & Pigneur, 2010). این مدل متشکل از بخش‌های مختلف است که در کنار هم شاکله و ساختار یک شرکت را نمایان می‌کند. هر کسب‌وکاری برای شناسایی عناصر سازنده خود در خلق و ارائه ارزش نیاز دارد مدل کسب‌وکار خود را شناسایی و آن را بازطراحی کند. تمامی کسب‌وکارها، چه سنتی و چه مدرن، حتی به شکل نانوشته، مدلی را برای ایجاد و ارائه و کسب ارزش اتخاذ می‌کنند. در مدل‌های کسب‌وکار، هدف شناسایی عناصر و روابطی است که خلق ارزش توسط کسب‌وکار یک شرکت را توصیف می‌کنند. بنابراین، مفهوم مدل کسب‌وکار را می‌توان به عنوان دیدگاهی در نظر گرفت که از جنبه‌ای خاص به توصیف یک شرکت می‌پردازد (Osterwalder & Pigneur, 2010). برای بیان منطق شرکت در خلق، ارائه و کسب ارزش، اجزای کسب‌وکار به شکلی تفکیک‌شده در نه بخش مجزا قرار می‌گیرند و این نه بخش در ارتباط با هم، ساختار یک کسب‌وکار را در ایجاد و ارائه ارزش به مشتریان و کسب درآمد، شکل می‌دهند. مدل کسب‌وکار استروالد در شکل ۱ آمده است.



شکل ۱

بخش‌های مشتری^۳: مؤلفه سازنده بخش‌های مشتری معرفی‌کننده گروه‌های مختلفی از افراد یا سازمان‌هایی است که شرکت قصد دستیابی و ارائه خدمت را به آنان دارد. مشتریان قلب هر مدل کسب‌وکاری را تشکیل می‌دهند. بدون مشتریان هیچ شرکتی در بلندمدت دوام نمی‌آورد. به منظور برآورده کردن بهتر نیازهای مشتریان، شرکت ممکن است آنان را در بخش‌هایی جداگانه برحسب نیازهای مشترک، رفتارهای مشترک و سایر ویژگی‌ها گروه‌بندی کند (Osterwalder & Pigneur, 2010).

ارزش‌های پیشنهادی^۴: مؤلفه ارزش‌های پیشنهادی بسته‌ای از محصولات و خدمات را توصیف می‌کند که برای یک بخش مشتری خاص ارزش خلق می‌کند. ارزش پیشنهادی دلیل ترجیح یک شرکت به سایر شرکت‌ها از سوی مشتریان است. هر ارزش پیشنهادی متشکل از بسته‌ای

1. Teece
2. Amit & Zott
3. Customer Segment
4. Value Proposition

منتخب از محصولات یا خدمات است که نیازهای یک بخش خاص از مشتریان را برآورده می‌کند. ارزش پیشنهادی ترکیب متمایز از عناصری است که نیازهای بخشی از مشتریان را برآورده و از این طریق خلق ارزش می‌کند. ارزش‌ها ممکن است کمی یا کیفی باشند. برای مثال، ارزش پیشنهادی را می‌توان در نوآوری محصولات، بهبود عملکرد، تولید محصولات متناسب با سفارش مشتریان، ارزش برند، ارزش‌های هزینه‌ای و غیره جست و با ارائه محصول یا خدمتی متناظر با این نمونه‌ها، برای مشتریان ارزش ایجاد کرد (Osterwalder & Pigneur, 2010).

کانال‌ها^۱: مؤلفه کانال‌ها بیان‌کننده آن است که شرکت به منظور ارائه ارزش پیشنهادی مدنظر به بخش‌های مشتریان هدف خود، چگونه با آن‌ها ارتباط برقرار می‌کند و به آن‌ها دسترسی دارد. کانال‌های ارتباطی، توزیع و فروش، واسط میان شرکت با مشتریان و نقاط تماس آن با ایشان هستند و نقش مهمی را در تجربه مشتری ایفا می‌کنند. کانال‌ها پنج فاز مجزا دارند (آگاهی، ارزیابی، خرید، تحویل و خدمات پس‌ازفروش) که هر کانالی می‌تواند برخی از این فازها یا تمامی آن‌ها را پوشش دهد (Osterwalder & Pigneur, 2010).

نوع ارتباط با مشتری^۲: مؤلفه ارتباط با مشتری بیانگر انواع روابطی است که شرکت با بخش‌های خاصی از مشتریان برقرار می‌کند. شرکت باید نوع رابطه خود با هر بخش از مشتریان را برای خود شفاف سازد. گستره این روابط ارتباطات حضوری تا خدمات پشتیبانی خودکار را دربرمی‌گیرد. جذب مشتری، حفظ مشتری و افزایش میزان فروش، انگیزه‌های پیشران ارتباط با مشتری هستند (Osterwalder & Pigneur, 2010).

جریان‌های درآمدی^۳: مؤلفه جریان‌های درآمدی نشان‌دهنده درآمدی است که شرکت از هر بخش از مشتریان کسب می‌کند. اگر مشتریان قلب مدل کسب‌وکار باشند، جریان‌های درآمدی جریان‌های آن را تشکیل می‌دهند.

راه‌های گوناگونی برای ایجاد جریان‌های درآمدی وجود دارد که عبارت‌اند از: فروش دارایی، حق استفاده، حق عضویت، قرض‌دادن^۴، اعطای حق امتیاز، دستمزد کارگزاری و انجام تبلیغات (Osterwalder & Pigneur, 2010).

منابع کلیدی^۵: مؤلفه منابع کلیدی مهم‌ترین دارایی‌های موردنیاز برای عملکرد صحیح مدل کسب‌وکار را تشریح می‌کند. هر مدل کسب‌وکاری به منابع کلیدی نیاز دارد و آن‌ها توان خلق و ارائه ارزش پیشنهادی را به شرکت می‌دهد. منابع کلیدی فیزیکی، مالی، معنوی یا انسانی هستند و ممکن است تحت تملک شرکت باشند یا از طریق شرکت اجاره شوند یا به‌دست شرکای کلیدی تأمین شوند (Osterwalder & Pigneur, 2010).

فعالیت‌های کلیدی^۶: مؤلفه فعالیت‌های کلیدی مهم‌ترین کارهای لازم برای عملکرد صحیح مدل کسب‌وکار را تشریح می‌کند. هر مدل کسب‌وکار به تعدادی فعالیت کلیدی نیاز دارد که هریک، از مهم‌ترین اقداماتی هستند که یک شرکت باید برای دستیابی به عملکرد موفق انجام دهد. فعالیت‌های اصلی یک مدل کسب‌وکار مانند تولید و حل مسئله، از جمله این فعالیت‌ها هستند (Osterwalder & Pigneur, 2010).

شرکای کلیدی^۷: مؤلفه مشارکت‌های کلیدی شبکه‌ای از تأمین‌کنندگان و شرکا را توصیف می‌کند که باعث عملکرد صحیح مدل کسب‌وکار می‌شوند. شرکت‌ها به دلایل مختلفی برای خود شریک برمی‌گزینند و مشارکت‌ها سنگ بنای بسیاری از مدل‌های کسب‌وکارند.

1. Channels
2. Customer Relationship
3. Revenue Streams
4. Leasing
5. Key Resources
6. Ket Activities
7. Key Partners

ساختار هزینه‌ها: این ساختار، تمام هزینه‌هایی را تشریح می‌کند که اجزای مدل کسب‌وکار با خود به بار می‌آورند. بدیهی است که در هر مدل کسب‌وکاری، هزینه‌ها باید تا جایی که امکان دارد کاهش یابند. در طراحی مدل کسب‌وکار تلاش بر این است تمامی مواردی که برای کسب‌وکار هزینه‌تراشی می‌کنند، شناخته‌شده و در صورت نیاز اصلاح شود.

مدل کسب‌وکار در صنعت گردشگری: مانند هر کسب‌وکار دیگری، کسب‌وکارهای گردشگری نیز برای خلق، ارائه و کسب اصولی ارزش، باید مدل کسب‌وکار فعلی خود را شناسایی کرده و درصدد اصلاح و بهبود آن برآیند. با ظهور و پیشرفت مدرنیزاسیون، بازارهای مربوط به تفریحات به‌طور درخور توجهی در حال گسترش هستند؛ زیرا بسیاری از افراد در اوقات فراغت خود از منطقه‌ای دیگر نقل مکان می‌کنند؛ از همین‌رو مشاغل فعال در صنعت گردشگری با در نظر گرفتن نیازها و الزامات خاص بازارهای هدف خود، محصولات و خدمات خود را با توجه به ترجیحات مشتریان‌شان هماهنگ می‌کنند. توجه به این نکته مهم است که کسب‌وکارها در محیط رقابتی فعلی باید برای ثبات و تمرکز بر روی بازاریابی صحیح، از ارتباط نزدیک خود با بخش‌های مختلف بازار اطمینان حاصل کنند. محیط کسب‌وکار فعلی، که تحت سلطه گسترش فناوری اطلاعات است، تعامل منسجم بین شرکت‌ها و مشتریان آن‌ها را ضروری می‌کند (Kotler & Armstrong, 2010).

مرور پیشینه

کلایی (۱۴۰۰) در پژوهش خود به دنبال طراحی مدل کسب‌وکار در گردشگری الکترونیک است. براساس یافته‌های این پژوهش آشکار شد که در راستای طراحی مدل‌های کسب‌وکار، هدف قراردادن خلق ارزش مشترک با در نظر گرفتن قوانین، مقررات و سیاست‌ها در کنار توجه به عوامل درون سازمان، فرهنگ سازمانی و چابکی در شرکت، باعث کارایی و اثربخشی هم‌زمان مدل‌های کسب‌وکار خواهد بود. خلق ارزش مشترک در واقع ایجاد پیوند صحیح بین مزیت رقابتی و مسئولیت اجتماعی یک شرکت است. براساس یافته‌های کلایی، خلق ارزش مشترک، تأثیرگذارترین بعد طراحی مدل کسب‌وکار است. با توجه به نتایج حاصل از این تحقیق، به شرکت‌های فعال در حوزه گردشگری الکترونیک توصیه می‌شود که در راستای ایجاد ارزش، مزیت رقابتی و در نهایت افزایش بهره‌وری، از مسائل اجتماعی و ابعاد رفاهی مصرف‌کنندگان استفاده کنند.

کلایی و کریمی‌راد (۱۳۹۹) به شناسایی و تبیین آمیخته بازطراحی مدل کسب‌وکار با رویکرد کارآفرینی سازمانی در صنعت گردشگری پرداخته‌اند. کلایی و کریمی‌راد به دنبال جواب به این سؤال‌اند که آمیخته بازطراحی مدل‌های کسب‌وکار شرکت‌های فعال در صنعت گردشگری چیست؟ براساس یافته‌های این پژوهش، برای بازنگری و اصلاح و طراحی مجدد مدل‌های کسب‌وکار، می‌توان از تغییر در فرهنگ سازمانی استفاده کرد. ایجاد تغییر در فرهنگ سازمانی به ایجاد فرصت، افزایش بهره‌وری سازمانی و خلق ارزش برای شرکت و سایر ذی‌نفعان منجر می‌شود. توجه به این موضوع در کنار در نظر گرفتن قابلیت‌های یک شرکت، کسب‌وکار پایدار و باثباتی را شکل می‌دهد. با توجه به هدف اصلی این تحقیق، چهار مؤلفه اصلی در بازطراحی مدل کسب‌وکار، تحت عنوان آمیخته بازطراحی مدل کسب‌وکار شناسایی شد که عبارت‌اند از: فرهنگ سازمانی، مسئولیت اجتماعی شرکتی، خلق ارزش مشترک و قابلیت‌ها.

یاوری گهر و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهش خود با عنوان «مدل کسب‌وکار در صنعت گردشگری» به دنبال طراحی مدل کسب‌وکار گردشگری الکترونیک در بستر شبکه‌های اجتماعی هستند.

مدل کسب‌وکار برای هر سازمانی، حکم نقشه راه را دارد که می‌تواند خلق ارزش کند. مهم‌ترین دلیلی که سازمان‌ها باید در مدل کسب‌وکار خود بازنگری کرده و آن را اصلاح و بازطراحی کنند همین خلق ارزش است؛ از این‌رو شناسایی و طراحی مدل کسب‌وکار برای سازمان اهمیت ویژه‌ای دارد. مدل کسب‌وکار در واقع منطق اقتصادی یک شرکت را شرح می‌دهد و توجه ویژه‌ای به نیازهای مشتریان دارد. همچنین مدل کسب‌وکار برای تمام ذی‌نفعان شرکت، ارزش ایجاد می‌کند و موجب افزایش بهره‌وری و سودآوری سازمان می‌شود. طراحی یک مدل کسب‌وکار مناسب و اصولی این اجازه را به شرکت‌ها می‌دهد تا ارزش متفاوتی را برای مشتریان خود خلق و ارائه کنند. از آنجاکه مدل کسب‌وکار، ساختار

کلی فعالیت‌های یک شرکت را در خلق ارزش نشان می‌دهد، می‌تواند به صاحبان کسب‌وکار این امکان را بدهد تا خود را با رقبا و مقایسه کرده و متوجه شوند رقبا از چه ارزش‌هایی برای ایجاد تفاوت و کسب درآمد بیشتر بهره می‌برند؟ یکی از یافته‌های این تحقیق به این موضوع اشاره می‌کند که عناصر مربوط به ارتباط با مشتریان، ساختار هزینه، ارزش پیشنهادی، و کانال‌های توزیع بیشتر از عناصر مربوط به جریان‌های درآمدی، منابع کلیدی، فعالیت‌های کلیدی و مشارکت‌های کلیدی تأثیر می‌پذیرند. از دیگر یافته‌های این تحقیق، می‌توان به این موضوع اشاره کرد که ارائه یک بسته خدمات شامل خدمات اصلی و خدمات مکمل می‌تواند سودآوری بیشتری به همراه داشته باشد. یکی از عناصر مهم دیگر در یک مدل کسب‌وکار سرعت در پاسخ‌گویی، سفارش‌گذاری و تعامل آنی است که شبکه‌های مجازی این امکان را برای کسب‌وکارها فراهم می‌آورند. مهم‌ترین مؤلفه ارزش‌های پیشنهادی ایجاد دسترسی آسان و سریع برای مشتریان است. شبکه‌های اجتماعی به عنوان یکی از کانال‌های پرکاربرد به حساب می‌آید که برای بازاریابی، موقعیت‌یابی، پیشبرد و تبلیغات، زمینه خوبی را فراهم می‌کند. در ارتباط با مشتریان، مهم‌ترین مؤلفه، بهبود نوع ارتباط با مشتریان است که این موضوع از راه سریع و تسهیل ارتباط حاصل می‌شود. در نهایت، شناخت مدل کسب‌وکار به شرکت‌ها کمک می‌کند رقباي خود را بهتر و دقیق‌تر تحلیل کنند و از اقداماتی که آن‌ها برای ایجاد مزیت رقابتی یا ارزش پیشنهادی انجام می‌دهند آگاه شوند.

شریعتی و همکاران (۱۳۹۹) در تحقیق خود نشان دادند که شرکای کلیدی، فعالیت‌های کلیدی، منابع کلیدی، ارزش پیشنهادی، ارتباط با مشتری، کانال ارتباطی، ساختار هزینه، جریان درآمدی، فرهنگ کسب‌وکار الکترونیک و زنجیره تأمین بر مدل کسب‌وکار های الکترونیکی صنعت گردشگری تأثیر می‌گذارند. فرضیه این تحقیق، اثرگذاری هریک از نه بعد مدل کسب‌وکار آستروالد به صورت جداگانه، بر کل مدل بود که پس از تجزیه و تحلیل داده‌ها، فرضیه تحقیق پذیرفته شد. براساس یافته‌های این تحقیق، هریک از ابعاد مدل کسب‌وکار با رویکرد آستروالد تأثیرگذار بوده و در بهره‌وری و افزایش سودآوری شرکت فعال در این حوزه اثر مثبت می‌گذارد.

هایلینگ ژانگ^۱ و همکاران (2023) در مقاله‌ای با عنوان «ارزش درک‌شده گردشگری محلی: شناسایی ابعاد و توسعه مقیاس» بر این باورند که گردشگری محلی شامل میراث فرهنگی غنی، روایت‌های تاریخی و شیوه‌های سنتی یک مقصد خاص است و به رغم اهمیت آن در افزایش تجربه توریستی، تحقیقاتی که ادراکات و ارزش‌های ذهنی بازدیدکنندگان درگیر در گردشگری محلی را بررسی کنند نیز بسیار محدود است. در این پژوهش، با توجه به ماهیت اکتشافی این پژوهش، برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از تئوری مبتنی بر سازه‌گرایی و تحلیل محتوا استفاده شده است. یافته‌های این تحقیق پنج بعد متمایز از ارزش‌های درک‌شده در گردشگری محلی را شناسایی و مفهوم‌سازی می‌کند: ارزش عملکردی، ارزش عاطفی، ارزش اجتماعی، ارزش شناختی و ارزش خودشکوفایی. علاوه بر این، یک مقیاس هجده ماده‌ای برای اندازه‌گیری کمی این ابعاد ایجاد شده است.

مایکل کارتر^۲ و کریس کارتر^۳ (2020) در یافته‌های پژوهش خود در مورد مدل کسب‌وکار به این نتیجه رسیده‌اند که بررسی‌های اندکی در زمینه خلق مدل‌های کسب‌وکار خلاقانه برای هنرمندان صورت گرفته است. از آنجاکه در استرالیا هنرمندان آثار تجسمی درآمد مناسبی ندارند و همچنین دولت حمایت مناسبی نمی‌کند، آن‌ها به مدل کسب‌وکار خلاقانه و بادوامی نیاز دارند؛ هرچند به دلیل ارزش‌های معنوی متفاوتی که هنرمندان به نسبت ارزش‌های تجاری دارند، افزایش بهره‌وری با پیاده‌سازی اصول مدل کسب‌وکار امری دشوار است.

کومار پاندا^۴ (2020) به دلیل بررسی‌های اندکی که روی الگوی فریم‌یوم صورت گرفته است، در مقاله‌ای تحت عنوان به کارگیری خلاقیت در طراحی مدل کسب‌وکار برای شرکت‌های تازه تأسیس، به دنبال بررسی جزئیات این الگوست. تنها زمانی می‌توان از الگوی فریم‌یوم بهره برد که سازمان راهبردی نوآورانه و رشدگرا داشته باشد. اصلی‌ترین مؤلفه این روش، حفظ مشتریان سابق و تلاش در جذب مشتریان جدید است.

1. Hailin Zhang.
2. Michelle Carter
3. Chris Carter
4. Kumar Panda

براون و همکاران (2019)^۱ در مقاله‌ای به بررسی علل نیاز هم‌زمان شرکت‌های موفق به راهبرد و مدل کسب‌وکار پرداخته است و بیان می‌کند توجه هم‌زمان و تعادل بین راهبردهای رقابتی و طراحی مدل کسب‌وکار، مزیت رقابتی بلندمدت یک شرکت بوده و سودآوری آن را تضمین می‌کند. تمرکز بر راهبرد، بدون توجه به مدل کسب‌وکار، به ازدست‌رفتن مشتریان و تغییر رفتار آن‌ها منجر می‌شود و شرکت را در برابر رقبا آسیب‌پذیر می‌کند.

مولر^۲ (2018) در مقاله خود تحت عنوان «خلاقیت در طراحی مدل کسب‌وکار در شرکت‌های کوچک و متوسط» و با استفاده از روش تحقیق کیفی، در نهایت به این نتیجه رسیدند که انقلاب صنعتی چهارم تأثیر بیشتری در دو قسمت مهم مدل کسب‌وکار این شرکت‌ها - یعنی ارزش پیشنهادی و منابع کلیدی - می‌گذارد. همچنین ارائه‌دهندگان بیشتر از مصرف‌کنندگان از این تغییر فناوری متأثر می‌شوند.

وریگلی^۳ و همکاران (2016) در مقاله‌ای با عنوان «طراحی مدل کسب‌وکار جدید» بیان می‌کنند در شرایطی که چشم‌انداز اقتصاد جهانی نامشخص و به‌سرعت در حال تغییر است، شرکت‌ها باید به‌نسبت تغییرات در بازار خود سازگارتر و واکنش‌پذیرتر شوند. برای انجام این کار، کسب‌وکارها نه‌تنها باید در آزمایش مدل کسب‌وکار شرکت کنند، بلکه باید به‌دنبال پذیرش نوآوری مدل کسب‌وکار به‌منزله یک شایستگی اصلی و ابزاری برای مزیت رقابتی پایدار باشند.

روش پژوهش

این تحقیق از نظر داده‌ها کیفی، براساس نحوه گردآوری داده‌ها توصیفی - پیمایشی و براساس هدف کاربردی است. ابزار جمع‌آوری داده‌ها مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته است و جامعه آماری این تحقیق را مدیران ارشد شرکت‌های گردشگری ایران شکل می‌دهند که دارای حداقل پنج سال سابقه در این حوزه باشند. برای نمونه‌گیری در این پژوهش، از روش قضاوتی یا هدفمند استفاده شده است. در این پژوهش، مطابق روش گلوله برفی، مصاحبه‌ها تا زمانی ادامه می‌یابد که داده‌ها به حد اشباع برسند. روش تجزیه و تحلیل داده‌ها تحلیل محتوای کیفی است و از روش کدگذاری باز برای استخراج کدهای اولیه و سپس مقولات استفاده می‌شود.

فرایند تجزیه و تحلیل داده‌ها در این پژوهش مطابق شکل ۲ است.

۱. آشنایی با داده‌ها: اولین اقدام در تحلیل محتوای کیفی، بازخوانی و آشنایی کامل با داده‌هاست. اصولاً تمام مصاحبه‌ها باید به متن تبدیل شوند. سپس این متون بارها خوانده می‌شود تا آشنایی کامل با داده‌ها ایجاد شود.

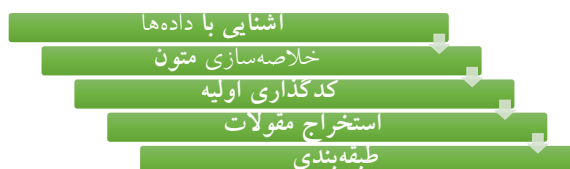
۲. خلاصه‌سازی متون: پس از آشنایی با متون، این متون به‌شکلی سازمان یافته و با دقت خلاصه‌سازی می‌شوند. این کار به‌صورتی انجام می‌شود که مفهوم و معنای اصلی حفظ شود.

۳. کدگذاری اولیه: پس از خلاصه‌سازی متون، برای کدگذاری اولیه یا کدگذاری باز اقدام می‌شود. کدگذاری به این معناست که عباراتی از متن که با موضوع و هدف پژوهش مرتبط اند به‌شکلی برجسته و به‌منزله نشانه یا کد شناسایی شوند. در این مرحله همه خلاصه‌متن‌ها در قالب کدها مرتب می‌شوند. این فرایند به دو صورت دستی و با استفاده از نرم‌افزار انجام می‌شود. در این پژوهش برای کدگذاری از نرم‌افزار مکس کیودی‌ای^۴ استفاده می‌شود.

۴. استخراج مقولات: پس از کدگذاری اولیه و بررسی کدها، کدهای نامربوط با موضوع حذف می‌شود. سپس الگوهای میان کدهای باقی‌مانده شناسایی و مقولات استخراج می‌شود. مقولات در واقع دسته‌ای از کدها هستند که محتوا و مفهوم یا زمینه مرتبطی با هم دارند.

1. Braun
2. Muller
3. Wrigley
4. MAXQDA

۵. طبقه‌بندی: در این مرحله، مقولاتی که به دست آمده‌اند بررسی شده و طبق دسته‌بندی بوم مدل کسب‌وکار استروالدر، دسته‌بندی می‌شوند.



شکل ۲: فرایند تجزیه و تحلیل داده‌ها

یافته‌های پژوهش

برای جمع‌آوری داده‌ها در این پژوهش، با مدیران و کارشناسان ارشد فعال در حوزه گردشگری مصاحبه شد. بعد از هشتمین مصاحبه، شباهت داده‌ها مشهود بود و برای اطمینان از به حد کفایت رسیدن، مصاحبه‌ها تا نفر دهم ادامه یافت. اغلب این افراد تجربه راهنمایی گردشگری را در کارنامه شغلی خود دارند. سمت آن‌ها در زمان انجام مصاحبه در جدول ۳ مشاهده می‌شود.

جدول ۱: مشخصات مصاحبه‌شوندگان و مدت مصاحبه

ردیف	سمت مصاحبه‌شونده	سابقه کاری	مدت زمان مصاحبه
۱	سرپرست راهنمایان گردشگری	۱۵ سال	۸۰ دقیقه
۲	مدیر عامل	۱۰ سال	۷۰ دقیقه
۳	مدیر فروش	۱۱ سال	۷۵ دقیقه
۴	مدیر عامل	۱۰ سال	۱۰۰ دقیقه
۵	راهنمای گردشگری	۱۷ سال	۹۰ دقیقه
۶	مدیر روابط عمومی	۱۲ سال	۵۰ دقیقه
۷	مدیر اجرایی	۱۲ سال	۸۵ دقیقه
۸	مدیر بازاریابی	۱۰ سال	۹۰ دقیقه
۹	راهنمای گردشگری	۱۱ سال	۹۰ دقیقه
۱۰	بنیان‌گذار ^۱	۱۲ سال	۵۰ دقیقه

برای تعیین روایی سؤالات این تحقیق از روش تعیین روایی محتوا استفاده شده است. از آنجاکه این روش براساس قضاوت ذهنی صورت می‌گیرد، نظر افراد خبره و کارشناس درباره روایی ابزار گردآوری داده‌ها اخذ می‌شود. در این تحقیق، سؤالات براساس مدل کسب‌وکار استروالدر طراحی شده و محتوای آن را اساتید تأیید کرده‌اند؛ در نتیجه این ابزار از روایی لازم برخوردار است. برای سنجش پایایی در این پژوهش، از شاخص تکرارپذیری استفاده می‌شود. شاخص تکرارپذیری با محاسبه درصد پایایی از طریق فرمول، در بین محققانی که کدگذاری می‌کنند میزان درک مشترکی را اندازه‌گیری می‌کند که از متن‌های مصاحبه برداشت می‌شود.

$$\text{درصد پایایی} = \frac{۲ \times \text{تعداد توافقات}}{\text{تعداد کل کدها}} \times ۱۰۰$$

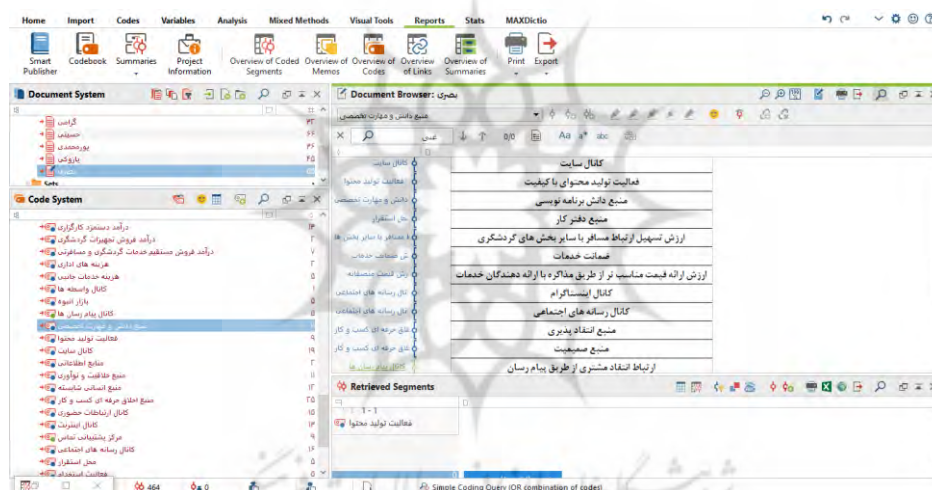
۱. بنیان‌گذار آژانس گردشگری با هدف جذب بیشترین مخاطب ممکن در راستای برگزاری تورهای گردشگری به شکل مستقیم و واسطه‌ای

شاخص تکرارپذیری بین کدگذاران به درصدی اشاره دارد که دو یا چند محقق کدگذار نتایج یکدیگر را تکرار می‌کنند. در صورتی که کدگذاران یک متن را مانند هم و به یک روش کدگذاری کنند، تکرارپذیری کدها قابل قبول بوده و پایایی ابزار اثبات می‌شود. اگر شاخص تکرارپذیری به دست آمده از ۶۰ درصد بیشتر باشد، پایایی بین کدگذاران تأیید می‌شود.

برای پایایی مصاحبه، از یک همکار محقق کمک گرفته شد. آموزش‌ها و نحوه اجرای کدگذاری با او هماهنگ و سپس متن حاصل از دو مصاحبه از ده مصاحبه انجام شده در اختیار او قرار گرفت. هم محقق و هم همکار محقق، هر دو، داده‌های حاصل از مصاحبه را کدگذاری کردند. شاخص تکرارپذیری برای تأیید پایایی بین کدگذاران ۷۵ درصد بود و به این دلیل که از ۶۰ درصد بیشتر است، پایایی تأیید شد.

در مرحله اول، ۴۶۴ کد اولیه از متن مصاحبه‌ها استخراج شد که در بین این کدها، مشابهت‌هایی نیز وجود دارد؛ اما در مرحله بعد، یعنی استخراج مقولات، از تکرار جلوگیری می‌شود و مقولات به دست آمده در نه بخش مدل استروالد قرار می‌گیرد. این کار با نرم‌افزار مکس کیودی‌ای انجام می‌شود.

هر جمله یا بخشی از صحبت‌های مصاحبه‌شونده به یک کد تبدیل می‌شوند. در قدم بعدی، کدهای حاصل از مرحله قبل، که زمینه مفهومی مشترکی دارند، در کنار هم قرار گرفته و مقولات را شکل می‌دهند. ۴۶۴ کد اولیه ۸۹ مقوله را شکل می‌دهند. در جدول زیر، کدهای اولیه و مقولات حاصله مشاهده می‌شود.



شکل ۳: فضای نرم‌افزار مکس کیودی‌ای

جدول ۲: تعداد کدهای جدید مستخرج از هر مصاحبه

مصاحبه	اول	دوم	سوم	چهارم	پنجم	ششم	هفتم	هشتم	نهم	مجموع کدهای یکه
تعداد کد جدید	۵۷	۵۱	۴۷	۴۴	۳۸	۳۵	۲۵	۱۱	۰	۳۰۸

در جدول ۴، در مجموع از ۴۶۴ کد اولیه استخراج شده، ۳۰۸ کد اولیه بکه (منحصربه‌فرد) است که در مرحله بعد، به مقولات تبدیل می‌شوند. بعد از اتمام هشتمین مصاحبه، یازده کد اولی جدید به دست آمد و در مصاحبه‌های نهم و دهم هیچ کد اولیه جدیدی مشاهده نشد.

جدول ۳: کدهای اولیه و مقولات

کد اختصاری مقولات	مقولات	کدهای اولیه
X1	اخذ بیمه	فعالیت اخذ بیمه
X2	ارائه‌دهندگان خدمات اقامتی	- اقامتگاه‌های رسمی - انعقاد قرارداد با اقامتگاه‌ها - اقامتگاه‌های معتبر - مشارکت با اقامتگاه‌ها - تأمین‌کنندگان اقامتگاه‌های اجاره‌ای - مشارکت اقامتگاه‌های بوم‌گردی - مشارکت هتل‌ها
X3	ارتباط استفاده شخصی از خدمات (سلف‌سرویس)	- ارتباط خدمات شخصی - استفاده شخصی از خدمات سایت - خدمات شخصی - ارتباط استفاده شخصی از خدمات
X4	ارتباط پاسخ‌گویی اختصاصی	- پاسخ‌گویی اختصاصی حضوری - پاسخ‌گویی اختصاصی تلفنی - ارزش مشاوره‌های رایگان شخصی اختصاصی - ارتباط کمک اختصاصی
X5	ارتباط پاسخ‌گویی شخصی	- مرکز پشتیبانی تماس - کمک شخصی تلفنی - کمک شخصی حضوری - کمک شخصی تلفنی - ارتباط مشاوره شخصی - ارتباط کمک شخصی - کمک شخصی تلفنی - کمک شخصی از طریق رسانه‌های اجتماعی - کمک شخصی آنلاین - کمک شخصی از طریق پیام‌رسان - کمک شخصی از طریق سایت
X6	ارتباط جامعه مشتریان (تالار گفتمان و...)	- تالار گفتمان - باشگاه مشتریان - پویش تبلیغاتی - ارتباط تالار گفتمان مجازی
X7	ارتباط خدمات خودکار	- برنامه‌ریزی خودکار برای سفر - خدمات خودکار

صمدیان و همکاران/ طراحی مدل کسب و کار در صنعت گردشگری ایران

کدهای اولیه	مقولات	کد اختصاری مقولات
• راه ارتباطی با مشتریان از طریق نظردهی سایت • نظردهی در صفحات مجازی • ثبت نظر مشتریان روی سایت • ارتباط نظرسنجی از مشتریان • ارتباط نظردهی مشتریان در رسانه‌های اجتماعی • ارتباط نظردهی مشتریان در سایت	ارتباط خلق مشترک از طریق نظردهی	X8
• خدمات با کیفیت و قیمت مناسب • ارزش ارائه خدمات با قیمت مشابه ولی کیفیت بالاتر	ارزش ارائه خدمات با کیفیت	X9
• ارائه خدمات جانبی	ارزش ارائه خدمات جانبی	X10
• تنوع خدمات	ارزش ارائه خدمات متنوع	X11
• ارزش ارائه خدمات مرتبط با اوقات فراغت	ارزش ارائه خدمات مرتبط با اوقات فراغت	X12
• ارائه محتوای باکیفیت برای جذب مخاطب بیشتر	ارزش ارائه محتوای باکیفیت برای جذب مخاطب بیشتر	X13
• افزایش درآمد فریلنسرها	ارزش افزایش درآمد فریلنسرها	X14
• ایجاد امکان مقایسه خدمات مسافرتی • ایجاد امکان مقایسه مکان‌های مختلف به عنوان مقصد سفر • امکان مقایسه تورها با یکدیگر • امکان مقایسه مجازی رایگان اقامتگاه‌ها • ایجاد امکان مقایسه اقامتگاه‌ها برای مشتریان • ارزش ایجاد امکان مقایسه رایگان مکان‌ها و امکانات گردشگری	ارزش ایجاد امکان مقایسه رایگان مکان‌ها و خدمات گردشگری	X15
• برگزاری گردشگری آموزشی	ارزش برگزاری گردشگری آموزشی	X16
• ایجاد امکان برنامه‌ریزی سریع سفر با توجه به محدودیت‌های مسافران • برنامه‌ریزی سریع سفر با جزئیات با توجه به محدودیت مشتریان	ارزش برنامه‌ریزی سفر با توجه به محدودیت مسافران	X17
• پربازده بودن تبلیغات	ارزش پربازده بودن تبلیغات	X18
• تأمین رفاه و امنیت	ارزش تأمین رفاه و امنیت	X19
• ارزش تسهیل ارتباط مسافر با سایر بخش‌های گردشگری	ارزش تسهیل ارتباط مسافر با سایر بخش‌ها	X20
• ارزش خدمات برای افرادی که نمی‌خواهند به سفر بروند	ارزش خدمات برای افرادی که نمی‌خواهند به سفر بروند	X21
• ارزش داشتن اطلاعات گردشگری باکیفیت و به‌روز	ارزش داشتن اطلاعات گردشگری باکیفیت و به‌روز	X22
• سهولت دسترسی به خدمات • ایجاد راحتی و استفاده آسان برای مشتریان • ایجاد قابلیت دسترسی آسان برای مشتریان • دسترسی و کاربری آسان خدمات • قابلیت استفاده راحت خدمات • ارزش راحتی مقایسه امکانات گردشگری • ارزش ایجاد راحتی برای مشتریان	ارزش در دسترس بودن و راحتی استفاده از خدمات	X23

کدهای اولیه	مقولات	کد اختصاری مقولات
• ضمانت خدمات • تطابق خدمات معرفی شده با خدمات ارائه شده • مرجوع کردن کارمزد	ارزش ضمانت خدمات	X24
• خدمات متفاوت برای گردشگران • فعالیت برنامه ریزی مناسب سفرها • طراحی مناسب بسته خدماتی • ارزش طراحی برنامه سفر متمایز • ارزش طراحی برنامه سفر جذاب	ارزش طراحی برنامه سفر متمایز	X25
• طراحی جذاب سایت	ارزش طراحی جذاب سایت	X26
• غنی کردن بانک اطلاعاتی مشتریان	ارزش غنی کردن بانک اطلاعاتی مشتریان	X27
• ارزش ارائه قیمت مناسب تر از طریق مذاکره با ارائه دهندگان خدمات • ارزش قیمت منصفانه خدمات	ارزش قیمت منصفانه	X28
• کاهش هزینه زمانی مشتریان	ارزش کاهش هزینه زمانی برای مشتری	X29
• کاهش هزینه های خدمات جانبی برای مشتریان	ارزش کاهش هزینه های جانبی	X30
• گردشگری مجازی	ارزش گردشگری مجازی	X31
• معرفی رایگان مجازی اقامتگاه های مختلف • ارزش مشاوره های رایگان شخصی اختصاصی • ارزش کمک به برنامه ریزی راحت و سریع سفر	ارزش مشاوره و کمک رایگان به مسافران	X32
• انعقاد قرارداد با اقامتگاه ها • انعقاد قرارداد با شرکت های حمل و نقل معتبر • فعالیت عقد قرارداد بیمه	انعقاد قراردادها	X33
• آموزش راهنمایان سفر • آموزش نیروی انسانی مناسب • آموزش و گوشزد به کارکنان • آموزش مناسب کارکنان • فعالیت آموزش کارکنان • فعالیت آموزش از طریق کارآموزی • فعالیت تربیت راهنمایان سفر ماهر • فعالیت آموزش مداوم کارکنان	آموزش کارکنان	X34
• مشتریان عموم مردم • عموم مردم علاقه مند به آثار باستانی • عموم مردم علاقه مند به طبیعت گردی • برگزاری کلاس آموزشی برای عموم مردم • بازار انبوه • عموم مصرف کنندگان	بازار انبوه	X35

صمدیان و همکاران/ طراحی مدل کسب و کار در صنعت گردشگری ایران

کد اختصاری مقولات	مقولات	کدهای اولیه
X36	درآمد ارائه خدمات آموزشی و مشاوره‌ای	• درآمد خدمات آموزشی طبیعت گردی و گردشگری • آموزش موارد مربوط به گردشگری به مشتریان • درآمد برگزاری کلاس آموزشی • برگزاری کلاس آموزشی برای عموم مردم • درآمد دریافت حق مشاوره برای کسب و کارهای گردشگری • برگزاری کلاس آموزشی در سایت • برگزاری کلاس آموزشی به صورت حضوری • جریان درآمدی برگزاری دوره آموزشی
X37	درآمد تبلیغات	• درآمد تبلیغات • تمرکز روی تبلیغات برای کسب درآمد • بازگذاری تبلیغات روی سایت • درآمد کارمزد تبلیغات
X38	درآمد دستمزد کارگزاری	• دریافت کمیسیون • خدمات واسطه‌گری • فروش شناور واسطه‌ای • دریافت کمیسیون از اقامتگاه‌ها • درآمد واسطه‌گری • درآمد پلتفرمی • به اشتراک گذاشتن پلتفرم • دستمزد واسطه‌گری • درآمد فروش واسطه‌ای
X39	درآمد فروش بانک اطلاعاتی مشتریان	• درآمد فروش بانک اطلاعاتی مشتریان • فروش اطلاعات به ادارات دولتی • فروش اطلاعات مشتریان به شهرداری‌ها • فروش اطلاعات مشتریان به نمایشگاه‌ها
X40	درآمد فروش تجهیزات گردشگری	• درآمد فروش تجهیزات گردشگری • فروش مستقیم خدمات گردشگری
X41	درآمد فروش حق اشتراک	• فروش حق اشتراک به خدمات دهندگان
X42	درآمد فروش مستقیم خدمات گردشگری و مسافرتی	• درآمد فروش مستقیم خدمات گردشگری و مسافرتی • درآمد مهمان‌پذیری مستقیم • فروش مستقیم خدمات گردشگری • فروش مستقیم بسته‌های خدمات گردشگری • درآمد فروش مستقیم خدمات و برنامه‌های گردشگری

کدهای اولیه	مقولات	کد اختصاری مقولات
• شرکت‌های حمل و نقل • شرکت‌های حمل و نقل معتبر • مشارکت با شرکت‌های حمل و نقل • مشارکت با شرکت‌های هواپیمایی • شرکت‌های هواپیمایی • مشارکت با شرکت‌های حمل و نقل داخلی	شرکت‌های حمل و نقل	X43
• اخذ مجوز نیروی انتظامی • اخذ مجوز ورود مسافر خارجی • اخذ مجوز کشتیرانی • اخذ مجوزها • فعالیت اخذ مجوز گردشگری	فعالیت اخذ مجوزها	X44
• هزینه مالیات • هزینه اجاره دفتر	هزینه‌های اداری	X88
• فعالیت استخدام • استخدام راهنماهای ماهر • استخدام منابع انسانی شایسته • فعالیت استخدام نیروی کار ماهر • استخدام نیروی انسانی متعهد	فعالیت استخدام	X45
• فعالیت برنامه‌نویسی • فعالیت برنامه‌نویسی مناسب • برنامه‌نویسی حرفه‌ای	فعالیت برنامه‌نویسی	X46
• تبلیغات و بازاریابی	فعالیت تبلیغات و بازاریابی	X47
• دستیابی به اطلاعات • نیازسنجی • توجه به دغدغه مسافران برای انتخاب مقصد با توجه به محدودیت‌ها • جمع‌آوری اطلاعات • توسعه • به‌روزرسانی اطلاعات • جمع‌آوری اطلاعات باکیفیت	فعالیت تحقیق و توسعه	X48
• تولید محتوای باکیفیت برای عموم مردم • جذب مخاطب از طریق تولید محتوای باکیفیت • بارگذاری مطالب جذاب روی سایت • تولید محتوای باکیفیت	فعالیت تولید محتوا	X49
• حفظ و نگهداری سخت‌افزارها • حفظ و نگهداری سخت‌افزار رایانه	فعالیت حفظ و نگهداری وسایل و تجهیزات	X50

کد اختصاری مقولات	مقولات	کدهای اولیه
X51	فعالیت مدیریت دانش	- گردآوری اطلاعات جامع در مورد گردشگری - جمع آوری و دسته بندی اطلاعات - در دسترس بودن اطلاعات - دستیابی به اطلاعات - فعالیت دسته بندی اطلاعات - ارزش داشتن اطلاعات گردشگری با کیفیت و به روز
X52	کانال ارتباطات حضوری	- ارتباطات حضوری - پاسخ گویی اختصاصی حضوری - برگزاری کلاس آموزشی به صورت حضوری - کمک شخصی حضوری
X53	کانال اینترنت	- ارتباطات اینترنتی - اینترنت - ارتباط آنلاین - فروش اینترنتی - ارتباط مجازی - فضای مجازی - کمک شخصی برخط
X54	کانال پیام رسان ها	- ارتباط انتقاد مشتری از طریق پیام رسان - کانال پیام رسان - کمک شخصی از طریق پیام رسان
X55	کانال رسانه های اجتماعی	- رسانه های اجتماعی - اینستاگرام - فروش در صفحه های اجتماعی مجازی
X56	کانال وبسایت	- وبسایت - برگزاری کلاس آموزشی در سایت - انتقال خدمت از طریق سایت - فروش از طریق وبسایت - دسترسی آسان به خدمات از طریق وبسایت - ارتباط از طریق وبسایت - ثبت نظر مشتریان روی سایت - کمک شخصی از طریق سایت
X57	کانال واسطه ها	کانال واسطه ها
X58	محل استقرار	- دفتر کار - محل استقرار

کدهای اولیه	مقولات	کد اختصاری مقولات
- ارتباطات تلفنی - پاسخ‌گویی اختصاصی تلفنی - مرکز پشتیبانی تماس - کمک شخصی تلفنی	مرکز پشتیبانی تماس	X59
- همکاری با سایر شرکت‌های گردشگری - آژانس‌های گردشگری - همکاری با سایر آژانس‌های گردشگری - مشارکت با آژانس‌های گردشگری خارجی	مشارکت با دیگر شرکت‌های گردشگری	X60
مشارکت با سرمایه‌گذار	مشارکت با سرمایه‌گذار	X61
مشارکت با فریلنسرها تولید محتوا	مشارکت با فریلنسرها تولید محتوا	X62
- تأمین کنندگان تجهیزات سخت‌افزاری - تعمیرکاران سخت‌افزار	مشارکت تأمین‌کنندگان و تعمیرکاران تجهیزات سخت‌افزاری	X63
- سازمان‌های دولتی - ادارات دولتی	مشارکت سازمان‌های دولتی	X64
- تأمین خدمات بیمه - پوشش سلامت - مشارکت با شرکت‌های بیمه	مشارکت شرکت بیمه	X65
- ارائه‌دهنده فضای ذخیره‌سازی ابری - همکاری با شرکت‌های نرم‌افزاری - همکاری با شرکت‌های برنامه‌نویسی	مشارکت شرکت‌های برنامه‌نویسی و نرم‌افزاری	X66
- هزینه رضایت و حفظ مشتری - هزینه حمل و نقل مناسب - هزینه اقامتگاه مناسب - هزینه جلب رضایت و حفظ مشتری	هزینه خدمات جانبی	X87
واسطه‌ها	مشارکت واسطه‌ها	X67
- مشتری سازمان‌های دولتی - مشتری وزارت ورزش و جوانان - مشتری وزارت گردشگری - فروش اطلاعات به ادارات دولتی - فروش اطلاعات مشتریان به شهرداری‌ها - مشتریان وزارتخانه و ادارات دولتی - مشتری سازمان بازنشستگان - مشتریان سازمان‌های دولتی	مشتری سازمان‌های دولتی	X68

صمدیان و همکاران/ طراحی مدل کسب و کار در صنعت گردشگری ایران

کدهای اولیه	مقولات	کد اختصاری مقولات
• مشتری اشخاص حقوقی • کسب و کارهای ارائه دهنده خدمات • خدمات قراردادی برای شرکت های خصوصی • مشتریان اشخاص حقوقی	مشتری شرکت های خصوصی	X69
• فریلنسرها تولید محتوا حوزه گردشگری	مشتریان فریلنسرها تولید محتوا	X70
• برگزاری گردشگری آموزشی برای دانش آموزان • دانشجویان رشته گردشگری • دانشجویان رشته های مختلف • مشتری دانش آموزان و دانشجویان	مشتریان دانشجویان و دانش آموزان	X71
• هزینه آموزش راهنمایان گردشگری • هزینه آموزش کارکنان	هزینه آموزش کارکنان	X89
• منبع عکس و محتوا • منابع اطلاعاتی • منبع اطلاعات تأمین کنندگان • منبع اطلاعات مشتریان	منابع اطلاعاتی	X72
• جلب اعتماد • انعطاف پذیری • جلب رضایت مشتریان • انتقاد پذیری • مهارت های رفتاری • تلاش در ایجاد جریان گردشگری پایدار • برخورد و رفتار حرفه ای • جلب رضایت مشتری • اخلاق حرفه ای کسب و کار • ایجاد روابط صادقانه • ایجاد روابط صمیمانه • ارتباط صمیمانه با مشتریان	منبع اخلاق حرفه ای کسب و کار	X73
• ارتباطات مناسب با همکاران	منبع ارتباطات مناسب با همکاران	X74

کدهای اولیه	مقولات	کد اختصاری مقولات
- منبع نیروی انسانی خلاق و نوآور - نیروی انسانی ماهر - منابع انسانی - منابع انسانی برنامه‌نویس - برنامه‌نویسان حرفه‌ای - کارکنان باتجربه - کارکنان ماهر - نیروی انسانی ماهر - هزینه حقوق منابع انسانی ماهر - کارکنان ماهر - نیروی انسانی متعهد - نیروی انسانی ماهر	منبع نیروی انسانی شایسته	X75
- خلاقیت و نوآوری مدیران - خلاقیت و نوآوری مشاوران - خلاقیت و نوآوری	منبع خلاقیت و نوآوری	X76
- منبع دانش برنامه‌نویسی - تجربه و دانش - دانش و مهارت مربوط به گردشگری - مهارت تولید محتوای مناسب - دانش برنامه‌نویسی - منبع تسلط - منبع مهارت - منبع تخصص	منبع دانش و مهارت تخصصی	X77
فضای ذخیره‌سازی ابری	منبع فضای ذخیره‌سازی ابری	X78
مجوزها	منبع مجوزها	X79
- تجهیزات رایانه‌ای - تجهیزات سخت‌افزاری - سخت‌افزار رایانه‌ای	منبع وسایل و تجهیزات	X80
نام تجاری	نام تجاری	X81
- هزینه برنامه‌نویسی - هزینه‌های تجهیزات سخت‌افزاری و برنامه‌نویسی - هزینه توسعه شبکه	هزینه امور رایانه‌ای	X82
هزینه‌های برون‌سپاری تولید محتوا	هزینه برون‌سپاری تولید محتوا	X83
- هزینه بازاریابی - هزینه تبلیغات و بازاریابی - هزینه تبلیغات	هزینه تبلیغات و بازاریابی	X84

کدهای اولیه		مقولات	کد اختصاری مقولات
• هزینه تعمیر تجهیزات سخت افزاری • هزینه نگهداری تجهیزات سخت افزاری		هزینه تعمیر و نگهداری تجهیزات و سخت‌افزار	X85
• هزینه حقوق برنامه‌نویسان • هزینه حقوق کارکنان غیر تخصصی • حقوق کارکنان • هزینه حقوق و دستمزد		هزینه حقوق	X86

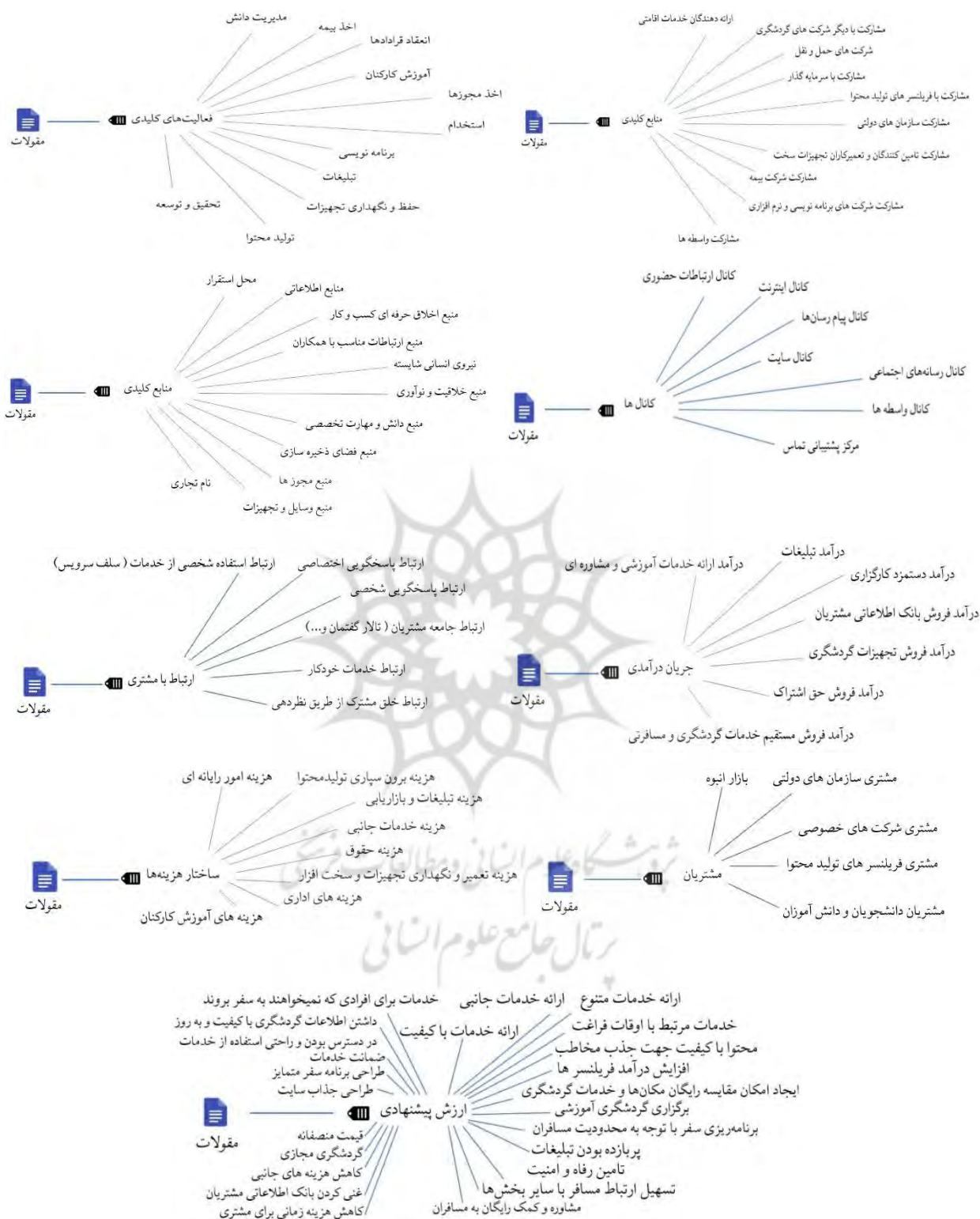
در جدول ۵، تمامی کدهای اولیه حاصل از مصاحبه‌ها و مقولات مشاهده می‌شود. در مرحله بعد، این مقولات در نه بخش بوم مدل کسب‌وکار استروالد در گنجانده می‌شود.

نتیجه‌گیری و پیشنهادات

این پژوهش با هدف دستیابی به عناصر سازنده مدل کسب‌وکار در راستای ایجاد و ارائه یک یا چند ارزش در صنعت گردشگری صورت گرفت. با توجه به ماهیت موضوع، از رویکرد کیفی و روش تحلیل محتوای کیفی برای انجام این پژوهش استفاده شد. در این راستا، به‌صورت هدفمند از روش گلوله‌برفی برای مصاحبه با مدیران ارشد حوزه گردشگری استفاده شد و در نهایت با انجام ده مصاحبه، روند تجزیه و تحلیل داده‌ها با روش تحلیل محتوای کیفی آغاز شد. نتیجه مطالعات کتابخانه‌ای نشان‌دهنده کمبود تحقیقات در این زمینه بود. نتایج این تحقیق براساس کدگذاری و استخراج مقولات با استفاده از نرم‌افزار مکس کیودی‌ای به شکل یک بوم مدل کسب‌وکار، به تفکیک نه بخش نشان داده شد. در جواب به سؤال اصلی این پژوهش درمورد چگونگی مدل کسب‌وکار در صنعت گردشگری، شکل ۵ با توجه به کدهای اختصاری مقولات در جدول ۴ ارائه شده است که درواقع همان مدل کسب‌وکار استفاده‌شده در صنعت گردشگری است. این مدل حاصل دسته‌بندی ۸۹ مقوله استخراج‌شده از کدهای اولیه است که با کدهای اختصاری از X1 تا X89 و با توجه به زمینه مفهومی‌ای که دارند در نه بخش بوم مدل کسب‌وکار قرار می‌گیرند. مطابق روش گلوله‌برفی، مصاحبه‌ها تا زمانی ادامه پیدا می‌کند که داده‌ها به حد اشباع برسند و آن هم به این معناست که در مرحله جمع‌آوری داده‌ها، دیگر داده جدیدی از متن مصاحبه بعدی حاصل نشود. در انتخاب جامعه آماری این تحقیق، تجربه، خلاقیت و ایده‌پردازی مصاحبه‌شونده مدنظر بود تا تجزیه و تحلیل متون حاصل از مصاحبه‌ها، ابعاد گوناگونی از این صنعت را زیر ذره‌بین قرار دهد. در ادامه درمورد هر نه بخش بوم مدل کسب‌وکار به جمع‌بندی و ارائه توضیحات پرداخته می‌شود و هر فردی که ایده ایجاد و ارائه ارزش در صنعت گردشگری را در سر می‌پروراند این امکان را دارد که از نتایج حاصل از این تحقیق استفاده کند.

در شکل ۴ شماتیکی از ارتباط مقولات با نه بخش مدل کسب‌وکار مشاهده می‌شود که یکی از خروجی‌های نرم‌افزار مکس کیودی‌ای در کنار خروجی با قالب جدول در نرم‌افزار صفحه‌گسترده است. مدل ارائه‌شده در شکل ۵، حاصل از گراف‌های موجود در شکل ۴ است.

گردشگری و اوقات فراغت، دوره ۱۰، شماره پیاپی ۱۹، بهار و تابستان ۱۴۰۴



شکل ۴: ارتباط مقولات با بخش های مدل کسب و کار

مشتریان	ارتباط با مشتریان	ارزش‌های پیشنهادی	فعالیت‌های کلیدی	مشارکت‌های کلیدی
 X35 X68 X69 X70 X71	 X3 X4 X5 X6 X7 X8	X9 X18 X27 X10 X19 X28 X11 X20 X29 X12 X21 X30 X13 X22 X31 X14 X23 X32 X15 X24 X16 X25 X17 X26 	X1 X45 X49 X33 X46 X50 X34 X47 X51 X44 X48  منابع کلیدی X58 X75 X79 X72 X76 X80 X73 X77 X81 X74 X78	X2 X67 X43 X63 X60 X64 X61 X65 X62 X66 
 کانال‌ها X52 X53 X54 X55 X56 X57 X59		ساختار هزینه‌ها X82 X85 X88 X83 X86 X89 X84 X87 		
جریان‌های درآمدی X36 X39 X42 X37 X40 X38 X41 				

شکل ۵: بوم مدل کسب و کار در صنعت گردشگری

مشتریان هدف: عموم مردم برای استفاده شخصی از خدمات گردشگری مثل تورهای تفریحی، خدمات اقامتی، خدمات مسافری و همچنین خدمات آموزشی و خرید کالاهای مرتبط با گردشگری، با کسب و کارهای فعال در این حوزه در ارتباط‌اند. ادارات دولتی از خدمات گردشگری برای کارمندان‌شان بهره برده و همچنین بانک اطلاعاتی مشتریان را از کسب و کارهای گردشگری خریداری می‌کنند. شرکت‌های خصوصی از خدمات مسافری، اقامتی و گردشگری تفریحی برای کارکنان‌شان استفاده می‌کنند. فریلنسرها تولید محتوا با انجام فعالیت در یک وجه پلتفرم، به وجه دیگر مشتریان پلتفرم، خدمات ارائه کرده و کسب درآمد می‌کنند. دانشجویان و دانش‌آموزان از خدمات گردشگری آموزشی در راستای تفریح به همراه آموزش بهره می‌برند.

ارزش‌های پیشنهادی: مطابق با رویکرد استروالد در طراحی مدل کسب و کار، یازده منشأ برای ایجاد یک ارزش پیشنهادی مناسب وجود دارد که با توجه به گزاره‌های طرح‌شده در بخش ارزش‌های پیشنهادی، هریک به تفکیک بررسی می‌شود. ارزش پیشنهادی اول عبارت است از: «ارائه اطلاعات به‌روز و باکیفیت در مورد مکان‌ها، خدمات و امکانات گردشگری در کنار ایجاد امکان مقایسه رایگان آن‌ها و ارائه برنامه سفر متمایز با توجه به محدودیت مسافران به شکلی ساده و در دسترس.» این ارزش پیشنهادی بیشتر مختص به بازار انبوه است و از منشأهای تازگی، کاهش هزینه زمانی، قابلیت دسترسی آسان، سهولت در استفاده، کاهش هزینه مالی و طراحی مناسب، بهره برده است.

ارزش پیشنهادی دوم عبارت است از: «ارائه محتوای باکیفیت در قالب وبسایت جذاب برای جذب بیشترین مخاطب ممکن در راستای افزایش درآمد فریلنسرها، پربازدید شدن تبلیغات و غنی کردن بانک اطلاعاتی مشتریان برای سازمان‌ها و نهادهای دولتی.» این ارزش به مشتریانی

همچون فریلنسره‌های تولید محتوا، شرکت‌ها و کسب‌وکارهای خصوصی و ادارات دولتی مربوط می‌شود. در شکل‌دهی این ارزش از منشأ بهبود عملکرد استفاده شده است.

ارزش پیشنهادی سوم عبارت است از: «ارائه مشاوره‌های رایگان و همچنین خدمات مرتبط با اوقات فراغت برای کسانی که نمی‌خواهند به سفر بروند؛ مثل گردشگری مجازی.» این ارزش مربوط می‌شود به بازار انبوه و برای شکل‌گیری آن از منشأهای کاهش هزینه مالی و تازگی بهره‌گیری شده است.

ارزش پیشنهادی چهارم عبارت است از: «تأمین رفاه و امنیت برای مشتریان در کنار ارائه خدمات جانبی و تسهیل ارتباط مسافر با سایر بخش‌های گردشگری که باعث کاهش هزینه‌های جانبی و هزینه زمانی برای مشتریان می‌شود و همچنین ارائه ضمانت خدمات.» این ارزش به عمده مشتریان از قبیل عموم مردم، شرکت‌های خصوصی و ادارات دولتی مختص می‌شود. در شکل‌دهی این ارزش، از منشأهای کاهش ریسک، کاهش هزینه و انجام کامل کار استفاده می‌شود.

ارزش پیشنهادی پنجم عبارت است از: «ارائه خدمات متنوع مثل برگزاری گردشگری آموزشی و فروش محصولات مرتبط با گردشگری با قیمت منصفانه.» این ارزش عمدتاً به دانش‌آموزان و دانشجویان و عموم مردم ارائه می‌شود و از منشأهای تازگی و قیمت مناسب بهره می‌برد.

کانال‌ها: کانال‌ها به کلیه امور در ساخت ارتباط با مشتری، حفظ ارتباط با مشتری، فروش و خدمات پس از فروش مربوط می‌شوند. از این کانال‌ها برای تبلیغات، ارائه مشاوره در راستای فروش و خدمات پس از فروش استفاده می‌شود.

ارتباط با مشتری: در بخش ارتباط با مشتری، منظور نوع ارتباطی است که یک کسب‌وکار با مشتریانش دارد. استفاده شخصی از خدمات به معنای عدم ارتباط مستقیم مشتری با شرکت است و در واقع تمام امکانات برای مشتری مهیا می‌شود تا نیازش را برطرف کند. نمونه ملموس در مورد این نوع ارتباط، استفاده مشتری از وبگاه است. پاسخ‌گویی اختصاصی به معنای ارائه خدمات و پاسخ‌گویی به مشتری دقیقاً متناسب با نیازش است؛ به طوری که یک نماینده از شرکت به شکل ویژه نیاز یک مشتری را برآورده کند. این نوع ارتباط، صمیمانه‌ترین حالت در بین انواع دیگر است. در ارتباط پاسخ‌گویی شخصی نیز تعاملات انسانی اصلی‌ترین لازمه است. ارتباط شخصی همانند ارتباط اختصاصی است؛ با این تفاوت که پاسخ‌گویی شخصی براساس رویه‌های جاری در شرکت انجام می‌شود و مانند پاسخ‌گویی اختصاصی، متناسب با جزئیات نیاز هر مشتری صورت نمی‌گیرد. نوع بعدی ارتباط جامعه مشتریان است که رایج‌ترین آن تالار گفتمان است. این تالارهای گفتمان به صورت مجازی شکل گرفته و مشتریان می‌توانند در این فضا، سؤالات و نظرات خود را به اشتراک گذاشته و با هم تعامل داشته باشند. خدمات خودکار عمدتاً روی وبگاه شکل می‌گیرد و شکل کامل‌تری از خدمات شخصی (سلف سرویس) است. در ارتباط خدمات خودکار، با توجه به مشخصات مشتریان و سفارشات قبلی آن‌ها، خدماتی را به صورت خودکار معرفی می‌کند. براساس نتایج تحقیق، نوع دیگر ارتباط، که شرکت‌ها اتخاذ می‌کنند، خلق مشترک از طریق ایجاد امکان نظردهی مشتریان و بررسی و پاسخ به نظرات است.

جریان‌های درآمدی: اصلی‌ترین راه کسب درآمد برای این شرکت‌ها فروش مستقیم خدمات گردشگری و مسافرتی به گروه‌های مختلف مشتریان است. راه درآمدی دیگر، دریافت حق تدریس و مشاوره به عموم مردم و علاقه‌مندان حوزه گردشگری است. یکی از راه‌های کسب درآمد برای این شرکت‌ها جذب مخاطب و دریافت کارمزد انجام تبلیغات است. فروش خدمات گردشگری به صورت واسطه‌ای از طریق همکاری با سایر فعالان حوزه گردشگری، دستمزد کارگزاری را برای شرکت‌ها به همراه دارد. جمع‌آوری و دسته‌بندی اطلاعات مشتریان و فروش این اطلاعات به مشتریانی مثل ادارات دولتی و وزارتخانه‌ها یکی از راه‌های درآمدی جدید برای شرکت‌های گردشگری به شمار می‌رود. فروش تجهیزات و کالاهای مربوط به گردشگری از خدمات جانبی و با قابلیت رشد بالایی است که خود یکی از جریان‌های درآمدی برای این شرکت‌ها به شمار می‌رود. فروش حق اشتراک به صورت اختصاصی برای سایر شرکت‌های فعال در حوزه گردشگری صورت می‌گیرد. این خدمت در راستای به اشتراک‌گذاری پلتفرم ارائه می‌شود و این قابلیت را برای فعالان حوزه گردشگری مثل اقامتگاه‌ها و رستوران‌ها فراهم می‌کند تا با پرداخت حق اشتراک بتوانند خدمات خود را بر روی وبگاه میزبان بارگذاری کنند.

منابع کلیدی: منابع کلیدی در صنعت گردشگری عبارت‌اند از: محل استقرار، منابع اطلاعاتی، اخلاق حرفه‌ای کسب‌وکار، ارتباطات مناسب با همکاران، نیروی انسانی شایسته، خلاقیت و نوآوری، دانش و مهارت تخصصی، فضای ذخیره‌سازی ابری، مجوزها، وسایل و تجهیزات و نام تجاری. دانش و مهارت تخصصی برای شرکت‌ها شامل دانش و مهارت در زمینه گردشگری و همچنین در زمینه‌های مرتبط با پیشبرد کار مثل بازاریابی، فروش و برنامه‌نویسی و کار با نرم‌افزار می‌شود.

فعالیت‌های کلیدی: اخذ بیمه برای مسافران و همچنین اخذ مجوزهای گوناگون برای شرکت‌های گردشگری، امر بسیار مهمی به شمار می‌رود. در راستای جذب مخاطب در صنعت گردشگری همانند سایر خدمات، تبلیغات نقشی بسیار حیاتی ایفا می‌کند و همچنین برای جلب اعتماد و توجه مشتریان، تولید محتوای با کیفیت در کنار برنامه‌نویسی اصولی از فعالیت‌های کلیدی به حساب می‌آید. عقد قرارداد با ارائه‌دهندگان مناسب خدمات گردشگری می‌تواند به بهبود کیفیت خدمات و به دنبال آن، تجدید مراجعه مشتریان به شرکت‌های گردشگری منجر شود. از آنجاکه نیروی انسانی شایسته از مهم‌ترین منابع برای شرکت‌های فعال در این صنعت به شمار می‌آید، استخدام و آموزش نیروی انسانی نیز فعالیت بسیار مهمی است. در راستای ارائه خدمات متنوع با کیفیت بیشتر، کسب‌وکارهای گردشگری نیاز دارند مدام سطح اطلاعات خود را از طریق تحقیق بالا ببرند و در راستای توسعه قدم بردارند. به دلیل افزایش ارائه خدمات به شکل اینترنتی و غیر حضوری، تجهیزات رایانه‌ای برای شرکت‌ها حائز اهمیت بوده و نگهداری از آن نیز امر مهمی است. در راستای ارائه مشاوره‌ها و همچنین خدمات خودکار در بستر وبگاه، نیاز است اطلاعات همیشه به شکل دسته‌بندی و مرتب در دسترس نیروی انسانی قرار گیرد یا بر روی وبگاه قرار گیرد که این موضوع معرف فعالیت مدیریت دانش است.

مشارکت‌های کلیدی: تمام کسب‌وکارهایی که در حوزه گردشگری فعالیت می‌کنند، مثل اقامتگاه‌ها و شرکت‌های مسافری و دیگر شرکت‌های گردشگری، شرکای کلیدی کسب‌وکارهای گردشگری شناخته می‌شوند. همکاری با سرمایه‌گذاران از دیگر مشارکت‌هایی است که این کسب‌وکارها می‌توانند در راستای تعالی خود داشته باشند. کسب‌وکارهای گردشگری برای تولید محتوا و تبلیغات نویسی به همکاری با فریلنسرهای تولید محتوا نیاز دارند. کسب‌وکارها در راستای تأمین و تعمیر تجهیزات سخت‌افزاری رایانه‌ای، ملزم به همکاری با تأمین‌کنندگان و تعمیرکاران این تجهیزات هستند. برای اخذ مجوزها و بیمه، که جزو الزامات ارائه خدمات گردشگری است، شرکت‌های گردشگری نیاز به همکاری با ادارات دولتی و شرکت‌های بیمه دارند. شرکت‌های گردشگری در راستای برنامه‌نویسی، طراحی مناسب وبسایت و افزودن افزونه‌ها، نیازمند همکاری با شرکت‌های برنامه‌نویسی و نرم‌افزاری هستند. یکی دیگر از همکاری‌های مهم شرکت‌های گردشگری، در راستای جذب مشتری بیشتر و تکمیل کردن ظرفیت تورهای گردشگری، با واسطه‌ها صورت می‌گیرد.

ساختار هزینه: براساس نتایج حاصل از تحقیق، هزینه‌های اصلی برای شرکت‌های گردشگری عبارت‌اند از: هزینه امور رایانه‌ای، برون‌سپاری تولید محتوا، هزینه تبلیغات و بازاریابی، تعمیر و نگهداری تجهیزات و سخت‌افزار، حقوق، خدمات جانبی، هزینه‌های اداری و هزینه‌های آموزش کارکنان. هزینه امور رایانه‌ای مربوط به برنامه‌نویسی، افزونه‌ها و مسائل نرم‌افزاری می‌شود. به دلیل اینکه شرکت‌های گردشگری برای جذب مخاطب به تولید محتوای زیادی نیاز دارند و از آنجاکه این امر هزینه زمانی زیادی برای سازمان ایجاد می‌کند، برون‌سپاری این کار گزینه معقول‌تری به نظر می‌رسد؛ هرچند برون‌سپاری نیز برای شرکت‌ها هزینه‌بردار است. شرکت‌های گردشگری برای توسعه و معرفی خدمات خود به تبلیغات و بازاریابی گسترده‌ای نیاز دارند. این شرکت‌ها در راستای تأمین نیازهای جانبی مشتریان و ایجاد رضایت مشتریان، هزینه‌های مازاد بر رویه عادی کسب‌وکار را متحمل می‌شوند. طبق یافته‌های تحقیق، یکی از بیشترین هزینه‌های شرکت‌های گردشگری در زمینه آموزش مداوم و اصولی کارکنان صورت می‌گیرد.

گتز و پیترسون^۱ (2005) در مطالعه خود، دریافتند کسب‌وکارهایی که در ارائه ارزش به مشتریان خود قادر به نوآوری هستند، عملکرد بهتری دارند. در زمینه گردشگری الکترونیک، لی^۲ و همکاران (2013) با استفاده از رویکرد استروالد، عناصر کلیدی موفقیت در این حوزه را شناسایی کردند. این مطالعه نشان داد که چگونه آژانس‌های آنلاین می‌توانند از طریق ارائه خدمات شخصی‌سازی شده و بهره‌گیری از فناوری‌های نوین مزیت رقابتی ایجاد کنند. دیاز^۳ و همکاران (2019) نشان دادند که استفاده از بوم مدل کسب‌وکار به مدیران گردشگری در ادغام مؤثرتر فناوری‌های دیجیتال در مدل‌های کسب‌وکارشان کمک می‌کند. راینهولد^۴ و همکاران (2017) در مطالعه خود، بر اهمیت انعطاف‌پذیری و نوآوری در طراحی مدل کسب‌وکار برای سازگاری با تغییرات فناوریانه تأکید می‌کنند. مارتینز^۵ و همکاران (2014) در پژوهش خود، با استفاده از مدل بوم استروالد، برای طراحی مدل‌های کسب‌وکار پایدار در این صنعت چهارچوبی ارائه دادند. این مطالعه نشان داد که چگونه شرکت‌های گردشگری می‌توانند اهداف پایداری زیست‌محیطی و اجتماعی را در مدل کسب‌وکار خود ادغام کنند.

در مجموع، مرور پیشینه پژوهش نشان می‌دهد که استفاده از رویکرد استروالد در طراحی مدل کسب‌وکار برای صنعت گردشگری مزایای شایان توجهی دارد. این رویکرد به شرکت‌های گردشگری کمک می‌کند به‌طور جامع به تمامی جنبه‌های کسب‌وکار خود توجه کرده و با توجه به تغییرات محیطی، فناوریانه و اجتماعی، مدل‌های کسب‌وکار خود را بهینه‌سازی کنند. همچنین این مطالعات بر اهمیت نوآوری، انعطاف‌پذیری و پایداری در طراحی مدل‌های کسب‌وکار در صنعت گردشگری تأکید می‌کنند.

پیشنهادهای برای پژوهش‌های آینده

۱. طراحی مدل کسب‌وکار در صنایع مختلف؛
۲. طراحی ارزش پیشنهادی در صنعت گردشگری؛
۳. طراحی ارزش پیشنهادی در سایر صنایع.

محدودیت‌های پژوهش

جامعه آماری این تحقیق مدیران ارشدی بودند که سابقه مدیریت و فعالیت همراه با موفقیت در حوزه گردشگری را داشتند و تمام این افراد، در سازمان‌هایی مشغول به کار بودند که شرایط مالی و درآمدی مناسبی داشتند. انجام مصاحبه با افرادی باتجربه، که به‌رغم تجربه‌شان، نتیجه مناسبی در این صنعت نگرفته‌اند یا از این صنعت خارج شده‌اند، می‌تواند ابعاد بیشتری را از خلق و ارائه ارزش در این صنعت روشن کرده و به غنی‌شدن نتایج حاصل از امثال این نوع پژوهش کمک کند.

ORCID:

Amirhossein Samadian	 https://orcid.org/orcid-search/search?searchQuery=0009-0001-7303-9956
Saeid Ehdaie	 https://orcid.org/orcid-search/search?searchQuery=0000-0002-7503-0066
Kamyar Raissifar	 https://orcid.org/orcid-search/search?searchQuery=0000-0003-3223-3434

1. Getz & Petersen
2. Lee
3. Diaz
4. Reinhold
5. Martinez

منابع

- شریعتی، زینب، آفاجانی، حسنعلی و حسینی، ابوالحسن (۱۳۹۹). عوامل مؤثر در مدل کسب‌وکارهای الکترونیکی در صنعت گردشگری. برنامه‌ریزی و توسعه گردشگری، ۹(۳۴)، ص ۳۷-۴۱. <https://doi.org/10.22080/jtpd.2020.17941.3203>
- طلایی، مهدی، دل‌انگیزان، سهراب و نادری، نادر (۱۳۹۹). طراحی مدل کسب‌وکار شهری. اقتصاد و مدیریت شهری، ۸(۲)، ۱۲۹-۱۵۳. SID. <https://sid.ir/paper/401102/fa>
- کلایی، امیرمحمد (۱۴۰۰). طراحی مدل کسب‌وکار در گردشگری الکترونیک. مطالعات مدیریت گردشگری، ۱۶(۵۳)، ص ۳۳۱-۳۵۷. <https://doi.org/10.22054/tms.2021.47381.2217>
- کلایی، امیرمحمد و کریمی‌راد، سیمین (۱۳۹۹). شناسایی و تبیین آمیخته بازطراحی مدل‌های کسب‌وکار با رویکرد کارآفرینی سازمانی در صنعت گردشگری. مطالعات مدیریت گردشگری (مطالعات جهانگردی)، ۱۵(۵۰)، ۲۵۳-۲۷۶. <https://doi.org/10.22054/tms.2020.41213.2121>
- گودرزی، مریم، قاضی‌نوری، سروش، رادفر، رضا و کبریایی‌زاده، عباس (۱۴۰۰). تحلیل مدل کسب‌وکار هشت شرکت بخش زیست‌دارو در ایران. مدیریت نوآوری، ۱۰(۱)، ۷۳-۹۶. magiran.com/p2378247
- یاوری‌گهر، فاطمه، حنفی‌زاده، پیام، و حاجی‌احمدی‌فرمینی، ترانه (۱۳۹۹). مدل کسب‌وکار گردشگری الکترونیک. مطالعات اجتماعی گردشگری، ۸(۱۵)، ۲۲۱-۲۴۸. SID. <https://sid.ir/paper/361074>
- Amit, R., & Zott, C. (2017). Creating value through business model innovation. *MIT Sloan Management Review*, 53(3), 41-49. DOI:10.1515/gfkmir-2017-0003
- Braun, M., Latham, S., & Cannatelli, B. (2019). Strategy and business models: why winning companies need both. *Journal of Business Strategy*, 40(5), 39-45. <https://doi.org/10.1108/JBS-01-2019-0005>
- Wrigley, C., Bucolo, S., & Straker, K. (2016). Designing new business models: blue sky thinking and testing. *Journal of Business Strategy*, 37(5), 22-31. <https://doi.org/10.1108/JBS-04-2015-0041>
- Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2010). From strategy to business models and onto tactics. *Long range planning*, 43(2-3), 195-215. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.01.004>
- Carter, M., & Carter, C. (2020). The creative business model canvas. *Social Enterprise Journal*, 16(2), 141-158. <https://doi.org/10.1108/sej-03-2019-0018>
- Díaz-Díaz, R., Muñoz, L., & Pérez-González, D. (2017). Business model analysis of public services operating in the smart city ecosystem: The case of SmartSantander. *Future Generation Computer Systems*, 76, 198-214. <https://doi.org/10.1016/j.future.2017.01.032>
- Getz, D., & Petersen, T. (2005). Growth and profit-oriented entrepreneurship among family business owners in the tourism and hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 24(2), 219-242. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2004.06.007>
- Grabowski, M. (2014). Neuroscience and Media. Jennifer, T., Sneider and Marisa, M., Silveri, "Neurobiology of Teen Brain Development and the Digital Age", Routledge, New York. <https://doi.org/10.4324/9781315749235>

- Lee, H. A., Denizci Guillet, B., & Law, R. (2013). An examination of the relationship between online travel agents and hotels: A case study of Choice Hotels International and Expedia. com. *Cornell Hospitality Quarterly*, 54(1), 95-107. DOI:10.1177/1938965512454218
- Martínez, P., Pérez, A., & Rodríguez del Bosque, I. (2014). Exploring the role of CSR in the organizational identity of hospitality companies: A case from the Spanish tourism industry. *Journal of business ethics*, 124, 47-66. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1857-1>
- Müller, J. M. (2019). Business model innovation in small-and medium-sized enterprises: Strategies for industry 4.0 providers and users. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 30(8), 1127-1142. <https://doi.org/10.1108/JMTM-01-2018-0008>
- Osterwalder, A. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. New Jersey: Wiley.
- Panda, B. K. (2020). Application of business model innovation for new enterprises: A case study of digital business using a freemium business model. *Journal of Management development*, 39(4), 517-524. <https://doi.org/10.1108/JMD-11->
- Reinhold, S., Zach, F. J., & Krizaj, D. (2018). Business models in tourism: a review and research agenda. *Tourism Review*, 72(4), 462-482. <https://doi.org/10.1108/TR-05-2017-0094>
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long range planning*, 43(2-3), 172-194. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>
- Kotler, P. and Armstrong, G. (2010). *Principles of Marketing*, New York: Prentice Hall.
- Zhang, H., Jiang, J., & Zhu, J. (2023). The perceived value of local knowledge tourism: dimension identification and scale development. *Frontiers in Psychology*, 14, 1170651. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1170651>
- In Persian**
- Colabi, A. M., & Karimirad, S. (2020). Identifying and Explaining the Reconstruction of Business Models Mix with Corporate Entrepreneurship Approach in Tourism Industry. *Tourism Management Studies*, 15(50), 253-276. <https://doi.org/10.22054/tms.2020.41213.2121>
- Colabi, A. M. (2021). Designing a Business Model in E-Tourism. *Tourism management studies (Tourism management)*, 16(53), 331-357. SID. <https://sid.ir/paper/954858/en>
- Goodarzi, M., Ghazinoori, S. S., Radfar, R., & Kebriaeezadeh, A. (2021). Business model Analysis of Eight Biopharmaceutical Companies in Iran. *Innovation Management Journal*, 10(1), 75-100.
- Shariati, Z., Aghajani, H., & Hosseini, A. (2020). Factors affecting the e-business model in tourism industry. *Journal of Tourism Planning and Development*, 9(34), 27-41.

<https://doi.org/10.22080/jtpd.2020.17941.3203>

- Talaei, M., Delangizan, S., & Naderi, N. (2020). Designing an Urban Business Model. *Journal of Urban Economics and Management*, 8(30), 129-153. SID. <https://sid.ir/paper/401102/en>
- Yavarigohar, F., Hanafizadeh, P., & H., T. (2020). E-tourism Business Model. *Journal of social studied in tourism*, 8(15), 221-248. <https://sid.ir/paper/361074>

COPYRIGHTS

©2025 by the authors. Published by University of Science and Culture. This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی