

## طراحی مدل کسب‌وکار پلتفرم‌های چندوجهی تور و فعالیت

اسماعیل قادری\*<sup>۱</sup>، محمدتقی تقوی‌فرد<sup>۲</sup> و جعفر باپیری<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۲/۳۱

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۰۴/۱۸

### چکیده

پلتفرم‌های چندوجهی تور و فعالیت اکنون جذاب‌ترین بخش صنعت گردشگری برای سرمایه‌گذاری هستند. این پلتفرم‌ها در خط مقدم دیجیتالی کردن صنعت تور و فعالیت هستند که مدت‌ها در کنترل تورگردانان سنتی بوده است. پلتفرم‌های چندوجهی تور و فعالیت موجودی عظیمی از تورها و فعالیت‌ها را از عرضه‌کنندگان مختلف در مقصدهای گردشگری گردآوری و از طریق بستری دیجیتال به گردشگران عرضه می‌کنند. این پلتفرم‌ها پدیده‌های نوینی در صنعت گردشگری هستند و مدل کسب‌وکار کمتر شناخته‌شده‌ای دارند. هدف تحقیق حاضر شناخت و طراحی مدل کسب‌وکار این پلتفرم‌هاست. در این تحقیق از بوم مدل کسب‌وکار استروالدر و پینیور به عنوان چارچوب نظری استفاده شده است و برای نیل به هدف تحقیق با ۱۴ نفر از خبرگان این حوزه مصاحبه شد. داده‌های گردآوری شده با استفاده از روش تحلیل مضمون تجزیه و تحلیل شد. مدل کسب‌وکار پیشنهادی به کارآفرینان کمک می‌کند تا عناصر مدل کسب‌وکار خود را بهتر درک کرده و پلتفرم‌های فعلی یا آتی خود را به شکل بهتری پیکربندی کنند و سرمایه‌گذاران نیز با شناخت بهتر مدل کسب‌وکار این پلتفرم‌ها تصمیمات دقیق‌تر و مناسب‌تری برای سرمایه‌گذاری بگیرند.

**واژگان کلیدی:** مدل کسب‌وکار، پلتفرم چندوجهی، تور و فعالیت، صنعت گردشگری، تحلیل مضمون.

**طبقه‌بندی JEL:** M13، L26، M10، L83

<sup>۱</sup> . استادیار مدیریت جهانگردی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران (نویسنده مسئول): Email:

(esmaeilghaderi.ac@gmail.com)

<sup>۲</sup> . دانشیار گروه مدیریت صنعتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

<sup>۳</sup> . دانشجوی دکتری رشته مدیریت گردشگری، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

## مقدمه

تور و فعالیت<sup>۱</sup> قلب صنعت گردشگری است؛ مهمترین عامل انگیزشی سفر است و بزرگترین اثر را بر تجربه گردشگر دارد. این بخش، بازاری با ارزش تقریبی ۲۵۰ میلیارد دلار است و با رشد فزاینده سالانه ۹ درصد بالاترین نرخ رشد را بین همه بخش‌های گردشگری دارد و از حیث جذب مخارج گردشگران نیز با ۱۰ درصد، بعد از صنایع پرواز و اقامت، جایگاه سوم را دارد (تامز<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷). بزرگی این بازار و نرخ رشد بالای آن، انگیزه نیرومندی برای کارآفرینان است تا آخرین بخش از صنعت گردشگری را نیز آنلاین کنند. رهبران این جریان، پلتفرم‌های چندوجهی<sup>۳</sup> تور و فعالیت هستند که هدفشان تجمیع تعداد بی-شماری تور و فعالیت متنوع از عرضه‌کنندگان<sup>۴</sup> مختلف در مقصدهای گوناگون و عرضه آنها به گردشگران است.

آنچه صنعت تور و فعالیت را بیش از پیش برای این پلتفرم‌ها و سرمایه‌گذاران جذاب می‌کند، بکر بودن آن است. این بخش علیرغم ظرفیت بالایی که برای تولید اقتصادی دارد هنوز در تسخیر تورگردانان سنتی است (کوینی<sup>۵</sup>، ۲۰۱۷) و در حال حاضر ۹۶ درصد تورها و فعالیت‌ها به‌طور غیرآنلاین رزرو می‌شود. با این حال، به نظر می‌رسد تور و فعالیت آینده صنعت گردشگری و جذاب‌ترین بخش این صنعت در سال‌های آتی برای سرمایه‌گذاری باشد. ظهور فناوری‌های موبایلی و توسعه فناوری‌های تجمیع، توزیع، فروش و مدیریت تورها و فعالیت‌ها، و بهبود روزافزون سامانه‌های بلادرنگ پرداخت و تغییر رفتار تولید و مصرف، زمینه را برای فراگیر شدن این پلتفرم‌ها مهیا کرده است (بیگ<sup>۶</sup>، ۲۰۱۷). در ایران نیز تحت‌تاثیر موفقیت پلتفرم‌های چندوجهی مانند اسنپ<sup>۷</sup> و توسعه جهانی صنعت تور و فعالیت شاهد ظهور پلتفرم‌های چندوجهی در این بخش هستیم. از جمله این پلتفرم‌ها می‌توان به بریم<sup>۸</sup> در حوزه تور ورودی، جاده خاکی<sup>۹</sup> و (تجربه) جاباما<sup>۱۰</sup> در حوزه تور داخلی و لست‌سکند<sup>۱۱</sup> در حوزه (عمدتاً) تور خروجی اشاره کرد. با این حال، پلتفرم‌های ایرانی تور و فعالیت چندان موفق نبوده‌اند. در چند سال اخیر بیشتر پلتفرم‌هایی که در این بخش راه‌اندازی شده‌اند بعد از مدتی کسب‌وکار خود را تعطیل کرده‌اند. پلتفرم‌های فعال نیز هنوز نتوانسته‌اند سهم قابل‌ذکری را از بازار تور و فعالیت به خود اختصاص دهند و تاثیر قابل‌توجهی بر شیوه توزیع و فروش تورها و فعالیت‌ها و همچنین افزایش اشتغال‌زایی محلی داشته باشند.

<sup>۱</sup>. Tour & Activity

<sup>۲</sup>. Tams

<sup>۳</sup>. Multi-sided platform

<sup>۴</sup>. Suppliers/operators

<sup>۵</sup>. Quinby

<sup>۶</sup>. Bigg

<sup>۸</sup>. www.berim.com

<sup>۹</sup>. www.jadekhaki.com

<sup>۱۰</sup>. www.jabama.com

<sup>۱۱</sup>. www.lastsecond.ir

<sup>۷</sup>. آرایه دهنده خدمات تاکسی اینترنتی در ایران

صنعتی که این پلتفرم‌ها معرف آن هستند ویژگی‌های منحصر بفردی دارد که بی‌اعتنایی به این ویژگی‌ها و تقلید صرف از مدل‌های کسب‌وکار پلتفرمی موفق در سایر صنایع ممکن است سبب ناکامی آنها شود (کوبینی، ۲۰۱۷). از این رو، صرف داشتن یک ایده کافی نیست و پلتفرم‌های تور و فعالیت نیازمند مدل کسب‌وکار مناسب هستند. یک مدل کسب‌وکار بهتر غالباً بر یک ایده یا فناوری برتر غلبه می‌کند (چسبرو<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷). موریس<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۰۵) نیز معتقدند که بسیاری از شرکت‌ها علیرغم وجود فرصت‌های بازار، ایده‌های کسب‌وکاری نوین، منابع کافی و کارآفرینان مستعد شکست می‌خورند که غالباً نتیجه ضعف مدل کسب‌وکار آنهاست.

در این مطالعه هدف آن است تا با بهره‌گیری از چارچوب مدل کسب‌وکار استروالد<sup>۳</sup> و پینیور<sup>۴</sup> پس از مصاحبه با خبرگان، مدل کسب‌وکار مناسبی برای پلتفرم‌های چندوجهی تور و فعالیت پیشنهاد شود. از آنجا که مطالعات مربوط به پلتفرم‌ها، در کل، محدود (مونوز و کوهن<sup>۴</sup>، ۲۰۱۷) و درباره پلتفرم‌های تور و فعالیت نادر است این تحقیق می‌تواند در گسترش و تقویت دانش در این حوزه سهمی داشته باشد. به‌علاوه، پلتفرم‌های چندوجهی پدیده‌های کسب‌وکاری نوظهور در حال تکثیری هستند (موزلک و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۱۵) که پذیرش و پیاده‌سازی مدل‌های کسب‌وکار آنها پرچالش است و بسیاری از صاحب‌نظران آنها را به‌خوبی درک نکرده‌اند (شوگنسی<sup>۶</sup>، ۲۰۱۶). شناخت مدل کسب‌وکار پلتفرم‌های چندوجهی تور و فعالیت نیز به مدیران و کارآفرینان جهت پیکربندی هر چه بهتر کسب‌وکارشان کمک می‌کند و می‌تواند نقطه شروعی برای مطالعه جنبه‌های مختلف این پلتفرم‌ها نیز باشد. در ادامه بعد از مرور پیشینه تحقیق، روش‌شناسی تحقیق، نتایج تحقیق و نتیجه‌گیری بیان می‌شود.

## مرور پیشینه تحقیق

### پلتفرم چندوجهی

پلتفرم چندوجهی بستری مبتنی بر فناوری است که تعامل و تبادل دو یا چند گروه از مشتریان یا کاربران متمایز ولی وابسته (یعنی وجوه پلتفرم) را تسهیل می‌کند به‌گونه‌ای که حضور و فعالیت یک گروه، با خلق و افزایش ارزش برای سایر گروه‌ها همراه است و با ایجاد پدیده‌ای به نام اثر شبکه‌ای<sup>۷</sup>، مشتریان یا کاربران بیشتری را جذب می‌کند (هاجیو<sup>۸</sup>، ۲۰۱۴). هاجیو و رایت<sup>۹</sup> (۲۰۱۵) دو ویژگی الزام‌آور برای پلتفرم‌های چندوجهی قید می‌کنند: نخست، تعامل مستقیم بین دو یا چند وجه متمایز و مشخص را

<sup>1</sup>. Chesbrough

<sup>2</sup>. Morris

<sup>3</sup>. Osterwalder & Pigneur

<sup>4</sup>. Munoz & Cohen

<sup>5</sup>. Muzellec

<sup>6</sup>. Shaughnessy

<sup>7</sup>. Network effect

<sup>8</sup>. Hagiu

<sup>9</sup>. Hagiu & Wright

ممکن می‌کنند و دوم، همه وجوه به پلتفرم وابسته<sup>۱</sup> هستند. در واقع، پلتفرم در مرکز اکوسیستمی قرار دارد که خود ایجاد کرده و نقش کلیدی در برقراری ارتباط بین طرفین عرضه و تقاضا ایفا می‌کند (روشه و تیروول<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶). پلتفرم در این اکوسیستم کارکردهای متنوعی چون تجمیع عرضه و تقاضا، واسطه‌گری، خلق اثرات شبکه‌ای مثبت، ایجاد شفافیت قیمتی و عرضه کالاها و خدمات متنوع و متعدد، تسهیل به اشتراک‌گذاری اطلاعات و برقراری سازوکارهای اعتمادزایی، و مدیریت قراردادهای و اداره پرداختی‌ها را ایفا می‌کند (فارل و کاتز<sup>۳</sup>، ۲۰۰۰).

پلتفرم‌های چندوجهی ویژگی‌های جالبی دارند. یکی از این ویژگی‌ها زنجیره ارزش غیرخطی آنهاست. در مدل سنتی که زنجیره ارزش خطی است، ارزش از چپ به راست یعنی از تامین‌کننده به سمت مشتری نهایی حرکت می‌کند. به عبارت دیگر، در سمت چپ هزینه‌ها و در سمت راست درآمدها قرار دارند (ایزمن<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۰۶) ولی در پلتفرم‌های چندوجهی هزینه و درآمد در هر دو سمت می‌تواند وجود داشته باشد (کیم<sup>۵</sup>، ۲۰۱۵) و ارزش در جریانی مدور می‌تواند خلق شود، تغییر کند، مبادله شود یا به روش‌ها و در مکان‌های مختلف مصرف گردد (پارکر و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۱۶). از دیگر ویژگی‌های پلتفرم‌های چندوجهی اثرات شبکه‌ای بین‌وجهی است که منبع اصلی خلق ارزش و مزیت رقابتی برای کسب‌وکارهای پلتفرمی است. اثرات بین‌وجهی اثراتی است که کاربران یک وجه بر کاربران وجه دیگر دارند و هنگامی مثبت است که با افزایش تعداد کاربران یک وجه منافع حاصل برای کاربران وجه دیگر افزایش یابد (اوانز<sup>۷</sup> و همکاران، ۲۰۰۶). ویژگی دیگر، چالش مرغ و تخم‌مرغ است که همه پلتفرم‌های چندوجهی را تهدید می‌کند. هنگام راه‌اندازی یک پلتفرم حداقل دووجهی، حضور هر دو وجه برای شروع و تداوم کار حیاتی است، ولی کدامیک را قبل از دیگری باید به پلتفرم اضافه کرد؟ و چگونه می‌توان کاربران وجهی را بدون حضور کاربران وجه دیگر جذب کرد؟ (روسون<sup>۸</sup>، ۲۰۰۵). کسب‌وکارهای پلتفرمی غالباً مبالغ هنگفتی را برای جذب کاربران به یک وجه از بازار هزینه می‌کنند. آنها می‌دانند اگر بتوانند یک وجه را به پیوستن به پلتفرم مجاب کنند طرف دیگر خواهد آمد (گوتنتاگ و اسمیت<sup>۹</sup>، ۲۰۱۷).

### پلتفرم‌های چندوجهی تور و فعالیت

تور می‌تواند بازدید باحوصله یک موزه یا دیدن یک خانه محلی و یا صرف غذا در رستوران سرآشپزی مشهور باشد (تامز، ۲۰۱۷). تورها و فعالیت‌ها غالباً توسط تورگردانان، راهنمایان تور، پیشه‌وران<sup>۱۰</sup> و مردم

<sup>1</sup>. Affiliated  
<sup>2</sup>. Rochet & Tirole  
<sup>3</sup>. Farrell & Katz  
<sup>4</sup>. Eisenmann  
<sup>5</sup>. Kim  
<sup>6</sup>. Parker  
<sup>7</sup>. Evans  
<sup>8</sup>. Roson  
<sup>9</sup>. Guttentag & Smith  
<sup>10</sup>. Local professional

محلی طراحی و اجرا می‌شوند. این تورها و فعالیت‌ها ممکن است از یک تا چند ساعت و حتی چند روز طول بکشند و محتوای آنها نیز فعالیت‌های فرهنگی، سرگرمی، ورزشی، آموزشی و مذهبی و غیره را شامل شود (کوبینی، ۲۰۱۷).

ظهور تورها و فعالیت‌های متعدد و متنوع ناشی از تحول عرضه و تقاضا است. در طرف عرضه، اکنون افراد زیادی منابع، مهارت‌ها و علایق خود را با سایرین به اشتراک می‌گذارند و از این طریق منابع درآمدی جدیدی را برای خود خلق می‌کنند (گوتیرز و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵). در طرف تقاضا نیز سلایق و علایق گردشگران به‌طور بنیادینی تغییر کرده است. آنها عاشق تغییر و تنوع‌اند (ماوز و بکرمن<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰). به‌واقع، تنوع اکنون پادشاهی می‌کند و با دقت در خواسته‌های گردشگران می‌بینیم که طالب تجربه‌اند. این تجربه لزوماً خوشگذرانی نیست بلکه تماسی ژرف، محلی، اصیل، شخصی و خاطره‌انگیز است. این تغییر متعلق به یک سن یا جنسیت خاص هم نیست بلکه هنجاری همه‌گیر است (گوتیرز پلتیر و شیوانچمان<sup>۳</sup>، ۲۰۱۸).

برخلاف سایر بخش‌های صنعت گردشگری که سال‌هاست از امکانات اینترنت برای فروش استفاده می‌کنند، شبکه توزیع تور و فعالیت هنوز سنتی باقی‌مانده است (بیگ، ۲۰۱۷). مهمترین دلیل این امر از هم‌گسیختگی<sup>۴</sup> بیش از حد این بخش است (روندهای کلان سفر<sup>۵</sup>، نقل از وب‌سایت اسکیت، ۲۰۱۹)؛ تورها و فعالیت‌ها غالباً توسط عرضه‌کنندگان کوچک محلی ارایه می‌شود که نرخ پذیرش فناوری بین آنها بسیار پایین است. آنها بندرت از نرم‌افزارهای مدیریت موجودی و رزرو و راهکارهای پرداخت بلادرنگ استفاده می‌کنند (کوبینی، ۲۰۱۷). سطح کیفیت و نوع و شمار تورها و فعالیت‌های ارایه شده نیز چنان متغیر و متنوع است که ارزیابی، دسته‌بندی و استانداردسازی را برای شبکه توزیع دشوار می‌کند (روندهای کلان سفر، نقل از وب‌سایت اسکیت، ۲۰۱۹).

ولی در نتیجه تغییر ذائقه گردشگران و توسعه فناوری‌های مناسب، شیوه توزیع و فروش تورها و فعالیت‌ها نیز در حال تغییر است و پلتفرم‌های تور و فعالیت نقش اصلی را در این تحول ایفا می‌کنند (بیگ، ۲۰۱۷). این پلتفرم‌ها در چند سال اخیر مورد توجه شرکت‌های بزرگ صنعت سفر و سایر سرمایه‌گذاران قرار گرفته‌اند. خرید ویاتور<sup>۶</sup>، توسط تریپ‌ادوایزر<sup>۷</sup> به قیمت ۲۰۰ میلیون دلار در سال ۲۰۱۴، راه‌اندازی بخش تجربه بر روی پلتفرم ایربی‌بی‌ئی<sup>۸</sup> در سال ۲۰۱۶، جذب ۲۰۰ میلیون دلار سرمایه توسط

1. Gutierrez

2. Maoz & Bekerman

3. Gutierrez Peltier & Sheivachman

4. Fragmented

5. Skift Megatrends defining travel

6. Viator

7. TripAdvisor

8. Airbnb

کلوک<sup>۱</sup>، بزرگترین پلتفرم تور و فعالیت شرق آسیا، و جذب ۵۰ میلیون دلار سرمایه توسط توررادار<sup>۲</sup> تنها چند نمونه از این سرمایه‌گذاری‌هاست (می<sup>۳</sup>، ۲۰۱۸).

این پلتفرم‌ها به عرضه‌کنندگان تور و فعالیت که غالباً اشخاص یا شرکت‌های کوچک محلی هستند و به فناوری و دانش بازاریابی و فروش مجهز نیستند امکان می‌دهند تا تورها و فعالیت‌های خود را در بازاری وسیع‌تر توزیع کنند. پلتفرم‌ها با حذف واسطه‌های متعدد و ایجاد شفافیت قیمتی به هر دو طرف عرضه و تقاضا کمک می‌کنند. آنها با توسعه فناوری‌های رزرو، تجربه خرید لذت‌بخش‌تری را نیز برای گردشگران فراهم می‌کنند (ناک‌فا<sup>۴</sup>، ۲۰۱۵) و با تجمیع یکجای موجودی عظیمی از تورها و فعالیت‌ها و بکارگیری الگوریتم‌های جستجو، انطباق<sup>۵</sup>، پالایش<sup>۶</sup> و مرتب‌سازی<sup>۷</sup> و راه‌اندازی سیستم‌های پیشنهاددهی<sup>۸</sup>، هزینه جستجو، و با ارائه راهکارهای متنوع پرداخت، ریسک تراکنش را برای کاربران کاهش می‌دهند (هاجیو، ۲۰۱۴). مطالعه مدل کسب‌وکار این پلتفرم‌ها به خوبی این پویایی‌ها را مشخص می‌کند؛ حوزه‌ای که از سوی تحقیقات دانشگاهی مغفول مانده است.

### مدل کسب‌وکار

با توجه به نوظهور بودن پلتفرم‌های چندوجهی تور و فعالیت، درک مدل‌های کسب‌وکار آنها اهمیت فراوانی پیدا می‌کند، زیرا تعریف و تدوین یک مدل کسب‌وکار متفاوت و برنده عامل اساسی و تعیین‌کننده در رقابت است. محصول موفق و مبتکرانه دیگر ضامن موفقیت در بازار نیست و پایش مستمر مدل کسب‌وکار و طراحی مجدد و بهبود آن، عاملی حیاتی برای نیل به موفقیت است (آمیت و زات<sup>۹</sup>، ۲۰۱۰). پیترز<sup>۱۰</sup> و همکاران (۲۰۱۵) مدل کسب‌وکار را معرّف فعالیت‌های محوری سازمان می‌دانند و معتقدند که موفقیت اقتصادی سازمان به طراحی مناسب آن بستگی دارد. استروالدر و همکاران (۲۰۰۵) نیز مدل کسب‌وکار را ابزاری مفهومی تعریف می‌کنند که شامل مجموعه‌ای از عناصر و روابط بین آنهاست و منطق کسب‌وکار شرکت را توضیح می‌دهد.

صاحب‌نظران تنها به تعریف مدل کسب‌وکار اکتفا نکرده‌اند و در دو دهه گذشته چارچوب‌های فراوانی را برای درک بهتر مدل کسب‌وکار ارائه کرده‌اند. این چارچوب‌ها ابزارهایی برای طراحی، بکارگیری و بهبود مدل‌های کسب‌وکار هستند (لامبرت<sup>۱۱</sup>، ۲۰۱۲) و به شناسایی ابعاد و مولفه‌های مدل کسب‌وکار

<sup>1</sup>. Klook

<sup>2</sup>. TourRadar

<sup>3</sup>. May

<sup>4</sup>. Gnock Fah

<sup>5</sup>. Matching

<sup>6</sup>. Filtering

<sup>7</sup>. Sorting

<sup>8</sup>. Recommending

<sup>9</sup>. Amit & Zott

<sup>10</sup>. Peters

<sup>11</sup>. Lambert

کمک می‌کنند (آلبرتز<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱). لیندر و کانتزل<sup>۲</sup> (۲۰۰۰) از نخستین افرادی بودند که چارچوبی را برای مدل‌های کسب و کار ارائه کردند. مولفه‌های چارچوب مدل کسب و کار آنها شامل مدل قیمت‌گذاری، مدل درآمدی، مدل کانال، مدل فرایند تجاری، روابط تجاری اینترنتی، شکل سازمانی و ارزش پیشنهادی است. آلت و زیمرمن<sup>۳</sup> (۲۰۰۱) نیز اهداف راهبردی، چشم‌انداز و ارزش پیشنهادی را مولفه‌های اصلی مدل کسب و کار می‌دانند؛ تاکید آنها بر محیط بازار الکترونیکی است و معتقدند ۶ مولفه رسالت، ساختار، فرایندها، درآمدها، مسایل حقوقی، و فناوری برای توسعه مدل‌های کسب و کاری پایدار ضروری هستند. علاوه بر این ۶ مولفه آنها پویایی مولفه‌ها و رابطه بین آنها را نیز مهم می‌دانند. هدمن و کالینگ<sup>۴</sup> (۲۰۰۳) چارچوب مدل کسب و کار خود را "مفهوم مدل کسب و کار"<sup>۵</sup> نام‌گذاری کردند. این چارچوب شامل مولفه‌های مشتریان، رقبا، محصول، فعالیت‌ها و سازمان، منابع، عامل<sup>۶</sup> (سرمایه و کار) و داده‌های تولیدی، و فرایند طولی<sup>۷</sup> است. فرایند طولی، پویایی‌های مدل را در گذر زمان نشان می‌دهد و شامل محدودیت‌های شناختی و فرهنگی مدیران نیز است. با این حال، محبوبترین چارچوب، بوم مدل کسب و کار<sup>۸</sup> استروالد و پینیور (۲۰۱۰) است که به‌عنوان چارچوب نظری این تحقیق انتخاب شده است (متالو و همکاران<sup>۹</sup>، ۲۰۱۸).

### چارچوب نظری تحقیق

چارچوب استروالد و پینیور (۲۰۱۰) براساس مرور گسترده پیشینه تحقیق طراحی شده و بیشتر جنبه‌های مدیریت کسب و کار را پوشش می‌دهد. در ضمن، این چارچوب ابعاد و مولفه‌های مدل کسب و کار و ماهیت ارتباط بین آنها را نیز تشریح می‌کند و نسبت به سایر چارچوب‌ها، کاربردپذیری و درک‌پذیری بالاتری دارد (متالو و همکاران، ۲۰۱۸). چارچوب مدل کسب و کار استروالد و پینیور شامل ۴ حوزه محصول، رابط مشتری<sup>۱۰</sup>، مدیریت زیرساخت و جنبه مالی است. این حوزه‌ها به ۹ بُعد تقسیم می‌شوند (جدول ۱). محصول به آنچه شرکت عرضه می‌کند اشاره دارد و باید دارای ویژگی‌هایی باشد که آن را برای مشتری ارزشمند می‌کند (ارزش پیشنهادی<sup>۱۱</sup>). ارتباط با مشتری اشاره دارد که مشتریان شرکت چه کسانی هستند (بخش‌بندی مشتریان)، چگونه ارزش به مشتریان ارائه می‌شود (کانال‌های توزیع) و چگونه روابطی محکم با مشتریان برقرار می‌گردد (رابطه با مشتری). مدیریت زیرساخت نشان می‌دهد

1. Alberts

2. Linder & Cantrell

3. Alt & Zimmermann

4. Hedman, J. & Kalling

5. Business Model Concept

6. Factor

7. Longitudinal

8. Business model canvas

9. Metallo

10. Customer interface

11. Value proposition

که شرکت، فعالیت‌های مهم خود را (فعالیت‌های کلیدی) با کمک چه منابعی (منابع کلیدی) و چه کسانی (شرکای کلیدی) به‌طور کارایی انجام می‌دهد. حوزه مالی نیز ساختار هزینه و مدل درآمدی شرکت را توضیح می‌دهد.

جدول ۱. ابعاد چارچوب (بوم) مدل کسب‌وکار

حوزه	بعد	توضیح
محصول	ارزش پیشنهادی	سید محصولات و خدمات شرکت که برای مشتری خلق ارزش می‌کند.
	مشتری هدف	گروه‌هایی از مشتریان که شرکت برای آنها خلق ارزش می‌کند.
ارتباط با مشتری	کانال توزیع	طریق دسترسی به مشتریان یا ارایه ارزش پیشنهادی به آنهاست.
	رابطه با مشتری	نوع پیوند بین شرکت با مشتریان و چگونگی ایجاد و حفظ آن است.
مدیریت زیرساخت	فعالیت‌های کلیدی	مهمترین کارهایی است که شرکت برای موفقیت مدل کسب‌وکار باید انجام دهد
	منابع کلیدی	منابع و دارایی‌هایی است که برای انجام فعالیت‌های کلیدی مورد نیاز است.
	شرکای کلیدی	توافق بین دو یا چند شرکت برای خلق ارزش برای مشتریان است.
جنبه مالی	ساختار هزینه	همه منابع مالی است که برای پیاده‌سازی مدل کسب‌وکار مورد نیاز است.
	مدل درآمدی	بیانگر روش پول درآوردن شرکت است.

منبع: استروالدر و پینیور (۲۰۱۰)

### روش‌شناسی تحقیق

این تحقیق از نوع اکتشافی است زیرا می‌خواهد زوایای ناشناخته منطق کسب‌وکار پلتفرم‌های چندوجهی صنعت تور و فعالیت را مشخص کند. برای انجام مطالعه حاضر با ۱۴ نفر از خبرگان مصاحبه شد. این افراد شامل اساتید دانشگاه و محققان مدل کسب‌وکار، بنیانگذاران و مدیران ارشد (مدیر بازاریابی، مدیر فنی و یا مدیر توسعه بازار) پلتفرم‌های چندوجهی تور و فعالیت بودند. برای انتخاب نمونه از روش‌های غیراحتمالی قضاوتی و گلوله برفی استفاده شد. به عبارت دیگر، مصاحبه با تعدادی از خبرگان آغاز و سپس از آنها خواسته شد تا افراد متخصص دیگر را در این حوزه معرفی کنند. در اینجا هدف انتخاب موثرترین افراد بود، یعنی کسانی که بتوانند به بهترین شکل به پرسش‌های تحقیق پاسخ داده و غنی‌ترین اطلاعات را در اختیار محققان قرار دهند (مارشال<sup>۱</sup>، ۱۹۹۶). نمونه‌گیری و گردآوری داده‌ها تا رسیدن به اشباع نظری ادامه پیدا کرد؛ یعنی، تا زمانی که افزایش اطلاعات به ظهور مفاهیم، مقولات، خرده مقولات جدید منتج نشود (محمدی، ۱۳۹۰: ص ۷۲).

فرایند مصاحبه با معرفی موضوع و شرایط مصاحبه آغاز شد و سپس پرسش‌های مربوط به مدل کسب‌وکار پلتفرم‌های چندوجهی تور و فعالیت پرسیده شد. مصاحبه با این پرسش شروع می‌شد که "مشتریان پلتفرم‌های چندوجهی تور و فعالیت چه گروه‌هایی هستند و این پلتفرم‌ها اساساً چه

<sup>۱</sup>. Marshal



مشکل/مشکلاتی را از این گروه‌ها حل می‌کنند؟" سایر پرسش‌ها نیز برگرفته از چارچوب شناخته‌شده استروالدر و پینیور بود. در انتهای مصاحبه، محققان از مصاحبه‌شوندگان می‌خواستند چنانچه پرسش مهمی جا مانده یا عنصر دیگری باید در مدل کسب‌وکار این پلتفرم‌ها باشد که مطرح نشده است اشاره کنند یا توضیح دهند. انجام و تحلیل مصاحبه‌ها در بازه زمانی آذر ۱۳۹۷ تا اردیبهشت ۱۳۹۸ صورت گرفت.

مصاحبه‌ها با کسب اجازه از مصاحبه‌شوندگان ضبط و بعد از مکتوب شدن به صورت دستی و با مشارکت محققان به طور مستقل تحلیل مضمون<sup>۱</sup> شد. تحلیل مضمون روشی برای شناخت، تحلیل و گزارش الگوهای موجود در داده‌های کیفی است. مضمون، الگویی است که در داده‌ها یافت می‌شود و در حالت ابتدایی به سازماندهی و توصیف داده‌ها و در حالت ژرف به تفسیر جنبه‌های مختلف مسئله می‌پردازد (بران و کلارک<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶).

برای تحلیل مضمون از روش تحلیل محتوای قیاسی<sup>۳</sup> استفاده شد. به علت استفاده از چارچوب مدل کسب‌وکار استروالدر و پینیور (۲۰۱۰) به عنوان مدل مبنایی، ماهیت تحلیل محتوای قیاسی بود. در روش قیاسی، کدها براساس نظریه معینی انتخاب می‌شوند و شاخص‌ها، عناصر یا شواهدی که با این نظریه حمایت می‌شوند شناسایی و کدگذاری می‌گردند (سیوفانگ و شانون<sup>۴</sup>، ۲۰۰۵). برای ارزیابی تحلیل از روش‌های مختلفی استفاده شد. در وهله اول، دو محقق به طور مستقل داده‌ها را کدگذاری کردند. همانگونه که عابدی جعفری و همکاران (۱۳۹۰) اشاره می‌کنند این روش فرایندی رایج برای ارزیابی و کنترل کیفیت تحلیل‌های مضمون محور است. دوم، نتایج تحلیل به تعدادی از مصاحبه‌شوندگان داده شد و فرایند تحلیل نیز برای آن تشریح گردید و از آنها خواسته شد تا نظرات خود را درباره میزان تطابق تجربه و دانش خود با تفسیر محققان را بیان کنند.

## نتایج تحقیق

براساس تحلیل‌های صورت گرفته، ۲۸ مولفه‌ها و ۸۲ عنصر برای مدل کسب‌وکار پلتفرم‌های چندوجهی تور و فعالیت براساس ۹ بعد استروالدر و پینیور شناسایی شد (جدول ۲).

جدول ۲- مولفه‌ها و عناصر شناسایی شده

ابعاد	مولفه‌ها	عناصر
		تورگردانان و آژانس‌های مسافرتی
		راهنمایان تور دارای مجوز رسمی فعالیت

<sup>۱</sup>. Thematic

<sup>۲</sup>. Braun & Clarke

<sup>۳</sup>. Deductive

<sup>۴</sup>. Hsiu-Fang & Shannon

صاحبان جاذبه‌ها و برگزارکنندگان رویدادها	عرضه کنندگان	مشتریان هدف
پیشه‌وران محلی مانند صنعت‌گران، صاحبان اقامتگاه‌های بوم‌گردی		
افراد محلی علاقمند به معرفی ظرفیت‌های گردشگری مقصد		
همه گردشگران (بخش‌بندی انبوه)	گردشگران	ارزش پیشنهادی
گردشگران ورودی، خروجی یا داخلی (بخش‌بندی حوزه جغرافیایی)		
گردشگران با علائق ویژه مانند گردشگران غذا یا صنایع دستی		
درآمدزایی حاصل از فروش تور و یا دسترسی به بازارهای وسیع‌تر	ارزش پیشنهادی به عرضه کنندگان	ارزش پیشنهادی
دسترس‌ی به فناوری‌های مدیریت و رزرو تورها و فعالیت‌ها		
مدیریت تراکنش‌ها و پرداخت‌ها		
برندسازی آنلاین و شناخته‌شدن		
میانجی‌گری و حل تعارض در صورت بروز مشکل		
انتقال دانش بازار	ارزش پیشنهادی به گردشگران	ارزش پیشنهادی
فراهم کردن امکان دسترسی به تورها و فعالیت‌ها، و مقصدهای متنوع		
امکان رزرو آنی، لحظه‌آخری و پیش‌رزرو تورها و فعالیت‌ها		
کاهش ریسک خرید و اطمینان از اجرای باکیفیت تورها و فعالیت‌ها		
امکان سفارشی‌سازی تورها و فعالیت‌ها	مستقیم	کانال توزیع
نسخه رومیزی (دسک‌تاپ) پلتفرم		
برنامه کاربردی پلتفرم		
رسانه‌های اجتماعی تحت مالکیت پلتفرم		
سایت‌های شرکای فروش		
کارگزاران فروش مانند بخش اطلاعات هتل	غیرمستقیم	کانال توزیع
پشتیبان اختصاصی		
برنامه‌های وفاداری با اخذ کارمزد کمتر	رابطه با عرضه کنندگان	ارتباط با مشتریان
برگزاری برنامه‌های آموزشی و رویدادهای جمعی		
خودخدمتی از طریق جستجو، مقایسه، انتخاب و خرید	رابطه با گردشگران	ارتباط با مشتریان
برنامه‌های وفاداری و آرایه انواع تخفیفات		
برنامه‌های معرفی به دوستان و آشنایان		
هم‌آفرینی از طریق جوامع آنلاین، و سیستم‌های نظردهی و امتیازدهی		
سیستم اعلان برنامه کاربردی		
تماس ایمیلی و تلفنی و گفتگوی آنلاین	توسعه پلتفرم	تجمیع موجودی
جذب نیروی فنی مناسب		
برنامه‌نویسی و توسعه ماژول‌های مختلف		
نگهداری و مراقب از بستر فنی		
گردآوری تورها و فعالیت‌ها	تجمیع موجودی	تجمیع موجودی
کنترل کیفیت تورها و فعالیت‌ها		

طراحی مدل کسب و کار پلتفرم‌های چندوجهی تور و فعالیت \_\_\_\_\_ ۲۰۹

تولید محتوا، تبلیغات و فروش	بازاریابی	فعالیت‌های کلیدی
برندسازی		
تشکیل شبکه عرضه کنندگان متنوع وفادار	شبکه‌سازی	
تشکیل شبکه شرکای فروش با کاربران بالا		
جذب حامی در بدنه صنعت با بخش عمومی	جذب سرمایه	
آموزش و آگاهی‌رسانی	آموزش و آگاهی-رسانی	
کارمندان بخش فنی	نیروی انسانی	منابع کلیدی
کارمندان بخش بازاریابی و توسعه بازار		
کارمندان بخش عملیات و پشتیبانی	زیرساخت فناوری	
الگوریتم‌ها، وب‌سایت و برنامه کاربردی		
سرورها، شبکه و امنیت	موجودی	
دانشوران و نرم‌افزارهای مدیریت رزرو و پرداخت		
تورهای چندروزه تورگردان و آژانس‌های مسافرتی	محتوای کاربر	
فعالیت‌ها و تجربه‌های چند ساعته تا یک روزه راهنمایان و افراد محلی		
نظرات و امتیازدهی‌ها و توصیه‌های کاربران	منابع مالی	
تبلیغات شفاهی سفیران برند در کانال‌ها و رسانه‌های مختلف		
نقدیگی	شبکه زنجیره ارزش	
سرمایه در اشکال مختلف		
عرضه کنندگان تور و فعالیت	شرکت‌های توسعه فناوری	
اعضای شبکه فروش		
سفیران پلتفرم (کاربران راضی و مشتاق)	بخش سرمایه‌گذاری	
شرکت‌های توسعه فناوری		
مراکز رشد دانشگاهی و خصوصی	بخش حمایتی	
شرکت‌های سرمایه‌گذاری و تامین مالی		
انجمن‌ها و جوامع صنفی مربوطه	رسانه‌ها	
بخش عمومی مانند معاونت علمی فناوری ریاست جمهوری		
رسانه‌های اصلی مانند نشریات پرمخاطب		
کانال‌ها و افراد تاثیرگذار در دنیای آنلاین	هزینه‌های ثابت	
رسانه‌های تخصصی گردشگری		
هزینه تامین تجهیزات و استهلاک		
هزینه‌های اداری		
هزینه تامین محل کار		

دستمزد نیروی انسانی	هزینه‌های متغیر	ساختار هزینه
هزینه‌های توسعه و نگهداری زیرساخت‌های فناوری		
هزینه‌های بازاریابی شامل تولید محتوا، تبلیغات و برگزاری رویدادها		
هزینه‌های تحقیق و توسعه		
هزینه‌های سفر برای تامین موجودی	هزینه سربار و پیش‌بینی نشده	
هزینه‌های مالیاتی و موارد مشابه		
هزینه‌های مربوط به اشتباهات انسانی		
هزینه‌های آموزش شبکه فروش و عرضه‌کنندگان		
کارمزد	مدل درآمدی	مدل درآمدی
اضافه‌بها		
تبلیغات		
فهرست کردن		

**مشتریان هدف** - مشتریان پلتفرم‌های تور و فعالیت در دو دسته بزرگتر عرضه‌کنندگان و گردشگران قرار می‌گیرند. "... در این پلتفرم‌ها هر دو وجه مشتری پلتفرم هستند. شما هم به ساپلایرها [عرضه-کنندگان] و هم به مسافران خدمات ارایه می‌کنید و ممکن است از هر دو وجه هم پول بگیرید یا فقط از یک وجه بگیرید و به وجه دوم سوبسید [یارانه] بدهید. به هر حال هر دو مشتری شما هستند ..." (مصاحبه‌شونده ۹). عرضه‌کنندگان در واقع مالکان موجودی، فروشندگان اصلی و مجریان تورها و فعالیت‌ها هستند. پلتفرم‌ها ممکن است با یک یا چند عرضه‌کننده مختلف کار کنند. این عرضه‌کنندگان می‌توانند تورگردانان و آژانس‌های مسافرتی، راهنمایان تور، پیشه‌وران محلی، افراد محلی، برگزارکنندگان رویدادها و صاحبان جاذبه‌ها و امکان دیدنی باشند. مهمترین معیار بخش‌بندی گردشگران نیز حوزه جغرافیایی بود: ورودی، خروجی و داخلی. در مواردی ترکیبی از دو یا هر سه حوزه مشاهده می‌شود. در بیشتر موارد پلتفرم‌ها توانایی بخش‌بندی گردشگران را ندارند زیرا "... اطلاعات کافی از بازار نداریم و منابع مالی کافی هم برای تحقیقات بازار نداریم ..." (مصاحبه‌شونده ۱۱). از این رو، بخش‌بندی براساس چارچوب استروالدر و پینیور غالباً به صورت انبوه است ولی پلتفرم‌ها باید تلاش کنند "... حداقل در شروع کار بازار خاصی را هدف بگیرند مانند گردشگران غذا یا علاقمندان به صنایع دستی یا هر گروهی که دنبال یک فعالیت خاص است ..." (مصاحبه‌شونده ۹).

**ارزش پیشنهادی** - مهمترین ارزش پیشنهادی به عرضه‌کنندگان، درآمدزایی بیشتر است. "... اینها شرکت‌های کوچک یا افراد محلی هستند و غالباً دانش و منابع و تجربه کافی برای فروش تور ندارند. ما کاری می‌کنیم که خودشان رو معرفی کنند، تورهایشان رو بفروشند. به آنها داشبورد می‌دهیم تا فروش-شان را مدیریت کنند، تور تعریف کنند و ببینند چه مقدار فروختند و چقدر سود کردند ..." (مصاحبه‌شونده ۵). در نبود این پلتفرم‌ها بسیاری از عرضه‌کنندگان کوچکتر راهی برای دسترسی به بازارهای بزرگتر ندارند. فراهم کردن فناوری مناسب برای مدیریت تورها، رزروها، پرداخت‌ها و تعامل با گردشگران نیز از

دیگر ارزش‌های پیشنهادی است. این فناوری‌ها، برنامه‌ریزی و اجرای تور را تسهیل یا ممکن می‌کند. حل تعارض، برندسازی آنلاین، و کسب اطلاعات بازار از دیگر ارزش‌های پیشنهادی است. " ما تبلیغ می‌کنیم و تورها و شهرها و محلات آنها را معرفی می‌کنیم و در ضمن به آنها یاد می‌دهیم چطور تور طراحی کنند. اگر خوب کار کنند و شانس هم بیاورند ممکن است مشهور هم شوند ... " (مصاحبه‌شونده ۸). ارزش‌های پیشنهادی به گردشگران نیز متنوع هستند. این پلتفرم‌ها با گردآوری تورها و فعالیت‌های متنوع از عرضه‌کنندگان مختلف در مقصدهای گوناگون، هزینه جستجو و دسترسی را برای گردشگر کاهش می‌دهند. " ... بسیاری از تورها و فعالیت‌هایی که عرضه می‌کنیم اگر ما نبودیم اصلاً گردشگران از وجودشان اطلاع پیدا نمی‌کردند. اصلاً وجود خارجی نداشتند ... " (مصاحبه‌شونده ۵). آنها همچنین یکی از مهم‌ترین چالش‌های توزیع تورها و فعالیت‌ها را حل می‌کنند؛ یعنی امکان رزرو آنی، لحظه‌آخری و پیش-رزرو را ممکن می‌کنند. کاهش ریسک از دیگر ارزش‌های پیشنهادی است: " ... پلتفرم‌ها با وضع قوانین حکمرانی خاص و ایجاد سیستم‌های پیشنهاددهی، نظردهی و امتیازدهی، وجود سیاست‌های ابطال رزرو و غربال موجودی، ریسک تصمیم‌گیری و انتخاب را برای کاربر به حداقل می‌رسانند ... " (مصاحبه‌شونده ۱). ارزش پیشنهادی دیگر، قیمت بهتر است. آنها با نمایش قیمت و خدماتی که هر یک از عرضه‌کنندگان ارائه می‌دهد شفافیت قیمتی ایجاد می‌کنند و با ارائه پیشنهادهای ویژه و تضمین پایین‌ترین قیمت، انتخاب‌های قیمتی بهتری را در اختیار گردشگران می‌گذارند. سفارشی‌سازی از دیگر ارزش‌های پیشنهادی است. این ارزش برای پلتفرم‌هایی که عرضه‌کنندگان آنها اشخاص هستند و امکان تعامل مستقیم قبل از رزرو با عرضه‌کننده وجود دارد در واقع مهم‌ترین ارزش پیشنهادی است. با این حال، سفارشی‌سازی، غالباً در دستورکار پلتفرم‌های داخلی نیست. " ... ما بتوانیم همین تورها و فعالیت‌ها را به صورت استاندارد ارائه کنیم شاهکار کردیم ولی با تغییر شرایط حتماً تورهای سفارشی هم تعریف می‌کنیم ... " (مصاحبه‌شونده ۱۰).

**کانال توزیع** - این کانال‌ها را می‌توان در دو دسته مستقیم و غیرمستقیم قرار داد. کانال‌های توزیع مستقیم عبارتند از نسخه رومیزی (دسک‌تاپ) و موبایل وبسایت، برنامه کاربردی (اپلیکیشن) و رسانه‌های اجتماعی. برخی از پلتفرم‌ها، برنامه کاربردی ندارند ولی " ... داشتن اپلیکیشن ضروری است زیرا بیشتر جستجوها و رزروها در حرکت، در مقصد و لحظه‌آخری صورت می‌گیرد ... " (مصاحبه‌شونده ۱). رسانه‌های اجتماعی نیز در مواردی علاوه بر نقش برندسازی و آگاهی‌رسانی به‌عنوان کانال فروش هم مورد استفاده قرار می‌گیرد. " ... برخلاف فروش بلیط، شیوه غیرمستقیم فروش تور هنوز در ایران جا نیافتاده ولی در این بخش مهم‌ترین کانال، سایت‌های پارتnerها [شرکای فروش]<sup>۱</sup> هستند ... " (مصاحبه‌شونده ۳). این سایت‌ها متعدد و متنوع‌اند و شامل وبلاگ‌ها، وبسایت ادارات گردشگری، خطوط هوایی، هتل‌ها، مراکز تفریحی، تورگردانان، آژانس‌های مسافرتی و غیره هستند. سایر روش‌های غیرمستقیم،

<sup>۱</sup>. Affiliate partners

فروش از طریق بخش اطلاعات<sup>۱</sup> هتل‌ها، صاحبان جاذبه‌ها و آژانس‌های مسافرتی یا همان کارگزاران<sup>۲</sup> مستقل است. در این روش، افراد با دریافت نام‌کاربری و رمز ورود به تمام موجودی پلتفرم‌ها و مقدار کارمزد فروش دسترسی پیدا می‌کنند.

**ارتباط با مشتریان** - مصاحبه‌شونده ۳ درباره ماهیت رابطه با عرضه‌کنندگان گفت: "... ما برای هر عرضه‌کننده یک نفر اختصاص می‌دهیم تا نحوه کار با سیستم‌های ما را به آنها آموزش دهد و اگر سوالی داشت [ند] جواب دهد. برای آنها آموزش‌های آنلاین هم داریم و دستورالعمل‌های راهنما هم غالباً از طریق داشبورد یا کانال تلگرام برایشان می‌فرستیم. این فرد پرداختی‌ها و مشکلات آنها را با مشتریان هم پیگیری می‌کند...". برای هر عرضه‌کننده، فردی به عنوان پشتیبان<sup>۳</sup> اختصاص داده می‌شود. در واقع نوع ارتباط با عرضه‌کنندگان از نوع شخصی است. این پلتفرم‌ها با برگزاری برنامه‌های آموزشی و رویدادهای جمعی نیز به تقویت ارتباط عرضه‌کنندگان می‌پردازند. در صورت فروش بیشتر، درصدهای کارمزد کمتری از عرضه‌کنندگان اخذ می‌شود که خود نوعی برنامه وفاداری برای آنها محسوب می‌شود. "... ما به هر عرضه‌کننده که تورهای بیشتر و جذاب‌تری روی پلتفرم آپلود کند و سریعتر به درخواست‌ها رسیدگی کند امتیاز می‌دهیم و هر قدر هم بیشتر بفروشند این امتیاز بیشتر می‌شود. اگر این امتیازها به حدی برسد درصد کمیسیون کمتری از آنها می‌گیریم..." (مصاحبه‌شونده ۱۰). پلتفرم‌ها با استفاده از الگوریتم‌های مختلف جستجو، پالایش، مرتب‌سازی و سیستم‌های پیشنهاددهی، نظردهی و امتیازدهی فرایند خرید را برای گردشگران تسهیل می‌کنند. "... ماهیت رابطه ما با کاربران، خودخدمتی است. یعنی این خود مشتری است که چهار عمل جستجو، مقایسه، انتخاب و خرید را انجام می‌دهد..." (مصاحبه‌شونده ۸). آنها برای جذب و نگهداشت گردشگر برنامه‌های وفاداری و معرفی<sup>۴</sup> نیز دارند. همچنین، از طریق جوامع<sup>۵</sup> آنلاین و سیستم‌های نظردهی و توصیه<sup>۶</sup>، هم‌آفرینی<sup>۷</sup> را هم ممکن می‌کنند. به‌عبارت دیگر، کاربران به یکدیگر در انتخاب و به عرضه‌کنندگان در طراحی تورها و فعالیت‌های مناسب کمک می‌کنند. هنگامی که گردشگران در مقصد هستند از سیستم اعلان<sup>۸</sup> برنامه کاربردی برای ارسال مناسب‌ترین، بهترین یا نزدیک‌ترین تورها و فعالیت‌ها به آنها استفاده می‌کنند. "... تقریباً همه پلتفرم‌ها از طریق ایمیل، تلفن و چت آنلاین نیز با مسافران خود در ارتباط هستند..." (مصاحبه‌شونده ۴).

**فعالیت‌های کلیدی** - مهمترین فعالیت، توسعه و نگهداری پلتفرم فنی است. در شروع کار "... مهمترین فعالیت توسعه پلتفرم است. این کار بسیار سخت و پرهزینه است و اگر درست انجام نشود

<sup>1</sup>. Concierge

<sup>2</sup>. Agents

<sup>3</sup>. Account manager

<sup>4</sup>. Referral programs

<sup>5</sup>. Community

<sup>6</sup>. Tip

<sup>7</sup>. Co-creation

<sup>8</sup>. Push notification

کارهای بعدی خوب پیش نمی‌رود ... " (مصاحبه‌شونده ۱۳). فعالیت مهم دیگر گردآوری موجودی تورها و فعالیت‌هاست که با توجه به آگاهی اندک عرضه‌کنندگان از ماهیت تور و فعالیت و نقش این پلتفرم‌ها، چالش بزرگی است. در بیشتر پلتفرم‌ها موجودی بعد از تایید کیفیت، امکان بارگذاری پیدا می‌کند. از این-رو، دیگر فعالیت کلیدی، کنترل کیفیت تورها و فعالیت‌هاست. " ... کار مهم و دشوار، جمع کردن تعداد زیادی تور و تجربه از شرکت‌ها و افراد مختلف است. مسئله اصلی این است که از هر شرکت یا فردی نمی‌شود تور یا تجربه گرفت. باید مطمئن باشیم که کاربلند و در اجرای تور مشکلی پیش نمی‌آید. شاید باورتان نشود حتی حاضر نیستند دستورالعمل‌های ما را بخوانند و تورها را طبق آنها طراحی و آپلود کنند. بسیاری از آنها [عرضه‌کنندگان] فقط یک فایل صوتی ساده از گشت‌ها را از طریق واتس‌آپ یا تلگرام برای ما می‌فرستند ... " (مصاحبه‌شونده ۶). بازاریابی شامل تولید محتوا، تبلیغات، فروش و برندسازی فعالیت مهم دیگر است. آموزش عرضه‌کنندگان و ایجاد آگاهی در جامعه نیز از فعالیت‌های اصلی است. این آموزش در مورد افراد محلی و پیشه‌وران محلی بیشتر مورد نیاز است. شبکه‌سازی هم از جمله فعالیت‌های مهم است. " ... بدون داشتن شبکه نیرومندی از عرضه‌کنندگان و حامیانی در صنعت و حتی دولت پیشرفت ما کند و گاهی غیرممکن می‌شود ... " (مصاحبه‌شونده ۱۴). یکی از فعالیت‌هایی که ممکن است در مراحل اولیه مهم به نظر نرسد ولی برای رشد پلتفرم حیاتی است جذب سرمایه است. " ... پیدا کردن سرمایه‌گذار برای رشد لازم است مگر اینکه خود بنیانگذارها منابع مالی قابل توجهی داشته باشند. در این صنعت که منابع مالی کم هست پیدا کردن سرمایه‌گذار مناسب که صرفاً به کسب سود و فروش پلتفرم فکر نکند و از کار هم سر درآورد، کار آسانی نیست ... " (مصاحبه‌شونده ۲).

**منابع کلیدی** - منابع انسانی و زیرساخت فناوری مهمترین منابع مورد نیاز برای نیل به اهداف پلتفرم هستند. " ... بدون کارمندان خوب در بخش فنی و بازاریابی و فروش، پلتفرم محکوم به شکست است. در واقع این کارمندان شاخص هستند که با دانش، انگیزه و تلاش خود پلتفرم را بزرگ می‌کنند ... " (مصاحبه‌شونده ۴). موجودی تورها و فعالیت‌ها از دیگر منابع مهم است. " ... زمانی یک پلتفرم می‌تواند به موفقیت خود امیدوار شود که به نقطه جمعیت بحرانی برسد، یعنی تعداد کاربران آن زیاد شوند و تعداد کاربران هم زمانی زیاد می‌شود که علاوه بر بازاریابی خوب، محصولات و خدمات متعدد و متنوعی به آنها عرضه شود ... " (مصاحبه‌شونده ۶). منبع دیگر محتوای کاربر اعم از تبلیغات، نظرات، توصیه‌ها و امتیازدهی‌هاست که در واقع می‌تواند به مزیت رقابتی یک پلتفرم نیز تبدیل شود و عامل خریدهای تکراری باشد. پلتفرم‌هایی که به صورت نوپا<sup>۱</sup> شکل می‌گیرند در مراحل اولیه تکوین ممکن است به منابع مالی اندکی نیاز داشته باشند ولی برای تداوم رشد به منابع مالی قابل توجهی در شکل انواع سرمایه-گذاری نیاز خواهند داشت.

<sup>۱</sup>. Startup

**شرکای کلیدی** - "... مهمترین شرکای پلتفرم، عرضه‌کنندگان هستند. این گروه، مالک محصولات و خدمات هستند و فعالیت آنها موفقیت یا ناکامی پلتفرم را تعیین می‌کند و گروه دوم که پلتفرم‌های خارجی بیشتر به آنها متکی‌اند فروشنده‌های وابسته یا همان Affiliate network<sup>۱</sup> هستند. اینها با استفاده از API<sup>۲</sup> می‌توانند تورهای شما رو به کاربران ارایه کنند..." (مصاحبه‌شونده ۷). برخی از کاربران نیز از افراد تاثیرگذار هستند و نقش سفیر برند را بازی می‌کنند. "... برخی از مسافرهایی ما برای رشد ارگانیک شرکت خیلی موثرند. ما را به خیلی‌ها معرفی می‌کنند. ما هم به‌شيوه‌های مختلف جبران می‌کنیم..." (مصاحبه‌شونده ۱۴). شرکتهای توسعه فناوری نیز شرکایی مهم تلقی می‌شوند، زیرا بسیاری از پلتفرم‌ها به‌تنهایی قادر به توسعه فناوری‌های مورد نیاز نیستند. "... حفظ ارتباط با مراکز رشد و شرکتهای سرمایه‌گذاری هم مهم است چون جایی ممکن است به انواع حمایت چه از نوع نیروی انسانی یا دانشی یا مالی نیاز پیدا کنید..." (مصاحبه‌شونده ۱۱). انجمن‌ها و جوامع صنفی در بخش گردشگری، فناوری و شرکتهای نوپا نیز در رفع موانع و افزایش آگاهی صنعت، دولت و مردم مهم هستند. دولت نیز تسهیلاتی را برای شرکتهای دانش‌بنیان اختصاص داده است و پلتفرم‌ها با رعایت قواعد حاکم بر این شرکتهای می‌توانند از امتیازات و تسهیلات مناسبی برخوردار شوند. رسانه‌ها نیز در امر اطلاع‌رسانی، برندسازی و آگاه‌سازی نقش اساسی ایفا می‌کنند. برقراری و حفظ ارتباط با رسانه‌ها می‌تواند به توسعه بهتر و سریعتر پلتفرم کمک کند. "... فکر می‌کنم پلتفرم‌های مثل ما آن‌طور که باید و شاید معرفی نشدند. به نظرم لازم است هم کاربران و هم مردم بیشتر در مورد فعالیت‌های ما بدانند. ما هم مثل اسنپ هستیم ولی در زمینه تور، باید از رسانه‌ها بیشتر کمک بگیریم..." (مصاحبه‌شونده ۹).

**ساختار هزینه** - اصلی‌ترین منابعی که بیشترین هزینه را به خود اختصاص می‌دهند هزینه توسعه و نگهداری پلتفرم و سایر فناوری‌ها، و دستمزد نیروی انسانی برای توسعه پلتفرم، گردآوری موجودی، کنترل کیفیت و پشتیبانی است. هزینه بازاریابی به‌ویژه تبلیغات و تولید محتوا و تشکیل شبکه شرکای فروش و برگزاری رویدادها، نیز از منابع هزینه‌ای مهم است و در کنار آن باید هزینه‌های تاسیس دفتر و هزینه‌های اداری، و سفر کردن برای مذاکره، آموزش عرضه‌کنندگان و کنترل کیفیت را نیز اضافه کرد. برخی پلتفرم‌ها هزینه‌های تحقیق و توسعه نیز دارند که برای رشد مستمر چنین پلتفرم‌هایی ضروری است. البته، این بخش عمدتاً در پلتفرم‌های بزرگتر وجود دارد. "... هزینه‌ها سرسام‌آور است. ما در یک مرکز رشد شروع کردیم و مجبور نبودیم هزینه مکان و آب و برق و قسمتی از تجهیزات را بدهیم ولی بعد هزینه‌ها بشدت بالا رفت. نیروی انسانی به‌ویژه در بخش فنی دستمزد بالایی می‌خواست. در کنار اینها هزینه‌های تولید محتوا و تبلیغات هم هست که هر روز بیشتر می‌شود..." (مصاحبه‌شونده ۱۳).

<sup>۱</sup> منظور شبکه شرکای فروش است.

<sup>۲</sup> Application programming interface رابط‌هایی که ارتباط بین نرم‌افزارهای مختلف را ممکن می‌کنند.



**مدل درآمدی** - مهمترین مدل درآمدی پلتفرم‌ها، کارمزدی است که از فروش تورها یا فعالیت‌ها دریافت می‌کنند که از ۵ تا ۲۵ درصد بسته به نوع تور و فعالیت، میزان فروش و سیاست‌های قیمت-گذاری پلتفرم‌ها در نوسان است. برخی پلتفرم‌ها مدل درآمدی اضافه‌بها<sup>۱</sup> نیز دارند و از گردشگر هم سود می‌گیرند ولی این مقدار معمولاً ۵ درصد از قیمت نهایی است. در برخی موارد، پلتفرم‌ها از مدل فهرست‌شدن<sup>۲</sup> و تبلیغ نیز درآمد کسب می‌کنند. این دو مدل مخصوصاً در مورد پلتفرم‌های داخلی صادق هستند که تورهای خارجی را به کاربران معرفی می‌کنند. " ... بسیاری از تورهایی که ما روی پلتفرم داریم مربوط به کشورهایی است که اخذ ویزا برای آنها مشکل است. در نتیجه، ما نمی‌توانیم قابلیت تراکنش در سایت‌مان داشته باشیم و مجبوریم به معرفی تورها اکتفا کنیم. خوب در این حالت چاره‌ای نداریم جز اینکه تبلیغات آژانس‌های مسافرتی و هتل‌ها و بقیه را بگذاریم یا آنکه در ازای معرفی آژانس‌ها سالانه مبلغ ثابتی بگیریم ... " (مصاحبه‌شونده ۱۰).

### نتیجه‌گیری

در سال‌های اخیر، پلتفرم‌های چندوجهی شیوه تولید و توزیع تورها و فعالیت‌ها را دگرگون کرده‌اند. این پلتفرم‌ها اشکال نوینی از کسب‌وکار هستند که شناخت مدل کسب‌وکار آنها اهمیت فراوانی پیدا کرده است. پلتفرم‌های چندوجهی تور و فعالیت در کشورمان نیز گسترش یافته ولی نتوانسته‌اند اثر قابل توجهی بر تغییر ماهیت عرضه و تقاضا و شبکه توزیع این بخش داشته باشند و در بهترین حالت مدل‌های کسب-وکاری آنها ناکارآمد بوده است.

بسیاری از این پلتفرم‌ها با تعداد معدودی عرضه‌کننده، که عمدتاً تورگردانان و آژانس‌های مسافرتی هستند، همکاری می‌کنند و تورهایشان غالباً تکراری و محدود به مقصدهای گردشگری‌پذیر است. هرچند همکاری با این واسطه‌های حرفه‌ای هزینه‌های آموزش و عملیات را کاهش می‌دهد و فاقد مشکلات قانونی است، ولی عدم بهره‌گیری از ظرفیت سایر گروه‌های عرضه‌کننده، امکان مقیاس‌پذیری را به شدت کاهش می‌دهد و تنوع را نیز محدود می‌کند. با فراهم شدن شرایط قانونی لازم برای اجرای تورها و فعالیت‌ها توسط افراد و پیشه‌وران محلی می‌توان شاهد اشتغال‌زایی، و همه‌مکانی و همه‌زمانی شدن بیشتر سفر بود. بخش‌بندی دقیق گردشگران و آرایه تورها و فعالیت‌های خاص نیز می‌تواند هزینه‌های بالای بازاریابی را کاهش و تمرکز و کارایی را افزایش دهد.

توجه به سفارشی‌سازی تورها و فعالیت‌ها به‌عنوان یک ارزش پیشنهادی توصیه می‌شود. گرچه، این ارزش برای گردشگران آینده و بسیاری از گردشگران مستقل<sup>۳</sup> جذاب است، ولی در پلتفرم‌های داخلی

<sup>۱</sup>. Mark-up

<sup>۲</sup>. Listing

<sup>۳</sup>. Free independent traveler

کمتر به آن اعتنا شده است. توجه به مفهوم "اول، موبایل"<sup>۱</sup> یا "فقط موبایل"<sup>۲</sup> نیز حیاتی است. با توجه به توسعه روزافزون تبلت‌ها و گوشی‌های هوشمند و علاقه فزاینده گردشگران به جستجو و خرید در حرکت و در مقصد توصیه می‌شود پلتفرم‌های داخلی، نسخه موبایل و برنامه کاربردی پلتفرم را نیز توسعه دهند.

همچنین، توصیه می‌شود که تعداد و تنوع تورها و فعالیت‌ها بیشتر شود، زیرا یکی از اساسی‌ترین دلایل همکاری شرکا در فروش، کاهش هزینه‌های جستجو برای مشتریان‌شان و کسب درآمد بیشتر است. بعد از تامین این الزام، پلتفرم‌ها باید به شیوه‌ها و با استفاده از فناوری‌های مختلف، امکان دسترسی شرکا را به موجودی تورها و فعالیت‌ها فراهم کنند. در ضمن، توصیه می‌شود، حداقل در آغاز فعالیت و در راستای مقیاس‌پذیری سریعتر و بهتر، از گردشگران مبلغی به‌عنوان اضافه‌بها اخذ نشود و از مدل‌های درآمدی مانند اشتراک یا فهرست‌شدن نیز پرهیز شود، زیرا تمایل عرضه‌کنندگان را برای حضور در پلتفرم کاهش می‌دهد.

این مطالعه به بنیانگذاران و مدیران ارشد پلتفرم‌های چندوجهی تور و فعالیت کمک می‌کند تا درک بهتری از عناصر مدل کسب‌وکار خود پیدا کنند و به سیاستگذاران نیز در درک بهتر ماهیت، ابعاد و عناصر این نوع کسب‌وکارها کمک می‌کند، زیرا آنها مجبورند بین ماهیت انقلابی این کسب‌وکارها و حفاظت از حقوق عمومی از طریق قانون‌گذاری توازن ایجاد کنند (میر و ریشور، ۲۰۱۷).

این مطالعه می‌تواند نقطه شروع تحقیقات دانشگاهی داخل کشور درباره پلتفرم‌های چندوجهی در گردشگری به‌ویژه صنعت تور و فعالیت باشد. این تحقیق در ادامه مطالعات روزافزونی است که پلتفرم‌های چندوجهی را مطالعه کرده‌اند. این مطالعه همچنین با بررسی مدل کسب‌وکار این پلتفرم‌ها که اشکال نوینی از کسب‌وکار هستند به توسعه مطالعات مربوط به نوآوری مدل‌های کسب‌وکار می‌تواند کمک می‌کند.

توصیه می‌شود در مطالعات آتی، مقایسه‌ای بین مدل‌های کسب‌وکار پلتفرم‌های چندوجهی موفق تور و فعالیت در سطح بین‌المللی و پلتفرم‌های داخلی انجام شود. ارایه چارچوب منحصر‌بفردی برای مدل‌های کسب‌وکار پلتفرم‌های تور و فعالیت نیز موضوع دیگری است که سایر محققان می‌توانند در دستورکار خود قرار دهند. مطالعه موانع و چالش‌های پیاده‌سازی این مدل کسب‌وکارها نیز می‌تواند سهم بزرگی در توسعه موفق این پلتفرم‌ها داشته باشد.

نبود منابع و مراجع کافی دانشگاهی و داوری‌شده در حوزه مدل کسب‌وکار پلتفرم‌های چندوجهی تور و فعالیت از محدودیت‌های این تحقیق است. محدودیت زمانی و در نتیجه استفاده از یک روش کیفی نیز

<sup>1</sup>. Mobile-first

<sup>2</sup>. Just mobile

<sup>3</sup>. Mair & Reischauer

از محدودیت‌های دیگر این مطالعه است؛ ترکیب این روش با روش‌هایی چون دلفی و موردکاوی می‌توانست مفیدتر باشد.

## منابع

عابدی جعفری، حسن، تسلیمی، محمد سعید، فقیهی، ابوالحسن و شیخزاده، محمد. (۱۳۹۰). تحلیل مضمون و شبکه مضمون: روشی ساده و کارآمد برای تبیین الگوهای موجود در داده‌های کیفی. *اندیشه مدیریت راهبردی*، ۱۰-۱۵۱-۱۹۸.

محمدی، بیوک. (۱۳۹۰). *درآمدی بر روش تحقیق کیفی*. تهران: پژوهشگاه علوم انسانی.

- Bigg, M. (2017). The state of tours and activities tech 2017 [Online research document]. Retrieved from <https://research.skift.com/reports/state-tours-activities-tech-2017>
- Gnock Fah, E. (2015, June 30). *Startup pitch: Klook has high ambitions for tours and activities in Asia*. (Fox, L, interviewer). Retrieved from <https://www.phocuswire.com/Startup-pitch-Klook-has-high-ambitions-for-tours-and-activities-in-Asia>
- Gutierrez Peltier, D., & Sheivachman, A. (2018, September 18). *Tours and Experiences: The Next Great Untapped Market in Online Travel*. Retrieved from <https://skift.com/2018/09/18/tours-and-experiences-the-next-great-untapped-market-in-online-travel/>
- May, K. (2018, December 14). *Travel startup investments 2018 - a year in review*. Retrieved from <https://www.phocuswire.com/Travel-startup-investments-2018>
- Quinby, D. (2017, May). *The Real Revolution in Tours & Activities*. Retrieved from <https://www.phocuswright.com/Travel-Research/Research-Updates/2017/The-Real-Revolution-in-Tours-and-Activities>
- Skift megatrends defining travel in 2019*. (2019). [Online research document]. Retrieved from <https://skift.com/megatrends-2019/>
- Tams, S. A. (2017, July 25). *The changing face of tours and activities* [Online research document]. Retrieved from <https://www.eyefortravel.com/distribution-strategies/changing-face-tours-and-activitis>
- Alberts, B. (2011). Comparing business modelling methods: creating and applying a comparison framework for meta-business models. In: 14th *twenty student conference on IT*. Enschede, the Netherlands.
- Alt, R. & Zimmermann, H. (2001). Introduction to special section – business models. *Electronic Markets*, 11(1): 3-9.

- Amit, R. & Zott, C. (2010). Business model innovation: creating value in times of change. *IESE Business School*. University of Navarra.
- Braun, V. & Clarke, V. (2006), Using thematic analysis in psychology, *Qualitative Research in Psychology*, 3 (2): 77-101.
- Chesbrough, H. (2007). Business model innovation: it's not just about technology anymore. *Strategy & Leadership*, 35: 12-17.
- Eisenmann, T., Parker, G. and Van Alstyne, M. W. (2006). Strategies for two-sided markets, *Harvard Business Review*, 84 (10): 92-120.
- Evans, D.S., Hagi, A. & Schmalensee, R. (2006). *Invisible engines: how software platforms drive innovation and transform industries*. Cambridge: MIT Press.
- Farrell, J., Katz, M.L. (2000). Innovation, rent extraction, and integration in systems markets. *Journal of Industrial Economics*, 48 (4): 413-432.
- Guttentag, D. & Smith, S. (2017). Assessing Airbnb as a disruptive innovation relative to hotels: Substitution and comparative performance expectations. *International Journal of Hospitality Management*, 64: 1-10.
- Gutierrez M, L., Ronteau, S. & Lambkina, M. (2015). Two-sided Internet platforms: A business model lifecycle perspective. *Industrial Marketing Management*, (45): 139-150.
- Hagi, A., (2014). Strategic decisions for multisided platforms. *MIT Sloan Management Review*, 55 (2), 71-80.
- Hagi, A. & Wright, J. (2015). Multi-sided platforms. *International Journal of Industrial Organization*, 43: 162-174.
- Hedman, J. & Kalling, T. (2002). The Business Model: A Means to Comprehend the Management and Business Context of Information and Communication Technology. In *European Conference on Information Systems*. Gdarisk.
- Hsiu-Fang H. & Shannon, S. E. (2005). Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative Health Research*, 15 (9): 1277-1288.
- Kim, J. (2015). *The Platform Business Model and Strategy: A Dynamic Analysis of the Value Chain and Platform Business*. PhD dissertation. Manchester Business School.
- Lambert, S.C. (2012), *A multi-purpose hierarchical business model framework*, Centre for Accounting, Governance and Sustainability Occasional Working Papers, No. 5, July, University of South Australia, Adelaide.
- Linder, J. & Cantrell, S. (2000). Changing Business Models: Surveying the Landscape. *London Stock Exchange Group*, 2013a. Annual Report.
- Mair, J. & Reischauer, G. (2017). Capturing the dynamics of the sharing economy: Institutional research on the plural forms and practices of sharing economy organizations. *Technological Forecasting & Social Change*, 125: 11-20.

- Maoz, D., & Bekerman, Z. (2010). Searching for Jewish answers in Indian resorts: the postmodern traveler. *Annals of Tourism Research*, (37): 423-439.
- Marshall, N. (1996), Sampling for qualitative research, *Family Practice*, 13: 522-525.
- Metallo, C., Agrifoglio, R., Schiavone, F., & Mueller, J. (2018). Understanding business model in the Internet of Things industry. *Technological Forecasting & Social Change*, (136) 298-306.
- Morris, M., Schindehutte, M. & Allen, J. (2005). The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. *Journal of Business Research*, (58): 726-735.
- Munoz, P. & Cohen, B. (2017). Mapping out the sharing economy: A configurational approach to sharing business modeling. *Technological Forecasting & Social Change*, 125: 21-37.
- Muzellec, L., Ronteau, S. & Lambkina, M. (2015). Two-sided Internet platforms: A business model lifecycle perspective. *Industrial Marketing Management*, 45: 139-150.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. & and C.L. Tucci, C. L. (2005). Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept. *Communications of AIS*, (15): 1-43.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*: (self-published).
- Parker, G. and Van Alstyne, M.W., Choudary, P. C. (2016). *Platform revolution*. W. W. Norton & Company: New York.
- Peters, C., Blohm, I., Leimeister, J. M. (2015). Anatomy of Successful Business Models for Complex Services: Insights from the Telemedicine Field. *Journal of Management Information Systems*, (32): 75-104.
- Rochet, J., Tirole, J. (2006). Two-sided markets: a progress report. *RAND Journal of Economics*, 37 (2), 645-667.
- Roson, R. (2005). Two-sided markets: A tentative survey. *Review of Network Economics*, 4, (2), 142-160.
- Shaughnessy, H. (2016). Harnessing platform-based business models to power disruptive innovation. *Strategy & Leadership*, 44: 6-14.