

## Designing a Business Model in E-Tourism

**Amir Mohammad Colabi\***

Assistant Professor, Business Management Dept,  
Faculty of Management and Economic, Tarbiat  
Modares University, Tehran, Iran.

### Abstract

In recent years, tourism has become a competitive industry in the world. Businesses have become more inclined to pursue new ways to gain a competitive advantage and more revenue. The best way to make progress in E-tourism is to design a business model. This research is applying mixed methods included both views of qualitative and quantitative methodologies. The study population was qualitatively ten experts in business models and e-tourism who were interviewed. The statistical population of the quantitative section consists of 279 E-tourism specialists. The research results were categorized to design a business model. The results show that the creation of Shared value, rules and regulations governing the industry, and organizational culture and agility have a positive and significant impact on the design of business models in the E-tourism industry.

### Introduction

The tourism industry is growing rapidly and is experiencing extensive changes around the world. It has attracted special attention for the position in this industry, and many modifications and developments; so, the number of tourists has increased from 528 million in 2005 to 1.19 billion in 2015. It is predicted that the number of tourists in 2030 will reach more than 1.80 billion people, indicating a more competitive industry (Hamid et al., 2021). The tourism industry has a special place in helping sustainable development; in other words, tourism is the only development method in many countries. Therefore, in the highly competitive environment of this industry, companies active in the field of tourism are forced to provide new models to improve their competitive advantage (Colabi and Karimirad, 2020). Tourism companies have witnessed new developments and tried to adapt to new technologies by making fundamental changes. E-tourism is the use of

\* Corresponding Author: [Colabi@modares.ac.ir](mailto:Colabi@modares.ac.ir)

**How to Cite:** Colabi,A.M., Designing a Business Model in E-Tourism, *Tourism Management Studies*, Vol. 16, No 53

information technology to provide the services needed by tourists and are services that tourists traditionally used in the past. E-tourism encompasses all business components, such as e-commerce, e-content production, research and development, and e-marketing (Pencarelli, 2020). The tourism industry is one of the most successful industries in the electronic market because it is a customer-centric industry in which services and information play a major role in the exchange process (Joo, 2002). Companies have to design a business model that shows how to create value for profit. The business model is a multidimensional concept that shows the value creation path of the company and depends on activities that maintain the dynamism and flexibility of the company over time (Reinhold et al., 2017). In general, the concept of business model is as the company's view to create value and commercialize it or how to create a company and value it; The design of the business model also determines how an organization communicates with its stakeholders and how it will react to environmental changes (Colabi, 2020). Designing dynamic and innovative business models based on new technologies is important in the tourism industry.

On the other hand, it seeks to create innovation and create new ideas. Designing business models allows these companies to respond appropriately to changes and environmental dynamics. Despite many research articles on business models, the design of business models, especially in e-tourism, has received less attention and luck from researchers. Therefore, this study aims to present the components of the business model in the field of e-tourism in Iran in the form of a model. This study answers what pattern e-tourism follows and what are the main and secondary factors.

### **Materials and Methods**

A mixed-method composed of the qualitative and quantitative parts has been applied for this study. In the qualitative part, content analysis and coding method, and in the quantitative part, exploratory and confirmatory factor analysis have been done to identify the factors influencing the design of the business model. The research community in the qualitative sector includes people who specialize in designing business models, have also worked in the tourism industry. A number of these individuals were interviewed using purposive sampling (snowball sampling). Theoretical saturation was obtained after ten interviews. The statistical population in the quantitative part of the research is the managers and experts of tourism service companies in Tehran, 279 of whom were selected using Cochran's formula. In the qualitative part, data collection was performed in two stages: 1) the structure of the interview was designed using the study of library resources

and authoritative articles, 2) the interviews were conducted using the structure of the previous stage. A semi-structured interview method was used, and the interviews were carried out to the stage of theoretical saturation. Dimensions affecting the design of the business model were identified using the interview text coding method, and a questionnaire was designed. Nine professors and experts approved the questionnaire. The most important data collection method was sending a researcher-made questionnaire extracted from qualitative research data and has been approved by experts and professors in this field. The research questionnaire consists of 22 questions in two sections of general and specialized questions. Demographic information has been asked in the general section, and in the specialized section, 19 questions related to the factors affecting the design of the business model have been asked. A Likert scale of five options has also been used to design the questionnaire, which is one of the most common measurement scales. Confirmatory factor analysis was used to evaluate the fit of the proposed model. The data obtained from the questionnaire were analyzed with Amos 22.

### **Discussion and Results**

The tourism industry has undergone extensive changes around the world. This study aimed to design a business model in the field of e-tourism in Iran and test the designed model. Identification of factors was made through the study of texts and semi-structured interviews. The results show that the creation of shared value, prevailing laws and regulations, organizational culture and agility are the dimensions of the business model design in the e-tourism industry.

### **Conclusions**

Creating shared value is the most effective dimension in designing a business model. Creating shared value is the link between competitive advantage and corporate social responsibility. When the weaknesses of society affect the organization's productivity, we deal with it by creating shared value for stakeholders. Companies active in e-tourism are advised to solve social problems to increase productivity and competitive advantage in the company. This study shows that employee participation in profits, lean manufacturing operations and services, appropriate pricing and confidence building, and transparency and accountability affect business model design. In terms of industry rules and regulations, sustainable development and environmental protection laws, improving the quality of services, reducing the damage to tourist attractions, and social responsibility are effective.


Creating a sense of social responsibility and adhering to the industry's rules and regulations helps to achieve organizational goals. Agility also plays an important role in developing information and communication space in designing a business model. In general, the lack of infrastructure for change and innovation in the business acquisition model will face challenges for the company. Therefore, branding, intelligent information systems, access to media systems and communication channels, sufficient financial, operational, and educational resources facilitate designing a business model. Given that today industries are facing severe crises and lack of flexibility in the business process causes them to withdraw from the arena of competition, pay attention to these dimensions in designing a business model to solve these issues.

**Keywords:** Business Model, Business Model Design, E-Tourism, Tourism Industry





## طراحی مدل کسب و کار در گردشگری الکترونیک

امیرمحمد کلابی  \* | استادیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.

### چکیده

در طی سال‌های اخیر گردشگری به صنعتی رقابتی در دنیا تبدیل شده است و کشورها برای کسب مزیت رقابتی و درآمد بیشتر متمایل به استفاده از ابزارهای جدید در این صنعت شده‌اند. امروزه یکی از بهترین راه‌هایی که شرکت‌های گردشگری می‌توانند برای بهبود عملکرد در جهت توسعه پایدار در فضای الکترونیک به کارگیرند، طراحی مدل کسب و کار بر اساس مزیت‌های رقابتی شرکت‌ها است. رویکرد پژوهش، رویکرد آمیخته است که با استفاده از دو روش کیفی و کمی به جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها می‌پردازد. نمونه آماری بخش کیفی شامل ۱۰ نفر از افراد متخصص است. در بخش کمی داده‌های پژوهش از شرکت‌های خدمات گردشگری تهران با نمونه آماری ۲۷۹ نفر گردآوری شده است. داده‌های حاصل از پرسشنامه با نرم‌افزار ایموس مورد بررسی قرار گرفته است. نتایج پژوهش حاکی از آن است که خلق ارزش مشترک، قوانین و مقررات حاکم بر صنعت، فرهنگ سازمانی و چابکی به ترتیب تأثیر مثبت و معناداری بر طراحی مدل کسب و کار در بخش گردشگری الکترونیک را دارند.

**کلیدواژه‌ها:** مدل کسب و کار، طراحی مدل کسب و کار، گردشگری الکترونیک، صنعت گردشگری

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

## مقدمه

صنعت گردشگری به سرعت رشد یافته و تحولات گسترده‌ای را در سراسر جهان تجربه می‌کند. با توجه به جایگاه این صنعت در بین دیگر صنایع و تغییر و تحولات بسیار، توجه خاصی را به خود معطوف کرده است، به گونه‌ای که تعداد گردشگران از ۵۲۸ میلیون نفر در سال ۲۰۰۵ به ۱/۱۹ میلیارد نفر در سال ۲۰۱۵ رسیده است و پیش‌بینی می‌شود که تعداد گردشگران در سال ۲۰۳۰ به بیش از ۱/۸۰ میلیارد نفر خواهد رسید که نشان‌دهنده رقابتی‌تر شدن این صنعت است (حمید و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۲۱). بنا بر گزارش‌های سازمان جهانی گردشگری، در سال ۲۰۱۷، گردشگری به‌عنوان سومین صنعت پردرآمد جهان بعد از نفت و خودروسازی است. صنعت گردشگری در کمک به توسعه پایدار جایگاه و موقعیت ویژه‌ای دارد، به‌بیان‌دیگر، در بسیاری از کشورها، گردشگری راه اصلی و چه‌بسا تنها راه توسعه است؛ بنابراین در محیط به‌شدت رقابتی این صنعت، شرکت‌های فعال در زمینه گردشگری مجبور به ارائه مدل‌های جدیدی برای بهبود مزیت رقابتی خود هستند (کلایی و کریمی راد، ۱۳۹۹). شرکت‌های حوزه گردشگری نیز همانند دیگر کسب‌وکارها شاهد تحولات جدیدی بوده‌اند و با تغییراتی اساسی سعی کردند تا گام‌های بزرگی جهت تطبیق خود با فناوری‌های نوین بردارند. گردشگری الکترونیک استفاده از فناوری اطلاعات برای ارائه سرویس‌های موردنیاز گردشگران است و شامل سرویس‌هایی است که در گذشته گردشگران به‌طور سنتی از آن‌ها استفاده می‌کردند و تمامی اجزای کسب‌وکار مانند تجارت الکترونیک، تولید محتوای الکترونیک، تحقیق و توسعه و بازاریابی الکترونیکی را شامل می‌شود (پنکارلی<sup>۲</sup>، ۲۰۲۰). اینترنت به‌عنوان یک کانال توزیع در صنعت گردشگری در زمینه‌های اطلاعاتی، رزرو و سفارش‌دهی، خرید و حمل‌ونقل به زنجیره ارزش گردشگری الکترونیک وارد شده است. فناوری اطلاعات و ارتباطات اثربخشی این صنعت را هم در سمت مشتریان و هم در سمت سازمان‌ها و شرکت‌های گردشگری شدیداً متحول نموده است (سوفیا<sup>۳</sup>، ۲۰۱۶). صنعت گردشگری یکی از موفق‌ترین حوزه‌ها در بازار الکترونیکی است چرا که صنعتی مشتری‌محور بوده که خدمات و اطلاعات نقش بزرگی

---

1. Hamid et al.  
2. Hamid et al.  
2. Pencarelli  
3. Sofia

در فرآیند تبدلات آن بازی می‌کنند (جو<sup>۱</sup>، ۲۰۰۲). وجود ناکارآمدی و ناتوانی در پاسخگویی به تغییرات و انطباق با شرایط متغیر بازار به‌ویژه شرایط ناشی از انتشار ویروس از عواملی است که باعث از بین رفتن شرکت‌ها می‌شود. همچنین تغییر خواسته‌های مصرف‌کننده، کاهش قدرت خرید، عدم ثبات قیمت ارز، قوانین بین‌الملل و عدم وجود سیاست‌های یکپارچه نیز از عواملی است که بر چگونگی طراحی مدل کسب‌وکار شرکت‌ها تأثیرگذار است. از مسائل مهم پیش رو در این صنعت، مدیریت فرصت‌ها و ایجاد تغییر در شرایط کنونی اقتصاد است. در گزارشی از بانک جهانی، رتبه ایران در ورشکستگی به‌عنوان زیرشاخصی از سهولت کسب‌وکار در سال ۲۰۱۸، ۱۶۰ است که نسبت به سال گذشته سقوط چهار پله‌ای را تجربه کرده است. بر اساس گزارشی از دیده‌بان جهانی کارآفرینی<sup>۲</sup> در سال ۲۰۱۷ ایران جز کشورهایی است که ترس از شکست در آن بالاست. ایران در بین کشورهای آسیا و اقیانوسیه رتبه هشتم را داراست. روند حرکت این شاخص طی ده سال گذشته کمابیش به‌طور پایدار صعودی است و به‌عنوان عامل بازدارنده کارآفرینی در کشور تمرکز بر عوامل ایجادکننده آن ضروری است. علاوه بر این رتبه ایران در نرخ فعالیت‌های کارآفرینی سازمانی<sup>۳</sup> برای طراحی مدل کسب‌وکار در بین ۵۴ کشور ۴۰ است. به گزارش اتحادیه بین‌المللی مخابرات<sup>۴</sup>، ایران در شاخص توسعه فناوری اطلاعات و ارتباطات در میان ۱۷۶ کشور در جایگاه ۸۱ رتبه‌بندی جهانی در سال ۲۰۱۷ قرار دارد که ۴ پله صعود داشته است؛ اما با این وجود در جایگاهی نامناسب قرار دارد، بنابراین شرکت‌ها مجبور به طراحی مدل کسب‌وکاری هستند که چگونگی ایجاد ارزش برای کسب سود را نشان دهد. مدل کسب‌وکار مفهومی چندوجهی است که مسیر ارزش‌آفرینی شرکت را نشان داده و وابسته به فعالیت‌هایی است که پویایی و انعطاف‌پذیری شرکت را در طول زمان حفظ نماید (رین هولد و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۱۷). به‌طور کلی، مفهوم مدل کسب‌وکار به‌عنوان دیدگاه شرکت برای ایجاد ارزش و تجاری‌سازی آن یا چگونگی ایجاد یک شرکت و ارزش‌گذاری آن است؛ همچنین طراحی مدل کسب‌وکار مشخص می‌کند که یک سازمان چگونه با ذی‌نفعان خود ارتباط

---

1. Joo

2. Global entrepreneurship monitor (GEM)

3. Entrepreneurial employee activity (EEA)

4. International telecommunication union (ITU)

5. Reinhold et al.

برقرار کرده و چگونه نسبت به تغییرات محیطی واکنش نشان خواهد داد (کلابی، ۱۳۹۹). با توجه به تصمیمات نهاد گردشگری جمهوری اسلامی ایران جهت توسعه صنعت گردشگری، فضای کسب و کار الکترونیکی می‌تواند در مسیر توسعه، نقشی سازنده به عهده داشته باشد و از آنجایی که شبکه‌های اینترنتی توانایی ایجاد تعامل میان کاربران را دارند و ارتباطات دوطرفه‌ای را میان مشتریان و سازمان‌ها فراهم می‌کنند، تغییرات بنیادینی را در عرصه تجارت ایجاد کرده‌اند (هولیک و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵؛ ویوک و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۲؛ دیجکمانس و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۵). لذا توسعه و پیشرفت از این طریق تنها در صورتی به درستی رخ خواهد داد که تلاشی اصولی در جهت ایجاد یک مدل کسب و کار برای گردشگری در فضای الکترونیکی صورت گیرد.

طراحی مدل‌های کسب و کار پویا و نوآوری بر پایه فناوری‌های نوین از اهمیت تحول در صنعت گردشگری به حساب می‌آید. از طرفی ایجاد نوآوری، خلق ایده‌های جدید و طراحی‌هایی استراتژیک را در جهت بهبود و ثبات شرکت‌های فعال در بخش‌های گردشگری به دنبال دارد. طراحی مدل‌های کسب و کار این امکان را می‌دهد که این شرکت‌ها بتوانند پاسخ مناسبی به تغییرات و پویایی محیطی دهند. مدل مورد استفاده در راه‌حل‌های کسب و کار باید با شرایط اقتصادی متغیر تعدیل شود (گرابوسکا<sup>۴</sup>، ۲۰۱۵). علیرغم تعداد بالای مقالات پژوهشی در حوزه مدل کسب و کار، طراحی مدل‌های کسب و کار علی‌الخصوص در حوزه گردشگری الکترونیک کمتر مورد توجه و اقبال پژوهشگران بوده است. بنابراین هدف پژوهش حاضر ارائه مؤلفه‌های مدل کسب و کار در حوزه گردشگری الکترونیک در ایران در قالب یک مدل یکپارچه است و در واقع این پژوهش در راستای پاسخ به این سؤال است که مدل کسب و کار در گردشگری الکترونیک از چه الگویی پیروی می‌کند و شامل چه مؤلفه‌های اصلی و فرعی است.

- 
1. Hollebeek et al.
  2. Vivek et al.
  3. Dijkmans et al.
  4. Grabowska



## مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### گردشگری الکترونیک

مفهوم گردشگری الکترونیک<sup>۱</sup> دربرگیرنده کلیه اجزای کسب و کار از قبیل کسب و کار الکترونیکی، تحقیق و توسعه الکترونیکی، تولید محتوای الکترونیکی و ارائه خدمات الکترونیکی در حوزه گردشگری است و به مجموعه‌ای از پایگاه‌های اینترنتی و استانداردها و پروتکل‌های خاص اطلاق می‌شود که با تولید و بازنشر اطلاعات در ساختارهای مختلف از قبیل متن، عکس و تصویر، کاتالوگ و بروشور، پیام‌های تبلیغاتی و حتی خدماتی از رزرو هتل و خرید الکترونیکی بلیط معنا می‌یابد (آلان و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵). از نمونه‌های موفق گردشگری الکترونیک در دنیا می‌توان به ایربی‌ان‌بی<sup>۳</sup> اشاره کرد که دومین استارت‌آپ با ارزش در آمریکا است. پیش از تولد اینترنت، مقصدهای گردشگری از طریق فعالیت‌های بازاریابی سنتی و آژانس‌های مسافرتی به اهداف خود دست می‌یافتند. امروزه این فعالیت‌ها از طریق اینترنت صورت می‌گیرد؛ بنابراین تلفیق فعالیت‌های سنتی گردشگری با فعالیت‌های آنلاین فعلی یک ضرورت محسوب می‌شود. گردشگری الکترونیکی، عبارت است از استفاده از فن‌آوری اطلاعات برای ارائه سرویس‌های مورد نیاز گردشگران که از این طریق گردشگران ساده‌تر، با کیفیتی بالاتر و هزینه‌ای کمتر خدمات و اطلاعات دریافت می‌کنند. در واقع گردشگری الکترونیک، ارائه الکترونیکی کلیه سرویس‌هایی است که در گذشته گردشگران به صورت سنتی از آن‌ها استفاده می‌کردند و امروزه این سرویس‌ها به واسطه فن‌آوری اطلاعات میسر شده‌اند. گردشگری الکترونیک نقطه عطفی بین گردشگری و فناوری اطلاعات است. بر اساس آمار سازمان گردشگری، سهم صنعت گردشگری ایران از تولید ناخالص داخلی، حدود ۱۱۹ میلیون دلار (معادل ۲,۴ درصد) است که پیش‌بینی می‌شود در سال ۱۴۰۲، به چهار درصد افزایش یابد. همچنین در حال حاضر، ۴۷۵ هزار ایرانی در صنعت گردشگری و صنایع مرتبط با آن مشغول به کارند که این میزان، ۱,۲ درصد از کل نیروی کار فعال در ایران را تشکیل می‌دهد. همچنین نرخ فروش خدمات مسافرتی آنلاین در سطح جهانی طی چند سال گذشته افزایش محسوسی داشته است؛ و امروزه این پدیده از فعالیت‌های عمده و بسیار مهم در ایجاد درآمد و

1. E-Tourism

2. Allan et al.

3. Airbnb

فرصت‌های شغلی در جهان به شمار می‌روند و به دلیل نقش و اهمیتی که صنعت گردشگری خارجی می‌تواند در ابعاد مختلف از جمله ایجاد درآمدهای ارزی و افزایش تولید ناخالص داخلی، منبع درآمد برای دولت، منبع ایجاد اشتغال و بهبود خدمات اجتماعی داشته باشد، بنابراین برای ورود به بازار رقابتی جهان مجبور به تجهیز امکانات و بهره‌برداری از تکنولوژی‌های نوین می‌باشند (صوفیا و همکاران، ۲۰۱۶).

### طراحی مدل کسب‌وکار<sup>۱</sup>

اصطلاح «مدل کسب‌وکار» توسط بسیاری از نویسندگان استفاده شده است اما لزوماً به مفهوم مشابهی نرسیده‌اند. در ادبیات تعریف مشخصی از مدل کسب‌وکار وجود ندارد (مانسفیلد و فوری<sup>۲</sup>، ۲۰۰۴). تیمرز<sup>۳</sup> (۱۹۹۸) بیان می‌کند که مدل کسب‌وکار به شرح منافع بالقوه هر یک از اجرای کسب‌وکار می‌پردازد و منابع درآمدی آن را تشریح می‌کند. مدل‌های کسب‌وکار اجزای کلیدی هر کسب‌وکار را شرح می‌دهد که شامل مشتریان، رقبا، ارزش‌های پیشنهادی، فعالیت‌ها و سازمان، منابع و عوامل می‌شود (زوت و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۱). مدل کسب‌وکار می‌تواند به‌عنوان معماری محصولات و خدمات و جریان‌های اطلاعاتی، شامل شرح اجزای مختلف کسب‌وکار، نقش آن‌ها و نتایج بالقوه هر یک از این اجزا و منابع درآمدیشان شود (مانسفیلد و فوری<sup>۲</sup>، ۲۰۰۴). در واقع دو جزء اصلی در مدل کسب‌وکار وجود دارد: بازیگران و رابطه میان آن‌ها؛ اما امروزه با ظهور تکنولوژی‌های جدید و توانمندی در زمینه استفاده از فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی، مدل‌های کسب‌وکار جدید به وجود آمده‌اند. مدل‌های کسب‌وکار الکترونیک در محیط‌های مجازی یا الکترونیک نظیر شبکه اینترنت مورد استفاده قرار می‌گیرند. این مدل‌ها بیان‌کننده نقش‌ها و روابط میان مشتریان، مصرف‌کنندگان، شرکا و تأمین‌کنندگان هستند و تلاش می‌کنند تا جریان اصلی محصولات، اطلاعات و پول را شناسایی کرده و بیشترین نتایج ممکن برای ذی‌نفعان و شرکا را معرفی کنند. استروالد<sup>۵</sup> و همکاران (۲۰۰۴) مدل کسب‌وکار را به‌عنوان ابزار مفهومی تعریف می‌کند که شامل مجموعه‌ای از عناصر و

---

1. business model design  
2. Mansfield and Fourie  
3. Timmers  
4. Zott et al.  
5. Osterwalder

ارتباطات آن‌ها است که اجازه می‌دهد منطق شرکت در خصوص به دست آوردن پول روشن شود. مدل کسب‌وکار توصیفی از ارائه ارزش سازمان به یک یا چندین بخش از مشتریان و معماری شرکت و شبکه شرکایش برای ایجاد، بازاریابی و ارائه این ارزش و نسبت سرمایه به منظور ایجاد سود و جریان مداوم درآمد است. مفهوم کارآفرینی سازمانی در طی سال‌های گذشته تکامل یافته است و تعاریف آن در طول زمان تغییراتی نیز داشته است (کوراتکو و موریس<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸). کارآفرینی سازمانی به‌عنوان تغییر سازمان‌ها از طریق نوسازی استراتژیک تعریف شده است (دس و همکاران<sup>۲</sup>، ۱۹۹۹). انگیزه اصلی کارآفرینی سازمانی، احیای نوآوری، خلاقیت و رهبری در شرکت‌ها است (کوراتکو و آدرتش<sup>۳</sup>، ۲۰۱۳). تلاش‌های تحقیقاتی اخیر حوزه خاصی را مطرح کرده‌اند که در آن‌ها فعالیت‌های کارآفرینانه شرکت را می‌توان طبقه‌بندی کرد (کوراتکو<sup>۴</sup>، ۲۰۱۵). مدل‌های کسب‌وکار می‌توانند در توضیح عملکرد شرکت نقش مهمی ایفا کنند. تعاریف و رویکردهای زیادی برای طراحی مدل‌های کسب‌وکار وجود دارد و هنوز هیچ اجماعی در مورد تعریفی جهانی وجود ندارد. گرابوسکا<sup>۵</sup> (۲۰۱۵) معتقد است مدل کسب‌وکار، ابزاری مفهومی است که روابط بین عناصر آن را که بازگوکننده منطق عملیاتی یک شرکت است را نشان می‌دهد. دمیل<sup>۶</sup> و همکاران نیز (۲۰۱۵) بیان می‌کنند یک مدل کسب‌وکار چگونگی عملکرد سازمان برای تضمین پایداری آن را تعریف می‌کند. همچنین معتقدند ادبیات طراحی مدل‌های کسب‌وکار جوان است و پایه‌ای ضعیف دارد و بسیاری از ادبیات بررسی شده تنها در دهه اخیر اتفاق افتاده است (زوت و همکاران، ۲۰۱۱). تعاریف ارائه شده از مفهوم طراحی مدل کسب‌وکار در ماهیت خود میان‌رشته‌ای است (جابلونسکی<sup>۷</sup>، ۲۰۱۶). تصمیم شرکت برای طراحی مدل کسب‌وکار خود به منظور بهره‌برداری از یک فرصت، ایجاد ارزش یا ارزش‌گذاری بیشتر، لزوماً شامل تحرک منابع نیست، زیرا مدل جدید می‌تواند با منابعی مشابه مدل قدیمی فعال شود. در عوض، مدل جدید ممکن است به‌سادگی ترکیب متفاوتی از منابع داشته باشد (دمیل و همکاران<sup>۸</sup>، ۲۰۱۵). عوامل بسیاری در طراحی و تغییر

- 
1. Kuratko and Morris
  2. Dess et al.
  3. Kuratko and Audretsch
  4. Kuratko
  5. Grabowska
  6. Demil
  7. Jablonski
  8. Demil et al.

در مدل کسب و کار مؤثر است. با توجه به پژوهش بوک<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۱) طراحی مدل کسب و کار از ویژگی‌های کلیدی ادامه حیات شرکت‌ها است. درحالی که مدیران تمایل دارند بر انطباق ساختارهای رسمی تمرکز کنند، یک عنصر مهم از دست‌یابی به انعطاف‌پذیری از ساختار غیررسمی خلاق ناشی می‌شود. فرهنگ یک جنبه مهم از ساختار غیررسمی شرکت است و بر نوآوری تأثیر می‌گذارد. فرهنگ خلاق راه‌حل‌های ابداعی برای تهدیدهای رقابتی را تسهیل می‌کند، به‌خصوص در زمان افزایش آشفتگی محیطی. علاوه بر این شرکت‌ها باید رهبران داخلی را برای طراحی مدل کسب و کار شناسایی کنند تا بتوانند نتایج این فرایندها را مدیریت و مدل کسب و کار بهتری را برای شرکت فراهم آورند (چیسبروگ<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰)؛ بنابراین نیاز به مدلی با معرفی مؤلفه‌های طراحی مدل کسب و کار احساس می‌شود.

### روش شناسی پژوهش

هدف پژوهش حاضر طراحی مدل کسب و کار گردشگری الکترونیک است. رویکرد پژوهش، رویکرد آمیخته است. به این معنا که هم از روش پژوهش کیفی و هم از روش پژوهش کمی استفاده شده است. جامعه آماری در بخش کیفی که شامل کلیه افرادی که تخصص در طراحی مدل‌های کسب و کار را دارا بودند و نیز در صورت امکان سابقه کار در حوزه گردشگری الکترونیک را نیز داشتند، بوده است. با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند و به شکل گلوله برفی با تعدادی از این افراد مصاحبه انجام گرفت. پس از ۱۰ مصاحبه پژوهشگر دریافت که کفایت نظری حاصل شده است. جامعه آماری در بخش کمی را نیز مدیران و کارشناسان شرکت‌های خدمات گردشگری در شهر تهران و فعال در حوزه فناوری اطلاعات و ارتباطات و نرم‌افزارهای رایانه‌ای تشکیل می‌دهند که با استفاده از فرمول حجم نمونه کوکران برای جامعه نامعین و از روش نمونه‌گیری تصادفی تعداد ۲۷۹ نفر آن‌ها به‌عنوان نمونه آماری قابل دسترس انتخاب شدند.

در بخش کیفی گردآوری داده‌ها در دو مرحله انجام گرفت؛ در مرحله اول، با استفاده از مطالعه منابع کتابخانه‌ای و مقالات معتبر ساختار مصاحبه طراحی شد. در مرحله دوم، با تکیه بر این چارچوب، مصاحبه موردی با متخصصان آغاز گردید. لازم به ذکر است که بنا

1. Bock

2. Chesbrough

به هدف تحقیق، از روش مصاحبه نیمه ساختاریافته استفاده شده است و مصاحبه‌ها تا مرحله اشباع پیش برده شدند. در این مرحله ابعاد تأثیرگذار بر طراحی مدل کسب و کار با استفاده از روش کدگذاری متن مصاحبه‌ها، شناسایی و جهت تنظیم پرسشنامه برای سنجش در بخش کمی مورد استفاده قرار گرفته شدند. همچنین پرسشنامه طراحی شده به تأیید ۹ نفر از اساتید و خبرگان این حوزه رسیده است. در بخش کمی، به منظور تعمیم و ارزیابی صحت نتایج به دست آمده از مرحله اول به یک جامعه بزرگ‌تر رجوع گردید و جهت دریافت نظرات مدیران و کارشناسان شرکت‌های خدمات گردشگری از روش توصیفی-پیمایشی استفاده شد. مهم‌ترین روش‌های گردآوری اطلاعات ارسال پرسشنامه‌ی محقق‌ساخته‌ای بود که مستخرج از داده‌های کیفی پژوهش است و به تأیید خبرگان و اساتید این حوزه رسیده است. در این بخش، پرسشنامه‌ها شامل ۲۲ سؤال در دو بخش سؤالات عمومی و تخصصی بود. در بخش عمومی اطلاعات جمعیت شناختی در رابطه با پاسخ‌دهندگان جمع‌آوری گردید و در بخش تخصصی ۱۹ سؤال مرتبط با عوامل مؤثر بر طراحی مدل کسب و کار مطرح گردیده است. همچنین برای طراحی این بخش از طیف پنج گزینه‌ای لیکرت استفاده گردیده است که یکی از رایج‌ترین مقیاس‌های اندازه‌گیری به شمار می‌رود.

در این پژوهش جهت ارزیابی برازش مدل پیشنهادی از تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول و مرتبه دوم استفاده شده است. داده‌های حاصل از پرسشنامه با نرم‌افزار اموس نسخه ۲۲ مورد بررسی قرار گرفته است و با استفاده از بارهای عاملی سطح هر یک از مؤلفه‌ها تعیین شده است.

## یافته‌ها

نمونه آماری در بخش کیفی، ۱۰ نفر از مدیران و کارآفرینان فعال، شامل ۷ مرد و ۳ زن در این صنعت به شیوه هدفمند انتخاب شدند و با توجه به مصاحبه نیمه ساختاریافته انجام شده کدگذاری صورت گرفته است.

جدول ۱. آمار توصیفی مدیران و کارکنان شرکت‌های فعال در حوزه فناوری اطلاعات

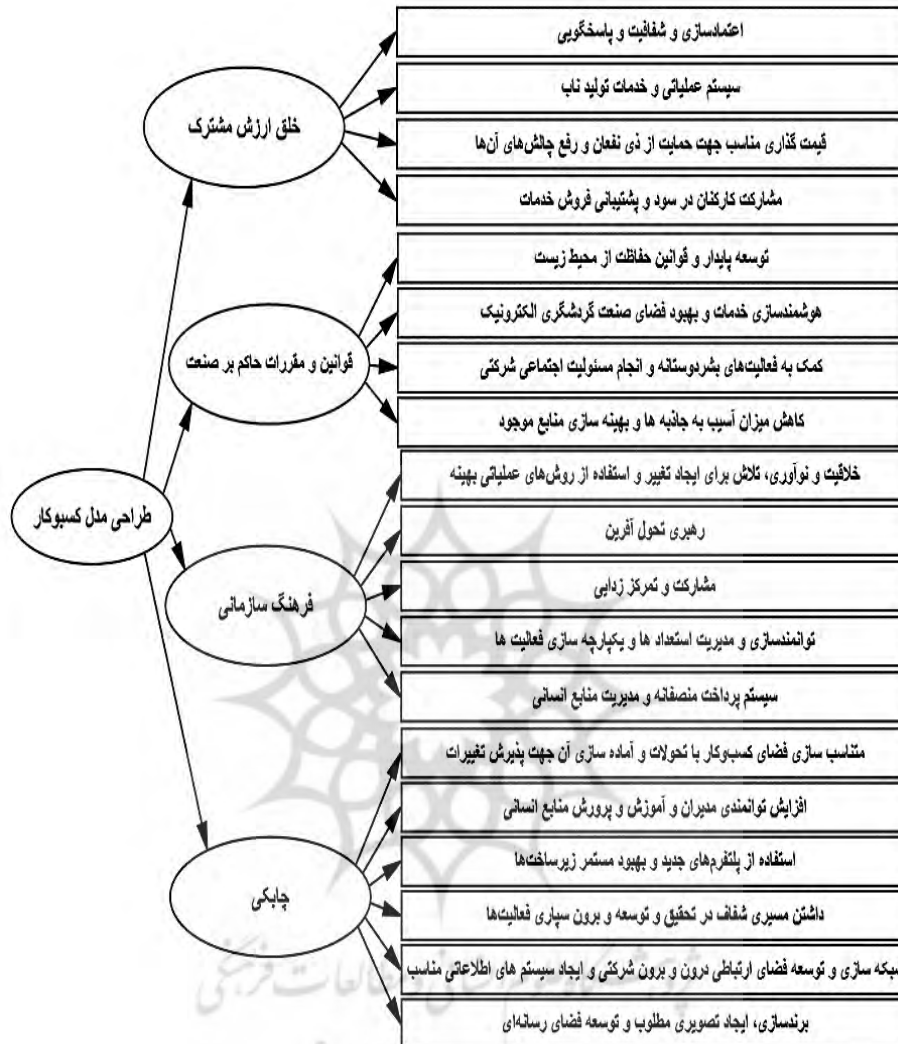
جنسیت	مرد	زن	درصد
جنسیت	مرد	۱۸۲	۶۵/۲
	زن	۹۷	۳۴/۸
میزان تحصیلات	دیپلم و فوق‌دیپلم	۷۵	۲۶/۹
	لیسانس	۱۰۷	۳۸/۴
سن	فوق‌لیسانس و بالاتر	۹۷	۳۴/۷
	۳۰-۲۱	۶۵	۲۳/۳
سن	۴۰-۳۱	۸۷	۳۱/۲
	۵۰-۴۱	۷۹	۲۸/۴
	۵۱ و بالاتر	۴۸	۱۷/۱

به‌منظور تجزیه و تحلیل دقیق داده‌ها در بخش کیفی از روش تحلیل محتوا استفاده شده است. در بخش کیفی همان‌طور که پیش از این اشاره شد، ۱۰ نفر به‌عنوان نمونه آماری، ۷ مرد و ۳ زن، به‌صورت هدفمند انتخاب شدند. دلیل انتخاب این افراد به این منظور بود که می‌بایست در حوزه‌های گردشگری الکترونیک و یا طراحی مدل‌های کسب‌وکار فعالیت چه به لحاظ نظری و چه به لحاظ عملیاتی را می‌داشتند. در ابتدا داده‌های پژوهش از طریق مصاحبه ضبط و مکتوب شده و سپس کدگذاری به‌صورت مفهومی صورت گرفته است. با توجه به مطالعات کتابخانه‌ای و مصاحبه صورت گرفته یافته‌های پژوهش حاکی از آن است که ۴ مؤلفه اصلی طراحی مدل کسب‌وکار در گردشگری الکترونیک عبارت‌اند از: خلق ارزش مشترک، قوانین و مقررات حاکم بر صنعت، فرهنگ سازمانی و چابکی. جدول ۲ حاصل از یافته‌ها، ابعاد و گویه‌های این مؤلفه‌ها را نشان می‌دهد.

جدول ۲. مؤلفه‌های طراحی مدل کسب‌وکار

مؤلفه‌ها	ابعاد و گویه‌ها
خلق ارزش مشترک	اعتمادسازی و شفافیت و پاسخگویی سیستم عملیاتی و خدمات تولید ناب قیمت‌گذاری مناسب جهت حمایت از ذی‌نفعان و رفع چالش‌های آن‌ها مشارکت کارکنان در سود و پشتیبانی فروش خدمات
قوانین و مقررات حاکم بر صنعت	توسعه پایدار و قوانین حفاظت از محیط‌زیست هوشمندسازی خدمات و بهبود فضای صنعت گردشگری الکترونیک کمک به فعالیت‌های بشردوستانه و انجام مسئولیت اجتماعی شرکتی کاهش میزان آسیب به جاذبه‌های گردشگری و بهینه‌سازی منابع موجود
فرهنگ‌سازمانی	خلاقیت و نوآوری، تلاش برای ایجاد تغییر و استفاده از روش‌های عملیاتی بهینه رهبری تحول‌آفرین مشارکت و تمرکززدایی توانمندسازی و مدیریت استعدادها و یکپارچه‌سازی فعالیت‌ها سیستم پرداخت منصفانه و مدیریت منابع انسانی
چابکی	متناسب‌سازی فضای کسب‌وکار همراه با تحولات و آماده‌سازی آن جهت پذیرش تغییرات افزایش توانمندی مدیران حوزه گردشگری و آموزش و پرورش منابع انسانی استفاده از پلتفرم‌های جدید و بهبود مستمر زیرساخت‌ها داشتن مسیری شفاف در تحقیق و توسعه و برون‌سپاری فعالیت‌ها شبکه‌سازی و توسعه فضای ارتباطی درون و برون شرکتی و ایجاد سیستم‌های اطلاعاتی مناسب برندسازی، ایجاد تصویری مطلوب و توسعه فضای رسانه‌ای

به‌منظور هدایت مسیر پژوهش و با توجه به مطالعه انجام‌شده و مصاحبه‌های صورت گرفته، چارچوب مفهومی و اولیه پژوهش در مدل زیر ارائه شده است.



شکل ۱. مدل مفهومی احصا شده از مطالعات نظری و مصاحبه

اولین بخش از تحلیل کمی به بررسی پایایی و روایی پرسشنامه پرداخته شد. همان گونه که در جدول ۳ مشاهده می‌شود، برای ارزیابی پایایی پرسشنامه از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است.



جدول ۳. مشخصات ابزار پژوهش کمی

مؤلفه‌ها	ابعاد و گویه‌ها	آلفای کرونباخ
خلق ارزش مشترک	اعتمادسازی و شفافیت و پاسخگویی سیستم عملیاتی و خدمات تولید ناب قیمت‌گذاری مناسب جهت حمایت از ذی‌نفعان و رفع چالش‌های آن‌ها مشارکت کارکنان در سود و پشتیبانی فروش خدمات	۰/۸۳۹
قوانین و مقررات حاکم بر صنعت	توسعه پایدار و قوانین حفاظت از محیط‌زیست هوشمندسازی خدمات و بهبود فضای صنعت گردشگری الکترونیک کمک به فعالیت‌های بشردوستانه و انجام مسئولیت اجتماعی شرکتی کاهش میزان آسیب به جاذبه‌های گردشگری و بهینه‌سازی منابع موجود	۰/۷۰۱
فرهنگ‌سازمانی	خلاقیت و نوآوری، تلاش برای ایجاد تغییر و استفاده از روش‌های عملیاتی بهینه رهبری تحول‌آفرین مشارکت و تمرکززدایی توانمندسازی و مدیریت استعدادها و یکپارچه‌سازی فعالیت‌ها سیستم پرداخت منصفانه و مدیریت منابع انسانی	۰/۸۵۹
تاب‌آوری	متناسب‌سازی فضای کسب‌وکار همراه با تحولات و آماده‌سازی آن جهت پذیرش تغییرات افزایش توانمندی مدیران حوزه گردشگری و آموزش و پرورش منابع انسانی استفاده از پلتفرم‌های جدید و بهبود مستمر زیرساخت‌ها داشتن مسیری شفاف در تحقیق و توسعه و برون‌سپاری فعالیت‌ها شبکه‌سازی و توسعه فضای ارتباطی درون و برون شرکتی و ایجاد سیستم‌های اطلاعاتی مناسب برندسازی، ایجاد تصویری مطلوب و توسعه فضای رسانه‌ای	۰/۸۷۹

به‌منظور بررسی ساختار عاملی پرسشنامه از ابعاد شناسایی شده در بخش کیفی، از روش تحلیل عامل تأییدی در دو سطح، شامل مدل ۴ عاملی مرتبه اول و مدل ۴ عاملی مرتبه دوم

(به منظور انجام تحلیل عاملی مرتبه دوم بین ۴ متغیر پنهان با سازه طراحی مدل کسب و کار) استفاده شد. در مدل ۴ عاملی مرتبه اول، هر یک از سؤالات به عنوان نشانگر یا متغیرهای مشاهده شده و هر یک از ۴ زیر مقیاس پرسشنامه به عنوان متغیر نهفته وارد معادله شدند. جدول ۴، شاخص‌های تحلیل عاملی تأییدی (روایی سازه‌ای و پایایی مرکب) مربوط به مدل ۴ عاملی مرتبه اول و دوم طراحی مدل کسب و کار را نشان می‌دهد.

جدول ۴: شاخص‌های تحلیل عاملی تأییدی

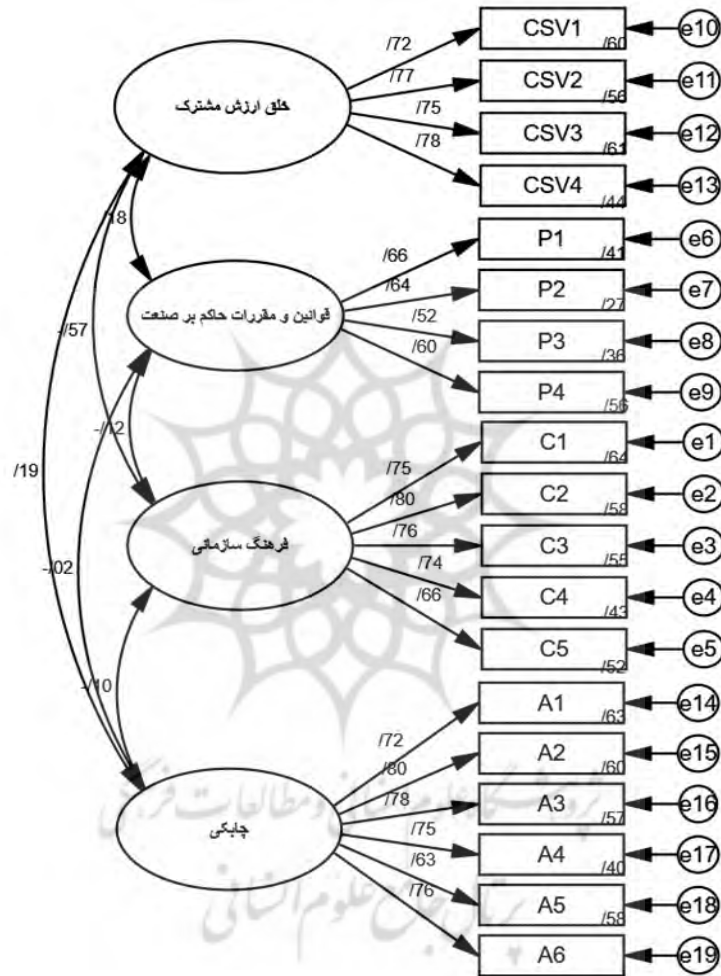
شاخص	اختصار	مقدار مرتبه اول	مقدار مرتبه دوم	مقدار قابل قبول
نسبت کای دو به درجه آزادی	$\chi^2/DF$	۱/۳۸۴	۱/۳۷۰	کمتر از ۳
نکویی برازش	GFI	۰/۹۳۱	۱/۹۳۱	بیشتر از ۰/۹
میانگین مجذور پس مانده‌ها استاندارد	SRMR	۰/۰۴۶	۰/۰۴۷	کمتر از ۰/۸
برازندگی فزاینده	IFI	۰/۹۷۳	۰/۹۷۴	بیشتر از ۰/۹
توکر لوئیس	TLI	۰/۹۶۸	۰/۹۶۹	بیشتر از ۰/۹
برازندگی تعدیل یافته	CFI	۰/۹۷۳	۰/۹۷۳	بیشتر از ۰/۹
ریشه دوم برآورد خطای تقریب	RMSEA	۰/۰۳۷	۰/۰۳۶	کمتر از ۰/۰۸
هلتر ۰/۰۱	HOELTER ۰/۰۱	۲۴۱	۲۴۴	
هلتر ۰/۰۵	HOELTER ۰/۰۵	۲۶۰	۲۶۲	

همان‌طور که در جدول ۵ مشاهده می‌شود، بررسی شاخص میانگین واریانس استخراج شده و پایایی مرکب سازه‌های الگوی تحلیل عاملی مرتبه اول و دوم نشان داد که الگوی تحلیل عاملی مرتبه اول و دوم از وضعیت مطلوبی برخوردار است. همچنین از نظر پایایی مرکب سازه‌ها نیز از وضعیت قابل قبولی برخوردارند. که این امر نشان‌دهنده پایایی و روایی مطلوب الگوی تحلیل عاملی مرتبه اول و دوم است.

جدول ۵. شاخص‌های برازش تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول و دوم

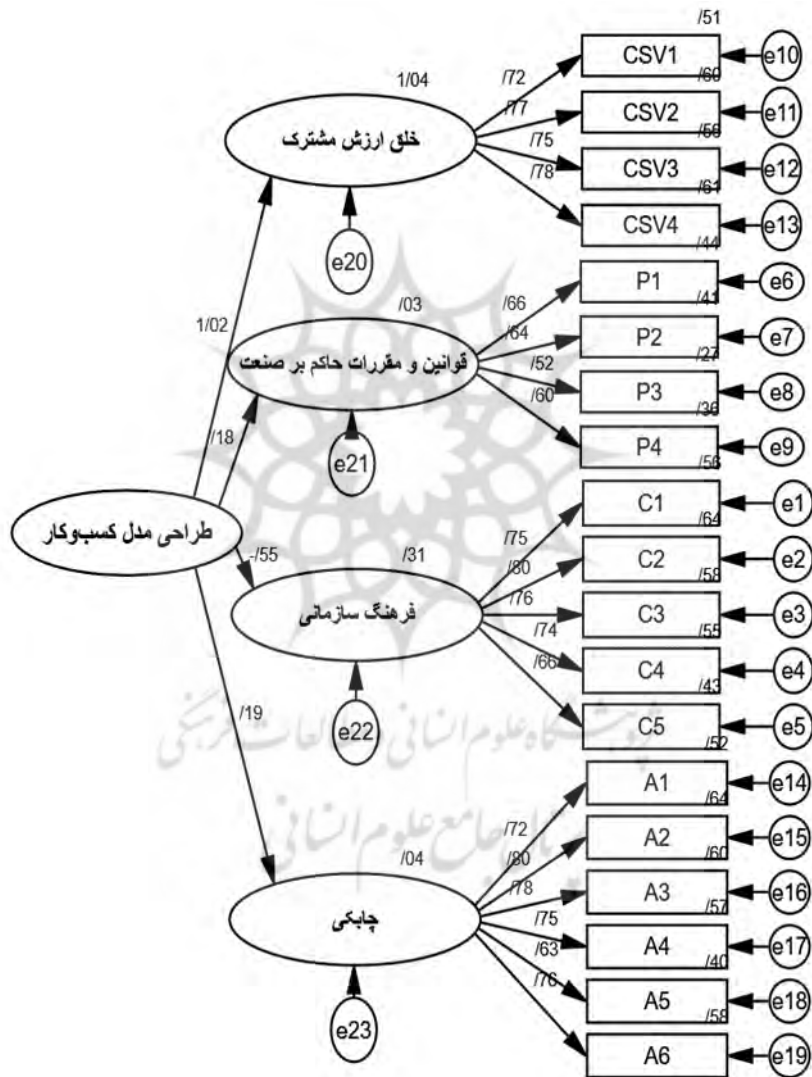
پایایی مرکب	میانگین واریانس استخراج شده	آماره T		بار عاملی		گویه	شاخص
		مرتبه دوم	مرتبه اول	مرتبه دوم	مرتبه اول		
۰/۸۶۰	۰/۵۵۲			۰/۷۵۲	۰/۷۵۱	C1	فرهنگ
		۱۲/۸۷۸	۱۲/۸۷۴	۰/۷۹۹	۰/۷۹۹	C2	
		۱۲/۲۵۰	۱۲/۲۴۵	۰/۷۵۹	۰/۷۵۹	C3	
		۱۱/۸۹۷	۱۱/۸۸۹	۰/۷۴۲	۰/۷۴۱	C4	
		۱۰/۴۴۵	۱۰/۴۴۲	۰/۶۵۸	۰/۶۵۸	C5	
۰/۸۸۰	۰/۵۵۱			۰/۷۱۶	۰/۷۱۶	CSV1	خلق ارزش مشترک
		۱۰/۹۲۴	۱۰/۹۲۳	۰/۷۷۲	۰/۷۷۲	CSV2	
		۱۰/۴۴۰	۱۰/۴۴۰	۰/۷۴۵	۰/۷۴۵	CSV3	
		۱۲/۰۵۳	۱۲/۰۵۵	۰/۷۷۸	۰/۷۷۸	CSV4	
۰/۸۸۰	۰/۵۶۷			۰/۷۲۲	۰/۷۲۲	A1	چابکی
		۱۲/۳۴۲	۱۲/۳۳۳	۰/۷۹۷	۰/۷۹۷	A2	
		۱۲/۳۸۰	۱۲/۳۸۰	۰/۷۷۶	۰/۷۷۶	A3	
		۱۱/۸۶۰	۱۲/۸۶۶	۰/۷۵۳	۰/۷۵۳	A4	
		۹/۷۵۸	۹/۷۶۱	۰/۶۳۰	۰/۶۳۱	A5	
		۱۱/۷۳۲	۱۱/۷۳۳	۰/۷۶۴	۰/۷۶۵	A6	
۰/۷۰۰	۰/۵۳۷			۰/۶۶۲	۰/۶۶۱	P1	قوانین و مقررات حاکم بر صنعت
		۷/۳۲۸	۷/۳۳۱	۰/۶۳۸	۰/۶۴۱	P2	
		۶/۱۲۰	۶/۱۲۳	۰/۵۲۳	۰/۵۲۳	P3	
		۶/۷۸۷	۶/۷۹۴	۰/۶۰۰	۰/۶۰۰	P4	

بر اساس نتایج تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول تمامی متغیرهای مشاهده شده (متغیرهایی که در مدل ۴ عاملی به عنوان متغیرهای ناپیدا وارد مدل شدند) بار عاملی معنادار و بالاتر از این مقدار (۰/۵) بر روی متغیر نهفته مربوط به خود را دارند (شکل ۲).



شکل ۲. تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول

تحلیل عامل تأییدی مرتبه دوم در قالب الگوی اندازه گیری معادلات ساختاری برای بررسی معنی داری نشانگرهای مورد مطالعه و رتبه بندی ابعاد طراحی مدل کسب و کار مورد استفاده قرار گرفت. همان طور که در شکل ۳ مشاهده می شود. ابعاد مورد مطالعه در قالب الگوی مفهومی در کنار یکدیگر نشانگرهای مربوط به طراحی مدل کسب و کار را با توجه به ساختار مورد نظر محقق به درستی تأیید نمودند.



شکل ۳. تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم

همچنین تمام سازه‌های خلق ارزش مشترک، قوانین و مقررات حاکم بر صنعت، فرهنگ سازمانی و چابکی دارای مقدار آماره  $t$  بالاتر از  $۲/۵۸$  بودند که در سطح یک درصد معنی‌دار است. از این رو هر چهار بعد به‌عنوان مؤلفه‌هایی جهت طراحی مدل کسب‌وکار در نظر گرفته می‌شوند.

### بحث و نتیجه‌گیری

همان‌طور که پیش از این اشاره شد، صنعت گردشگری، تحولات گسترده‌ای را در سراسر جهان تجربه کرده است. هدف این تحقیق طراحی مدل کسب‌وکار در حوزه گردشگری الکترونیک در ایران و آزمون مدل طراحی شده است. برای رسیدن به این مهم ابتدا چارچوبی از طریق مطالعه متون و مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته به وجود آمد، سپس مورد آزمون قرار گرفت و آشکار گردید که جهت طراحی مدل‌های کسب‌وکار توجه به خلق ارزش مشترک با توجه به قوانین و مقررات و سیاست‌های کنونی و توجه به عوامل درون‌سازمانی، فرهنگ سازمانی و چابکی در شرکت باعث موفقیت مدل‌های کسب‌وکار خواهد بود. خلق ارزش مشترک تأثیرگذارترین بعد طراحی مدل کسب‌وکار است. خلق ارزش مشترک پیوند میان مزیت رقابتی و مسئولیت اجتماعی شرکت است. گاهی ضعف‌های جامعه بر بهره‌وری سازمانی تأثیر دارد و می‌توان از آن‌ها برای ایجاد ارزش برای ذینفعان و بهبود بهره‌وری شرکت استفاده کرد. با توجه به نتایج آزمون مدل که نشان‌دهنده تأثیر بعد اجتماعی و ایجاد ارزش مشترک در طراحی مدل‌های کسب‌وکار است، به شرکت‌های فعال در حوزه گردشگری الکترونیک توصیه می‌شود از مسائل و معضلات اجتماعی و ابعاد رفاهی مصرف‌کنندگان در جهت ایجاد ارزش و افزایش بهره‌وری و مزیت رقابتی در شرکت بهره‌گیرند. این مطالعه نشان می‌دهد که مشارکت کارکنان در سود، عملیات و خدمات تولید ناب، قیمت‌گذاری مناسب و اعتمادسازی و شفافیت و پاسخگویی به ترتیب در طراحی مدل کسب‌وکار تأثیر دارند. در بعد قوانین و مقررات حاکم بر صنعت به ترتیب توسعه پایدار و قوانین حمایت از محیط‌زیست، بهبود کیفیت خدمات، کاهش میزان آسیب به جاذبه‌های گردشگری و انجام مسئولیت اجتماعی شرکتی از بیشترین تا کمترین تأثیرگذاری را دارند. ایجاد حس مسئولیت اجتماعی و رعایت قوانین و مقررات حاکم بر صنعت به تبیین اهداف سازمانی به‌عنوان عامل خدمت به جامعه با اشتراک اهداف اجتماعی می‌انجامد. بنابراین وجود سازمان‌هایی برای ایجاد ارزش‌های اجتماعی در راستای

قوانین و مقررات در جهت کمک به جامعه و ایجاد تصویری مثبت در جهت حفظ منافع نیاز است. تغییرات محیط تجاری همچون جهانی شدن، اهمیت شهرت، نیاز به کارکنانی با مهارت‌های بالا را برای ایجاد ارزش افزوده اجتماعی توجیه می‌کند. رعایت قوانین و مقررات حاکم بر صنعت در شرکت‌ها به پشتوانه فرهنگ سازمانی به جامعه و کسب مزیت رقابتی شرکت کمک می‌کند. رفع نیازهای جامعه، مشارکت در طرح‌های زیست‌محیطی، فرهنگ‌سازی در جهت ارتقا سطح علمی، حمایت از زنجیره تأمین گامی در جهت توسعه پایدار است. در این راستا مدیران باید برند و محصولات خود را با توجه به ارزش‌های اجتماعی و محیط‌زیست ایجاد کنند. در بعد فرهنگ سازمانی رهبری تحول‌آفرین بیشترین (۷۹٪) و سیستم پرداخت و مدیریت منابع انسانی کمترین (۶۵٪) تأثیرگذاری را دارد. از این رو شرکت‌ها با ایجاد فرهنگی پویا و نوآور که می‌تواند نشأت گرفته از رهبری الهام‌بخش، تمرکززدایی در تصمیم‌گیری، منابع انسانی خلاق و نوآور است می‌توانند به بالا بردن توان فکری شرکت کمک کنند. مدیران شرکت‌های گردشگری باید علاوه بر توجه به رهبری تحول‌آفرین که بالاترین تأثیر را دارد، توجه خاصی منابع انسانی و توانمندسازی افراد داشته باشد. برای دستیابی به این مهم، برگزاری کلاس‌های شناخت و توانمندسازی کارکنان، ایجاد گروه‌های تسهیلگر در جهت آمادگی در سازگاری محیط‌ها ناپایدار و روحیه مثبت از فعالیت‌های مهم به شمار می‌آید. در بعد چابکی، افزایش توانمندی مدیران حوزه گردشگری و از سوی دیگر توسعه فضای ارتباطی به ترتیب بیشترین و کمترین تأثیر را بر طراحی مدل کسب و کار دارد. اهمیت چابکی در توسعه فضای اطلاعاتی و ارتباطی نقش بسزایی در پایداری کسب و کار دارد. به‌طور کلی عدم وجود زیرساخت‌ها برای تغییر و نوآوری در مدل کسب و کار شرکت را با چالش‌هایی روبرو خواهد کرد. از این رو برندسازی، سیستم‌های هوشمند اطلاعاتی، دسترسی به سیستم‌های رسانه‌ای و کانال‌های ارتباطی، منابع کافی مالی، عملیاتی و آموزشی شرایط را برای بازطراحی و تغییر در مدل کسب و کار تسهیل می‌کند.

با توجه به این که امروزه صنایع با بحران‌های شدیدی روبرو هستند و نداشتن انعطاف‌پذیری در فرایند کسب و کار باعث کنار رفتن از عرصه رقابت و از بین رفتن شرکت‌ها می‌گردد توجه به این ابعاد و طراحی مدل کسب و کار می‌تواند به حل این مسائل کمک کند.

با استناد به هدف و مسئله پژوهش، پیشنهادهایی در ارتباط با پژوهش برای انجام تحقیقات آتی ارائه می‌گردد:

➤ بررسی ارتباط معناداری عوامل جمعیت شناختی بر طراحی مدل کسب و کار  
➤ انجام پژوهشی دیگر با مدل ارائه شده در دیگر صنایع برای ارزیابی دیدگاه مدیران.

انجام پژوهش‌هایی در حوزه زیرمجموعه‌های صنعت گردشگری به تفکیک.  
انجام پژوهش در زمینه اجرای مدل‌های پیشنهاد شده می‌تواند کمک زیادی به بخش‌های درگیر در فعالیت‌های گردشگری نماید..

برای نتیجه‌گیری دقیق و تعمیم مدل پیشنهاد می‌شود که عوامل مؤثر بر طراحی مدل کسب و کار در صنایع دیگر نیز مورد بررسی قرار گیرد و نتایج آن با پژوهش فعلی مقایسه گردد.



## ORCID

Amir Mohammad Colabi  <https://orcid.org/0000-0001-8603-177X>

## منابع

- کلابی، امیرمحمد. (۱۳۹۹). مدل‌سازی عوامل مؤثر بر پایداری مدل‌های کسب‌وکار. *پژوهش‌های مدیریت عمومی*. ۱۳(۴۷)، ۱۱۱-۱۳۴.
- کلابی، امیرمحمد و کریمی راد، سیمین (۱۳۹۹). شناسایی و تبیین آمیخته‌ی بازطراحی مدل‌های کسب‌وکار با رویکرد کارآفرینی سازمانی در صنعت گردشگری. *مطالعات مدیریت گردشگری*. ۱۵(۵۰)، ۲۷۶-۲۵۳.
- Allan, C., Chieh, L., & Dogan, G. (2015). A Conceptual Model of Consumers' Online Tourism Confusion , *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(6), 1320-1342.
- Bock A.J., Opsahl T., Gerard G., & Gann D.M. (2012). The Effects of Culture and Structure on Strategic Flexibility during Business Model. *Innovation, Journal of Management Studies*, 49(2), 279-305.
- Chesbrough H. (2010). Business Model Innovation: Opportunities and Barriers, *Long Range Planning*, 43, 354- 363.
- Demil, B., Lecocq, X., Ricart, J. E., & Zott, C. (2015). Introduction to the SEJ special issue on business models: business models within the domain, *strategic entrepreneurship*. 9(1), 1-11.
- Dess, G. G., Lumpkin, G. T., & McGee, J. E. (1999). Linking corporate entrepreneurship to strategy, structure, and process: Suggested research directions. *Entrepreneurship theory and practice*, 23(3), 85-102.
- Dijkmans, C., Kerkhof, P., & Beukbom, C. J. (2015). A stage to engage: Social media and corporate reputation. *Tourism management*, 47, 58-67.
- Grabowska, M. (2015). Innovativeness models. *Computer Science*, 65, 1023-1030.
- Hamid, R. A., Albahri, A. S., Alwan, J. K., Al-qaysi, Z. T., Albahri, O. S., Zaidan, A. A., & Zaidan, B. B. (2021). How smart is e-tourism? A systematic review of smart tourism recommendation system applying data management. *Computer Science Review*, 39, 100337.
- Hamid, R. A., Albahri, A. S., Alwan, J. K., Al-qaysi, Z. T., Albahri, O. S., Zaidan, A. & Zaidan, B. B. (2021). How smart is e-tourism?

- A systematic review of smart tourism recommendation system applying data management. *Computer Science Review*, 39, 100337.
- Hollebeek, L. D., Glynn, M. S., & Brodie, R. J. (2014). Consumer brand engagement in social media: Conceptualization, scale development. *Journal of interactive marketing*, 28(2), 149-165.
- Jabłoski, A., (2016). Business models in life cycle. *Sustainability*, 8(5), 430.
- Joo, J. (2002). A business model development strategies for electronic tourism markets. *Information systems management*, 19(3), 58-69.
- Kuratko, D. F., & Audretsch, D. B. (2013). Clarifying the domains of corporate entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management*, 9(3), 323-335.
- Kuratko, D. F., & Morris, M. H. (2018). Corporate entrepreneurship: A critical challenge for educators and researchers. *Entrepreneurship Education and Pedagogy*, 1(1), 42-60.
- Kuratko, D. F., Morris, M. H., & Schindehutte, M. (2015). Understanding the dynamics of entrepreneurship through framework approaches. *Small Business Economics*, 45(1), 1-13.
- Mansfield, G. M., & Fourie, L. C. (2004). Strategy and business models bedfellows? A case for convergence and its evolution into strategic architecture. *Journal of business management*, 35(1), 35-44.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. L. (2004). Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept. *Communications of the association for Information Systems*, 16(1), 1.
- Pencarelli, T. (2020). The digital revolution in the travel and tourism industry. *Information Technology & Tourism*, 22(3), 455-476.
- Reinhold, S., Zach, F. J., & Krizaj, D. (2017). Business models in tourism: a review and research agenda. *Tourism Review*, 72(4), 462-482.
- Sofia, R., Aurkene, A-S., Rodolfo, B. (2016). Adopting Interoperability Solutions for Online Tourism Distribution: An Evaluation Framework, *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 7(1), 2-15.
- Timmers, P. (1998). Business models for electronic markets. *Electronic markets*, 8(2), 3-8.

- Vivek, S. D., Beatty, S. E., & Morgan, R. M. (2012). Customer engagement: Exploring customer relationships beyond purchase. *Journal of marketing theory and practice*, 20(2), 122-146.
- Zott, C., Amit, R. & Massa, L. (2011). The business model: recent developments research. *Journal of management*, 37(4), 1019-1042.
- Joo, J. (2002). A business model and its development strategies for electronic tourism markets. *Information Systems Management*, 19(3), 58-69.
- Pencarelli, T. (2020). The digital revolution in the travel and tourism industry. *Information Technology & Tourism*, 22(3), 455-476.
- Reinhold, S., Zach, F. J., & Krizaj, D. (2017). Business models in tourism: a review and research agenda. *Tourism Review*, 72(4), 462-482.

#### **In persian**

- Colabi, A. (2020). Modeling Factors Affecting the Sustainability of Business model. *Management Researches*, 13(47), 111-134
- Colabi, A. (2020). Modeling Factors Affecting the Sustainability of Business model. *Public Management Researches*, 13(47), 111-134
- Colabi, A., & 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
- Colabi, A., 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