

## دسته‌بندی مدل‌های کسب‌وکار پلتفرم‌های تور و فعالیت با استفاده از تحلیل خوشه‌ای

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

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۰۲/۱۵

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۱۲/۲۲

### چکیده

پلتفرم‌های تور و فعالیت کسب‌وکارهای نوینی در صنعت گردشگری هستند که در چند سال اخیر بیشترین اثر را در دیجیتالی‌شدن بخش تور و فعالیت داشته‌اند. هدف از این مطالعه دسته‌بندی مدل‌های کسب‌وکار این پلتفرم‌ها است. در واقع، با توجه به شناخت ناکافی از الگوهای متفاوت کسب‌وکار پلتفرم‌های تور و فعالیت، هدف از پژوهش حاضر شناسایی انواع گوناگون به‌کارگیری و ترکیب عناصر مختلف مدل‌های کسب‌وکار این پلتفرم‌ها است. این پلتفرم‌ها، در عین شباهت، از لحاظ چگونگی خلق، ارائه و کسب ارزش از هم متمایزند. این مطالعه با روش‌های کیفی و کمی انجام شده است. ابتدا، با اتکا به رهنمودهای تحلیل ریخت‌شناسی، چارچوبی برای شناسایی عناصر اصلی الگوی کسب‌وکار پلتفرم‌های تور و فعالیت طراحی شده، سپس مدل کسب‌وکار ۴۱ پلتفرم تور و فعالیت براساس چارچوب استخراجی تحلیل محتوا شده است. در مرحله بعد، با استفاده از تحلیل خوشه‌ای، داده‌های به‌دست‌آمده بررسی شده تا مدل‌های کسب‌وکار این پلتفرم‌ها شناسایی شود. بنابر یافته‌های پژوهش، پنج دسته مدل کسب‌وکار متفاوت برای پلتفرم‌های تور و فعالیت تعریف می‌شود: پلتفرم‌های جامع، استاندارد کارا، سفارشی راهنمایان، حرفه‌ای تور و نظیر به نظیر تجربه‌محور.<sup>۴</sup>

واژه‌های کلیدی: گردشگری، مدل کسب‌وکار، پلتفرم تور و فعالیت، تحلیل خوشه‌ای.

۱. نویسنده مسئول: استادیار دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبائی؛ eghaderi2002@yahoo.com

۲. دانشیار دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبائی

۳. دانشجوی دکتری رشته مدیریت گردشگری دانشگاه علامه طباطبائی

۴. این مقاله برگرفته از رساله دکتری است.

## مقدمه

گردشگری، با سهم ۱۰ درصدی در اقتصاد جهانی و سهم ۳۰ درصدی در صادرات جهانی خدمات، یکی از بزرگ‌ترین صنایع جهان است (UNWTO, 2018)<sup>۱</sup>. در این بین، تور و فعالیت با تولید بیش از ۲۵۰ میلیارد دلار از مهم‌ترین بخش‌های صنعت گردشگری است که با رشد فزاینده سالانه ۹ درصد بالاترین نرخ رشد را در میان بخش‌های گوناگون گردشگری دارد. از حیث جذب مخارج گردشگران نیز، با رشد ۱۰ درصد، بعد از صنایع پرواز و اقامت، در جایگاه سوم قرار می‌گیرد (Tams, 2017).

از مهم‌ترین عوامل این رشد، گسترش شبکه توزیع تور و فعالیت به‌ویژه پلتفرم‌های تور و فعالیت<sup>۲</sup> است. این پلتفرم‌ها تعامل و تبادل بین مسافر و عرضه‌کننده را از طریق بسترهای دیجیتال ممکن می‌سازند. با گسترش اینترنت، پلتفرم‌های تور و فعالیت تقریباً در همه صنایع راه‌اندازی شده است و اندیشمندان و صاحبان فناوری و کسب‌وکارهای نوین آن‌ها را آینده محتوم دنیای کسب‌وکار می‌دانند (Rochet and Tirole, 2006). با نگاهی به برترین کسب‌وکارها درمی‌یابیم که امروزه ۱۶ مورد از ۲۵ شرکت برتر در جهان پلتفرم هستند که از آن میان می‌توان به فیسبوک، علی‌بابا، آمازون، ای‌بی،<sup>۳</sup> اوپر<sup>۴</sup> (Staykova and Damsgaard, 2015)، در صنعت هتل‌داری به ایربی‌ان‌بی<sup>۵</sup> و در صنعت تور و فعالیت به وایابل<sup>۶</sup> اشاره کرد. از بین پلتفرم‌های داخلی در صنعت تور و فعالیت نیز می‌توان از بریم<sup>۷</sup> و لست‌سکند<sup>۸</sup> و پرشیپورت<sup>۹</sup> نام برد.

توسعه اخیر فناوری‌های گوناگون، مانند الگوریتم‌های نوین جست‌وجو و انطباق<sup>۱۰</sup> همچنین فراگیر شدن دستگاه‌های موبایل راه را برای توسعه کسب‌وکارهای پلتفرمی هموار کرده است (Tauscher and Laudin, 2017). در صنعت تور و فعالیت نیز، با افزایش شناخت عرضه‌کنندگان از ظرفیت بالای فناوری برای توزیع هرچه بیشتر و بهتر تورها و فعالیت‌ها و علاقه فزاینده مسافران به تجربه فعالیت‌های متنوع محلی و استقلال در برنامه‌ریزی سفر، زمینه برای توسعه پلتفرم‌های تور و فعالیت فراهم شده است. همان‌گونه که کوشرا<sup>۱۱</sup> (2018) از برابان چسکی<sup>۱۲</sup> مدیرعامل ایربی‌ان‌بی نقل می‌کند، در نسل هزاره<sup>۱۳</sup>، سه نفر از هر چهار نفر ترجیح می‌دهند به جای خرید کالاهای فیزیکی تجربه بخرند. هرچند این پلتفرم‌ها توجه صنعت گردشگری و بسیاری از سرمایه‌گذاران را به خود جلب کرده، با توجه به نوظهور بودن آن‌ها، شناخت کافی از مدل‌های کسب‌وکارشان وجود ندارد. البته این نبود شناخت از مدل کسب‌وکار پلتفرم‌ها عمومی است و در سایر صنایع نیز صدق می‌کند (Vesa and Van Heck, 2005).

هدف از این مطالعه کاهش این شکاف شناختی و پاسخ به دو پرسش اساسی است: نخست، عناصر اصلی مدل کسب‌وکار پلتفرم‌های تور و فعالیت کدام‌اند و هریک از این عناصر چه ویژگی‌هایی دارد؟ دوم، دسته‌بندی

1. United Nations World Tourism Organization
2. Tour and activity platforms
3. eBay
4. Uber
5. Airbnb
6. Vayable
7. Berrim
8. Lastsecond
9. PersiaPort
10. Search and matching algorithm
11. Kutschera
12. Brian Chesky
13. Millennial

مدل‌های کسب‌وکار این پلتفرم‌ها چگونه است و هریک از این مدل‌ها چه ویژگی‌هایی دارد؟ پاسخ به این پرسش‌ها به گسترش صنعت تور و فعالیت داخلی کشور نیز کمک می‌کند.

اگرچه در ایران پلتفرم‌های تور و فعالیت به تدریج ظهور یافته، اما قادر به طراحی مدل‌های کسب‌وکاری بهینه نبوده‌اند. در حال حاضر، معروف‌ترین و شاید تنها نمونه داخلی نسبتاً موفق سایت لست‌سکند است که تورهای گروهی آژانس‌های مسافرتی را به کاربران اینترنتی نمایش می‌دهد. با این حال، فعالیت این پلتفرم فقط به معرفی تورها محدود می‌شود و کاربران، از طریق پلتفرم، امکان تعامل و تبادل آنلاین با عرضه‌کنندگان را ندارند. پلتفرم‌های دیگری نیز برای تورهای خارجی و داخلی وجود دارد که نه تنها طراحی موفقی نداشته‌اند، بلکه نتوانسته‌اند موفقیت نسبی لست‌سکند را در جذب کاربران داشته باشند. در حوزه تور ورودی نیز پلتفرم‌هایی همچون بریم راه‌اندازی شده، اما هنوز سهم چندانی از بازار را تصاحب نکرده‌اند. پژوهش پیش رو به این پلتفرم‌ها کمک می‌کند تا شناخت بهتری از عناصر مدل کسب‌وکارشان به دست آورند و مناسب‌ترین مدل کسب‌وکار را به اقتضای شرایط طراحی یا انتخاب کنند.

این مطالعه در ادامه تحقیقاتی است که نوآوری در مدل‌های کسب‌وکار را بررسی کرده‌اند و از چند جنبه اهمیت دارد. نخست، مطالعات مربوط به مدل کسب‌وکار پلتفرمی در کل و مطالعات مربوط به مدل کسب‌وکار پلتفرم‌های تور و فعالیت به طور خاص اندک است. جست‌وجوی محققان نشان می‌دهد که تاکنون تحقیقی درباره پلتفرم‌های تور و فعالیت به زبان فارسی صورت نگرفته است. دوم، این مطالعه از لحاظ کاربردی ارزشمند است، زیرا به بررسی موضوعی جدید می‌پردازد که در سطح بین‌المللی و داخلی در مراحل اولیه تکوین است و یافته‌های آن به کارآفرینان، سرمایه‌گذاران و حتی بخش عمومی در تصمیم‌گیری‌ها کمک می‌کند.

## مرور پیشینه پژوهش

### پلتفرم

اصطلاح پلتفرم سال‌هاست به کار می‌رود، ولی در دهه‌های اخیر مورد توجه قرار گرفته است. این اصطلاح در ۲۵ سال گذشته در رشته‌های اقتصاد، مدیریت، کسب‌وکار و بازاریابی استفاده می‌شد و در ابتدا برای اشاره به راهکارهای فناوری محور<sup>۱</sup> به کار می‌رفت. هدف این راهکارها کمک به شرکت‌ها برای تسهیل فعالیت‌های مختلف بود. گاتوتیس (2017) به نقل از شوارتز<sup>۲</sup> می‌نویسد که پلتفرم‌ها زیرساخت‌های دیجیتالی سخت‌افزاری یا نرم‌افزاری هستند که برنامه‌های کاربردی متعددی را پشتیبانی می‌کنند. این رویکرد، تفسیر فنی پلتفرم بود.

توسعه شرکت‌های جهانی مانند گوگل، فیسبوک، آمازون و اپل و نقش فعال آن‌ها در حوزه‌های مختلف تعریف اولیه پلتفرم را تغییر داده است. پارکر و همکاران (2016) پلتفرم را مدل کسب‌وکاری نوین می‌دانند که از فناوری برای پیوند افراد، سازمان‌ها و منابع در یک فضای تعاملی استفاده می‌کند و ارزش بزرگی در این فرایند تبادل تولید می‌شود. هاجیو (2014) نیز پلتفرم را بستری فناوری محور تعریف می‌کند که تعامل و تبادل بین دو یا چند گروه از مشتریان یا کاربران متمایز ولی وابسته به هم را تسهیل می‌کند، به گونه‌ای که حضور و فعالیت یک گروه با خلق و افزایش ارزش برای سایر گروه‌ها همراه است.

توشر و لادین (2017) برای پلتفرم‌ها چهار ویژگی بیان کرده‌اند:

(۱) گروه‌ها یا بازیگران مستقل، طرف عرضه و تقاضا را از طریق بستری دیجیتال به هم پیوند می‌دهند.

1. technological solution

2. Schwarz

۲) تعامل بین این بازیگران را برای تحقق مبادلات تجاری ممکن می‌کند.

۳) چارچوب نهادی و تنظیمی را برای انجام مبادلات خلق می‌کند.

۴) خود (پلتفرم) در تولید یا معامله کالا و خدمت دخالت چندانی ندارد.

درواقع، پلتفرم در مرکز فضایی قرار دارد که خود ایجاد کرده و نقش کلیدی در برقراری ارتباط بین طرفین عرضه و تقاضا ایفا می‌کند (Rochet and Tirole, 2006). کاربران وجوه مختلف می‌پذیرند که از طریق پلتفرم با هم در تعامل باشند، زیرا می‌دانند که تبادل از راه پلتفرم از شیوه مستقیم کارا تر است (Eisenmann et al., 2006). پلتفرم در این فضا کارکردهای متنوعی دارد، همچون تجمیع عرضه و تقاضا، واسطه‌گری، ایجاد شفافیت قیمتی و عرضه کالاها و خدمات متنوع و متعدد، تسهیل به اشتراک‌گذاری اطلاعات و برقراری سازوکارهای اعتمادزایی، مدیریت قراردادهای و اداره پرداختی‌ها (Farrell and Katz, 2000).

پذیرش و به‌کارگیری مدل کسب‌وکار پلتفرمی با پیچیدگی‌ها و مشکلات فراوانی همراه است. مدیران باید عناصر مدل کسب‌وکار پلتفرم‌ها را کاملاً درک کنند و بدانند که این عناصر چگونه در تعامل با یکدیگر ارزش منحصر به فردی برای مشتری و مزیت رقابتی نیرومندی برای شرکت خلق می‌کنند (Shaughnessy, 2016). متأسفانه مطالعات در این زمینه هنوز محدود است و شناخت کافی از عناصر و پیکربندی‌های مدل کسب‌وکار پلتفرمی وجود ندارد (Tauscher and Laudien, 2017). توشر و لادین از جمله افرادی هستند که تلاش کرده‌اند ویژگی‌های عمومی مدل‌های کسب‌وکار پلتفرمی را در قالب یک جدول ریخت‌شناسی شناسایی (جدول ۱) کنند.

جدول ۱. ویژگی‌های اصلی مدل کسب‌وکار پلتفرمی

بعد	ویژگی	حالات
خلق ارزش	نوع پلتفرم	وب‌محور   موبایل‌محور
	فعالیت کلیدی	خدمات داده   اجتماع‌سازی   تولید محتوا
	قیمت‌گذار	ثابت   فروشنده   خریدار   حراجی   مذاکره
	منبع نظردهی	کاربر   پلتفرم   هیچ‌کدام
ارائه ارزش	ارزش پیشنهادی	کارایی   ارزش عاطفی   ارزش اجتماعی
	محتوای تبادل	محصول   خدمت
	نوع تبادل	آنلاین   غیرآنلاین
	مشارکت‌کنندگان	B2B   B2C   C2C
	دامنه صنعت	عمودی   افقی
	جغرافیای فعالیت	جهانی   منطقه‌ای   محلی
کسب ارزش	مدل درآمدی	کارمزد   اشتراک   فروش خدمات   تبلیغ
	مدل قیمت‌گذاری	ثابت   بازار   تبعیضی
	تبعیض قیمتی	ویژگی‌محور   مکان‌محور   مقدارمحور   سایر
	منبع درآمد	فروشنده   خریدار   طرف سوم   هیچ‌کدام

هرچند این جدول به برخی از مهم‌ترین ویژگی‌های عمومی اشاره می‌کند، ویژگی‌های منحصر به فرد صنایعی مانند صنعت تور و فعالیت در آن منعکس نشده است.

## پلتفرم‌های تور و فعالیت

شبکه توزیع تور و فعالیت دهه‌ها در کنترل تورگردانان سنتی بوده است. تورها و فعالیت‌ها تجربه‌هایی منحصر به فردند که از طراحی و عکاسی و هنر گرفته تا گردشگری غذایی و دیدن جاذبه‌ها و شرکت در رویدادهای محلی را دربر می‌گیرند (Vayable, n.d.). درحالی‌که همه بخش‌های صنعت سفر از اینترنت برای راحت کردن فرایند خرید و تجربه سفر استفاده کرده‌اند (Bigg, 2017)، صنعت تور و فعالیت در این میان استثنا بوده و همواره با چالش‌های متعدد و پیچیده‌ای برای آنلاین شدن مواجه بوده است. این بخش از هم‌گسیخته<sup>۱</sup> است، زیرا تعداد بی‌شماری تور و فعالیت را عرضه‌کنندگان کوچک محلی ارائه می‌دهند. بنابراین سطح کیفیت و نوع تورها و فعالیت‌ها چنان متغیر و متنوع است که ارزیابی، دسته‌بندی و استانداردسازی را برای شبکه توزیع دشوار می‌کند (Sampson, 2019). نرخ پذیرش فناوری<sup>۲</sup> نیز بین عرضه‌کنندگان بسیار پایین است؛ آن‌ها به‌ندرت از نرم‌افزارهای مدیریت موجودی و رزرو و راهکارهای پرداخت بلادرنگ استفاده می‌کنند (Quinby, 2017).

اکنون در پاسخ به تغییر رفتار گردشگران و گسترش فناوری فرصت بزرگی برای دگرگون کردن شیوه توزیع تورها و فعالیت‌ها به‌وجود آمده است و پلتفرم‌های تور و فعالیت نقش اصلی را در این تحول ایفا می‌کنند (Bigg, 2017). این پلتفرم‌ها موجودی<sup>۳</sup> تورها و فعالیت‌های خود را از عرضه‌کنندگان، شامل اشخاص محلی،<sup>۴</sup> پیشه‌وران محلی،<sup>۵</sup> تورگردانان یا راهنمایان تور، در مقصدهای گردشگری گردآوری می‌کنند و با به‌کارگیری فناوری‌های مناسب امکان تبادل و (در موارد بسیاری) تعامل بین آن‌ها و مسافران را فراهم می‌کنند. این پلتفرم‌ها به عرضه‌کنندگان امکان می‌دهند تا تورها و فعالیت‌های خود را در بازاری وسیع‌تر توزیع کنند و با گسترش فناوری‌های رزرو آنی و لحظه‌آخری تجربه خرید لذت‌بخش‌تری را برای مسافران فراهم کنند (Fah, 2015 Gnock).

این پلتفرم‌ها با چالش‌های اساسی مواجه‌اند؛ باید تعداد بسیار زیادی تور و فعالیت را برای جذب اولیه کاربران گردآوری کنند. تورهای گوناگون و بسترهای متنوع اجرا کنترل کیفیت و یکدستی موجودی را با مشکل روبه‌رو می‌کند. سودمندی بلندمدت یکی دیگر از چالش‌ها است، زیرا بسیاری از عرضه‌کنندگان غیرحرفه‌ای‌اند و با راهبردهای قیمت‌گذاری آشنا نیستند (O'Neil, 2015). این عرضه‌کنندگان غالباً مجبورند در طی زمان برگزاری تور همراه مشتری باشند و این برای افرادی که پاره‌وقت در این صنعت مشغول‌اند دشوار است. در نتیجه، عرضه‌کنندگان غیرحرفه‌ای ممکن است بسیاری از درخواست‌های تور را به‌علت نبود انطباق زمانی رد کنند. از سوی دیگر، پلتفرم‌های تور و فعالیت عمدتاً شرکت‌های نوپایی<sup>۶</sup> هستند که قدرت چانه‌زنی شرکت‌های مسافرتی بزرگ را ندارند، بنابراین ناچارند به کارمزدی نسبتاً اندک، حداقل در آغاز کار، قانع باشند. این چالش‌ها درک و مطالعه عناصر مدل کسب‌وکار این پلتفرم‌ها را بیش‌ازپیش ضروری می‌کند (Bainbridge, 2013).

## دسته‌بندی مدل کسب‌وکار

با توجه به نوظهور بودن این پلتفرم‌ها، درک مدل‌های کسب‌وکارشان اهمیت فراوانی می‌یابد، زیرا تعریف و تدوین مدل کسب‌وکار متفاوت و برنده عامل اساسی و تعیین‌کننده در رقابت است (Amit and Zott, 2010). تیمرز

1. Fragmented
2. Technology adoption
3. Inventory
4. Locals
5. Local professionals
6. Start-up

(1998) مدل کسب‌وکار را توصیف مؤلفه‌های اصلی برای یک ایده کسب‌وکار می‌داند. استروالد و همکاران (2005) نیز مدل کسب‌وکار را ابزاری مفهومی تعریف می‌کنند که بیانگر مجموعه‌ای از عناصر و روابط بین آن‌ها است که منطق کسب‌وکار شرکت را توضیح می‌دهد. در این پژوهش تعریف تیس ملاک قرار گرفته است: «مدل کسب‌وکار طراحی یا معماری، خلق ارزش، ارائه ارزش و کسب ارزش است. مدل کسب‌وکار نیازهای مشتریان و توانایی آنان برای پرداخت را مشخص می‌کند. همچنین روش پاسخ‌گویی به این نیازها و نحوه ارائه ارزش به مشتریان را تعریف می‌کند و مشتری را ترغیب می‌کند که برای آن ارزش پول بدهد و از طریق طراحی و ترکیب مناسب عناصر مختلف زنجیره ارزش دریافتی‌ها را به سود تبدیل می‌کند.» (Teece, 2010, p. 191).

علاوه بر تعریف، دسته‌بندی مدل‌های کسب‌وکار نیز مورد توجه محققان بوده است. لامبرت (2015) معتقد است دسته‌بندی برای درک واقعی بیرونی ضروری است و گامی مهم برای شناخت هر حوزه مطالعاتی است. فیلت (2014) نیز دسته‌بندی را برای مفهوم‌سازی مدل‌های کسب‌وکار مهم می‌داند، زیرا مدل‌های ارائه شده در دسته‌بندی‌ها از تعاریف و چارچوب‌ها عینی‌تر و تجربی‌ترند.

دسته‌بندی کمک می‌کند تا چارچوب‌های مدل کسب‌وکار به‌طور تجربی آزموده شود؛ همچنین روابط و انسجام بین عناصر مدل کسب‌وکار بررسی می‌شود.

برای نمونه، تیمرز (1998) یازده نوع مدل کسب‌وکار الکترونیکی از جمله فروشگاه الکترونیکی، جوامع مجازی و تأمین الکترونیکی را شناسایی و آن‌ها را براساس درجه نوآوری و ادغام عملکردی دسته‌بندی کرده است. ویل و ویتالی (2001) مدل‌های به‌اصطلاح اتمی کسب‌وکار الکترونیکی را در هشت دسته از جمله تولیدکنندگان محتوا، ارائه‌دهندگان خدمات کامل و واسطه‌ها پیشنهاد داده‌اند. توشر و لادین (2017)، با استفاده از تحلیل خوشه‌ای، شش نوع مدل کسب‌وکار برای پلتفرم‌ها ارائه داده‌اند: ۱- تبادل کارای محصول، ۲- اجتماعات محصولات دیجیتال، ۳- عاشقان محصول، ۴- خدمات درخواستی غیرآنلاین، ۵- خدمات آنلاین و ۶- خدمات آنلاین نظیر به‌نظیر.

این مطالعه نیز، در راستای پیشنهادهای توشر و لادین (2017) و لامبرت (2015)، در پی آن است تا مدل‌های کسب‌وکار را در یک صنعت خاص (پلتفرم‌های تور و فعالیت) شناسایی و دسته‌بندی کند.

## روش‌شناسی پژوهش

این مطالعه تحقیقی اکتشافی و کاربردی است و با روش‌های کیفی و کمی در سه مرحله انجام شده است:

**مرحله اول، طراحی چارچوب مطالعه:** برای طراحی چارچوب از روش پیشنهادی توشر و لادین (2017) استفاده شده است. ابتدا ابعاد و ویژگی‌های (عناصر) مدل کسب‌وکار پلتفرم‌های تور و فعالیت استخراج شده و سپس تمام حالات بالقوه هر یک از این ویژگی‌ها شناسایی شده است. برای شناسایی ویژگی‌ها و حالات از اصول تحلیل ریخت‌شناسی<sup>۱</sup> استفاده شده که روشی مناسب و رایج برای درک کل‌نگر مدل کسب‌وکار است (Osterwalder, 2004). چارچوب حاصل یک جدول ریخت‌شناسی است و برای نیل به آن داده‌های آرشیوی کیفی متنوعی از منابع متعدد گردآوری شده است و محققان به‌طور مستقل آن را تحلیل کرده‌اند. استفاده از داده‌های آرشیوی به تبعیت از تحقیقات پیشین درباره مدل کسب‌وکار است (Zott and Amit, 2008). این داده‌ها شامل موارد زیر است:

الف) پیشینه تحقیق مربوط به مدل‌های کسب‌وکار و پلتفرم‌ها.

ب) سی قطعه ویدیو کلیپ که از یوتیوب دانلود شده و مجموع مدت‌زمان آن‌ها تقریباً ۴۱۰ دقیقه است. این ویدیو کلیپ‌ها شامل مصاحبه با بنیان‌گذاران و مدیران ارشد پلتفرم‌های شاخص تور و فعالیت و همچنین ویدیوهای شرکتی است که از کانال یوتیوب خود پلتفرم‌ها و کانال یوتیوب مراجع معتبر مصاحبه‌کننده (مانند Phocuswire) دانلود شده است. محتوای ویدیو کلیپ‌ها چرایی و چگونگی شکل‌گیری پلتفرم‌ها، منطق کسب‌وکار، چالش‌ها، فرصت‌ها و برنامه‌های آتی آن‌ها را دربر می‌گیرد. این ویدیو کلیپ‌ها، به‌علت منشأ سازمانی یا مصاحبه مستقیم با مدیران ارشد، اطلاعات ارزشمندی در اختیار محققان قرار داده‌اند که به آسانی در دسترس یا قابل استنباط نبودند.

ج) حدود ۲۸۰ صفحه متن دیجیتال از جمله مصاحبه‌ها، گزارش‌های تحلیلی، نقدها، تحقیقات و اطلاعات بازار که در سایت‌های مطرح تحقیقات صنعت گردشگری مانند Skift، Phocuswright و Eyefortravel منتشر شده بودند.

د) بررسی مفصل مدل کسب‌وکار پنج پلتفرم بزرگ بین‌المللی Viator، GetYourGuide، Musement، Klook، Peek

برای استخراج جدول (ماتریس) ریخت‌شناسی، ابتدا متن به‌صورت نوشتاری درآمده، سپس از روش تحلیل محتوا استفاده شده است. محققان فرایند تحلیل محتوا را دستی انجام داده‌اند. تحلیل محتوا در این بخش به‌صورت استنباطی<sup>۱</sup> و استقرایی<sup>۲</sup> است. در رویکرد استنباطی، مفاهیم و دسته‌بندی‌ها موجود است و محتوا برای اطمینان‌یافتن از تطابق با دسته‌بندی‌ها یا شناسایی نمونه‌ها کدگذاری شده است (Elo et al., 2014). در این مطالعه جدول ریخت‌شناسی مدل‌های کسب‌وکار پلتفرمی توشر و لادین (2017) با مشخص کردن ابعاد، ویژگی‌ها و حالات گوناگون مدل کسب‌وکار پلتفرمی مفاهیم و دسته‌بندی‌های اولیه را برای تحلیل فراهم کرده است و محققان انطباق محتوا با ویژگی‌ها و حالات جدول را با کدگذاری بررسی کرده‌اند. در این فرایند مشخص شده که برخی ویژگی‌ها و حالاتی که توشر و لادین پیشنهاد کرده بودند درباره پلتفرم‌های تور و فعالیت صدق نمی‌کند. همچنین، در فرایند کدگذاری، ویژگی‌ها و حالات دیگری از مدل کسب‌وکار پلتفرم‌های تور و فعالیت شناسایی شده که در جدول ریخت‌شناسی توشر و لادین منعکس نشده و منحصر به این پلتفرم‌ها است (تحلیل محتوای استقرایی).

**مرحله دوم، تحلیل مدل کسب‌وکار پلتفرم‌های تور و فعالیت:** در این مرحله ۴۱ پلتفرم تور و فعالیت برای نمونه‌های تحقیق انتخاب و مدل کسب‌وکار آن‌ها تحلیل شده است. برای انتخاب این پلتفرم‌ها از منابع گوناگون مانند سایت angle.co و سایت‌های تحقیقات گردشگری مانند skift.com و Phocuswright و موتور جست‌وجو گوگل استفاده شده است. به‌علت تعداد انگشت‌شمار پلتفرم‌های تور و فعالیت، انتخاب تصادفی این پلتفرم‌ها منطقی نیست. تلاش شده فهرست نسبتاً جامعی از مهم‌ترین پلتفرم‌های در دسترس (که زبان آن‌ها انگلیسی یا فارسی است) تهیه شود و بعد از غربال‌گری، مناسب‌ترین گزینه‌ها برای نمونه‌های مطالعه انتخاب شوند. فهرست اولیه در بردارنده ۱۱۷ پلتفرم بود. در فرایند غربال‌گری، این پلتفرم‌ها از جنبه‌های مختلف بررسی و بیشتر آن‌ها به‌علی ماند نبود تطابق با ویژگی‌های مدل کسب‌وکار پلتفرمی یا نبود اطلاعات کافی درباره مدل کسب‌وکار، مدل کسب‌وکار مبهم، تعلیق فعالیت، و اعتبار پایین پلتفرم از فهرست حذف شدند و در نهایت ۴۱ مورد برای نمونه انتخاب شده است.

1. Deductive

2. Inductive

داده‌های لازم برای تحلیل از منابعی مانند بخش‌های گوناگونی از وبسایت پلتفرم و تماس مستقیم و اطلاعات و داده‌های موثقی که در سایت‌های گوناگون درباره پلتفرم وجود داشت گردآوری شده است. خروجی این مرحله تعیین وضعیت پلتفرمها براساس چارچوب مرحله قبل است. محققان به‌طور جداگانه اطلاعات مربوط به هریک از این پلتفرمها را تحلیل محتوا کرده و بود و نبود هر حالت را به‌صورت دوتایی<sup>۱</sup>، ۰ و ۱، ثبت کرده‌اند.

**مرحله سوم، دسته‌بندی مدل‌های کسب‌وکار پلتفرم‌های تور و فعالیت:** در این مرحله از روش کمی استفاده شده تا داده‌های کیفی گردآوری شده با روش‌های مختلف تحلیل خوشه‌ای بررسی شود. تحلیل خوشه‌ای الگوهای توزیع و شناسایی هم‌بستگی بین ویژگی‌های یک مجموعه داده را کشف می‌کند؛ به عبارت دیگر، مشاهدات را در دسته‌ها یا گروه‌های مشابه قرار می‌دهد (Ketchen and Shook, 1996). در این تحلیل، هدف به‌حداقل‌رساندن واریانس درون‌گروهی و به‌حداکثررساندن واریانس بین‌گروهی برای ایجاد گروه‌های همگن است (Lambert, 2015). در تحلیل خوشه‌ای، انتخاب متغیرها و روش تحلیل و تعیین تعداد خوشه‌ها بر نتایج نهایی اثر دارد (Henry et al., 2005). کچن و شوک (1996) بیان می‌کنند که متغیرها باید براساس نظریات موجود (استنباطی)، قضاوت محقق (استقرایی) یا ترکیبی از هر دو (شناختی)<sup>۲</sup> تعیین شود. چنانچه متغیرها از نظر مقیاس مشابه نباشند، بهتر است استانداردسازی صورت گیرد. غالباً از روش‌های سلسله‌مراتبی<sup>۳</sup> و غیرسلسله‌مراتبی<sup>۴</sup> برای خوشه‌بندی استفاده می‌شود (Henry et al., 2005) که استفاده هم‌زمان از هر دو روش برای به‌حداقل‌رساندن اثر محدودیت‌های هر کدام متداول است (Lambert, 2015). در روش سلسله‌مراتبی، تعداد خوشه‌ها از ابتدا مشخص نیست و در فرایندی چندمرحله‌ای ساختاری درختی از خوشه‌ها با اضافه کردن (تجمعی)<sup>۵</sup> یا حذف کردن (تجزیه‌ای)<sup>۶</sup> عناصر شکل می‌گیرد. در روش تجمعی، هر عنصر ابتدا یک خوشه است و در هر مرحله عناصر با هم جمع می‌شوند تا در نهایت یک خوشه بزرگ تشکیل شود. ولی در روش تجزیه‌ای ابتدا تمامی عناصر یک خوشه بزرگ‌اند و در هر مرحله به خوشه‌های کوچک‌تر تقسیم می‌شوند. در روش غیرسلسله‌مراتبی باید تعداد خوشه‌ها مشخص باشد. در این روش هر عنصر در یک خوشه مشخص قرار می‌گیرد (Henry et al., 2005).

در این مطالعه، ابتدا داده‌های مربوط به تمام متغیرها (حالات) به‌صورت دوتایی وارد نرم‌افزار اس‌پی‌اس‌اس نسخه ۲۵ شده است. سپس، طبق توصیه‌های کچن و شوک (1996)، برای شناسایی تعداد خوشه‌ها (انواع مدل کسب‌وکار پلتفرم‌های تور و فعالیت) از روش سلسله‌مراتبی تجمعی استفاده شده است. بعد از به‌کارگیری روش‌های گوناگون و استفاده از روش مربع فاصله اقلیدسی، در نهایت با اتکا به نمودار درختی<sup>۷</sup> تعداد خوشه‌های بهینه انتخاب شده است. سپس خوشه‌ها و اعضای آن‌ها (پلتفرم‌ها) با روش غیرسلسله‌مراتبی K-means شناسایی شده‌اند. از نکات مهم در تحلیل خوشه‌ای انتخاب متغیرهای مناسب برای خوشه‌بندی است. در این مطالعه نیز تلاش شده، با توجه به نظر محققان، مربوط‌ترین متغیرهایی استفاده شود که بیشترین تفاوت بین خوشه‌ای را ایجاد می‌کردند.

1. Binary
2. Cognitive
3. Hierarchical
4. Nonhierarchical
5. Agglomerative
6. Partitioning
7. Dendrogram

## نتایج پژوهش

از مهم‌ترین نتایج این تحقیق ماتریس ریخت‌شناسی مدل کسب‌وکار پلتفرم‌های تور و فعالیت است (جدول ۲). این ماتریس حاوی ویژگی‌های اصلی مدل کسب‌وکار پلتفرم‌های تور و فعالیت و حالاتی است که ممکن است هریک از این ویژگی‌ها داشته باشد.

جدول ۲: ویژگی‌های اصلی مدل کسب‌وکار پلتفرم‌های تور فعالیت

بعد	ویژگی	حالات	
ارزایش	نوع پلتفرم	وب‌محور / موبایل‌محور	
	آزادی ورود	آزاد / غربال‌گری	
	قیمت‌گذار	عرضه‌کننده / پلتفرم / مذاکره	
	منبع نظردهی	مسافر / پلتفرم / ناموجود	
	شخصی‌سازی	استاندارد / سفارشی	
	ترکیب گروه	عمومی / اختصاصی	
	ارزش پیشنهادی	کارایی / ارزش تجربی / سفارشی‌سازی	
	عرضه‌کننده	شخص / پیشه‌ور / تورگردان / راهنما	
	ارائه ارزش	محتوای تبادل	تور چندروزه / گشت کوتاه / تجربه محلی / بلیط
		شیوه پرداخت	آنلاین / غیرآنلاین
مشارکت‌کنندگان		C2C / B2C / B2B	
تعامل آنلاین		قبل از رزرو / بعد از رزرو / ناموجود	
جغرافیای فعالیت		جهانی / منطقه‌ای / محلی	
ارزایش کسب		مدل درآمدی	کارمزد / اشتراک / اضافه‌بها / تبلیغ
		مدل قیمت‌گذاری	ثابت / متغیر
	منبع درآمد	مسافر / عرضه‌کننده / طرف سوم	

همان‌گونه که در جدول ۲ مشاهده می‌شود، شانزده ویژگی یا عنصر مدل کسب‌وکار برای پلتفرم‌های تور و فعالیت شناسایی شده است. هر ویژگی ممکن است دو یا چند حالت مختلف و یک پلتفرم نیز ممکن است هیچ حالت یا همه حالات یک ویژگی را داشته باشد. در ادامه درباره ویژگی‌ها و حالت‌ها توضیح مختصری داده می‌شود.

**- نوع پلتفرم** به شکل عرضه فناوری پلتفرم اشاره دارد. پلتفرم ممکن است به شکل وب‌محور (دسک‌تاپ)، موبایل‌محور (برنامه کاربردی) یا ترکیبی از هر دو ارائه شده باشد.

**- آزادی ورود** به میزان کنترل پلتفرم بر ورود عرضه‌کننده به پلتفرم اشاره دارد. یا عرضه‌کننده قادر به ورود آزادانه است یا پلتفرم درجه‌های متفاوتی از غربال‌گری و نظارت را اعمال می‌کند.

**- قیمت‌گذار** به وجه تعیین‌کننده قیمت در پلتفرم اشاره دارد. این وجه ممکن است عرضه‌کننده یا پلتفرم باشد یا قیمت در چانه‌زنی و مذاکره بین وجوه مختلف تعیین شود.

**- منبع نظردهی** به وجهی از پلتفرم اشاره دارد که اجازه ثبت نظر و امتیازدهی به عرضه‌کننده را می‌دهد.

در اکثر پلتفرم‌ها مسافر منبع نظردهی است.

**- شخصی سازی** به قابلیت و سطح سفارشی‌سازی تور و فعالیت اشاره دارد. تورهای استاندارد از قبل طراحی

شده و غیرقابل تغییرند. در مقابل، تورهای سفارشی، با توجه به نیاز مسافر، به‌طور کامل یا محدود قابل تغییرند.

**- ترکیب گروه** به عمومی یا اختصاصی بودن تور و فعالیت اشاره دارد. بعضی تورها و فعالیت‌ها همگانی‌اند و هر مسافری می‌تواند به آن‌ها ملحق شود. در سوی دیگر، برخی تورها و فعالیت‌ها به‌طور اختصاصی برای یک فرد یا گروه برگزار می‌شوند.

**- ارزش پیشنهادی** بیانگر علت خرید مسافر از پلتفرم است. پلتفرم چه ارزشی برای مسافر خلق می‌کند؟ این ارزش ممکن است عملکردی (کارایی)، تجربی یا شخصی (سفارشی‌سازی) باشد. در ارزش عملکردی، دسترسی بهتر، کاهش هزینه جست‌وجو، کاهش ریسک و قیمت‌های بهتر منعکس می‌شود. ارزش تجربی به محتوای تورها و فعالیت‌ها ارتباط دارد و تأکید آن بر تماسی اصیل و ژرف و محلی است. در سفارشی‌سازی، طراحی تورها و فعالیت‌ها با کمک مسافر صورت می‌گیرد.

**- عرضه‌کننده** به ارائه‌دهنده تور و فعالیت اشاره دارد. عرضه‌کنندگان ممکن است اشخاص محلی، پیشه‌وران محلی، تورگردان یا راهنمایان تور باشند. اشخاص محلی به محل زندگی خود علاقه‌مندند و از نشان دادن محل زندگی و فرهنگ محلی خود به گردشگران لذت می‌برند و در این بین ممکن است به کسب درآمد نیز فکر کنند. پیشه‌وران محلی شرکت‌های حرفه‌ای محلی غیرگردشگری‌اند که خدمات خود را به گردشگران ارائه می‌کنند، مانند رستوران یا شرکت کرایه قایق.

**- محتوای تبادل** بیانگر محصول یا خدمتی است که پلتفرم عرضه می‌کند و طیف وسیعی از فعالیت‌ها همچون تورهای چندروزه، گشت‌های کوتاه کمتر از یک روز، فعالیت‌های محلی (تجربه) و فروش بلیط رویدادها و جاذبه‌ها را دربر می‌گیرد.

**- شیوه پرداخت** به روش اخذ وجه تور و فعالیت اشاره دارد. پرداخت ممکن است آنلاین یا غیرآنلاین باشد. تقریباً همه پلتفرم‌ها امکان پرداخت آنلاین دارند، اما برخی از پلتفرم‌ها امکان پرداخت غیرآنلاین را نیز فراهم کرده‌اند. در مواردی نیز، پلتفرم سهم خود را به صورت آنلاین دریافت می‌کند و مبلغ باقی‌مانده به صورت نقدی به عرضه‌کننده داده می‌شود.

**- مشارکت‌کنندگان** به طرفین (وجوه) عرضه و تقاضا در پلتفرم اشاره دارد. وجه تقاضا نیز ممکن است اشخاص یا شرکت‌ها باشند.

**- تعامل آنلاین** به امکان تعامل مستقیم مسافر و عرضه‌کننده اشاره دارد. این تعامل ممکن است قبل از رزرو یا بعد از رزرو باشد، یا اصلاً وجود نداشته باشد. تعامل قبل از رزرو از طریق سیستم پیام‌دهی پلتفرم و داشبورد اختصاصی صورت می‌گیرد. تعامل بعد از رزرو معمولاً از طریق تلفن یا ایمیل است.

**- جغرافیای فعالیت** به بخش‌بندی جغرافیایی فعالیت پلتفرم اشاره دارد که ممکن است جهانی، منطقه‌ای یا محلی باشد.

**- مدل درآمدی** بیانگر روش کسب درآمد پلتفرم است که مبتنی بر کارمزد<sup>۱</sup>، حق اشتراک<sup>۲</sup>، فهرست‌کردن<sup>۳</sup>

1. Commission  
2. Subscription  
3. Listing

و اضافه‌بها<sup>۱</sup> است.

**- مدل قیمت‌گذاری** راهبرد قیمت‌گذاری تور و فعالیت است که گاهی به‌ازای هر نفر یا روز یا گروه ثابت است. در مدل متغیر، به‌ازای تغییر تعداد افراد قیمت تغییر می‌کند.

**- منبع درآمد** نشان می‌دهد که پلتفرم از کدام وجه یا وجوه درآمد کسب می‌کند.

همه پلتفرم‌های منتخب نسخه وب دارند و هیچ پلتفرمی کاملاً موبایل‌محور نیست. از این رو، متغیر نوع پلتفرم در تحلیل خوشه‌ای استفاده نشده، زیرا هیچ‌یک از حالت‌ها منشأ تفاوت بین خوشه‌ها نبوده است. متغیرهای قیمت‌گذار و سیستم نظردهی نیز در خوشه‌بندی‌ها لحاظ نشده‌اند، زیرا تقریباً در همه پلتفرم‌ها عرضه‌کنندگان قیمت‌گذار، و مسافران منبع نظردهی بودند. مدل قیمت‌گذاری نیز از همان ابتدا از تحلیل خوشه‌ای حذف شده است، زیرا تقریباً همه پلتفرم‌ها قیمت‌گذاری ثابتی به‌ازای هر نفر داشتند و در موارد اندکی قیمت‌گذاری متغیر اعمال می‌شد. برخی پلتفرم‌ها در یک ویژگی دو یا چند حالت را هم‌زمان داشتند.

در جدول ۳، پلتفرم‌ها در دسته ترکیبی قرار داده شده‌اند. با دقت در جدول ۳ مشاهده می‌شود که جلو مدل درآمدی مبتنی بر تبلیغ عددی وجود ندارد؛ این امر بدان معنی نیست که هیچ پلتفرمی از این مدل درآمدی استفاده نکرده است. پلتفرم‌های Lastsecond.ir، Thrillophilia، Likealocalguide و Klook مدل درآمدی مبتنی بر تبلیغ دارند، ولی چون علاوه بر تبلیغ مدل درآمدی دیگری نیز دارند، در حالت ترکیبی قرار داده شده‌اند. در منبع درآمد حالت طرف سوم نیز وضعیت به همین گونه است.

جدول ۳. فراوانی و درصد تکرار حالات در هر ویژگی

ویژگی	حالت	فراوانی	درصد تقریبی	نمونه پلتفرم <sup>۲</sup>
آزادی ورود	آزاد	۱۹	۴۶	Airbnb
	غریبال‌گری	۲۱	۵۱	Nowboat
	ترکیبی	۱	۲	Viator
شخصی‌سازی	استاندارد	۲۱	۵۱	Embark
	سفارشی	۱۴	۳۴	Showaround
	ترکیبی	۶	۱۵	Taketour
ترکیب گروه	عمومی	۹	۲۲	Thrillophilia
	اختصاصی	۲۱	۵۱	Evaneos
	ترکیبی	۱۱	۲۷	Veltra
ارزش پیشنهادی	کارایی	۱۷	۴۱	Expedia
	ارزش تجربی	۷	۱۷	Withlocals
	سفارشی‌سازی	۴	۱۰	Travellocal
	ترکیبی	۱۳	۳۲	PersiaPort

1. Mark-up

۲. چهار پلتفرم باقی‌مانده که بخشی از مطالعه‌اند، اما در این فهرست نیستند عبارت‌اند از Rezgo، Expedia، Viator tour guide، Beriim

Triip	۱۵	۶	شخص محلی	عرضه کننده
Civitatis	۲۲	۹	پیشه‌ور محلی	
TourRadar	۲۲	۹	تورگردان	
Toursbylocals	۱۰	۴	راهنمای تور	
Govoyagin	۳۲	۱۳	ترکیبی	
Bookmundi	۱۵	۶	تور چندروزه	محتوای تبادل
PersiaPort Guide	۵	۲	گشت کوتاه	
Getguided	۲۹	۱۲	تجربه محلی	
Citypass	۲	۱	بلیط	
Peek	۴۹	۲۰	ترکیبی	
Civitatis	۶۶	۲۷	آنلاین	شیوه پرداخت
Lastsecond.ir	۵	۲	غیرآنلاین	
Travelshack	۲۹	۱۲	ترکیبی	
Cityuscripted	۲۷	۱۱	C2C	مشارکت کنندگان
Seabookings	۴۹	۲۰	B2C	
Rezdy	۵	۲	B2B	
Rent-a-guide	۲۰	۸	ترکیبی	
TourHQ	۵۶	۲۳	قبل از رزرو	تعامل آنلاین
Keteka	۱۵	۶	بعد از رزرو	
Travelshack	۲۹	۱۲	ناموجود	
Viator	۴۶	۱۹	جهانی	دامنه جغرافیای
Klook	۲۹	۱۲	منطقه‌ای	
Adrenaline	۲۴	۱۰	محلی	
Getyourguide	۶۱	۲۵	کارمزد	مدل درآمدی
Synotrip	۲	۱	اشتراک	
Keteka	۷	۳	اضافه‌بها	
Lastsecond.ir	-	-	تبلیغ	
Musement	۲۹	۱۲	ترکیبی	
Toursbylocals	۱۰	۴	مسافر	منبع درآمد
Likealocalguide	۷۱	۲۹	عرضه کننده	
Govoyagin	-	-	طرف سوم	
Klook	۲۰	۸	ترکیبی	

انتخاب متغیرهای اثرگذار تصمیمی مهم در تحلیل خوشه‌ای است. در این انتخاب، نظر محققان مهم‌ترین عامل است. علاوه بر دآوری محققان در چند نوبت، تحلیل‌ها با ترکیب گوناگونی از متغیرها انجام و نتایج با هم مقایسه شده است. با بررسی نمودار درختی حاصل از تحلیل سلسله‌مراتبی پنج خوشه مشخص شده است. در نهایت، با شیوه

K-means، شش ویژگی و حالت آن‌ها به‌منزله متغیرهای معنی‌دار برای خوشه‌بندی پلتفرم‌ها انتخاب شده است: آزادی ورود، شخصی‌سازی، ارزش پیشنهادی، عرضه‌کننده، محتوای تبادل، و مشارکت‌کنندگان. در جدول ۴، مرکز خوشه‌های حاصل از تحلیل K-means آورده شده است.

جدول ۴: مرکز خوشه‌ها براساس تحلیل K-means

ویژگی	حالت	خوشه ۱	خوشه ۲	خوشه ۳	خوشه ۴	خوشه ۵
آزادی ورود	آزاد	۱	۰	۱	۰	۱
	غریبال‌گری	۰	۱	۰	۱	۰
شخصی‌سازی	استاندارد	۱	۱	۰	۱	۱
	سفارشی	۱	۰	۱	۰	۱
ارزش پیشنهادی	کارایی	۰	۱	۰	۱	۰
	تجربه	۱	۰	۱	۰	۱
	سفارشی‌سازی	۱	۰	۱	۰	۱
عرضه‌کننده	شخص	۱	۰	۰	۰	۱
	پیشه‌ور	۱	۱	۰	۰	۰
	تورگردان	۱	۰	۰	۱	۰
	راهنما	۱	۰	۱	۰	۰
محتوای تبادل	تور چندروزه	۱	۰	۰	۱	۰
	گشت کوتاه	۱	۱	۱	۰	۰
	تجربه	۱	۱	۱	۰	۱
	بلیط	۰	۱	۰	۰	۰
مشارکت‌کننده	C2C	۱	۰	۱	۰	۱
	B2C	۱	۱	۰	۱	۰

خوشه اول شش پلتفرم دارد و بیشترین فاصله از مرکز خوشه  $1/8$  است. خوشه دوم چهارده پلتفرم و بیشترین تعداد اعضا را دارد و بیشترین فاصله از مرکز خوشه  $1/87$  است. خوشه سوم، با چهار عضو، کمترین تعداد پلتفرم را دارد و بیشترین فاصله از مرکز آن  $1/09$  است که انسجام بیشتر خوشه را نشان می‌دهد و فاصله نسبتاً خوبی با سایر خوشه‌ها ایجاد کرده است. خوشه چهارم، با ده عضو، بعد از خوشه دوم، بیشترین تعداد عضو را دارد و بیشترین فاصله با مرکز خوشه  $1/64$  است. خوشه آخر (پنجم)، با هفت پلتفرم، دربردارنده عضو است که بیشترین فاصله را با  $2$  نسبت به مرکز خوشه خود دارد (جدول ۵).

جدول ۵: خوشه‌ها، تعداد اعضا و حداکثر فاصله از مرکز خوشه

خوشه	تعداد پلتفرم	حداکثر فاصله از مرکز
اول	۶	$1/82$
دوم	۱۴	$1/87$
سوم	۴	$1/09$
چهارم	۱۰	$1/64$
پنجم	۷	۲

در جدول ۶، با توجه به نتایج تحلیل خوشه‌ای، شش نوع مدل کسب‌وکار برای پلتفرم‌های تور و فعالیت شناسایی شده است. در ادامه، ویژگی‌های هر یک از این مدل‌های کسب‌وکار بررسی می‌شود.

جدول ۶: خلاصه‌ای از انواع مدل‌های کسب‌وکار پلتفرم‌های تور و فعالیت

نوع مدل کسب و کار	آزادی ورود	شخصی سازی	ارزش پیشنهادی	عرضه‌کنندگان	محتوای تبادل	مشارکت‌کنندگان	نمونه پلتفرم
پلتفرم جامع	آزاد	ترکیبی	ارزش تجربی، سفارشی سازی	عرضه‌کنندگان گوناگون	تور چندروزه، گشت کوتاه، تجربه محلی	B2C, C2C	Getguided, Embark, TourHQ
پلتفرم استاندارد کارا	غریبال‌گری	استاندارد	کارایی	پیشه‌وران محلی	گشت کوتاه، تجربه محلی، بلیط	B2C	Viator, Getyourguide, Peek, Musement, Klook
پلتفرم سفارشی راهنمایان	آزاد	سفارشی	ارزش تجربی، سفارشی سازی	راهنمایان تور	گشت کوتاه، تجربه محلی	C2C	Toursbylocals, Viator Tour Guide, Synotrip, PersiaPort Guide
پلتفرم تورهای حرفه‌ای	غریبال‌گری	استاندارد	کارایی	تورگردانان	تور چندروزه	B2C	TourRadar, Lastsecond, Bookmundi
پلتفرم نظیر به نظیر تجربه محور	آزاد	ترکیبی	ارزش تجربی، سفارشی سازی	اشخاص محلی	تجربه محلی	C2C	Vayable, Airbnb, Showaround, Takemetour

**- نوع اول، پلتفرم جامع:** این پلتفرم‌ها در تلاش‌اند تا با اعمال حداقل قوانین نظارتی حداکثر تعداد عرضه‌کننده را در پلتفرم خود داشته باشند. آن‌ها ترکیب متنوعی از عرضه‌کنندگان را در پلتفرم خود دارند. برای نمونه پلتفرم Embark تورگردانان، راهنمایان تور و اشخاص محلی را به‌عنوان عرضه‌کننده تور می‌پذیرد. پلتفرم Withlocals، علاوه بر راهنمایان تور، پیشه‌وران محلی را نیز جذب می‌کند. این پلتفرم‌ها طیف متنوعی از تورها و فعالیت‌ها مانند تورهای چندروزه و گشت‌های کوتاه و تجربه‌های محلی را به شکل استاندارد و با قابلیت سفارشی‌سازی ارائه می‌کنند و در تلاش‌اند تا بازار انبوه مسافران را به تسخیر خود درآورند. پلتفرم‌های جامع، هرچند در ابتدا ممکن است سریع رشد کنند، کنترل اندک یا فقدان کنترل بر کیفیت موجودی و عرضه‌کنندگان ممکن است در بلندمدت به نارضایتی مسافران بینجامد. گردآوری تعداد زیادی تور و فعالیت متنوع نیز ممکن

است از حیث مقیاس‌پذیری راهبرد مؤثری باشد، ولی این احتمال وجود دارد که هزینه جست‌وجو و یافتن تور و فعالیت را برای مسافر افزایش دهد.

**- نوع دوم، پلتفرم استاندارد کارا:** جالب است که این دسته هرچند کوچک است ولی بزرگ‌ترین پلتفرم‌های تور و فعالیت را دربر می‌گیرد. پلتفرم Viator با بیش از صد هزار تور و فعالیت و ۵۵ درصد سهم بازار جهانی یکی از این پلتفرم‌هاست. Getyourguide با بیش از سی هزار تور و فعالیت و ۲۰ درصد سهم بازار جهانی از دیگر نمونه‌هاست. تأکید اصلی این پلتفرم‌ها بر افزایش کارایی است. آن‌ها با به‌کارگیری الگوریتم‌های دقیق جست‌وجو، پالایش، مرتب‌سازی و سیستم‌های پیشنهاددهی، نظردهی و امتیازدهی فرایند خرید را برای مسافر تسهیل می‌کنند؛ دسترسی به تعداد زیادی تور و فعالیت را در هزاران مقصد گردشگری ممکن می‌کنند و با اداره‌کردن پرداخت‌ها و تضمین پایین‌ترین قیمت‌ها ریسک خرید را برای مسافران به حداقل می‌رسانند. این پلتفرم‌ها، برای کنترل کیفیت تورها و فعالیت‌ها، فرایندهای غربال‌گری سخت‌گیرانه‌ای دارند و برای بالا نگه‌داشتن استانداردها از عرضه تورهای سفارشی یا با قابلیت سفارشی‌شدن پرهیز می‌کنند. نکته جالب دیگر همکاری نکردن این پلتفرم‌ها با اشخاص محلی و راهنمایان تور (مدل C2C) است، زیرا به این نتیجه رسیده‌اند که شرکت‌های حرفه‌ای محلی (بیشه‌وران) تلاش بیشتری برای حفظ کیفیت و به‌روز نگه‌داشتن موجودی خود می‌کنند.

**- نوع سوم، پلتفرم سفارشی راهنمایان:** این پلتفرم‌ها نوع خاصی هستند که عرضه‌کنندگان آن‌ها محدود به راهنمایان تور می‌شوند. ساختار جست‌وجو و نمایش در این پلتفرم‌ها نیز غالباً متفاوت از سایر پلتفرم‌ها و براساس راهنمای تور است تا نوع تور یا فعالیت. ارزش پیشنهادی این پلتفرم‌ها در وهله اول امکان سفارشی‌سازی تور است؛ از این‌رو، امکانات و قابلیت‌های خوبی را برای تعامل بین مسافر و راهنمای تور، قبل از رزرو، فراهم کرده‌اند. از آنجاکه این راهنمایان در مقصد یا فعالیتی خاص تخصص دارند، تجارب خاطره‌انگیزی برای مسافران خلق می‌کنند. از مهم‌ترین نمونه‌ها در این دسته Toursbylocals و Viator Tour Guide است.

**- نوع چهارم، پلتفرم تورهای حرفه‌ای:** این پلتفرم‌ها حرفه‌ای‌ترین پلتفرم‌های تور و فعالیت‌اند. البته این بدان معنی نیست که بهترین عملکرد را بین همه پلتفرم‌ها دارند. عرضه‌کنندگان در این پلتفرم‌ها تورگردانان‌اند که ماهیت وجودیشان طراحی و اجرای تور برای مسافران است. این پلتفرم‌ها نیز درجه‌های متفاوتی از سخت‌گیری را برای ورود تورگردانان اعمال می‌کنند و غالباً تورهایی بسته‌ای، بلندمدت و چندروزه ارائه می‌دهند. این پلتفرم‌ها تأکید فراوانی بر کارایی دارند. مهم‌ترین آن‌ها درحال حاضر TourRadar است که بیش از ۲۵ هزار بسته سفر هزار تورگردان را توزیع می‌کند و در بیش از ۱۶۰ کشور فعال است.

**- نوع پنجم، پلتفرم نظیربه‌نظیر، تجربه‌محور:** این پلتفرم‌ها چندوجهی‌اند. عرضه‌کنندگان در این پلتفرم‌ها، برخلاف پلتفرم‌های نوع دوم و سوم و چهارم، یک شرکت یا یک فرد حرفه‌ای نیستند، بلکه افرادی عادی و از اهالی مقصدند که علاقه دارند محل زندگی خود را به مسافران نشان دهند یا منابع، ظرفیت‌ها یا مهارت‌های خود را با آنان به اشتراک بگذارند و از این طریق ممکن است درآمد کسب کنند. خلق تجربه‌ای اصیل، محلی، شخصی، دست‌اول و ژرف مهم‌ترین ارزش پیشنهادی این نوع پلتفرم‌هاست. این پلتفرم‌ها کمترین سخت‌گیری را برای ورود عرضه‌کنندگان دارند و عرضه‌کنندگان تورهای استاندارد و سفارشی ارائه می‌کنند. از مهم‌ترین این پلتفرم‌ها Vayable و Airbnb Experience است.

1. Peer-to-peer

2. Multi-sided

## بحث و نتیجه گیری

هدف از این پژوهش دسته‌بندی مدل‌های کسب‌وکار پلتفرم‌های تور و فعالیت است که از نوین‌ترین کسب‌وکارهای صنعت گردشگری است. این پلتفرم‌ها در چند سال اخیر گسترش فراوانی یافته‌اند و در عین شباهت‌های زیادی که از حیث عناصر مدل کسب‌وکار دارند، برای ایجاد تمایز با رقبا، پیکربندی‌ها و ترکیبات متمایزی از این عناصر را به کار می‌گیرند که نتیجه آن مدل‌های کسب‌وکاری متفاوت است. این پژوهش به درک بهتر ما از چگونگی خلق، ارائه و کسب ارزش در این پلتفرم‌ها کمک می‌کند.

دسته‌بندی و نام‌گذاری‌های صورت گرفته به گسترش مطالعات مربوط به دسته‌بندی شرکت‌های گردشگری براساس مدل‌های کسب‌وکار به منزله واحدی برای تحلیل کمک می‌کند. همچنین، این پژوهش در ادامه مطالعاتی است که درباره پلتفرم‌های دیجیتال گردشگری صورت گرفته است و تأثیر بسزایی در گسترش تحقیقات مربوط به پلتفرم‌های گردشگری به‌ویژه پلتفرم‌های تور و فعالیت می‌گذارد.

از دستاوردهای این پژوهش جدول ریخت‌شناسی مدل کسب‌وکار پلتفرم‌های تور و فعالیت است که با به‌کارگیری ترکیبات متنوع عناصر و حالات آن مدل‌های کسب‌وکار نوینی طراحی می‌شود. از این‌رو، این مطالعه به توسعه تحقیقات دانشگاهی و صنعتی مربوط به نوآوری مدل کسب‌وکار پلتفرمی کمک می‌کند.

توصیه می‌شود پلتفرم‌های داخلی تور و فعالیت، در عین توجه به شرایط زمینه‌ای، مدل‌های کسب‌وکار مختلف را مدنظر قرار دهند. پلتفرم‌های کنونی در مدل کسب‌وکار خود محدود عمل کرده‌اند. عرضه‌کنندگان این پلتفرم‌ها عمدتاً تورگردانان و آژانس‌های مسافرتی هستند که مقیاس‌پذیری را محدود می‌کنند؛ درحالی‌که مقیاس‌پذیری از ویژگی‌های اساسی پلتفرم‌ها است (Hagiu, 2014) و با حضور سایر عرضه‌کنندگان، به‌ویژه پیشه‌وران و اشخاص محلی، این مقیاس‌پذیری ممکن یا پرشتاب می‌شود.

اکتفاکردن به تورها و خدمات تورگردانان و آژانس‌های مسافرتی گرچه هزینه‌های عملیاتی را کاهش می‌دهد، ولی به‌علت نبود تنوع و محدودشدن تورها به مقصدهای گردشگرپذیر فعلی ارزش این پلتفرم‌ها را برای کاربران به حداقل می‌رساند. ارائه محصولات و خدمات متنوع از مهم‌ترین مزیت‌های پلتفرم‌ها است (Tauscher and Laudien, 2017).

همچنین حضور عرضه‌کنندگانی به جز واسطه‌های حرفه‌ای در توزیع مکانی سفر و اشتغال‌زایی محلی در کشور سهم بسزایی خواهد داشت. از آنجاکه بسیاری از اشخاص و صاحبان حرف، منابع و مهارت در مناطق دورافتاده‌تر دانش و منابع انسانی و مالی کافی برای طراحی و توزیع تورها و فعالیت‌ها ندارند، این پلتفرم‌ها نقشی حیاتی در پرکردن این خلأ ایفا می‌کنند و به اشخاص و پیشه‌وران محلی در به‌کارگیری ظرفیت‌های ناشناخته، مازاد و بدون استفاده کمک می‌کنند؛ همچنین این امکان را به مسافران می‌دهند تا تورها و فعالیت‌های محلی متنوعی را به مقصدهای گوناگون انتخاب و تجربه کنند.

کارمزد متداول‌ترین مدل درآمدی این پلتفرم‌هاست و مدل‌های درآمدی تبلیغ و اشتراک، که در بین پلتفرم‌های داخلی متداول است، به‌ندرت دیده می‌شود. امکان پرداخت آنلاین و ایمن در همه پلتفرم‌های بین‌المللی وجود دارد. این امکان در پلتفرم‌های داخلی عرضه‌کننده تورهای خارجی، به‌علت محدودیت‌های مربوط به ویزا برای سفر به بسیاری از کشورها، تقریباً وجود ندارد و مدل درآمدی آن‌ها مبتنی بر تبلیغات است. درخصوص پلتفرم‌های ورودی نیز، گرچه تحریم‌ها امکان پرداخت آنلاین را برای اکثریت شرکت‌های داخلی غیرممکن کرده، پلتفرم‌هایی مانند بریم هستند که با ثبت شرکت در کشورهای دیگر این امکان را فراهم آورده‌اند.

شرایط زمینه‌ای نیز وجود دارد که توصیه می‌شود پلتفرم‌های داخلی به آن‌ها توجه کنند: نخست، طبق قوانین فعلی در کشور، فقط آژانس‌های مسافرتی دارنده مجوز بند ب از این امکان برخوردارند که مجری تور باشند. این قانون مانع اجرای مستقیم راهنمایان تور، پیشه‌وران و اشخاص محلی می‌شود. برای حل این چالش، پلتفرم قادر است مجوز بند ب را اخذ کند و خود مجوز اجرا را صادر کند. پلتفرم‌های بین‌المللی مسئولیتی در قبال اخذ مجوزهای اجرا نمی‌پذیرند و آن‌ها را به عرضه‌کنندگان می‌سپارند. دوم، مدل کسب‌وکار پلتفرمی در صنعت تور و فعالیت ناشناخته است. نه تنها افراد و پیشه‌روان محلی، بلکه بسیاری از تورگردانان و آژانس‌های مسافرتی نیز از شکل کار این پلتفرم‌ها آگاهی کافی ندارند. البته این مهم هزینه‌های عملیاتی را بسیار افزایش می‌دهد و بیانگر لزوم آموزش عرضه‌کنندگان است. سوم، این پلتفرم‌ها متکی بر فناوری‌اند و این فناوری‌ها پیچیده و هزینه‌برند. بنابراین بهتر است از تجربه بین‌المللی یا سایر پلتفرم‌های موفق داخلی در صنایع دیگر بهره گرفته شود. یکی از فناوری‌ها ضروری برای توسعه صنعت تور و فعالیت، نرم‌افزارهای مدیریت موجودی و رزرو تور برای عرضه‌کنندگان است که پلتفرم‌های داخلی با توجه به محدودیت منابع مالی و انسانی با همکاری شرکت‌های توسعه نرم‌افزار این خلاء را پر می‌کنند. چهارم، با توجه به آگاهی اندک مسافران داخلی از این پلتفرم‌ها و منافعی که به نظر می‌رسد هزینه‌های بازاریابی بیش از آنچه تصور می‌شود افزایش یابد. از این رو توصیه می‌شود پلتفرم‌ها، با بخش‌بندی مناسب بازار و شروع فعالیت محدود، این هزینه‌ها را به حداقل برسانند.

این مطالعه به کارآفرینان داخلی کمک می‌کند تا با درکی عمیق‌تر و با توجه به شرایط خاص ایران مدل کسب‌وکار خود را انتخاب کنند. به سرمایه‌گذارانی که قصد ورود به صنعت تور و فعالیت را دارند نیز کمک می‌کند تا با شناخت بیشتری تصمیم بگیرند. همچنین به سیاست‌گذاران در درک منافع چنین پلتفرم‌هایی برای جامعه، از جمله اشتغال‌زایی محلی، کمک می‌کند.

توصیه می‌شود مطالعات آتی، در صورت امکان، با تعداد پلتفرم بیشتری انجام شود. ارائه چارچوب مدل کسب‌وکار پلتفرم‌های تور و فعالیت نیز موضوع دیگری است که سایر محققان می‌توانند در دستور کار خود قرار دهند. مطالعه اجرای این مدل کسب‌وکارها نیز سهم بزرگی در توسعه و موفقیت این پلتفرم‌ها دارد. همچنین بررسی رابطه بین ویژگی‌های مدل کسب‌وکار و اثر علی آن‌ها بر عملکرد شرکت مفید خواهد بود.

تعداد نسبتاً اندک پلتفرم‌های منتخب از محدودیت‌های پژوهش حاضر است. برای تحلیل خوشه‌ای بهتر است تعداد نمونه‌ها بیشتر باشد. دسترسی نداشتن به قسمتی از اطلاعات مربوط به مدل‌های کسب‌وکار پلتفرم‌ها نیز از دیگر محدودیت‌های این پژوهش است. نبود منابع و مراجع کافی دانشگاهی و داوری شده درباره مدل کسب‌وکار پلتفرم‌های تور و فعالیت بر محدودیت‌های مطالعه افزوده است.

## منابع

- Amit, R., & Zott, C. (2010). Business model innovation: creating value in times of change. IESE Business School Working Paper No. 870. University of Navarra.
- Bainbridge, A. (2013). "Warning: the big challenges for anyone involved in P2P tour and activity marketplaces". Retrieved from [www.tnooz.com/article/warning-the-big-challenges-for-anyone-involved-in-p2p-tour-and-activity-marketplaces](http://www.tnooz.com/article/warning-the-big-challenges-for-anyone-involved-in-p2p-tour-and-activity-marketplaces).
- Bigg, M. (2017). "The state of tours and activities tech 2017". [Online research document]. Retrieved from [research.skift.com/reports/state-tours-activities-tech-2017](http://research.skift.com/reports/state-tours-activities-tech-2017)
- Eisenmann, T., Parker, G., & Van Alstyne, M. W. (2006). "Strategies for two-sided markets". *Harvard Business Review*, 84(10), 92-112.
- Elo, S., Kääriäinen, M., Kanste, O., Pölkki, T., Utriainen, K., & Kyngäs, H. (2014). *Qualitative Content Analysis: A Focus on Trustworthiness*. SAGE Open. pp. 1-10.
- Farrell, J., & Katz, M. L. (2000). "Innovation, rent extraction, and integration in systems markets". *Journal of Industrial Economics*. 48(4), 413-432.
- Fielt, E. (2014). "Conceptualising Business Models: Definitions, Frameworks and Classifications". *Journal of Business Models*, 1(1), 85-105.
- Gatautis, R. (2017). "The Rise of the Platforms: Business Model Innovation Perspectives". *Engineering Economics*. 28(5), 585-591.
- Gnock Fah, E. (2015, June 30). "Startup pitch: Klook has high ambitions for tours and activities in Asia" (Fox, L, interviewer). Retrieved from [www.phocuswire.com/Startup-pitch-Klook-has-high-ambitions-for-tours-and-activities-in-Asia](http://www.phocuswire.com/Startup-pitch-Klook-has-high-ambitions-for-tours-and-activities-in-Asia).
- Hagiu, A. (2014). "Strategic decisions for multisided platforms". *MIT Sloan Management Review*, 55(2), 71-80.
- Henry, D. B., Tolan, P. H., & Gorman-Smith, D. (2005). "Cluster Analysis in Psychology Research". *Journal of Family Psychology*, 19(1), 121-132.
- Ketchen, D. J., & Shook, C. L. (1996). The application of cluster analysis in strategic management research: An analysis and critique. *Strategic Management Journal*, 17, 441-458.
- Kutschera, S. (2018). "Travel statistics to know about in 2018 and 2019". Retrieved from [www.treksoft.com/en/blog/65-travel-tourism-statistics-for-2019](http://www.treksoft.com/en/blog/65-travel-tourism-statistics-for-2019).
- Lambert, S. C. (2015). "The Importance of Classification to Business Model Research". *Journal of Business Models*, 3(1), 49-61.
- O'Neil, S. (2015, Nov. 16). "Peek's CEO on building a tours and activities platform" [Blog post]. Retrieved from [www.tnooz.com/article/peeks-ceo-on-building-a-tours-and-activities-platform/](http://www.tnooz.com/article/peeks-ceo-on-building-a-tours-and-activities-platform/)
- Osterwalder, A. (2004). *The business model ontology: a proposition in a design science approach*. Doctoral Dissertation. University of Lausanne, Lausanne.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. L. (2005). "Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept". *Communications of AIS*, 16(1), 1-43.
- Parker, G., Van Alstyne, M. W., & Choudary, P. C. (2016). *Platform Revolution: How networked markets are transforming the economy and how to make them work for you*. New York: W. W. Norton & Company.
- Quinby, D. (2017, May). The Real Revolution in Tours & Activities. Retrieved from [www.phocuswright.com/Travel-Research/Research-Updates/2017/The-Real-Revolution-in-Tours-and-Activities](http://www.phocuswright.com/Travel-Research/Research-Updates/2017/The-Real-Revolution-in-Tours-and-Activities)
- Rochet, J. C., & Tirole, J. (2003). "Platform competition in two-sided markets". *Journal of the European Economic Association*, 1(4), 990-1029.
- Rochet, J., & Tirole, J. (2006). "Two-sided markets: a progress report". *The Rand Journal of Economics*. 37(2), 645-667.

- Sampson, H. (2019). "Megatrends defining travel in 2019" [Online research document]. Retrieved from [skift.com/2019/01/16/the-megatrends-defining-travel-in-2019/](http://skift.com/2019/01/16/the-megatrends-defining-travel-in-2019/)
- Shaughnessy, H. (2016). "Harnessing platform-based business models to power disruptive innovation". *Strategy & Leadership*, 44(5), 6-14.
- Staykova, K. S., & Damsgaard, Jan. (2015). "A Typology of Multi-sided Platforms: The Core and the Periphery". *Twenty-Third European Conference on Information Systems*. Münster, Germany.
- Tams, S. A. (2017). "The changing face of tours and activities". [Online research document]. Retrieved from [www.eyefortravel.com/distribution-strategies/changing-face-tours-and-activities](http://www.eyefortravel.com/distribution-strategies/changing-face-tours-and-activities)
- Tauscher, K., & Laudien, S. (2017). "Understanding platform business models: A mixed methods study of Marketplaces". *European Management Journal*, 36(3), 319-329.
- Teece, D. J. (2010). "Business models, business strategy and innovation". *Long Range Planning*, 43, 172-194.
- Timmers, P. (1998). "Business models for electronic markets". *Electronic Markets*, 8(2), 3-8.
- UNWTO (2018). International Tourism Highlights. 2018 Edition. Retrieved from [www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284419876](http://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284419876).
- Vayable (n.d.). A few things to help you know us better. Retrieved from [https://www.vayable.com/how\\_this\\_works](https://www.vayable.com/how_this_works).
- Vesa, J., & Van Heck, E. (2005). "Factors in adopting multi-access technologies in online consumer auction markets in Finland". *European Management Journal*, 23(2), 182-194.
- Weill, P., & Vitale, M. R. (2001). *Place to space: Migrating to eBusiness Models*. Boston: Harvard Business School Press.
- Zott, C., & Amit, R. (2008). "The fit between product market strategy and business model: Implications for firm performance". *Strategic Management Journal*, 29(1), 1-26.