



BRANDAFARIN JOURNAL OF MANAGEMENT

Volume No.: 3, Issue No.: 27, Jun 2022

P-ISSN: 2717-0683 , E-ISSN: 2783-3801

Provide a digital business model in the tourism industry

Ebrahim Bahadori Kavijani

Post DBA graduate of Tarjoman Oloom Higher Education Institute

Abstract

This study is amongst the first applications of digital business models (BMs) research to the travel industry. A systematic and comprehensive taxonomy of digital BM configurations in the travel industry is developed, supported by examples of real-world companies. Based on qualitative research, 53 digital BMs are identified and classified based on primary value drivers, including 10 novel configurations that are absent from previous studies. The paper contributes to framing digital BM configurations in the travel industry and supports establishing a common understanding among scholars. From the practical side, this study offers templates for building or transforming BMs and could serve as a guide to the current digital travel business landscape.

This study therefore investigates the digital BM configurations that exist in the travel industry. The research objectives are as follows: 1. to identify and to classify digital BM configurations in the travel industry; 2. to analogize these digital BM configurations with those in the literature; 3. to describe digital BM configurations that have not been presented in the literature.

Keywords: Digital business model, digitalization, tourism industry

ارائه یک مدل کسب و کار دیجیتال در صنعت گردشگری

ابراهیم بهادری کابوایجانی

دانش آموخته Post DBA موسسه آموزش عالی ترجمان علوم

چکیده

این مطالعه یکی از اولین پژوهش‌هایی می‌باشد که مدل‌های کسب و کار دیجیتال (BM) را در صنعت جهانگردی (صنعت سفر) بکار می‌گیرد. طبقه بندی سیستماتیک و جامعی از پیکربندی BM دیجیتال در صنعت جهانگردی ایجاد شده است که توسط نمونه‌هایی از شرکت‌های دنیای واقعی پشتیبانی می‌شوند. بر اساس تحقیقات کیفی، ۵۳ کسب و کار دیجیتالی بر اساس عوامل کلیدی ایجاد ارزش شناسایی و طبقه بندی شده‌اند، از جمله ۱۰ پیکربندی جدید که در مطالعات قبلی وجود نداشته‌اند. این مقاله به چارچوب بندی پیکربندی‌های BM دیجیتال در صنعت جهانگردی کمک می‌کند و از ایجاد یک درک مشترک بین محققان حمایت می‌کند. از نظر عملی، این مطالعه مدل‌هایی برای ایجاد یا تغییر BM‌ها ارائه می‌دهد و می‌تواند به عنوان دستورالعملی برای کسب و کارهای جهانگردی دیجیتال فعلی عمل کند.

واژگان کلیدی: مدل کسب و کار دیجیتال، دیجیتالیزیشن، صنعت گردشگری

1. مقدمه

پذیرش فناوری‌های دیجیتال به طور بنیادی صنعت سفر را متحول کرده است. از زمان معرفی اولین سیستم توزیع جهانی (GDS)، فناوری‌های جدید اطلاعات و ارتباطات (ICTها) به طور مداوم صنعت سفر را به واسطه‌ی چندین موج از تحولات اساسی که ناشی از پذیرش ICTها بوده، تحت تأثیر قرار داده‌اند (بوهالیس و لاو، 2008؛ میتاس، واندرانت، پیترز، و وستون، 2015). جدیدترین موج تحول فناوری به نام دیجیتالی سازی نامگذاری شده است که کل اکوسیستم سفر را متحول کرده است (سولول، آس، و بولانوا، 2015). شان، وید و نورونها (2017) نشان می‌دهند که آموزش، مهمان‌نوازی، گردشگری، و تولید، صنایعی هستند که اکنون بیشترین سطوح نوآوری دیجیتال را تجربه می‌کنند. از جمله ویژگی‌های برجسته صنعت نوپای سفر دیجیتال، مشتری محوری و سطوح بالایی از شخصی سازی (اسکیفت، 2018) و همچنین رونق در توزیع آنلاین (انجمن جهانی اقتصاد، 2017)، از جمله از طریق کانال‌های تلفن همراه می‌باشد.

تغییرات تکنولوژیکی نشان دهنده مجموعه‌ای از فرصت‌های کسب و کار است، اما دارای مجموعه تهدیدات جدیدی نیز است (لانسیتی و لاکانی، 2014؛ باهالیس و لاو، 2008). اقتصاد جهانی، پیشرفت در ITCs و افزایش انتظارات مشتری، چشم انداز جدیدی برای کسب و کار ایجاد نموده است (مرکز مکینزی برای تکنولوژی‌های کسب و کار، 2012؛ میتاس و همکاران، 2015). در این زمینه جدید، تغییر دیجیتال دارای اهمیت استراتژیکی است و حتی برای شرکت‌ها، حیاتی است (هاتگز، 2017)، که باید به طور مستمر نوآوری کند تا مانع از عقب افتادن از دیگران شود (داهلمان، 2007). منابع محدود مدل‌های کسب و کار سنتی (BMs) نمی‌تواند پاسخگوی چالش‌های محیط دیجیتال جدید باشد (میتاس و همکاران، 2015). برای غلبه بر چالش‌های محیط دیجیتال جدید، شرکت‌ها باید تغییر دیجیتال را تسریع کنند، از جمله خلق مجدد مدل‌های عملیاتی، مهارت‌ها و ساختارهای سازمانی (مارکوچ و ویلمات، 2014). در این شرایط، تدوین و پیاده سازی BMs نوآورانه برای شرکت‌های مسافرتی، جهت دستیابی به مزیت رقابتی، ضروری است (ساتو، 2015) و بنابراین، نقطه حیاتی برای موفقیت در کسب و کار مسافرت دیجیتال است.

فرآیند دیجیتالی سازی، ظهور شرکت‌های مسافرتی نوآورانه با BMs جدید در صنعت گردشگری را در نظر می‌گیرد. Hopper اپلیکیشن موبایلی ارائه می‌دهد که پیش بینی‌های نوسانات قیمت بلیط خطوط هوایی را تامین می‌کند، موتور جستجو مکان Trivago، قیمت‌ها را میان سازمانهای مسافرتی آنلاین (OTAs)، مقایسه می‌کند. AirHelp و ClaimCompass به مشتریان

کمک می کند تا جبران خدمات از شرکت های هوایی را اثبات کنند. تعدادی از این شرکت ها نوسان پلتفرم BM را بکار می گیرند (ویلیا، ووتر و باهالیس، 2016). به طور مثال، JetSmarter خدماتی برای به اشتراک گذاری پرواز خصوصی و رزرو پرواز امتیازی است. TripTogether، یک پلتفرم اجتماعی برای برنامه ریزی مسافرت مشارکتی است؛ و Viator مکان بازار جهانی تورهای محلی و گردش ها است. این شرکت ها به ندرت بدون تکنولوژی های دیجیتال بقا دارند که برای BMs آنها بسیار محوری است.

محققان در حوزه گردشگری روند کنونی ظهور گسترده BMs جدید را اثبات کرده اند که از میزان رقابت پذیری بالایی برخوردار است و حتی دارای ریسک های بالقوه ای برای شرکت های سنتی است (هاسیو، کینگ، وانگ و باهالیس، 2017؛ میتاس و همکاران، 2015). با این وجود، هیچ شناسایی نظام مندی از ساختارهای BMs دیجیتال در صنعت مسافرتی انجام نشده است و مشخص نیست که چگونه این کسب و کارهای مسافرتی فعالیت می کنند. ادبیات موجود در زمینه صنعت گردشگری دیجیتال، از تکنولوژی های هدفمند و طبقه بندی های BMs و خلق ارزش و کسب مکانیسم ها غفلت نمود (رینهولد، زاک، و لیسر، 2020). با ایجاد یک BM جدید که به عنوان بخش حیاتی تغییر دیجیتال کسب و کارها شناسایی می شود (برمان، 2012)، و بررسی BMs دیجیتالی که در حال شکل گیری است، برای درک تاثیر دیجیتالی سازی بر صنعت ضروری است. به تحقیق درباره BMs دیجیتال نیاز است تا سطح تغییرات مربوط به نوآوری دیجیتال و نوآوری های تکنولوژیکی جدید درک شود. بررسی ساختارهای مدل کسب و کار دیجیتال جدید در صنعت گردشگری و عنصر های کلیدی آنها، می تواند در کشف روش های جدید خلق مزایای رقابتی، خلق ارزش و ایجاد درآمد نقش داشته باشد. علاوه بر این، چنین تحقیقی از هم افزایی آموزش - صنعت حمایت می کند و نقش مهمی در ترسیم اکوسیستم گردشگری دیجیتال مدرن دارد.

بنابراین مطالعه حاضر به ارزیابی پیکربندی های BM دیجیتال می پردازد که در صنعت سفر¹ وجود دارند. اهداف تحقیق عبارتند از:

- 1) شناسایی و رده بندی پیکربندی های BM دیجیتال در صنعت سفر؛
- 2) قیاس این پیکربندی های BM دیجیتال با پیکربندی های موجود در مقالات؛
- 3) توصیف پیکربندی های BM دیجیتال که در مقالات ارائه نشده اند.

2. مروری بر مقالات

1.2 مفاهیم مدل های کسب و کار و مدل های کسب و کار دیجیتال

امروزه استفاده از اصطلاح "BM" در بین مدیران، مشاوران و محققان امری رایج است. با این حال حتی یک تحلیل گذرا از منابع نیز می تواند نشان دهد که این اصطلاح قبلاً به طیفی از پدیده ها اشاره داشته است. طبق تحقیقات زوت، آمیت و ماسا (2011)، زمان آغاز استفاده از این اصطلاح در مجلات دانشگاهی و غیر دانشگاهی بین سال های 1975 تا 1980 می باشد. داسیلوا و ترکمان (2014) و نواک (2014) هر دو خاطر نشان کرده اند که اولین مقاله آکادمیک برای استفاده از اصطلاح مدل کسب و کار، در سال 1957 منتشر گردید و تعداد اشاره ها و مطالعات دانشگاهی خاص برای BM، از آن زمان تاکنون افزایش یافته است (داسیلوا و ترکمان، 2014). با اینکه اصطلاح مدل کسب و کار در ابتدا فقط لغتی باب روز² بود (ماگرتا، 2002؛ غازیانی و ونترسکا، 2005؛ سدون، لوئیس، فریمن، و شانکس، 2004) اما از سال 1995 افزایش قابل توجهی در بکارگیری آن در متن و عناوین مقالات دانشگاهی آغاز گردید (زوت و همکاران، 2011) و پس از آن نیز ادامه یافت (داسیلوا و ترکمان، 2014؛ ماسا، توچی، و آفواه، 2017؛ نواک،

¹ صنعت گردشگری: travel industry

² buzzword

2014). از آنجایی که تمرکز مطالعه حاضر بر BM های دیجیتال است، مرور مقالات بخش بزرگی از مطالعات مربوط به BM ها در سیستم های اطلاعاتی را در بر می گیرد.

مفهوم BM با ایجاد تغییرات قابل توجه در تعریف BM در طول زمان، معنای خود را در مقالات تکامل داده است. مطالعات پیشین تمایل داشتند BM را به موازات اصطلاح استراتژی (پورت، 2001؛ مگرتا، 2002) یا به عنوان جزئی از استراتژی کسب و کار (چسبرو و روزنبوم، 2002) تعریف کنند، اما گرایش مطالعات اخیر به سمت تعریف BM به عنوان منطق ایجاد ارزش³ و هماهنگی منابع کسب و کار است. به طور کلی این اصطلاح بر روشی برای انجام کسب و کار دلالت دارد (داسیلوا و ترکمان، 2014). بر اساس توصیه های جورج و بوک (2011) برای ترکیب چارچوب های نظری جهت انجام تحقیقات مرتبط با BM، این مطالعه تعریف زوت و آمیت (2010) را بر می گزیند: "مجموعه ای از فعالیت ها و همچنین منابع و قابلیت های انجام آنهاست، چه در داخل شرکت یا فراتر از آن، و از طریق همکاری با شرکا، تامین کنندگان یا مشتریان." (ص 217). این دیدگاه در BM ها شامل منابع و ساختار ارزش و نیز معاملات و فعالیت هاست.

محققان خاطرنشان کرده اند که دانشگاهیان و متخصصان مکرراً از BM به اشتباه استفاده نموده و درک صحیحی از آن ندارند. چسبرو و روزنبوم (2002)، داسیلوا و ترکمان (2014)، زوت و آمیت (2013)، فلدستاد و اسنو (2018) و ماگرتا (2002) گزارش کرده اند که BM اغلب با اصطلاحات دیگری مانند استراتژی، مدل اقتصادی، مدل درآمدی، مفهوم کسب و کار، طراحی سازمان و فرآیندهای کسب و کار اشتباه گرفته می شود. متخصصان BM را به عنوان یک لایه میانی بین استراتژی و فرآیندهای کسب و کار توصیف می کنند (موریس، شیندهوت و آلن، 2005؛ ویت و همکاران، 2014). اصطلاح مدل درآمد، به منابع درآمد از جمله حجم و توزیع آنها اشاره دارد (آمیت و زوت، 2001) و محققان آن را مؤلفه ای از BM می دانند (داسیلوا و ترکمان، 2014).

مفهوم BM های دیجیتال توسط دانشگاهیان مختلف نیز به صورت های متفاوتی تفسیر می گردد. برخی از محققان BM های دیجیتال را به سادگی معادل BM هایی می دانند که توسط یک فناوری واحد هدایت می شوند. مثلاً برخی مطالعات BM دیجیتال را معادل با BM اینترنت اشیا⁴ تفسیر کرده اند (مثال: فلیش، واینبرگر و ورتمن، 2014). کاتونسکیس و ننامتو (2016) مفهوم BM دیجیتال را از دیدگاه انقلاب صنعتی چهارم⁵ معرفی کرده اند. تعداد پژوهشگرانی که از اصطلاح مدل کسب و کار دیجیتال به عنوان مترادف تجارت الکترونیک استفاده می کنند، بسیار اندک است (مثال: نواک، 2014). ویت و همکاران (2014، ص 48) BM را به صورت BM دیجیتال تعریف می کنند البته "اگر تغییر در فناوری های دیجیتال موجب تغییرات اساسی در نحوه انجام کسب و کار و ایجاد درآمد شود". در مطالعه حاضر از این تعریف استفاده شد، زیرا منعکس کننده اهمیت و عمق تغییراتی است که پذیرش ICT⁶ در روش های سنتی انجام تجارت در صنعت سفر ایجاد کرده اند. از این منظر، مفهوم BM های دیجیتال می تواند شامل پیکربندی های BM باشد که در چارچوب های مختلف به عنوان BM های الکترونیک، مبتنی بر IT و BM های مبتنی بر اینترنت تفسیر شده اند.

2.2 پیکربندی های BM و رویکرد عوامل ایجاد ارزش⁷

³ value creation

⁴ Internet-of-Things

⁵ Industry 4.0

⁷ value drivers

⁶ فناوری اطلاعات و ارتباطات

توصیف یک نوع BM، پیکربندی BM یا الگوی BM نامیده می شود. پیکربندی BM "یک توصیف ساده است که ماهیت روابط علت و معلولی⁸ بین مشتریان، سازمان و پول را نشان می دهد" (بادن-فولر و منگماتین، 2013، ص 419). محققان گروه بندی، رده بندی و مقایسه‌ی پیکربندی های BM را بر اساس ویژگی ها، زمینه و ابعاد آنها، در درون و در بین صنایع، انجام داده اند. نوع شناسی⁹ ها و تاکسونومی¹⁰ های متعدد BMها، به یک صنعت خاص یا برخی معیارهای دیگر محدود می شوند: مثلاً تایمرز (1998) 11 نوع e-BM را فهرست نموده است، فلیش و همکاران (2014، 2015) پیکربندی های BM را برای اینترنت اشیاء شناسایی کرده اند، لودک-فرون، کارو، جویس، ماسا و پروثر (2018) نیز یک تاکسونومی از 45 پیکربندی BM پایدار ایجاد نموده اند. سایر دانشگاهیان در درجه اول به توسعه تاکسونومی های عمومی در پیکربندی های BM توجه دارند که می توان آنها را در کل صنایع مشاهده نمود.

بر خلاف نوع شناسی های BM، تاکسونومی های BM بر اساس داده های تجربی ایجاد شده اند (لامبرت، 2006؛ بادن-فولر و مورگان، 2010). تاکسونومی های معتبر و قابل اعتماد BM باید بر اساس معیارهای اصولی و استوار ایجاد گردند (تاران، نیلسن، مونتماری، تامسن، و پائولون، 2016). برای تاکسونومی های BM، دو چارچوب نظری در بین محققان رایج می باشند: راهنمای مدل کسب و کار¹¹ (راهنمای BM) گاسمن، فرانکنبرگر و سیک (2014) و چارچوب 5-V تاران و همکاران (2016). این دو تاکسونومی تا حدی همپوشانی دارند و چندین پیکربندی BM در هر دو فهرست شده اند، البته تکرار در اکثر موارد بسیار کم است. بر اساس مقایسه پیکربندی های BM فهرست شده در هر دو تاکسونومی، این چارچوب ها تا حدودی مکمل هم هستند.

راهنمای BM (گاسمن و همکاران، 2014) ابزاری شناخته شده برای رده بندی BM بشمار می آید. این چارچوب بر 4 بُعد استوار است: چه کسی (بخش مشتری هدف)؛ چه چیزی (گزاره ارزش¹² برای این بخش مشتری هدف)؛ چگونه (زنجیره ارزش مورد استفاده برای حمل گزاره ارزش)؛ و چرا (مکانیسم سود، مدل درآمد). گاسمن و همکاران (2014) 55 پیکربندی واقعی BM را بر اساس این چهار بُعد شناسایی نموده و توصیف کرده اند، طرح رده بندی آنها در مطالعات آکادمیک و حرفه ای اعمال شده است (به توربر و اسمیلا، 2014؛ فلیش و همکاران، 2014، 2015 مراجعه گردد).

چارچوب 5-V (تاران و همکاران، 2016) بر اساس یک مقاله مروری سیستماتیک توسعه یافته است و 71 پیکربندی BM را فهرست می کند. هر پیکربندی احتمالی برای BM، توسط یکی از پنج عامل ایجاد ارزش هدایت می گردد: گزاره ارزش، بخش ارزش¹³، پیکربندی ارزش (منابع اصلی، فعالیت ها و کانال های توزیع)، شبکه ارزش (شرکا برای همکاری) یا حق مشرفیت¹⁴ (مدل درآمد). برخلاف مؤلفه ها یا واحدهای ساختاری BMها، عوامل ایجاد ارزش نمایانگر بخش اصلی هستند که ایجاد ارزش در پیکربندی BM را "هدایت" می کنند. آنها می توانند شامل هر عامل یا منبعی باشند (مثلاً یک فعالیت یا شایستگی¹⁵) که کل ارزش ایجاد شده و ارائه شده توسط یک شرکت را افزایش می دهد (آمیت و زوت، 2001؛ تاران و همکاران، 2016). عوامل ایجاد ارزش، منبعی از تمایز را نشان می دهند که مزیت های رقابتی مدل کسب و کار شرکت را ارائه می نماید (میشرا، 1396، صفحات 91-145). نویسندگان مختلف، عوامل ایجاد ارزش کلیدی و مختلفی را برای BMها شناسایی کرده اند. در ابتدا آمیت و زوت (2001) این

⁸ cause-effect relationships

⁹ typology

¹⁰ taxonomy

¹¹ Business Model Navigator

¹² value proposition

¹³ value segment

¹⁴ value capture

¹⁵ competence

عوامل را معرفی نمودند: کارایی، مکمل‌ها^{۱۶}، lock-in^{۱۷} و نوظهوری^{۱۸}. پایداری^{۱۹}، امنیت سایبری^{۲۰} و بهبود تجربه مشتری می‌توانند نمونه‌هایی از عوامل ایجاد ارزش برای BM‌های اینترنت اشیا باشند (وسترلوند، لمینن، و راجاهونکا، 2014). میشر (2017)، صفحات 91-145) به منطق مدیریت، منابع اصلی، فرصت‌های ارزشی و فعالیت‌های ارزشی به عنوان عوامل ایجاد ارزش برای BM اشاره کرده است. پنج عامل ایجاد ارزش در چارچوب 5-V تاران و همکاران (2016) عمدتاً بر اساس مطالعات قبلی می‌باشند. مثلاً عوامل ایجاد ارزش که توسط آمیت و زوت (2001) شناسایی شده‌اند با آنهایی که در چارچوب 5-V می‌باشند، مرتبط هستند (lock-in) در بخش ارزش، نوظهوری در گزاره ارزش و ... گنجانده شده‌اند). تعاریف تمام عوامل ایجاد ارزش در چارچوب 5-V، در جدول 3 ارائه شده‌اند.

هرچند این چارچوب BM نسبتاً جدید می‌باشد اما قبلاً قابلیت اطمینان خود را در توصیف و نگاشت پیکربندی‌های BM ثابت کرده است. بنابراین، چارچوب 5-V در مطالعات انجام شده توسط آران، گارسیا، داسیلوا و سانتوس (2017) و نیلسن و دان-نیلسن (2019) استفاده شده است. در مقایسه با راهنمای BM و سایر چارچوب‌ها، چندین مزیت نیز برای پذیرفته شدن دارد. اول اینکه تاران و همکاران (2016) تا حد زیادی سایر چارچوب‌ها و فهرست‌های مربوط به پیکربندی‌های BM از جمله راهنمای BM گاسمن و همکاران (2014) را خلاصه می‌کنند. دوم اینکه رویکرد آن برای عوامل ایجاد ارزش، فرصتی را جهت آشکارسازی یک عامل کلیدی رقابت در بازار، منبعی برای تمایز و نیز رده بندی پیکربندی‌های BM فراهم می‌کند.

2.3. پیکربندی‌های BM در صنعت سفر

ظهور BM‌های جدید در صنعت سفر، نیاز به شناسایی مجموعه خاصی از پیکربندی‌های BM را ایجاد می‌کند. مرورهای اخیر بر مطالعات BM در زمینه گردشگری که توسط راینهودل، زاک و کریزاج (2017، 2019) انجام شده‌اند نشان می‌دهند که اکثر قریب به اتفاق مقالات به جای تمرکز بر شناسایی پیکربندی‌های BM، برخی از موضوعات مرتبط با BM‌ها را بررسی کرده‌اند. البته تعداد تلاش‌های انجام شده برای شناسایی و رده بندی پیکربندی‌های BM در گردشگری بسیار اندک است. از میان این مطالعات، شرکت‌های هواپیمایی بیشترین توجه تحقیقاتی را به خود جلب کرده‌اند: مثلاً پاپاتئودورو و لی (2006)، فرانک (2011) و دیاکونو (2012)، ماگدالینا و بوزایما (2021) پیکربندی‌های BM و اثربخشی آنها را برای فرودگاه‌ها و خطوط هوایی ارزیابی نموده‌اند، راینهودل، بریتلی و گرونیک (2019) و لینتون و اوبرگ (2020) نوع شناسی سازمان‌های مدیریت مقصد را توسعه داده‌اند، فریتاگ و هالاگر (2021) نیز پیکربندی‌های BM گردشگری غذا^{۲۱} را آنالیز کرده‌اند. با این حال تلاش‌های مذکور که در زمینه رده بندی انجام گرفته‌اند، تمرکز بسیار محدودی بر یک بخش منفرد از صنعت داشته‌اند.

پیکربندی‌های BM دیجیتال در صنعت سفر، کمتر از سایر موضوعات مرتبط با BM مورد بررسی قرار گرفته‌اند. کرینبرگر، تینز و تیمرمنز (2014) تاکسونومی BM‌ها را برای استفاده مجدد از محتوای عمومی دیجیتال در گردشگری پیشنهاد کرده‌اند. این تاکسونومی ویژگی کاربردی داشته و 8 پیکربندی BM را در بر می‌گیرد. دانیله و فرو (2006) 5 پیکربندی BM را با تمرکز بر واسطه‌های سفر آنلاین، در مقاله‌ای مشخص کرده‌اند: آژانس (واسطه‌های آنلاین از هر فروش کارمزد^{۲۲} کم می‌کند)؛ بازرگان (بالا بردن قیمت مورد مذاکره با تامین‌کنندگان)؛ موجودی توقیفی^{۲۳} (فقط بر رزروهای لحظه آخری تمرکز دارد)؛ وصول تقاضا (پذیرفتن

¹⁶ complementarities

¹⁷ وابستگی

¹⁸ novelty

¹⁹ sustainability

²⁰ cybersecurity: امنیت مجازی

²¹ food tourism

²² commission

²³ distressed inventory

معاملات بین تامین کنندگان و مشتریان) و بررسی قیمت^{۲۴} (ارائه مقایسه قیمت بین تامین کنندگان). اشمیت و همکاران (2017) بر اساس یک مطالعه مروری از سبک کلی یک شرکت گردشگری، چهار مدل شرکت گردشگری را پیشنهاد کردند که با بکارگیری ICT فعال می شدند: کسب و کارهای کانال همه کاره^{۲۵}، محرک های اکوسیستم، تامین کنندگان و تولیدکنندگان مدولار^{۲۶}. با این حال همانطور که خود نویسندگان نیز اعتراف کرده اند، این رده بندی نه می تواند قابلیت های دیجیتالی اساسی را نشان دهد و نه ماهیت مفهومی دارد. مطالعه اخیر که توسط راینهولد و همکاران (2020) انجام شده است یک مرور مستند از توسعه e-BM توسط ارائه دهندگان خدمات سفر آنلاین B2C می باشد. مراحل تکامل e-BM عبارتند از برتری مدل های تجاری، ظهور مدل های محتوایی و زمینه ای، تنوع فعلی e-BM، ترکیب شدن آنها و رشد BM های مبتنی بر پلتفرم.

2. 4 تاکسونومی یک دانش علمی

توسعه تاکسونومی یکی از ابزارهای کلاسیک برای سازماندهی و کسب دانش علمی بشمار می آید. محققان بر جنبه های متعددی از قدر و اهمیت تاکسونومی به عنوان یک دانش علمی تأکید نموده اند.

1- یک تاکسونومی به عنوان یک رده بندی می تواند نیاز به چارچوب را برآورده سازد. اهمیت تاکسونومی در این است که یک نوع (گروهی از موجودیت ها) را از سایر موجودیت های دیگر متمایز کند (هاجسون، 2018). همانند تاکسونومی که در زمینه های دیگر مانند زیست شناسی ایجاد می شود و حیوانات را طبق انواع سازماندهی می کند، تاکسونومی در زمینه مدیریت و به عنوان مثال در تحقیقات BM نیز به سازماندهی انواع بر اساس شباهت ها و تفاوت ها کمک می نماید (بادن-فولر و مورگان، 2010). این امر، پیچیدگی یک حوزه را از طریق ساختار بندی موضوعات آن حوزه کاهش می دهد (کو و گیلانی، 2020). 2- توسعه تاکسونومی در خدمت یکسان سازی زبان در میان دانشمندان می باشد. بنابراین تاکسونومی از ارتباطات و ایجاد درک مشترک پشتیبانی می کند (هاجسون، 2018). 3- تاکسونومی ها مبنای شکل گیری نظریه در آینده را فراهم می سازند. برخلاف روش های استقرایی، یک تاکسونومی که از نظر تجربی توسعه یافته است می تواند اجازه ایجاد یک نظریه قابل آزمایش و دقیق را بدهد (هاجسون، 2018). به عنوان مثال لامبرت (2006) بر نیاز به تاکسونومی های قیاسی توسعه یافته برای BMها از طریق نظریه بنیادی بمنظور تعمیم متعاقب و توسعه نظریه در این زمینه، تأکید می کند. 4- از کیفیت مرز بندی تاکسونومی ها می توان در برنامه های تحقیقاتی مختلف استفاده نمود. بنابراین ممکن است موجودیت ها در داخل انواع و همچنین در میان انواع، بیشتر مورد بررسی قرار گیرند (لامبرت، 2006). 5- ماهیت تاکسونومی ها این قابلیت را به آنها می دهد که در طول زمان به روز شوند. صرف نظر از رشته مورد مطالعه (زیست شناسی یا مدیریت) تعداد انواع در یک تاکسونومی ثابت نبوده، می تواند رشد کند و موجودیت های جدیدی را در خود جای دهد (بادن-فولر و مورگان، 2010؛ لامبرت، 2006).

توسعه تاکسونومی به عنوان سازندهی نظریه، نیازمند معیارهایی ضروری برای ارزیابی است. از آنجایی که تاکسونومی ها به توضیح شباهت ها و تفاوت های بین موضوع ها کمک می کنند، یک تاکسونومی باید کیفیت های خاصی داشته باشد و موضوع ها را در یک حوزه خاص مورد نظر، به اندازه کافی توصیف نموده و رده بندی کند. نیکرسون، ورشنی و مونترمن (2013) معیارهای ارزیابی زیر را برای تاکسونومی پیشنهاد کرده اند: اختصار^{۲۷}، استواری^{۲۸}، جامعیت، توسعه پذیری^{۲۹}، قدرت تبیین^{۳۰}. هر چند این چارچوب نسبتاً جدید بوده و معیارها نیز سلیقه ای هستند، اما به طور گسترده ای پذیرفته شده است (شوینسکی، شورمن و کوندیش، 2019).

²⁴ comparison shop

²⁵ omnichannel businesses

²⁶ modular: پودمانی

²⁷ conciseness

²⁸ robustness

²⁹ extensibility

³⁰ explanatory power

اخیراً شوپینسکی، شورمن و کوندیش (2020، صفحات 5065-5056) تکمیل این چارچوب با موارد سودمندی³¹ و کاربردپذیری³² را توصیه کرده اند. مطالعه حاضر با ترکیب این دو چارچوب، 7 معیار ارزیابی را برای تاکسونومی در نظر می گیرد.

3. روش شناسی

3.1 رویکرد پژوهشی

این مطالعه، نظریه بنیادی و عملی را به عنوان رویکرد پژوهشی برگزیده است. انتخاب پارادایم علمی برای تحقیق باید با یک سوال پژوهشی هدایت گردد (ساندرز، لوئیس و تورنهییل، 2009). از آنجایی که سؤال پژوهشی که این مطالعه را هدایت می کند مستلزم کشف مدل های مختلفی است که در زمینه مورد نظر مؤثر می باشند، پذیرش احتمال وجود دیدگاه های متعدد و در عین حال تجمیع این دیدگاه ها در یک واقعیت واحد، امری حیاتی بود. بنابراین یک پارادایم تحقیق عملی، به طور ویژه برای این مطالعه مناسب شناخته شد. عمل گرایی³³ بیان می کند که هیچ نظریه یا دیدگاهی نمی تواند واقعیت را به طور کامل توضیح دهد، و بنابراین کثرت گرایی³⁴ را تایید می نماید (تاشاکوری و تدلی، 2010)، یعنی یک شیوه تفکر انتقادی و یک جهت گیری به سمت کاربردپذیری یافته ها (مکسی، 2003). پر کردن شکاف تحقیقاتی که با بررسی مقالات شناسایی شد نیز نیازمند یک رویکرد نظریه سازی بود، به همین دلیل روش نظریه بنیادی اتخاذ گردید. نظریه بنیادی یک روش تحقیق رایج در علوم اجتماعی است که اولین بار توسط گلسر و اشتراوس در سال 1967 به عنوان جایگزینی برای رویکردهای نظریه بزرگ کلاسیک معرفی شد. برخلاف سایر رویکردها، نظریه بنیادی به انتخاب یک چارچوب نظری خاص قبل از جمع آوری داده ها نیاز ندارد (کوربین و اشتراوس، 2008؛ اشتراوس و کوربین، 1998). رویکرد عملی به عنوان نوع خاصی از نظریه بنیادی، هر دو روش استقرایی و قیاسی را با هم ترکیب می کند. استروبینگ (2007) فرآیند تحقیق در مورد نظریه بنیادی عملی را برحسب حرکت مداوم از داده به فرضیه و بازگشت به داده، توصیف نموده است.

3.2. جمع آوری داده

این مطالعه دارای رویکرد کیفی است. مرحله اولیه، جمع آوری داده های ثانویه برای انتخاب مجموعه ای از مشارکت کنندگان بالقوه بود. منبع این داده های ثانویه، اسناد با دسترسی آزاد، از جمله، آیتم های خبری از وسایل رسانه حرفه ای، گزارشات تحلیلی بازار، گزارشات تحقیقات کسب و کار و گزارشاتی از سازمان های گردشگری دولتی و غیر دولتی بین المللی بود. بر اساس تحلیل داده در مرحله مقدماتی، تکنیک نمونه گیری و معیار انتخاب تنظیم شد و مشارکت کنندگان بالقوه انتخاب و برای مصاحبه دعوت شدند.

تکنیک نمونه گیری هدفمند طبقه ای برای انتخاب مشارکت کنندگان مصاحبه استفاده شد. با توجه به تنوع ذینفعان در فضای مسافرتی دیجیتال، تصمیم گرفته شد طیف گسترده ای از دیدگاه های بالقوه از نمایندگان گروه های مختلف خبرگان و متخصصان جمع آوری شود. تکنیک طبقه ای، مناسب ترین روش بود، آن هم به خاطر ظرفیت این روش آن برای ایجاد تصویر کامل از پدیده تحقیق (اورکر، 2016). معیار انتخاب و گروه های فرعی (لایه ها) برای بیشینه سازی نماینده نقاط مختلف دیدگاه ها از صنعت گردشگری انتخاب شدند. معیار برای طبقه ها، حرفه با سه گروه از مشارکت کنندگان بود: (a) رهبران کسب و کار های مسافرت دیجیتال (مدیران عامل، مدیر اجرایی ارشد، مدیران اداری، روسا، معاونان اجرایی، و موسسان شرکت های مسافرت دیجیتال با یک حداقل 2 سال تجربه در کسب و کار مسافرت دیجیتال)؛ (b) رهبران تسهیل کننده و پیشرانان مسافرت دیجیتال (مدیران اداری، مدیران عامل و مدیر اجرایی ارشد با حداقل 2 سال تجربه در کسب و کار مسافرت دیجیتال)؛ و (c) خبرگان بازار گردشگری (محققان کسب و کار، روزنامه نگاران و مشاوران در کسب و کار مسافرت دیجیتال با حداقل 7 سال تجربه)

³¹ usefulness

³² applicability

³³ pragmatism

³⁴ pluralism

3.3. نمونه

مصاحبه شوندگان دارای ویژگی های اجتماعی- جمعیت شناختی متفاوتی بودند. جزئیات سن، جنسیت، سطح تحصیلات و موقعیت مکانی مشارکت کنندگان در جدول 1 نشان داده می شود. سن مشارکت کنندگان، بین 24 تا 63 سال بود، گرچه برخی مشارکت کنندگان ترجیح می دادند تا طیف سنی را بیان کنند تا سن واقعی خود را. بیشتر مشارکت کنندگان مرد بودند، که نشان دهنده توازن جنسیت کنونی میان رهبران در صنعت گردشگری دیجیتال است. سطح تحصیلات، از دبیرستان تا مدرک دکتری متغیر بود، گرچه بیشتر مشارکت کنندگان تحصیلات کارشناسی ارشد یا بالاتر را تکمیل کرده بودند. مشارکت کنندگان، به طور میانگین دارای 14.4 سال تجربه در صنعت گردشگری بودند.

برای بررسی، با 35 مشارکت کننده، مصاحبه شد؛ هر مشارکت کننده تنها نماینده شرکت خود بود. 27 مشارکت کننده، رهبران کسب و کار مسافرت دیجیتال بودند، سه مشارکت کننده رهبران تسهیل کننده و پیشرانان گردشگری و 5 مشارکت کننده، متخصص بازار بودند. توزیع یکنواخت مشارکت کنندگان در این سه گروه شغلی، نشان دهنده جامعه هدف بود: به طور مثال، گروه رهبران کسب و کار مسافرت دیجیتال، به طور قابل توجهی، بزرگتر از بقیه بودند، آنهام بخاطر برتری کسب و کارهای مسافرت دیجیتال در اکوسیستم گردشگری. از منظر جغرافیایی، مشارکت کنندگان و شرکت های آنها، در کشورهای مختلف مستقر بودند که نشان دهنده نواحی و فرهنگ های مختلف می باشد. این مطالعه دارای چشم انداز منطقه ای نبود، بنابراین، نماینده مشارکت کنندگان از بخش های مختلف جهان، ضروری بود.

جدول 1. پروفایل مشارکت کنندگان

شناسه	مکان	سن	جنسیت	سطح تحصیلات	تجربه صنعتی (سال ها)	طبقه شغلی	زبان مصاحبه
P1	ملبورن	40	زن	MBA	2	کسب و کار	انگلیسی
P2	سیدنی	63	مرد	MBA	43	متخصص بازار	انگلیسی
P3	سیدنی	30-40	مرد	MBA	5	کسب و کار	انگلیسی
P4	سیدنی	36-45	مرد	MBA	7	کسب و کار	روسی
P5	تالین	31	مرد	فارغ التحصیل	14	کسب و کار	روسی
P6	هنگ کونگ	36-45	مرد	کارشناسی ارشد	10	کسب و کار	انگلیسی
P7	ملبورن	49	زن	فارغ التحصیل	9	کسب و کار	انگلیسی
P8	هنگ کونگ	36-45	مرد	دکتری	20	متخصص	انگلیسی
P9	ایالت اسام	29	زن	لیسانس	2	کسب و کار	انگلیسی
P10	دهلی نو	31	مرد	لیسانس	5	کسب و کار	انگلیسی
P11	استانبول	24	مرد	دوره لیسانس (ناقص)	3	کسب و کار	انگلیسی

روسی	کسب و کار	3	دبیرستان	مرد	51	الماتی	P12
انگلیسی	کسب و کار	15	کارشناسی ارشد	مرد	37	گدانسک	P13
انگلیسی	متخصص بازار	38	کارشناسی ارشد	مرد	57	بردا	P14
انگلیسی	کسب و کار	16	کارشناسی ارشد	مرد	31	لیوبلینا	P15
انگلیسی	کسب و کار	30	MBA	مرد	37	اورشلیم	P16
انگلیسی	کسب و کار	19	لیسانس	مرد	41	درنبرین	P17
انگلیسی	کسب و کار	7	دانشجو	مرد	36-45	سنگاپور	P18
انگلیسی	کسب و کار	11	دوره لیسانس(ناقص)	مرد	45	لندن	P19
انگلیسی	کسب و کار	34	دانشگاه	مرد	58	مونیک	P20
انگلیسی	کسب و کار	30	لیسانس	مرد	53	تورنتو	P21
انگلیسی	کسب و کار	9	فارغ التحصیل	مرد	32	ژوهانسبورگ	P22
انگلیسی	کسب و کار	20	لیسانس	مرد	45	بارسلونا	P23
روسی	کسب و کار	11	لیسانس	مرد	38	تل اوپو یافو	P24
انگلیسی	کسب و کار	15	لیسانس	زن	44	جکسون ویل، فلوریدا	P25
انگلیسی	کسب و کار	13	دکتری	مرد	36-45	سائوپائولو	P26
روسی	متخصص بازار	7	بالا تر(ناقص)	مرد	33	مسکو	P27
روسی	کسب و کار	7	بالا تر	مرد	25	پوکت	P28
انگلیسی	متخصص	36	لیسانس	مرد	62	سانفرانسیسکو	P29
انگلیسی	کسب و کار	20	دبیرستان	مرد	44	سانفرانسیسکو	P30
انگلیسی	کسب و کار	18	MBA	مرد	49	نیویورک	P31
انگلیسی	کسب و کار	4 ^{1/2}	MBA	مرد	32	مکزیک	P32
انگلیسی	تسهیل کننده	5	MBA	مرد	39	شانون	P33
انگلیسی	تسهیل کننده	15	MBA	مرد	48	تل اوپو	P34

انگلیسی	تسهیل کننده	2	مدرک دانشگاهی	مرد	26-35	نیویورک	P35
---------	-------------	---	------------------	-----	-------	---------	-----

3.4. مصاحبه ها

این مطالعه دارای ویژگی اکتشافی است، به همین دلیل از مصاحبه های نیمه ساختاریافته به عنوان مناسبترین روش تحقیق، استفاده شد. به طور کلی، مصاحبه ها، فرصت هایی برای بررسی تفصیلی و درک عمیق موضوع، از منظر مشارکت کنندگان فردی، فراهم می کنند (ریچی، لویس، نیکولاس و ارموستون، 2013). مصاحبه های نیمه ساختار یافته، موضوعات و درون مایه های کلی، مسائل منتخب و سوالات خاص را نشان می دهند (لی، 1999)؛ انعطاف پذیرتر از مصاحبه های ساختاریافته هستند، اما، نسبت به مصاحبه های ساختاریافته، بیشتر بر موضوع تمرکز دارند. به طور مثال، مصاحبه های نیمه ساختاریافته، استفاده از سوالات رفع ابهام و اعتبارسنجی صحت درک مصاحبه کننده را با برگرداندن خلاصه تفاسیر به مشارکت کننده، امکان پذیر می سازد (ساندرز و همکاران، 2009).

مطابق پیشنهادات هنیک، هاتر و بیلی (2011)، مصاحبه ها در 4 بخش تنظیم شدند: مجموعه اصطلاحات، تایید مجدد، سوالات باز، سوالات کلیدی، سوالات بسته. بخش اول - مجموعه اصطلاحات تایید مجدد - اطمینان ایجاد می کند که مصاحبه کننده و مصاحبه شونده، روی مفهوم واژگان کلیدی، توافق دارند. تعاریف، سه واژه (دیجیتالی سازی، ساختار BM و BM دیجیتال) به صورت نوشتاری یا شفاهی، به هر مشارکت کننده، ارائه شد. در پاسخ، مصاحبه شونده می تواند روی تعاریف مشخص توافق کنند، آن را تصحیح کنند یا تعاریف خود را پیشنهاد دهند. هدف بخش دوم مصاحبه - سوالات باز - توافق با مصاحبه شونده می باشد و از محدود شدن مصاحبه در سوالات کلیدی مطرح شده در بخش های باقیمانده، پشتیبانی می کند. سوالات باز به طور کلی مربوط به موضوع مصاحبه بوده، به طور مثال، " چگونه تاثیر دیجیتالی سازی را بر BMS در صنعت گردشگری، توصیف می کنید؟ " سومین بخش اصلی مصاحبه، پرسیدن سوالات کلیدی برای جمع آوری داده، جهت بررسی BMS دیجیتال در صنعت مسافرت و گردشگری است.

- (برای رهبران کسب و کار مسافرت دیجیتال) BM شرکت کنونی شما چیست؟ شرکت های قبلی؟ BM رقبای شما چطور؟
- (برای رهبران مراکز رشد و تسهیل کنندگان گردشگری) در تجربه خود با چه BMS مواجه شده اید؟ BMS شرکت شما در تسهیل کننده/ مراکز رشدتان چیست؟
- (برای خیرگان بازار) در تجربه خود با چه BMS مواجه شده اید؟
- می توانید ساختار هر BM دیجیتال را در صنعت گردشگری خود که با آن آشنا هستید، توصیف کنید.
- عوامل اصلی خلق ارزش هر BM دیجیتال در صنعت گردشگری که توصیف کرده اید، چه چیزهایی هستند؟
- آیا می توانید نمونه هایی از شرکت هایی برای هر ساختار BM دیجیتال در دنیای واقعی، ارائه دهید؟

سوال اول از این بخش دارای چشم انداز روایتی است و از هر طبقه نمونه گرفته شد، آنهم بخاطر تجارب مختلف و صلاحیت های گروه های مشارکت کنندگان. استفاده از سوالات با چشم انداز روایت گونه دارای مزایای شناسایی ابعاد مختلف مسائل تحقیق از طریق داستان های شخصی است و نشان دهنده دیدگاه های تکمیلی برای محققان است (فلیک، 2004). علاوه بر سوالات فهرست شده در بالا، روش انجام مصاحبه ها شامل شناسایی سوالات و آزمون صحت درک با تلخیص توضیحات ارائه شده توسط مشارکت کننده است (ساندرز و همکاران، 2009)، و از طریق فرمت مصاحبه نیمه ساختار یافته، امکان پذیر است. آزمون درک فرصت ارزیابی کفایت و صحت تفسیر و در صورت نیاز تصحیح، را برای مصاحبه شونده فراهم می کند (هیلی و رالینسون، 1994). بخش بسته

مصاحبه، جمع آوری اطلاعات شخصی درباره مشارکت کننده است، که شامل جزئیات جمعیت شناختی و پیشینه شغلی آنها می باشد.

فرآیند جمع آوری داده با اشباع داده، تکمیل می شود. اشباع، به معنای جمع آوری داده های کافی و اضافی است که شامل اطلاعاتی درباره تمام ابعاد جمع آوری شده می باشد (مورس، رت، مایان، السون و اسپایرز، 2002). در روش نظریه بنیاد، نظریه زمانی شکل می گیرد که هیچ طبقه و تم جدیدی پدیدار نشود (استراوس و کوربین، 2008؛ گلیزر و استراوس، 1967). زمانی که مصاحبه ها مشاهدات جدیدی ارائه ندهند، گفته می شود که به اشباع داده ها دست یافته شد و جمع آوری داده کامل است (دینگوال، مورفی، واتسون، گریتباخ و پارکر، 1998). فرآیند تحلیل داده، فوراً پس از جمع آوری مستندات مصاحبه ها، آغاز می شود. جزئیات فرآیند تحلیل داده، در بخش زیر ارائه می شوند.

3.5. تحلیل داده

این مطالعه از روش کیفی تحلیل محتوا، استفاده نمود. برخلاف رویکردهای ابتدایی و تفسیری به تحلیل محتوا، تحلیل محتوا (تماتیک) کیفی از تکنیک های سیستماتیک برای تحلیل متون، استفاده می کند، نه تنها بر محتوای آشکار، بر محتوای مکنون (تمها و ایده های محوری) نیز تمرکز دارد (دریسکو و ماسچی، 2015). تحلیل محتوا کیفی، از روش های آماری استفاده نمی کند.

فرآیند تحلیل داده، روش های تحلی استقرایی و قیاسی را ترکیب می کند. ترکیب تکنیک های استقرایی و قیاسی مزایای هر دو روش را دارد و رویایی و پایایی یافته ها را افزایش می دهد. بخش استقرایی، شامل کدها، مقوله ها و تم های استخراج شده از داده ها می باشد، حال آنکه کدها و مقوله های برای تحلیل قیاسی از ادبیات ایجاد می شوند. ایجاد ماتریس های مقوله، مطابق چارچوب سیستماتیک مایرینگ (2014) می باشد. گرچه این چارچوب، نسبتاً جدید است، پایایی آن در مطالعات دانشگاهی توسط مرادی و واگانگی (2018)، ساچز (2018) و یونس، زیلنسکی، دیاز کانو و کیوم (2019) و سایرین، اثبات شده است. نرم افزاری برای بخش استقرایی تحلیل استفاده نشد؛ بخش قیاسی به کمک NVivo11 انجام شد.

کدگذاری متن با برجسته سازی و برچسب زنی بخش های کلیدی و سپس تلخیص آنها به تم ها، آغاز شد. به طور مثال، برجسته سازی عوامل اصلی خلق ارزش در رابطه با ساختار پلتفرم Metasearch شامل این موارد می باشد "کمترین قیمت را به شما (مشتری) نشان می دهد" (P8)، "شفافیت زیادی در رابطه با اطلاعات ارائه می دهد" (P32)، "کاربرد آن آسان است، تجربه بهتری دارید" (P9) و غیره. به تم های کاربرد آسان، شفافیت، قابلیت استفاده و اقتصاد، مرتب شدند. از آنجا که این تم ها مربوط به محصول هستند، گزاره ارزش به صورت عوامل اصلی خلق ارزش در ساختار پلتفرم Metasearch تخصیص می یابد. برای بررسی پایایی کد گذاری، دو محثث به طور مستقل و تصادفی رونوشت مصاحبه منتخب را کدگذاری می کنند. پس از بحث ناسازگاری، قانون کدگذاری تعدیل شدند تا نتایج کدگذاری سازگار و مطمئن ایجاد شود. فرآیند مقایسه و قیاس با یافته ها در ادبیات پیشین، پس از پایان تحلیل داده آغاز شد، هنگامی که تمام ساختارهای 53BM شناسایی و توصیف شدند.

4. یافته ها

4.1. ساختارهای BM در صنعت گردشگری

شناسایی BMs دیجیتال در صنعت گردشگری، نشان دهنده ساختارهای 53 می باشد. جدول 2 ساختار BM را با نمونه هایی از شرکت هایی که تحت BM فعالیت می کنند و تعداد مشارکت کنندگانی که طی مصاحبه هر مدل را توصیف کردند، فهرست می کند. مصاحبه کنندگان بیان نمودند که ساختارهای BM انعطاف پذیر هستند و می توان آنها را تطبیق داد تا متناسب با متن و ایده کسب و کار خاص باشند. همزمان، تمامی نشان دهنده تناسب ساختارهای برگرفته از تعریف BMs دیجیتال و معیادهای تغییرات اساسی حاصل از اتخاذ ICTs بودند. حائز اهمیت است گفته شود که ساختارهای BM را می توان برای بخش های B2B و B2C پیاده سازی نمود و اینکه برای سازمان های غیرانتفاعی نیز قابل اجرا هستند. نمونه هایی برای ساختار درآمدزایی داده مشتری ارائه نمی شوند، زیرا ممکن است غیراخلاقی باشد. در مورد BM متعدد در یک شرکت، ساختارهای BM جداگانه ارائه می شوند و واحدهای خاص کسب و کار به عنوان نمونه های آنها، ارائه می شوند.

ساختار BM که مشارکت کنندگان غالباً به آن ارجاع دادند، OTA بود؛ 14 مصاحبه شونده به این نوع ساختار خاص، اشاره کردند. آنها تایید کردند که OTA رایج ترین ساختار BM در اکوسیستم گردشگری دیجیتال است: "OTA در نوعی از توزیع آنلاین برتری دارد" (P29). دو نوع فرعی از OTA BMs وجود دارد: تاجر و عامل، با موقعیت متفاوت در جریان پرداخت: تحت مدل تاجر، OTA دارای پرداخت های آنلاین در وب سایت است، تحت مدل عامل، OTA دارای پرداخت رزرو و هتل و OTA سپس، درآمد را تقسیم می کنند. OTA ممکن است این دو نوع فرعی را تقسیم کنند. نمونه های رایج OTAs، Expedia، Booking.com، Yatra، MakeMyTrip، Travelata و CTri هستند.

فهرست ساختارهای BM دیجیتالی، شامل BMs شرکت های گردشگری محض می باشد که عمدتاً خدمات گردشگری آنلاین ارائه می دهند و BMs شرکت هایی که با سایر صنایع، ارتباط دارند. از یک سو، ساختارهای BM تجارت الکترونیک (مانند Melbourne Observation Wheel و Lake Constance DMO) و واسطه زدایی (مانند خطوط هوایی کوانتاس و Lufthansa) شامل خدمات محوری گردشگری تجاری آنلاین، محل سکونت و حمل و نقل هستند. از سوی دیگر، ساختار SaaS BM با فعالان تکنولوژی محض (P1) ارتباط دارند. شرکت هایی که تحت این BM فعالیت می کنند، نرم افزاری (مانند FareHarbor) ذخیره سازی و تحلیل داده (مانند Boxever)، حفاظت جعلی از پرداخت ها (مانند Sift Science) و سایر راه حل های تکنولوژیکی برای شرکت های گردشگری ارائه می دهند. در ساختارهای تسهیل کننده-شتاب دهنده (مانند Propeller Shannon) و سرمایه گذاران خطر پذیر (مانند Thayer Ventures)، بین صنایع گردشگری و مالی به اشتراکی دست یافتیم. اینها ارتباط مستقیمی با خدمات مسافرتی و گردشگری ندارند، اما به شرکت های مسافرتی تمرکز دارند. پلتفرم های Crowdsourcing/Crowdfunding (مانند we4tourism) از شرکت های مسافرتی در کسب بودجه از عموم مردم، حمایت می کنند. این شرکت ها که در بخش های مشترک مالی و گردشگری فعالیت می کنند، همگی در کمک به شروع به فعالیت و رشد شرکت های مسافرتی، مشارکت می کنند. گرچه این شرکت ها در نقاط مشترک صنایع هستند و محصولات مسافرتی ارائه نمی دهند، بخش حیاتی اکوسیستم (بازار) گردشگری دیجیتال، محسوب می شوند.

گرچه ساختارهای کمی ممکن است شبیه یکدیگر باشند، بر اساس معیارهای خاصی، متفاوت هستند. به طور مثال، پیچیدگی اکوسیستم گردشگری دیجیتال به تعداد زیادی تسهیل کننده (ارائه کننده راه حل) و راه حل های آماده به کار نیاز دارد، که ظاهراً شبیه یکدیگر هستند. شرکت هایی که تحت این BMs فعالیت می کنند، پرداخت ها و مدیریت تورهای گروهی (YouLi)، مکان یابی (Habashwe Africa) و بازاریابی در فرهنگ ها (China Digital) را تسهیل می کنند. تفاوت اصلی بین تسهیل کنندگان (ارائه کنندگان راه حل) و راه حل های آماده به کار، ساختار ارزش می باشد: تسهیل کنندگان یک راه حل منحصر بفرد ارائه می دهند، در حالیکه، راه حل های آماده به کار، نیاز به واحدهایی کلی در فعالیت های درون سازمانی (بازاریابی، مالی و غیره) را کاهش می دهند. ساختار راه حل ماژولار بین BMs راه حل آماده به کار (ارائه دهنده خدمات کامل) و تسهیل کننده (ارائه دهنده راه حل) قرار دارد. شرکت های مسافرتی وظایف خاصی را به شرکت هایی برونسپاری خواهند کرد که راه حل های ماژولار ارائه می دهند، که راه حل به صورت یک ماژول پیاده سازی می شود؛ به طور مثال، Autobooker ماژول های وب سایت با راه حل های کرایه خودرو به سایر شرکت ها، ارائه می دهد.

BMs دیجیتال از منابع مختلفی از سودآوری برخوردارند. حتی فعالان گردشگری محض، صرفاً از فروش خدمات مسافرتی سود نمی کنند، بلکه از داده ها (درآمدزایی از داده های مشتری)، دانش خود در حوزه های محدود خاص (درآمدزایی از تخصص)، فضای تبلیغات (تبلیغات نمایشی و تبلیغات پنهان)، و شهرت خود به عنوان خبرگان قابل اطمینان مستقل (مشاوران مستقل) درآمد کسب می کنند. جدای از ایجاد خدمات مسافرتی یا محتوای مربوط به گردشگری، تعدادی از ساختارهای BM دیجیتال بر تجمع و یا مقایسه گزاره های ارزش سایر شرکت ها تمرکز دارند. پلتفرم های Meta-search، و پلتفرم های Meta-booking، پیشنهادات OTAs مختلف را جمع آوری می کنند و قیمت های، تامین کنندگان مختلف را مقایسه می کنند؛ پلتفرم های Travel Commerce تامین کنندگان را در یک وب سایت جمع می کنند؛ و Infomediaries (به طور مثال، مجلات مسافرتی) محتوای پدیدآورندگان مختلف محتوا را گردآوری می کند. شرکت هایی که تحت بازار BM فهرست موجود در فروش نرفته (بحرانی) فعالیت می کنند و فهرست موجودی فروش نرفته سایر کسب و کارها را به فروش می رسانند، مانند صندلی های هواپیما (SeatFrog)، و

تعیین مکان (Daycation, HotelsByDay). به طور خلاصه، شرکت های مسافرتی دیجیتال، با گستره ای از BMs نوآورانه و خلاقانه، به طور موفقیت آمیزی، رقابت می کنند.

BMs دیجیتال زیادی، مبتنی بر ارتباط ذینفعان مختلف هستند. پلتفرم های OTMs و (P2P) Sharing به صورت واسطه هایی برای ارتباط دادن ارائه دهندگان خدمات و کاربران نهایی، فعالیت می کنند؛ شبکه های وابسته، تعاملات موفق بین شعبات را سازماندهی می کنند(مانند بلاگرهای مسافرتی)، کسانی که سوژه ایجاد می کنند(علاقه مشتری، کلیک بر وب سایت و خریدهای بیشتر) و OTAs که به شعبات برای هر رزرو، کمیسیون پرداخت می کند. شرکت هایی که از BM ارتباطی و تحلیلی استفاده می کنند، مانند Arival, Phocuswright, Skift از متخصصان گردشگری به عنوان مشتری برخوردارند. آنها روایدهایی برای متخصصان گردشگری سازماندهی می کنند، گزارشات تحقیقات تجاری ایجاد و خبرهایی از صنعت، ارائه می دهند.

یافته ها نشان می دهد که شرکت های مسافرتی دیجیتال، محدود به کاربرد یک ساختار BM منحصر بفرد نیست. آنها ممکن است BMs متعدد را ترکیب کنند یا BMs را برای یک شرکت، خلق کنند: ضمناً، آنها می توانند به صورت ترکیبی به کار گرفته شوند(P31). برخی ترکیبات در طی زمان آزمون شده و رایج می شوند: ترکیباتی وجود دارد که دارای نوعی مدل آمیخته هستند که در آن می توانند در تعامل باشند که آنها می توانند به دیگر ارائه دهندگان نیز تبدیل شوند(P32). در نتیجه، محدودیتی در ارتباط با تعداد BMs واقعی وجود ندارد که می تواند ایجاد شود و در صنعت مسافرت دیجیتال پیاده سازی شود.

جدول 2. طبقه بندی ساختارهای مدل کسب و کار دیجیتال در صنعت مسافرتی

ساختارهای مدل کسب و کار	n	شرکت های نمونه	در ادبیات موجود
ازانس مسافرتی آنلاین(OTA) (گونه فرعی «تاجر/عامل)	14	Expedia; Booking.com; Yatra; MakeMyTrip; Travelata; Level Travel; CTrip; ROOMKEY	خرید الکترونیکی (T)
شعبه(تولیدکننده رهبر)	9	Travel Noire; OneDollarTrips; Y Travel Blog; Local Adventurer	حق العمل کاری(T)
مکان بازار مسافرتی آنلاین	7	WeTravel; Get Your Guide; Viator; TourRadar; KLOOK; KKday; withlocals.com; Isratourist	Shop in Shop (G), E-mall (T)
تسهیل کننده(ارائه دهنده راه حل)	7	YouLi; TripHero	ارائه دهنده خدمات زنجیره ارزش (T)، فعالان لایه (G)
پلتفرم فراجستجو	7	Skyscanner; Trivago; Momondo; GDX; Rome2Rio; Kiwi.com; Kayak	خرید مقایسه ای(دنیل و فراو، 2006)
تبلیغات نمایشی	6	Conde Nast Traveler	تبلیغات(راپا، 2004)

اوجالا(2012)	Hotailors; B'okun; FareHarbor; Sift Science; Peakwork; Traveltainment; BoxEver; BD4Travel	6	SaaS(نرم افزار به عنوان خدمات)
دیجیتالی سازی و تجارت الکترونیک(G)	Melbourne Observation Wheel; Lake Constance DMO	6	تجارت الکترونیک
همتا به همتا(G.T)	BlaBlaCar; Grab; AirBnB; GetMyBoat; JetSmarter; Uber; Stasher; Bounce	6	پلتفرم به اشتراک گذاری(همتا به همتا/ پلتفرم P2P)
سفارشی سازی انبوه(G)، کالای سفارشی شده انبوه	X-TUI; Hotelplan; Holidays.ch; Lufthansa Holidays; Vacations by Marriott; RoutePerfect	5	سفارشی سازی انبوه(بسته بندی پویا)
اشتراک(G,T)	SkyHi; Bidroom; FinalPrice	4	اشتراک(عضویت)
برچسب سفید(G,T)	TRAVELfusion	4	برچسب سفید
فروش متقاطع(G)	Frontier Airlines	4	فروش متقاطع(جمع بندی متقاطع)
درون - بیرون(T)	AirHelp; Trivago	4	درآمدزایی تخصصی
Infomediary (T)	Trip101; Mezi; National Geographic	4	Infomediary (مولف محتوا)
ارائه دهنده خدمات کامل(T)	CarTrawler; Habashwe Africa	4	راه حل جامع
-	TripFactory; Rentalcars.com; GoEuro; Reservamos	3	پلتفرم فرا رزرو
تولید کننده مازولار(ویل و ورمر، 2018)	Autobooker; DESTYGO; Cangooroo (Juniper)	3	راه حل مازولار
اهرم داده مشتری(G)	-	3	درآمدزایی از داده مشتری
واسطه زدایی(T)، فروش مستقیم(G)	Marriott; Qantas; Lufthansa	3	واسطه زدایی
بازارهای دارای پیشرفت(T)	Trivago	3	کاشف اول

-	Russian Expeditions; Eclipse Traveling; VAWAA; ALTOURISM	3	کانون (جایگاه کوچک)
-	The View South; TravIndi	3	محتوای رایج
-	HotelTonight	3	متحرک (ابتدا موبایل)
-	Travelpayouts	3	شبکه وابسته
-	go global; instant travel; Travelfusion; Travolutionary; Travelport; HotelBeds	3	پلتفرم تجارت گردشگری
موجودی بحرانی (دنیل و فراو، 2006)	Daycation; HotelsByDay; SeatFrog	3	موجودی فروش نرفته (دارای بحران)
منبع یابی انبوه (G,T)	Atlas Obscura; Google Maps; TripAdvisor	2	منبع یابی انبوه
-	PhocusWright; Skift; Arival	2	تحلیل و ارتباطات
انجمن مجازی (ویل، ویتال، 2001)	TripTogether; TravelMassive	2	انجمن مجازی
-	Deem; SAP Concur; GetThere by Sabre; Lola; Rocketrip	2	مدیریت هزینه
انطباقی (T)، کسب و کار آزاد (G)	LeezAir	2	سازنده اکوسیستم
بازار دو سویه (G)، پلتفرم های دوسویه (T)	we4tourism; TravelStarter	2	سرمایه گذاری جمعی/پلتفرم تامین مالی جمعی
رهبر (T)	TUI	2	رهبر خدمات مطمئن (فعالان بزرگ)
-	AirHelp; Compensair; RefundMyTicket; Pruvo; DreamCheaper	2	عدم برنده شدن / عدم پرداخت
-	Center Smart Tourism	2	آموزش

مرکز رشد کسب و کار (گریمالدی و گراندی، 2000)	Chan Brothers; Booking Booster; Propeller Shannon	2	تسهیل کننده/تسریع کننده
مشاور مورد اطمینان (T)	TravIndi; Travel Tech Consulting Inc.	2	مشاور مستقل
مبادله کالا (T.G)	The Travel Leaf; That Travel Blog	2	مبادله کالا
اجاره بجای خرید (G)	Mytripphoto	2	اجاره بجای خرید
گواهینامه (G)	Wcities	1	گواهینامه
بدون حاشیه (T, G)	Oyo Rooms; CheapTrip	1	فروش پایین
(T, G) رایگان پایه	Free Walking Tours Melbourne	1	رایگان پایه
مبتنی بر ارزش (T)	G Adventures	1	برونسپاری نهایی
کانون وابسته (T)، وفاداری مشتری (G)	Rocketmiles; LTM group; Travel Pool	1	کانون مشترک
به اشتراک گذاری درآمد (G)	TravelBird; Secret Escapes; Travelzoo	1	مبادله هر روز (مبادله روزانه)
دسترسی آزاد (G)	Flio	1	دسترسی آزاد/منبع یابی آزاد
خودکفا (T, G)	Keesy	1	زز
بازی نمایی (کلایا، واسکوز، روجاس، یاسته و ریاض، 2016)	Adventure Junky; Stray Boots, Questo	1	بازی نمایی
تبلیغات پنهان (کلایا و همکاران، 2016)	Maps.me	1	تبلیغات پنهان
حراج/حراج الکترونیکی (T)، حراج (G)	Room Auction	1	حراج
شرکت های سرمایه گذار مخاطره پذیر (برنتیز، فورمن و ون، 2018)	Thayer Ventures	1	سرمایه گذاران مخاطره پذیر
لوکس نهایی (T)	Quintessentially Travel; Luxury Link; Virtuoso	1	لوکس نهایی

توجه داشته باشید. G=الگوهای BM در گاسمان (2014)؛ T=ساختارهای BM در تاران و همکاران (2016)

4.2. طبقه بندی ساختارهای BM دیجیتال

ساختارهای BM آشکار شده در صنعت گردشگری، بر اساس عوامل اصلی خلق ارزش، طبقه بندی شدند. عوامل اصلی خلق ارزش، به بخش کلیدی و نقاط قوت محوری هر ساختار BM اشاره دارد. مطابق چارچوب V-5 تاران و همکاران (2016)، طبقه بندی ایجاد شده، شامل 5 گروه است: عوامل اصلی خلق ارزش بر اساس گزاره ارزش، بخش ارزش، ساختار ارزش، شبکه ارزش یا کسب ارزش. جدول 3 طبقه بندی را نشان می دهد.

مصاحبه کنندگان، عوامل اصلی خلق ارزش را برای هر ساختار BM به طور جداگانه، تعیین نمودند. برای ساختارهای BM، عمدتاً از گزاره ارزش نشأت می گیرند. مشارکت کنندگان مطالعه ویژگی های محصولات/خدمات را منحصر بفرد، کاربر پسند، دارای شفافیت، سفارشی، قابل اطمینان، پایدار می دانند. گروه BMS عمدتاً از بخش ارزش نشأت می گیرند که عمدتاً با وفاداری مشتری، اعتماد و ارتباطات، رابطه دارد. محرک های ساختارهای BM از ساختار ارزش نشأت می گیرند که عمدتاً شامل منابع ناملموس (به طور مثال، پایگاه مشتریان)، ویژگی های توزیع و تکنیک هایی برای کاهش هزینه (به طور مثال، واسطه زدایی) می باشد. محرک های کلیدی گروه ناشی از شبکه ارزش است؛ که مشارکت ها را ایجاد و شبکه ها را بسط می دهد. هر ساختار در گروه ارزش ناشی از مدل درآمد خاص است.

از نظر ارقام، طبقه بندی ساختارهای BM 53 در صنعت گردشگری، شامل موارد زیر است:

- ساختارهای BM 24- عمدتاً ناشی از گزاره ارزش است
- ساختارهای BM 5- عمدتاً ناشی از بخش ارزش است
- ساختارهای BM 9- عمدتاً ناشی از ساختار ارزش است
- ساختارهای BM 8- عمدتاً ناشی از شبکه ارزش است
- ساختارهای BM 7- عمدتاً ناشی از کسب ارزش است

جدول 3. ساختارهای BM دیجیتال در صنعت مسافرتی، گروه بندی شده بر اساس عوامل اصلی خلق ارزش

عوامل اصلی خلق ارزش	ساختارهای BM دیجیتال	تعریف عامل خلق ارزش
گزاره ارزش	شعبات	ارائه محصولات و خدمات توسط شرکت که مشتریان حاضرند، برای آن پول پرداخت کنند.
	محتوای سفارشی	ارزش هایی که شرکت به مشتریان ارائه می دهد
	فروش متقاطع (جمع بندی متقاطع)	راشناسایی می کند و ویژگی های این پیشنهاد (عملکرد بالا، اعتماد، پایداری، طراحی، دسترسی پذیری طیفی از محصولات و خدمات، سفارشی سازی) که می توانند نیازهای مشتری را برآورد کنند (تاران و همکاران، 2016، ص. 501)
	منبع یابی انبوه	
	آموزش	
	مدیریت هزینه	
	درآمدسازی تخصصی	
	تسهیل کننده (ارائه دهنده راه حل)	

	بازی نمایی	
	مشاور مستقل	
	Infomediary (مولف محتوا)	
	مجوز	
	فروش - پایین	
	سفارشی سازی انبوه (بسته بندی پویا)	
	پلتفرم فرا رزرو	
	پلتفرم فرا جستجو	
	راه حل ماژولار	
	متحرک (از اول متحرک)	
	اجاره بجای خرید	
	SaaS	
	پلتفرم مشترک	
	پلتفرم تجارت مسافرتی	
	رهبر خدمات مورد اطمینان (فعالان بزرگ)	
	راه حل جامع	
بخش ارزش	تحلیل و ارتباطات	
	کانون (جایگاه کوچک)	
	کشف کننده اولیه	
	لوکس نهایی	
	انجمن مجازی	
ساختار ارزش	درآمدزایی از داده مشتری	
	واسطه زدایی	
	تجارت الکترونیک	
	OTM	
	OTA	
	خود کفا	

بخش های مشتری که هدف شرکت، خدمت رسانی به آن است. شامل تعاملات واقعی یا روابط ایجاد شده با این بخش های مشتری از نظر اعتماد، وفاداری، قفل کردن، ایجاد مجدد، کمک شخصی یا خود کفایی نیز می باشد (تاران و همکاران، 2016، ص. 501) ترکیب اثربخش منابع کلیدی (ملموس، مالی، انسانی، فکری)، فعالیت های کلیدی (تولید، ارائه خدمات، لجستیک) و کانال های توزیع باید ایجاد شود، گزاره ارزش را به بخش های ارزش منتخب به صورتی کارا، ارائه دهد... و ساختار هزینه باید منجر به مدل کسب و کار شود (تاران و همکاران، 2016، ص. 501)

	برونسپاری نهایی	
	موجودی فروش نرفته(بحرانی)	
	برچسب سفید	
شبکه ارزش	تسهیل کننده/شتاب دهنده	شبکه های همکاری با یک شرکت، مشغولند شناسایی می کننده هدف آن، دستیابی به صرفه به مقیاس، کاهش ریسک و یا دستیابی به منابع و دانش جدید است(تاران و همکاران، 2016، ص.501)
	شبکه ابسته	
	کانون مشترک	
	سرمایه گذاری جمعی(پلتفرم تامین مالی جمعی)	
	معامله روز(معامله روزانه)	
	خالق اکوسیستم	
	دسترسی آزاد/منبع آزاد	
	سرمایه گذاران مخاطره پذیر	
کسب ارزش	حراج	توضیح می دهد که چگونه و چقدر، مشتریان برای کالا و خدمات ارائه شده، حاضرند پول پرداخت کنند(تاران و همکاران، 2016، ص.501)
	کالا به کالا	
	تبلیغات نمایشی	
	رایگان پایه	
	تبلیغات پنهانی	
	عدم برنده شدن، عدم پرداخت	
	اشتراک(عضویت)	

5. بحث

5.1. ساختارهای BM دیجیتال آشکار شده و ادبیات قبلی

فهرست ساختارهای BM دیجیتال نشان داده شده در این مطالعه در جدول 2 ارائه می شود که شامل اشاره به نام های جایگزین مورد استفاده برای ساختارهای BM مشابه در ادبیات است. در بسیاری از موارد، اینها به هدایتگر BM گاسامان و همکاران(2014) و طبقه بندی 5-V فهرست ارائه شده توسط تاران و همکاران(2016) اشاره به سایر ادبیات در مواردی بدون مقایسه با منابع دیگر ارائه می شوند.

نام های مورد استفاده برای ساختارهای BM در جدول 2 گاهی اوقات متفاوت از نام های مورد استفاده برای ساختارهای BM قابل مقایسه در ادبیات است. برخی ساختارها، دو نام دارند. گستره نام های مورد استفاده برای ساختارهای BM نشان دهنده استفاده از

متخصصان در صنعت گردشگری است، برخی از آنها از نام های تخصصی تر برای مدل های خاص استفاده می کنند و برخی افراد از نام هایی استفاده می کنند که در صنعت گردشگری، رواج بیشتری دارد. قابل ذکر است که اشاره به مطالعات قبلی بر اساس تطابق کامل تعاریف با توصیفات مصاحبه شوندگان، انتخاب شده است. این تعاریف در ارجاعات ممکن است از سایر منابع و همچنین از کاربرد روزانه نام های مرتبط ساختارهای BM متفاوت باشند.

بیشتر ساختارهای BM صنعت گردشگری دیجیتال فهرست شده، در جریان کلی ادبیات BM توصیف شده است. گاسمان و همکاران (2014) و تاران و همکاران (2016) تعدادی از این ساختارهای BM را ارائه داده اند، از جمله پلتفرم به اشتراک گذاری، رایگان پایه، برچسب سفید و سفارشی سازی انبوه. گرچه، تعدادی ساختارهای BM شناسایی شده که در ادبیات تخصصی ارائه شده اند اما در هدایت گر BM یا چارچوب V-5 فهرست نشده اند. به طور مثال، اوچالا (2012) قبلا به توصیف SaaS BM پرداختند و BM بازی نمایی توسط گلایا و همکاران (2016) توصیف شد. علاوه بر این، تعداد کمی از ساختارهای BM شناسایی شده، تنها در ادبیات گردشگری معرفی شده اند، به طور مثال، پلتفرم های موجودی بحرانی و فراجستجو (خرید مقایسه ای) در واسطه های گردشگری توسط دنیل و فریو (2006) ارائه می شوند. گروه دیگری از ساختارهای BM شناسایی شده در این مطالعه، در ادبیات توصیف نشده اند، یا در جریان کلی ادبیات BM یا در مطالعات گردشگری، توصیف نشده اند.

یافته های این مطالعه با نتایج مطالعات اخیر درباره صنعت مسافرت دیجیتال، ارتباط دارد. بنابراین، فهرست ساختارهای BM شناسایی شده، شامل انواع مختلف پلتفرم ها، جمعیت کننده و سایر مدل های چندبعدی می باشد. این نتایج توسط رینهولد و همکاران (2020) تایید شد. بالاترین تعداد فراوانی ارجاعات به ساختارهای OTA نزد مصاحبه شوندگان، مربوط به موقعیت قوی OTAs در بازار است (میتاس و همکاران، 2015). مجموعه ادبیات موجود درباره OTAs نیز، قابل توجه است و شامل بررسی تفاوت های بین مدل تاجر و مدل عامل، جزئیات مدل های درآمدی آنها و گزاره ارزش و موضوعات دیگر است (لایو، یی و ویو، 2016؛ ژانگ، دیزنسکی گیولت و کاکاتسا، 2015؛ تا، راون، دی کی، 2011)

فهرست BMs دیجیتال با یافته های مطالعات قبلی در حوزه گردشگری، همپوشانی دارد. سه تا از 5 ساختار فهرست شده توسط هن (2014) توسط یافته های مطالعه، تایید شدند، و 2 BMs باقیمانده در گونه شناسی هن، BMs سنتی هستند که در حوزه دیجیتال این مطالعه، نیستند. تمام 4 مدل کسب و کار گردشگری فعال شده توسط ICTs که توسط اشمیت و همکاران (2017) ارائه شده که در یافته های این مطالعه، نشان داده شدند، در واقع اگر دارای نام نباشند. به طور مثال، اشمیت و همکاران (2017) BM محرک اکوسیستم را شناسایی کردند، در حالیکه نوع تامین آنها، برابر با ساختار BM تجارت الکترونیک است. یافته ها نیز از 5 الگوی BM از 8 ساختار در کریبنگر و همکاران (2014) پشتیبانی کردند: رایگان پایه، برچسب زنی سفید، سرمایه گذاری جمعی، تبلیغات و سفارشی سازی. علاوه بر این، تمام 5 ساختار ارائه شده در دنیل و فریو (2006) در مطالعه ما، یافت شد. همچنین، تعداد ساختارهای BM در صنعت گردشگری نشان داده شده در این مطالعه، تفاوت قابل توجهی با مطالعات قبلی دارد. در حالیکه، مطالعات قبلی در حوزه گردشگری شامل بین 4 و 8 BM است، این مطالعه ساختارهای 53 BM را شناسایی نمود.

به طور خلاصه، یافته های این مطالعه، فهرستی از ساختارهای BM دیجیتال یافت شده در صنعت گردشگری است. تا حد زیادی، فهرست ساختارهای BM دیجیتال شناسایی شده، شامل ساختارهای BM بررسی شده در ادبیات گردشگری قبلی است. بیشتر ساختارهای BM که در تحقیقات قبلی شناسایی شده اند، در یافته های ما، نشان داده می شوند. بخش زیر، استثنائات را ارائه می دهد و ساختارهای BM دیجیتال جدید شناسایی شده در این مطالعه را توصیف می کند.

5.2. ساختارهای BM جدید

علاوه بر ساختارهای BM بیان شده در مطالعات قبلی، این مطالعه 10 ساختار BM دیجیتال جدید را آشکار نمود. بر اساس داده های جمع آوری شده از مصاحبه ها، نام ها و مشخصات این ساختارها در زیر ارائه می شوند، همراه با نمونه هایی از شرکت هایی که تحت آنها فعالیت می کنند.

1. پلتفرم **Meta-booking**. این **BM** بر پایه ساختار پلتفرم **فراجستجو (Metasearch)** رشد یافته است. همانند پلتفرم های **فراجستجو**، پلتفرم های **Meta-booking** به مشتریان کمک می کند تا ارزانترین قیمت را برای محصولات و خدمات مشابه، جستجو کنند. هر دو **BMs** شامل مقایسه در پایگاه های داده تامین کنندگان مختلف برای نشان دادن طیف گزینه های امکان پذیر در یک مکان می باشد. با این وجود، برخلاف پلتفرم **فراجستجو**، پلتفرم **Meta-booking** دارای چرخه کاملی از تجربه خرید مشتری، بدون هدایت مجدد کاربران به وب سایت شخص ثالث، است. به طور مثال، **Omio** پلتفرم های **Meta-booking (GoEuro سابق)** و **Reservamos** بلیط ها را از تامین کنندگان حمل و نقل متعدد به فروش می رسانند.

2. **Club (جاویژه کوچک)**. شرکت های **Club** بر بخش یا مجموعه محصولات بسیار محدود تمرکز می کنند. **ICTs** دیجیتال کوچک افراد در گوشه های مختلف جهان را قادر می سازد تا بر تستس علائق محدود مشترک، یکدیگر را پیدا کنند. بنابراین، **Eclipse Traveling** تورها را به طور خاصی قادر می سازند تا گوشه های محدود را مشاهده کنند. محرک های اصلی این ساختار، علائق مشتریان در نوع خاصی از گردشگری و وفاداری آنها به کانون است. این ساختار **BM** باید متمایز از ساختار مشارکت باشد: مشارکت به معنای اشتراک و پرداخت های مرتب است، در حالیکه، تحت کانون، مشتریان **BM** بر اساس خرید، پرداخت انجام می دهند. در این مورد، بنابراین، وابستگی مشتری به کانون چیزی بیش از مفهوم روانشناختی و احساسی است.

3. محتوای سفارشی. این ساختار **BM** در واکنش به نیاز روزافزون به محتوای دیجیتال، ایجاد شده است. این شرکت ها، محتوای دیجیتال جامعی پیشنهاد می دهد (متن، عکس، ویدئو، راه حل های **AR** و **VR**): به طور مثال، **View South** فیلم های سفارشی برای شرکت های گردشگری، تولید می کند.

4. همراه (ابتدا موبایل). شرکت هایی که تحت این ساختار فعالیت می کنند، پیشنهادات خود را تنها در کانال دیجیتال خاصی ارائه می دهند، معمولاً از طریق اپلیکیشن موبایل. این روش فرصتی برای ورود سریعتر به بازار در مقایسه با رقبا، فراهم می کند. سایر مزایای بالقوه این **BM** به روز رسانی های به موقع، قیمت گذاری پویا و ارتباط مستمر با مسافران است. دسترسی مستمر به موقعیت مکانی مشتریان نیز فرصت های خوبی برای شخصی سازی فراهم می کند. بنابراین، **HotelTonight** نمونه ای از کاربرد **BM** متحرک است.

5. شبکه وابسته. هدف شرکت هایی که با این **BM** فعالیت می کنند، سازماندهی ارتباطات اثربخش و همکاری بین شعبات (سازندگان رهبر)، مانند بلاگرهای گردشگری و رهبران عقیده کلیدی، و تامین کنندگان است. تامین کنندگان به شبکه های وابسته و شعبات، کمیسیون پرداخت می کنند. این **BM** به عنوان نوع خاصی از بازار دو طرفه (گاسمان و همکاران، 2014) یا پلتفرم های چند طرفه (تاران و همکاران، 2016) تفسیر می شود، چرا که شامل شرکت های مختلفی است. یکی از محبوب ترین شبکه های وابسته در بازار گردشگری، **Travel payouts** است.

6. پلتفرم تارت گردشگری / این نیز نوع خاصی از بازار دو طرفه (گاسمان و همکاران، 2014) یا پلتفرم چند طرفه (تاران و همکاران، 2016) است. پلتفرم های تجارت گردشگری، مانند **Travelport**، ذینفعان مختلفی را ارتباط می دهند، معمولاً نیز با تجمیع تامین کنندگان مختلف و پیشنهادات آنها در یک موتور جستجو منحصربفرد. کار کردن با پلتفرم تجارت گردشگری، توزیع گردشگری و **OTAs** تنها به امضای یک طرف نیاز دارد. پلتفرم های تجارت گردشگری، تعداد زیادی از پیشنهادات را پیشنهاد می دهد، بنابراین، مشتریان نیازی به مقایسه پیشنهادات بین تامین کنندگان، نیاز ندارند.

7. ارتباطات و تحلیل گران. شرکت هایی با این ساختار **BM** در صنعت گردشگری، از طریق کانال های مختلف، درآمد کسب می کنند، آنهم با گزارش خبرها، فروش جستجو و سازماندهی رویدادها برای متخصصان در صنعت. آنها در صنعت گردشگری فعالیت می کنند، گرچه کار آنها ارتباط مستقیم با خدمات گردشگری دارد. در میان این ساختارها، **Phocuswright**، **Skift** و **Arival** از ساختار **BM** ارتباطی و تحلیلی استفاده می کنند.

8. مدیریت هزینه. این ساختار BM جدای از بازار مسافرت آنلاین رشد کرده است. شرکت هایی با این ساختار BM مسافران کسب و کار را بر می انگیزاند تا کمتر هزینه کنند، بنابراین، کارفمایان آنها می توانند بودجه های مسافرت کسب و کار را کاهش دهند. شرکت های معروف که از این ساختار BM استفاده می کنند، Deem و Rocketrip هستند.

9. بدون برد، بدون حق الزحمه. شرکت هایی که تحت این ساختار فعالیت می کنند، تنها زمانی درآمد کسب می کنند که مشتریانشان از خدمات آنها بهره مند شوند یا از آنها بهره برداری کنند. این ساختار BM ریشه در نهادهای حقوقی دارد. بعد از درخواست مشتری، این شرکت ها تلاش می کنند که پولی را که حق مشتری است، به دست آورند. اگر آنها در برگرداندن پول مشتری موفق شوند، کمیسیون دریافت می کنند. AirHelp و Compensair دو شرکت معروفی هستند که تحت این ساختار BM فعالیت می کنند. محرک اصلی این BM مدل درآمدی کسب ارزش است. شرکت هایی که کمیسیون یا حق الزحمه یا اجرت مقطوع، تنها در صورت برنده شدن دریافت می کنند؛ اگر پرونده به صورت مد نظر حل و فصل نشود، مشتریان چیزی از دست نمی دهند. این BM با ظهور خدمات رزرو مجدد که تلاش می کند تا بلیط ها یا مکان ها را با قیمت پایین تر رزرو مجدد کند، گسترش یافته است. مشتریان با صرفه جویی در هزینه رزرو مجدد خود کمیسیون پرداخت می کنند، اما تنها زمانی که قیمت بلیط ها یا مکان ها کاهش یابد.

10. Edufication. این نام از طریق مقایسه با BM بازی نمایی ایجاد شد. هدف شرکت های گردشگری Edufication نه تنها پیشنهاد یک گزاره ارزش خاص، بلکه آموزش به مشتریانشان می باشد. به طور مثال، شرکت های گردشگری مشتریان را در زمینه رفتار پایدار (Center Smart Tourism) یا سواد حقوقی (AirHelp) آموزش می دهند.

این ده ساختار BM در ادبیات دانشگاهی، ارائه نشده است. آنها نه در ادبیات کلی BM و نه در مطالعات گردشگری، وجود ندارند. اولیورا و مارتینز (2010) بیان نمودند که ساختارهای BM در میان صنایع به کار گرفته می شود، بنابراین، انتظار می رود که این ساختارهای BM دیجیتال جدید را بتوان در سایر صنایع، یافت در در آینده نزدیک استفاده کرد.

5.3. ارزیابی طبقه بندی

طبقه بندی ایجاد شده از ساختارهای مدل کسب و کار دیجیتال در صنعت گردشگری (جدول 2) به ارزیابی کیفیت مدلسازی طبقه بندی نیاز دارد. ارزیابی از روش ترکیب معیار ارزیابی طبقه بندی نیکرسون و همکاران (2013) و زویپینسکی و همکاران (2020) تبعیت می کند. شامل 7 معیار است: سودمندی، جامعیت، کاربردپذیری، استحکام، اختصار، توسعه پذیری، و قدرت تبیین کنندگی. ارزیابی پس از پایان تحلیل داده و ایجاد طبقه بندی انجام شد. این بخش، ارزیابی بر اساس هر معیار را نشان می دهد.

برای معیارهای اول و چهارم، سودمندی و استحکام، دیدگاه بلندمدت و ارزیابی مجدد کاربرد طبقه بندی در طی زمان ضروری است (زویپینسکی و همکاران، 2020). پس از استفاده و بازخورد، کارها و آثار آتی باید به طور کامل، سودمندی طبقه بندی و استحکام آن را ارزیابی کند. همچنین، سودمندی حاصل از دیدگاه کوتاه مدت نیز ممکن است با تطابق با اهداف ایجاد طبقه بندی، برآورد شود (زویپینسکی و همکاران، 2020). از آنجا که هدف اولیه شناسایی و طبقه بندی ساختارهای BM دیجیتال در صنعت گردشگری است، طبقه بندی ایجاد شده، این معیار را در صورت قابل اجرا بودن برای متخصصان و محققان، برآورده می کند.

در ارتباط با معیار دوم، طبقه بندی پیشنهاد شده یعنی طبقه بندی تمام ساختارهای BM آشکار شده؛ هیچ ساختار BM خارج از طبقه بندی وجود ندارد. همچنین، ساختارهای BMS دیجیتال جدیدی بر اساس دیجیتالی سازی صنعت، رشد گسترده ای دارند. به زودی نهادهای جدید اضافه خواهند شد در این مورد، این امر بر جامعیت طبقه بندی اثر ندارد، آنها هم بخاطر اینکه قرار دادن گونه یا مدل های جدید در طی زمان یک کیفیت درونی هر طبقه بندی به شمار می آید (لمبرت، 2006) علاوه بر این، احتمال گنجانیدن نهادهای جدید در آینده، مربوط به بسط پذیری طبقه بندی است (معیار ششم)

در ارتباط با سایر معیارها، طبقه بندی، نشان دهنده کاربرد پذیری نمونه شرکت های واقعی موجود برای هر ساختار BM است. از آنجا که طبقه بندی از تعداد مختصری از ابعاد استفاده می کند، می توان موجز بودن آن را ارزیابی نمود. علاوه بر این، ابعاد بیشتری

را می توان به طبقه بندی اضافه نمود، زیرا نشان دهنده طبقه بندی پیشنهادی از ساختارهای BM دیجیتال در صنعت گردشگری با عوامل اصلی خلق ارزش است. بحث های آتی ممکن است در ارتباط با قدرت تبیین کنندگی (معیار هفتم) طبقه بندی ایجاد شده، به وجود آید. گرچه این مطالعه مبانی نظری برای طبقه بندی BM ارائه می دهد، به دلایل مختلفی ممکن است مانع تمایز دقیق بین ساختارها شود. به طور مثال، ساختار BM مشابه ممکن است، به چندین صورت پیاده سازی شود. بنابراین، SaaS ممکن است شامل طیف گسترده ای از خدمات و محصولات پیاده سازی شده با مدل های درآمدی مختلف شود، گرچه این BM در شرکت های مختلف، مشابه است. با ترکیب BMS در یک شرکت، ممکن است پیچیدگی های بیشتری ایجاد شود. این ویژگی های طبقه بندی های BM در مقالات پیشین توصیف می شوند و طبیعی است، آنهم به خاطر ویژگی های طبقه بندی در حوزه مدیریت (بادن-فالر و مورگان، 2010).

5.4. عوامل خلق ارزش ساختارهای BM دیجیتال

طبقه بندی پیشنهادی ساختارهای BM دیجیتال بر اساس عوامل اصلی خلق ارزش (جدول 3) نشان دهنده طیفی از عوامل خلق ارزش در اکوسیستم گردشگری دیجیتال است (جدول 3). این یافته ها با نتایج رینهولد و همکاران (2020) ارتباط دارد: BMS در اکوسیستم گردشگری دیجیتال کنونی، انواع مختلف فعالیت های ارزش آفرینی و جریان های درآمدی متنوع را ترکیب می کند. همچنین، حاکمیت نسبی از ساختارهای BM حاصل از گزاره ارزش میان 5 گروه وجود دارد. گزاره ارزش، عامل اصلی خلق ارزش برای بیش از نیمی از ساختارهای BM شناخته شده است. به طور کلی، این تسلط ساختارهای BM حاصل از گزاره ارزش در طبقه بندی توسعه یافته، با چارچوب V-5 پذیرفته شده، ارتباط دارد (تاران و همکاران، 2016) گرچه بخش قابل توجهی از BMS دیجیتال شناسایی شده در صنعت گردشگری، در این چارچوب بی نظیر است.

تمام عوامل اصلی خلق ارزش ساختارهای BM شناسایی شده، با عوامل اصلی خلق ارزش در طبقه بندی اولیه تاران و همکاران (2020) با یک استثنا منحصربفرد، تطابق دارد. ساختار BM مبادله ای در چارچوب V-5 با شبکه ارزش ارتباط دارد، درحالیکه یافته های این مطالعه مبادله را با کسب ارزش، ارتباط می دهد. هر دو مشارکت کننده این BM را توصیف نمودند و بیان نمودند که آن محرک اصلی بر اساس مدل درآمد است، یعنی کسب ارزش. همچنین، باید گفته شود که مقایسه یافته های این مطالعه و طبقه بندی بر اساس تاران و همکاران (2016)، تنها در مواردی مناسب است که ساختارهای BM شناسایی شده، دارای شباهت هایی در طبقه بندی اولیه باشد.

اجزای BM ممکن است در ساختارهای متعدد، مشابه باشد، گرچه، اجزای محوری ساختار BM بودن موجب می شود که محرک ارزش اولیه باشد. به طور مثال، اجزای آموزشی یا عنصر بازی نمایی را می توان در کسب و کارهای مختلف گردشگری با ساختارهای BM متفاوت مشاهده نمود. با این وجود، این اجزا، ساختارهای BM را تعیین می کنند (به ترتیب آموزشی و بازی نمایی)، آنهم در صورتی که عوامل اصلی خلق ارزش باشند. نمونه دیگر مدل درآمد (کسب ارزش) می باشد. مدل درآمد مشابه (به طور مثال، تبلیغات) ممکن است یکی از اجزای BM یا عوامل اصلی خلق ارزش باشد. بنابراین، ساختار BM تبلیغات، حول این جریان درآمدی، ایجاد می شود.

6. جمع بندی

طیفی از BM های نوین مبتنی بر فناوری های جدید در صنعت جهانگردی امروزی تحت تأثیر دیجیتالی سازی در حال توسعه هستند. این مطالعه پیکربندی های BM دیجیتال را در صنعت سفر بررسی کرده است. تجزیه و تحلیل داده ها به دو روش استقرایی (داده محور) و قیاسی (تئوری محور) انجام شد. 53 پیکربندی BM دیجیتال در صنعت سفر شناسایی و با موارد معرفی شده در ادبیات مقایسه شد. 10 پیکربندی BM در ادبیات وجود نداشت و در این مطالعه با جزئیات شرح داده شده است. طبقه بندی پیکربندی های BM دیجیتال شامل 5 گروه است که بر اساس عوامل اصلی خلق ارزش تفکیک می شوند. این مطالعه هم مشارکت های نظری و هم عملی را ارائه می دهد.

اهمیت این مطالعه، بررسی تفصیلی کسب و کار گردشگری دیجیتال از منظر BM می باشد. ابتدا، هدف این مطالعه تغییر در نظریه سازی درباره BMs در صنعت گردشگری است. تکنولوژی های دیجیتال طیف گسترده ای از فرصت ها برای شرکت های گردشگری برای خلق یک BM نوآورانه ایجاد می کند: برای خلق گزاره ارزش، شبکه ای ایجاد کنید، به بخش مشتری نزدیک شوید، محصولات و خدماتی ایجاد و توزیع کنید و سودآور باشید. شرکت های گردشگری دیجیتال از BMs صنایع مختلف استفاده می کنند و BMs کاملاً جدید ایجاد می کنند. مطالعات قبلی از سایر صنایع از هم گسیخته بود و تنوع فعالات در اکوسیستم گردشگری دیجیتال را بیش از حد ساده سازی می نمود. هدف طبقه بندی پیشنهادی چارچوب بندی ساختارهای BM دیجیتال و پشتیبانی از ایجاد درک مشترک میان محققان در زمینه گردشگری است. ساختارهای BM دیجیتال در صنعت گردشگری که در اینجا ارائه شد، می تواند مبنایی برای مطالعات آتی و نظریه سازی بیشتر ایجاد کند. هنگام گفتگو در مورد فعالان در اکوسیستم گردشگری دیجیتال، محققان به این چارچوب آسان و امکان پذیر اشاره می کنند. استفاده از رده بندی شناسی و طبقه بندی BMs دیجیتال در صنعت گردشگری، اکوسیستم مسافرتی دیجیتال را ملموس تر می کند. علاوه بر این، نمونه های واقعی ارائه شده برای ساختارهای مختلف، درک جامع "مرجع" را در اکوسیستم گردشگری کنونی، امکان پذیر می سازد. علاوه بر این، کاربرد یافته های این مطالعه محدود به یک منطقه با کشور خاص نیست، آنها به خاطر رویکرد بین المللی آن.

دوم، این مطالعه در درک معماری ساختارهای BM در صنعت گردشگری نقش دارد. گرچه روش رایج، BM را به صورت مجموعه ای از سازه ها (عناصر) تفسیر می کند، چارچوب V-5 (تاران و همکاران، 2016) عوامل اصلی خلق ارزش هر ساختار BM شناسایی شده را آشکار نمود. روش محرک ارزش به الویت بندی عناصری که هر ساختار BM را هدایت می کند، کمک می کند و در نتیجه، بررسی معماری خلق ارزش را امکان پذیر می سازد.

سوم، این مطالعه، صنعت گردشگری دیجیتال را در حوزه تحقیقات BM ترکیب می کند. به شناختن BMs دیجیتال به عنوان یکی از مسائل کلیدی اقتصاد دیجیتال مدرن، مقالات حوزه BM افزایش یافته است. با این وجود، به صنعت گردشگری، توجه زیادی نشده است. شناسایی BMs دیجیتال در صنعت گردشگری، پلی بین تحقیقات گردشگری و مطالعات BM ایجاد می کند.

این مطالعه، از طریق کشف ساختارهای جدید BM در حوزه BM نقش دارد. نتایج، شامل 10 ساختار BM جدید کشف شده است که تا کنون در گردشگری یا ادبیات BM معرفی نشده بود. توصیف این ساختارهای BM جدید، طیف گسترده ساختارهای BM که در ادبیات توصیف شده را بسط می دهد. گرچه در ادبیات گردشگری شناسایی شده اند، این ساختارهای BM جدید در صنایع دیگر نیز ظهور یافته اند. بنابراین، این مطالعه در ادبیات BM، با افزایش طیف ساختارهای BM، نقش دارد.

برای متخصصان، فهرست جامع و نظامند ساختارهای BM دیجیتال در صنعت گردشگری و طبقه بندی بر اساس عوامل اصلی خلق ارزش که در اینجا ارائه شده، دارای ارزش زیادی است. به عنوان یک ابزار جامع، فهرست BMs دیجیتال می تواند برای شرکت های گردشگری دیجیتال که تغییر دیجیتالی خود را آغاز کرده اند و برای فعالان دیجیتال در صنعت مسافرتی، سودمند باشد. مدیران، برای ارزیابی فعالیت های کنونی شرکت و رقبای خود می توانند از طبقه بندی تجمعی ساختارهای BM استفاده کنند. به طور مثال، مدیران شرکت مسافرتی ممکن است تمایل داشته باشند تا اثربخشی و رقابت پذیری BM کنونی خود را هنگامی که به دنبال استفاده از فرصت های دیجیتال کنونی برای خلق ارزش هستند، ارزیابی کنند. ضمناً، استراتژیک های مسافرتی که به دنبال ایده های جدید کسب و کار هستند، می توانند از طبقه بندی ساختارهای BM دیجیتال برای شناسایی فرصت های احتمالی اما کم کاربرد برای توسعه کسب و کارهای مسافرتی دیجیتال جدید، استفاده می کنند. فهرست تجمعی ساختارهای BM نیز برای مدیران ایجاد شد تا از طراحی و نوآوری BM الهام گیرند.

7. محدودیت ها و مسیرهای آتی

با توجه به محدودیت های روش اکتشافی، این مطالعه فاقد تعمیم آماری مطالعات کمی است. هدف این بررسی ایجاد یک مدل است تا اثبات یک مدل. نظریه داده بنیاد عملی مزایای زیادی برای خلق مدل و تدوین فرضیه دارد، اما روش های کمی برای تحقیقات آتی در این زمینه پیشنهاد می شود. محدودیت مهم دیگر، حاصل تغییرات سریع در BMs پیرامون اکوسیستم مسافرتی می باشد. این

مطالعه تصویری از صنعت مسافرتی دیجیتال در لحظه جمع آوری اطلاعات فراهم می کند. با این وجود، صنعت دیجیتال، یکی از پررشدترین صنایع محسوب می شود. با توجه به اینکه ایجاد BM نوآورانه، یکی از مولفه های کلیدی رقابت پذیری در عصر دیجیتال است، BMS دیجیتالی جدید به ظهور در صنعت مسافرتی، ادامه خواهد داد. بنابراین، فهرست BMS دیجیتال در صنعت گردشگری این مطالعه، به سرعت با BMS نوآورانه جدید، تکمیل می شود. طبقه بندی پیشرفته ساختار مدل کسب و کار دیجیتال در صنعت گردشگری، بخاطر ویژگی های ایجاد طبقه بندی در حوزه BM دارای قدرت تبیین کنندگی و استواری محدودی است. همچنین، به ارزیابی های آتی، جهت بررسی سودمندی طبقه بندی پیشنهادی نیاز است، زیرا این کیفیت، نشان دهنده تحلیل کاربرد طبقه بندی در طی زمان است.

شایسته است تعدادی مسیرهای تحقیق توسط محققان مد نظر قرار گیرد. ابتدا، مواردی از BMS متعدد در یک شرکت، به بررسی بیشتر نیاز دارد. ترکیباتی از دو، سه یا بیشتر BM در یک شرکت، مستلزم تحلیل از منظر مختلف است. دوم، محققان ممکن است به عوامل کلیدی ساختارهای BM موفق در صنعت گردشگری توجه کنند. اثبات شده است که ساختارهای BM خاص رایج تر و پایدارتر از سایر ساختارها است. فرآیندهای نوآوری BM و نگرش های ذینفعان به ساختارهای BM موضوعات جالبی در این رابطه است. سوم، مطالعات آینده ممکن است به بررسی روابط بین ساختارهای BM و ساختارهای مدل درآمد پردازند. به طور مثال، ساختارهای BM دیجیتال در صنعت مسافرتی از مدل های درآمدی خاصی برخوردار است. چهارم، رابطه بین ساختارهای BM و عوامل اصلی خلق ارزش آنها، موضوع جالب دیگری است. به طور خاص، کارهای آتی ممکن است به بررسی این موضوع که چرا و چگونه عوامل اصلی خلق ارزش به عنوان منبع ارزش برای یک ساختار BM عمل می کند، علاقه مند باشند.

8 منابع و مراجع

Frank, L. (2011). Business models for airports in a competitive environment. One sky, different stories. *Research in Transportation Business & Management*, 1(1), 25–35.

Ghaziani, A., & Ventresca, M. J. (2005). Keywords and cultural change: Frame analysis of business model public talk, 1975–2000. *Sociological Forum*, 20(4), 523–559.

Ko, A., & Gillani, S. (2020). A research review and taxonomy development for decision support and business analytics using semantic text mining. *International Journal of Information Technology and Decision Making*, 19(1), 97–126.

Orcher, L. T. (2016). *Conducting research: Social and behavioral science methods*. New York, NY: Routledge.

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students* (5th ed.). Harlow, England; New York: FT/Prentice Hall.

Solvoll, S., Alsos, G. A., & Bulanova, O. (2015). Tourism entrepreneurship – review and future directions. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 15(sup1), 120–137.

Yanes, A., Zielinski, S., Diaz Cano, M., & Kim, S. I. (2019). Community-based tourism in developing countries: A framework for policy evaluation. *Sustainability*, 11(9), 2506.

Viglia, G., Werthner, H., & Buhalis, D. (2016). Disruptive innovations. *Information Technology & Tourism*, 16(4), 327–329.



پښتونستان ښار
پښتونستان ښار
پښتونستان ښار