

شناسایی و تبیین آمیخته بازرراحی مدل های کسب و کار با رویکرد کارآفرینی سازمانی در صنعت گردشگری

امیرمحمد کلایی^۱، سیمین کریمی راد^۲

تاریخ دریافت: ۹۷/۱۲/۱۵- تاریخ پذیرش: ۹۸/۳/۸

چکیده:

امروزه یکی از بهترین راه های پویایی برای مقابله با تغییرات محیطی که باعث ایجاد شکاف عمیق بین نیازهای مشتریان و عملکرد شرکت ها می شود، بازرراحی مدل های کسب و کار است. با توجه به اهمیت بازرراحی مدل های کسب و کار در کسب مزیت رقابتی و افزایش عمر شرکت ها، هدف این پژوهش شناسایی آمیخته بازرراحی مدل های کسب و کار با رویکرد کارآفرینی سازمانی است. رویکرد این پژوهش کیفی و پژوهش برحسب هدف توسعه ای است. نمونه آماری شامل ۱۳ نفر از مدیرانی است که تجربه کارآفرینی در شرکت های فعال در صنعت گردشگری را داشته اند. داده ها از طریق مصاحبه به صورت نیمه ساختاریافته گردآوری شده که به منظور تجزیه و تحلیل دقیق داده ها، شیوه تحلیل محتوا اتخاذ شده است. نتایج پژوهش حاکی از آن است که ۴ مؤلفه اصلی آمیخته بازرراحی مدل کسب و کار شرکت ها با تمرکز بر فرایندها، ساختار اصلی و بر اساس مدل سوددهی عبارت اند از: فرهنگ سازمانی، مسئولیت اجتماعی شرکتی، خلق ارزش مشترک و قابلیت ها.

کلیدواژگان: بازرراحی مدل کسب و کار، کارآفرینی سازمانی، صنعت گردشگری.

۱. استادیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران.

نویسنده مسئول: Colabi@modares.ac.ir

۲. دانشجوی کارشناسی ارشد، مدیریت بازرگانی بین الملل، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران

مقدمه

محیط کسب و کار در صناعی که امروزه با بحران‌های شدید روبرو هستند پرتلاطم‌تر از قبل است. امروزه نوسازی و کارآمدی شرکت‌ها، همگام با تغییرات و تحولات نشئت گرفته از مسائل اقتصادی، سیاسی، فرهنگی و اجتماعی نقش اساسی در ایجاد مزیت رقابتی و توسعه پایدار شرکت‌ها دارد. نداشتن انعطاف‌پذیری در فرایندهای کسب و کار، کنار رفتن از عرصه رقابت و از بین رفتن شرکت را در پیش دارد. محیط درونی از عوامل تأثیرگذار بر کارآفرینی در شرکت‌ها است (هیوز و مصطفی، ۲۰۱۶). پژوهشگران متعددی نیز عنوان می‌کنند که تغییرات آشفته محیط‌های رقابتی، پویا و سریع است. بنابراین شرکت‌ها متوجه می‌شوند که مدل‌های کسب و کار فعال برای ارائه راه‌حل دائمی نیستند. این مدل‌ها باید به‌قدری انعطاف‌پذیر باشند که بتوان تغییرات را بر آن‌ها اعمال کرد. با توجه به رقابت شدید در صنعت گردشگری، جستجو برای فرصت‌های جدید شکل گرفته، لازم است فعالیت‌ها را مجدد در نهادهای حاضر سازمان‌دهی کرد. رویکرد گسترده‌ای که وجود دارد، نشان‌دهنده آن است که شرکت‌ها امروزه با محصولات و خدمات یکدیگر رقابت نمی‌کنند، بلکه این مدل‌های کسب و کار هستند که عامل رقابت می‌باشند (گرابوسکا، ۲۰۱۵).

از نگاه استراتژیک، بررسی روندها در صنعت با استفاده از مدل پورتر، PESTEL، در کنار تجزیه و تحلیل SWOT صورت می‌گیرد. بازار آشفته و درهم‌تنیده این روزها و تغییرات محیطی ناشی از تحریم‌های خارجی مستلزم نوآوری در همه زمینه‌ها و بازسازی فرایندها در بخش‌های ناکارآمد است (گرابوسکا، ۲۰۱۵)، امری که از طریق بازطراحی مدل کسب و کار و تغییر در آن امکان‌پذیر خواهد بود. شرکت‌ها باید بتوانند در مقابل محرک‌های محیطی از خود پاسخ مناسبی نشان دهند تا بتوانند از این طریق پاسخگو نیازها باشند.

در عصر حاضر فعالیت گردشگری به‌عنوان یکی از مهم‌ترین و پویاترین فعالیت‌ها در جهان مطرح است (محمودی و همکاران، ۱۳۹۴). محیط به‌شدت رقابتی این صنعت، شرکت‌های فعال

در زمینه گردشگری را وادار می‌کند تا به دنبال روش‌های جدیدی برای بهبود مزیت‌های رقابتی خود باشند (رمضانیان و حیدرنیای، ۱۳۹۰). در شرایط امروزه کشور، بحران‌ها و مدیریت آن‌ها مسئله‌ای مهم و حیاتی تلقی می‌شود که ارتباطی نیز با گردشگری و فعالیت‌های آن دارد و به نظر می‌رسد که صنعت گردشگری با دارا بودن ویژگی‌هایی که آن را از دیگر صنایع جدا می‌سازد همواره آماده پذیرش هرگونه بحران است که این امر می‌تواند احتمال وقوع و میزان بروز بحران در این صنعت را شدت بخشد (یاوری و منصوری، ۱۳۹۶). از سویی نوسانات نرخ ارز، افزایش نرخ بلیت هواپیما و سوی دیگر کاهش قدرت خرید مردم با توجه به مسائل اقتصادی و معیشتی، مشکلات فراوانی را برای گردشگری و گردشگران به وجود آورده است. طبق آخرین گزارش آماری سازمان میراث فرهنگی، مربوط به ۴ ماهه نخست سال ۱۳۹۷ از ابتدای فرودین تا تیرماه، تعداد گردشگر خروجی ۸,۶ درصد کاهش داشته است. این امر می‌تواند نشئت گرفته از نوسانات نرخ ارز، مسائل اقتصادی، اجتماعی، سیاسی، بین‌المللی و دیگر عوامل باشد. با توجه به کاهش گردشگران خروجی به علت مسائل عنوان‌شده، تعداد سفرهای داخلی در جایگزینی سفرهای خارجی رو به افزایش است. از طرفی به دلیل کاهش ارزش پول ملی شمار گردشگران ورودی به کشور نیز افزایش یافته است. با توجه به نبود زیرساخت‌های لازم در ارائه امکانات رفاهی و اقامتی در اوج سفرها، خدمات گردشگری به‌درستی ارائه نمی‌گردد. کسب سود و توسعه پایدار شرکت‌های فعال در این صنعت، متأثر از ایجاد تعادل در تعداد گردشگران ورودی و خروجی در جهت ارائه خدمات گردشگری است. تغییر و نوآوری در فرایندهای کسب‌وکار و مدیریت فرصت‌ها، افزایش عمر و پایداری شرکت‌ها در این صنعت را به دنبال دارد. در دیدگاه‌های سنتی همواره شرکت‌ها با مقاومت‌هایی در برابر تغییر و کارآفرینی سازمانی مواجه هستند. علت بیشتر شکست‌هایی که از تغییرات ناشی می‌گردد، از عدم همکاری، نداشتن اعتماد و عدم اطمینان به آینده است. از عوامل تأثیرگذار در ایجاد تغییر، نیاز به زیرساخت‌ها و شرایط لازم برای بهبود وضعیت و ایجاد تغییر در بخش‌های اصلی، روند فعالیت‌ها و مسئولیت‌پذیری‌ها است. بازطراحی مدل‌های کسب‌وکار که از عوامل ایجاد ارزش جدید برای مشتریان و دیگر ذینفعان است، سبب ایجاد مزیت رقابتی و افزایش عمر شرکت‌ها می‌شود. مدل‌های کسب‌وکار جدید این امکان را می‌دهد که بتوان چگونگی اختلال‌های

ایجادشده را شرح داده و واکنش مناسب به این اختلال‌ها را شناسایی کرده و پیش برد (دمیل و همکاران^۱، ۲۰۱۵). برای بازطراحی مدل‌های کسب‌وکار نیز گاهی نیاز به تغییر در عناصر این مدل‌ها است که همواره متأثر از عوامل محیطی درون و برون شرکتی می‌باشند. بر این مبنا سؤال اصلی پژوهش عبارت است از اینکه آمیخته بازطراحی مدل‌های کسب‌وکار شرکت‌های فعال در صنعت گردشگری چیست؟

مبانی نظری و مروری بر مطالعات گذشته

کارآفرینی سازمانی^۲ و کارآفرینی استراتژیک^۳

اگرچه که ایجاد کسب‌وکار جدید جنبه مهمی از کارآفرینی است اما تصویر کاملی از آن نیست. این دیدگاه در داخل یا خارج از شرکت‌ها، در شرکت‌های انتفاعی و غیرانتفاعی و در فعالیت‌های کسب‌وکارهای تجاری و غیرتجاری به‌منظور ارائه ایده‌های جدید قابل مشاهده است؛ بنابراین فرایند کارآفرینی مفهومی یکپارچه است که انقلابی در سطوح مختلف کسب‌وکار و کشورها برپا کرده است (کوراتکو و هورنسی^۴، ۲۰۱۸). همچنین ون دی ون^۵، از محققان صاحب‌نظر، همواره کارآفرینی را در شرایطی متفاوت‌تر از دیگر محققان می‌بیند. او معتقد است که کارآفرینی تنها محدود به شرکت‌های تجاری نیست، کارآفرینی چه در شرکت‌های خصوصی و دولتی و چه در شرکت‌های غیرانتفاعی همواره وجود دارد. تمرکز ون دی ون بر کارآفرینی سازمانی دیدگاه او را بر این موضوع که نوآوری یا ایجاد یک کسب‌وکار جدید یک فعالیت گروهی یا جمعی است را تقویت می‌کند (زهره^۶، ۲۰۱۶). شرما و کریسمن^۷ (۱۹۹۹) نیز در پژوهش خود، فعالیت‌های کارآفرینانه را در دو گروه، کارآفرینی مستقل و کارآفرینی سازمانی دسته‌بندی کرده‌اند. کوراتکو و همکاران^۸ (۲۰۱۴) بیان کرده‌اند، زمانی که

1. Demil et al.
2. Corporate Entrepreneurship
3. Strategic Entrepreneurship
4. Kuratko & Hornsby
5. Van de Ven
6. Zahra
7. Sherma & Crisman
8. Kuratko et al.

افراد در شرکت‌های تازه تأسیس آزاد هستند تا اقدامات و ابتکارات را بدون توجه به قوانین محدودکننده دنبال کنند، کارآفرینی سازمانی شکوفا می‌شود. کارآفرینی سازمانی در طی ۴۰ سال گذشته پیشرفت‌هایی داشته تا به استراتژی بدل شود که بتواند تلاش‌های شرکت‌ها را برای ایجاد نوآوری و مقابله مؤثر با واقعیت‌های رقابتی در بازارهای جهانی تسهیل کند (کوراتکو و همکاران، ۲۰۱۵). در سالیان اخیر شرکت‌ها بیشتر بر کارآفرینی تکیه دارند تا به‌طور هم‌زمان مزیت‌های رقابتی امروز و فردا، به‌خصوص آن‌هایی که در نوآوری ریشه دارند را پرورش دهند. محرک اصلی کارآفرینی سازمانی در شرکت‌ها، احیای نوآوری، خلاقیت و رهبری است (کوراتکو و آدرتسچ، ۲۰۱۳). یکی از زمینه‌های قابل کنترل کارآفرینی سازمانی برای مدیران، ایجاد محیط کاری است که هدایت‌کننده نوآوری و رفتارهای کارآفرینانه است (کوراتکو و همکاران، ۲۰۱۴). بنابراین بافت و شرایطی که فعالیت‌های کارآفرینی در آن رخ می‌دهد از مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار است (زهر، ۲۰۱۶). کارآفرینی سازمانی در محیط‌های پرتلاطم و پویا که در آن انعطاف‌پذیری استراتژیک و نوآوری برای حفظ مزیت‌های رقابتی و پاسخ به نیروهای محیطی از اهمیتی برخوردار است، ضروری است (هیوز و مصطفی، ۲۰۱۶). بر مبنای تئوری اقتضائی محیطی^۲، شرکت‌ها باید با تغییرات محیط خارجی منطبق شوند، اما این به معنی منفعل شدن نیست. محیط‌های آشفته‌بازار، بر قدرت رابطه نوآوری و عملکرد شرکت تأثیرگذار است (تسای و یانگ^۳، ۲۰۱۲). ایجاد جو کارآفرینی در شرکت‌ها یا شکل‌گیری کارآفرینی سازمانی کمک می‌کند تا شرکت‌ها بتوانند انعطاف‌پذیری را به دست آورند (الوانی و همکاران، ۱۳۹۳)؛ بنابراین پژوهشگران معتقدند که محیط درون شرکتی و برون شرکتی از عوامل مهم تأثیرگذار بر کارآفرینی است.

دو شکل از کارآفرینی در شرکت‌ها وجود دارد: خطرپذیری سازمانی و کارآفرینی استراتژیک. خطرپذیری سازمانی، به راه‌اندازی کسب‌وکارهای جدید در شرکت‌های موجود اشاره دارد. کارآفرینی استراتژیک شامل مجموعه‌ای از فعالیت‌های مربوط به کارآفرینی است که لزوماً شامل ایجاد کسب‌وکار جدید نیست (کربت و همکاران^۴، ۲۰۱۳). برخی پژوهشگران استدلال

1. Kuratko, & Audretsch
2. Environmental Contingency Theory
3. Tsai & Yang
4. Corbett et al.

کردند که کارآفرینی استراتژیک شامل اتخاذ اقدامات کارآفرینانه با دیدگاه‌های استراتژیک است. بررسی‌ای از ابعاد کارآفرینی استراتژیک در چهار بخش اصلی که شامل طرز فکر کارآفرینانه، رهبری و فرهنگ کارآفرینانه، مدیریت استراتژیک منابع و استفاده از خلاقیت و نوآوری می‌شود، صورت گرفته است (ایرلند و همکاران، ۲۰۰۳). کارآفرینی استراتژیک، چابکی استراتژیک، انعطاف‌پذیری، خلاقیت و نوآوری مستمر را توسعه می‌دهد. بر این اساس در تمامی شرکت‌ها، کارآفرینی استراتژیک موفق، کنجکاوی، ریسک‌پذیری، یادگیری و نوآوری را به ارمغان می‌آورد (کراوس و همکاران، ۲۰۱۱).

از اشکال کارآفرینی استراتژیک می‌توان به بازطراحی مدل‌های کسب‌وکار^۳ اشاره کرد که عبارت است از رویکردی کارآفرینانه که به موجب آن مدل کسب‌وکار شرکت‌ها تغییر می‌کند و یا مجدد طراحی می‌شود و شرکت را از دیگر رقبا متمایز می‌کند. در این روش شرکت‌ها، مدل کسب‌وکار خود را باهدف بهبود فرایندهای عملیاتی تغییر می‌دهند (کوراتکو و آدراتسچ، ۲۰۰۹).

مدل کسب‌وکار

مفهوم مدل کسب‌وکار از اواخر دهه ۱۹۹۰ توجه بیشتری را به خود جلب کرده است که ناشی از فرصت‌های سرمایه‌گذاری جدید اینترنتی و نیاز به توضیح دادن به ذینفعان بالقوه در مورد چگونگی ایجاد ارزش است (دمیل و همکاران، ۲۰۱۵). تیمر^۴ (۱۹۹۸) از اولین افرادی بود که تعریفی برای مدل کسب‌وکار که شامل ساخت محصول یا خدمات، جریان اطلاعات، شرح سودمندی و شرح منابع درآمدی می‌شود را پیشنهاد داد. پس از آن، مفاهیمی دیگری برای مدل کسب‌وکار ارائه شده است. جانسون^۵ (۲۰۱۰) استدلال می‌کند که مدل کسب‌وکار روشی است که شرکت در جهت تأمین ارزش برای گروهی از مشتریان بکار می‌گیرد. به‌طور کلی، مدل کسب‌وکار با منطق عملیات، شناسایی می‌شود؛ مسیر یا روشی عملیاتی که باید در شرکت بکار گرفته شود (گرابوسکا، ۲۰۱۵).

1. Ireland et al.
2. Kraus et al.
3. Reconstruction of Business Models
4. Timmer
5. Johnson

به‌طور خلاصه مدل کسب‌وکار ما را به یک دیدگاه کارآفرینی از استراتژی نزدیک‌تر می‌کند که کمتر به کسب‌وکار به‌طور معمول در بخش‌های بالغ سازمان و بیشتر با نوسازی و جوان‌سازی از طریق ایجاد توسعه و بهره‌برداری فرصت می‌دهد. مدل‌های جدید کسب‌وکار ممکن است چرا و چگونگی ایجاد اختلال را شرح دهند و همچنین راه‌هایی را برای واکنش نشان دهند. البته، نوآوری‌های فناورانه هنوز هم در این پویایی‌های صنعت نقش حیاتی دارند. مدل‌های جدید کسب‌وکار می‌توانند به‌طور چشم‌گیری قوانین صنعت را با معرفی راه‌های جدید کسب‌وکار تغییر دهند، به‌ویژه آن‌ها نشان می‌دهند که مفهوم مدل کسب‌وکار دوباره می‌تواند استراتژی را با کارآفرینی متصل کند (دمیل و همکاران، ۲۰۱۵).

بامطالعه و بررسی ادبیات مدل کسب‌وکار به این نتیجه می‌رسیم که تعریف مشخصی برای مدل کسب‌وکار وجود ندارد و تعاریف ارائه‌شده در بعضی نقاط با یکدیگر هم‌پوشانی داشته و تفاسیر احتمالی بسیاری را ارائه می‌دهند (زووت و همکاران، ۲۰۱۱). اگرچه اجماع گسترده‌ای از تعریف و ترکیب مفهوم مدل کسب‌وکار وجود ندارد، از تکرار عبارت در پژوهش‌ها و ادبیات تحقیق مشهود است که مدیران و پژوهشگران این مدل را به‌عنوان یک ساختار تحلیلی و تشریح کاربردی می‌نگرند (لومبرت و دیویدسون، ۲۰۱۳).

تجزیه و تحلیل سطوح بالا در مدل کسب‌وکار به درک و تأکید بر روابط ضروری بین مدل کسب‌وکار در شرکت و استراتژی‌ها کمک می‌کند. بدون تردید روابطی مهم و ضروری بین این دو مسئله وجود دارد. پژوهشگران عنوان می‌کنند دو دیدگاه کلی در ادبیات نظری ارائه شده است که یکی از آن‌ها غالب است. اولین دیدگاه اتخاذشده این است که استراتژی بخشی از مدل کسب‌وکار است. رویکرد دوم این است که این مدل کسب‌وکار است که بخشی از استراتژی شرکت را نشان می‌دهد. مدل کسب‌وکار و استراتژی، اشکال مستقلاً هستند که واقعیت شرکت را عملی می‌کنند. مدل کسب‌وکار عمدتاً متمایل به ایجاد ارزش برای مشتریان است. استراتژی بر ایجاد ارزش برای ذینفعان متمرکز است؛ بنابراین، لازم است بر این موضوع تأکید شود که استراتژی بر موقعیت‌سازی شرکت با توجه به رقبای خود گرایش دارد و مفهوم مدل کسب‌وکار بر ایجاد الگویی برای مبادلات با اشخاص خارجی، روابط با آن‌ها از طریق

1. Zott et al.

2. Lombert & Davidson

بازار و عوامل تولید تمرکز می‌کند. برخی از پژوهشگران اشاره کرده‌اند که مدل کسب‌وکار نشان‌دهنده یک طرح استراتژی برنامه‌ریزی شده است که در ساختارها، فرایندها و سیستم‌های شرکت اجرا می‌شود. اگرچه استراتژی و مدل کسب‌وکار به هم مربوط هستند ولی یکسان نیستند. به همین ترتیب، مدل کسب‌وکار، استراتژی را زمانی که واقعیت و فرصت تحقق استراتژی بر اساس توانایی‌ها، منابع و موقعیت‌های قبلی شرکت وجود دارد، شکل می‌دهد (گرابوسکا، ۲۰۱۵).

بازطراحی مدل کسب‌وکار

شرکت‌ها به دنبال روش‌های بنیادی جدیدی برای انجام کسب‌وکار هستند که قواعد رقابتی را مختل کند و منجر به توسعه مدل‌های جدیدی شود که چارچوب‌های رقابتی جدیدی را ایجاد می‌کنند (کوراتکو و آدراتسچ، ۲۰۰۹). بونکن و فردریش^۱ (۲۰۱۶) عواملی را از جمله اندازه سازمان، طول عمر شرکت، تجربه ائتلاف با سایر شرکت‌ها و مدت‌زمان استمرار ائتلاف شرکت‌ها را در تغییر و نوآوری در مدل کسب‌وکار متأثر می‌دانند. برای بازطراحی و تغییر در مدل کسب‌وکار نیاز به ایجاد تغییر در عناصر زیرساختی داریم. گرابوسکا (۲۰۱۵) نه عنصر را برای مدل کسب‌وکار در نظر می‌گیرد که در جدول ۱ به آن اشاره شده است.

جدول ۵. عناصر مدل کسب‌وکار

عناصر مدل کسب‌وکار	تعریف
مشتری	گروه افراد و شرکت‌هایی که می‌خواهد به آن‌ها دست پیدا کند و به آن‌ها خدمات ارائه بدهد.
ارزش پیشنهادی	گروهی از محصولات و خدمات که برای یک بخش از مشتریان ایجاد ارزش می‌کند.
کانال‌ها	روش‌های شرکت برای برقراری ارتباط با بخش‌های فردی مشتریان و انتقال ارزش پیشنهادی.
روابط با مشتریان	ویژگی‌های ارتباطی که شرکت را با نمایندگان بخش مشتریان مرتبط می‌کند.
جریان‌های درآمد	تعداد ابزارهای ایجاد شده توسط شرکت در ارتباط با خدمات برای هر نوع خدمات بازار.
منابع کلیدی	مهم‌ترین منابع لازم برای عملکرد مناسب شرکت.
فعالیت‌های کلیدی	مهم‌ترین فعالیت‌هایی که شرکت باید برای کارکرد مؤثر مدل شروع کند.
شرکای کلیدی	شبکه‌های تأمین کنندگان و شرکایی که عملکرد کارآمد شرکت را تحت تأثیر قرار می‌دهند.
ساختار هزینه‌ها	همه مخارج مرتبط با استفاده از یک مدل کسب‌وکار خاص.

منبع: گرابوسکا، ۲۰۱۵

تغییرات در مدل کسب‌وکار را می‌توان به‌عنوان پدیده‌های طبیعی در نظر گرفت که شرکت‌هایی که قصد دستیابی به موفقیت در بازار را دارند تلاش می‌کنند تا بر آن متمرکز شوند. مدل مورد استفاده در راه‌حل‌های کسب‌وکار باید با شرایط اقتصادی متغیر تعدیل شود (گرابوسکا، ۲۰۱۵). تصمیم شرکت برای تغییر مدل کسب‌وکار خود به‌منظور بهره‌برداری از یک فرصت، ایجاد ارزش یا ارزش‌گذاری بیشتر، لزوماً شامل تحریک منابع نیست، زیرا مدل جدید می‌تواند با منابعی مشابه مدل قدیمی فعال شود. در عوض، مدل جدید ممکن است به‌سادگی ترکیب متفاوتی از منابع داشته باشد. بنابراین، ترکیب‌بندی مدل کسب‌وکار می‌تواند مزیت رقابتی کانونی شرکت را تقویت کند و از مزایای مبتنی بر منابع نیز بهره‌مند شود (دمیل و همکاران، ۲۰۱۵). در مجموع، تغییر مدل کسب‌وکار اهمیت حیاتی دارد و دستیابی به آن بسیار دشوار است. فرایندهای شرکت نیز باید تغییر کنند که همواره موانعی در مسیر تغییر وجود دارد (چسبرگ، ۲۰۱۰).

علیرغم تعداد بالای مقالات پژوهشی که در مطالعه مدل‌های کسب‌وکار در دو دهه گذشته مورد بررسی قرار گرفته است، پژوهش‌های ساختاری و دقیق در مورد موضوع نسبتاً نادر است. به‌علاوه بیشتر تحقیقات در مدل کسب‌وکار در زمینه شروع کار انجام شده است، بنابراین، کمتر درباره مدل‌های کسب‌وکاری که ایجاد شده‌اند می‌دانیم، در واقع اگرچه رویکرد مدل کسب‌وکار دید جدیدی را در مورد سؤالات اساسی کارآفرینی استراتژیک به وجود آورده، اما هنوز نیاز به بررسی دارد (دمیل و همکاران، ۲۰۱۵).

روش پژوهش

این پژوهش از نظر هدف توسعه‌ای و برحسب گردآوری داده از نوع کیفی است. پژوهش حاضر باهدف مشاهده تفصیلی ابعاد و تفسیر و درک آن انجام شده است که جنبه‌ای اکتشافی دارد (بازرگان، ۱۳۸۹). با تأکید بر شناسایی، درک و تفسیر مؤلفه‌ها، در این پژوهش به مصاحبه نیمه ساختاریافته به‌صورت واقعه محور و ترکیب آن با چارچوب سؤالات 5W1H با جامعه آماری پرداخته شده است. جامعه آماری نیز مدیران و کارآفرینان موفق هستند که تجربه ایجاد

تغییر در شرکت‌های فعال در صنعت گردشگری را دارا می‌باشند که ۱۳ نفر از افراد این جامعه که در شرکت‌هایی که با استفاده از فناوری‌های نوین سهم بسزایی را از بازار در این صنعت کسب کرده و موفق بوده‌اند به شیوه گلوله برفی، به‌عنوان نمونه آماری به‌منظور کشف دقیق داده‌ها در مصاحبه انتخاب شده‌اند که تا نمونه ۱۰ به اشباع نظری رسیدیم. به‌منظور اطمینان از کفایت داده‌ها مصاحبه تا نمونه ۱۳ ادامه یافت. با تکیه بر بعد مفهومی و با طرح سؤالات، تلاش گردید تا ابعاد و شاخص‌های تأثیرگذار بر بازطراحی مدل‌های کسب‌وکار شناسایی شوند. به‌منظور تعیین روایی درونی داده‌ها، مؤلفه‌ها و عناصر استخراج‌شده، ابتداً از روش کنترل توسط مشارکت‌کنندگان استفاده شد. همچنین تلاش شد تا در انتخاب مصاحبه‌شوندگان افرادی با تجارب مختلف انتخاب شوند. سپس برای افزایش اعتماد روایی درونی، داده‌ها توسط گروهی از خبرگان و اساتید موردبحث قرار گرفت و ضمن تحلیل محتوا، مؤلفه‌های ذکرشده در چارچوب مفهومی تبیین گردید. برای پایایی کیفی نیز بر اشباع نظری تکیه شده است.

تجزیه و تحلیل یافته‌ها

توصیف جمعیت شناختی

مبتنی بر اطلاعات جدول ۲ از جامعه آماری، ۱۳ نفر به‌عنوان نمونه آماری، ۱۱ مرد و ۲ زن، به شیوه گلوله برفی انتخاب شدند. تمامی افراد از حداقل مدرک کارشناسی برخوردار بوده‌اند. کدهای Q_1 تا Q_{13} نشان‌دهنده شماره داده‌شده به مدیرانی است که مصاحبه‌ای با آن‌ها صورت گرفته است.

جدول ۲. مشخصات مصاحبه‌شوندگان

موضوع فعالیت	سمت مصاحبه‌شونده	تحصیلات	جنسیت	کد مصاحبه‌شونده
تولید و تحلیل محتوا	کارشناس تولید محتوا و مسئول وب‌سایت	کارشناسی ارشد	مرد	Q ₁
بازاریابی و ارتقا برند	مدیریت بازاریابی و تبلیغات	دکتری	مرد	Q ₂
آموزش و تأمین منابع انسانی	مدیریت منابع انسانی	کارشناسی	مرد	Q ₃
نظارت و ارزیابی بخش فروش	سرپرست فروش	کارشناسی ارشد	زن	Q ₄
ارائه خدمات مشاوره (حضوری و دیجیتالی)	مشاور	کارشناسی ارشد	زن	Q ₅
مدیریت مالی و برنامه‌ریزی بودجه	معاون مالی	کارشناسی	مرد	Q ₆
مدیریت و نظارت بر واحدها	مدیرعامل	کارشناسی	مرد	Q ₇
پشتیبانی خرید گردشگر	پشتیبان خرید	دکتری	مرد	Q ₈
مدیریت طرح‌ها و تسهیلات تورها	مدیریت گردشگری	دکتری	مرد	Q ₉
برنامه‌ریزی تورها و مدیریت برنامه‌های گردشگری	مدیریت فنی	کارشناسی ارشد	مرد	Q ₁₀
کنترل و نظارت بخش‌ها و مدیریت امور اجرایی	مدیریت داخلی آژانس مسافرتی	کارشناسی ارشد	مرد	Q ₁₁
مکانیزه سازی سیستم‌های اداری	مسئول شبکه	دکتری	مرد	Q ₁₂
پشتیبانی شبکه داده	مدیر IT	کارشناسی ارشد	مرد	Q ₁₃

فرایند تحلیل یافته‌ها

به منظور تجزیه و تحلیل دقیق داده‌ها از روش تحلیل محتوا استفاده شده است که از رایج‌ترین شیوه‌ها در علوم انسانی است. این شیوه اجازه می‌دهد که ویژگی‌هایی را از درون حجم زیادی از محتوا کشف کرد که امکان کشف به روش‌های دیگر وجود ندارد (دانایی فرد، ۱۳۸۹). داده‌های پژوهش به صورت مکتوب درآمده و سپس کدگذاری انجام شده است. با توجه به اینکه گردآوری داده به روش مصاحبه صورت گرفته است، در جدول ۳ برخی از نمونه سؤال‌های مطرح شده با توجه به ساختار سازمانی و مدل کسب و کار آورده شده است:

جدول ۳. نمونه سؤال‌های مطرح شده

چارچوب	نمونه‌ای از سؤالات
ساختار اصلی	چه تغییراتی در ساختار ارتباطی درون و برون شرکتی ایجاد کرده‌اید؟ چه تغییراتی در فرایندهای کاری ایجاد کرده‌اید؟ چه اقداماتی در راستای کاهش هزینه‌های عملیاتی انجام شده است؟
منابع انسانی	چه امتیازاتی برای کارکنان خود در راستای ایجاد وفاداری در نظر گرفتید؟ چگونه کارکنان خود را به داشتن خلاقیت و نوآوری ترغیب می‌کنید؟ از چه ابزارهایی برای آگاهی از نیازها و ادراکات کارکنان خود استفاده می‌کنید؟
محصول و خدمات	چه تغییرات و نوآوری‌هایی در خدمات و یا بسته‌های پیشنهادی داشته‌اید؟ چه نوآوری‌هایی در فرایند ارائه خدمات برای کاهش آسیب به محیط‌زیست ایجاد کرده‌اید؟ چگونه از خدمات خود پشتیبانی می‌کنید؟
تجربه مشتری	چه نوآوری‌هایی در فرایند ارائه خدمات به گردشگران داشته‌اید؟ چه اقداماتی در راستای اعتمادسازی گردشگران انجام داده‌اید؟ چگونه از اقدامات، نیازها و مشکلات گردشگران آگاه می‌شوید؟ از چه ابزارهایی برای ارتباط با گردشگر و ارائه خدمات استفاده می‌کنید؟
جامعه و دیگر ذینفعان	چه اقداماتی در راستای ایجاد ارزش برای جامعه انجام شده است؟ چه خدماتی به ذینفعان در راستای جلب اعتماد داده می‌شود؟ مهم‌ترین ذینفعان شرکت چه کسانی هستند؟

داده‌های ضبط و مکتوب شده، بعد از کدگذاری به صورت مفهومی در جدول ۴ ارائه شده است. یافته‌های پژوهش حاکی از آن است که ۴ مؤلفه اصلی آمیخته بازطراحی مدل کسب‌وکار شرکت‌ها با تمرکز بر فرایندها، ساختار اصلی و بر اساس مدل سوددهی، عبارت‌اند از: فرهنگ سازمانی، مسئولیت اجتماعی شرکتی، خلق ارزش مشترک و قابلیت‌ها.

جدول ۴. مؤلفه‌های تأثیرگذار بر بازطراحی مدل‌های کسب‌وکار

کد مصاحبه‌شوندگان Q	کدگذاری باز (گویه‌ها)	کدگذاری محوری
۱،۲،۳،۵،۸،۹،۱۰،۱۳	ایجاد اتاق فکر و حمایت از ایده‌های جدید	فرهنگ سازمانی
۱،۲،۴،۶،۸،۹،۱۰،۱۲	ایجاد سیستم پاداش با تأکید بر داشتن خلاقیت و نوآوری در کارکنان	
۱،۴،۶،۸،۱۰،۱۱،۱۳	ارائه پاداش‌های بلندمدت در راستای ایجاد امنیت شغلی و وفاداری کارکنان	
۲،۳،۴،۵،۹،۱۰،۱۲	حمایت از گروه‌های کاری درون شرکتی برای بهبود روحیه تیمی	
۱،۳،۴،۵،۷،۸،۱۱،۱۲	عدم تمرکز بر تصمیم‌گیری و افزایش مشارکت کارکنان	
۱،۴،۵،۹،۱۱،۱۲،۱۳	ایجاد رویکرد برنده-برنده در جهت برانگیختن کارکنان در همیاری و همبستگی	
۲،۳،۵،۸،۹،۱۰،۱۱،۱۳	ایجاد رویکرد ریسک‌پذیری همراه با پشتیبانی و حمایت از طرح‌های نوآور	
۲،۳،۴،۶،۸،۹،۱۰،۱۱	برگزاری کلاس‌هایی در راستای توانمندسازی کارکنان و مدیریت استعداد‌های برتر	
۱۲،۱۳،۱،۲،۵،۶،۹	آموزش مهارت‌های ارتباطی به مدیران باهدف تغییر و بهبود فرهنگ تعاملی	
۲،۳،۷،۱۲،۱۳	بازنگری در مدل‌های حاکمیت شرکتی (رسالت/مأموریت سازمان) بر مبنای اصول توسعه پایدار	
۲،۳،۴،۵،۶،۹،۱۰	رهبری الهام‌بخش و نفوذ و اشتیاق به جای مدیریت	
۱،۲،۳،۵،۷،۸،۱۲	افزایش گروه‌های تسهیلگر تغییرات	
۲،۳،۴،۷،۸،۹،۱۱	برپایی نمایشگاه‌ها، جشنواره‌ها مبتنی بر صنعت گردشگری و به‌کارگیری فضاهای فرهنگی و هنری برای پیشبرد تغییر	
۲،۳،۴،۵،۷،۱۱	برگزاری سفرهای تاریخی و فرهنگی برای ایجاد روحیه مثبت کارکنان	

۱،۳،۴،۵،۶،۷،۸	ایجاد آمادگی برای سازگاری با محیط‌های ناپایدار خارج از شرکت در جلوگیری از تعارضات و پاسخگویی سریع	مسئولیت اجتماعی شرکتی
۲،۴،۵،۶،۸،۱۰،۱۱	شرکت در برنامه‌هایی مانند کمک‌های داوطلبانه همراه با صرف زمان و پول در جهت خدمت‌رسانی برای رفع بلاهای طبیعی، معضلات جامعه و ایجاد تصویر مثبت و شهرت شرکت	
۱،۲،۵،۷،۸،۹،۱۱،۱۲	همکاری و مشارکت با NGOها در ایجاد اصلاحات اجتماعی و زیست‌محیطی	
۱،۲،۴،۵،۷،۹،۱۰	طراحی و برگزاری رویدادهای خاص در مناسبت‌های زیست‌محیطی و فرهنگی	
۲،۳،۴،۵،۸،۹،۱۱،۱۳	پشتیبانی و برگزاری کنفرانس‌های بین‌المللی در جهت ارتقا سطح علمی در صنعت	
۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹	طراحی و پیشبرد پروژه‌های ترویجی و حمایتی در راستای فرهنگ‌سازی در جامعه	
۱،۲،۵،۱۱،۱۲،۱۳	ایجاد دانشگاه‌هایی سازمانی با تمرکز بر تربیت سفیران و مروجان فرهنگی	
۱،۲،۴،۸،۱۰،۱۱،۱۲،۱۳	استفاده از انرژی‌های نوین برای جلوگیری از آسیب زدن به محیط‌زیست	
۲،۳،۴،۷،۹،۱۳	همیاری در راستای توسعه پایدار از طریق مصرف بهینه انرژی، بازیافت	
۱،۲،۴،۶،۷،۸،۹،۱۳	ارائه مدل سوددهی بر اساس نیاز گردشگر و ارائه خدمات باکیفیت بالا و قیمت مناسب	
۱،۲،۴،۵،۶،۷،۱۰	تفکر و ارائه خدمات در جهت بهبود کیفیت زندگی نه صرفاً نیاز گردشگر	
۶،۷،۹،۱۱،۱۳،۱۴،۲،۴،۵	ایجاد بسته‌های حمایتی و ارائه تخفیف	
۱،۲،۴،۶،۸،۱۱	ارائه رایگان محتوا و خدمات در جهت حمایت از گردشگر	
۱،۲،۳،۵،۷،۸،۱۱،۱۲	توسعه مبتنی بر توانمندسازی جوامع محلی و رعایت حقوق بشر	
۱۰،۱۲،۱۳،۳،۴،۵،۶،۹	ایجاد کمیته‌ها و گروه‌های هم‌علاقه و داوطلبانه درون شرکت‌ها برای پیشبرد مسئولیت شرکتی (COI)	
۱،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰	ایجاد سیستم عملیاتی تولید ناب در راستای کاهش هزینه‌های عملیاتی و آثار تخریبی به محیط‌زیست	تولید ارزش مشتری

۱،۲،۴،۵،۶،۸،۱۰	قیمت‌گذاری بازار- مصرف‌کننده در جهت حمایت گردشگر و افزایش فروش	تولیدات
۱،۲،۵،۷،۸،۹،۱۱،۱۲	ایجاد کمپین‌ها و باشگاه‌های مربوط به گردشگران و تأمین‌کنندگان برای ارائه خدماتی اختصاصی	
۲،۵،۶،۸،۹،۱۳	ارائه خدمات مکمل رایگان در جهت ایجاد ارزش افزوده برای گردشگران	
۲،۴،۵،۸،۹،۱۱	ارائه خدماتی رایگان در حمایت از استفاده از دیگر خدمات	
۱،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۲	دسترسی آسان به خدمات در راستای توسعه و پایداری و کاهش آسیب به محیط‌زیست	
۳،۶،۹،۱۰،۱۱،۱۲،۱۳	مشارکت کارکنان در سود شرکت	
۱،۲،۳،۵،۸،۱۰	برگزاری جلسات شخصیت‌شناسی و کارگاه‌های آموزشی در جهت آسیب‌شناسی و یادگیری ذینفعان	
۲،۴،۵،۶،۷،۱۳	ایجاد مراکز آموزشی در جهت ارائه آموزش‌های مداوم و پیشرفته	
۱،۲،۳،۷،۸،۱۱	مستندسازی تغییرات در شرکت در جهت یادگیری و تغییر رفتار آینده در شرکت	
۲،۳،۴،۵،۶،۸،۹،۱۰،۱۲	توسعه مهارت‌های کارکنان بومی و استفاده از ظرفیت‌های گروه‌های محلی	
۱،۴،۵،۶،۸،۱۱،۱۳	ایجاد ساختارهای مسطح و مدیریت فعالیت‌ها به واسطه تعهدات و نه دیکته فعالیت‌ها	
۱،۲،۳،۴،۸،۹،۱۰،۱۳	ایجاد گروه‌های تحقیقاتی بازار و (R&D) در راستای جمع‌آوری اطلاعات (تغییر تقاضا، عادات خرید، فناوری)	
۲،۳،۶،۷،۸،۹،۱۲،۱۳	تفویض اختیار و سرعت بخشیدن در جریان زنجیره ارزش	
۸،۱۰،۱۱،۱۲،۱۳،۲،۴،۶	برون‌سپاری و تخصصی شدن فرایندها	
۳،۴،۵،۸،۹،۱۲	همکاری با دیگر شرکت‌ها در جهت ارتقا توانایی منابع انسانی	
۱،۳،۶،۷،۹،۱۰	سناریوهای متفاوت کسب‌وکار برای جایگزینی	
۴،۷،۸،۹،۱۱،۱۲،۱۳	بهره‌گیری از فناوری‌های در دسترس و ایجاد کانال‌های اختصاصی	
۱،۲،۴،۵،۷،۸،۱۰،۱۱	استفاده از کانال‌های متفاوت، فروش مستقیم از طریق کانال‌های ارتباطی با ذینفعان	
۳،۵،۶،۸،۱۲،۱۳	توسعه فضاهای ارتباطی (سخت‌افزاری) در شرکت	

۲،۳،۴،۶،۷،۱۲،۱۳	توسعه فضای ارتباطی با ذینفعان در جهت یکپارچه کردن اطلاعات
۱،۳،۵،۶،۸،۹،۱۳	مشارکت با شرکت‌های فعال در بازارهای مشابه ولی متفاوت در ارائه خدمات
۲،۴،۵،۷،۸،۹،۱۰،۱۱،۱۲	استفاده از نوآوری و فرایندهای رقبا در جهت ایجاد اهرم برای رشد و تخصصی شدن در پیشی گرفتن از رقبا
۳،۶،۸،۹،۱۰،۱۲،۱۳	ادغام برخی از بخش‌ها در شرکت در راستای کاهش هزینه و به‌کارگیری افراد توانمند در بخش‌های ناکارآمد برای افزایش کارایی
۲،۳،۵،۶،۸،۱۱،۱۲	ارائه خدمات با استفاده از فناوری ارتباطات از راه دور
۱،۲،۵،۸،۹،۱۰،۱۱	سفارشی‌سازی و خلق مشترک به همراه گردشگر
۲،۳،۵،۷،۸،۱۱،۱۳	ایجاد گروه‌های طراحی خدمات با دعوت از گردشگران
۴،۶،۷،۹،۱۲،۱۳	ایجاد سیستم‌های مدیریت مالی آنلاین، برای به‌روزرسانی خودکار منابع و برنامه‌ریزی صحیح
۱،۳،۴،۷،۸،۹،۱۲	ایجاد وب‌سایت و بانک اطلاعاتی در جهت برندسازی
۱،۲،۴،۵،۶،۷،۹،۱۰	مشارکت با شرکت‌ها و نام‌های تجاری معتبر برای استفاده و تحمیل اعتبار آن نام تجاری به شرکت
۱،۲،۵،۱۱،۱۳	استفاده از رسانه‌های موفق در جهت معرفی پیشنهادها و گرفتن بازخور از گردشگران
۱،۲،۴،۶،۷،۹،۱۳	ارائه و فروش خدمات مکمل قبل از اقدام رقبا
۲،۳،۵،۶،۷،۹	پرداخت بالاتر به تأمین‌کنندگان در قبال ارائه خدمات به‌موقع و باکیفیت بالاتر

فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی از زیرساخت‌های اساسی کلیه فعالیت‌های درون شرکت است. در فرهنگ کارآفرینانه، نوآوری، ریسک‌پذیری، گرایش به کار تیمی و انعطاف‌پذیری نهفته است. شرکت‌ها باید تلاش کنند تا بتوانند با ایجاد تغییرات در فرهنگ سازمانی که بر منابع انسانی و ساختار حاکمیتی تأثیرگذار است خلق ارزش کنند. ایجاد فرهنگی پویا و نوآور در شرکت که

نشست گرفته از منابع انسانی خلاق و نوآور است می‌تواند به ارتقای توان فکری و تحلیل‌های تصمیم‌گیری کمک کند.

مسئولیت اجتماعی شرکتی

مسئولیت اجتماعی متأثر از فرهنگ سازمانی است. ایجاد حس مسئولیت به تبیین اهداف شرکت به‌عنوان عامل خدمت به جامعه با اشتراک اهداف اجتماعی می‌انجامد. بنابراین وجود شرکت‌هایی برای ایجاد ارزش‌های اجتماعی در جهت کمک به جامعه و ایجاد تصویری مثبت در جهت حفظ منافع نیاز است. ارائه راهکارهایی در جهت مسئولیت اجتماعی شرکتی می‌تواند شرکت را در کاهش ریسک، آسیب‌ها و در راستای بهبود حس اعتماد و پایداری یاری کند. شرکت‌ها همواره با مشارکت در طرح‌های کمک‌رسانی در جهت حل معضلات اجتماعی در تلاش برای ایجاد حس اعتماد جامعه نسبت به شرکت هستند. از طرفی سازمان‌دهی مجدد بعد اقتصادی مدل‌های کسب‌وکار بر اساس نیازها و سطح کیفیت زندگی مشتریان و رفاه جامعه در به دست آوردن مشتریانی وفادار کمک می‌کند. از آنجایی که مسئولیت اجتماعی تحت تأثیر فرهنگ سازمانی است، گاهی تغییرات در فرهنگ سازمانی در جهت بالا بردن سطح آموزش و پرورش به تأثیرات مثبت بر جامعه و حس اعتماد و افتخار بسیاری از اعضای شرکت و ایجاد رفتارهای مثبت به‌عنوان عضوی از جامعه می‌انجامد.

خلق ارزش مشترک

خلق ارزش مشترک، ایجاد ارزش در پیوند بین سوددهی و مزیت رقابتی شرکت با مسئولیت اجتماعی شرکت است. گاهی ضعف‌های جامعه بر بهره‌وری نیز تأثیرگذار است. تفکر و طراحی سیستم‌هایی برای جلوگیری از آسیب به محیط‌زیست و ساده‌سازی در راستای پایداری نه تنها سبب کاهش آسیب بلکه موجب کاهش هزینه‌های عملیاتی نیز می‌شود. ارائه خدمات ویژه در مسیر زنجیره تأمین و کانال‌های ارتباطی و ارائه خدماتی اختصاصی به مصرف‌کنندگان و دیگر ذینفعان علاوه بر ایجاد مزیت‌های رقابتی در افزایش سوددهی نیز مؤثر خواهد بود.

بنابراین شرکت‌ها در تلاش هستند تا بتوانند از ضعف‌ها و کمبودهای جامعه و شرکت به‌عنوان فرصتی در جهت بهره‌برداری در راستای مزیت رقابتی استفاده کنند.

قابلیت‌ها

لازمه پاسخگویی شرکت به مشکلات و چالش‌های پیش رو، داشتن قابلیت‌ها و زیرساخت‌های موردنیاز برای ایجاد تغییرات در مدل‌های کسب و کار است. اصولاً بدون وجود قابلیت نوآوری، ایجاد تغییرات میسر نخواهد بود. وجود منابع کافی، زیرساخت‌های شبکه‌سازی، ساختارهای سازمانی مناسب و انعطاف‌پذیر، منابع انسانی توانمند، کانال‌های ارتباطی، سیستم‌های عملیاتی، آموزشی و مالی مناسب، شرایط را برای ایجاد تغییر تسهیل می‌کند. توانمندی و قابلیت‌های اجرایی و رفتاری در بهره‌مندی از فرصت‌ها و کسب مزیت رقابتی در پویایی محیط کلان صنایع تأثیرگذار است. از طرفی نیز برندسازی و ایجاد اعتبار و تصویری مثبت از شرکت با استفاده از سیستم‌های اطلاعاتی و رسانه‌ها همراه با نوآوری و تغییرات در محصولات و یا خدمات و توسعه کانال‌های ارتباطی گامی در جهت بهبود وضعیت رقابتی شرکت است.

بحث و نتیجه‌گیری

با توجه به هدف پژوهش، به بررسی مؤلفه‌ها، شناسایی و تبیین آمیخته‌های بازطراحی مدل‌های کسب و کار پرداخته شده است. بر اساس تحلیل محتوا مصاحبه انجام شده، این پژوهش مفاهیمی را شناسایی کرده که می‌توان به سؤال تحقیق در قالب چارچوب پژوهش پاسخ داد:

- آمیخته‌های بازطراحی مدل‌های کسب و کار شرکت‌های فعال در صنعت گردشگری

چيست؟

در محیط پویا و پرتلاطم امروزه صنعت گردشگری، مدیران مادام‌حرف از تحول و تغییرات بنیادی می‌زنند، این در حالی است که برخی شرکت‌ها قادر به ایجاد این تحولات بنیادی نبوده و تا زوال ادامه می‌دهند. پژوهشگرانی چون ون دی ون، کوراتکو و همکاران (۲۰۱۳، ۲۰۱۴) عنوان می‌کنند، کارآفرینی سازمانی تنها محدود به کسب و کارهای تجاری و خارج از شرکت‌های بزرگ و دولتی نمی‌شود و از عوامل بسیار تأثیرگذار بر کارآفرینی سازمانی محیط

درون شرکتی است. از سوی دیگر کوراتکو و آدراتسچ (۲۰۱۳) عنوان کرده‌اند که کارآفرینی سازمانی ممکن است دارای مؤلفه‌های حیاتی موردنیاز برای بهره‌وری آینده شرکت‌ها باشد. بر این اساس در این پژوهش به دنبال آن بوده‌ایم که بتوانیم بر اساس تغییر در مدل کسب‌وکار و بازطراحی آن با رویکردی کارآفرینانه و استفاده از قابلیت‌های درون شرکتی به تغییر و تحول در شرکت‌ها دست یابیم. شرکت‌ها باید بتوانند مدل‌های کسب‌وکار خود را با توجه به ابزارهایی که در اختیار دارند متناسب با شرایط، حفظ موقعیت رقابتی و بقا در صنعت تغییر دهند و این امر مستلزم پذیرش زیرساخت‌های مورد نیاز و برطرف کردن موانع بر سر راه است. زوت و همکاران (۲۰۱۱) نیز معتقدند ادبیات مدل‌های کسب‌وکار جوان و بسیار پراکنده است و پایه‌ای ضعیف دارد. از طرفی نیز کربت و همکاران (۲۰۱۳) عنوان می‌کنند، مفهوم کارآفرینی سازمانی فعالیتی منفرد نیست بلکه می‌توان آن را با نیاز به شایستگی‌های متعدد دید. بنابراین بررسی‌های ما در این پژوهش به دو حوزه اصلی، بازطراحی مدل‌های کسب‌وکار و کارآفرینی سازمانی به‌طور هم‌زمان کمک می‌کند.

با توجه به موارد ذکرشده می‌توان برای بازطراحی مدل‌های کسب‌وکار از تغییرات در فرهنگ‌سازمانی که منجر به ایجاد فرصت، افزایش بهره‌وری سازمانی، خلق ارزش اقتصادی برای تمامی ذینفعان با توجه به قابلیت‌های موجود شرکت می‌شود، استفاده کرد که کسب‌وکاری پایدار را به وجود می‌آورد. این مزیت رقابتی با توجه به فرهنگ مسئولیت‌پذیری در مقابل شرکت و جامعه که به خلق ارزش مشترک می‌انجامد، توسعه‌ای پایدار را رقم می‌زند. بنابراین، با توجه به هدف پژوهش ۴ مؤلفه اصلی در بازطراحی مدل‌های کسب‌وکار، به‌عنوان آمیخته‌بازطراحی مدل‌های کسب‌وکار شناسایی شد، این ۴ مؤلفه که عبارت‌اند از فرهنگ‌سازمانی، مسئولیت اجتماعی شرکتی، خلق ارزش مشترک و قابلیت‌ها، شامل ۶۲ گویه می‌باشند. در اغلب پژوهش‌ها به نوآوری در بخش‌های مدل‌های کسب‌وکار در شرکت‌های متوسط پرداخته شده است. دیدگاه‌های محدودی نسبت به بازطراحی مدل‌های کسب‌وکار در شرکت‌های بزرگ وجود دارد. در این پژوهش ما بر دیدگاهی در حال رشد تأکید داریم که با توجه به محدودیت‌های سازمان‌ها و شرکت‌های بزرگ با رویکرد کارآفرینی به بازطراحی

مدل‌های کسب‌وکار کمک می‌کند. بنابراین شناسایی مؤلفه‌ها، ارزش پنهان در مفاهیم بازطراحی مدل‌های کسب‌وکار را کشف می‌کند.

با توجه با نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها، پیشنهادهایی نیز ارائه می‌گردد:

فضای ناپایدار صنعت گردشگری با توجه به مسائل اقتصادی، سیاسی، تحریم‌های بانکی و... همواره با تهدیداتی همراه است. توسعه این صنعت با وجود مشکلات فراوان جامعه از جمله بیکاری، بالا رفتن نرخ تورم، کاهش قدرت خرید، اختلافات سیاسی از اهمیت زیادی برخوردار است. با توجه به تأثیر محیط فعالیت شرکت‌ها در بازطراحی مدل‌های کسب‌وکار به شرکت‌ها توصیه می‌شود بر تقویت روحیه ریسک‌پذیری در مواجهه با مسائل محیطی به‌عنوان فرصتی برای کسب مزیت رقابتی تأکید داشته باشند. همچنین قوانین و سیاست‌های نادرست در استخدام و مدیریت منابع انسانی سبب عملکرد ضعیف و ارائه خدمات نامناسب در این صنعت به گردشگران می‌شود. مدیریت استعدادها و منابع انسانی در جهت ارائه ایده‌هایی نو، منجر به ایجاد روحیه‌ای کارآفرینانه در شرکت‌ها شده است و باعث می‌شود شرکت محیط امنی برای کارکنان شود و خود را عضوی از شرکت بدانند. در این صورت ایجاد تغییرات به کمک اعضای شرکت تسهیل خواهد شد. مدیریت استعدادها، آموزش مناسب، ایجاد ساختارهای مسطح و مشارکتی علاوه بر پرورش منابع انسانی متخصص و وفادار در رشد و پایداری شرکت مؤثر است.

با توجه به اینکه تأثیر بعد اجتماعی در بازطراحی مدل‌های کسب‌وکار آشکار شده است، به شرکت‌ها توصیه می‌شود از مسائل و معضلات اجتماعی و ابعاد رفاهی مصرف‌کنندگان در جهت افزایش بهره‌وری در شرکت بهره‌گیرند و با ارزش‌گذاری‌هایی برای اعضای جامعه-مشتریان و دیگر ذینفعان- در جهت کمک به جامعه و سوددهی برای شرکت عمل کنند. کمک‌رسانی در جهت فراهم‌سازی زیرساخت‌ها، کمک به تبلیغ پتانسیل گردشگری، امنیت و تسهیل سفرها علاوه بر ایجاد شهرت، در ترغیب افراد برای بالا بردن هزینه‌های گردشگری در سوددهی تأثیرگذار است.

صنعت گردشگری نیز متأثر از تحولات فناوری است. تسهیل ارتباط بین ارائه‌دهندگان خدمات و گردشگر به‌عنوان مصرف‌کننده و ارائه سریع اطلاعات و امکانات آنلاین از اهمیت بسیاری برخوردار است. با تکیه بر دستاوردهایی از پژوهش در خصوص اهمیت قابلیت‌ها، استفاده از منابع در دسترس و تغییر در ترکیب‌بندی آن‌ها و برنامه‌ریزی صحیح در جهت توسعه فناوری‌های در دسترس، تقویت فضای الکترونیکی نقش مهمی در موفقیت‌های شرکت دارد.

منابع

- الوانی، سید مهدی. صفری، سعید. کهن هوش نژاد، سعید. خدا مرادی، سعید (۱۳۹۳). «عوامل مؤثر بر کارآفرینی سازمانی». فصلنامه علمی - پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، ۲۵(۸۲)، ۲۷-۱.
- بازرگان، عباس (۱۳۸۹). مقدمه‌ای بر روش‌های تحقیق کیفی و آمیخته: رویکرد متداول در علوم رفتاری، چاپ هشتم، تهران، نشر دیدار.
- رمضانیان، محمدرحیم. حیدرنیای کهن، پدram (۱۳۹۰). «عوامل مؤثر بر مدیریت زنجیره تأمین سبز در صنعت گردشگری مورد مطالعه: آژانس‌های مسافرتی شهر تهران». فصلنامه مطالعات مدیریت گردشگری، ۶(۱۴)، ۱۵۱-۱۲۵.
- محمودی، سمیه. رنجبریان، بهرام. فتحی، سعید (۱۳۹۴). «توسعه مدل ذهنی گردشگران بالقوه از مقصد گردشگری ایران». فصلنامه مطالعات مدیریت گردشگری، ۱۰(۲۱)، ۴۴-۲۱.
- نیومن، ویلیام لاورنس (۱۳۸۹). شیوه‌های پژوهش اجتماعی: رویکردهای کیفی و کمی، حسن دانایی‌فرد، سید حسین کاظمی، جلد اول، چاپ دوم، تهران، انتشارات مهربان.
- یاوری گهر، فاطمه. منصوری مؤید، فرشته (۱۳۹۶). «مدیریت بحران در صنعت گردشگری». فصلنامه مطالعات مدیریت گردشگری، ۱۲(۴۰)، ۴۰-۲۱.

Bouncken, Ricarda B., Viktor Fredrich. (2016). "Business Model Innovation in Alliances: Successful Configurations". *Journal of Business Research*, 69(9), 3584-3590.

Chesbrough H.(2010). "Business Model Innovation: Opportunities and Barriers. *Long Range Planning* 43, 354 – 363.

Corbett A., Covin J. G., O'Connor G. C., Tucci C. L. (2013). "Corporate Entrepreneurship: State-Of-The-Art Research and a Future Research Agenda." *Journal of Product Innovation Management*, 30(5), 812-820.

Demil B., Lecocq X., Ricart J., and Zott C.(2015). "Introduction to the SEJ Special Issue on Business Models: Business Models within the Domain of Strategic Entrepreneurship". *Strategic Entrepreneurship Journal, Strat. Entrepreneurship J.*, 9: 1-11.

Grabowska M. (2015). "Innovativeness in Business Models". *Procedia Computer Science*, 65, 1023-1030.

Hughes M., Mustafa M. (2016). "Antecedents of Corporate Entrepreneurship in SMEs: Evidence from an Emerging Economy". *Journal of Small Business Management*, 55, 115-140.

Ireland R.D., Hitt M.A., Sirmon D.G.(2003). "A model of Strategic Entrepreneurship: The Construct and its Dimensions". *Journal of Management*, 29(6), 963–989.

Johnson, Mark W. *Seizing the white space: Business model innovation for growth and renewal*, Harvard Business Press, 2010.

Kraus, S., Kauranen, I., Henning Reschke C. (2011). "Identification of Domains for a New Conceptual Model of Strategic Entrepreneurship Using the Configuration Approach". *Management Research Review*, 34(1), 58-74.

Kuratko D.F., Hornsby J.S. (2018). *New Venture management: The Entrepreneurship's Roadmap*, NY, Routledge, Taylor & Francis Group

Kuratko D.F., Hornsby J.S., Hayton J. (2015). "Corporate Entrepreneurship: the Innovative Challenge for a New Global Economic Reality". *Small Bus Econ*, 45, 245–253.

Kuratko, D. F., Audretsch, D. B., (2009). "Strategic entrepreneurship: exploring different perspectives of an emerging concept." *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(1), 1–17.

Kuratko D.F., Audretsch D.B. (2013). "Clarifying the Domains of Corporate Entrepreneurship." *International Entrepreneurship and Management Journal*, 9(3), 323-335.

Kuratko D.F., Hornsby J.S., Covin J.G. (2014). "Diagnosing a Firm's Internal Environment for Corporate Entrepreneurship." *Business Horizons*, 57(1), 37–47.

Lombert S.C., Davidson R.A(2013). “Applications of the business model in studies of enterprise success, innovation and classification: An analysis of empirical research from 1996 to 2010” *European Management Journal*, 31, 668 – 681.

Sharma, P., Chrisman, J. (1999). “Toward a Reconciliation of the Definition Issues in the Field Corporate Entrepreneurship”. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 23, 11-27.

Timmers P. 1998. “ Business models for electronic markets”. *Electronic Markets* 8(2): 3–8.

Tsai K. H., Yang, S. Y. (201۲). “The Contingent Value of Firm Innovativeness for Business Performance Under Environmental Turbulence”. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 10(2), 343-366.

Zahra S.A. (2016). “Portrait of a Research Pioneer: Andrew Van de Ven”. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 10, 413 – 429.

Zott C., Amit R. Massa L. (2011) “The Business Model: Recent developments and Future Research” *Journal of management*, 37, 1019-1042.