

Research Paper

Identifying and Prioritizing Business Model Indicators in the National Academy of Gymnastics**Vahid Izadfar¹, Farideh Sharififar^{2*}, Reza Mohammad Kazemi³**

1. Ph.D. Student of Sports Management, South Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran
2. Assistant Professor of Sports Management, Department of Physical Education, South Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran (Corresponding Author)
3. Associate Professor of Faculty of Entrepreneurship, University of Tehran, Tehran, Iran

Received: 2020/06/25**Accepted:** 2021/02/17**Abstract**

The purpose of this study is to identify and prioritize business indicators in the National Gymnastics Academy. The present research is based on paradigm which is a kind of pragmatism research and in terms of purpose, it is an applied research. The research approach is mixed and the method of data collection in the qualitative part is in the form of in-depth and semi-structured interviews and in the quantitative part is in the form of descriptive-survey. The statistical population in the qualitative and quantitative part of the research includes entrepreneurs, sports business owners, managers of sports academies, presidents of sports federations and managers of the National Olympic Academy that 15 people were selected using the targeted sampling strategy and snowballs in the qualitative stage and also a total of 25 people were selected as the sample size in the same way in the quantitative stage. Data analysis was done using qualitative content analysis and open, axial and selective coding methods by using the 18th version of Maxqda software. The reliability coefficient of re-reading in the qualitative part of the research was calculated to be 0.90. Then it was counted in the quantitative section, the main components and categories proposed in the previous section were prioritized by using the AHP method manually. The result of qualitative research showed 9 categories. Then with a total of 349 which included 212 open codes in the field of identifying business dimensions in sports academies. Using pairwise comparison and hierarchical ranking, the value proposition dimension and customer segment were identified as the most important, while the dimensions of key partners and cost structure as the least important dimensions. Providing customer service as well as constant attention to identifying future opportunities can lead to the development and prosperity of sports service businesses. In addition to economic and financial development in the community, this development can make more people

1. Email: vahid_izadfar@yahoo.com

2. Email: f_sharififar@hotmail.com

3. Email: r_mkazemi@ut.ac.ir



interested in sports and health, and significantly improve the business situation in sports academies.

Keywords: Business, Distribution Channel, Paradigm Model, Pairwise Comparison Sports Academy, Value Proposition.

Extended Abstract

Background and Purpose:

Currently, sports academies representing a unique educational platform equipped with the facilities and resources of sports clubs, bodybuilding gyms and leisure centers are considered as the custodians of identifying and developing talented teenagers as senior champions. One of the clearest aspects of modern sport is the strong connection that sport has established with businesses. The objective of this research is to identify and prioritize business model indicators in the National Academy of Gymnastics.

Materials and Methods:

The present work is based on the paradigm of pragmatism research and is classified as applied research in terms of objective. The research methodology is mixed and in-depth, and semi-structured interviews is applied to collect qualitative data and descriptive-survey method is used to collect quantitative data, respectively. The statistical population in the qualitative and quantitative parts of the research includes entrepreneurs, sports business owners, directors of sports academies, presidents of sports federations, and directors of the National Olympic Academy. This population comprised 15 people selected using purposive sampling and snowball strategy in the qualitative stage, as well as a total of 25 people, similarly, in the quantitative stage were selected as the sample size. Data analysis was performed using qualitative content analysis and open, axial, and selective coding by Maxqda software version 18. The reliability coefficient of re-coding in the qualitative part of the research was calculated to be 0.90. Then, in the quantitative part, the main components and categories proposed in the previous part were prioritized manually using the AHP method.

Findings:

The inferential results of the qualitative part showed that after removing duplicate codes and codes that had semantic overlap, 212 open codes with a total frequency of 349 were discovered and counted. The results of qualitative research illustrated 9 categories and dimensions with a total frequency of 349 which included 212



open codes in the field of identifying business dimensions in sports clubs. As can be seen in the Shannon matrix demonstrated in Figure 1, the business model of the Gymnastics Academy, after studying business models and interviews with research experts, has 9 main categories (dimensions or themes), namely Value Proposition (total frequency of 61), Customer Relationship (total Frequency of 22), Target Customers (total frequency of 23), Key Resources (Advantage and Competition with total frequency of 56), Capabilities and Benefits (total frequency of 59), Key Partners (Key cooperation with a total frequency of 49), Distribution Channel (Sales of services with a total frequency of 24), Cost Structure (total frequency of 29), and Revenue Structure (total frequency of 26). Each of these themes had central categories and codes (indicators) that can be seen in Figure 2 representing the research model. The results showed that the highest frequency is related to the main categories of value proposition and customer relationship with frequencies of 61 and 22, respectively. Using pairwise comparison and hierarchical ranking, the value proposition dimension and the customer segment were identified as the most important, and the dimensions of key partners and cost structure were determined as the least important dimensions. Providing customer service as well as constant attention to identifying future opportunities can lead to the development and prosperity of sports service businesses. In addition to economic and financial development in the community, this development can make more people interested in sports and health, and significantly improve the business status in sports academies.

Conclusion:

The development rate of sports businesses in Iran highly depends on reasonable assurance of the profitability of the business by sports entrepreneurs. Therefore, designing and compiling a model that identifies all the components and elements related to the business of sports academies (National Gymnastics Academy) can be an effective factor for the development of that business. In the present study, the comments of elites and experts in business as well as experienced managers and distinguished university professors have been used. Hence, the results can be considered fully practical and the obtained model can be proposed as a complete business model for the sports academies in Iran.

Keywords: Business, Distribution Channel, Paradigm Model, Pairwise Comparison Sports Academy, Value Proposition.



References

1. Klang, D., Wallnöfer, M., & Hacklin, F. (2014). The business model paradox: A systematic review and exploration of antecedents. *International Journal of Management Reviews*, 16(4), 454-478
2. Tadesse, T. (2019). Curriculum Development and review in sports academy setting: Proposing Models and methodologies. *International Journal of Physical Education, Fitness and Sports*, 8, 7-18.
3. Wirtz, B. W., Pistoia, A., Ullrich, S., & Göttel, V. (2016). Business models: Origin, development and future research perspectives. *Long Range Planning*, 49, 36–54.



شناسایی و اولویت‌بندی شاخص‌های مدل کسب‌وکار در آکادمی ملی ژیمناستیک

وحید ایزدفر^۱، فریده شریفی‌فر^{۲*}، رضا محمدکاظمی^۳

۱. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی دانشکده تربیت‌بدنی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب، تهران، ایران
۲. استادیار مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت‌بدنی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب، تهران، ایران
۳. دانشیار دانشکده کارآفرینی، دانشگاه تهران، تهران، ایران

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۱۱/۲۹

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۴/۰۵

چکیده

این پژوهش با هدف شناسایی و اولویت‌بندی شاخص‌های مدل کسب‌وکار در آکادمی ملی ژیمناستیک انجام شد. پژوهش حاضر بر مبنای پارادایم از نوع پژوهش‌های پراگماتیسم و به لحاظ هدف از نوع پژوهش‌های کاربردی بود. رویکرد پژوهش آمیخته بود و نحوه گردآوری داده‌ها در بخش کیفی به صورت مصاحبه‌های عمیق و نیمه‌ساختار یافته و در بخش کمی به صورت توصیفی-پیمایشی بود. جامعه آماری در بخش‌های کیفی و کمی پژوهش، کارآفرینان، صاحبان کسب‌وکارهای ورزشی، مدیران آکادمی‌های ورزشی، رؤسای فدراسیون‌های ورزشی و مدیران آکادمی ملی المپیک بودند که ۱۵ نفر با استفاده از راهبرد نمونه‌گیری هدفمند و گلوله برفی در مرحله کیفی و در مجموع ۲۵ نفر به همین روش در مرحله کمی به عنوان حجم نمونه انتخاب شدند. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از روش تحلیل محتوای کیفی و کدگذاری باز، محوری و انتخابی به وسیله نرم‌افزار مکس کیودا نسخه ۱۸ انجام شد. ضریب پایایی بازکدینگ در بخش کیفی پژوهش برابر با ۰/۹۰ محاسبه شد. سپس در بخش کمی با استفاده از فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی به روش دستی به اولویت‌بندی مؤلفه‌های اصلی و مقوله‌های پیشنهادشده بخش قبلی پرداخته شد. نتایج بخش پژوهش کیفی نشان داد که مقوله و بعد با مجموع فراوانی ۳۴۹ احصاء شد که شامل ۲۱۲ کد باز در حوزه شناسایی ابعاد کسب‌وکار در آکادمی‌های ورزشی بود. با استفاده از مقایسه زوجی و رتبه‌بندی به شیوه سلسله‌مراتبی، بعد ارزش پیشنهادی و بخش مشتریان از بااهمیت‌ترین و ابعاد شرکای کلیدی و ساختار هزینه به عنوان کم‌اهمیت‌ترین ابعاد شناخته شدند. ارائه خدمات به مشتری و نیز توجه مستمر به شناسایی فرصت‌های آینده می‌تواند به توسعه و رونق کسب‌وکارهای خدمات ورزشی منجر شود. این توسعه علاوه بر توسعه

1. Email: vahid_izadfar@yahoo.com

2. Email: f_sharififar@hotmail.com

3. Email: r_mkazemi@ut.ac.ir



اقتصادی و مالی در جامعه می‌تواند بخش بیشتری از افراد را به ورزش و تندرستی علاقه‌مند کند و وضعیت کسب‌وکار در آکادمی‌های ورزشی را به‌طور چشمگیری بهبود بخشد.

واژگان کلیدی: آکادمی ورزشی، ارزش پیشنهادی، کانال توزیع، کسب‌وکار، مدل پارادایمی، مقایسه زوجی.

مقدمه

امروزه آکادمی‌های ورزشی به‌عنوان یک سکوی آموزشی منحصربه‌فرد با برخورداری از امکانات و منابع و همچنین مراکز ورزشی، بدن‌سازی و اوقات فراغت، به‌عنوان متولی شناسایی و پیشرفت جوانان بااستعداد به‌مثابه قهرمانان ارشد محسوب می‌شوند (تادس^۱، ۷، ۲۰۱۹). ضرورت آموزش صحیح برای پشتوانه‌سازی، استعدادیابی، فرهنگ‌سازی، فراهم‌آوردن بستر آموزش پایدار، رشد استعدادها موجود و پاسخگویی به نیازهای علاقه‌مندان، توجه به توسعه کمی و کیفی آکادمی‌های ورزشی را به‌عنوان یکی از متولیان توسعه رشته‌های ورزشی، بیش‌ازپیش ایجاب می‌کند. یکی از مشخص‌ترین جنبه‌های ورزش مدرن ارتباط قوی ورزش با کسب‌وکارها است. برای یک مرکز ورزشی، داشتن مشتریانی که بازگشت مجدد دارند و از خدمات مرکز استفاده می‌کنند، در مقابل مشتریانی که صرفاً مراجعه مجدد دارند، از اهمیت بیشتری برخوردار است؛ چراکه این نوع مشتریان نمی‌توانند آن‌ها را در برابر رقبا حفظ کنند و ممکن است این گروه از افراد از روی عادت، سهولت دسترسی، کم‌بودن قیمت و غیره به آن‌ها مراجعه کنند. درحقیقت، هدف اصلی هر مرکز ورزشی، دستیابی به مشتریان وفادار است (محمدیان، مانیان و خداداد برامی، ۲۰۱۵، ۴۷).

جنبه‌های اقتصادی ورزش، امروزه در جهان بسیار گسترش یافته است و می‌تواند بیش از این نیز توسعه یابد. این موضوع تا بدان حد است که تنها در کشوری چون آمریکا، سالانه حدود ۲۵۰ میلیارد دلار درآمد خالص نصیب صاحبان این صنعت می‌شود و این موضوع سبب شده است تا صنعت ورزش ششمین صنعت سودآور در این کشور شناخته شود (پیتز و استوتلار^۲، ۲۰۰۷، ۸). صنعت ورزش با داشتن ظرفیت‌های زیادی توان درآمدزایی بسیار زیادی دارد. در بسیاری از کشورها، صنعت باشگاه‌داری حرفه‌ای سبب رشد و توسعه اقتصادی مطلوبی در صنعت ورزش آن‌ها شده است. در

1. Tefera Tadesse
2. Pitts & Stotlar



کشورهایی چون اسپانیا، انگلستان، آلمان، ایتالیا و فرانسه باشگاه‌های فوتبال به‌منزله ماشینی اقتصادی عمل می‌کنند که سالانه میلیون‌ها دلار درآمد دارند (سلطانی، کارگر، کشر و غفوری، ۲۰۱۸، ۵۰). تدوین و بررسی روش‌های کسب‌وکار در آکادمی‌های ورزشی به ملاحظات دقیق علمی نیاز دارد. تحولات پیچیده و سریع در چند دهه اخیر و نیز شتاب‌گیری روند جهانی‌شدن موجب شده است تا جوامع گوناگون تلاش کنند بیش‌ازپیش خود را برای پذیرش تحول آماده کنند (سیورای^۱، ۲۰۰۴، ۲۱). با وجود تلاش‌های فراوان پژوهشگران، هنوز تعریف کاملاً واضح و قابل‌قبولی از کسب‌وکارهای کوچک و متوسط^۲ وجود ندارد (استواری^۳، ۱۹۹۴، ۱۴). طبق اعلام کمیسیون اروپا (۲۰۰۳)، شرکت‌هایی با کمتر از ۲۵۰ کارمند در رده کسب‌وکارهای کوچک و متوسط دسته‌بندی می‌شوند (کمیسیون اروپا، ۲۰۰۳). به‌طورکلی، زمانی که شرکت در موقعیت‌های رقابتی قرار می‌گیرد، مفهوم مدل‌های کسب‌وکار استفاده می‌شود (پریس، ویتزیچ و بادورینا^۴، ۲۰۱۹، ۳۲). از طرفی، با تأسیس هر بنگاه تجاری، یک مدل کسب‌وکار خواه به‌صورت آشکارا (عینی، تشریحی) و خواه به‌صورت نهانی (ذهنی، تکوینی) به‌منظور طراحی ساختار تعاملات آن باید به کار گرفته شود (تسه^۵، ۲۰۱۰، ۱۷۲؛ جانسون^۶، ۲۰۱۰، ۱۶).

امروزه محصولات دارای چرخه عمر به‌دلیل تغییرات سریع محیط کسب‌وکار و نیازها کوتاه‌اند و مدل‌های کسب‌وکار نیز ناپایدار هستند. به لطف فناوری پیامک/پیام متنی و اینترنت ابزارهای مختلفی برای درگیر کردن هواداران با باشگاه‌ها وجود دارد (محمدکاظمی، ۲۰۲۰، ۲۳). اگر مدل‌های کسب‌وکار منطق اصلی شرکت و انتخاب‌های راهبردی آن برای ایجاد و جذب (سهام‌خواهی) از ارزش درون یک شبکه ارزش در نظر گرفته شوند، تشخیص داده‌نشدن یک مدل کسب‌وکار مناسب به ناکامی سازمان‌ها در دستیابی به اهداف آن منجر می‌شود (لمبرت^۷، ۲۰۰۸، ۲۲۷). مدل کسب‌وکار مجموعه‌ای از عناصر و روابط بین آن‌هاست و منطق یک کسب‌وکار معین را تبیین می‌کند. یک مدل کسب‌وکار،

1. Currie
2. Small and Medium Sized Enterprises
3. Estory
4. Perić, Vitezić & Badurina
5. Tesse
6. Jensen
7. Lambert



منطق چگونگی خلق، ارائه و به‌دست‌آوردن ارزش در یک سازمان را توضیح می‌دهد (آدرودگاری، ساکانی و کووالکوسکی^۱، ۲۰۱۶، ۵۱۹). مشکلی که پژوهش‌های اولیه در زمینه تعیین اجزای مدل‌های کسب‌وکار با آن مواجه بوده‌اند، اغلب ناشی از ادراک پژوهشگر بوده است و رویکرد علمی به قضیه نداشته‌اند. براساس نظر مارگارت^۲ (۲۰۰۲)، یک مدل کسب‌وکار مناسب توانایی آن را دارد که با پاسخ به سؤال‌هایی در زمینه مشتری، ارزش پیشنهادی به مشتری و چگونگی کسب درآمد، زمینه منطق اقتصادی فعالیت سازمان را توضیح داده و شرح دهد که چگونه می‌توان ارزش مدنظر مشتریان را با هزینه مناسب ارائه کرد (مارگارت، ۲۰۰۲، ۸۶)؛ بنابراین اگر سازمان‌ها یک مدل کسب‌وکار مناسب در اختیار نداشته باشند، نمی‌توانند بخش درخور توجهی از بازار را تصرف کنند (کلیس، ۲۰۱۷، ۴۷۱). از طرفی، تسه (۲۰۱۰) تنها داشتن یک مدل کسب‌وکار مطلوب در زمان آغاز به کار شرکت را مهم نمی‌داند، بلکه آنچه حیاتی‌تر است، دراختیارداشتن و حفظ یک مدل کسب‌وکار بهینه در طول حیات مؤسسه است (تسه، ۲۰۱۰، ۱۷۲). به‌علاوه، نوآوری مدل کسب‌وکار در مقایسه با انواع دیگر نوآوری، کم‌هزینه‌تر و کارا تر است (منطقی و ثاقبی سعیدی، ۲۰۱۳، ۹). مدل ارائه‌شده توسط استروالد^۳ شامل چهار مؤلفه محصول (شامل ارزش ارائه‌شده)، ارتباط با مشتری (شامل مشتری هدف، کانال توزیع و روابط)، مدیریت زیرساختار (شامل پیکربندی ارزش، قابلیت و توانایی و همکاری) و مؤلفه منابع مالی (شامل ساختار هزینه و مدل درآمد) است (استروالد، پیگنر و توکی^۴، ۲۰۰۵، ۱۶). تعریف استروالد و بوم مدل کسب‌وکار پیشنهادی وی از استقبال چشمگیری برخوردار شده است؛ به‌طوری‌که امروزه در بیشتر شرکت‌های موفق جهان و رویدادهای استارت‌آپی از این بوم مدل به‌عنوان تابلوی راهنمایی برای جهت‌دهی مسیر کسب‌وکار استفاده می‌کنند (راپا^۵، ۲۰۰۳، ۱۳)؛ هرچند هنوز اجماع نظری درباره اینکه دقیقاً چه عناصری برای ایجاد ارزش و تحویل آن به مشتریان مورد نیاز است، وجود ندارد

1. Adrodegari Saccani & Kowalkowski
2. Margaret
3. Osterwalder
4. Osterwalder Pigneur & Tucci
5. Rappa



(ویرتز، پیستویا، اولریچ و گوتل^۱، ۲۰۱۶، ۳۶)؛ به‌ویژه زمانی که صحبت از خدمات ورزشی می‌شود، مدل‌های کسب‌وکار تجربیات جدیدی را توصیف می‌کنند (پریس، دورکین و ویتزیچ^۲، ۲۰۱۷، ۱۳). پژوهشگران زیادی برای پاسخگویی به سؤال‌ها درباره مدل‌های کسب‌وکار در ورزش، پژوهش کرده‌اند؛ برای مثال، مچیل و کولز^۳ (۲۰۰۳) مدعی شدند که مدل‌های کسب‌وکار از واژه‌هایی همچون چه کسی؟ چرا؟ چگونه؟ چه وقت؟ کجا؟ چقدر؟ برای برآورد خروجی‌های مدل‌های سازمان‌ها استفاده می‌کنند. پریس و همکاران (۲۰۱۹) در پژوهش خود اظهار کردند که برخی از عناصر مانند حفاظت از محیط‌زیست، ایمنی و امنیت و شبکه‌سازی در مقایسه با سایر عناصر از اهمیت بیشتری برخوردار هستند. چس بروق^۴ (۲۰۱۰) در پژوهشی شش عنصر اصلی را برای مدل‌های کسب‌وکار ارائه داد که شامل ارزش، بازار هدف، زنجیره ارزش، مکانیسم (های) درآمد، شبکه ارزش و استراتژی رقابتی شدند. جانسون و لافلی^۵ (۲۰۱۰) گزاره ارزش مشتری، منابع اصلی، فرایندهای کلیدی و فرمول سود را به‌عنوان عناصر اصلی مدل‌های کسب‌وکار پیشنهاد دادند؛ درحالی‌که زوت و امیت^۶ (۲۰۱۱، ۱۹) عناصر طراحی (محتوای سیستم فعالیت، ساختار و حاکمیت) و مضامین طراحی را ارائه دادند. موریس و روگرز^۷ (۲۰۰۴، ۲۴۲) در تلاش برای نظام‌سازی رویکردهای مختلف، ۲۴ ماده مختلف را در ادبیات این حوزه یافتند که به‌عنوان عناصر ممکن ذکر شده‌اند. رویکردهایی همچون کارکنان، فناوری، تجهیزات، اطلاعات، محیط رقابت، قیمت، هزینه، طراحی، امنیت و غیره از جمله این رویکردها هستند. از طرفی پژوهشگران زیادی در مجموع ۳۸۰ عنصر در مدل‌های کسب‌وکار را در ادبیات این حوزه معرفی کرده‌اند (ویرتز و همکاران، ۲۰۱۶، ۳۶؛ کلانگ، والنوفر و هاکلین^۸، ۲۰۱۴، ۴۵۴؛ زوت و امیت، ۲۰۱۱، ۱۰۱۹). در چنین وضعیتی، استخراج اجزای اصلی که سازه‌های اصلی این مدل‌ها را تشکیل دهند و به‌عنوان عناصر مدل‌های کسب‌وکار معرفی می‌شوند، بسیار سخت است (پرایس، دورکین و

1. Wirtz, Pistoia, Ullrich, Göttel
2. Perić, Đurkin, & Vitezić
3. Mitchell & Coles
4. Chesbrough
5. Johnson & Lafley
6. Zott & Amit
7. Morris & Rogers
8. Klang, Wallnöfer & Hacklin



ویتزیچ، ۲۰۱۷، ۱۳). کسب‌وکارهایی که فرهنگ مبتنی بر ارائه ارزش به مشتری را در تمامی فرایندها و اقدامات خود تقویت می‌کنند، عملکرد تجاری برتری در مقایسه با رقبای خود دارند (ساوونی و پیپر، ۲۰۰۲، ۲۶۰)؛ از این رو کسب‌وکارهای ورزشی باید از شاخص‌ها و مؤلفه‌هایی مشخص برای مشتریان خود برخوردار باشند. آکادمی‌های فعال در حوزه ورزش نیز از این مقولات مستثنا نیستند. آکادمی‌های ورزشی می‌باید با در نظر گرفتن رویکردهای به‌روز در کسب‌وکار عمل کنند و این رویکردها باید در چارچوب مطالعات صورت‌گرفته و نیازمندی‌های مشتریان عمل کنند. شناسایی ابعاد مدل کسب‌وکار در آکادمی ملی ژیمناستیک موجب رونق این آکادمی به‌عنوان یکی از رشته‌های ورزشی مادر می‌شود که علاوه بر تربیت و معرفی ورزشکاران نخبه در این رشته و ارتقای بین‌المللی در این رشته، به ایجاد کارآفرینی و کسب‌وکار در سطح جامعه و به‌ویژه دانش‌آموختگان تربیت‌بدنی و قهرمانان این رشته ورزشی منجر می‌شود. علاوه بر آن رویکردهای احصاء‌شده در این پژوهش می‌توانند به‌عنوان یک معیار برای سایر آکادمی‌های ورزشی به شمار روند. استفاده از مدل کسب‌وکار برای یکپارچه‌سازی استراتژی‌های آکادمی‌های ورزشی به‌خصوص ورزش‌های انفرادی و به‌طور ویژه آکادمی‌های ژیمناستیک در سطح کشور می‌تواند این نوید را به جامعه کارآفرین در ورزش دهد که با استفاده از نتایج این پژوهش در جهت کارآفرینی و اشاعه کسب‌وکار با توجه به مؤلفه‌ها و شاخص‌های احصاء‌شده خروجی مناسب و مؤثری داشته باشند. پژوهش حاضر به‌دنبال آن است چارچوبی را ارائه دهد تا از این طریق بتوان خلأهای موجود در آکادمی‌های ورزشی و به‌طور ویژه آکادمی ژیمناستیک را شناسایی کرد و به مقایسه مؤلفه‌های احصاء‌شده در مدل کسب‌وکار آکادمی ژیمناستیک از منظر خبرگان و کارشناسان این امر پرداخت. همچنین درصد است‌ضمن شناسایی عوامل مؤثر بر کسب‌وکار در آکادمی ژیمناستیک و اولویت‌بندی آن‌ها به مقایسه این مؤلفه‌ها به‌عنوان یک راهبرد بپردازد.

روش پژوهش

هدف از انجام‌شدن پژوهش حاضر شناسایی و اولویت‌بندی ابعاد مدل کسب‌وکار در آکادمی ملی ژیمناستیک بود. پژوهش حاضر از منظر پارادایم از نوع پژوهش‌های پراگماتیسم و از منظر رویکرد،

1. Sawhney & Piper



آمیخته بود؛ بدین صورت که در دو مرحله کیفی-کمی انجام شده است. استراتژی پژوهش در مرحله اول به صورت پدیدارشناسانه (با استفاده از روش کدگذاری باز و محوری و تبیین مقولات از مصاحبه‌های انجام شده صورت گرفت)، شکل فرضیه‌ها به صورت توصیفی و شناسایی، ماهیت پژوهش به صورت اکتشافی و شیوه جمع‌آوری اطلاعات به صورت مصاحبه‌های عمیق و نیمه‌ساختاریافته بود. در مرحله کمی، استراتژی پژوهش به صورت توصیفی-پیمایشی، شکل فرضیه‌ها به صورت مقایسه‌ای، ماهیت پژوهش به صورت میدانی و ابزار گردآوری اطلاعات پرسشنامه استخراج شده در مرحله اول بود که پس از تأیید روایی صوری و محتوایی توسط گروه کانونی پژوهش و اساتید خبره حوزه مدیریت ورزشی و کارآفرینی در قالب فرم‌های نسبت روایی محتوا^۱ و شاخص روایی محتوا^۲ در اختیار نمونه بخش کمی پژوهش قرار گرفت. نسبت روایی محتوا برابر با ۰/۷۸ و شاخص روایی محتوا برابر با ۰/۷۲ محاسبه شد.

پرسشنامه این پژوهش شامل دو بخش است: بخش اول درباره ویژگی‌های جمعیت‌شناختی (سن، جنسیت، سابقه کاری، تحصیلات و غیره) است و بخش دوم پرسشنامه به مقایسه‌های زوجی ابعاد اصلی و مؤلفه‌های نه‌گانه مدل می‌پردازد و مشتمل بر ۱۳۵ مقایسه زوجی بوده که از ۱ تا ۹ گسترده است.

جامعه آماری پژوهش در بخش کیفی همه متخصصان حوزه کسب‌وکار، صاحب‌نظران رشته مدیریت ورزشی با سابقه علمی و پژوهشی در زمینه کسب‌وکار و کارآفرینی و مدیران آکادمی‌های ورزشی، رؤسای فدراسیون‌های ورزشی و مدیران آکادمی ملی المپیک و جامعه ژیمناستیک بودند. در بخش کمی پژوهش علاوه بر ۱۵ خبره مصاحبه‌شونده، ۱۰ نفر از صاحب‌نظران ژیمناستیک به عنوان نمونه انتخاب شدند و پرسشنامه برآمده از بخش کیفی پس از تأیید روایی‌های ظاهری، به صورت مقایسه زوجی در بین اعضای نمونه بخش کمی پژوهش توزیع شد. همه مصاحبه‌شوندگان پژوهش حاضر در زمینه اجرایی، پژوهشی و علمی دارای تخصص لازم و مرتبط با موضوع پژوهش بودند؛ بنابراین پژوهشگر پس از مصاحبه با ۱۵ نفر از خبرگان پژوهش شامل کارآفرینان، صاحب‌نظران،

1. Content Validity Ratio (CVR)
2. Content Validity Index (CVI)



صاحبان کسب و کارهای ورزشی، مدیران آکادمی‌های ورزشی، رؤسای فدراسیون‌های ورزشی و مدیران آکادمی ملی المپیک به مرحله اشباع نظری رسید؛ یعنی پس از انجام دادن مصاحبه‌های مذکور در سه مصاحبه پایانی این نتیجه حاصل شد که مصاحبه‌های جدید دیگر کمک خاصی به غنای بیشتر مطلب نمی‌کنند؛ بنابراین اجرای مصاحبه‌ها در این مرحله متوقف شد. در این راستا، گوبا و لینکلن^۱ (۱۹۹۴) بیان کردند که یک مطالعه که با دقت هدایت شده است و در آن انتخاب نمونه به صورت تکاملی و تعاقبی بوده است، با حدود ۱۲ شرکت‌کننده به نقطه اشباع نظری خواهد رسید و احتمالاً این تعداد بیشتر از ۲۰ نفر نخواهد شد (گوبا و لینکلن، ۱۹۹۴، ۱۶۳). ابزار پژوهش، مصاحبه عمیق و نیمه‌ساختاریافته^۲ با خبرگان بود. در این مرحله گردآوری داده‌ها به شیوه جمع‌آوری داده‌های کیفی صورت گرفت: ۱- انتخاب افراد، ۲- تماس و برقراری ارتباط، ۳- نمونه‌گیری (به صورت هدفمند)، ۴- انتخاب رویکرد گردآوری داده‌ها (مطالعه پیشینه پژوهش و اجرای مصاحبه)، ۵- چگونگی ثبت داده‌ها (به صورت ضبط صدا و یادداشت‌برداری)، ۶- حل و فصل دشواری‌ها و ۷- نگهداری، تنظیم و تحلیل داده‌ها (بازرگان، ۱۳۹۳).

پس از اجرای مصاحبه‌ها، با استفاده از روش کدگذاری باز^۳ (مقوله فرعی)، محوری^۴ (مقوله اصلی) و گزینشی^۵ (مفهوم)، کسب و کارها در آکادمی‌های ورزشی با تأکید بر آکادمی ژیمناستیک با استفاده از نرم‌افزار کیفی مکس.کیو.دی.ای.^۶ کدگذاری و دسته‌بندی شدند. از بین مصاحبه‌های انجام‌گرفته، به صورت تصادفی ۲۰ درصد از مصاحبه‌ها که شامل پنج مصاحبه بود، انتخاب شد و هرکدام از آن‌ها دو بار در فاصله زمانی ۳۰ روزه (یک ماه) توسط پژوهشگر دیگر از تیم پژوهش کدگذاری شدند. در این راستا، استملر^۷ (۲۰۰۱) در پژوهش خود میزان پایایی بیشتر از ۶۰ درصد را تأیید کرد و قابل قبول بیان کرد (استملر، ۲۰۰۱، ۱۳۷). نتایج حاصل از بازکدینگ (کدگذاری مجدد) در جدول شماره یک آمده است.

1. Guba & Lincoln
2. Semi-Structured
3. Open Coding
4. Axial Coding
5. Selective Coding
6. MAXQDA
7. Stemler



جدول ۱- محاسبه پایایی مصاحبه‌ها به روش بازگدینگ (کدگذاری مجدد)

Table 1- Calculating the Reliability of Interviews by Recoding Method

ردیف	عنوان مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد کل توافقات	تعداد عدم توافقات	پایایی باز آزمون (درصد)
Index	Interview title	Total Number of Codes	Total Number of Agreement	Number of Disagreement	Retest Reliability (Percentage)
1	I1	57	25	10	87%
2	I2	31	13	3	83%
3	I7	31	15	7	96%
4	I8	22	10	2	90%
5	I10	45	21	5	93%
	کل Total	186	84	27	90%

همان‌طور که در جدول شماره یک مشاهده می‌شود، تعداد کل گدها در دو فاصله زمانی ۳۰ روزه برابر با ۱۸۶ گد و تعداد کل توافقات بین گدها در این دو زمان برابر با ۸۴ گد بود. پایایی بازگدینگ (کدگذاری مجدد) مصاحبه‌های انجام‌گرفته در این پژوهش با استفاده از فرمول اسکات، برابر با ۹۰ درصد بود. با توجه به اینکه این میزان پایایی بیشتر از ۶۰ درصد بوده است (استملر، ۲۰۰۱، ۱۳۷)، قابلیت پایایی کدگذاری‌ها تأیید و پذیرفته می‌شود. به‌منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش کیفی پژوهش از نرم‌افزار مکس.کیو.دی.ای. نسخه ۱۸ و در بخش کمی نیز از فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی^۱ برای رتبه‌بندی ابعاد مدل استفاده شد.

نتایج

یافته‌های توصیفی پژوهش در بخش کیفی حاکی از آن بود که ۳۳ درصد از اعضای نمونه پژوهش دارای مدرک تحصیلی دکتری، ۴۷ درصد دارای مدرک تحصیلی کارشناسی‌ارشد و ۲۰ درصد دارای مدرک تحصیلی کارشناسی بودند. سابقه فعالیت در کسب‌وکار بدین‌صورت بود که ۲۷ درصد از اعضا

1. Analytic Hierarchy Process (AHP)



زیر پنج سال، ۳۳ درصد پنج تا ۱۰ سال، ۱۳ درصد ۱۰ تا ۱۵ سال و ۲۷ درصد دارای سابقه کاری ۱۵ سال و بیشتر بودند (جدول شماره دو).

جدول ۲- ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه آماری

Table 2- Demographic Features of the Statistical Sample

کد مصاحبه‌شونده Interviewer Ccode	تحصیلات Education	نوع کسب‌وکار Business Type	فعالیت در این کسب‌وکار Activity in This Business (In a year)	تجربه پیشین (سال) Previous Experience (In a Year)
I1	دکتری تربیت‌بدنی Ph.D. of Physical Education	مشاور و کارآفرین ورزشی Sports Consultor and Entrepreneur	5	10
I2	کارشناسی ارشد تربیت‌بدنی Master of Physical Education	کمیته ملی المپیک National Olympic Committee	5	13
I3	کارشناسی ارشد تربیت‌بدنی Master of Physical Education	مدیر آکادمی ورزشی Director of the Sports Academy	2	4
I4	کارشناسی اقتصاد Bachelor of Economics	مدیر آکادمی ورزشی Director of the Sports Academy	4	10
I5	دکترای تخصصی Ph.D.	فدراسیون Federation	2	17
I6	کارشناسی ارشد تربیت‌بدنی Master of Physical Education	کارآفرین ورزشی Sports Entrepreneur	3	12



11	7	مشاور و مدیر ورزشی و استاد دانشگاه Consultor and Sports Director and University Professor	دکتری تربیت‌بدنی Ph.D. of Physical Education	I7
10	8	مدیر پایگاه قهرمانی Champion Sport Center Manager	کارشناسی ارشد تربیت‌بدنی Master of Physical Education	I8
12	7	فدراسیون Federation	کارشناسی تربیت‌بدنی Bachelor of Physical Education	I9
7	2	مدیر مجموعه ورزشی و مشاور شهردار Sports Complex Manager and Mayor Advisor	دکتری تربیت‌بدنی Ph.D. of Physical Education	I10
6	12	مدیر مجموعه ورزشی Sports Complex Manager	کارشناسی ارشد تربیت‌بدنی Master of Physical Education	I11
28	20	مدیر بازاریابی Marketing Director	کارشناسی ارشد تربیت‌بدنی Master of Physical Education	I12
12	17	هیئت‌علمی دانشگاه Assistant Professor	دکتری کارآفرینی Ph.D. of Entrepreneurship	I13
6	2	فدراسیون Federation	کارشناسی عمران Bachelor of Civil Engineering	I14



6	14	آکادمی ملی المپیک Olympic National Academy	کارشناسی ارشد تربیت بدنی Master of Physical Education	I15
---	----	--	--	-----

همچنین به منظور مقایسه زوجی مقولات اصلی و ابعاد مدل کسب و کار آکادمی‌های ورزشی با به‌کاربردن روش فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی، از ۱۰ نفر از خیرگان بخش اول کیفی استفاده شد. ۴۰ درصد از اعضای نمونه بخش کمی در بازه ۳۰ تا ۴۰ سال، ۳۳/۳۰ درصد از اعضا در بازه سنی ۴۰ تا ۵۰ سال، ۲۰ درصد بیشتر از ۵۰ سال و ۶/۷۰ درصد نیز زیر ۳۰ سال سن داشتند. ۸۷ درصد از اعضای نمونه بخش کمی مرد و ۱۳ درصد زن بودند. بیشترین سابقه کاری در بازه سابقه ۱۵ تا ۲۰ سال با درصد ۳۳/۳۰ بودند. کمترین درصد مدرک تحصیلی نیز به مدرک کارشناسی در اعضای نمونه بخش کمی مربوط بود (جدول شماره ۳ه).

جدول ۳- توصیف ویژگی‌های جمعیت‌شناختی اعضای نمونه بخش کمی

Table 3- Describe the Demographic Features of the Sample Members of the Quantitative Section

متغیر Variable	مؤلفه‌ها Components	فراوانی Abundance	درصد فراوانی Frequency	فراوانی تجمعی Cumulative Frequency	جمع Percentage of Cumulative Frequency	درصد فراوانی
سن Age	کمتر از ۳۰ سال Under 30	1	6.7%	1	10%	
	۳۰ تا ۴۰ سال 30 to 40	6	40%	7	40%	
	۴۰ تا ۵۰ سال 40 to 50	5	33.3%	12	80%	
	بیشتر از ۵۰ سال Over 50	3	20%	15	100%	



86/7%	13	86.7%	13	مرد Male	جنسیت Gender
100%	15	13.3%	2	زن Female	
20%	3	20%	3	کمتر از ۱۰ سال Under 10	سابقه کار Work Experience
46/7%	7	26.7%	4	۱۰ تا ۱۵ سال 10 to 15	
80%	12	33.3%	5	۱۵ تا ۲۰ سال 15 to 20	
100%	15	20%	3	بیشتر از ۲۰ سال Over 20	
20%	3	20%	3	کارشناسی Bachelor	تحصیلات Education
66/7%	10	46.7%	7	کارشناسی‌ارشد Master	
100%	15	33.3%	5	دکتری PhD	
100%	15	100%	15	جمع Total	

نتایج استنباطی بخش کیفی پژوهش که با استفاده از نرم‌افزار مکس.کیو.دی.ای. انجام شد، نشان داد پس از حذف کدهای تکراری و کدهایی که دارای همپوشانی معنایی بودند، ۲۱۲ کد باز با مجموع فراوانی ۳۴۹ کشف و احصاء شد. شکل شماره یک و جدول شماره چهار ماتریس شنون مدل کسب‌وکار در آکادمی‌های ورزشی را نشان می‌دهد.



Code System	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	SUM
مدل کسب و کار آکادمی ملی ژیمناستیک ایران																0
ارزش پیشنهادی	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	61
ارتباط با مشتری	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	22
مشتریان هدف	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	23
منابع کلیدی (مزیت و قابلیت)	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	56
قابلیت ها و مزیت ها	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	59
شرکای کلیدی (همکاری های کلیدی)	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	49
کانال توزیع (فروش خدمات)	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	24
ساختار هزینه	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	29
ساختار درآمدی	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	26
SUM	48	32	24	19	18	12	27	25	16	40	17	22	15	20	14	349

شکل ۱- ماتریس شنون مقولات اصلی (تم‌های مدل کسب‌وکار) مدل کسب‌وکار آکادمی‌های ورزشی

Figure 1-Shanon Matrix Main Categories (Business Model Themes) Business Model Sports Academies

جدول ۴- جدول کدهای اولیه، مقولات محوری و ابعاد کسب‌وکار در آکادمی‌های ورزشی

Table 4- Table of Initial Codes, Key Category and Dimensions of Business in Sports Academies

کد اولیه Initial Code	مقوله محوری Key Category	بعد / مقوله اصلی Dimension/Main Category
اردوی مشترک بین‌المللی، کمپ‌های تمرینی بین‌المللی، کلاس‌های بین‌المللی، اردوهای مشترک داخلی، کمپ‌های تمرینی داخلی	فعالیت‌های جانبی Side Activity	ارزش پیشنهادی Value Proposition
نوآوری در ارائه خدمات، تکنولوژی‌های جدید، استفاده از فناوری	خدمات نوآورانه Innovative Services	
مشاوره خدمت، مشاور روانی، همکار مشاوره‌ای، مشاوره روانی، استعدادیابی	مشاوره Consultation	
سلامتی، ارزیابی سلامت جسمانی و روانی، خدمات سلامت، خدمات پزشکی، خدمات پزشکی (فیزیوتراپی، حرکات اصلاحی، روان‌شناسی)، آموزش مهارت‌های روانی	خدمات پزشکی-ورزشی و سلامتی Medical-Sports and Health Services	



<p>فضای آموزشی، حفظ مشتری، کیفیت آموزش، کلاس‌های آموزشی، نیاز آموزشی، خدمات تخصصی علم تمرین (بیومکانیک)، خدمات ورزشی خدمات مستقیم و حضوری، آموزش ورزشکار، تهیه جزوه، کتاب و مقالات علمی</p>	<p>خدمات آموزش Training Services</p>	
<p>امید به آینده، اخلاقیات کسب رضایت مشتریان رزق اختصاصی مشتری نیاز مشتری، ورزش پاک شادابی علاقه‌مندی ایجاد فضای امن اعتمادپذیری</p>	<p>نیازهای احساسی Emotional Needs</p>	
<p>ایجاد شبکه نمایندگان تکریم ارباب رجوع، ایجاد حس خوب و مطلوب در مشتری، جذب اولیا ورزشکاران، نظافت</p>	<p>خدمات رفاهی Welfare Services</p>	
<p>رابطه دوستانه، شفاف‌سازی، باشگاه دوستانه، بازخورد، بسته‌های تشویقی، رضایت مشتری، جو مناسب</p>	<p>حس مثبت Positive Feeling</p>	
<p>خدمات رایگان و اضافی به مشتریان خاص، تعهد و تخصص</p>		
<p>پایگاه اطلاعاتی، شبکه‌های تلگرامی</p>	<p>شبکه مجازی Virtual Network</p>	
<p>تعیین رابط برای مشتریان سازمانی، ارتباط صمیمانه، ارتباط دوستانه با مشتری، ارتباط صمیمانه و دوستانه صحبت و ارتباط با مشتریان برخورد مناسب با مشتری</p>	<p>ارتباط رو در رو Face to Face Communication</p>	<p>ارتباط با مشتری Customer Relationship</p>
<p>ارتباط با خانواده‌ها، مهارت‌های ارتباطی جلسه ماهیانه یا هفتگی با اولیا، صداقت و روراستی</p>		
<p>مربیان و داوران، تربیت مربی</p>	<p>مشتریان هدف Target Customers</p>	



تربیت نیروی تخصصی ماهر، تربیت داور و مربی	مربیان و داوران Coaches and Referees	
افراد دارای فقر حرکتی، آحاد مردم، ورزش برای همه، جامعه هدف (همگانی)، ترویج ورزش همگانی	عموم مردم (همگانی) General People (Public)	
تشویق ورزشکار، همکاری با مهد کودکها و آموزش و پرورش، جامعه هدف (قهرمانی و استعدادیابی)، ورزشکاران، مشتریان هدف	ورزشکاران (مبتدی تا قهرمانی) Athletes (Beginner to Champion)	مشتریان هدف Target Customers
عملکرد گذشته، تجربه پیشین، مربیان قهرمان ساز، شهرت، وجود برند در حفظ مشتری	اعتبار Credit	
انگیزه اولیه، عشق به کار، انتخاب کارکنان، توانایی و مهارت‌ها، ارتباط بین علم و عمل، توجه به رضایت کارکنان	مهارت‌های مدیران Managers' Skills	
منابع فیزیکی، منابع انسانی، منابع مالی، منابع اطلاعاتی	منابع ملموس Tangible Resources	منابع کلیدی (مزیت و قابلیت) Key Resources (Advantage and Competition)
منابع ناملموس شهرت و امتیازات خاص از نظر موقعیت جغرافیایی و فرهنگی	منابع ناملموس Intangible Resources	
نیروی انسانی باهوش، استفاده از مربیان معروف، جذب منابع انسانی باهوش، نیروی انسانی ماهر، نخبه بین‌المللی، مربیان نخبه، مزیت رقابتی	مزیت رقابتی Competitive Advantage	
نقل و انتقال مربی، بورسیه کردن ورزشکاران، آموزش درون سازمانی، تربیت مشتری، آینده‌نگری، خدمات متناسب و به‌روز، خدمات آموزشی، خدمات آموزشی غیرمستقیم	فعالیت‌های آموزشی Educational Activities	قابلیت‌ها و مزیت‌ها Capabilities and Benefits



انگیزه ورزشکاران، سیاست‌گذاری، تغییرپذیری، ریسک‌پذیری، مستندسازی، ایجاد سیستم مالی مناسب، استفاده از نوآوری‌های جدید، تجلیل از پیشکسوتان، فعالیت‌های زیرساختی، تولید	فعالیت‌های مدیریتی Managerial Activities	
محتوای آموزشی	فعالیت‌های زیرساختی Infrastructure Activities	
استفاده از تسهیلات قانونی	قوانین حقوقی Juridical Laws	
سود و زبان، رسانه و اپلیکیشن، معرفی محصولات و خدمات، فروش خدمات، ایجاد طراحی مناسب محصولات، اهمیت جذب مشتری در مقایسه با حفظ آن	فعالیت‌های ترویج و بازاریابی Promotion and Marketing Activities	
پیکرشناسی مدیریتی و ساختارگرایی، هدفمندبودن	ساختارگرایی Structuralism	
شناسایی نقاط قوت و ضعف، اهداف راهبردی	برنامه استراتژیک Strategic Plan	
هدف‌گذاری، استراتژی، بازنگری مستمر طرح مطالعاتی، برنامه‌ریزی		
طراحی علمی، نیازسنجی، تنوع‌بخشیدن مدل درآمدی، مطالعات اولیه، نقشه راه، مدل کسب‌وکار، مطالعات آغازین طرح، نیازسنجی مشتریان، طرح کسب‌وکار، امکان‌سنجی	طرح کسب‌وکار Business Plan	
همکاری تبلیغاتی، خیران، حامیان مالی	تأمین‌کنندگان سرمایه Capital Supplier	شرکای کلیدی (همکاری‌های کلیدی)
تولیدکنندگان وسایل	تأمین‌کنندگان وسایل مورد نیاز Required Equipment Suppliers	Key Partners (Key Partnership)



همکاران (مربیان، داوران، پرسنل)، افراد صاحب نفوذ، خبرگان، پیشکسوتان	خبرگان ورزشی Sports Experts	
همکاری آموزشی، اساتید دانشگاه، اتحاد بین دانشگاه و ورزش	دانشگاه و اساتید دانشگاه University and University Professors	
همکاری با فدراسیون‌های ورزشی، وزارتخانه‌ها، همکاری با وزارتخانه‌ها، محیط زیست، شهرداری، هیئت‌های استانی، انجمن‌های مختلف، فدراسیون، سازمان‌های مرتبط با ورزش، کمیته ملی المپیک، آموزش پرورش	سازمان‌ها و نهادهای مرتبط Related Organizations and Institutions	
مشاور اداری، حقوقی، مالی، تیم‌داری	تیم‌داری Team	
انگیزه مشتری، تولید مشتری، بازاریابی دهان به دهان	مشتریان Customers	
تبلیغات بصری	شبکه غیرمجازی Non-Virtual Network	کانال توزیع (فروش خدمات) Distribution Channel
استفاده از ابزار مناسب تبلیغاتی، فروش مستقیم و غیرمستقیم، طراحی پلت‌فرم فروش، تبلیغات مستقیم و غیرمستقیم	طراحی پلت‌فرم فروش Sales Platform Design	
فضای مجازی، فروش اینترنتی، اینستاگرام و شبکه‌های اینترنتی	شبکه مجازی Virtual Network	
برگزاری مسابقات و جایزه‌های بزرگ و گرفتن تبلیغات، همکاری با سازمان‌های مرتبط، رسانه	گروهی Group	
هزینه فضای مجازی، هزینه اساتید نخبه، هزینه تبلیغات، هزینه پاداش مربی و ورزشکار، هزینه تولید	ترویج و تبلیغ Promotion and Advertisement	ساختار هزینه Cost Structure
محتوای آموزشی	هزینه آموزشی	



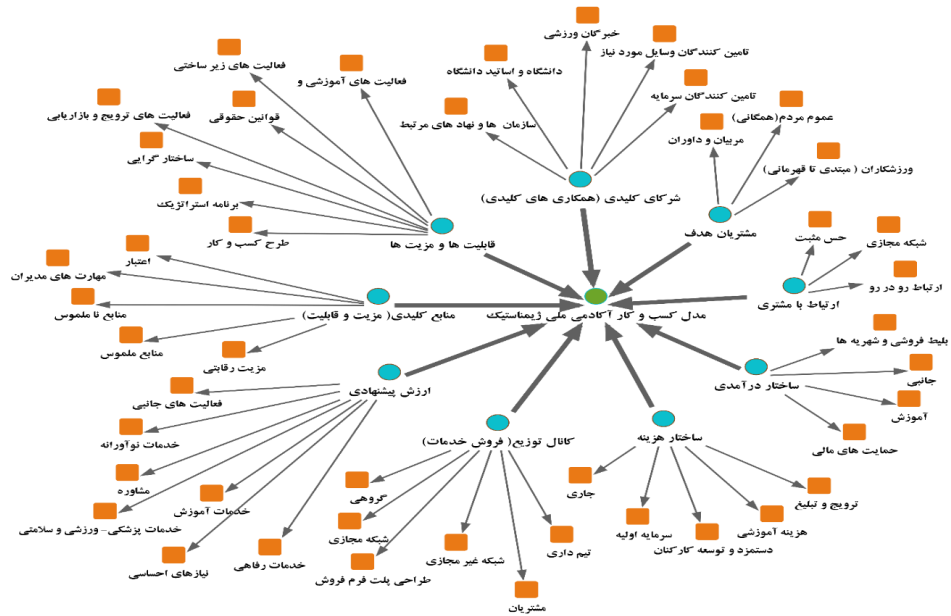
Training Fee	دستمزد و توسعه کارکنان	
Salaries and Development of Employees	هزینه نیروی انسانی، دستمزد پرسنل، دستمزد مربیان	
Initial Investment	سرمایه اولیه	
Current Costs	هزینه تکنولوژی، هزینه‌های ثابت، هزینه خرید لوازم مورد نیاز، اجاره خوابگاه	
Financial Support	جاری	
Financial Resources Training	هزینه حامل‌های انرژی، هزینه اجاره مکان، هزینه‌های پیش‌بینی نشده، هزینه‌های متغیر	
Ticket Sales and Tuition Fees	حمایت‌های مالی	
Revenue Structure	آموزش منابع مالی	ساختار درآمدی
	آموزش مدیریت مالی، فروش محصولات آموزشی، آموزش مشتریان، برگزاری کارگاه‌های آموزشی، برگزاری همایش فستیوال، کمپ‌های آموزشی، برگزاری کلاس مربیگری و داوری	
	بلیت‌فروشی و شهریه‌ها	
	مسابقات، درآمد شهریه	

همان‌طور که در ماتریس شنون در شکل شماره یک مشاهده می‌شود، مدل کسب‌وکار آکادمی ژیمناستیک پس از مطالعه مدل‌های کسب‌وکار و مصاحبه‌های انجام‌شده با خبرگان پژوهش، دارای نه مقوله اصلی (ابعاد یا تم) است که شامل مقولات اصلی ارزش پیشنهادی (با مجموع فراوانی ۶۱)، ارتباط با مشتری (با مجموع فراوانی ۲۲)، مشتریان هدف (با مجموع فراوانی ۲۳)، منابع کلیدی (مزیت و رقابت) (با مجموع فراوانی ۵۶)، قابلیت‌ها و مزیت‌ها (با مجموع فراوانی ۵۹)، شرکای کلیدی (همکاری کلیدی) (با مجموع فراوانی ۴۹)، کانال توزیع (فروش خدمات) (با مجموع فراوانی ۲۴)، ساختار هزینه (با مجموع فراوانی ۲۹) و ساختار درآمدی (با مجموع فراوانی ۲۶) است. هر کدام از این تم‌ها دارای مقولات محوری و کدها (شاخص‌ها) اولیه بودند که در شکل شماره دو (مدل پژوهش) مشاهده می‌شود.



در این میان، بیشترین فراوانی مربوط به مقوله اصلی ارزش پیشنهادی با ۶۱ فراوانی و ارتباط با مشتری با مجموع فراوانی ۲۲ است. گفتنی است تعداد فراوانی دلیل بر اهمیت مقوله اصلی نیست و صرفاً به اشتراک مصاحبه‌های انجام‌شده با خبرگان اشاره دارد. همان‌طور که در شکل شماره دو، مدل کسب‌وکار احصاء‌شده آکادمی‌های ورزشی پیداست، زمینه (مقوله اصلی) ارزش پیشنهادی دارای مقولات فرعی فعالیت‌های جانبی، خدمات نوآورانه، مشاوره، خدمات آموزش، خدمات پزشکی، ورزشی و سلامتی، نیازهای احساسی و خدمات رفاهی است. همچنین زمینه ارتباط با مشتری دارای مقولات محوری حس مثبت، شبکه مجازی و ارتباط رو در رو است. زمینه مشتریان هدف دارای مقولات محوری ورزشکاران (مبتدی تا قهرمانی)، مربیان و داوران و عموم مردم (همگانی) است. مقوله اصلی منابع کلیدی دارای مقولات محوری اعتبار، منابع ناملموس، منابع ملموس، مهارت‌های مدیران و مزیت رقابتی است. مقوله اصلی قابلیت‌ها و مزیت‌ها دارای مقولات محوری طرح کسب‌وکار، برنامه استراتژیک، ساختارگرایی، فعالیت‌های ترویج و بازاریابی، قوانین حقوقی، فعالیت‌های زیرساختی، فعالیت‌های آموزشی و مدیریتی است. زمینه شرکای کلیدی (همکاری‌های کلیدی) دارای مقولات محوری تأمین‌کنندگان سرمایه، تأمین‌کنندگان وسایل مورد نیاز، خبرگان ورزشی، دانشگاه و اساتید دانشگاه و سازمان و نهادهای مرتبط است. زمینه کانال توزیع فروش خدمات دارای مقولات محوری تیم‌داری، مشتریان، شبکه غیرمجازی، گروهی، شبکه مجازی و طراحی پلت‌فرم است. زمینه ساختار هزینه دارای مقولات محوری دارای مؤلفه‌های تبلیغ و ترویج، هزینه آموزشی، دستمزد و توسعه کارکنان، سرمایه اولیه و جاری است. درنهایت، زمینه ساختار درآمدی دارای مقولات محوری بلیت‌فروشی و شهریه، فعالیت‌های جانبی، آموزش و حمایت‌های مالی است.





شکل ۲- نمودار درختی مدل کسب‌وکار آکادمی‌های ورزشی (مورد مطالعه: آکادمی ژیمناستیک)
Figure 2- Tree Diagram of the Business Model of Sports Academies (Case Study: Gymnastics Academy)

در ادامه به منظور انجام‌دادن مقایسه‌های زوجی به روش فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی، خبرگان بخش کمی مقایسه‌هایی را بین معیارها و زیرمعیارهای تصمیم‌گیری انجام دادند و امتیاز آن‌ها را نسبت به یکدیگر تعیین کردند. این مقایسه‌ها براساس جدول نه کمیتی و به صورت دو به دو با ارزش‌های «اهمیت برابر»، «اهمیت اندکی بیشتر»، «اهمیت بیشتر»، «اهمیت خیلی بیشتر»، «اهمیت مطلق»، «ترجیحاً بینابین» صورت پذیرفت. جدول شماره چهار ماتریس مقایسه زوجی تم‌های (ابعاد اصلی) مدل کسب‌وکار آکادمی‌های ورزشی را پس از انجام‌دادن فرایند توزیع پرسشنامه‌ها در بین خبرگان بخش کمی و البته انجام‌دادن روایی‌های محتوایی و ظاهری توسط خبرگان و گروه کانونی پژوهش نشان می‌دهد.



جدول ۵- ماتریس مقایسه زوجی ابعاد کسب و کار در آکادمی های ورزشی

Table 5- Paired Comparison Matrix of Business Dimensions in Sports Academies

ارزش پیشنهادی Value Proposition	فعالیت های اصلی Key Activity	بخش مشتریان Customer Segment	ارتباط با مشتریان Customer Relation	منابع اصلی Key Resources	ساختار هزینه Cost Structure	جریان درآمدی Revenue Stream	شرکای کلیدی Key Partners	کانال توزیع Distribution Channel	ابعاد اصلی Main Dimensions
1	5.65	4.42	4.28	7.21	6.66	5.32	7.09	6.23	ارزش پیشنهادی Value Proposition
	1	2.78	1.85	1.27	1.44	1.31	1.06	1.85	فعالیت های اصلی Key Activity
		1	3.69	4.14	0.81	3.31	4.18	4.32	بخش مشتریان Customer Segment
			1	1.18	0.77	0.67	0.85	1.05	ارتباط با مشتریان Customer Relation



منابع اصلی	1.22	0.98	0.85	1.04	1
Key Resources					
ساختار هزینه	0.93	0.62	0.72	1	
Cost Structure					
جریان درآمد	5.15	6.84	1		
Revenue Stream					
شرکای کلیدی	0.33	1			
Key Partners					
کانال توزیع	1				
Distribution Channel					

در ادامه فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی، عناصر هر سطح نسبت به عنصر مربوط به خود در سطح بالاتر به صورت زوجی مقایسه شد و وزن آن‌ها و نرخ ناسازگاری به منظور اعتبار پاسخ پرسش‌شوندگان به صورت مقایسه‌های زوجی محاسبه شد. این وزن‌ها را وزن نسبی می‌نامیم. سپس با تلفیق وزن‌های نسبی، وزن نهایی هر گزینه مشخص شد. جدول شماره ۳ شش مربوط به وزن‌های مؤلفه‌های هر یک از ابعاد نه‌گانه مدل کسب‌وکار استرووالدر است و در شکل شماره ۳ رتبه‌بندی مؤلفه‌ها ارائه شده است.

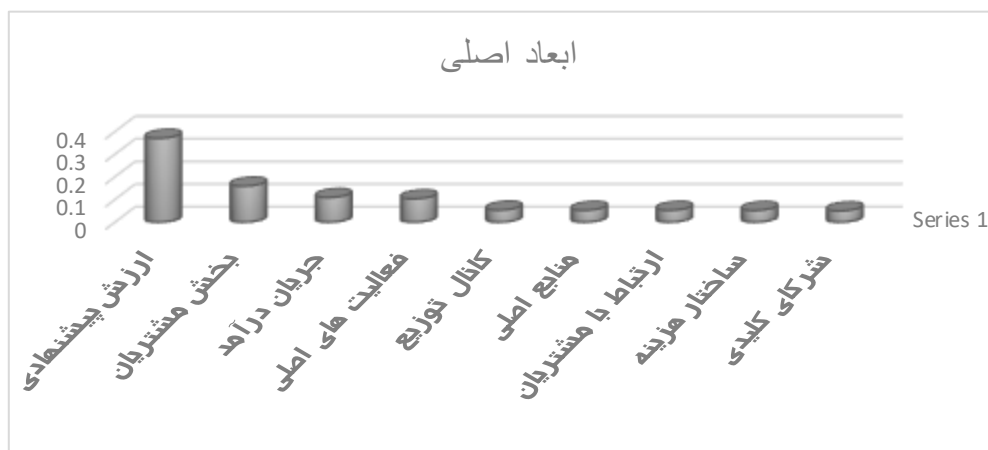


جدول ۶- وزن و نرخ ناسازگاری در قضاوت ابعاد کسب‌وکار در آکادمی‌های ورزشی

Table 6- Weight and Rate of Inconsistency in Judging the Dimensions of Business in Sports Academies

CR	CI	λ_{max}	رتبه Ranking	وزن‌ها weights	ابعاد اصلی Main Dimensions
0.0651	0.0859	7.516	1	0.37026	ارزش پیشنهادی Value Proposition
0.0893	0.1178	7.707	4	0.10294	فعالیت‌های اصلی Key Activity
0.0786	0.0456	3.09	2	0.15905	بخش مشتریان Customer Segment
0.0316	0.0183	0.0367	7	0.05209	ارتباط با مشتریان Customer Relation
0.435	0.0488	5.195	6	0.05232	منابع اصلی Key Resources
0.0761	0.0852	5.341	8	0.05168	ساختار هزینه Cost Structure
0.026	0.023	4.071	3	0.10897	جریان درآمد Revenue Stream
0.026	0.0297	5.118	9	0.04966	شرکای کلیدی Key Partners
0.022	0.028	6.14	5	0.05302	کانال توزیع Distribution Channel





شکل ۳- رتبه‌بندی ابعاد اصلی مدل کسب‌وکار بر اساس فرایند تحلیل سلسله مراتبی (AHP)

Figure 3- Ranking the Min Dimensions of the Business Model Based on the AHP Hierarchical Process

براساس نتایج جدول شماره شش و شکل شماره سه، ارزش پیشنهادی با وزن ۰/۳۷، بخش مشتریان با وزن ۰/۱۵۹، جریان درآمد با وزن ۰/۱۰۹، فعالیت‌های اصلی با وزن ۰/۱۰۳، شرکای کلیدی با وزن ۰/۰۵۳۰، منابع اصلی با وزن ۰/۰۵۲۳، ارتباط با مشتریان با وزن ۰/۰۵۲۱، ساختار هزینه با وزن ۰/۰۵۱۷ و کانال توزیع با وزن ۰/۰۴۹۶ هستند. گفتنی است محاسبه وزن‌ها و رتبه‌بندی به صورت دستی انجام شده است. با کمک شاخص نرخ ناسازگاری، محقق درصد است تا واکاوی کند که بین مقایسه‌های دو به دو و زوجی در پرسشنامه سازگاری وجود دارد یا خیر. جدول شماره شش نرخ ناسازگاری در قضاوت‌ها را نمایش می‌دهد. براساس یافته‌های جدول شماره پنج، برای تمامی ابعاد $CR < 0.1$ است؛ بدین ترتیب می‌توان بیان کرد که ماتریس مقایسه زوجی تمامی ابعاد مدل کسب‌وکار کاملاً سازگار است.

بحث و نتیجه‌گیری

با بررسی ادبیات پژوهش در حوزه مدل‌های کسب‌وکار مشخص شد که پژوهشگران متعددی به ارائه تعاریف مدل‌های کسب‌وکار و ابعاد و اجزای آن پرداخته‌اند و با توجه به جنبه‌ها و بخش‌های خاص هر

کسب و کار، ابعاد و اجزای متعددی نیز ارائه شده است. در این بین، چنین استنباط شد که بنا بر تأیید پژوهش‌های لامبرت (۲۰۰۸، ۲۲۷)، محمدکاظمی، بدالهی، زیور و پناهی (۲۰۱۳، ۵۵۹)، آدرودگاری و همکاران (۲۰۱۶، ۵۱۹) و اورلاندو، نوبرت، گزارا و لی دین^۱ (۲۰۱۷، ۹۷)، جامع‌ترین مدل کسب و کار مربوط به استروالد، پیگنور و توکی^۲ (۲۰۰۵) است که تمامی جوانب را در نظر گرفته‌اند و به ارائه مدلی جامع در این حوزه پرداخته‌اند. مدل استروالد و پیگنور^۳ (۲۰۰۴) شامل چهار بلوک محصول، مشتری، مدیریت زیرساختار و منابع مالی است. در پژوهش حاضر نیز با توجه به جامع و کامل بودن این مدل، چهار بلوک اصلی محصول، مشتری، مدیریت زیرساخت و جریان درآمدی به‌عنوان چارچوب پژوهش استفاده شد.

آکادمی‌ها یکی از ارکان توسعه ورزش در کشور هستند و مردم به‌دلیل توسعه تکنولوژی و زندگی شهری، بیشتر به مشارکت در فعالیت‌های ورزشی و همکاری با آکادمی‌های ورزشی علاقه‌مند شده‌اند، اما در حوزه کسب و کار آکادمی‌های ورزشی در ایران، به‌صورت جامع تاکنون چنین کاری صورت نگرفته بود؛ بنابراین پژوهش حاضر با هدف شناسایی و اولویت‌بندی ابعاد کسب و کار آکادمی ملی ژیمناستیک انجام شد. در این پژوهش به‌عنوان یکی از اولین پژوهش‌ها در زمینه مدل کسب و کار آکادمی‌های ورزشی، سعی شد که تمامی جوانب در نظر گرفته شود و مدلی جامع در این حوزه ارائه شود.

یافته‌های حاصل از تجزیه و تحلیل مصاحبه‌های کیفی در این پژوهش نشان داد که نه مؤلفه اصلی و ۴۵ مقوله نظام‌مند برای مدل کسب و کار آکادمی ملی ژیمناستیک وجود دارد. نه مؤلفه شناسایی شده به ترتیب اولویت شامل ارزش پیشنهادی، بخش مشتریان، جریان درآمد، فعالیت‌های اصلی، کانال توزیع، منابع اصلی، ارتباط با مشتریان، ساختار هزینه و شرکای کلیدی هستند که این یافته‌ها را می‌توان با یافته‌های مطالعات آفوا و توکی^۴ (۲۰۰۳)، استروالد و همکاران (۲۰۰۴)، استروالد و پیگنور (۲۰۰۵)، محمدکاظمی و همکاران (۲۰۱۳)، آدرودگاری و همکاران (۲۰۱۶)، جیائو و ایوانس^۵ (۲۰۱۶) و اورلاندو و همکاران (۲۰۱۷) همسو دانست؛ البته تفاوت‌هایی از حیث تعداد اجزا

1. Orellano, Neubert, Gzara, & Le Dain
2. Osterwalder, Pigneur & Tucci
3. Osterwalder & Pigneur
4. Afuah & Tucci
5. Jiao & Evans



و عناصر مدل ارائه‌شده وجود دارد؛ برای مثال، سعدی (۲۰۱۲) در پژوهش خود مدلی با چهار بلوک اصلی و ۳۰ مؤلفه ارائه داد که به غیر از ۱۱ مؤلفه پژوهش حاضر، ۲۱ مؤلفه دیگر نیز در مدل وی مطرح بود. همچنین مهدوان (۲۰۰۰) در مدل خود فقط سه جریان اصلی شامل جریان ارزشی، درآمدی و پشتیبانی را ارائه کرد که با شش مؤلفه مطرح‌شده در این پژوهش همراستا است. آلت و زیمرمن^۱ (۲۰۰۱) نیز در پژوهش خود مؤلفه‌های مربوط به مدل کسب‌وکار و استراتژی کسب‌وکار را با هم ترکیب کردند و عواملی مانند تکنولوژی، قوانین و مؤلفه‌هایی مانند اهداف، چشم‌انداز، مأموریت و بررسی تمرکز منطقه‌ای صنعت را نیز در مدل خود دخیل کردند که با یافته‌های پژوهش حاضر در مؤلفه ارزش پیشنهادی، کانال توزیع، اقدامات کلیدی، مشتریان هدف، جریان درآمدی و منابع همخوانی دارد، اما در سایر مؤلفه‌ها همخوان نیست که دلیل آن را می‌توان به ترکیب استراتژی و مدل کسب‌وکار نسبت داد. به نظر می‌رسد کسب‌وکارهای ورزشی به‌ویژه آکادمی ملی ژیمناستیک، به‌واسطه تعامل با مشتریانی که به دنبال ترغیب فرزندان و نوجوانان به انجام‌دادن فعالیت ورزشی و موفقیت‌های ورزشی در عرصه قهرمانی هستند و تنها به دنبال سودهای مالی نیستند، عمدتاً در صنعت اهداف عمده به شمار می‌روند؛ به همین دلیل تفاوت‌هایی در استراتژی‌ها و ابعاد کسب‌وکار در زمینه کسب‌وکارهای صنعتی و ورزشی وجود دارد. در همین راستا، هممل^۲ (۲۰۰۰) نیز مدل و استراتژی کسب‌وکار را با هم در نظر گرفت و عامل استراتژی محوری را به‌عنوان یکی از اجزای مدل خود بیان کرد. او علاوه بر ۱۱ مؤلفه اصلی که با پژوهش حاضر همخوان است، به مؤلفه‌هایی همچون فرایندها، مأموریت کسب‌وکار، اطلاعات و دیدگاه هم اشاره کرده است که با یافته‌های پژوهش حاضر همخوان نیست. علت این تفاوت نیز ترکیب مدل و استراتژی کسب‌وکار به نظر می‌رسد. درنهایت، آدرودگاری، ساکانی و کووالکسی (۲۰۱۶) یک چارچوب پیشنهادی برای تشریح مدل‌های کسب‌وکار خدمت‌گرا ارائه کرد و با پذیرش مدل استروالدر، بلوک‌های ساختاری ۱۱ مؤلفه مدل کسب‌وکار را در نظر گرفت. وی مدل خود را با شش مؤلفه اصلی ارائه کرد که با ۱۱ مؤلفه پژوهش حاضر همخوان است، اما در تعداد مؤلفه‌ها همخوان نیست. علت تفاوت تعداد مؤلفه‌ها نیز این است که مؤلفه‌های روابط با مشتری، کانال توزیع

1. Alt & Zimmermann
2. Hamel



و مشتریان هدف با نام مشتری بیان شده است و ساختار هزینه و درآمد نیز با عنوان «مکانیسم درآمد» نام‌گذاری شده است.

در توضیح نتیجه به‌دست‌آمده لازم است ذکر شود که پژوهشگران با دیدگاه‌های متفاوت و در محیط‌های متنوع به مفهوم مدل کسب‌وکار پرداخته‌اند؛ در نتیجه، چارچوب‌های مدل‌های کسب‌وکار دارای اجزای متفاوت و متنوعی است (چسبروگ و روسنبلوم^۱، ۲۰۰۲، ۳۵۴؛ استروالدر و پیگنر، ۲۰۱۰؛ جانسون و همکاران، ۲۰۱۰؛ آدرودگاری و همکاران، ۲۰۱۶، ۵۱۹؛ جیائو و ایوانس، ۲۰۱۶، ۲۵۰). شاید بتوان گفت علت تفاوت زیاد در مؤلفه‌های مدل کسب‌وکار ارائه‌شده، می‌تواند زمینه و صنعت پژوهش شده باشد. در این مطالعه، درباره کسب‌وکار آکادمی‌های ورزشی و به‌طور ویژه آکادمی ملی ژیمناستیک پژوهش شد که دارای کالای کاملاً ناملموس است.

یافته‌ها نشان داد که ارزش پیشنهادی و مشتریان هدف، به‌ترتیب دو مؤلفه با اهمیت زیاد در مدل کسب‌وکار آکادمی‌های ورزشی هستند؛ این در حالی است که تویتاری، راجالا، اولاند و کرنن^۲ (۲۰۱۷) نیز تأکید دارند که جهت‌گیری آینده و خلق ارزش پیشنهادی خدمات ناملموس به‌عنوان عنصر کلیدی رقابت در کسب‌وکارهای خدماتی مطرح هستند. همچنین نتایج پژوهش دیگری نشان داد که در عمل، مدیران می‌باید با شناسایی نیازها و منافع مشتریان و سازمان، به‌طور مستمر ارزش‌های پیشنهادی را ارزشمندتر و غنی‌تر کنند (بالداسر، کالابرتا، بوکن و جاسکیویز^۳، ۲۰۱۷، ۱۷۵). در همین راستا، پژوهشگران دیگری نیز اذعان داشتند که اگر بین ارزش پیشنهادی به مشتری توسط فروشنده با ارزش مدنظر مشتری تفاوت وجود داشته باشد، ارتباط و تعامل بعدی با مشتری مختل خواهد شد (بومان، لی مونیر و ویلسون^۴، ۲۰۱۷، ۱۰۷). ایازی، تورجی، اسماعیلی و زارع^۵ (۲۰۱۵، ۸۹۹) نیز بیان کردند که برای ارضای نیازهای مشتریان، مدیران باید نیازمندی‌های مشتریان خود را شناسایی کنند و براساس این نیازها ارزش‌های منحصر به فردی را ارائه دهند؛ بنابراین نتیجه به‌دست‌آمده مبنی بر اهمیت ارزش پیشنهادی و توجه به مشتریان هدف در مدل کسب‌وکار آکادمی‌های ورزشی، با توجه

1. Chesbrough & Rosenbloom
2. Toytari, Rajala, Ollandt, & Keranen
3. Baldassarre, Calabretta, Bocken & Jaskiewicz
4. Baumann, Le Meunier-FitzHugh & Wilson
5. Ayazi, Toraji, Esmaili & Zarei



به پژوهش‌های متعدد در این زمینه (تویتاری و همکاران، ۲۰۱۷؛ بالداسر و همکاران، ۲۰۱۷، ۱۷۵؛ بومانو و همکاران، ۲۰۱۷، ۱۰۷؛ محمدکاظمی و همکاران، ۲۰۱۳، ۵۵۹؛ استروالد و همکاران، ۲۰۱۷، ۹۷؛ چسبروگ و رزنبلوم^۱، ۲۰۰۰، ۵۲۹؛ شیخ‌پناهی، ۱۳۹۱، ۵۲۹) امری منطقی و پذیرفتنی به نظر می‌رسد؛ از این رو به مدیران و مالکان آکادمی‌های ورزشی پیشنهاد می‌شود که براساس زمینه‌ها و ابعاد گوناگون کارآفرینی ورزشی، مدل کسب‌وکار خود را بر تأکید بر مؤلفه ارزش پیشنهادی و مشتریان هدف و سپس سایر مؤلفه‌ها به صورت اختصاصی شناسایی و طراحی کنند. همچنین برای ایجاد ساختارها و زمینه‌های مؤثر در خلق و ارائه ارزش‌های پیشنهادی جذاب و نوآورانه برای مشتریان هدف در رشته‌های گوناگون ورزشی برنامه‌ریزی کنند. به این نکته نیز توجه کنند که خلق و ارائه ارزش برای مشتریان، زمینه‌ساز خلق ثروت پایدار برای کسب‌وکار آکادمی‌های ورزشی است و موجب حفظ مشتریان قبلی و جذب مشتریان جدید و در نتیجه حفظ و ارتقای موقعیت کسب‌وکار در بازار ورزش می‌شود. در تفسیر نتیجه به دست آمده باید توجه داشت که خلق ارزش با نگاه مستمر برای شناخت نیازهای مشتریان هدف و ایجاد نیازهای جدید برای آنان پدید خواهد آمد؛ بنابراین به مدیران و مالکان آکادمی‌های ورزشی پیشنهاد می‌شود با شناسایی و بهره‌گیری از عناصر پیشنهادی و نحوه خلق آن‌ها، خدمات متنوعی را ارائه کنند که برای علاقه‌مندان به ورزش دارای ارزش هستند؛ چراکه این کار موجب می‌شود طیف گسترده‌تری از نیازها و خواسته‌های مشتریان هدف پاسخ داده شود و از این مسیر کسب‌وکار آکادمی‌های ورزشی می‌توانند به مزیت رقابتی و به دنبال آن سودآوری، کسب سهم بازار بیشتر و در نهایت رشد و توسعه بیشتر دست یابند. علاوه بر این، توجه به کیفیت خدمات و نیز شناسایی خدمات قابل ارائه دیگر می‌تواند به توسعه و رونق کسب‌وکار آکادمی‌های ورزشی و در پژوهش حاضر آکادمی ملی ژیمناستیک منجر شود. این توسعه علاوه بر توسعه اقتصادی و مالی در جامعه می‌تواند با علاقه‌مند کردن بخش بیشتری از افراد به ورزش و تندرستی، شاخص‌های سلامت در کشور را بهبود بخشد.

با توجه به وجود آکادمی‌های ورزشی متعدد در کشور چه در بخش خصوصی و چه در بخش دولتی و نبود الگوی مناسب کسب‌وکار در این آکادمی‌ها، سعی بر آن شد مدلی مناسب برای کسب‌وکار

1. Chesbrough & Rosenbloom



آکادمی‌های ورزشی و به‌طور خاص آکادمی ملی ژیمناستیک در اختیار مدیران و مالکان این آکادمی‌ها قرار گیرد تا بتوانند متناسب با نیاز خود و ویژگی‌های کسب‌وکار، از بخش‌هایی از مدل تدوین‌شده برای طراحی مدل کسب‌وکار خود استفاده کنند. در صورتی که مدیران آکادمی‌های ورزشی بتوانند به‌طور واضح به تشریح مدل کسب‌وکار خود بپردازند، می‌توانند عملکرد مناسبی داشته باشند. مدل‌های کسب‌وکارهای ورزشی به تدریج با ظهور فناوری‌های جدید ناکارا و استفاده‌نشده می‌شوند؛ بنابراین کسب‌وکارهای ورزشی می‌باید برای بقای خود، به‌موقع آن‌ها را تغییر دهند؛ در این صورت مدیر ورزشی موفق کسی است که مدل کسب‌وکار مناسب خود را بشناسد. چنین مدیری قادر خواهد بود به‌خوبی تغییرات را مدیریت کند؛ به عبارت دیگر فهم مدل کسب‌وکار پیش نیاز فعالیت در یک محیط رقابتی است. امروزه از طراحی مدل‌های کسب‌وکار هم در کسب‌وکارهای نوپا و هم در کسب‌وکارهای باسابقه استقبال گسترده‌ای است؛ چراکه به‌آسانی قابل تقلید و تکرار شده‌اند. ضمن اینکه تحولات اقتصادی، افزایش رقابت تجاری و ظهور فناوری‌های نوین، بسیاری از مدل‌های کسب‌وکار قدیمی را ناکارآمد کرده است و برخی مدل‌های کسب‌وکار جای خود را به مدل تازه و نوآور داده‌اند؛ بنابراین کسب‌دانش در ارتباط با انواع مدل‌های کسب‌وکار ورزشی برای دستیابی به موفقیت ضروری است. همچنین میزان توسعه کسب‌وکارهای ورزشی در ایران به اطمینان معقول از سودآوری کسب‌وکار توسط کارآفرینان ورزشی بستگی دارد؛ بنابراین طراحی و تدوین مدلی که تمام مؤلفه‌ها و عناصر مرتبط با کسب‌وکار آکادمی‌های ورزشی (آکادمی ملی ژیمناستیک) را مشخص کند، می‌تواند عاملی تأثیرگذار بر توسعه آن کسب‌وکار باشد. از آنجاکه در پژوهش حاضر از نظر نخبگان و متخصصان امر کسب‌وکار و نیز مدیران باتجربه و اساتید دانشگاهی توانمند استفاده شده است، می‌توان نتایج پژوهش را کاملاً کاربردی دانست و مدل به‌دست‌آمده را به‌عنوان یک مدل کامل کسب‌وکار برای آکادمی‌های ورزشی کشور پیشنهاد کرد.

تشکر و قدردانی

بدینوسیله از دکتر محمد کاظمی و دکتر شریفی‌فر که من را در انجام این تحقیق یاری کردند، صمیمانه تشکر می‌کنم.



References

1. Adrodegari, F., Saccani, N., & Kowalkowski, C. (2016). A framework for PSS business models: formalization and application. *Procedia CIRP*, 47, 519-524.
2. Afuah, A., & Tucci, C. L. (2003). *Internet business models and strategies: Text and cases (Vol. 2)*. New York: McGraw-Hill.
3. Alt, R., Zimmermann, H. D. (2001). Preface: Introduction to Special Section - Business Models. *Electronic Markets*, 11(1), 1-14.
4. Ayazi, M., Toraji, F., Esmaili, M. R., & Zarei, A. (2015). Development and validity of the test of entrepreneurial behavior scale in sport's SMEs in Tehran. *International Journal of Biology, Pharmacy and Allied Sciences*, 4(11), 899-911.
5. Baldassarre, B., Calabretta, G., Bocken, N. M. P., & Jaskiewicz, T. (2017). Bridging sustainable business model innovation and user-driven innovation: A process for sustainable value proposition design. *Journal of Cleaner Production*, 147, 175-186.
6. Baumann, J., Le Meunier-FitzHugh, K., & Wilson, H. N. (2017). The challenge of communicating reciprocal value promises: Buyer-seller value proposition disparity in professional services. *Industrial Marketing Management*, 64, 107-121.
7. Chesbrough, H., & Rosenbloom, R. S. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and Corporate Change*, 11(3), 529-555.
8. Chesbrough, H. (2010). Business model innovation: Opportunities and barriers. *Long Range Planning*, 43(2-3), 354-363.
9. Coles, T., Warren, N., Borden, D. S., & Dinan, C. (2017). Business models among SMTEs: Identifying attitudes to environmental costs and their implications for sustainable tourism. *Journal of Sustainable Tourism*, 25(4), 471-488.
10. Currie, W. (Ed.). (2004). *Value creation from e-business models*. Elsevier Butterworth-Heinemann
Linacre House, Jordan Hill, Oxford OX2 8DP30 Corporate Drive, Burlington, MA 01803: Elsevier. 1-444.
11. Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. In N. K. Denzin, & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (pp. 163-194). London: Sage.
12. Hamel, G. (2000). *Leading the revolution*. Boston: Harvard Business School Press.
13. Jiao, N., & Evans, S. (2016). Business models for sustainability: The case of second-life electric vehicle batteries. *Procedia Cirp*, 40, 250-255.
14. Johnson, M. (2010). *Seizing the white space. Business model innovation for growth and renewal*. Boston: Harvard Business Press.



15. Johnson, M. W., & Lafley, A. G. (2010). *Seizing the white space: Business model innovation for growth and renewal*. Boston: Harvard Business Press.
16. Klang, D., Wallnöfer, M., & Hacklin, F. (2014). The business model paradox: A systematic review and exploration of antecedents. *International Journal of Management Reviews*, 16(4), 454-478.
17. Lambert, S. (2008). A conceptual framework for business model research. 21st Bled Conference Collaboration on Overcoming Boundaries through Multi-Channel Interaction (pp. 227-289). Bled: Slovenia.
18. Mahadevan, B. (2000). Business models for internet-based ecommerce: An Anatomy. *California Management Review*, 42(4), 55-69.
19. Manteghi, M., & Saeidi, F. (2013). Business models, fundamentals, evaluation, innovation. *Technology Growth, Specialized Journal of Parks and Growth Centers*, 9(35), 39-51. (in Persian).
20. Margret, J. (2002). Why business models matter. *Harvard Business Review*, 80(5), 86-92.
21. Mitchell, D., & Coles, C. (2003). The ultimate competitive advantage of continuing business model innovation. *Journal of Business Strategy*, 24(5), 15-21.
22. Mohammadian, A., Manian, A., & Khodadad Barami, M. (2015). Designing the business model of Iran's virtual incubator center. *Technology Development Quarterly*, 12(47), 1-11. (in Persian).
23. MohammadKazemi, R. (2020). Mobile marketing influence on football fan behaviour: the case of FC Persepolis. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 20(5/6), 405-427.
24. MohammadKazemi, R., Yadollahi Farsi, J., Zivyar, F., & Panahi, F. (2013). Designing a business model for educational institutes (Chess Schools). *European Journal of Scientific Research*, 103(4), 559-569.
25. Morris, T., & Rogers, H. (2004). Sport and chance of life. Paper presented at the International Sport Science Congress. Seoul, Korea: The Kansas Association for Health, Physical Education, Recreation, and Dance, 242250.
26. Orellano, M., Neubert, G., Gzara, L., & Le Dain, M. A. (2017). Business model configuration for PSS: An explorative study. *Procedia CIRP*, 64(1), 97-102.
27. Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2004). An ontology for e-business models. In W. Currie (Ed.), *Value creation from e-business models* (pp. 65-97). Amsterdam: Elsevier.
28. Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. L. (2005). Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept. *Communications of the association for Information Systems*, 16(1), 1-28.
29. Panahi Sheikh Shabani, F. (2012). Designing a business model for chess education institutes (chess school) (Unpublished master's thesis). University of Tehran, Tehran, Iran. (in Persian).



30. Perić, M., Đurkin, J., & Vitezić, V. (2017). The constructs of a business model redefined: A half-century journey. *SAGE Open*, 7(3), 1-13.
31. Perić, M., Vitezić, V., & Badurina, J. Đ. (2019). Business models for active outdoor sport event tourism experiences. *Tourism Management Perspectives*, 32, 100561.
32. Pits, B. G., & Stolar, D. K. (2007). Fundamentals of sport marketing. *Fitness Information Technology. Fundamentals of Sport Marketing 3rd Ed.* (Sport Management Library). 1-417.
33. Rappa, M. (2000). Business models on the web. North Carolina State University (ecommerce.ncsu.edu). Updated: Sunday, 05-Mar-2006.
34. Sarmad, Z., Bazargan, A., & Hejazi, E. (2019). Research methods in behavioral sciences. Tehran: Agah Publication. (in Persian).
35. Sawhney, R., & Piper, Ch. (2002). Value creation through enriched marketing-operations interface. *Journal of Operations Management*, 20(3), 259-272.
36. Soltani, M., Kargar, G. A., Keshkar, S., & Ghafouri, F. (2018). Explanatory model of the effects of organizational resources and competitive advantage on the profitability in Iranian Professional Football Clubs. 7(4), 42-54.
37. Stemler, S. (2001). An overview of content analysis. *Practical Assessment, Research & Evaluation*, 7(17), 137-146.
38. Story, D. J. (1994). Understanding the small business sector. London: International Thomson Business Press.
39. Tadesse, T. (2019). Curriculum Development and review in sports academy setting: Proposing Models and methodologies. *International Journal of Physical Education, Fitness and Sports*, 8, 7-18.
40. Tease D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43, 172-194.
41. Toytari, P., Rajala, R., Ollandt, N., & Keranen, N. (2017). A value proposition development framework for industrial service. In *Proceedings of the Annual Hawaii International Conference on System Sciences* (Vol. 2017-January, pp. 1613–1622). IEEE Computer Society. <https://doi.org/10.24251/hicss.2017.195>
42. Wirtz, B. W., Pistoia, A., Ullrich, S., & Göttel, V. (2016). Business models: Origin, development and future research perspectives. *Long Range Planning*, 49, 36–54.
43. Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The business model: Recent developments and future research. *Journal of Management*, 37, 19-42.



استناد به مقاله

ایزدفر، وحید؛ شریفی‌فر، فریده؛ و محمدکاظمی، رضا. (۱۴۰۰). شناسایی و اولویت‌بندی شاخص‌های مدل کسب‌وکار در آکادمی ملی ژیمناستیک. مطالعات مدیریت ورزشی، ۱۳(۶۹)، ۹۵-۱۳۲.
شناسه دیجیتال: 10.22089/SMRJ.2021.9146.3100

Izadfar, V., Sharififar, F., & Mohammad Kazemi, R. (2022). Identifying and Prioritizing Business Model Indicators in the National Academy of Gymnastics. *Sport Management Studies*, 13(69), 95-132. (in Persian).
DOI: 10.22089/SMRJ.2021.9146.3100

