Research in Sport Management and Motor Behavior, Volume 11 - Issue 22 / 2021

KHARAZMI UNIVERSITY

Research in Sport Management and Motor Behavior

Print ISSN: 2252-0716 - Online ISSN: 2716-9855

Designing the Business Model of the Sports Academies (Case Study: National Academy of Gymnastics)

Vahid Izadfar[1], Farideh Sharififar[2]*, Reza Mohammadkazemi[3]

1. Vahid Izadfar, (Ph.D. Student) South Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.
2. * Farideh Sharififar, (Ph. D) South Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. f_sharififar@hotmail.com
3. Reza Mohammadkazemi, (Ph. D) University of Tehran, Tehran, Iran.

ARTICLE INFO

Article type

Research Article

Article history

Received December 2018

Revised May 2019

Accepted May 2019

KEYWORDS:

Sports Academy, Value Proposition, Customer Relationship, Cost and Revenue Structure, Distribution Channel.

CITE:

Izadfar, Sharififar, Mohammad Kazemi. **Designing the Business Model of the Sports Academies (Case Study: National Academy of Gymnastics),** Research in Sport Management & Motor Behavior, 2021: 11(22): 105-129

ABSTRACT

The purpose of this study is to design a business model in sports academies from the perspective of experts of this field. The present study is based on the paradigm of interpretive research, in terms of practical purpose, qualitative research approach and data collection in the form of in-depth and semi-structured interviews. The statistical population of the study includes entrepreneurs, sports business owners, managers of sports academies, presidents of sports federations and managers of the National Olympic Academy. 15 people were selected as the sample size using targe ted sampling strategy and snowball. Data analysis was performed using qualitative content analysis and open, pivotal and selective coding methods using Maxqda software version 18 in which 9 main components and 45 pivotal categories were discovered and counted. The reliability of the recoding of the interviews conducted in this study using Scott's formula is equal to 90%. Managers, presidents of sports federations and academies should be comprehensively acquainted with these categories and components so that they can design the components and elements of the sports academy business specific to their sport in accordance with the needs and characteristics of their business and based in that take the suitable action.

Published by *Kharazmi University, Tehran, Iran*. Copyright(c) The author(s) This is an open access article under the CC BY-NC license (https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

10.52547/JRSM.11.22.105

[Downloaded from jrsm.khu.ac.ir]

[DOR: 20.1001.1.22520716.1400.11.22.4.4]

[DOI: 10.52547/JRSM.11.22.105]

پژوهش در مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی

دانشگاه خوارزمی

طراحی مدل کسب و کار آکادمی های ورزشی (مورد مطالعه: آکادمی ملی ژیمناستیک)

وحید ایزدفر[۱]، فریده شریفی فر[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.

اطلاعات مقاله:

نوع مقاله: **مقاله پژوهشی**

***نویسنده مسئول:**

f_sharififar@hotmail.com

دریافت مقاله آذر ۱۳۹۷

ویرایش مقاله اردیبهشت ۱۳۹۸

پذیرش مقاله خرداد ۱۳۹۸

واژه های کلیدی:

آکادمی ورزشی، ارزش پیشنهادی، ارتباط با مشتری، ساختار هزینه و درآمد

ارجاع:

ایزدفر، شریفی فر و محمد کاظمی، **طراحی مدل کسب و کار آکادمی های ورزشی(مورد مطالعه: آکادمی ملی ژیمناستیک).** پژوهش در مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی، ۱۴۰۰: ۱۱(۲۲): ۱۰۵-۱۲۹

چکیده

هدف از تحقیق حاضر طراحی مدل کسب و کار در آکادمی‌های ورزشی از دیدگاه خبرگان این حوزه می‌باشد. تحقیق حاضر بر مبنای پارادایم از نوع تحقیقات تفسیری، به لحاظ هدف کاربردی، رویکرد تحقیق کیفی و نحوه گردآوری داده‌ها به‌صورت مصاحبه‌های عمیق و نیمه ساختار یافته است. جامعه آماری تحقیق شامل کارآفرینان، صاحبان کسب‌وکارهای ورزشی، مدیران آکادمی‌های ورزشی، روسای فدراسیون‌های ورزشی و مدیران آکادمی ملی المپیک میباشد که ۱۵ نفر با استفاده از راهبرد نمونه‌گیری غیراحتمالی و روش گلوله برفی به‌عنوان حجم نمونه انتخاب شدند. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از روش تحلیل محتوای کیفی و کد گذاری باز، محوری و انتخابی بوسیله نرم‌افزار Maxqda نسخه ۱۸ صورت گرفت که ۹ مؤلفه اصلی و ٤٥ مقوله محوری کشف و احصاء گردید. پایایی بازکُدینگ (کدگذاری مجدد) مصاحبه‌های انجام گرفته در این پژوهش با استفاده از فرمول اسکات، برابر ۹۰ درصد است. مدیران، روسای فدراسیون و آکادمی های ورزشی با این مقوله ها و مولفه ها به صورت جامع آشنا شوند تا بتوانند متناسب با نیاز و ویژگی های کسب و کار خود نسبت به طراحی اجزاء و عناصر کسب و کار آکادمی ورزشی خاص رشته ورزشی خود اقدام نمایند.

[DOI: 10.52547/JRSM.11.22.105] [DOR: 20.1001.1.22520716.1400.11.22.4.4]

مقدمه:

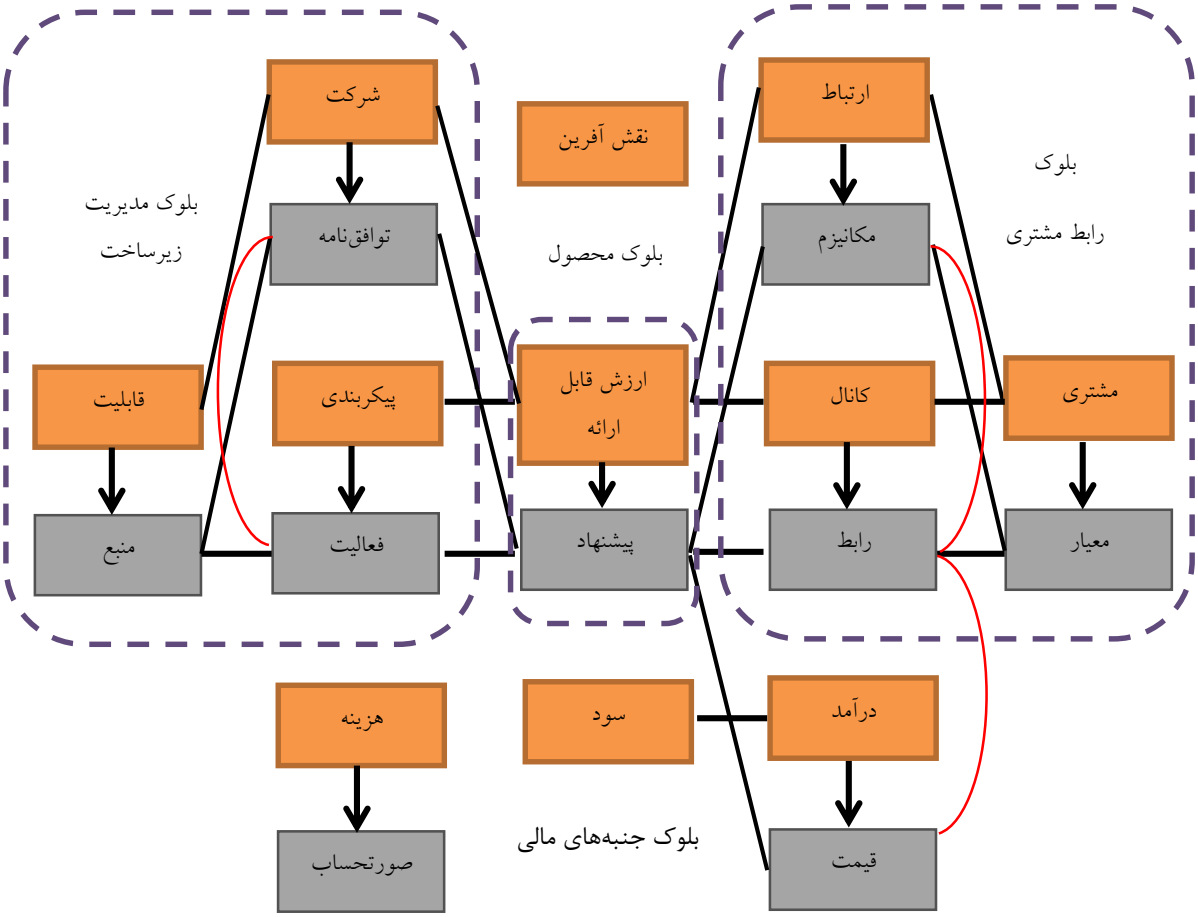
امروزه ورزش یکی از مهمترین عوامل توسعه اقتصادی، اجتماعی و منطقه ای در دنیا شده به طوری که این صنعت یکی از بزرگترین و قابل لمس ترین صنایع در سطح جهان تبدیل شده است(۱). از این رو سرمایه گذاران علاقه فراوانی را به بخش ورزش و کارآفرینی ورزشی[1] به عنوان یک کسب‌وکار ورزشی[2] نشان داده‌اند. این امر موجب شده است که سازمان‌ها و شرکت‌ها نیاز به شناختن فرصت‌های جدید در حوزه ورزش و بهره‌گیری از آنها را برای سودآوری در بلند مدت یابند(۲). با تأسیس هر بنگاه تجاری، باید یک مدل کسب‌وکار خواه به صورت آشکارا (عینی، تشریحی) و خواه به صورت نهانی (ذهنی، تکوینی)، جهت طراحی ساختار تعاملات آن به کار گرفته شود(۳, ٤). یک مدل کسب‌وکار، منطق چگونگی خلق، ارائه و به دست آوردن ارزش در یک سازمان را توضیح می‌دهد و عدم تشخیص یک مدل کسب‌وکار مناسب، منجر به ناکامی در دستیابی به اهداف می‌شود(۵). مشکلی که تحقیقات اولیه در زمینه تعیین اجزای مدل‌های کسب‌وکار با آن مواجه بوده‌اند، این بود که اغلب ناشی از ادراک محقق بودند و رویکرد علمی به قضیه نداشتند. بر اساس نظر مارگارت(۲۰۰۲) یک مدل کسب‌وکار مناسب، توانایی آن را دارد که با پاسخ به سوالاتی 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 مورد نظر مشتریان را با هزینه مناسب ارائه نمود(٦). بنابراین اگر سازمان‌ها یک مدل کسب‌وکار مناسب در اختیار نداشته باشند، نمی‌توانند بخش قابل‌توجهی از بازار را تصرف نمایند(۷). از طرفی، تسه(۲۰۱۰) تنها داشتن یک مدل کسب‌وکار مطلوب در زمان آغاز به کار شرکت را مهم نمی‌داند بلکه آنچه حیاتی‌تر است، در اختیار داشتن و حفظ یک مدل کسب‌وکار بهینه در طول حیات موسسه است(۳). به علاوه، نوآوری مدل کسب‌وکار نسبت به انواع دیگر نوآوری، کم هزینه‌تر و کاراتر است(۸).

مدل ارائه‌شده توسط استروالدر(۲۰۰٤) شامل چهار بلوک محصول، ارتباط با مشتری[3]، مدیریت زیر ساختار و منابع مالی است. او همچنین برای هر یک از این بلوک‌ها اجزایی را بر می‌شمارد. بلوک محصول شامل ارزش ارائه‌شده، بلوک ارتباط با مشتری شامل مشتری هدف، کانال توزیع و روابط، بلوک مدیریت زیر ساختار شامل پیکربندی ارزش، قابلیت و توانایی و همکاری و بلوک منابع مالی شامل ساختار هزینه و مدل درآمد است(۹). مزیت این مدل این است که بوم مدل کسب‌وکار ابزار ساده تصویری و درعین‌حال بسیار قدرتمند است که ۹ بخش سازنده‌ی مدل کسب‌وکار را توصیف می‌کند. این

[1] - Sport Entrepreneurship
[2] - Sports business
[3] - customer relationship

[DOR: 20.1001.1.22520716.1400.11.22.4.4]
[DOI: 10.52547/JRSM.11.22.105]

بخش‌ها شامل بخش‌های مشتریان، ارزش پیشنهادی، کانال (های) توزیع، ارتباط با مشتریان، جریان درآمد، فعالیت‌های اصلی، منابع اصلی، شرکای (تجاری) کلیدی و ساختار هزینه‌ها است(۱۰).



شکل شماره ۱. مدل کسب و کار استروالدر(۲۰۰٤)

بسیار مهم است که مدیران ورزشی درکی صحیح، واضح و مشترک از مدل کسب‌وکار خود و اجزای سازنده آن داشته باشند. چرا که این موضوع در واقع منبع مزیت رقابتی برای کسب‌وکارهای ورزشی بوده و به آن‌ها کمک می‌کند تا کسب‌وکار خود را توسعه دهند(۱۱). امروزه آکادمی ورزشی[4] یک سکوی آموزشی منحصر به فرد است که از امکانات و منابع مراکز ورزشی، بدنسازی و اوقات فراغت برخوردار است و وظیفه مهم هر آکادمی ورزشی، شناسایی و پیشرفت جوانان با استعداد به‌عنوان قهرمانان ارشد می‌باشد(۱۲). تدوین و بررسی روش‌های کسب و کار در آکادمی‌های ورزشی، نیاز به ملاحظات دقیق از لحاظ علمی دارد. تحولات پیچیده و سریع چند دهه اخیر و نیز شتاب گیری روند جهانی شدن موجب شده است تا جوامع گوناگون تلاش کنند، بیش از پیش خود را برای پذیرش تحول آماده کنند(۱۳). جنبه‌های

4 - sports academies

[DOR: 20.1001.1.22520716.1400.11.22.4.4]
[DOI: 10.52547/JRSM.11.22.105]

اقتصادی ورزش امروزه در جهان بسیار گسترش‌یافته 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 می‌نماید و این موضوع سبب گشته تا صنعت ورزش به‌عنوان ششمین صنعت سودآور در این کشور شناخته شود(١٤). آکادمی به مکان هایی گفته می شود که در حوزه های مختلف مانند هنر، موسیقی ، ورزش و ... به آموزش تخصصی آن رشته می پردازند(١٥). آکادمی های ورزشی وابسته به یک برنامه خاص را ارائه نمی دهند، بلکه در بعد قهرمانی به معرفی ورزشکاران نخبه و در بعد همگانی به توسعه ورزش برای همه و مهارت ها و حمایت از تیم های اجتماعی که در حال حاضر ورزشکار هستند را ارائه می دهد(١٥). ضرورت آموزش صحیح جهت پشتوانه سازی، استعدادیابی، فرهنگ‌سازی، فراهم آوردن بستر آموزش پایدار، رشد استعدادهای موجود و پاسخگویی به نیازهای علاقه‌مندان، توجه به توسعه کمی و کیفی، آکادمی‌های ورزشی را به‌عنوان یکی از متولیان توسعه رشته‌های ورزشی، بیش از پیش ایجاب می‌نماید. محققان زیادی برای پاسخگویی به سؤالات مدل‌های کسب و کار در ورزش تحقیق کرده‌اند. به‌طور مثال مچیل و کولز (۲۰۰۳) مدعی شد که مدل‌های کسب و کار با واژه‌هایی همچون چه کسی؟ چرا؟ چگونه؟ چه وقت؟ کجا؟ چقدر؟ برای برآورد خروجی‌های مدل‌های سازمان‌ها استفاده کرده‌اند(١٦). پریس و همکاران (۲۰۱۹) در تحقیق خود اظهار داشتند که به برخی از عناصر مانند حفاظت از محیط‌زیست، ایمنی و امنیت و شبکه‌سازی نسبت به سایر عناصر از اهمیت بیشتری برخوردار هستند(١٧). چس بروق (۲۰۱۰) در تحقیقی شش عنصر اصلی را برای مدل‌های کسب و کار ارائه داد که شامل ارزش، بازار هدف، زنجیره ارزش، مکانیسم (های) درآمد، شبکه ارزش و استراتژی رقابتی می‌شدند(١٨). جانسون و همکاران (۲۰۰۸) گزاره ارزش مشتری، منابع اصلی، فرایندهای کلیدی و فرمول سود را به‌عنوان عناصر اصلی مدل‌های کسب و کار پیشنهاد داد(٤)، در حالی که زوت و امیت (۲۰۱۱) عناصر طراحی (محتوای سیستم فعالیت، ساختار و حاکمیت) و مضامین طراحی را ارائه دادند(١٩). موریس و همکاران (٢٠٠٤) در تلاش برای نظام سازی رویکردهای مختلف، ٢٤ ماده مختلف را در ادبیات مربوطه یافتند که به‌عنوان عناصر ممکن ذکر شده‌اند(٢٠)، از طرفی محققان زیادی مجموعاً ۳۸۰ عنصر در مدل‌های کسب و کار را در ادبیات این حوزه معرفی کرده‌اند(١٩, ٢١, ٢٢). در چنین شرایطی، استخراج اجزای اصلی که سازه‌های اصلی این مدل‌ها را تشکیل دهند و به‌عنوان عناصر مدل‌های کسب و کار معرفی شوند بسیار سخت است(٢٣). یکی از مشخص‌ترین جنبه‌های ورزش مدرن ارتباط قوی آن با کسب و کارها است. برای یک مرکز ورزشی، داشتن مشتریانی که بازگشت مجدد دارند و مورد توجه می‌باشد؛ اما داشتن مشتریانی که صرفاً مراجعه مجدد دارند نمی‌تواند آن‌ها را در برابر رقبا حفظ کند، زیرا ممکن است این گروه از افراد از روی عادت، سهولت دسترسی، پایین بودن قیمت و غیره به آن مراجعه کنند. در حقیقت هدف اصلی هر مرکز ورزشی، دستیابی به مشتریان وفادار می‌باشد(٢٤)

[DOR: 20.1001.1.22520716.1400.11.22.4.4]
[DOI: 10.52547/JRSM.11.22.105]

شاپوری(۱۳۹۷) در تحقیقی ابعاد ارزش ارائه شده با ۱۲ مؤلفه فرعی، مشتریان هدف با ٦ مؤلفه فرعی، کانال توزیع با ٤ مؤلفه فرعی و ارتباط با مشتریان با ٦ مؤلفه فرعی اجزای بلوک‌های محصول و روابط مشتریان مدل کسب و کار شرکت ارائه دهنده خدمات گردشگری و رفاهی به باشگاه مشتریان بانک ها می‌باشند(۲۵). رادمان پسا و همکاران(۲۰۱۷) در تحقیقی بالا بردن آگاهی مصرف کنندگان از روند جهانی، ادغام و اجتماعی شدن شرکت کنندگان در صنعت ورزش در بازار هدف، پیدا کردن اسپانسر برای یک تیم یا بازیکن و ایجاد و مدیریت برنامه های مرتبط با ورزش را از عوامل رشد کسب و کار در صنعت ورزش بیان کردند(۲٦). محمد کاظمی و همکارانش در پژوهشی اجزاء مدل خود را شامل: بخش محصول/خدمت، ارتباط با مشتری(اعتماد مشتری، وفاداری مشتری)، کانال توزیع، فعالیتها، ساختار شرکتی، شرکاء، منابع، مدل درآمدی، قیمت گذاری و ساختار هزینه ارائه و بیان نموده اند(۲۷). غلامی و همکاران (۱۳۹٦) در تحقیقی به برسی مدل کسب و کارهای ورزشی با رویکرد کارآفرینانه پرداخت که بر اساس این پژوهش خلق ارزش پیشنهادی و توجه به نیاز های مشتریان در اولویت قرار گرفت، اهمیت به ارائه خدمات به مشتری و نیز توجه مستمر به شناسایی فرصت های آینده می تواند منجر به توسعه و رونق کسب و کارهای ورزشی شود(۱۱). در این تحقیق تلاش می‌شود تا با در نظر گرفتن چارچوب استروالدر ، مدل کسب‌وکار مناسب در حوزه آکادمی های ورزشی طراحی شود. در ایران تا کنون مدل کسب‌وکار در حوزه آکادمی های ورزشی طراحی و تدوین نشده است بنابراین به عنوان نوآوری از این تحقیق می‌توان یاد کرد. این مدل دارای چهار رکن اصلی و نه عنصر به شرح جدول و نمودار ذیل هست.

جدول ۱. اجزای مدل کسب و کار از دیدگاه استروالدر

ارکان	عناصر مدل کسب‌وکار
محصولات	ارزش‌های پیشنهادی : نمایی کلی از محصولات و خدمات یک شرکت است که برای مشتریان دارای ارزش است.
مشتریان هدف	مشتریان هدف : بخشی از مشتریان هستند که یک شرکت می‌خواهد به ارائه ارزش به آن‌ها بپردازد
	کانال‌های توزیع : ابزاری است برای ادر ارتباط بودن با مشتریان
	روابط با مشتریان : نوع پیوندی را که یک شرکت بین خود و مشتری ایجاد کده است را توصیف می‌کند.
مدیریت زیرساخت	فعالیت‌های کلیدی : چیدمان فعالیت ها و منابع ضروری در خلق ارزش برای مشتری را توصیف می‌کند.
	منابع کلیدی : توانایی اجرای الگویی تکرارپذیر از اقداماتی است که در خلق ارزش برای مشتری را توصیف می‌کند.
	مشارکت های کلیدی : یک موافقتنامه همکاری داوطلبانه بین دو یا چند شرکت باهدف خلق ارزش برای مشتری است.
جنبه های مالی	ساختار هزینه : نمایش تمامی تمهیدات به کار گرفته‌شده در مدل کسب‌وکار بر اساس پول است.
	جریان‌های درآمدی : روش کسب درآ«د یک شرکت از طریق جریان‌های درآمدی مختلف را توصیف می‌کند.

بنابراین، انجام این تحقیق می‌تواند به فارغ‌التحصیلان و علاقمندان ورود به حوزه کسب‌وکارهای ورزشی کمک کند تا قبل از سرمایه‌گذاری و شروع کار خود، یک نقشه راه و الگو در اختیار داشته باشند و بتوانند با استفاده از این الگو، مدل

[DOR: 20.1001.1.22520716.1400.11.22.4.4]
[DOI: 10.52547/JRSM.11.22.105]

کسب‌وکار خاص خود را طراحی نمایند. در سال های اخیر در کشورمان ایران، آکادمی ها بخصوص در رشته های پرطرفدار و دارای پیشینه قوی مشغول انجام فعالیت هستند. طبق آمار وزرات ورزش و جوانان و فدراسیون ها بیشترین تقاضا در رشته های فوتبال، والیبال، کشتی، بسکتبال، ژیمناستیک در رده های پایه و نونهالان وجود دارد. با توجه به تحقیقات انجام‌شده، میزان توسعه کسب‌وکارهای ورزشی در ایران، بستگی به اطمینان معقول از سودآوری کسب‌وکار توسط کارآفرینان ورزشی دارد. لذا تهیه مدلی که تمام مؤلفه‌ها و عناصر مرتبط با کسب‌وکار مورد نظر را مشخص نماید، زمینه‌ای برای توسعه آن کسب‌وکار است. لذا با توجه به شرایط اقتصادی کشور و فدراسیون‌های ورزشی یکی از نقاط درآمدی فدراسیون‌ها و رشته های ورزشی آکادمی ها و قسمت آموزش هست، و اگر فدراسیون‌های ورزشی نتوانند خوشان را به علوم کارآفرینی مجهز کنند نمی‌توان به آینده قهرمانی رشته‌های ورزشی دل بست. همچنین با وجود ظرفیت‌های بی‌شمار آکادمی های ورزشی در ایران, کمک به ورود افراد کارآفرین به این حوزه با آگاهی از مدل‌های کسب‌وکار مناسب ، فواید و ثمرات فراوانی را برای مصرف‌کنندگان و مشتریان آکادمی های ورزشی، مدیران آکادمی های ورزشی و روسای فدراسیون و به طور کلی جامعه ورزش در پی خواهد داشت.

روش شناسی

هدف از تحقیق حاضر ارائه مدل کسب و کار آکادمی‌های ورزشی می‌باشد که نمونه مورد مطالعه در تحقیق حاضر آکادمی ملی ژیمناستیک جمهوری اسلامی ایران بود. تحقیق حاضر از منظر پارادایم از نوع تحقیقات پست‌مدرن محسوب می‌شود. رویکرد این تحقیق کیفی می‌باشد. استراتژی تحقیق به‌صورت پدیدارشناسانه بود که در اختیار استراتژی تئوری داده بنیاد(گرندتئوری) می‌باشد. ماهیت تحقیق به‌صورت اکتشافی بوده و ابزار تحقیق به‌صورت مصاحبه‌های عمیق و نیمه ساختار یافته می باشد. جهت گردآوری داده ها اقدام به انتخاب نفراتی گردید که بیشترین اشراف و تخصص را در حیطه موضوع تحقیق داشته باشند. جامعه آماری پژوهش، شامل کلیه متخصصین حوزه کسب و کار، صاحب‌نظران رشته مدیریت ورزشی با سابقه علمی و پژوهشی در زمینه کسب و کار و کارآفرینی و مدیران آکادمی‌های ورزشی، مدیران ارشد فدراسیون ژیمناستیک و مدیران آکادمی ملی المپیک و می‌باشند که کلیه مصاحبه‌شوندگان پژوهش حاضر در زمینه اجرایی، پژوهشی و علمی دارای تخصص لازم و مرتبط با مطالعه پژوهش را دارا بودند؛ بنابراین محقق پس از مصاحبه با ۱۵ نفر از خبرگان تحقیق، شامل کارآفرینان، صاحب‌نظران، صاحبان کسب‌وکارهای ورزشی، مدیران آکادمی‌های ورزشی، مدیران فدراسیون‌های ورزشی از جمله رییس فدراسیون ژیمناستیک و مدیران آکادمی ملی المپیک و به طور ویژه مدیر آکادمی ملی ژیمناستیک به مرحله‌ی اشباع نظری رسید؛ یعنی پس از انجام مصاحبه‌های مذکور در ۳ مصاحبه پایانی این نتیجه حاصل شد که مصاحبه‌های جدید دیگر کمک خاصی به غنای بیشتر مطلب نمی‌نمایند. لذا انجام مصاحبه‌ها در این مرحله متوقف شد. در این مرحله گردآوری داده‌ها به شیوه جمع‌آوری داده‌های کیفی صورت گرفت: ۱. انتخاب افراد، ۲. تماس و برقراری ارتباط، ۳. نمونه‌گیری (به‌صورت هدفمند)، ٤. انتخاب رویکرد گردآوری داده‌ها (مطالعه پیشینه تحقیق و اخذ

[DOR: 20.1001.1.22520716.1400.11.22.4.4]
[DOI: 10.52547/JRSM.11.22.105]

مصاحبه)، ۵. چگونگی ثبت داده‌ها (به‌صورت ضبط صدا و یادداشت برداری)، ٦. حل و فصل دشواری‌ها، ۷. نگهداری، تنظیم و تحلیل داده‌ها . پس از اخذ مصاحبه‌ها، با استفاده از روش کدگذاری باز (مقوله فرعی)، محوری (مقوله¬ اصلی) و گزینشی (مفهوم) کسب و کار در آکادمی‌های ورزشی با تأکید بر آکادمی ژیمناستیک با استفاده از نرم‌افزار کیفی مکس کیو دی ای[5] کدگذاری و دسته‌بندی شدند. بدین صورت که در ابتدا ضمن آشنایی با داده‌ها، جملات کلیدی مستخرج از مصاحبه‌ها در سه مرحله باز، محوری و انتخابی کدگذاری شده است و پس از جمع‌بندی، مدل تحقیق ارائه گردید. برای تعیین روایی، جهت افزایش مقبولیت تحقیق به رعایت سه نکته توجه شده است: استفاده از منابع متعدد، تحلیل گران متعدد و روش های متعدد. برای تحلیل کیفی داده ها از دو نفر از دانشجویان دکتری و یک نفر از اساتید دانشگاه آشنا به روش کیفی داده ها کمک گرفته شد و از روش کتابخانه ای به همراه مصاحبه ها استفاده شد. همچنین به منظور انتقال پذیری نتایج پژوهش با مرور متعدد مصاحبه ها و استخراج حداکثری و غیر تکراری مطالب سعی به اجرای این توصیه شد . جهت تایید پذیری و اطمینان بخشی نیز جزئیات پژوهش و یادداشت برداری ها ثبت و ضبط گردید. برای تعیین میزان پایایی مصاحبه ها از روش بازآزمون و توافق درون موضوعی بین دو کدگذار استفاده گردید. از بین مصاحبه‌های انجام گرفته، به‌صورت تصادفی ۲۰ درصد مصاحبه‌ها که شامل ٤ مصاحبه بود؛ انتخاب شد و هر کدام از آن¬ها دو بار در یک فاصله زمانی ۳۰ روزه (یک ماه) توسط پژوهشگر دیگر از تیم پژوهش کُدگذاری شدند. در این راستا استملر (۲۰۰۱)، در پژوهش خود میزان پایایی بیشتر از ٦۰ درصد را مورد تائید و قابل قبول بیان نمود (استملر، ۲۰۰۱). نتایج حاصل از بازکُدینگ (کُدگذاری مجدد) در جدول شماره ۲ آمده است:

جدول۲- محاسبه پایایی مصاحبه‌ها به روش باز کُدینگ (کدگذاری مجدد)

ردیف	عنوان مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد کل توافقات	تعداد عدم توافقات	پایایی باز آزمون (درصد)
۱	I۱	۵۷	۲۵	۱۰	٪۸۷
۲	I۲	۳۱	۱۳	۳	٪۸۳
۳	I۷	۳۱	۱۵	۷	٪۹۶
۴	I۸	۲۲	۱۰	۲	٪۹۰
۵	I۱۰	۴۵	۲۱	۵	٪۹۳
کل		۱۸۶	۸۴	۲۷	٪۹۰

همان‌طور که در جدول شماره ۲، مشاهده می‌شود تعداد کل کُدها در دو فاصله زمانی ۳۰ روزه برابر ۱۸٦، تعداد کل توافقات بین کُدها در این دو زمان برابر ۸٤ کُد بود. پایایی بازکُدینگ (کدگذاری مجدد) مصاحبه‌های انجام گرفته در این پژوهش با استفاده از فرمول اسکات، برابر ۹۰ درصد است. با توجه به اینکه این میزان پایایی بیشتر از ٦۰ درصد است(۲۸)، قابلیت پایایی کدگذاری‌ها مورد تائید و قابل قبول است.

[5] - Maxqda

[DOR: 20.1001.1.22520716.1400.11.22.4.4]
[DOI: 10.52547/JRSM.11.22.105]

یافته ها

یافته‌های توصیفی مشارکت کنندگان تحقیق به شرح ذیل می باشد(جدول ۳ و ٤).

جدول ۳- یافته های توصیفی مشارکت کنندگان تحقیق

		فراوانی	درصد فراو.انی	فراوانی تجمعی	درصد فراوانی تجمعی
مدرک تحصیلی	کارشناسی	4	26/7	26/7	26/7
	کارشناسی ارشد	6	40/0	40/0	66/7
	دکتری	5	33/3	33/3	100/0
فعالیت در این کسب و کار به سال	0-5 سال	10	66/7	66/7	66/7
	6-10 سال	1	6/7	6/7	73/3
	11-15 سال	2	3/13	13/3	86/7
	16-20سال	2	3/13	13/3	100/0
تجربه پیشین (سال)	1-10 سال	9	0/60	60/0	60/0
	11-20سال	5	3/33	33/3	93/3
	21-30سال	1	7/6	6/7	100/0
نوع کسب و کار	کارآفرین	3	0/20	20/0	20/0
	آکادمی	4	7/26	26/7	46/7
	فدراسیون	3	0/20	20/0	66/7
	دانشگاهی	2	3/13	13/3	80/0
	مجموعه ورزشی	3	0/20	20/0	100/0

جدول٤- ویژگی‌های جمعیت شناختی نمونه آماری

کد مصاحبه شونده	تحصیلات	نوع کسب و کار	فعالیت در این کسب و کار (سال)	تجربه پیشین (سال)
I۱	دکترای تربیت‌بدنی	مشاور و کارآفرین ورزشی	۵	۱۰
I۲	کارشناسی ارشد تربیت‌بدنی	کمیته ملی المپیک	۵	۱۳
I۳	کارشناسی ارشد تربیت‌بدنی	مدیر آکادمی ورزشی	۲	۴
I۴	کارشناسی اقتصاد	مدیر آکادمی ورزشی	۴	۱۰
I۵	دکترای تخصصی	فدراسیون	۲	۱۷
I۶	کارشناسی ارشد تربیت‌بدنی	کارآفرین ورزشی	۳	۱۲
I۷	دکتری تربیت‌بدنی	مشاور و مدیر ورزشی و استاد دانشگاه	۷	۱۱
I۸	کارشناسی ارشد تربیت‌بدنی	مدیر پایگاه قهرمانی	۴	۱۰
I۹	کارشناسی تربیت‌بدنی	فدراسیون	۷	۱۲
I۱۰	دکتری تربیت‌بدنی	مدیر مجموعه ورزشی و مشاور شهردار	۲	۷
I۱۱	کارشناسی ارشد تربیت‌بدنی	مدیر مجموعه ورزشی	۱۲	۶
I۱۲	کارشناسی ارشد تربیت‌بدنی	مدیر بازاریابی	۲۰	۲۸
I۱۳	دکتری کارآفرینی	هیئت‌علمی دانشگاه	۱۷	۱۲
I۱۴	کارشناسی عمران	فدراسیون	۲	۶
I۱۵	کارشناسی ارشد تربیت‌بدنی	آکادمی ملی المپیک	۱۴	۶

[DOR: 20.1001.1.22520716.1400.11.22.4.4]
[DOI: 10.52547/JRSM.11.22.105]

در این مطالعه به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش تحلیل محتوای کیفی و کدگذاری باز و محوری و انتخابی استفاده شد. در کد گذاری باز مفاهیم کلیدی گفته‌های افراد مصاحبه شده استخراج و در کد گذاری محوری عنوانی به مجموعه‌ای از مفاهیم مشترک بیان شده تعلق می‌گیرد. در نهایت مؤلفه‌های کد گذاری محوری در قالب چارچوبی کلی‌تر از موضوعات تحت عنوان تم(انتخابی) طبقه بندی می‌شوند. بر همین مبنا، کلیه ابعاد و مؤلفه‌های شناسایی شده در قالب یک جدول کلی دسته بندی و الگوی نهایی پژوهش ارئه گردید. جدول پیوست ۲ و ماتریس شنون (شکل ۱) به ارائه نتایج حاصل از کد گذاری باز و محوری و انتخابی مصاحبه شونده‌ها پرداخته است.

نتایج ا ستنباطی بخش کیفی تحقیق که با ا ستفاده از نرم‌افزار مکس کیو دی ای صورت پذیرفت ن شان داد پس از حذف کدهای تکراری و کدهایی که دارای همپو شانی معنایی بودند تعداد ۲۱۲ کد باز با مجموع فراوانی ۳۴۹ کشف و احصاء گردید. پس از بررسی ویژگی های جمعیت شناختی مشارکت کنندگان پژوهش محقق مصاحبه های جمع آوری شده در طی عملیات میدانی را به صورت ترتیب جمع آوری آنها در هر بازه زمانی مورد تجزیه و تحلیل (کدگزاری) قرار داده و با بازخورد دریافتی از هر مصاحبه مصاحیه های بعدی اصلاح و یا مسیر حرکت تحقیق بازتعریف گردید. در نهایت پس از انجام ۱۳ مصاحبه محقق به نقطه ا شباع نظری د ست یافت و برای اطمینان از صحت این ادعا دو مصاحبه دیگر را نیز انجام داد و اشباع نظری که درحقیقت اشتاع مقولات ایجاد شده از گزاره های اولیه است حاصل گردید.

در گام اول تجزیه وتحلیل داده‌ای حاصل از مصاحبه ها محقق مصاحبه هارا در قالب فرمت متنی پیاده سازی نمود. سپس در قالب فرایند کدگزاری باز ابتدا واحدهای معنادار را به اجزای کوچکتر خورد کرده و واقعیاتی که این اجزای خرد معنادار به آن ا شاره می کنند را برچسب مفهومی به نام گزاره یا کد اولیه اطلاق می کنند. و سپس بر ا ساس روابط بین این گزاره‌های اولیه د سته ها یا مقولات را ایجاد می نماییم. البته در تحلیل محتوای پنهان که تاکتیک تجزیه و تحلیل مصاحبه‌های پژوهش می با شد تعداد فراوانی‌ها نقشی در ضریب اهمیت کدهای اولیه نخواهد دا شت؛ اما به عنوان ارائه اطلاعات ا ضافه در فرایند کدگذاری اولیه فرمول شنون شنون[6] برای هر یک از کدهای اولیه محا سبه گردیده و در قالب ماتریس فراوانی کدها جهت ارائه ضریب اهمیت کدها از نظر فراوانی در پژوهش ارائه می شود.

شکل (۱) ماتریس شنون مدل کسب و کار در آکادمی‌های ورزشی را نشان می‌دهد.

6 - CHANON

[DOR: 20.1001.1.22520716.1400.11.22.4.4]
[DOI: 10.52547/JRSM.11.22.105]

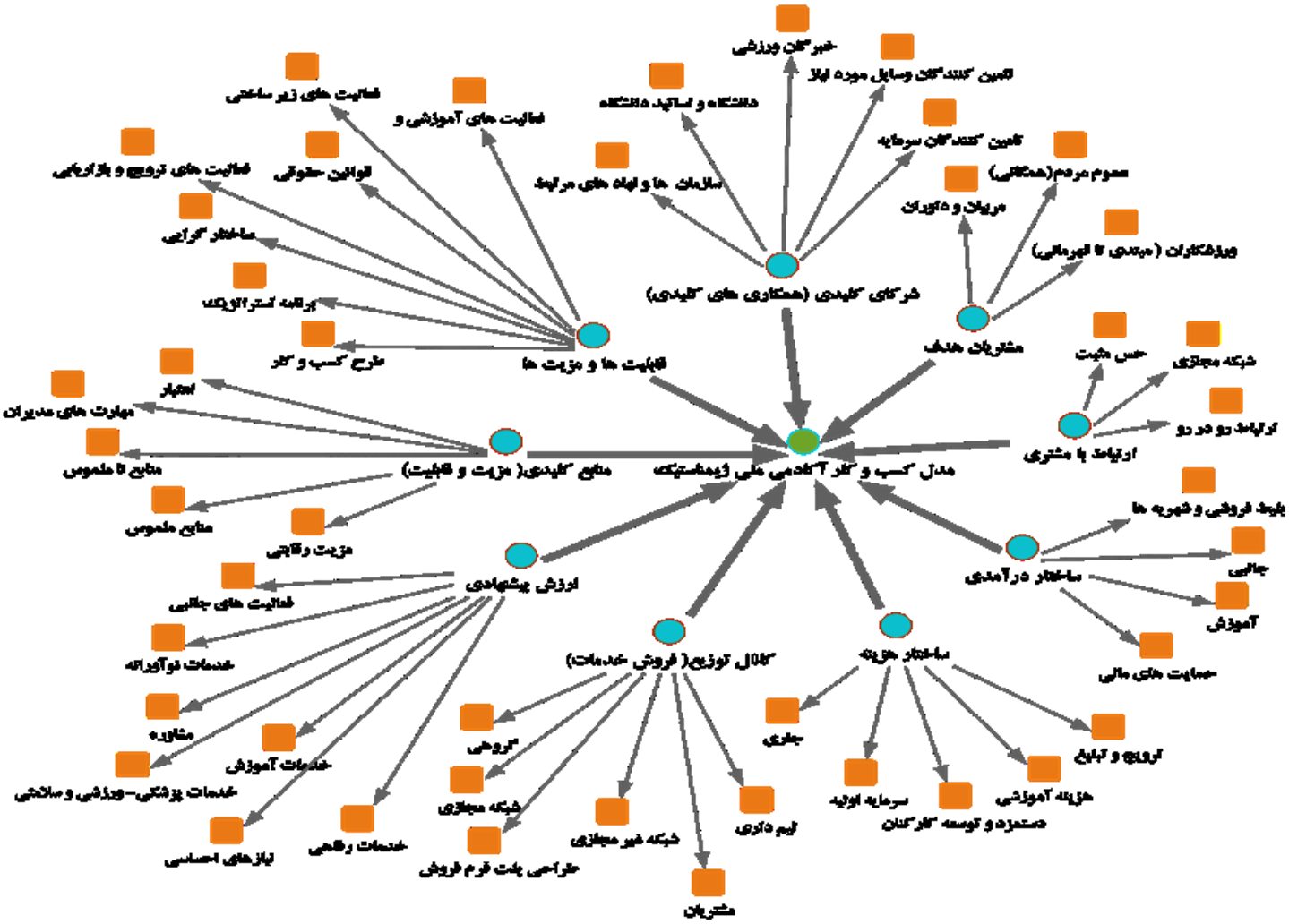
Code System	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	SUM
کسب و کار آکادمی ملی ژیمناستیک ایران																0
ارزش پیشنهادی																0
فعالیت های جانبی																5
خدمات نوآورانه																5
مشاوره																9
ات پزشکی- ورزشی و سلامتی																9
خدمات آموزش																12
نیازهای احساسی																15
خدمات رفاهی																6
ارتباط با مشتری																0
حس مثبت																9
شبکه مجازی																2
ارتباط رو در رو																11
مشتریان هدف																0
مربیان و داوران																3
عموم مردم(همگانی)																10
ورزشکاران (مبتدی تا قهرمانی)																10
منابع کلیدی(مزیت و قابلیت)																0
اعتبار																7
مهارت های مدیران																6
منابع نا ملموس																5
منابع ملموس																21
مزیت رقابتی																17
قابلیت ها و مزیت ها																0
فعالیت های آموزشی و مدیریتی																25
فعالیت های زیر ساختی																1
قوانین حقوقی																1
فعالیت های ترویج و بازاریابی																6
ساختار گرایی																2
برنامه استراتژیک																6
طرح کسب و کار																18
شرکای کلیدی (همکاری های کلیدی)																0
تامین کنندگان سرمایه																9
تامین کنندگان وسایل مورد نیاز																1
خبرگان ورزشی																6
دانشگاه و اساتید دانشگاه																4
سازمان ها و نهاد های مرتبط																29
کانال توزیع(فروش خدمات)																0
تیم داری																3
مشتریان																4
شبکه غیر مجازی																3
طراحی پلت فرم فروش																4
شبکه مجازی																5
گروهی																5
ساختار هزینه																0
ترویج و تبلیغ																7
هزینه آموزشی																1
دستمزد و توسعه کارکنان																4
سرمایه اولیه																8
جاری																9
ساختار درآمدی																0
حمایت های مالی																3
آموزش																11
جانبی																1
بلیط فروشی و شهریه ها																11
SUM	48	32	24	19	18	12	27	25	16	40	17	22	15	20	14	349

شکل ۱. اجزای مدل کسب و کار آکادمی های ورزشی

[DOR: 20.1001.1.22520716.1400.11.22.4.4]
[DOI: 10.52547/JRSM.11.22.105]

همان‌طور که در ماتریس شنون شکل شماره (۱)، مشاهده می‌گردد مدل کسب و کار آکادمی‌های ورزشی پس از مطالعه مدل‌های کسب و کار و مصاحبه‌های صورت گرفته با خبرگان تحقیق دارای ۹ مقوله اصلی (ابعاد یا تم) می‌باشد که شامل مقولات اصلی ارزش پیشنهادی (با مجموع فراوانی ٦١)، ارتباط با مشتری (با مجموع فراوانی ۲۲)، مشتریان هدف (با مجموع فراوانی ۲۳)، منابع کلیدی (مزیت و رقابت) (با مجموع فراوانی ٥٦)، قابلیت‌ها و مزیت‌ها (با مجموع فراوانی ٥٩)، شرکای کلیدی (همکاری کلیدی) (با مجموع فراوانی ٤٩)، کانال توزیع (فروش خدمات) (با مجموع فراوانی ٢٤)، ساختار هزینه (با مجموع فراوانی ۲۹) و ساختار درآمدی (با مجموع فراوانی ٢٦) می‌باشند. هر کدام از این تم‌ها دارای مقولات محوری و کدها (شاخص‌ها) اولیه بودند که در شکل (۲)، مدل تحقیق قابل مشاهده می‌باشد. در این میان بیشترین فراوانی مربوط به مقوله اصلی ارزش پیشنهادی با ٦١ فراوانی و ارتباط با مشتری با مجموع فراوانی ۲۲ می‌باشد. لازم به ذکر است تعداد فراوانی دلیل بر اهمیت مقوله اصلی نمی‌باشد و صرفاً با اشتراک مصاحبه‌های صورت گرفته توسط خبرگان اشاره دارد. همان‌طور که در شکل (۲) مدل کسب و کار احصاء شده آکادمی‌های ورزشی پیداست، تم (مقوله اصلی) ارزش پیشنهادی دارای مقولات فرعی فعالیت‌های جانبی، خدمات نوآورانه، مشاوره، خدمات آموزش، خدمات پزشکی، ورزشی و سلامتی، نیازهای احساسی و خدمات رفاهی می‌باشد و همچنین تم ارتباط با مشتری دارای مقولات محوری حس مثبت، شبکه مجازی و ارتباط رو در رو می‌باشد. تم مشتریان هدف دارای مقولات محوری ورزشکاران (مبتدی تا قهرمانی)، مربیان و داوران و عموم مردم (همگانی) می‌باشد. مقوله اصلی منابع کلیدی دارای مقولات محوری اعتبار، منابع ناملموس، منابع ملموس، مهارت‌های مدیران و مزیت رقابتی می‌باشد. مقوله اصلی قابلیت‌ها و مزیت‌ها دارای مقولات محوری طرح کسب و کار، برنامه استراتژیک، ساختار گرایی، فعالیت‌های ترویج و بازاریابی، قوانین حقوقی، فعالیت‌های زیر ساختی، فعالیت‌های آموزشی و مدیریتی می‌باشد. همچنین تم شرکای کلیدی (همکاری‌های کلیدی) دارای مقولات محوری تأمین کنندگان سرمایه، تأمین کنندگان وسایل مورد نیاز، خبرگان ورزشی، دانشگاه و اساتید دانشگاه و سازمان و نهادهای مرتبط می‌باشد. تم کانال توزیع فروش خدمات دارای مقولات محوری تیم داری، مشتریان، شبکه غیرمجازی، گروهی، شبکه مجازی و طراحی پلت فرم می‌باشد. تم ساختار هزینه دارای مقولات محوری دارای مؤلفه‌های تبلیغ و ترویج، هزینه آموزشی، دستمزد و توسعه کارکنان، سرمایه اولیه و جاری می‌باشد؛ و در نهایت تم ساختار درآمدی دارای مقولات محوری بلیت فروشی و شهریه، جانبی، آموزش و حمایت‌های مالی می‌باشد. حال به جمع بندی نهایی مولفه ها و مقوله های شناسایی شده در قالب شکل (۲)پرداخته و بدین ترتیب مدل کسب و کار نهایی استخراج می شود.

[DOR: 20.1001.1.22520716.1400.11.22.4.4]
[DOI: 10.52547/JRSM.11.22.105]



شکل ۲. نمودار درختی مدل کسب و کار آکادمی های ورزشی

بحث و نتیجه گیری

از بررسی ادبیات پژوهش در حوزه مدل های کسب و کار این موضوع به روشنی مشخص شد که پژوهشگران متعددی به ارائه تعاریف مدل های کسب و کار و ابعاد و اجزای آن پرداخته اند و با توجه به جنبه ها و بخش های خاص هر کسب و کار، ابعاد و اجزای متعددی نیز ارائه شده است. در این بین چنین استنباط شد که بنا بر استدلال(۵, ۲۹, ۳۰) جامع ترین مدل کسب و کار مربوط به اوستروالدر (۲۰۰٤) می باشد، که تمامی جوانب را در نظر گرفته و به ارائه مدلی جامع در این حوزه پرداخته اند. مدل ارائه شده توسط وی شامل چهار بلوک محصول، مشتری، مدیریت زیرساخت و منابع مالی است. در پژوهش حاضر نیز با توجه به جامع و کامل بودن این مدل، چهار بلوک محصول، مشتری، مدیریت زیرساخت و جریان درآمدی به عنوان چارچوب تحقیق از آن استفاده شد.

[DOR: 20.1001.1.22520716.1400.11.22.4.4]
[DOI: 10.52547/JRSM.11.22.105]

بر اساس یافته های حاصل از تجزیه و تحلیل مصاحبه های کیفی در این پژوهش ، در نهایت ۹ مولفه اصلی و ٤٥ مقوله نظام مند برای مدل کسب و کار آکادمی های ورزشی پیشنهاد شد. ۹ مولفه ارزش پیشنهادی ، مشتریان هدف، کانال توزیع(روش معرفی و فروش خدمات)، روابط با مشتری ، ساختار درآمدی ، فعالیت های کلیدی، منبع کلیدی و ساختار هزینه ها شناسایی شدند که با یافته های افوا و توکی، ۲۰۰۳: استروالدر ، ۲۰۰٤: استروالدر و پیگنر،۲۰۱۰: کاظمی ،۲۰۱۳: جیائو و ایوانس،۲۰۱٦: تاسچ و لادین،۲۰۱۷: اورلانو،۲۰۱۷ به طور کامل مطابقت دارد(۹, ۲۷, ۳۰-۳۳) اما با مدل ارائه شده بعضی محققین در عین اینکه همسو می باشد ، اما تفاوت هایی از جهت معرفی تعداد اجزا و عناصر مدل ارائه شده دارد. سعدی(۱۳۹۱) در تحقیق خود مدلی با ٤ بلوک اصلی و ۳۰ مولفه ارائه داد. وی در مدل ارائه شده خود به غیر از ۹ مولفه یافته تحقیق حاضر، ۲۱ مولفه دیگر نیز مطرح نمود(۳٤).آدرودگاری (۲۰۱٦) نیز یک چارچوب پیشنهادی برای تشریح مدل های کسب و کار خدمتگرا ارائه نمود و با پذیرش مدل استروالدر ، بلوک های ساختاری نه گانه مدل کسب و کار را در نظر گرفت(۵). وی مدل خود را با ٦ مولفه اصلی ارائه نمود که با ۹ مولفه تحقیق حاضر همخوان است . اما در تعداد مولفه ها همخوان نیست . علت تفاوت تعداد مولفه ها نیز این است که مولفه های روابط مشتری، کانال توزیع و مشتریان هدف تحت یک نام مشتری بیان شده است و ساختار هزینه و درآمد نیز تحت عنوان مکانیسم درآمد نام گذاری شده است.

مهدوان (۲۰۰۰) نیز در مدل خود شکل فقط سه جریان اصلی شامل جریان ارزشی، درآمدی و پشتیبانی را ارائه نمود که با ٦ مؤلفه این تحقیق همراستا می‌باشد(۳۵). آلت و زیمرمن (۲۰۰۲) نیز در پژوهش خود مؤلفه‌های مربوط به مدل کسب و کار و استراتژی کسب و کار را با هم ترکیب و عواملی مانند تکنولوژی، قوانین و مؤلفه‌هایی مانند اهداف، چشم انداز، مأموریت و بررسی تمرکز منطقه‌ای صنعت را نیز در مدل خود دخیل نمودند که با یافته‌های تحقیق حاضر در مؤلفه ارزش پیشنهادی، کانال توزیع، اقدامات کلیدی، مشتریان هدف، جریان درآمدی و منابع همخوان است؛ اما در سایر مؤلفه‌ها همخوان نیست. ترکیب استراتژی و مدل کسب و کار علت این تفاوت به نظر می‌رسد. همل (۲۰۰۰) نیز در پژوهش خود مدل و استراتژی کسب و کار را با هم در نظر گرفت و عامل استراتژی محوری را به‌عنوان یکی از اجزاء مدل خود بیان نمود(۳٦). وی علاوه بر ۹ مؤلفه اصلی که با تحقیق حاضر همخوان است به مؤلفه‌هایی همچون فرایندها، مأموریت کسب و کار، اطلاعات و دیدگاه هم اشاره داشته است که با یافته‌های تحقیق حاضر همخوان نیست. علت این تفاوت نیز ترکیب مدل و استراتژی کسب و کار به نظر می‌رسد. آدرودگاری (۲۰۱۷) نیز یک چارچوب پیشنهادی برای تشریح مدل‌های کسب و کار خدمت گرا ارائه نمود و با پذیرش مدل استروالدر، بلوک‌های ساختاری ۹ گانه مدل کسب و کار را در نظر گرفت(۵). وی مدل خود را با ٦ مؤلفه اصلی ارائه نمود که با ۹ مؤلفه تحقیق حاضر همخوان است؛ اما در تعداد مؤلفه‌ها همخوان نیست. علت تفاوت تعداد مؤلفه‌ها نیز این است که مؤلفه‌های روابط با مشتری، کانال توزیع و مشتریان هدف تحت نام مشتری بیان شده است و ساختار هزینه و درآمد نیز تحت عنوان مکانیسم درآمد نام گذاری شده است. شاید بتوان گفت علت تفاوت زیاد در مؤلفه‌های مدل کسب و کار ارائه شده، می‌تواند زمینه و صنعت مورد تحقیق باشد. در این پژوهش، کسب و کار آکادمی‌های ورزشی مورد تحقیق قرار گرفت که دارای کالای کاملاً نا ملموس است. آکادمی‌ها

[DOR: 20.1001.1.22520716.1400.11.22.4.4]
[DOI: 10.52547/JRSM.11.22.105]

به‌عنوان یکی از ارکان توسعه ورزش در کشور می‌باشند و مردم به دلیل 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 تا کنون چنین کاری صورت نگرفته بود. لذا تحقیق حاضر با هدف طراحی مدل کاربردی و مناسب کسب و کار آکادمی‌های ورزشی (آکادمی کلی ژیمناستیک) به مرحله اجرا درآمد. در این تحقیق به‌عنوان یکی از اولین تحقیقات در زمینه مدل کسب و کار آکادمی‌های ورزشی، سعی شد که تمامی جوانب را در نظر گرفته و به ارائه مدلی جامع در این حوزه پرداخته شد.

در این پژوهش به ارائه مدل کسب و کار آکادمی‌های ورزشی پرداخته شده است و با توجه به وجود آکادمی‌های ورزشی متعدد در کشور چه در بخش خصوصی و دولتی و عدم وجود الگوی مناسب کسب و کار در این آکادمی‌ها، سعی بر آن شد تا مدلی مناسب برای کسب و کار آکادمی‌های ورزشی در اختیار مدیران و مالکان این آکادمی‌ها قرار گیرد تا بتوانند متناسب با نیاز خود و ویژگی‌های کسب و کار خود از بخش‌هایی از مدل تدوین شده جهت طراحی مدل کسب و کار خود استفاده نمایند. در صورتی که مدیران آکادمی‌های ورزشی بتوانند به‌طور واضح به تشریح مدل کسب و کار خود بپردازند، می‌توانند عملکرد مناسبی داشته باشند. مدل‌های کسب و کارهای ورزشی به تدریج با ظهور فناوری‌های جدید ناکارا و غیر قابل استفاده می‌شوند؛ بنابراین کسب و کارهای ورزشی می‌بایست جهت بقای خود، به‌موقع آن‌ها را تغییر دهند، در این صورت مدیر ورزشی موفق کسی است که مدل کسب و کار مناسب خود را بشناسد. چنین مدیری قادر خواهد بود به خوبی تغییرات را مدیریت کند؛ به عبارت دیگر فهم مدل کسب و کار پیش نیاز فعالیت در یک محیط رقابتی است. امروزه، طراحی مدل‌های کسب و کار، هم در کسب و کارهای نوپا و هم با سابقه به‌طور فزاینده‌ای مورد استقبال قرار گرفته است، چرا که به آسانی قابل تقلید و تکرار شده‌اند، ضمن اینکه تحولات اقتصادی، افزایش رقابت تجاری و ظهور فناوری‌های نوین، بسیاری از مدل‌های کسب و کار قدیمی را ناکارآمد کرده و برخی مدل‌های کسب و کار جای خود را به مدل تازه و نوآور داده‌اند. لذا کسب دانش در ارتباط با انواع مدل‌های کسب و کار ورزشی برای دست‌یابی به موفقیت، ضروری است. همچنین میزان توسعه کسب و کارهای ورزشی در ایران بستگی به اطمینان معقول از سودآوری کسب و کار توسط کارآفرینان ورزشی دارد. لذا تهیه مدلی که تمام مؤلفه‌ها و عناصر مرتبط با کسب و کار آکادمی‌های ورزشی را مشخص نماید، عامل تأثیرگذار برای توسعه آن کسب و کار می‌شود.

پیشنهاد می گردد مدیران، روسای فدراسیون و آکادمی های ورزشی با این مقوله ها و مولفه ها به صورت جامع آشنا شوند تا بتوانند متناسب با نیاز و ویژگی های کسب و کار خود نسبت به طراحی اجزاء و عناصر کسب و کار آکادمی ورزشی خاص رشته ورزشی خود اقدام نمایند. با توجه به نتایج تحقیق پیشنهاد می شود در محیط کسب و کار آکادمی های ورزشی، ضمن استفاده از پژوهش های جدید حتما از دانشجویان خلاق، کارآفرین، و با انگیزه به عنوان مشاور و همکار استفاده شود و با توجه به نوع رشته ورزشی خود ، نسبت به تشکیل اتاق های فکر و ایده پردازی اقدام نمایند. همچنین نسبت به شناسایی الزامات، زیرساخت ها و منابع مشهود یا نا مشهود که فعلا در اختیار نیست بررسی و مطالعه شود و برای جلب همکاری دیگر شرکاء و ذینفعان نیز اقدام گردد. برای ایجاد شبکه قوی (شرکاء ، رقبا، تامین کنندگان، ذینفعان،

[DOR: 20.1001.1.22520716.1400.11.22.4.4]
[DOI: 10.52547/JRSM.11.22.105]

اعضاء کانال توزیع و نمایندگان، همکاران و ..) نیز برنامه ریزی و اقدام گردد. در نهایت با توجه به یافته های تحقیق پیشنهاد می شود جهت کسب درآمد و افزایش سودآوری نسبت به کاهش هزینه ها و افزایش بهره وری با حفظ و ارتقاء کیفیت خدمات اقدام نمایند. همچنین نسبت به ایجاد روش هایی برای خلق درآمد جدید و جانبی اقدام شود. این راه ها می تواند مرتبط با خدمات نا ملموس و یا کالاهای ملموس و یا ترکیبی از هر دو و یا در ارتباط با جذب حامیان و خیرین با انگیزه های مختلف و یا فعالیت های دیگر باشد.

References

.۱ Ayazi M, Toraji F, Esmaili M, Zarei A. Development and validity of the test of entrepreneurial behavior scale in sport's SMEs in Tehran. International journal of biology, pharmacy and allied sciences. 2015;4(11):899-911.(in persian)

.۲ Kessler A, Frank H. Nascent entrepreneurship in a longitudinal perspective: The impact of person, environment, resources and the founding process on the decision to start business activities. International Small Business Journal. 2009;27(6):720-42.

.۳ Teece DJ. Business models, business strategy and innovation. Long range planning. 2010;43(2-3):172-94.

.٤ Johnson MW, Lafley AG. Seizing the white space: Business model innovation for growth and renewal: Harvard Business Press; 2010.

.٥ Adrodegari F, Saccani N, Kowalkowski C. A framework for PSS business models: formalization and application. Procedia CIRP. 2016;47:519-24.

.٦ Magretta J. 'Why business models matter, Harvard Business Review. vol; 2008.

.٧ Scott-Kemmis D. Responding to Change and Pursuing Growth: Exploring the Potential of Business Model Innovation in Australia: a Report of a Study Supported by the Australian Business Foundation: Australian Business Foundation; 2012.

.٨ MANTEGHI M, SAGHEBI SF. BUSINESS MODELS, PRINCIPLES, EVALUATION, INNOVATION. 2013.

.٩ Osterwalder A, Pigneur Y. Business model generation. Hoboken, New Jersey: John Wliey & Sons. Inc;. 2010.

.١٠ Azimzadeh S, Ehsani M, Kordnaeij A, Kozechian H, Pitts B. A model for small and medium-sized sport enterprises start-up. 2014.(in persian)

.١١ Gholami NA, Najaf. Mohammad Kazemi, Reza Saffari, Marjan. Designing a sports business model with an entrepreneurial approach .. PhD Thesis. 2017; kharazmi University(Faculty of Physical Education and Sports Sciences).(in persian).

.١٢ Tadesse T. Curriculum Development and Review in Sports Academy Setting: Proposing Models and Methodologies. Int J Phys Educ Fit Sports. 2019;8:7-18.

.١٣ Currie W. Value creation from e-business models: Elsevier; 2004.

.١٤ Pits B, Stolar D. Fundamentals of sport marketingFitness Information Technology. Morgantown; 200.٧

.١٥ Balderson D. Sport academies: A growing phenomenon in Canadian schools. Physical & Health Education Journal. 2015;80(4):27.

.١٦ Mitchell D, Coles C. The ultimate competitive advantage of continuing business model innovation. Journal of Business Strategy. 2003.

[DOR: 20.1001.1.22520716.1400.11.22.4.4]
[DOI: 10.52547/JRSM.11.22.105]

.۱۷ Perić M, Vitezić V, Badurina JĐ. Business models for active outdoor sport event tourism experiences. Tourism Management Perspectives. 2019;32:100561.
.۱۸ Chesbrough H. Business model innovation: opportunities and barriers. Long range planning. 2010;43(2-3):354-63.
.۱۹ Zott C, Amit R, Massa L. The business model: recent developments and future research. Journal of management. 2011;37(4):1019-42.
.۲۰ Morris T, Rogers H, editors. Measuring motives for physical activity. Sport and Chance of Life: International Sport Science Congress Seoul, Korea: The Kansas Association for Health, Physical Education, Recreation, and Dance; 2004.
.۲۱ Klang D, Wallnöfer M, Hacklin F. The business model paradox: A systematic review and exploration of antecedents .International Journal of Management Reviews. 2014;16(4):454-78.
.۲۲ Wirtz BW, Pistoia A, Ullrich S, Göttel V. Business models: Origin, development and future research perspectives. Long range planning. 2016;49(1):36-54.
.۲۳ Peric M, Durkin J, Vitezic V .The constructs of a business model redefined: A half-century journey. Sage Open. 2017;7(3):2158244017733516.
.۲٤ MOHAMADIAN A, MANIAN A, KAHODADAD BM. DESIGNING THE BUSINESS MODEL FOR VIRTUAL INCUBATOR IN IRAN. 2016.
.۲۵ Shahpour A. .Designing the business model of a company providing tourism and welfare services to banks' customer clubs (with emphasis on two blocks of value proposition and customer segments). . Master Thesis. 2018;University of Tehran(Faculty of Entrepreneurship.).(in persian)
.۲٦ Radman Peša A, Čičin-Šain D, Blažević T. New business model in the growing e-sports industry. Poslovna izvrsnost: znanstveni časopis za promicanje kulture kvalitete i poslovne izvrsnosti. 2017;11(2):121-31.
.۲۷ Kazemi RM, Farsi JY, Zivyar F, Panahi F. Designing a business model for educational institutes (Chess schools). European J Sci Res. 2013;103(4):559-69.
.۲۸ Stemler S. An overview of content analysis. Practical assessment, research, and evaluation. 2000;7(1):17.(in persian)
.۲۹ Lambert S. A conceptual framework for business model research. BLED 2008 proceedings. 2008:24.
.۳۰ Orellano M, Neubert G, Gzara L, Le Dain M-A. Business Model configuration for PSS: An explorative study. Procedia CIRP. 2017;64(1):97-102.
.۳۱ Afuah A, Tucci CL. Internet business models and strategies: Text and cases: McGraw-Hill New York; 2003.
.۳۲ Osterwalder A. The business model ontology a proposition in a design science approach: Université de Lausanne, Faculté des hautes études commerciales; 2004.
.۳۳ Jiao N, Evans S. Business models for sustainability: the case of second-life electric vehicle batteries. Procedia Cirp. 2016;40:250-5.
.۳٤ Saadi. Designing an e-business model in the field of the deceased Master Thesis. 2012;Faculty of Entrepreneurship(University of Tehran).(in persian)
.۳۵ Mahadevan B. Business models for Internet-based e-commerce: An anatomy. California management review. 2000;42(4):55-69.
.۳٦ Hamel G. Leading the revolution. Boston: Harvard Business School Press. Hansen, MT (1999). The search-transfer problem: The role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits. Administrative Science Quarterly. 2000;44:82-111.

[DOR: 20.1001.1.22520716.1400.11.22.4.4]
[DOI: 10.52547/JRSM.11.22.105]

پیوست

پیوست۱) اسامی مصاحبه شوندگان در تحقیق

نام و نام خانوادگی	نوع کسب و کار	تحصیلات	کد مصاحبه شونده
بهزاد نوریان	مشاور و کارآفرین ورزشی	دکترای تربیت‌بدنی	I۱
ناهید کریمی	کمیته ملی المپیک	کارشناسی ارشد تربیت‌بدنی	I۲
محمد مهدی گیلانی نژاد	مدیر آکادمی ورزشی	کارشناسی ارشد تربیت‌بدنی	I۳
پیام مظفری	مدیر آکادمی ورزشی	کارشناسی اقتصاد	I۴
زهرا اینچه درگاهی	فدراسیون	دکترای تخصصی	I۵
فرزانه کرلو	کارآفرین ورزشی	کارشناسی ارشد تربیت‌بدنی	I۶
یاور امیدی	مشاور و مدیر ورزشی و استاد دانشگاه	دکتری کارآفرینی	I۷
سجاد بیرامی	مدیر پایگاه قهرمانی	کارشناسی ارشد تربیت‌بدنی	I۸
سیامک یوسفی	مربی فدراسیون	کارشناسی تربیت‌بدنی	I۹
الهام جعفری	مدیر مجموعه ورزشی و مشاور شهردار	دکتری تربیت‌بدنی	I۱۰
حمید خلیلی	مدیر مجموعه ورزشی	کارشناسی ارشد تربیت‌بدنی	I۱۱
سیامک یوسفی	مدیر بازاریابی	کارشناسی ارشد تربیت‌بدنی	I۱۲
ناصر غلامی	استاد دانشگاه	دکتری کارآفرینی	I۱۳
حمید هاشمی	فدراسیون	کارشناسی عمران	I۱۴
محسن سلیمانی	آکادمی ملی ژیمناستیک(آکادمی ملی المپیک)	کارشناسی ارشد تربیت‌بدنی	I۱۵

[DOR: 20.1001.1.22520716.1400.11.22.4.4]
[DOI: 10.52547/JRSM.11.22.105]

پیوست ۲) اجزای مدل کسب و کر آکادمی های ورزشی(کدهای اولیه، مقولات محوری)

تم: ارزش پیشنهادی			
ردیف	مصاحبه شونده	کد باز	کد محوری
۱	I۱	ایجاد حس خوب و مطلوب در مشتری	خدمات رفاهی
۲	I۱	جذب اولیا ورزشکار	
۳	I۱۱،I۳	نظافت	
٤	I٦	علاقه مندی	نیازهای احساسی
٥	I٨،I٦	اعتماد پذیری	
٦	I۲	ورزش پاک	
۷	I١٤،I١٣	ایجاد فضای امن	
۸	I٤،I١	ارزش اختصاصی مشتری	
۹	I۱	نیاز مشتری	
۱۰	I۲	شادابی	
۱۱	I۱	کسب رضایت مشتری	
۱۲	I٥،I۳	تهیه و جزوه و کتاب و مقالات علمی	خدمات آموزش
۱۳	I۷	خدمات تخصصی علم تمرین(بیومکانیک)	
١٤	I١١،I٦	نیاز آموزشی	
١٥	I۷	همکاری آموزشی	
١٦	I۳	کلاس های آموزشی	
۱۷	I١١،I٥،I۳	خدمات آموزشی غیر مستقیم	
۱۸	I١٤	برگزاری کلاس مربیگری و داوری	
۱۹	I١٥	برگزاری کارگاه های آموزشی	
۲۰	I١٥،I٦،I۳	آموزش ورزشکار	
۲۱	I۲	تولید محتوای آموزشی	
۲۲	I۸	تربیت مربی	
۲۳	I۸	تربیت داور	
٢٤	I۸	خدمات ورزشی	
٢٥	I١٤	خدمات مستقیم و حضوری	
٢٦	I١٣،I۳	کیفیت آموزش	
۲۷	I۷	آموزش مهارت های روانی	خدمات پزشکی- ورزشی و سلامتی
۲۸	I۷	ارزیابی سلامت جسمانی و روانی	
۲۹	I۹،I۷	خدمات پزشکی(فیزیوتراپی، حرکات اصلاحی، روانشناسی)	
۳۰	I۲	سلامتی	
۳۱	I۷	خدمات سلامت	
۳۲	I۷	مشاوره روانی	مشاوره

[DOI: 10.52547/JRSM.11.22.105] [DOR: 20.1001.1.22520716.1400.11.22.4.4]

۳۳	۷	همکاری مشاوره ای	
۳٤	۳،٤،٥،۸	استعدادیابی	
۳٥	۱،۸	تکنولوژی های جدید	خدمات نوآورانه
۳٦	۱،۳	استفاده از نوآوری های جدید	
۳۷	٤،۱٥	استفاده از فناوری	
۳۸	۹	اردوی مشترک بین المللی	فعالیت های جانبی
۳۹	۹	کمپ های تمرینی بین المللی	
٤۰	۹	کلاس های بین المللی	
٤۱	۹	اردوهای مشترک داخلی	
٤۲	۹	کمپ های تمرینی داخلی	
تم : ارتباط با مشتری			
٤۳	۱	ارتباط دوستانه با مشتری	ارتباط رو در رو
٤٤	۳	رابطه دوستانه	
٤٥	۷،۱۲	صحبت و ارتباط با مشتریان	
٤٦	٦	ارتباط صمیمانه	
٤۷	۱۰	برخورد مناسب با مشتری	
٤۸	۷	ارتباط صمیمانه و دوستانه	
٤۹	۱٤	ارتباط با خانواده ها	
٥۰	۱٥	مهارت های ارتباطی	
٥۱	۱٥	جلسه ماهیانه یا هفتگی با اولیا	
٥۲	۲	صداقت و روراستی	
٥۳	۳	گروه های تلگرامی	شبکه مجازی
٥٤	۱	وجود برند در حفظ مشتری	حس مثبت
٥٥	۷	باشگاه دوستانه	
٥٦	۱۰	بازخورد	
٥۷	۱۰	بسته های تشویقی	
٥۸	۱۲	رضایت مشتری	
٥۹	۱۳	جو مناسب	
٦۰	۱۳	خدمات رایگان و اضافی به مشتریان خاص	
٦۱	۱۳،۱٤	ایجاد فضای امن	
٦۲	۱٤	برگزاری همایش و فستیوال و مسابقات و دادن مدال و جایزه	
٦۳	۲	شفاف سازی	
٦٤	۲	تعهد و تخصص	

[DOI: 10.52547/JRSM.11.22.105] [DOR: 20.1001.1.22520716.1400.11.22.4.4]

تم : مشتریان هدف			
ورزشکاران (مبتدی تا قهرمانی)	جامعه هدف(قهرمانی و استعداد یابی)	۷،۸،۱۰،۱۴	٦٥
	مشتریان هدف	۲،۳	٦٦
	ورزشکاران	۱۰،۱٤	٦٧
	همکاری با مهد کودک ها و آموزش و پرورش	۲	٦٨
عموم مردم(همگانی)	جامعه هدف(همگانی)	۷،۸،۱۰،۱٤	٦٩
	آحاد مردم	۲	۷۰
	ورزش برای همه	۲،۱۰	۷۱
	افراد دارای فقر حرکتی	۲	۷۲
	ترویج ورزش همگانی	۱۰،۱۱	۷۳
مربیان و داوران	تربیت مربی	۸	۷٤
	تربیت داور	۸	۷٥
	تربیت نیروی تخصصی ماهر	۲	۷٦
تم : منابع کلیدی(مزیت و قابلیت)			
مزیت رقابتی	نیروی انسانی باهوش	۱	۷۷
	مزیت رقابتی	۱،٤	۷۸
	نیروی انسانی ماهر	۸،۱۲	۷۹
	مربیان نخبه	۹،۱۰،۱۱،۱۲	۸۰
	نخبه بین المللی	۸	۸۱
	استفاده از مربیان معروف	۱	۸۲
	جذب منابع انسانی باهوش	۱	۸۳
منابع ملموس	منابع فیزیکی	۱،۸،۱۰،٤،۵	۸٤
	منابع انسانی	۱،۲،۳،٤،۸،۱۰،۱۵	۸٥
	منابع مالی	۱،۲،۳،٤،۵،۱۰	۸٦
	منابع اطلاعاتی	۱،۸	۸۷
منابع نا ملموس	منابع نامشهود(برند)	۱،۲،۳،۱۰،۱۵	۸۸
مهارت های مدیران	انگیزه اولیه	۱۲	۸۹
	عشق به کار	۱۲	۹۰
	استفاده از تسحیلات قانونی	۱	۹۱
	انتخاب کارکنان	۱۲	۹۲
	توانایی و مهارت ها	۱٤	۹۳
	ارتباط بین علم و عمل	۱٤	۹٤
	توجه به رضایت کارکنان	۱۲	۹٥
اعتبار	وجود برند در حفظ مشتری	۱	۹٦
	شهرت	۱۲	۹۷
	مربیان قهرمان ساز	۱۵	۹۸

[DOR: 20.1001.1.22520716.1400.11.22.4.4]
[DOI: 10.52547/JRSM.11.22.105]

	تجربه پیشین	۱۲،۱۳،۱۵	۹۹
	عملکرد گذشته	۱۰	۱۰۰
تم : اقدامات کلیدی(قابلیت ها و مزیت ها)			
طرح کسب و کار	امکان سنجی	۱،۹،۱۵	۱۰۱
	طرح کسب و کار	۱،۱۵	۱۰۲
	نیاز سنجی مشتریان	۱،۱۳	۱۰۳
	مطالعات آغازین طرح	۱۴	۱۰۴
	مدل کسب و کار	۱،۱۵	۱۰۵
	نقشه راه	۱	۱۰۶
	مطالعات اولیه	۷	۱۰۷
برنامه استراتژیک	برنامه ریزی	۱۰	۱۰۸
	بازنگری مستمر طرح مطالعاتی	۱	۱۰۹
	استراتژی	۱۰	۱۱۰
	هدف گذاری	۴	۱۱۱
	اهداف راهبردی	۴	۱۱۲
	شناسایی نقاط قوت و ضعف	۸	۱۱۳
ساختارگرایی	هدفمند بودن	۴	۱۱۴
	پیکرشناسی و ساختارگرایی	۴	۱۱۵
فعالیت های ترویج و بازاریابی	اهمیت جذب مشتری نسبت به حفظ آن	۱	۱۱۶
	ایجاد طراحی مناسب محصولات	۱	۱۱۷
	فروش خدمات	۱	۱۱۸
	معرفی محصولات و خدمات	۱	۱۱۹
	نوآوری در ارائه خدمات	۱	۱۲۰
	وجود برند در حفظ مشتری	۱	۱۲۱
	استفاده از ابزار مناسب تبلیغاتی	۱	۱۲۲
	رسانه و اپلیکیشن	۸	۱۲۳
	تبلیغات مستقیم و غیر مستقیم	۱	۱۲۴
قوانین حقوقی	استفاده از تسحیلات قانونی	۱	۱۲۵
فعالیت های زیر ساختی	تولید محتوای آموزشی	۲	۱۲۶
فعالیت های آموزشی و مدیریتی	خدمات آموزشی غیر مستقیم	۳،۵،۱۱	۱۲۷
	تجلیل از پیشکسوتان	۱،۱۰	۱۲۸
	استفاده از نوآوری های جدید	۳	۱۲۹
	کلاس های آموزشی	۳	۱۳۰
	استعدادیابی	۳،۴،۵،۸	۱۳۱
	تهیه و جزوه و کتاب و مقالات علمی	۳،۵	۱۳۲

[DOR: 20.1001.1.22520716.1400.11.22.4.4]
[DOI: 10.52547/JRSM.11.22.105]

	مسابقات	۱۴،۱۳	۱۳۳
	اتحاد بین دانشگاه و ورزش	۱۲	۱۳۴
	تربیت نیروی تخصصی ماهر	۱۲	۱۳۵
	استفاده از فناوری	۱۵،۱۴	۱۳۶
	خدمات آموزشی	۱۵،۱۳،۹،۷،۵	۱۳۷
	خدمات متناسب و به روز	۱۶	۱۳۸
	آینده نگری	۱۷	۱۳۹
	تربیت مشتری	۱۷	۱۴۰
	آموزش درون سازمانی	۱۷	۱۴۱
	ایجاد سیستم مالی مناسب	۱۷	۱۴۲
	مستند سازی	۱۰	۱۴۳
	ریسک پذیری	۱۸	۱۴۴
	بورسیه کردن ورزشکاران	۱۰	۱۴۵
	ترانسفر مربی	۱۲	۱۴۶
	تغییر پذیری	۱۰	۱۴۷
تم : شرکای کلیدی(همکاری های کلیدی)			
سازمان ها و نهاد های مرتبط	هیات های استانی	۱۰،۱۴،۳	۱۴۸
	فدراسیون	۱۰،۱۴	۱۴۹
	همکاری با فدراسیون های ورزشی	۱۰،۱	۱۵۰
	انجمن های مختلف	۸	۱۵۱
	سازمان های مرتبط با ورزش	۸	۱۵۲
	همکاری با وزارت خانه ها	۳،۲،۱	۱۵۳
	شهرداری	۱۰،۵،۲	۱۵۴
	وزارت خانه ها	۱۰،۹،۶،۵،۴،۲	۱۵۵
	محیط زیست	۲	۱۵۶
	کمیته ملی المپیک و آکادی ملی المپیک	۱۰،۹،۵،۲	۱۵۷
	آموزش و پرورش	۱۴،۱۱	۱۵۸
دانشگاه و اساتید دانشگاه	اتحاد بین دانشگاه و ورزش	۲	۱۵۹
	اساتید دانشگاه	۱۴۱۰	۱۶۰
	همکاری آموزشی	۷	۱۶۱
خبرگان ورزشی	خبرگان	۵،۲	۱۶۲
	افراد صاحب نفوذ	۱	۱۶۳
	همکاری مشاوره ای	۷	۱۶۴
	پیشکسوتان	۱۲،۹	۱۶۵
تامین کنندگان وسایل مورد نیاز رشته	تولید کنندگان وسایل	۵	۱۶۶

[DOR: 20.1001.1.22520716.1400.11.22.4.4]
[DOI: 10.52547/JRSM.11.22.105]

۱۶۷	۷	همکاری تبلیغاتی	تامین کنندگان سرمایه
۱۶۸	۱۱	خیرین	
۱۶۹	۱،۳،۴،۶،۸،۹،۱۵	اسپانسر	
تم: کانال توزیع(فروش خدمات)			
۱۷۰	۵،۱۰	رسانه	گروهی
۱۷۱	۱،۱۰	همکاری با سازمان های مرتبط	
۱۷۲	۱۴	برگزاری مسابقات و جایزه بزرگ ها و گرفتن تبلیغات	
۱۷۳	۱۳	اینستاگرام وشبکه های اینترنتی	شبکه مجازی
۱۷۴	۱۳	فروش اینترنتی	
۱۷۵	۱	استفاده از ابزار مناسب تبلیغاتی	طراحی پلت فرم فروش
۱۷۶	۱	تبلیغات مستقیم و غیر مستقیم	
۱۷۷	۱	طراحی پلت فرم فروش	
۱۷۸	۱	فروش مستقیم و غیر مستقیم	
۱۷۹	۱۰،۱۲،۱۵	تبلیغات بصری	شبکه غیر مجازی
۱۸۰	۱۰،۱۳	بازریابی دهان به دهان	مشتریان
۱۸۱	۱۱	تیم داری	تیم داری
تم : ساختار هزینه			
۱۸۲	۵	هزینه اجاره مکان	جاری
۱۸۳	۱۰	هزینه های پیش بینی نشده	
۱۸۴	۵،۱۱	هزینه حامل های انرژی	
۱۸۵	۱،۶،۷،۸،۱۲	هزینه های متغیر	
۱۸۶	۱،۳،۶،۷،۸	هزینه های ثابت	سرمایه اولیه
۱۸۷	۲،۱۵	هزینه تکنولوژی	
۱۸۸	۵	هزینه خرید لوازم مورد نیاز	
۱۸۹	۲،۱۲	هزینه نیروی انسانی	دستمزد و توسعه کارکنان
۱۹۰	۱۰	دستمزد مربیان	
۱۹۱	۱۰	دستمزد پرسنل	
۱۹۲	۲	هزینه تولید محتوای آموزشی	هزینه آموزشی
۱۹۳	۹،۱۲	هزینه تبلیغات	ترویج و تبلیغ
۱۹۴	۲،۱۵	هزینه پاداش مربی و ورزشکار	
۱۹۵	۹،۱۲	هزینه فضای مجازی	
۱۹۶	۵	هزینه اساتید نخبه	

[DOR: 20.1001.1.22520716.1400.11.22.4.4]
[DOI: 10.52547/JRSM.11.22.105]

تم : ساختار درآمدی			
بلیط فروشی و شهریه ها	شهریه	۱،۳،۵، ۶،۱۱،۱۲،۱۵،۱۰،۱۴	۱۹۷
	مسابقات	۳،۱۴	۱۹۸
جانبی	اجاره خوابگاه	۱۵	۱۹۹
	اردوی مشترک بین المللی	۱۹	۲۰۰
	کمپ های تمرینی بین المللی	۱۹	۲۰۱
	کلاس های بین المللی	۱۹	۲۰۲
	اردوهای مشترک داخلی	۱۹	۲۰۳
	تیم داری	۱۱	۲۰۴
آموزش	کمپ های آموزشی	۱۴	۲۰۵
	برگزاری کلاس مربیگری و داوری	۱۴	۲۰۶
	برگزاری همایش و فستیوال	۱۴	۲۰۷
	برگزاری کارگاه های آموزشی	۱۵	۲۰۸
	آموزش مشتریان	۱۱	۲۰۹
حمایت های مالی	اسپانسر	۱،۳،۴،۶،۸،۹،۱۵	۲۱۰
	خیرین	۱۱	۲۱۱
	نهاد ها و سازمان های حمایتی	۱،۱۰	۲۱۲

[DOR: 20.1001.1.22520716.1400.11.22.4.4]
[DOI: 10.52547/JRSM.11.22.105]