







The Study of Business Models Focusing on Sports Tourism

Naser Gholami^{1*}, Reza Mohammadkazemi², Roohollah Mohammadi Mirzaei³, Seyed Rasul Hosseini⁴

¹Assistant Professor, Department of Physical Education, Farhangian University, Isfahan, Iran.

²Professor, Department of Entrepreneurship, Tehran University, Tehran, Iran.

³Assistant Professor, Department of Physical Education, Farhangian University, Tehran, Iran.

⁴Assistant Professor, Department of Educational Management, Farhangian University, Tehran, Iran.

ARTICLE INFO

Article Type:

Original Research

Received: 02.20.2022

Revised: 12.09.2022

Accepted: 02.20.2023

Keyword:

Business Model
Sports Businesses
Sport Tourism
Entrepreneurship
Tourism
Sport

*Corresponding Author:

Naser Gholami

Email:

ngholami1354@gmail.com

ABSTRACT

This research aimed to present a model of sports tourism businesses and identify the components of this model. This research was applied in terms of the type of research and descriptive-survey oriented in terms of data collection. The study's statistical population included the owners and managers of sports tourism businesses with at least 5 years of experience. 14 people were selected as the sample population using qualitative research methods and heterogeneous and non-random targeted sampling strategies. The interviews were conducted in a semi-structured manner. Using qualitative content analysis method and based on open coding, the concepts were extracted, and then the components were determined based on the dimensions of the Osterwalder model using the axial coding method. Finally, a whole view of the sports tourism business model was presented in the form of a business model canvas. Based on the research results, 32 components were identified in the form of 9 main dimensions. The results showed that the 9 main dimensions of the sports tourism business model are consistent with the Osterwalder model. 32 components were also identified and introduced for the sports tourism business model. Entrepreneurs in sports tourism were advised to pay attention to design, constant updates, and innovation in all dimensions and elements of the business model presented in this research as a comprehensive model. Because sports tourism has a vast variety in different businesses, focusing attention on the type of sport, geographical area, and the business life cycle are also important factors to be considered.



EXTENDED ABSTRACT

Introduction

Tourism in the world is changing not only because of the Covid-19 pandemic, but also particularly in countries that depend on the income from the tourism sector. In these tourism destinations, one should look for a combination of innovation and expertise to achieve new business models. This combination aligns the concepts of sports tourism with the development of a wealth-generating business model that helps promote sustainable, environmentally friendly and non-seasonal sports and tourism. The business model explains the business logic in how to create, provide and obtain value and helps companies to determine a suitable path for launching, growing and maintaining the value of their business. Presenting a sustainable business model suggests a solution that combines responsible tourism, sports promotion and wealth generation.

There is no doubt that the strong presence of the government and the lack of appropriate support will result in many problems for the development of private sector entrepreneurship in Iran's sports tourism. Thus, any simplistic approach in creating or developing sports tourism businesses and neglecting the business model design by entrepreneurs increases the possibility of incurring irreparable material and spiritual damages. Previous research studies have demonstrated that there is still a lack of identification and description of the business model in sports tourism and its constituent components, and most of the studies are focused on the management and policy components of sports tourism or the design of a business model in the field tourism, and sports management have been studied spatially, neglecting explanation of the business model of sports tourism and related components. Therefore, this research was carried out with the aim of filling this knowledge gap and specifically explaining the sports tourism business model and its components and elements.

Methodology

A qualitative research methodology was used in the current research. In the first stage, information was collected through scientific documents and documents available in scientific databases and library resources. By analyzing previous research, the components of the business model were extracted to enter the second stage of the research. The output of this step was the selected business reference model and business model design framework. In the second stage of the research, the field method was employed; in this stage, with selected model components from the first stage, interview questions were extracted and semi-structured interviews were conducted with managers of sports tourism businesses and academic experts in the field of tourism, entrepreneurship, business and management. The necessary information was collected for model design. In the third stage, after the analysis of the conducted interviews (open and central coding), the data were organized and finally analyzed to create the desired model. The statistical population in this research was divided into two groups: owners and managers of sports tourism businesses in the country and academic experts. Purposive sampling method was used due to the diversity of different areas of sports tourism businesses and continued until achievement of

theoretical saturation. In this research, an attempt was made to select heterogeneous participants to avoid the uniformity of the answers and achieve the diversity of concepts. For this purpose, 14 participants were interviewed and concepts were extracted based on open coding. Then, the categories were determined based on the dimensions of Osterwalder's model with the axial coding method.

Results and discussion

Based on the research results, a total of 32 components were identified in the form of 9 main dimensions. The results of this research showed that the 9 main dimensions of the sports tourism business model are consistent with the Osterwalder model. 32 components were identified and introduced specifically for sports tourism business models. Sports tourism entrepreneurs are recommended to focus attention on the issue of design, continuous updating and innovation in all dimensions and elements of the business model presented in this research as a comprehensive model. Because the field of sports tourism has great diversity in different businesses, it is important to pay attention to the type of sport, geographical area and business life cycle.

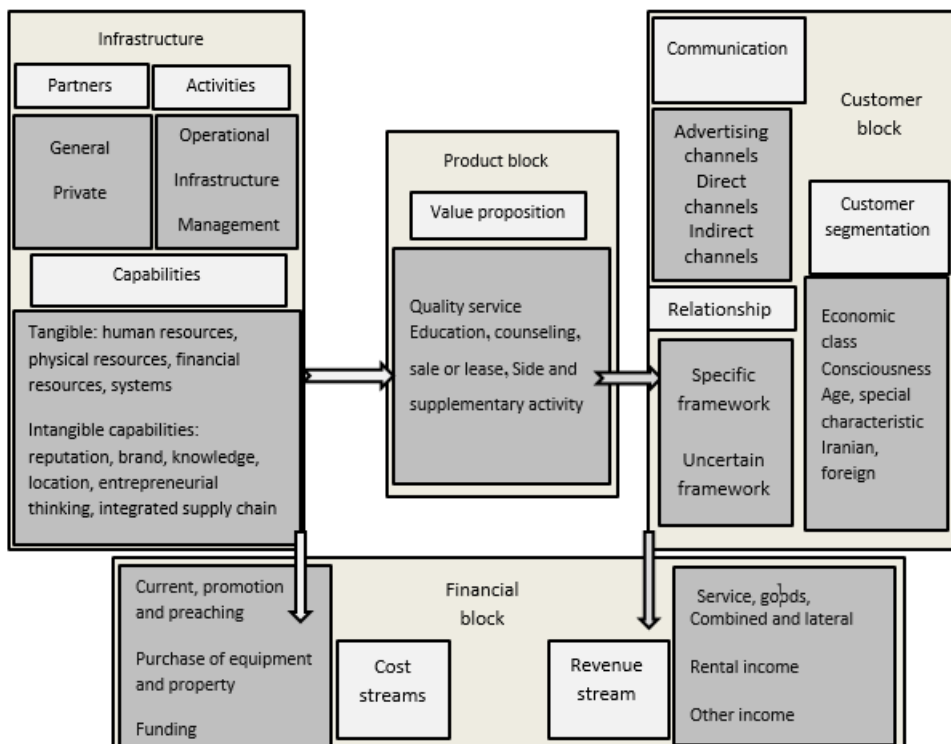


Figure 1. Components of sports tourism business model.

Conclusion

Sports tourism, as a unique combination of two phenomena of tourism and sports, creates new challenges for sports and tourism managers, especially in the destination, and confronts them with the need to create new sports products. These challenges in spatial (location), physical (activities) and social (people) dimensions make it necessary to pay attention to new business elements. Based on the results of this research, sports tourism activists are suggested to pay more attention to using the business model with the aim of identifying strengths and weaknesses, continuous updating and innovation in their business model. It is suggested to pay more attention to intangible capabilities such as; Reputation, knowledge, entrepreneurial thinking. An integrated supply chain for sports tourism businesses can create more and more sustainable advantages. In the key measures section, it is suggested to design an optimal combination of activities according to the company's life cycle. In the part of partners and key collaborations, simultaneous and optimal attention to partners is needed with the aim of improving the business model. Failure to pay attention to public partners may cause losses and heavy fines, and failure to pay attention to private partners may result in the loss of company capital and a significant decrease in customers. In the income model section, the gap of various income models is clearly felt.

This paper suggests to future researchers to design sports tourism business models in specific fields such as designing event and spectator-oriented sports tourism business models, active and participation-oriented sports tourism, as well as visiting famous sports attractions (memories sports tourism) and carry out comparative studies to find successful sports tourism business models on their agenda.

بررسی مدل‌های کسب‌وکار با تمرکز بر گردشگری ورزشی

ناصر غلامی^{۱*}، رضا محمدکاظمی^۲، روح‌الله محمدی میرزایی^۳، سیدرسول حسینی^۴

- ۱- استادیار، گروه تربیت بدنی، دانشگاه فرهنگیان، اصفهان، ایران.
- ۲- استادیار، گروه کسب و کار دانشکده کارآفرینی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.
- ۳- استادیار، گروه تربیت بدنی، دانشگاه فرهنگیان، تهران، ایران.
- ۴- استادیار، گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه فرهنگیان، تهران، ایران.

اطلاعات مقاله

چکیده

نوع مقاله: مقاله پژوهشی

دریافت مقاله: ۱۴۰۰/۱۲/۰۱

بازنگری مقاله: ۱۴۰۱/۰۹/۱۸

پذیرش مقاله: ۱۴۰۱/۱۲/۰۱

کلید واژگان:

مدل کسب‌وکار
کسب‌وکارهای ورزشی
گردشگری ورزشی
کارآفرینی
گردشگری
ورزش

*نویسنده مسئول: ناصر غلامی

پست الکترونیکی:

ngholami1354@gmail.com

هدف از این تحقیق، تبیین مدل کسب‌وکارهای گردشگری ورزشی و شناسایی عناصر سازنده این مدل می‌باشد. این پژوهش از حیث نوع پژوهش، کاربردی است و از نظر گردآوری داده‌های موردنیاز از نوع توصیفی - پیمایشی می‌باشد. جامعه آماری پژوهش حاضر مالکان و مدیران کسب‌وکارهای گردشگری ورزشی هستند که حداقل ۵ سال تجربه فعالیت دارند. ۱۴ نفر از آنها با استفاده از روش تحقیق کیفی و راهبرد نمونه‌گیری هدفمند ناهمگون و غیرتصادفی به‌عنوان اعضای نمونه انتخاب شدند. مصاحبه‌ها به‌صورت نیمه‌ساختاریافته انجام شد. با استفاده از روش تحلیل محتوای کیفی و بر اساس کدگذاری باز، مفاهیم استخراج و سپس با استفاده از روش کدگذاری محوری مؤلفه‌ها بر اساس ابعاد مدل استروالدتر تعیین گردیدند. در نهایت تصویر کلانی از مدل کسب‌وکارهای گردشگری ورزشی در قالب بوم مدل کسب‌وکار ارائه شد. بر اساس نتایج تحقیق، مجموعاً ۳۲ مؤلفه در قالب ۹ بعد اصلی شناسایی شدند. نتایج حاصل از این تحقیق نشان می‌دهد که ۹ بعد اصلی مدل کسب‌وکارهای گردشگری ورزشی با مدل استروالدتر مطابقت دارد. ۳۲ مؤلفه نیز مخصوص مدل کسب‌وکارهای گردشگری ورزشی شناسایی و معرفی شد. به کارآفرینان حوزه گردشگری ورزشی پیشنهاد می‌شود به موضوع طراحی، به‌روزرسانی مستمر و نوآوری در همه ابعاد و عناصر مدل کسب و کار ارائه‌شده در این تحقیق به‌عنوان یک الگوی جامع توجه کنند زیرا حوزه گردشگری ورزشی تنوع بسیار زیادی در کسب‌وکارهای مختلف دارد. دقت به نوع ورزش، منطقه جغرافیایی و چرخه عمر کسب‌وکار نیز از توصیه‌های مهم است.

مقدمه

گردشگری ورزشی، یک بخش در حال توسعه است که در حدود ۳۲ درصد از درآمدهای جهانی گردشگری را به خود اختصاص داده است. میزبانی رویدادهای ورزشی و ایجاد پایگاه‌های تفریحی ورزشی، تجهیز و آماده‌سازی جاذبه‌های طبیعی ورزشی از جمله فعالیت‌هایی است که با هدف جذب بیشتر گردشگران ورزشی داخلی و خارجی، امکانی را برای میزبان فراهم می‌آورد تا بتواند تأمین مالی کارآفرینانه را به بهترین شکل انجام دهد و برای ایجاد زیرساخت‌های میزبانی، بازاریابی کند (احمدی کافشانی و همکاران، ۲۰۱۸). گردشگری در جهان نه فقط به دلیل همه‌گیری کووید ۱۹ بلکه به‌ویژه در کشورهایی که به درآمد حاصل از بخش گردشگری وابسته‌اند، در حال تغییر است. در این مقاصد گردشگری باید به دنبال ترکیب نوآوری و تخصص بود تا به مدل‌های جدید کسب‌وکار دست یافت. این ترکیب، مفاهیم گردشگری ورزشی را با توسعه مدل کسب‌وکار مولد ثروت هم‌راستا می‌کند که به ترویج ورزش و گردشگری پایدار، سازگار با محیط‌زیست و غیرفصلی کمک می‌کند (ریزفوردالاس و همکاران، ۲۰۲۱)^۱. اخیراً این حوزه در تحقیقات بین‌المللی با گرایش کارآفرینی نیز به‌شدت مورد تأکید قرار گرفته است (محمدکاملی و همکاران، ۲۰۱۹) که این امر ضرورت توجه ویژه پژوهشگران، مدیران و کارآفرینان کشور را به طراحی مدل کسب‌وکارهای گردشگری ورزشی نشان می‌دهد.

تردید نیست که حضور پررنگ دولت و نبود حمایت مناسب، توسعه کارآفرینی بخش خصوصی در گردشگری ورزشی، ایران را با مشکلات فراوان همراه کند بنابراین هرگونه ساده‌انگاری در ایجاد یا توسعه کسب‌وکارهای گردشگری ورزشی و بی‌توجهی به طراحی مدل کسب‌وکار توسط کارآفرینان، احتمال وارد شدن خسارت‌های جبران‌ناپذیر مادی و معنوی را افزایش می‌دهد به نحوی که اگر مدل کسب‌وکار مناسب در اختیار نداشته باشند، نمی‌توانند بخش قابل توجهی از بازار را تصرف کنند (اسکات-کمیس، ۲۰۱۲)^۲. مدل کسب‌وکار، ابزاری است مفهومی که حاوی مجموعه‌ای از عناصر و روابط بین آنهاست و منطبق کسب‌وکار را در چگونگی خلق، ارائه و به‌دست آوردن ارزش توضیح می‌دهد (آدرودگاری و همکاران، ۲۰۱۶)^۳ و به شرکت‌ها کمک می‌کند تا یک مسیر مناسب برای راه‌اندازی، رشد و حفظ ارزش کسب‌وکار خود تعیین کنند (گیو و همکاران، ۲۰۱۷)^۴. این مفهومی نسبتاً جدید است و طی سال‌های اخیر در دانشگاه‌ها بحث و بررسی شده است (فیلیپسون، ۲۰۱۶)^۵. از این نظر، شناسایی مؤلفه‌های مدل کسب‌وکارهای گردشگری ورزشی قبل از هرگونه هزینه‌کرد و اقدام اجرایی، ضرورت حیاتی دارد.

مطالعه پژوهش‌های پیشین نشان می‌دهد تحقیق در زمینه مدل کسب‌وکارهای گردشگری ورزشی مبحث مهمی می‌باشد زیرا به مدیران، کارآفرینان و محققان بخش گردشگری ورزشی کمک می‌کند تا بتوانند حداقل در بخش‌هایی که امکان مدیریت مؤلفه‌های تأثیرگذار در کسب‌وکار خود را دارند به‌موقع و در زمان مناسب اقدام کنند و گامی مؤثر برای راه‌کارهای نوآورانه در مرحله راه‌اندازی یا توسعه فعالیت‌های خود بردارند. اما هنوز در زمینه شناسایی و توصیف مدل کسب‌وکارهای گردشگری ورزشی و مؤلفه‌های سازنده آن کمبود وجود دارد؛ برای برطرف کردن این شکاف، در پژوهش‌های پیشین، موضوع کسب‌وکارهای گردشگری ورزشی بررسی شده است اما معرفی مدل مناسب برای این حوزه نادیده گرفته شده است و بیشتر مطالعات بر مؤلفه‌های مدیریت و سیاست‌گذاری کلان گردشگری ورزشی یا طراحی مدل کسب‌وکار در حوزه گردشگری یا مدیریت ورزشی به‌صورت جداگانه متمرکز شده‌اند و تبیین مدل کسب‌وکارهای گردشگری ورزشی و مؤلفه‌های مربوط نادیده گرفته شده است. از این‌رو، این پژوهش با هدف پرکردن این شکاف دانشی انجام می‌شود.

¹ Reier Forradellas

² Scott-Kemmis

³ Adrodegari

⁴ Guo

⁵ Philipson

بنابراین، نیاز است تا به تبیین مدل کسب‌وکارهای گردشگری ورزشی و مؤلفه‌های سازنده آن پرداخته شود. ارائه یک مدل کسب‌وکار پایدار، راه‌حلی پیشنهاد می‌دهد که گردشگری مسئولانه، ترویج ورزش و تولید ثروت را ترکیب و به هم مرتبط می‌کند (ریفروردلاس و همکاران، ۲۰۲۱). در این صورت، ترکیب و یکپارچگی در حوزه ورزش و گردشگری از طریق طرح‌های کسب‌وکار سودآور و ثروت‌آفرین که پایدار هستند، فراتر از یارانه‌های سنتی یا حمایت‌های عمومی امکان‌پذیر خواهد بود. این موارد اخیراً حتی بر بستر فناوری اطلاعات و با افزایش ضریب نفوذ تلفن‌های همراه هوشمند، بسیار گسترش پیدا کرده است (محمدکاظمی و همکاران، ۲۰۲۰). مسلماً چنین رویکردی، در موفقیت بیشتر کارآفرینان گردشگری ورزشی کارساز خواهد بود و در نتیجه یافته‌های این پژوهش می‌تواند در بینش مدیران، کارآفرینان و محققان گردشگری ورزشی و ارتقای سطح مشارکت بخش خصوصی مفید واقع شود. بنابراین به‌طور مشخص این پژوهش به تبیین مدل کسب‌وکارهای گردشگری ورزشی و مؤلفه‌ها و عناصر سازنده آن می‌پردازد.

مبانی نظری

تحلیل راهبردی وضعیت اشتغال دانش‌آموختگان تربیت‌بدنی و علوم ورزشی، صنعت گردشگری ورزشی را به‌عنوان یکی از زمینه‌های با قابلیت برای کارآفرینی و اشتغال در کشور معرفی می‌کند که تاکنون چندان مورد توجه نبوده‌است (پرومند و همکاران، ۲۰۱۳). همچنین (محمدکاظمی و همکاران، ۲۰۱۳) گردشگری ورزشی را یکی از زمینه‌های مستعد در حوزه خدمات ورزشی معرفی کردند که با وجود ظرفیت‌های بی‌شمار کارآفرینی در این زمینه تاکنون به این مهم به‌صورت جدی پرداخته نشده است. (نوری‌خانپوردی و همکاران، ۲۰۲۱) مهم‌ترین موانع کارآفرینی در ورزش را تلاش برای تأمین سرمایه اولیه، تدوین سیاست‌های کارکردی در کسب‌وکار، اجرای برنامه‌های آموزشی و تلاش برای افزایش خودکارآمدی و اعتماد به نفس می‌دانند. از طرفی (یدالهی فارسی و همکاران، ۲۰۱۱) یکی از مهم‌ترین موانع کارآفرینی در ورزش کشور را بی‌توجهی کارآفرینان ورزشی به کیفیت محصولات و خدمات بیان کردند و نیز (حسینی و همکاران، ۲۰۱۳) از جمله مهم‌ترین موانع گردشگری ورزشی ایران را از دیدگاه کارشناسان گردشگری ورزشی، نبود برنامه‌های جامع و هماهنگ، تخصیص نیافتن منابع مالی مناسب و کافی و کمبود نیروی متخصص بیان کردند. این موارد بدان معناست که هم‌زمان با راه‌اندازی یا توسعه هر فعالیت، یک مدل کسب‌وکار خواه به‌صورت آشکارا (عینی، تشریحی) و خواه به‌صورت نهانی (ذهنی، تکوینی)، برای طراحی ساختار تعاملات آن باید به‌کار گرفته شود (تسه، ۲۰۱۰)^۱ و (جانسون، ۲۰۱۰)^۲. توجه ویژه به تمامی مؤلفه‌های سازنده مدل کسب‌وکار به‌خصوص مؤلفه شناسایی ارزش پیشنهادی به مشتری، از مهم‌ترین عوامل موفقیت کسب‌وکارهای ورزشی می‌تواند باشد (غلامی و همکاران، ۲۰۱۹). در این صورت، با ایجاد کسب‌وکارهای جدید می‌توان از فرصت‌های کارآفرینی برای افزایش اشتغال در این بخش استفاده کرد (محمدکاظمی و همکاران، ۲۰۲۰). برای افزایش مشارکت ورزشی نیز (اسکندرزاد و همکاران، ۲۰۲۱) ضمن بیان بالا بودن هزینه‌های امکان ورزشی و نگرش خانواده‌ها در توسعه نیافتن ورزش و اوقات فراغت به‌ویژه زنان، پیشنهاد کردند، ایجاد مسابقات ورزشی در تمامی سطوح، معرفی و تجلیل از ورزشکاران موفق این دوره‌ها، تبلیغات گسترده‌تر رسانه‌های جمعی با توجه به ویژگی خاص جامعه ایران، مؤثر خواهد بود. تبلیغات رسانه‌ای با رویکرد کارآفرینانه در صنعت گردشگری ورزشی از جمله اقداماتی است که در دنیا چندی است آغاز شده است و در کشورهای درحال توسعه مثل ایران نیز امکان اجرا شدن دارد (نویی زمه‌ریو و همکاران، ۲۰۲۰).

در خصوص طراحی مدل کسب‌وکار برای یک بخش خاص در گردشگری ورزشی، تحقیق (استرولک-جسیکیویکز و همکاران، ۲۰۲۰)^۳ بیانگر این است که طراحی مدل کسب‌وکار برای گردشگری ورزش قایقرانی، عملکرد آن را بهبود

¹ Tease

² Johnson

³ Strulak-Wójcikiewicz

می‌بخشد و توجه به بخش‌بندی طیف گسترده گردشگران و ایجاد امکان خرید، فروش و اجاره تجهیزات و همکاری در ارائه خدمات به مشتریان این بخش، یکپارچه‌سازی فعالیت‌ها را برای جذب و حفظ مشتریان بیشتر فراهم می‌کند (کارلیس، ۲۰۰۶).^۱ از مؤلفه‌های دیگر توسعه کسب‌وکارهای کوچک ورزشی را کسب تجربه جدید و نیاز به سرگرمی مشتریان، توجه به دانش، فناوری و تجربه در کارآفرینان جوان، معرفی کردند. در تحقیق دیگری (کلت و راسل، ۲۰۰۹)^۲ از عوامل مهم توسعه صنعت گردشگری ورزشی در استرالیا، فقدان ساختار رسمی و کنترل زیاد، وابستگی کم به کمک‌های دولتی، وجود کارآفرینان و سرمایه‌گذاری زیاد و وجود تسهیلات و برنامه‌ریزی دانستند. در حقیقت، کارآفرینی عامل اصلی در رونق کسب‌وکارهای گردشگری ورزشی است (نوا، ۲۰۱۵).^۳ اما به‌طور کلی تحقیقاتی که تاکنون به مطالعه کارآفرینی در ورزش و گردشگری کشور پرداخته‌اند، وضعیت آن را مخاطره‌آمیز گزارش کرده‌اند (برومند و همکاران، ۲۰۱۳).^۴ مطالعات تحقیقات پیشین در زمینه گردشگری ورزشی نشان می‌دهد که بیشتر تحقیقات در حوزه مدیریت و برنامه استراتژیک این حوزه بوده است و تاکنون چارچوب نظری و اجرایی در زمینه مدل کسب‌وکارهای گردشگری ورزشی ارائه نشده است. با توجه به تعاریف گوناگون ارائه‌شده درباره مدل کسب‌وکار، می‌توان نتیجه گرفت که دیدگاه‌های تخصصی متفاوتی نیز در مورد عناصر مدل کسب‌وکار وجود دارد.

در جدول ۱ یافته‌های محققان قبلی درخصوص عناصر مدل کسب‌وکار به‌صورت خلاصه بیان شده است.

جدول ۱. اجزای اصلی مدل کسب‌وکار از دیدگاه صاحب‌نظران مختلف.

نویسندگان	عناصر مدل کسب‌وکار
(مهدوان، ۲۰۰۰) ^۴	ترکیبی از سه جریان حیاتی: ارزش، درآمد و پشتیبانی برای کسب‌وکار
(افوا و توکی، ۲۰۰۳) ^۵	ارزش مشتری، حوزه قیمت، درآمد، فعالیت‌ها، پیاده‌سازی، قابلیت‌ها و شایستگی‌ها، قابلیت تداوم و پشتیبانی
(همل، ۲۰۰۱) ^۶	چهار عنصر استراتژی هسته‌ای، منابع استراتژیک، شبکه ارزش و مشتری
(آلت و زیمرمن، ۲۰۰۱) ^۷	شش عنصر مأموریت، ساختار، فرایندها و درآمدها، مسائل قانونی و تکنولوژی می‌باشد.
(چسبروگ، ۲۰۰۳) ^۸	مشتری، شبکه ارزش، قابلیت‌های منابع و قیمت‌گذاری، رقبا، برون‌داد، مدیریت
(استروالدر و پیگنور، ۲۰۱۰) ^۹	ارزش پیشنهادی، مشتری (مشتری هدف، کانال توزیع، روابط)، مدیریت زیرساخت (منابع، اقدامات و شرکای کلیدی)، جنبه‌های مالی (ساختار هزینه و مدل درآمدی)
(آدرودگاری، ۲۰۱۶) ^{۱۰}	ارزش پیشنهادی، شرکات‌ها، مشتری‌ها، فعالیت‌های کلیدی، منابع کلیدی، درآمد و قیمت‌ها
(جیانو و ایوانس، ۲۰۱۶) ^{۱۰}	ارزش پیشنهادی، خلق ارزش (فعالیت‌ها، منابع و سرمایه‌ها، بخش‌بندی بازار، شبکه ارزش (شرکا، زنجیره ارزش، موقعیت ارزش)، کسب ارزش (مدل درآمد، هزینه و حمایت دولت)
(اورلاتو و همکاران، ۲۰۱۷) ^{۱۱}	ارزش پیشنهادی، بخش‌بندی مشتریان، کانال ارتباطی، منابع، فعالیت‌ها و همکاری‌های کلیدی، ساختار هزینه و درآمد

¹ Karlis

² Kellet & Russel

³ Nova

⁴ Mahadevan

⁵ Afuah & Tucci

⁶ Hamel

⁷ Alt & Zimmermann

⁸ Chesbrough

⁹ Osterwalder & Pigneur

¹⁰ Jiao & Evans

¹¹ Orellano

نویسندگان	عناصر مدل کسب‌وکار
(استرولک-جسیکیویکز و همکاران، ۲۰۲۰)	۹ مؤلفه مدل استروالدر

در ارائه تعاریف و مدل‌های کسب‌وکار، هر اندیشمندی با توجه به جنبه‌ها و بخش‌های خاص کسب‌وکار، به ارائه مدل و تعریف آن پرداخته‌است اما بر مبنای تحقیقات متعدد (زات و همکاران، ۲۰۱۱)^۱، (محمدکاظمی و همکاران، ۲۰۱۳)، (اورلانو و همکاران، ۲۰۱۷)، (کوسنز، ۲۰۱۷)^۲ و (استرولک-جسیکیویکز و همکاران، ۲۰۲۰) مدل استروالدر مدلی جامع معرفی شده است که می‌تواند به‌عنوان پشتوانه و قابلیت کاربری این مدل در کسب‌وکارهای مختلف محسوب شود. مطابق جدول ۲ اجزای مدل کسب‌وکار از دیدگاه استروالدر معرفی شده است. بنابراین به دلیل جامعیت مدل استروالدر در شناسایی اجزای مدل کسب‌وکار، این مدل به‌عنوان مدل پایه در این تحقیق مورد استفاده قرار گرفته و چارچوب نظری تحقیق بر مبنای مدل استروالدر در نظر گرفته شده و داده‌های مورد نیاز این پژوهش، در این چارچوب گردآوری گردیده است.

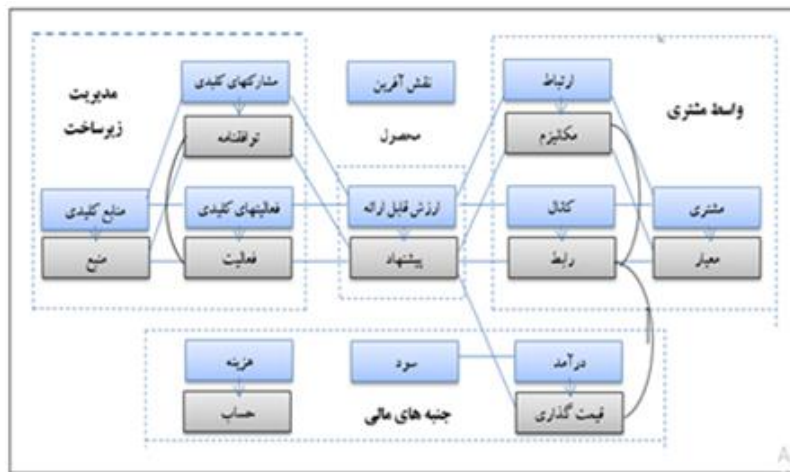
جدول ۲. اجزای مدل کسب‌وکار از دیدگاه استروالدر (کوسنز، ۲۰۱۷).

ارکان	عناصر مدل	توضیحات
محصولات	ارزش ارائه‌شده	نمایی از محصولات و خدمات شرکت که برای مشتری دارای ارزش است.
	مشتریان هدف	بخشی از مشتریان که یک شرکت می‌خواهد به ارائه ارزش به آنها بپردازد.
روابط مشتریان	کانال توزیع	ابزارهایی که شرکت به‌وسیله آنها با مشتریان خود ارتباط برقرار می‌کند.
	روابط	ارتباطی که شرکت بین خود و مشتریان بخش‌های مختلف ایجاد می‌کند.
	پیکربندی ارزش	تنظیمات مرتبط با فعالیت‌ها و منابع را توضیح می‌دهد.
مدیریت زیرساخت	شایستگی محوری	شایستگی‌های لازم برای اجرای مدل کسب‌وکار را توضیح می‌دهد.
	شبکه شرکا	شبکه همکاری و توافقات شرکت با سایر شرکت‌ها که الزاماً ارائه‌دهنده و تجاری‌کننده ارزش هستند را توضیح می‌دهد.
جنبه‌های مالی	مدل درآمدی	شیوه کسب درآمد شرکت و انواع چرخه درآمدی.
	ساختار هزینه	پول مورد نیاز برای همه وسایل به‌کاررفته در مدل کسب‌وکار.

در این تحقیق تلاش می‌شود تا با در نظر گرفتن چارچوب استروالدر، مؤلفه‌های مدل کسب‌وکار مناسب در حوزه گردشگری ورزشی تبیین شود، در ایران تاکنون مدل کسب‌وکار خاص حوزه گردشگری ورزشی طراحی نشده است، بنابراین تبیین مدل و مؤلفه‌های کسب‌وکارهای گردشگری ورزشی به‌عنوان نوآوری در این پژوهش می‌باشد. این مدل دارای چهار رکن اصلی و نه عنصر به شرح جدول ۲ و شکل ۱ می‌باشد. با توجه به مطالب بیان شده، بوم مدل کسب‌وکار استروالدر مطابق شکل ۱ به‌عنوان چارچوب مدل مفهومی در نظر گرفته شد.

¹ Zott

² Cosenz



شکل ۱. بوم مدل کسب‌وکار (استروالد و پیگنئور، ۲۰۱۰).

روش‌شناسی

با توجه به هدف اصلی این پژوهش که طراحی مدل کسب‌وکارهای گردشگری ورزشی می‌باشد، روش تحقیق کیفی است. گردآوری اطلاعات در مرحله اول پژوهش از طریق اسناد و مدارک علمی موجود در پایگاه‌های علمی و نیز منابع کتابخانه‌ای صورت گرفت و با تحلیل پژوهش‌های پیشین، اجزای مدل کسب‌وکار برای ورود به مرحله دوم پژوهش استخراج شد. خروجی این مرحله، مدل مرجع کسب‌وکار انتخابی و چارچوب طراحی مدل کسب‌وکار بود. در مرحله دوم پژوهش، از روش میدانی استفاده شده است، در این مرحله با اجزای مدل انتخابی از مرحله اول سؤالات مصاحبه استخراج و این مصاحبه (مصاحبه نیمه‌ساختاریافته) با مدیران کسب‌وکارهای گردشگری ورزشی و خبرگان دانشگاهی در حوزه گردشگری، کارآفرینی، کسب‌وکار و مدیریت ورزشی انجام شد و اطلاعات لازم برای طراحی مدل، جمع‌آوری گردید. در مرحله سوم پس از تجزیه و تحلیل مصاحبه‌های صورت‌گرفته (کدگذاری باز و محوری)، داده‌ها سازماندهی و در نهایت تحلیل شدند و مدل موردنظر به دست آمد. جامعه آماری در این پژوهش، دو دسته، مالکان و مدیران کسب‌وکارهای گردشگری ورزشی کشور و خبرگان دانشگاهی می‌باشند. روش نمونه‌گیری این پژوهش با توجه به متنوع بودن حوزه‌های مختلف کسب‌وکارهای گردشگری ورزشی، از روش «نمونه‌گیری هدفمند» استفاده شده است و تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. در این پژوهش سعی گردید تا آنجا که مقدور است افراد ناهمگن انتخاب شوند تا از یکنواختی جواب‌ها جلوگیری گردد و تنوع مفاهیم پیش آید. بدین منظور، از تعداد ۱۴ نفر مصاحبه به عمل آمد و بر اساس کدگذاری باز مفاهیم استخراج گردید، سپس با روش کدگذاری محوری مقوله‌ها بر اساس ابعاد مدل استروالد تعیین گردید.

یافته‌ها

در جدول ۳ یافته‌های جمعیت‌شناختی پژوهش شامل سابقه خدمت، سن، جنسیت و مدرک تحصیلی آورده شده است.

جدول ۳. یافته‌های جمعیت‌شناختی.

درصد فراوانی		
۱۸/۷	کمتر از ۱۰ سال	سابقه خدمت
۳۵/۵	بین ۱۱ تا ۲۰ سال	
۴۵/۷	بالای ۲۱ سال	
۱۵	کمتر از ۳۰ سال	سن
۵۱/۱	بین ۳۱ تا ۴۰ سال	
۳۳/۸	بالای ۴۱ سال	
۲۱/۶	زن	جنسیت
۷۹/۴	مرد	
۱۰/۲	دیپلم	مدرك تحصیلی
۶۴/۲	کارشناسی	
۲۴/۶	کارشناسی ارشد و بالاتر	

در بخش تجزیه و تحلیل پژوهش، ضمن تحلیل و کدگذاری داده‌های کیفی به تحلیل محتوای مصاحبه‌ها پرداخته، مقوله‌ها و مفاهیم، دسته‌بندی و سؤالات مصاحبه بر اساس مدل استروالدرا انتخاب شد. در فرایند انجام مصاحبه، هریک از مصاحبه‌شونده‌ها ابعاد و مؤلفه‌های مختلفی به‌عنوان اجزای مدل کسب‌وکارهای گردشگری ورزشی اعلام کردند که اشتراکات و تفاوت‌هایی با یکدیگر داشتند. مصاحبه‌ها تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت و با انجام مصاحبه‌های ۱۳ و ۱۴ این نتیجه حاصل شد که ابعاد و مؤلفه‌های ارائه‌شده توسط مصاحبه‌شوندگان جدید عموماً در مصاحبه‌های قبل وجود داشته و در مصاحبه‌های جدید ابعاد و مؤلفه‌های جدیدی شناسایی نشد و به نوعی تکرار مصاحبه‌های پیشین می‌باشند. از این‌رو در این مرحله به اشباع نظری رسید و مصاحبه‌ها متوقف گردید. بر اساس نتایج جدول ۴، مجموعاً ۳۲ مؤلفه فرعی در قالب ۹ بعد اصلی شناسایی گردید.

جدول ۴. کدگذاری مصاحبه‌ها.

کد انتخابی	کد محوری	کد باز
محصول	ارزش پیشنهادی (ارائه خدمات با کیفیت به مشتریان)	خدمات بانکی و بیمه‌ای
		خدمات تفریحی و سیاحتی
		خدمات اداری
		خدمات مشاوره ورزشی
		خدمات پزشکی ورزشی
		خدمات بهداشتی درمانی
		خدمات رفاهی - اقامتی
		خدمات ارتباطی
		آموزش‌های ورزشی
		خدمات حمل‌ونقل
		خدمات تجاری (ارائه، فروش یا اجاره محصولات ورزشی و ...)
مشتریان	ارتباط با مشتری	ارتباط حضوری
		فضای مجازی

کد انتخابی	کد محوری	کد باز
		سنجش مداوم رضایتمندی
		شبکه‌سازی
	مشتریان هدف	دانش‌آموزان (گردشگری ورزشی رویداد/گردشگری ورزشی فعال)
		دانشجویان (گردشگری ورزشی رویداد/گردشگری ورزشی فعال)
		سالمندان (گردشگری ورزشی رویداد/گردشگری ورزشی خاطرات)
		زنان خانه‌دار (گردشگری ورزشی رویداد/گردشگری ورزشی خاطرات)
		ورزشکاران حرفه‌ای (گردشگری ورزشی فعال)
		گردشگری ورزشی خانوادگی
	کانال توزیع (فروش خدمات)	بازاریابی مستقیم
		بازاریابی دیجیتال
		بازاریابی شبکه‌ای
		مشتریان
		نوآوری مستمر
		پیشگامی
		زنجیره تأمین یکپارچه
	منابع کلیدی (مزیت و قابلیت)	ریسک‌پذیری
		مدیران متخصص در حوزه ورزش
		منابع انسانی توانمند
		سیستم‌های اطلاعاتی کارآمد
		برند قدرتمند
		شایستگی‌های بازاریابی
		تهیه طرح کسب‌وکار
	مدیریت زیرساخت	تهیه برنامه استراتژیک
		جذب، استخدام و گزینش (فعالیت‌های منابع انسانی)
		فعالیت‌های بازاریابی
		طراحی سیستم‌های اطلاعاتی
		طراحی و توسعه خدمات جدید
		تمرکز بر توسعه تبلیغات دهان به دهان
		تأمین‌کنندگان سرمایه (بانک‌ها، شرکت‌های تأمین سرمایه)
	شرکای کلیدی (همکاری‌های کلیدی)	سازمان‌های حوزه ورزش و گردشگری
		عرضه‌کنندگان
		تأمین‌کنندگان
		همکاران استراتژیک
		هزینه‌های جاری
	جنبه‌های مالی	هزینه‌های ترویج و تبلیغ
		هزینه‌های توسعه کارکنان
		هزینه‌های تأمین سرمایه
		بهره و سود

کد انتخابی	کد محوری	کد باز
		فروش محصولات ورزشی
		شهریه و بلیط
	ساختار درآمدی	آموزش ورزشی
		خدمات پزشکی ورزشی
		خدمات جانبی (رفاهی، اقامتی، تفریحی، اداری، بانکی و ...)

موارد زیر به عنوان ارزش‌های پیشنهادی اصلی کسب‌وکارهای گردشگری ورزشی شناسایی شدند:

- الف- ارائه خدمات با کیفیت به مشتریان در حوزه‌هایی از قبیل پاسخگویی دقیق به سؤالات مشتریان، توجه به رفع نگرانی‌ها و تردیدهای مشتریان، خدمات بانکی و بیمه‌ای، خدمات تفریحی و سیاحتی، خدمات اداری مناسب، خدمات پزشکی ورزشی، خدمات بهداشتی درمانی، خدمات رفاهی اقامتی، خدمات ارتباطی، خدمات حمل‌ونقل
- ب- آموزش: آموزش ورزشی، آموزش مربیگری، آموزش راهنمای تور گردشگری ورزشی
- پ- مشاوره: حضوری و غیر حضوری، سنجش نیاز و علاقمندی، برنامه‌ریزی و ارائه پیشنهاد خدمات
- ت- فروش یا اجاره لوازم: تجهیزات موردنیاز در گردشگری ورزشی و لوازم تکمیلی و کمک آموزشی (جزوات و کتب، نرم‌افزارها، بسته‌های خدمات و محصولات)
- ث- فعالیت‌های جانبی و تکمیلی: فعالیت‌های ترویجی (برگزاری مسابقات، برگزاری اردو، معرفی بسته‌های خدمات و محصولات)، عکاسی و فیلم‌برداری در موقعیت‌های خاص (زیرآب، پرواز در آسمان، هنگام سواری و ...).

مشتریان هدف براساس شاخص‌های مختلفی به صورت زیر مورد توجه قرار می‌گیرند:

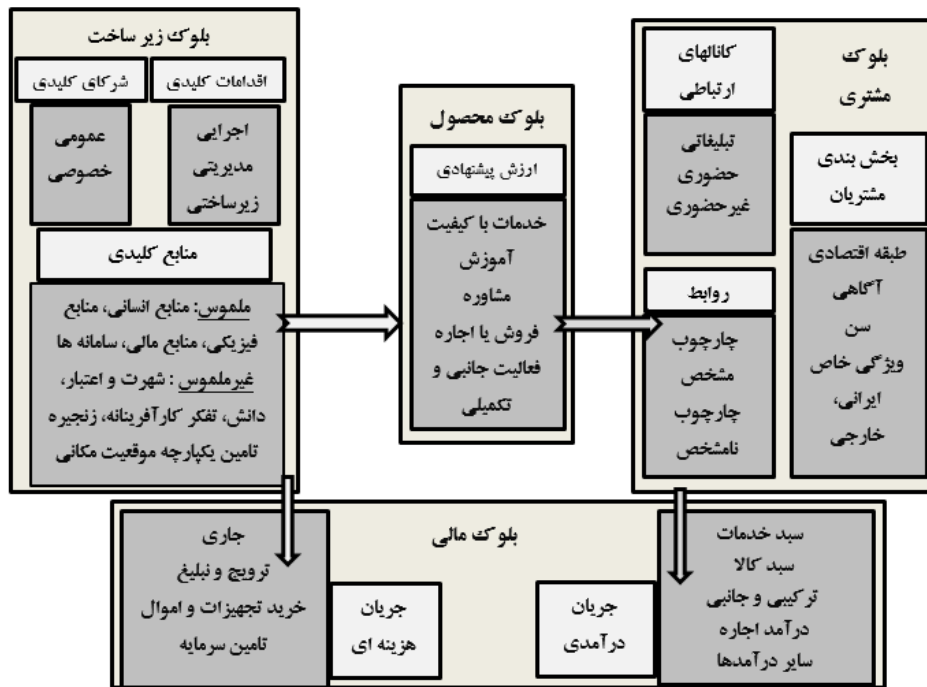
- الف- بر اساس طبقه اقتصادی: قشر با درآمد بالا، درآمد متوسط و درآمد پایین
- ب- بر اساس آگاهی: افراد آگاه (مشتریان قبلی، مشتریان جدید) و افراد ناآگاه
- پ- بر اساس سن: کودکان، نوجوانان، جوانان، میانسال‌ها و افراد مسن
- ت- بر اساس ویژگی خاص مانند ورزشکاران و گردشگران حرفه‌ای، علاقمندان به ورزش یا منطقه خاص، خانواده‌ها و افراد کم‌توان
- ث- بر اساس ایرانی یا خارجی بودن ورزشکاران و گردشگران.

کانال‌های توزیع در قالب موارد زیر شناسایی شدند:

- الف- کانال‌های تبلیغاتی: تبلیغات محلی، منطقه‌ای، ملی و خارجی
- ب- کانال‌های حضوری: دانشگاه‌ها، سازمان‌ها و مؤسسات، شهرداری، برگزاری مسابقات
- پ- کانال‌های غیرحضوری: تماس تلفنی، تبلیغات اینترنتی، ایمیل، پیامک، کارگزاران، نماینده‌ها و دفاتر فروش خدمات گردشگری.

بر اساس یافته‌های حاصل از تحلیل مصاحبه‌ها، دو نوع سیستم ارتباط با مشتری شناسایی شد که عبارتند از: الف- بر اساس روش مشخص شرکت: روابط مستقیم چهره به چهره (حضوری و مجازی)، برنامه اعتماد و وفاداری‌سازی، جذب و حفظ ارتباط با مشتریان، سیستم هدیه و تخفیف، سنجش رضایت، بهبود مستمر کیفیت محصولات و خدمات، تنوع خلاق محصولات و خدمات. ب- بر اساس شناخت از هر مشتری: جلسات معرفی و مشاوره، تبلیغات هدفمند، برنامه ارتباط با سازمان‌ها و مشتریان گروهی، سیستم تشویقی برای معرفی‌کنندگان مشتریان جدید. بر اساس یافته‌های حاصل از تحلیل مصاحبه‌ها، منابع/مزیت و قابلیت‌های کلیدی عبارتند از:

- الف- قابلیت‌های ملموس: منابع انسانی، منابع مالی، منابع فیزیکی، سامانه‌های کارآمد و موقعیت مکانی.
 - ب- قابلیت‌های ناملموس: شهرت و اعتبار، دانش، تفکر کارآفرینانه، زنجیره تأمین یکپارچه.
- بر اساس یافته‌های حاصل از تحلیل مصاحبه‌ها، اقدامات کلیدی عبارتند از:
- الف- فعالیت‌های زیرساختی: دریافت مجوزهای قانونی، پیش‌بینی دقیق اقدامات مربوط ایمنی، بهداشت و سلامت مشتریان، ارائه خدمات غیرحضور، دیده‌بانی فعالیت‌های گردشگری ورزشی رقبا در ایران و جهان، تعیین وظایف و انتظارات متقابل، تأمین لوازم و تجهیزات مناسب و باکیفیت.
 - ب- فعالیت‌های توسعه‌ای: جذب مشتریان خارجی علاوه بر داخلی، پیشنهاد خلاقانه برنامه‌های فردی و گروهی برای مشتریان فعلی، به‌روز کردن مستمر مدل کسب‌وکار، توجه خاص به ارزش پیشنهادی و ارتباط بامشتریان و آموزش مستمر منابع انسانی.
- بر اساس یافته‌های حاصل از تحلیل مصاحبه‌ها، شرکا و همکاری‌های کلیدی عبارتند از:
- الف- شرکای عمومی: سازمان‌های متعدد ناظر بر حوزه گردشگری و ورزشی، شهرداری، بیمه و مالیات. مراکز ناظر بهداشت و سلامت، وزارت ورزش و جوانان، وزارت میراث فرهنگی و گردشگری.
 - ب- شرکای خصوصی: فدراسیون‌ها، انجمن‌ها و اتحادیه‌های ملی و بین‌المللی هر دو حوزه ورزش و گردشگری، شرکای تجاری، حامیان مالی، سایت‌های تبلیغاتی، دانشگاه‌ها به‌ویژه دانشکده‌های تربیت‌بدنی، فروشگاه‌های ورزشی، دفاتر فروش خدمات گردشگری داخلی و خارجی.
- بر اساس یافته‌های حاصل از تحلیل مصاحبه‌ها، مؤلفه‌های مدل درآمدی عبارتند از:
- الف- درآمد سبک خدمات: کارگزاری و تسهیلگری خدمات موردنیاز مشتریان اعم از رفاهی، اقامتی، تفریحی، سیاحتی، اداری، بانکی و ارزی، ارسال مربی و راهنما، خدمات آموزشی، برگزاری مسابقات و اردو.
 - ب- درآمد سبک فروش کالا: فروش مواد غذایی، فروش لوازم.
 - پ- درآمد اجاره: اجاره رستوران، فضای اقامت و استراحت، لوازم ورزشی.
 - ت- سایر درآمدهای ترکیبی و جانبی: تبلیغات، جذب حامی مالی، قراردادهای سازمانی و گروهی، همکاری با افراد و کسب‌وکارهای محلی مانند: اسب‌سواری، قایق‌سواری، غذا و خوراکی‌های محلی، فضای اقامت بومی، صنایع دستی، جشنواره، مراسم و مسابقات بومی.
- بر اساس یافته‌های حاصل از تحلیل مصاحبه‌ها، مؤلفه‌های ساختار هزینه‌ای عبارتند از:
- الف- هزینه‌های خدمات و عملیات: حقوق و دستمزد، مالیات، بیمه، اجاره مکان، تجهیزات، اینترنت، حمل‌ونقل، پرداخت قبوض.
 - ب- هزینه‌های ترویج: تبلیغات، تولید محتوا، راه‌اندازی و مدیریت فضای مجازی، مسئولیت اجتماعی.
 - پ- هزینه تجهیزات و اموال: خرید لوازم و اموال سرمایه‌ای، خرید تجهیزات و ماشین‌آلات، ساختمان.
 - ت- هزینه‌های تأمین سرمایه: سود سرمایه، بهره بانکی، کارمزد، کارشناس مالی و حقوقی.
- بدین ترتیب مدل کسب‌وکار نهایی استخراج گردید. شکل ۲ مدل کسب‌وکارهای گردشگری ورزشی را نمایش می‌دهد.



شکل ۲. مؤلفه‌های مدل کسب‌وکارهای گردشگری ورزشی.

نتیجه‌گیری

گردشگری و به تبع آن گردشگری ورزشی از منظر کارآفرینی و ایجاد کسب‌وکار حائز اهمیت می‌باشد (نیک‌رفتار و حسینی، ۲۰۱۷). گردشگری ورزشی، ترکیب بی‌نظیری از دو پدیده گردشگری و ورزش است که مسائل جدیدی را برای مدیران ورزشی و گردشگری به‌ویژه در مقصد ایجاد می‌کند و آنها را با نیاز به ایجاد محصولات ورزشی جدید، مواجه می‌کند. این معضلات در ابعاد مکانی (موقعیت)، جسمی (فعالیت‌ها) و اجتماعی (مردم) توجه به عناصر جدید کسب‌وکار را ضروری می‌کند (پریک و همکاران، ۲۰۱۷)^۱. گردشگران از لحظه تصمیم‌گیری برای سفر تا بازگشت، نیازها و خواسته‌های متنوعی دارند که پاسخگویی به آنها امکان راه‌اندازی کسب‌وکارهای مختلف و فعالیت‌های کارآفرینانه را فراهم می‌آورد و از آنجا که طراحی مدل کسب‌وکار از الزامات هر کسب‌وکاری می‌باشد لازم است در کسب‌وکارهای گردشگری ورزشی نیز مدلی جامع طراحی شود. پژوهش حاضر به تبیین مدل کسب‌وکارهای گردشگری بر مبنای مدل استروالدر پرداخته است. فعالان حوزه گردشگری ورزشی می‌توانند با بهره‌گیری از ابعاد و مؤلفه‌های شناسایی شده، محصولات و خدمات متنوعی را که برای مشتری دارای ارزش هستند، به آنها ارائه کنند، گروه‌های مختلف مشتریان را شناسایی و با استفاده از روش‌های مختلف ارتباطات مستحکم‌تری را با آنها برقرار کنند، از منابع مختلف مالی و غیرمالی در دسترس بهره‌برند؛ کانال‌های فروش و توزیع مناسب را شناسایی کنند و همچنین الگویی مناسب و بهینه برای درآمدها و هزینه‌های خود فراهم آورند.

بر اساس یافته‌های این پژوهش، ۹ مؤلفه اصلی و ۳۲ مقوله نظام‌مند برای مدل کسب‌وکارهای گردشگری ورزشی پیشنهاد شد. ارزش پیشنهادی، مشتریان هدف، کانال توزیع، روابط با مشتری، جریان درآمدی، فعالیت‌های کلیدی، منابع

¹ Perić

کلیدی و ساختار هزینه‌ها مؤلفه‌های اصلی شناسایی شدند که با یافته‌های محققان (آرودگاری و همکاران، ۲۰۱۶؛ آفو و توکی، ۲۰۰۳؛ جیانو و ایوانس، ۲۰۱۶؛ محمدکاملی و همکاران، ۲۰۱۳؛ اورلانو و همکاران، ۲۰۱۷؛ استروالد، ۲۰۰۴؛ استروالد و پیگنور، ۲۰۱۰؛ تاسچر و لادین، ۲۰۱۸)^۱ همخوان است. اما با مدل ارائه‌شده بعضی محققان دیگر در عین اینکه همسو می‌باشد اما تفاوت‌هایی از نظر معرفی تعداد اجزا و عناصر مدل ارائه‌شده دارد.

(محمدکاملی و همکاران، ۲۰۱۳) مدلی با ۴ بلوک و ۳۰ مؤلفه اصلی ارائه داده است. وی در مدل ارائه‌شده خود به غیر از ۹ مؤلفه، ۲۱ مؤلفه دیگر نیز مطرح کرد که با تحقیق حاضر همخوان نیست. (مهدوان، ۲۰۰۰) نیز در مدل خود فقط سه جریان اصلی شامل جریان ارزشی، درآمدی و پشتیبانی را ارائه کرده است که با ۶ مؤلفه این تحقیق هم‌راستا می‌باشد اما با ۳ مؤلفه دیگر هم‌خوان نیست.

(آلت و زیمرمن، ۲۰۰۱) نیز مؤلفه‌های مربوط به استراتژی و مدل کسب‌وکار را با هم ترکیب و عواملی مانند تکنولوژی، قوانین و مؤلفه‌هایی مانند اهداف، چشم‌انداز، مأموریت و بررسی تمرکز منطقه‌ای صنعت را در مدل خود دخیل کردند که با یافته‌های تحقیق حاضر در مؤلفه‌های ارزش پیشنهادی، کانال توزیع، اقدامات کلیدی، مشتری، جریان درآمدی و منابع همخوان است اما در سایر مؤلفه‌ها همخوان نیست. ترکیب استراتژی و مدل کسب‌وکار علت این تفاوت به نظر می‌رسد.

(همل، ۲۰۰۱) در پژوهش خود مدل و استراتژی کسب‌وکار را با هم در نظر گرفته است و استراتژی محوری را به‌عنوان یکی از اجزای مدل خود بیان کرد. وی علاوه بر ۹ مؤلفه اصلی که با تحقیق حاضر همخوان است به مؤلفه‌هایی همچون فرایندها، مأموریت کسب‌وکار، اطلاعات و دیدگاه هم اشاره کرد که با یافته‌های تحقیق حاضر همخوان نیست. علت این تفاوت نیز ترکیب مدل و استراتژی کسب‌وکار به نظر می‌رسد.

(آرودگاری و همکاران، ۲۰۱۶) نیز یک چارچوب پیشنهادی برای تشریح مدل‌های کسب‌وکار خدمتگرا ارائه کرد و با پذیرش مدل استروالد، مدل خود را با ۶ مؤلفه اصلی ارائه کرد 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 یک نام مشتری بیان شده است و ساختار هزینه و درآمد نیز تحت عنوان مکانیسم درآمد نام‌گذاری شده است.

محققان بسیاری با دیدگاه‌های متنوع و در محیط‌های متفاوت به مفهوم مدل کسب‌وکار پرداخته‌اند. در نتیجه، چارچوب‌های متنوع مدل کسب و کار که اجزای متفاوتی را دربرمی‌گیرند، پدید آمده است (آرودگاری و همکاران، ۲۰۱۶؛ جیانو و ایوانس، ۲۰۱۶؛ اورلانو و همکاران، ۲۰۱۷؛ استروالد و پیگنور، ۲۰۱۰؛ تاسچر و لادین، ۲۰۱۸). اما پژوهش‌های اندکی دانش منسجم درباره مدل کسب‌وکارهای گردشگری ورزشی تولید کرده‌اند و تقریباً هیچ پژوهشی به بررسی و تبیین مدل کسب‌وکار با تمرکز بر گردشگری ورزشی بر اساس تجربه‌های زیسته مدیران و مالکان کسب‌وکارهای گردشگری ورزشی نپرداخته است. (استرولک-وجسیکیویک و همکاران، ۲۰۲۰) نیز طراحی یک ابزار مدیریتی برای یکپارچه‌سازی فعالیت‌های گردشگری ورزشی و استفاده بهینه از فناوری‌های نوین و نوآوری را ضروری دانستند بنابراین تبیین مدل کسب‌وکارهای گردشگری ورزشی به‌عنوان نوآوری در این پژوهش می‌باشد که به مرحله اجرا درآمد و سعی شد نسبت به شناسایی مؤلفه‌های مدل کسب‌وکار بر اساس تجربه‌های زیسته واقعی به‌صورت جامع پرداخته شود.

بر اساس نتایج تحقیق حاضر، به فعالان گردشگری ورزشی پیشنهاد می‌شود برای استفاده از مدل کسب‌وکار با هدف شناسایی نقاط قوت و ضعف، به‌روزرسانی مستمر و نوآوری در مدل کسب‌وکار خود را بیشتر در نظر گیرند. برنامه‌ریزی برای جذب مشتریان خارجی نیز می‌تواند بر افزایش موفقیت شرکت‌های گردشگری ورزشی اثربخش باشد. برای مثال می‌توان به جذب گردشگران مذهبی اشاره کرد که هر ساله به‌صورت خانوادگی تعداد زیادی به ایران وارد می‌شوند.

¹ Osterwalder; Täuscher & Laudien

همچنین پیشنهاد می‌شود با توجه بیشتر به قابلیت‌های ناملموس مانند شهرت و اعتبار، دانش، تفکر کارآفرینانه در زنجیره تأمین یکپارچه برای کسب‌وکارهای گردشگری ورزشی مزیت بیشتر و پایدارتری ایجاد کنند. در بخش اقدامات کلیدی نیز پیشنهاد می‌شود ترکیب بهینه‌ای از فعالیت‌ها با توجه به چرخه عمر شرکت طراحی شود. در بخش شرکا و همکاری‌های کلیدی نیز توجه هم‌زمان و بهینه به شرکا با هدف بهبود مدل کسب‌وکار موردنیاز می‌باشد. بی‌توجهی به شرکای عمومی ممکن است موجب ایجاد ضرر و زیان و جریمه‌های سنگین شود و بی‌توجهی به شرکای خصوصی موجب از دست رفتن سرمایه‌های شرکت و کاهش چشمگیر مشتریان می‌شود. در بخش مدل درآمدی، جای خالی مدل‌های درآمدی متنوع به‌وضوح احساس می‌گردد.

به سیاستگذاران پیشنهاد می‌شود به برنامه‌ریزی برای توسعه تفکر طراحی مدل کسب‌وکار، آموزش طراحی مدل کسب‌وکار، سیاستگذاری برای محدود کردن تعداد سازمان‌های ناظر و به سامانه‌سازی حداکثری صدور مجوزها و نظارت سیستمی بدون نیاز به مراجعه حضوری ناظران و بازرسان توجه بیشتری شود. به پژوهشگران آینده نیز پیشنهاد می‌شود که طراحی مدل کسب‌وکارهای گردشگری ورزشی در حوزه‌های خاص مانند: طراحی مدل کسب‌وکارهای گردشگری ورزشی رویداد و تماشامحور، گردشگری ورزشی فعال و مشارکت‌محور و همچنین بازدید جاذبه‌های مشهور ورزشی (گردشگری ورزشی خاطرات)، طراحی مدل و شناسایی مؤلفه‌های هر یک از ارکان نه‌گانه مدل کسب‌وکار حوزه گردشگری ورزشی و انجام مطالعات تطبیقی برای یافتن مدل‌های کسب‌وکار موفق گردشگری ورزشی را در دستور کار خود قرار دهند.

References

- Adrodegari, F., Saccani, N., & Kowalkowski, C. (2016). A Framework for PSS Business Models: Formalization and Application. *Procedia CIRP*, 47, 519-524. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2016.03.073>
- Afuah, A., & Tucci, C. L. (2003). *Internet business models and strategies: Text and cases* (2 ed.). McGraw-Hill New York. https://books.google.com/books/about/Internet_Business_Models_and_Strategies.html?id=oNoonwEACAAJ
- Ahmadi Kafeshani, A., Rezvani, M., Chitsazan, H., & Kazemi, R. M. (2018). The art of fundraising from business angels based on entrepreneurial marketing: A new insight. *International Journal of Entrepreneurship*, 22(3), 1-10. <https://www.abacademies.org/articles/the-art-of-fundraising-from-business-angels-based-on-entrepreneurial-marketing-a-new-insight-7461.html>
- Alt, R., & Zimmermann, H-D. (2001). Preface: Introduction to Special Section – Business Models. *Electronic Markets*, 11(1), 3-9. <https://doi.org/10.1080/713765630>
- Boroumand, M., Hematinezhad, M., Ramezanezhad, R., Razavi, S. M. H., & Malek akhlagh, E. (2013). Analysis of physical education and sport sciences graduates' employment and their position in Iran based on strategic position and action evaluation matrix (SPACEM). *Sport Management and Development*, 2(1), 1-19. https://jsmd.guilan.ac.ir/article/713_en.html?lang=en
- Chesbrough, H. W. (2003). *The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business Press. https://books.google.com/books/about/Open_Innovation.html?id=4hTRWStFhVgC
- Cosenz, F. (2017). Supporting start-up business model design through system dynamics modelling. *Management Decision*, 55(1), 57-80. <https://doi.org/10.1108/MD-06-2016-0395>
- Eskandarnejad, M., Ebrahimi, S., & Hoseinzadeh, Z. (2021). Obstacles to Progress in Women's Sports in East Azerbaijan Province. *Karafan Quarterly Scientific Journal*, 18(2), 251-269. <https://doi.org/10.48301/kssa.2021.131197>

- Gholami, N., Aghaei, N., Mohammad Kazemi, R., & Saffari, M. (2019). Value Proposition to the Customer in Sport Business Model. *Sport Management Studies*, 11(53), 83-98. <https://doi.org/10.22089/smri.2017.3800.1742>
- Guo, L., Wei, Y. S., Sharma, R., & Rong, K. (2017). Investigating e-business models' value retention for start-ups: The moderating role of venture capital investment intensity. *International Journal of Production Economics*, 186, 33-45. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2017.01.021>
- Hamel, G. (2001). Leading the revolution. *Strategy & Leadership*, 29(1), 4-10. <https://doi.org/10.1108/10878570110367141>
- Hoseini, S. S., Kashef, S. M., & Seyed Ameri, M. H. (2013). Locating Sport Gyms through Geographical Information System; Case Study: Saghez City. *Applied Research in Sport Management*, 2(1), 25-34. https://arsemb.journals.pnu.ac.ir/article_530.html?lang=en
- Jiao, N., & Evans, S. (2016). Business Models for Sustainability: The Case of Second-life Electric Vehicle Batteries. *Procedia CIRP*, 40, 250-255. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2016.01.114>
- Johnson, M. W. (2010). *Seizing the white space: Business model innovation for growth and renewal*. Harvard Business Press. <https://www.amazon.com/Seizing-White-Space-Business-Innovation/dp/1422124819>
- Karlis, G. (2006). The future of leisure, recreation and sport in Canada: a SWOT for small sized enterprises. *The sport journal*, 9(2), 7-15. <https://thesportjournal.org/article/the-future-of-leisure-recreation-and-sport-in-canada-a-swot-for-small-sized-enterprises/>
- Kellett, P., & Russell, R. (2009). A comparison between mainstream and action sport industries in Australia: A case study of the skateboarding cluster. *Sport Management Review*, 12(2), 66-78. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2008.12.003>
- Mahadevan, B. (2000). Business Models for Internet-Based E-Commerce: An Anatomy. *California Management Review*, 42(4), 55-69. <https://doi.org/10.2307/41166053>
- Mohamadkazemi, R., Zaffarian, R., Khodayari, A., & Javadinia, M. (2014). Identifying Entrepreneurial Business Opportunities in Sports Industry with an IT Approach. *Journal of Entrepreneurship Development*, 7(1), 95-112. <https://doi.org/10.22059/jed.2014.51557>
- Mohammad Kazemi, 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. https://www.researchgate.net/publication/287487607_Designing_a_Business_Model_for_Educational_Institutes_chess_school
- Mohammadkazemi, R., Ebrahimi, B. P., & Shiri, M. (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. <https://doi.org/10.1504/ijmmm.2020.115122>
- MohammadKazemi, R., Nikraftar, H., YadollahiFarsi, J., & AhmadpourDariani, M. (2019). The concept of international entrepreneurial orientation in competitive firms: A review and a research agenda. *International Journal of Entrepreneurship*, 23(3), 1-10. <https://www.proquest.com/openview/e315433c67b2fe89c2a76e44d3df3497/1?pq-origsite=gscholar&cbl=29727>
- Mohammadkazmi, R., Pouriz, M., & Darvishzade, B. (2020). Declaration of Entrepreneurial Opportunities in Sport Tourism (Case Study: Dezful City). *Applied Research in Sport Management*, 8(3), 129-146. <https://doi.org/10.30473/arsm.2020.6457>

- Navaei Zamharir, R., Mohammadkazemi, R., & Shokrkhah, Y. (2020). Media entrepreneurship for the business of advertising media in iran. *Journal of organizational behavior research*, 1(S2), 1-11. <https://odad.org/article/media-entrepreneurship-for-the-business-of-advertising-media-in-iran>
- Nikraftar, T., & Hosseini, E. (2017). The effect of prior knowledge on entrepreneurial opportunity recognition (the Case study of tourism agencies participating in tourism fairs in Shiraz). *Journal of Entrepreneurship Development*, 9(4), 731-748. <https://doi.org/10.22059/jed.2017.61551>
- Noori Khanyourdi, M., Khabiri, M., & Alidoust Ghahfarrokhi, E. (2021). Analysis of Barriers to Entrepreneurship in Sports from the Perspective of Sports Experts. *Karafan Quarterly Scientific Journal*, 18(2), 229-250. <https://doi.org/10.48301/kssa.2021.130681>
- Nová, J. (2015). Developing the Entrepreneurial Competencies of Sport Management Students. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 174, 3916-3924. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.1134>
- Orellano, M., Neubert, G., Gzara, L., & Le-Dain, M-A. (2017). Business Model Configuration for PSS: An Explorative Study. *Procedia College International Recherche en Productique*, 64, 97-102. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2017.03.008>
- Osterwalder, A. (2004). *The business model ontology a proposition in a design science approach* [PhD, University of Lausanne]. Lausanne, Switzerland. https://www.researchgate.net/publication/33681401_The_Business_Model_Ontology_-_A_Proposition_in_a_Design_Science_Approach
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons. <https://www.wiley.com/en-us/Business+Model+Generation:+A+Handbook+for+Visionaries,+Game+Changers,+and+Challengers-p-9780470876411>
- Perić, M., Wise, N., & Dragičević, D. (2017). Suggesting a service research agenda in sports tourism: working experience(s) into business models. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 7(1), 58-76. <https://doi.org/10.1108/SBM-09-2015-0031>
- Philipson, S. (2016). Radical innovation of a business model. *Competitiveness Review*, 26(2), 132-146. <https://doi.org/10.1108/CR-06-2015-0061>
- Reier Forradellas, R., Nández Alonso, S. L., Jorge-Vazquez, J., Echarte Fernández, M. Á., & Vidal Miró, N. (2021). Entrepreneurship, Sport, Sustainability and Integration: A Business Model in the Low-Season Tourism Sector. *Social Sciences*, 10(4), 117. <https://doi.org/10.3390/socsci10040117>
- Scott-Kemmis, D. (2012). *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. https://www.researchgate.net/publication/282854481_RESPONDING_TO_CHANGE_AND_PURSUING_GROWTH_EXPLORING_THE_POTENTIAL_OF_BUSINESS_MODEL_INNOVATION_IN_AUSTRALIA
- Strulak-Wójcikiewicz, R., Wagner, N., Łapko, A., & Hacia, E. (2020). Applying the Business Model Canvas to Design the E-platform for Sailing Tourism. *Procedia Computer Science*, 176(9), 1643-1651. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2020.09.188>
- Täuscher, K., & Laudien, S. M. (2018). Understanding platform business models: A mixed methods study of marketplaces. *European Management Journal*, 36(3), 319-329. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2017.06.005>

- Teece, D. J. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, 43(2-3), 172-194. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>
- Yadolahi farsi, J., Gholami, N., Hamidi, M., & Kanani, A. (2011). Study of barriers to entrepreneurship sports. *Journal of Entrepreneurship Development*, 4(2), 105-124. https://jed.ut.ac.ir/article_23533.html
- Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The Business Model: Recent Developments and Future Research. *Journal of Management*, 37(4), 1019-1042. <https://doi.org/10.1177/0149206311406265>