

مدیریت ورزشی - زمستان ۱۴۰۰
دوره ۱۳، شماره ۴، ص: ۱۱۹۵-۱۱۷۳
نوع مقاله: علمی - پژوهشی
تاریخ دریافت: ۹۹ / ۰۴ / ۲۵
تاریخ پذیرش: ۹۹ / ۰۶ / ۲۲

طراحی الگوی فرایندی کسب و کار باشگاه‌های ورزشی تناسب اندام زنان

راحله سادات واقفی نظری^۱ - علیرضا الهی^۲ - حسین اکبری یزدی^۳

۱. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران، ۲. دانشیار مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران، ۳. استادیار مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران

چکیده

امروزه رقابت شدید بین کسب و کارهای هر صنعت لزوم طراحی مدل‌های مناسب کسب و کار را نشان می‌دهد و صنعت ورزش و تناسب اندام نیز از این قاعده مستثنا نیست. هدف تحقیق حاضر طراحی الگوی فرایندی کسب و کار باشگاه‌های ورزشی تناسب اندام زنان بود. تحقیق از نوع اکتشافی و از نظر هدف کاربردی بود که با دو راهبرد کیفی فراترکیب و تحلیل تم اجرا شد. جامعه آماری فراترکیب مطالعات مرتبط در بازه زمانی ۱۹۹۰ تا ۲۰۲۰ بودند. برای تحلیل تم نیز ۱۱ متخصص حوزه کسب و کارهای ورزشی به صورت گلوله‌برفی برای مصاحبه‌های عمیق نیمه ساختاریافته انتخاب شدند. با تجزیه و تحلیل داده‌های دو مرحله تعداد زیادی کدهای باز شناسایی شد که در پایان ۱۲۵ کد نهایی، ۵۴ تم فرعی و ۲۱ تم اصلی ظاهر شدند. کیفیت یافته‌های دو مرحله با محاسبه ضریب توافق کدگذاری تأیید شدند. مفاهیم ظهور یافته در ۷ محور شامل طراحی محصول، پیش‌اجرا، تعریف مشتریان، تعیین و تأمین منابع، فعال‌سازی و اجرا، کنترل و عملکرد و پشتیبانی فناوری دسته‌بندی شدند که هر کدام به فرایندهای خاصی در الگوی کسب و کار اشاره داشت. در یک منطق خطی این فرایندها پشت سر هر هم قرار دارند، اما در الگوی مذکور همه فرایندها به‌طور مداوم بارها و بارها بازبینی می‌شوند تا کسب و کار به بهترین شیوه ممکن محصول خود را تولید و عرضه کند. به‌طور کلی الگوی فرایندی ارائه شده، پویاست که فرایندها و شرایط لازم برای بازبینی را شناسایی کرده است. اجرایی کردن این مراحل می‌تواند تکامل کسب و کار باشگاه‌های تناسب اندام زنان را تا حدودی پیش‌بینی کند.

واژه‌های کلیدی

تکامل، خلق ارزش، صنعت تناسب اندام، طراحی محصول، فرایند کسب و کار.

مقدمه

دنیای متغیر امروزی ایجاب می‌کند که سازمان‌ها برای بقا و رشد خود دست به تلاش مداوم و روزافزونی بزنند و از ابزارهای نوینی که سرعت توسعه و پیشرفتشان را فزونی می‌بخشند، استفاده کنند. از جمله این ابزارها می‌توان به طراحی مدل کسب‌وکار برای یک سازمان اشاره کرد که این ابزار نه تنها مسیر پیشرفت را برای سازمان‌ها مشخص می‌کند، بلکه سرعت آنها را نیز در رسیدن به اهدافشان، با مشخص بودن مراحل پیش رو افزایش می‌بخشد (۱). یک مدل کسب‌وکار مجموعه‌ای است که نشان می‌دهد یک شرکت چه فعالیت‌هایی را به چه صورت و در چه زمانی انجام دهد تا با استفاده از منابع خود بتواند ارزش مازاد برای مشتری خلق کرده و موقعیت مناسبی برای خود کسب کند (۲). مدل‌های کسب‌وکار را می‌توان به‌عنوان ابزارهای ساختاریافته مدیریتی در نظر گرفت که برای موفقیت هر کسب‌وکاری مهم‌اند (۳). براساس نتایج جست‌وجو در پایگاه داده‌ای پریمییر^۱ می‌توان گفت مدل کسب‌وکار اولین بار در یک مقاله دانشگاهی از بلمن و کلارک (۱۹۵۷) مطرح شده است. سپس در عنوان و چکیده مقاله‌ای از جونز (۱۹۶۰) استفاده شد. پس از آن در سال ۱۹۶۱ آلفرد چندلر در کتاب خود با عنوان استراتژی و ساختار، گزارشی جامع و مفصل از رشد سریع و تغییرات حاصل از آن در شرکت‌های صنعتی ارائه کرد. پس از آن چندلر، سیلورمن، مینتزربرگ، پراهالد و بتیس در توسعه این مفهوم سهم زیادی داشتند. اوج توجه به آن به دهه ۱۹۹۰ یعنی همزمان با ورود اینترنت به دنیای کسب‌وکار برمی‌گردد و مقاله پائول تایمرز با عنوان «مدل‌های کسب‌وکار تجارت الکترونیک» در سال ۱۹۹۸ اولین کار علمی انجام گرفته در این زمینه است (۴).

مرور سیر تحول مفهوم مدل کسب‌وکار نشان می‌دهد از آن زمان محققان بسیاری مدل‌های گوناگونی برای کسب‌وکارها و با عناصر مختلفی ارائه کرده‌اند و به‌نظر می‌رسد نمی‌توان بر جامعیت هریک از مدل‌های مذکور تأکید کرد. همچنین از آنجا که یک مدل کسب‌وکار، [علاوه بر عناصر] تشریح‌کننده روابط و نقش مصرف‌کنندگان، مشتریان، شرکا و تأمین‌کنندگان به‌منظور شناخت جریان محصولات، اطلاعات، پول و منافع اصلی است (۵)، بدیهی است که براساس کمیت و کیفیت روابط بین اجزای گوناگون فضاهای کسب‌وکاری در صنایع مختلف مدل‌های کسب‌وکاری که به موفقیت منجر شوند، تفاوت‌های زیادی با هم خواهند داشت و باید مورد توجه قرار گیرد. در این زمینه سای، لین و سوآ (۲۰۱۱) معتقدند چگونگی طراحی مدل‌های کسب‌وکار به موضوع مهمی تبدیل شده است و اگر افراد دانشگاهی بتوانند روش‌شناسی

1. Premier

2. Tsai, Lin, and Su

اصول طراحی مدل‌های کسب‌وکار را پیشنهاد کنند، کارآفرینان و مدیران قادر خواهند بود بدون هدر دادن مقدار زیادی پول برای تلاش‌هایی که به شکست منجر می‌شود، کسب‌وکار خود را راه‌اندازی کنند (۶).

گذر زمان و ورود به هزاره سوم نه تنها از اهمیت مدل‌های کسب‌وکار به‌عنوان عاملی مهم در موفقیت کسب‌وکارها نکاسته است، بلکه با پیچیده‌تر شدن کسب‌وکارها و رقابت سنگین در صنایع مختلف بیش از پیش بر اهمیت این ابزار افزوده شده است. در این زمینه ویتز و همکاران^۱ (۲۰۱۶) در مطالعه‌ای حوزه‌های پژوهشی مهم در خصوص مدل‌های کسب‌وکار را به سه شاخه اصلی مفهوم و اصطلاحات، ساختار مدل کسب‌وکار و فرایندهای مدیریت مدل کسب‌وکار^۲ تقسیم می‌کنند که هر یک از این شاخه‌ها خود از چندین بخش تشکیل شده است. مفهوم و اصطلاحات دربرگیرنده تعاریف و قلمرو مدل‌های کسب‌وکار است. ساختار مدل کسب‌وکار شامل اشکال و عناصر، سیستم ارزش، بازیگران و تعاملات و نوآوری است. فرایندهای مدیریت مدل کسب‌وکار نیز از زیربخش‌های طراحی^۳، پیاده‌سازی^۴، عملیاتی کردن^۵، تغییر و تکامل^۶ و عملکرد و کنترل^۷ تشکیل شده است. ویتز و همکاران (۲۰۱۶) بیان می‌کنند که در گذشته عمده تحقیقات حوزه مدل‌های کسب‌وکار به تعاریف و قلمرو و همچنین اشکال و مؤلفه‌ها اختصاص داشت، اما در سال‌های اخیر تحقیقات در حوزه‌های نوآوری، تغییر و تحول، عملکرد و کنترل و طراحی نیز افزایش یافته است، از این رو می‌توان گفت حوزه فرایندهای مدیریت مدل کسب‌وکار با زیربخش‌های طراحی، پیاده‌سازی، عملیاتی کردن، تغییر و تکامل و عملکرد و کنترل که در گذشته کمتر مدنظر بوده است، نیازمند پژوهش بیشتر هستند (۷). اهمیت فرایندهای مدل کسب‌وکار به این علت است که به اعتقاد استروالدِر، پیگنیور و توجی^۸ (۲۰۰۵) یک مدل کسب‌وکار قوی با مدیریت بد می‌تواند شکست بخورد. در مقابل یک مدل کسب‌وکار ضعیف به دلیل مدیریت قوی و مهارت‌های پیاده‌سازی و اجرای خوب ممکن است به موفقیت برسد، بنابراین آنچه برای کسب‌وکارها مهم است، صرفاً در طراحی مدل کسب‌وکار خلاصه نمی‌شود و سایر مراحل مدیریت آن نیز باید مورد توجه قرار گیرد (۸).

- 1 . Wirtz, Pistoia, Ullrich, and Gittel
- 2 . Business model management process
- 3 . Design
- 4 . Implementation
- 5 . Operation
- 6 . Change and evolution
- 7 . Performance & Controlling
- 8 . Osterwalder, Pigneur & Tucci

امروزه صنعت ورزش دارای بخش‌های مختلفی است که هر یک از این بخش‌ها اهمیت فراوانی از منظر تأثیرات اقتصادی و گردش‌های مالی عظیم دارند که پرداختن به آنها از حوصله این تحقیق خارج است، اما می‌توان گفت سهم ورزش زنان چه در بخش ورزش‌های رقابتی و چه در بخش ورزش‌های تفریحی به مراتب کمتر از سایر بخش‌های صنعت ورزش است. با وجود پایین بودن سهم زنان در ورزش و به تبع آن پایین بودن سهم اقتصادی فعالیت‌های ورزشی آنان می‌توان گفت در سال‌های اخیر در بسیاری از جوامع از جمله کشور ما توجه زنان به عنوان نیمی از جمعیت جامعه به مقوله ورزش افزایش یافته است. امروزه نسبت به سال‌های گذشته شمار زیادی از زنان خواهان پرداختن به انواع مختلف ورزش و در سطوح مختلف‌اند و در راستای تأیید این ادعا نیز می‌توان به افزایش تعداد باشگاه‌های ورزشی مختص زنان اشاره کرد که براساس شواهد محقق است. با وجود مشابهت عمل ورزش در بین زنان و مردان بدیهی است که بسیاری از مسائل پیرامونی پرداختن زنان به ورزش با مردان متفاوت خواهد بود. برای نمونه تنها اشاراتی به برخی تفاوت‌ها کافی است. حوزه ورزش زنان با وجود پیشرفت‌های زیاد در سال‌های اخیر هنوز هم از تبعیض در زمینه پوشش رسانه‌ای رنج می‌برد و میزان پوشش اخبار ورزش زنان در کشور ما اصلاً قابل قیاس با ورزش مردان نیست. این وضعیت مختص کشور ما نیست و حتی در سایر کشورها نیز مشاهده می‌شود (۹). پوشش ضعیف رسانه‌ای ورزش زنان در همه سطوح و فعالیت‌ها پیامدهای چندی در پی دارد، اولاً به گسترش این تفکر منجر می‌شود که ورزش اساساً فعالیتی مردانه است و زنان نیاز چندانی به پرداختن به ورزش ندارند و در این حالت نیز اندک زنانی که به موفقیت‌های ورزشی دست پیدا می‌کنند و توسط رسانه‌ها معرفی می‌شوند، افراد خیلی خاصی نشان داده می‌شوند و این امر نیز به گسترش تفکر پرداختن زنان با روحیات خاص به ورزش منجر می‌شود. این مسئله می‌تواند با سیاست عمومی کردن ورزش برای همه زنان در تضاد باشد و حتی خود زنان نیز مردانه بودن ورزش یا خاص بودن زنان ورزشکار را قبول کنند که این نوع تفکر مستقیماً فعالیت کسب‌وکارهای باشگاه‌های ورزشی مرتبط با تندرستی زنان را تحت‌الشعاع قرار می‌دهد، چراکه ارائه خدمات ورزشی به زنان دیگر صرفاً مدیریت یک کسب‌وکار نیست و باید تلاش‌هایی نیز در راستای فرهنگ‌سازی انجام گیرد. علاوه بر این پوشش رسانه‌ای ضعیف می‌تواند تمایل شرکت‌ها و سازمان‌های مختلف را برای حمایت مالی از ورزش زنان کاهش دهد، هرچند مسئله حمایت مالی در حوزه ورزش‌های سلامتی و تندرستی چندان موضوعیت ندارد، اما محدود بودن پوشش رسانه‌ای ورزش زنان در کشور ما بیشتر از سایر کشورها می‌تواند ظرفیت‌های تبلیغاتی این حوزه را تحت‌الشعاع خود قرار دهد، همچنین کسب‌وکارهای ورزش زنان نیز به راحتی نمی‌توانند اقدام به انتشار

تصاویر تبلیغی از اقدامات خود کنند. بدیهی است که حوزه ورزش زنان با چالش‌های نسبتاً متفاوتی نسبت به ورزش مردان روبه‌روست و عوامل موفقیت کسب‌وکارهای ورزش زنان نیز با مردان متفاوت خواهد بود، از این رو کسب‌وکارهای ورزشی این دو نیز در حین مشابهت باید تمایزاتی با هم داشته باشند. نکته مهم دیگر که لزوم مطالعه کسب‌وکارهای باشگاه‌های تناسب اندام زنان را نشان می‌دهد، به تفاوت سطوح فعالیت‌های ورزشی برمی‌گردد، چراکه عمده مطالعات موجود در این زمینه باشگاه‌های ورزشی حرفه‌ای پرطرفدار در سطح جهان را بررسی کرده‌اند و بدیهی است که مدل کسب‌وکار مناسب برای یک باشگاه ورزشی حرفه‌ای با شهرت و برند جهانی با یک کسب‌وکار ورزش تفریحی با محدوده عمل محلی خیلی تفاوت خواهد داشت. مرور مطالعات مرتبط می‌تواند بینش محققان را نسبت به اهمیت مدل کسب‌وکارهای ورزشی بهبود بخشد و زمینه‌های توجه به عوامل ویژه هر بخش را فراهم آورد. در این زمینه به برخی پژوهش‌ها اشاره می‌شود. کالجو و فورکادل^۱ (۲۰۰۶) در تحقیقی به طراحی مدلی برای باشگاه فوتبال رئال مادرید اقدام کردند. این محققان ضرورت طراحی مدل‌های جدید کسب‌وکار را محدودیت‌های درآمدزایی باشگاه‌های فوتبال به شیوه سنتی بیان می‌کنند که سبب شده است باشگاه‌ها خود را به شرکت‌های مدرن ورزشی و رسانه‌ای تبدیل کنند. براساس این تحقیق سیستم کسب‌وکاری سنتی باشگاه رئال مادرید شامل دو بخش تماشاگران/استادیوم و بهره‌برداری تلویزیونی بود، اما سیستم جدید که با مرکزیت برند باشگاه است، شامل پنج بخش حق تصویر بازیکنان باشگاه، موافقت‌نامه‌های توسعه برند بین‌المللی، برنامه‌های اسپانسرشیپ و مشارکت، توسعه فناوری‌های جدید، برنامه‌های لایسنسینگ و خرده‌فروشی و توزیع است (۱۰). در تحقیق دیگری مک لری^۲ (۲۰۱۱) اقدام به طراحی مدل کسب‌وکار برای آکادمی‌های فوتبال در آفریقای جنوبی کرد. این مدل شامل بخش‌های مختلفی بود و چهار متغیر دانش و یادگیری/نوآوری، محیط حرفه‌ای، سرمایه مالی و علوم ورزشی را در مرکز خود داشت. پنج متغیر راهبرد، ساختار، فرایندهای کسب‌وکار، سیستم پاداش‌دهی و سرمایه انسانی نیز در محیط پیرامونی مدل مدنظر بودند. همچنین عامل رهبری که باید توانایی درک فرهنگ فوتبالی آفریقای جنوبی را داشته باشد، در رأس مدل قرار داشت که مجموعه این متغیرها در صورت کارکرد صحیح به ایجاد ارزش‌های مشترک و مزیت رقابتی پایدار منجر می‌شد. نکته جالب اینکه مک لری (۲۰۱۱) با وجود محبوبیت ورزش فوتبال در همه جای دنیا از جمله آفریقای جنوبی در ابتدای این مطالعه ادعا می‌کند که آکادمی‌های فوتبال به شدت در تحقیقات مورد غفلت

1. Callejo and Forcadell

2. McIlroy

واقع شده‌اند (۱۱). این دو مطالعه که در حوزه ورزش فوتبال که شاید محبوب‌ترین و تجاری‌ترین ورزش دنیا محسوب می‌شود، انجام شده و لزوم انجام تحقیقات بیشتر را نشان می‌دهد و بدیهی است که سایر بخش‌های صنعت ورزش اعم از ورزش‌های تفریحی، ورزش بانوان در حیطه‌های سلامتی، تندرستی و تناسب اندام به مراتب کمتر مورد توجه محققان بوده است و لزوم توجه جدی به کسب‌وکارهای این بخش‌ها احساس می‌شود.

به استناد تحقیق ویتز و همکاران (۲۰۱۶) فرایندهای مدل کسب‌وکار با زیربخش‌های طراحی، پیاده‌سازی، عملیاتی کردن، تغییر و تکامل و عملکرد و کنترل یکی از حوزه‌هایی است که می‌تواند مورد توجه محققان باشد (۷). از طرف دیگر، جست‌وجوی منابع اطلاعاتی نشان می‌دهد تحقیقات در حوزه باشگاه‌های تناسب اندام زنان، اندک است. همچنین حتی اگر مراحل مذکور را برای مدیریت فرایندهای مدل کسب‌وکار باشگاه‌های ورزشی تناسب اندام زنان بپذیریم، باید مشخص شود که متغیرهای تأثیرگذار در هر یک از این مراحل چیست و روابط بین آنها چگونه است. از این‌رو هدف تحقیق پیش رو طراحی مدل فرایندی کسب‌وکار باشگاه‌های ورزشی تناسب اندام زنان است؛ مدلی که با در نظر گرفتن همه متغیرهای اثرگذار تهیه شده باشد و با در نظر داشتن متغیرهای جدیدی که می‌تواند امروزه موفقیت کسب‌وکارها را تحت تأثیر قرار دهد، بتواند از ابتدای شروع به کار طراحی کسب‌وکار تا کنترل را در نظر داشته باشد و راهنمای مناسبی در اختیار مدیران و صاحبان کسب‌وکارهای ورزشی تناسب اندام زنان قرار دهد.

روش‌شناسی پژوهش

تحقیق حاضر ماهیتی اکتشافی دارد، چراکه تلاش می‌کند به بسط دانش و شناخت موجود در خصوص فرایندهای مدل‌های کسب‌وکار بپردازد. همچنین از نظر هدف جزء تحقیقات کاربردی است. رویکرد تحقیق کیفی بود که روشی مناسب برای تحقیقات اکتشافی است. تحقیقات کیفی با روش‌ها یا راهبردهای مختلفی قابل انجام هستند که در این پژوهش از دو روش فراترکیب^۱ و تحلیل تم^۲ استفاده شد.

فراترکیب روشی مبتنی بر مرور سیستماتیک مطالعات کتابخانه‌ای به منظور دستیابی به شناخت عمیق از پدیده مورد مطالعه است که در آن پژوهشگر داده‌های ثانویه نتایج حاصل از سایر تحقیقات را برای پاسخگویی به نتایج خود ترکیب می‌کند و نتایج جدیدی به دست می‌آورد. فراترکیب؛ ترکیب و تفسیری

-
- 1 . Meta - Synthesis
 - 2 . Thematic Analysis

از تفسیرهای داده‌های اصلی مطالعات منتخب است. در این روش متن پژوهش‌های گذشته می‌تواند به‌عنوان داده‌هایی برای پژوهش آتی به‌کار رود که دقیقاً مانند متن مصاحبه، مستند شده است (۱۲). برای انجام فراترکیب از الگوی هفت‌مرحله‌ای سندلوسکی و باروسو^۱ (۲۰۰۷) شامل تنظیم پرسش‌های پژوهش، جست‌وجوی سیستماتیک جامعه آماری، بررسی و انتخاب اسناد باکیفیت و مناسب، طبقه‌بندی مطالعات و آماده‌سازی آنها برای تجزیه و تحلیل کیفی، تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌های کیفی، کنترل نهایی کدهای استخراجی و ارزیابی کیفیت یافته‌ها، و ترسیم شبکه ارتباطات بین مفاهیم و ارائه گزارش استفاده شد (۱۳). جامعه آماری پژوهش تمامی اسناد علمی و مقالات حوزه کسب‌وکار (ورزشی و غیرورزشی) بودند که مطابق فرایندهای مرحله فراترکیب (گام دوم) برای مرور سیستماتیک استفاده شدند که مشخصات آن در جدول ۱ ارائه شده است.

جدول ۱. کلیدواژه‌ها، پایگاه‌های داده و بازه زمانی جست‌وجوی سیستماتیک

فارسی	لاتین
مدل کسب‌وکار	Business Model
طراحی مدل کسب‌وکار	Business Model Design
پیاده‌سازی مدل کسب‌وکار	Business Model Implementation
عملیاتی کردن مدل کسب‌وکار	Business Model Operation
تغییر و تکامل مدل کسب‌وکار	Business Model Change and Evolution
کنترل عملکرد مدل کسب‌وکار	Business Model Performance Control
ارزیابی مدل کسب‌وکار	Business Model Evaluation
مدیریت مدل کسب‌وکار	Business Model Management
فرایند مدل کسب‌وکار	Business Model Process
چرخه عمر مدل کسب‌وکار	Business Model Life cycle
Noormags, SID, Ensani	Google Scholar, Science Direct, Scopus, Emerald
۱۳۹۹-۱۳۸۰	1990 – 2020

با جست‌وجوی انجام‌گرفته در پایگاه‌های اطلاعاتی فهرستی از ۴۶۷ سند گوناگون (داخلی و خارجی) در حوزه مورد مطالعه به‌دست آمد که وارد گام سوم فراترکیب (بررسی و انتخاب اسناد باکیفیت) شدند. برای انتخاب مقالات باکیفیت و مناسب از معیارهای مختلف استفاده می‌شود که مواردی چون عنوان، چکیده، محتوا، روش تحقیق و ... از طرف صاحب‌نظران پیشنهاد شده است. در این پژوهش نیز ابتدا با

1 . Sandelowski & Barroso

استفاده از دو معیار عنوان و چکیده، غربالگری ابتدایی صورت گرفت و سپس از ابزار ارزیابی حیاتی^۱ که گلین^۲ (۲۰۰۶) معرفی کرده است، استفاده شد (۱۴). این ابزار با استفاده از چهار معیار جامعه آماری، جمع‌آوری داده‌ها، طرح تحقیق و نتایج کیفیت مطالعات را ارزیابی می‌کند. در این ابزار برای هر یک از معیارها تعدادی زیرمعیار طراحی شده و پاسخنامه با طیف چهاردرجه‌ای بله (Yes)، خیر (No)، نامشخص (Unclear)، و غیرکاربردی (Not applicable) تنظیم شده است. استفاده از این ابزار ساده است و برای پاسخ‌دهی به هر سؤال یکی از چهار پاسخ بالا به کار می‌رود. پس از پاسخ‌دهی به همه پرسش‌ها، کیفیت هر بخش و کلی ابزار براساس درصد پاسخ‌های مثبت و منفی محاسبه می‌شود، پاسخ خیر و نامشخص هر دو منفی محسوب می‌شوند. برای مثال اگر در بخش جامعه آماری، ۱ پاسخ غیرکاربردی، ۱ پاسخ خیر، ۱ پاسخ نامشخص و ۳ پاسخ بله وجود داشته باشد، در این صورت

$$T=Y+N+U=3+1+1=5$$

$$Y/T=3/5=60\%$$

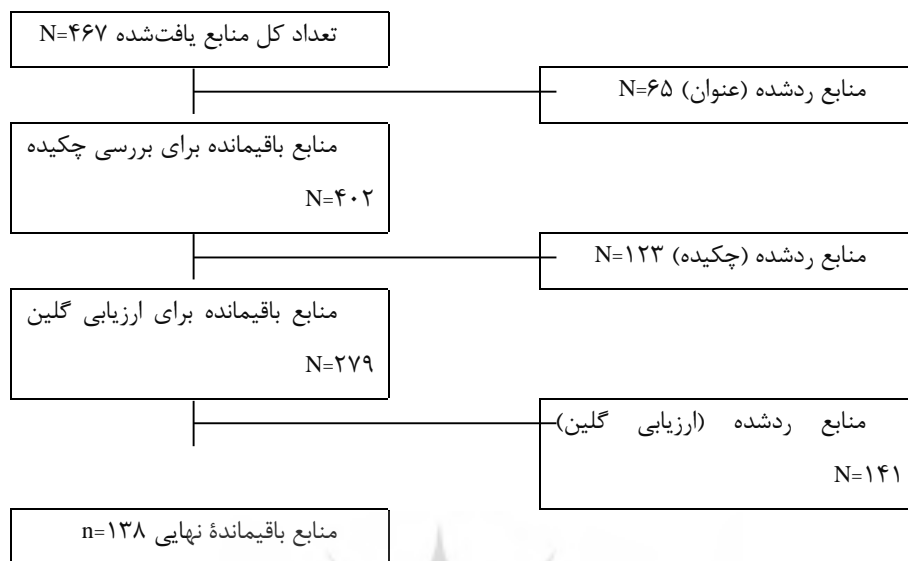
$$60\% < 75\%$$

این محاسبات برای بخش‌های دیگر نیز انجام می‌گیرد و براساس آن در خصوص اعتبار کلی تصمیم‌گیری می‌شود که باید نسبت Y/T بزرگ‌تر مساوی ۷۵ درصد باشد که در مورد بالا اعتبار بخش جامعه آماری سؤال برانگیز است. براساس مراحل بالا و مطابق الگوریتم شکل ۱ از ۴۶۷ سند شناسایی شده، در نهایت تعداد ۱۳۸ منبع برای استفاده نهایی انتخاب شد. پس از کدگذاری کیفی و در مرحله ششم نیز (کنترل نهایی کدهای استخراجی و ارزیابی کیفیت یافته‌ها) برای اطمینان از کیفیت یافته‌ها و کدهای استخراجی از درصد توافق کدگذاری استفاده شد. این شاخص در واقع توافق درون‌موضوعی بین دو کدگذار مختلف را نشان می‌دهد. با انتخاب ۱۵ سند و استخراج دوباره کدها توسط نفر دوم که با روش تحقیق کیفی کاملاً آشنا و با موضوع مورد پژوهش نیز آگاهی کافی داشت، درصد توافق با فرمول زیر محاسبه شد که برابر با ۸۱ درصد بود.

$$\text{درصد توافق} = 100 \times \frac{\text{تعداد توافقات} \times 2}{\text{تعداد کل کدها}}$$

1 . Critical appraisal tool

2 . Glynn



شکل ۱. الگوریتم انتخاب منابع نهایی

پس از مرحله فراترکیب در فاز دوم تحلیل تم مدنظر قرار گرفت. در واقع هدف از تحلیل تم تکمیل و شناسایی کدهای بیشتر برای فرایندهای کسب‌وکار بود، به طوری که هیچ جنبه‌ای از پدیده موردنظر مبهم باقی نماند. تحلیل تم روشی برای شناخت، تحلیل و گزارش الگوهای موجود در داده‌های کیفی است. در این مرحله ۱۱ نفر از خبرگان حوزه کسب‌وکارهای ورزشی به شکل نمونه‌گیری گلوله‌برفی انتخاب شدند. بدین صورت که ابتدا با انتخاب چند نفر ابتدایی براساس داشتن سابقه اجرایی و علمی در حوزه کسب‌وکارهای ورزشی، نفرات آتی توسط افراد اولیه معرفی شدند. با انجام مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته عمیق با خبرگان که مراحل جمع‌آوری داده‌ها و تحلیل آنها همزمان بود، اشباع نظری حاصل شد، به طوری که با ادامه دادن مصاحبه‌ها، مفاهیم جدیدتر شناسایی نمی‌شد، خروجی این مرحله نیز تولید کدهای متعددی بود که با محاسبه درصد توافق کدگذاری کیفیت تحلیل تم تأیید شد.

با اتمام مرحله فراترکیب و تحلیل تم انبوهی از کدهای نهایی ایجاد شد که با کنار هم گذاشتن کدهای حاصل از دو مرحله برخی جرح و تعدیل‌ها و ادغام‌ها در کدهای نهایی ایجاد شد. سپس تم‌های فرعی، تم‌های اصلی و محورهای مختلفی براساس مشابهت‌های ظاهری و مفهومی از کدها ایجاد و دسته‌بندی

شد و در نهایت شبکه مضامین^۱ ترسیم شد. شبکه مضامین به پژوهشگر کمک می‌کند تا به درک عمیق‌تری از مفاهیم برسد و به الگوهای موجود در داده‌ها پی ببرد و آن را تشریح کند.

یافته‌ها

جدول ۲ خلاصه‌ای از توصیف ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مرحله تحلیل تم را نشان می‌دهد.

جدول ۲. توصیف ویژگی‌های جمعیت‌شناختی افراد مورد مصاحبه

ردیف	حوزه تخصصی فعالیت	تحصیلات	جنسیت	سابقه اجرایی در راه‌اندازی یا مدیریت کسب‌وکار ورزشی
۱	استادان و پژوهشگران	دکتری مدیریت ورزشی	مرد	بله
۲	استادان و پژوهشگران	دکتری مدیریت ورزشی	مرد	خیر
۳	استادان و پژوهشگران	دکتری مدیریت ورزشی	مرد	بله
۴	استادان و پژوهشگران	دکتری مدیریت ورزشی	زن	بله
۵	صاحبان کسب‌وکار	دانشجوی دکتری	زن	بله
۶	صاحبان کسب‌وکار	دکتری مدیریت ورزشی	مرد	بله
۷	صاحبان کسب‌وکار	کارشناسی ارشد	مرد	بله
۸	استادان و پژوهشگران	دکتری مدیریت بازرگانی	مرد	بله
۹	صاحبان کسب‌وکار	دانشجوی دکتری	زن	بله
۱۰	صاحبان کسب‌وکار	کارشناسی ارشد	مرد	بله
۱۱	استادان و پژوهشگران	دکتری مدیریت ورزشی	زن	خیر

در ادامه یافته‌های مراحل فراترکیب و تحلیل تم به‌صورت تلفیقی در سه سطح کدهای نهایی، تم‌های فرعی و تم‌های اصلی در محورهای مختلف در جداول ۳ تا ۹ ارائه شده است. مطابق جداول ارائه‌شده در مجموع دو مرحله فراترکیب و تحلیل تم، ۱۲۵ کد نهایی تولید شد که در ۵۴ تم فرعی و ۲۱ تم اصلی دسته‌بندی شدند. همچنین محورهای ظهوریافته شامل ۷ حوزه طراحی محصول، پیش‌اجرا، تعریف مشتریان، تعیین و تأمین منابع، فعال‌سازی و اجرا، کنترل و عملکرد و پشتیبانی فناوری بود. این هفت‌حوزه عناصر فرایندهای مدل کسب‌وکار باشگاه‌های تناسب اندام زنان را تشکیل می‌دهند که در شکل ۱ نشان داده است. مطابق شکل هرچند برخی مراحل نسبت به دیگر مراحل تقدم زمانی دارد، به‌طور کلی روابط بین عناصر این مراحل همپوشانی زیادی با هم دارند و تنها تصور وجود یک خط سیر زمانی مستقیم بین

مراحل برداشت ساده‌ای از آن خواهد بود که اشتباه است، چراکه بسیاری از عناصر این هفت حوزه بر یکدیگر تأثیرگذار می‌باشند که در بخش تحلیل یافته‌ها، تشریح خواهند شد.

جدول ۳. مفاهیم ظهور یافته با محور طراحی محصول در مدل کسب‌وکار باشگاه‌های تناسب اندام

محور	تم‌های اصلی	تم‌های فرعی	کدهای نهایی	
طراحی محصول	توصیف ارزش پیشنهادی	ارزش‌های کارکردی	تناسب اندام	
			سلامتی	
			لذت	
			شادابی و نشاط	
			امید به زندگی	
	برندسازی محصول	ارزش‌های اجتماعی	ایجاد برند	توازن جسمی و روحی
				پر کردن اوقات فراغت
				روابط دوستانه
				احترام
				تمایز
تعریف سطوح محصول	سطح ارتقایافته	ثابت برند	تعیین نام تجاری	
			طراحی لوگو	
			تعیین شعار	
			ثابت برند	
			محل تمرین با نظارت مربی	
خدمات جانبی	خدمات جانبی	کفش و لباس ورزشی	محل تمرین و نظارت با برنامه فردی	
			محل تمرین، نظارت، برنامه فردی و برنامه تغذیه	
			مکمل‌های غذایی و ورزشی	
			ماساژ ورزشی و درمانی	
			مکمل‌های غذایی و ورزشی	

جدول ۴. مفاهیم ظهور یافته با محور پیش‌اجرا در مدل کسب‌وکار باشگاه‌های تناسب اندام

محور	تم‌های اصلی	تم‌های فرعی	کدهای نهایی	
پیش‌اجرا	فرهنگ‌سازی	علاقه‌مند کردن عموم افراد	حضور در فضای مجازی و شبکه‌های اجتماعی	
			ارتقای آگاهی عمومی در خصوص محصول تناسب اندام	
			برجسته کردن محصول تناسب اندام به‌عنوان یک محصول تخصصی	
			نشان دادن توانایی برند کسب‌وکار خودی به‌عنوان یک مرجع تخصصی در حوزه تناسب اندام	
			جمع‌آوری اطلاعات جمعیت‌شناختی علاقه‌مندان به محصول در فضای مجازی	
	جذب مشتریان اولیه	شناخت مشتریان احتمالی	تست مفهومی محصول	تجزیه و تحلیل و تفسیر اطلاعات
				ارائه خدمات قابل ارائه رایگان به‌صورت مجازی
				اعتبارسنجی ایده محصول واقعی در فضای مجازی
				در بین علاقه‌مندان
				در بین علاقه‌مندان

جدول ۵. مفاهیم ظهور یافته با محور تعریف مشتریان در مدل کسب و کار باشگاه های تناسب اندام

محور	تم های اصلی	تم های فرعی	کدهای نهایی
تعریف مشتریان	شناسایی مشتری	شناسایی و جذب	شناسایی تمامی مشتریان احتمالی
			هدف گیری مشتریان بالقوه
		بخش بندی	مشتریان پایه
			مشتریان خاص
	توسعه مشتری	توسعه مشتری	اعضای دائمی
			تبدیل مشتریان پایه به خاص
		جذب مشتریان جدید	تبدیل مشتریان خاص به اعضا
	شخصی سازی مشتری	شخصی سازی محصول	بررسی ظرفیت فیزیکی موجود
			بررسی نرخ از دست دادن مشتری
		ارتباطات شخصی	جمع آوری اطلاعات هر مشتری
سفارشی کردن محصول			
		ارائه محصول سفارشی شده	
		شناسایی کانال ارتباطی ترجیحی	
		برقراری ارتباط در کانال ترجیحی	

جدول ۶. مفاهیم ظهور یافته با محور تعیین و تأمین منابع در مدل کسب و کار باشگاه های تناسب اندام

محور	تم های اصلی	تم های فرعی	کدهای نهایی
تعیین و تأمین منابع	فیزیکی و زیرساختی	تأمین ساختمان باشگاه	ساخت
			خرید
		طراحی و دکوراسیون مکان	اجاره
			توانایی حفظ تملک مکان در سال های آتی
	تجهیزات	تجهیزات	توجه به چارچوب های فرهنگی در طراحی مکان
			استفاده از عناصر جایگزین مانند صفحات نمایشگر، پوسترهای تعاملی و ...
		شخصی	شخصی
	اجاره		
	مالی	غیر شخصی	شخصی
			استقراض بانکی
		کمک های دولتی	
		جذب منابع مشارکتی	
انسانی	مربیان (تمرین دهندگان)	جذب و استخدام	
		آموزش و توسعه	
	کارشناسان و مشاوران	حفظ و نگهداشت	
		تغذیه	
	سایر نیروهای کمکی	پزشکی	
		خدمات منشی	

جدول ۷. مفاهیم ظهور یافته با محور فعال‌سازی و اجرا در مدل کسب‌وکار باشگاه‌های تناسب اندام

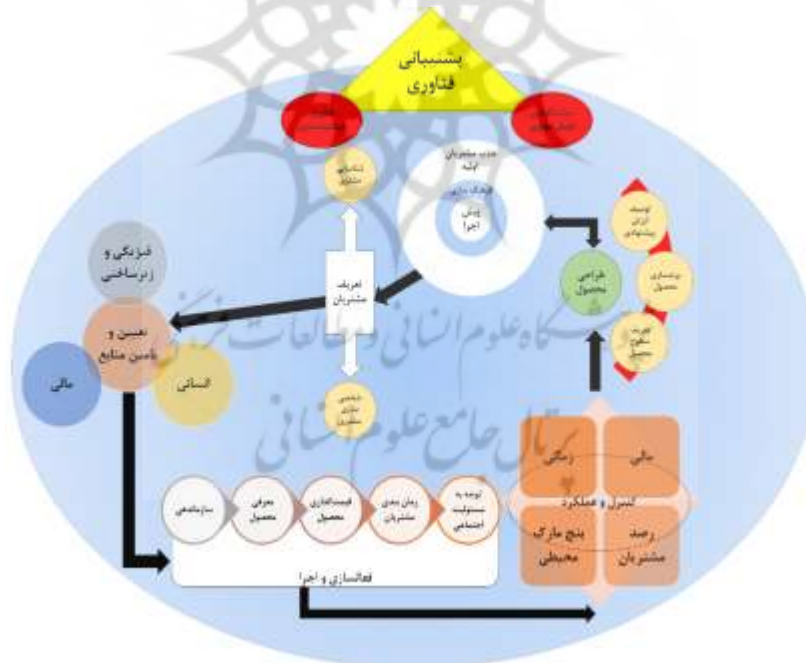
محور	تم‌های اصلی	تم‌های فرعی	کدهای نهایی			
سازمان‌دهی	تعریف نقش‌ها و مسئولیت‌ها	اصلی	پشتیبان			
		زمان‌بندی حضور	شرایط عادی			
		کارکنان	شرایط خاص			
		تعیین روابط	تعیین روابط گزارش‌دهی			
		سازمانی	تعیین الگوهای هماهنگی			
معرفی محصول	تبلیغات آگاهی‌بخش	تبلیغات	هزینه تبلیغات			
		گسترش تبلیغات	استفاده از ظرفیت تبلیغات دوطرفه در محیط‌های زنانه (سالن‌های زیبایی و ...)			
			استفاده از بمب تبلیغاتی			
			تبلیغات هدفمند و هوشمند			
فعال‌سازی و اجرا	قیمت‌گذاری محصول	براساس قیمت تمام‌شده با حاشیه سود	قیمت محل تمرین با نظارت مربی			
		قیمت‌گذاری نفوذ در بازار	قیمت محل تمرین و نظارت با برنامه فردی			
			سود	قیمت محل تمرین، نظارت، برنامه فردی و برنامه تغذیه		
			قیمت‌گذاری نفوذ در بازار	جهت تحریک بازار در مراحل اولیه راه‌اندازی باشگاه زمانی که مشتریان به قیمت حساس‌اند		
		زمان‌بندی حضور مشتریان	حضور مشتریان	قیمت‌گذاری پرمایه	زمان افزایش شایان توجه تقاضا زمانی که برند ممتازی برای باشگاه ایجاد شد	
				کنترل پیک	جمع‌آوری اطلاعات تک‌تک مشتریان	
				پر کردن زمان‌های خالی	شناسایی الگوهای زمانی حضور هر مشتری	
		توجه به مسئولیت اجتماعی کسب‌وکار	نسبت به جامعه	نسبت به جامعه	ارائه پیشنهاد ویژه زمانی برای هر مشتری	
				توجه به مسئولیت اجتماعی	نسبت به محیط زیست	ارائه خدمات ارزان‌تر در زمان‌های غیر پیک
					نسبت به محیط زیست	توجه به موضوعات رفاهی کارکنان
نسبت به محیط زیست	ارائه خدمات رایگان به گروه‌های خاص مانند زنان سرپرست خانوار و ...					
اخلاقی	اخلاقی	کنترل و صرفه‌جویی در مصرف انرژی	نگهداری مطلوب تجهیزات			
		تهیه منشور اخلاق حرفه‌ای برای تمامی کارکنان	انطباق رفتارهای کاری با اصول اخلاقی			

جدول ۸. مفاهیم ظهور یافته با محور کنترل و عملکرد در مدل کسب و کار باشگاه‌های تناسب اندام

محور	تم‌های اصلی	تم‌های فرعی	کدهای نهایی	
کنترل مالی	سودآوری	سودآوری	انجام تحلیل نقطه سربه‌سر	
			مقایسه نقطه سربه‌سر در مقاطع زمانی مختلف	
	کنترل مالی	هزینه‌ها	هزینه‌های ثابت	هزینه‌های متغیر
				کنترل تغییرات هزینه
کنترل زمانی	زمان ارائه خدمت	هزینه	تعیین مناسب‌ترین منبع پوشش تغییرات هزینه	
			سیکل زمانی سرکشی مربی به هر مشتری	
	کنترل زمانی	انتظار مشتری	انتظار مشتری	زمان حضور مربی در حالت اضطرار
				در استفاده از تجهیزات اصلی
کنترل و عملکرد	رضایتمندی مشتری	رضایتمندی مشتری	رضایت‌مندی	
			رشد رضایت‌مندی در طول زمان	
	رضایت‌مندی مشتری	تجارب مشتریان	تجارب مشتریان	حس ایمنی
				حس روابط حرفه‌ای
رصد مشتریان	نرخ جذب و از دست دادن	نرخ جذب و از دست دادن	حس روابط صادقانه	
			تعداد مشتریان جدید	
	وفاداری مشتری	وفاداری مشتری	وفاداری مشتری	مشتریان از دست داده
				تمایل مشتری به معرفی باشگاه به دیگران
شناسایی	شناسایی	شناسایی	تمایل مشتری به خرید در صورت تغییرات هزینه	
			تمایل مشتری به خرید در صورت جابه‌جایی مکان	
	بنچ مارک محیطی	استفاده	استفاده	رصد محیط با استفاده از منابع مختلف
				پیدا کردن نمونه‌های مناسب
			بررسی و تحلیل نمونه	
			الهام از نمونه	

جدول ۹. مفاهیم ظهور یافته با محور پشتیبانی فناوری در مدل کسب و کار باشگاه‌های تناسب اندام

محور	تم‌های اصلی	تم‌های فرعی	کدهای نهایی
پشتیبانی فناوری	سیاستگذاری فضای مجازی	مدیریت شبکه‌های اجتماعی	تعیین بهترین بستر مجازی برای کسب و کار خود ایجاد پروفایل در شبکه‌های مجازی متفاوت تحت نام یکسان برای کسب و کار ایجاد هماهنگی و وحدت رویه بین بسترهای مختلف مجازی باشگاه
		خدمات دهی	داشتن خط‌مشی روشن و شفاف جهت واکنش نسبت به موضوعات اجتماعی تهیه و ارسال محتوای مناسب به شبکه‌های اجتماعی باشگاه
		تحلیل روندها	پاسخگویی به پرسش‌های مشتریان و کاربران رصد فضای مجازی برای کشف روندهای اجتماعی دستگاه اندازه‌گیری علائم حیاتی
		تجهیزات ارتقای کیفیت محصول	دستگاه کالری شمار دستگاه سنجش ترکیب بدن داشبوردهای تخصصی مربیان برای رصد وضعیت مشتری
	تجهیزات کنترلی	قفل‌های کم‌الکترونیکی سنسورهای کنترل ساعات ورود و خروج مشتری	



شکل ۲. الگوی فرایندی کسب و کار باشگاه‌های ورزشی تناسب اندام زنان

بحث و نتیجه‌گیری

این تحقیق در پی ارائه الگوی کسب‌وکار فرایندی برای باشگاه‌های ورزشی تناسب اندام بانوان بود. در این زمینه از منابع متنوع داده‌ای شامل فراترکیب منابع علمی پیشینه و مصاحبه‌های کیفی با خبرگان حوزه کسب‌وکارهای ورزشی استفاده شد و با تلفیق یافته‌های دو مرحله، فرایندهای مدل شناسایی و تشریح شد. الگوی فرایندی کسب‌وکار باشگاه‌های ورزشی تناسب اندام زنان از بخش‌های مختلفی تشکیل شده است، هرچند می‌توان بخش‌های مختلف این الگو را براساس تقدم و تأخر مراحل بررسی کرد، اما کارکرد صحیح آن زمانی خواهد بود که همه عناصر همزمان مورد توجه قرار گیرد.

نقطه شروع کار در طراحی الگوی فرایندی برای کسب‌وکارهای باشگاه‌های ورزشی تناسب اندام زنان، مربوط به طراحی محصول است. در واقع طراحی محصول تعریف و پروراندن ایده اصلی کسب‌وکار است. در این مرحله مؤسس یا صاحب کسب‌وکار محصولی را که می‌خواهد به مشتریان ارائه دهد و همچنین ویژگی‌های آن را تشریح می‌کند و تصویر روشنی در مورد محصول قابل ارائه ایجاد می‌شود. برای طراحی محصول باید ارزش پیشنهادی محصول توصیف شود که در باشگاه‌های تناسب اندام زنان دو دسته از ارزش‌های کارکردی و اجتماعی به مشتریان قابل ارائه است. برندسازی محصول اقدام دیگری است که برای طراحی محصول لازم است، هرچند هنوز محصولی تولید و ارائه نشده است، اما ایجاد برند متمایز برای ایده محصولی که شکل گرفته است، ضروری است. همچنین باید سطوح مختلف محصول تعریف شود یا به عبارتی محصول قابل ارائه به مشتریان سطح‌بندی شود که برای این کار می‌توان سطح پایه محصول، سطح ارتقایافته محصول و خدمات جانبی را در نظر گرفت.

با تشریح محصول و ویژگی‌های آن می‌توان وارد مرحله پیش‌اجرا شد، در واقع پیش‌اجرا مرحله‌ای است که هنوز هم محصولی تولید و ارائه نشده است، یعنی باشگاه تناسب اندام زنان هنوز وجود خارجی ندارد، اما ماهیت پیش‌اجرا چیست و چرا لازم است؟ یکی از دلایل اصلی زمان‌بر بودن جذب مشتریان واقعی و رساندن کسب‌وکار به نقطه سودآوری، نبود مشتری و عدم تمایل برای خرید محصول کسب‌وکار است. بسیاری از باشگاه‌های ورزشی تناسب اندام در مناطق مختلف راه‌اندازی می‌شوند و شاید ماه‌ها نتوانند هیچ مشتری‌ای را جذب کنند، بنابراین ادامه حیات کسب‌وکار به خطر خواهد افتاد، اما با مرحله پیش‌اجرا، می‌توان رسیدن به نقطه مطلوب از نظر جذب مشتریان و سودآوری را تسریع کرد. در این مرحله باید نسبت به محصول کسب‌وکار که همان تناسب اندام است، فرهنگ‌سازی کرد و ضمن ارتقای آگاهی عمومی از ویژگی‌ها و مزایای محصول، تناسب اندام را یک محصول تخصصی نشان داد که کسب‌وکار موردنظر در

تولید و ارائه آن تخصص دارد. همچنین باید افرادی را به‌عنوان مشتری اولیه کسب‌وکار جذب و به خود علاقه‌مند ساخت. تست مفهومی محصول نیز که در واقع همان ایده محصول است، در این مرحله اتفاق می‌افتد و مدیران و صاحبان کسب‌وکار می‌توانند ایده محصول خود را از زوایا و جنبه‌های مختلف اعتبارسنجی کرده و در صورت لزوم آن را جرح و تعدیل کنند. اجرای مرحله پیش‌اجرا نیازمند زیرساخت‌های فناوری اطلاعات و حضور پررنگ در فضای مجازی است و بدون آن نمی‌تواند انجام گیرد. با انجام موفق مرحله پیش‌اجرا، کسب‌وکار در نقطه‌ای است که علاقه‌مندان زیادی را به خود جذب کرده است و حتی برخی افراد از خدمات آن به‌صورت مجازی استفاده کرده و تمایل خود را برای استفاده واقعی از محصول کسب‌وکار بیان کرده‌اند. بنابراین براساس اطلاعات جمع‌آوری شده در مرحله پیش‌اجرا می‌توان نسبت به تعریف مشتریان اقدام کرد. تعریف مشتریان شامل شناسایی مشتریان و شخصی‌سازی آنهاست که شناسایی مشتری از طریق منابع اطلاعاتی مرحله پیش‌اجرا شروع می‌شود و رفته‌رفته که کسب‌وکار خدمات واقعی را به مشتریان ارائه کرد، با جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات وسیع‌تر توسعه می‌یابد و شخصی‌سازی در دستور کار قرار می‌گیرد. از این‌رو می‌توان گفت در تعریف مشتریان شناسایی مشتری در درجه اول انجام می‌گیرد، اما شخصی‌سازی مشتری اقدامی است که پس از گذشت زمان اجرا می‌شود. تا این نقطه کسب‌وکار می‌داند که محصول او چیست و چه ویژگی‌هایی دارد، همچنین ایده محصول خود را اعتبارسنجی کرده و علاقه‌مندانی نیز برای خود پیدا کرده است که حاضرند از محصول واقعی استفاده کرده و برای رسیدن به محصول هزینه کنند. همچنین گروه‌های اصلی مشتریان خود را شناخته و ویژگی‌های آنها را شناسایی کرده است، بنابراین باید اقدام به تولید و ارائه محصول واقعی کرد. همچنین از آنجا که محصول شناخته‌شده، علاقه‌مندان و مشتریان آن نیز مشخص‌اند، می‌توان شرایط تولید و ارائه آن را نیز تعیین کرد، یعنی در این مرحله باید منابع مورد نیاز تعیین شود تا تولید محصول واقعی گردد. منابع فیزیکی و زیرساختی، مالی و انسانی سه حوزه مهمی‌اند که در این مرحله باید ویژگی‌های هر یک مشخص و در مورد روش‌های تأمین آنها نیز تصمیم‌گیری شود که گزینه‌های متعددی پیش روی صاحبان کسب‌وکار وجود دارد. همچنین تصمیم‌گیری در خصوص منابع مورد نیاز و تأمین آن به اطلاعات جمع‌آوری شده از مراحل قبل بستگی دارد. برای مثال با استفاده از مرحله پیش‌اجرا اگر کسب‌وکار متوجه شود که در منطقه مورد بررسی علاقه‌مندان زیادی وجود دارند که حاضرند از محصول کسب‌وکار استفاده کنند، ممکن است فضای فیزیکی (مکان) بزرگ‌تری را برای راه‌اندازی باشگاه تدارک ببیند یا برعکس.

تا این مرحله کسب و کار اطلاعات مناسبی در خصوص چستی محصول خود، موفق بودن ایده محصول و ویژگی‌های مشتریانش دارد، همچنین می‌داند برای تولید و ارائه محصول توصیف شده به مشتریان تعریف شده چه منابعی را از کجا تأمین کند. با تأمین منابع در واقع کسب و کار وارد مرحله اجرایی می‌شود، یعنی مرحله‌ای که عملیات تولید محصول واقعی و ارائه خدمت به مشتریان انجام می‌گیرد. فعال سازی و اجرا دربرگیرنده تمامی اقداماتی است که طی آن کسب و کار محصول را به دست مشتری می‌رساند. سازماندهی منابع انسانی از مهم‌ترین اقداماتی است که باید انجام گیرد، معرفی محصول نیز اقدام مهم دیگری است که مدنظر است. هرچند کسب و کار در مرحله پیش اجرا محصول خود را معرفی کرده بود، باید در نظر داشت در مرحله پیش اجرا بیشتر معرفی ایده محصول یا محصول مفهومی اجرا می‌شود، اما در این مرحله محصول واقعی با استفاده از راهبردهای تبلیغاتی در سطح وسیع به مشتریان معرفی می‌شود. همچنین از آنجا که کسب و کار محصول واقعی خود را تولید و به مشتریانش عرضه می‌کند، باید به قیمت‌گذاری محصول اقدام کند که می‌تواند بر مبنای ملاک‌های مختلفی انجام گیرد که هر یک در زمان خاصی کاربرد دارد. با طی زمان و جذب مشتریان مباحث دیگری در بخش اجرا به وجود می‌آید و کسب و کار باید برای ارائه خدمات بهتر و استفاده حداکثری از ظرفیت‌های خود به زمان بندی حضور مشتریان اقدام کند. زمان بندی حضور مشتریان می‌تواند به تعریف دوباره مشتریان و بازبینی در بخش بندی‌های موجود منجر شود و جذب مشتریان جدید را نیز فراهم آورد. همچنین به شخصی سازی محصول و ارتباطات برای مشتری منجر شود. توجه به مسئولیت اجتماعی موضوع دیگری است که در سه حوزه جامعه، محیط زیست و مسائل اخلاقی باید مورد توجه کسب و کار قرار گیرد و با گسترش کسب و کار ضرورت‌های آن بیشتر احساس خواهد شد.

کنترل و عملکرد بخش بعدی فرایندهای کسب و کار است، هرچند موضوع کنترل و عملکرد صرفاً مختص به این مرحله و پس از اجرا نیست و انواع مختلفی از کنترل‌ها و ارزیابی عملکردها در بخش‌های مختلف قابل اجرا است، به طور خاص با اجرایی کردن کسب و کار برخی مباحث کنترلی پیش می‌آید که ویژه مباحث عملیاتی کسب و کار است. کنترل‌های مالی، زمانی و رصد مشتریان بخش‌هایی هستند که با اجرایی کردن کسب و کار به وجود می‌آیند و انجام دقیق این کنترل‌ها می‌تواند به بازتعریف سایر عناصر در مراحل مختلف بینجامد. برای مثال کنترل زمانی شامل زمان ارائه خدمت و انتظار مشتری می‌تواند باعث جذب مریبان جدید و یا تلاش برای جذب مشتریان جدید شود یا در صورتی که با رصد مشتریان مشخص شود که نرخ از دست دادن مشتری بالاست، مدیر کسب و کار باید اقداماتی را برای علت‌یابی این امر انجام

دهد تا منشأ آن شناسایی و رفع شود. بخش دیگری از کنترل‌ها مختص زمان خاصی نیست و اقدامی است که مدیران و صاحبان کسب‌وکار از همان مراحل اولیه یعنی ایجاد ایده محصول می‌توانند انجام دهند، بنچ مارک محیطی عنوانی است که برای این بخش در نظر گرفته شده است و به رصد محیط با استفاده از منابع مختلف و بررسی نمونه‌های مناسب به منظور استفاده از آنها اشاره دارد. فناوری اطلاعات و حضور در فضای مجازی و بهره‌گیری از شبکه‌های اجتماعی برای انجام بنچ مارک محیطی ضروری است.

بخش آخر فرایندهای کسب‌وکار باشگاه‌های ورزشی تناسب اندام زنان مربوط به پشتیبانی فناوری است. البته منظور از بخش آخر این نیست که پشتیبانی فناوری یک مرحله جداگانه و آخرین اقدامی است که اتفاق می‌افتد، اتفاقاً پشتیبانی فناوری شرایط و تمهیداتی است که برای کارکرد صحیح مدل باید در همه مراحل در نظر گرفته شود و حتی می‌توان گفت پشتیبانی فناوری شرایطی است که به صورت چتروار تمامی اقدامات را تحت تأثیر قرار می‌دهد. پشتیبانی فناوری خود به دو حوزه شامل سیاستگذاری فضای مجازی و فناوری هوشمندسازی باشگاه اشاره دارد. در سیاستگذاری فضای مجازی کسب‌وکار باید براساس خط‌مشی روشن و شفاف حضور خود را در فضاهای مجازی مدیریت کند و بخشی از خدمات خود را نیز از طریق شبکه‌های اجتماعی ارائه کند. امروزه حضور مطلوب در فضای مجازی ضروری و لازم است، چراکه می‌تواند سایر فرایندهای کسب‌وکار را تسهیل کند. برای مثال رصد فضای مجازی می‌تواند بنچ مارک محیطی را تسهیل کند و این امر به بازبینی در طراحی محصول منجر شود. حتی انجام موفق مراحل ماند پیش‌اجرا که قبلاً تشریح شد، تنها از طریق بهره‌گیری از فناوری‌های اطلاعاتی و حضور در شبکه‌های اجتماعی میسر است. فناوری هوشمندسازی باشگاه نیز بهره‌گیری از برخی فناوری‌ها در اداره باشگاه است که علاوه بر اینکه باشگاه را به عنوان باشگاه پیشرو معرفی می‌کند، می‌تواند خدمات‌دهی به مشتریان را تسهیل کند و به ایجاد ارزش برتر برای مشتری و ترجیح کسب‌وکار در مقایسه با دیگران منجر شود. فناوری هوشمندسازی باشگاه همچنین می‌تواند کانالی برای بهینه‌سازی تولید و ارائه محصول شود، برای مثال بهره‌گیری از تجهیزات کنترلی که بتواند ساعات حضور مشتریان را رصد و تجزیه و تحلیل کند، می‌تواند در زمان بندی حضور مشتریان مؤثر باشد و به مدیریت کسب‌وکار کمک کند تا به راحتی بتواند زمان‌های خالی باشگاه خود را پر کند یا به مشتریان براساس زمان‌های ترجیحی پیشنهادهای بهتری ارائه دهد.

فرایندهای شناسایی شده برای الگوی کسب‌وکار فرایندی باشگاه‌های ورزشی تناسب اندام زنان در این پژوهش دربرگیرنده مفاهیم متعددی بود که در مبانی نظری حوزه‌های مختلف از جمله بازاریابی، راهبرد،

کسب‌وکار و به‌طور کلی مدیریت به آنها اشاره شده است. از این‌رو در این بخش پژوهشگران قصد ندارند که تک‌تک مفاهیم شناسایی شده را با مبانی نظری مقایسه کنند، اما با برخی تحقیقات تجربی این کار انجام می‌گیرد. یافته‌های تحقیق در محور طراحی محصول دربرگیرنده توصیف ارزش پیشنهادی کسب‌وکار بود که برای باشگاه‌های تناسب اندام دو دسته از ارزش‌های کارکردی (تناسب اندام، سلامتی، لذت، شادابی و نشاط، امید به زندگی، توازن جسمی و روحی و پر کردن اوقات فراغت) و ارزش‌های اجتماعی (روابط دوستانه، احترام و تمایز) شناسایی شد. این یافته مشابه یافته‌های تحقیق حسن‌زاده (۱۳۹۱) که ارزش‌های قابل ارائه در یک باشگاه ورزشی بانوان را شامل سلامتی، تناسب اندام، کاربردی، تقویت روحیه و شادابی، اوقات فراغت و دوست‌یابی و افزایش اعتمادبه‌نفس بیان کرده بود (۱)، است، البته مبانی تحقیق حسن‌زاده (۱۳۹۱) مدل نه‌بخشی بوم کسب‌وکار بود و سایر بخش‌های مدل با یافته‌های تحقیق حاضر همخوانی کمتری دارد. در تحقیق غلامی (۱۳۹۶) نیز بر ارزش‌هایی مانند خدمات مشاوره، پزشکی ورزشی، سلامتی، تندرستی و تفریحی، خدمات رفاهی، تأمین محصولات، خدمات آموزش، نیازهای مالی و نیازهای احساسی در طراحی مدل کسب‌وکارهای ورزشی با رویکرد کارآفرینانه اشاره شده بود (۱۵) که با توجه به جامع و کلی بودن این تحقیق ارزش‌های پیشنهادی دامنه گسترده‌ای دارد و ارزش‌های تحقیق ما با بخشی از این موارد همخوان است.

به مفاهیم محور پیش‌اجرا در این تحقیق در سایر تحقیقات کمتر اشاره شده است، در واقع یکی از ویژگی‌های تحقیق حاضر شناسایی جنبه‌های جدیدی در فرایندهای کسب‌وکار بود، اما تست مفهومی محصول که از مفاهیم فرعی در این بخش بود، در ادبیات بازاریابی و توسعه محصولات جدید وجود دارد. در محور تعریف مشتریان مفاهیم مختلفی شناسایی شد که با توجه به اهمیت مشتری در مدل‌های کسب‌وکار در تحقیقات مختلف به متغیرهای مربوط به مشتری اشاره شده است. لزوم توجه به مشتریان هدف و بخش‌بندی آنها در تحقیقات حسن‌زاده (۱۳۹۱)، غلامی (۱۳۹۶) و آنتولد، کاپلتی و کاپولی^۱ (۲۰۱۶) و ضرورت حفظ اعضا در تحقیق بردبوری، میچل و تورن^۲ (۲۰۲۰) برای باشگاه‌های ورزشی غیرحرفه‌ای، تأکید شده است (۱، ۱۵، ۱۶، ۱۷). در محور تعیین و تأمین منابع بر منابع مختلف مورد نیاز کسب‌وکار تأکید شد که منابع کلیدی از بخش‌های مهم در مدل نه‌بخشی بوم کسب‌وکار است، البته مفاهیم تحقیق حاضر جنبه‌های ویژه‌ای از تأمین منابع را شناسایی کرده است. اهمیت تعیین و تأمین

1 . Antoldi, Capelletti & Capelli

2 . Bradbury, Mitchell & Thorn

منابع از آنجا ناشی می‌شود که کسب‌وکارهای ورزشی اغلب با منابع بخش خصوصی راه‌اندازی و اداره می‌شوند، بنابراین داشتن منابع مالی پایدار یا توانایی تأمین منابع از بخش‌های مختلف می‌تواند موفقیت کسب‌وکار را تضمین کند. در این زمینه لوزانو و همکاران^۱ (۲۰۲۱) با مقایسه مدل کسب‌وکار مراکز ورزشی خصوصی و دولتی در اسپانیا به تفاوت‌های این دو در منابع مالی و درآمدی اشاره کردند که درک تفاوت‌های مراکز ورزشی می‌تواند به مدیران در ارائه خدمات بهتر و بهبود مدیریت مراکز کمک کند (۱۸). به محور فعال‌سازی و اجرا در تحقیقات کمی اشاره شده است، اما برخی مفاهیم این محور مانند سازماندهی با فعالیت‌های کلیدی مثل ساختار مناسب و توجه به سرمایه‌انسانی در تحقیق غلامی (۱۳۹۶) مشابه است (۱۵). با توجه به فرایندی بودن مدل ارائه‌شده در این تحقیق بر مفاهیم مرتبط با کنترل و عملکرد در تحقیقات تجربی کمی اشاره شده است، هرچند کنترل و عملکرد یا مفاهیم مشابه مانند پایش^۲ و ارزشیابی در ادبیات کسب‌وکار وجود دارد. مفاهیم محور پشتیبانی فناوری نیز نشان‌دهنده ضرورتی اجتناب‌ناپذیر در مدیریت مدل‌های کسب‌وکار است، به طوری که در واقع یکی از دلایل توسعه مدل‌های کسب‌وکار ظهور فناوری‌های جدید به‌ویژه اینترنت بوده است. در تحقیق غلامی (۱۳۹۶) بر کانال‌های توزیعی و ارتباطی مجازی تأکید شده است (۱۵). در تحقیق این^۳ (۲۰۱۱) بر مفهوم استادیوم مجازی اشاره شد و مربوط به تجربه تماشای ورزش به‌صورت مجازی است (۱۹). چابریا^۴ (۲۰۱۶) در مدل کسب‌وکار فناوری‌های ورزشی بر فناوری‌هایی مانند سنسورهای حرکتی اشاره کرده است که می‌تواند با ارائه بازخوردهای مناسب از آسیب‌های ورزشی جلوگیری کند (۲۰). رادمن، سیسن سان و بلازویچ^۵ (۲۰۱۷) نیز بر ورزش‌های الکترونیکی به‌عنوان کسب‌وکاری جدید اشاره کرده‌اند (۲۱). همه تحقیقات مذکور بر فناوری و کاربردهای آن در حوزه‌های مختلف تأکید دارند. در تحقیق حاضر نیز بر لزوم توجه جدی به فناوری به‌عنوان متغیری مهم در همه مراحل تأکید شد.

به‌طور کلی مجموع مراحل و بخش‌های تشریح‌شده در این تحقیق فرایندهای کسب‌وکار باشگاه‌های ورزشی تناسب اندام زنان را نشان می‌دهد، هرچند می‌توان در یک منطق خطی مراحل را پشت سر هم در نظر گرفت که با طراحی محصول شروع شده و با کنترل و عملکرد تمام می‌شود، اما هیچ‌کدام از این

1 . Lozano, Mateos, Remon & Navarro

2 . Monitoring

3 . In

4. Chhabria

5. Radman, Cicin-Sain, and Blazevic

بخش‌ها در مدل کسب‌وکار باشگاه‌های ورزشی زنان با یک بار اجرا، کنار گذاشته نمی‌شود، بلکه همه فرایندها به‌طور مداوم بارها و بارها بازبینی می‌شود تا کسب‌وکار بتواند به بهترین شیوه ممکن محصول خود را تولید و به مشتریانش ارائه کند، از این‌روست که در الگوی مذکور به‌طور واضح متغیری با عنوان تغییر و تکامل دیده نمی‌شود، اما کارکرد پیوسته مراحل به‌صورت یک چرخه در واقع رسیدن به الگوی تازه‌ای است که ویژگی‌های آن در گذر زمان با ویژگی‌های الگوی قبلی متفاوت خواهد بود. در این زمینه دیمیل و لکوک^۱ (۲۰۱۰) در تکامل مدل‌های کسب‌وکار از فرایند تغییرات داوطلبانه و نوظهور دائمی بین اجزای اصلی کسب‌وکار تحت عنوان پایداری پویا یاد می‌کنند که به شرکت توانایی ایجاد و حفظ عملکرد خود در حالت تغییرات مدل را می‌دهد و این تغییرات می‌تواند در عناصر مختلف مدل رخ دهد (۲۲). بنابراین می‌توان گفت در تحقیق حاضر نیز الگوی فرایندی ارائه‌شده، مدلی پویاست که در نقطه زمانی حاضر بهترین عملکرد را دارد و در عین حال همه شرایط و متغیرهای مورد نیاز برای درک تغییرات و بازبینی مدل را نیز ارائه داده است، از این‌رو درک و اجرایی کردن آن می‌تواند به تکامل کسب‌وکار باشگاه‌های تناسب اندام زنان در گذر زمان منجر شود.

منابع و مآخذ

1. Hassanzadeh M. Extracting business model for women's sports clubs in Tehran province. Tehran. (In Persian): Shahed University; 2012.
2. Afuah A. Business models: A strategic management approach: McGraw-Hill/Irwin; 2004.
3. Magretta J. Why business models matter. Harvard Business School Boston, MA; 2002.
4. Niroomand P, Ranjbar M, Aeraby SM, Hajisadeghi B. A Framework for Business Model Design. Journal of Information Technology Management. 2013;5(4):267-84. (In Persian).
5. Osterwalder A. The business model ontology a proposition in a design science approach: University of Lausanne; 2004.
6. Tsai M-H, Lin Y-D, Su Y-H. A grounded theory study on the business model structure of Google. International journal of electronic business management. 2011;9(3):231-42.
7. Wirtz BW, Pistoia A, Ullrich S, Göttel V. Business models: Origin, development and future research perspectives. Long range planning. 2016;49(1):36-54.
8. Osterwalder A, Pigneur Y, Tucci CL. Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept. Communications of the association for Information Systems. 2005;16(1):1-25.

1. Demil & Lecocq
2. Dynamic consistency

9. Ghasemi H, Tojari F, Kashker S. Media activities in sports. Tehran. (In Persian): Bamdad Ketab; 2015.
10. Callejo MB, Forcadell FJ. Real Madrid football club: A new model of business organization for sports clubs in Spain. *Global Business and Organizational Excellence*. 2006;26(1):51-64.
11. McIlroy M. Creating a sustainable, competitive advantage within a 'winning' football academy model in South Africa: University of Pretoria; 2011.
12. Khanifar H, Moslemi N. Principles and foundations of qualitative research methods. Tehran. (In Persian): Negah Danesh; 2017.
13. Sandelowski M, Barroso J. Handbook for Synthesizing Qualitative Research. illustrated ed: Springer Publishing Company; 2007.
14. Glynn L. A critical appraisal tool for library and information research. *Library Hi Tech*. 2006;24(3):387-99.
15. Gholami N. Designing a sports business model with an entrepreneurial approach. Tehran. (In Persian): Kharazmi University; 2017.
16. Antoldi F, Capelletti E, Capelli C. Reconsidering the multi-sports club business model: designing effective new strategies in the face of environmental changes. *Measuring Business Excellence*. 2016;20(4):10-27.
17. Bradbury T, Mitchell R, Thorn K. Moving forward: business model solutions for amateur sport clubs. *Managing Sport and Leisure*. 2020:1-17.
18. Lozano JAS, Mateos ME, Remon AC, Navarro JEJ-B. Spanish sport facilities: differences between public and private, and according to their business model (Las instalaciones deportivas en España: diferencias entre públicas y privadas, y según su modelo de negocio). *Retos*. 2021(39):38-45.
19. In S. Designing Processes for Ubiquitous-based Sport Business Model. *Journal of Information Technology Services*. 2011;10(4):47-65.
20. Chhabria JS. Business model development for a sports technology venture of motion sensing wearables: The Hong Kong University of Science and Technology; 2016.
21. Radman PA, Cicin-Sain D, Blazevic 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.
22. Demil B, Lecocq X. Business model evolution: in search of dynamic consistency. *Long range planning*. 2010;43(2-3):227-46.

Designing a Process Business Pattern of Women's Fitness Clubs

Raheleh Sadat Vaghefi Nazari^{*1} - Alireza Elahi² - Hossein Akbari Yazdi³

1. Ph.D Student of Sport Management, Faculty of physical education, Kharazmi University, Tehran, Iran 2. Associate Professor of Sport Management, Faculty of physical education, Kharazmi University, Tehran, Iran 3. Assistant Professor of Sport Management, Faculty of physical education, Kharazmi University, Tehran, Iran

(Received: 15/07/2020; Accepted: 12/09/2020)

Abstract

Today, fierce competition between businesses in any industry shows the need to design appropriate business models, and the sports and fitness industry is no exception. The aim of this study was to design a process business pattern of women's fitness clubs. The research was exploratory and in terms of goal, it was a practical that was implemented with two qualitative strategies, meta-synthesis and thematic analysis. The statistical population of meta-synthesis was studies in the period 1990 to 2020. To thematic analysis, 11 sports business experts were selected for in-depth semi-structured interviews by snowball method. By analyzing the two-stage data, a large number of open codes were identified. Finally, 125 open codes, 54 sub-themes and 21 main themes appeared. The quality of the two-stage findings was confirmed by calculating the coding agreement coefficient. Emerging concepts were categorized in 7 scope including Product design; Pre-run; Definition of customers; Determining and supplying resources; Activation and implementation; Control and performance; and Technology support. Each scope referring to specific processes in the business pattern. In a linear logic, these processes are one behind the other, but in the above pattern, all processes are constantly reviewed over and over again so that the business can produce and offer its product in the best possible way. In general, the proposed process pattern is a dynamic model that has identified all the processes and conditions necessary for review, and understanding and implementing it can ensure the evolution of the business model of women's fitness clubs.

Keywords

Business Process, Fitness Industry, Evolution, Product Design, Value Creation.

* Corresponding Author: Email: vaghefi.rs@gmail.com; Tel: + 98 9124531358