

ارزش پیشنهادی به مشتری در مدل کسب‌وکارهای ورزشی

ناصر غلامی^۱، نجف آقایی^۲، رضا محمد کاظمی^۳، مرجان صفاری^۴

۱. دکتری مدیریت ورزشی، دانشگاه خوارزمی *

۲. دانشیار مدیریت ورزشی، دانشگاه خوارزمی

۳. دانشیار مدیریت ورزشی، دانشکده کارآفرینی دانشگاه تهران

۴. استادیار مدیریت ورزشی، دانشگاه تربیت مدرس

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۰۵/۲۱

تاریخ دریافت: ۱۳۹۵/۱۲/۰۶

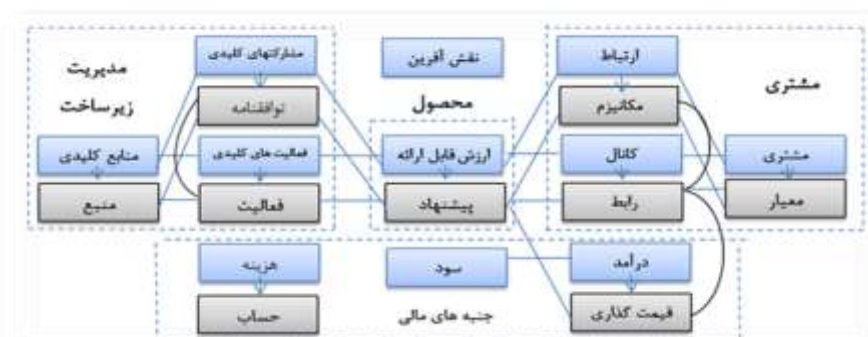
چکیده

ارزش پیشنهادی، دلیل ترجیح یک شرکت نسبت به سایر شرکت‌ها توسط مشتریان است. هر ارزش پیشنهادی متشکل از بسته‌ای منتخب از محصولات یا خدمات است که نیازهای یک بخش از مشتریان را برآورده می‌کند. هدف پژوهش حاضر، شناسایی مؤلفه‌های ارزش پیشنهادی به مشتری به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های نه‌گانه مدل کسب‌وکار استروالدرد بود. این پژوهش از نوع کاربردی و از نظر روش گردآوری داده‌ها، توصیفی - پیمایشی بود. جامعه آماری، مالکان و مدیران کسب‌وکارهای خدمات ورزشی و نیز خبرگان دانشگاهی بودند. تعداد ۲۱ نفر با استفاده از راهبرد نمونه‌گیری گلوله‌برفی و به‌صورت هدفمند و غیرتصادفی تا مرحله اشباع نظری انتخاب شدند. مصاحبه‌ها باز و نیمه‌ساختاریافته انجام شدند. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از روش تحلیل محتوای کیفی و کدگذاری باز، محوری و تم انجام شد و مؤلفه‌های ارزش پیشنهادی به مشتری در حوزه خدمات ورزشی شناسایی شدند. نتایج نشان داد که ارائه خدمات آموزشی به مشتری، خدمات مشاوره، خدمات رفاهی، خدمات سلامتی، تندرستی، تفریحی، پاسخ‌گویی به نیازهای احساسی و خدمات پزشکی ورزشی، مهم‌ترین ارزش‌های قابل ارائه در کسب‌وکارهای ورزشی بودند. پس از آن، پاسخ‌گویی به نیازهای مالی و فروش محصولات در رتبه‌های بعدی قرار گرفتند. براساس یافته‌ها، به مدیران کسب‌وکارهای ورزشی پیشنهاد می‌شود با تحلیل نیازهای مشتریان، ارزش پیشنهادی رقبا و تحلیل درونی و بیرونی کسب‌وکار خود، نسبت به خلق مؤلفه‌های ارزش پیشنهادی مشتریان به‌عنوان عنصر کلیدی رقابت در کسب‌وکارهای خدماتی ورزشی توجه ویژه‌ای داشته باشند.

واژگان کلیدی: کسب‌وکارهای ورزشی، کارآفرینی، رقابت

مقدمه

امروزه، ورزش یکی از مهم‌ترین عوامل توسعه اقتصادی، اجتماعی و منطقه‌ای در دنیا است؛ به طوری که این صنعت به یکی از بزرگ‌ترین و ملموس‌ترین صنایع در سطح جهان تبدیل شده است (ایازی، تورجی، اسماعیلی و زارعی، ۲۰۱۵، ۸۹۹)؛ از این رو، سرمایه‌گذاران علاقه فراوانی به کارآفرینی در بخش ورزش به عنوان یک کسب‌وکار ورزشی نشان داده‌اند. این امر موجب شده است که سازمان‌ها و شرکت‌ها به شناخت فرصت‌های جدید در حوزه ورزش و بهره‌گیری از آن‌ها برای سودآوری در بلندمدت نیاز پیدا کنند (کسلر و فرانک^۱، ۲۰۰۹، ۷۲۰). از سوی دیگر، با تأسیس هر بنگاه تجاری، یک مدل کسب‌وکار خواه به صورت آشکارا (عینی و تشریحی) و خواه به صورت نهانی (ذهنی و تکوینی) برای طراحی ساختار تعاملات آن باید به کار گرفته شود (تسه^۲، ۲۰۱۰، ۱۷۲). یک مدل کسب‌وکار ابزاری مفهومی است که حاوی مجموعه‌ای از عناصر و روابط بین آن‌ها است و منطق کسب‌وکار یک شرکت را تبیین می‌کند. طبق این تعریف، یک مدل کسب‌وکار، منطق چگونگی خلق، ارائه و کسب ارزش در یک سازمان را توضیح می‌دهد (آدرودگاری، ساکاری و کوالکوسکی^۳، ۲۰۱۶، ۵۱۹). پژوهشگران مختلف با دیدگاه‌های متفاوتی به مفهوم مدل کسب‌وکار پرداخته‌اند؛ در نتیجه، چندین چهارچوب مدل کسب‌وکار با اجزای متفاوت پدید آمده‌اند (چسبروک و رزنبلوم^۴، ۲۰۰۲، ۵۲۹؛ استروالدرو پیگنر^۵، ۲۰۱۰). استروالدرو و پیگنر (۲۰۰۴) تعریف و مدلی جامع از مدل کسب‌وکار ارائه کرده‌اند که تمامی جوانب را در نظر گرفته است و در پژوهش حاضر، از این تعریف و مدل استخراج شده از آن استفاده شده است.



شکل ۱- مدل کسب‌وکار استروالدرو (۲۰۰۴)

1. Kessler & Frank
2. Tease
3. Adrodegaria, Saccari & Kowalkowski
4. Chesbrough & Rosenbloom
5. Osterwalder & Pigneur

مدل کسب‌وکار اساس اینکه چطور سازمانی به خلق، ارائه و دریافت ارزش می‌پردازد را توصیف (استروالد و پیگنر، ۲۰۱۰، ۱۴) و شامل چهار حیطه اصلی ارزش پیشنهادی، مشتریان، زیرساخت‌ها و پایداری مالی است (استروالد، ۲۰۱۰، ۱۵) که در شکل شماره یک مشاهده می‌شود. یکی از مهم‌ترین مؤلفه‌های مدل کسب‌وکار، ارزش پیشنهادی به مشتری است. ارزش پیشنهادی، تفسیری موجز از ارزش‌هایی است که شرکت تعهد می‌دهد به مشتریان تحویل دهد. توسعه ارزش پیشنهادی با تحلیل نیازهای مشتری، پیشنهادهای رقبا و قدرت شرکت ایجاد می‌شود. هنگامی که بر بخش خاصی از مشتریان هدف تمرکز شود، مدیران ویژگی‌هایی از خدمات و محصولات را که با نیازهای مشتریان در تطابقند، انتخاب می‌کنند و در طراحی محصول یا خدمت دخیل می‌کنند (شیهان و برون-بوسی^۱، ۲۰۱۵، ۳۱۸). انتخاب ویژگی‌ها به صورت مستقیم با نیازهای کارکردی مانند کیفیت خدمات، زمان تحویل و نیازهای روانی مانند پرستیژ و کلاس محصولات و خدمات در ارتباط است. تصمیم نهایی در مورد اینکه کدام ویژگی‌ها در ارزش پیشنهادی قرار گیرند، بر این اساس اتخاذ می‌شود که این ویژگی‌ها تا چه حد به سودآوری شرکت در برابر رقبا کمک می‌کنند؛ البته برای رشد سودآوری همیشه باید به نیازهای مشتریان توجه داشت. اینکه مشتریان چه ارزش‌هایی را در چه زمانی برتر می‌دانند و چگونه باید آن‌ها را پیشنهاد داد، همیشه برای مدیران مسئله مهمی بوده است (شیهان و همکاران، ۲۰۱۵، ۳۱۹). ارزش‌های پیشنهادی و مدل‌های کسب‌وکار همواره در زمینه‌ای مشخص طراحی می‌شوند. این محیط از رقابت، تغییرات فناوری، محدودیت‌های قانونی، خواسته‌های در حال تغییر مشتریان و سایر عناصر تشکیل شده است (استروالد و پیگنر، ۲۰۱۰) و با توانایی شرکت برای پرکردن شکاف بین نیازهای مشتری در ارتباط است (رانجیس^۲، ۲۰۱۶، ۲۰۸). شس، نیومن و گراس^۳ (۱۹۹۱a) ارزش پیشنهادی به مشتری را به پنج بعد کلیدی تقسیم کرده‌اند که عبارت‌اند از: ارزش کارکردی که مرتبط با مطلوبیت اقتصادی است و نشان‌دهنده منافع موجود در کالا یا خدمت از دید اقتصادی است و به کیفیت ویژگی‌های عملکردی محصول اشاره می‌کند؛ ارزش اجتماعی که بیانگر مطلوبیت اجتماعی و وجهه ناشی از دارا بودن آن محصول در نزد دوستان و اعضای گروه مرجع از دید مشتری است؛ ارزش احساسی که بر پیامدهای عاطفی و روانی محصول و توانایی و قابلیت محصول در برانگیختن احساسات و خلق موقعیت‌های جذاب اشاره می‌کند؛ ارزش شناختی که بر جنبه‌های نو و شگفت‌آور محصول و میزان تازگی و نوظهوری آن اشاره می‌کند؛ ارزش موقعیتی که به مجموعه‌ای از موقعیت‌هایی که مشتری در هنگام تصمیم‌گیری با آن‌ها مواجه می‌شود، اشاره می‌کند (شس، نیومن و گراس، ۱۹۹۱a، ۱۵۹). در پژوهشی دیگر، پنج بعد اولیه به سه بعد ارزش کارکردی، ارزش اجتماعی و ارزش احساسی

1. Sheehan, Bruni-Bossio.
2. Ranjith
3. Sheth, Newman & Gross

کاهش یافتند (سویتی و سوتار^۱، ۲۰۰۱، ۲۰۳). اسرا و یومیت^۲ (۲۰۱۲) نیز مؤلفه‌های ارزش پیشنهادی متقاضیان کار به‌عنوان مشتریان را به‌ترتیب ارزش اجتماعی، ارزش بازار، ارزش اقتصادی، ارزش کاربردی، ارزش روانی و همکاری و ارزش محیط کسب‌وکار به‌دست آوردند (اسرا و یومیت، ۲۰۱۲، ۱۳۳۶). مطالعاتی نیز ارزش دریافت‌شده از نظر مشتریان را ارزش کارکردی، ارزش پولی و ارزش روان‌شناختی (فریدچهر، ۱۳۸۹، ۸۸) و ارزش هیجانی، کارکردی و خودشکوفایی (مورتی، موهان و بیجون^۳، ۲۰۱۷، ۲۴) اعلام کردند. در پژوهشی با عنوان «طراحی مدل کسب‌وکارهای مدارس شطرنج» اجزای ارزش پیشنهادی، آموزش، مشاوره، فروش لوازم و فعالیت‌های جانبی بیان شد (محمدکاظمی، یدالهی، زیویار، پناهی، ۲۰۱۳، ۵۶۸). سیستم‌های خدمات محصول با ارائه روش‌های جدید پیشنهاد ارزش به مشتریان فرصت‌های مناسبی برای شرکت‌ها ایجاد می‌کنند؛ از این‌رو، ارزش پیشنهادی باید با دارایی‌های مشهود و نامشهود یکپارچه شود تا بتوان تصمیم‌های پیچیده‌ای گرفت (رودریگز و روزنفلدا^۴، ۲۰۱۴). به اعتقاد آرون^۵ (۲۰۱۵)، برای برآوردن نیازهای مشتریان باید ارزش‌های موردنیاز مشتریان را شناسایی کرد و ارزش‌های منحصربه‌فردی به آن‌ها ارائه کرد (آرون، ۲۰۱۵، ۱۸۶). پژوهشگران دیگری ارزش ارائه‌شده را در شش بعد مطرح کردند که ارزش کارکردی مؤسسه شامل برخورد کارکنان (تخصصی‌شدن)، خدمت خریداری‌شده (کیفیت) و قیمت است. دو بعد باقی‌مانده به بعد ارزش احساسی و اجتماعی اشاره دارند (فانداس، سانچز و مولینر^۶، ۲۰۰۶، ۲۶۶). یکی از مشخص‌ترین جنبه‌های ورزش نوین، ارتباط قوی آن با کسب‌وکارها است. برای یک مرکز ورزشی داشتن مشتریانی که بازگشت مجدد دارند، جالب و موردتوجه است؛ اما داشتن مشتریانی که صرفاً مراجعه مجدد دارند، نمی‌تواند آن‌ها را در برابر رقبا حفظ کند؛ زیرا، ممکن است این گروه از افراد از روی عادت، سهولت دسترسی، پایین‌بودن قیمت و غیره به آن مراجعه کنند. درحقیقت، هدف اصلی هر مرکز ورزشی، دستیابی به مشتریان وفادار است (اسمعیلی، احسانی، کوزه‌چیان و هنری، ۱۳۹۵، ۱۵۱). کسب‌وکارهایی که فرهنگ مبتنی بر ارائه ارزش به مشتری را در تمامی فرایندها و اقدامات خود تقویت می‌کنند، عملکرد تجاری برتری نسبت به رقبای خود دارند (ساوونی و پیپر^۷، ۲۰۰۲، ۲۶۰)؛ از این‌رو، کسب‌وکارهای ورزشی باید مؤلفه‌های ارزش پیشنهادی را برای مشتریان خود شناسایی کنند. ارزش پیشنهادی دلیل ترجیح یک شرکت نسبت به سایر شرکت‌ها توسط مشتریان است. هر

-
1. Sweeney & Soutar
 2. Esra & Umit
 3. Moorthi, Mohan & Bijuna
 4. Rodriguesa & Rozenfelda
 5. Aron
 6. Fandos, Sanchez & Moliner
 7. Sawhney & Piper

ارزش پیشنهادی متشکل از بسته‌ای منتخب از محصولات یا خدمات است که نیازهای یک بخش خاص از مشتریان را برآورده می‌کند (استروالد و پیگنر، ۲۰۱۰، ۲۲). کسب‌وکارها برای دستیابی به مزیت مناسب باید رویکرد و تمرکز خود را از فروش کالا یا خدمات به خلق ارزش برای مشتری تغییر دهند (کانز و اینگوالد^۱، ۲۰۱۶). بدون خلق و ارائه ارزشی که نیازی از مشتریان ورزشی یا مسئله‌ای از او را حل کند، دلیلی برای جذب مشتری و خلق ثروت برای کسب‌وکارهای ورزشی وجود ندارد. شرکت‌هایی که به دنبال مزیت رقابتی و موفقیت‌های راهبردی^۲ هستند، باید بیش از رقیب برای مشتری ارزش بیافرینند. آنان در مقابل این خلق ارزش، رضایت و وفاداری مشتریان را تصاحب خواهند کرد. توسعه سهم بازار و افزایش بازده سرمایه‌تبعات طبیعی این حرکت خواهند بود (غفوریان، ۱۳۸۹، ۸). با توجه به بررسی پژوهش‌های قبلی، تاکنون در مورد ارزش پیشنهادی به مشتری در کسب‌وکارهای ورزشی پژوهش مستقلی انجام نشده است. این پژوهش درک پیوند بین ارزشی را که کسب‌وکارهای ورزشی ارائه می‌دهند و آنچه مشتریان ورزشی نیاز دارند، تسهیل می‌کند و ماهیت ارزش پیشنهادی ارائه‌دهندگان خدمات ورزشی را بیان می‌کند. همچنین، بر نقش مهمی که ارزش پیشنهادی در مرحله طراحی محصول می‌تواند ایفا کند، تأکید شده است. پژوهش حاضر از جمله پژوهش‌های اولیه در زمینه شناسایی مؤلفه‌های ارزش پیشنهادی به مشتری در مدل کسب‌وکارهای خدماتی ورزشی است و سؤال اصلی پژوهش این است که مؤلفه‌های ارزش پیشنهادی به مشتریان با هدف راه‌اندازی یا توسعه کسب‌وکارهای ورزشی کدام‌اند؟

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی است و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها، توصیفی از شاخه پیمایشی است. جامعه آماری، مالکان و مدیران کسب‌وکارهای خدمات ورزشی و نیز خبرگان دانشگاهی در حوزه کسب‌وکار و مدیریت ورزشی هستند و با توجه به اینکه هدف، بهره‌مندی از نمونه‌ای غنی و مطلع بوده است، راهبرد نمونه‌گیری هدفمند و غیرتصادفی در نظر گرفته شده است؛ بنابراین، افرادی انتخاب شدند که بیشترین اشراف و تخصص را درباره موضوع پژوهش داشته باشند. در این بخش، چهارچوب مصاحبه‌ها به صورت باز و نیمه‌ساختاریافته با تأیید نه نفر از اساتید و خبرگان دانشگاهی تهیه شد و روند مصاحبه‌ها تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. با انجام مصاحبه‌های ۱۸، ۱۹، ۲۰ و ۲۱ این نتیجه حاصل شد که ابعاد و مؤلفه‌های جدیدی شناسایی نمی‌شوند و به نوعی تکرار مصاحبه‌های پیشین هستند؛ بنابراین، انجام مصاحبه‌ها متوقف شد. همچنین، برای گردآوری داده‌ها از دو روش

1. Kans & Ingwald
2. Strategic

کتابخانه‌ای و میدانی و برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش تحلیل محتوای کیفی بهره گرفته شده است. یکی از روش‌های بسیار کارآمد تحلیل کیفی، تحلیل مضمون (تم) است. در این پژوهش که با روش تحلیل مضمون یا تم انجام شده است، ابتدا علاوه بر آشنایی با داده‌ها، جملات کلیدی مستخرج از مصاحبه‌ها در سه مرحله باز، محوری و تم کدگذاری شدند و پس از جمع‌بندی، مدل پژوهش ارائه شد. برای تعیین روایی، با هدف افزایش مقبول بودن پژوهش به رعایت سه نکته توجه شد: استفاده از منابع متعدد، تحلیلگران متعدد و روش‌های متعدد. در این پژوهش، افراد نمونه از طیف متنوع مدیران و مالکان کسب و کارهای ورزشی، اساتید و خبرگان دانشگاهی انتخاب شدند. برای تحلیل کیفی داده‌ها از سه نفر از مصاحبه‌شوندگان و دو نفر دانشجوی دکتری و سه نفر اساتید دانشگاهی آشنا با روش کیفی و تحلیل کیفی داده‌ها کمک گرفته شد و از روش کتابخانه‌ای به همراه مصاحبه‌ها استفاده شد. همچنین، برای انتقال‌پذیری نتایج پژوهش، با مرور متعدد مصاحبه‌ها و استخراج حداکثری و غیرتکراری مطالب، سعی بر اجرای این توصیه شد. برای تأییدپذیری و اطمینان بخشی نیز جزئیات پژوهش و یادداشت‌برداری‌ها ثبت و ضبط شدند. برای تعیین میزان پایایی مصاحبه‌ها از روش بازآزمون و توافق درون‌موضوعی بین دو کدگذار استفاده شد.

نتایج

در جمع‌بندی مطالعات درخصوص شناسایی مؤلفه‌های ارزش پیشنهادی به مشتری در مدل کسب و کارهای ورزشی باید گفت که پژوهشگران از دیدگاه‌های مختلف و در زمینه‌های گوناگون به مطالعه ارزش پیشنهادی به مشتری اقدام کرده‌اند و با توجه به بررسی‌های انجام شده، تاکنون پژوهش مستقلی در حوزه ورزش به صورت جامع انجام نشده است. در ادامه، مشخصات مصاحبه‌شونده‌ها در پژوهش حاضر در جدول شماره یک ارائه می‌شود.

جدول ۱- مشخصات مصاحبه‌شونده‌ها

کد	تحصیلات	نوع فعالیت	مدت فعالیت (سال)	تجربه پیشین (سال)
I ₁	دکتری تربیت‌بدنی	مشاور و مدیر اجرایی	۱۲	۴
I ₂	کاردانی	بازاریابی ورزشی	۲۸	۳۲
I ₃	کارشناسی تربیت‌بدنی	کلوب اسکیت	۱۰	۱۲
I ₄	دکتری محیط‌زیست	ورزش ذهنی	۵	۲۰
I ₅	کارشناسی ارشد تربیت‌بدنی	خدمات ورزشی	۱۰	۲
I ₆	کارشناسی ارشد مهندسی پزشکی	بازاریابی ورزشی	۳	۴
I ₇	دکتری تربیت‌بدنی	گردشگری و سایت ورزشی	۷	۱۰
I ₈	کارشناسی تربیت‌بدنی	هوش حرکتی	۵	۲۰
I ₉	دکتری تربیت‌بدنی	باشگاه تندرستی سلامتی	۵	۱۰
I ₁₀	کارشناسی ارشد تربیت‌بدنی	مدیریت و مشاوره اجرایی	۱۰	۱۵
I ₁₁	کارشناسی ارشد تربیت‌بدنی	شرکت خدمات ورزشی	۵	۴
I ₁₂	کارشناسی ارشد تربیت‌بدنی	مدیریت اماکن ورزشی	۱۷	۲۰
I ₁₃	کارشناسی ارشد تربیت‌بدنی	مدیریت اماکن و خدمات	۱۷	۲
I ₁₄	دکتری تربیت‌بدنی	هیئت علمی	۲۰	۵
I ₁₅	دکتری تربیت‌بدنی	هیئت علمی	۲۰	۲۵
I ₁₆	دکتری تربیت‌بدنی	مشاوره مدیریت ورزشی	۵	۲
I ₁₇	کارشناسی ارشد تربیت‌بدنی	مربی ژیمناستیک و مدیر باشگاه	۱۰	۵
I ₁₈	دیپلم	مؤسس مجموعه آبی	۳۰	۵
I ₁₉	دکتری تربیت‌بدنی	هیئت علمی	۳۰	۱۰
I ₂₀	کارشناسی ارشد تربیت‌بدنی	مؤسس سایت ورزشی	۲	۱
I ₂₁	کارشناسی ادبیات	مشتری اسکیت	۳	-

در این مطالعه، برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش تحلیل محتوای مضمون (تم) و کدگذاری باز و محوری و تم استفاده شد. در کدگذاری باز، مفاهیم کلیدی گفته‌های مصاحبه‌شونده‌ها استخراج شدند و در کدگذاری محوری، عنوانی به مجموعه‌ای از مفاهیم مشترک بیان شده تعلق گرفت. درنهایت، مؤلفه‌های کدگذاری محوری در قالب چهارچوبی کلی‌تر از موضوع‌ها با عنوان تم طبقه‌بندی شدند. بر همین مبنا، همه ابعاد و مؤلفه‌های شناسایی شده در قالب یک جدول کلی دسته‌بندی شدند و الگوی نهایی پژوهش ارائه شد. جدول شماره دو به ارائه نتایج حاصل از کدگذاری باز و محوری مصاحبه‌شونده‌ها پرداخته است که کد تم این جدول، ارزش پیشنهادی می باشد.

همان‌گونه که در جدول شماره دو مشاهده می‌شود، هریک از مصاحبه‌شونده‌ها ابعاد و مؤلفه‌های مختلفی را به‌عنوان ارزش پیشنهادی در مدل کسب‌وکار خود اعلام کردند که دارای اشتراکات و تفاوت‌هایی با یکدیگر بودند. براساس جدول شماره دو می‌توان گفت که ارزش‌های قابل‌ارائه در کسب‌وکارهای ورزشی به مشتریان دارای هشت مؤلفه اصلی در قالب ۴۰ مؤلفه فرعی است.

جدول ۲- کدگذاری مصاحبه‌ها

ردیف	مصاحبه شونده	کد باز	کد محوری
۱	I ₁ , I ₉ , I ₁₀ , I ₁₂	مشاوره سلامت روانی و جسمی	خدمات مشاوره
۲	I ₁₀	مشاوره رایگان مجازی به مشتری	خدمات مشاوره
۳	I ₉ , I ₁₇	مشاوره تمرین ورزشی	خدمات مشاوره
۴	I ₈	مستندسازی تجربیات و ارائه به مشتریان	خدمات مشاوره
۵	I ₂₁	مشاوره رایگان به همکاران شهرستان‌ها	خدمات مشاوره
۶	I ₅ , I ₇ , I ₈	مشاوره‌های مختلف مورد نیاز مشتری	خدمات مشاوره
۷	I ₂ , I ₆ , I ₉ , I ₁₅	خدمات پزشکی	پزشکی ورزشی
۸	I ₁₃	خدمات آب درمانی	پزشکی ورزشی
۹	I ₁₅ , I ₂₁	ورزش درمانی خصوصی یا در منزل	پزشکی ورزشی
۱۰	I ₁ , I ₅ , I ₁₁ , I ₁₇	خدمات سلامت (کودکان، بزرگسالان، خانم‌های باردار و...)	سلامتی، تفریحی
۱۱	I ₁₅	کاهش وزن	سلامتی، تفریحی
۱۲	I ₁ , I ₁₇ , I ₂₀	ورزش‌های تندرستی، تفریحی	سلامتی، تفریحی
۱۳	I ₁₂ , I ₁₃ , I ₃	تامین اوقات فراغت (برگزاری اردو، کارت سفرو...)	خدمات رفاهی
۱۴	I ₁	خدمات آرایشی بهداشتی	خدمات رفاهی
۱۵	I ₁	خدمات غذا و پذیرایی	خدمات رفاهی
۱۶	I ₁₂	خدمات ایجاد محیط شاد	خدمات رفاهی
۱۷	I ₁	تشریفات و خدمات میهمانداری	خدمات رفاهی
۱۸	I ₁	خدمات خانوادگی	خدمات رفاهی
۱۹	I ₁	اتاق کسب و کار	خدمات رفاهی
۲۰	I ₇ , I ₂₀	خدمات مجازی و آنلاین	خدمات رفاهی
۲۱	I ₈ , I ₁₃ , I ₁₅	فروش محصولات ورزشی مورد نیاز مشتری	تامین محصولات
۲۲	I ₁₂	فروش مکمل	تامین محصولات
۲۳	I ₃ , I ₈ , I ₉ , I ₁₁ , I ₁₂ , I ₁₅ , I ₁₇	آموزش ورزشی عمومی و قه‌زمانی	خدمات آموزش
۲۴	I ₁₁	استفاده حضوری از خدمات ورزشی	خدمات آموزش
۲۵	I ₄ , I ₁₀	تربیت مربی	خدمات آموزش
۲۶	I ₄	آموزش دقت، تمرکز و مهارت‌های ذهنی	خدمات آموزش

ادامهٔ جدول ۲- کدگذاری مصاحبه‌ها

ردیف	مصاحبه شونده	کد باز	کد محوری
۲۷	I4, I16	آموزش مهارت های زندگی مشتریان	خدمات آموزش
۲۸	I8	آموزش های فرا انتظار	خدمات آموزش
۲۹	I8	کارگاه های آموزشی مختلف	خدمات آموزش
۳۰	I8, I14	ترکیب آموزش و بازی	خدمات آموزش
۳۱	I20	خدمات علمی رایگان	خدمات آموزش
۳۲	I11, I5, I6, I13	تخفیف به مشتریان خاص و گروهی	نیازهای مالی
۳۳	I5	افزایش زمان استفاده از خدمات	نیازهای مالی
۳۴	I20	خدمات ارزان تر از رقبا	نیازهای مالی
۳۵	I17	تشویق شرکت در مسابقات قهرمانی	نیازهای احساسی
۳۶	I21	خدمات برگزاری رویدادهای ورزشی متنوع	نیازهای احساسی
۳۷	I1, I2	تنوع تمرین و در زمان های متنوع	نیازهای احساسی
۳۸	I12	ایجاد آرامش و رضایت درونی	نیازهای احساسی
۳۹	I17	ایجاد مقام و منزلت خدمات و محصولات	نیازهای احساسی
۴۰	I11, I17	ایجاد فضای صمیمانه و امن	نیازهای احساسی

در ادامه، به جمع‌بندی نهایی مصاحبه‌ها پرداخته شد و مؤلفه‌های شناسایی شده در قالب جدول شمارهٔ سه دسته‌بندی شدند و الگوی نهایی پژوهش استخراج گردید. همچنین، در این بخش برای تعیین اهمیت هریک از مؤلفه‌های شناسایی شده، فراوانی هریک تعیین شده است و در ستونی مجزا ارائه گردیده است.

جدول ۳- مؤلفه‌های ارزش پیشنهادی به مشتری در مدل کسب‌وکارهای ورزشی

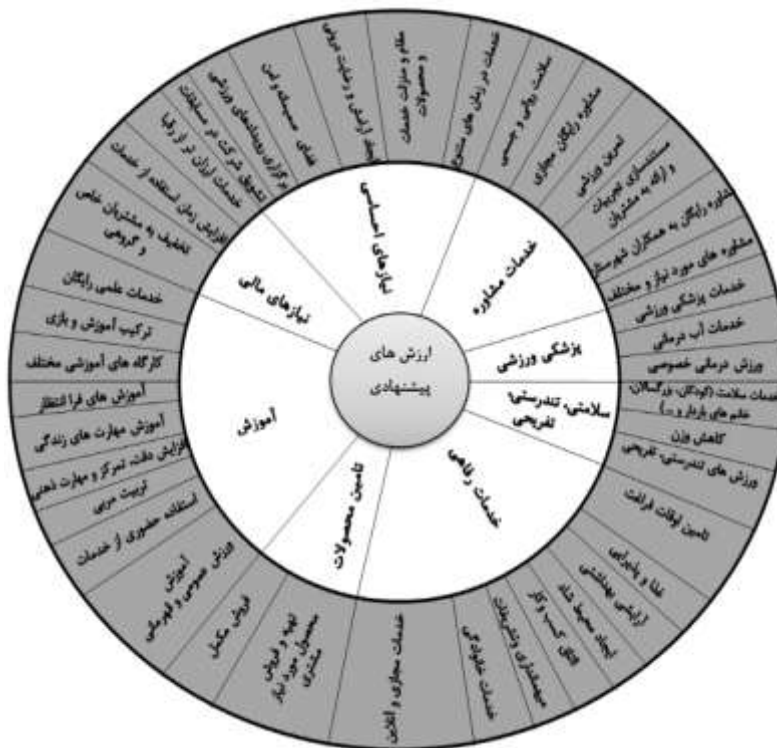
ردیف	کد محوری	کد مصاحبه شونده‌ها	فراوانی
۱	آموزش	I3, I4, I8, I9, I10, I11, I12, I14, I16, I17, I20	۱۸
۲	خدمات مشاوره	I1, I5, I8, I9, I10, I12, I15, I17, I18, I21	۱۲
۳	خدمات رفاهی	I1, I3, I12, I13, I17, I20	۱۱
۴	خدمات سلامتی، تندرستی و تفریحی	I1, I11, I15, I17, I20	۸
۵	نیازهای احساسی	I1, I11, I12, I17, I21	۸
۶	پزشکی ورزشی	I2, I6, I9, I13, I15, I21	۷
۷	نیازهای مالی	I5, I6, I11, I13, I20	۶
۸	تأمین محصولات	I8, I12, I13, I15	۴

در مجموع، نتایج حاصل از مصاحبه‌ها نشان می‌دهد که ارائه خدمات آموزشی، خدمات مشاوره، خدمات رفاهی، خدمات سلامتی، تندرستی، تفریحی، پاسخ‌گویی به نیازهای احساسی و خدمات پزشکی ورزشی، توجه به نیازهای مالی و تأمین محصولات موردنیاز مشتری در تعامل پیوسته با یکدیگر، به عنوان ارزش‌های پیشنهادی اصلی به مشتری در کسب‌وکارهای ورزشی مطرح هستند.

بحث و نتیجه‌گیری

جهت‌گیری آینده و ارزش پیشنهادی خدمات ناملموس به‌عنوان عنصر کلیدی رقابت در کسب‌وکارهای خدماتی است؛ با این حال، مفهوم ارزش پیشنهادی اغلب به‌طور مبهم تعریف شده است و مفاهیم نظری اساسی موردتوجه واقع نشده‌اند و شیوه‌های مدیریتی برای ایجاد ارزش پیشنهادی ناشناخته‌اند (تویتاری، راجالا، نیلسون و کرانن^۱، ۲۰۱۷)؛ بنابراین، براساس زمینه‌ها و ابعاد گوناگون کارآفرینی ورزشی باید مؤلفه‌های ارزش پیشنهادی به مشتری به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های نه‌گانه مدل کسب‌وکار در هر یک از کسب‌وکارهای ورزشی، به‌صورت اختصاصی و مجزا شناسایی شوند و برای ایجاد ساختارها و زمینه‌های مؤثر در خلق ارزش‌های پیشنهادی جذاب و نوآورانه برای مشتریان در رشته‌های گوناگون ورزشی برنامه‌ریزی کرد. در عمل، مدیران باید با یک چهارچوب روش‌شناختی اولیه برای نقشه‌برداری و درک ذی‌نفعان به‌ویژه کاربران، به شناسایی نیازها و منافع مشتریان و سازمان خود اقدام کنند و به‌طور مستمر ارزش‌های پیشنهادی به مشتریان را به گزاره‌های ارزشمندتر و غنی‌تر تبدیل کنند (بالداسر، گالابرتا و بوکن^۲، ۲۰۱۷)؛ درحالی‌که اگر بین ارزش پیشنهادی به مشتری توسط فروشنده با ارزش موردنظر مشتری متفاوت باشد، ارتباط و تعامل بعدی با مشتری مختل خواهد شد (بومان، مینر و ویلسون^۳، ۲۰۱۷). خلق ارزش برای مشتریان زمینه‌ساز خلق ثروت پایدار برای کسب‌وکارهای ورزشی است و موجب جذب و حفظ مشتریان و در نتیجه، حفظ و ارتقای موقعیت کسب‌وکار در بازار ورزش می‌شود. آرون (۲۰۱۵) نیز بیان کرد که برای برآوردن نیازهای مشتریان، مدیران باید نیازمندی‌های مشتریان خود را شناسایی کنند و براساس این نیازها ارزش‌های منحصربه‌فردی را ارائه دهند؛ برهمین‌اساس، پژوهش حاضر به شناسایی مؤلفه‌های ارزش پیشنهادی مدل کسب‌وکارهای ورزشی پرداخته است. براساس یافته‌ها، هشت بعد اصلی و ۴۰ بعد فرعی ارزش پیشنهادی به مشتری در کسب‌وکارهای ورزشی را که موردتوجه نمونه‌های پژوهش بوده است، می‌توان در قالب شکل شماره ۲ به‌عنوان مدل نهایی پژوهش نشان داد.

-
1. Toytari, Rajala, Nilsson & Keränen
 2. Baldassarre, Galabretta & Bocken
 3. Baumann, Meunier & Wilson



شکل ۲- مدل نهایی پژوهش (ارزش های پیشنهادی در مدل کسب و کارهای ورزشی)

نتایج حاصل از پژوهش نشان داد که ارائه خدمات آموزشی به مشتریان در جذب و حفظ مشتریان مؤثر است. این خدمات می توانند در زمینه های متنوع و در سطوح قهرمانی یا عمومی و به صورت ارائه اطلاعات علمی رایگان، برگزاری کارگاه های آموزشی مختلف، ارائه آموزش هایی فراتر از انتظار مشتریان، آموزش تربیت مربی و همچنین، آموزش به صورت حضوری، تلفنی و مجازی به افراد ارائه شوند تا افراد بیشتری به فعالیت های ورزشی علاقه مند شوند. بعد دوم ارزش پیشنهادی به مشتری، ارائه خدمات مشاوره به مشتریان و شبکه همکاران است که به دو صورت حضوری و غیرحضوری پیشنهاد می شود به مشتریان در زمینه های گوناگون ارائه شود. این مشاوره ها می توانند برای دریافت انواع آموزش و خدمات عمومی یا خصوصی باشند یا برای برنامه ریزی و هدف گذاری، برای معرفی کتاب یا یک نرم افزار متناسب با سطح مشتریان و همچنین، سنجش و ارزیابی جسمی و روانی مشتریان پیشنهاد می شوند. در بعد سوم، ارائه خدمات رفاهی به مشتریان به صورت حضوری و مجازی و در سطوح فردی و خانوادگی مانند توجه به تأمین اوقات فراغت، برگزاری اردوهای متنوع، ارائه خدمات

پذیرایی، غذا، آرایشی-بهداشتی، رعایت تشریفات میهمان‌داری و ایجاد اتاق رایانه پیشنهاد می‌شود. بعد چهارم، ارائه خدمات و طراحی ورزش‌های سلامتی، تندرستی، تفریحی برای نیازهای متنوع و سنین مختلف کودکان، جوانان، بزرگسالان، کهنسالان، زنان و مردان به‌ویژه زنان باردار است. بعد پنجم، ارائه خدمات با توجه به نیازهای احساسی مشتریان در زمان‌های متنوع و به‌صورت ایجاد فضای صمیمانه و امن و نیز تلاش برای ایجاد آرامش و رضایت درونی و توجه به برندسازی خدمات و برگزاری رویدادهای ورزشی متنوع است. بعد ششم، ارائه خدمات پزشکی ورزشی مانند آب‌درمانی، ورزش‌های عمومی، خصوصی و در منزل است. بعد هفتم توجه به سطح مالی مشتریان از جمله افزایش زمان استفاده از خدمات، کیفیت و قیمت متنوع و مناسب‌تر از رقبا و ارائه امتیاز به مشتریان خاص و گروهی است و درنهایت، توجه به تولید و تأمین محصولات و کالاهای گوناگون موردنیاز مشتریان است. محمدکاظمی و همکاران (۲۰۱۳) ارزش‌های پیشنهادی مؤسسات آموزشی شطرنج به مشتریان خود را در چهار بعد اصلی شامل آموزش، مشاوره، فروش لوازم و فعالیت‌های ترویجی مطرح کردند که با چهار بعد از یافته‌های پژوهش حاضر مطابقت دارند. فریدچهر (۱۳۸۹) نیز ارزش دریافت‌شده از نظر مشتریان را شامل سه بعد ارزش کارکردی، ارزش پولی و ارزش روان‌شناختی و مورتی و همکاران (۲۰۱۷) شامل ارزش هیجانی، ارزش خودشکوفایی و ارزش کارکردی اعلام کردند که با ابعاد این پژوهش هم‌خوانی دارند. همچنین، نتایج این پژوهش با یافته‌های شس و همکاران (۱۹۹۱a) هم‌خوانی دارد که ارزش پیشنهادی به مشتری را به پنج بعد کلیدی ارزش کارکردی، ارزش اجتماعی، ارزش احساسی، ارزش شناختی و ارزش موقعیتی تقسیم کردند. برخی دیگر، مؤلفه‌های ارزش پیشنهادی را به ترتیب ارزش اجتماعی، ارزش بازار، ارزش اقتصادی، ارزش کاربردی، ارزش روانی و همکاری و ارزش محیط کسب‌وکار به‌دست آوردند (ارسا و یومیت، ۲۰۱۲). از این دست می‌توان به پژوهشی که در سال ۲۰۰۶ انجام شد، اشاره کرد که ابعاد کلیدی ارزش پیشنهادی را شامل کارکردی (برخورد کارکنان، نوع خدمت و قیمت)، اجتماعی و احساسی بیان کرد (فانداس و همکاران، ۲۰۰۶، ۲۶۶). آنچه مسلم است، اشاره به عوامل کاربردی، عوامل اجتماعی، عوامل احساسی، عوامل مالی، آموزش، مشاوره، فروش لوازم و فعالیت‌های جانبی است که در یافته‌های پژوهشگران دیده شد که به‌نوعی، این عوامل را در ایجاد ارزش پیشنهادی به مشتری و خلق ثروت برای کسب‌وکارها مهم دانستند. با مقایسه نتایج حاصل از پژوهش حاضر با سایر پژوهش‌ها مشاهده می‌شود که باوجود تشابهاتی، تفاوت‌هایی نیز با آن‌ها وجود دارد. مهم‌ترین دلیل این ابعاد متفاوت می‌تواند شرایط منحصربه‌فرد کسب‌وکارهای ورزشی باشد. براساس پژوهش‌های گذشته نیز ارزش پیشنهادی به مشتری یکی از عناصر اصلی خلق ثروت برای کسب‌وکارها در حوزه‌های مختلف شناسایی شده بود. در پژوهش حاضر، مهم‌ترین مؤلفه‌های ارزش پیشنهادی به مشتریان کسب‌وکارهای ورزشی شامل ارائه خدمات آموزشی به مشتری، خدمات

مشاوره، خدمات رفاهی، خدمات سلامتی، تندرستی، تفریحی، پاسخ‌گویی به نیازهای احساسی و خدمات پزشکی ورزشی بودند و پس از آن، پاسخ‌گویی به نیازهای مالی و فروش محصولات در رتبه‌های بعدی مؤلفه‌های ارزش پیشنهادی به مشتریان کسب‌وکارهای ورزشی خدماتی بودند.

براساس یافته‌ها، به کارآفرینان ورزشی، مدیران و مالکان کسب‌وکارهای ورزشی پیشنهاد می‌شود با شناسایی و بهره‌گیری از مؤلفه‌های ارزش پیشنهادی، خدمات متنوعی که برای علاقه‌مندان به ورزش ارزش دارند، به آن‌ها ارائه کنند. این امر موجب می‌شود طیف گسترده‌تری از نیازها و خواسته‌های مشتریان هدف پاسخ داده شود و از این مسیر کسب‌وکارهای ورزشی می‌توانند به مزیت رقابتی و به‌دنبال آن، سودآوری، کسب سهم بازار بیشتر و درنهایت، رشد و توسعه بیشتر دست یابند. توجه به ارائه خدمات ذکرشده و نیز شناسایی خدمات قابل‌ارائه دیگر می‌تواند به توسعه و رونق کسب‌وکارهای خدمات ورزشی منجر شود. این توسعه علاوه بر توسعه اقتصادی و مالی در جامعه می‌تواند با علاقه‌مند کردن بخش بیشتری از افراد به ورزش و تندرستی، شاخص‌های سلامت در کشور را بهبود قابل‌ملاحظه‌ای بخشد.

References

1. Abedi Jafari, H., Taslimi, M., Faghihi, A., & Sheikhzade, M. (2011). Content analysis and content network: Simple and efficient method to explaining patterns in data quality. *Strategic Management Thought*, 10, 151-98. (Persian).
2. Aron, B. (2015). An exploratory study into managing value creation in tourism service firms: Understanding value creation phases at the intersection of the tourism service firm and their customers. *Tourism Management Journal*, 51, 186-200.
3. Adrodegari, F., Saccari, N., & Kowalkowski, C. (2016). A framework for PSS business model: Formalization and application. *Procedia CIRP*, 47, 519-24.
4. Ayazi, M., Toraji, F., Esmaili, M. R., & Zarei, A. (2015). Development and validity of the test of entrepreneurial behavior scale in sport's SMEs in Tehran. *International Journal of Biology, Pharmacy and Allied Sciences*, 4(11), 899-911.
5. Baldassarre, B., Galabretta, G., Bocken, N. M. P., & Jaskiewicz, T. (2017). Bridging sustainable business model innovation and user-driven innovation: A process for sustainable value proposition design. *Journal of Cleaner Production*, 147, 175-86.
6. Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
7. Baumann, J., Meunier, K., & Wilson, H. N. (2017). The challenge of communicating reciprocal value promises: Buyer-seller value proposition disparity in professional services. *Industrial Marketing Management*, 64, 107-21.
8. Chesbrough, H., & Rosenbloom, R. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox corporation's technology spinoff companies. *Harvard Business School. Industrial and Corporate Change*, 11(3), 529-55.

9. Esra, A., & Umit, A. (2012). Identifying dimensions of attractiveness in employer branding: Effects of age, gender, & current employment status. 8th International Strategic Management Conference. *Social and Behavioral Sciences*, 58, 1336-43.
10. Esmaeili, M., Ehsani, M., Kuzeh Chiyani, H., & Honari, H. (2016). Modeling the impact of market orientation on customer future behavior in sport facility according perceived value. *Sport Management Studies*, 8(36), 147-66. (Persian).
11. Fandos Roig, J. C., Sanchez, J., Moliner, M. A., & Monzonis, J. L. (2006). Customer perceived value in banking services. *International Journal of Bank Marketing*, 24, 266-83.
12. Faridchehr, A. (2011). Model for evaluating the value received from a client perspective. *Journal of Business Management*, 4(2), 83-99. (Persian).
13. Ghaforiyan, V. (2009). Value-based management. *Journal of Social Science Education*, 14(2), 8-16. (Persian).
14. Kans, M., & Ingwald, A. (2016). Business model development towards service management. *Procedia CIRP*, 47, 489-94.
15. Kessler, A., & Frank, H. (2009). Nascent entrepreneurship in a longitudinal perspective: The impact of person, environment, resources and the founding process on the decision to start business activities. *International Small Business Journal*, 27(6), 720-42.
16. Lambert, S. (2008). A conceptual framework for business model research. Paper presented at the 21st Bled Conference Collaboration on Overcoming Boundaries through Multi-Channel Interaction June, Bled, Slovenia.
17. Margret, J. (2002). Why business models matter. *Harvard Business Review*, 80(5), 86-92.
18. 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.
19. Moorthi, Y. L. R., & Mohan, B. C. (2017). Brand value proposition for bank customers in India. *International Journal of Bank Marketing*, 35(1), 24-44.
20. Osterwalder, A. (2004). The business model ontology a proposition in a design science approach. (Doctoral dissertation). L'Ecole des Hautes Etudes Commercialese de l'Université de Lausanne.
21. Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.
22. Pitney, A., & Parker, J. (2009). *Qualitative research in physical activity and the health professions*. Canada: Human Kinetics.
23. Ranjith, V. K. (2016). Business models and competitive advantage. *Procedia Economics and Finance*, 37, 203-7.
24. Rodrigues, K.F., Nappi, V., Rozenfeld, H. (2014). A proposal to support the value proposition in product oriented service business model of product service systems. Paper presented at the 6th CIRP Conference on Industrial Product-Service Systems. Available at www.sciencedirect.com. (Accessed, 2 January 2017).
25. Sawhney, R., & Piper, C. (2002). Value creation through enriched marketing-operations interface. *Journal of Operations Management*, 20(3), 259-72

26. Sharma, S., & Gutiérrez, A. J. (2010). An evaluation framework for viable business models for m-commerce in the information technology sector. *Electronic Markets*, 20(1), 33-52.
27. Sheehan, N. T., & Bruni-Bossio, V. (2015). Strategic value curve analysis: Diagnosing and improving customer value propositions. *Business Horizons*, 58(3), 317-24.
28. Sheth, J. N., Newman, B. I., & Gross, B. L. (1991a). Why we buy what we buy: A theory of consumption values. *Journal of business Research*, 22, 159-70.
29. Sheth, J. N., Newman, B. I., & Gross, B. L. (1991b). Consumption values and mark choices: Theory and applications. Cincinnati: South-Western Publications, Amarillo, TX.
30. Sweeney, J. C., & Soutar, G. (2001). Consumer perceived value: The development of multiple item scale. *Journal of Retailing*, 77(2), 203-20.
31. Tease, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43, 172-94.
32. Toytari, P., Rajala, R., Ollandt, N., & Keranen, N. (2017). A value proposition development framework for industrial service. Available at <http://scholarspace.manoa.hawaii.edu/handle/10125/41348> (Accessed, 2 January 2017).

استناد به مقاله

غلامی، ناصر، آقایی، نجف، محمدکاظمی، رضا، و صفاری، مرجان. (۱۳۹۸). ارزش پیشنهادی به مشتری در مدل کسب‌وکارهای ورزشی. مطالعات مدیریت ورزشی، ۱۰ (۵۳)، ۸۳-۹۸. شناسه دیجیتال: 10.22089/smrj.2017.3800.1742

Gholami, N., Aghaei, N., Mohammad Kazemi, R., & Saffari, M. (2019). Value Proposition to the Customer in Sport Business Model. *Sport Management Studies*. 10 (53): 83-98. (Persian). DOI: 10.22089/smrj.2017.3800.1742

Value Proposition to the Customer in Sport Business Model**N. Gholami¹, N. Aghaei², R. Mohammad Kazemi³, M. Saffari⁴**

1. Ph.D. in Sport Management, Kharazmi University*
2. Associate Professor of Sport Management, Kharazmi University
3. Associate Professor of Sport Management, Tehran University
4. Assistant Professor of Sport Management, Tarbiat Modares University

Received: 2017/02/24**Accepted: 2017/08/12**

Abstract

Why would a company's value proposition to customers by other companies? The value proposition of packages of products or services that meet the needs of a particular segment of customers. The aim of this research was identifying the components of value proposition Sport businesses model as one of the components 9 business model Osterwalder. This is an applied research and the kind of research was survey study. Statistical populations were owners and managements businesses of sport service and Academic experts in the field of business management and sports management those choice 21 persons. Sampling method was snowball Targeted and non-random until theoretical saturation. The methodology was qualitative using Content Analysis and Semi-structured interview methods and components to the customer value proposition as one of the main elements of the business model sports and sports services were identified. Results showed educational services provided to the customer, consulting services, utilities, health, wellness, recreation, sports medicine services and emotional needs the values of sports are offered in business. Then respond to financial needs and sell products in the next rank component of the value proposition to business customers' sports services. Based on the findings, it is recommended to business managers Sport, by analyzing the needs of customers, value proposition competitors and analyze the internal and external business, to create customer value proposition components as a key element of competition in Sport service businesses will have special attention.

Keywords: Sport Businesses, Entrepreneurship, Competitive

* Corresponding Author

Email: n_gholami54@yahoo.com