KHARAZMI UNIVERSITY

Research in Sport Management and Motor Behavior

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

Identify Appropriate Methods for Financial Block in Sports Tourism Businesses

Mostafa Mohammadian[1] , Nooshin Benar[2]*, Fatemeh Saeedi[3]

1. (Ph. D Student) Shahrood University of Technology, Shahrood, Iran.
2. (Ph. D) University of Guilan, Guilan, Iran. noshin.benar@gmail.com
3. (Ph.D Student) University of Guilan, Guilan, Iran.

ARTICLE INFO

Article type
Research Article

Article history
Received 2021/06/5
Revised 2022/01/18
Accepted 2022/02/14

KEYWORDS:
Business, Cost Structure, Financial Block, Revenue Model, Sports Tourism

CITE:
Mohammadian, Benar, Saeedi. **Identify Appropriate Methods for Financial Block in Sports Tourism Businesses,** *Research in Sport Management & Motor Behavior*, 2023: 13(25): 134-152

ABSTRACT

This study aims to identify the appropriate methods for the financial block as one of the four main elements of Osterwalder's business model. The present study is based on qualitative studies and Brown and Clarke (2006) theme analysis method. The statistical population of the research encompassed owners and adept managers specializing in sport tourism, as well as employees of diverse sections of sport tourism businesses in Guilan province. Fifteen individuals were chosen applying purposive sampling with the help of snowball and non-random techniques, the sampling procedure continued until the theoretical saturation stage was reached. This research has been carried by content analysis method and making use of Max QDA software. Findings indicate that the components of the financial block for this type of business include ten main dimensions and 27 sub-dimensions in 2 themes (theme) including, revenue model and cost structure. The cost structure also includes the cost of infrastructure facilities, the cost of tours, the cost of human resources and the cost of training and the revenue model also includes health and sports tourism services, facility rent, athlete certification, membership fees, and the use of apps and financial needs. Financial modeling from qualitative data analysis helps sports tourism business owners to make decisions in calculating situations and thus comparing different scenarios.

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

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02]
[DOR: 20.1001.1.22520716.1402.13.25.9.9]
[DOI: 10.61186/JRSM.13.25.134]

پژوهش در مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی

دانشگاه خوارزمی

شناسایی روش‌های مناسب برای بلوک مالی در کسب‌وکارهای گردشگری ورزشی

مصطفی محمدیان [۱]، نوشین بنار *[۲]، فاطمه سعیدی [۳]

۱ -دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشگاه صنعتی شاهرود، شاهرود، ایران.

۲ -استادیار مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه گیلان، گیلان، ایران.

۳- دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشگاه گیلان، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، گیلان، ایران.

اطلاعات مقاله:

نوع مقاله: مقاله پژوهشی

***نویسنده مسئول:**

noshin.benar@gmail.com

دریافت مقاله خرداد ماه ۱۴۰۰

ویرایش مقاله دی ماه ۱۴۰۰

پذیرش مقاله بهمن ماه ۱۴۰۰

واژه های کلیدی:

بلوک مالی، ساختار هزینه، کسب‌وکار، گردشگری ورزشی، مدل درآمدی

ارجاع:

محمدیان، بنار، سعیدی. **شناسایی روش‌های مناسب برای بلوک مالی در کسب‌وکارهای گردشگری ورزشی.** پژوهش در مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی، ۱۴۰۲: ۱۳(۲۵): ۱۵۲-۱۳۴

چکیده

هدف پژوهش حاضر شناسایی روش‌های مناسب برای بلوک مالی به عنوان یکی از چهار بخش اصلی مدل کسب‌وکار استروالدر در کسب‌وکارهای گردشگری ورزشی بود. پژوهش حاضر بر مبنای مطالعه‌ای کیفی و با روش تحلیل تم براون و کلارک (۲۰۰۶) انجام شده است. جامعهٔ آماری پژوهش شامل ذی‌نفعان و مدیران متخصص در بخش گردشگری ورزشی و همچنین افراد شاغل در بخش‌های مختلف کسب‌وکارهای گردشگری ورزشی استان گیلان بودند. تعداد ۱۵ نفر با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند با تکنیک گلوله‌برفی و غیرتصادفی تا مرحلهٔ اشباع نظری انتخاب شدند. این پژوهش با روش تحلیل مضمون و با استفاده از نرم‌افزار مکس کیودی‌ای انجام شده است. یافته‌ها حاکی از آن است که مؤلفه‌های بلوک مالی برای این نوع از کسب‌وکارها شامل ۱۰ بعد اصلی و ۲۷ بعد فرعی در ۲ مضمون (تم) شامل مدل درآمدی و ساختار هزینه می‌باشد. ساختار هزینه شامل هزینه آموزش، هزینه تسهیلات زیرساختی، هزینه برگزاری تورها و هزینه منابع انسانی و مدل درآمدی نیز شامل نیازهای مالی، صحه‌گذاری ورزشکاران، اجاره بهای تسهیلات، حق عضویت و استفاده از نرم-افزارها و خدمات سلامتی و گردشگری ورزشی می‌باشد. مدل‌سازی مالی حاصل از تحلیل داده‌های کیفی به صاحبان کسب‌وکارهای گردشگری ورزشی کمک می‌کند تا در محاسبه موقعیت‌ها و در نتیجه با مقایسه سناریوهای مختلف، تصمیم‌گیری کنند.

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02]

[DOR: 20.1001.1.22520716.1402.13.25.9.9]

[DOI: 10.61186/JRSM.13.25.134]

مقدمه

از آنجا که گردشگری یکی از بزرگ‌ترین صنایع در سطح جهان است که سرعت رشد بالایی دارد، انتظار می‌رود پس از همه‌گیری ویروس کرونا نقش مهمی در بازیابی ثبات اقتصادی و اجتماعی داشته باشد (۱). گردشگری دلیلی برای اکثر تحرکات بشر در دنیای مدرن است. براساس اعلام سازمان گردشگری جهانی (WTO)[1] (۲۰۲۰)، گردشگری بین‌المللی برای دهمین سال متوالی رشد خود را ۱/۵ میلیارد در سال ۲۰۱۹ اعلام کرده است و ۱/۸ میلیارد دلار از ورود گردشگران بین‌المللی تا سال ۲۰۳۰ تخمین زده می‌شود (۲). گردشگری ورزشی شکلی جدید از گردشگری در چند دهه اخیر محسوب می‌شود، به طوری‌که گردشگری و ورزش به هم وابسته و مکمل همدیگر شده‌اند (۳). پیوند میان گردشگری و ورزش نوع جدیدی از گردشگری را پدید آورده است که ساختاری نوین و جامع را برای پر کردن اوقات فراغت و تفریح همراه با نشاط روحی و جسمی انسان‌ها ایجاد می‌کند (٤). رشد مداوم گردشگری ورزشی آن را به یکی از محبوب‌ترین صنایع اوقات فراغت و بازار گردشگری تبدیل کرده است (۵).

کسب‌وکارهای گردشگری با مجموعه‌ای از تغییرات سریع در نیازها و خواسته‌های گردشگران و تغییرات مداوم محیطی روبه‌رو هستند. در این حالت، تنها کسب‌وکارهایی تداوم خواهد داشت که توانایی تشخیص این تغییرات و واکنش پویا در مقابل آن‌ها را داشته باشد (٦). به علاوه اینکه، درصد بالایی از شرکت‌های فعال در عرصهٔ تجارب گردشگری، مؤسسات کوچک و متوسط با توانایی‌های سازمانی و منابع محدودند که این شرایط حیات برای این سازمان‌ها را به چالشی مهم تبدیل کرده‌اند (۷). از این رو برای بقای این کسب‌وکارها، یک مدل کسب‌وکار خواه به صورت آشکارا (عینی و تشریحی) و خواه به صورت نهانی (ذهنی و تکوینی)، جهت طراحی ساختار تعاملات آن باید به کار گرفته شود (۸، ۹). طراحی یک مدل کسب‌وکار قوی به سازمان‌ها در درک چالش‌ها و به اشتراک‌گذاری اطلاعات با ذینفعان کمک می‌کند و موجب تسهیل در ایجاد تغییرها می‌شود (۱۰). اگرچه مدل‌های کسب‌وکار به منظور تجارت و رفتارهای اقتصادی از زمان‌های قبل از کلاسیک‌ها یکپارچه شده بودند اما مفهوم مدل کسب‌وکار با ظهور فناوری اطلاعات در اواسط دهه ۱۹۹۰ دچار نوسان شد و جهش عظیمی در آن رخ داد (۱۱). مدل کسب‌وکار چارچوبی برای پول‌سازی محسوب می‌شود؛ به طوری که نشان می‌دهد که یک بنگاه چه مجموعه فعالیت‌هایی را، چگونه و در چه زمانی باید انجام دهد تا مشتریان از آنچه که می‌خواهند بهره‌مند شده و سود ببرند (۱۲، ۱۳، ١٤، ۱۵، ١٦). همچنین، راحت‌ترین و جدیدترین روش برای نشان دادن اینکه شرکت چگونه کسب‌وکار خود را ایجاد می‌کند، از طریق مدل کسب‌وکار است. امروزه، مدل کسب‌وکار مهم‌تر از نوآوری است (۱۷، ۱۸). به عبارت دیگر، مدل کسب‌وکار را می‌توان به عنوان طراحی یا ساختار مکانیسم‌های کسب، توزیع و خلق ارزش تعریف کرد. بدون یک مدل کسب‌وکار، جریان درآمدی مناسب و رفع نیازهای مشتریان امکان‌پذیر نخواهد بود (۸). در ارائه تعاریف و مدل‌های کسب‌وکار

[1]. World Tourism Organization

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02]
[DOR: 20.1001.1.22520716.1402.13.25.9.9]
[DOI: 10.61186/JRSM.13.25.134]

هر اندیشمندی با توجه به جنبه‌ها و بخش‌های خاص کسب‌وکار، به ارائه مدل و تعریف آن پرداخته است (جدول (۱)).

جدول (۱). الگوهای طراحی مدل کسب‌وکار صاحب‌نظران مختلف (۱۹)

ردیف	نام صاحب-نظر	نام مدل	ابعاد طراحی	نقاط قوت	نقاط ضعف
۱	فابر[1]	SOFT	خدمات سازمان مالی فناوری	– توجه به مشارکت مبتنی بر ارزش – توجه به ابعاد مختلف کسب‌وکار در طراحی مدل – توجه به بعد بازار در طراحی مدل – توجه به عوامل محیطی در طراحی مدل	– عدم توجه به فازهای طراحی مدل کسب‌وکار – عدم توجه به تغییرات عوامل موثر بر کسب‌وکار
۲	متلی و پدرسون[2]	MAPIT	بازار عوامل محصول حوزه تأثیر معاملات	– توجه به زنجیره ارزش – توجه به ابعاد مختلف کسب‌وکار در طراحی مدل – توانایی شناسایی و مقایسه مدل‌های کسب‌وکار – توجه به تأثیر بخش‌های مختلف شبکه ارزش بر هم	– عدم توجه به فازهای طراحی مدل کسب‌وکار – عدم توجه به ریسک‌های کسب – عدم توجه به تغییرات عوامل موثر بر کسب‌وکار
۳	اسلوتزکی، استاهلر، آفوا و توکی و پورتر[3]	IDEA	شناسایی طراحی ارزیابی جمع‌آوری و یکپارچه سازی	– توجه به مالکیت مبتنی بر ارزش – توجه به فازهای طراحی مدل کسب‌وکار – توجه به تغییرات و قابلیت‌های بالقوه فناوری – توانایی شناسایی و مقایسه مدل‌های کسب‌وکار	– عدم توجه جامع به عناصر و ابعاد طراحی مدل کسب‌وکار – عدم توجه جامع به عوامل تأثیرگذار محیطی در طراحی مدل
٤	امرال ساوی[4]	VISOR	ارزش اینترفیسی سرویس سازماندهی درآمد	– توجه به بعد مشتری مداری – توجه به ابعاد و عناصر طراحی مدل – توانایی یکپارچه‌سازی رویکردهای مختلف توسعه مدل کسب‌وکار – توجه به تجارت کاربر و فاکتورهای جایگزینی	– عدم توجه جامع به فازهای طراحی مدل کسب‌وکار

1. Faber
2. Motley and Pederson
3. Slotsky, Stahler, Afuah & Tukey and Porter
4. Amral Savi

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02]
[DOR: 20.1001.1.22520716.1402.13.25.9.9]
[DOI: 10.61186/JRSM.13.25.134]

۵	**هری بومن و همکاران**[1]	**FBBM**	**سازمان** فناوری خدمات مالی	– توجه به مشارکت مبتنی بر ارزش – توجه به شبکه‌های ارزش انعطاف‌پذیر به جای زنجیره‌های ارزش سنتی، استاتیک و خطی – توجه به ارتباط بین ابعاد، سازمانی، فناوری و خدمات – توجه به فازهای طراحی مدل – توجه به روایی و پایایی مدل کسب‌وکار قبل از شکل‌گیری شبکه	– عدم توجه جامع به فازهای طراحی مدل – عدم توجه جامع به عوامل محیطی
٦	کیجل، بومن، هکر و فابر[2]	Dynamic	طراحی خدمات طراحی سازمانی طراحی فناوری طراحی مالی	– توجه خاص به تغییر محوری و پویایی – توجه به ابعاد و عناصر طراحی مدل – توجه ویژه به ابعاد مختلف ارزش	– عدم توجه جامع به فازهای طراحی مدل
۷	استروالدر و پیگنور[3]	Canvas	مشتریان ارزش پیشنهادی زیرساخت مالی	–توجه به بخش‌های مشتری، ارتباط با مشتری و فعالیت‌ها، مشارکت‌ها و منابع کلیدی –توجه به جریان‌های درآمدی و ساختار هزینه توجه به نوآوری، پویایی و بررسی مجدد مدل	–دیده نشدن ریسک در تابلو طراحی

از نظر استوروالدر مدل کسب و کار شامل چهار بخش محصول، اینترفیس مشتری، مدیریت زیرساختار و منابع مالی است. وی همچنین برای هریک از این عناصر اجزایی را برمی شمارد.عنصر محصول شامل ارزش ارائه شده، اینترفیس مشتری شامل مشتری هدف، کانال توزیع و روابط، مدیریت زیرساختار شامل پیکربندی ارزش، قابلیت و توانایی و همکاری و منابع مالی شامل ساختار هزینه و مدل درآمد است (۲۰).

مدل مالی را می‌توان در بررسی و تحلیل ادبیات به عنوان آخرین جزء مدل کسب‌وکـار در نظر گرفت (۱۱، ۱۸، ۲۱)؛ که عملکرد کنترل و برنامه‌ریزی مالی را فرض می‌کند. این مهم ابتدا از طریق برنامه‌ریزی مالی دقیق، به منظور تضمین جریان بدون اصطکاک سرمایه و در مرحلهٔ دوم از طریق تجزیه‌وتحلیل ساختار هزینه انجام می‌شود (۲۲). تیس[4](۲۰۱۰) مدل مالی را به عنوان یکی از اجزاء مدل کسب‌وکار معرفی نمود و عنوان نمود، بخش مالی بیانگر هزینه و سود ایجاد شده از سه عنصر محصول، اینترفیس مشتری، مدیریت زیرساخت و نحوه توزیع آن در میان سهامداران کسب‌وکار می‌باشد. در واقع مدل مالی، توزیع هزینه‌ها و منافع اقتصادی را میان بازیگران کسب‌وکار که مسئول اثرات اجتماعی و بوم‌شناسی سازمان می‌باشند، منعکس می‌نماید (۸). هر کسب‌وکاری برای اینکه توجیه اقتصادی داشته باشد نیاز به بررسی و تحلیل هزینه داشته و از طرفی منابع درآمدی که می‌تواند تکاپوی هزینه‌ها را داشته باشد باید مشخص شود. بهترین کالاها و خدمات و بهترین سطح

[1]. Harry Bowman et al
[2]. Kiegel, Bowman, Hacker and Faber
[3]. Osterwalder and Pigneur
[4]. Teece

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02]
[DOR: 20.1001.1.22520716.1402.13.25.9.9]
[DOI: 10.61186/JRSM.13.25.134]

از ارتباط با مشتری تنها زمانی ارزشمند است که موفقیت‌های مالی بلندمدت برای شرکت فراهم کنند که مدل‌های درآمد و هزینه از عوامل تعیین‌کننده در این مورد می‌باشند (۱۰). مؤلفه سازنده جریان‌های درآمدی نشان‌دهنده درآمدی است که شرکت از هر بخش مشتری کسب می‌کند. اگر مشتریان قلب کسب‌وکار باشند، جریان‌های درآمدی شریان‌های آن را تشکیل می‌دهند. همچنین ساختار هزینه تمامی هزینه‌هایی را تشریح می‌کند که اجزای مدل کسب‌وکار با خود به همراه دارد. این اجزاء سازنده مهم‌ترین هزینه‌هایی که حین اجرای یک مدل کسب‌وکار خاص ایجاد می‌شود را توصیف می‌کند. خلق و ارائه ارزش، حفظ ارتباط با مشتری و ایجاد درآمد، همگی با خود هزینه‌هایی را به همراه دارند (۲۳).

محققان بسیاری در بررسی مدل کسب‌وکارهای مختلف به مطالعه بخش مالی این مدل پرداخته‌اند. بر اساس یافته‌های هپولی[1](۲۰۲۰) در بررسی بوم مدل کسب‌وکار برای استراحتگاه‌های ورزشی، رفاهی و فعالیت بدنی، مؤلفه‌های جریان درآمدی شامل پرداخت برای بسته‌های خدمات و فعالیت‌های ورزشی/ فضای باز، هزینه‌های مشارکت (اردوها و آخر هفته‌های فعال)، درآمد حاصل از اجاره (امکانات و تجهیزات)، اقامت شبانه، عضویت (بعنوان مثال پرداخت‌های ماهانه) می‌باشد (۲٤). امینی و مزروعی‌سبدانی (۱۳۹۹) در مفهوم‌سازی مدل کسب‌وکار گردشگری در صنایع‌دستی اصفهان، جریان‌های درآمدی را شامل فروش داخلی، صادرات و درآمد حاصل از برند هنرمند معرفی نمودند. همچنین مهم‌ترین هزینه‌های شناسایی‌شده نیز شامل هزینه مواد اولیه، هزینه حقوق و دستمزد نیروی انسانی، هزینه لوازم محیط کار (شامل صندلی، میز و ابزارهای کار وغیره)، هزینه مکان تولید یا عرضه (شامل اجاره‌بها، آب و برق و مالیات و عوارض فروشگاه) و سایر هزینه‌ها می‌باشد (۲۵). یاوری‌گهر، حنفی‌زاده و حاجی‌احمدی فرمهینی (۱۳۹۹) در بررسی مدل کسب‌وکار گردشگری الکترونیک در ارتباط با عنصر جریان درآمدی به مواردی همچون تخفیف برای مشتریانی که با حجم زیاد یا به طور مداوم خرید می‌کنند، عدم کاهش قیمت و بالا بردن ارزش خدمت به جای آن، تخفیف برای مشتریانی که زودتر خرید می‌کنند، قیمت‌گذاری لحظه آخری، ارائه خدمت با قیمت بسیار پایین و با سود اندک جهت جذب مشتریان بیشتر، اشاره نمودند. همچنین ارائه خدمات متنوع، افزایش خدمات به لحاظ کمی، کاهش هزینه‌ها از طریق خودکارسازی فعالیت‌ها و کاهش عوامل انسانی و کاهش هزینه‌ها از طریق برون‌سپاری برخی خدمات را به عنوان گویه‌های عنصر ساختار هزینه بیان نمودند (۲٦). همچنین بر اساس یافته‌های ساچمه فروش (۱۳۹۷) در شناسایی ایده‌های جدید در حوزه کسب‌وکارهای گردشگری، جریان‌های درآمدی را رایگان، مبادله پایاپای خدمت و محصول، فریمیوم، حق عضویت، کرایه، نرخ ثابت، حق امتیاز، پرداخت به ازای هر بار استفاده، قیمت‌گذاری پویا، تبلیغات، همکاریریال واسطه گری و کمیسیون، کرایه، پرداخت به مقدار دلخواه معرفی نمودند و هزینه تجهیزات، هزینه تبلیغات و بازاریابی، هزینه تولید محتوا، حقوق کارمندان، اجاره محل، اجاره مجوز، هزینه سرور، نگهداری، هزینه آموزش، هزینه راه‌اندازی و طراحی وب‌سایت، هزینه تحقیق و توسعه را به عنوان اجزاء ساختار هزینه معرفی نمودند (۲۷). پورمرشد (۱۳۹٦) در بررسی مدل کسب و کار با رویکرد

[1] . Hapuli

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02]
[DOR: 20.1001.1.22520716.1402.13.25.9.9]
[DOI: 10.61186/JRSM.13.25.134]

توسعه گردشگری نشان داد جریان درآمدی اقامتگاه سنتی از فروش خدمات اقامت، تبلیغات و فروش خدمات غذا و نوشیدنی بدست می‌آید و هزینه‌های اداری، هزینه‌های بازاریابی و فروش و هزینه‌های مرتبط با ارزش‌های قابل ارائه را نشان می‌دهد (۲۸). مرور مطالعات انجام شده نشان می‌دهد، محققین بسیاری ابعاد و اجزای متعددی برای مدل‌های کسب‌وکار ارائه کرده‌اند. این در حالی است که مطالعات اندکی به بررسی بخش مالی مدل‌های کسب‌وکار گردشگری به ویژه گردشگری ورزشی پرداخته‌اند. باید توجه داشت از آنجا که سود، تفاوت بین درآمدها و هزینه‌های ایجاد این درآمدهاست، مهم‌ترین بخش از شکل‌دهی و اجرای یک مدل کسب‌وکار، شناسایی و درک مدل مالی یعنی همان درآمد و هزینه‌ها در بازار است که بنگاه در آن رقابت دارد. این موضوع به دو دلیل دارای اهمیت است. نخست اینکه با شناسایی منابع درآمد در هر بازار و به خصوص سودآوری هر منبع، بنگاه می‌تواند شانس بهتری در انتخاب فعالیت‌ها، چگونگی و زمان اجرای آن‌ها داشته باشد تا سودآوری خود را افزایش دهد. دومین دلیل برای درک اهمیت مدل مالی بنگاه آن است که شناسایی جریان‌های درآمدی و ساختار هزینه در درک تهدیدات دگرگونی‌های که متوجه آن است، در موقعیت بهتری قرار می‌دهد. از طرفی باید توجه داشت که زندگی روزمره مدیران و صاحبان کسب‌وکارها با اموری که شامل تصمیم‌گیری است معنی پیدا می‌کند. مدل‌سازی مالی به آن‌ها کمک می‌کند تا در محاسبه موقعیت‌ها و در نتیجه با مقایسه سناریوهای مختلف، تصمیم‌گیری کنند. در واقع یکی از پیش نیازهای لازم برای مدیران، تهیه گزارش‌های پیش‌بینی درآمد–هزینه است. به نحوی که با استفاده از پیش‌بینی درآمدها و هزینه مالی آن، ارزش کل سرمایه‌گذاری‌شان را در هر مقطع زمانی مشخص می‌کنند. با توجه به آنچه عنوان گردید، داشتن یک مدل مالی که جریان‌های درآمدی و هزینه‌ها را شناسایی و مشخص کند بسیار مهم می‌باشد. از این رو پژوهش حاضر به دنبال آن است که تمامی مؤلفه‌های بلوک مالی اعم از ساختار هزینه و درآمدها را شناسایی و در واقع به دنبال پاسخ به این سؤال اساسی است که روش‌های کسب درآمد و ساختار هزینه مناسب در مدل کسب‌وکارهای گردشگری ورزشی چگونه است؟

روش‌شناسی

در این پژوهش برای تجزیه وتحلیل داده‌های کیفی حاصل از مصاحبه، از روش تحلیل تم استفاده شده است که شامل فرآیند شش مرحله‌ای تحلیل تم براون و کلارک[1](۲۰۰۶) می‌باشد. تحلیل تم یکی از روش‌های اساسی تحلیل در پژوهش کیفی است. این روش برای شناسایی، تحلیل و گزارش دادن الگوهای (تم‌های) موجود در داده‌ها به‌کار می‌رود. مراحل ششگانهٔ تحلیل تم عبارتاند از:

گام اول، آشنایی با داده‌ها: این مرحله پایه و اساس سایر مراحل پژوهش است. برای اینکه پژوهشگر با عمق و گسترهٔ محتوایی داده‌ها آشنا شود لازم است که خود را تا اندازه‌ای در آن‌ها غوطه‌ور سازد. غوطه‌ور شدن در داده‌ها معمولاً شامل بازخوانی مکرر داده‌ها به صورت فعال، یعنی جست‌وجوی معانی و الگوهاست.

[1] . Braun, V. & Clarke

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02]
[DOR: 20.1001.1.22520716.1402.13.25.9.9]
[DOI: 10.61186/JRSM.13.25.134]

گام دوم، ایجاد کدهای اولیه: مرحلهٔ دوم زمانی شروع می‌شود که پژوهشگر داده‌ها را خوانـده و با آن‌ها آشنایی پیدا کرده است. این مرحله شامل ایجـاد کدهای اولیه از داده‌هاست؛ البتـه داده‌های کدگذاری شده با واحدهای تحلیل (تم‌ها) که گسترده‌ترند، تفاوت دارند.

گام سوم، جست‌وجوی تم‌ها: این مرحله زمانی شروع می‌شود که همـهٔ داده‌ها، کدگـذاری و جمع‌آوری شده باشند و پژوهشگر فهرستی از کدهای گوناگون در اختیار داشته باشد که در طـول پژوهش حاصل شده باشند. در این مرحله، پژوهشگر تحلیل را آغاز می‌کند و در نظر می‌گیرد که چگونه کدهای گوناگون می‌توانند برای ایجاد یک مجموعه از تم‌های اصلی و فرعی ترکیب شوند.

گام چهارم، بازبینی تم‌ها: مرحلهٔ چهارم زمانی شروع می‌شود که پژوهشگر مجموعه‌ای از تم‌ها را ایجاد کرده، آن‌ها را بازبینی می‌کند. معیار قضاوت نیز در این گام، تجانس درونی و تباین بیرونی است. مضامین پذیرفته شده در یک تم باید از نظر معنایی با هم متجانس باشند؛ درحالی که بین تم‌های متفاوت باید تفاوت‌هایی مشخص و واضح موجود باشند. در این مرحله پژوهشگر باید بررسی کند که آیا این تم‌ها، یک الگوی جامع و منسجم شکل می‌دهند.

گام پنجم، تعریف و نامگذاری تم‌ها: مرحلهٔ پنجم زمانی شروع می‌شود که یک نقشهٔ رضایت‌بخش از تم‌ها وجود داشته باشد. پژوهشگر در این مرحله، تم‌هایی را که ارائه کـرده، تعریف و بازبینی مجدد می‌کند. سپس، داده‌های داخل آن‌ها را تحلیل می‌کند. در این مرحله، پژوهشگر باید برای هر تم، یک تحلیل مختصر و مشخص مرتبط بـا سؤال اصلی پـژوهش بنویسید.

گام ششم، تهیهٔ گزارش: مرحلهٔ ششم زمانی شروع می‌شود که پژوهشگر مجموعه‌ای از تم‌های کاملاً آبدیده را در اختیار داشته باشد. این مرحله شامل تحلیل پایانی و نگارش گزارش است. گزارش پایانی باید یک داستان مختصر، منطقی، منسجم و غیرتکراری را دربارهٔ تم‌ها و داده‌های مرتبط با هر تم، ارائه کند (۲۹).

جامعهٔ آماری شامل ذی‌نفعان و مدیران و همچنین افراد شاغل در بخش‌های مختلف کسب‌وکارهای گردشگری ورزشی در استان گیلان می‌باشند. روش نمونه‌گیری هدفمند و گلوله‌برفی در نظر گرفته شده است. در این بخش، مصاحبه‌ها به صورت نیمه‌ساختار یافته با تأیید خبرگان این حوزه تهیه شد و روند مصاحبه تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. با انجام مصاحبه‌های ۱۲، ۱۳، ۱٤ و ۱۵ این نتیجه حاصل شد که گویه‌های جدیدی شناسایی نمی‌شوند و مصاحبه‌ها تکراری هستند و انجام مصاحبه متوقف شد. همچنین در این پژوهش از نرم‌افزار مکس کیودی‌ای[1] استفاده شد. همچنین مشخصات مصاحبه‌شونده‌ها در حوزهٔ شناسایی مؤلفه‌های بلوک مالی در کسب‌وکارهای گردشگری ورزشی در جدول شمارهٔ (۲) ارائه شده است.

جدول (۲). مشخصات مصاحبه‌شونده‌ها

کد	تحصیلات	نوع فعالیت	مدت فعالیت (سال)
I_1	کارشناسی	گردشگری ورزشی	۵

[1] . MAXQDA

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02]
[DOR: 20.1001.1.22520716.1402.13.25.9.9]
[DOI: 10.61186/JRSM.13.25.134]

کد	تحصیلات	نوع فعالیت	مدت فعالیت (سال)
I_2	کارشناسی	انجمن گردشگری ورزشی	۲۰
I_3	دکتری	خدمات ورزشی	٤
I_4	کارشناسی	دفاتر گردشگری ورزشی	۳
I_5	دکتری	هیئت علمی	۷
I_6	دکتری	هیئت علمی	٦
I_7	کارشناسی ارشد	کمیته گردشگری ورزشی	۹
I_8	کاردانی	بوم‌گردی تفریحی-ورزشی	۱۱
I_9	دکتری	معاون صنایع دستی و گردشگری	۱۰
I_{10}	کارشناسی	مشاور توسعه گردشگری	۱۳
I_{11}	کارشناسی ارشد	رئیس توسعه کارآفرینی	۱۵
I_{12}	کارشناسی ارشد	مدیر کارآفرینی و کسب‌وکار	۲۲
I_{13}	کارشناسی	کارشناس گردشگری و روابط عمومی	٤
I_{14}	کارشناسی ارشد	معاونت گردشگری (بند ب)[1]	١٦
I_{15}	کارشناسی ارشد	کارشناس گردشگری ورزشی	۸

به منظور تعیین روایی، با هدف افزایش کیفیت پژوهش به رعایت سه نکته توجه شد: استفاده از منابع متعدد؛ تحلیل‌گران متعدد؛ روش‌های متعدد (۳۰). در این پژوهش، مشارکت‌کنندگان از طیف متنوع مدیران و مالکان کسب‌وکارهای 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. 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 درون موضوعی بین دو کدگذار استفاده شد. برای محاسبه پایایی بازآزمون از میان مصاحبه‌ها چند مصاحبه به عنوان نمونه انتخاب و هرکدام از آن‌ها در فاصله زمانی کوتاه و مشخص دو بار کدگذاری می‌شود؛ سپس کدهای مشخص شده در دو فاصله زمانی برای هر کدام از مصاحبه‌ها با هم مقایسه می‌شود. روش محاسبه پایایی بین کدگذاری انجام شده توسط پژوهشگر در دو فاصله زمانی بدین ترتیب است:

$$\text{درصد پایایی بازآزمون} = \frac{\text{تعداد توافقات} \times ۲}{\text{تعداد کل کدها}} \times ۱۰۰$$

فرمول (۱). روش محاسبه درصد پایایی بازآزمون

برای محاسبه پایایی بازآزمون، سه مصاحبه انتخاب، و هر کدام از آن‌ها دو بار در فاصله زمانی ۳۰ روزه توسط پژوهشگر کدگذاری شد. نتایج این کدگذاری‌ها در جدول (۳) آمده است.

۱ . بند (ب): تورگردانی با استناد به آئین نامه نظارت بر تأسیس و فعالیت دفاتر خدمات مسافرتی، سیاحتی، زیارتی و جهانگردی می‌باشد که تحت نظر معاونت گردشگری (بند ب) فعالیت می‌کنند.

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02]
[DOR: 20.1001.1.22520716.1402.13.25.9.9]
[DOI: 10.61186/JRSM.13.25.134]

جدول (۳). محاسبه پایایی بازآزمون

ردیف	عنوان مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	تعداد نبود توافقات	پایایی بازآزمون
۱	مصاحبه پنجم	۲۲	۹	٤	۸۱/۸۲
۲	مصاحبه هفتم	۱۸	۸	۲	۸۸/۸۸
۳	مصاحبه یازدهم	۲۱	۹	۳	۸۵/۷۱
مجموع		٦٥	۲٦	۹	۸۵/۲٤

یافته‌های جدول (۳) نشان می‌دهد که مجموع کدگذاری در دو فاصله زمانی سی روزه برابر ٦٥، تعداد کل توافقات انجام شده بین سه مصاحبه برابر ۲٦ و تعداد کل نبود توافقات بالغ بر ۹ مورد است؛ بنابراین یافته‌های مربوط به پایایی بازآزمون نشان می‌دهد نتیجه استفاده از فرمول یاد شده، برابر با ۸۵/۲٤ درصد است و از آنجا که پایایی بیش از ٦۰ درصد، قابل قبول است، می‌توان نتیجه گرفت که کدگذاری‌ها از پایایی مناسبی برخوردار است (۳۱).

برای محاسبه پایایی مصاحبه با روش توافق درون موضوعی دو کدگذار، از پژوهشگر حوزه مدیریت ورزشی (با مدرک دکتری) و آشنا به تحلیل مضمون درخواست شد تا به عنوان کدگذار ثانویه در پژوهش مشارکت کند و در ادامه، پژوهشگر به همراه این همکار پژوهش، سه مصاحبه را کدگذاری کرد و درصد توافق درون موضوعی، که به عنوان شاخص پایایی تحلیل به کار می‌رود با استفاده از فرمول زیر محاسبه شد:

$$\text{درصد توافق} = \frac{\text{تعداد توافقات} \times ۲}{\text{تعداد کل کدها}} \times ۱۰۰$$

فرمول (۲). روش محاسبه درصد پایایی بین دوکدگذار

در این پژوهش برای محاسبه پایایی بین دوکدگذار، سه مصاحبه انتخاب، و هر کدام از آن‌ها دو بار در فاصله زمانی ۳۰ روزه توسط پژوهشگر کدگذاری شد. نتایج این کدگذاری‌ها در جدول (٤) آمده است.

جدول (٤). محاسبه پایایی بین دوکدگذار

ردیف	شماره مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	تعداد نبود توافقات	پایایی بازآزمون
۱	مصاحبه دوم	۱۸	۸	۲	۸۸/۸۸
۲	مصاحبه هفتم	۱٦	۷	۲	۸۷/۵
۳	مصاحبه سیزدهم	۲۵	۱۰	۵	۸۰
مجموع		۵۹	۲۵	۹	۸٤/٤۷

یافته‌های جدول (٤) نشان می‌دهد که تعداد کل کدها، که توسط پژوهشگر و همکار به ثبت رسیده است برابر با ۵۹، تعداد کل توافقات بین این کدها ۲۵ و تعداد کل نبود توافقات بین این کدها برابر با ۹ است. پایایی بین کدگذاران برای مصاحبه‌های این پژوهش با استفاده از فرمول یاد شده برابر با ۸٤/٤۷ درصد است و از آنجا که پایایی بیش از ٦۰ درصد قابل قبول است، می‌توان نتیجه گرفت که کدگذاری‌ها از پایایی مناسبی برخوردار است (۳۱).

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02]
[DOR: 20.1001.1.22520716.1402.13.25.9.9]
[DOI: 10.61186/JRSM.13.25.134]

یافته‌ها

نتایج تحلیل تم نشان می‌دهد که الگوی بلوک مالی برای کسب‌وکارهای گردشگری ورزشی از ۱۰ بعد اصلی و ۲۷ بعد فرعی در ۲ تم، تشکیل شده است. همچنین شرح مفاهیم و نحوه دست‌یابی به مضامین فرعی به شکل مختصر در جدول (۵) ارائه گردیده است.

جدول (۵). استخراج مفاهیم گزینشی و مضامین فرعی

ردیف	مصاحبه‌شونده	شرح مفهوم	شرح مضمون فرعی
۱	I_5,I_8,I_{14}	کاهش قیمت غذا	نیازهای مالی
۲	I_1,I_{10},I_{13},I_{15}	پکیج گردشگری	
۳	I_{12},I_{13}	هزینه پایین و کیفیت خوب	
٤	$I_2,I_3,I_9,I_{13},I_{14}$	اسکان با کمترین هزینه	
٥	I_4,I_7,I_{12},I_{15}	در اختیار گذاشتن تجهیزات با قیمت مناسب	
٦	$I_4,I_5,I_7,I_8,I_{11},I_{12},I_{14},I_{15}$	استفاده از ورزشکاران	صحه‌گذاری ورزشکاران
۷	I_1,I_8,I_{10},I_{13}	شرکت کردن ورزشکاران در تورها	
۸	$I_2,I_3,I_5,I_6,I_{12},I_{13}$	ورزشکاران علاقه مند به فعالیتهای گردشگری ورزشی	
۹	$I_1,I_3,I_4,I_7,I_9,I_{13},I_{14},I_{15}$	درآمدزایی از طریق ورزش‌های هیجانی	تأمین محصولات
۱۰	I_2,I_5,I_{12},I_{13}	تقاضا محور بودن	
۱۱	I_1,I_4,I_8,I_{12}	غذا، تجهیزات، کیفیت مکان	
۱۲	I_1,I_6,I_7,I_9,I_{11}	زمین	هزینه تسهیلات زیرساختی
۱۳	I_{12},I_{14},I_{15}	نگهداری	
۱٤	$I_2,I_9,I_{10},I_{11},I_{14}$	زیرساخت‌های اولیه	
۱٥	$I_1,I_2,I_5,I_7,I_9,I_{12},I_{14},I_{15}$	تورها	هزینه برگزاری تورها
۱٦	$I_2,I_3,I_6,I_{10},I_{12}$	پکیج‌ها	
۱۷	$I_2,I_9,I_{10},I_{13},I_{14}$	خدمات سلامتی	خدمات سلامتی و گردشگری ورزشی
۱۸	I_1,I_6,I_{11},I_{15}	خدمات گردشگری	
۱۹	I_2,I_8,I_{12},I_{15}	هزینه ورودی و ثبت نام	حق عضویت و استفاده از اپ‌ها
۲۰	$I_4,I_8,I_9,I_{10},I_{14}$	هزینه اپلیکیشن	
۲۱	I_1,I_5,I_{11}	نیروی انسانی	هزینه منابع انسانی
۲۲	I_2,I_3,I_6,I_8,I_9	حقوق و دستمزد	
۲۳	I_{10},I_{12}	کرایه تجهیزات	اجاره بها تسهیلات
۲٤	$I_4,I_7,I_8,I_{10},I_{11}$	اسکان	

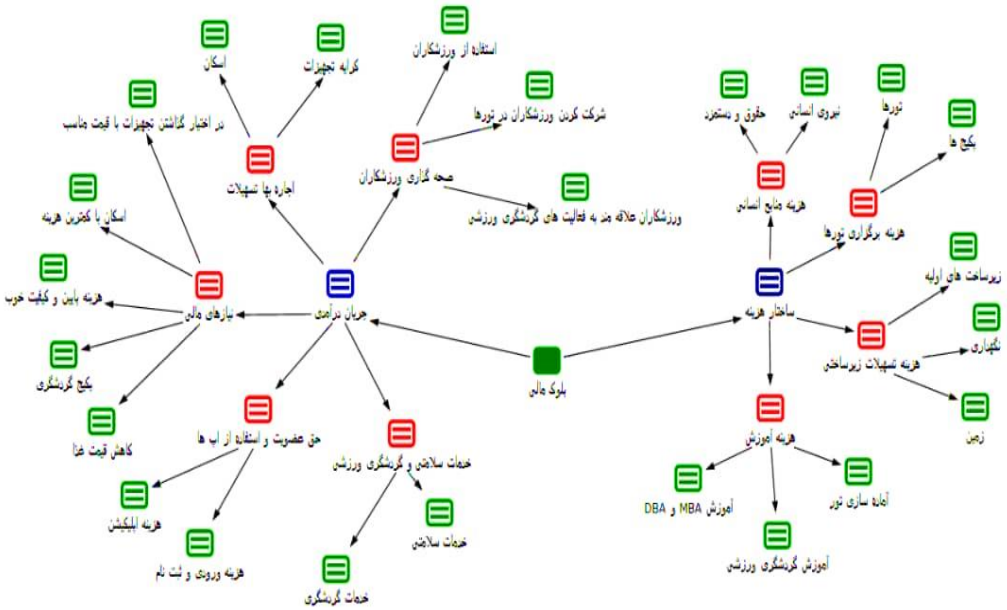
[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02]
[DOR: 20.1001.1.22520716.1402.13.25.9.9]
[DOI: 10.61186/JRSM.13.25.134]

ردیف	مصاحبه‌شونده	شرح مفهوم	شرح مضمون فرعی
۲۵	I_{11}	آموزش گردشگری ورزشی	هزینه آموزش
۲۶	I_2,I_{13}	آموزش DBA و MBA	
۲۷	I_2,I_3	آماده‌سازی تور	

در جدول (٦) به جمع‌بندی نهایی مصاحبه‌ها پرداخته شد. تم‌های فرعی شناسایی شده در نه ردیف و اهمیت هر یک از مؤلفه‌ها بر اساس تعداد فراوانی شناسایی و تم‌های اصلی نیز استخراج گردید و همچنین الگوی نهایی پژوهش مطابق شکل (۱) استخراج گردید.

جدول (٦). استخراج مضامین اصلی

ردیف	شرح مضمون فرعی	کد مصاحبه‌شونده‌ها	فراوانی
جریان درآمدی	نیازهای مالی	$I_1,I_2,I_3,I_4,I_5,I_7,I_8,I_9,I_{10},I_{12},I_{13},I_{14},I_{15}$	۱۸
	صحه‌گذاری ورزشکاران	$I_1,I_2,I_3,I_4,I_5,I_6,I_7,I_8,I_{10},I_{11},I_{12},I_{13},I_{14},I_{15}$	۱۸
	حق عضویت و استفاده از اپ‌ها	$I_2,I_4,I_8,I_9,I_{10},I_{12},I_{14},I_{15}$	۱۳
	اجاره بها تسهیلات	$I_4,I_7,I_8,I_{10},I_{11},I_{12}$	۱۳
	خدمات سلامتی و گردشگری ورزشی	$I_1,I_2,I_6,I_9,I_{10},I_{11},I_{13},I_{14},I_{15}$	۹
ساختار هزینه	هزینه تسهیلات زیرساختی	$I_1,I_2,I_6,I_7,I_9,I_{10},I_{11},I_{12},I_{14},I_{15}$	۹
	هزینه منابع انسانی	$I_1,I_2,I_3,I_5,I_6,I_8,I_9,I_{11}$	۸
	هزینه برگزاری تور	$I_1,I_2,I_3,I_5,I_6,I_7,I_9,I_{10},I_{12},I_{14},I_{15}$	۷
	هزینه آموزش	I_2,I_3,I_{11},I_{13}	۵

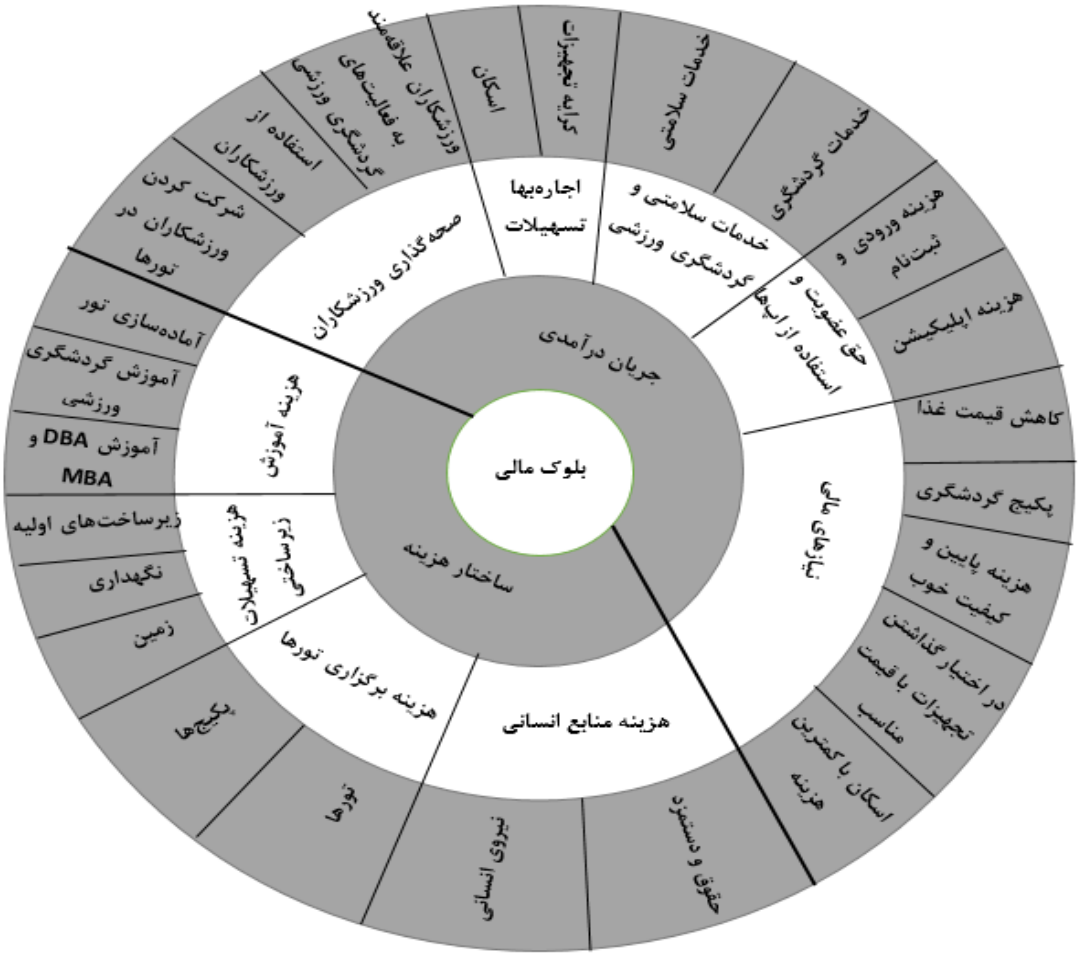


شکل (۱). الگوی نهایی پژوهش

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02]
[DOR: 20.1001.1.22520716.1402.13.25.9.9]
[DOI: 10.61186/JRSM.13.25.134]

بحث و نتیجه‌گیری

مـدل کسب‌وکار بایـد بـه یک سـؤال کلیـدی هـر مدیـری پاسـخ دهـد: چگونـه کسب‌وکار به سود دست می‌یابد؟ پاسخ بـه این سؤال کلیدی با تجزیه‌و تحلیل مدل مالی کسب‌وکار امکان‌پذیر است. در واقع هر کسب‌وکاری برای این‌که توجیه اقتصادی داشته باشد، نیاز به بررسی و تحلیل هزینه داشته و از طرفی منابع درآمدی که می‌تواند تکاپوی هزینه‌ها را داشته باشد باید مشخص شود. بنابراین پژوهش حاضر به دنبال شناسایی مؤلفه‌های بلوک مالی (جریان‌های درآمدی و ساختار هزینه) در کسب‌وکارهای گردشگری ورزشی می‌باشد. بر اساس نتایج حاصل از تحلیل داده‌های کیفی، مؤلفه‌های بلوک مالی برای این نوع از کسب‌وکارها شامل ۱۰ بعد اصلی و ۲۷ بعد فرعی در ۲ مضمون (تم)، جریان‌های درآمدی و ساختار هزینه در شکل (۲) ارائه گردیده است که به بحث پیرامون هر یک می‌پردازد:



شکل (۲). مدل نهایی بلوک مالی

ساختار هزینه در هر کسب‌وکاری یکی از ارکان اصلی آن بوده و باید نسبت به چیدمان آن توجه کافی داشت. در واقع ساختار هزینه به این نکته اشاره دارد که سهم هر یک از هزینه‌های مختلف در کل هزینه‌های کسب‌وکار

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02]
[DOR: 20.1001.1.22520716.1402.13.25.9.9]
[DOI: 10.61186/JRSM.13.25.134]

چقدر است. توجه به ساختار هزینه، تصویر بهتری از چارچوب کسب‌وکار ترسیم کرده و به مدیریت هزینه در کسب‌وکار نیز کمک می‌کند. با توجه به نتایج بدست آمده از تحلیل داده‌های کیفی، مهم‌ترین هزینه‌های شناسایی شده برای کسب‌وکارهای گردشگری ورزشی عبارت از هزینه آموزش، هزینه تسهیلات زیرساختی، هزینه برگزاری تورها و هزینه منابع انسانی می‌باشد. علاوه بر استروالدر و پیگنیور (۲۰۰۴)، محققان دیگری چون تیس (۲۰۱۰)، موریس و همکاران (۲۰۰۵) ساختار هزینه را جزئی از مدل کسب‌وکار دانسته‌اند که ماهیت آن در برخی از شاخص‌ها متفاوت است (۲۰، ۸، ۳۲).

از آثار شناسایی شده در بعد هزینه آموزش که از طریق برگزاری دوره‌ها به صورت تئوری و محتوای آنلاین، در قالب بسته‌های آموزش برای آماده‌سازی تور، آموزش گردشگری ورزشی، آموزش DBA[1] و MBA[2] برای کارکنان و مدیران می‌باشد. در همین رابطه ساچمه فروش (۱۳۹۷) هزینه آموزش منابع انسانی را به عنوان اجزاء ساختار هزینه معرفی نمود (۲۷) که با نتایج بدست آمده از پژوهش همخوانی دارد. با توجه به نتایج، نیروی انسانی، علاوه‌بر حقوق و مزایا نیازمند آموزش و کسب تخصص برای به روز بودن در زمینه شغل مورد نظر است؛ و سازمان با تخصیص هزینه شخص مورد نظر را به روز می‌کند تا به بهره‌وری مورد نظر برسد. این سرمایه‌گذاری نیز مانند سایر سرمایه‌گذاری‌های بلندمدت می‌باشد؛ با این تفاوت که برای یک یا دو دوره مالی هزینه متحمل می‌شود؛ در عوض برای سال‌های متمادی مثمر ثمر واقع شده و به پیشرفت کسب‌وکار کمک می‌کند.

هزینه تسهیلات زیرساختی به عنوان یکی دیگر از ابعاد ساختار هزینه در واقع به هر نوع هزینه‌ای از جمله امکانات، سیستم‌ها و بناهایی که برای کسب‌وکارهای گردشگری ورزشی خدمت‌رسانی می‌کنند، اشاره دارد که در قالب زیرساخت‌های اولیه، نگهداری و زمین شناسایی شدند. در همین راستا محققانی از جمله هپولی (۲۰۲۰) هزینه‌های سرمایه‌گذاری (امکانات، تجهیزات)، هزینه‌های نگهداری، هزینه‌های بازاریابی در آغاز کار؛ وانهال و ساریکالیو (۲۰۱۶) هزینه اجاره و ابزارها؛ امینی و مزروعی سبدانی (۱۳۹۹) هزینه مواد اولیه، هزینه لوازم محیط کار (شامل صندلی، میز و ابزارهای کار وغیره)، هزینه مکان تولید یا عرضه (شامل اجاره‌بها، آب و برق و مالیات و عوارض) و سایر هزینه‌ها (شامل تعرفه‌های گمرکی مواد اولیه، هزینه‌های اداری مانند پروانه تولید، فنی و حرفه‌ای، عضویت در اتحادیه وغیره)؛ ساچمه فروش (۱۳۹۷) هزینه سرور، نگهداری، هزینه راه‌اندازی و طراحی وب‌سایت، هزینه تحقیق و توسعه را به عنوان اجزاء ساختار هزینه معرفی نمودند (۲۴، ۳۳، ۲۵، ۲۷) که با نتایج حاصل از پژوهش حاضر همخوانی دارد. هر کسب‌وکاری برای اینکه بتواند فعالیت خودش را شروع کند و مهم‌تر از آن بتواند بصورت اثربخش به مخاطبین هدف خودش محصولات و خدمات ارائه کند، باید برنامه‌ریزی صحیحی برای زیرساخت‌های اساسی خود داشته باشد. نیاز به طراحی دقیق و آینده‌نگر به این مقوله، زمانی بیشتر نمایان می‌شود که فعالیت آن کسب‌وکار شروع شده و مخاطبین برای دریافت محصولات یا خدمات، با کسب‌وکار ارتباط برقرار می‌کنند. اگر پاسخگویی به این ارتباط به درستی صورت نگیرد، به

[1] Doctorate of Business Administration
[2] Master of Business Administration

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02]
[DOR: 20.1001.1.22520716.1402.13.25.9.9]
[DOI: 10.61186/JRSM.13.25.134]

احتمال زیاد بسیاری از زحماتی و هزینه‌هایی که برای راه اندازی کسب و کار شده است، هدر خواهد رفت. هزینه لازم برای طراحی صحیح زیرساخت‌ها، علاوه بر اینکه تصویر کاملاً واضحی از فعالیت‌ها، فرایندها و هزینه‌ها ارائه می‌کند، باعث می‌شود تا در صورت نیاز، کسب‌وکار برای گسترش خود چه از لحاظ کمی و چه از لحاظ کیفی آمادگی داشته و به سرعت آن را تحقق بخشد.

سومین مضمون ساختار هزینه برگزاری تورها، شامل از لحظه ورود مشتری به این کسب‌وکارها تا لحظه تمام شدن تور می‌باشد که در دو بخش تورها و پکیج‌ها قرار می‌گیرد. در همین راستا پورمرشد (۱۳۹۶) هزینه‌های مرتبط با ارزش‌های قابل ارائه را به عنوان بخشی از ساختار هزینه در کسب‌وکارهای گردشگری معرفی می‌نماید (۲۸) که با نتایج این پژوهش همخوانی دارد. خلق و ارائه ارزش با خود هزینه‌هایی را به همراه دارند. در کسب‌وکارهای گردشگری ورزشی نیز برگزاری تورها به عنوان یکی از فعالیت‌های کلیدی برای ایجاد ارزش قابل ارائه به مشتریان هزینه‌هایی به همراه دارد که صاحبان این بنگاه‌ها باید برنامه‌ریزی دقیق برای این بخش داشته باشند.

آخرین مضمون ساختار هزینه کسب‌وکارهای گردشگری مربوط به هزینه منابع انسانی شامل راهنمایان، متصدیان، لیدرها، مدرس‌ها و کلیه افرادی که برای هدف کسب‌وکارهای گردشگری ورزشی خود در بخش‌های مختلف مشغول فعالیت هستند که در قالب حقوق و دستمزد، و هزینه نیروی انسانی معرفی گردیدند. در همین راستا هپولی (۲۰۲۰)، امینی و مزروعی سبدانی (۱۳۹۹)، ساچمه فروش (۱۳۹۷)، پورمرشد (۱۳۹۶)، وانهال و ساریکالیو (۲۰۱۶)، هزینه حقوق و دستمزد نیروی انسانی را به عنوان جزئی از ساختار هزینه معرفی نمودند (۲۴، ۲۵، ۲۷، ۲۸، ۳۴) که با نتایج بدست آمده از پژوهش حاضر همخوانی دارد. منابع انسانی مهم‌ترین عامل برای بالا بردن کیفیت عملکرد یک کسب‌وکار و تضمین موفقیت آن است. به عبارت دیگر می‌توان چنین استنباط کرد که این افراد هستند که به یک تشکیلات اعتبار می‌بخشند؛ در نتیجه تأمین منابع انسانی یک مجموعه یکی از اساسی‌ترین نیازهای هر کسب و کار است و هزینه حقوق و دستمزد نیروی انسانی یکی از بخش‌های اصلی ساختار هزینه را تشکیل می‌دهد.

یک کسب‌وکار می‌تواند جریان‌های درآمدی مختلفی داشته باشد. به‌عبارتی یک کسب‌وکار از جریان‌ها و مدل‌های مختلف درآمدی برای درآمدزایی استفاده می‌کند. در این پژوهش جریان‌های درآمدی روش‌های متنوع درآمدزایی بوده است، به این معنی که کسب‌وکارهای گردشگری ورزشی از چه راه‌هایی به کسب درآمد می‌پردازند، که بر اساس نتایج بدست آمده از مصاحبه‌ها ۵ منبع درآمدی شامل نیازهای مالی مشتریان، صحه‌گذاری ورزشکاران، حق عضویت و استفاده از نرم‌افزارهای کاربردی (اپ‌ها)، اجاره‌بها تسهیلات، خدمات سلامتی و گردشگری ورزشی، جریان‌های درآمدی شناخته شده برای کسب‌وکارهای گردشگری ورزشی است که بنگاه‌های مذکور در مدل کسب‌وکارشان می‌توانند آن‌ها را به کار گیرند. نیازهای مالی به عنوان یکی از جریان‌های درآمدی شناسایی شده از طریق تخفیفات ویژه و کاهش قیمت‌ها در مناسبت‌های مختلف است. از آثار شناسایی شده در مضمون نیازهای مالی می‌توان به کاهش قیمت غذا، پکیج گردشگری، قیمت پایین و

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02]
[DOR: 20.1001.1.22520716.1402.13.25.9.9]
[DOI: 10.61186/JRSM.13.25.134]

کیفیت خوب، در اختیار گذاشتن تسهیلات با قیمت مناسب و اسکان با پایین‌ترین هزینه اشاره نمود. در همین راستا یاوری گهر و همکاران (۱۳۹۹) تخفیف برای مشتریانی که با حجم زیاد یا به طور مداوم خرید می‌کنند، عدم کاهش قیمت و بالا بردن ارزش خدمت به جای آن، تخفیف برای مشتریانی که زودتر خرید می‌کنند، قیمت‌گذاری لحظه آخری، ارائه خدمت با قیمت بسیار پایین و با سود اندک جهت جذب مشتریان بیشتر اشاره نمودند (۲۷) که با مضامین استخراج شده در این بخش همخوانی دارد. صحه‌گذاری به عنوان دیگر جریان درآمدی، استفاده از یک فرد مشهور برای معرفی و تبلیغ یک برند و برای تبلیغ محصولات و خدمات می‌باشد. از آثار شناسایی شده در مضمون صحه‌گذاری ورزشکاران می‌توان به استفاده از ورزشکاران، شرکت کردن ورزشکاران در تورها، ورزشکاران علاقه‌مند به فعالیت‌های گردشگری ورزشی اشاره نمود. همانطور که تیکانن و لمبرت، پروینن و کالونکی[1](۲۰۰۵) مطرح کرده‌اند، شهرت یکی از عوامل مؤثر بر جریان درآمدی است (۳۶) که با توجه به نتایج حاصل از این پژوهش، ذینفعان کسب‌وکارهای گردشگری ورزشی می‌توانند با توجه به حضور ورزشکاران از این جریان درآمدی استفاده نمایند. مفهومی دیگر نیز با عنوان اجاره بها تسهیلات در به عنوان یکی دیگر از اجزاء جریان درآمدی مطرح شده است. در همین راستا هپولی (۲۰۲۰) درآمد حاصل از اجاره (امکانات و تجهیزات)، اقامت شبانه و عضویت (به عنوان مثال پرداخت‌های ماهانه)؛ ساچمه فروش (۱۳۹۷) کرایه، نرخ ثابت، حق امتیاز، پرداخت به ازای هر بار استفاده؛ را از مؤلفه‌های اصلی جریان درآمدی معرفی نمود که با نتایج بدست آمده از پژوهش حاضر همخوانی دارد. در واقع جریان درآمدی است که از اعطای یک امتیاز انحصاری برای استفاده موقتی از یک دارایی بخصوص به مدتی معین و در ازای پرداخت مبلغی معین ایجاد می‌گردد. این جریان درآمدی برای قرض‌دهنده، مزیت درآمدهای مکرر را در پی دارد. اجاره‌کننده نیز بجای اینکه تمام هزینه‌های مالکیت را متحمل شود، هزینه استفاده از آن را برای مدتی محدود می‌پردازد. این جریان درآمدی شامل کرایه تجهیزات و اسکان است.

حق عضویت و استفاده از نرم‌افزارهای کاربردی نیز شامل هزینه ورودی و ثبت نام و هزینه اپلیکیشن نیز با فروش مداوم دسترسی به یک خدمت ایجاد می‌شود. در همین راستا وانهال و ساریکالیو[2](۲۰۱۶) به درآمد حاصل از فروش محصولات و خدمات، درآمد حاصل از تبلیغات و فروش اپلیکیشن؛ هپولی (۲۰۲۰) عضویت (به عنوان مثال پرداخت‌های ماهانه)؛ ساچمه فروش (۱۳۹۷) حق عضویت، پرداخت به ازای هر بار استفاده را از مؤلفه‌های اصلی جریان درآمدی معرفی نمودند (۲۴، ۲۷) که با نتایج بدست آمده از پژوهش حاضر همخوانی دارد.

یکی دیگر از جریان درآمدی شناسایی شده در این نوع کسب‌وکارها مربوط به فروش خدمات است که در قالب دو بخش خدمات سلامت و گردشگری ورزشی ارائه می‌گردد. محققان زیادی مانند لمبرت[3](۲۰۰۸) ،

[1]. Tikkanen, Lamberg, Parvinen & Kallunki
[2]. Vanhala & Saarikallio
[3]. Lambert

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02]
[DOR: 20.1001.1.22520716.1402.13.25.9.9]
[DOI: 10.61186/JRSM.13.25.134]

دی ولنتاین و همکاران[1](۲۰۱۳) و لیندر و کانترل[2](۲۰۰۰) فـروش را جزئی از جریان‌های درآمدی می‌دانند (۳٤، ۳۵، ۳٦). همچنین استروالدر و پیگنیور (۲۰۱۰) بر این نظرند که مشهورترین جریان درآمدی از فروش حقوق مالکیت محصول فیزیکـی ناشی می‌شود. هپولی (۲۰۲۰) بسته‌های خدمات و فعالیت‌های ورزشی/فضای باز، هزینه‌های مشارکت (اردوها و آخر هفته‌های فعال) را از مؤلفه‌های اصلی جریان درآمدی معرفی نمود (۲٤). از این‌رو پیشنهاد می‌شود ذینفعان کسب و کارهای گردشگری ورزشی به بررسی استراتژی‌های جریان‌های درآمدی خود بپردازند تا روش‌های متفاوت‌تری را برگزیده یا حداقل بتوانند از نقاط ضعف خود مطلع شوند و به بهبود جریان درآمدی خود توجه بیشتری داشته باشند.

با توجه به آنچه که از نتایج پژوهش استنباط گردید، بلوک مالی شریان اصلی هر کسب‌وکاری است که موجب اتصال ۳ بلوک اصلی مدل کسب‌وکار یعنی اینترفیس مشتری، ارزش پیشنهادی و منابع کلیدی به یکدیگر می‌گردد. بنابراین به ذینفعان کسب‌وکارهای گردشگری ورزشی استان گیلان پیشنهاد می‌گردد، از جریان‌های درآمدی و ساختار هزینه به عنوان مضامین بلوک مالی مدل کسب‌وکار گردشگری ورزشی برای ارزیابی گزینه‌های مناسب تأمین مالی و ایجاد یک طرح بودجه‌ای اولیه برای کسب‌وکارشان استفاده نمایند. همچنین زمان و میزان افزایش سرمایه و رشد و توسعه در هر کسب‌وکار نیاز به تجزیه‌وتحلیل گسترده‌ای دارد که برای مدیران و صاحبان کسب‌وکارهای گردشگری ورزشی با استفاده از ابزار مدل‌های مالی امکان مقایسه و انتخاب میان سناریوها مختلف وجود خواهد داشت.

لازم به ذکراست که این پژوهش با محدودیت‌هایی چند رو به رو بوده است. یکی از محدودیت‌های پژوهش حاضر دسترسی به صاحبان کسب‌وکارهای گردشگری ورزشی بود بر همین اساس، نتایج به دست آمده بیشتر متکی به نظر متخصصان کسب‌وکارهای گردشگری ورزشی و مدیران عملیاتی (سازمانی) است؛ از جهت دیگر باید اذعان کرد که بسیاری از افرادی که جامعه آماری پژوهش را تشکیل می‌دادند تنها در یک بعد (بازاریابی، گردشگری، گردشگری الکترونیک) دارای تخصص و تجربه بودند و فاقد دید یکپارچه بودند. بدین منظور انتظار می‌رود برای انجام مطالعات آتی علاوه بر مطالعات کتابخانه‌ای و مصاحبه‌های کیفی از مطالعات تطبیقی و مقایسه‌ای نیز استفاده گردد. همچنین پیشنهاد می‌گردد مدل ارائه شده در این پژوهش، جهت آگاهی از پایداری یا ناپایداری نتایج، به شیوه‌ها و روش‌های مختلف کمی مورد آزمون قرار گیرد. در پایان نیز پیشنهاد می‌شود که با توجه به روند رو به رشد فناوری اطلاعات در سطح جهان و نبود یک نقشه راه در زمینه کسب‌وکارهای الکترونیکی گردشگری ورزشی مطالعه‌ای با موضوعیت، مدل مالی کسب‌وکار الکترونیکی گردشگری ورزشی انجام پذیرد.

[1] . Di Valentin, Emrich, Werth & Loos
[2] . Linder & Cantrell

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02]
[DOR: 20.1001.1.22520716.1402.13.25.9.9]
[DOI: 10.61186/JRSM.13.25.134]

References

1. Ranasinghe, R., Damunupola, A., Wijesundara, S., Karunarathna, C., Nawarathna, D., Gamage, S., …& Idroos, A. A. Tourism after Corona: Impacts of Covid 19 Pandemic and Way Forward for Tourism, Hotel and Mice Industry in Sri Lanka'. Hotel and Mice Industry in Sri Lanka (April 22, 2020). 2020.
2. UN News. COVID-19: Impact could cause equivalent of 195 million job losses, says ILO chief. 2017. Story/2020/04/1061322.
3. Meşter, I., Bădulescu, A., Bâc, O., & Bac, D. Qualitative and quantitative analysis of the sport tourism from the perspective of romanian young adults. 2008.
4. Chalip, L., & Costa, C. A. Building sport event tourism into the destination brand: Foundations for a general theory. 2006.
5. Saffari, M.; Nowruzi, R and Shuri, F. Modeling the structural relationships of the image of destination, attitude, motivation and satisfaction on the future behavior of tourists. Journal of Contemporary Research in Sports Management, 2019; 9 (17), 121-137. (persian)
6. Lazzeretti, L., & Petrillo, C. S. (Eds.). Tourism local systems and networking. Routledge. 2006.
7. Gursoy, D., Saayman, M., & Sotiriadis, M. (Eds.). Collaboration in tourism businesses and destinations: A handbook. Emerald Group Publishing. 2015.
8. Teece, D. J. Business models, business strategy and innovation. Long range planning, 2010; 43(2-3), 172-194.
9. Johnson M. Seizing the white space. Business model innovation for growth and renewal. Boston: Harvard Business Press. 2010.
10. Osterwalder, A., & Pigneur, Y. Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers. John Wiley & Sons. 2010.
11. Afuah, A. Business models: A strategic management approach. McGraw-Hill/Irwin. 2004.
12. Afuah, A., & Tucci, C. L. Internet business models and strategies: Text and cases (Vol. 2). New York: McGraw-Hill. 2003.
13. Al-Debei, M. M., & Avison, D. Developing a unified framework of the business model concept. European Journal of Information Systems, 2010; 19(3), 359-376.
14. Mason, K., & Spring, M. The sites and practices of business models. Industrial Marketing Management, 2011; 40(6), 1032-1041.
15. Morris, M., Schindehutte, M., & Allen, J. The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. Journal of business research, 2005; 58(6), 726-735.
16. Sabatier, V., Mangematin, V., & Rouselle, T. From business model to business model portfolio in the European biopharmaceutical industry. Long Range Planning, 2010; 43(2-3), 431-447.
17. Storbacka, K., Frow, P., Nenonen, S., & Payne, A. Designing business models for value co-creation. Review of Marketing Research, 2012; 9(1), 51-78.
18. Demil, B., & Lecocq, X. Business model evolution: in search of dynamic consistency. Long range planning, 2010; 43(2-3), 227-246.
19. Zand Hesami, H., Bayat, N. Choice the Business Model for Knowledge-Based Companies Located in Incubator Center. Journal of Development & Evolution Mnagement, 2016; 1395(26): 59-69.

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02]
[DOR: 20.1001.1.22520716.1402.13.25.9.9]
[DOI: 10.61186/JRSM.13.25.134]

20. Osterwalder, A. The business model ontology a proposition in a design science approach.. 2004.
21. Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. L. Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept. Communications of the association for Information Systems, 2005; 16(1), 1.
22. Hajizadeh, M. Identifying and prioritizing the dimensions and components of the business model of payment service providers in Iran, 7th National Conference on Electronic Banking and Payment Systems, Tehran. 2017. (persian) https://civilica.com/doc/785677
23. Keshavarzian peyvasti, A. & Matlabi asl, S. Business model is a tool for organizing the country's banks. Economic Journal (bi-monthly review of economic issues and policies). 2018; 17 (7 and 8), 72-41. (persian)
24. Hapuli, I. Business Model Canvas Analysis for Sport, Wellbeing and Physical Activity Resorts-Construction of Business Model for Case Kalevankangas. Bachelor's Thesis, Aalto University, School of Business. 2020.
25. Amini, A. and Mazrouei Sabdani, H. Conceptualization of tourism business model in Isfahan handicrafts. Journal of Tourism and Development, 2020; 9 (3), 135-121. (persian)
26. Yavari Gohar, F. Hanafizadeh, P. and Haji Ahmadi Farmahini, T. E-tourism business model. Bi-Quarterly Journal of Social Tourism Studies, 2020; 8 (15), 221-248. (persian)
27. Sachmeforoush, L. Identifying and Prioritizing New Business Ideas using the Business Model Canvas (BMC) in Yazd Tourism. Faculty of Humanities and Social Sciences Department of Economics, Management and Accounting. 2018. (persian)
28. Pourmorshed, S. Business model designing for historical buildings change to traditional residences with approach of tourism development and focus on Value Proposition (Case study: Dezfoul city). University of Tehran, Faculty of Entrepruenurship. 2017. (persian)
29. Braun, V., & Clarke, V. Using thematic analysis in psychology. Qualitative research in psychology. 2006, 3(2), 77-101.
30. Mohammadpour, A. Quality Assessment in Qualitative Research: Principles and Strategies for Validation and Generalizability. Social Sciences, (2016); 17(48), 73-107.
31. Kvale, S. Interviews: An introduction to qualitative research interviewing. Sage Publications, Inc. 1996.
32. Morris, M., Schindehutte, M., & Allen, J. The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. Journal of business research, (2005); *58*(6), 726-735.
33. Vanhala, E., & Saarikallio, M. Business model elements in different types of organization in software business. International Journal of Computer Information Systems and Industrial Management Applications, 2015; 7, 139-150.
34. Lambert, S. A conceptual framework for business model research. BLED 2008 proceedings, 24. 2008.
35. Di Valentin, C., Emrich, A., Werth, D., & Loos, P. Architecture and implementation of a decision support system for software industry business models. 2013.
36. Linder, J., & Cantrell, S. Changing Business Models: Surveying the Landscape. accenture Institute for Strategic Change. 2000.

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02]
[DOR: 20.1001.1.22520716.1402.13.25.9.9]
[DOI: 10.61186/JRSM.13.25.134]