

Analyzing the challenges of developing virtual businesses in the field of sports services and providing suitable solutions

Abstract

The purpose of this research was to analyze the challenges of developing virtual businesses in the field of sports services and to provide suitable solutions. The research method is qualitative. The statistical population included all sports managers (clubs, boards, sports pages, etc.) and trainers and athletes active in the field of sports services. A sufficient statistical sample was selected based on theoretical saturation in a targeted non-probabilistic manner and snowball technique (16 people and 13 documents). The validity of the tool was evaluated using qualitative methods. Thematic analysis was used to analyze the data. Finally, 7 main challenges of budget, tax system, economic fluctuations, participation in virtual space, knowledge and virtual information, cultural barriers and branding were extracted and the necessary solutions were presented in this field. According to the research results, it can be said that the development of virtual sports business in providing sports services suffers from many challenges and these challenges have different aspects, but by improving the challenges and eliminating them, we can expect the development of virtual sports business in the field of sports services.

Keywords: virtual business, sports, sports services, challenges of developing sports services.

تحلیل چالش‌های توسعه کسب‌وکارهای مجازی در حوزه خدمات ورزشی و ارائه راهکارهای مناسب

مجید کریمی^۱

نیما ماجدی^۲

لیلا صفاری^۳

حسین کلهر^۴

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۲/۱۴

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۶/۱۳

چکیده

هدف از پژوهش حاضر تحلیل چالش‌های توسعه کسب‌وکارهای مجازی در حوزه خدمات ورزشی و ارائه راهکارهای مناسب بود. روش تحقیق از نوع کیفی می‌باشد. جامعه آماری شامل کلیه مدیران ورزشی (باشگاه‌ها، هیئت‌ها، پیج‌های ورزشی و ...) و مربیان و ورزشکاران فعال در عرصه خدمات ورزشی) بود. نمونه آماری به تعداد قابل کفایت بر مبنای اشیاع نظری به صورت غیر احتمالی هدفمند و تکنیک گلوله برفی انتخاب گردید (۱۶ نفر و ۱۳ سند). روایی ابزار با استفاده از روش‌های روایی سنجی کیفی مطلوب ارزیابی شد. برای تحلیل داده‌ها از تحلیل تماتیک استفاده شده است. نهایتاً ۷ چالش اصلی بودجه، نظام مالیاتی، نوسانات اقتصادی، مشارکت در فضای مجازی، دانشی و اطلاعاتی مجازی، موانع فرهنگی و برندسازی استخراج شد و راهکارهای لازم در این زمینه ارائه گردید. با توجه به نتایج تحقیق می‌توان گفت که توسعه کسب‌وکار مجازی ورزشی در ارائه خدمات ورزشی از چالش‌های زیادی رنج می‌برد و این چالش‌ها دارای جنبه‌های مختلفی می‌باشد، اما با بهبود چالش‌ها و برطرف کردن آن‌ها، می‌توان انتظار توسعه کسب‌وکار مجازی ورزشی در حوزه خدمات ورزشی را داشت.

واژه‌های کلیدی: کسب و کار مجازی، ورزش، خدمات ورزشی، چالش‌های توسعه خدمات ورزشی.

^۱دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران.

trporseshnameh@gmail.com

^۲استادیار مدیریت ورزشی، گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران. (نویسنده مسئول)

nima.majedi@gmail.com

^۳استادیار مدیریت ورزشی، گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران.

l.saffari۲۰۰۰@gmail.com

^۴استادیار مدیریت ورزشی، گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران.

kalhor.hossein@gmail.com

صنعت ورزش یک تجارت گسترده است که شامل فروش مواد غذایی و یادبودهای ورزشی، فروش حقوق رسانه‌ای و معاملات حمایت مالی است (شفر، ۲۰۱۲). تیمچنکو و همکاران (۲۰۱۷) بیان کرد که صنعت ورزش در روسیه شامل فعالیت‌هایی مانند تولید و فروش کالا، رویدادهای ورزشی و کسب و کارهای مشاوره، خدمات اطلاع‌رسانی رسانه، حمایت مالی و آموزش است. ورزش یکی از محبوب‌ترین صنایع وابسته به تعامل آن با عوامل بازاریابی است (معماری و همکاران، ۲۰۲۰). لیو و همکاران (۲۰۱۷) معتقد بود که دستورالعمل‌ها نقطه عطفی در توسعه تجارت ورزشی هستند. آنها بیش از ۵۰۰ میلیون شهروند دارند که به طور منظم در ورزش و فعالیت‌های بدنی شرکت می‌کنند و خروجی ناخالص از صنعت ورزش تا ۸۱۵ میلیارد دلار تولید می‌کنند.

پارکس و همکاران (۲۰۰۷) اجزای صنعت ورزش را بر اساس نوع محصول به عملکرد ورزشی، محصولات ورزشی و توسعه ورزشی تقسیم کرد. آنها استدلال می‌کردند که بازی فوتبال یک نمایش است، اما محصولات آن کالا نیست. با تمرکز بر عناصر و بازیگران مجزا، پویایی‌ها و هم‌افزایی اساسی ناشی از روابط و شبکه‌های بین سازمانی ممکن است نادیده گرفته شود (گرک و همکاران، ۲۰۲۰). امروزه، فوتبال به یک صنعت پیچیده تبدیل شده است که برای سودآوری اجرا می‌شود، جایی که موفقیت نیاز به همکاری نزدیک بین تامین‌کنندگان، باشگاه‌ها و مشتریان دارد (لی شنگ، ۲۰۱۷). کسب‌وکارهای حرفه‌ای فوتبال از ایجاد مؤثر مکانیسم‌ها و رویه‌های حاکمیت شرکتی که مدیریت مالی سالم را ارتقا می‌دهند، سود می‌برند (اسکافارتو و دیمیتروپولوس، ۲۰۱۸). از آنجایی که صنعت فوتبال دارای مولفه‌ها و روابط متقابل مختلفی است، برخی از مطالعات بخش‌های صنعت فوتبال را نشان می‌دهند (لیو و همکاران، ۲۰۱۷؛ پارکس و همکاران، ۲۰۰۷؛ تیمچنکو و همکاران، ۲۰۱۷). با این حال، آنها نه تنها یک مدل کسب و کار خدماتی ارائه نکردند، همچنین چالش‌های کسب و کار خدمات مجازی ورزش را نیز بررسی نکردند.

در عصر مدرن، کسب و کارها به دلیل ظهور فناوری‌های نوین و در دسترس بودن آن‌ها به شدت در حال رشد و گسترش هستند (ر سولی و همکاران، ۱۳۹۸). عصر دیجیتال به کسب و کارهای مجازی اجازه داده تا تحقیقات بیشتر و فعالیت‌های دقیق‌تری داشته باشند و از این طریق اطلاعات دقیق و واقعی در رابطه با مشتریان خودشان به دست آورده و تحقیقات مهم و قابل توجهی را در محصولات و خدمات و نحوه‌ی ارائه ایجاد کنند. از طرفی دیگر همه‌گیری جهانی COVID-19 بر توانایی افراد برای شرکت در ورزش و جوامع تأثیر گذاشته است (باچمن، ۲۰۲۰؛ دانتون و همکاران، ۲۰۲۰). موانعی مانند حمل‌ونقل، فضا، زمان، هزینه‌ها، در دسترس بودن، سیاست‌های فاصله‌گذاری اجتماعی و مشکلات خانوادگی، چشم‌انداز را برای شرکت و مشارکت در ورزش تغییر داده‌اند. در واقع، گزارش اخیر موسسه اسپن^۳ (۲۰۲۰) نشان داد که خانواده‌ها در حال حاضر زمان کمتری را در هفته نسبت به قبل از همه‌گیری به فعالیت فعال در ورزش اختصاص می‌دهند. علاوه بر این، از هر ده جوانی که قبل از بیماری همه‌گیر ورزش می‌کردند، تنها سه نفر به شرکت در ورزش ابراز علاقه کردند (موسسه اسپن، ۲۰۲۰). این روندها

۱ Bachman

۲ Dunton et al.

۳ The Aspen Institute

احتمالاً ناشی از لغو بسیاری از فعالیت‌ها، تمرین‌ها و اردوهای اجتماعی بوده است که جوانان و خانواده‌ها را با احساس از دست دادن و فرصت‌های کمتری برای شرکت در فعالیت‌های بدنی و ورزش مواجه کرده است (بتس و همکاران^۴، ۲۰۲۱).

با این حال در مورد اینکه چه چالش‌هایی در مقابل فعالیت و ارائه خدمات ورزشی در فضای مجازی است، اطلاعات کمی در دست می‌باشد. در حال حاضر، استفاده از ورزش مجازی و فعالیت‌های بازی یک رویکرد نسبتاً جدید و همیشه در حال تکامل است زیرا رهبران ورزش سعی می‌کنند جوانان را در طول همه‌گیری بیماری‌های مختلف حفظ کرده و به آنها برسند (کلی و همکاران^۵، ۲۰۲۰). محققان نشان می‌دهند که برنامه‌های ورزشی در تلاش هستند تا خدمات پخش آنلاین را از طریق کلاس‌های فعالیت زنده یا ضبط شده برای جوانان با استفاده از پلتفرم‌هایی مانند زوم، یوتیوب و اینستاگرام ارائه دهند (شروین، ۲۰۲۰). با این حال، تا به امروز، هیچ مطالعه‌ای در حد دانش ما بررسی نکرده است که چه چالش‌های در جهت توسعه کسب و کار خدمات ورزشی در فضای مجازی وجود دارد و از چه راهکارهای می‌توان در رفع آن‌ها استفاده نمود؟

در جهت تبیین مساله پژوهش به مرور مطالعات قبلی پرداخته شد، نتایج نشان داد که مطالعات محدودی در زمینه کسب و کار مجازی ورزشی و غیر ورزشی انجام گرفته است. به طوری که دهدشتی شاهرخ و بهیار (۱۳۹۶) در مطالعه‌ای با عنوان پیش‌زمینه‌ها و پیامدهای مشارکت مصرف‌کنندگان در جوامع مجازی نشان دادند که داد پیش‌زمینه‌های فردی و اجتماعی، خدمات ارائه شده توسط وب‌سایت، تمایل، نگرش و نیت ما در مشارکت تأثیر بسزایی دارند، همچنین نیت ما برای مشارکت در جوامع مجازی تأثیر منفی بر ارتباطات با خانواده و دوستان، همچنین استفاده کمتر از سایر رسانه‌ها می‌شود اما اطلاعات مصرف‌کنندگان را افزایش می‌دهد. همچنین جعفرزاده و همکاران (۱۳۹۸) در پژوهشی با هدف بررسی و ارائه مدل چالش‌ها و فرصت‌های کارآفرینی در شبکه‌های اجتماعی نشان دادند که چالش‌ها شامل، چالش‌های سیاسی، مدیریتی امنیتی و چالش‌های بازار می‌باشند. رسولی، نصرالهی و مسیح (۱۳۹۸) در پژوهشی با عنوان شناسایی عوامل مؤثر بر گسترش کسب و کار خانگی در تلگرام و اینستاگرام نشان داد که مجموعه عوامل اقتصادی، سیاسی، مدیریتی و زیر ساخت ارتباطی، نظارت‌های دولتی، حمایت دولت و افزایش ساختار فناوری ارتباطی، مالیات و هزینه مبادله کالا، نوع شبکه مجازی در رشد و گسترش کسب‌وکار خانگی مؤثر می‌باشد. اسچورد و کروزر^۶ (۲۰۲۱) در پژوهشی با بررسی آینده ورزش مجازی، آموزش، پرورش و همکاری نشان دادند که آموزش مجازی ایالات متحده، که با استفاده از سیستم عامل‌های مختلف جلسات مجازی انجام می‌شود، نه تنها امکان ادامه آموزش تعلیمی را فراهم می‌کند، بلکه می‌تواند جلسات آموزشی "عملی" را با بازخورد فوری و مستقیم مربی که برای کسب صلاحیت لازم است، دوباره ایجاد کند. همچنین آموزش‌های ورزشی در ایالات متحده می‌تواند مناطق دور افتاده را گسترش دهد و ممکن است همکاری بین متخصصان دورتر افزایش یابد، همه اینها بدون هزینه سفر و مدت زمان طولانی تر از کار است.

^۴ Bates et al.

^۵Kelly et al

^۶Schroeder & Kruse

با توجه به مرور مطالعات انجام شده می‌توان گفت که به‌صورت کلی، تاکنون در پژوهش‌ها چالش‌های مختلف توسعه کسب‌وکارهای مجازی در حوزه خدمات ورزشی بررسی نشده است؛ این در حالی است که کسب اطلاعات جامع از این نوع کسب‌وکار در صنعت خدمات ورزش، به بررسی و تحلیل نیاز دارد. از جمله سوالات مهم در این زمینه می‌تواند این باشد که چالش‌های پیش‌روی توسعه کسب‌وکارهای مجازی در حوزه خدمات ورزشی کدامند؟ و سوال دوم می‌تواند این باشد که راهبردهای مناسب جهت برطرف کردن این چالش‌ها کدامند؟

روش شناسی پژوهش

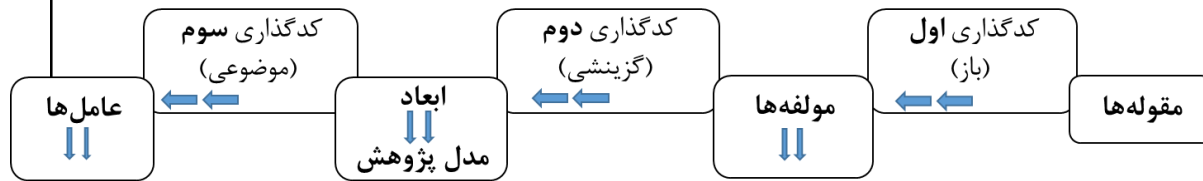
با توجه به اینکه موضوع پژوهش تحلیل چالش‌های توسعه کسب‌وکارهای مجازی در حوزه خدمات ورزشی و ارائه راهکارهای مناسب است، این تحقیق؛ از نظر نوع کیفی، از نظر ساختار تحلیلی سیستماتیک، از نظر هدف کاربردی بود. این تحقیق در محدود زمانی ۱۴۰۰ تا ۱۴۰۱ انجام شده است. چارچوب روش شناسی این پژوهش مبتنی بر اکتشاف و چارچوب‌بندی مؤلفه‌های تعیین‌کننده از منابع علمی و افراد صاحب‌نظر بود. جامعه آماری شامل دو جامعه انسانی (مدیران و ...) و جامعه اطلاعاتی (منابع علمی، اسنادی و کتابخانه‌ای) بود. نمونه آماری به صورت هدفمند و دردسترس انتخاب و نظرخواهی شد.

جدول ۱- مشخصات نمونه آماری پژوهش

نوع جامعه	گروه مطالعه	نمونه‌گیری	نمونه
جامعه آماری	مدیران با شگاه‌های ورزشی ارائه‌کننده خدمات مجازی ورزشی	هدفمند و دردسترس	۶ نفر
	مدیران هیئت‌های ورزشی ارائه‌کننده خدمات مجازی ورزشی	هدفمند و دردسترس	۲ نفر
	مربیان فعال در عرصه خدمات مجازی ورزشی	هدفمند و دردسترس	۵ نفر
	مدیران پیج‌های ارائه‌کننده خدمات مجازی ورزشی	هدفمند و دردسترس	۳ نفر

نمونه آماری دعوت شده به مصاحبه بر اساس معیارهایی مانند سابقه حرفه‌ای و تخصص متناسب گزینش و نظرخواهی شدند. ابزار پژوهش شامل مطالعه کتابخانه‌ای (رونوشت یا چک لیست استخراج مفاهیم) و مصاحبه اکتشافی نیمه ساختارمند (چارچوب پرسشنامه با پرسشنامه باز پاسخ) بود. همچنین روایی ابزار در بخش مطالعه کتابخانه‌ای با انتخاب نسخه‌های معتبر به لحاظ علمی و حقوقی و همچنین روایی محتوایی و صوری رونوشت از دیدگاه متخصصان تایید گردید (برگرفته از نظریان و همکاران، ۱۳۹۸). در نهایت چارچوب شناسایی شده از ضریب توافق بین اساتید کدگذار و مصحح کنترل و مطلوب ارزیابی شد. جهت تحلیل یافته‌ها از سه مرحله کدگذاری (کدگذاری باز، گزینشی و موضوعی) برای دسته‌بندی مؤلفه‌های شناسایی شده استفاده گردید (شکل ۱).

کدگذاری با استفاده از مطالعات قبلی و نظر متخصصان انجام شد. مدل پژوهش نیز بر اساس روابط شناسایی شده به صورت یک چارچوب سیستمی مفهومی ترسیم گردید. تحلیل یافته‌ها از طریق روش‌های چارچوب‌بندی و کدگذاری مفهومی بر مبنای تحلیل سیستماتیک صورت گرفت.



شکل ۱- مراحل کدگذاری و دسته‌بندی مولفه‌های شناسایی شده پژوهش

یافته‌های پژوهش

بر اساس تحلیل یافته‌های پژوهش، چالش‌های توسعه کسب و کار خدمات مجازی ورزشی در ۷ بعد اصلی بودجه، نظام مالیاتی، نوسانات اقتصادی، مشارکت در فضای مجازی، دانشی و اطلاعاتی مجازی، موانع فرهنگی و برند سازی چارچوب‌بندی گردید مشخصات مربوط به منظرهای چارچوب و ابعاد و مولفه‌های آن‌ها به صورت جدول زیر می‌باشد.

چالش‌ها و راهکارها: مدیریت و توسعه در هر زمینه‌ای نیازمند شناخت چالش‌های پیش رو و تدبیر راهکارهای مناسب برای آن می‌باشد. در جدول ۲ و ۳، به ترتیب چالش‌های و راهکارهای توسعه کسب و کار خدمات مجازی ورزشی ایرانی آورده شده است.

جدول ۲. چالش‌های توسعه کسب و کار خدمات مجازی ورزشی ایرانی

مقولات	گویه	تکرار مضامین
مشارکت در فضای مجازی	میزان سختی فعالیت در رسانه‌های مجازی	۲
	عدم مهارت در مدیریت زمان فعالیت در رسانه‌های مجازی	۵
	عدم لذت از رسانه‌های مجازی و زمان حضور در آن‌ها	۳
	عدم دسترسی به امکانات و خدمات رسانه‌ای	۴
	عدم تامین هزینه‌های مالی امکانات و خدمات رسانه‌ای موجود	۳
	عدم رضایت از کیفیت امکانات و خدمات مجازی	۷
	امنیت پایین، شبکه‌ها و نرم‌افزارهای ارائه‌کننده خدمات مجازی	۹
بودجه	هزینه بالا برای توسعه کسب‌وکار مجازی	۳
	میزان هزینه طراحی جامع وبسایت	۴
	هزینه‌های پشتیبانی و طراحی فنی وبسایت	۷
نظام مالیاتی	عدم توجه به حقوق مالکیت فکر و معنوی	۵
	ضرورت مراجعه به سازمان امور مالیاتی برای تشکیل پرونده	۴

۸	فقدان دستورالعمل خاصی برای کسب‌وکارهای اینترنتی از طرف سازمان امور مالیاتی	
۷	نوسانات شدید نرخ ارز	اقتصادی
۳	وجود تحریم‌ها	
۵	تغییر و اصلاح مداوم قیمت در فروش اینترنتی	
۵	عدم استفاده از یک سیستم ارتباطات یکپارچه بازاریابی	دانشی و اطلاعاتی
۴	استفاده محدود از شبکه‌های اجتماعی برای دادن اطلاعات به مشتریان (تبلیغ در شبکه‌های مجازی)	
۶	عدم حضور و شرکت در نمایشگاه‌ها و همایش‌ها	
۷	عدم برگزاری رویدادها و حامیگری (عدم حامی شدن در فضای فیزیکی برای شناخته‌تر شدن در بازار هدف)	
۴	فقدان استفاده از ورزشکاران حرفه‌ای در فضای مجازی در جهت الگو سازی ورزشکاران حرفه‌ای برای مشارکت بیشتر خانواده‌ها در ورزش	موانع فرهنگی
۸	عدم استفاده از برنامه‌های خانواده محور در ارائه خدمات مجازی ورزشی	
۲	عدم استفاده از انیمیشن آموزشی ورزش در شبکه‌های مجازی	
۵	فقدان استفاده از روش‌های برندسازی شخصی در کسب‌وکار خدمات مجازی ورزشی	عدم برندسازی
۴	عدم رضایت مشتریان از خدمات ارائه شده	
۵	عدم وفاداری مشتریان و حضور مجدد در پیج‌های ارائه کننده خدمات مجازی	
۳	فقدان حضور متخصصان تربیت‌بدنی در رسانه‌های مجازی	

با توجه به چالش‌های شناسایی شده در جدول ۲، برای هر کدام از آن‌ها راهکارهای مناسب و متناسبی در جدول ۴، ارائه شده است.

جدول ۴. راهکارهای توسعه کسب و کار خدمات مجازی ورزشی ایرانی

تکرار مضامین	گویه	مقولات
۶	ساخت و تولید محتواهای آموزشی در زمینه کار با نرم‌افزارهای ارتباطی جهت کاهش سختی کار	مشارکت در فضای مجازی
۲	آموزش مهارت‌های در مدیریت زمان برای افراد فعال در رسانه‌های مجازی	مشارکت در فضای مجازی
۷	خلاقیت و تنوع در ارائه خدمات مجازی ورزشی جهت افزایش لذت افراد از حضور در رسانه‌های خدمات مجازی ورزشی	مشارکت در فضای مجازی

	۳	کاهش تعرفه‌های لازم جهت ارائه خدمات ورزشی و آموزش‌های مجازی
	۳	بهبود کیفیت خدمات ارائه شده با استفاده از بسترها و نرم‌افزارهای مجازی ارائه خدمات ورزشی
بودجه	۵	ارتقای امنیت شبکه‌های مجازی با استفاده از نرم‌افزارهای اصلی و دارای امنیت بالا
	۸	استفاده از اتحاد استراتژیک و همکاری با دیگر پیج‌های مجازی جهت تقسیم هزینه‌های توسعه کسب‌وکار مجازی
	۴	جذب افراد خبره فعال در زمینه مدیریت سایت، جهت کاهش هزینه‌های پشتیبانی و طراحی فنی وبسایت
نظام مالیاتی	۶	باز طراحی قوانین لازم در زمینه توجه به حقوق مالکیت فکر و معنوی
	۳	ایجاد شرایط و بسترهای لازم جهت ثبت نام در نظام مالیاتی کشور به صورت مجازی و تشکیل پرونده
	۲	تدوین دستورالعمل‌های جدید برای مدیریت کسب‌وکارهای اینترنتی از طرف سازمان امور مالیاتی
اقتصادی	۶	ایجاد یک ساختار ثابت قیمتی برای ارائه خدمات اینترنتی به پیج‌های فعال در زمینه آموزش فعالیت‌های ورزشی
	۸	ایجاد و بستر سازی نوین برای ساخت نرم‌افزارهای ارتباطی داخلی، جهت کاهش اثر تحریم‌ها بر مسائل مالی پیج‌های ارائه کننده خدمات مجازی ورزشی
دانشی و اطلاعاتی	۲	ارائه اطلاعات به‌روز در رسانه‌های مجازی جهت افزایش آگاهی مردم از فواید ورزش
	۶	استفاده از متخصصان تربیت‌بدنی در رسانه‌های مجازی
	۴	ارائه مطالب آموزنده ورزشی مرتبط با کسب‌وکار ورزشی
	۳	استفاده از شبکه‌های اجتماعی برای دادن اطلاعات به مشتریان (تبلیغ در شبکه‌های مجازی)
	۳	برگزاری رویدادها و حامیگری توسط افراد فعال در حوزه خدمات مجازی ورزشی (حامی شدن در فضای فیزیکی برای شناخته‌تر شدن در بازار هدف)
موانع فرهنگی	۵	استفاده از ورزشکاران نخبه در پیج‌های باشگاه و الگو سازی ورزشکاران حرفه‌ای در جهت مشارکت بیشتر خانواده‌ها در ورزش
	۷	ارائه برنامه‌های ورزشی خانواده محور جهت ترویج حضور خانواده‌ها در برنامه‌های ورزشی
	۵	تولید محتوای آموزشی در زمینه ارتباط ورزش و توسعه ارزش‌های اخلاقی در خانواده و جامعه و برجسته نمودن ارزش‌های اخلاقی برای افراد

۴	تنوع در ارائه مطالب آموزشی ورزشی (به طور مثال استفاده از انیمیشن‌های آموزشی ورزش در شبکه‌های مجازی)	
۵	استفاده از روش‌های برندسازی شخصی در کسب و کار خدمات مجازی ورزشی	برندسازی
۸	ارتقا خدمات ورزشی و در نتیجه بررسی نظرات مشتریان در جهت ارائه خدمات متناسب با دیدگاه آنان جهت کسب رضایت مشتریان از خدمات ارائه شده	
۶	استفاده از طرح‌های بازاریابی جهت وفادار نمودن مشتریان و در نتیجه استفاده از تبلیغات دهان به دهان جهت افزایش مشتریان و استفاده مجدد مشتریان از پیچ‌های ارائه کننده خدمات مجازی	

هدف از این پژوهش تحلیل چالش‌های توسعه کسب‌وکارهای مجازی در حوزه خدمات ورزشی ایران و ارائه راهکارهای مناسب بود. در این پژوهش به شناسایی و تبیین یک چارچوب علمی و مبتنی بر داده‌های کمی و کیفی اقدام شد. در همین راستا مولفه‌های حاصل از پیمایش کیفی در قالب در ۷ بعد اصلی بودجه، نظام مالیاتی، نوسانات اقتصادی، مشارکت در فضای مجازی، دانشی و اطلاعاتی مجازی، موانع فرهنگی و برندسازی دسته‌بندی گردید.

از دیدگاه افراد شرکت‌کننده در پژوهش یکی از موانع و چالش‌های توسعه کسب و کار مجازی خدمات ورزشی، بودجه بود. از دید متخصصان وجود مسائل مالی همچون هزینه بالا برای توسعه کسب‌وکار مجازی، میزان هزینه طراحی جامع وب‌سایت، هزینه‌های پشتیبانی و طراحی فنی وب‌سایت می‌تواند در روند توسعه کسب‌وکار مجازی ورزشی اختلال ایجاد کند. در همین راستا عظیمی‌دلار (۱۳۹۶)، به‌منظور رونق کسب‌وکارهای کوچک و متوسط مرتبط با ورزش، فراهم آوردن شرایط زمینه‌ای را لازم می‌داند که نهایتاً سبب ایجاد مزیت‌های رقابتی در کسب‌وکارها می‌گردد. بنابراین، دولت‌ها می‌توانند با اجرای نقش حیاتی خود در رویکرد تنظیمی، هنجاری و شناختی به‌عنوان یک تسهیل‌کننده عمل کنند و شرایط محیطی را برای صاحبان کسب‌وکارها آماده نمایند. نوبخت (۱۳۹۳)، حمایت دولت در بعد کلان مثل رویکردهای سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی و در بعد خرد مثل مالیات، یارانه‌های شرکتی، تسهیلات ارزان قیمت و سیاست‌های تقویتی کسب‌وکار در موفقیت کسب‌وکارها قابل توجه دانست. از طرفی، به دلیل لوکس بودن بحث ورزش از منظر اقتصادی در داخل کشور حمایت دولت را در کسب‌وکارهای ورزشی حائز اهمیت می‌نماید. بنابراین انتظار بر این است که کسب‌وکارهای ورزشی ضمن استفاده از اتحاد استراتژیک و همکاری با دیگر پیچ‌های مجازی جهت تقسیم هزینه‌های توسعه کسب‌وکار مجازی، جذب افراد خبره فعال در زمینه مدیریت سایت، جهت کاهش هزینه‌های پشتیبانی و طراحی فنی وب‌سایت اقدام نمایند. نظام مالیاتی از دیگر ابعاد شناسایی شده در راستای موانع توسعه کسب و کار مجازی خدمات ورزشی بود. از دید متخصصان وجود مسائل مالیاتی همچون عدم توجه به حقوق مالکیت فکر و معنوی، ضرورت مراجعه به سازمان امور مالیاتی برای تشکیل پرونده و فقدان دستورالعمل خاصی برای کسب‌وکارهای اینترنتی از طرف سازمان امور مالیاتی می‌تواند در روند توسعه کسب‌وکار مجازی ورزشی اختلال‌گر باشد. این یافته تایید بر یافته معماری و همکاران (۲۰۲۰) بود. همچنین افراد شرکت‌کننده در تحقیق اذعان نمودند که در جهت توسعه کسب‌وکار مجازی می‌توان عواملی همچون باز طراحی قوانین لازم در زمینه توجه به حقوق مالکیت فکر و معنوی، ایجاد شرایط و بسترهای لازم جهت ثبت نام در نظام مالیاتی کشور به صورت مجازی و تشکیل پرونده، تدوین دستورالعمل‌های جدید برای مدیریت کسب‌وکارهای اینترنتی از طرف سازمان امور مالیاتی این موانع را برطرف نمود. از دیدگاه افراد شرکت‌کننده در پژوهش یکی از موانع و چالش‌های توسعه کسب و کار مجازی خدمات ورزشی، نوسانات اقتصادی بود. افراد شرکت‌کننده در پژوهش وجود مسائل اقتصادی همچون نوسانات شدید نرخ ارز، وجود تحریم‌ها و تغییر و اصلاح مداوم قیمت در فروش اینترنتی می‌تواند در روند توسعه کسب‌وکار مجازی ورزشی اختلال‌گر باشد. از این رو جهت برطرف کردن این چالش‌ها می‌توان از طریق ایجاد یک ساختار ثابت

قیمتی برای ارائه خدمات اینترنتی به پیج‌های فعال در زمینه آموزش فعالیت‌های ورزشی و ایجاد و بسترسازی نوین برای ساخت نرم‌افزارهای ارتباطی داخلی، جهت کاهش اثر تحریم‌ها بر مسائل مالی پیج‌های ارائه‌کننده خدمات مجازی ورزشی اقدام نمود. در همین راستا نوبخت (۱۳۹۳)، حمایت دولت در بعد کلان مثل رویکردهای سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی و در بعد خرد مثل مالیات، یارانه‌های شرکتی، تسهیلات ارزان قیمت و سیاست‌های تقویتی کسب‌وکار در موفقیت کسب‌وکارها قابل توجه است.

از دیدگاه افراد شرکت‌کننده در پژوهش یکی از موانع و چالش‌های توسعه کسب و کار مجازی خدمات ورزشی، مشارکت در فضای مجازی بود. افراد مصاحبه‌شوندگان از عان نمودند که مواردی همچون سختی فعالیت در رسانه‌های مجازی، عدم مهارت در مدیریت زمان فعالیت در رسانه‌های مجازی، عدم لذت از رسانه‌های مجازی و زمان حضور در آن‌ها، عدم دسترسی به امکانات و خدمات رسانه‌ای، عدم تامین هزینه‌های مالی امکانات و خدمات رسانه‌ای موجود، عدم رضایت از کیفیت امکانات و خدمات مجازی و امنیت پایین، شبکه‌ها و نرم‌افزارهای ارائه‌کننده خدمات مجازی باعث اختلال در توسعه کسب و کار مجازی خدمات ورزشی می‌شود. از این رو می‌توان گفت که با استفاده از ساخت و تولید محتوای آموزشی در زمینه کار با نرم‌افزارهای ارتباطی جهت کاهش سختی کار، آموزش مهارت‌های در مدیریت زمان برای افراد فعال در رسانه‌های مجازی، خلاقیت و تنوع در ارائه خدمات مجازی ورزشی جهت افزایش لذت افراد از حضور در رسانه‌های خدمات مجازی ورزشی، کاهش تعرفه‌های لازم جهت ارائه خدمات ورزشی و آموزش‌های مجازی، بهبود کیفیت خدمات ارائه شده با استفاده از بسترها و نرم‌افزارهای مجازی ارائه خدمات ورزشی و ارتقای امنیت شبکه‌های مجازی با استفاده از نرم‌افزارهای اصلی و دارای امنیت بالا می‌تواند باعث شکوفایی و توسعه کسب‌وکار مجازی در خدمات ورزشی شود. از طرفی به دلیل کاهش اعتماد به رسانه‌های رسمی و افزایش گرایش به رسانه‌های مجازی در تبیین این یافته‌ها می‌توان گفت که امروزه رسانه‌های مجازی نقش بسیار مؤثری در جامعه ایفا می‌کنند، اما بیشتر این رسانه‌های مجازی به مرور زمان فیلتر شده و از دسترسی مستقیم مردم خارج می‌شوند؛ بنابراین، دسترسی مناسب به اینترنت و شبکه‌های اجتماعی یکی از دغدغه‌های مهم است (قاسمی و کشاورز، ۱۳۹۶). برا و همکاران (۲۰۱۶) در بررسی اثر شبکه‌های اجتماعی در فعالیت جسمانی بررسی نشان دادند که شبکه‌های اجتماعی در دنیای امروز فرصت‌هایی را نصیب جامعه کرده است تا بتواند فرهنگ‌های مثبت را به آرامی به جامعه القاء کند و فعالیت بدنی نیز می‌تواند از این قابلیت شبکه‌های اجتماعی بهره‌مند شود. با توجه با اینکه مشارکت ورزشی، مشارکت رسانه‌ای و سرمایه اجتماعی به عنصر ارتباط پیوند خورده‌اند بنابراین سازگارپذیری افراد نقش مهمی در شروع، حفظ و توسعه روابط اجتماعی دارد. سانتوس و همکاران (۲۰۱۶) نیز نشان داده‌اند که حضور در گروه‌های ورزشی و تماس‌های مجازی با افراد ورزشکار یکی از انگیزه‌های حضور افراد در برنامه‌های ورزشی پارک‌ها بوده است؛ بنابراین می‌توان گفت که از طریق روابط اجتماعی در رسانه‌های ورزشی مجازی و مشارکت در فضای مجازی می‌توان میزان فعالیت و پیگیری در زمینه ورزش را افزایش داد.

از دیدگاه افراد شرکت‌کننده در پژوهش یکی از موانع و چالش‌های توسعه کسب و کار مجازی خدمات ورزشی، دانش و اطلاعات مجازی بود. در این زمینه مصاحبه‌شوندگان اعتقاد داشتند که در جهت توسعه کسب‌وکار مجازی خدمات ورزشی و ارتقا آن عدم استفاده از یک سیستم ارتباطات یکپارچه بازاریابی، استفاده محدود از شبکه‌های

اجتماعی برای دادن اطلاعات به مشتریان (تبلیغ در شبکه‌های مجازی)، عدم حضور و شرکت در نمایشگاه‌ها و همایش‌ها، عدم برگزاری رویدادها و حامیگری (عدم حامی شدن در فضای فیزیکی برای شناخته‌تر شدن در بازار هدف) می‌تواند باعث چالش در زمینه توسعه خدمات ورزشی مجازی شود. به‌طوری که در این زمینه می‌توان گفت که نوآوری در کسب‌وکار ورزشی می‌تواند ارائه برنامه‌های ورزشی نوین و یا خدمات جدیدی که اعضای تازه‌وارد یا گروه‌های جدیدی را شامل می‌شود (دلش و همکاران، ۲۰۲۰)، همچنین فرایندهای جدید سازمانی را می‌توان نام برد (ویمیر و همکاران، ۲۰۱۶)؛ بنابراین عنصر کلیدی در تعریف مفهوم نوآوری مبتنی بر دانش، خلق دانش جدید است. در آینده نزدیک، فقط و فقط سازمان‌هایی که دانش جدید خلق نمایند و آن را به صورت مؤثر و با بازدهی مناسب مورد استفاده قرار دهند، در ایجاد مزیت رقابتی موفق خواهند بود. از این‌رو مدیران کسب‌وکار مجازی می‌توانند از طریق ارائه اطلاعات به‌روز در رسانه‌های مجازی جهت افزایش آگاهی مردم از فواید ورزش، استفاده از متخصصان تربیت‌بدنی در رسانه‌های مجازی، ارائه مطالب آموزنده ورزشی مرتبط با کسب‌وکار ورزشی، استفاده از شبکه‌های اجتماعی برای دادن اطلاعات به مشتریان (تبلیغ در شبکه‌های مجازی) و برگزاری رویدادها و حامیگری توسط افراد فعال در حوزه خدمات مجازی ورزشی (حامی شدن در فضای فیزیکی برای شناخته‌تر شدن در بازار هدف) اقدام نمود.

از دیدگاه افراد شرکت‌کننده در پژوهش یکی از موانع و چالش‌های توسعه کسب و کار مجازی خدمات ورزشی، موانع فرهنگی بود. افراد شرکت‌کننده در تحقیق معتقد بودند که موانعی همچون، فقدان استفاده از ورزشکاران حرفه‌ای در فضای مجازی در جهت الگو سازی ورزشکاران حرفه‌ای برای مشارکت بیشتر خانواده‌ها در ورزش، عدم استفاده از برنامه‌های خانواده محور در ارائه خدمات مجازی ورزشی و عدم استفاده از انیمیشن آموزشی ورزش در شبکه‌های مجازی می‌تواند به عنوانی مانعی بر سر راه توسعه کسب و کار مجازی باشند. از نظر مشارکت‌کنندگان در مصاحبه، کسب‌وکار ورزشی باید از طریق استفاده از ورزشکاران نخبه در پیج‌های باشگاه و الگو سازی ورزشکاران حرفه‌ای در جهت مشارکت بیشتر خانواده‌ها در ورزش، ارائه برنامه‌های ورزشی خانواده محور جهت ترویج حضور خانواده‌ها در برنامه‌های ورزشی، تولید محتوای آموزشی در زمینه ارتباط ورزش و توسعه ارزش‌های اخلاقی در خانواده و جامعه و برجسته نمودن ارزش‌های اخلاقی برای افراد و تنوع در ارائه مطالب آموزشی ورزشی (به طور مثال استفاده از انیمیشن‌های آموزشی ورزش در شبکه‌های مجازی) اقدام نمایند؛ بنابراین می‌توان گفت که ورزش نیز به‌عنوان یک مقوله فرهنگی می‌تواند توسط رسانه‌های فرهنگ‌سازی شود (نقش فرهنگ و تغییر گرایش و نگرش مثبت به کسب‌وکار مجازی ورزش در خدمات ورزشی). از یافته‌های مطالعات قبلی جهت تبیین بیشتر این یافته‌ها می‌توان استفاده کرد به‌طوری که؛ در تحقیقات هنری و همکاران (۱۳۹۱) و مرادی و همکاران (۲۰۱۲) نقش اطلاع‌رسانی و در مطالعه عیدی و همکاران (۱۳۹۳) نقش فرهنگ‌سازی در اولویت اول قرار داشت. اتقیا (۱۳۸۶) به عدم آموزش مناسب در حوزه ورزش همگانی اشاره می‌کند و دادن آموزش و آگاهی لازم را از طریق رسانه مقدم بر سایر فعالیت‌های تأکید می‌کنند.

از دیدگاه افراد شرکت‌کننده در پژوهش یکی از موانع و چالش‌های توسعه کسب و کار مجازی خدمات ورزشی، برند سازی بود. از نظر مشارکت‌کنندگان در مصاحبه، کسب‌وکار ورزشی مجازی از فقدان استفاده از روش‌های برند سازی شخصی در کسب‌وکار خدمات مجازی ورزشی، عدم رضایت مشتریان از خدمات ارائه شده، عدم وفاداری مشتریان و حضور مجدد در پیج‌های ارائه‌کننده خدمات مجازی و فقدان حضور متخصصان تربیت‌بدنی در رسانه‌های مجازی رنج می‌برند. بنابراین در جهت برند سازی کسب و کار مجازی ورزشی باید از طریق استفاده از روش‌های برندسازی شخصی در کسب‌وکار خدمات مجازی ورزشی، ارتقا خدمات ورزشی و در نتیجه بررسی نظرات مشتریان در جهت ارائه خدمات متناسب با دیدگاه آنان جهت کسب رضایت مشتریان از خدمات ارائه شده و استفاده از طرح‌های بازاریابی جهت وفادار نمودن مشتریان و در نتیجه استفاده از تبلیغات دهان به دهان جهت افزایش مشتریان و استفاده مجدد مشتریان از پیج‌های ارائه‌کننده خدمات مجازی اقدام نمود. بنابراین می‌توان گفت که از طریق طراحی دستورالعمل‌های (لیو و همکاران، ۲۰۱۷) مرتبط با خدمات ورزشی می‌توان باعث توسعه تجارت خدمات ورزشی مجازی شد.

این پژوهش به مانند هر پژوهشی دارای محدودیت‌های بود: یکی از محدودیت‌های این تحقیق پیچیدگی و وابستگی متقابل اجزای خدمات ورزشی مجازی بود. مسائل فرهنگی، اقتصادی و برندسازی، کار را پیچیده و دشوار می‌کند. با این حال، این بدان معنا نیست که مطالعات نباید انجام شود یا باید از مدل‌های پیشنهادی اجتناب شود. بنابراین با یک مطالعه عمیق می‌توان مدل بهتری برای این منظور ایجاد کرد. پیشنهاد ما مطالعه رویکرد سیستمی پویا در کسب و کار مجازی خدمات ورزشی است. یکی دیگر از محدودیت‌های این تحقیق تاکید آن بر مصاحبه است. اگرچه نتایج مطالعه منطقی است و توسط ادبیات تحقیق پشتیبانی می‌شود، پیشنهاد می‌کنیم علاوه بر مصاحبه، استفاده از فراترکیب یا مرور سیستماتیک نیز مناسب باشد.

۱. اتقیا، ناهید. (۱۳۸۶). نیاز سنجی از زنان ایرانی در زمینه ورزش همگانی، طرح پژوهشی پژوهشکده تربیت‌بدنی.
۲. احسانی، محمد؛ امیری، مجتبی؛ کوزه چیان، هاشم؛ صفاری، مرجان. (۱۳۹۰). کارکردهای رسانه در توسعه ورزش‌های تفریحی از نظر خبرگان، گزارش همایش ملی تفریحات ورزشی، سازمان ورزش شهرداری تهران.
۳. جعفرزاده، محمدرضا. حسین‌زاده شهری، معصومه. راه چمنی، احمد. ساعی ارسی، ایرج. (۱۳۹۸) ارائه مدل چالش‌ها و فرصت‌های کارآفرینی در شبکه‌های اجتماعی مجازی در ایران. نشریه علمی راهبردهای بازرگانی، ۲۶(۱۴)، ۲۰۱-۲۱۲.
۴. دهدشتی شاهرخ، زهره، بهیار، پدرام. (۱۳۹۶). پیش‌زمینه‌ها و پیامدهای مشارکت مصرف‌کنندگان در جوامع مجازی. مطالعات مدیریت کسب و کار هوشمند، ۶(۲۱)، ۳۳-۶۴. doi: 10.22054/ims.2018.8511
۵. رحمان زاده، سید علی. (۱۳۸۸). کارکرد شبکه‌های اجتماعی مجازی در عصر جهانی شدن. مطالعات راهبردی سیاستگذاری عمومی، ۱(۱)، ۴۹-۷۸.
۶. رحیمی زاده، میثم، سجادی، سید نصراله، گودرزی، محمود، جلالی فراهانی، مجید. (۱۳۹۷). ارائه یک مدل سه بعدی از چالش‌های توسعه تجارت الکترونیک در صنعت ورزش کشور، رویکردهای نوین در مدیریت ورزشی، ۶(۲۰)، ۲۰-۹.
۷. رسولی محمدرضا، نصرالهی اکبر، بهراد مسیح. چالش‌های گسترش کسب و کار خانگی در فضای مجازی. مطالعات توسعه اجتماعی-فرهنگی. ۱۳۹۸؛ ۸(۳): ۲۶-۹.
۸. رضوی، سید محمد حسین؛ نوبختی، سکینه. (۱۳۹۱). تجاری سازی ورزش. نشر شمال پایدار، چاپ اول.
۹. زعفریان، رضا؛ نیرومند، پوران‌دخت؛ رنجبر، محبوبه. (۱۳۹۰). الگوهای طراحی مدل کسب‌وکار، کار و جامعه، ۱۳۵، ۱۰-۴.
۱۰. شریفیان، اسماعیل. (۱۳۸۷). طراحی الگوی فرایندی انگیزه کارآفرینی دانشجویان تربیت‌بدنی. رساله دوره دکتری تربیت‌بدنی و علوم ورزشی. دانشگاه تربیت مدرس.
۱۱. عظیم زاده، سید مرتضی؛ احسانی، محمد؛ کردناچیچ، اسداله؛ کوزه چیان، هاشم. (۱۳۹۱). تبیین مدل مفهومی برای ایجاد کسب‌وکارهای کوچک و متوسط ورزشی، مطالعات مدیریت ورزشی، ۲۲، ۲۰۸-۱۸۹.
۱۲. عیدی، حسین؛ آزادی، رسول؛ خسروی، جواد. (۱۳۹۳). مقایسه دیدگاه اساتید، کارشناسان رسانه و مشارکت کنندگان ورزش همگانی در مورد کارکردهای رسانه‌های جمعی در توسعه و ترویج ورزش همگانی. فصلنامه علمی - ترویجی مدیریت ارتباطات در رسانه‌های ورزشی. ۲(۵)، ۴۲-۵۰.
۱۳. قاسمی، حمید؛ کشاورز، لقمان. (۱۳۹۶). ورزش و رسانه با رویکردی کاربردی، علم و ورزش، تهران، چاپ اول.
۱۴. قره، محمدعلی؛ صفاری، مرجان و نیری، شهرزاد. (۱۳۹۵). بازپردازی کارکردهای رسانه ملی جهت توسعه ورزش‌های تفریحی: ارائه راهبردها و راهکارها، پژوهش در مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی، ۶(۱۱)، ۷۶-۶۳.
۱۵. قندالی، عباس؛ داودی، ایمان؛ کاشکی، محمدرضا و قادری، میلاد. (۱۳۹۵). مدل‌های کسب‌وکار و نوآوری در تکنولوژی، دومین کنفرانس بین‌المللی مهندسی صنایع و مدیریت، تهران،

۱۶. محمدکاظمی، رضا؛ زعفریان، رضا؛ خدایاری، عباس؛ جوادی نیا، سیدمهران. (۱۳۹۵). شناسایی فرصت های کسب و کار (کارآفرینانه)، در صنعت ورزش، با رویکرد فناوری اطلاعات، توسعه کارآفرینی، ۷(۱)، ۹۵-۱۱۲.
۱۷. محمدیان، محمود؛ روحانی، امیررضا؛ هاشم‌زهی، علی؛ کریمیان، مجتبی. (۱۳۹۴). عوامل مؤثر در انتخاب مدل های کسب و کار الکترونیکی کوچک و متوسط در ایران، فصلنامه مطالعات مدیریت فناوری اطلاعات، ۳(۱۲)، ۹۷-۱۲۲.
۱۸. نوبخت، فرزاد؛ احسانی، محمد؛ کوزه چیان، هاشم؛ امیری، مجتبی. (۱۳۹۴). عوامل زمینه ای مؤثر بر موفقیت کسب و کارهای متوسط و کوچک در ورزش، مطالعات راهبردی ورزش و جوانان، ۱۴(۲۸)، ۱-۱۸.
۱۹. هنری، حبیب. احمدی، سیدعبدالحمید. مرادی، مهدی. (۱۳۹۱). بررسی نقش چهارگانه رسانه های ورزشی در توسعه فرهنگ ورزش قهرمانی، مطالعات مدیریت ورزشی، ۴۵، ۱۵۸-۱۴۵.
۲۰. وحدانی، محسن؛ محرم زاده، مهرداد؛ طلایی، رضا. (۱۳۹۴). تحلیل عوامل مؤثر در میزبانی رویداد های بزرگ ورزشی شهر ارومیه بر اساس مدل مزیت رقابتی پورتر، مدیریت ورزشی، ۷(۵)، ۷۷۸-۷۶۵.
۲۱. Aminuddin, Y., Pariah, M. (2008). Globalization, and Malaysian Sports Industry, *Journal of Intentional Studies*, 8, 112-116.
۲۲. Ball, S. (2005). The importance of entrepreneurship to hospitality, leisure, sport and tourism. *Hospitality, Leisure, Sport and Tourism Network*, 1(1), 1-14.
۲۳. Berra, D. P., Zhang, J. J., Pease, D. G., & Gaa, J. P. (2016). Dimensions of spectator identification associated with women's professional basketball game attendance. *International Journal of Sport Management*, 4(1), 59-91.
۲۴. Corbin, J., & Strauss, A. (2008). *Basics of qualitative research 3rd ed.* Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
۲۵. Delshab, Vahid., Winand, Mathieu., Sadeghi Boroujerdi, Saeed, Hoeber, Larena & Mahmoudian, Abed. (2020). The impact of knowledge management on performance in nonprofit sports clubs: the mediating role of attitude toward innovation, open innovation, and innovativeness, *European Sport Management Quarterly*, 1-22. DOI: 10.1080/16184742.2020.1768572
۲۶. Dolles, H. Soderman, S (2011). *Sport as Business, (International, Professional and Commercial Aspects)*, Printed and Bound in Great Britain by CPI Antony Rowe, Chippenham and Eastbourne.
۲۷. Higgins, S. H., & Martin, J. H. (1996). Managing sport innovations: A diffusion theory perspective, *Sport Marketing Quarterly*, 5(1), 43-48.
۲۸. Lachowetz, T., McDonald, M., Sutton, W., & Clark, J. (2001). The National Basketball Association: Application of customer lifetime value, *Sport Marketing Quarterly*, 10(2), 181-184.
۲۹. Osterwalder, A. (2004). *The business model ontology a proposition in a design science approach (Doctoral dissertation. Université de Lausanne, Faculté des hautes études commerciales)*
۳۰. Santos, P., Breuer, C., & Pawlowski, T. (2016). Promoting sport for all to agespecific target groups: The impact of sport infrastructure. *European Sport Management Quarterly*, 9(2), 103-118.
۳۱. Schroeder, A. N., & Kruse, R. C. (2021). The Future of Virtual Sports Ultrasound Education and Collaboration. *Current Sports Medicine Reports*, 20(1), 57-61.

۳۲. Wemmer, F., Emrich, E., & Koenigstorfer, J. (2016). The impact of coopetition-based open innovation on performance in nonprofit sports clubs. *European Sport Management Quarterly*, 16(3), 341–363. <https://doi.org/10.1080/16184742.2016.1164735>
۳۳. Wirtz, B. W., Pistoia, A., Ullrich, S., & Göttel, V. (2016). Business models: Origin, development and future research perspectives. *Long range planning*, 49(1), 36-54.
۳۴. Yoshida, M., & Gordon, B. (2012). Who is more influenced by customer equity drivers? A moderator analysis in a professional soccer context, *Sport Management Review*, 15(4), 389–403.
۳۵. Yoshida, M., Nakazava, J. D. (2016). Sport event innovativeness: Conceptualization, measurement, and its impact on consumer behavior, *Sport Management Review*, 16(1), 68-84.