

## مدل توسعه کسب‌وکارهای ورزشی با رویکرد تجارت الکترونیک

شهرز کیهان<sup>۱</sup>، رضا نیک‌بخش<sup>۲\*</sup>، ابوالفضل فراهانی<sup>۳</sup>، محمد علی صفانیا<sup>۴</sup>، محسن باقریان فرح آبادی<sup>۵</sup>

۱- دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم تحقیقات، تهران، ایران. ۲- دانشیار گروه مدیریت ورزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران جنوب، تهران، ایران. ۳- استاد گروه مدیریت ورزشی، دانشگاه پیام نور. ۴- استاد گروه مدیریت ورزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم تحقیقات، تهران، ایران. ۵- استادیار گروه مدیریت ورزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم تحقیقات، تهران، ایران.

تاریخ دریافت: (۹۹/۰۳/۰۷) تاریخ پذیرش: (۹۹/۰۵/۲۷)

## Sports Business Development Model using E-Commerce Approach

Sh. Keyhan<sup>1</sup>, R.Nikbakhsh<sup>2\*</sup>, A. Farahani<sup>3</sup>, A.M. Safania<sup>4</sup>, M. Bagherian FarahAbadi<sup>5</sup>

- 1- PhD student in Sports Media and Marketing Management, Islamic Azad University Science and Research Branch, Tehran, Iran.
- 2- Associate Professor in Sports Management, Islamic Azad University South Tehran Branch.
- 3- Professor in Sports Management, Payame Noor University.
- 4- Professor in Physical Education and Sports Science, Islamic Azad University Science and Research Branch, Tehran, Iran.
- 5- Assistant Professor in Physical Education and Sport Science, Islamic Azad University Science and Research Branch, Tehran, Iran

Received: (2020. May. 27)

Accepted: (2020. Aug. 17)

نوع مقاله: پژوهشی

### Abstract

The present study was conducted to represent sports businesses development model with an e-commerce approach. From the methodological point of view, the present study is of mixed type (quantitative and qualitative). The statistical population included sports management experts and specialists familiar with business and e-commerce. Targeted sampling methods and theoretical saturation index were used for sampling and 24 experts and stakeholders were interviewed. In the qualitative section, the Delphi technique was used in three stages, so that the findings of all two of them were presented in three stages and the first three were used. To confirm this, the retest method was used and the results showed that the relationship between the percentage of agreement within the subject is equal to 0.92, which is appropriate. After identifying the factors affecting the development of sports businesses with the e-commerce approach, the factors in the matrix table were compiled as a questionnaire and provided to the research sample and they were asked to complete the questionnaires based on the ISM method. To determine the causal relationships of the indicators, the structural-interpretive modeling method was used and Miacmac software was used to draw the model. Finally, 7 major categories including legal, management, environmental factors, education and awareness, organizational, cultural and social factors, and innovation and creativity in the development of sports business models with e-commerce approach were identified.

### Keywords

Business, E-commerce, Sports

### چکیده

تحقیق حاضر به منظور مدل توسعه کسب‌وکارهای ورزشی با رویکرد تجارت الکترونیک انجام گرفت. تحقیق حاضر از نظر روش‌شناسی، از نوع مطالعات آمیخته (کمی و کیفی) است. جامعه آماری شامل خبرگان و متخصصین مدیریت ورزشی آشنا به حوزه کسب‌وکار و تجارت الکترونیک بودند. از روش‌های نمونه‌گیری هدف‌مند و شاخص اشباع نظری نسبت به نمونه‌گیری اقدام شد و با ۲۴ نفر از کارشناسان و خبرگان مصاحبه انجام گرفت. برای بررسی روایی در بخش کیفی، تکنیک دلفی سه مرحله‌ای به کار گرفته شد، بدین صورت که یافته‌های پژوهش برای مشارکت‌کنندگان ارائه و متن نظریه توسط آن‌ها و طی سه مرحله مطالعه و نقطه نظرات آن‌ها اعمال شد. برای تأیید پایایی از روش بازآزمایی استفاده و نتایج نشان داد رابطه درصد توافق درون موضوعی برابر است با ۰/۹۲ که مناسب می‌باشد. پس از شناسایی عوامل مؤثر بر توسعه کسب‌وکارهای ورزشی با رویکرد تجارت الکترونیک عوامل در جدولی ماتریسی به صورت پرسش‌نامه تنظیم و در اختیار نمونه تحقیق قرار گرفت و از آنان درخواست شد براساس روش ISM پرسش‌نامه‌ها را تکمیل نمایند. برای تعیین روابط علی- معلولی شاخص‌ها، از روش مدل‌سازی ساختاری- تفسیری و از نرم افزار Miacmac برای ترسیم مدل استفاده شد. در نهایت ۷ مقوله عمده شامل عوامل محیط حقوقی، مدیریتی، محیطی، آموزش و آگاهی، سازمانی، فرهنگی و اجتماعی و نوآوری و خلاقیت در مدل توسعه کسب‌وکارهای ورزشی با رویکرد تجارت الکترونیک شناسایی شدند.

### کلید واژه‌ها

کسب‌وکار، تجارت الکترونیک، ورزش.

\*Corresponding Author: Reza Nikbakhsh

E-mail: [nikbakh\\_reza@yahoo.com](mailto:nikbakh_reza@yahoo.com)

\* نویسنده مسئول: رضا نیک‌بخش

## مقدمه

یکی از بخش‌های عمده و کلیدی فعالیت‌های اقتصادی جهان، بخش صنعت است. در این بخش نیز همانند سایر بخش‌ها سازمان‌هایی در اندازه‌های بزرگ، متوسط و کوچک فعالیت دارند که در رقابت با همدیگر به دنبال کامیابی خود هستند. در این بخش شرکت‌های کوچک سهم زیادی در فعالیت‌های صنعتی کشورهای مختلف جهان دارند که بیشتر به صورت خصوصی فعالیت می‌کنند (وانسا؛ ۲۰۱۶). در ایران نیز که به عنوان کشوری در حال توسعه، در صدد خروج از اتکالی به نفت و افزایش صادرات غیر نفتی است، صنعت از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است؛ چرا که فعالیت سایر بخش‌ها نیز به نوعی وابسته به این بخش حیاتی است. در بخش صنعت ایران نیز شرکت‌های کوچک سهم قابل ملاحظه‌ای از تولیدات صنعتی را به خود اختصاص داده‌اند و لذا باید مورد توجه ویژه دولت واقع شوند. شرکت‌های کوچک ایران در حال حاضر با مشکلات زیاد ساختاری، قانونی، تکنولوژی، مالی و ... مواجه بوده و قادر به تولید محصولات قابل رقابت در بازارهای جهانی نیستند (حسنقلی پور و آقازاده، ۱۳۸۴). بنابراین در دهه‌های اخیر با رواج اینترنت، کسب‌وکارهای الکترونیکی به عنوان ابزاری برای سازمان دهی مدل کسب‌وکار شناخته می‌شود. شرکت‌های بسیاری برای تغییر مدل‌های کسب‌وکار سنتی خود به مدل کسب‌وکار الکترونیکی برای کسب توان رقابتی بیشتر در دنیای پر تغییر و پر از پیچیدگی فعلی تلاش می‌کنند (دهکردی و همکاران، ۱۳۹۳).

گسترش فناوری اطلاعات در جهان و ورود سریع آن به زندگی روزمره، مسائل و ضرورت‌های جدیدی را به وجود آورده است و کسب‌وکار الکترونیکی جایگزین روش‌های سنتی شده است؛ اما در این میان، دنیای کسب‌وکار الکترونیک برای بسیاری از تازه واردان بسیار گیج‌کننده است و بسیاری با پارادوکسی مواجه هستند که تردید برای باقی ماندن در این گونه کسب و کار را ایجاد می‌نماید. سازمان‌ها با طیف وسیعی از مدل‌های کسب‌وکار مواجه هستند، با عوامل بسیاری که انتخاب نهایی را دشوار می‌کند (اریک؛ ۲۰۰۵؛ به نقل از محمدیان و همکاران، ۱۳۹۴).

عده‌ای از محققان با یک دیدگاه مفهومی، مدل کسب‌وکار را به صورت یک مفهوم، منطبق، درک، بازتاب، سازه، واسطه، شفاف‌سازی یا یک داستان در نظر گرفته‌اند (منطقی و

ناقبی‌سعیدی، ۱۳۹۲). از نظر لی‌آتائو<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۳)، مدل‌های کسب‌وکار در پاسخ به شرایط رقابتی ویژه شکل می‌گیرند و به تشریح چگونگی درآمدزایی شرکت‌ها با توجه به زنجیره ارزش آن و تعاملش با تأمین‌کنندگان مشتریان و دیگر شرکایی می‌پردازند که شایستگی‌های مکمل را دارند (لی‌آتائو و همکاران، ۲۰۱۳). در واقع، یک مدل کسب‌وکار بیان‌گر روش انجام کسب‌وکاری است که یک شرکت به وسیله آن می‌تواند خود را نگهداری کند و تولید درآمد کند. مدل‌های کسب‌وکار، ترجمان چگونگی تولید پول توسط شرکت به وسیله تعیین موقعیتش در زنجیره تأمین است (البدوی و ساعدی، ۱۳۸۲). مدل‌های کسب‌وکار باید آن‌قدر دارای منطق برنامه‌ریزی شده باشند، که به راحتی با تغییرات سریع بازار قابل انعطاف باشند (البدوی و ساعدی، ۱۳۸۲)؛ مدل کسب‌وکار، هسته اصلی پاسخ رقابتی هر شرکت به بازار، تعریف گزاره ارزش، فعالیت‌های مورد نیاز، منابع و شرکا و دانش از مشتریان، هزینه یا سود مرتبط با عملکرد کلی شرکت است (لی‌آی‌تاو و همکاران، ۲۰۱۳).

رویکرد اقتصادی مدل کسب‌وکار، بر سود شرکت‌ها تمرکز دارد. متغیرهای اصلی آن منابع درآمد، ساختار هزینه و سود مورد انتظار است. این رویکرد درآمدزایی و حفظ موجودیت و بقاء را در کانون توجه خود دارد. رویکرد عملیاتی مدل کسب‌وکار، بر فرآیندهای داخلی شرکت و زیرساختارهایی توجه دارد که امکان ایجاد ارزش را برای شرکت فراهم می‌کند. عناصر اصلی آن روش‌های تحویل کالا و خدمات، فرآیندهای اداری، جریان‌های درآمد و مدیریت دانش است. هدف این سیستم‌های مرتبط، طراحی کسب‌وکار رقابتی برای حفظ سازمان است. در رویکرد استراتژیک مدل کسب‌وکار، تأکید بر ایجاد و رشد فرصت‌ها است و از چگونگی انتخاب مشتریان و تعیین و متمایز ساختن ارزشی که به آن‌ها ارائه می‌کند، ایجاد مطلوبیت برای مشتریان و تعیین وظایف محوله در سازمان یا برون‌سپاری آن‌ها، حمایت می‌کند. هم‌چنین بر متغیرهای تصمیم در شناسایی سهام‌داران، تعیین چشم‌اندازها، ارزش‌ها، شبکه‌ها و هم‌پیمانان پیکربندی منابع و در نهایت سودآوری تأکید دارد (کوجالا<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۰).

مدل‌های توسعه تجارت الکترونیک به‌طور گسترده‌ای برای توسعه و اجرای استراتژی‌های تجارت الکترونیک به کار برده می‌شوند. برخی از مدل‌های توسعه تجارت الکترونیک بر مبنای

<sup>۱</sup>Leitão

<sup>۲</sup>Kujala

<sup>۱</sup>Vanessa

<sup>۲</sup>Eric

سازمان به صورت الگوی عمومی است که به فعالیت‌های اصلی تقسیم می‌شود. مدل کسب‌وکار معرف مشتریان شرکت و محصولات و خدماتی است که به آن‌ها ارائه می‌شود. یک مدل همچنین اطلاعاتی دربارهٔ چگونگی سازمان‌دهی یک شرکت و نحوهٔ درآمدزایی و تحصیل سود در اختیار می‌گذارد. مدل‌های کسب‌وکار برای هدایت تصمیمات اصلی و مهم شرکت با استراتژی‌ها ترکیب می‌شوند. همچنین یک مدل توصیف‌کنندهٔ محصولات، خدمات، مشتری، بازار و فرآیند کسب‌وکار است (اعرابی و رضوانی، ۱۳۸۶).

در این راستا ذاکریان و همکاران (۱۳۹۸)، در مقاله‌ای با عنوان بررسی تأثیر عوامل تبلیغات اینترنتی در رفتار مصرف‌کنندگان ورزشی نشان دادند که عوامل درگیری با محصول، نگرش به تبلیغات اینترنتی، محتوای تبلیغات و توجه و ارتباط با تبلیغات به ترتیب دارای بیشترین تأثیر در رفتار مصرف‌کنندگان ورزشی بودند. درگیری با تبلیغات اینترنتی و نقش آن در خرید محصولات در درجه نخست براساس نیاز و کاربرد و اهمیت محصول برای افراد است و بعد از آن با ایجاد نگرش و تهیه محتوای خوب و چشم‌گیر می‌توان فروش محصولات را افزایش داد. همچنین حاجی غیاثیان و همکاران (۱۳۹۸)، در مقاله‌ای با عنوان تجربه، نیاز و نگرش مربیان فوتبال نسبت به رایانه نشان دادند که در مجموع احساس مربیان نسبت به کامپیوتر مثبت، میزان دسترسی به کامپیوتر بیشتر از حد متوسط، میزان کاربری کامپیوتر بسیار کم (ماهی یک بار) و احساس نیاز به کامپیوتر نسبتاً زیاد بود. همچنین رحیمی‌زاده و همکاران (۱۳۹۷)، در مقاله‌ای با عنوان ارائهٔ یک مدل سه بعدی از چالش‌های توسعهٔ تجارت الکترونیک در صنعت ورزش کشور نشان دادند که چالش‌های فنی و همچنین چالش‌های فرهنگی - اجتماعی مانع پیاده‌سازی تجارت الکترونیک در صنعت ورزش کشور نیست، ولی چالش‌های مدیریتی مانع پیاده‌سازی تجارت الکترونیک در صنعت ورزش کشور است. رتبه‌بندی چالش‌های سه‌گانه به ترتیب عبارت بود از: ۱. چالش‌های مدیریتی، ۲. چالش‌های فرهنگی-اجتماعی و ۳. چالش‌های فنی. در انتها مدل سه بعدی از چالش‌های پیاده‌سازی تجارت الکترونیک در صنعت ورزش کشور ارائه شد. با توجه به اینکه امروزه فضای بازار از شکل سنتی خود به سمت الکترونیک تغییر یافته است، از این رو باشگاه‌ها و فدراسیون‌ها و تمامی مشاغل مرتبط با ورزش باید با این تغییر همراه شوند.

درجه بلوغ فناوری اطلاعات به کار برده شده در تجارت الکترونیک و برخی براساس دوره یا سیکل زمانی مطرح می‌شوند. به‌طور کلی مدل‌های مختلفی برای توسعه تجارت الکترونیک مطرح شده است. در برخی از این مدل‌ها، توسعه تجارت الکترونیک در چهار مرحله محقق می‌شود که عبارتند از: ظهور در اینترنت، تبادل، تعامل و همکاری. همچنین در مدل‌های توسعه‌ای دیگری که مطرح شده است، مراحل توسعه تجارت الکترونیک عبارت است از تجارت الکترونیک ابتدایی، تجارت الکترونیک متمرکز، جستجوی مزایای اینترنتی و تجارت الکترونیک جهانی. یکی از پیش‌نیازهای با اهمیت برای توسعه تجارت الکترونیک، وجود انطباق بین تجار و کاربران با پیش زمینه‌های فرهنگی اجتماعی جامعه، مانند نیروی انسانی تحصیل کرده و رواج ادبیات فن‌آوری اطلاعات بین تجار و مصرف‌کنندگان است (امینی و نبی زاده، ۱۳۹۰).

به‌طور عام، تجارت الکترونیک، استراتژی تجاری نوینی است که موجب بهبود کیفیت محصولات و خدمات و بهبود سرعت ارائه خدمت شده و در عین حال نیازهای سازمان‌ها، عرضه‌کنندگان و مصرف‌کنندگان را در جهت کاهش هزینه‌ها به هم پیوند می‌دهد (شاه، ۲۰۰۰).

تجارت الکترونیک در حال گسترش جهانی و نفوذ در تمام صنایع می‌باشد. این پدیده در اثر گسترش استفاده از اینترنت، رایج و فراگیر شده است (الهی و همکاران، ۱۳۸۷).

با توجه به این‌که سازمان‌ها و ادارات ورزشی نیز از سازمان‌های خدماتی هستند؛ باید دارای ساختاری باشند تا بتواند خدمات خود را از طریق کارکنان به عنوان واسطه به مراجعان بهتر ارائه دهد و همچنین الگوی مناسبی برای دیگر سازمان‌ها باشد. از طرف دیگر، می‌توان اظهار کرد، ورزش از عوامل بسیار مهم و اساسی تأمین سلامت و نشاط جامعه است. ورزش بر بهره‌وری ملی اثرگذار است (گوهری‌پور و همکاران، ۱۳۹۲)؛ و اهمیت تجاری آن به عنوان یک بخش، به سرعت در دههٔ گذشته رشد کرده است. ورزش یک بخش مهم از لحاظ اقتصادی، اجتماعی و مدیریت می‌باشد؛ بازار آن به تنهایی به ارزش ۱۲ میلیارد دلار در سال ارزیابی می‌شود (بریدج‌واتر؛ ۲۰۱۰). در نتیجه بر رونق اقتصادی کشور تأثیر مثبت بر جای می‌گذارد (گوهری‌پور و همکاران، ۱۳۹۲). عموماً مدل کسب‌وکار شرکت‌های خدماتی پیچیده‌تر از شرکت‌هایی هستند که تولیدکننده و یا توزیع‌کنندهٔ خدمات هستند. مدل کسب‌وکار توضیحی بر چگونگی اقدامات یک

ورزشی با عوامل مختلفی چون دولت، بخش خصوصی، حامیان مالی و سایر سازمان‌های ورزشی ملی و بین‌المللی و مهم‌تر از همه عوامل اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و فرهنگی، همگی دست به دست هم داده‌اند تا محیطی پرتلاطم را برای این سازمان‌ها ایجاد کنند (گوهری‌پور و همکاران، ۱۳۹۲). ایجاد کسب‌وکارها، منابع جدید ثروت را تولید می‌کنند و فرصت‌های جدید کسب‌وکاری را منجر می‌شوند. همچنین، بالا بردن مشارکت در ایجاد کسب‌وکارها، تعداد افرادی که به‌طور مستقیم در کارآفرینی درگیرند، افزایش داده و تلاش‌های کارآفرینانه را نیز ارتقا می‌دهد.

لذا، می‌توان اذعان کرد که اقدام این تحقیق در خصوص تدوین مدل توسعه کسب‌وکارهای ورزشی با رویکرد تجارت الکترونیک عوامل مؤثر خواهد توانست گام مهمی در جهت توسعه تجارت الکترونیک برای توسعه صنعت ورزش بردارد. بنابراین سؤال تحقیق حاضر این است که مدل توسعه کسب‌وکارهای ورزشی با رویکرد تجارت الکترونیک به چه صورت است؟

### روش‌شناسی پژوهش

تحقیق حاضر بر مبنای جستجوی داده، از نوع آمیخته یا ترکیبی (کیفی و کمی) است. با توجه به ماهیت اکتشافی موضوع تحقیق از طرح پژوهش آمیخته اکتشافی متوالی استفاده شد که در دو فاز کیفی و کمی به انجام رسید. مرحله کیفی این پژوهش بر مبنای طرح نظام‌مند نظریه داده‌بنیاد<sup>۸</sup> و به روش چارمز انجام گرفته است. به این منظور، با استفاده از روش نمونه‌گیری هدف‌مند، چندین نفر از خبرگان شناسایی و مورد مصاحبه قرار گرفتند و با توجه به مراحل و فرآیندهای گفته شده، تعداد ۲۴ نفر از کارشناسان و خبرگان مورد مصاحبه‌های باز قرار گرفتند. برای بررسی روایی در بخش کیفی، تکنیک دلفی سه مرحله‌ای به کار گرفته شد، بدین صورت که یافته‌های پژوهش برای مشارکت‌کنندگان ارائه و متن نظریه توسط آن‌ها و طی سه مرحله مطالعه و نقطه نظرات آن‌ها اعمال شد. برای تأیید پایایی از روش بازآزمایی استفاده و نتایج نشان داد رابطه درصد توافق درون موضوعی برابر است با ۰/۹۲ که مناسب است. پس از شناسایی عوامل مؤثر بر توسعه مدل توسعه کسب‌وکارهای ورزشی با رویکرد تجارت الکترونیک در عوامل شناسایی شده در جدولی ماتریسی به‌صورت پرسش‌نامه تنظیم و در اختیار نمونه تحقیق قرار

تحقیقاتی نیز در خارج از کشور انجام شده و در تحقیقی آیدریس<sup>۶</sup> (۲۰۱۲) راه‌حل‌های پذیرش تجارت الکترونیک شرکت‌های کوچک و متوسط در غنا را مورد بررسی قرار داد. یافته‌های حاصل از این پژوهش نشان می‌دهد که رایج‌ترین نرم افزار تجارت الکترونیک استفاده از ایمیل برای برقراری ارتباط و دلیل اصلی برای داشتن وب سایت برای نشان دادن اطلاعات اولیه در مورد محصولات و خدمات و همچنین اطلاعات تماس است. برخی از موانع پذیرش تجارت الکترونیک شامل فقدان مهارت‌های فنی، امنیت تجارت الکترونیک، هزینه اولیه، مقاومت مردم و فرهنگ جامعه، عدم علاقه‌مندی مدیران و عدم توسعه سیستم قانونی و نظارتی است. تیلور و دوروتی<sup>۷</sup> (۲۰۱۲) در مقاله خود به بررسی عوامل مؤثر بر پذیرش اینترنت و تجارت الکترونیک صنایع دستی در شرکت‌های کوچک پرداختند. یافته‌ها نشان می‌دهد که عوامل داخلی که پذیرش اینترنت و تجارت الکترونیک را تحت تأثیر قرار می‌دهد، درک مزایای این فناوری از ویژگی‌های مالکان و مدیران شرکت، فقدان کارکنان واجد شرایط برای توسعه و حمایت از وب سایت تجارت الکترونیک، محدودیت منابع هزینه و سرمایه‌گذاری می‌باشد و عوامل خارجی مؤثر نیز محدودیت سرویس‌دهنده‌های اینترنت، فقدان فرآیند پرداخت آنلاین، محدودیت دسترسی به خدمات بانکی آنلاین، خرابی برق و رقابت کم در صنعت می‌باشد.

شناسایی جنبه‌هایی از کسب و کار الکترونیک که ممکن است موجب موفقیت بیشتر کشور شده و تلاش برای هدایت سرمایه‌های تخصیص یافته برای گسترش زیرساخت‌های کسب‌وکار ورزشی در این زمینه یکی از مهم‌ترین موضوعات پژوهشی است که سعی می‌شود به اجمال بررسی شود. امروزه صنعت ورزش سهم زیادی در فعالیتهای صنعتی کشورهای مختلف دارند که در ایران نیز این قضیه مستثنی نیست. از طرف دیگر بنا بر عقیده پژوهشگران ادغام تجارت الکترونیک در فعالیتهای کسب و کار، موجب شده تا مدیران و صاحبان بنگاه‌های کوچک و متوسط تغییری در روش انجام کسب و کار و پذیرش فناوری‌های نوین کنند و بدین وسیله کسب و کارها می‌توانند رشد کرده و این امر می‌تواند باعث شود تا شکاف موجود بین کشورهای در حال توسعه و توسعه یافته در حوزه صنعت ورزش کاهش یابد.

ادارات و سازمان‌های ورزشی نیز در عصر حاضر در معرض تغییرات ناپیوسته قرار دارند. ارتباط و تعامل این سازمان‌های

می‌شود. با توجه به اینکه کدگذاری به روش چارمز انجام گرفت، محقق آزادی عمل بیشتری در انتخاب محورها و مقوله‌ها داشت.

در نخستین مرحله کدگذاری که کدگذاری باز نامیده می‌شود پژوهشگر با مرور مجموعه داده‌های گردآوری شده تلاش می‌کند که مفاهیم مستتر در آن را باز شناسد. این مرحله باز نامیده می‌شود چرا که پژوهشگر با ذهنی باز به نامگذاری مفاهیم می‌پردازد و محدودیتی برای تعیین کدها قائل نمی‌شود. هدف از کدگذاری باز تجزیه مجموعه داده‌های گردآوری شده به کوچکترین اجزا مفهومی ممکن است. حاصل کدگذاری باز همه مصاحبه‌ها تعداد ۳۱۲ کد باز بود که بعد از حذف کدهای مشترک تعداد ۱۱۲ کد باز به کد منحصربه‌فرد تقلیل یافت. در ادامه کدگذاری محوری و انتخابی به همراه تمام کدهای باز بیان شد. در ادامه با استفاده از نرم افزار Maxqda کدهای باز به کدهای محوری و انتخابی تبدیل شد. شکل ۱، نشان می‌دهد که کد انتخابی شناسایی شده عوامل فرهنگی و اجتماعی است که شامل ۲ کد محوری عوامل فرهنگی و عوامل اجتماعی است.

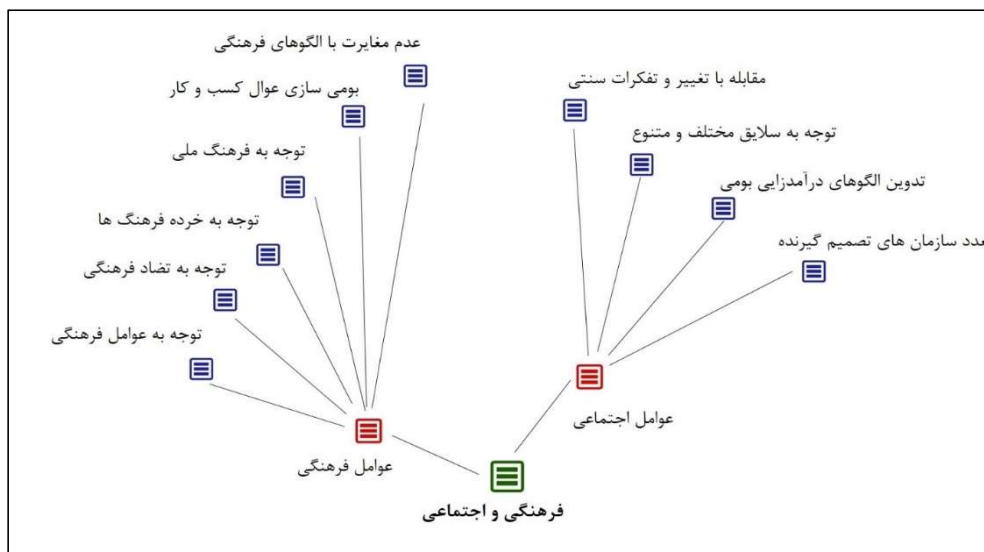
گرفت و از آنان درخواست شد براساس روش ISM پرسش-نامه‌ها را تکمیل نمایند. در ادامه برای تعیین روابط علی-معلولی شاخص‌ها، از روش مدل‌سازی ساختاری-تفسیری استفاده شد. از نرم افزار Micmac برای ترسیم مدل استفاده شد.

### یافته‌های پژوهش

در جهت اهداف این تحقیق با ۲۴ نفر از خبرگان در زمینه موضوع پژوهش مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته صورت گرفت که از مصاحبه سیزده به بعد به اشباع نظری رسید. مصاحبه‌ها از مهر ۱۳۹۸ شروع شد و تا اردیبهشت ۱۳۹۹ به طول انجامید. ویژگی‌های فردی مصاحبه‌شوندگان به شرح جدول ۱ است. همان‌طور که مشخص است اکثر نمونه‌های تحقیق مرد بودند، که در چهار زمینه دانشگاه ۴ نفر، فدراسیون ۵ نفر، وزارت ورزش ۱۳ نفر، باشگاه‌ها ۲ نفر فعالیت داشتند. مدرک تحصیلی بیش از ۴۰ درصد آن‌ها دکتری بود. کدگذاری داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها به روش داده‌بنیاد طی سه مرحله کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی انجام شد که مشروح آن در زیر ذکر

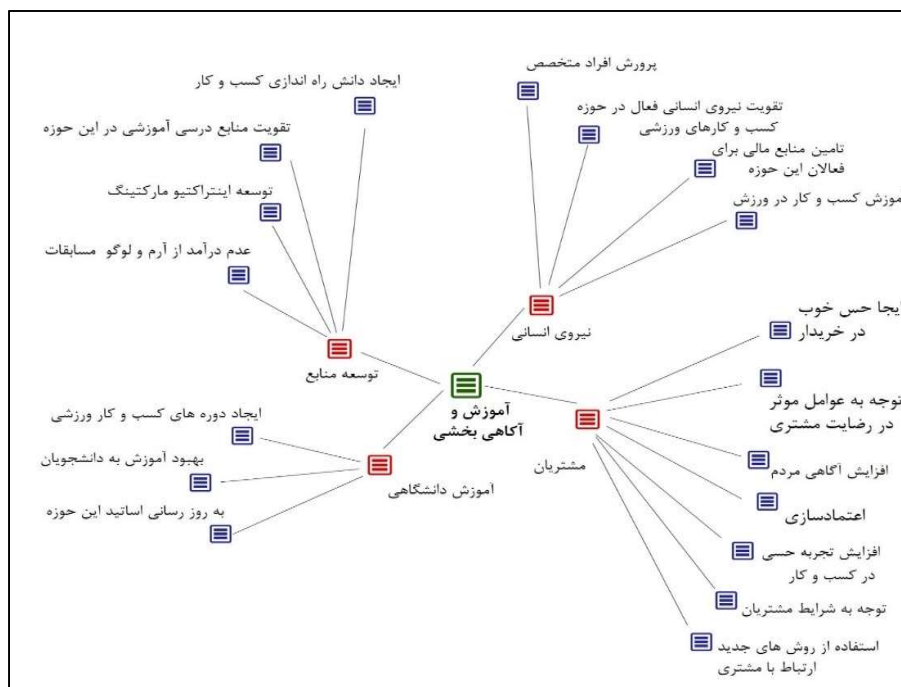
جدول ۱. ویژگی‌های فردی مصاحبه‌شوندگان

مدرک تحصیلی	محل اشتغال					جنسیت		تعداد کل
	فوق لیسانس	باشگاه	وزارت ورزش و جوانان	فدراسیون ورزشی	دانشگاه	زن	مرد	
دکتری	۱۴	۲	۱۳	۵	۴	۳	۲۱	۲۴
	۴۱٪	۵٪	۵۴٪	۲۰٪	۱۶٪	۱۲٪	۸۷٪	۱۰۰٪

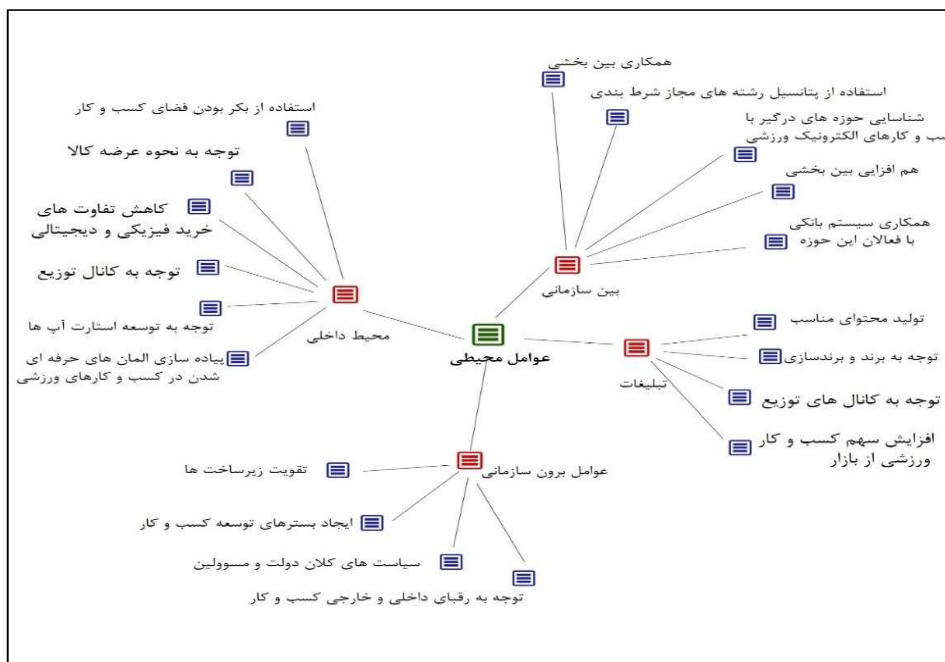


**شکل ۱. عوامل فرهنگی و اجتماعی مؤثر بر توسعه کسب‌وکارهای الکترونیکی**

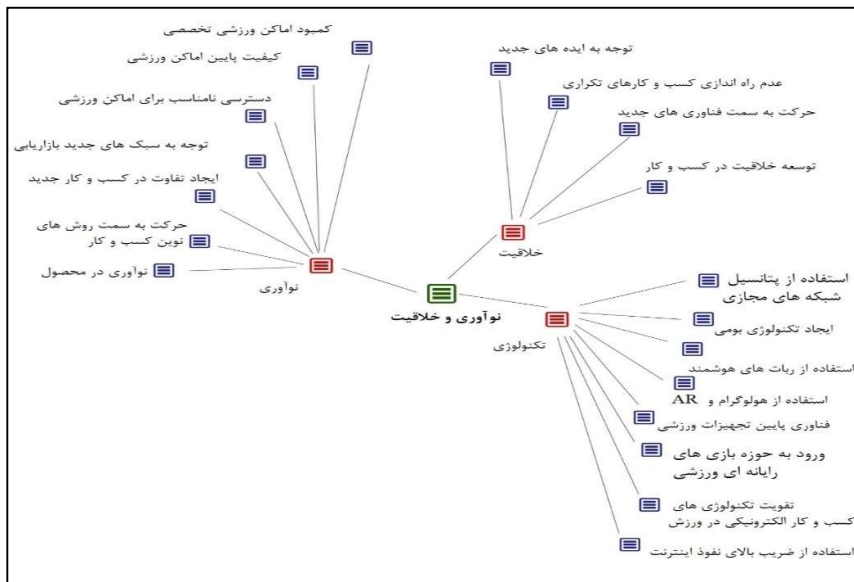
کد انتخابی بعدی عامل آموزش و آگاهی بخشی است. این کد انتخابی به همراه کدهای محوری در شکل ۲، مشخص شده است. کدهای محوری عبارتند از محیط داخلی، بین سازمانی، تبلیغات و عوامل بیرون سازمانی.



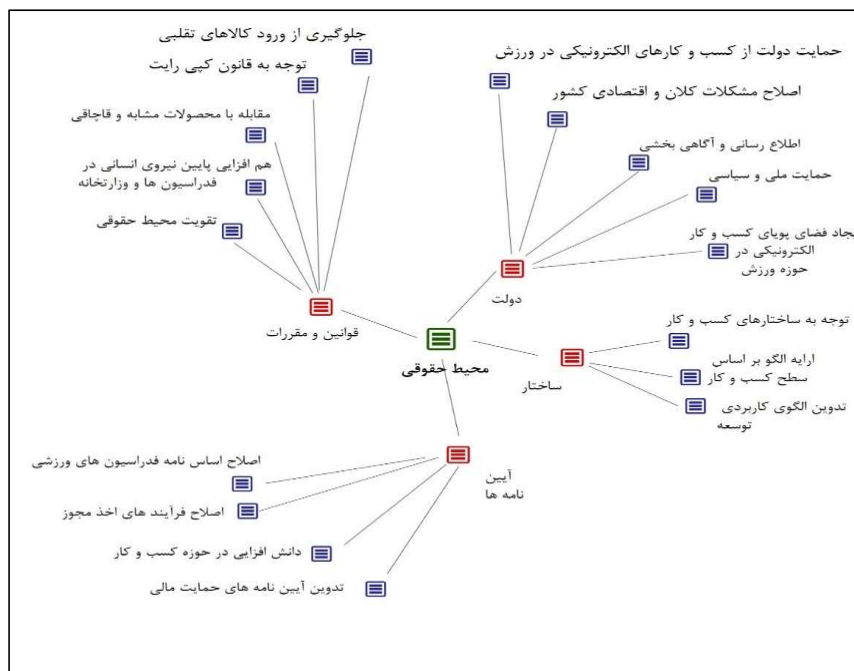
**شکل ۲. عوامل آموزشی و آگاهی بخشی مؤثر بر توسعه کسب‌وکارهای الکترونیکی**



شکل ۳. عوامل محیطی مؤثر بر توسعه کسب‌وکارهای الکترونیکی



شکل ۴. عوامل نوآوری و خلاقیت مؤثر بر توسعه کسب و کارهای الکترونیکی

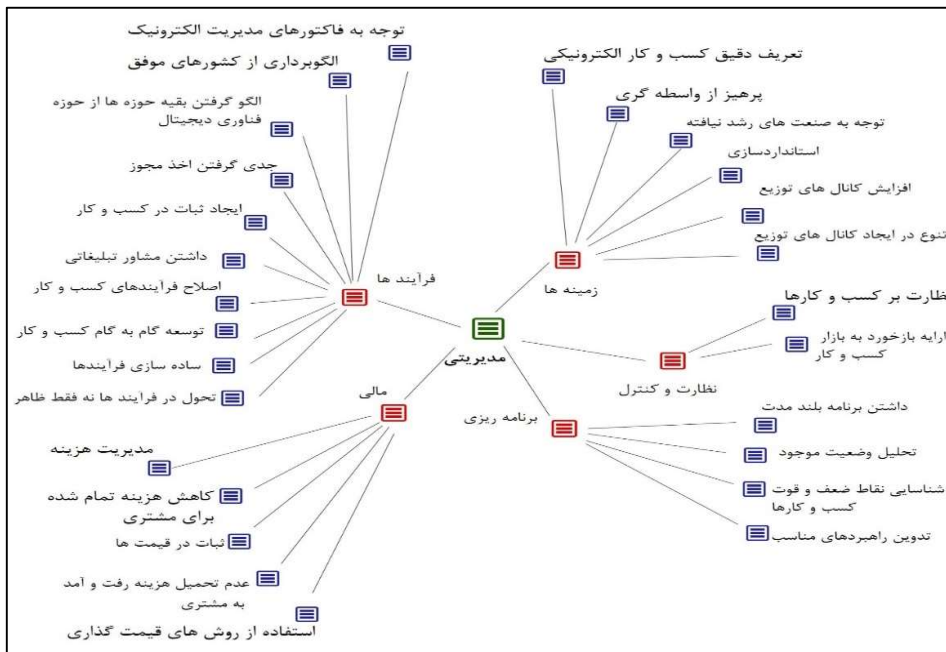


شکل ۵. عوامل محیط حقوقی مؤثر بر توسعه کسب‌وکارهای الکترونیکی

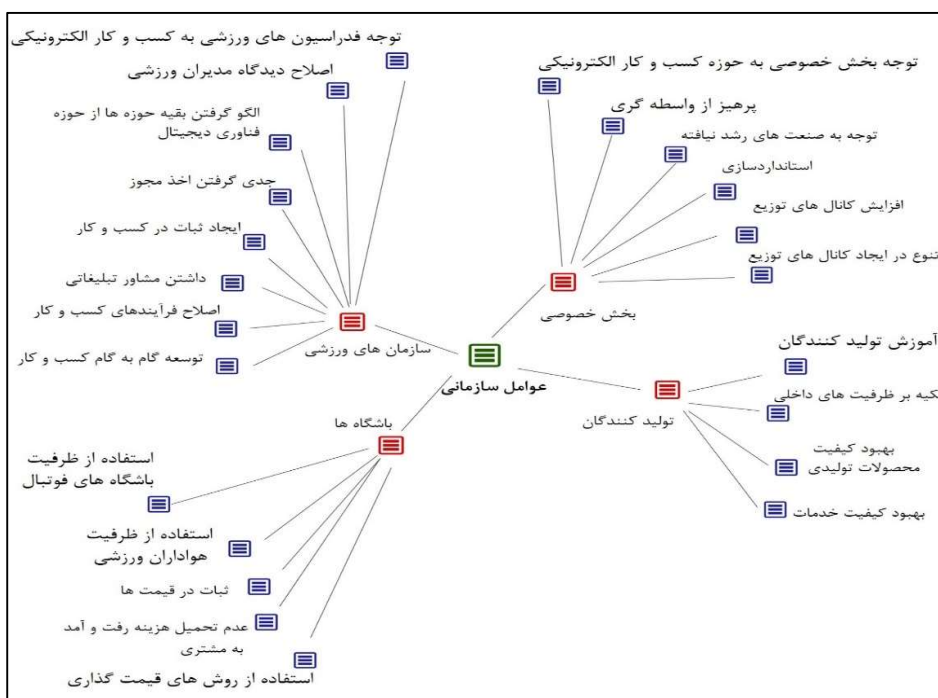
انتخابی به همراه کدهای محوری در شکل ۵، مشخص شده است. کدهای محوری عبارتند از دولت، قوانین و مقررات، آیین‌نامه‌ها و ساختار. کد انتخابی بعدی عامل مدیریتی است. این کد انتخابی به همراه

کد انتخابی بعدی عامل نوآوری و خلاقیت است. این کد انتخابی به همراه کدهای محوری در شکل ۴، مشخص شده است. کدهای محوری عبارتند از خلاقیت، نوآوری و تکنولوژی. کد انتخابی بعدی عامل محیط حقوقی است. این کد

کدهای محوری در شکل ۶ مشخص شده است. کدهای محوری عبارتند از فرآیندها، زمینه‌ها، نظارت و کنترل، برنامه‌ریزی و مالی.



شکل ۶. عوامل مدیریتی مؤثر بر توسعه کسب‌وکارهای الکترونیکی



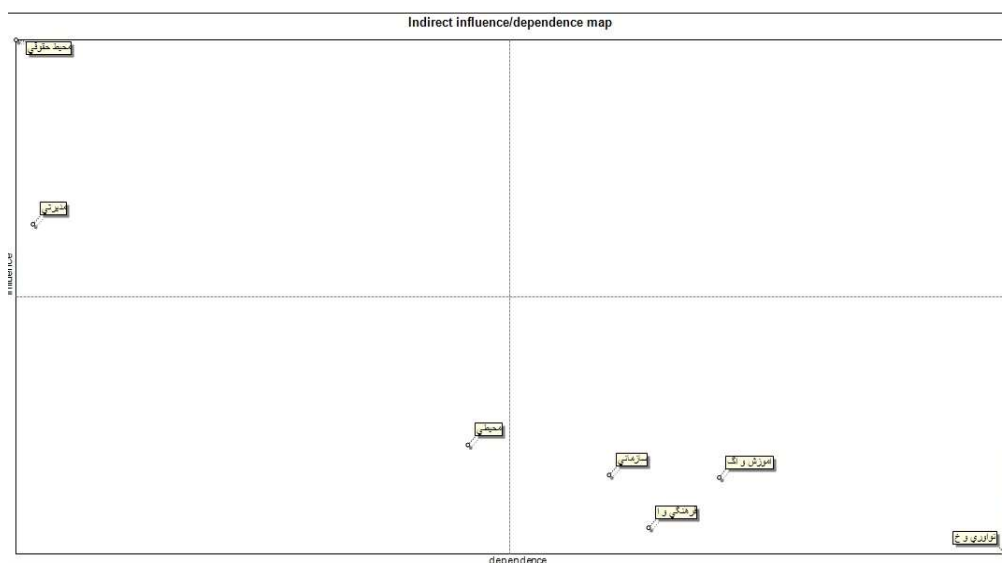
شکل ۷. عوامل سازمانی مؤثر بر توسعه کسب‌وکارهای الکترونیکی

کد انتخابی بعدی عامل سازمانی است. این کد انتخابی به همراه کدهای محوری در شکل ۷، مشخص شده است. کدهای محوری عبارتند از: سازمان‌های ورزشی، بخش خصوصی، باشگاه‌ها و تولیدکنندگان. پس از شناسایی شاخص‌های مرتبط با توسعه کسب و کارهای الکترونیکی در ورزش، جهت ترسیم مدل ساختاری-



تفسیری عوامل توسعه کسب‌وکارهای الکترونیکی در ورزش مراحل به شرح زیر انجام شد:  
**جدول ۲.** ماتریس خودتاملی شاخص‌های شناسایی شده (SSIM)

سازمانی	مدیریتی	محیط حقوقی	نوآوری و خلاقیت	محیطی	آموزش و آگاهی	فرهنگی و اجتماعی	
۰	۰	۰	۱	۱	۱	۰	فرهنگی و اجتماعی
۱	۰	۰	۳	۱	۰	۱	آموزش و آگاهی
۲	۰	۰	۱	۰	۲	۲	محیطی
۱	۰	۰	۰	۰	۱	۰	نوآوری و خلاقیت
۳	۳	۰	۲	۳	۲	۲	محیط حقوقی
۳	۰	۱	۳	۱	۲	۲	مدیریتی
۰	۰	۰	۲	۱	۱	۲	سازمانی



شکل ۸. نتیجه تحلیل میک مک

نتیجه ماتریس خودتاملی در شکل ۱ مشخص است. شکل ۸، نتیجه میزان وابستگی و قدرت نفوذ را برای هر یک از شاخص‌ها نشان می‌دهد. بر این اساس عوامل مدیریتی و محیط حقوقی در منطقه نفوذی، عوامل محیطی در منطقه خودمختار (مستقل) و عوامل سازمانی، آموزش و آگاهی، فرهنگی و اجتماعی و نوآوری و خلاقیت در منطقه وابسته هستند. عوامل خودمختار شامل عواملی هستند که دارای قدرت نفوذ و وابستگی ضعیف و متوسط هستند. عوامل وابسته دارای قدرت نفوذ کم ولی وابستگی نسبتاً بالا هستند. این عوامل معمولاً متغیرهای نتیجه یا هدف هستند. و عوامل نفوذی نیز

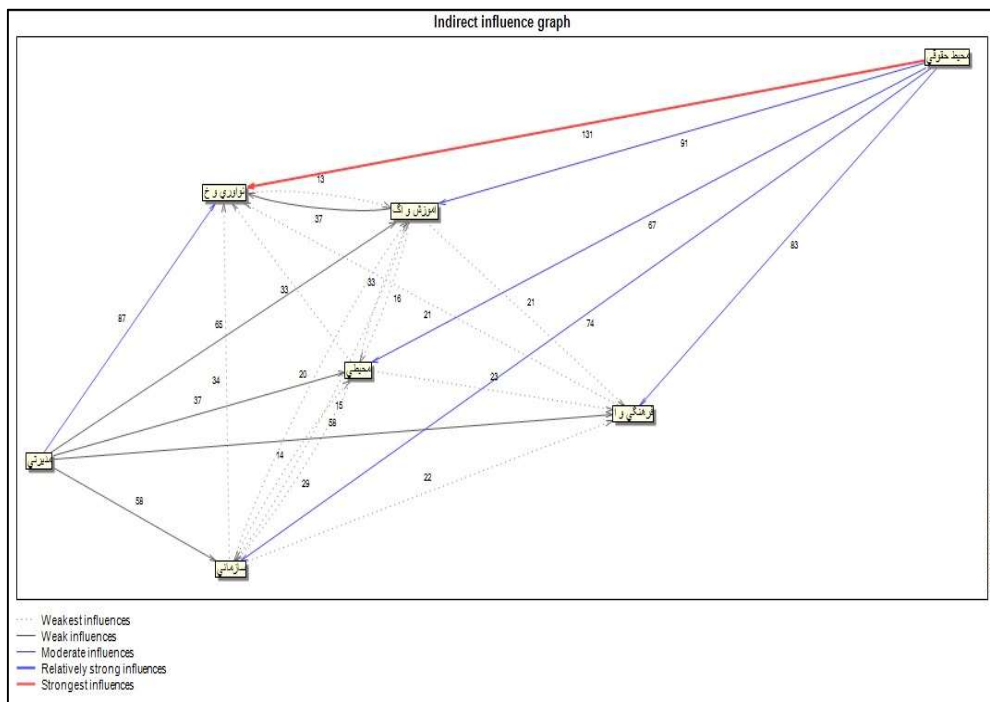
ابتدا جهت تشکیل ماتریس تعامل ساختاری یک ماتریس هفت در هفت شامل شاخص‌ها تشکیل و در اختیار نمونه قرار داده شد. اعضای نمونه براساس اصول زیر ماتریس‌ها را تکمیل نمودند و به ازای هر «i و j» ارتباط میان این دو متغیر در چهارچوب بررسی زیر است:

- V: شاخص سطر i برای رسیدن به شاخص ستون j کمک می‌کند.
- A: شاخص ستون j برای رسیدن به شاخص سطر i کمک می‌کند.
- X: شاخص‌های ستون j و سطر i برای رسیدن به همدیگر کمک خواهند کرد.
- O: شاخص‌های ستون j و سطر i بدون ارتباط هستند.

عواملی هستند که دارای قدرت نفوذ زیاد ولی وابستگی کم هستند (مالون، ۲۰۱۴).

در مرحله بعد برای تعیین سطح شاخص‌ها و اولویت آن‌ها، مجموعه دستیابی و مجموعه پیش‌نیاز برای هر عامل تعیین می‌شود. مجموعه دستیابی هر شاخص شامل شاخص‌هایی می‌شود که از این شاخص تأثیر می‌پذیرند و مجموعه پیش‌نیاز شامل شاخص‌هایی می‌شود که بر این شاخص تأثیر گذارند. این تأثیر و تأثرها با استفاده از ماتریس دستیابی به‌دست می‌آید. پس از تعیین مجموعه دستیابی و پیش‌نیاز هر شاخص، عناصر مشترک این دو مجموعه برای هر شاخص تعیین می‌شود و در صورت یکسان بودن مجموعه دستیابی با مجموعه اشتراکات، آن شاخص‌ها به‌عنوان سطح بالا در نظر گرفته می‌شود (رازینی و همکاران، ۱۳۹۲). هرچه یک هدف دارای اثرگذاری بالاتری بر سایر اهداف باشد، در مدل ISM در سطح پایین‌تری قرار می‌گیرد چراکه در مدل ISM اثرگذاری از پایین به بالاست. سطح اشاره به لایه‌های طراحی شده مدل نهایی دارد. برای به دست آوردن سایر سطوح، باید سطوح قبلی از ماتریس جدا شده و فرآیند تکرار شود. با توجه به خروجی نرم افزا میک مک، مدل نهایی به صورت شکل ۳ به‌دست می‌آید.

همچنین براساس وزن دهی میک مک اولویت عوامل به‌دست آمده به شرح جدول ۳، می‌باشد. با توجه به نتایج بیشترین اثر مربوط به محیط حقوقی و عوامل مدیریتی است.



شکل ۹. مدل ساختاری- تفسیری شاخص های توسعه کسب و کارهای الکترونیکی در ورزش

جدول ۳. میزان اثر عوامل به دست آمده در توسعه کسب و کارهای الکترونیکی در ورزش

میزان اثر	
۲۹۴۱	محیط حقوقی
۲۳۵۲	مدیریتی
۱۳۷۲	محیطی
۱۱۷۶	آموزش و آگاهی
۱۱۷۶	سازمانی
۵۸۸	فرهنگی و اجتماعی
۳۹۲	نوآوری و خلاقیت

### بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف تدوین مدل توسعه کسب‌وکارهای ورزشی با رویکرد تجارت الکترونیک انجام گرفت. در این راستا شاخص‌های محیط حقوقی، مدیریتی، محیطی، آموزش و آگاهی، سازمانی، فرهنگی و اجتماعی، نوآوری و خلاقیت عوامل مؤثر بر توسعه کسب و کارهای الکترونیکی در صنعت ورزش شناسایی شدند.

عوامل فرهنگی و اجتماعی یکی از عوامل مؤثر بر توسعه کسب‌وکارهای الکترونیکی در صنعت ورزش شناسایی شد. در این زمینه مرادزادی (۱۳۹۵)، در تحقیق خود دریافت که

عوامل فرهنگی یکی از عوامل مؤثر بر رکود کسب‌وکار تعاونی- های مستقر در شهرک صنعتی شهرستان ایلام است. همچنین رحیم‌نیا و گلدوست (۱۳۹۴)، نیز دریافتند که فرهنگ و عوامل فرهنگی از قبیل سطح زندگی و الگوهای مصرفی جامعه، نیازها، آداب و رسوم، اعتقادات، ارزش‌های اجتماعی و فرهنگی برنامه‌های تبلیغات بازرگانی و نظر مصرف‌کنندگان در مورد آن‌ها، نقشی بی‌بدیل در رفتار مصرف‌کنندگان دارد. دورناز (۲۰۱۴)، نیز عوامل فرهنگ و سنت را مهم‌ترین عوامل مؤثر بر رفتار خرید مصرف‌کنندگان ترکیه‌ای می‌داند. مشتریان تأمین کننده منافع مالی سازمان می‌باشند، لذا نه تنها شناخت نیازهای

آشکار آنان، بلکه پیش‌بینی، تعیین و هدایت نیازهای پنهان مشتریان و طراحی و اجرای برنامه‌های ارائه خدمات در جهت رفع این نیازها برای جذب مشتری از ارکان اساسی هرگونه فعالیت در سازمان می‌باشد. مشتری، مهم‌ترین شخص در داد و ستد است. امروزه با توجه به گسترش روزافزون وسعت و بافت جمعیتی شهرها و مشکلات ناشی از جابجایی و گرفتاری‌های غیرقابل چشم‌پوشی مانند کمبود وقت، توسل به شیوه‌های جدید خدمت‌رسانی در تمام عرصه‌ها را اجتناب ناپذیر نموده است. در این میان یکی از ضروری‌ترین مسائل مردم تأمین احتیاجات روزمره زندگی با آسان‌ترین، سریع‌ترین، مناسب‌ترین و کم هزینه‌ترین روش ممکن است. خرید اینترنتی به جهت افزایش قدرت خرید و امکان انتخاب، کسب اطلاعات دقیق‌تر و تکمیلی درباره کالاهای موجود، آسایش بیشتر، سفارشی کردن کالاهای مورد نیاز، قیمت‌های احتمالی نازل و هزینه‌های نقل و انتقال ارزان و مطمئن و سریع، یکی از بهترین و مناسب‌ترین روش تأمین نیازها و احتیاجات مشتریان تلقی می‌شود و از آنجا که رضایت‌مندی مشتری نتیجه اصلی فعالیت بازاریاب است که موجب ایجاد و حفظ روابط بین مشتری و سازمان در طی مراحل مختلف رفتار خرید مصرف‌کننده می‌شود، به نظر می‌رسد که اینترنت وسیله مناسبی برای ایجاد و حفظ ارتباط با مشتری باشد. به هر حال، کسب‌وکار تجارت الکترونیک نیز همانند مشتریان سنتی محصولات تحت تأثیر عوامل فرهنگی قرار می‌گیرد و لذا باید در طراحی، تولید، تبلیغ و عرضه این محصولات در بستر اینترنت الگوهای فرهنگی، بومی سازی، توجه به خرده‌فرهنگ‌ها و تضاد فرهنگ‌ها، فرهنگ ملی و همچنین توجه به سلاقی مختلف و متنوع در راستای عوامل اجتماعی مورد توجه بازاریابان قرار گیرد.

نتایج تحقیق نشان داد عوامل آموزشی و آگاهی بخشی مؤثر بر توسعه کسب‌وکارهای الکترونیکی هستند. یکی از زیرشاخص‌های این عامل توسعه منابع و نیروی انسانی است. با توجه به این یافته‌ها به نظر می‌رسد، برگزاری کلاس‌ها و دوره‌های آموزشی ضمن خدمت برای فعالان و نیروی انسانی در حوزه‌های مختلف صنعت ورزشی می‌تواند میزان مهارت افراد را در حوزه خاص ارتقاء دهد و منجر به بهبود مالکیت و مهارت آن‌ها شود و بدین طریق میزان توان‌مندی آن‌ها را نیز افزایش دهد. همچنین آموزش دانشگاهی یکی دیگر از زیر مجموعه‌های آموزش و آگاهی بخشی می‌باشد. در این زمینه شان‌شان<sup>۱۱</sup>(۲۰۱۳)، کمهاوی<sup>۱۲</sup>(۲۰۱۲) و جامی‌پور و همکاران

(۱۳۹۳)، آموزش و یادگیری را در کسب‌وکارها مورد بررسی قرار داده‌اند. آموزش و یادگیری شامل وجود دوره‌های آموزشی به منظور آشنایی کافی اساتید و دانشجویان با منطق و مفهوم کسب‌وکار، وجود دوره‌های آموزشی برای کارکردهای سیستم‌های مبتنی بر تجارت الکترونیک، وجود مکانیزم‌های تشویقی دانشجویان به مشارکت در فرصت‌های یادگیری جدید چون کنفرانس‌ها و سمینارهای آموزشی، وجود ابزارهای مناسب آموزشی، فراهم کردن محیط خودیادگیری و خودآموزشی وجود آموزش‌دهندگان حرفه‌ای در حوزه آموزش‌های مرتبط با کسب و کار تجارت الکترونیک می‌باشد. آموزش مشتریان نیز یکی از عوامل شناسایی شده در این حوزه می‌باشد. تحقیقات و نیز آگاه کردن مشتری از محصولات جدید و تخفیفات جدید و نیز طرح‌ها و سایر مواردی که در ارتقای فروش به کرار می‌رود، در این بخش جای می‌گیرد. به عنوان مثال در این قسمت، قبض‌های تخفیف آنلاین در مورد محصولات ورزشی صادر می‌شود و در اختیار مشتری قرار می‌گیرد. فروش‌های فصلی و دوره‌ای با تخفیفات ویژه به منظور فروش بیشتر طراحی شده و از طریق پست الکترونیکی به آگاهی مشتری می‌رسد (روزکا<sup>۱۳</sup>۲۰۱۴). همچنین دست‌اندرکاران ورزش می‌توانند نه تنها با پوشش فعالیت‌هایشان برای مشتریان و هواداران، بلکه با پدید آوردن هویت برند که توسط وبسایت به وجود آمده از اینترنت استفاده کنند. راه‌های مختلفی مثل محتوا، طرح و تعداد دفعات به روزرسانی و.... وجود دارد که یک وبسایت بتواند به یک تیم کمک کند تا هویت برند خود را به وجود بیاورد (جو و همکاران<sup>۱۴</sup>۲۰۰۸). در این زمینه ژو<sup>۱۵</sup>(۲۰۱۵) در پژوهشی با عنوان تأثیر الکترونیک بر فروشگاه‌های محصولات ورزشی به این نتیجه رسید که ترویج برنامه‌های تجارت الکترونیک در فروش محصولات ورزشی داخلی مؤثر است و سبب فروش بیشتر می‌شود. همچنین تجارت الکترونیک موجب بهبود عملکرد کلی و افزایش رقابت به‌طور کلی می‌شود (ژو، ۲۰۱۵).

نتایج حاصل از تحقیق نشان داد عوامل محیطی بر توسعه کسب‌وکارهای الکترونیکی مؤثر هستند. محیط یکی از اساسی‌ترین مباحث مدیریت می‌باشد و ساختار و ویژگی‌های محیطی که سازمان در آن قرار دارد برای هر سازمانی بسیار مهم است. از آنجاکه سازمان‌ها با محیط خود در تعامل‌اند و از آن متأثر می‌شوند، بنابراین مدیران کارآمد و خیره به اهمیت آن واقف

جدید به بازار را با اهمیت خاصی جلوه داده است. در این راستا یکی از روش‌های به وجود آمدن مزیت رقابتی در شرکت استفاده از سیستم نوآوری باز است که تعامل برون سازمانی را افزایش می‌دهد و ایده‌ها و راه‌حل‌های فوق تخصصی را به‌وجود می‌آورد. شرکت‌هایی که کسب‌وکار الکترونیک دارند توانایی استفاده از نوآوری باز در سیستم فرا منطقه‌ای و جهانی را دارند. توسعه بی پایان اینترنت و فضاهای کسب‌وکار در آن و دیگر ابزارهای بی‌شمار وب، موجب به وجود آمدن سکویی برای تعامل بین سازمان‌ها در فضای وب شده است (شیخ اسلامخواه، ۱۳۹۵).

نتایج حاصل از تحقیق نشان داد محیط حقوقی یکی دیگر از عوامل مؤثر بر کسب‌وکار تجارت الکترونیک در حوزه صنعت ورزش است. محیط حقوقی عبارت است از فضای سیاسی و قانونی که هر سازمان در آن به فعالیت می‌پردازد. قوانین دولتی و دولت، نتایج انتخابات، روابط دولت و احزاب، توازن قدرت، ثبات یا بی‌ثباتی سیاسی، میزان اثربخشی روابط با سازمان‌های رسمی، حقوق قانونی سازمان، میزان اجازه دولت برای دخالت در کسب‌وکارها، قدرت‌های سیاسی حاکم بر کشور و بخش خصوصی و اتحادیه‌ها می‌توانند بر محیط حقوقی تأثیر بگذارند. این مؤلفه‌ها به نوبه خود تحت تأثیر عملکردهای قانون و مقررات، تصمیمات حقوقی، نظرات تصمیم‌گیرندگان و تفسیر قوانین قرار می‌گیرند. حال برای ارزیابی محیط سازمانی بایستی مؤلفه‌ها و شاخص‌هایی را در نظر گرفت تا بتوان وضعیت محیط سازمانی را مورد مطالعه قرار داد.

نتایج نشان داد عوامل مدیریتی نیز یکی دیگر از عوامل مؤثر بر توسعه کسب‌وکارهای الکترونیکی هستند. گاهی عدم موفقیت کسب‌وکار الکترونیک را می‌تواند ناشی از عواملی مانند عدم به‌کارگیری بهینه نرم‌افزارها (سازگار نبودن کسب‌وکار الکترونیکی با رویه‌های عملیاتی موجود، ساختار سازمانی و...) و تأثیر بیشتر عوامل سازمانی نسبت به عوامل تکنولوژیکی دانست. این تحلیل‌ها، یافته‌های ژائو و همکارانش (۲۰۰۶) را تأیید می‌کند. آنها در پژوهش خود در مورد درونی سازی کسب‌وکار الکترونیکی به این نتیجه رسیدند که در کشورهای در حال توسعه، سازمان‌ها ممکن است بیشتر به وسیله موانع مدیریتی (دشواری بودن ایجاد تغییرات سازمانی، یکپارچه‌سازی کسب‌وکار الکترونیک با استراتژی و فرآیندهای کسب‌وکار و کسب تخصص‌های مورد نیاز) تحت تأثیر قرار گیرد (ژائو و همکاران، ۲۰۰۶). برای بهبود و تقویت پشتیبانی مدیریتی نیز بایستی تأکید کسب‌وکارهای الکترونیک ورزشی بر دنبال کردن آخرین تحولات در فناوری اینترنت و شیوه‌های کسب‌وکار الکترونیکی،

بوده و آن را مورد مطالعه قرار داده و برای مهیا ساختن محیط در مسیر اهداف سازمانی و استفاده از فرصت‌های موجود در آن و همچنین کاهش و یا رفع تهدیدهای محیطی، از هیچ تلاشی فروگذار نیستند. آنان برنامه‌های بلندمدت و استراتژی‌های سازمانی را با توجه به فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی تدوین نموده و از توجه به محیط سازمانی غافل نمی‌مانند. به‌طور کلی، این مفهوم به آماده‌سازی محیط سازمانی برای پیاده‌سازی کسب‌وکار تجارت الکترونیک، کاهش مقاومت افراد در برابر تغییرات نوآورانه، شناسایی و اصلاح موانع پیاده‌سازی تجارت الکترونیک و به‌کارگیری دانش، مهارت‌ها، ابزارها و تکنیک‌ها برای فعالیت‌های پروژه به منظور تحقق الزامات پروژه‌های الکترونیکی می‌باشد. مهارت در زمینه مدیریت تغییر در تمام سازمان جهت تسهیل پیاده‌سازی تغییرات به عنوان عامل کلیدی موفقیت می‌باشد. فرآیند مهندسی مجدد به از بین بردن شیوه‌های سنتی و قدیمی انجام کارهای کسب‌وکار و یافتن شیوه‌های نوآورانه و جدید می‌پردازد (اخوان، ۲۰۰۶). مدیران، مسئولین و متخصصین باید در صنعت ورزشی به طور عام و زیرمجموعه‌های آن به طور اخص روند بازار را شناسایی کرده و تحلیل نمایند.

همچنین نتایج حاصل از تحقیق نشان داد عوامل نوآوری و خلاقیت مؤثر بر توسعه کسب‌وکارهای الکترونیکی هستند. امروزه نوآوری در محیط کسب‌وکار حاضر برای سازمان‌ها الزامی است و نقش مهمی را ایفا می‌نماید. اکثر سازمان‌ها در جستجوی خلق ایده‌های جدید هستند تا از دانش برای عرضه تولیدات و خدمات جدید برای مشتریان و ذی‌نفعان بهره ببرند و از این طریق زیرساخت‌های لازم را برای نوآوری ایجاد کنند. افزایش اهمیت نوآوری به دلیل جهانی شدن بازارها و فشار رقابت به شرکت‌ها می‌باشد. این واقعیت‌ها شرکت‌ها را برمی‌انگیزد که به عنوان یک الزام، تمرکز خود را بر نوآوری افزایش دهند. همچنین با توجه به تغییر ذائقه و سلیقه مصرف‌کنندگان ورزشی و همچنین تحولاتی که در شرایط رقابت و تکنولوژیک پیش می‌آید، یک کسب‌وکار ورزشی نمی‌تواند و نباید منحصرأ به کالاهای تولیدی فعلی خود متکی باشد. مشتریان خواهان خدمات، کالاهای جدید و کالاهای پیشرفته‌تر ورزشی هستند و این همان چیزی است که رقبا مترصد آن هستند. توسعه محصول جدید، بخش مهمی از هر تجارت است و فرصت‌های رشد و مزیت رقابتی را برای شرکت‌ها فراهم می‌کند. متغیر بودن قوانین رقابتی در دنیای کسب‌وکار، فرآیند ارائه محصول

نیازها، رفتارهای خرید و خواسته‌های مشتریان را درک و تصور کنند. اینترنت و تجارت الکترونیکی برای شرکت‌ها و بسیاری از سازمان‌ها به روش ایجاد درآمد و تعامل با مشتریان، ارائه خدمات و فروش الکترونیکی محصولات تبدیل شده است. زمانی یک سازمان ورزشی قابل اعتماد است که به تعهدات خود عمل نماید. به عنوان نمونه اگر باشگاه ورزشی در مورد زمان ارائه خدمت، شیوه ارائه خدمت و هزینه خدمت وعده‌هایی می‌دهد، باید به آن عمل نماید. این موضوع به‌ویژه در رابطه با وب سایت‌های فروش محصولات ورزشی اهمیت بیشتری می‌یابد چرا که امروزه در بسیاری از نقاط جهان می‌توان از طریق اینترنت به انواع کلاهبرداری‌های مختلف اقدام نمود. در واقع، در رابطه با فروشگاه‌های مجازی محصولات ورزشی موضوع اعتماد از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است چرا که این نوع معاملات با توجه به ماهیت غیر حضوری‌شان می‌تواند زمینه بروز سوءتفاهمات و عدم رضایت مشتریان را فراهم کند.

تأمین منابع لازم برای پیاده‌سازی کسب و کار الکترونیکی، گسترش شیوه‌های کسب و کار بر خط برای تأمین نیازهای آینده مشتریان، حساس بودن نسبت به ابتکارات کسب‌وکار الکترونیکی رقبا، یکپارچه‌سازی شیوه‌های کسب‌وکار الکترونیکی و سازگار شدن با روندهای بازار الکترونیکی، افزایش یابد. همچنین نظارت و کنترل در تحقیقات کروگر و جانسون<sup>۱۷</sup> (۲۰۱۰)، کروگر و اسنیمین<sup>۱۸</sup> (۲۰۰۷)، پلسیس<sup>۱۹</sup> (۲۰۰۷) و جامی‌پور و همکاران (۱۳۹۳) مورد توجه واقع شده است. با توجه به این قسمت از یافته‌ها به نظر می‌رسد، ایجاد و بهبود سیستم‌های کنترل، نظارت و ارزیابی فناوری اطلاعات در حوزه‌های مختلف صنعت ورزشی می‌تواند مکانیزم ارزیابی را بهبود ببخشد و فناوری اطلاعات را به شکل صحیح‌تری مدیریت نماید. همچنین مدیران کسب‌وکارهای الکترونیکی باید میان فعالیت‌های مختلف سازمانی (مانند مالی، برنامه‌ریزی، تولید، توزیع، بازاریابی و غیره) و فرا سازمانی یکپارچگی و هماهنگی الزام را برقرار نمایند. تا بتوانند با ایجاد یک هم‌افزایی به اهداف مالی و غیرمالی نائل شوند.

در نهایت نتایج حاصل از تحقیق نشان داد عوامل سازمانی بر توسعه کسب‌وکارهای الکترونیکی مؤثر هستند. حیدری و شریفیان (۱۳۹۳)، پژوهشی به مقایسه بازاریابی تحت وب باشگاه‌های فوتبال ایران، انگلیس و یونان پرداخته‌اند. یافته‌های حاصل نشان داد، اگر چه باشگاه‌های منتخب ایرانی تا حدودی به ویژگی‌های اطلاعاتی پرداخته‌اند، اما در تمام ویژگی‌های فروش، ترویجی، ارتباطی و جمع‌آوری داده‌ها، از باشگاه‌های انگلیسی و یونانی ضعیف‌تر بودند. بنابراین با توجه به ارتقای روزافزون جایگاه وب در بازاریابی معاصر، باشگاه‌های ایرانی، نیاز به بازنگری اساسی و گسترده‌ای در وب سایت‌های خود دارند. همچنین با ارائه خدمات و تسهیلات در وب سایت باشگاه‌ها و فروش اینترنتی بلیط، می‌توان ضمن تأثیرگذاری مثبت هواداران، آنها را جذب و حفظ نمود و در نتیجه با افزایش ترافیک سایت، تقاضا برای خرید فضای تبلیغاتی و محصولات باشگاه‌ها را افزایش داد. در نهایت یک کسب‌وکار زمانی می‌تواند بقا داشته باشد که نیازها و خواسته‌های مشتریان را تأمین کند و درک کاملی از آن‌ها داشته باشد. مصرف‌کنندگان ممکن است که انگیزش درونی عمیق خود را نشانسانند یا ممکن است به عوامل تأثیرگذار در یک لحظه واکنش نشان دهند و به آسانی ذهنیت خودشان را تغییر دهند. به هر حال، بازاریابان باید

<sup>۱۷</sup>Kruger and Johnson

<sup>۱۸</sup>Kruger and Snyman

<sup>۱۹</sup>Plessis

## References

- Albadavi, Amir, Saedi, Mehdi (2003), "A Conceptual Framework of Knowledge-Based Business Models", *Tarbiat Modares Technical and Engineering Journal, Modares Scientific-Research Journal*, No. 1, Spring, pp. 63-53.
- Arabi, Seyed Mohammad. Rezvani, Hamid Reza (2007), "The Relationship between Strategic Coordination between Business Level Strategy and Marketing Strategy with Organizational Performance": *A Research on Iranian Pharmaceutical Companies, Iranian Journal of Management Sciences*, Second Year, No. 5, pp. 97 -71.
- Bridgewater, Sue. (2010). "Football Brands, Warwick Business School", *University of Warwick, UK, Printed and bound in Great Britain by CPI Antony Rowe, Chippenham and Eastbourne* ISBN 978-0-230-23253-2.
- Goharipoor, Mohammad Sadegh. Ghafouri, Farzad, Nadri, Amir. (2013), "The relationship between human resource empowerment factors and motivation to perform work tasks in the Physical Education Organization of the Islamic Republic of Iran (Ministry of Sports and Youth)", *Sports Management Studies*, No. 19, October and November, pp: 108- 93.
- Haji Ghiasian Fahimeh; Active Armin; Vahid, Zolaktaf (1398). "Experience, needs and attitudes of football coaches towards computers". *Sports Management*, No. 11, pp. 77-87.
- Heydari, Leila; Sharifian, Ismail (2014), "Comparison of Web Marketing of Football Clubs in Iran, England and Greece", *Sports Management Studies*, No. 23, pp. 146-133.
- Jamipour, Mona, Manian, Amir. Musikhani, Mohammad Hassanzadeh, Alireza. (2014), Designing a knowledge management maturity model in line with business strategies, PhD thesis, Systems Management, University of Tehran, Faculty of Management.
- José-Cabezudo, R. S., Gutiérrez-Cillán, J., Gutiérrez-Arranz, A. M. (2008). "The moderating role of user motivation in Internet access and individuals' responses to a Website". *Journal of Internet Research*, 18(4), pp: 393-404.
- Kamhawi, E.M., (2012), "knowledge management fishbone: a standard framework of organizational enablers", *Journal of knowledge management*, 16(5), 808-828.
- Kruger, C. J., Snyman, M., (2007), "Formulation of a strategic knowledge management maturity model", *South African Journal of Information Management*, 7 (2), June.
- Kruger, C. Johnson, R. (2010), "Information management as an enabler of knowledge management maturity: A South African perspective", *International Journal of Information Management*, 30(1): 57-67.
- Kujala, S., Arto, K., Aaltonen, P., Turkulainen, V. (2013). "Business models in project-based firms – Towards a typolog of solution-specific business models", *International Journal of Project Management*, 28 (2): Pp: 96-106.
- Leitão, A., Cunha, P., Valente, F., Marques, P. (2013), "Roadmap for business models definition in manufacturing companies", *Forty Sixth CIRP Conference on Manufacturing Systems*, 7; Pp: 383-388.
- Manteghi, Manouchehr. Saghebi saedi, Fatemeh. (2013), "Business Models; Fundamentals, Evaluation, Innovation", *Technological Growth, Parhaha and Growth Centers Quarterly*, Year 9, Issue 35, Summer.
- Plessis, M., (2007), "Knowledge management: what makes complex implementations successful?", *Journal of Knowledge Management*, 11(2), 91-101.
- Rahimizadeh, Meysam; Sajjadi, Seyed Nasrullah; Goodarzi, Mahmoud; Jalali Farahani, Majid (2015), "Presenting a three-dimensional model of the challenges of e-commerce development in the country's sports industry", *New Approaches in Sports Management*, Volume 6, Number 20, pp: 9-20.
- Rosca, V (2014), "Web interfaces for e-CRM in sport: evidence from Romanian Football" ,*management & marketing challenges for the knowledge society*, Vol 9, No 1, PP:27-46.
- Shanshan, S., (2013), "The method of selecting critical successful factors to knowledge management and its automation" , *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*, 49(1), 433-441.
- Sheikh Islamkhah, Sepideh (2016), The Importance of Using Open Innovation Process in Promoting e-Business, First International Conference on Entrepreneurship, Creativity and Innovation, Shiraz, Kharazmi Institute of Science and Technology
- Vanessa Ratten, (2016), "Female entrepreneurship and the role of customer knowledge development, innovation outcome expectations and culture on intentions to start informal business ventures", *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, Volume 27, Issue 2-3, DOI: <http://dx.doi.org/10.1504/IJESB.2016.073977>

- Zakerian, Alireza, Jalali Farahani, Majid; Takli Hamila (1398). "Investigating the effect of Internet advertising factors on the behavior of sports consumers". *Sports Management 11th Spring 2017* No. 1 (44 consecutive).
- Zhou, C. (2015). "Impact of electronic commerce on the sporting goods market". *The Open Cybernetics & Systemic Journal*, 9, pp: 2135-2140.
- Zhu K., Kraemer K.L., Xu S. (2006) "The process of innovation assimilation by firms in different countries: A technology diffusion perspective on ebusiness", *Management Science*, 52(10): 1557-1576.



