

مدل سازی کسب و کار صنعت ورزش های الکترونیک در ایران

رقيه سرلاب^{*۱}، زهرا علی پور^۲

۱. استادیار، گروه مدیریت ورزشی، دانشگاه ارومیه، ارومیه، ایران. (نویسنده مسئول)

۲. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشگاه ارومیه، ارومیه، ایران.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۴/۲۴ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۱۱/۱۶

Business modeling of e-sports industry in Iran

Roghayeh Sarlab^{*1}, Zahra Alipour²

1. Assistant Professor, Department of Sports Management, Urmia University, Urmia, Iran.

2. PhD Student in Sports Management, Urmia University, Urmia, Iran.

Received: (2022/07/15)

Accepted: (2023/02/05)

مقاله پژوهشی

Abstract

The e-sports industry has as a business the necessary potential for development and revenue in Iran. So, it is very necessary to study this issue from the field of sports industry. The method of the present research is applied in terms of purpose and in terms of methodology it is of mixed type (qualitative-quantitative) and is done in the field. The statistical population includes computer game specialists, gamers, business actors and sports management professors. organized interviews were used to identify important indicators of the business environment. In the qualitative section, questionnaire Compiled with the help of experts (N=13) and in three stages of the Delphi method. In this way, the research findings were presented to the participants and the text of the theory was applied by them during three stages of study and their points of view. The number of case samples in the quantitative section was 82 people. The modeling was performed within the framework of the Osterwalder (2004) canvas model with the help of Smart PLS software. The results showed that the business environment of Iran's e-sports industry is positive and significant. Among the components studied, key partners have a strong and positive effect on the key activity, key resources and cost structure. The distribution channel also has a strong mediating role in the impact of value proposition on customer segments.

Keywords

development, business, esport, industry.

چکیده

صنعت ورزش های الکترونیک در ایران به عنوان یک کسب و کار پتانسیل لازم برای توسعه و درآمدزایی را دارا می باشد. لذا پرداختن به این موضوع از حوزه صنعت ورزش بسیار لازم و ضروری است. روش تحقیق حاضر به لحاظ هدف کاربردی و از نظر روش شناسی از نوع آمیخته (کیفی - کمی) می باشد. جامعه آماری شامل متخصصان و فعالان حوزه بازی های رایانهای، گیمرها، فعالان حوزه کسب و کار و اساتید مدیریت ورزشی می باشند. برای شناسایی شاخص های مهم بوم کسب و کار از مصاحبه سازمان یافته استفاده شد. در بخش کیفی با کمک خبرگان (۱۳ نفر) در سه مرحله روش دلفی پرسشنامه تدوین گردید. بدین صورت که یافته های پژوهش برای مشارکت کنندگان ارائه و متن نظریه توسط آن ها و طی سه مرحله مطالعه و نقطه نظرات آن ها اعمال شد. تعداد نمونه مورد مطالعه در بخش کمی ۸۲ نفر بود. مدل سازی در چارچوب الگوی بوم استروالدر (۲۰۰۴)، با کمک نرم افزار اسمارت پلاس انجام شد. نتایج تحقیق نشان داد که بوم کسب و کار صنعت ورزش های الکترونیک ایران مثبت و معنی دار است. در بین مؤلفه های مورد بررسی شرکای کلیدی بر فعالیت اصلی، منابع کلیدی و ساختار هزینه تأثیر قوی و مثبت دارد. همچنین کانال توزیع نقش میانجی گری قوی در تأثیر ارزش پیشنهادی بر بخش های مشتریان دارد.

واژه های کلیدی

توسعه، صنعت، کسب و کار، ورزش های الکترونیک.

* نویسنده مسئول: رقيه سرلاب

مقدمه

ورزش های الکترونیک در حال تغییر تحولات عمده اقتصادی و اجتماعی در صنعت ورزش است و اثر شگرفی بر تسهیلات و مدیریت رویدادها دارد (جنی و همکاران؛ ۲۰۱۸: ۴۵). ورزش های الکترونیکی همچنان در حال تکامل به یک صنعت بزرگ جهانی است. رقابت های برجسته میلیاردی دلار درآمد دارد، میلیون ها بیننده را در جریان رویدادهای زنده قرار می دهد و ده ها هزار طرفدار را به میادین در سراسر جهان دعوت می کند (نیومن و همکاران؛ ۲۰۲۰: ۲). عملکرد رقابتی بازی های ویدئویی، معروف به ورزش های الکترونیکی، سناریوی سنتی سرگرمی در ارتباط با بازی ها را تغییر داده است و نوع جدیدی از تجارت نمایش را با چندین ویژگی خاص ایجاد کرده است (ورا و همکاران؛ ۲۰۱۹: ۳). "eSport" نوعی بازی الکترونیکی است که به عنوان یک بازی ویدئویی حرفه ای یا رقابتی نیز شناخته می شود و در سراسر جهان با سرعت زیادی در حال رشد است (دیفرانچسکو و همکاران؛ ۲۰۱۹: ۱) و روز به روز به عنوان ورزش در جامعه پذیرفته می شود؛ به طوری که از بازیکنان آن به عنوان ورزشکار یاد می شود؛ و به یک منطقه مورد علاقه در حوزه صنعت ورزش و تجارت تبدیل شده است (توماس؛ ۲۰۱۹: ۱۶۶). به طوری که در دو دهه گذشته، بازی های ویدئویی به طور فزاینده ای به محبوب ترین فعالیت های تفریحی در سراسر جهان تبدیل شده است (بنیای و همکاران؛ ۲۰۱۹: ۳؛ جنی و همکاران، ۲۰۱۸: ۳۴). همچنین فرصت بزرگی را برای تولید درآمد فراهم کرده است (جنی و همکاران، ۲۰۱۸: ۴۵). بر اساس گزارش یک شرکت ردیابی بازار (Newzoo)، ۴۲۷ میلیون نفر در سال ۲۰۱۹ به تماشای ورزش های الکترونیک پرداخته اند و تا سال ۲۰۲۱ این میزان به ۱/۱ میلیون مخاطب جهانی خواهند رسید. همچنین درآمد بازیکنان از حمایت ها و جوایز بیش از ۱/۵ میلیارد دلار بوده (دیفرانچسکو و همکاران، ۲۰۱۹: ۱). استقبال فراوان از محصولات الکترونیکی باعث توسعه و سرمایه گذاری به مراتب بیشتر از قبل در این حوزه شده است (بنار و همکاران، ۱۳۹۸: ۳). همچنین کی و

همکاران^۶ (۲۰۲۰) در ارتباط با همه گیری کرونا و ورزش های الکترونیک بیان داشتند که شیوع کووید-۱۹ منجر به تعطیلی ناگهانی مشاغل ورزشی در سراسر جهان می شود. با توجه به دشواری تولید محتوای ورزشی طبق معمول در شرایط همه گیری جهانی، برخی از سازمان های ورزشی در سراسر جهان به ورزش های الکترونیک متوسل می شوند. لذا بررسی موضوع حاضر به عنوان یک کسب و کار موفق و درآمدزا و شناسایی عوامل مؤثر بر آن از حوزه های مهم در صنعت ورزش کشور ما به شمار می آید که تاکنون بدان توجهی نشده است.

با تأسیس هر بنگاه تجاری، یک مدل کسب و کار خواه به صورت آشکارا (عینی، تشریعی) و خواه به صورت نهانی (ذهنی، تکوینی) جهت طراحی ساختار تعاملات آن به کار گرفته می شود (تبسه؛ ۲۰۱۰: ۱۷۲). یک طرح کسب و کار به معماری خلق ارزش توسط شرکت به مشتریان و تحویل این ارزش به آن ها می پردازد و مکانیسم های شناخت و تحلیل این ارزش را شرح می دهد (رشیدی و قیطرانی، ۱۳۹۹: ۴۰). عده ای از محققان با یک دیدگاه مفهومی، مدل کسب و کار را به صورت یک مفهوم، منطق، درک، بازتاب، سازه واسطه، شفاف سازی یا یک داستان در نظر گرفته اند (منطقی و سابقی سعیدی، ۱۳۹۲: ۴۰). مدل کسب و کار با توجه به درک آسان، سهولت تحلیل و قابلیت کاربرد مناسب، در محافل پژوهشی و اجرایی با سرعت زیادی در حال گسترش است. از سوی دیگر بالغ بر ۴۰ سال است که سازمان ها از مفهوم راهبرد و ابزارهای آن برای پیشبرد اهداف خود بهره می برند و در این راه با شکست ها و توفیقات زیادی مواجه بوده اند (توکلی و همکاران، ۱۳۹۱: ۷۸). با مرور ادبیات مدل کسب و کار، شاهد آن هستیم که محققان مختلف، ابعاد و اجزای متفاوتی را برای مدل کسب و کار بر می شمارند. برای شناسایی و جمع بندی ابعاد و اجزای مکفی و در عین حال جامع یک مدل کسب و کار، باید به اساس شکل گیری مدل کسب و کار آگاهی یافت. یک مدل کسب و کار، همانند هر ساختار مفهومی دیگر، بر پایه یک مفهوم اصلی شکل می گیرد (لامبرت؛ ۲۰۱۲: ۴). استاهلر چهار

6. Bányai & et al

7. Ke & etb al

8. Teece

9. Lambert

1. Jenny

2. Newman

3. Vera

4. DiFrancisco-Donoghue

5. Tomas

کارولینا گیل سیلوا^۴ (۲۰۱۹) در بررسی مدل تجاری در ورزش های الکترونیک با نقش لیگ ورزش های الکترونیک (ESL) در توسعه بازی تیراندازی برای ایجاد ارزش (CS:GO)، به چهار بلوک ارزش پیشنهادی، بخش مشتری، شرکای اصلی و جریان درآمد تأکید داشته است. جیا^۵ (۲۰۱۹) در پژوهش خود به بررسی ذینفعان اصلی صنعت ورزش های الکترونیک، بررسی موقعیت های واقعی عملکرد و همکاری در صنعت ورزش های الکترونیک و کشف نقشه به روز شده و فراگیر از اکوسیستم صنعت ورزش های الکترونیک پرداخته است. بنار و همکاران (۱۳۹۸) مدل توسعه ورزش های الکترونیک استان گیلان را با استفاده از نظریه داده بنیاد طراحی کردند. جواهری و واعظی نژاد (۱۳۹۴) به آسیب شناسی صنعت ورزش های الکترونیک در ایران پرداختند. خیام اکبری اصل هاسونی (۱۳۹۹) در مدل سازی کسب و کار لیگ حرفه ای فوتبال ایران با استفاده از نرم افزار اسمارت پی ال اس براساس بوم کسب و کار استروالد^۱ پرداخته است. غلامی و همکاران (۱۳۹۸) به بررسی ارزش پیشنهادی به مشتری در مدل کسب و کارهای ورزشی پرداختند. همچنین شرکت سهامی سایبرپورت هنگ کنگ (۲۰۱۷) عوامل مؤثر بر توسعه ورزش های الکترونیک را برگزاری رویدادهای ورزشی با ارائه مکان های مناسب توسط بخش های خصوصی و دولتی و در نتیجه تسهیل فعالیت های ورزش های الکترونیک و سازماندهی کنفرانس های ورزش های الکترونیک جهت آموزش و پرورش استعدادها بیان کردند.

با بررسی حوزه نوپای ورزش های الکترونیک در کشور و مقایسه آن با اقدامات دیگر کشورهای آسیایی و اروپایی، مشاهده می گردد که ورزش های الکترونیک در جهان به عنوان یک حرفه شناخته شده است و مسلماً مانند سایر حرفه ها باید برخوردی جدی و حرفه ای با این مقوله داشت. همان طور که مشاهده شد ورزش های الکترونیک این روزها نقش بسیار مهمی در پیش بردن صنعت سرگرمی به سمت اهداف کلان اقتصادی مدنظر، ایفا می کنند (بنار و همکاران، ۱۳۹۸: ۳). لذا به منظور کمک به اکوسیستم بازی های ویدئویی و ورزش های الکترونیک، برآن شدیم تا مدل تجاری ورزش های الکترونیک را با استفاده از مدل بوم

جزء را برای مدل های کسب و کار تعیین کرده است که عبارتند از: چگونگی ارائه ارزش، محصولات یا خدمات، معماری ارزش و مدل درآمدی. استروالد^۱ (۲۰۰۴) در پژوهش خود نه جزء را برای مدل های کسب و کار تعیین کرده است که عبارتند از: ارائه ی ارزش، قابلیت ها، چگونگی شکل گیری ارزش، مشتریان هدف، شرکا، مدل درآمد، ساختار هزینه، کانال توزیع و ارتباط با مشتری. که به این مدل، بوم مدل کسب و کار^۲ می گویند و در واقع مدل مفهومی پژوهش حاضر می باشد و در نظر دارد تا با استفاده از اجزای نه گانه مدل زیر به بررسی و تبیین مدل کسب و کار صنعت ورزش بازی های الکترونیک ایران بپردازد. این بوم مدل دارای ۹ عنصر است که در کنار یکدیگر چشم اندازی منسجم از عوامل کلیدی محرک یک کسب و کار را تشکیل می دهند. در واقع رویکردی به مدیریت فرایند در یک کسب و کار دارد. مشتریان ما در این صنعت تماشاگران و ورزشکاران و گیمرهای بازی های کامپیوتری به شمار می روند، که جز منابع درآمدی ما در کسب و کار محسوب می شوند. ما چه ارزش پیشنهادی برای ارائه به این مشتریان داریم (البته این امر با توجه به ماهیت متفاوت محصول ما که در اینجا بازی هست) همچنین در بخش های منابع کلیدی و فعالیت های کلیدی به بحث نیروی انسانی، پول، تجهیزات، استخدام نیرو و ... پرداخته می شود همه این موارد جز موارد مهمی هستند که در صنعت ورزش های الکترونیک به عنوان یک کسب و کار به کار گرفته می شوند. شرکای کلیدی تمام کسانی که قرار هست به نحوی در تأمین مواد اولیه، تولید و یا رساندن ارزش به دست مشتری با شرکت همکاری کنند (حامیان مالی). لذا به دلایل ذکر شده مدل بوم کسب و کار (تجاری) برای صنعت ورزش های الکترونیک در ایران مدل مناسبی می باشد. همچنین صنعت ورزش های الکترونیک به دلیل مخاطبان جوان، رویکرد جهانی و محیط دیجیتالی از قوانین تجاری سنتی پیروی نمی کند. بنابراین، اکوسیستم ورزش های الکترونیک با درک تجاری موجود متفاوت است. اکوسیستم ورزش های الکترونیک در درجه اول به دلیل تکامل خود، مدل های تجاری منحصر به فردی را ایجاد کرده است (شالز و استین^۳، ۲۰۱۹: ۳).

^۵ . Jia

^۱ . Osterwalder

^۲ . Business Model Canvas

^۳ . Scholz & Stein

^۴ . Carolina Gil Silva

روش‌شناسی پژوهش

روش تحقیق حاضر به لحاظ هدف از نوع تحقیقات کاربردی و از نظر روش‌شناسی از نوع مطالعات آمیخته (کیفی- کمی) می‌باشد و بصورت میدانی انجام گرفته است. جامعه آماری شامل فعالان حوزه بازی‌های رایانه‌ای، کارشناسان بازی‌های رایانه‌ای، گیمرها، فعالان کسب و کار و اساتید مدیریت ورزشی می‌باشند. بدنه اصلی پژوهش در دو فاز مرور گذشته و تبیین حال رقم می‌خورد. در فاز اول با استفاده از تکنیک دلفی^۳ به جمع‌بندی دیدگاه خبرگان پرداخته شد. مدل‌سازی تحقیق از طریق معادلات ساختاری با استفاده از نرم افزار مدل‌سازی اسمارت پی‌ال‌اس و در چارچوب الگوی بوم مدل کسب و کار استروالد (۲۰۰۴)، فاز دوم تحقیق را تشکیل داد. برای شناسایی شاخص‌های مهم بوم کسب و کار از مصاحبه سازمان یافته استفاده شد. درگام نخست ابتدا از طریق مطالعات اسنادی و بررسی ادبیات به تدوین ابعاد ۹ گانه، بوم کسب و کار صنعت ورزش‌های الکترونیک براساس مدل بوم استروالد پرداخته شد. برای این منظور در سه مرحله روش دلفی با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند و شاخص اشباع نظری ۱۳ نفر از متخصصان حوزه ورزش‌های الکترونیک، کسب و کار، اساتید مدیریت ورزشی و بازیکنان به کار گرفته شدند. بدین صورت که یافته‌های پژوهش برای مشارکت‌کنندگان ارائه و متن نظریه توسط آن‌ها و طی سه مرحله مطالعه و نقطه نظرات آن‌ها اعمال شد و در نهایت پرسشنامه تحقیق تدوین و میزان آلفای کرونباخ پرسشنامه با استفاده از روش کندال در راند سوم دلفی ۰/۸۵ برآورد گردید. در بخش کمی براساس روش نمونه‌گیری غیرتصادفی هدفمند، تعداد ۸۲ نفر به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. برای تعیین تعداد نمونه از روش ۱۰ برابر بیشترین روابط مربوط به یک متغیر موجود در بخش ساختاری مدل اصلی پژوهش که توسط بارسلی و همکاران (۱۹۹۵) ارائه شده است، استفاده شد. ابزار تحقیق در این بخش پرسشنامه مزبور می‌باشد که شامل اطلاعات دموگرافیک پاسخ‌دهندگان و ۳۸ سوال مربوط به بوم کسب و کار صنعت ورزش‌های الکترونیک در قالب ۹ سازه (بخش مشتریان ۳ سوال، ارتباط با مشتری ۴ سوال، ارزش‌های پیشنهادی ۴ سوال، فعالیت‌های کلیدی ۳ سوال، شرکای

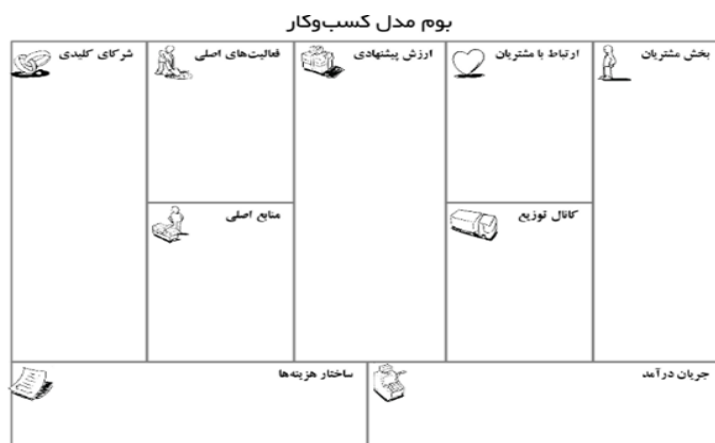
استروالد^۱ (۲۰۱۰) مورد تجزیه و تحلیل قرار دهیم و نقش سهامداران مختلف را در شبکه ارزشی این صنعت مورد بررسی قرار دهیم. شرکت‌ها از طریق کیفیت ارائه شده، ویژگی‌های خوب و گزاره ارزشی محصول را برای برآورده کردن نیازها و خواسته‌های مشتریان، ارزشیابی می‌کنند. و از طریق پول و حاشیه‌هایی که از تجارت اصلی خود دریافت می‌کنند، ارزش را ضبط می‌کنند. بنابراین، مدل تجاری چیزی نیست جز توصیف ارزشی که یک شرکت به یک یا چند بخش از مشتریان و معماری شرکت و شبکه شرکای خود برای ایجاد، بازاریابی و تحویل این ارزش و سرمایه رابطه ارائه می‌دهد تا جریان درآمد پایدار داشته و سودآور باشد (استروالد و پیگنور^۲، ۲۰۱۰). همچنین با گسترش خصوصی‌سازی در همه سازمان‌ها و ابعاد کشور، سازمان‌ها باید اتکال خود را به بودجه دولتی کاهش دهند. سازمان‌های ورزشی نیز از این قاعده مستثنی نبوده و باید به دنبال راهکارهای درآمدزایی باشند. مدل بوم یک طرح کسب و کار را در قالب ساختاری منظم و جامع ارائه می‌کند و یک ابزار استراتژیک برای سازمان ما به حساب می‌آید. در کشور ما نیز انجمن ورزش‌های الکترونیک و لیگ ورزش‌های الکترونیک که وزارت ورزش و جوانان متولی آن هست، راه‌اندازی شده است. از سوی دیگر، دلیل شرایط اقتصادی ایران از قبیل مواجهه جوانان ما با مسئله بیکاری، کاهش درآمد و مسئله اوقات فراغت جوانان از دیگر دلایل مهم برای توسعه این صنعت می‌باشد. و همچنین اثرگذاری صنعت ورزش الکترونیک بر رشد و توسعه اقتصادی کشورها لازم هست تا مدل توسعه صنعت ورزش‌های الکترونیک در ایران و عوامل مؤثر و اثرگذار بر این صنعت شناخته شود و بسترهای لازم برای توسعه این صنعت در کشور ایجاد تا بتوان از ظرفیت‌های این صنعت نوپا استفاده کرد. لذا پژوهش حاضر به دنبال پاسخ به این سوال هست که مدل- سازی توسعه تجاری (کسب و کار) صنعت ورزش‌های الکترونیک چگونه هست؟ و شاخص‌های مهم بوم کسب و کار صنعت ورزش‌های الکترونیک چیست؟ امید هست پژوهش حاضر بتواند گام‌های مهم در این راستا بردارد.

³. Delphi

¹. Alexander Osterwalder

². Osterwalder & Pingneur

کلیدی ۲ سوال، کانال های توزیع ۷ سوال، جریان درآمدی ۷ سوال، منابع کلیدی ۳ سوال، ساختار هزینه ۴ سوال) منطبق بر بلوک های ۹ گانه بوم استروالدی که بر اساس مقیاس پنج ارزشی لیکرت امتیازدهی شده، می باشد.



شکل ۱. بوم مدل کسب و کار استروالدی (۲۰۰۴)

نفر ۸ نفر مرد و ۴ نفر زن بودند، ۳ نفر از کارشناسان بازی های الکترونیک رایانه ای، ۳ نفر بازیکنان رایانه ای، ۴ نفر اساتید مدیریت ورزشی و ۳ نفر از فعالان کسب و کار بودند. از متخصصان خواسته شد که محرک های مؤثر در بوم کسب و کار را نام ببرند. پس از حذف پاسخ های تکراری توسط تیم تحقیق، ۹ عامل (بخش مشتریان، ارتباط با مشتری، ارزش های پیشنهادی، فعالیت های کلیدی، شرکای کلیدی، کانال های توزیع، جریان درآمدی، منابع کلیدی، ساختار هزینه) پیشنهاد شد و پرسشنامه اولیه بر این اساس طراحی شد. در دومین دور دلفی، ۹ متغیر دوباره با هیئت متخصص به اشتراک گذاشته شدند. در این مناسبت، از خبرگان خواسته شد تا اهمیت هر سازه را ارزیابی کرده و در صورت امکان متغیر یا سازه جدید مربوط به بوم کسب و کار را اضافه کنند. در این راند هیچ شاخص جدیدی پیشنهاد نشد و از طرفی هیچ شاخصی به دلیل کم اهمیت حذف نشد این یعنی ما به اشباع نظری رسیدیم. جدول شماره ۱، تجمع نظرات کارشناسان و میانگین نظرات کارشناسان برای دور دوم روش دلفی را نشان می دهد.

یافته های پژوهش

در این پژوهش ما به دنبال شناسایی شاخص های مهم بوم کسب و کار صنعت ورزش های الکترونیک بودیم. به همین منظور بر اساس نظر گروه تحقیق برای شناسایی شاخص های مهم از میانگین نظرات خبرگان به همراه میانگین طیف پرسشنامه استفاده شد؛ به عبارت دیگر شاخص ها یا سوالاتی که مقدار میانگین نظرات خبرگان آن بزرگتر مساوی میانگین طیف پرسشنامه باشد به عنوان شاخص های مهم و تأثیرگذار شناخته می شوند و شاخص ها یا سوال هایی که مقدار میانگین نظرات خبرگان برای آن ها کمتر از مقدار میانگین طیف باشد به عنوان شاخص های کم اثر یا کم اهمیت شناخته می شود. هدف تحقیق تنها شناسایی شاخص های مهم و اثرگذار است به همین منظور در پژوهش، شاخص های کم اهمیت حذف می شود. همچنین در مورد سطح اجماع یا توافق نیز بر اساس نظرات تیم تحقیق قرار شد زمانی که $0/70$ درصد پاسخ دهندگان جواب یکسانی به یکی از گزینه های پاسخ برای هر سوال بدهند، بپذیریم که تفاوت نظر یا اجماع در مورد آن سوال حاصل شده است. در راند اول دلفی، سی و هشت نفر با تخصص در ورزش های الکترونیک و کسب و کار برای شرکت در این مطالعه دعوت شدند. سیزده نفر دعوت را پذیرفتند. این هیئت متشکل از بازیکنان، کارشناسان، فعالان حوزه کسب و کار، اساتید مدیریت ورزشی بود. از این ۱۳

جدول ۱. تجمیع و میانگین نظرات خبرگان در دور دوم

متغیرهای بوم کسب و کار	طیف اهمیت					میانگین
	۱	۲	۳	۴	۵	
بخش مشتریان				۲	۱۱	۴/۸۸
ارتباط با مشتری				۱	۱۲	۴/۹۲
ارزش های پیشنهادی					۱۳	۵/۰۰
فعالیت های کلیدی				۱	۱۲	۴/۹۲
شرکای کلیدی				۱	۱۲	۴/۹۲
کانال های توزیع				۱	۱۲	۴/۹۲
منابع کلیدی				۱	۱۲	۴/۹۲
جریان درآمدی					۱۳	۵/۰۰
ساختار هزینه				۲	۱۱	۴/۸۸

بدست آمده است که نشان می دهد تقریباً ۸۰ درصد هماهنگی بین دیدگاه ها وجود دارد. مقدار معناداری نیز ۰/۰۰۱ محاسبه شده است که نشان می دهد ضریب هماهنگی مشاهده شده معنادار است. یافته های توصیفی در بخش کمی نشان داد که ۴۷ درصد نمونه مرد و ۳۵ درصد زن بودند. اکثریت نمونه های تحقیق ۳۲ درصد دارای مدرک تحصیلی دکتری و ۱۰ درصد دارای مدرک تحصیلی زیردپلم می باشند. ۴۰ درصد افراد بین ۲۵-۲۰ سال و ۸ درصد از نمونه آماری بین ۴۰-۳۶ سال قرار داشتند. ۴۷ درصد بازیکن و ۹ درصد حامی بوده اند. نتایج نشان داد که ۴۷ درصد افراد زیر ۳ سال و ۱۴ درصد از نمونه آماری بین ۱۰-۵ سال سابقه فعالیت در ورزش های الکترونیکی داشتند.

در نهایت در راند سوم تکنیک دلفی با شاخص ها به طراحی پرسشنامه نهایی پژوهش اقدام شد (شکل شماره ۲). سپس با تجزیه تحلیل پرسشنامه های تکمیل شده دو راند در این پژوهش به طراحی پرسشنامه نهایی پژوهش پرداخته شد. برای طراحی پرسشنامه دوم و سوم باید سوالاتی که در پرسشنامه دور اول کم اهمیت بوده اند از پرسشنامه حذف (هیچ سوال یا شاخصی حذف نشد) و از طرف دیگر سوالات یا شاخص های جدید معرفی نشد. بنابراین پرسشنامه دوره دوم تأیید و مراحل تکنیک دلفی اتمام گردید. میزان آلفای کرونباخ پرسشنامه راند سوم ۰/۸۵ که بیشتر از مقدار ۰/۷ است و این به مفهوم تأیید پایایی پرسشنامه می باشد. در این تحقیق با کمک نرم افزار SPSS20 این مقادیر محاسبه و چولگی تمام آیتم ها بین ۰/۴۶- و ۰/۶۲- و کشیدگی بین ۰/۷۹+ و ۱۰- است. بر این اساس همه متغیرها نرمال می باشند. همچنین مقدار آماره کندال در راند سوم ۰/۸۰۳

* نویسنده مسئول: رقیه سرلاب

بخش مشتریان	ارتباط با مشتری	ارزش پیشنهادی	فعالیت های کلیدی	شرکای کلیدی
- بازیکنان - تیم ها و باشگاه ها - خانواده ها - مدارس - دانشگاه ها - مربیان و داوران - کلوب ها و مراکز تفریحی	- پشتیبانی آنلاین جوامع گیمرها - خلق محصولات (بازی ها) با مشارکت فکری گیمرها - ایجاد پروفایل های آنلاین شخصی برای دسترسی به خدمات سفارشی - ارتباط با مشتریان و ارائه مشاوره حین خرید و پس از آن - اختصاص نماینده ویژه برای مشتریان خاص با ارزش بالا - ایجاد سیستم های خودکار پاسخگو و ثبت نظر - ایجاد سیستم بازخورد ها اتوماتیک - سفارشی سازی بازی ها برای درخواست های مشتریان - امکان تنظیم بخشی از پروتکل ها توسط مشتریان	- موفقیت رویدادهای ورزشی های الکترونیک - پلت فورم مدیریت بازیکنان باکیفیت - کیفیت بازی ها - آموزش محور کردن بازی ها برای خلق ارزش یادگیری - توسعه ورزش الکترونیک همگانی یا بازی های همگانی برای گروه های مختلف - حرکت محور کردن بازی ها - ایجاد برند های ملی، سلامت محور - توجه به ارزش های بومی و ملی	- لجستیک برای رویدادها - حل مشکلات - توسعه و حفظ پلتفورم ها - ایجاد رشته دانشگاهی و مراکز ویژه - برگزاری مسابقات آماتوری کوچک و بزرگ - تدوین طرح جامع توسعه - ایجاد علاقه و انگیزه عموم مردم به سمت رویدادهای ورزش الکترونیک	- حامیان مالی - ناشران - شرکای رسانه ای - سازمان دهنده های تورنمنت ها - توسعه دهندگان بازی ها - دانشگاه ها - شرکت های اینترنتی - سازمان های بین المللی مرتبط - NGO های ورزشی - آموزش و فروش - سازمان پدافند غیر عامل - سازمان تبلیغات اسلامی - سازمان هوا و فضا
جریان درآمدی - فروش بلیت - درآمد از پخش رسانه ای - حمایت مالی - تبلیغات - فروش کالا و اشتراک - جایزه پول - فروش بازی - ارزش ویژه برند	کانال های توزیع - وب سایت ها - شبکه های مجازی - لیگ و ورزش های الکترونیک - انجمن ورزش های الکترونیک - بنیاد ملی بازی های رایانه ای - کافه های گیمنت ها - پوشش رادیویی و تلویزیونی - اینستاگرام - شبکه های پخش		منابع کلیدی - منابع فیزیکی: اداره و تجهیزات - منابع انسانی: بازیکنان ماهر - مربیان و داوران - توسعه دهندگان بازی - مدیران رویداد ها - منابع مالی: وجوه و دارایی - منابع فکری - سیستم استعدادیابی - دانش و علم - نرم افزار - برنامه راهبردی	ساختار هزینه ها - تحقیق، توسعه و بازاریابی - هزینه های طراحی و ساخت و به روز رسانی بازی ها - طراحی و ساخت پلتفورم مدیریت - حقوق بازیکن - حقوق پرسنل اداری - هزینه سخت افزار - هزینه برگزاری رویداد

شکل ۲. بوم کسب و کار صنعت ورزش های الکترونیک در ایران در ۳ راند روش دلفی

نشان دهنده تحقق شرط دوم پایایی مدل می باشد. همچنین ضریب پایایی کرونباخ تمامی متغیرها در این مطالعه از حداقل مقدار ۰/۶ بیشتر است.

پس از تکنیک دلفی برای مدلسازی کسب و کار صنعت ورزش های الکترونیک از نرم افزار اسمارت پی ال اس استفاده شد. نتایج جدول (۲) نشان می دهد همه سازه های مدل دارای اعتبار ترکیبی قابل قبول هستند و این

جدول ۲. اعتبار ترکیبی سازه ها

Redundancy	Communnality	Cronbachs Alpha	R Square	Composite Reliability	AVE	
0.298403	0.708455	0.862656	0.533814	0.906600	0.708455	ارزش های پیشنهادی
0.340811	0.696937	0.782255	0.691660	0.873328	0.696937	بخش مشتریان
0.286483	0.647949	0.827442	0.519553	0.879594	0.647949	ارتباط با مشتریان
0.500828	0.724005	0.935331	0.695647	0.947993	0.724005	جریان درآمدی

0.335434	0.734797	0.879671	0.558903	0.917069	0.734797	فعالیت های کلیدی
0.277080	0.646860	0.908507	0.436596	0.927305	0.646860	کانال توزیع
0.311990	0.773272	0.858424	0.760173	0.910900	0.773272	منابع کلیدی
0.287824	0.810758	0.921628	0.755814	0.944781	0.810758	ساختار هزینه
	0.811800	0.768714		0.896113	0.811800	شرکای کلیدی

سازه های دیگر باشد، یعنی هر عدد بالای ستون از اعداد زیرین خود بیشتر باشد. جدول شماره ۳ مقدار همبستگی متغیرها را نشان می دهد. با مقایسه مقادیر به دست آمده از جذر AVE سازه های مدل با میزان همبستگی هر سازه با سازه های دیگر در جدول (۳) می توان اعتبار قابل قبول مدل را دریافت.

ماتریس latent variable correlations حاصل از آزمون PLS algorithm برنامه smart PLS همبستگی های مربوط به متغیرهای پنهان (سازه ها) را نشان می دهد لازم است در این ماتریس به جای اعداد یک موجود در قطر ماتریس، جذر AVE مربوط به هر سازه را مقابل آن سازه قرار دهیم ضروری است اعداد حاصل از جذر AVE هر سازه باید بیشتر از میزان همبستگی آن سازه با

جدول ۳. مقدار همبستگی متغیرها

ارزش پیشنهادی	بخش مشتریان	ارتباط با مشتریان	جریان درآمدی	فعالیت های کلیدی	کانال توزیع	منابع کلیدی	ساختار	شرکای کلیدی
ارزش های پیشنهادی	1.00000							
بخش مشتریان	0.604697	1.00000						
ارتباط با مشتریان	0.720800	0.633367	1.00000					
جریان درآمدی	0.834055	0.764247	0.760053	1.00000				
فعالیت های کلیدی	0.671244	0.544612	0.717163	0.745101	1.00000			
کانال توزیع	0.660754	0.701185	0.853582	0.847246	0.716918	1.00000		
منابع کلیدی	0.551669	0.621840	0.666598	0.610033	0.808919	0.638629	1.00000	
ساختار هزینه	0.669857	0.553587	0.695265	0.729366	0.722224	0.715040	0.755464	1.00000
شرکای کلیدی	0.586153	0.333771	0.623760	0.654090	0.677424	0.643411	0.400216	0.596502

افزونگی با در نظر گرفتن مدل اندازه گیری، کیفیت مدل ساختاری را برای سازه های درون زاد اندازه گیری می کند. محاسبه پارامترهای Communality و

آخرین مرحله از بررسی مدل، آزمون مربوط به بررسی کیفیت ابزارهای اندازه گیری است. اعتبار اشتراک کیفیت مدل اندازه گیری سازه ها را می سنجد و شاخص حشو یا

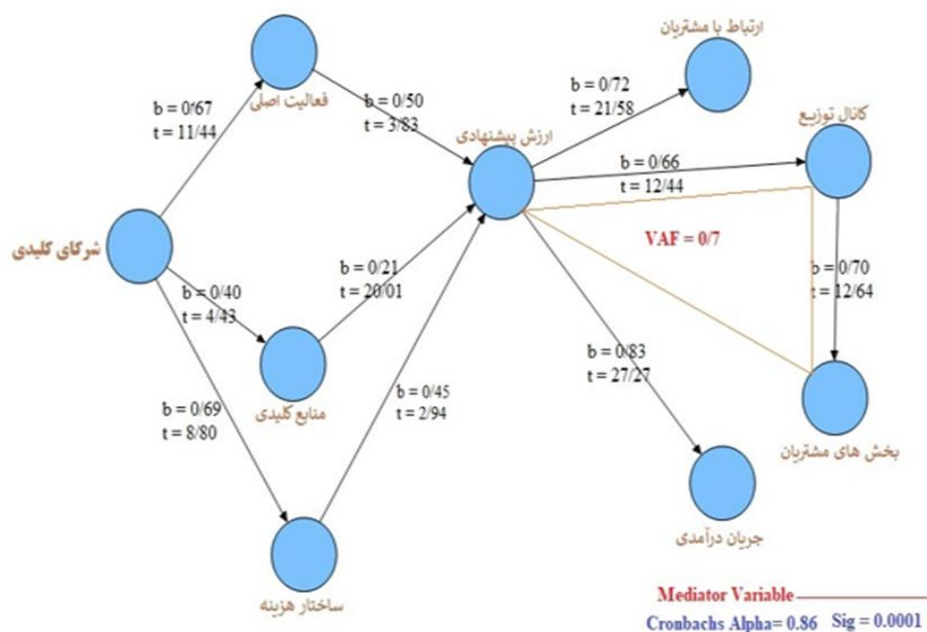
بالا برای هریک از سازه ها نشان دهنده کیفیت مناسب مدل پیشنهادی تحقیق می باشد (جدول شماره ۴).

RedundancySSO با استفاده از فرمول 1- SSE/SSO صورت می گیرد. مجموع مجزورات مشاهدات را برای هر سازه نشان می دهد SSE مجموع مجذور خطاهای پیش بینی برای هر سازه را نشان می دهد اگر شاخص واریسی اعتبار اشتراک و اعتبار حشو مثبت باشد نشان دهنده کیفیت خوب مدل اندازه گیری است. مقدار مثبت برای اعتبار اشتراک و شاخص افزونگی^۱ در جداول

جدول ۴. مقدار اعتبار اشتراک (Redundancy) و مقدار شاخص افزونگی (Communality) برای سازه ها

کل	SSO	SSE	1-SSE/SSO
ارزش پیشنهادی	اعتبار اشتراک	504.000000	504.000000
	شاخص افزونگی	504.000000	0.000000
بخش مشتریان	اعتبار اشتراک	378.000000	378.000000
	شاخص افزونگی	378.000000	0.000000
ارتباط با مشتریان	اعتبار اشتراک	504.000000	504.000000
	شاخص افزونگی	504.000000	504.000000
جریان درآمدی	اعتبار اشتراک	882.000000	882.000000
	شاخص افزونگی	882.000000	882.000000
فعالیت های کلیدی	اعتبار اشتراک	504.000000	504.000000
	شاخص افزونگی	504.000000	0.000000
کانال توزیع	اعتبار اشتراک	882.000000	882.000000
	شاخص افزونگی	882.000000	882.000000
منابع کلیدی	اعتبار اشتراک	378.000000	378.000000
	شاخص افزونگی	378.000000	378.000000
ساختار	اعتبار اشتراک	504.000000	504.000000
	شاخص افزونگی	252.000000	252.000000
شرکای کلیدی	اعتبار اشتراک	504.000000	504.000000
	شاخص افزونگی	504.000000	504.000000

¹ Communality and Redundancy



شکل ۳. مدل نهایی تحقیق

ضعیفی وجود دارد. بنابراین با توجه به نتایج حاصل از شکل (۳) و جدول (۵) تمامی مسیرها در سطح 0.001 معنی دار می باشد، یعنی بوم کسب و کار صنعت ورزش های الکترونیک در ایران مثبت و معنی دار است. همچنین با توجه به جدول شماره ۶، اگر مقادیر بدست آمده برای متغیر میانجیگری (VAF) نتیجه میگیریم که اثر متغیر میانجی در این پژوهش متوسط است.

در نرم افزار smart PLS ارزش t معنی دار بودن اثر متغیرها را برهم نشان می دهد. اگر مقدار t بیشتر از 1.96 باشد یعنی اثر مثبت وجود دارد و معنی دار است. اگر بین $+1.96$ و -1.96 باشد، اثر معنی داری وجود ندارد و اگر کوچک تر از -1.96 باشد یعنی اثر منفی دارد ولی معنی دار است. همچنین ضرایب مسیر اگر بالای 0.6 باشد بدین معنی است که ارتباط قوی میان دو متغیر وجود دارد اگر بین 0.3 و 0.6 باشد ارتباط متوسط و اگر زیر 0.3 باشد ارتباط

جدول ۵. نتایج آزمون

ردیف	مسیرها (فرضیه ها)	بازخورد	ارزش آزمون t	سطح معنی داری	نوع اثر	توان
۱	شركای کلیدی ← فعالیت های اصلی	۰/۶۶	۱۱/۴۴	۰/۰۰۰۱	مثبت	قوی
۲	شركای کلیدی ← منابع کلیدی	۰/۴۰	۴/۴۳	۰/۰۰۰۱	مثبت	متوسط
۳	شركای کلیدی ← ساختار هزینه	۰/۶۹	۸/۸۰	۰/۰۰۰۱	مثبت	قوی
۴	فعالیت های اصلی ← ارزش پیشنهادی	۰/۵۰	۳/۸۳	۰/۰۰۰۱	مثبت	متوسط
۵	منابع کلیدی ← ارزش پیشنهادی	۰/۲۱	۲۰/۰۱	۰/۰۰۰۱	مثبت	ضعیف
۶	ارزش پیشنهادی ← ارتباط با مشتریان	۰/۷۲	۲۱/۵۸	۰/۰۰۰۱	مثبت	قوی
۷	ارزش پیشنهادی ← کانال توزیع	۰/۶۶	۱۲/۴۴	۰/۰۰۰۱	مثبت	قوی
۸	ارزش پیشنهادی ← جریان درآمدی	۰/۸۳	۲۷/۲۷	۰/۰۰۰۱	مثبت	قوی

اثرات مستقیم و غیر مستقیم (میانجی گری) متغیرها

جدول ۶: اثرات مستقیم، غیر مستقیم (میانجی گری) و کلی استاندارد شده در مدل

اثرات میانجی - گری (VAF)	اثرات مستقیم	اثرات کلی	متغیر مستقل	متغیر وابسته
۰/۷	۰/۶۶	۱/۳۶	ارزش پیشنهادی & کانال توزیع	بخش های مشتریان

بحث و نتیجه گیری

مدل های کسب و کار زمینه ساز ایجاد درک مشترک، تجزیه و تحلیل منطبق با کسب و کار، بهبود مدیریت کسب و کار، ایجاد چشم انداز روشن و ایجاد حق امتیاز انحصاری هستند. اتخاذ مدل کسب و کار موجب می شود که صنایع مختلف با طرح ها و ایده های جدید خود، زمینه ورود به بازار کسب و کار جدید و در نتیجه امکان حفظ و ارتقای موقعیت خود در بازارهای داخلی و جهانی را فراهم کنند (نیرومند و همکاران، ۱۳۹۲: ۲۸۲)، صنعت ورزش های الکترونیک در ایران از این امر مستثنی نبوده و پژوهش حاضر به دنبال بررسی مدل بوم کسب و کار این صنعت بر اساس مدل بوم استروالد که به عنوان رایج ترین و گسترده ترین مدل کسب و کار شناخته شده است و به عنوان ارائه کننده زبان مشترک در توصیف، تجسم، ارزیابی و تغییر مدل کسب و کار می باشد، پرداخت.

نتایج کلی حاصل از مدل سازی تحقیق نشان داد که بوم کسب و کار صنعت ورزش های الکترونیک در ایران مثبت و معنی دار است. همچنین نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل مدل سازی معادلات ساختاری صنعت ورزش های الکترونیک نشان داد که شرکای کلیدی بر فعالیت اصلی، ساختار هزینه ها و منابع کلیدی به ترتیب بیشترین تأثیر مثبت و مستقیم را دارد و بین شرکای کلیدی با ساختار هزینه و فعالیت اصلی ارتباط قوی و معنادار وجود داشت. این نتایج بیانگر این حقیقت است که، وقتی یک شرکت بتواند برای بهبود عملکرد خود و کاهش ریسک در کسب و کار، با شرکت های تجاری با سابقه و معروفیت بیشتر ارتباط برقرار کرده و همکاری نماید، می تواند با الگو گرفتن از آن شرکت ها و بررسی نقاط قوت و ضعف آنها، عملکرد خود در جهت ایجاد ارزش برای مشتری را تقویت کرده و برنامه های مؤثرتر و با کیفیت تری را ارائه دهد (گودرزی و

همکاران، ۱۳۹۸). از طرفی به دلیل داشتن الگو و نقشه راه، خطر شکست در اجرای برنامه های خود را به میزان زیادی کاهش داده و می تواند هزینه های عملیاتی کردن برنامه های کاری خود را به گونه ای شفاف مدیریت کند. همچنین ارتباط داشتن با شرکت های تجاری دیگر می تواند در نحوه توزیع منابع مختلف شرکت برای ایجاد خلق ارزش، الگویی را فراهم کند که از هدر رفتن منابع و اتلاف انرژی جلوگیری کرده و در استفاده مؤثر از منابع تأثیر بسزایی داشته باشد (حسینی و اکبری دیزگاه، ۱۳۹۵). این نتایج در راستای پژوهش گودرزی (۱۳۹۸)، اکبری اصل هلاسونی (۱۳۹۹)، کارولینا گیل سیلوا (۲۰۱۹) و حسینی و اکبری دیزگاه (۱۳۹۵) که بر اهمیت شرکای کلیدی در پیش برد بهتر سازمان در دنیای رقابتی امروز تأکید داشتند، می باشد.

نتایج نشان داد منابع کلیدی، فعالیت اصلی و ساختار هزینه ها به ترتیب بر ارزش پیشنهادی تأثیر مستقیم و مثبت دارند، ارتباط بین فعالیت اصلی و ساختار هزینه ها با ارزش پیشنهادی در سطح متوسط و ارتباط بین منابع کلیدی با ارزش های پیشنهادی ضعیف بود. نتایج با نتایج سپهوند (۱۳۹۳)، رهنمای رود پستی و افتخاری علی آبادی (۱۳۸۹)، غلامی و همکاران (۱۳۹۸)، کارولینا گیل سیلوا (۲۰۱۹) و اکبری اصل هلاسونی (۱۳۹۹) همخوانی داشت. این محققان به طور اختصاصی به اهمیت هر یک از پیش آمدهای منابع کلیدی، فعالیت اصلی و ساختار هزینه ها پرداختند و این عوامل را جز عوامل مهم در ارزش آفرینی مطرح کردند. نتایج بیانگر این موضوع هستند که میزان منابع اصلی هر سازمان یا شرکت و مسلماً کیفیت این منابع بر خلق و اجرای ارزش های پیشنهادی تأثیر گذار است. زمانی که یک شرکت از منابع مختلف انسانی، مالی،

فیزیکی یا معنوی کافی برخوردار است و هر یک از این منابع به نحوی مطلوب ایفای نقش می کنند، شرکت می تواند برنامه های ارزش پیشنهادی خود را به بهترین شکل ممکن پیدا سازی کرده و از اثرات بالقوه آن نهایت استفاده و سود را ببرد. از طرفی دیگر تمامی فعالیت هایی که شرکت در جهت اجرای ارزش های پیشنهادی انجام می دهد تأثیر مستقیمی بر متمایز شدن شرکت نسبت به سایر شرکت های رقیب از نظر کیفیت، نوآوری در عملکرد، کاهش هزینه ها و ریسک، خوش نامی و تبدیل شدن به یک برند و غیره دارد (رهنمای رود پستی و افتخاری علی آبادی، ۱۳۸۹). وجود ارتباط ضعیف بین منابع کلیدی با ارزش های پیشنهادی به این معنی نیست که وجود منابع بر ایجاد ارزش های پیشنهادی بی تأثیر است بلکه این موضوع بیان کننده این امر است که افزایش منابع باعث افزایش ارزش های پیشنهادی نمی شود اما کیفیت منابع و قابلیت های آن می تواند بر ارزش های پیشنهادی تأثیر گذار باشد.

نتایج همچنین نشان داد ارزش پیشنهادی بر ارتباط با مشتریان، کانال توزیع، بخش های مشتریان و جریان درآمدی تأثیر مثبت و مستقیم دارد و ارتباط قوی بین آن ها برقرار است. زمانی که خلق ارزش برای مشتری به بهترین نحو طراحی و اجرا شده باشد، می توان اطمینان داشت که مشتری ارتباط خود با شرکت را حفظ کرده و به آن وفادار است، چون شرکت و محصولات آن برای مشتری به یک ارزش تبدیل شده و حاضر نیست به هیچ قیمتی آن را رها کند (شاعلیا، ۲۰۱۶). زمانی که ارزش پیشنهادی در ذهن مشتری جای بگیرد او اطمینان خواهد یافت که در هر شرایطی شرکت پاسخگوی نیاز او خواهد بود و برای دغدغه های پیش رو راه حلی خواهد یافت. از طرفی ارزش های پیشنهادی می تواند بر نحوه توزیع و ارائه محصولات و خدمات شرکت نیز تأثیرگذار باشد اینکه شما چه ارزش هایی را برای معرفی شرکت و کسب و کار خود ایجاد می کنید بر نحوه ارائه آن به جامعه هدف تأثیرگذار خواهد بود. همچنین ایجاد ارزش های پیشنهادی و تأکید بر نوع خاص ارزش گذاری شرکت، بر نحوه کسب درآمد تأثیرگذار خواهد بود. اینکه شرکت بنیاد ارزش گذاری خود را بر مبنای فروش بیشتر، حق اشتراک مشتریان، اجاره برای نگه داشتن طولانی مدت مشتریان، یا حق واگذاری و تبلیغات پایه ریزی کرده، همگی باعث شیوه های متفاوتی از

کسب درآمد برای آن خواهد شد، بنابراین ارزش گذاری تأثیر زیادی بر جریان های درآمدی خواهد داشت. ارزش های ایجاد شده توسط شرکت همچنین می تواند بر نوع جامعه هدفی که جذب شرکت می شوند تأثیرگذار باشد. تمرکز بر ارزش های خاص می تواند توجه افراد متفاوت با قرارگیری در گروه های خاص از جمله، بازار های انبوه، بخشی و خاص کوچک را به شرکت جلب کند. این نتایج با نتایج شاعلیا (۲۰۱۶) اکبری اصل هلاسونی (۱۳۹۹)، کارولینا گیل سیلوا (۲۰۱۹) و رزمی و همکاران (۱۳۹۱) همخوانی داشت. این محققان نیز ارزش های پیشنهادی را عاملی تأثیرگذار در کسب و کار معرفی کردند.

در نهایت کانال توزیع بر بخش های مشتریان تأثیر مثبت و مستقیم داشت و ارتباط قوی و معنادار بین آن ها دیده شد. اینکه شرکت از چه طریقی ارزش های پیشنهادی خود را وارد بازار می کند بر نوع مشتریانی که جذب شرکت و خدمات آن می شوند تأثیرگذار است، در واقع از طریق جلب رضایت مشتریان است که، سازمان ها می توانند هزینه های تولید شان را کاسته و درآمد شان را نیز افزایش دهند به همین دلیل ایجاد یک کانال ارتباطی کارآمد با مشتری برای هر سازمان و کسب و کار ضروری است (عبدالمناfi و همکاران، ۱۳۹۴). از آنجایی که هر کانال ارتباطی به مشتریانی خاصی ختم می شود، به همین دلیل شرکت باید برای توزیع ارزش های خود از طریق کانال های ارتباطی دقت نماید. این نتایج با نتایج عبدالمناfi و همکاران (۱۳۹۴)، اکبری اصل هلاسونی (۱۳۹۹) و کارولینا گیل سیلوا (۲۰۱۹) همخوانی داشت. آن ها نیز بیان داشتند که یک سازمان برای پیشی گرفتن از رقبای باید در پی جلب رضایت مشتریان خود باشد.

پیشنهادهای ارزش، اساس رونق هر کسب و کاری هست و با توجه به اینکه صنعت الکترونیک ورزش یک پدیده نسبتاً جدید است، نگرانی های اصلی مدیران چالش هایی است که در سراسر این صنعت با آن روبرو هستند و در حال حاضر هیچ پیش زمینه ای در مورد آن ها ندارند. صنعت ورزش الکترونیک یک محصول سرگرمی ورزشی با پتانسیل رشد قابل توجه است که نیازمند مدیریت و برنامه ریزی است. نتایج این مطالعه می تواند مبنا و نقشه راهی برای ایجاد ساختار یکپارچه و چارچوب ارتباطی جامع در تمام ابعاد بوم کسب و کار صنعت الکترونیک ورزش ایران و نقطه آغازی برای مطالعات بعدی بوده و راهنمایی برای مدیران باشگاه ها

و مسئولان ورزش کشور برای اتخاذ رویه ها و تصمیم های مناسب در جهت بهبود و توسعه مدل کسب و کار صنعت الکترونیک ورزش کشور باشد.

سپاسگزاری

از تمامی شرکت کنندگان و عزیزانی که در این پژوهش مشارکت داشته و ما را یاری نموده اند، کمال تشکر و قدردانی را داریم.

منابع

- Companies". *Payavard Salamat*, 13(5), 335-344.
- Hosseini, F. & Akbari Dizgah, H. (2016). "Provide an integrated model of performance-based budgeting implementation using the Strategic Balanced Scorecard model". Third International Conference on New Research in Management, Economics and Accountin.
- Jenny, S. E, Keiper, M. C, Taylor, B. J, Williams, D. P, Gawrysiak, J, Manning, R. D, & Tutka, P. M.(2018). "eSports Venues: A New Sport Business Opportunity". *Journal of Applied Sport Management*, 10(1). 34- 49.
- Javaheri, J, & Vaezi nejad, M. (2015). "Pathology of the computer game industry in Iran with a systemic approach". *Cultural Strategy Quarterly*, 8 (30), 113-135.
- Jia, M. (2019). "Mapping the contemporary esports ecosystem". In: Abertay University.
- Ke, X., & Wagner, C. (2020). "Global pandemic compels sport to move to esports: understanding from brand extension perspective". *Managing Sport and Leisure*, 1-6.
- Lambert S. C. (2012). "Deconstructing business model frameworks using a reference model". *Center of accounting, govenance, and sustainability*, (4): 1-19.
- Mantiqi, M. Saqibi Saeedi, F. (2013). "Business models; Basics, evaluation, innovation". *Technology Growth, a*
- Akbari Asl Hasuni, Kh. (2020). "Explaining the business model and future of the Iranian Football Professional League". Thesis for obtaining a degree P.H.D. Faculty of Sports Sciences, University of Tabri.
- Bányai, F, Griffiths, M. D, Király, O, & Demetrovics, Z. (2019). "The psychology of esports: A systematic literature review". *Journal of gambling studies*, 35(2), 351-365.
- Benar, N, Saeadi, F, Khosravi, A, & Pashang, M. (2019). "Designing an e-Sports Development Model Using Data Foundation Theory: With the Approach of Creating Business and Employment in Gilan Province". 3rd National Congress of Sports Science and Health Achievements, Gilan, University of Gilan, https://www.civilica.com/Paper-ASSH03-ASSH03_194.htm
- Carrillo V. Agustín J. Terrón A. Miguel J. (2019). "The eSports ecosystem: Stakeholders and trends in a new show business". *Catalan Journal of Communication & Cultural Studies*, Volume 11, Number 1, 1: 3-22(20).
- DiFrancisco-Donoghue, J, Balentine, J, Schmidt, G, & Zwibel, H. (2019). "Managing the health of the eSport athlete: an integrated health management model". *BMJ open sport & exercise medicine*, 5(1), e000467.
- Goodarzi, M, Ghazinoori, S. S, Radfar, R, & Kebriaeezadeh, A. (2020). "An Exploration of Business Model Components in Biopharmaceutical

- Teece D. J. (2010). "Business models, business strategy and innovation". *Long Range Planning*, 43, 172-194.
- Tavakoli, G.R. Ramazani, M. & Saroghi, H. (2013). "Analyzing the relationship between business model and generic Porter strategies in organizations with advanced technology with a survey approach". *Journal of Innovation Management*, 1, 77-97.
- specialized quarterly of parks and growth centers. 35, 39-51.
- Niroumand, P, Ranjbar, M, Arabi, S. & Haj Sadeghi, B. (2014). "Provide a framework for designing a business model". *Information Technology Management*, 5 (4), 267-284.
- Newman, J. I, Xue, H, Watanabe, N. M, Yan, G, & McLeod, C. M. (2020). "Gaming Gone Viral: An Analysis of the Emerging Esports Narrative Economy". *Communication & Sport*, 2167479520961036.
- Osterwalder, A. (2004). "The business model ontology a proposition in a design science approaches". PhD thesis. L'Ecole des Hautes Etudes Commercialese de l'Université de Lausanne.
- Osterwalder, A, Pigneur, Y. (2010). "Business Model Generation". Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.
- Rashidi, M, & Gheitrani, F. (2020). "Business models and dynamic capabilities". *Journal of New Research Approaches in Management and Accounting*, 4 (34), 39-59.
- Roodpashti Rahnemai, F, & Eftekhari Aliabadi, A. (2010). "Develop a strategy with a value creation approach in financial institutions". *Financial Engineering and Securities Management*, 1 (4), 129-148.
- Sepahvand, R. (2014). "The role of organizational investment methods on value creation of human". *resources with the mediating role of human capital*, 23(76), 117-140.
- Sha'alia, R. (2016). "Investigate relationship marketing and customer value creation". 2nd International Conference on Modern Research in Management, Economics and Accounting. Kualalumpur - Malaysia.
- Scholz, T. M, & Stein, V. (2019). "The business model network of esports: The case of overwatch". Paper presented at the Proceedings of DIGRA.
- Vera Carrillo J.A, Aguado Terrón, J.M. (2019). "The eSports ecosystem: Stakeholders and trends in a new show business". *Catalan Journal of Communication & Cultural Studies*, 1, 3-22(20).