

# Sport Management Studies

Sport Sciences Research Institute of Iran

Oct-Nov 2023/ Vol. 15/ No. 80/ Pages 133-156

## Strategies for Renovation Sports Businesses in the Post-COVID-19 Era

Negar Gholipour<sup>1</sup>, Ebrahim Alidoust Ghahfarokhi<sup>2\*</sup> 

1. Postdoctoral Researcher, Department of Sport Management, Faculty of Physical Education and Sports Sciences, University of Tehran, Tehran, Iran
2. Associate Professor, Department of Sport Management, Faculty of Physical Education and Sports Sciences, University of Tehran, Tehran, Iran

**Received:** 2022/02/09

**Accepted:** 2022/06/11

Gholipour, N; & Alidoust Ghahfarokhi, E; (2023). Strategies for Renovation Sports Businesses in the Post-COVID-19 Era. *Sport Management Studies*, 15(79), 133-56. In Persian. DOI: 10.22089/SMRJ.2022.12258.3603

### Abstract

The purpose of this study was to investigate the modernization strategies of sports businesses in the post-COVID-19 era. This study was qualitatively conducted. The statistical population of this research was the members of the faculty of sports management with a specialized field of marketing, experts in sports professions as well as the managers of sports clubs. To achieve this goal, a qualitative study using in-depth interviews with elites was used. The interviews continued in a purposive manner using snowball sampling technique, and finally, 15 people were interviewed. Finally, the data obtained from the interviews were analyzed by contextual analysis. To confirm the validity and reliability using the concept of reliability and its various elements, various strategies such as review when coding, verification of results by referring to the topics, and approval of research colleagues were used. Then, validity and reliability were confirmed. Thirty three final strategies were identified, which were classified into 8 categories, and in the last stage, three themes of content-oriented, process-oriented, and external strategies were selected. As a result, in the current economic situation of the country, when examining the cause of declining profitability and financial losses of sports businesses, the general economic conditions of the country, specific internal factors of industry, and poor internal management should be considered as additional stimuli. Therefore, sports businesses can prevent bankruptcy and business development with their unique strategy.

**Keywords:** Club, post-COVID-19, COVID-19, Sports Business

\* Corresponding Author: Ebrahim Alidoust Ghahfaraki, Tel: 09126057876, E-mail: [e.alidoust@ut.ac.ir](mailto:e.alidoust@ut.ac.ir), <https://orcid.org/0009-0003-9630-4024>



**Copyright:** © 2023 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

## Extended Abstract

### Background and Purpose

Covid-19 has been a profoundly devastating global epidemic that has had a devastating effect on the economy, businesses and people. It has spread rapidly worldwide. Sports businesses, like many other industries, are in crisis, and many sports are out of business. There are many predictions about the effects of this disease, but what seems certain is that its effects will not disappear quickly. It should be borne in mind that in the face of this crisis, if the sports businesses are not dynamic, the damage caused by this disease will continue for years to come. A review of past research seriously indicates that there is not enough research in this area. Therefore, the present study seeks to answer the question, what are the strategies for modernizing sports businesses in the post-coronavirus environment? It is hoped that the results of this study will provide the conditions for the development of sports businesses to adapt to change and gain a sustainable competitive advantage not only in the current crisis but also in all conditions. The present study can provide strategies for improving the dynamics of the sports industry, as well as a basis for future research in this field. Moreover, using interviews with elites and the latest contemporary literature on organizational dynamics, the present study will use a new conceptual framework for measuring business dynamics, which in this regard will provide valuable information to the management literature, especially sport management.

### Materials and Methods

This study is based on interpretive philosophy, with inductive approach and qualitative method. Given that no research has been done on sports business modernization strategies in the post-Covid period, the main source of research is in-depth interviews with experts (sports business managers, sports club managers, sports equipment manufacturers, and researchers specializing in this area, and faculty members). The snowball sampling technique was used to select individuals; overall, theoretical saturation was obtained by interviewing 15 people. Additionally, the content analysis method was used to answer the main research question and analyze the qualitative data obtained from the interview. The main reason for choosing the interview tool to collect the data of the current study was the lack of previous field research on current research. The interviews conducted in the present study were conducted with an exploratory approach.

Due to Covid's condition, a number of interviews were conducted face-to-face and some were conducted by telephone, audio-recorded and transcribed verbatim by the lead researcher. Credibility in the interview oversees the two issues of reality and knowledge. To ensure the trustworthiness of the analysis, the coding process was repeated within a period of 30 days. The reliability of re-testing between the coding process by the researcher at two-time intervals was calculated using this formula:

$$\text{The percentage of reliability} = \frac{2 \times \text{Number of agreements}}{\text{Total number of codes}} \times 100$$

The reliability of the retest of the interviews conducted in this study using the mentioned formula is 83%, comfortably in excess of the recommended 60% threshold. The efforts to maximize the

reliability (trustworthiness of the data) also included reviewing coding time, confirming the results by referring to “member checking”, and approving the research by “peer debriefing”.

## Findings

The findings showed that the factors of sports business renovation strategies in the post-Covid era include 8 sub-categories that are divided into two main categories of internal and external factors (i.e., government support and infrastructure development). Internal factors have two content-oriented sub-factors (including cost efficiency, asset retrenchment, focus on core activities, business development) and process-oriented (reinvigoration of firm leadership, culture change). According to the interviews, the following conceptual model is presented:

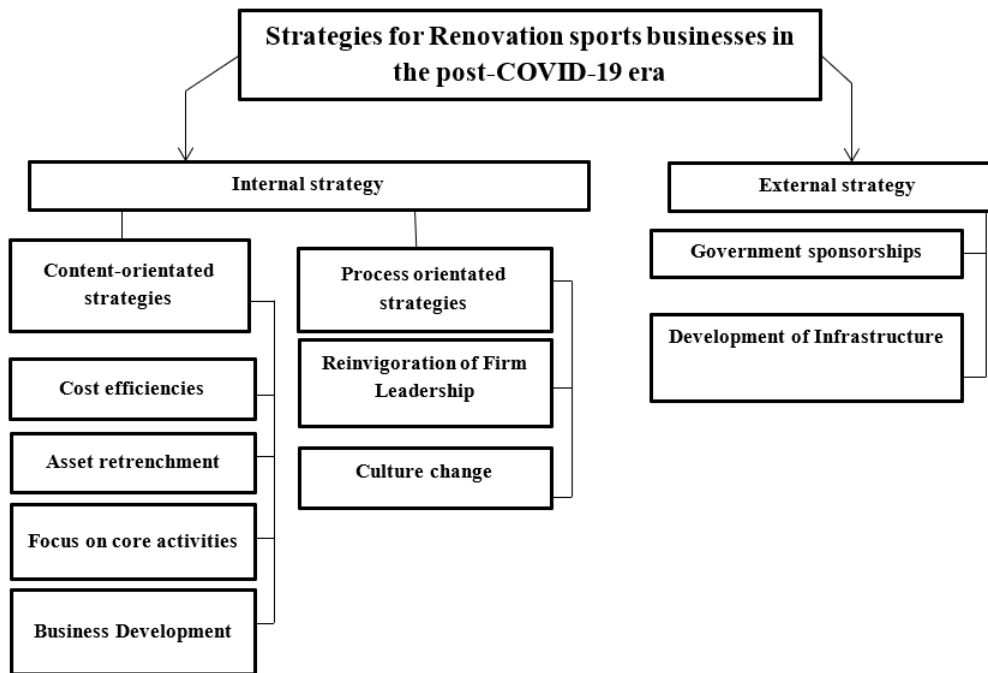


Figure 1- Strategies for modernizing sports businesses in the post-Corona era

## Conclusion

In this research, internal and external strategies for the renovation of sports businesses were identified. The current challenging economic situation has placed general economic conditions at the front of people’s minds when considering the cause of a firm’s performance decline. However, business insolvencies can occur at any point in the economic cycle and industry specific factors or poor internal firm management can be additional triggers for falling profitability. More finely grained research which takes into account the different causes of decline could allow the development of evidence-based contingency models, where specific recovery pathways could be linked to specific causes of decline.

The study also took a contingency approach to sports businesses. Such a contingency approach has the potential to provide managers with turnaround advice that is more tailored and appropriate to the particular context they face.

Finally, the current economic crisis offers the prospect of a wealth of further data to isolate the developmental strategies applicable to firms attempting to recover from decline brought about by general economic conditions. Such studies will hopefully lead to a greater recognition of the underlying causes of decline and the benefits of taking a more finely grained contingency approach to understanding effective developmental strategies.

**Keywords:** Club, post-COVID-19, COVID-19, Sports Business.

### References

1. Hammerschmidt, J., Durst, S., Kraus, S., & Puumalainen, K. (2021). Professional football clubs and empirical evidence from the COVID-19 crisis: Time for sport entrepreneurship?. *Technological Forecasting and Social Change*, 165, 120572.
2. Schoenberg, R., Collier, N., & Bowman, C. (2013). Strategies for business turnaround and recovery: a review and synthesis. *European Business Review*.245-263.
3. Skinner, J., & Smith, A. C. (2021). Introduction: sport and COVID-19: impacts and challenges for the future (Volume 1). *European Sport Management Quarterly*, 1-10.

# مطالعات مدیریت ورزشی

پژوهشگاه تربیت بدنی

مهر و آبان ۱۴۰۲، دوره ۱۵، شماره ۸۰، صفحه‌های ۱۵۶-۱۳۳

## راهبردهای نوسازی کسب‌وکارهای ورزشی در دوران پسا کرونا

نگار قلی پور<sup>۱</sup>، ابراهیم علیدوست قهفرخی<sup>۲\*</sup>

۱. پژوهشگر پسا دکتری، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه تهران، تهران، ایران  
۲. دانشیار مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه تهران، تهران، ایران

Gholipour, N; & Alidoust Ghahfarokhi, E; (2023). Strategies for Renovation Sports Businesses in the Post-COVID-19 Era. *Sport Management Studies*, 15(79), 133-56. In Persian. DOI: 10.22089/SMRJ.2022.12258.3603

دریافت مقاله: ۱۴۰۰/۱۱/۲۰

پذیرش مقاله: ۱۴۰۱/۰۳/۲۱

### چکیده

هدف این تحقیق بررسی راهبردهای نوسازی کسب‌وکارهای ورزشی در دوران پسا کرونا بود. تحقیق حاضر به صورت کیفی انجام شد. جامعه آماری پژوهش، اعضای هیئت علمی مدیریت ورزش با زمینه تخصصی بازاریابی، کارشناسان و کارشناسان مشاغل ورزشی و همچنین مدیران باشگاه‌های ورزشی بودند. برای دستیابی به هدف تعیین شده، از مطالعه کیفی با استفاده از مصاحبه‌های عمیق با نخبگان استفاده شد. مصاحبه‌ها به صورت هدفمند و به شکل گلوله‌برفی ادامه یافت و در نهایت با ۱۵ نفر مصاحبه شد و سپس داده‌های به دست آمده از مصاحبه‌ها به روش تحلیل مضمون تجزیه و تحلیل شدند. برای تأیید اعتبار و پایایی در این مطالعه با استفاده از مفهوم پایایی و عناصر متعدد آن، از راهبردهای متعددی مانند مرور در زمان کدگذاری، تأیید نتایج با مراجعه به موضوعات و تأیید همکاران تحقیق استفاده شد و پایایی و روایی و پایایی تأیید شد. ۳۳ راهبرد نهایی شناسایی شد که در قالب هشت مقوله طبقه‌بندی شده و در مرحله آخر، سه مضمون راهبردهای محتو محور، فرایند محور و خارجی انتخاب شدند. در نتیجه گیری پژوهش باید گفت، در شرایط اقتصادی کنونی کشور، هنگام بررسی علت کاهش سودآوری و ضررهای مالی کسب‌وکارهای ورزشی، باید هم شرایط عمومی اقتصادی کشور و هم عوامل خاص داخلی صنعت یا مدیریت ضعیف داخلی به عنوان محرک‌های اضافی مدنظر قرار گیرند؛ بنابراین کسب‌وکارهای ورزشی می‌توانند با استراتژی منحصر به فرد خود مانع ورشکستگی و توسعه کسب‌وکارشان شوند.

**واژگان کلیدی:** باشگاه، پسا کرونا، کرونا، کسب‌وکار ورزشی.

\* Corresponding Author: Ebrahim Alidoust Ghahfaraki, Tel: 09126057876, E-mail: [e.alidoust@ut.ac.ir](mailto:e.alidoust@ut.ac.ir), <https://orcid.org/0009-0003-9630-4024>



**Copyright:** © 2023 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

## مقدمه

در عصر کنونی سازمان‌ها در محیط با وقایع تازه و پیش‌بینی‌نشده نظیر پیشرفت‌های فناورانه یا جهانی شدن بازارها یا بروز بحران‌ها فعالیت دارند. این رویدادها مدیران را مجبور می‌کند تا تغییر الگویی در اداره سازمان‌هایشان ایجاد کنند و اصول جدید برای اداره شرکت‌ها در این محیط‌ها که چارچوب‌های زمانی برای تصمیم‌های راهبردی کوتاه‌تر هستند، به وجود آورند (فریزر و هولبای<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰، ۷۸). در حال حاضر نیز که همه بخش‌ها از جمله آموزش، خرده‌فروشی، بانکی و ورزش تحت‌تأثیر بیماری کرونا قرار گرفته است، نیاز به سازمانی پویا و چابک که در مواجهه با این شرایط خود را وفق دهد، بیش‌ازپیش احساس می‌شود (ریزوندی و همکاران، ۲۰۲۰، ۲۶۶). مانند سایر رویدادهای جهانی با تأثیر در کل جهان، ویروس کرونا می‌تواند به‌طور بالقوه شیوه‌های تفکر، نحوه زندگی و کسب‌وکارها را تغییر دهد (هیونگ و لیود<sup>۲</sup>، ۲۰۲۰، ۱۷۹). سرویس تحقیقاتی کنگره آمریکا (۲۰۲۰) تخمین زده است که کوید-۱۹ بر اقتصاد جهانی ۹۰ تریلیون دلاری فراتر از هر چیزی که در نزدیک به یک قرن تجربه شده است، تأثیر گذاشته است. مهم‌ترین تغییراتی که کوید-۱۹ تا به امروز ایجاد کرده است، عبارت‌اند از: آسیب‌رساندن به مؤسسات قدیمی، تغییر شکل زنجیره‌های تأمین جهانی، اختلال در کسب‌وکارها و شبکه‌های شخصی موجود و تضعیف جریان دانش، سرمایه فناوری، ایده‌ها و افراد در سراسر مرزهای بین‌المللی. درحالی‌که هریک از این تغییرات می‌تواند فعالیت‌های تجاری سرمایه‌گذاری‌های بین‌المللی را فلج کند، تأثیر مشترک آن‌ها احتمالاً مخرب‌تر است؛ زیرا این تغییرات به هم مرتبط‌اند (زهر<sup>۳</sup>، ۲۰۲۱).

کسب‌وکارهای ورزشی نیز مانند بسیاری دیگر از صنایع، درگیر این بحران شده‌اند و بسیاری از رشته‌های ورزشی از فعالیت بازمانده‌اند (نیکلا<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۲۰، ۹۷؛ جادل و بولچارت<sup>۴</sup>، ۲۰۲۱، ۲). برای حفظ سلامتی ورزشکاران و سایر افراد درگیر، عمده‌ترین رویدادهای ورزشی در سطوح بین‌المللی، منطقه‌ای و ملی لغو شدند یا به تعویق افتادند. در مواجهه با بیماری کوید-۱۹، میلیون‌ها شغل نه‌تنها برای متخصصان در ورزش، بلکه برای کسانی که در صنایع خدمات خرده‌فروشی و ورزشی مرتبط با لیگ‌ها و رویدادها نیز هستند، از جمله سفر، گردشگری، زیرساخت‌ها، حمل‌ونقل، تهیه غذا و پخش رسانه‌ای، به خطر افتاده است (باس<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۲۰). کرونا علاوه‌بر ضررهای مالی در صنعت ورزش، ضررهای دیگری از قبیل ضربه‌های روحی و روانی، اجتماعی و سیاسی برجای گذاشته است (صفانیا و برهمند، ۲۰۲۰، ۱۱۹). در این دوران، مشکل مالی در شرکت‌های مادر منجر به نابودی تیم‌هایی ثروتمند و قوی شد. همچنین به دلیل شرایط غیرمنتظره‌ای که برای بسیاری از شرکت‌ها در سرتاسر جهان روی داده است، شرکت‌هایی که در ابتدا می‌توانستند حمایت مالی بزرگ ارائه دهند، ممکن است مقدار پولی را که برای اسپانسرشیپ هزینه می‌کنند، کاهش دهند (روی<sup>۶</sup>، ۲۰۲۱، ۷). در این راستا، علوی و همکاران (۲۰۲۱، ۱) پیامدهای اقتصادی، گردشگری، نیروی انسانی، زیرساختی، رسانه‌ای، سلامت، ارتباطی، رویدادی و پیامدهای پساکرونا را به‌عنوان پیامدهای کوید ۱۹ بر ورزش ایران شناسایی کردند.

1. Fraser & Hvolby
2. Hongwei & Lloyd
3. Nicola
4. Jedel & Burchard
5. Bas
6. Roy

سازمان‌های ورزشی در پاسخ به بیماری همه‌گیر کرونا با مجموعه‌ای از انتخاب‌های پیچیده روبه‌رو شدند. از طرفی مجموعه‌ای از ملاحظات اخلاقی از جمله سلامت ورزشکاران، کارکنان، تماشاگران و از طرف دیگر، ضررهای مالی ناشی از تعطیلی کسب‌وکارهای ورزشی به این پیچیدگی‌ها افزوده است (اسکینر و اسمیت، ۲۰۲۱، ۳). نمی‌توان گفت تمامی آثار کرونا منفی بوده است؛ بلکه آثار مثبتی نیز در پی داشته است. از جمله اثرات مثبت کرونا می‌توان به توسعه ورزش در خانه با توجه به فراغت پیش‌آمده برای افراد اشاره کرد. همچنین تغییرات اجباری ناشی از کوید-۱۹ به سازمان‌های ورزشی این فرصت را داد تا در مورد تجربیات گذشته و نیازهای آینده ورزش و فعالیت بدنی تأمل کنند و برنامه‌ریزی‌های خود را با اولویت‌های تغییر شکل‌دهی-شده تطبیق دهند (تیر و تاکزا، ۲۰۲۱، ۱۷۴۴). اگر هر بحرانی را به‌عنوان فرصت پنهان نیز در نظر بگیریم، همه‌گیری کوید-۱۹ درس‌هایی برای دولت‌ها داشت. تردیدی وجود ندارد که این بحران به آشکار کردن حکومت‌داری ضعیف، شکست سیاست‌ها و تعدادی از گسل‌های از پیش موجود، کمک کرده است (اسکینر و اسمیت، ۲۰۲۱، ۲). گلبوا<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۲۱، ۱۷۰) نیز توسعه فناوری‌های جدید در بخش مربی‌گری، ورزش در خانه و ارتباطات آنلاین را از جمله فرصت‌های حاصل‌شده از این دوران برشمردند.

با توجه به آنچه گفته شد، سازمان‌های ورزشی باید به بحران جاری به‌عنوان زنگ بیداری برای تجدیدنظر در فرایندهای خود به‌منظور باقی ماندن در صحنه رقابت بنگرند و باید برای بهبود شرایط خود در شرایط پساکرونا راهبردهایی را فراهم آورند. برای برآوردن نیازهای در حال تغییر محیط، سازمان‌ها نیازمندند تا محصولات و خدمات جدید و با استاندارد سطح بالا را به روشی سریع و انعطاف‌پذیر تولید کنند و ارائه دهند (کالتا<sup>۳</sup>، ۲۰۱۰، ۵۰). در این راستا، شانبرگ<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۱۳) استراتژی‌های بازگشت به کسب‌وکار را بررسی کردند. در این پژوهش، ۲۲ مطالعه تجربی مدنظر قرار گرفت که بازگشت به کسب‌وکار را در شرایط رکود بررسی کردند. شش استراتژی بازگشت به کسب‌وکار مؤثر شناسایی شد: چهار استراتژی به محتوای بازگشت به کسب‌وکار مربوط می‌شد؛ یعنی کارایی هزینه، کاهش دارایی، تمرکز بر فعالیت‌های اصلی شرکت و ساخت‌وساز برای آینده و دو استراتژی فرایندمحور بود؛ یعنی تقویت مجدد رهبری شرکت و تغییر فرهنگ. گریکس<sup>۵</sup> و همکاران (۲۰۲۰، ۱) در پژوهش خود بر سه موضوع در دوران پساکرونا تأکید داشتند: اول اینکه آن‌ها استدلال کردند که این همه‌گیری باید دولت‌ها را مجبور کند که تصمیمات سرمایه‌گذاری خود را در ورزش ارزیابی کنند؛ دوم اینکه این بحران به‌طور درخور توجهی استفاده از کار و تجارت از راه دور و آنلاین از جمله فعالیت‌های بخش ورزش الکترونیک را افزایش می‌دهد؛ سوم اینکه رشد چشمگیر ورزش‌های الکترونیک طی همه‌گیر شدن بیماری و همچنین استفاده از آن توسط ورزش‌های اصلی مانند فرمول یک و فیفا برای تقویت محصول سنتی، باید ادامه یابد.

ارتل<sup>۶</sup> (۲۰۲۱، ۸) در پژوهش خود بر نیازهای انگیزشی مشتریان و کارکنان خود در دوران پساکرونا تأکید کرد. وی بیان کرد که باید بر همه انواع نیازها از جمله نیازهای مادی و تمایل به برقراری ارتباط در مشتری ورزشی، به‌طور هم‌زمان توجه کرد. احمدی و همکاران (۲۰۲۰، ۹۷) چارچوب راهبردهای کنترل و جبران ضررهای مالی در صنعت ورزش را بررسی کردند.

- 
1. Teare & Taks
  2. Glebova
  3. Clareth
  4. Schoenberg
  5. Grix
  6. Ertel

روش پژوهش، ترکیبی اکتشافی دومرحله‌ای از نوع ابزارسازی بود. نتایج پژوهش در بخش کیفی نشان داد، سه بُعد ساختاری، بُعد زمینه‌ای و بُعد اجتماعی و حمایتی به‌عنوان چارچوب راهبردهای کنترل و جبران ضررهای مالی در صنعت ورزش پدید آمدند. ریزوندی و همکاران (۲۰۲، ۲۶۵) در پژوهش خود به بررسی چالش‌های کسب‌وکارهای ورزشی در بحران کوید-۱۹ پرداختند. در این پژوهش، راهبردهایی به‌منظور ترمیم اقتصادی در دوران پسا کرونا شامل راهبردهای سیاسی، ساختاری و اقتصادی شناسایی شد. براخاص و همکاران (۲۰۲۰، ۲۹۷) مدلی سه‌بعدی برای مدیریت بحران ارائه دادند. این سه بعد شامل عوامل زمینه‌ای-محیطی، ساختاری-قابلیتی و فرایندی-کارکردی بود. در سطح زمینه‌ای-محیطی، منظرهای اطلاعات محیطی کسب‌وکار، شبکه حمایت محیطی برای تغییر و ظرفیت بازار برای تغییر بود. سطح ساختاری-قابلیتی شامل منظرهای قابلیت تغییرپذیری کسب‌وکار و استراتژی تغییر سیستم کسب‌وکار بود. در سطح فرایندی-کارکردی، منظرهای پیشبرد سیستم جدید کسب‌وکار، تاب‌آوری و سازگاری سیستم جدید و توسعه سیستم جدید شناسایی شد.

کیم<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۱، ۱۸۶۹) بهره‌گیری از ورزش‌های الکترونیک را راهی برای برون‌رفت از بحران کرونا و توسعه اقتصاد ورزش برشمردند. آن‌ها بیان کردند که با افزایش فناوری، ورزش‌های الکترونیکی ظرفیت تبدیل شدن به ورزش بزرگ را دارند و شروع سرمایه‌گذاری در این صنعت برای شهرها و کشورها بسیار مهم است. هدف از مطالعه ستار و علاریفی<sup>۲</sup> (۲۰۲۲، ۱)، بررسی اثر کارآفرینی اجتماعی (S-ENT) به‌عنوان ابزار نوآوری اجتماعی برای حل مشکلات در بحران‌هایی مانند کوید-۱۹ بود. این مقاله جنبه‌های اصلی کارآفرینی اجتماعی ایجاد ارزش اجتماعی مشارکتی، مدل‌های کسب‌وکار شرکت اجتماعی، شبکه‌سازی و ایجاد ارزش از طریق همکاری دیجیتال را به‌عنوان راهبرد مناسب برای مقابله با بحران ناشی از کوید-۱۹ یا سایر فجایع تأیید کرد. دروزا<sup>۳</sup> (۲۰۲۱، ۱) بر اهمیت حمایت از هوادار برای حفظ او در دوران پسا کرونا تأکید کرد. گریکس و همکاران (۲۰۲۱، ۱۰) بیان کردند، دولت‌ها باید سرمایه‌گذاری عادلانه‌ای در ورزش و تفریح برای افراد کم‌اقبال جامعه در نظر بگیرند؛ زیرا این قشر به دلیل مشکلات مالی، بیشترین میزان کناره‌گیری از ورزش را دارند. همچنین باید از نزدیک با سازمان‌های فناوری و تناسب‌اندام و کارکنانی که در روند فعال ماندن افراد جامعه پیش‌گام هستند، همکاری کنند. درنهایت باید به ورزش الکترونیک اهمیت بسیاری داده شود؛ چون صنعت ورزش‌های الکترونیکی از نظر مالی و طرفداران به‌سرعت در حال رشد است.

ابتکار در پاسخ‌ها به بحران توسط سازمان‌های ورزشی برای عبور از این بحران ضروری است. در شرایط بحران، اغلب باشگاه‌های ورزشی نیز بر شکل‌های جدید کسب درآمد از محتوا و بهره‌برداری تجاری از برندهای ورزشی روی آوردند؛ به‌عنوان مثال، باشگاه ساوتهمپتون لیگ برتر انگلیس روندی را دنبال کرد که مجموعه دیگری از باشگاه‌های فوتبال اروپا از جمله آث میلان، سوانزی سیتی، اف. سی. بارسلونا، رئال مادرید و پاری سن ژرمن انجام می‌دادند که آن عقد قرارداد با یک شرکت رمزارز بود (اسکینر و اسمیت، ۲۰۲۱، ۸).

آشکار است که کوید-۱۹، بیماری همه‌گیر جهانی، عمیقاً ویرانگر بوده است که به‌سرعت و با تأثیرات وحشتناک بر اقتصادها، مشاغل و مردم گسترش یافته است. پیش‌بینی‌ها درمورد تأثیرات آن بسیار زیاد است، اما مسلم به نظر می‌رسد که اثرات آن به‌سرعت از بین نخواهد رفت. باید در نظر داشت که در مواجهه با این بحران، در صورت پویانبودن کسب‌وکارهای ورزشی،

- 
1. Kim
  2. Satar & Alarifi
  3. DeRosa



آسیب‌های حاصل از این بیماری برای سال‌های آینده ادامه خواهد داشت. مرور پژوهش‌های گذشته به‌طور جدی نشانگر نبود پژوهش کافی در این حوزه است؛ بنابراین پژوهش حاضر به دنبال پاسخ به این سؤال است که چه راهبردهایی برای نوسازی کسب‌وکارهای ورزشی در شرایط پسا کرونا وجود دارد؟ امید است که نتایج این پژوهش شرایطی را برای توسعه کسب‌وکارهای ورزشی برای وفق‌پذیری با تغییرات و کسب مزیت رقابتی پایدار، نه تنها در شرایط بحران کنونی، بلکه در همه شرایط فراهم آورد. پژوهش حاضر می‌تواند ضمن ارائه راهبردهایی در زمینه بهبود پویایی صنعت ورزش، مبنایی برای پژوهش‌های آتی در این حیطه باشد. همچنین پژوهش حاضر با بهره‌گیری از مصاحبه با نخبگان و جدیدترین ادبیات معاصر مربوط به پویایی سازمانی، از چارچوب مفهومی جدید برای سنجش پویایی کسب‌وکارها استفاده کرده است که از این حیث اطلاعات بالارزشی را به ادبیات مدیریت و به‌ویژه تربیت‌بدنی اضافه می‌کند.

### روش پژوهش

براساس تقسیم‌بندی انواع پژوهش، این پژوهش بر مبنای فلسفی تفسیری، با رویکرد استقرایی و شیوه کیفی انجام شده است. با توجه به اینکه در مورد راهبردهای نوسازی کسب‌وکارهای ورزشی در دوران پسا کرونا پژوهشی انجام نشده است، منبع اصلی پژوهش، مصاحبه‌های عمیق با خبرگان بود: مدیران کسب‌وکارهای ورزشی، مدیران باشگاه‌های ورزشی، تولیدکنندگان لوازم ورزشی، اعضای هیئت‌علمی و پژوهشگرانی که در این حوزه تخصص داشتند. برای انتخاب افراد از روش نمونه‌گیری گلوله‌برفی بهره گرفته شد. در مجموع با مصاحبه با ۱۵ نفر اشباع نظری حاصل شد که با کدهای P1 تا P15 کدگذاری شدند؛ البته از مصاحبه دوازدهم اشباع نظری حاصل شد، ولی تا مصاحبه پانزدهم فرایند جمع‌آوری اطلاعات ادامه یافت. همچنین برای پاسخ به سؤال اصلی پژوهش و تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی حاصل از مصاحبه، از روش تحلیل مضمون استفاده شد. در بخش تجزیه و تحلیل داده‌ها برای پاسخ‌گویی به سؤال اول پژوهش که شناسایی راهبردها بود، بعد از انجام مصاحبه‌ها از روش کیفی تحلیل مضمون استفاده شد. مراحل شش‌گانه تحلیل مضمون با رویکرد کلارک و براون<sup>۱</sup> (۱۹۹۶) انجام شد که شامل این مراحل است: ۱- آشنایی با داده‌ها، ۲- ایجاد کدهای اولیه، ۳- جست‌وجو و شناخت مضمون‌ها، ۴- شکل‌گیری مضمون‌های فرعی، ۵- تعریف و نام‌گذاری مضمون‌های اصلی و ۶- تهیه گزارش. در این پژوهش از دو کدگذاری شامل زنده و کل‌نگر استفاده شد (دانایی‌فرد و مظفری، ۲۰۰۸). برای اطمینان از روایی مصاحبه باید تک‌تک هفت مرحله تعیین موضوع، طراحی، انجام مصاحبه، نسخه‌برداری، تحلیل، تأیید و گزارش‌دهی، به‌دقت صورت گیرد. در پژوهش حاضر، ابتدا هدف پژوهش یعنی راهبردهای نوسازی کسب‌وکارهای ورزشی در دوران پسا کرونا در صنعت ورزش، بررسی شد. دلیل اصلی انتخاب ابزار مصاحبه برای گردآوری داده‌های پژوهش کنونی، در دست نبودن پژوهش‌های میدانی قبلی در زمینه پژوهش حاضر بود. مصاحبه‌های انجام‌گرفته در پژوهش کنونی با رویکردی اکتشافی هدایت شد. هدف از آن‌ها آزمون فرضیه‌ها نبود؛ بلکه هدف اصلی، پاسخ‌گویی به سؤال اصلی پژوهش بود. با توجه به رویکرد اکتشافی پژوهش کنونی، مصاحبه‌های انجام‌شده از نوع ساختار نیافته و عمیق بود؛ البته این امر به معنای پراکندگی داده‌ها و امکان ایجاد انحراف در روند و نتایج پژوهش نیست؛ زیرا پژوهشگر در همه مراحل انجام مصاحبه‌ها و جمع‌آوری داده‌ها، محدوده معینی را برای موضوع بررسی‌شده تعیین کرده است. به دنبال تعیین هدف و محتوای مصاحبه با استفاده از مرحله تعیین موضوع، برنامه‌ریزی طرح مطالعه آغاز شد. پژوهش حاضر پس از

1. Braun & Clarke

تعیین موضوع و انتخاب ابزار مصاحبه و برنامه‌ریزی کلی انجام مصاحبه‌ها، طراحی شد. به علت وجود بیماری کرونا تعدادی از مصاحبه‌ها به صورت حضوری و تعدادی از مصاحبه‌ها به صورت تلفنی انجام گرفت. با اجازه مصاحبه‌شونده مصاحبه‌ها یادداشت‌برداری و ضبط شد. اعتبار در مصاحبه ناظر بر دو موضوع واقعیت و دانش است. برای محاسبه پایایی کدگذاری مصاحبه‌ها از پایایی بین دو کدگذار استفاده شد. برای تعیین اعتبار مصاحبه‌ها نیز اعتبار هر یک از مراحل هفت‌گانه مصاحبه بررسی شد. روش تعیین اعتبار پژوهش حاضر در هر یک از این مراحل توضیح داده شده است. محاسبه پایایی فرایند کدگذاری که شامل دسته بندی یا مرتبط کردن واحدهای پژوهش در قالب مقوله‌ها است، برای انجام تحلیلی موفق مهم است. در پژوهش حاضر از پایانی به روش توافق درون‌موضوعی (پایایی بین دو کدگذار) برای محاسبه پایایی تحلیل و کدگذاری مصاحبه‌ها استفاده شد؛ بر این اساس، همکاران این پژوهش، پنج مصاحبه را کدگذاری کردند و درصد توافق درون‌موضوعی که به‌عنوان شاخص پایایی پژوهش به کار می‌رود، با استفاده از فرمول زیر محاسبه شد:

$$\text{درصد پایایی} = \frac{\text{تعداد توافقات} \times 2}{\text{تعداد کل کدها}} \times 100$$

جدول ۱- پایایی بازآزمون کدگذاری

Table 1- Coding retest reliability

درصد پایایی بازآزمون Percentage of Reliability of retest	تعداد توافقات Number of agreement	تعداد کل کدها Total number of codes	عنوان مصاحبه Interview title	ردیف Row
76%	13	34	P1	1
88%	16	39	P4	2
85%	15	35	P9	3
89%	12	27	P11	4
78%	9	23	P14	5
83%	65	158	کل Total	

همان‌طور که در جدول شماره یک مشاهده می‌شود، پایایی بازآزمون مصاحبه‌های این پژوهش با استفاده از فرمول ذکر شده، برابر با ۸۵ درصد است. با توجه به اینکه میزان پایایی بیشتر از ۶۰ درصد است، قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها تأیید می‌شود (هومن، ۲۰۱۰، ۱۸).

## نتایج

۷۳٪ از درصد از جامعه تحقیق مرد، ۶۰ درصد دارای مدرک تحصیلی دکتری و ۴۰ درصد دارای مدرک کارشناسی‌ارشد بودند. ۸۰ درصد از جامعه دارای تحصیلات در رشته تربیت‌بدنی بودند. اطلاعات مربوط به ویژگی‌های جمعیت‌شناختی در جدول شماره دو آورده شده است.

جدول ۲- ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان

Table 2- Demographic characteristics of the interviewees

سابقه اجرایی Executive history	پژوهشگر Researcher	رشته تحصیلی Field of study	حوزه فعالیت Activity domain	سطح تحصیلات Level of Education	جنسیت Gender
-	*	تربیت بدنی	علمی	دکتری	مرد
*	-	مدیریت بازرگانی	اجرایی	کارشناسی ارشد	مرد
-	*	تربیت بدنی	علمی	دکتری	زن
*	-	تربیت بدنی	علمی	دکتری	زن
*	-	تربیت بدنی	اجرایی	کارشناسی ارشد	مرد
*	*	کارآفرینی	علمی/اجرایی	دکتری	مرد
*	-	تربیت بدنی	اجرایی	کارشناسی ارشد	مرد
*	*	تربیت بدنی	علمی/اجرایی	دکتری	مرد
*	-	تربیت بدنی	اجرایی	کارشناسی ارشد	مرد
-	*	تربیت بدنی	علمی	دکتری	زن
*	*	تربیت بدنی	علمی/اجرایی	دکتری	مرد
*	-	حقوق	اجرایی	کارشناسی ارشد	مرد
*	*	تربیت بدنی	علمی	دکتری	مرد
-	*	تربیت بدنی	علمی	دکتری	مرد
*	-	تربیت بدنی	اجرایی	کارشناسی ارشد	زن

در مرحله اول در پاسخ به سؤال اول پژوهش که درباره شناسایی راهبردهای نوسازی کسب‌وکارهای ورزشی در دوران پسا کرونا بود، بعد از انجام مصاحبه‌ها از روش تحلیل مضمون برای تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده شد. تمام اطلاعات ارائه شده از سوی مصاحبه‌شونده‌ها به شکل عبارت درآمد و راهبردها (مفاهیم) از متن مصاحبه استخراج شدند. در مرحله بعد، دسته‌بندی جامع‌تری از مرحله قبل انجام گرفت که در قالب مقوله طبقه‌بندی شد. در مرحله آخر، مقوله‌ها به صورت نظام‌مند با یکدیگر مرتبط شدند و مضمون‌ها را تشکیل دادند. در جدول شماره سه به چند نمونه از گزاره‌های کلامی مصاحبه‌شوندگان اشاره شده است.

## جدول ۳- گزاره‌های کلامی مصاحبه‌شوندگان در بخش درون‌سازمانی

Table 3- Verbal statements of the interviewees in the intra-organizational section

کدهای باز اولیه Initial cods	گزاره‌های کلامی Verbal statements
تنوع، سرگرمی Variety, entertainment	برنامه‌های ورزشی متنوع همراه با سرگرمی در اختیار مشتریان رویدادهای ورزشی قرار گیرد.
بخش‌بندی مشتریان Customer segmentation	امکانات و خدمات باید برای اقشار مختلف با وضعیت مالی مختلف در نظر گرفته شود؛ مثل محل‌های اقامتی و پوشاک ارزان قیمت.
خلاقیت، بسته‌های تشویقی Creativity, incentive packages	تهیه بسته‌های ورزشی همراه با خلاقیت؛ مثلاً اگر مشتری هزینه دو ماه باشگاه را یکجا پرداخت کند، به جای امکان دو روز استفاده از باشگاه، سه روز بتواند در باشگاه حضور یابد یا با پرداخت شهریه چند ماه برنامه ورزشی رایگان دریافت کند.
شخصی‌سازی، سفارشی‌سازی Personalization, customization	باید به شخصی‌سازی خدمات توجه کرد؛ مثلاً بسیاری از افراد با ترس در حضور در مکان عمومی مواجه خواهند بود؛ بنابراین بخشی از کلاس‌های ورزشی باید به‌صورت خصوصی و نیمه‌خصوصی برگزار شود.
ارتباط مثبت با کارکنان، توانمندسازی کارکنان Positive communication with employees, employee empowerment	مدیران باید با کارکنان به گونه‌ای رفتار کنند که آن‌ها احساس کنند عضوی از گروه، عضوی از خانواده، مورد محبت و پذیرفته‌شدن هستند تا محبت و تعلق شغلی بیشتری داشته باشند. همچنین باید آموزش‌های شغلی مناسب به آن‌ها داده شود.
کاهش هزینه خدمات Reduce service costs	با توجه به مشکلات مالی ایجادشده برای اقشار مختلف جامعه باید هزینه‌های ارائه خدمات و محصولات ورزشی در دوران پساکرونا کاهش یابد؛ مثلاً می‌شود هزینه افراد را با تغییر میزان زمان استفاده از امکانات ورزشی کاهش یا افزایش داد.
ارتباط با مشتری Customer relationship	باید مراودات و تماس‌های آنلاین با مشتریان به‌صورت مداوم انجام گیرد که مشتری خود را عضوی از آن کسب‌وکار بداند.
تعدیل دارایی، مدیریت هزینه، بهره‌وری Asset adjustment, cost management, productivity	قسمت‌هایی از کسب‌وکار ورزشی که عملکرد ضعیفی دارند، ارزیابی شوند تا مشخص شود که آیا می‌توان آن‌ها را به کارایی رساند یا خیر. در صورت منفی بودن جواب، آن بخش تعطیل شود یا هزینه کمتری به آن اختصاص یابد.
تعدیل دارایی Asset adjustment	در جایی که دارایی‌های جدید را می‌خواهیم با کالاهای جدید یا فناوری‌های به‌روزتر جایگزین کنیم، بسنجیم که آیا این جایگزینی صرفه اقتصادی دارد؟ بهره‌وری را تا میزان دلخواه افزایش می‌دهد؟
بهره‌گیری از فضای مجازی، توسعه فناوری اطلاعات و ارتباطات، بسته‌های قیمتی Utilization of cyberspace, development of information and communication technology, price packages	در این شرایط برای جذب گردشگر باید سایت‌های ویژه برحسب جاذبه‌های گردشگری قرار داده شود و سرویس‌های اطلاعاتی با ارائه مراکز اسکان ارزان قیمت و همچنین اعمال تخفیف برای هتل‌ها، مراکز تفریحی و بلیت مسابقات ورزشی در اختیار گردشگران باشد.
توجه به نیازهای انگیزشی، ارتقای سطح بهداشت Pay attention to motivational needs, improve health	با توجه به ارتقای سطح سواد بهداشتی مردم، باشگاه‌ها و مکان‌های ورزشی باید به رعایت بهداشت و نظافت محیط بیش‌ازپیش اهمیت دهند و همه پروتکل‌های بهداشتی رعایت شود.
همکاری و مشارکت بین‌بخشی Inter-sectoral cooperation and partnership	باید فرصت‌های همکاری بیشتری بین فعالان بخش ورزشی، بخش بهداشتی و فعالان اقتصادی در جهت ارائه توصیه‌ها برای حفظ سلامت تماشاچیان ورزشی فراهم شود.

جدول ۳- گزاره‌های کلامی مصاحبه‌شوندگان در بخش درون‌سازمانی

Table 3- Verbal statements of the interviewees in the intra-organizational section

کدهای باز اولیه Initial cods	گزاره‌های کلامی Verbal statements
توجه به کیفیت محصول و خدمت، پاسخ‌گویی به مشتری، ارتباط با مشتری Paying attention to product and service quality, customer responsiveness, customer relationship	بیشتر مشتریان در حال حاضر بیشتر از توجه به برند، توجه خود را معطوف به کیفیت کالاها و خدمات کرده‌اند، بنابراین کسب‌وکارهای ورزشی باید به ارتقای کیفیت محصولات و خدمات خود توجه کنند و در کوتاه‌ترین زمان پاسخ‌گویی مشتری باشند.
تجدید ساختار، بازبینی در عملکرد، هدف‌گذاری Restructuring, performance review, targeting	باید فعالیتهایی که به هویت سازمان ضربه می‌زند یا همسو با اهداف اصلی کسب‌وکار ورزشی نیست یا مشتری ورزشی از انجام این‌گونه فعالیت‌ها رضایت ندارد، بازبینی شود و تغییر کند.
بسته‌های تشویقی، توسعه خدمات پس از فروش، امکانات رفاهی Incentive packages, after-sales service development, amenities	باید برنامه‌های حمایتی و تشویقی برای پرداختن به ورزش در دوران پسا کرونا مانند بهره‌مندی از مرخصی تشویقی، خرید وسایل ورزشی به صورت قسطی، کارت تخفیف ورزش، بارانه، کارت‌های اعتباری و... انجام شود.
تمرکز بر مشتریان کلیدی Focus on key customers	در شرایط بحران، انعقاد قرارداد برای خدمت به مشتریانی که بیشترین ارزش را برای شرکت دارند، حیاتی است. استفاده از منابع و قابلیت‌های موجود باید بر مشتریان وفادار تمرکز یابد.
توجه به مشتریان منطقه‌ای Attention to regional customers	ژاپن کمپین به نام «به سفر برو» را راه‌اندازی کرده است، در این کمپین، هزینه‌های سفرهای داخلی مردم را تا ۵۰ درصد می‌پردازد. دولت می‌تواند در بخش ورزش از این کمپین‌ها استفاده کند.
به‌روزرسانی اطلاعات، توجه به سلیقه مشتری Update information, pay attention to customer tastes	همه کسب‌وکارهای ورزشی باید اطلاعات خود را به‌روز کنند؛ زیرا سلیقه مشتریان به‌مرور تغییر می‌کند و کسب‌وکار ورزشی باید خود را با این شرایط وفق دهد.
کاهش هزینه Reduce costs	کاهش هزینه‌های تولید مانند کاهش هزینه‌های حامل‌های انرژی.
همسوسدن با تغییر سبک زندگی، خدمات‌رسانی در فضای آنلاین Align with lifestyle changes, online services	در این دو سال سلیقه ورزشی و سبک زندگی افراد تغییر پیدا کرده است؛ به طوری که بسیاری از افراد به ورزش در خانه، فعالیت در فضای باز یا یادگیری به صورت آنلاین علاقه‌مند شده‌اند؛ بنابراین کسب‌وکارهای ورزشی باید بخشی از برنامه‌های ورزشی خود را به خارج از فضای باشگاهی منتقل کنند، به ورزش‌هایی که در فضای باز انجام می‌گیرد توجه کنند و همچنین بخشی از کلاس‌های خود را همچنان در فضای آنلاین برگزار کنند.
مسئولیت اجتماعی social responsibility	در راستای مسئولیت اجتماعی می‌توان به افرادی که برای مثال از طرف بهزیستی یا... معرفی می‌شوند، خدمات رایگان یا محصولات قسط‌بندی شده یا همراه با تخفیف ارائه کرد.
تحریک تقاضا Stimulate demand	پیش فروش محصولات و خدمات ورزشی در زمان‌های کم ترافیک به علت تحریک تقاضا می‌تواند مؤثر باشد؛ مثل پیش فروش مسابقات ورزشی.
سفارشی‌سازی Customization	سفارشی‌سازی یکی از راهبردهایی است که به حفظ حیات یک شرکت کمک می‌کند؛ برای مثال، شرکت SME جوراب‌های ورزشی سفارشی برای شرکت‌های کوچک و متوسط محلی و مشتریان خاص تولید می‌کند و سال‌ها است که به فعالیت خود ادامه می‌دهد.

## جدول ۳- گزاره‌های کلامی مصاحبه‌شوندگان در بخش درون‌سازمانی

Table 3- Verbal statements of the interviewees in the intra-organizational section

کدهای باز اولیه Initial cods	گزاره‌های کلامی Verbal statements
کاهش هزینه، تمرکز بر فعالیت‌های کلیدی Cost reduction, focus on key activities	در شرایط بحران کسب‌وکارهای ورزشی باید هزینه‌های خود را از اقدامات کم‌اهمیت به اقدامات پراهمیت معطوف کنند؛ برای مثال؛ کاهش فعالیت‌های توسعه‌ای، جمع‌آوری و کاهش حساب‌های دفتری و... .

## جدول ۴- گزاره‌های کلامی مصاحبه‌شوندگان در بخش برون‌سازمانی

Table 4- Verbal statements of the interviewees in the extra-organizational section

کدهای باز اولیه Initial cods	گزاره‌های کلامی Verbal statements
صندوق سرمایه‌گذاری Investment Fund	با توجه به تعطیلی بسیاری از خدمات ورزشی لازم است که صندوق سرمایه‌ای توسط جوامع ورزشی انجام گیرد تا اعضا در زمان بحران بتوانند از خدمات صندوق بهره‌گیرند.
تسهیلات مالی، انعقاد تفاهم‌نامه‌ها Financial facilities, concluding memoranda of understanding	تخصیص تسهیلات بلاعوض از محل کمک‌های فنی و اعتباری در قالب انعقاد تفاهم‌نامه طرح‌های اقتصادی-فرهنگی ویژه مراکز ورزشی، به کسب‌وکارها کمک می‌کند.
بهره‌گیری از ظرفیت‌های علمی، سیاست‌های راهبردی Utilization of scientific capacities, strategic policies	از ظرفیت‌های علمی دانشگاه‌ها برای آسیب‌شناسی، یافتن راهبرد و ارائه راهکار و سیاست‌های راهبردی استفاده شود.
رعایت پروتکل‌ها، توسعه حوزه فعالیت‌های مجازی Monitoring Protocol Adherence, development of virtual activities	باید اقداماتی برای ایجاد نشاط عمومی با رعایت پروتکل‌های بهداشتی در قالب رویدادهای ورزشی در حوزه‌های مجازی و محیط باز انجام گیرد.
توسعه زیرساخت‌ها، تخصیص اعتبار، سرمایه‌گذاری Infrastructure development, credit allocation, investment	باید به تخصیص اعتبارات و سرمایه‌گذاری و توجه به زیرساخت‌های ورزشی بسیار توجه کنیم. بعد از مدتی اقدام به ارزیابی کنیم که چه میزان در این حوزه با پیشرفت یا پس‌رفت روبرو بوده‌ایم و مشکل را پیدا کنیم.
حمایت‌های دولتی Government support	باید از کسب‌وکارهای فردی همچون داوران و مربیان ورزشی با بهره‌مندی از بیمه‌های حمایتی مانند بیمه‌های بیکاری، حمایت شود.
حمایت‌های دولتی، وام، تسهیلات Government support, loans, facilities	باید به مشاغل ورزشی آسیب‌دیده از کرونا وام‌های اضطراری کم‌بهره برای پرداخت حقوق و مزایای کارکنان و هزینه‌های ثابت تمامی تأسیسات ورزشی پرداخت شود؛ مثلاً تیم‌های کشور استرالیا با توجه به پشتوانه مالی خود از بانک وام دریافت کردند.
حمایت قانونی، حمایت مالی Legal protection, financial protection	دولت و نهادهای مرتبط و شهرداری‌ها در زمینه اعطای مجوز به ارگان‌های ورزشی و همین‌طور تأخیر در پرداخت حق بیمه، عوارض و مالیات‌های تأسیسات ورزشی و سایر بخش‌های دارای مجوز، همکاری‌های لازم را داشته باشند و امکان قسط‌بندی آن در زمان حداقل یک‌ساله پس از بازگشت به وضعیت عادی وجود داشته باشد.
حمایت فکری Intellectual support	باید مشاوره‌های فنی و اقتصادی به کسب‌وکارهای ورزشی داده شود.
ارائه تسهیلات Provide facilities	تسهیلات ویژه بانکی به‌منظور راه‌اندازی استارت‌آپ‌های ورزشی با موضوع ارائه طرح‌هایی برای برون‌رفت از بحران‌های ناشی از بیماری کرونا داده شود.

جدول ۴- گزاره‌های کلامی مصاحبه‌شوندگان در بخش برون‌سازمانی

Table 4- Verbal statements of the interviewees in the extra-organizational section

کدهای باز اولیه Initial cods	گزاره‌های کلامی Verbal statements
ارتباط صنعت و دانشگاه Industry-university relationship	باید بین صنعت و دانشگاه ارتباط متقابلی وجود داشته باشد؛ مثلاً دانشگاه Waseda (یک دانشگاه خصوصی در توکیو) قراردادی مشارکتی با Asics (یک شرکت پوشاک ورزشی) منعقد کرده است که فرصت‌ها و منابع تحقیقاتی را برای اساتید و دانشجویان فارغ‌التحصیل فراهم می‌کند.

جدول ۵- گزاره‌های کلامی مصاحبه‌شوندگان در بخش فناوری

Table 5- Verbal statements of the interviewees in the technology section

کدهای باز اولیه Initial cods	گزاره‌های کلامی Verbal statements
توسعه فناوری، اجتماع هواداران Technology development, fan community	از اپلیکیشن‌های مناسب در حوزه مسیریابی رویداد، پیگیری نتایج مسابقات، تشکیل اجتماعات هواداران استفاده شود.
توسعه فناوری اطلاعات و ارتباطات Development of ICT	باید از سیستم‌های الکترونیکی رسیدگی به درخواست‌های مشتری استفاده کرد
توسعه فناوری، ارتقای محصول Technology development, product promotion	عصر حاضر عصر تکنولوژی است. به‌کارگیری تجهیزات و نرم افزارهای رایانه‌ای برای ارتقای محصول و خدمات حیاتی است و باید با دانش روز کاملاً آشنا بود.
فروش آنلاین و حضوری Online and face-to-face sales	با توجه به علاقه‌مندی مردم به خرید آنلاین باید کسب‌وکارهای ورزشی بخشی از فروش خود را به‌صورت غیرحضوری انجام دهند و مشتریانی از سراسر کشور جذب کنند.
توسعه اپلیکیشن‌های ورزشی Development of sports applications	باشگاه‌های ورزشی باید از اپلیکیشن‌های شخصی خود رونمایی کنند. در این اپلیکیشن‌ها باید برنامه‌های تشویقی مانند جوایز انتزاعی و حقیقی برای دسترسی به اهداف از پیش تعیین‌شده داده شود؛ مانند اعطای مدال به استفاده‌کننده از اپلیکیشن در هر مرحله استفاده یا میزان وفاداری.
توسعه ورزش الکترونیک، توسعه خدمات آنلاین، کارآفرینی، توسعه خدمات و محصولات، حرکت به سمت منطقه‌ای‌سازی و جهانی‌سازی Development of e-sports, development of online services, entrepreneurship, development of services and products, moving towards regionalization and globalization	برخی از سازمان‌ها و فعالیت‌های ورزشی نه‌تنها آسیبی ندیده‌اند، بلکه در این بحران بیشتر مدنظر قرار گرفته‌اند؛ مثل ورزش الکترونیک و فروشگاه‌های آنلاین که بسیار به آن‌ها توجه شده است. در این مرحله می‌توان به کارآفرینی توجه کرد و از منابع موجود برای گسترش خط تولید یا ورود به مناطق جغرافیایی جدید استفاده کرد.

**مفاهیم:** استخراج مفاهیم، نه‌تنها به کشف مقوله‌ها می‌انجامد، بلکه خصوصیات و ابعاد آن‌ها را نیز مشخص می‌کند. برای استخراج مفاهیم از روش تفسیری و استنباطی استفاده شد که ۳۳ راهبرد نهایی شد.

**مقوله:** با برقراری پیوند بین مفاهیم، اطلاعات به شیوه‌های جدیدی با یکدیگر مرتبط می‌شوند که مقوله‌ها را تشکیل می‌دهند. در این مرحله، دسته‌بندی جامع‌تری از اطلاعات مرحله قبل انجام گرفت که در قالب هشت مقوله در جدول شماره شش طبقه‌بندی شد.

**مضمون‌ها:** مضمون‌ها عبارت‌اند از: فرایند انتخاب دسته‌بندی اصلی، مرتبط کردن نظام‌مند آن با دیگر دسته‌بندی‌ها، تأیید اعتبار این روابط و تکمیل دسته‌بندی‌هایی که به اصلاح و توسعه بیشتری نیاز دارند. راهبردها در قالب سه مضمون تقسیم شده‌اند: ۱- محتوامحور، ۲- فرایندمحور و ۳- خارجی.

جدول ۶- کدگذاری نهایی

Table 6- Final coding

مضمون‌ها Themes	مقوله‌ها Categories	مفاهیم Concepts
	کارایی هزینه Cost efficiency	Cancel services with low popularity Financial control Adjustment of salary incentives
	تعدیل دارایی Asset retrenchment	Invest in a new product or technology Creating value Transfer, outsourcing the copyright
راهبردهای محتوامحور Content-orientated strategies	تمرکز بر فعالیت‌های هسته‌ای Focus on core activities	Improving financial and human resources Customization Advertising and marketing for popular services Utilizing existing capabilities Centralization
	توسعه کسب‌وکار Business Development	Maintain and enhance competitive advantage Development of products or services Regionalization and globalization Organizational Agility Innovation in services and products Customer Co-Creation Value (CCCV) Value co-creation between companies
راهبردهای فرایندمحور Process orientated strategies	تقویت مجدد رهبری Reinvigoration of Firm Leadership	- Change / stability management - Strengthen management skills - Improving management processes

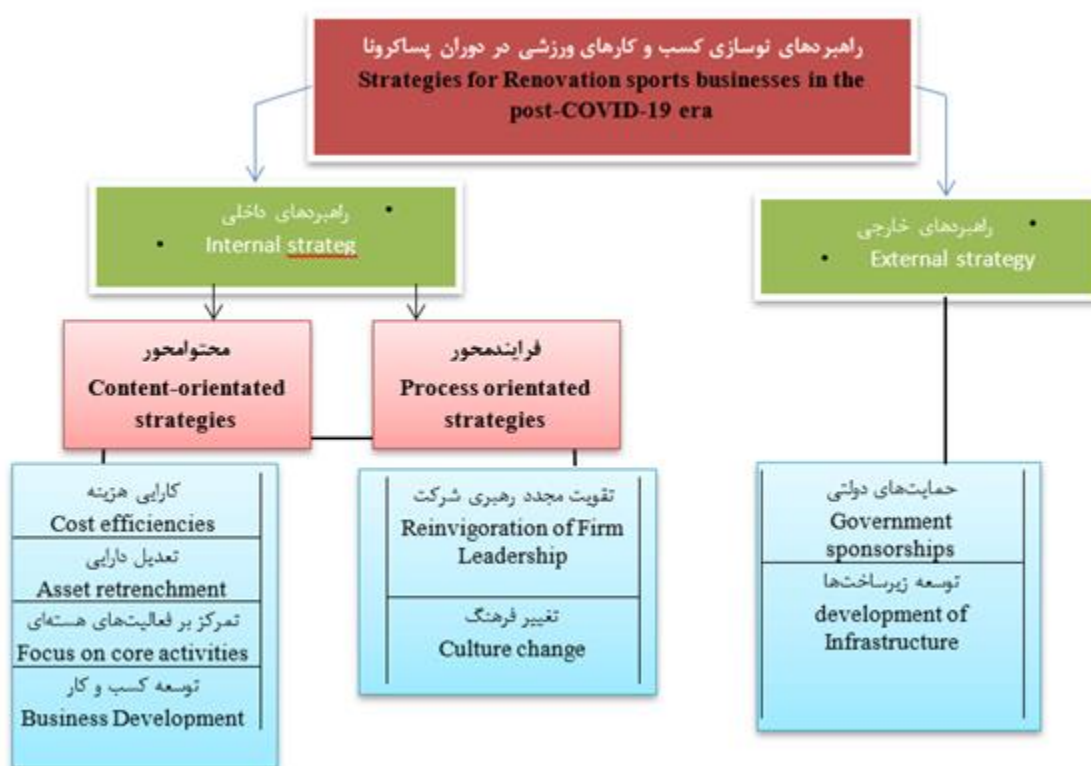


جدول ۶- کدگذاری نهایی

Table 6- Final coding

مفاهیم Concepts	مقوله‌ها Categories	مضمون‌ها Themes
- Empowering employees توانمندسازی کارکنان - Communication with stakeholders ارتباط با ذی‌نفعان - توسعه به‌کارگیری فناوری و شبکه‌های ارتباط اجتماعی - Development of technology and social communication networks - توجه به نیازهای انگیزشی و بهداشتی کارکنان و مشتری - Paying attention to the motivational needs of employees and the customer - توسعه تجارت و ورزش الکترونیک - Development of E-commerce and E-Sports - تغییر در نگرش و رفتار - Change in attitude and behavior	تغییر فرهنگ Culture change	
- Financial Support پشتیبانی مالی - Legal support پشتیبانی قانونی - National unity همبستگی ملی - توسعه زیرساخت‌های مرتبط با فناوری - Development of technology-related infrastructure - توسعه دانش تجاری و مالی - Development of business and financial knowledge	حمایت‌های دولتی Government support توسعه زیرساخت Infrastructure development	راهبردهای خارجی External strategy

مدل مفهومی پژوهش در شکل شماره یک نشان داده شده است.



شکل ۱- راهبردهای نوسازی کسب‌وکارهای ورزشی در دوران پساکرونا

Figure 1- Strategies for modernizing sports businesses in the post-Corona era

در شکل شماره یک، تصویر کلی از نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داده شده است؛ بدین صورت که ابتدا در مرحله اول از متن مصاحبه‌ها، مفاهیم (راهبردها) استخراج شدند که ۳۳ راهبرد نهایی شد. در مرحله دوم با برقراری پیوند بین مفاهیم، دسته‌بندی جامع‌تری از اطلاعات مرحله اول انجام گرفت که در قالب هشت مقوله طبقه‌بندی شد. در مرحله آخر، دسته‌بندی‌ها به صورت نظام‌مند مرتبط شدند، مضمون‌ها شناسایی شدند و راهبردها در دسته‌بندی اصلی قرار گرفتند که عبارت‌اند از: راهبردهای محتوامحور، فرایندمحور و خارجی.

### بحث و نتیجه‌گیری

هدف ما در این مطالعه، ارائه راهبردهای نوسازی کسب‌وکارهای ورزشی توسط مصاحبه و تحقیقات تجربی قبلی بود. در این تحقیق، راهبردهای داخلی و خارجی توسعه کسب‌وکارهای ورزشی شناسایی شد. گاهی شرایط اقتصادی چالش‌برانگیز کنونی، هنگام بررسی علت کاهش عملکرد کسب‌وکارهای ورزشی و گاهی شرایط عمومی اقتصادی کشور، به عنوان عامل شکست کسب‌وکارهای ورزشی مدنظر قرار می‌گیرد؛ با این حال، باید در نظر داشت ورشکستگی‌های تجاری می‌تواند در هر نقطه از چرخه اقتصادی روی دهد و عوامل خاص صنعت یا مدیریت ضعیف داخلی می‌تواند محرک‌های اضافی برای کاهش سودآوری

باشد (شانبرگ و همکاران، ۲۰۱۳، ۲۴۵). این تحقیق رویکرد اقتضایی به کسب‌وکارهای ورزشی داشت. چنین رویکرد اقتضایی این ظرفیت را دارد که به مدیران توصیه‌هایی ارائه دهد که بتوانند متناسب‌تر و مناسب‌تر با بحران‌های اقتصادی خود روبه‌رو شوند. هریک از استراتژی‌های ارائه‌شده در این تحقیق باید با توجه به شرایط کسب‌وکار به کار گرفته شوند.

کسب‌وکارهایی که در بحران کرونا دچار کاهش فروش یا آسیب زیاد نشده‌اند، می‌توانند در بین استراتژی‌های محتو محور، استراتژی توسعه کسب‌وکار را به کار برند. این مقوله شامل راهبردهای حفظ و ارتقای مزیت رقابتی، توسعه محصولات یا خدمات، منطقه‌ای و جهانی کردن، چابکی سازمانی، نوآوری در خدمات و محصولات و هم‌آفرینی ارزش مشتری و هم‌افزایی شرکتی بود؛ بنابراین کسب‌وکارهای ورزشی ضمن تمرکز بر فعالیت‌های فعلی و حفظ مزیت رقابتی خود باید به دنبال بهبود مستمر باشند. در کنار این موارد با توجه به شرایط پرتلاطم و پویای جامعه، همواره به دنبال نوآوری باشند و به سرعت خود را با تغییرات محیطی سازگار کنند. تمرکز بیش از حد بر فعالیت‌های کنونی می‌تواند در آینده کسب‌وکارهای ورزشی را با شکست روبه‌رو کند. مفهوم هم‌آفرینی بر مشارکت و تعامل بیشتر با مشتریان به منظور تولید ایده‌های جدید، تمرکز دارد (ماسیسن<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳، ۱). هم‌آفرینی ارزش راهبردی است که با هزینه کمتر می‌توان به سطوح بالاتری از منابع به‌ویژه تحقیق و توسعه مشترک، تأمین و خرید مشترک، دانش تخصصی و فناوری پیشرفته‌تر، بازاریابی و برندینگ مشترک و توسعه محصولات جدید رسید (وگا<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۳). شارما<sup>۳</sup> (۲۰۲۱) بر اهمیت هم‌آفرین ارزش در دوران کرونا تأکید کرد. طاهری‌نیا و همکاران (۲۰۲۱) هم‌آفرینی ارزش را به‌عنوان راهی برای توسعه کسب‌وکارهای اینترنتی برشمردند. رادر<sup>۴</sup> (۲۰۲۱، ۱۰۰۵۶۴) رسانه‌ها را به‌عنوان راهی برای هم‌آفرینی ارزش توسط مشتری برشمرد. همچنین هم‌افزایی بین شرکتی می‌تواند منجر به خلق ارزش، ارتقای عملکرد و کسب مزیت رقابتی شود (مختارزاده و همکاران، ۲۰۲۰، ۷۹).

کسب‌وکارهای ورزشی که آسیب بیشتری از کرونا دیده‌اند، باید بر سه استراتژی محتو محور دیگر تمرکز کنند. استراتژی تمرکز بر فعالیت‌های هسته‌ای و استراتژی کاهش هزینه از جمله راهبردهایی است که برای سازمان‌هایی توصیه می‌شود که منابع محدودی را در اختیار دارند و در شرایط بعد از بحران دچار آسیب زیادی شده‌اند. سفارشی‌سازی، تبلیغات و بازاریابی برای خدمات محبوب، بهره‌گیری از قابلیت‌های موجود و متمرکزسازی از جمله راهبردهایی است که این‌گونه کسب‌وکارها باید دنبال کنند. منظور از قابلیت‌ها، مهارت‌ها، تجربیات و خصوصیات ویژه‌ای هستند که کسب‌وکار را قادر می‌سازد تا محصولات یا خدماتی منحصر به فرد ارائه کرده و مزیت رقابتی ایجاد کند. ایده سفارشی‌سازی این است که نیازهای ناهمگون مشتریان را به فرصتی برای خلق ارزش تبدیل کند و فرضیه «اندازه متناسب با همه» تولید انبوه سنتی را به چالش بکشد. شرکت‌های مختلفی در حوزه سفارشی‌سازی فعالیت دارند؛ برای مثال، برند مونیخ<sup>۵</sup> مستقر در بارسلون، خط تولید کفش‌های ورزشی سفارشی را راه‌اندازی کرد (پیلر<sup>۶</sup> و همکاران، ۲۰۱۲، ۲). در ارتباط با متمرکزسازی نیز می‌توان بر منطقه جغرافیایی خاص یا افراد خاص تمرکز کرد. پارنل<sup>۷</sup> و همکاران (۲۰۲۰، ۱) در این رابطه بر تخصیص زمان بازدید از اماکن ویژه به گروه‌های حساس مانند افراد سالمند یا بیماران اشاره کردند.

1. Mathisen
2. Vega
3. Sharma
4. Rather
5. MUNICH
6. Piller
7. Parnell

راهبردهایی که در حوزه کارایی هزینه می‌توان پیشنهاد کرد، ملغی کردن خدمات با محبوبیت کم، کنترل مالی و تعدیل مشوق‌های دستمزدی است. کسب‌وکارها باید به‌طور مرتب فعالیت‌های خود را رصد کنند، اقدامات هزینه‌بر را کاهش دهند و صرفاً بر فعالیت‌های سودده تمرکز کنند. پاداش‌ها نیز باید به کارکنانی اهدا شود که عملکرد بهتر و نوآوری بیشتری دارند. در این راستا، هامرچیت<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۱، ۵) در تحقیق خود اذعان داشتند، در شرایط بحران کرونا بسیاری از باشگاه‌های فوتبال با استفاده از به‌کارگیری نیروی کار پاره‌وقت، کاهش حقوق و پاداش بازیکنان، کاهش هزینه‌های زیرساخت‌های ورزشگاه هزینه‌های خود را کاهش دادند. آدیداس نیز در جهت کارایی هزینه‌ها فروشگاه‌های خرده‌فروشی خود را در سراسر جهان تعطیل کرد (اسکینر و اسمیت، ۲۰۲۱، ۸). همچنین طبق گفته مصاحبه‌شونده شماره ۹، باید برای کنترل مالی باشگاه‌های فوتبال اسپانسرهایی انتخاب شوند که مقاومت بیشتری در شرایط بحران داشته باشند.

کسب‌وکارهای ورزشی که در اثر کرونا آسیب متوسط دیده‌اند می‌توانند از راهبرد تعدیل دارایی بهره بگیرند. سرمایه‌گذاری در یک محصول، خدمت یا فناوری جدید، برون‌سپاری، حق امتیاز، خلق ارزش و بهبود منابع مالی و انسانی از جمله این راهبردها است. کسب‌وکارها باید در شرایط بحران به این موضوع توجه کنند که مشتریان برای چه محصولات و خدماتی تمایل به پرداخت پول دارند. اگر محصول یا خدمتی که ارائه می‌دهند دارای اقبال عمومی نیست، باید با تغییر در محصول و خدمت یا به‌کارگیری فناوری جدید کسب‌وکار خود را مدنظر قرار دهند. همچنین خلق ارزش درباره این موضوع است که یک کسب‌وکار چگونه می‌خواهد ارزش برتر را به مشتریان خود ارائه کرده و از این طریق خود را نسبت به رقبا متمایز کند (ما<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۷). این فرایند می‌تواند با انجام اقداماتی همچون تنوع در محصولات و خدمات مرتبط با خدمت اصلی یا غیرمرتبط با خدمت اصلی، طراحی ویژه محصولات و خدمات، کاهش قیمت محصولات و خدمات، بسته‌بندی جدید و متناسب با شرایط فعلی، انجام کامل کار از طریق تحویل درب منزل و خدمات بعد از فروش، قیمت‌گذاری مشابه یا کمتر از قیمت رقبا باشد. یکی از استراتژی‌های موفق برای ایجاد و توسعه قابلیت‌های کلیدی، برآورده کردن نیازهای مشتری در موفقیت‌های درازمدت که تأیید شده است، برون‌سپاری است (قاسم‌نژاد و همکاران، ۲۰۲۰، ۱۷۶). نتایج تحقیقات برون‌سپاری در ورزش نشان داده است که برون‌سپاری به دلیل منافی چون حداقل کردن هزینه و افزایش کیفیت، تصمیم مدیریتی فراگیری در ورزش شده است (کرمیک<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۰۶). همچنین مدیریت منابع انسانی منعکس‌کننده قدرت توانایی‌ها در حاکمیت شرکتی و انعطاف‌پذیری سازمانی در مواجهه با بحران‌های عمومی است.

راهبردهای فرایندمحور در هر کسب‌وکاری با توجه به شرایط کسب‌وکار باید انجام گیرد. در عامل تقویت مجدد تغییر/اثبات مدیریت، تقویت مهارت‌های مدیریتی و اصلاح فرایندهای مدیریتی سه راهبردی است که باید مدنظر باشد. تعهد و عملکرد مدیر بر عملکرد مالی و غیرمالی سازمان مؤثرند. مدیران با حمایت از ایده‌های نوآور، آماده کردن منابع و فعالیت‌های کارآفرینانه می‌توانند کسب‌وکارها را از بحران نجات می‌دهد. فرایندها و فعالیت‌های تصمیم‌گیری برای ورود به بازارهای جدید یا تغییر در محصولات و خدمات فعلی نیازمند وجود مدیری توانمند است. براساس نظر مصاحبه‌شوندگان دوم و هفتم، ورشکستگی و شکست نهایی شرکت پس از بحران می‌تواند به دلیل نبود اقدام مناسب مدیریت باشد. در این شرایط، جایگزینی مدیر عامل می‌تواند دیدگاه‌ها و مفروضات جدید و همچنین پیشینه‌ها و تجربیات شخصی متفاوتی را برای افرادی که جایگزین کرده‌اند،

- 
1. Hammerschmidt
  2. Ma
  3. Kremic

به ارمغان آورد؛ البته در جایی که تغییر مدیر ممکن است منجر به سطوح بالای اختلال داخلی، پیگیری نشدن برنامه‌های قبلی، استرس اضافی و اختلال در کانال‌های ارتباطی غیررسمی شود، حفظ مدیر اهمیت بیشتری دارد؛ بنابراین تعیین این موضوع با مدیران ارشد کسب‌وکارهای ورزشی است؛ همان‌طور که رسولی و همکاران (۲۰۱۶، ۶۵) ثبات‌نداشتن مدیریت را از جمله ضعف‌های فوتبال کشور برشمردند. اسکامیلا<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۱، ۵۱۴۲) بیان می‌کنند که عملکرد مدیر با توجه به توانایی‌ها، مهارت‌ها و تجربیات قبلی متفاوت است. عملکرد مدیر با کاوش و بهره‌برداری از فرصت‌ها و در نتیجه توسعه ابتکارات قبل از رقابت مشخص می‌شود. برای انجام ابتکارات قبل از رقابت، داشتن دانش دقیق از سه عامل مهم ضروری است: (الف) منابع ملموس و نامشهود موجود برای خود سازمان و امکانات در کوتاه‌مدت و میان‌مدت، (ب) ابتکارات، اقدامات و روند بازار و (ج) نیازها و انتظارات اعضا و کاربران فعلی و بازار بالقوه.

در راهبرد تغییر فرهنگ، کسب‌وکارهایی که در این بعد ضعیف هستند، باید عملکرد خود را بهبود بخشند. توانمندسازی کارکنان، ارتباط با ذی‌نفعان، توسعه به‌کارگیری شبکه‌های ارتباط اجتماعی، توسعه تجارت و ورزش الکترونیک، توجه به نیازهای انگیزشی و بهداشتی کارکنان و مشتری و تغییر در نگرش و رفتار راهبردهای شناسایی‌شده، در این مقوله قرار می‌گیرند. در طول بحران کرونا، رفتار مصرف‌کنندگان ورزشی تغییر کرده است. بسیاری از افراد نوع ورزش خود را تغییر داده‌اند و عده دیگری از افراد ورزش را ترک کرده‌اند. علاقه به خریدهای حضوری کاهش یافته و خرید به‌صورت آنلاین استفاده بیشتری پیدا کرده است. همچنین میزان استفاده از شبکه‌های اجتماعی افزایش یافته است؛ بنابراین کسب‌وکارهای ورزشی باید از این فرصت استفاده کنند و فعالیت‌های خود را در فضای مجازی گسترش دهند و ارتباطات بیشتری با مشتریان خود در این فضا ایجاد کنند. راه‌اندازی وب‌سایت، ارتباط با کاربران در شبکه‌های اجتماعی، استفاده از کمپین‌های تبلیغاتی، بازاریابی محتوا، ویدئو مارکتینگ، بازاریابی شبکه‌های اجتماعی و بازاریابی توسط موتورهای جست‌وجو، دیگر اقدامات ممکن در این حوزه را در بر می‌گیرد. در حال حاضر، لیگ‌های ورزشی در سراسر جهان برای حفظ علاقه و احساس رقابت از ورزش‌های الکترونیک استفاده می‌کنند (تئودور<sup>۲</sup>، ۲۰۲۰، ۸؛ وانتابل<sup>۳</sup>، ۵). همچنین توجه به سرگرمی، کاهش قیمت خدمات و کالاها و توجه بیشتر به نیازهای روانی مشتری از جمله استراتژی‌هایی است که سئونگ و سئونگ<sup>۴</sup> (۲۰۲۱، ۹۸) پیشنهاد دادند. علاوه بر مشتری، از دیگر ذی‌نفعان می‌توان از اسپانسرها نام برد. هامرچیت و همکاران (۲۰۲۱، ۷) بیان کردند که برخی از باشگاه‌های فوتبال در بحران کرونا ارتباط خود را با حامیان مالی‌شان قطع نکردند و با ارسال هفته‌نامه و تماس تلفنی سعی در حفظ ارتباط عاطفی با اسپانسر خود داشتند. همچنین با افزایش حضور در شبکه‌های اجتماعی، افزایش زمان تبلیغات در فصل آینده و... نوعی جبران خسارت را به اسپانسرها و هواداران خود ارائه دادند. آدیداس با افزایش تلاش‌های دیجیتالی خود، تجارت الکترونیکی خود را بیش از ۹۰ درصد افزایش داد (اسکینر و اسمیت، ۲۰۲۱، ۸). توانمندسازی کارکنان نیز از طریق آموزش صورت می‌گیرد. این آموزش شامل پیشنهادهایی برای شناسایی وضعیت داخلی، خارجی (رقبا) و بازار (مشتریان فعلی و بالقوه)، دیجیتالی شدن و نوآوری است که می‌تواند تأثیر عمده‌ای بر سازمان داشته باشد. آموزش می‌تواند در سطح ملی توسط فدراسیون‌های ملی یا فدراسیون‌های منطقه‌ای انجام شود (اسکامیلا و همکاران، ۲۰۲۱، ۵۱۴۲). همچنین در حوزه

1. Escamilla
2. Tudor
3. Watanabe
4. Seong

اپلیکیشن‌ها، استارت‌آپ زوئیفت<sup>۱</sup> اپلیکیشنی را ارائه کرده است که در آن دوندگان، دوچرخه‌سواران و رقابت‌کنندگان ورزش سه‌گانه می‌توانند به کمک تردمیل یا دوچرخه ثابت به رقابت در محیط سه‌بعدی بپردازند (وستمتمن<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۲۱، ۱۳۴).

عامل خارجی که شامل دو راهبرد حمایت‌های دولتی و توسعه زیرساخت‌ها می‌شود، برای حمایت از کسب‌وکارهای ورزشی بسیار اهمیت دارد. براساس مصاحبه‌ها از جمله اقداماتی که در این حوزه باید انجام شود، می‌توان از دادن وام‌های بلاعوض، حمایت از استارت‌آپ‌ها، توسعه زیرساخت‌های مربوط به فناوری اطلاعات و ارتباطات و افزایش پهنای باند اینترنت نام برد؛ برای مثال، در آلمان یک صندوق همبستگی بیست میلیون یورویی برای کمک به باشگاه‌های آلمان در دو رده برتر برای جلوگیری از بحران مالی بالقوه ایجاد شد (هامرچیت و همکاران، ۲۰۲۱، ۸). پخش‌کننده تلویزیونی اسکای جرمنی<sup>۳</sup> با پرداخت پیش‌پرداخت پول تلویزیون که معمولاً پس از سه ماه پرداخت می‌شود، از باشگاه‌های فوتبال آلمان حمایت کرد. یافته‌ها نشان می‌دهد که همبستگی شدیدی بین باشگاه‌ها و طرفداران آن‌ها وجود داشت. گزارش شده است که هواداران باشگاه‌های شرکت‌کننده دائماً مایل بودند از بازپرداخت بلیت‌های فصلی خود چشم‌پوشی کنند. باشگاهی از اتریش یک بازی ساختگی ترتیب داد و هواداران برای حمایت از باشگاه خود بلیت، میان‌وعده‌های مجازی و نوشیدنی‌های مجازی خریداری کردند (هامرچیت و همکاران، ۲۰۲۱، ۶).

با توجه به آنچه گفته شد، مدیران کسب‌وکارهای ورزشی باید استراتژی‌هایی را به کار بگیرند که بتوانند بارها و بارها آن را تکرار کنند، محصول و خدمت خود را به تولید انبوه برسانند و با کمترین نیاز و وابستگی به افزایش منابع مالی و انسانی رشد داشته باشند و ارزش بیشتری به دست آورند. پیشنهاد می‌شود، تحقیقات دقیق‌تری انجام شود که علل مختلف رکود کسب‌وکارهای ورزشی را در نظر می‌گیرد. مصاحبه‌شوندگان تصور می‌کنند که این بحران باعث ایجاد تغییر درخور توجه و ناخواسته در کسب‌وکارهای ورزشی شده است. در این مطالعه تلاش شد که همه کسب‌وکارهای ورزشی مدنظر قرار گیرند و راهبردهای قابل‌تعمیم برای کسب‌وکارهای ورزشی مختلف ارائه شود. با توجه به کلی بودن نتایج این تحقیق، تحقیقات آتی می‌توانند بر کسب‌وکار خاصی متمرکز یابند؛ برای مثال، تحقیقات آینده می‌توانند بر تأثیر کرونا بر عملکرد مالی و غیرمالی باشگاه‌های فوتبال متمرکز باشند. همچنین تحقیقات آتی می‌توانند به‌طور جزئی بررسی کنند که هر یک از راهبردهای شناسایی‌شده در این تحقیق مناسب با کدام کسب‌وکار ورزشی است. امید است، نتایج این تحقیق به شناخت علل کاهش درآمدها و اتخاذ استراتژی‌های مناسب برای توسعه کسب‌وکارهای ورزشی و فقدان شکست آن‌ها منجر شود.

## References

1. Ahmadi, M., Isfahaniniya, A., Nodehi, M. A., & Ahmadi, M (2020). Development of a framework for strategies to control and compensate for financial losses in the sports industry (Case study: outbreak of coronavirus in Iran). *Contemporary Research in Sports Management*, 10(20), 97-110. (in Persian).
2. Alavi, S., Zabihi, E., Alavi, H., & Zar, A. (2021). Identifying the consequences of Covid-19 on Iranian. *Sport Management Studies*, 13(69), 324-361.
3. Bas, D., Martin, M., Pollack, C., & Venne, R. (2020). The impact of COVID-19 on sport, physical activity and well-being and its effects on social development. <https://doi.org/10.18356/a606a7b1-en>

- 
1. Zwift
  2. Westmattmann
  3. Sky Germany

4. Brakhas, H., Boroumand, M. R., Dastoom, S., & Bozorgpour, B. (2021). Business management in crisis period: Factors, challenges and strategies (Studying sports industry in a recession caused by Coronavirus). *Sport Management Studies*, 13(66), 297-326. (in Persian).
5. Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
6. Claretha, H. (2010). "People as Technology" conceptual model: Toward a new value creation paradigm for strategic. *Human Resource Development Review*, 9, 48-71.
7. Danaei Fard, H., & Mozaffari, Z. (2008). Improving Validity and reliability in qualitative management research: Reflection on research audit strategies. *Management Research*, 1, 131-162. (in Persian).
8. DeRosa, J. (2021). The COVID-19 pandemic's impact on sports public relations. Available at: [https://academicworks.cuny.edu/bb\\_etds/119/](https://academicworks.cuny.edu/bb_etds/119/)
9. Ertel, S. (2021). Small business post-COVID-19: Motivational needs through uncertain times. *Compensation & Benefits Review*, 53(1), 8-15.
10. Escamilla-Fajardo, P., Parra-Camacho, D., & Núñez-Pomar, J. M. (2021). Entrepreneurship and resilience in Spanish sports clubs: A cluster analysis. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(10), 5142.
11. Fraser, K., & Hvolby, H. H. (2010). Effective team working: Can functional flexibility act as an enhancing factor? *Team Performance Management*, (16), 74-94.
12. Ghasemnejad, R., Khabiri, M., Saffari, M., & Elahi, A. (2020). Effective indexes in outsourcing model of sporting events. *Sport Management and Development*, 9(4), 168-181.
13. Glebova, E., Zare, F., Geczi, G., & Desbordes, M. (2021). The COVID-19 pandemic and sports: In the middle of difficulty lies opportunity. Paper presented at the 29<sup>th</sup> European Sport Management, Virtual.
14. Grix, J., Brannagan, P. M., Grimes, H., & Neville, R. (2021). The impact of Covid-19 on sport. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 13(1), 1-12.
15. Hammerschmidt, J., Durst, S., Kraus, S., & Puumalainen, K. (2021). Professional football clubs and empirical evidence from the COVID-19 crisis: Time for sport entrepreneurship?. *Technological Forecasting and Social Change*, 165, 120572.
16. Hongwei, H., & Lloyd, H. (2020). The impact of COVID-19 pandemic on corporate social responsibility and marketing philosophy. *Journal of Business Research*, 116(2020), 176-182.
17. Jambulingam, T., & Saxton, T. (2002). The impact of transaction structure, interfirm synergies, and motives on performance of interfirm transactions in the pharmaceutical industry. *Journal of Pharmaceutical Marketing & Management*, 15(1), 73-95.
18. Jedel, J., & Burchard, M. (2021). The economic and financial impact of the first phase of the COVID-19 pandemic on the sports market. *Baltic Journal of Health and Physical Activity*, 1, 1-13.
19. Kim, Y. H., Nauright, J., & Suveatwatanakul, C. (2020). The rise of E-Sports and potential for Post-COVID continued growth. *Sport in Society*, 23(11), 1861-1871.
20. Kremic, T., Tukel, O. I., & Rom, W. O. (2006). Outsourcing decision support: A survey of benefits, risks, and decision factors. *Supply Chain Management*, 11(6), 467-482 .
21. Ma, S., Gu, H., Wang, Y., & Hampson, D. P. (2017). Opportunities and challenges of value co-creation: The role of customer involvement in hotel service development. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(12), 3023-3043.
22. Mathisen, L. (2013). Staging natural environments: A performance perspective. In *Advances in Hospitality and Leisure*. New York: Emerald Group Publishing Limited.
23. Mokhtarzadeh Grossi, N., Mohammadi, M., Nilforoshan, H., & Ojaqlou, M. (2020). The effect of inter-firm synergy on the performance of technological innovation and the modulating role of technological innovation capability and innovation strategy (Case study: subsidiaries of a technology-based organization). *Innovation Management in Defense Organizations*, 3(8), 77-104. (in Persian).

24. Nicola, M., Alsafi, Z., Sohrabi, C., Kerwan, A., Al-Jabir, A., Iosifidis, C., ..., & Agha, R. (2020). The socio-economic implications of the coronavirus pandemic (COVID-19): A review. *International Journal of Surgery*, 78, 185–93.
25. Parnell, D., Widdop, P., Bond, A., & Wilson, R. (2020). COVID-19, networks and sport. *Managing Sport and Leisure*, 1, 1-7.
26. Piller, F. T., Lindgens, E., & Steiner, F. (2012). Mass customization at adidas: Three strategic capabilities to implement mass customization. Available at: <https://eprints.leedsbeckett.ac.uk/id/eprint/6664/3/COVID-19NetworksAndSportAM-BOND.pdf>.
27. Rasooli, M. K., Elahi, A., & Aghae, N. (2016). Internal factors and obstacles of brand management in Iran's Pro League Football Clubs. *Sport Management Studies*, 8(35), 51-66.
28. Rather, R. A. (2021). Demystifying the effects of perceived risk and fear on customer engagement, co-creation and revisit intention during COVID-19: A protection motivation theory approach. *Journal of Destination Marketing & Management*, 20, 100564.
29. Rizvandi, A., Afrozeh, M. S., & Jalilvand, M. (2020). Examining the challenges of sport business in COVID-19 virus period and outlining solutions. *Sport Management Studies*, 13(66), 297-326. (in Persian).
30. Roy, S. (2020). Economic impact of Covid-19 pandemic. A Preprint, 1, 1-32.
31. Safania, A. M., & Brahmamand, R. (2020). Evaluating the effects of coronavirus in the sports industry. *Journal of Psychology*, 16(55), 123-135. (in Persian).
32. Satar, M. S., & Alarifi, G. (2022). Social entrepreneurship and coVID-19: Managing the crisis. *International Journal of Entrepreneurship*, 26, 1-11.
33. Schoenberg, R., Collier, N., & Bowman, C. (2013). Strategies for business turnaround and recovery: A review and synthesis. *European Business Review*, 1, 245-263.
34. SEONG, D. H., & SEONG, N. (2022). The Negative Effect of COVID 19 Pandemic on Sports Leisure Recreation Retailers, and its Solutions. *Journal of Distribution Science*, 20(2), 91-100.
35. Sharma, P. (2021). Customer co-creation, COVID-19 and sustainable service outcomes. *Benchmarking: An International Journal*, 28(7), 2232-2258.
36. Skinner, J., & Smith, A. C. (2021). Introduction: sport and COVID-19: Impacts and challenges for the future. *European Sport Management Quarterly*, 1, 1-10.
37. Taherinia, M., Nawaser, K., Shariatnejad, A., Saedi, A., & Moshtaghi, M. (2021). The evolution of the e-business value cycle through value co-creation during the Covid-19 Pandemic: An empirical study from Iran. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(10), 19-28.
38. Teare, G., & Taks, M. (2021). Exploring the impact of the COVID-19 pandemic on youth sport and physical activity participation trends. *Sustainability*, 13(4), 1744.
39. Tudor, E. S. (2020). The emergence of esports during Covid-19: How sim racing replaced live motorsport in 2020. *Journal of Motorsport Culture & History*, 1(1), 8.
40. Vega-Vazquez, M., Revilla-Camacho, M. Á., & Cossío-Silva, F. J. (2013). The value co-creation process as a determinant of customer satisfaction. *Management Decision*, 51(10), 1945-1953.
41. Watanabe, N. M. The evolution of fan engagement during COVID-19. Available at: <https://knowledgehub.josoorinstitute.qa/wp-content/uploads/2022/03/The-Evolution-of-Fan-Engagement-During-COVID-19.pdf>.
42. Westmattmann, D., Grotenhermen, J. G., Sprenger, M., & Schewe, G. (2021). The show must go on - virtualisation of sport events during the COVID-19 pandemic. *European Journal of Information Systems*, 30(2), 119-136.
43. Zahra, S. A. (2021). International entrepreneurship in the post Covid world. *Journal of World Business*, 56(1), 101143.