

## شناسایی و رتبه‌بندی مناظر توسعه کسب‌وکارهای ورزش‌های الکترونیکی با رویکرد تلفیقی دلفی فاز، BSC و MADM

حسین عبدالملکی\*<sup>۱</sup> - سیدبهداد زکی‌زاده<sup>۲</sup> - سیدنعمت خلیفه<sup>۳</sup>

۱ و ۲ / استادیار گروه مدیریت ورزشی، واحد کرج، دانشگاه آزاد اسلامی، کرج، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۴۰۰ / ۰۷ / ۳۰، تاریخ تصویب: ۱۴۰۱ / ۰۲ / ۲۶)

### چکیده

ورزش‌های الکترونیکی در سرتاسر جهان در حال رشد هستند و هر روز افراد بیشتری در این بازی‌ها درگیر می‌شوند. بنابراین تحقیق حاضر، مناظر توسعه کسب‌وکارهای ورزش‌های الکترونیکی را با رویکرد ترکیبی دلفی فاز، BSC و MADM شناسایی و رتبه‌بندی می‌کند. جامعه آماری این پژوهش در بخش کیفی، شامل ۱۵ نفر از خبرگان مدیریت ورزشی بود. در بخش کمی نیز مشتریانی که حداقل یک سال در مراکز ورزش‌های الکترونیکی شهر تهران سابقه عضویت داشتند، به‌عنوان جامعه در نظر گرفته شدند. در بخش کیفی و با توجه به روش دلفی فاز و BSC عوامل زیر به نام‌های منظر مالی (توسعه فرصت‌های درآمدزایی، تقویت ارزش مشتری، بهبود بهره‌وری ارائه خدمات، قیمت‌گذاری مناسب خدمات ورزش‌های الکترونیکی، مشارکت سرمایه‌گذاران خصوصی، سیستم‌های متنوع پرداخت)، فرایندهای داخلی (تلاش برای افزایش دوره عمر مشتریان، تشخیص بخش‌های غیرسودآور، شناسایی نقاط قوت و ضعف مراکز، گسترش کیفیت و تنوع خدمات، خلاقیت و نوآوری)، مشتری (ارائه خدمات ویژه به مشتریان وفادار، داشتن مربیان مجرب، داشتن امکانات جذاب و مدرن، ایجاد انگیزه در مشتریان، امنیت فضای کسب‌وکار) و رشد و یادگیری (تدوین طرح‌های توسعه مرکز در آینده، ساماندهی تجهیزات فرسوده، ارزیابی صلاحیت کارکنان، به‌کارگیری روش‌های نوین بازاریابی ورزشی، توجه به رقابت و داشتن مزیت رقابتی) شناسایی شدند. با توجه به نتایج تحقیق، مهم است که صاحبان کسب‌وکارهای ورزش‌های الکترونیکی همواره از طریق توسعه امکانات جذاب و مدرن فرصت‌های جدیدی برای ارائه محصولات و خدمات خود به مشتریان ایجاد کنند.

### واژه‌های کلیدی

بازی‌های ویدئویی، بازاریابی، مشتری، مزیت رقابتی، گیم نت.

## مقدمه

در سال‌های اخیر، ورزش از انجام یک فعالیت بدنی صرف فراتر رفته و در کشورهای مختلف توسعه‌ای نسبتاً زیاد داشته است و به‌عنوان یک بخش اقتصادی از ابعاد مختلف، در تولید و مصرف کالاها و خدمات ورزشی و توسعه اقتصادی جوامع مختلف نقش اساسی دارد (۱). تا جایی که ورزش در بیشتر کشورها به‌مثابه یک تجارت و صنعت مهم به‌شمار می‌رود و دولتمردان در کشورهای پیشرفته ورزش را به‌عنوان یک تجارت و صنعت مهم در کنار سایر صنایع به‌حساب می‌آورند (۲).

یکی از بخش‌های رو به رشد ورزش، ورزش‌های الکترونیک یا بازی‌های ویدئویی هستند. در سال‌های گذشته، بازی‌های ویدئویی نقش بسیار مهمی در پر کردن اوقات فراغت در بین جوانان داشته است؛ به‌طوری‌که در آمریکا، ۵۹ درصد جمعیت جوان، بازی‌های ویدئویی را انجام می‌دهند و صنعت بازی‌های ویدئویی سالانه بیش از ۱۵ میلیارد دلار گردش مالی دارد (۳-۵).

اما تعریف ورزش الکترونیکی چیست؟ هرچند تعریف جامع پذیرفته‌شده‌ای برای ورزش الکترونیکی وجود ندارد، اما واژه ورزش الکترونیکی (که به ورزش‌های الکترونیک<sup>۱</sup>، بازی‌های ویدئویی رقابتی<sup>۲</sup> و ورزش‌های سایبری<sup>۳</sup> اشاره دارد) برای توصیف بازی‌های ویدئویی رقابتی و سازمان‌یافته به‌کار می‌رود. بنابراین بازی‌های چندکاربره آنلاین مانند لیگ افسانه‌ها<sup>۴</sup>، بازی‌های جنگی تک‌نفره مانند کانتر استرایک<sup>۵</sup>، بازی‌های استراتژی زمان واقعی مانند استارکرفت<sup>۶</sup> یا ورزش‌های شبیه‌سازی‌شده از عالم واقعیت مانند فیفا و پی‌اس<sup>۷</sup> همگی در زمره ورزش‌های الکترونیک

قرار می‌گیرند (۱۲-۶). این ورزش‌ها می‌توانند از طریق کنسول‌های ثابت یا پرتابل مانند پلی‌استیشن و ایکس باکس<sup>۸</sup> اجرا شوند یا از طریق فناوری واقعیت مجازی<sup>۹</sup> (۱۳-۱۵). هرچند برخی صاحب‌نظران، بازی‌های رایانه‌ای را به‌دلیل تحرک بدنی اندک، جزو ورزش به‌حساب نمی‌آورند (درحالی‌که رقابت‌هایی مانند شطرنج را جزو ورزش می‌دانند)، اما وگنر<sup>۱۰</sup> (۲۰۰۶) ورزش‌های الکترونیکی را بخشی از فعالیت‌های ورزشی قلمداد می‌کند که در آن افراد مهارت‌های ذهنی یا توانایی‌های جسمانی خود را با استفاده از فناوری ارتباطات توسعه می‌دهند (۱۸-۱۶). همچنین حمیری و سوبلوم<sup>۱۱</sup> (۲۰۱۷) ورزش‌های الکترونیک را حالتی از ورزش تعریف کرده‌اند که در آنها برخی از جنبه‌های ورزش از طریق سیستم‌های الکترونیکی اجرا می‌شود، با این تفاوت که خروجی عملکرد ورزشکاران در ورزش‌های سنتی مانند فوتبال و بسکتبال، نتایج دنیای واقعی است (عینی و ملموس است)، اما خروجی عملکرد ورزشکاران الکترونیک<sup>۱۲</sup> نتایج مجازی است (مرتبط با تعاملات کامپیوتری است) (۴).

از دهه ۱۹۹۰ میلادی صنعت ورزش‌های الکترونیکی رواج بیشتری یافت و با گسترش لیگ‌ها و رویدادهای بین‌المللی مانند مسابقات قهرمانی حرفه‌ای بازی‌های کامپیوتری بریتانیا، مسابقات جام جهانی فوتبال الکترونیک و امثال این موارد، توجه جوانان در سرتاسر جهان به این صنعت معطوف شد (۶). ورزش‌های الکترونیکی نیز در تلویزیون به‌صورت زنده، مشابه ورزش‌های سنتی نمایش داده می‌شود (۱۹). برای مثال لیگ ورزش الکترونیکی ترنر<sup>۱۳</sup> یک لیگ حرفه‌ای در خصوص بازی کانتر استرایک

8. Play Station and Xbox
9. Virtual Reality
10. Wagner
11. Hamari and Sjoblom
12. eAthlete
13. Turner Sports ELeague

1. Electronic Sports
2. Competitive Video Gaming
3. Cyber Sports
4. League of Legends
5. Counter Strikes
6. StarCraft
7. FIFA and PES

با عوامل بسیاری که انتخاب نهایی را دشوار می‌کند (۱۷)، ۱۸، ۲۴، ۲۵). امروزه یکی از انواع این کسب‌وکارها که به‌شدت در بین جوانان در حال رشد است، کسب‌وکارهای مربوط به ورزش‌های الکترونیکی است. برای در سال ۲۰۲۰ میلادی ۲۳/۵ میلیارد دلار گردش مالی در این بخش وجود داشت. این بخش رو به رشد صنعت ورزش پتانسیل تأثیرگذاری بر میلیون‌ها جوان را در سراسر دنیا دارد. امروزه در حدود ۳۸۵ میلیون نفر در سرتاسر دنیا با ورزش‌های الکترونیکی سروکار دارند و در سال ۲۰۲۰ این رقم به ۵۸۹ میلیون نفر رسید (۱۹). بنابراین حضور کسب‌وکارهای کوچک و متوسط ورزشی می‌تواند راهکار بسیار مناسبی برای برون‌رفت از معضلی به نام بیکاری فارغ‌التحصیلان ورزشی باشد (۲۹).

در همین زمینه کانینگهام<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۱۸) در تحقیقی بیان کردند که ورزش‌های الکترونیکی باید مورد توجه بیشتری از سوی محققان قرار گیرند، زیرا این ورزش‌ها می‌توانند بر سلامت جسمی و روانی و بهزیستی اجتماعی تأثیر مثبت داشته باشند (۲۸). فانک<sup>۵</sup> و همکاران (۲۰۱۸) در پژوهش خود ابراز کردند ورزش‌های الکترونیکی به‌عنوان یک موضوع جدید و پرتعداد برای محققان مدیریت ورزشی برای انجام تحقیقات جدید، آموزش دانشجویان و دانش‌آموزان و خدمات در صنعت ورزش است. محققان مدیریت ورزشی باید پتانسیل ورزش‌های الکترونیکی برای انجام تحقیقات گسترده‌تر را بررسی کنند (۲۹). هالمن و گیل<sup>۶</sup> (۲۰۱۸) در مقاله خود ابراز کردند ورزش‌های الکترونیکی می‌تواند بر اساس ارزیابی ویژگی‌های ورزش، در زمره ورزش‌ها قرار گیرند و می‌تواند هم به‌عنوان فعالیت تفریحی و هم به‌عنوان ورزش رقابتی در نظر گرفته شوند (۱۴). عبدالملکی و همکاران (۲۰۲۲) در تحقیقی

است که ۲۴ تیم از سراسر جهان در آن شرکت دارند و مسابقات آن به‌صورت زنده پخش می‌شود. این لیگ با داشتن میانگین ۲۷۱،۰۰۰ بیننده در تماشای زنده، رتبه خوبی را در توییچ<sup>۱</sup> کسب کرده است. با این حال تماشاگرانی که رویدادهای ورزش‌های الکترونیک را زنده تماشا می‌کنند، در حال افزایش است و علاقه‌مندان به این رشته‌ها در ورزشگاه‌ها حاضر می‌شوند (۴، ۱۶، ۲۲-۱۹). برای شهروندان شهر کاتوویسه<sup>۲</sup> در لهستان، دیدن هزاران جوانی که برای تماشای بازی‌های ویدئویی به این شهر می‌آیند، منظره آشنایی است. شاید برای بسیاری از افراد دیگر، تماشای مسابقات ویدئویی رفتاری غیرعادی به‌شمار می‌آید، اما مردم این شهر تجربه متفاوتی دارند. از سال ۲۰۱۳ که برای اولین بار لیگ ورزش‌های الکترونیکی<sup>۳</sup> در این شهر برگزار شد، این رویداد به‌سرعت به رویدادی سرگرم‌کننده مبدل شد و سالانه افراد زیادی از سرتاسر لهستان و دنیا برای شرکت در این مسابقات به این شهر می‌آیند تا این مسابقات را تماشا کنند و با علاقه‌مندان ورزش‌های الکترونیکی دیدار کنند (۲۳). بنابراین کسب‌وکارهای جدیدی به‌منظور فراهم آوردن نیازهای ورزشکاران و تماشاگران این رشته به‌وجود آمد که از آن به کسب‌وکارهای ورزشی‌های الکترونیک یاد می‌شود (۱۹).

از طرفی، گسترش فناوری اطلاعات در جهان و ورود سریع آن به زندگی روزمره، مسائل و ضرورت‌های جدیدی را به‌وجود آورده است و کسب‌وکار الکترونیکی جایگزین روش‌های سنتی شده است؛ اما در این میان، دنیای کسب‌وکار الکترونیک برای بسیاری از تازه‌واردان بسیار گیج‌کننده است و بسیاری با پارادوکسی مواجهند که تردید برای باقی ماندن در این‌گونه کسب‌وکار را ایجاد می‌کند. سازمان‌ها با گستره وسیعی از مدل‌های کسب‌وکار مواجهند،

4. Cunningham  
5. Funk  
6. Hallmann & Giel

1. Twitch  
2. Katowice  
3. Electronic Sports League

که برای موفقیت و یا انعطاف‌پذیری و مؤثر بودن مدل‌های کسب‌وکار ضرورت دارد، شرح داده نشده است و چالشی برای مدل‌های کسب‌وکار محسوب می‌شود که تجزیه و تحلیل تعاریف و رویکردهایی که در حال حاضر موجود است، می‌تواند در رفع چالش مدل کسب‌وکار مفید باشد (۱۰). در حال حاضر در ایران یکی از مراکز ورزشی که وظیفه ارائه خدمات ورزشی به مشتریان را دارد، مراکز ورزش‌های الکترونیکی<sup>۱</sup> است. ارائه این خدمات مانند هر سازمان رقابتی مستلزم توجه به عوامل موفقیت آن است تا موجب بهبود فضای آن کسب‌وکار شود. نتایج پژوهش‌هایی از این دست می‌تواند به خوبی و به صورت کاملاً عملیاتی بیانگر این مطلب باشد که مدیران این مراکز می‌توانند بر روی عوامل به دست آمده تمرکز و تأکید بیشتری داشته و اهمیت بیشتری قائل شوند تا موجب رونق کسب‌وکار و در نهایت سودآوری مالی کسب‌وکار را تضمین کنند. در سال‌های اخیر علاقه به تحقیق در حوزه کسب‌وکارهای ورزشی در کشورهای خارجی زیاد شده است، اما می‌توان گفت که این حوزه در کشور ما هنوز مورد غفلت واقع شده و در زمره موضوعات جدید پژوهشی است. بنابراین محقق در پی این مسئله است که عوامل مؤثر بر توسعه کسب‌وکارهای ورزش‌های الکترونیک کدام‌اند؟ نوآوری این پژوهش این است که نخست به تبیین عوامل مؤثر بر توسعه کسب‌وکارهای ورزش‌های الکترونیکی می‌پردازد که با مرور پیشینه تحقیق، مشاهده شد که تاکنون تحقیقی در این زمینه صورت نگرفته است، دوم اینکه این تحقیق، با تلفیق روش‌های BSC و دلفی فازی نظر خبرگان این زمینه را به دست می‌آورد و در نهایت از مدل‌های ریاضی MADM برای رتبه‌بندی عوامل به دست آمده استفاده می‌کند که نسبت به روش‌های مرسوم دیگر از دقت بیشتری برخوردار است.

بیان کردند تبلیغات دهان به دهان الکترونیکی بر عملکرد کسب‌وکار و رفتار خرید بر عملکرد کسب‌وکار تأثیر مثبت دارند. همچنین رفتار خرید نقش تعدیل‌کننده‌ای در رابطه بین تبلیغات دهان به دهان الکترونیکی و عملکرد کسب‌وکارهای ورزش‌های الکترونیکی دارد. همچنین عبدالملکی و خدایاری (۲۰۲۱) گزارش کردند عوامل عینی و انتزاعی مربوط به باشگاه‌های الکترونیکی هم به صورت مستقیم و هم از طریق نقش تعدیلگر تبلیغات دهان به دهان الکترونیکی بر قصد حضور مشتریان نقش دارد. تبلیغات دهان به دهان الکترونیکی نیز بر قصد حضور مجدد مشتریان نقش دارد. در تحقیق دیگری، عبدالملکی (۲۰۲۰) ابراز کرد که عوامل محیطی مربوط به باشگاه‌های الکترونیکی هم به صورت مستقیم هم از طریق نقش تعدیلگر تبلیغات دهان به دهان الکترونیکی بر تجربه خدمت مشتریان نقش دارد. اما ارگونومی فقط از طریق میانجی‌گری تبلیغات دهان به دهان بر تجربه خدمت نقش دارد. همچنین تبلیغات دهان به دهان الکترونیکی نیز بر تجربه خدمت مشتریان نقش دارد. از سوی دیگر وانگ و کاوسگلو (۲۰۱۵) در مقاله خود به بررسی و تعیین کارایی تولیدکننده‌های کوچک و متوسط در بازار الکترونیکی پرداختند نتایج نشان داد عملکرد شرکت‌های تولیدکننده با قابلیت تجارت الکترونیکی اغلب با قابلیت‌های بازاریابی برخط تولید انعطاف‌پذیر و مدیریت محتوا تعیین می‌شود (۳۰). کاربرد کسب‌وکارهای ورزش‌های الکترونیکی باید در جهت خلق ارزش منحصربه‌فرد، بهترین فرصت‌ها را برای سازمان‌ها فراهم کند. از طرفی، عدم شفافیت در مورد ابعاد مهم و ویژگی‌های مدل کسب‌وکار و چگونگی ایجاد مدل کسب‌وکار مؤثر قابل مشاهده است. در ادبیات مدل‌های کسب‌وکار به طور مکرر تأکید می‌شود که شرکت‌های موفق نیازمند مدل کسب‌وکار انعطاف‌پذیر و مؤثرند، ولی عواملی

## روش تحقیق

تحقیق حاضر توصیفی از نوع آمیخته است. روش تحقیق ترکیبی از بخش‌های کیفی و کمی است. در بخش کیفی تحقیق، از روش مصاحبه‌های کیفی نیمه‌ساختاریافته استفاده شد. مراحل اجرای این تحقیق را می‌توان در قالب دو مطالعه کلی تشریح کرد. در مطالعه اول، بر اساس روش دلفی فازی و BSC مهم‌ترین عوامل مؤثر بر توسعه کسب‌وکارهای الکترونیکی خبرگان شناسایی شد. در مطالعه دوم نیز، عوامل به‌دست‌آمده از مطالعه اول، در قالب پرسشنامه مناسب روش تصمیم‌گیری چندمعیاره‌ا در میان اعضای نمونه آماری دوم توزیع شد تا با استفاده از MADM (تکنیک‌های تخصیص خطی، الکترا، ساو، تاپسیس و لینمپ)، عوامل به‌دست‌آمده رتبه‌بندی شوند. جامعه آماری این پژوهش در بخش کیفی شامل خبرگان مدیریت ورزشی در زمینه کسب‌وکارهای کوچک و متوسط بوده و با کسب‌وکارهای ورزش‌های الکترونیکی آشنایی دارند، که ۲۱ نفر اعضای پنل دلفی جامعه را تشکیل دادند. با آنها ارتباط برقرار شد و هدف تحقیق برای آنها شرح داده شد، در نهایت ۱۵ نفر از خبرگان عضو پنل دلفی به‌عنوان نمونه تحقیق با محقق همکاری نمودند. در بخش کمی نیز مشتریانی که حداقل یک سال در مراکز ورزش‌های الکترونیکی شهر تهران سابقه عضویت داشتند، به‌عنوان جامعه در نظر گرفته شدند که حجم دقیق آنها نامشخص بود. بر اساس نرم‌افزار آماری PASS و اهداف تحقیق، حجم نمونه بین ۳۲۰ تا ۳۸۵ نفر تخمین زده شد. محقق ۳۸۰ پرسشنامه را در بین اعضای جامعه آماری به‌صورت در دسترس توزیع کرد، پس از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها و کنار گذاشتن پرسشنامه‌های مخدوش و غیرقابل استفاده، ۳۳۰ پرسشنامه در تجزیه و تحلیل‌های این پژوهش به‌کار رفت.

در این تحقیق یک فرایند چهارمرحله‌ای به شرح زیر صورت گرفت:

مرحله اول: مطالعات کتابخانه‌ای در مورد موضوع تحقیق؛ در این قسمت به‌منظور گردآوری اطلاعات در زمینه مبانی نظری و ادبیات تحقیق موضوع، از منابع کتابخانه‌ای، مقالات، کتاب‌های مورد نیاز و نیز از شبکه جهانی اینترنت استفاده شد. بر مبنای روش BSC و چهار منظر مالی، مشتری، فرایندهای داخلی و رشد و یادگیری، ۲۵ عامل به‌عنوان عوامل مؤثر بر توسعه کسب‌وکارهای الکترونیکی یافت شد.

مرحله دوم: مصاحبه؛ در این مرحله با نظر تیم تحقیق، با پنج نفر از خبرگان مدیریت ورزشی مصاحبه صورت گرفت. در پایان این مرحله و با جمع‌بندی نظرهای مصاحبه‌شوندگان ۲۵ عامل به‌دست آمد. در مرحله بعد باید پنل دلفی شکل می‌گرفت. در پایان این مرحله از هریک از مصاحبه‌شوندگان خواسته شد پنج نفر از متخصصانی که می‌توانند در پنل دلفی حضور یابند، نام ببرند.

مرحله سوم: با جمع‌بندی نفراتی که در مرحله قبل معرفی شده بودند، ۲۱ نفر اعضای پنل دلفی تحقیق را تشکیل دادند. پرسشنامه اولیه حاوی سه سؤال، در اختیار هریک از آنها قرار گرفت. این سه سؤال شامل موارد زیر است: ابتدا مؤلفه‌های به‌دست‌آمده در اختیار پنل دلفی قرار داده شد و از آنها خواسته شد عوامل مؤثر بر توسعه کسب‌وکارهای الکترونیکی مبتنی بر BSC را مشخص کنند. در سؤال دوم از آنها خواسته شده بود که سایر عواملی که می‌توانند به‌عنوان عوامل مؤثر بر توسعه کسب‌وکارهای الکترونیکی مطرح شوند بیان کنند و در نهایت در سؤال سوم از آنها خواسته شده بود هرگونه توضیح و یا پیشنهادی دارند، در این قسمت ارائه دهند. ۱۵ نفر از اعضای پنل دلفی با محقق همکاری و پرسشنامه ابتدایی را تکمیل کردند. با

## یافته‌های تحقیق

نتایج به‌دست‌آمده در مورد وضعیت سنی افراد نمونه در قسمت کمی تحقیق به این صورت است که میانگین سنی آنها ۱۸/۲۵ سال است، بیشتر آنها دارای مدرک تحصیلی دیپلم و کمتر بودند (۱۳۸ نفر) و از نظر سابقه بازی الکترونیکی، بیشترین تعداد (۱۵۳ نفر) دارای حداقل چهار سال سابقه بازی بودند. به‌منظور شناسایی عوامل مؤثر بر توسعه کسب‌وکارهای ورزش‌های الکترونیکی بر اساس روش BSC در چهار منظر مالی، فرایندهای داخلی، مشتری و رشد و یادگیری از روش دلفی فازی استفاده شد که نتایج آن در جدول ۱ قابل مشاهده است.

توجه به مزایای روش دلفی فازی، در این تحقیق از این روش به‌جای روش دلفی سنتی استفاده شد. مرحله چهارم: با شناسایی عوامل، این عوامل در اختیار اعضای گروه دلفی قرار گرفت و محقق پس از جمع‌آوری این پرسشنامه‌ها اقدام به اولویت‌بندی مؤلفه‌های شناسایی‌شده در مراحل قبل کرد؛ به این صورت که پرسشنامه مناسب روش‌های تصمیم‌گیری ساخته شد و روایی صوری آن به تأیید پنل دلفی رسید. سپس محقق اقدام به توزیع پرسشنامه در بین جامعه آماری بخش کمی کرد.

جدول ۱. نتایج روش دلفی فازی

شاخص $D(A)^{\sim}$	معیار	مناظر
۰/۷۱۹	توسعه فرصت‌های درآمدزایی	مالی
۰/۷۳۶	تقویت ارزش مشتری	
۰/۷۶۰	بهبود بهره‌وری ارائه خدمات	
۰/۸۱۳	قیمت‌گذاری مناسب خدمات ورزش‌های الکترونیکی	
۰/۷۸۹	مشارکت سرمایه‌گذاران خصوصی	
۰/۷۳۴	سیستم‌های متنوع پرداخت	
۰/۷۵۳	تلاش جهت افزایش دوره عمر مشتریان	فرایندهای داخلی
۰/۸۰۳	تشخیص بخش‌های غیرسودآور	
۰/۷۲۳	شناسایی نقاط قوت و ضعف	
۰/۷۳۳	گسترش کیفیت و تنوع خدمات	
۰/۷۲۲	خلاقیت و نوآوری	
۰/۷۰۶	ارائه خدمات ویژه به مشتریان وفادار	
۰/۷۴۱	داشتن مربیان مجرب	مشتری
۰/۷۵۴	داشتن امکانات جذاب و مدرن	
۰/۷۱۱	ایجاد انگیزه در مشتریان	
۰/۸۵۲	امنیت فضای کسب‌وکار	
۰/۷۶۶	تدوین طرح‌های توسعه مرکز در آینده	رشد و یادگیری
۰/۸۰۸	ساماندهی تجهیزات فرسوده	
۰/۷۴۵	ارزیابی صلاحیت کارکنان	
۰/۷۲۰	به‌کارگیری روش‌های نوین بازاریابی ورزشی	
۰/۷۰۳	توجه به رقابت و داشتن مزیت رقابتی	عوامل حذف‌شده
۰/۶۳۰	بازار هدف	
۰/۵۹۲	منحصربه‌فرد بودن	
۰/۴۵۱	کاهش هزینه‌ها	

به‌منظور رتبه‌بندی عوامل موثر بر توسعه کسب‌وکارهای ورزش‌های الکترونیکی از مدل‌های تصمیم‌گیری چندشاخصه (MADM) استفاده شد. تکنیک‌های تصمیم‌گیری چندشاخصه، از جمله مدل‌های تصمیم‌گیری است که در دو دهه اخیر از استقبال بالایی برخوردار بوده است. این تکنیک‌ها و مدل‌ها کاربرد بسیار گسترده‌ای در تصمیم‌گیری‌های پیچیده (هنگامی که معیارهای متعدد و گاه متضاد باشند) دارند (۱۹). قدرت بسیار بالای این تکنیک‌ها در کاهش پیچیدگی تصمیم‌گیری، استفاده همزمان از معیارهای کیفی و کمی، اعطای چارچوب ساختارمند به مسائل تصمیم‌گیری و در نهایت، کاربرد آسان آنها سبب شده است تا به‌عنوان ابزار دست تصمیم‌گیران رشته‌های مختلف به کار روند (۲۰، ۲۱). این تکنیک‌ها، مسائل تصمیم را در قالب یک ماتریس (همانند ماتریس ذیل) فرموله می‌کنند و تحلیل‌های لازم را روی آنها انجام می‌دهند.

همان‌طور که در جدول ۱ مشاهده می‌شود، عوامل زیر به نام‌های منظر مالی (توسعه فرصت‌های درآمدزایی، تقویت ارزش مشتری، بهبود بهره‌وری ارائه خدمات، قیمت‌گذاری مناسب خدمات ورزش‌های الکترونیکی، مشارکت سرمایه‌گذاران خصوصی، سیستم‌های متنوع پرداخت)، فرایندهای داخلی (تلاش به‌منظور افزایش دوره عمر مشتریان، تشخیص بخش‌های غیر سودآور، شناسایی نقاط قوت و ضعف مرکز، گسترش کیفیت و تنوع خدمات، خلاقیت و نوآوری) مشتری (ارائه خدمات ویژه به مشتریان وفادار، داشتن مربیان مجرب، داشتن امکانات جذاب و مدرن، ایجاد انگیزه در مشتریان، امنیت فضای کسب‌وکار) و رشد و یادگیری (تدوین طرح‌های توسعه مرکز در آینده، ساماندهی تجهیزات فرسوده، ارزیابی صلاحیت کارکنان، به‌کارگیری روش‌های نوین بازاریابی ورزشی، توجه به رقابت و داشتن مزیت رقابتی) شناسایی و عوامل بازار هدف، منحصر به فرد بودن و کاهش هزینه‌ها حذف شدند.

جدول ۲. ماتریس تصمیم‌گیری

شاخص/گزینه	X1	X2	...	X <sub>n</sub>
A1	r11	r12	...	r1n
A2	r21	r22	...	r2n
...	...	...	...	...
A <sub>m</sub>	rm1	rm2	...	rmn

پس از جمع‌آوری داده‌ها ماتریس تصمیم تشکیل داده شد که مشتمل بر ۲۱ سطر (تعداد عوامل) و ۳۳۰ ستون (تعداد افراد) بود. شایان ذکر است که پیش از اجرای مراحل محاسباتی تکنیک‌های تخصیص خطی، الکترا، ساو، تاپسیس و لینمپ، ابتدا می‌بایست ضرایب اهمیت شاخص‌ها تعیین شود. در این پژوهش با استفاده از روش آنتروپی

در این ماتریس،  $A_i$  نشان‌دهنده گزینه  $i$  ام،  $X_j$  نشان‌دهنده شاخص  $j$  ام و  $r_{ij}$  نشان‌دهنده ارزش شاخص  $j$  ام برای گزینه  $i$  است (۲۲).  
به دلیل تعداد زیاد تکنیک‌های تصمیم‌گیری چندشاخصه، در این پژوهش پنج تکنیک پرکاربرد در حوزه تصمیم‌گیری چندشاخصه با عناوین «تکنیک‌های تخصیص خطی، الکترا، ساو، تاپسیس<sup>۱</sup> و لینمپ<sup>۲</sup>» استفاده شد.

4. Technique for the Order Preference by Similarity to Ideal Solution (TOPSIS)

5. Linear Programming for Multidimensional Analysis of Preferences (LINMAP)

1. Linear Assignment (LA)

2. Elimination et Choice Translating Reality (ELECTRE)

3. Simple Additive Weighted (SAW)

شانون<sup>۱</sup> این ضرایب به دست آمد. پس از اجرای تکنیک‌های مذکور، نتایج زیر حاصل شد که در جدول ۳ ملاحظه می‌شود.

جدول ۳. رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر توسعه کسب‌وکارهای ورزش‌های الکترونیکی بر اساس تکنیک‌های تصمیم‌گیری

## چندشاخصه

ردیف	مؤلفه	تخصیص خطی	الکترا	ساو		تاپسیس		لینمپ		تعداد بردها
				رتبه	دبلیو آی	رتبه	۱۶	رتبه	تی آی	
۱	توسعه فرصت‌های درآمدزایی	۶	۵	۵	۰/۹۱۷	۴	۱۵	۵	۰/۰۰۹۳۲	۱۶
۲	تقویت ارزش مشتری	۵	۶	۷	۰/۹۰۳	۶	۱۴	۶	۰/۰۰۹۲۳	۱۵
۳	بهبود بهره‌وری ارائه خدمات	۷	۷	۶	۰/۹۱۵	۷	۱۲	۷	۰/۰۰۹۲۰	۱۴
۴	قیمت‌گذاری مناسب خدمات ورزش‌های الکترونیکی	۹	۹	۱۰	۰/۸۲۶	۱۱	۱۳	۹	۰/۰۰۹۰۸	۱۲
۵	مشارکت سرمایه‌گذاران خصوصی	۸	۸	۸	۰/۸۹۷	۹	۳	۸	۰/۰۰۹۱۷	۱۳
۶	سیستم‌های متنوع پرداخت	۲۰	۲۱	۱۷	۰/۷۵۵	۱۷	۱۱	۱۸	۰/۰۰۸۵۳	۳
۷	تلاش جهت افزایش دوره عمر مشتریان	۱۰	۱۰	۹	۰/۸۴۱	۸	۶	۱۰	۰/۰۰۹۰۰	۱۱
۸	تشخیص بخش‌های غیرسودآور	۱۴	۱۶	۱۴	۰/۷۷۱	۱۵	۱۰	۱۶	۰/۰۰۸۶۳	۶
۹	شناسایی نقاط قوت و ضعف کسب‌وکار	۱۱	۱۲	۱۱	۰/۸۱۰	۱۰	۲۰	۱۱	۰/۰۰۹۰۰	۱۰
۱۰	گسترش کیفیت و تنوع خدمات	۱	۲	۱	۰/۹۳۱	۱	۹	۳	۰/۰۰۹۳۸	۲۰
۱۱	خلاقیت و نوآوری	۱۲	۱۱	۱۲	۰/۷۸۸	۱۲	۱	۱۲	۰/۰۰۸۷۸	۹
۱۲	ارائه خدمات ویژه به مشتریان وفادار	۱۸	۱۹	۱۹	۰/۷۴۷	۲۰	۴	۲۱	۰/۰۰۸۴۱	۱
۱۳	داشتن مربیان مجرب	۱۷	۲۰	۲۱	۰/۷۳۸	۱۸	۱۹	۱۷	۰/۰۰۸۵۷	۴
۱۴	داشتن امکانات جذاب و مدرن	۲	۱	۲	۰/۹۲۷	۲	۵	۲	۰/۰۰۹۴۰	۱۹
۱۵	ایجاد انگیزه در مشتریان	۱۳	۱۵	۱۶	۰/۷۶۲	۱۶	۸	۱۵	۰/۰۰۸۶۹	۵
۱۶	امنیت فضای کسب‌وکار	۱۵	۱۴	۱۳	۰/۷۷۶	۱۳	۷	۱۳	۰/۰۰۸۷۴	۸
۱۷	تدوین طرح‌های توسعه مرکز در آینده	۱۶	۱۳	۱۵	۰/۷۶۲	۱۴	۰	۱۴	۰/۰۰۸۷۲	۷
۱۸	ساماندهی تجهیزات فرسوده	۱۹	۱۸	۲۰	۰/۷۴۳	۲۱	۲	۱۹	۰/۰۰۸۴۸	۰
۱۹	ارزیابی صلاحیت کارکنان	۲۱	۱۷	۱۸	۰/۷۵۲	۱۹	۱۸	۲۰	۰/۰۰۸۴۴	۲
۲۰	به‌کارگیری روش‌های نوین بازاریابی ورزشی	۴	۳	۳	۰/۹۲۰	۳	۱۷	۱	۰/۰۰۹۴۲	۱۸
۲۱	توجه به رقابت و داشتن مزیت رقابتی	۳	۴	۴	۰/۹۱۹	۵	تعداد بردها	۴	۰/۰۰۹۳۵	۱۷



هستند (تخصیص خطی، الکترا و لینمپ). به همین صورت، همان‌طور که مشاهده می‌شود دو روش (ساو و تاپسیس) معیار ۷ را بر ۴ ترجیح می‌دهد. تعداد روش‌هایی که معیار ۴ را بر معیار ۷ ترجیح می‌دهند، بیشتر از تعداد روش‌هایی است که معیار ۷ را بر معیار ۴ ترجیح می‌دهند؛ بنابراین معیار ۴ بر معیار ۷ ترجیح دارد و این مورد در ستون آخر جدول ۳ با عنوان تعداد بردها مشخص شده است. در نهایت جدول ۴ رتبه‌بندی نهایی معیارها بر اساس روش کپلند را نشان می‌دهد.

در تکنیک‌های تصمیم‌گیری استفاده‌شده در این تحقیق با توجه به ویژگی‌های متفاوت هر روش، رتبه‌های متفاوتی برای یک عامل مشخص به‌دست آمد. برای رسیدن به اجماع در رتبه‌بندی‌های گوناگون می‌توان از روش‌های ادغامی مختلفی استفاده کرد که در این تحقیق از روش ادغامی کپلند<sup>۱</sup> برای این کار استفاده شد. این روش تعداد بردها و باخت‌ها را برای هر معیار مشخص می‌کند. برای مثال اگر به داده‌های جدول ۳ مروری کنیم، روش‌های مختلفی که معیار ۴ را بر معیار ۷ ترجیح می‌دهند، ۳ روش

جدول ۴. رتبه‌بندی نهایی معیارها براساس روش کپلند

رتبه	تعداد باخت‌ها - بردها	تعداد بردها	تعداد باخت‌ها	مؤلفه
۵	۱۲	۱۶	۴	توسعه فرصت‌های درآمدزایی
۶	۱۰	۱۵	۵	تقویت ارزش مشتری
۷	۸	۱۴	۶	بهبود بهره‌وری ارائه خدمات
۹	۴	۱۲	۸	قیمت‌گذاری مناسب خدمات ورزش‌های الکترونیکی
۸	۶	۱۳	۷	مشارکت سرمایه‌گذاران خصوصی
۱۸	-۱۴	۳	۱۷	سیستم‌های متنوع پرداخت
۱۰	۲	۱۱	۹	تلاش به‌منظور افزایش دوره عمر مشتریان
۱۵	-۸	۶	۱۴	تشخیص بخش‌های غیرسودآور
۱۱	۰	۱۰	۱۰	شناسایی نقاط قوت و ضعف کسب‌وکار
۱	۲۰	۲۰	۰	گسترش کیفیت و تنوع خدمات
۱۲	-۲	۹	۱۱	خلاقیت و نوآوری
۲۰	-۱۸	۱	۱۹	ارائه خدمات ویژه به مشتریان وفادار
۱۷	-۱۲	۴	۱۶	داشتن مربیان مجرب
۲	۱۸	۱۹	۱	داشتن امکانات جذاب و مدرن
۱۶	-۱۰	۵	۱۵	ایجاد انگیزه در مشتریان
۱۳	-۴	۸	۱۲	امنیت فضای کسب‌وکار
۱۴	-۶	۷	۱۳	تدوین طرح‌های توسعه مرکز در آینده
۲۱	-۲۰	۰	۲۰	ساماندهی تجهیزات فرسوده
۱۹	-۱۶	۲	۱۸	ارزیابی صلاحیت کارکنان
۳	۱۶	۱۸	۲	به‌کارگیری روش‌های نوین بازاریابی ورزشی
۴	۱۵	۱۷	۳	توجه به رقابت و داشتن مزیت رقابتی

امکانات جذاب و مدرن، به‌کارگیری روش‌های نوین بازاریابی ورزشی، توجه به رقابت و داشتن مزیت رقابتی و توسعه فرصت‌های درآمدزایی در رتبه‌های دوم تا پنجم قرار دارند.

با توجه به نتایج به‌دست‌آمده، گسترش کیفیت و تنوع خدمات مهم‌ترین مؤلفه مؤثر در توسعه کسب‌وکارهای ورزش‌های الکترونیکی است و پس از آن به‌ترتیب داشتن

## بحث و نتیجه‌گیری

این تحقیق به شناسایی و رتبه‌بندی مناظر توسعه کسب‌وکارهای ورزش‌های الکترونیکی با استفاده از روش تلفیقی دلفی فازی، BSC و MADM پرداخت.

در این تحقیق مشخص شد که در منظر مالی عوامل زیر مؤثرند: توسعه فرصت‌های درآمدزایی، تقویت ارزش مشتری، بهبود بهره‌وری ارائه خدمات، قیمت‌گذاری مناسب خدمات ورزش‌های الکترونیکی، مشارکت سرمایه‌گذاران خصوصی و سیستم‌های متنوع پرداخت، که در این بین فرصت‌های درآمدزایی و تقویت ارزش مشتری اولویت بالاتری نسبت به سایر عوامل داشتند. استفاده از سرمایه‌گذاران فرشته<sup>۱</sup> می‌تواند فرصت‌هایی برای درآمدزایی با مشارکت سرمایه‌گذاران خصوصی باشد. این سرمایه‌گذاران در برخی طرح‌های کسب‌وکار بیش از سرمایه‌گذاران دیگر سرمایه‌گذاری می‌کنند. به این معنا که آنها با شناسایی و ارزیابی چندین طرح کسب‌وکار و با اتخاذ راهبرد تنوع، بر روی چند طرح به‌طور همزمان سرمایه‌گذاری می‌کنند و در حد توان خود برای هم‌افزایی طرح‌ها و انتقال تجارب استفاده می‌کنند. همچنین یکی دیگر از روش‌های تأمین مالی کسب‌وکارهای ورزش‌های الکترونیکی، می‌تواند ارائه طرح در پلتفرم‌های جمع‌سپاری مالی<sup>۲</sup> باشد. روش این پلتفرم‌ها به این شکل است که کارآفرین با ارائه بخش‌هایی کلی از طرح کسب‌وکار خود را در آن ارائه کرده و علاقه‌مندان در آن می‌توانند به میزان دلخواه یا میزان مشخص و تعیین‌شده در آن سرمایه‌گذاری کنند. استفاده از شتاب‌دهنده‌ها نیز می‌تواند در مراحل اولیه راه‌اندازی کسب‌وکارهای ورزش‌های الکترونیکی به توسعه مالی آنها کمک کند. این شتاب‌دهنده‌ها همچون سرمایه‌گذاران فرشته با مطالعه و ارزیابی طرح‌های کسب‌وکار سعی می‌کنند تا چند طرح را برای رشد و

سرمایه‌گذاری انتخاب کنند. در خصوص تقویت ارزش مشتری موارد زیر می‌تواند راهگشا باشد. با مشتریان طوری رفتار شود که آنها تصور کنند تنها مشتری شما هستند. اگر برای مشتری وقت نگذارید و سریعاً به سراغ مشتری بعدی بروید، مشتری شما احساس خاص بودن نخواهد کرد و دیگر به شما مراجعه نخواهند کرد. اما اگر فقط چند دقیقه وقت صرف کنید تا مشتری و نیازهایش را بهتر شناسایی کنید، او احساس خواهد کرد برایش ارزش قائل شده‌اید و بارها و بارها به شما مراجعه خواهد کرد. بازخورد و نظرهای آنها را جدی بگیرید، شاید برای مثال چند مشتری تا به حال از شما خواسته باشند که بازی‌های الکترونیکی خاصی را بیاورید.

در این تحقیق مشخص شد که در منظر فرایندهای داخلی عوامل زیر دخیل‌اند: تلاش برای افزایش دوره عمر مشتریان، تشخیص بخش‌های غیر سودآور، شناسایی نقاط قوت و ضعف مرکز، گسترش کیفیت و تنوع خدمات و خلاقیت و نوآوری، که با توجه به اولویت‌بندی صورت گرفته، گسترش کیفیت و تنوع خدمات و تلاش جهت افزایش دوره عمر مشتریان اولویت بالاتری نسبت به سایر عوامل داشتند. در زمینه گسترش کیفیت و تنوع خدمات می‌توان به موارد زیر اشاره کرد. میزان آراستگی و تمیزی فضای کسب‌وکار، امکانات فیزیکی کسب‌وکار شامل صندلی‌های راحت و مناسب، سیستم گرمایش و سرمایش مناسب، فضای مطبوع و خوشبو و غیره، تجهیزات مدرن ورزش‌های الکترونیکی، متناسب بودن دستگاه‌های ورزشی با تعداد مراجعان، اختصاص دادن یک فرد آگاه به‌منظور راهنمایی مشتریان و ارائه اطلاعات مورد نیاز آنان در مورد انواع ورزش‌های الکترونیکی، دسترسی مناسب، بازدید دوره‌ای از تجهیزات به‌منظور برطرف کردن نقص‌های احتمالی، حفظ حقوق مشتریان و ایجاد اعتماد در آنان از طریق رفتارهای مطلوب

پلی‌استیشن است که سونی آن را توسعه داده است. سونی پلی‌استیشن ۵ را تا پایان سال ۲۰۲۰ به سراسر جهان عرضه کرد. پلی‌استیشن ۵ رابط کاربری کاملاً بازسازی‌شده‌ای نسبت به سری قبلی دارد که با هدف دسترسی آسان به اطلاعات طراحی شده.

از سوی دیگر بر اساس نتایج پژوهش حاضر مشخص شد مطالعات پیشین در زمینه کسب‌وکارهای الکترونیک، نتایج متفاوتی را نشان دادند. کانینگهام<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۸) و فانک<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۸) در تحقیقات خود اشاره کردند که توسعه فضاهای ورزشی مناسب و استاندارد، تجهیزات ورزشی کافی جذاب و مدرن و آگاهی از امکانات ورزشی جدید یک امر ضروری و مهم در زمینه ورزش‌های الکترونیکی است (۲۸،۲۹).

در این تحقیق مشخص شد که در منظر رشد و یادگیری عوامل زیر مؤثرند: تدوین طرح‌های توسعه مرکز در آینده، ساماندهی تجهیزات فرسوده، ارزیابی صلاحیت کارکنان، به‌کارگیری روش‌های نوین بازاریابی ورزشی و توجه به رقابت و داشتن مزیت رقابتی، که با توجه به اولویت‌بندی صورت گرفته، به‌کارگیری روش‌های نوین بازاریابی ورزشی و توجه به رقابت و داشتن مزیت رقابتی اولویت بالاتری نسبت به سایر عوامل داشتند. تحقیقات پیشین در زمینه کسب‌وکارهای الکترونیک، نتایج متفاوتی را نشان دادند. به‌طوری‌که عبدالملکی و همکاران (۲۰۲۲) در پژوهش خود به مدیران کسب‌وکارهای ورزش‌های الکترونیکی پیشنهاد داد که در ارائه خدمات به مشتریان بهترین عملکرد را از خود نشان دهند تا از این طریق به وسیله مشتریان فعلی تبلیغات دهان به دهان الکترونیکی جهت جلب توجه مشتریان جدید داشته باشند (۱۹). از این رو در صورتی‌که مدیران کسب‌وکارهای ورزش‌های الکترونیکی خدمات

کارکنان، به‌روز بودن اطلاعات مربیان و کارکنان، خودداری از ائتلاف وقت مشتریان و انعطاف‌پذیری و تمایل کارکنان به اصلاح ماهیت خدمت به‌منظور نیل به خواسته‌های مشتری. از طرفی، افزایش دوره عمر مشتری با تمرکز بر چند استراتژی مانند ایجاد رابطه بلندمدت، ایجاد وفاداری قوی به برند، استفاده از مشوق‌های درست و غیره می‌تواند حاصل شود. در این خصوص، عبدالملکی و همکاران (۲۰۲۰) در تحقیقی مشخص گزارش دادند که تخفیف ارزش، کیفیت محصول را در ذهن مشتری پایین می‌آورد، درحالی‌که دادن هدیه یا جایزه هنگام خرید محصول، درک مشتری از کیفیت را بالا می‌برد و ارزش آن را افزایش می‌دهد (۲۱).

در این تحقیق مشخص شد که در منظر مشتری عوامل زیر مؤثرند: ارائه خدمات ویژه به مشتریان وفادار، داشتن مربیان مجرب، داشتن امکانات جذاب و مدرن، ایجاد انگیزه در مشتریان و امنیت فضای کسب‌وکار، که با توجه به اولویت‌بندی صورت گرفته، داشتن امکانات جذاب و مدرن و امنیت فضای کسب‌وکار اولویت بالاتری نسبت به سایر عوامل داشتند. امروزه با توجه به سرعت پیشرفت سریع سخت‌افزار و نرم‌افزاری ورزش‌های الکترونیکی، همگام بودن با این تغییرات می‌تواند در حفظ مشتریان تأثیر زیادی داشته باشد. مشتریان ترجیح می‌دهند که به‌روزترین نرم‌افزارهای ورزش‌های الکترونیکی را در جدیدترین سخت‌افزار استفاده کنند. برای مثال کنسول پلی‌استیشن<sup>۱</sup> برای اولین بار با PS1 که یک کنسول بازی ویدئویی خانگی ۳۲ بیتی از نسل پنجم بود، در دسامبر ۱۹۹۴ وارد بازار ورزش‌های الکترونیکی شد، فقط دوپست واحد از اولین مدل پلی‌استیشن که قابلیت اجرای کارتریج‌های سوپر نینتندو را هم داشت، توسط سونی ساخته شد. درحالی‌که پلی‌استیشن ۵ (PS5) پنجمین کنسول بازی از

3. Funk

1. PlayStation  
2. Cunningham

متنوعی را به مشتریان خود ارائه دهند، می‌توانند شاهد توسعه کسب‌وکار خود باشند. همچنین در زمینه نقش روش‌های نوین بازاریابی ورزشی در توسعه کسب‌وکارهای ورزشی، این بعد توسط پژوهش‌های ونگ و کائوسگلو (۲۰۱۵) نیز تأیید شد (۳۰). همچنین پیرو و همکاران (۲۰۱۸) اشاره می‌کنند که درک این نکته حائز اهمیت است که روش‌های بازاریابی ورزش‌های الکترونیکی همانند ورزش‌های سنتی است (۴۴) که این موضوع می‌تواند کلید توسعه راهبردهای مناسب بازاریابی صنعت ورزش‌های الکترونیکی باشد و توجه محققان دانشگاهی را به این صنعت نوظهور در حال رشد جلب کند.

این تحقیق همچنین تعدادی پیشنهادی عملیاتی را ارائه می‌دهد که می‌تواند موجب موفقیت کسب‌وکارهای ورزش‌های الکترونیکی شود. به طوری که نهادهای صنعتی مانند کسب‌وکارهای ورزش‌های الکترونیکی می‌توانند برنامه‌های آموزشی را که بر فعالیت‌های بهبود توسعه کسب‌وکارهای ورزش‌های الکترونیکی تأکید می‌کنند، طراحی کنند. این برنامه‌های آموزشی باید فعالیت‌هایی را برای یادگیری از طریق انجام دادن فعالیت‌هایی مانند درگیر کردن افراد در سناریوهای کسب‌وکار داشته باشد، که توانایی‌های به‌کارگیری روش‌های نوین بازاریابی ورزشی را افزایش دهد. برنامه‌ها همچنین باید بر روی بهبود ارائه خدمات الکترونیکی و همچنین توسعه دانش تخصصی مربوط به تولید محتوا، خدمات متنوع و توجه به تقاضای مصرف‌کنندگان تمرکز کنند. همچنین افزایش قابلیت‌های نوین بازاریابی در مدیران و کارکنان کسب‌وکارهای ورزش‌های الکترونیکی، سبب توسعه هرچه بیشتر این کسب‌وکارها می‌شود. همچنین مهم است که صاحبان کسب‌وکارهای ورزش‌های الکترونیکی همواره از طریق توسعه امکانات جذاب و مدرن فرصت‌های جدیدی برای ارائه محصولات و خدمات خود به مشتریان ایجاد کنند. از

طرفی صاحبان کسب‌وکارهای ورزش‌های الکترونیکی باید اطمینان حاصل کنند که فرصت‌ها و ظرفیت‌های لازم برای ارائه خدمات متنوع و نوآور برای افراد به‌منظور خلق ایده‌های نوآورانه وجود دارد. اینها برای افزایش موفقیت کسب‌وکارهای ورزش‌های الکترونیکی برای رسیدن به اهدافشان حیاتی‌اند.

در این تحقیق محدودیت‌هایی وجود داشت که از آن جمله می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

۱. برخی مدیران مراکز ورزش‌های الکترونیکی با محقق همکاری لازم را نداشتند، به همین سبب مشتریان برخی از این مراکز پرسشنامه را تکمیل نکردند که این می‌تواند بر نتایج بخش کمی تأثیرگذار باشد.

۲. همچنین ممکن است برخی پاسخ‌دهندگان به پرسشنامه به دلیل عدم تمایل کافی، پرسشنامه را با دقت پر نکرده باشند که این موضوع خارج از کنترل محقق بود.

## References

1. Kashtidar M, Gholizadeh B, Okhravi AH, Abdolmaleki H. Identify Assess Service Quality and Performance of Women's Health Clubs in Mashhad Using Combined Fuzzy AHP, QFD & BSC Method. *Sport Management Studies*. 2017;9(45):191-212. (in Persian)
2. Hamari J, Nousiainen T,. Why do teachers use game-based learning technologies? The role of individual and institutional ICT readiness. 2015 48th Hawaii international conference on system sciences; 2015: IEEE.
3. Chikish Y, Carrears M, García J. eSports: A new era for the sports industry and a new impulse for the research in sports (and) economics. *Spanish Economic Papers*. 2019.
4. Jang WW, Byon KK, Song H. Effect of Prior Gameplay Experience on the Relationships between Esports Gameplay Intention and Live Esports Streaming Content. *Sustainability*. 2021;13(14):8019.
5. Jenny SE, Keiper MC, Taylor BJ, Williams DP, Gawrysiak J, Manning RD,. eSports venues: A new sport business opportunity. *Journal of Applied Sport Management*. 2018;10(1):8.
6. Abbasi AZ, Asif M, Hollebeek LD, Islam JU, Ting DH, Rehman U. The effects of consumer esports videogame engagement on consumption behaviors. *Journal of Product & Brand Management*. 2020;ahead-of-print(ahead-of-print).
7. Sjöblom M, Hamari J. Why do people watch others play video games? An empirical study on the motivations of Twitch users. *Computers in human behavior*. 2017;75:985-96.
8. Sjöblom M, Macey J, Hamari J. Digital athletics in analogue stadiums: Comparing gratifications for engagement between live attendance and online esports spectating. *Internet Research*. 2020;30(3):713-35.
9. Śliwa P, Krzos G. The model of eSports ecosystems: University of Hradec Kralove; 2020.
10. Ward MR, Harmon AD. ESport superstars. *Journal of Sports Economics*. 2019;20(8):987-1013.
11. Xiao M. Factors influencing eSports viewership: An approach based on the theory of reasoned action. *Communication & Sport*. 2020;8(1):92-122.
12. Yu B. The Business of Esports: The Wild Wild West on Fire. *Journal of Sport Management*. 2021;1(aop):1-2.
13. Gray PB, Vuong J, Zava DT, McHale TS. Testing men's hormone responses to playing League of Legends: No changes in testosterone, cortisol, DHEA or androstenedione but decreases in aldosterone. *Computers in Human Behavior*. 2018;83:230-4.
14. Hallmann K, Giel T. eSports–Competitive sports or recreational activity? *Sport management review*. 2018;21(1):14-20.
15. Hamari J, Keronen L. Why do people play games? A meta-analysis. *International Journal of Information Management*. 2017;37(3):125-41.
16. Macey J, Tyrväinen V, Pirkkalainen H, Hamari J. Does esports spectating influence game consumption? *Behaviour & Information Technology*. 2020:1-17.
17. Martončík M. e-Sports: Playing just for fun or playing to satisfy life goals? *Computers in Human Behavior*. 2015;48:208-11.

18. McCutcheon C, Hitchens M, Drachen A, editors. eSport vs irlSport. International Conference on Advances in Computer Entertainment; 2017: Springer.
19. Abdolmaleki H, khodayari A, Shariati J A. Modeling of the role of E-Word of Mouth on Business Performance of eSports with Mediating of Consumer Purchasing Behavior. *Journal of Sport Management*. 2022; 13(4): 1093-1105. (in Persian)
20. Abdolmaleki, H. Modelling the role of Ergonomy and Sportscape on Service Experience of Clients of E-Sport Business with mediating of E- Word of mouth. *Communication Management in Sport Media*, 2020; 8(1): 71-82. (in Persian)
21. Abdolmaleki, H., Khodayari, A. Modelling the role of Physical and Subjective Factors on Re-Presence of Clients of E-Sport Business with mediating of E- Word of mouth. *Communication Management in Sport Media*, 2021; 8(3): 20-30. (in Persian)
22. Baker B, Pizzo A. Unpacking Nuance among Esports Consumers: Market Partitions within Esports based on Social Media Analytics. *International Journal of Esports*. 2021.
23. Scholz TM, Scholz TM, Barlow. eSports is Business: Springer; 2019.
24. Hollist KE. Time to be grown-ups about video gaming: the rising eSports industry and the need for regulation. *Ariz L Rev*. 2015;57:823.
25. Lee D, Schoenstedt LJ. Comparison of eSports and traditional sports consumption motives. *ICHPER-SD Journal Of Research*. 2011;6(2):39-44.
26. DİLEK SE. E-Sport Events within Tourism Paradigm: A Conceptual Discussion. *Uluslararası Güncel Turizm Araştırmaları Dergisi*. 2019;3(1):12-22.
27. FINCH DJ, ABEZA G, O'REILLY N, MIKKELSON A. Esport sponsorship: Practitioners' perspectives on emerging trends. *Journal of Brand Strategy*. 2020;9(1):59-74.
28. Cunningham GB, Fairley S, Ferkins L, Kerwin S, Lock D, Shaw S, et al. eSport: Construct specifications and implications for sport management. *Sport Management Review*. 2018;21(1):1-6.
29. Funk DC, Pizzo AD, Baker BJ. eSport management: Embracing eSport education and research opportunities. *Sport Management Review*. 2018;21(1):7-13.
30. Wang S, Cavusoglu H. Small and medium sized manufacturer performance on third party B2B electronic marketplaces: The role of enabling and IT capabilities. *Decision Support Systems*. 2015;79:184-94.
31. Okoli C, Pawlowski SD. The Delphi method as a research tool: an example, design considerations and applications. *Information & management*. 2004;42(1):15-29.
32. Anderson A, Dixon MA, Oshiro KF, Wicker P, Cunningham GB, Heere B. Managerial perceptions of factors affecting the design and delivery of sport for health programs for refugee populations. *Sport Management Review*. 2019;22(1):80-95.
33. Costa CA. The status and future of sport management: A Delphi study. *Journal of Sport Management*. 2005;19(2):117-42.
34. Dalkey N, Brown B, Cochran S. The delphi method, IV: Effect of percentile feedback and feed-in of relevant facts. RAND CORP SANTA MONICA CALIF; 1970.

35. Hsu T, Yang T. Application of fuzzy analytic hierarchy process in the selection of advertising media. *Journal of Management and Systems*. 2000;7(1):19-39.
36. Ishikawa A, Amagasa M, Shiga T, Tomizawa G, Tatsuta R, Mieno H. The max-min Delphi method and fuzzy Delphi method via fuzzy integration. *Fuzzy sets and systems*. 1993;55(3):241-53.
37. Abdolmaleki H, Mirzazadeh ZS, Ghahfarokhhi EA. Identify and prioritise factors affecting sports consumer behaviour in Iran. *International Journal of Sport Management and Marketing*. 2018;18(1-2):42-62.
38. Hussler C, Muller P, Rondé P. Is diversity in Delphi panelist groups useful? Evidence from a French forecasting exercise on the future of nuclear energy. *Technological Forecasting and Social Change*. 2011;78(9):1642-53.
39. Zhang W, editor Handover decision using fuzzy MADM in heterogeneous networks. 2004 IEEE Wireless Communications and Networking Conference (IEEE Cat No 04TH8733); 2004: IEEE.
40. Chen C-b, Klein CM. An efficient approach to solving fuzzy MADM problems. *Fuzzy sets and systems*. 1997;88(1):51-67.
41. Zavadskas EK, Turskis Z, Kildienė S. State of art surveys of overviews on MCDM/MADM methods. *Technological and economic development of economy*. 2014;20(1):165-79.
42. Li D-F. A ratio ranking method of triangular intuitionistic fuzzy numbers and its application to MADM problems. *Computers & Mathematics with Applications*. 2010;60(6):1557-70.
43. Pizzo AD, Jones GJ, Funk DC. Navigating the iron cage: An institutional creation perspective of collegiate esports. 2019.
44. Pizzo AD, Na S, Baker BJ, Lee MA, Kim D, Funk DC. eSport vs. Sport: A Comparison of Spectator Motives. *Sport Marketing Quarterly*. 2018;27(2).

## Identification and Ranking the Development perspectives of Esports Business with Combined Approach of Fuzzy Delphi, BSC and MADM

Hossein Abdolmaleki<sup>1\*</sup> - Seyed Bhahador Zakizadeh<sup>2</sup> - Seyed Nemat Khalifeh<sup>3</sup>

1,2,3. Assistant Professor, department of sport management, Karaj branch, Islamic Azad University, Karaj, Iran

(Received:2021/10/22;Accepted:2022/05/16)

### Abstract

E-sports are growing all over the world, and more and more people are getting involved as players or spectators. Therefore, the present study identifies and ranks the development perspectives e-sports businesses with a combined approach of BSC, fuzzy Delphi and MADM. The statistical population of this research in the qualitative section included 15 sport management experts. In quantitative section, customers who had been members of e-sports centers in Tehran for at least 1 year were considered as statistical population. Based on PASS statistical software and research objectives, the sample size was estimated between 320 and 385 people, and finally 330 questionnaires were analyzed. In the qualitative section, according to the fuzzy Delphi method and BSC, the following factors as financial perspective (development of revenue opportunities, strengthening customer value, improving productivity of services, appropriate pricing of e-sports services, participation of private investors, diverse payment systems); internal processes (Efforts to increase the lifespan of customers, identifying unprofitable sectors, identifying the strengths and weaknesses of the center, expanding the quality and variety of services, creativity and innovation); customer (providing special services to loyal customers, having experienced trainers, having attractive and modern facilities, motivating customers, business environment security) and growth and learning (formulating future development plans of the center, organizing worn-out equipment, evaluating the qualifications of employees, using new methods of sports marketing, paying attention to competition and having competitive advantages) were identified. At the end and according to the research results, suggestions were made for managers of e-sports businesses that doing them can help improve their business situation.

### Keywords

Video games, marketing, customer, competitive advantage, game net.

---

\*Corresponding Author: Email: h.abdolmaleki@kia.ac.ir ; Tel: +989124993544