

## **Emerging sports entrepreneurship opportunities and the COVID-19 crisis in emerging and declining markets**

**Hamidreza Ghezelsefloo<sup>\*1</sup> - Taghi Ashuri<sup>2</sup>**

**1. Associate Professor of Sports Management, Department of Humanities science and Physical Education of Gonbad Kavos University, Gonbad Kavos, Iran 2. PhD in Sports Management. Department of physical education and sport science of Mazandaran university, Babolsar, Iran**

(Received:2024/01/10; Accepted:2024/03/16)

### **Abstract**

The purpose of this research was to identify and explain entrepreneurial opportunities in emerging markets and declining markets of sports businesses during the crisis of the COVID-19 pandemic. The research method was mixed exploratory (qualitative and quantitative). In the qualitative phase of the research, 12 sports business owners and university professors of sports marketing management participated in Delphi interviews until reaching theoretical saturation, and in the quantitative phase of the research, 384 sports business owners participated via purposive sampling. The questionnaire tool was extracted from the qualitative phase of the research, which was used to determine the importance of each market opportunity. The validity of the tool was confirmed by Delphi group members, and its reliability was confirmed by Cronbach's alpha and composite reliability. Data analysis was conducted based on confirmatory factor analysis and structural equation modeling using the partial least squares method with SmartPLS 3 and SPSS statistical software. The results of the path analysis showed the importance of the dimensions of emerging markets, respectively: 1. new business activities, 2. fitness services consulting, 3. sports entertainment, 4. new sports medicine, 5. virtual training, and 6. sports goods; and the dimensions of declining markets: 1. sports media, 2. sports clubs, 3. live sports events, 4. sports tourism, 5. traditional business activities, 6. traditional sports medicine. Therefore, sports business owners and club managers are suggested to use the opportunities identified in this research to create conditions for survival and competitive advantage for their businesses.

### **Keywords:**

Corona virus, Entrepreneurial opportunities, Sports businesses, Sports clubs.

---

\*Corresponding Author: Email: hamid.ghezel2020@gmail.com

## فرصت‌های کارآفرینانه نوین ورزشی و بحران کووید ۱۹ در بازارهای نوظهور و بازارهای در حال رکود

حمیدرضا قزلسفلو\*<sup>۱</sup> - تقی عاشوری<sup>۲</sup>

۱. دانشیار مدیریت ورزشی، دانشکده علوم انسانی و علوم ورزشی دانشگاه گنبد کاووس، گنبد کاووس، ایران

۲. دکتری مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه مازندران، بابلسر، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۱۰/۲۰، تاریخ تصویب: ۱۴۰۲/۱۲/۲۶)

### چکیده

هدف از تحقیق حاضر شناسایی و تبیین فرصت‌های کارآفرینانه در بازارهای نوظهور و بازارهای در حال رکود کسب‌وکارهای ورزشی در دوران بحران همه‌گیری کووید-۱۹ بود. روش پژوهش از نوع آمیخته اکتشافی (کیفی و کمی) بود. در فاز کیفی پژوهش ۱۲ تن از صاحبان کسب‌وکارهای ورزشی و اساتید دانشگاهی مدیریت بازاریابی ورزشی با مصاحبه‌های دلفی تا رسیدن به اشباع نظری و در فاز کمی پژوهش تعداد ۳۸۴ نفر از صاحبان کسب‌وکار ورزشی به روش نمونه‌گیری هدفمند مشارکت داشتند. ابزار پرسشنامه‌ی مستخرج از فاز کیفی پژوهش بود که جهت تعیین اهمیت هر یک از فرصت‌های بازارهای مورد استفاده قرار گرفت. روایی ابزار توسط اعضای گروه دلفی و پایایی آن از آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی تأیید گردید. تجزیه و تحلیل داده‌ها بر اساس آزمون تحلیل عاملی تأییدی و مدل‌سازی معادله ساختاری به روش حداقل مربعات جزئی با نرم‌افزارهای آماری (Smart PLS(3) و SPSS انجام شد. نتایج تحلیل مسیر نشان داد که میزان اهمیت ابعاد بازارهای نوظهور به ترتیب: شامل ۱. فعالیت‌های تجاری نو، ۲. مشاوره خدمات تناسب اندام، ۳. سرگرمی‌های ورزشی، ۴. پزشکی ورزشی نوین، ۵. آموزش‌های مجازی و ۶. کالاهای ورزشی؛ و ابعاد بازارهای در حال رکود: ۱. رسانه ورزشی، ۲. باشگاه‌های ورزشی، ۳. رویدادهای ورزشی زنده، ۴. گردشگری ورزشی، ۵. فعالیت‌های تجاری سنتی، ۶. پزشکی ورزشی سنتی بود. بنابراین به صاحبان کسب و کارهای ورزشی و مدیران باشگاه‌ها پیشنهاد می‌شود با استفاده از فرصت‌های شناسایی شده در این پژوهش، شرایط بقاء و دستیابی به مزیت رقابتی را در شرایط بحران برای کسب‌وکارهای خود ایجاد نمایند.

### واژه‌های کلیدی

باشگاه‌های ورزشی، فرصت‌های کارآفرینانه، کسب‌وکارهای ورزشی، ویروس کرونا.

## مقدمه

افراد شده است تا جاییکه در دوره شیوع ویروس کرونا، تناسب عرضه و تقاضا به شرایط بحرانی رسید و در بسیاری از صنایع فعال صنعت ورزش از قبیل گردشگری، حمل‌ونقل، باشگاه‌های آموزشی، تفریحی، هنری و سایر حوزه‌های مرتبط با ورزش روند نزولی پیش‌رونده‌ای در تقاضا مشاهده گردید (۴). از این رو در کسب‌وکارهای مرتبط با بازارهای ورزشی نظیر باشگاه‌های ورزشی این کاهش تقاضا از سوی افراد منجر به تعطیلی مشاغل و حتی ورود به چرخه افول شده است. هرچند در این برهه زمانی سیاست‌ها و بسته‌های حمایتی متعدد از سوی سازمان‌های متولی ورزشی ارائه گردید، ولی بسیاری از سازمان‌های ورزشی مجبور به مدیریت هزینه‌ها از طریق تعدیل نیرو و یا اخراج موقتی کارکنان شدند. این پدیده که در نقطه مقابل اقتصاد مولد قرار دارد به معنی کاهش تعداد مصرف‌کننده در اقتصاد و یا ورود به چرخه افول و مرگ سازمان‌ها محسوب می‌گردد (۵).

اما باید اذعان داشت که تحمیل تهدیدهای محیطی ناشی از کووید ۱۹، می‌تواند فرصتی جدید برای شناسایی فرصت‌های جدید کارآفرینی باشد. مرور مطالعات انجام شده بر روی کسب و کارهای ورزشی پایدار مؤید آنست که مهم‌ترین حوزه‌ی تأثیرگذاری کووید ۱۹ در صنعت ورزش مربوط به کسب و کارهای تولیدی- خدماتی بود به نحوی که در این حوزه رکود اقتصادی ناشی از ویروس کرونا به شدت نوع رفتارهای خرید و همچنین استراتژی‌های بازاریابی سازمان‌ها را با محدودیت‌های بزرگی مواجه کرده است تا جایی که براساس گزارش اتحادیه ملی کسب و کارهای کوچک

شیوع ویروس کرونا به عنوان پدیده‌ای تأثیرگذار در ابعاد مختلف حیات جوامع به سرعت پیامدهای غیرقابل پیش‌بینی را بر وضعیت تمامی کسب‌وکارها از جمله کسب و کارهای ورزشی پدید آورد. این پدیده به سرعت در گستره جهانی در قالب یک پدیده‌ای چندوجهی از حوزه پزشکی و نظام سلامت فراتر رفته و در مقیاس جهانی، آثار مخرب آن در ابعاد اقتصادی، اجتماعی، سیاسی، فرهنگی و بویژه وضعیت حیات کسب و کارها نمایان شده است و به دغدغه اصلی سیاست‌گذاران اقتصاد جوامع مبدل گشته است (۱). هرچند در دوران بحران کرونا نیز لزوم پرداختن به فعالیت‌های بدنی و همچنین ایجاد کانال‌های تخصصی مرتبط با ارتقاء سطح آمادگی جسمانی به عنوان استراتژی‌ای پیشگیرانه در مقابل پیامدهای مخرب کووید ۱۹ بر کسب و کارهای ورزشی اتخاذ گردید (۲). اما تأثیرپذیری بخش ورزش به دلیل محدودیت‌های تعیین شده اجتماعی بیشتر بوده بطوری که حجم گسترده‌ای از مشاغل فعال در بخش خدمات و آموزش صنعت ورزش که مستلزم فعالیت‌های حضوری بود، تعطیل گشته و هر جنبه از صنعت ورزش از سازمان‌های متولی برگزاری مسابقات گرفته تا سازمان‌های تولیدات ورزشی به طور گسترده‌ای تحت الشعاع پیامدهای شیوع ویروس کرونا قرار گرفته است به نحوی که تمامی استادیوم‌ها خالی از حضور تماشاگران و ورزشکاران شده، فعالیت باشگاه‌های آمادگی جسمانی به تعویق افتاده و تمام رویدادهای ورزشی در هر سطحی لغو گردید (۳). در این شرایط ورود به یک سبک جدید زندگی منجر به تغییر نیازها و تقاضاهای

از صنعت ورزش و همچنین کارآمدی دولت‌های محلی در میزان حمایت از کسب و کارها است که می‌تواند تغییرات ناگهانی صنعت را مطابق نیازهای اجتماعی سازگار نماید (۳).

در واقع در چنین شرایطی همواره ظرفیت‌های نوآوری به عنوان ساز و کار کلیدی برای رشد و بازسازی سازمانی مدنظر بوده است، یعنی در آشفتگی‌های محیطی همانند بحران‌های کرونا و ویروس، سازمان‌ها برای مقاومت در برابر ورشکستگی و رکود، نیاز به نوآوری‌ها را باید درک کنند و با حذف ساختارهای سنتی و جایگزینی استراتژی‌های مبتنی بر شرایط جدید، ضمانت بقاء را برای سازمان خود شکل دهند (۱۰). بنابراین بسیاری از مشاغل در صنایع مختلف به دنبال انطباق با بحران ویروس کرونا بودند. با این وجود تحقیقات پیشین مبین آنست که نوآوری بازاریابی در شناسایی نیازهای نوظهور مشتریان، استراتژی اثربخشی برای برون رفت از رکود سازمان‌ها می‌باشد (۱۱). برای هر سازمانی، نوآوری‌ها مقوله‌ای مهم اما چالش‌برانگیز هستند و معمولاً در جستجوی ایده‌های جدید، ابزارهای جدید و فرصت‌های جدید برای ارتقاء کسب‌وکار موجود یا ایجاد کسب‌وکار جدید هستند، به عنوان مثال پلت‌فرم ویدئویی تیک تاک<sup>۳</sup> در این دوره از رشد قابل ملاحظه‌ای برخوردار شده است (۱۲). بسیاری از کسب‌وکارهای حضوری مثل ورزشگاه‌ها و باشگاه‌های ورزشی، پارک‌های تندرستی به علت قرنطینه خانگی نتوانستند، فعالیت کنند و برای آن‌ها فعالیت به شکل آنلاین مشکل خواهد بود. این در حالی

اروپا؛ کاهش حداقل ۲۰ درصدی در قدرت فروش سازمان‌های تولیدی و خدماتی تا مارچ ۲۰۲۰ قابل پیش‌بینی است. علیرغم چنین تغییرات مخربی در ساختار مشاغل ورزشی، رویکردهای جایگزین کسب و کارها که بر قابلیت بازاریابی مجازی و نیازهای سلامت شکل گرفت، که بسترساز ظهور فرصت‌های جدید کارآفرینانه در صنعت ورزش بود (۶). در همین راستا، ورود به چرخه جدید هم‌زیستی محتاطانه و تهدید-کننده با کووید ۱۹ سبب گردید که استفاده از شبکه‌های اجتماعی به‌عنوان ابزار کسب و توسعه یابد به نحوی که در حوزه صنعت ورزش، توجه و استقرار رسانه‌های اجتماعی دیجیتال به عنوان استراتژی بازاریابی توانمندی برای تقویت تنوع و شدت تعاملات مصرف‌کننده با برند ورزشی مبدل گشته است که این مقوله در دوران بحران کرونا ویروس به شدت رشد و شیوع پیدا کرده است (۷، ۸). چنانچه در چین، بحران را «وی جی» -یعنی هم خطر و هم فرصت- می‌نامند. ادبیات تحقیق بحران نشان از آن دارد که مهمترین هدف سازمان‌ها در شرایط اپیدمی کرونا ویروس، ساز و کار بقاء می‌باشد و همه سازمان‌ها ادامه حیات و بقاء را به پیشرو بودن ترجیح می‌دهند (۹). هرچند اولین راه‌کار پیشگیرانه اعمال محدودیت شدید درخصوص هرگونه ارتباط فیزیکی و رعایت قرنطینه بود اما به زعم راتن<sup>۲</sup> (۲۰۲۰) دو راه کار برای بحران کرونا در ورزش وجود دارد. تعمیم رفتار بنگاه‌ها در بحران‌های قبلی که رخ داده و صنعت ورزش به‌طور تدریجی به شرایط عادی برمی‌گردد که بستگی به تأثیر بخش‌های خاصی

3. Tok short video platform

1. Vee jee

2. Ratten

فعالانه عمل‌نمایند، ارزش اقتصادی بیشتری را ایجاد خواهند کرد. در دیدگاه کارآفرینی ثابت، کارآفرین غیرفعال بوده و رفتار گذشته را تکرار می‌کند که با توجه به شرایط دوره کرونا به نظر می‌رسد این افراد نمی‌توانند مثل سابق فعالیت نمایند و درآمد کسب کنند (۱۶). این دیدگاه با دیدگاه کارآفرینی پویا که کارآفرین را فردی فعال و متعهد تصور می‌کند مقایسه می‌شود. همچنین حسب شرایط این دوره، بررسی ماهیت فرصت‌های کارآفرینی حسب فرصت یا ضرورت نیز اهمیت دارد (۱۷).

بنابراین تغییر در عرضه و تقاضای بازار، پیش‌بینی آینده بازار را متزلزل کرده است چرا که حذف محصولات با اهمیت کمتر از مهم‌ترین تصمیمات بوده است که خدمات ورزشی با توجه به غیراساسی بودن، موجب تعطیلی یا کم‌شدن فعالیت شده است. در تحقیقی از براون، روچا و کولینگ<sup>۳</sup> (۲۰۲۰) به بررسی چگونه بحران کووید ۱۹ بر بازار تأمین مالی کارآفرینان در انگلستان تأثیر گذاشته است انجام داده است. نتایج نشان داده‌اند که تراکنش‌های سرمایه‌گذاری جدید \_ به ویژه در حوزه سرمایه‌گذاری اولیه \_ به شدت کاهش یافته‌اند. این موضوع نشان می‌دهد که شرکت‌های کارآفرینی که در مراحل ابتدایی فعالیت دارند، بیشترین تأثیر را از بحران کشیده‌اند. این اطلاعات می‌تواند برای سیاست‌گذاران مفید باشد تا دخالت‌های استراتژیک خود را برای حمایت از شرکت‌های کوچک در این زمان‌های چالش‌برانگیز شکل دهند (۱۸). نتایج تحقیق باچارگال و مایکیویز، استم و وینبرگ<sup>۴</sup> (۲۰۲۳)

است که پلت فرم تیک تاک پس از شناسایی نیازهای کاربران خدمات جدیدی مانند نمایشگاه برخط، پخش فیلم آنلاین و آموزش آنلاین اضافه کرده است (۹). به زعم کانتار<sup>۱</sup> (۲۰۲۰) شرکت‌هایی با پلت‌فرم‌های تجارت الکترونیک<sup>۲</sup> و شبکه‌های اجتماعی، به علت همخوانی با ویژگی‌های این دوره کمتر تحت تأثیر بحران کرونا قرار گرفتند و این مقوله همان خلاء رهیافتی جدید در کسب و کارهای ورزشی دوران کرونا بود که کمتر مورد توجه مدیران ورزشی قرا گرفت (۱۳).

ضرورت توجه به این رویکرد زمانی بیشتر حائز اهمیت گردید که با گذشت یکسال از اپیدمی کرونا، نه تنها راه‌کار مناسبی که بتواند محدودیت ارتباط و حضور افراد را کاهش دهد، شناسایی نگردید بلکه همچنان محدودیت‌های وضع شده در خصوص حضور و ارتباطات رو در رو افراد تشدید گردید (۱۴) که این موضوع عدم قطعیت در بازارها را سبب گردید چون شرایط تقاضا منفی بر روند بروز فرصت‌های کارآفرینی تأثیرگذار است و این یک رقابت فرآیندی می‌باشد که با برهم خوردن تناسب بین عرضه و تقاضا وارد فاز تهدید می‌گردد (۱۵). با توجه به شرایط بوجود آمده در دوران کرونا، فرصت شناسایی روش‌های جدید بازاریابی فراهم گردید، زیرا تولیدکنندگان باید در برآورده ساختن نیازهای جدید مشتریان از کانال‌های توزیع مطمئن و مشخص شده اقدام نمایند و از این استراتژی برای ایجاد تقاضای مثبت بهره ببرند و برای ایجاد ارزش نمایند و هر اندازه در این رویکرد جدید

<sup>3</sup> . Brown, Rocha & Cowling

<sup>4</sup> . Batjargal, Mickiewicz, Stam, & Wennberg

<sup>1</sup> . Kantar

<sup>2</sup> . E. Commerce Electronic Commerce

نشان می‌دهد که بحران‌ها می‌توانند به عنوان یک فرصت برای کارآفرینی در نظر گرفته شوند. در بحران‌ها، تقاضا برای کالاها و خدمات خاصی به طور سریع افزایش می‌یابد و کارآفرینان می‌توانند با ارائه این محصولات به بازار، بهبود وضعیت اقتصادی خود را تضمین کنند (۱۹). همچنین، تحقیقات نشان می‌دهد که انعطاف‌پذیری در کارآفرینان، سازمان‌ها و اقتصادها می‌تواند در برابر بحران‌ها تقویت شود. در تحقیقی از نومن و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۲۱) یک مدل مفهومی چند سطحی متمرکز بر کارآفرین ارائه کرد که درک افراد را در مورد چگونگی واکنش کارآفرینان و سازمان‌های تحت مدیریت آن‌ها به بحران‌های غیرمنتظره مانند همه‌گیری کووید ۱۹ تسهیل می‌کند (۲۰). در ایران صنعت ورزش بسیار هزینه‌بر بوده و باشگاه‌های ایرانی بودجه خود را از دولت گرفته و توان درآمدزایی چندانی ندارند. طبق مطالعات سهم صنعت ورزش از تولید ناخالص ملی کشورهای مختلف حدود ۷۵٪ تا ۴/۴ درصد است. اما سهم صنعت ورزش ایران از تولید ناخالص ملی (۱/۰۱ درصد) کمتر از شاخص جهانی است (۲۱). براساس اعلام ستاد ملی کرونا، کسب‌وکارهای حوزه ورزش، یکی از رسته‌هایی بوده که بیشترین تعطیلی داشته و بیشتر کسب‌وکارهای آن بدون فعالیت بوده‌اند، بنابراین برخی از کسب‌وکارها اصرار بر ادامه فعالیت با توجه به شرایط موجود دارند و برخی از صاحبان کسب‌وکار با اندکی نوآوری درصدد تغییر برآمدند. اگر نوآوری را یک پدیده نوظهور بدانیم که معمولاً نتیجه برنامه‌ریزی دقیق است اما می‌تواند به صورت تصادفی اتفاق بیفتد (۲۲)، بنابراین ورزش و

کارآفرینی به علت نیاز به نوآوری در ایجاد تغییر دارای خصوصیات مشابهی هستند و همین موضوع منجر به این شده که ورزش نقش کاتالیزور در کارآفرینی داشته باشد زیرا تفکر جدید برای افزایش عملکرد را ضروری می‌کند به همین علت کاربست کارآفرینی ورزشی در دوران شیوع کرونا با شناسایی فرصت‌ها و نیازها کارگشاست (۲۳). این بدان معناست که صنعت ورزش فرصت بی‌سابقه‌ای برای کارآفرینی بیشتر از گذشته با توجه به فرصت‌های پیش رو دارد (۲۴). اما تاکنون پژوهشی به مطالعه‌ی فرصت‌های موجود در کسب‌وکارهای نوظهور و در حال رکود نپرداخته است. پیش‌بینی می‌شود این وضعیت موقتی نباشد و بخشی از فرآیندهای این دوره به فرهنگ و سبک زندگی جدید در آینده خود را تثبیت کند علیرغم افزایش علاقه به بحران‌ها در حوزه کارآفرینی، هنوز در مورد تعامل بین انواع مختلف بحران‌ها و کارآفرینی در صنعت ورزش اطلاعات کافی وجود ندارد (۲۵). با توجه به ویژگی‌های این دوره و تغییر رفتار و عادات مشتریان، کسب‌وکارها و سازمان‌ها باید خود را با این موقعیت جدید بازار و مصرف‌کنندگان سازگار کنند و کارآفرینان باید برای کاهش تهدیدات و ادامه حیات ایده‌ها و فرصت‌های جدید را براساس شرایط موجود شناسایی، پیش‌بینی و بهره‌برداری نمایند. در حال حاضر نمی‌توان با تغییر کسب‌وکارها بر اساس فرصت‌های موجود و تولید ایده جدید، جهت ادامه حیات کسب‌وکار اقدام نمود (۲۶). بنابراین مسئله محوری تحقیق حاضر این است که در دوران بحران برای کاهش خطرات احتمالی ابتدا به بیماری افراد ملزم به رعایت فاصله اجتماعی شده‌اند،

<sup>1</sup>. Newman et al

فرمول پی‌اسکات<sup>۱</sup> ( $\alpha=0/95$ ) درصد بدست آمد. با توجه به این که ضریب توافق بین کدگذاران بالاتر از ۷۰ درصد بود، پس هریک از کدگذاران می‌توانند تمام داده‌های پژوهش را کدگذاری نمایند. تحلیل داده‌های کیفی حاصل از مصاحبه‌های دلفی به شرح جدول شماره سه انجام یافت. جامعه آماری خوش کمی پژوهش مشتمل بر صاحبان کسب و کارهای ورزشی، مدیران صفی و عملیاتی باشگاه‌های ورزشی- تفریحی، عاملان فروش و مدیران بازاریابی فروشگاه‌های ورزشی بزرگ و مربیان رسمی شاغل در مشاغل آموزشی و خدماتی بودند که با روش نمونه‌گیری هدفمند با توجه به جامعه آماری غیرقابل شمارش ۴۰۰ پرسشنامه در بخش کمی، به صورت حضوری و آنلاین توزیع شد که با توجه به تعداد پرسشنامه‌های تکمیل شده و قابل استفاده، تعداد نمونه آماری تحقیق در پژوهش حاضر به ۳۸۴ نفر رسید.

ابزار پژوهش بخش کمی پرسشنامه محقق‌ساخته مستخرج از یافته‌های بخش کیفی بود که روایی آن توسط ۵ تن از اساتید و خبرگان مدیریت ورزشی متخصص در بازاریابی ورزشی و عضو هیئت علمی دانشگاه‌های کشور به روش آلفای کرونباخ تأیید گردید. همچنین برای تجزیه و تحلیل یافته‌های کمی پژوهش با استفاده از آزمون‌های آماری توصیفی و استنباطی شامل تحلیل عاملی تأییدی، آزمون تی، ضرایب همبستگی، اندازه اثر و برازش مدل مفهومی، از مدل‌سازی معادله ساختاری با روش حداقل مربعات جزئی<sup>۲</sup> به کمک رویکرد واریانس محور با نرم‌افزارهای

فرصت‌های موجود در بازارهای نوظهور و بازارهای در حال رکود کسب‌وکارهای ورزشی کدامند؟

## روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از منظر هدف کاربردی و توسعه‌ای می‌باشد و از منظر شیوه جمع‌آوری داده‌ها از طرح تحقیق آمیخته (کیفی و کمی) با رویکرد اکتشافی در این پژوهش استفاده گردید. در این نوع طرح آمیخته، ابتدا گویه‌های کیفی شناسایی و سپس جهت نظرسنجی تبدیل به پرسشنامه‌ی کمی به شکل لیکرت می‌شوند. با توجه به ماهیت آمیخته پژوهش، جامعه آماری، در دو بخش تعیین گردید لذا ابتدا در بخش کیفی پژوهش به روش نمونه‌گیری قضاوتی و به روش گلوله برفی مصاحبه‌های ۲۴ تن از صاحبان کسب‌وکار ورزشی شامل مدیران باشگاه‌های ورزشی- تفریحی، مالکان فروشگاه‌های ورزشی بزرگ و مربیان شاغل در بخش خدمات و آموزش صنعت ورزش در مصاحبات نیمه ساختاریافته شرکت داشتند و در پایان مصاحبه‌های دلفی در ۵ دور با ۱۲ تن از گروه خبرگان شامل (مدیران بازاریابی کسب‌وکارهای ورزشی بزرگ و کوچک و اساتید منتخب مدیریت ورزشی متخصص در بازاریابی دانشگاه‌های کشور) فرصت‌های موجود در بازارهای نوظهور و بازارهای در حال رکود کسب‌وکارهای ورزشی در دوران بحران کرونا شناسایی گردید. پایایی کدهای فاز کیفی پژوهش با استفاده از روش دوکدگذار مجرب توسط اساتید مدیریت ورزشی انجام شد که ضریب توافق بین کدگذاران به وسیله‌ی

2. Partial Least Squares

1. Pi Scott

شده است. در فاز کیفی پژوهشی ۲۹ درصد از جامعه خبرگان از سابقه ۱۶ تا ۲۰ سال برخوردار بودند. ۵۳ درصد از نمونه‌های بخش کیفی گروه مردان بودند که ۲۶ درصد آنها در دامنه سنی ۴۱ تا ۵۰ سال بودند.

آماری SmartPLS-3 و نسخه ۲۳ نرم افزار SPSS نسخه استفاده گردید.

### یافته‌ها

ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه‌های آماری فاز کیفی و فاز کمی تحقیق در جدول شماره ۱ گزارش

جدول ۱. توصیف ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه‌های آماری پژوهش

نمونه آماری	جنسیت	سابقه فعالیت اعم از تدریس، پژوهش، تولید، کار آفرینی، فروش و مدیر بازاریابی کسب‌وکار ورزشی				
		مرد	زن	کمتر از ۵ سال	۵-۱۰ سال	۱۱-۱۵ سال
بخش کیفی	مرد	۱۹	۵	۸٪	۲۱٪	۱۷٪
مصاحبه	زن	۱۱	۱	۱۷٪	۲۵٪	۱۷٪
کیفی دلفی	مرد	۱۱	۱	۱۷٪	۲۵٪	۱۷٪
کیفی دلفی	زن	۱	۱	۱۷٪	۲۵٪	۱۷٪
بخش کمی	جنسیت	سن نمونه آماری بخش کمی				
		مرد	زن	۲۰-۳۰ سال	۳۱-۴۰ سال	۴۱-۵۰ سال
بخش کمی	مرد	۵۳٪	۴۷٪	۱۵٪	۱۸٪	۲۶٪
بخش کمی	زن	۴۷٪	۵۳٪	۱۵٪	۱۸٪	۲۶٪

آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی هم برای ابعاد پرسشنامه و سازه‌های پژوهش (۶ بعد در حال رکود و ۶ بعد نوظهور) ه میزان  $(\alpha > 0/78)$  بدست آمد (جدول ۲).

با توجه به اینکه پرسشنامه محقق ساخته بود از روایی سازه واگرا و همگرا<sup>۱</sup> و تحلیل عاملی اکتشافی<sup>۲</sup> و تحلیل عاملی تاییدی<sup>۳</sup> برای تأیید آن استفاده شد (جدول ۱). در ادامه جهت تعیین پایایی آزمون ضریب

جدول ۲. نتایج ضرایب پایایی پرسشنامه‌ی محقق ساخته‌ی پژوهش بازارهای کسب‌وکار ورزشی

ردیف	بازار	کد محوری (ابعاد)	تعداد گویه	ضریب آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	روایی همگرا (AVE)
۱	بازارهای نوظهور	فعالیت‌های تجاری نو	۱۰	۰/۸۶۲	۰/۹۱۰	۰/۸۲۸
۲		مشاوره خدمات تناسب اندام	۱۳	۰/۸۱۰	۰/۸۴۵	۰/۷۱۴
۳		آموزش‌های مجازی	۵	۰/۸۳۵	۰/۸۷۵	۰/۷۶۵
۴		پزشکی ورزشی نو	۶	۰/۸۶۸	۰/۹۳۹	۰/۸۸۱
۵		سرگرمی‌های ورزشی	۱۰	۰/۷۸۱	۰/۸۲۷	۰/۶۸۳
۶		کالاهای ورزشی	۵	۰/۷۵۶	۰/۷۷۴	۰/۵۹۹
۷		بازارهای نوظهور	بازارهای نوظهور	۴۹	۰/۸۷۵	۰/۸۷۷
۸	بازارهای تثبیت شده	گردشگری ورزشی	۹	۰/۷۹۳	۰/۸۱۲	۰/۶۵۹
۹		رویدادهای ورزشی	۱۰	۰/۷۸۳	۰/۸۳۷	۰/۷۰۰

3. Confirmatory factor analysis

1. Divergent & Convergent Structural Validity  
2. Exploratory Factor Analysis

۰/۶۹۳	۰/۸۳۳	۰/۷۹۹	۱۰	باشگاه‌های ورزشی	۱۰
۰/۷۰۲	۰/۸۳۸	۰/۷۸۴	۵	رسانه ورزشی	۱۱
۰/۷۷۷	۰/۸۸۲	۰/۸۰۷	۳	پزشکی ورزشی سنتی	۱۲
۰/۶۴۹	۰/۸۰۶	۰/۷۷۸	۱۳	فعالیت‌های تجاری سنتی	۱۳
۰/۶۹۶	۰/۷۶۸	۰/۷۹۰	۵۰	بازارهای درحال رکود	۱۴

شماره ۳ تا ۱۴ با ذکر بار عاملی تأییدی و میزان اهمیت گویه‌های هر بعد نمایش داده شده است.

در نهایت، نتایج کدگذاری باز مصاحبه‌های پژوهش ۴۹ گویه در بازارهای نوظهور و همچنین ۵۰ گویه در بازارهای درحال رکود کسب‌وکارهای ورزشی در بحران ویروس کرونا پس از مصاحبه‌ها و مطالعات کتابخانه‌ای به شرح جدول شماره ۱- با کدگذاری باز شناسایی شد. میزان اهمیت ابعاد و گویه‌های بازارهای نوظهور و بازارهای درحال رکود کسب‌وکارهای ورزشی در بحران ویروس کرونا در هر یک از ابعاد و گویه‌ها به شرح جدول شماره ۳، نشان داد که ابعاد بازارهای نوظهور به ترتیب: (۱) فعالیت‌های تجاری نو، (۲) مشاوره خدمات تناسب اندام، (۳) سرگرمی‌های ورزشی، (۴) پزشکی ورزشی نو، (۵) آموزش‌های مجازی و (۶) کالاهای ورزشی؛ و ابعاد بازارهای درحال رکود: (۱) رسانه ورزشی، (۲) باشگاه‌های ورزشی، (۳) رویدادهای ورزشی زنده، (۴) گردشگری ورزشی، (۵) فعالیت‌های تجاری سنتی، (۶) پزشکی ورزشی سنتی؛ از دیدگاه پاسخگویان دارای اولویت هستند و همچنین در هر کدام از ابعاد مذکور اولویت‌بندی گویه‌های (فرصت‌های) شناسایی شده نیز انجام شد.

جهت تعیین میزان اهمیت ابعاد و گویه‌های بازارهای کسب‌وکار ورزشی، از آزمون تحلیل عاملی،

در فاز اولیه پژوهش داده‌های کیفی حاصل از مصاحبه‌های پژوهشگران با صاحب‌نظران تجمیع گردید و پس از آن توسط ۱۲ عضو متشکل از ۱۰ تن از اساتید مدیریت ورزشی مذکور به اتفاق دو تن از پژوهشگران در کدگذاری مورد بررسی و کدگذاری در ۵ دور مصاحبه طبق جداول شماره ۳ تا ۱۴ اجماع حاصل شد. ارزیابی‌های مربوط به توزیع متغیرها با توجه به داده‌های رتبه‌ای در هر ۱۲ بعد پس از آن رویکرد تحلیل مناسب، یعنی آزمون آماری معادله ساختاری و تحلیل عاملی تأییدی برای اولویت‌بندی ابعاد و فرصت‌های موجود در بازارها (نوظهور و درحال رکود) برای آن‌ها انتخاب و استفاده شد. ابعاد مرتبط با موضوع پژوهش حاصل از داده‌های کلامی و صوتی نتایج مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته و دلفی با متغیر شناسایی شده یا مؤلفه‌های متناظر در مصاحبه‌های پژوهشگران تطبیق داده شد. یعنی اگر متغیری در مصاحبه‌های پیشین موجود نبود به عنوان متغیر جدید حاصل از مصاحبه شناسایی شد و در پایان خلاصه نتایج کدگذاری داده‌ها برای ۱۲ صاحب‌نظر گروه دلفی فرستاده شد و پس از اجماع نظری آنها در پنج دور مصاحبه، کدهای کیفی مذکور در قالب ابعاد مشخص و سازمان‌یافته طبقه‌بندی شد و در دور پنجم مصاحبه مورد تأیید و اجماع گروهی قرار گرفت که در جداول

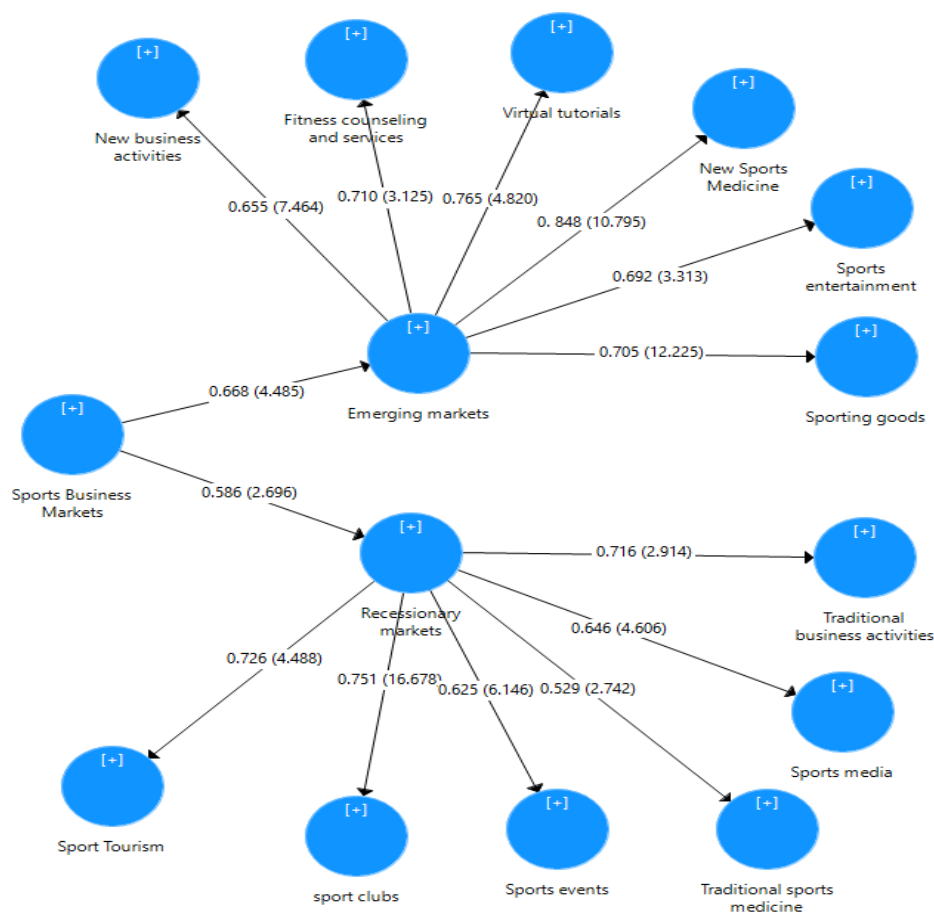
به کار گرفته شد. از سوی دیگر، جهت بررسی رابطه بین ابعاد هر بازار، آزمون تی به شرح جدول ۱۵، انجام شد.

جدول ۳. نتایج معناداری، ضرایب اندازه اثر ( $F^2$ )، ضرایب مسیر و مقادیر آماره T در مدل بازارهای کسب‌وکار ورزشی

ردیف	بازار	کد محوری (ابعاد)	ضرایب اندازه اثر	ضرایب مسیر	T-values مقدار تی	سطح معنی‌داری	نتیجه
۱	بازارهای نوظهور	فعالیت‌های تجاری نو	۰/۸۳۶	۰/۶۵۵	۷/۴۶۴	۰/۰۰۰۱	تأیید
۲		مشاوره خدمات تناسب اندام	۱/۲۵۵	۰/۷۱۰	۳/۱۵۲	۰/۰۰۰۲	تأیید
۳		آموزش‌های مجازی	۱/۶۴۸	۰/۷۶۵	۴/۸۲۰	۰/۰۰۰۱	تأیید
۴		پزشکی ورزشی نو	۰/۷۹۴	۰/۸۴۷	۱۰/۷۹۵	۰/۰۰۰۱	تأیید
۵		سرگرمی‌های ورزشی	۰/۶۸۲	۰/۶۹۲	۳/۳۱۳	۰/۰۰۰۴	تأیید
۶		کالاهای ورزشی	۰/۶۴۸	۰/۷۰۵	۱۲/۲۲۵	۰/۰۰۰۱	تأیید
۷	بازارهای در حال رکود	گردشگری ورزشی	۰/۶۵۴	۰/۷۲۶	۴/۴۸۸	۰/۰۰۰۱	تأیید
۸		رویدادهای ورزشی	۰/۵۷۶	۰/۶۲۵	۶/۱۴۶	۰/۰۰۰۱	تأیید
۹		باشگاه‌های ورزشی	۰/۵۳۴	۰/۷۵۱	۱۶/۶۷۸	۰/۰۰۰۱	تأیید
۱۰		رسانه ورزشی	۰/۶۷۷	۰/۶۴۶	۴/۶۰۶	۰/۰۰۰۱	تأیید
۱۱		پزشکی ورزشی سنتی	۰/۶۰۵	۰/۵۲۹	۲/۷۴۲	۰/۰۰۰۱	تأیید
۱۲		فعالیت‌های تجاری سنتی	۰/۵۵۲	۰/۷۱۶	۲/۹۱۴	۰/۰۰۰۱	تأیید
۱۳		بازارهای ورزشی << بازارهای نوظهور	۰/۵۸۸	۰/۶۶۸	۴/۴۸۵	۰/۰۰۰۱	تأیید
۱۴		بازارهای ورزشی << بازارهای در حال رکود	۰/۴۹۶	۰/۵۸۶	۲/۶۹۶	۰/۰۰۰۱	تأیید

داشت که در سطح اطمینان ۹۹ درصد بین عامل‌های اصلی و زیرعامل‌های‌شان رابطه معنی‌داری وجود دارد و مقدار همبستگی هر مسیر (ضریب مسیر) معنادار می‌باشد (شکل ۲ و جدول ۱۵).

اطمینان از برازش ساختاری و برازش اندازه‌گیری الگوی پژوهش مستلزم معناداری مقادیر ارزش  $t$  و همچنین ضرایب بارعاملی، میزان ضریب تأثیر، اندازه اثر و معیار تناسب پیش بین می‌باشد. با توجه به ارزش عددی مقادیر تی که (بزرگتر از ۲/۵۸ می‌توان اظهار



شکل ۱. ضرایب مسیر مدل نهایی آزمون شده پژوهش در حالت  $t$ -value

۱۶، مشاهده مقدار ( $R^2 > 0/509$ ) قدرت رابطه بین مدل و متغیرهای این پژوهش بالاتر از متوسط و قوی است. پس متغیرهای آشکار پژوهش از توان مطلوبی در تبیین بازارهای کسب‌وکار ورزشی می‌باشند.  $F^2$  شدت رابطه میان سازه‌های مدل را تعیین می‌کند. مقادیر  $0/02$ ،  $0/15$  و  $0/35$  یا بیشتر به ترتیب نشان از اندازه تأثیر کوچک، متوسط و بزرگ یک سازه بر سازه دیگر می‌باشد. در جدول ( $F^2 > 0/534$ ) بنابراین رابطه سایر متغیرها با یکدیگر بالاتر از متوسط و بزرگ است.  $Q^2$  (ضریب استون- گایسر) توانایی متغیرهای

شاخص‌های ضریب تعیین، اندازه اثر و شاخص تناسب پیش‌بین بیانگر برازش ساختاری الگوی پژوهش می‌باشد. معیار ضریب تعیین ( $R^2$  (تشخیص) (واریانس تبیین شده)، در واقع نشان می‌دهند که چند درصد از تغییرات متغیر وابسته توسط متغیرهای مستقل تبیین می‌شود. همچنین نشان از تأثیری یک متغیر برون‌زا بر یک متغیر درون‌زا دارد. در مورد سازه‌های برون‌زا مقدار این معیار صفر است. سه مقدار  $0/19$ ،  $0/33$  و  $0/67$  یا بیشتر را به عنوان مقدار ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی  $R^2$  معرفی شده است (۲۷). در جدول

مستقل در پیش‌بینی متغیرهای وابسته (کیفیت مدل درونی یا ساختاری) است که داوری و رضا زاده (۲۰۱۶)، شدت قدرت پیش‌بینی مدل در مورد مؤلفه‌های درون‌زا سه مقدار ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ را به ترتیب ضعیف، متوسط و قوی تعیین نموده‌اند (۲۷). با توجه به مقدار شاخص تناسب پیش‌بینی ( $Q^2 > 0/308$ ) در نتیجه مدل ساختاری از کیفیت بالاتر از متوسط و مناسب برخوردار است (جدول ۴).

جدول ۴. ضرایب تعیین  $R^2$ ، میزان  $F^2$  (اندازه اثر)، ضریب قدرت پیش‌بینی یا  $Q^2$ 

ردیف	بازار	کد محوری (ابعاد)	ضرایب تعیین $R^2$	میزان $F^2$ (اندازه اثر)	$Q^2$ معیار تناسب پیش‌بین
۱	بازارهای نوظهور	فعالیت‌های تجاری نو	۰/۵۸۵	۰/۸۳۶	۰/۳۸۸
۲		مشاوره خدمات تناسب اندام	۰/۶۸۴	۱/۲۵۵	۰/۳۹۸
۳		آموزش‌های مجازی	۰/۵۶۰	۱/۶۴۸	۰/۳۷۶
۴		پزشکی ورزشی نو	۰/۵۹۲	۰/۷۹۴	۰/۴۲۰
۵		سرگرمی‌های ورزشی	۰/۶۶۰	۰/۶۸۲	۰/۳۹۱
۶		کالاهای ورزشی	۰/۵۶۲	۰/۶۴۸	۰/۳۰۸
۷	بازارهای در حال رکود	گردشگری ورزشی	۰/۶۳۳	۰/۶۵۴	۰/۵۰۵
۸		رویدادهای ورزشی	۰/۵۰۹	۰/۵۷۶	۰/۳۵۵
۹		باشگاه‌های ورزشی	۰/۶۱۲	۰/۵۳۴	۰/۴۰۹
۱۰		رسانه ورزشی	۰/۶۲۵	۰/۶۷۷	۰/۵۷۰
۱۱		پزشکی ورزشی سنتی	۰/۷۳۹	۰/۶۰۵	۰/۳۵۳
۱۲		فعالیت‌های تجاری سنتی	۰/۶۴۰	۰/۵۵۲	۰/۳۷۷
۱۳	بازارهای نوظهور		۰/۶۷۵	۰/۷۳۵	۰/۴۱۸
۱۴	بازارهای در حال رکود		۰/۵۸۸	۰/۵۴۸	۰/۳۸۷

مطمئن برای برازش کلی مدل پیشنهاد دادند (۲۷). مقادیر گزارش شده نشان می‌دهند متغیرهای مدل ارائه شده در این پژوهش توانایی بالایی در تبیین یا پیش‌بینی فرصت‌های موجود در بازارهای مذکور را دارند و مدل حاصل دارای برازش مناسبی (GOF=۰/۶۷۴) می‌باشد (جدول ۵).

شاخص نیکویی برازش<sup>۱</sup> (GOF) معیاری برای بررسی برازش کلی مدل جهت پیش‌بینی متغیرهای درون‌زا می‌باشد. این شاخص، مجذور ضرب دو مقدار متوسط اشتراکی<sup>۲</sup> و متوسط ضریب تعیین<sup>۳</sup> است. ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ به ترتیب به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی شده‌اند. داوری و رضا زاده (۲۰۱۶) این معیار را به عنوان شاخصی

جدول ۵. برازش کلی مدل

متغیر مکنون	میانگین پایایی اشتراکی	میانگین $R^2$	نیکویی برازش $(\sqrt{\text{communality} \times R^2})$
بازار کسب‌وکار ورزشی	۰/۷۲۰	۰/۶۳۱	$\sqrt{0.631 \times 0.720} = 0.674$

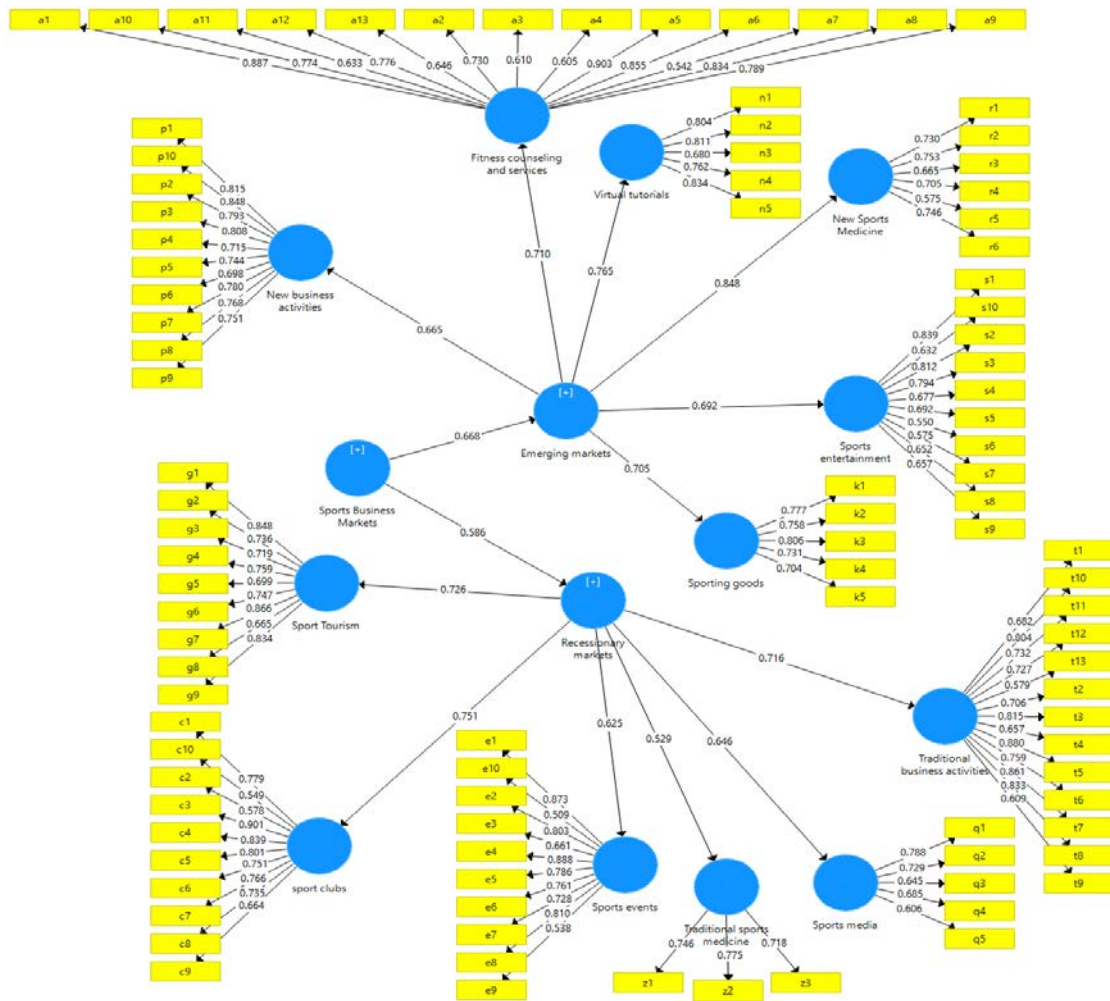
3. RSquares Average

1. Godness of fitness

2. Communality

ضرایب مسیر مربوط به فرصت‌های کارآفرینانه نوظهور بودند. اما در سازه کسب و کارهای در حال رکود، سازه آشکار کسب و کارهای باشگاه‌های ورزشی با بار عاملی (۰/۷۵)، کس و کارهای مربوط به حضور گردشگران ورزشی با بار عاملی (۰/۷۲) و فعالیت‌های تجاری سنتی با بار عاملی (۰/۷۱) بیشترین تأثیرپذیری را از اپیدمی کووید ۱۹ داشتند (شکل ۲).

نتایج تحلیل مسیر الگوی پژوهش و همچنین ضرایب بار عاملی گویه‌ها در جدول شماره ۳ و شکل ۱ گزارش شده است. بر اساس ضرایب تبیین شده برای سازه‌های آشکار پژوهش، سازه روش‌های پزشکی نوین با بار عاملی (۰/۸۴)، فرصت‌های کارآفرینانه گردشگری مجازی با بار عاملی (۰/۷۶) و مشاوره‌های مربوط به آمادگی و ورزش در خانه با بار عاملی (۰/۷۶) بالاترین



شکل ۲. بارهای عاملی و ضرایب مسیر مدل پژوهش در حالت استاندارد

## بحث و نتیجه‌گیری

در دوره کرونا، فرصت‌های کارآفرینی نیازمند ایجاد همزمان تناسب بین سطح تقاضا و عرضه هستند. کارآفرینان باید ایده‌های خلاقانه‌ای داشته باشند که ضمن برون رفت از رکورد، فرصت‌های ظهور کسب‌وکارهای جدید را ایجاد نمایند (۴). براساس نتایج تحقیقات انجام شده در دوران کرونا عوامل زیادی در ظهور فرصت‌های کارآفرینی تأثیرگذارند که نواقص بازار، شوک‌های برون‌زا و تجسم خلاق و نیازهای جدید مشتریان عوامل تعیین کننده در این مورد می‌باشد (۲۲، ۲۸). تغییرات و تحولات حاصل از شیوع ویروس کرونا منجر به ایجاد فرصت‌های جدیدی شده که کارآفرینان فرصت‌طلب با ترکیب منابع جدید ترکیبات ارزشمندتری را ایجاد می‌کنند بنابراین این تغییرات اجتناب‌ناپذیر می‌تواند منجر به ساختار شکنی کسب‌وکارهای سنتی و ظهور کسب‌وکارهای نوین می‌گردد (۳، ۱). بنابراین برای آنکه اقتصاد به حالت تعادل برگردد ناچار کارآفرینان باید فرصت‌های جدیدی خلق و روانه بازار ورزش کنند. از این‌رو هدف از این پژوهش شناسایی و تبیین فرصت‌های کارآفرینانه در بازارهای نوظهور و بازارهای در حال رکود کسب‌وکارهای ورزشی در دوران بحران همه‌گیری کووید-۱۹ بود. نتایج تحقیق حاضر نشان داد که فعالیت‌های تجاری نو، مشاوره خدمات تناسب اندام، سرگرمی‌های ورزشی، خدمات پزشکی ورزشی نو، آموزش‌های مجازی و کالاهای ورزشی از فرصت‌های نوظهور کسب و کارهای کرونایی بود که با نتایج نودهی و همکاران (۲۰۲۳) (۲۶)، فزلسفلو همکاران (۲۰۲۲)

(۶)، نافی و همکاران (۲۰۲۰) (۲۳)، میکائیا و همکاران (۲۰۲۳) (۲۹)، هامر و همکاران (۲۰۲۳) (۱۲)، پتینسون و همکاران (۲۰۲۲) (۳۰)، عموزاده و همکاران (۲۰۲۱) (۵)، سلیمانی و همکاران (۲۰۲۰) (۲۴)، ریزوندی و همکاران (۲۰۲۰) (۲)، ریتز و پدرسون (۲۰۲۰) (۱) هم‌خوانی داشت.

نودهی و احمدی (۱۴۰۱) به بررسی پیامدهای شیوع ویروس کرونا بر کسب‌وکارهای ورزشی استان گلستان پرداختند. نتایج پژوهش نشان داد که از جمله پیامدهای شیوع کرونا بر گردشگری ورزشی استان گلستان شامل تعطیلی کمپ‌های گردشگری ورزشی، بیکاری نیروها، تبدیل خدمات گردشگری ورزشی به نیازهای ثانویه و حضور نیروهای انسانی گردشگری ورزشی در بخش‌ها و صنایع دیگر بود. همچنین پیامدهای شیوع کرونا بر مجموعه‌های ورزشی استان گلستان شامل تعطیلی مجموعه‌های ورزشی و بیکاری نیروهای حاضر و پیامدهای شیوع کرونا بر تولیدی‌ها و فروشگاه‌های اقلام ورزشی شامل تعطیلی تولیدی‌ها و فروشگاه‌های ورزشی، تبدیل کالاهای ورزشی به نیازهای ثانویه، مشکلات مالی تولیدی‌ها و فروشگاه‌های ورزشی بود. با این حال، توسعه حمایت‌های بیمه‌ای و ارائه خدمات از طریق صندوق‌های حمایتی دولت در زمان شیوع کرونا برای کسب و کارهای ورزشی لازم به نظر می‌رسد (۲۳). به زعم سلیمانی و همکاران (۲۰۲۰) عوامل موثر بر همگام‌سازی صنعت ورزش ایران با شیوع ویروس کووید-۱۹ را عوامل فنی، مدیریتی، حمایتی و فروش می‌داند. فعالیت‌های تجاری نو می‌توانند شامل راه اندازی استارت‌آپ‌های ورزشی،

در حال ظهور نیز وجود دارند و یافته‌های تحقیق حاضر می‌تواند در راستای فرصت‌های اشاره شده در این زمینه باشد.

از دیگر فرصت‌های کارآفرینانه ارائه خدمات مرتبط با سلامتی از طریق مشاوره خدمات تناسب‌اندام بود که در دوران بحران، علاقه‌مندی افراد به مراقبت از سلامت و تناسب اندام بیشتر می‌شود. در نتیجه، ارائه خدمات مشاوره در زمینه تغذیه، برنامه‌های تمرینی و تناسب اندام می‌تواند فرصتی مناسب برای کارآفرینان در بازارهای نوظهور باشد. با نتایج تحقیقات قزلسفلو و چوری (۱۴۰۰) و پتینسون و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۲۲) هم‌راستا است (۳۰،۶). قزلسفلو و چوری (۱۴۰۰) پیش‌بینی واحد خدمات در شبکه‌های مجازی برای ارائه مشاوره را پیشنهاد دادند. همچنین پتینسون و همکاران (۲۰۲۲) در مطالعات خود اظهار داشتند که کسب و کارهای موفق دوران بحران بر اساس نیازهای مشتریان تعیین می‌گردد. لذا سازمان‌های پیشرو در این شرایط با نیازسنجی مناسب شرایط بقاء خود را از طریق فراهم نمودن خدمات اصلی متناسب با بحران تأمین می‌نمایند. در همین راستا، توجه به قابلیت‌های فناوری اطلاعات و شبکه‌های مجازی که در مطالعات سانتوز<sup>۳</sup> (۲۰۲۰) و قزلسفلو و همکاران (۲۰۲۲) اشاره گردیده است راه کار اساسی برای ارائه خدمات بدون حضور افراد و به صورت رضایت‌کننده بود (۲۸،۶).

آموزش‌های مجازی از دیگر فرصت‌های نوظهور کارآفرینی ورزش در دوران اپیدمی کرونا بود. با توجه به محدودیت‌های فیزیکی و اجتماعی که به علت بحران

ارائه خدمات ورزشی جدید و یا توسعه محصولات ورزشی جدید باشند. بحران همه‌گیری کووید ۱۹ باعث شده است که مردم به دنبال راه‌های جدیدی برای فعالیت‌های ورزشی باشند. این امر فرصت مناسبی را برای ایجاد فعالیت‌های تجاری جدید در این حوزه ایجاد کرده است.

فعالیت‌های تجاری نو یکی از بازارهای نوظهور در حوزه ورزشی، ایجاد فعالیت‌های تجاری جدید است. این فعالیت‌ها می‌توانند شامل راه‌اندازی استارت‌آپ‌های ورزشی، ارائه خدمات ورزشی جدید و یا توسعه محصولات ورزشی جدید باشند. بحران همه‌گیری کووید ۱۹ باعث شده است که مردم به دنبال راه‌های جدیدی برای فعالیت‌های ورزشی باشند. این امر فرصت مناسبی را برای ایجاد فعالیت‌های تجاری جدید در این حوزه ایجاد کرده است. این نتیجه با نتایج تحقیق ریتر و پدرسن (۲۰۲۰) و لیتنر و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۲۱) هم‌راستا است (۳۱،۱). نتایج تحقیق ریتر و پدرسن (۲۰۲۰) نشان می‌دهند که شرکت‌ها نیاز دارند تا با تغییرات ناشی از بحران کرونا در مدل‌های کسب و کار خود سازگار شوند و راهکارهای مناسب برای مواجهه با چالش‌های جدید ارائه دهند. در همین زمینه نوآوری لیتنر و همکاران (۲۰۲۱) در حوزه ورزش، با ابداع بازی‌های بدون حضور تماشاگران اصطلاحاً «بازی‌های ارواح، فرصتی خلاقانه در ایجاد فرصت‌های کارآفرینانه ورزشی بود که از طریق شبیه‌سازی صدا و جلب هیجان تماشاگران، تجربه مشابهی را برای بینندگان تلویزیونی فراهم می‌کند. این فرصت‌های کارآفرینی در بازارهای

<sup>3</sup> . Santos

<sup>1</sup> . Litner etal

<sup>2</sup> . Pattinson

بروز می‌کند، آموزش‌های مجازی و آنلاین در حوزه ورزش و تناسب اندام به طور گسترده‌تری مورد توجه قرار می‌گیرند. این فرصت می‌تواند برای کارآفرینانی که توانایی ارائه آموزش‌های مجازی در این زمینه را دارند، به عنوان یک بازار جذاب و درآمدزا محسوب شود. نتیجه این تحقیق با نتایج تحقیق نودهی و همکاران (۲۰۲۳) (۲۶)، سلیمان‌پور و همکاران (۲۰۲۱) (۳۰)، هامر و همکاران (۲۰۲۳) (۱۲) و کورتز و جانسون (۲۰۲۰) (۴) هم‌راستا است. کورتز و جانسون (۲۰۲۰) به ارائه مدل مدیریتی برای شرکت‌های B2B برای مدیریت بحران کرونا و پیروسی پرداختند که یکی از حوزه‌های اساسی تبدیل دیجیتال است. نودهی و همکاران (۲۰۲۳) و همچنین سلیمان‌پور و همکاران (۲۰۲۱) با تاکید بر قابلیت راه اندازی کانال‌های مجازی در دوران کرونا به این نتیجه رسیدند که هرچند ارتباط حضوری لازمه توسعه کسب و کارها می‌باشد، ولی استراتژی ارائه خدمات آن لاین و بویژه مدیریت این خدمات از طریق ارائه خدمات در زمان‌های مطلوب گردشگران تا میزان چشمگیری می‌تواند پیامدهای مخرب تعطیلی سازمان‌ها را کنترل نماید (۳۰، ۲۳). هامر و همکاران (۲۰۲۳) نیز بیان داشتند که آموزش ورزش در قالب‌های مختلف، راهکاری برای مشارکت بیشتر افراد در فعالیت‌های بدنی در جهت تأمین سلامت و تندرستی افراد جامعه است و موضوع "ایجاد حس تقاضا به ورزش مبتنی بر فناوری‌های نوین" را مطرح کردند.

خدمات پزشکی ورزشی نو با توجه به اهمیت سلامت در دوران بحران، خدمات پزشکی ورزشی

نوظهوری می‌تواند فرصتی مناسب برای کارآفرینان باشد. این حوزه شامل ارائه خدمات پزشکی و تشخیصی ورزشی، توسعه تکنولوژی‌های پزشکی مبتنی بر ورزش، بهبود روش‌های ترمیمی و فیزیوتراپی و ارائه راهکارهای بهبود عملکرد ورزشی می‌شود. نتیجه با نتیجه تحقیق ریزوندی و همکاران (۱۳۹۹) هم‌راستا است (۲). ریزوندی و همکاران (۱۳۹۹) درخواست از وزارت بهداشت و درمان و جامعه پزشکیان برای طراحی دستورالعمل‌های بهداشتی خاص اماکن ورزشی را پیشنهاد دادند. بحران همه‌گیری کووید ۱۹ باعث شده است که مردم به دنبال راه‌های جدیدی برای پیشگیری از آسیب‌های ورزشی باشند. این امر فرصت مناسبی را برای ارائه خدمات پزشکی ورزشی نو ایجاد کرده است. با توجه به محدودیت‌های تردد در دوران کرونا و تعطیلی باشگاه‌ها و مراکز تفریحی، سرگرمی‌های ورزشی می‌تواند به عنوان یکی از فرصت‌های کارآفرینانه مد نظر قرار گیرد. در دوران بحران، افراد به دنبال راه‌هایی برای سرگرمی و تفریح در خانه می‌باشند. ارائه سرگرمی‌های ورزشی آنلاین و خلاقانه، مانند کلاس‌های تمرین، رقابت‌های مجازی و بازی‌های ورزشی، می‌تواند فرصت مناسبی برای کارآفرینان در بازارهای نوظهور باشد. از سوی دیگر با تاکید متخصصان حوزه سلامت در ارتقاء اعاد سلامتی و ورزش در خانه فروش کالاهای ورزشی از دیگر فرصت‌های نوظهور کارآفرینی می‌باشد. با توجه به افزایش علاقه‌مندی به ورزش و تناسب اندام، تقاضا برای کالاهای ورزشی نیز افزایش می‌یابد. این شامل تجهیزات ورزشی، لباس‌ها و وسایل مربوط به تمرینات ورزشی می‌شود. بنابراین، فروش و توزیع کالاهای

ورزشی در بازارهای نوظهور می‌تواند فرصتی مناسب برای کارآفرینان باشد.

اما نتایج پژوهش حاضر مؤید آن بود که کسب و کارهای حوزه فعالیت‌های رسانه ورزشی، باشگاه‌های ورزشی، رویدادهای ورزشی زنده، گردشگری ورزشی، فعالیت‌های تجاری سنتی و خدمات پزشکی ورزشی سنتی وارد مرحله رکود شدند.

رکود کسب و کارهای گردشگری ورزشی بارزترین پیامد کرونا به دلیل تعطیلی کلیه رویدادهای ورزشی بود. محدودیت‌های سفر و تعطیلی‌های ناشی از همه‌گیری، صنعت گردشگری ورزشی را به شدت تحت تأثیر قرار داد. این امر فرصت‌هایی را برای شرکت‌هایی که خدمات گردشگری ورزشی جایگزین یا مقرون به صرفه‌تر ارائه می‌دهند، ایجاد کرد. به عنوان مثال، شرکت‌هایی که تورهای ورزشی آنلاین یا تورهای ورزشی محلی ارائه می‌دهند، می‌توانند از این فرصت‌ها بهره‌مند شوند. کارآفرینان می‌توانند با ارائه تجربه‌های گردشگری ورزشی منحصر به فرد و خلاقانه، جذابیت بیشتری به مقصد توریستی خود ببخشند و به بازارهای جدید دسترسی پیدا کنند. این تحقیق با نتیجه تحقیق مومانگچو و همکاران (۲۰۲۲) هم‌راستا است (۳۲). در مطالعه مومانگچو و همکاران (۲۰۲۲) تأثیر علی شیوع کووید-۱۹ بر استارت آپ‌ها و تعطیلی‌ها توسط صنعت مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. تجزیه و تحلیل نشان داد که ۲۹ صنعت وجود دارد که در آنها استارت آپ‌ها افزایش یافته است. ۲۳ صنعت وجود داشت که در آنها استارت آپ‌ها کاهش یافته است. همچنین ۲۱

صنعت را شناسایی کرد که تعطیلی آنها افزایش یافته است. ۱۸ صنعت وجود داشت که تعطیلی کسب و کار در آنها کاهش یافت.

همچنین به تعویق افتادن رویدادهای ورزشی و یا برگزاری رویدادهای ورزشی بدون حضور هواداران بسترساز غیرفعال شدن کسب و کارهای این بخش از صنعت ورزش گردید. این امر فرصت‌هایی را برای شرکت‌هایی که خدمات و محصولات مربوط به رویدادهای ورزشی مجازی یا آنلاین ارائه می‌دهند، ایجاد کرد. به عنوان مثال، شرکت‌هایی که نرم‌افزارهای پخش زنده رویدادهای ورزشی یا محصولات مجازی مانند توپ‌های فوتبال مجازی ارائه می‌دهند، می‌توانند از این فرصت‌ها بهره‌مند شوند یا رویدادهای ورزشی کوچکتر و محلی را برگزار کنند و به جذب علاقه‌مندان به ورزش و رویدادهای ورزشی در بازارهای در حال رکود کمک کنند. نتیجه این تحقیق با نتایج تحقیقات ریزوندی و همکاران (۱۳۹۹) (۲) و شاهوزیان و همکاران (۲۰۲۲) (۳۳) و راتن (۲۰۲۰) (۳) هم‌راستا است. ریزوندی و همکاران (۱۳۹۹) حذف موانع دینی و ایدئولوژیک در خصوص جذب رویدادهای بین‌المللی را پیشنهاد دادند. راتن (۲۰۲۰) در تحقیق خود تأثیر بزرگ بحران COVID-19 بر صنعت ورزش از جمله لغو رقابت‌ها، تأثیرات اقتصادی و اجتماعی بزرگ، و تغییرات در مدل‌های کسب و کار و عملکرد اقتصادی صنعت ورزش نشان دادند. این نتایج نشان می‌دهند که کارآفرینی در صنعت ورزش می‌تواند به عنوان یک راهبرد موثر برای مدیریت بحران‌ها و

بهره‌برداری از فرصت‌های جدید در مواجهه با شرایط نامطمئن و پیچیده مورد استفاده قرار گیرد. شاه‌وزیان و همکاران (۲۰۲۲) بیان داشتند که مهمترین دغدغه متولیان اقتصاد در دوران کرونا تعطیلی کامل و یا تعطیلی موقت بسیاری از مشاغل بود. در واقع مدیریت منابع انسانی بیکار به یک چالش اساسی در این دوران مبدل گشته بود. هر چند پیش‌بینی بسته‌ها و ارائه وام‌های حمایتی اولین راه‌کار دولتمردان در این زمینه بود، اما این راه‌کار در کوتاه مدت هم نتوانست اثرات اقتصادی مورد قبولی را ایجاد نماید.

بلیط فروشی، حق پخش تلویزیونی و فروش محصولات باشگاه‌ها از منابع درآمدی اصلی می‌باشد که اپیدمی کرونا و ویروس و محدودیت‌های تجمع و قرنطینه باعث شد که بسیاری از باشگاه‌های ورزشی تعطیل شوند یا فعالیت خود را محدود کنند. این امر فرصت‌هایی را برای شرکت‌هایی که خدمات ورزشی آنلاین یا خانگی ارائه می‌دهند، ایجاد کرد. به عنوان مثال، شرکت‌هایی که برنامه‌های ورزشی آنلاین یا تجهیزات ورزشی خانگی ارائه می‌دهند، می‌توانند از این فرصت‌ها بهره‌مند شوند. در چنین شرایطی که کلیه مسابقات ورزشی تعطیل شده و یا به تعویق افتاد رسانه‌های فعال در صنعت رویداد بحران جدیدی را تجربه کرد. هر چند همه‌گیری کووید ۱۹ باعث افزایش تقاضا برای محتوای ورزشی آنلاین شد. این امر فرصت‌هایی را برای شرکت‌هایی که محتوای ورزشی آنلاین تولید یا توزیع می‌کنند، ایجاد کرد. به عنوان مثال، شرکت‌هایی که محتوای ویدئویی ورزشی آنلاین

یا پادکست‌های ورزشی تولید می‌کنند، می‌توانند از این فرصت‌ها بهره‌مند شوند. ارائه رسانه ورزشی آنلاین و خلاقانه می‌تواند فرصتی مناسب برای کارآفرینان در بازارهای در حال رکود باشد. این شامل پلتفرم‌های مجازی، وبسایت‌ها، برنامه تلویزیونی و سایر رسانه‌های مرتبط با ورزش است. این نتیجه با نتایج تحقیق ریزوندی و همکاران (۱۳۹۹) (۲) و سانتوز و همکاران (۲۰۲۰) (۲۸) هم‌راستاست. ریزوندی و همکاران (۱۳۹۹) امکان برگزاری کلاس خصوصی با سقف دو نفره و برگزاری رویدادهای آنلاین ورزشی پیشنهاد دادند. همچنین امکان تغییر کاربری اماکن ورزشی با هدف درآمدزایی (مثلاً استفاده از فضای سالن‌های ورزشی به عنوان انبار وسایل و تجهیزات سایر کسب و کارها، مثلاً انبار اقلام خوراکی، پوشاک، لوازم برقی و غیره) پیشنهاد دادند. سانتوز و همکاران (۲۰۲۰) معتقد بودند که صنعت رویداد بیشترین آسیب را از اپیدمی ویروس کرونا تجربه کرد که پیامدهای مخرب آنها تا سال‌های متمادی غیرقابل جبران می‌باشد. اما در همین شرایط سازمان‌های ورزشی رویداد با صداگذاری هیاهو و تشویق تماشاگران در پخش زنده مسابقات. مجموعه‌های ورزشی جدا از نوع و اندازه همیشه در شروع مسابقه و برگزاری آن‌ها مملو از جمعیت و شلوغی می‌باشد و در هر دقیقه بر اساس اتفاقات جریان بازی در صدای تماشاگران و مردم تشویق‌ها مختلفی ایجاد می‌شود که جذابیت خاصی حتی برای بینندگان تلویزیونی دارد. با توجه به اینکه در این دوره، امکان حضور تماشاگران مقدور نیست، برای آنکه هیجان تماشای بازی‌ها از رسانه‌ها کم نشود

می‌دهند، می‌توانند از این فرصت‌ها بهره‌مند شوند. بررسی روند کسب و کارها در کشورهای اروپایی مویدانست که امکان افزایش سرمایه‌گذاری شرکت‌های نوظهور در این دوره، هم در بازارهای جدید و هم در تولید محصولات جدید بالاست چون در اکثر کشورهای با بازارهای نوظهور، نیروی کار ارزان است و به‌همین علت بسیاری از این کسب‌وکارهای جوان با احتمال بیشتری به سودآوری می‌رسند (۱۰). این نتیجه با نتیجه تحقیق ریتر و پدرسن (۲۰۲۰) هم‌راستا است (۱). راهکارهای تحقیق ریتر و پدرسن (۲۰۲۰) شامل استفاده از یک رویکرد پنج مرحله‌ای برای تحلیل تأثیر بحران کرونا بر مدل‌های کسب و کار می‌شود. این پنج مرحله شامل: شروع با مدل کسب و کار "قدیمی"، تحلیل درآمد، تحلیل نحوه ارائه ارزش، بررسی تأثیر بر قابلیت‌ها و شناسایی فرصت‌ها و تدابیر می‌باشد. بنابراین پیشنهاد می‌شود کارآفرینان برای کاهش تهدیدات و ادامه حیات با قدرت، باید ایده‌ها و فرصت‌های جدید را براساس شرایط موجود شناسایی و بهره‌برداری نمایند. پایان این دوره به معنای بازگشت به دوره قبل از بحران نیست با توجه به ویژگی‌های این دوره و تغییر رفتار و عادات مشتریان، کسب‌وکارها و شرکت‌ها باید خود را با موقعیت جدید بازار و مصرف‌کنندگان سازگار کنند در مجموع، این نتایج نشان می‌دهد که بحران‌های جهانی می‌تواند فرصت‌های جدیدی برای کارآفرینان ورزشی ایجاد کند. کارآفرینانی که می‌توانند به نیازهای جدید بازارهای در حال رکود پاسخ دهند، می‌توانند از این فرصت‌ها برای ایجاد کسب‌وکارهای موفق استفاده کنند.

نوآوری جدیدی انجام شده است که کمک می‌کند تا در شبیه‌سازی صدای محیطی استودیوهای شلوغ مورد استفاده قرار گیرد.

از سوی دیگر به دنبال عدم برگزاری رویدادهای ورزشی رقابتی حوزه پزشکی ورزشی سنتی نیز وارد رکود گردید. همه‌گیری کووید ۱۹ باعث کاهش مراجعه بیماران به کلینیک‌های پزشکی ورزشی شد. اما از سوی دیگر این امر فرصت‌هایی را برای شرکت‌هایی که خدمات پزشکی ورزشی آنلاین یا از راه دور ارائه می‌دهند، ایجاد کرد. به عنوان مثال، شرکت‌هایی که نرم‌افزارهای ارزیابی سلامت ورزشی یا خدمات مشاوره ورزشی آنلاین ارائه می‌دهند، می‌توانند از این فرصت‌ها بهره‌مند شوند. در همین زمینه می‌توان به مطالعه کیمبرلی و همکاران (۲۰۲۰) اشاره داشت که با آموزش ساده مجازی تکنیک‌های فیزیوتراپی و همچنین فروش کالاهای مربوط به سلامت و بازتوانی ورزشکاران با شعار در مان در خانه توانستند مزیت‌های رقابتی بی‌شماری را کسب نمایند که به نظر می‌رسد این استراتژی از خلاءهای اصلی کسب و کارهای ورزشی دوران کرونا در کشور بود (۱۴).

واضح است که تغییرات ایجاد شده در سبک زندگی کرونایی فعالیت‌های تجاری سنتی را با چالش اساسی روبه‌رو کرد. همه‌گیری کووید ۱۹ باعث کاهش تقاضا برای محصولات و خدمات ورزشی سنتی شد. این امر فرصت‌هایی را برای شرکت‌هایی که محصولات و خدمات ورزشی جدید یا نوآورانه ارائه می‌دهند، ایجاد کرد. به عنوان مثال، شرکت‌هایی که لباس‌های ورزشی ضد باکتری یا کفش‌های ورزشی هوشمند ارائه

خدمات ورزشی، استفاده از فناوری‌های جدید برای ارائه تجربیات ورزشی نوین و ارائه خدمات ورزشی به گروه‌های خاص.

- با توجه به اهمیت بالای "مشاوره خدمات تناسب اندام" در هر دو نوع بازار، ارائه این خدمات به صورت آنلاین می‌تواند فرصت مناسبی برای کارآفرینان باشد. این خدمات می‌تواند شامل موارد زیر باشد: ارائه مشاوره تغذیه و رژیم غذایی، ارائه برنامه‌های ورزشی و ارائه مشاوره روانشناسی ورزشی.

- با توجه به اهمیت بالای "سرگرمی‌های ورزشی" در بازارهای نوظهور، توسعه سرگرمی‌های ورزشی جدید می‌تواند فرصت مناسبی برای کارآفرینان باشد. این سرگرمی‌ها می‌تواند شامل این موارد باشد: ایجاد بازی‌های ورزشی جدید،

برگزاری مسابقات ورزشی مجازی و ارائه خدمات ورزشی تفریحی: مانند تورهای ورزشی، کمپ‌های ورزشی، و یا پارک‌های ورزشی.

بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که توسعه کسب و کارهای ورزشی دوران کرونا مستلزم آن است که کارآفرینان برای کاهش تهدیدات و ادامه حیات با قدرت، باید ایده‌ها و فرصت‌های جدید را براساس شرایط موجود شناسایی و بهره‌برداری نماید. پایان این دوره به معنای بازگشت به دوره قبل از بحران نیست با توجه به ویژگی‌های این دوره و تغییر رفتار و عادات مشتریان، کسب‌وکارها و شرکت‌ها باید خود را با موقعیت جدید بازار و مصرف‌کنندگان سازگار کنند. بنابراین پیشنهاد می‌شود برنامه استراتژیک و بلندمدتی برای کسب‌وکار خود داشته باشند. یکی از راه‌حل‌های ایجاد عرضه و تقاضا، نوآوری در فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی می‌باشد و پیشنهاد می‌شود تجهیز به فن‌آوری‌های دیجیتال و ارتباطی در بستر فضای مجازی بیشتر و گسترده‌تر شود خدمات ورزشی به سوی مجازی محور شدن سوق پیدا کند.

با توجه به نتایج پیشنهاد می‌شود:

- دولت در دوره شیوع بیماری کرونا حمایت از کسب‌وکارهای ورزشی را مورد توجه قرار دهد. با افزایش حمایت‌های دولت اثرات رکود تقاضا جبران می‌شود. همچنین حمایت دولت از کسب‌وکارها منجر به دسترسی به منابع مالی در جهت کم کردن هزینه‌ها می‌شود.

- تمرکز بر فعالیت‌های تجاری نوین در بازارهای نوظهور: با توجه به اهمیت بالای "فعالیت‌های تجاری نوین" در بازارهای نوظهور، پیشنهاد می‌شود که کارآفرینان بر این حوزه تمرکز کنند. این حوزه شامل ایده‌هایی مانند: استفاده از پلتفرم‌های آنلاین برای ارائه

## References

1. Ritter T, Pedersen CL. Analyzing the impact of the coronavirus crisis on business models. *Industrial Marketing Management*. 2020;88:214-224.
2. Rizvandi A, Sadegh Afroozeh M, Jalilvand M. Identify sports businesses in the Covid 19 crisis and provide solutions. *Sport Management Studies*. 2020;12(61):17-34. (Persian)
3. Rattan V. Coronavirus disease (Covid-19) and Sport entrepreneurship. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*. 2020 Jul.
4. Cortez RM, Johnston WJ. The Coronavirus crisis in B2B settings: Crisis uniqueness and managerial implications based on social exchange theory. *Industrial Marketing Management*. 2020;88:125-135.
5. Amuzadeh Z, Naderian Jahromi M, Hoseini MS, Salimi M. The effect of marketing in social media on brand process and consumer behavior in Iran superior Football League. *Sport Management*. 2020;12(2):41-50. (Persian)
6. Ghezselfloo H, Choori A. Developing a Mixed Marketing Ethical Model for Online Sports Stores in the Corona Period Based on Brand-Consumer Approach. *Sport Management Studies*. 2021;13(69):293-323.
7. Donthu N, Gustafsson A. Effects of COVID-19 on business and research. *Journal of Business Research*. 2020;117:284-289.
8. VafaiNia S. Marketing in post COVID-19 era: A guide for marketing managers. Research Institute of Management (ERIM). 2020. (Persian)
9. Wang Y, Hong A, Li X, Gao J. Marketing innovations during a global crisis: A study of China firms' response to COVID-19. *Journal of Business Research*. 2020;116:214-220.
10. He H, Harris L. The impact of Covid-19 pandemic on corporate social responsibility and marketing philosophy. *Journal of Business Research*. 2020;116:176-182.
11. Naidoo V. Firm survival through a crisis: The influence of market orientation, marketing innovation and business strategy. *Industrial Marketing Management*. 2010;39(8):1311-1320.
12. Hammerschmidt J, Huertas M, González-Serrano KP, Calabuig F. Sport entrepreneurship: the role of innovation and creativity in sport management. *Review of Managerial Science*. 2023.
13. Kantar G. Coronavirus outbreak's impact on China's consumption. [Internet]. 2020 [cited 2020 Apr 28]. Available from: <https://mp.weixin.qq.com/s/OptUHteL3zGVHahnDoIRDg>
14. Haines KJ, Berney S. Physiotherapists during COVID-19: usual business, in unusual times. *Journal of Physiotherapy*. 2020.

15. Lacznia GR, Burton RH, Murphy R. Sports Marketing Ethics in Today's Marketplace. *Sport Marketing Quarterly*. 2019;8(4):43-53.
16. Dzandu MD. Antecedent, behaviour, and consequence (a-b-c) of deploying the contact tracing app in response to COVID-19: Evidence from Europe. *Technological Forecasting & Social Change*. 2023;187:122217.
17. Belda PR, Cabrer-Borrás B. Necessity and opportunity entrepreneurs: Survival factors. *International Entrepreneurship and Management Journal*. 2018;14(2):249-264.
18. Brown R, Rocha A, Cowling M. Financing entrepreneurship in times of crisis: Exploring the impact of COVID-19 on the market for entrepreneurial finance in the United Kingdom. *International Small Business Journal*. 2020;38(5):380-390.
19. Batjargal B, Mickiewicz T, Stam E, Wennberg K. Crises, Covid-19, and Entrepreneurship: Introduction to the Virtual Special Issue. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 2023;47(3):651-661.
20. Newman A, Obschonka M, Block J. Small Businesses and Entrepreneurship in Times of Crises: The Renaissance of Entrepreneur-Focused Micro Perspectives. *International Small Business Journal*. 2022;40(2):119-129.
21. Achraf A, Mataruna-Dos-Santos LJ, Consortium ECLB. Effects of COVID-19 Home Confinement on Eating Behaviour and Physical Activity: Results of the ECLB-COVID19 International Online Survey. *Nutrients*. 2020;12:1583.
22. Lee Y, Kim J, Mah S, Karr A. Entrepreneurship in Times of Crisis: A Comprehensive Review with Future Directions. *Entrepreneurship Research Journal*. 2023.
23. Nafei M, Andoroja L, Saiednia HR. The paradigm model of ethical social media marketing activities with emphasis on brand value and customer response. *Ethic in Science and Technology*. 2020;15(1):151-160. (Persian)
24. Solimani M, Barani M, Inanloo S, Khojasteh A. Modeling Customer Buying Behavior Sports Stores at The Time of the Corona Virus Outbreak (Proceedings and Post-Futures). *Sport Management Studies*. 2020;12(62):291-314. (Persian)
25. Liu Y, Shankar V, Yun W. Crisis Management Strategies and the Long-Term Effects of Product Recalls on Firm Value. *Journal of Marketing*. 2017;81(5):30-48.
26. Noudehi M, Ahmadi M, Ebrahimi V. Identification and ranking of factors affecting sports tourism entrepreneurship in the post-corona era. *Management and Entrepreneurship in Sport*. 2023;1(1):18-41.
27. Davari A, RezaZadeh A. Modeling structural equations with PLS software. Tehran: University Jihad Publications; 2016. (Third Edition)

- 28.Santos LJM-D. Events in the sports industry. Information Technology innovations in Economics, Finance, Accounting, and Law. 2020;19(7):8-13.
- 29.Pattinson S, Cunningham JA. Entrepreneurship in times of crisis. The International Journal of Entrepreneurship and Innovation. 2022;23(2):71-74.
- 30.Soleymanpoor M, Amini M, Shirmohammadi Y, Shahnazari A. Creating and Explaining Entrepreneurial Tourism Model during COVID-19 Pandemic (Case Study: East Azerbaijan and West Azerbaijan Provinces). Journal of Geography and Regional Development. 2021;19(1):352-323.
- 31.Leitner MC, Richlan F. Analysis System for Emotional Behavior in Football (ASEB-F): matches of FC Red Bull Salzburg without supporters during the COVID-19 pandemic. Humanities and Social Sciences Communications. 2021;8(14):1-11.
- 32.Mumoungcho H, Son J, Noh M, Rahman T, Kim YS. A Causal Analysis of COVID-19 Outbreak on Start-ups and Closures by Industry. Smart Media Journal. 2022;11(7):9. doi: 10.30693/smj.2022.11.7.9
- 33.Shahvazian S, Hashemi Gheinani F. The Challenges of Human Resource Management During the Transition Period of Corona Pandemic Crisis and Providing Solutions in Iran Hotel Holding Industry. Tourism Management Studies. 2020;15(0):217-252.