



شماره ۴ دوره ۲ زمستان ۱۴۰۱

فصلنامه مدیریت دانش در ورزش دانشگاه آزاد اسلامی واحد سنندج

## شناسایی شاخص‌های پیشرو در تعیین ارزش طول عمر مشتری در ورزش

ماهرخ رجبی<sup>۱</sup>، مژگان خدامرادپور<sup>۲</sup>، مظفر یکتایار<sup>۳\*</sup>، رشاد حسینی<sup>۴</sup>

۱- دانشجوی دکتری، گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران. ۲- استادیار گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران. ۳- دانشیار گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران (نویسنده مسئول). ۴- دانشکده مهندسی برق و کامپیوتر، دانشکده فنی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

E-mail: myektayar@gmail.com

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۹/۰۴

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۶/۲۷

### چکیده

پژوهش حاضر به منظور شناسایی شاخص‌های پیشرو ارزش طول عمر مشتری در باشگاه‌های ورزشی تدوین شده است. این پژوهش به لحاظ هدف، کاربردی و از منظر ماهیت و روش آمیخته (اکتشافی متوالی) است. پژوهش در دو بخش کیفی و کمی انجام شد. نمونه بخش کیفی را ۱۸ نفر از خبرگان و متخصصان ورزشی و در بخش کمی ۳۸۴ نفر از مدیران ورزشی باشگاه‌های ورزشی تشکیل می‌دادند. انتخاب نمونه در بخش کیفی به روش غیر تصادفی هدفمند با رویکرد گلوله برفی انجام گرفت و داده‌ها با مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته جمع‌آوری گردید. در بخش کمی از روش نمونه‌گیری خوشه‌ای و تصادفی طبقه‌ای حجم نمونه انتخاب و از پرسشنامه خروجی از بخش کیفی داده‌ها جمع‌آوری گردید. در مرحله کیفی از روش‌های آماری تکنیک دلفی و در مرحله کمی از معادلات ساختاری استفاده شده است. تحلیل‌های آماری با نرم‌افزارهای اس.پی.اس.اس و آموس انجام گرفت. نتایج گویای این است که پیشرانهای ارزش طول عمر مشتری به عوامل نه‌گانه (سخت‌افزاری، نرم‌افزاری، مالی، راهبردی، اجتماعی، انگیزشی، رفتاری، فرآیندی و اجرایی) بستگی دارد. لذا شناسایی شاخص‌های پیشرو بر ارزش طول عمر مشتری در باشگاه‌های ورزشی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است و مدیران، با در نظر گرفتن مؤلفه‌های عوامل انگیزشی، اجرایی و رفتاری زمینه رضایت و وفاداری مشتریان، اعتماد و اطمینان در آنان را بهبود بخشیده و همچنین با مورد توجه قرار دادن عوامل راهبردی و مالی، وضعیت آتی مشتریان را پیش‌بینی نمایند.

**واژه‌های کلیدی:** پیشران‌ها، ارزش طول عمر مشتری، ورزش

در عصر حاضر پارادایم ایجاد ارزش برای مشتری و حفظ مزیت رقابتی فراتر از متمرکز شدن صرف بر روی کیفیت خدمات و رضایت مشتری است (Segarra-Moliner & Moliner-Tena, 2016). ارزش مشتری معیار اساسی و پروکسی خوبی از ارائه ارزش در سازمان را نشان می‌دهد، به‌گونه‌ای که ارزش مشتری، سنگ محک ارزشیابی سازمان‌های امروزی به حساب می‌آید (McCarthy & Fader, 2018). مفهوم ارزش در زمینه‌های مختلف با تعاریف متفاوتی عرضه می‌شود. اصطلاح ارزش به طور معمول به رضایت کلی اشاره می‌کند که یک مشتری در قبال استفاده از محصول یا خدمات دریافت می‌کند (Nazari, 2019). ارزش واقعی مشتری را در هر سازمانی با تکیه بر ارزش ایجاد شده توسط آن سازمان برای مشتریان و به تناسب آن ارزش بازگردانده شده توسط مشتریان به سازمان تعریف کرده است.

از دیدگاه مشتری، ارزش زمانی رخ می‌دهد که مزایای به دست آمده از مصرف یک محصول یا خدمات از هزینه‌هایی که بابت آن متحمل شده است، بیشتر شود (Zhang, Gu, & Jahromi, 2019). برای برآوردن نیازهای مشتریان باید ارزش‌های مورد نیاز آنان را شناسایی نمود و ارزش‌های منحصر به فردی به آن‌ها ارائه داد. یک سازمان باید نیازهای مشتریان را درک کرده و این اطلاعات را در کل سازمان به ابزاری برای پیش‌بینی آینده و برآورده ساختن نیازهای مشتری تبدیل سازد (Rizvandi, Tojari, & Esmaili, 2018). رقابت بر سر ایجاد ارزش برای مشتری، سازمان‌ها را به سمت شکل‌گیری استراتژی‌های جدیدی سوق می‌دهد و شاه‌کلید سازمان در تدوین استراتژی‌های خلق ارزش محسوب می‌گردد. سازمان‌های بازارگرا و مشتری مدار به جای رقابت بر سر قیمت به حفظ و ارتقای وفاداری مشتری از طریق ارزش‌آفرینی به‌عنوان ابزاری جدید در بازاریابی می‌اندیشند. ارزش‌آفرینی سبب ایجاد وفاداری در مشتری شده و او را به مدت طولانی و گاهی به صورت دائم به سازمان وفادار نگه می‌دارد (Castéran et al., 2017).

ارزش طول عمر مشتری یک متغیر رفتاری تقسیم بازار است؛ به عبارت دیگر ارزش طول عمر مشتری ازجمله ابزارهای مورد استفاده مدیران برای تقسیم‌بندی مشتریان به‌منظور ارائه خدمات بهتر و به‌کارگیری استراتژی‌های مناسب بازاریابی برای هر دسته از مشتریان است (Jasek, Vrana, Sperkova, Smutny, & Kobulsky, 2019). ارزش طول عمر مشتری که از آن با ارزش دوره‌ای عمر نیز یاد می‌شود، موضوع محوری و هسته‌ای ارزش مشتری را شکل می‌دهد و درک مفهوم آن یکی از بخش‌های کلیدی تحقیقات مرتبط با ارزش مشتری است. از آنجایی که همه مشتریان جذابیت مالی ندارند، منابع محدود سازمان باید صرف مشتریان با ارزش شود (Albadvi & Teimourpour, 2020). رفتار یکسان با همه مشتریان باعث می‌شود مشتریانی که ارزش کمی برای سازمان دارند ارزش مشتری را برای سازمان کاهش دهند؛ بنابراین، روشی برای کشف ارزش مشتری در سازمان به‌شدت مورد نیاز است. روش ارزش طول عمر مشتری روشی است که ارزش داده‌شده توسط سازمان را به مشتری و ارزشی را که مشتری در طول مدت رابطه بین این دو به سازمان می‌دهد متصل می‌کند (Khajvand, Zolfaghar, Ashoori, & Alizadeh, 2011). اندازه‌گیری ارزش طول عمر مشتریان راهی برای رتبه‌بندی مشتریان است. از مهم‌ترین کاربردها این است که سازمان به‌راحتی می‌تواند با محاسبه وزن شاخص‌های مهم و تأثیرگذار استخراج‌شده، رفتار احتمالی مربوط به هر کدام از مشتریان را در آینده براساس آن پیش‌بینی کند و راهبرد متناسب با آن‌ها را به کار گیرد (Cheng-Hsui Chen, 2001). ارزش طول عمر مشتری یک مفهوم مهم در دسته‌بندی، انتخاب و حفظ مشتریان بوده و نقش اساسی را در فرآیندهای تصمیم‌گیری بازی می‌کند. محاسبه ارزش طول عمر مشتری نوعی سلاح استراتژیک و مزیت رقابتی در افزایش سودآوری و تشخیص مشتریانی با سودآوری بیشتر به شمار می‌رود و از مهم‌ترین مفاهیمی است که برای بخش‌بندی بازار استفاده می‌شود (Moeini, 2013). ارزش مشتری با دانستن ارزش تولیدشده در این زمان از کل سود ایجاد شده برای آینده سازمان قابل مشاهده است (Buttle & Maklan, 2015). طراحی مدل‌های مختلف در صنایع گوناگون مؤید ادعای اهمیت ارزش طول عمر مشتری در سودآوری سازمان‌ها است. AboElHamd, Shamma & Saleh, (2020)<sup>1</sup> در پژوهش خود با عنوان «به حداکثر رساندن مقدار طول عمر مشتری استفاده از برنامه‌نویسی پویا:

<sup>1</sup>. AboElHamd, Shamma & Saleh

پیمادهای نظری و عملی» به این نتیجه دست یافتند که مدل‌های ارزش کیفیت عمیق و مدل رنگین کمان نسبت به مدل‌های سنتی برنامه‌نویسی پویا عملکرد بهتری دارند و نتایج قابل‌انکا را بدون تخمین بیش از اندازه اقدامات یا تولید اقدامات غیرواقعی ایجاد می‌کنند. این کار عمدتاً بر روی فرایند تصمیم‌گیری مارکوف، برنامه‌ریزی پویایی تقریبی به عنوان مثال؛ (یادگیری تقویت و بالاخره مدل ارزش کیفیت عمیق و مدل رنگین کمان) تمرکز دارد. در پژوهشی دیگر (Mosavi & Amiri Oghdaie, 2020) با عنوان «تحقیقات بازاریابی در انقلاب صنعتی چهارم، استفاده از تحلیل کلان داده‌ها و «یادگیری ماشین» برای ارائه ارزش به مشتری» نتایج پژوهش در قسمت خوشه‌بندی شامل شناسایی ۲۰ مؤلفه را در رابطه با ارزش‌های مدنظر مشتریان شناسایی کردند که به طول عمر آن‌ها می‌افزاید از جمله این شاخص‌ها (امکانات منطقه‌ای، کیفیت خدمات، تمیزی و بهداشت هتل، زیبایی فضا و چیدمان داخلی، قیمت‌گذاری و ...) بود. استادی و عبدالهی (۱۳۹۹)، با ارائه فرمول ریاضی جدیدی برای محاسبه ارزش درک شده مشتریان، این ارزش را بر اساس ذهنیت مشتری پیش از خرید محاسبه نمودند. آن‌ها اعلام نمودند که این ارزش بافاصله گرفتن ذهنیت مشتری از مبلغ پرداختی او برای یک محصول یا خدمت در محاسبه ارزش طول عمر اهمیت زیادی پیدا می‌کند. در پژوهشی دیگر، (Agababaei, Nazari, & Haji Heydari, 2020) با طراحی و پیاده‌سازی سیستم پیشنهاد دهنده به مدیران در خصوص قیمت‌گذاری هوشمند براساس ارزش مشتری اظهار داشتند کاربرد سیستم پیشنهادی، تشخیص ارزش خدمات عرضه شده در ذهن مشتریان هدف نسبت به رقبا و کمک به قیمت‌گذاری بر مبنای ارزش است. همچنین نبی زاده و روحانی (۱۳۹۹) در تحقیقی دیگر مدل خوشه‌بندی و پیش‌بینی طول عمر مشتریان مبتنی بر روش‌های داده‌کاوی طراحی گردید. بررسی تحقیقات مختلف صورت گرفته نشان داد در پیش‌بینی کلاس مشتریان عملکرد شبکه‌های عصبی با دقت ۹۹/۵۶ درصد نسبت دیگر الگوریتم‌ها بهتر بوده است؛ بنابراین باید به اقتضای سازمان مورد مطالعه و داده‌هایی که در آن شکل گرفته است را مدنظر قرار داده و تلاش شود تا مدلی که بیشترین درست‌نمایی را با شرایط موجود دارد، ارائه گردد (Fader, Hardie, & Lee, 2005).

باشگاه‌های ورزشی به عنوان یکی از اجزای صنعت ورزش، مهم‌ترین ابزار خدمت‌رسانی (خدمات مصرفی، انسانی و حرفه‌ای) در جامعه محسوب می‌شوند و پی بردن به این موضوع که مشتریان چقدر و چرا از خدمات راضی‌اند، از مواردی است که باشگاه‌ها برای حفظ رضایت مشتریان و ادامه روند مراجعه آن‌ها باید موردتوجه قرار دهند (Saatchian, Safari, Rasooli, Eskandari, & Elahi, 2013). بدیهی است در چنین بازار گسترده‌ای که تعداد مشتریان آن غیرقابل محاسبه و متعاقب آن نیازهای بسیار متنوع و متفاوت است، هیچ سازمانی نمی‌تواند از عهده ارائه خدمات ایده آل به تمام مشتریان برآید. همچنین نمی‌توان برای تمامی مشتریان از شیوه بازاریابی واحدی استفاده کرد، از این‌رو برای حفظ رابطه با مشتری، شناخت نیازها، رفتارها و سلیقه‌های مشتریان در باشگاه‌های ورزشی امری ضروری محسوب می‌شود (Haghighi, Hazave Hesar Maskan, Ashkani, & Abasi, 2017). در حال حاضر، باشگاه‌های ورزشی برای جلب توجه مشتریان در حال رقابت هستند، در واقع هر مشتری نیازها، انتظارات و رفتارهای متفاوتی دارد، بنابراین از ارائه‌دهندگان خدمات ورزشی انتظار دارند که با آن‌ها رفتار یکسانی نداشته باشد. مشتری نه تنها ترجیحات، انتظارات و نیازهای متفاوت بلکه درآمد و مشخصات متفاوت هزینه نیز دارد، بنابراین باید این رفتارهای مختلف نیز مدیریت شود (Monalisa, 2018). بخش‌بندی بازار همچنین سبب می‌شود بازار نامتجانس به خرده بازارهایی با خصوصیات متجانس تقسیم شود (Rusta, 2010). لذا شناسایی عوامل مؤثر بر ارزش طول عمر مشتریان می‌تواند مدیران را در مدیریت بهتر و ارزش‌آفرینی برای مشتریان خود راهنمایی نماید. (Amadi, Benar, Rostami, & Saeedi, 2019) در مدل مدیریت دانش مشتری و ارزش ویژه برند بر ارزش طول عمر مشتریان باشگاه‌های ورزشی شهر رشت به این نتیجه رسیدند که مدیریت دانش مشتری و ارزش ویژه برند دو عامل تأثیرگذار بر ارزش طول عمر مشتریان باشگاه‌های شهر رشت بوده و همچنین این مدل قادر به اندازه‌گیری سود حاشیه مشتریان است.

از آنجایی که باشگاه‌های ورزشی یکی از مهم‌ترین نهادهای خدماتی در توسعه ورزش به شمار می‌آیند که در سه بعد همگانی، قهرمانی و حرفه‌ای تأثیرگذار می‌باشند. امروزه این باشگاه‌ها با چالش‌های جدی مواجه هستند زیرا خدمات ورزشی دارای ویژگی‌هایی هستند که کار بازاریابان را سخت‌تر می‌کند. خدمات ورزشی نه تنها قابل لمس نبوده و تنها به صورت یک تجربه در ذهن مشتری جای می‌گیرند بلکه در لحظه دارای کیفیت متغیر هستند که به عوامل بسیاری در درک آن بستگی دارند (Aaron & Smith, 2015). سوء مدیریت‌ها، عدم انجام تعهدات از سوی باشگاه، ارائه خدماتی بسیار معمولی و بدون در نظر گرفتن نیاز

مشتریان، فعالیت‌های یکسویگر و مبتنی بر سود باشگاه‌ها، سبب ایجاد چالش‌های زیادی برای باشگاه‌ها و مشتریان گردیده است، چنانچه مشتریان غالباً وفاداری و تعهد لازم را نسبت به باشگاه‌های خود ندارند و احساس می‌کنند که ارزش ویژه‌ای را در ازای هزینه‌های پرداخت‌شده، دریافت نمی‌کنند. از سویی دیگر اکثر باشگاه‌های ورزشی به‌واسطه عدم دسترسی به روشی یکپارچه جهت تفکیک مشتریان و ارزش‌گذاری آن‌ها، متحمل هزینه‌های فراوان حفظ و جذب مشتری می‌باشند و به علت عدم پایش تغییر رفتار مشتریان در طول دوره‌های استفاده از خدمات و عدم پیگیری دلایل خروج مشتریان از سویی دیگر، باشگاه‌ها را نه تنها از منافع حاصل از مشتری بی‌نصیب می‌کند بلکه منافع ناشی از مشتریان جدیدی را که به‌واسطه آن‌ها نصیب سازمان خواهند شد، نیز از بین می‌برد و حتی ممکن است باعث تبلیغات منفی برای سازمان گردد. به همین منظور، ضرورت وجود ابزاری برای ارزش‌گذاری و پایش تغییرات رفتار مشتریان دسته‌بندی مشتریان و پیش‌بینی سوددهی آنان با استفاده از ارزش طول عمر مشتری برای هر دو بخش گیرندگان خدمات و تأمین‌کنندگان حائز اهمیت است. با توجه به اینکه پیش‌تر نیز اشاره گردید از آنجایی‌که عوامل مؤثر بر ارزش دوره عمر مشتری در هر صنعتی به فراخور ویژگی‌های آن صنعت منحصر به فرد است. بررسی تحقیقات مختلف صورت گرفته نشان داده نکته‌ای که جهت انجام محاسبات ارزش طول عمر مشتری باید در نظر گرفت این است که محاسبه ارزش طول عمر مشتری بسته به اینکه در چه صنعت و سازمانی مورداستفاده قرار می‌گیرد، کاملاً متغیر است و نمی‌توان از یک معادله ثابت برای سنجش چرخه ارزش طول عمر همه مشتریان و عوامل مؤثر بر این دوره در صنایع مختلف بهره برد؛ بنابراین باید به اقتضای سازمان مورد مطالعه و داده‌هایی که در آن شکل گرفته است را مدنظر قرار داده و تلاش شود تا مدلی که بیشترین درست‌نمایی را با شرایط موجود دارد، ارائه گردد (Fader et al., 2005). از اهداف این تحقیق می‌توان به ارائه یک مدل علمی بر پایه نظرات خبرگان و مدیران باشگاه‌های ورزشی نام برد و از منظر کاربردی کلیه باشگاه‌های ورزشی به دلیل وجود شرایط و خدمات ثابتی که عرضه می‌نمایند، می‌توانند از مدل ارائه‌شده جهت مدیریت مشتریان و تخصیص بهینه منابع که منجر به سود بیشتر خواهد شد، استفاده نمایند. با تحلیل اطلاعات گذشته یک مشتری (روند تغییرات) نسبت به عملکرد او در آینده اظهارنظر کرده و رفتار و عملکرد او را به سمتی که منافع باشگاه را افزایش دهند سوق دهند. تاکنون، پژوهش‌های اندکی بر این موضوع تمرکز کرده‌اند و خلاء اینگونه پژوهش‌ها در حوزه مدیریت ورزشی محسوس است، بر این اساس محققان برآنند تا با استخراج شاخص‌ها و عوامل مؤثر بر ارزش طول عمر مشتری در ورزش، از این روش به پیش‌بینی ارزش دوره عمر مشتری بپردازد. الگویی که با استفاده از آن بتوان نتایج این سنجش را جهت نگهداشت و جذب مشتریان به کار برد و بتوان راهکارهای مناسب جهت ارائه خدمات بهتر به مشتریان در باشگاه‌های ورزشی ارائه نمود.

## روش‌شناسی

تحقیق حاضر به لحاظ هدف، کاربردی بوده و از منظر ماهیت و روش، آمیخته توسعه‌ای - اکتشافی متوالی است. در این تحقیق برای استخراج مدل مفهومی تحقیق، ابتدا با تمرکز بر مصاحبه‌های عمیق و سؤالات نیمه ساختاریافته با خبرگان و متخصصان دانشگاهی (استادان حوزه مدیریت ورزشی و مدیران باشگاه‌ها) فهرستی از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر ارزش طول عمر مشتری شناسایی شد. حجم نمونه در بخش کیفی با استفاده از روش غیر تصادفی هدفمند و رویکرد گلوله برفی تعداد ۱۸ نفر از خبرگان (استادان دانشگاهی و مدیران متخصص ورزشی) که در حوزه‌های مرتبط با موضوع پژوهش مشتمل بر مدیریت ورزشی، مدیریت منابع انسانی، مدیریت اماکن ورزشی و بازاریابی ورزشی تخصص داشتند، شناسایی شده و با آن‌ها مصاحبه مستقیم انجام شد و یا از پرسشنامه باز پاسخ استفاده گردید. پس از به اشباع رسیدن محتوای مصاحبه‌ها عوامل تحلیل گردیده و در نهایت ابزار تحقیق ساخته شد. در بخش کمی جامعه آماری پژوهش حاضر شامل کلیه مدیران و کارشناسان ورزشی غرب و شمال غرب کشور بودند که تعداد آن‌ها نامحدود است. برای تعیین حجم نمونه در قسمت کمی نیز از روش نمونه‌گیری خوشه‌ای استفاده شده که تعداد ۳۸۴ نفر به‌دست آمده است. روش‌های آماری مورداستفاده در مرحله اول دلفی و تکنیک شانون و در مرحله کمی تحقیق از تحلیل عاملی تأییدی استفاده گردید. تحلیل‌های آماری به وسیله دو نرم‌افزار SPSS ۲۵ و AMOS ۲۶ انجام گرفت.

جدول ۱. توزیع فراوانی و درصد فراوانی ویژگی‌های جمعیت شناختی مدیران و کارشناسان باشگاه‌های ورزشی

جنسیت	فراوانی	درصد فراوانی	سطح تحصیلات	فراوانی	درصد فراوانی
مرد	۲۷۱	۷۰/۵	فوق دیپلم	۱۸۷	۴۸/۶
			لیسانس	۱۳۶	۳۵/۴
زن	۱۱۳	۲۹/۴	فوق لیسانس	۵۴	۱۴/۰
			دکتری	۷	۱/۸
کل	۳۸۴	۱۰۰	کل	۳۸۴	۱۰۰
سن	فراوانی	درصد فراوانی	استان محل خدمت	فراوانی	درصد فراوانی
کمتر از ۳۰ سال	۸۶	۲۲/۳	زنجان	۹۷	۲۵/۲
			کردستان	۸۳	۲۱/۶
۳۰-۴۰ سال	۱۲۲	۳۱/۷	اردبیل	۶۶	۱۷/۱
			کرمانشاه	۵۹	۱۵/۳
بالای ۴۰ سال	۱۷۶	۴۵/۸	آذربایجان شرقی	۴۱	۱۰/۶
			آذربایجان غربی	۳۸	۹/۰
کل	۳۸۴	۱۰۰	کل	۳۸۴	۱۰۰

## یافته‌ها

انتخاب حلقه صاحب‌نظران بخش بسیار مهمی از روش دلفی است. آگاهی این گروه، از موضوع مورد نظر، تضمین خوبی برای کیفیت بالای نتایج دلفی است؛ بنابراین حلقه اعضای دلفی در این پژوهش، براساس تخصص انتخاب شدند نه براساس فرآیند انتخاب تصادفی. پژوهشگر، حلقه دلفی را براساس آگاهی‌شان از موضوع موردنظر انتخاب نمود (Turoff & Linstone, 2002). بر همین اساس، در این پژوهش ابتدا فهرست استادان دانشگاهی و مدیران متخصص ورزشی پس از اطلاع‌رسانی راجع به موضوع پژوهش و فرآیند آن، ۱۸ نفر از این فهرست، برای انجام مصاحبه، زمان لازم را در اختیار پژوهشگران قرار گرفت. پس از آن در مرحله اول، مصاحبه‌ای نیمه ساختار یافته ترتیب داده شد. در این مصاحبه‌ها، سعی پژوهشگران بر آن بود که ابتدا رویکرد و نگاه متخصصان به موضوع ارزش طول عمر مشتری را مورد کنکاش قرار داده و مهم‌ترین و پیش‌رانه‌های آن از نگاه متخصصین را شناسایی نماید و سپس یافته‌های حاصل از مرور منابع را با آن‌ها در میان گذاشته و نظر آن‌ها را جویا شود. در این گفت‌وگوها همچنین یافتن میزان موافقت متخصصان با نگاه بومی و محلی به ارزش طول عمر مشتری در باشگاه‌های ورزشی به این مقوله مدنظر پژوهشگر بود.

## جامعه و نمونه آماری در بخش کیفی

جامعه آماری در بخش کیفی شامل خبرگان صاحب‌نظر و آگاه به موضوع (دارای ۱۰ سال سابقه کار مرتبط، نخبه دانشگاهی و داشتن مدرک ارشد یا دکتری تخصصی) بودند. تعداد ۱۸ نفر از افراد صاحب نظر، متخصص و استادان دانشگاهی رشته مدیریت ورزشی به صورت غیر تصادفی و هدفمند، براساس تسلط نظری، تجربه، تخصص، تمایل و دسترسی با اولویت مبنی بر داشتن ویژگی‌های سطح تحصیلات و تحصیلات مرتبط، سابقه کار و سابقه مدیریت در هیات‌های ورزش همگانی و تألیفات کتاب و مقاله انتخاب شدند.

## جدول ۲. ویژگی‌ها و سوابق نمونه کیفی

ردیف	محل خدمت	سمت	سطح تحصیلات		سابقه خدمت		سابقه مدیریت		تالیفات	
			ارشد	دکتری	۱۰ الی ۲۰ سال	بیش از ۲۰ سال	کمتر از ۱۰ سال	بیش از ۱۰ سال	کتاب	مقاله
P1	دانشگاه	عضو هیات علمی	*	*	*			*	*	*
P2	باشگاه آمادگی جسمانی	کارشناس خبره	*		*	*	*			
P3	دانشگاه	عضو هیات علمی	*	*	*	*	*	*	*	*
P4	هیات ورزشهای همگانی	رئیس هیات سابق	*		*			*		*
P5	دانشگاه	عضو هیات علمی	*	*	*	*	*	*	*	*
P6	هیات ورزشهای همگانی	رئیس هیات	*	*	*	*	*	*	*	*
P8	دانشگاه	عضو هیات علمی	*	*	*	*	*	*	*	*
P9	باشگاه آمادگی جسمانی	کارشناس خبره	*		*	*	*	*	*	*
P10	دانشگاه	عضو هیات علمی	*	*	*	*	*	*	*	*
P11	دانشگاه	عضو هیات علمی	*	*	*	*	*	*	*	*
P12	دانشگاه	عضو هیات علمی	*	*	*	*	*	*	*	*
P13	دانشگاه	عضو هیات علمی	*	*	*	*	*	*	*	*
P14	دانشگاه	عضو هیات علمی	*	*	*	*	*	*	*	*
P15	هیات ورزشهای همگانی	نائب رئیس هیات	*		*	*	*	*	*	*
P16	فدراسیون ورزشهای همگانی	مدیر	*	*	*	*	*	*	*	*
P17	دانشگاه	عضو هیات علمی	*	*	*	*	*	*	*	*
P18	دانشگاه	عضو هیات علمی	*	*	*	*	*	*	*	*

داده‌های اولیه حاصل از ادبیات پیشینه و کدگذاری مصاحبه‌ها شامل ۱۱۶ مفهوم بود که توسط گروه تحقیق یکسان‌سازی و جمع‌بندی گردید. شاخص‌های جمع‌بندی شده مؤثر بر مؤلفه‌ها و شاخص‌های ارزش طول عمر مشتری در باشگاه‌های ورزشی برابر با ۶۳ شاخص شد. فهرست شاخص‌های جمع‌بندی شده حاصل از ادبیات پیشینه و مصاحبه‌ها در جدول شماره ۳ درج شده است.

## جدول ۳. شاخص‌های اولیه مؤثر بر ارزش طول عمر مشتری در باشگاه‌های ورزشی

کد آیتم‌ها	شاخص‌ها
A1	اختصاص دادن منابع مالی و بودجه
A2	شناسایی توسعه قابلیت‌های منابع انسانی
A3	مدیریت و برنامه‌ریزی تاکتیکی و استراتژیکی
A4	دسترسی آسان به اماکن ورزشی
A5	تمایل به خرید مجدد و ایجاد نرخ ماندگاری
A6	میزان قیمت‌گذاری رقابتی
A7	برقراری ارتباط مناسب با مشتریان
A8	پاسخگو بودن مدیران و مربیان باشگاه‌ها
A9	ارزش درک شده مشتری
A10	استفاده از مربیان متخصص و با دانش بالا
A11	برنامه ریزی برای اختصاص تخفیف و پاداش
A12	ایجاد اطمینان در مشتریان
A13	تأثیر وفاداری رفتاری مشتریان
A14	نظافت و رعایت اصول بهداشتی در باشگاه
A15	ایجاد تعهد عاطفی و رفتاری در مشتری
A16	وجود قوانین حمایتی در باشگاه (بیمه ورزشی و بیمه مسئولیت مدنی)
A17	داشتن اهداف متفاوت برای استفاده از خدمات باشگاه‌ها
A18	امکانات و تسهیلات لازم
A19	ایجاد تنوع و نوآوری در فعالیت‌های ورزشی

A20	باورهای و هنجارهای حاکم در جامعه
A21	حس رضایتمندی مشتریان
A22	افزایش سهم ورزش در بودجه خانوارها
A23	تصویر ذهنی مشتریان/درگیری ذهنی
A24	احساس مشتری به برند و نام باشگاه
A25	تأثیرافزایش رفاه عمومی
A26	وجود اماکن، تاسیسات و زیر ساخت‌های ورزشی
A27	خلق ارزش برتر با ذینفعان و تعامل با آنها
A28	اثربخشی خدمات و محصولات
A29	شناسایی و تحلیل محدودیت‌های امکانات سخت افزاری و نرم افزاری
A30	استفاده از تجهیزات و فناوری های به روز و مدرن
A31	ایجاد و مدیریت کردن روابط متقابل به نحو سود آور
A32	هدف‌گرا و عمل‌گرا بودن مدیران و مسئولان باشگاه‌ها
A33	ایجاد پل‌های ارتباطی مناسب با مشتریان باشگاه‌ها
A34	استفاده از منابع انسانی و مربیان با تجربه
A35	دارا بودن خانواده‌ها از تمکن مالی بالا
A36	توجه به خصوصی سازی در ورزش
A37	وجود ابزارهای ارتباطی مناسب
A38	کیفیت خدمات ارائه شده
A39	بهای تعیین شده برای استفاده از خدمات
A40	اثر ثبات اقتصادی و موضوعات روز کشور
A41	اقدامات محیط پژوهی در حوزه ورزش باشگاهی
A42	شناخت مشتری
A43	تجربه های خوشایند یا ناخوشایند مشتری
A44	ایجاد وفاداری نگرشی در مشتریان
A45	الگوهای ارزشی و رفتاری اعضای خانواده
A46	اجرای متنوع فعالیت‌های مکمل، فوق برنامه و توسعه‌ای
A47	شفافیت در تمام امور باشگاه
A48	افزایش بهره‌وری و کارایی مربیان فنی و تخصصی
A49	مدیریت زمان در باشگاه ها
A50	تبلیغات مناسب دهان به دهان
A51	تأثیر محیط خانوادگی افراد در گرایش به سمت ورزش
A52	اطلاع‌رسانی از فواید ورزش
A53	برگزاری دوره‌های ارتقا مربیگری
A54	نظارت حداکثری مدیران بر فعالیت‌های مربیان
A55	استفاده از چهره‌های سرشناس و نخبه ورزشی
A56	افزایش ارزیابی میدانی
A57	برگزاری برنامه‌های تفریحی و تفریحی
A58	شناسایی راه‌های درآمدزایی
A59	ساماندهی حقوق و مزایای مربیان
A60	توسعه و تعامل با هیات‌های ورزشی
A61	تأثیر هزینه‌های تعویض باشگاه (سوئچینگ)
A62	تأثیر تعهد حساب‌گرانه مشتری بر ارزش دوره عمر
A63	استفاده از تجهیزات الکترونیکی

پس از انجام مرحله اول و دوم تحلیل محتوای مصاحبه‌ها، پیش‌براه‌های ارزش طول عمر مشتری در ورزش از نگاه این ۱۸ متخصص استخراج شد. این کدها، در تناظر با کدهای مستخرج از منابع مرور گشته و کدهای مشترک حذف شد و در نهایت در مرحله سوم ۴۵ کد در ۹ دسته، به عنوان کدهای مؤثر بر ارزش طول عمر مشتری تعیین شد. نتایج نهایی بررسی شاخص‌های ارزش طول عمر مشتری در باشگاه‌های ورزشی در جدول ۴ آورده شده است.

جدول ۴. نتایج نهایی بررسی شاخص‌های ارزش طول عمر مشتری در باشگاه‌های ورزشی

شاخص‌ها	دسته	شاخص‌ها	دسته
محدودیت امکانات ورزشی	عوامل اجتماعی	اماکن ورزشی	عوامل سخت‌افزاری
باورها و هنجارهای اجتماعی		امکانات و تشکیلات	
سهم ورزش در بودجه خانوار		تجهیزات و فناوری	
محیط خانوادگی افراد	عوامل اجتماعی	استفاده از منابع انسانی باتجربه	عوامل نرم‌افزاری
الگوهای ارزشی خانواده‌ها		ارتباطات و هماهنگی	
اهداف مشتری	عوامل انگیزشی	مدیریت و برنامه‌ریزی	عوامل مالی
قوانین حمایتی		منابع مالی و بودجه	
دسترسی به اماکن ورزشی		ثبات اقتصادی	
میزان قیمت‌گذاری		تمکن مالی	
کیفیت خدمات		بهای استفاده از خدمات	
تخفیفات فصلی	عوامل رفتاری	برقراری ارتباط مناسب	عوامل راهبردی
رضایت مشتری		اثربخشی خدمات و محصولات	
وفاداری مشتری		خصوصی سازی	
تمایل به خرید مجدد	عوامل رفتاری	هدفگرا بودن مسئولان	عوامل فرآیندی
ایجاد اطمینان در مردم		تجربه مشتری	
تعهد رفتاری و عاطفی	عوامل اجرایی	شناخت مشتری	عوامل فرآیندی
سبک مدیریت		ارزش درک شده	
ارتباط با مشتری		تصور ذهنی مشتریان	
پاسخگویی			
تخصص و شاخص بودن مربیان			

به‌منظور اشیاع نظرات متخصصین در هر دو دور دلفی از آزمون رتبه‌های دلیو کندال (ضریب توافق  $W$ ) استفاده شد. نتایج در جدول ۳ نشان داده شده است.

جدول ۳. نتایج بررسی توافق خبرگان در دورهای دلفی

Table 3. The results of experts' agreement in Delphi rounds

	دور اول first round	دور دوم second round
N	18	18
Kendall's W(a)	0/72	0/91
Chi-Square	16/645	16/891
Asymp.Sig	0/126	0/143
df	8	8

نتایج رتبه‌های کندال نشان می‌دهد با توجه به مقدار  $\chi^2$  دو در سطح خطای ۰/۰۵ معنی‌دار نیست لذا با اطمینان می‌توان گفت که تفاوت بین رتبه‌ها معنی‌دار نیست و اتفاق نظر میان اعضای پنل وجود دارد، همچنین عدد دلیو کندال به دلیل اینکه از ۰/۵ بالاتر است نشان‌دهنده ضریب توافق در حد نسبتاً بالایی می‌باشد.  
مرحله کمی تحقیق

پس از جمع‌آوری داده‌ها در مرحله دوم روش دلفی، به‌منظور یافتن میزان موافقت متخصصان با هر عامل، ابتدا میانگین عامل‌ها و وزن عامل‌ها با استفاده از تکنیک شانون محاسبه گردید. جدول شماره ۴ حاصل جمع و معدل نمرات هر شاخص و نیز هر دسته را نشان می‌دهد. همان‌گونه که در جدول نیز پیداست، دسته عوامل مالی شامل شاخص‌های منابع مالی و بودجه ثبات اقتصادی، تمکن مالی، بهای استفاده از خدمات، دارای بیشترین نمره و میانگین هستند و پس از آن به ترتیب دسته‌های انگیزشی



عوامل اجرایی و عوامل رفتاری از سوی متخصصان حائز اهمیت شناخته شده‌اند. در آخرین ردیف اهمیت نیز دسته اجتماعی قرار دارد.

جدول ۴. یافته‌های حاصل از مرحله دوم دلفی و تکنیک شانون

دسته	عوامل	جمع نمره	میانگین	میانگین دسته	بار اطلاعاتی عامل	وزن عامل بر اساس تکنیک شانون	میانگین وزن دسته
عوامل ساخت‌افزاری	اماکن ورزشی	۸۱	۴/۵۰	۴/۳۸	۱/۴۳۱	۰/۰۴۳۴۲	۰/۰۴۳۲۵
	امکانات و تشکیلات	۷۹	۴/۳۸		۱/۴۲۵	۰/۰۴۳۳۹	
	تجهیزات و فناوری	۷۷	۴/۲۷		۱/۴۰۹	۰/۰۴۳۲۶	
عوامل نرم‌افزاری	استفاده از منابع انسانی باتجربه	۸۷	۴/۸۳	۴/۳۳	۱/۴۲۶	۰/۰۴۳۵۹	۰/۰۴۳۲۸
	ارتباطات و هماهنگی	۷۳	۴/۰۵		۱/۴۱۶	۰/۰۴۳۳۱	
	وجود تبلیغات، انتشارات	۷۵	۴/۱۹		۱/۴۲۳	۰/۰۴۳۳۴	
	مدیریت و برنامه‌ریزی	۷۷	۴/۲۷		۱/۴۰۵	۰/۰۴۳۲۹	
عوامل مالی	منابع مالی و بودجه	۸۳	۴/۶۱	۴/۶۵	۱/۴۵۴	۰/۰۴۳۸۳	۰/۰۴۳۷۵
	ثبات اقتصادی	۸۶	۴/۸۹		۱/۴۳۷	۰/۰۴۳۶۱	
	تمکن مالی	۷۸	۴/۳۳		۱/۴۶۲	۰/۰۴۳۸۷	
	بهای استفاده از خدمات	۸۶	۴/۷۷		۱/۴۴۸	۰/۰۴۳۷۲	
عوامل راهبردی	ابزار ارتباطی مناسب	۶۳	۳/۶۶	۴/۴۴	۱/۴۵۱	۰/۰۴۳۷۶	۰/۰۴۳۴۵
	اثر بخشی خدمات	۸۹	۴/۹۴		۱/۴۲۶	۰/۰۴۳۴۰	
	ارزش برتر برای ذینفعان	۷۷	۴/۲۷		۱/۴۲۱	۰/۰۴۳۳۲	
	هدف‌گذاری و مدیریت	۷۹	۴/۳۸		۱/۴۳۷	۰/۰۴۳۶۱	
	خصوصی‌سازی	۸۵	۴/۷۲		۱/۴۱۳	۰/۰۴۳۲۹	
	مدیریت روابط سودمند	۸۸	۴/۸۹		۱/۴۲۹	۰/۰۴۳۴۲	
	تنوع فعالیت‌ها	۷۶	۴/۲۲		۱/۴۳۵	۰/۰۴۳۵۸	
	اقدامات محیط پژوهی	۸۱	۴/۵۰		۱/۴۰۷	۰/۰۴۳۲۸	
عوامل اجتماعی	محدودیت امکانات ورزشی	۷۲	۴/۰۰	۴/۱۶	۱/۴۲۱	۰/۰۴۳۳۳	۰/۰۴۳۳۱
	باورها و هنجارهای اجتماعی	۷۷	۴/۲۷		۱/۴۰۹	۰/۰۴۳۲۶	
	سهم ورزش در بودجه خانوار	۸۱	۴/۵۰		۱/۴۱۱	۰/۰۴۳۳۰	
	محیط خانوادگی افراد	۷۳	۴/۰۵		۱/۴۲۵	۰/۰۴۳۳۹	
	الگوهای ارزشی خانواده‌ها	۷۲	۴/۰۰		۱/۴۱۷	۰/۰۴۳۳۱	
عوامل انگیزشی	اهداف مشتری	۷۶	۴/۲۲	۴/۶۰	۱/۴۵۲	۰/۰۴۳۷۷	۰/۰۴۳۷۲
	قوانین حمایتی	۸۴	۴/۶۶		۱/۴۶۰	۰/۰۴۳۸۶	
	دسترسی به اماکن ورزشی	۸۵	۴/۷۲		۱/۴۳۹	۰/۰۴۳۶۴	
	میزان قیمت‌گذاری	۸۳	۴/۶۱		۱/۴۴۸	۰/۰۴۳۷۲	
	کیفیت خدمات	۸۹	۴/۹۴		۱/۴۵۷	۰/۰۴۳۷۹	
	تخفیفات فصلی	۸۱	۴/۵۰		۱/۴۳۵	۰/۰۴۳۵۸	
عوامل رفتاری	رضایت مشتری	۷۹	۴/۳۸	۴/۴۶	۱/۴۱۱	۰/۰۴۳۳۰	۰/۰۴۳۴۸
	وفاداری مشتری	۸۰	۴/۴۴		۱/۴۳۱	۰/۰۴۳۴۲	
	تمایل به خرید مجدد	۸۲	۴/۵۷		۱/۴۴۸	۰/۰۴۳۷۲	
	ایجاد اطمینان در مردم	۷۶	۴/۲۲		۱/۴۳۷	۰/۰۴۳۶۱	
	تعهد رفتاری و عاطفی	۸۵	۴/۷۲		۱/۴۲۵	۰/۰۴۳۳۹	
عوامل فرآیندی	تجربه مشتری	۷۸	۴/۳۳	۴/۴۱	۱/۴۳۵	۰/۰۴۳۵۸	۰/۰۴۳۳۹
	شناخت مشتری	۸۰	۴/۴۴		۱/۴۳۱	۰/۰۴۳۴۲	
	ارزش درک شده	۷۷	۴/۲۷		۱/۴۱۷	۰/۰۴۳۳۱	
	تصور ذهنی مشتریان	۸۳	۴/۶۱		۱/۴۰۷	۰/۰۴۳۲۸	
عوامل اجرایی	سبک مدیریت	۷۳	۴/۰۵	۴/۴۹	۱/۴۵۲	۰/۰۴۳۷۷	۰/۰۴۳۵۸
	ارتباط با مشتری	۷۹	۴/۳۸		۱/۴۲۵	۰/۰۴۳۳۹	
	پاسخگویی	۸۲	۴/۵۷		۱/۴۳۹	۰/۰۴۳۶۴	
	تخصص مربیان	۸۷	۴/۸۳		۱/۴۶۰	۰/۰۴۳۸۶	
	شاخص بودن مربیان	۸۴	۴/۶۶		۱/۴۰۹	۰/۰۴۳۲۶	

به منظور ارائه مدل و تعیین روابط بین عوامل استخراج شده از نظرات خبرگان پرسشنامه تحقیق احصاء گردید. این پرسشنامه‌ها بین ۳۸۴ نفر از مربیان باشگاه‌های ورزشی مدیران و روسای هیات‌های ورزشی توزیع شد. با توجه به نامحدود بودن، پراکندگی و گسترده بودن جامعه مورد نظر، انتخاب حجم نمونه با استفاده از روش نمونه‌گیری خوشه‌ای انجام شد. جهت بررسی طبیعی بودن توزیع متغیرها از آزمون چولگی و کشیدگی استفاده گردید.

#### جدول ۵. نرمال بودن داده‌ها بر اساس توزیع طبیعی

Table 5. Normality of data based on natural distribution

ارزیابی توزیع نرمال بودن متغیرها				
مؤلفه	چولگی	خطای معیار	کشیدگی	خطای معیار
عوامل سخت‌افزاری	-۰/۲۶۶	۰/۱۲۹	-۰/۷۹۹	۰/۲۵۶
عوامل نرم‌افزاری	-۰/۲۲۱	۰/۱۲۹	-۰/۵۹۵	۰/۲۵۶
عوامل مالی	-۰/۲۴۰	۰/۱۲۹	-۰/۶۴۷	۰/۲۵۶
عوامل راهبردی	-۰/۱۱۵	۰/۱۲۹	-۰/۷۳۱	۰/۲۵۶
عوامل اجتماعی	-۰/۳۲۸	۰/۱۲۹	-۰/۸۴۳	۰/۲۵۶
عوامل انگیزشی	-۰/۴۶۱	۰/۱۲۹	-۰/۶۸۲	۰/۲۵۶
عوامل رفتاری	-۰/۱۵۹	۰/۱۲۹	-۰/۵۵۸	۰/۲۵۶
عوامل فرآیندی	-۰/۲۳۷	۰/۱۲۹	-۰/۷۵۳	۰/۲۵۶
عوامل اجرایی	-۰/۴۹۳	۰/۱۲۹	-۰/۷۶۱	۰/۲۵۶

بر اساس یافته‌های (جدول ۵) و دامنه در نظر گرفته شده از سوی صاحب‌نظران در رابطه با حد قابل قبول برای تصمیم‌گیری در خصوص توزیع طبیعی متغیرها ( $\pm 2$ ) می‌توان گفت که داده‌ها از توزیع نرمالی برخوردار بودند. در خصوص ارزیابی قابلیت اعتماد پرسشنامه که یکی دیگر از الزامات تأیید مدل اندازه‌گیری است. از دو روش آماری ضریب آلفای کرونباخ ارزیابی همسانی درونی پرسشنامه‌ها و روش پایایی ترکیبی یا پایایی سازه پرسشنامه استفاده شد. دلیل استفاده از روش پایایی ترکیبی در کنار ضریب آلفای کرونباخ این بود که ضریب آلفای کرونباخ وزن تمام آیتم‌های مربوط به یک متغیر را یکسان در نظر می‌گیرد؛ از این رو به منظور برآورد پایایی آیتم‌های مربوط به متغیرهایی که با رویکرد مدل‌سازی معادله ساختاری استفاده می‌شوند، روش پایایی ترکیبی نیز پیشنهاد می‌گردد (Sarstedt, Ringle, & Hair, 2017).

#### جدول ۶. اعتبار همگرا، واگرا، پایایی و همبستگی عامل‌ها

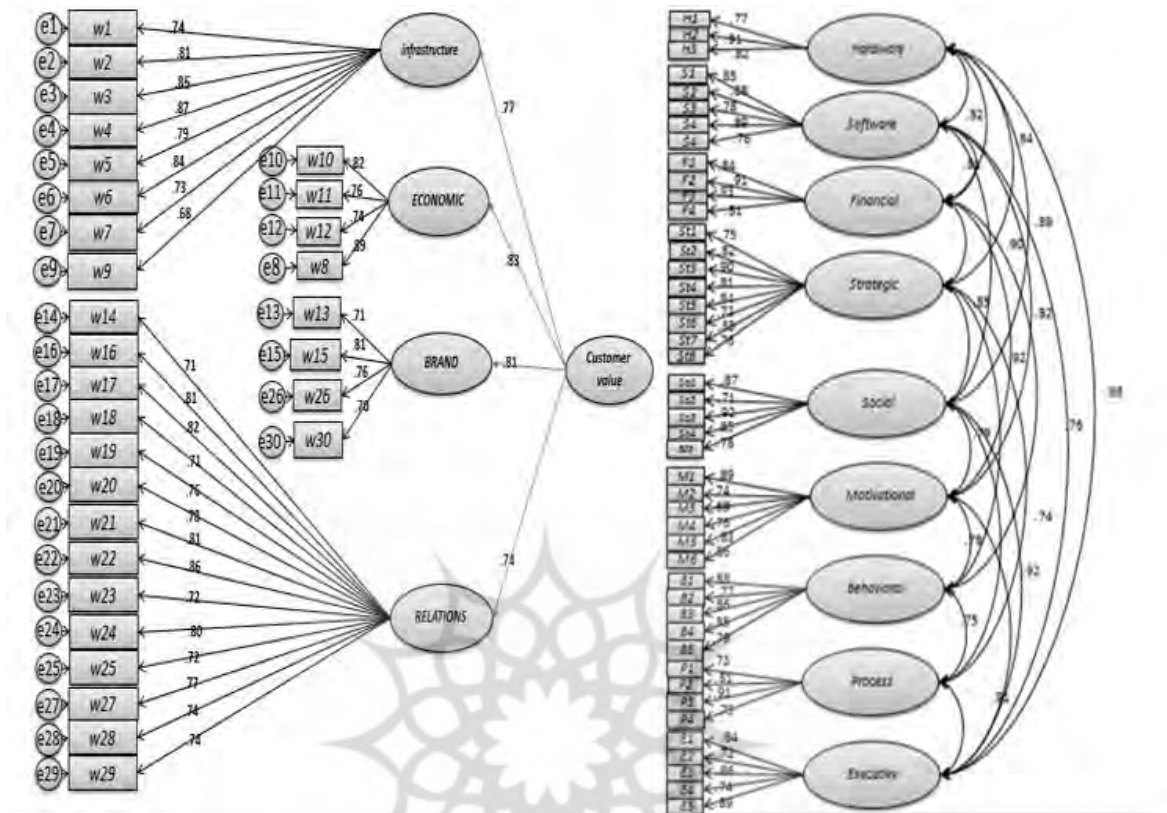
Table 6. Convergent, divergent, reliability and correlation of factors

عامل	CR	AVE	MSV	MAX R(H)	1	2	3	4	5	6	7	8	9
سخت‌افزای	۰/۸۲۳	۰/۶۶۲	۰/۳۸۱	۰/۹۱۱	۰/۶۱۲								
نرم‌افزای	۰/۸۰۳	۰/۶۱۴	۰/۳۲۹	۰/۸۹۷	۰/۶۹۸	۰/۷۲۶							
مالی	۰/۸۶۹	۰/۶۳۰	۰/۲۲۰	۰/۸۹۷	۰/۸۲۵	۰/۸۰۳							
راهبردی	۰/۸۴۲	۰/۶۴۳	۰/۳۱۵	۰/۸۷۱	۰/۷۳۶	۰/۶۸۷	۰/۶۵۸						
اجتماعی	۰/۹۲۷	۰/۶۵۲	۰/۲۸۹	۰/۸۳۷	۰/۵۸۶	۰/۵۰۴	۰/۶۳۲	۰/۵۹۴					
انگیزشی	۰/۸۹۱	۰/۶۷۹	۰/۳۶۵	۰/۸۶۹	۰/۷۴۲	۰/۷۳۲	۰/۸۹۳	۰/۷۵۶	۰/۷۲۰				
رفتاری	۰/۸۴۶	۰/۶۰۲	۰/۲۹۷	۰/۸۱۷	۰/۸۲۸	۰/۷۶۷	۰/۷۴۱	۰/۸۱۳	۰/۶۹۹	۰/۷۵۳			
فرآیندی	۰/۸۷۵	۰/۶۲۸	۰/۳۹۱	۰/۹۰۳	۰/۶۹۸	۰/۵۲۳	۰/۷۶۷	۰/۶۱۵	۰/۶۳۳	۰/۷۴۱	۰/۷۸۹	۰/۶۵۷	
اجرایی	۰/۸۱۳	۰/۶۷۴	۰/۳۴۶	۰/۸۷۷	۰/۸۲۵	۰/۷۴۸	۰/۷۳۵	۰/۸۴۳	۰/۷۵۶	۰/۷۱۴	۰/۷۶۴	۰/۸۶۵	۰/۸۱۲

CR>AVE, MAXRH>0.80, ASV<AVE, CR>0.7, AVE>0.5, MSV<AVE

جدول ۶ نتایج ارزیابی اعتبار بیرونی ابزار آزمون را نشان می‌دهد شاخص‌های واریانس استخراج شده، ارزیابی اعتبار همگرا بین مؤلفه‌ها را نشان می‌دهد. شاخص حداکثر واریانس به اشتراک گذاشته شده به منظور اعتبار واگرا در ابزار مورد استفاده قرار گرفت. از پایایی ترکیبی جهت برآورد پایایی استفاده گردید. بر اساس یافته‌ها ابزار آزمون دارای اعتبار و پایایی مناسبی است. پس از تحلیل عوامل، مدل نهایی ارزش طول عمر مشتری ارائه گردید. شکل شماره ۱ مدل نهایی ارزش طول عمر مشتری را نشان

می‌دهد. عوامل نه‌گانه سخت‌افزاری، نرم‌افزاری، مالی، راهبردی، اجتماعی انگیزشی، رفتاری، فرآیندی و اجرایی از پیشرانهای ارزش طول عمر مشتری در باشگاه‌های ورزشی می‌باشند.



شکل ۱- تحلیل عاملی تأییدی پرسشنامه ارزش طول عمر مشتری

کل شماره ۱ و جدول شماره ۷ نتایج ارزیابی برازش کلیت مدل پیشران‌های ارزش طول عمر مشتری را نشان می‌دهد. مهم‌ترین آماره برازش، آماره مجذور خی دو است، این آماره، میزان تفاوت ماتریس مشاهده شده و برآورد شده را اندازه می‌گیرد. این آماره به حجم نمونه بسیار حساس است، در صورتی که مقدار آماره بر درجه آزادی تقسیم شود و نتیجه از ۲ کمتر باشد، مناسب است در این پرسشنامه این مقدار برابر ۱/۵۱ است. سایر شاخص‌های نیکویی برازش مانند CFI (۰/۹۰)، GFI (۰/۹۱)، AGFI (۰/۹۹) هر سه با مقادیر بالای ۰/۹۰ و RMSEA (۰/۰۳۷) با مقدار کمتر از ۰/۰۵ به شاخص‌های استاندارد مربوطه نزدیک می‌باشند که نشان‌دهنده برازش قابل قبول و مطلوب مدل است.

جدول ۷. شاخص‌های برازش مدل ارزش طول عمر مشتری  
Table 7. Customer lifetime value model fit indices

RMSEA	AGFI	GFI	NFI	NNFI	CFI	$\chi^2/df$	Df	$\chi^2$	شاخص
۰/۰۳۷	۰/۹۹	۰/۹۱	۰/۹۰	۰/۹۳	۰/۹۰	۱/۵۱	۲۰۳	۳۰۷/۴۲	مقادیر

## بحث و نتیجه‌گیری

در این پژوهش مدل پیشران‌های ارزش طول عمر مشتری در ورزش مورد بررسی قرار گرفت. نتایج به دست آمده گویای این بود که پیشران‌های ارزش طول عمر مشتری در باشگاه‌های ورزشی به عوامل نه‌گانه سخت‌افزاری، نرم‌افزاری، مالی، اجرایی، راهبردی، اجتماعی، انگیزشی، رفتاری، فرآیندی بستگی دارد؛ بنابراین ارزش طول عمر مشتری که یک مفهوم مهم در دسته‌بندی، انتخاب و حفظ مشتریان بوده و نقش اساسی را در فرآیندهای تصمیم‌گیری و سیستم‌های توصیه‌کننده بازی می‌کند؛ تحت تأثیر

این عوامل قرار دارد. در همین راستا نتیجه تحقیقات معینی و همکاران (۲۰۱۳) نیز نشان داده است که محاسبه این ارزش نوعی سلاح استراتژیک و مزیت رقابتی در افزایش سودآوری و تشخیص مشتریانی با سودآوری بیشتر به شمار می‌رود و از مهم‌ترین مفاهیمی است که برای بخش‌بندی بازار استفاده می‌شود.

اماکن ورزشی، از اساسی‌ترین بخش‌های ساخت‌افزایی در حوزه ورزش و جزء مهمی از تأسیسات سازمان‌های انسانی به شمار می‌روند (Salimi, Hosseini, & Taqvaei, 2012). نتایج به دست آمده از پژوهش حاضر تاثیر قابل توجه عوامل ساخت‌افزایی در این الگو را نشان می‌دهد. بهره‌گیری از هنر معماری در ساخت ورزشگاه‌ها که شبانه‌روز محل مراجعه اقشار مختلف مردم هستند، از ویژگی‌های جوامع مترقی و متمدن برشمرده می‌شود و بی‌توجهی به نیازهای عمومی در ساخت اماکن ورزشی، ضمن این‌که اتلاف سرمایه ملی است، موجب زیان مدیران باشگاه‌ها و مشتریان می‌گردد و جبران آن آسان نخواهد بود؛ بنابراین برای تحقق این مسئله باید در هر پروژه عمرانی ورزشی، عوامل و متغیرهای اساسی تأثیرگذار در امر طراحی و ساخت، مورد توجه سازندگان این نوع اماکن قرار گیرد (Vazifeh Dan, Manouchehri Nejad, & Hakak Zadeh, 1399). تحلیل گران ورزشی باید اطلاعات مستند از موارد ایمنی و شاخص‌های علمی و معتبر استانداردسازی برای اماکن ورزشی تهیه کنند تا توجه آن‌ها را به سرمایه‌گذاری در ایمنی و استانداردسازی اماکن و فضاهای ورزشی معطوف دارند، زیرا احساس امنیت و رضایت مشتریان به‌عنوان مهم‌ترین و اصلی‌ترین منبع درآمد باشگاه‌ها و تیم‌های ورزشی با ایجاد محیط آرام و ایمن محقق می‌شود و در نتیجه افزایش تعداد مشتریان و وفاداری را به دنبال خواهد داشت. چنان‌که بسیاری از افراد با این هدف در یک مکان ورزشی حاضر می‌شوند؛ بنابراین رعایت این عوامل نه تنها ارزش طول عمر مشتریان را افزایش می‌دهد، بلکه سوددهی باشگاه نیز ارتقا می‌یابد که با تحقیقات زرگر و علاقه‌مندان (۲۰۱۹)، وظیفه دان ملاشاهی و همکاران (۱۳۹۹)، منتی و شعبانی مقدم (۱۳۹۷) و مدقالچی و همکاران (۱۳۹۷) همسو می‌باشد.

از دیگر یافته‌های این پژوهش، تأثیر عوامل نرم‌افزاری بر ارزش طول عمر مشتری است. هر سازمان ورزشی زمانی می‌تواند به اهداف خود به نحوه مؤثر دست یابد که از منابع موجود خود و یا منابع قابل دسترس به خوبی بهره گیرد. این منابع شامل مدیریت، برنامه‌ریزی مناسب، ارتباطات و هماهنگی، کارکنان و مربیان باتجربه و با دانش هستند و ارزش خود را زمانی نشان می‌دهند که مشتریان به‌عنوان یک منبع اصلی بتوانند راحت و مناسب از آن امکانات استفاده کنند و بهره کافی را از آن‌ها ببرند. کمیت، کیفیت و توزیع این منابع، تأثیر مستقیمی بر رشد یا افت ارزش طول عمر مشتری در ورزش دارد (Manafi, Nejad, Gohar Rostami, Purkiani, 2016). از نتایج همسو می‌توان به پژوهش معمارپور، حسن نایی، فتاح میاب و فرجاد (۲۰۱۹)، پیکری و همکاران (۲۰۱۵)، حسینی و همکاران (۱۳۹۸)، اشاره کرد. از نتایج ناهمسو نیز می‌توان به نتایج پژوهش منظمی و همکاران (۱۳۹۰) اشاره کرد که عوامل مدیریتی را در اولویت آخر مشارکت ورزشی می‌دانند.

از دیگر یافته‌های این پژوهش، تأثیر عوامل مالی بر ارزش طول عمر مشتری در ورزش است. به طور کلی منابع مالی و ثبات اقتصادی باشگاه ورزشی و همچنین میزان تخصیص بودجه و میزان درآمد باشگاه از خدماتی که ارائه می‌دهد از ارکان اصلی عوامل مالی و بودجه‌ای باشگاه هستند و بر ارزش طول عمر مشتری اثر زیادی دارند. در تبیین این موضوع می‌توان گفت، افزایش رشد اقتصادی و درآمد می‌تواند به عنوان عامل تأثیرگذار در شاخص توسعه و مبنایی برای سنجش میزان توسعه‌یافتگی در نظر گرفته شود (Ahmadvand & Amiri, 2009). یک جامعه ثروتمند قادر به تخصیص مبلغ بیشتری از منابع به توسعه زیرساخت‌های ورزشی (برای مثال، استادیوم‌ها، تجهیزات و فناوری نوین) است که ایجاد و توسعه مشارکت ورزشی بیشتری را در کشور به همراه خواهد داشت، چرا که بهبود وضعیت اقتصادی، با افزایش سطح رفاه مردم و این موضوع بالطبع، با افزایش تقاضای مردم برای ورزش همراه است و نقش بسزایی در توسعه سلامت یک جامعه دارد (Manuel Luiz & Fadal, 2011). از جمله نتایج همسو می‌توان به پژوهش ترابی، قربانی، باقری و طریقی (۲۰۱۵) و دلدار، کارگر و غفوری (۲۰۱۷)، اشاره کرد.

از دیگر یافته‌های این پژوهش تأثیر عوامل راهبردی است. در هر برنامه‌ریزی برای فعالیت‌های ورزشی نیاز به تعیین اهداف روشن و شفاف است و برنامه‌ریزی بدون هدف فاقد اثربخشی است. در تأیید این امر، بوشر (۲۰۰۹)، در ارزیابی میزان اثربخشی برنامه‌های ورزشی نخبگان به این نتیجه رسید که این برنامه‌ها علی‌رغم افزایش شرکت‌کنندگان در بخش‌های مختلف ورزش، اما اثربخش نبوده است و علت آن را در عدم تعیین اهداف مناسب و ایجاد ارتباطات مناسب در ابتدای تدوین برنامه دانسته‌اند. نتایج

تحقیق حاضر نشان می‌دهد که برای افزایش ارزش طول عمر مشتری ورزشی اثربخشی خدمات ارائه‌شده، تنوع فعالیت‌های ورزشی و تقویت ارتباطات مناسب بین مدیر، کارکنان و مشتریان باشگاه تأثیر بالایی دارد. در تأیید یافته‌های بالا، نتایج تحقیق عطایی سعیدی و همکاران (۱۳۸۸)، نیز نتیجه فوق را تأیید می‌کند زیرا آن‌ها نشان دادند که اثربخشی برنامه‌های ورزشی-تفریحی در بین دانش آموزان باعث افزایش سطح مشارکت اجتماعی و نشاط و شادابی دانش آموزان بوده است. عامل اثرگذار دیگر بر اثربخشی برنامه‌های ورزشی، توجه به نیازسنجی از اقصاء مختلف جامعه و امکانات و فرهنگ ساکنین هر منطقه است. برنامه‌ریزی بدون توجه به نیازهای اقصاء مختلف جامعه اثربخشی برنامه‌های ورزشی را تحت تأثیر قرار می‌دهد و از ارزش طول عمر مشتری خواهد کاست. به هر حال مدیران در زمان برنامه‌ریزی باید به تفاوت‌های فردی و تنوع برنامه‌ها توجه داشته باشند تا بتوانند تا حد امکان در جهت افزایش ارزش طول عمر افراد جامعه از طریق برنامه‌های ورزشی مبادرت ورزند. در این راستا نتایج تحقیقات کشر (۱۳۹۴) و عطایی سعیدی و همکاران (۱۳۸۸)، همسو با نتایج پژوهش حاضر می‌باشد.

از دیگر یافته‌های این تحقیق تأثیر عوامل اجتماعی بر ارزش طول عمر مشتری در ورزش است. باشگاه‌های ورزشی جزء مؤسساتی محسوب می‌شوند که احتیاج دارند با مشتریان خود بیشترین تعامل را برقرار کنند. در این ایجاد تعامل، باورها و هنجارها و ارزش‌های خانوادگی و اجتماعی ورزشکاران تأثیر زیادی دارد؛ بنابراین محیط خانواده و سهم ورزش در سبب بودجه خانوار می‌تواند بر ارزش طول عمر مشتری تأثیر زیادی داشته باشد. مدیریت ارتباط با مشتری یک مفهوم چند بعدی و متشکل از چهار بخش استراتژی، افراد، فناوری و فرایندها می‌باشد (Fox & Stead, 2001). می‌توان گفت توانایی‌های افراد و آموزش‌های دوران کودکی و نوجوانی اهمیت دارد و اگر شرایط اجتماعی مناسب باشد، شخص به ورزش کردن ادامه می‌دهد و در غیر این صورت یا شاخه ورزشی خود را تغییر می‌دهد و یا به‌طور کلی از ورزش کناره‌گیری می‌نماید (Karimi, 2017). نتایج پژوهش‌های غلام پور و همکاران (۲۰۲۰)، کریم پور و میرزا زاده (۲۰۱۵)، چو و فلشین (۲۰۰۱) و کریمی (۱۳۹۶)، همسو با یافته‌های پژوهش حاضر می‌باشد. از نتایج ناهمسو نیز می‌توان به نتایج پژوهش اکبری و همکاران (۱۳۹۴) اشاره کرد که عنوان کردند؛ عوامل اجتماعی در مشارکت ورزشی تأثیرگذار است ولی جزء عوامل تعیین‌کننده محسوب نمی‌شود.

عوامل انگیزشی و رفتاری نیز یکی دیگر از پیشران‌های ارزش طول عمر مشتری در باشگاه‌های ورزشی محسوب می‌شوند که در این پژوهش بر آن تأکید شده است. شناسایی این عوامل، تأثیر ابعاد روان‌شناختی بر ارزش طول عمر مشتری را تأیید می‌کند؛ بنابراین ارزش‌گذاری و دسته‌بندی مشتریان و تخصیص بهینه منابع به آن‌ها با توجه به ارزشی که برای باشگاه ورزشی دارند، با توجه به ابعاد روان‌شناختی از جمله عوامل انگیزشی و رفتاری امکان‌پذیر است. عوامل انگیزشی مجموعه فعالیت‌هایی است که بر حول مدار تدابیر مدیران می‌چرخد و در مقابل کنشگران یا مشتریان را به رفتار و عمل متقابل تشویق می‌نمایند. مدیران ورزشی با در نظر گرفتن اهداف مشتری، قوانین حمایت از مشتریان، قیمت‌گذاری مناسب بر خدمات و تخفیفات فصلی زمینه رضایت و وفاداری مشتریان، اعتماد و اطمینان در آنان و تعهد رفتاری و عاطفی مشتریان را فراهم نموده و در این صورت توانایی پیش‌بینی وضعیت آتی مشتریان را به دست می‌آورند. همسو با این نتیجه می‌توان به یافته‌های معمار پور و همکاران (۲۰۱۹) و بورلی (۲۰۱۹) اشاره کرد.

در نهایت مطابق با یافته‌های این پژوهش، پیشران‌های ارزش طول عمر مشتری در باشگاه‌های ورزشی به عوامل فرآیندی و اجرایی نیز وابسته است. قطعاً حفظ یک مشتری خیلی کمتر از جذب آن هزینه‌بردار بوده و مدیران باید در تلاش باشند که میزان ارتباط مشتری را با باشگاه حفظ کنند. پاسخگویی مناسب به مشتریان و تخصیص مربیان شاخص برای آنان مهم‌ترین ارکان اجرایی مؤثر بر ارزش طول عمر مشتری در باشگاه‌های ورزشی است که از طریق فرایند شناخت مشتری و ارزش درک شده و به‌طور کلی سبک مدیریت مدرن حاصل می‌گردد. همچنین، این فرآیند شامل نظارت، گوش دادن و ایجاد تغییراتی است که به بهبود پایدار احساس مشتری و تمایل به وفاداری طولانی‌مدت آنان در باشگاه منجر می‌شود. در این راستا نتایج تحقیقات معمار پور و همکاران (۲۰۱۹)، آمدی و همکاران (۲۰۱۹)، استادی و عبدالمهی (۲۰۲۰) و آقا بابایی و همکاران (۲۰۲۰)، همسو با نتایج پژوهش حاضر می‌باشد.

در راستای نتایج به دست آمده پیشنهاد می‌شود مدیران باشگاه‌های ورزشی، الگوی ارائه‌شده در این تحقیق را اجرا نمایند. درواقع با لحاظ عوامل نه‌گانه به دست آمده در این تحقیق، به سنجش توانایی پیش‌بینی وضعیت آتی مشتریان خود بپردازند. همچنین، مسئولان ورزشی تأملی جدی در مورد توسعه استانداردهای لازم در نظام باشگاه‌داری حرفه‌ای داشته باشند. لذا بر اساس یافته‌های تحقیق برای افزایش ارزش طول عمر مشتریان ورزشی پیشنهاد می‌گردد: تمرکز مدیران و مسئولان باشگاه‌های ورزشی بر عوامل شناسایی شده از دید مشتریان، در برآورده کردن نیازهای مشتریان از طریق ارتقا کیفیت زیرساخت‌های ورزشی مناسب و همچنین فراهم کردن امکاناتی برای دسترسی آسان به مجموعه‌های ورزشی، افزایش اثربخشی محصولات و خدمات ارائه‌شده، استفاده از مربیان باتجربه، برنامه‌ریزی منظم برای دادن تخفیفات فصلی و درنهایت برقراری ارتباط درست با مشتری باعث ایجاد مزیت رقابتی و بالاتر رفتن ارزش طول عمر مشتریان خواهد شد.

## Reference

- Aaron C.T. Smith, B. S. (2015). Introduction to Sport Marketing (Sport Management Series).
- Agababaei, S., Nazari, M., & Haji Heydari, N. (2020). Designing and implementing a system that suggests managers about pricing based on customer value with topic modeling techniques and text mining. *IT Management Studies*, 9(33), -. doi:10.22054/ims.2020.12039. (Persian)
- Ahmadvand M R, Amiri N. A look at the human development index and Iran's position in the field of human development compared to other countries. *ejipir*. 2009;9(89):5-15. (Persian)
- Albadvi, A., & Teimourpour, B. (2020). Optimal allocation of short-term marketing resources with a life cycle customer value approach. *Iranian Journal of Insurance Research*, 35(2). (Persian)
- Amadi, M., Benar, N., Rostami, H. R. G., & Saeedi, F. (2019). The effect of customer knowledge management on fitness clubs customer lifetime value in Rasht. *Journal of Sport Management and Development*, 8(4), 177-189. Retrieved from <https://www.magiran.com/paper/2099563>. (Persian)
- Aslan, D., & Tolon, M. (2018). Comparing customer segmentation with CLV using data mining and statistics: A case study. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(4), 887-900.
- Buttle, F., & Maklan, S. (2015). *Customer Relationship Management: Concepts and Technologies*.
- Castéran, H., Meyer-Waarden, L., Reinartz, W., Homburg, C., Klarmann, C., & Vomberg, A. (2017). Modeling customer lifetime value, retention, and churn. Retrieved from
- Cheng Hsui Chen, A. (2001). Using free association to examine the relationship between the characteristics of brand associations and brand equity. *Journal of Product & Brand Management*, 10(7), 439-451. doi:10.1108/10610420110410559
- Fader, P. S., Hardie, B. G., & Lee, K. L. (2005). "Counting your customers" the easy way: An alternative to the Pareto/NBD model. *Marketing science*, 24(2), 275-284.
- Fox T, Stead S. Customer relationship management: Delivering the benefits. White Paper, CRM (UK) and SECOR Consulting, New Malden. 2001.
- haghghi, m., hazave hesar maskan, b., ashkani, m., & abasi, a. (2017). Implementation of Marketing Strategies Based on Customer Lifetime and Referral Value (Case Study: broadband Internet Service Industry). 23(64), 9-25. Retrieved from [http://smr.journals.iau.ir/article\\_532384\\_bb7fe15168ffcf754dc2d763ae41548b.pdf](http://smr.journals.iau.ir/article_532384_bb7fe15168ffcf754dc2d763ae41548b.pdf). (Persian)
- Jasek, P., Vrana, L., Sperkova, L., Smutny, Z., & Kobulsky, M. (2019). Predictive performance of customer lifetime value models in e-commerce and the use of non-financial data. *Prague Economic Papers*, 28(6), 648-669.
- Karimi A. Presenting a model of the effect of socio-economic and cultural factors on students' tendency to public sports (Case study: students of Payame Noor University of Kermanshah). *Socio-Cultural Changes*. 2017;14(3):31-46. (Persian)
- Khajvand, M., Zolfaghar, K., Ashoori, S., & Alizadeh, S. (2011). Estimating customer lifetime value based on RFM analysis of customer purchase behavior: Case study. *Procedia Computer Science*, 3, 57-63. doi:<https://doi.org/10.1016/j.procs.2010.12.011>. (Persian)
- McCarthy, D. M., & Fader, P. S. (2018). Customer-Based Corporate Valuation for Publicly Traded Noncontractual Firms. *Journal of Marketing Research*, 55(5), 617-635. doi:10.1177/0022243718802843.
- Moeini, A., Behradmehr, N., Ahrari, M., & Khadem Shariat, S. (2013). Determining Valuation and Scoring Indicators for Customers in Banking Services Marketing: A Case Study of Two Iranian Banks. *Business Quarterly*, 16(64), 1-25. (Persian)

- Manafi F R, Nejad., R, Gohar, Rostami H, Purkiani M. The Impact of Infrastructural and Managerial Factors on the Development of Sports Participation in Iranian Public Universities. *Research in Educational Sports*. 2016;4(9):65-90. (in persian)
- Monalisa, S. (2018). Klasterisasi Customer Lifetime Value Dengan Model LRFM Menggunakan Algoritma K-Means. *Jurnal Teknologi Informasi dan Ilmu Komputer (JTIK)*, 5(2), 247-252.
- Manuel Luiz J, Fadal R. An economic analysis of sports performance in Africa. *International Journal of Social Economics*. 2011;38(10):869-83.
- Nazari, M., & Paundi, S. (2019). *Pricing Strategies and Methods (Guide to Increasing Profitability)*. University of Tehran. (Persian)
- Rizvandi, A., Tojari, F., & Esmaili, M. R. (2018). Structural Model Test of Sport Club Managers Performance Based on Entrepreneurial Marketing. *Applied Research in Sport Management*, 6(3), 63-74. Retrieved from [http://arsmb.journals.pnu.ac.ir/article\\_4386\\_c8910e1e42c355fdc88c8feeb8a84309.pdf](http://arsmb.journals.pnu.ac.ir/article_4386_c8910e1e42c355fdc88c8feeb8a84309.pdf). (Persian)
- Rusta, A., Venus, D., & Ebrahimi, A.H. (2010). *Marketing management (Vol. 14th ed)*. Tehran: Samt Publication. (Persian)
- Saatchian, V., Safari, H. R., Rasooli, S. M., Eskandari, E., & Elahi, A. (2013). The relationship of service quality, customer satisfaction and loyalty with future intention for participation of fitness centers (Case study Rasht Township). *Research in Sport Management & Motor Behavior*, 3(5), 125-137. Retrieved from <http://jrsm.khu.ac.ir/article-1-1765-en.html>. (Persian)
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Hair, J. F. (2017). Partial least squares structural equation modeling. *Handbook of market research*, 26(1), 1-40.
- Segarra-Moliner, J. R., & Moliner-Tena, M. Á. (2016). Customer equity and CLV in Spanish telecommunication services. *Journal of Business Research*, 69(10), 4694-4705. Retrieved from <https://EconPapers.repec.org/RePEc:eee:jbrese:v:69:y:2016:i:10:p:4694-4705>.
- Salimi SM, Hosseini M, & Taqvae M. . Selection of optimal location for construction of outdoor sports venues using G. *Sports Management Studies*. 2012;16(9):37-62. (Persian)
- Turoff, M., & Linstone, H. A. (2002). *The Delphi method-techniques and applications*.
- Vazifeh Dan MM, Manouchehri Nejad M, & Hakakzadeh M. Model framework for construction and development of sports venues with a combined design approach. *Strategic Studies in Sport and Youth*, 1399;19:-. (Persian)
- Zhang, T. C., Gu, H., & Jahromi, M. F. (2019). What makes the sharing economy successful? An empirical examination of competitive customer value propositions. *Computers in Human Behavior*, 95, 275-283. doi:<https://doi.org/10.1016/j.chb.2018.03.019>.

## Identifying Leading Indicators in Determining Customer Lifetime Value In Sports Clubs

Mahrokh Rajabie<sup>1</sup>, Mozhgan Khodamoradpor<sup>2</sup>, Mozafar Yektayar<sup>\*3</sup>, Rashad Hosainie<sup>4</sup>

1-PhD Student in Physical Education and Sport Science Department, Sanandaj Branch, Islamic Azad University, Sanandaj, Iran 2-Assistant Professor in Physical Education and Sport Science Department, Sanandaj Branch, Islamic Azad University, Sanandaj, Iran 3- Associate Professor in Physical Education and Sport Science Department, Sanandaj Branch, Islamic Azad University, Sanandaj, Iran (Corresponding Author) 4- School of ECE, College of Engineering, University of Tehran, Tehran, Iran

E-mail: myektayar@gmail.com

Received: 2022-09-18 Accepted: 2022-11-25

### Abstract

The current research was developed in order to identify the leading indicators of customer lifetime value in sports clubs. This research is practical in terms of purpose and mixed (sequential exploratory) in terms of nature and method. The research was conducted in two parts, qualitative and quantitative. The sample of the qualitative section consisted of 18 sports experts and 384 sports managers of sports clubs in the quantitative section. The sample selection in the qualitative part was done in a targeted non-random method with a snowball approach and the data was collected with semi-structured interviews. In the quantitative part, the sample size was selected from the stratified random cluster sampling method and the data was collected from the questionnaire output from the qualitative part. Delphi technique statistical methods were used in the qualitative stage and structural equations were used in the quantitative stage. Statistical analyzes were performed with SPSS and Amos software. The results show that the drivers of customer lifetime value depend on nine factors (hardware, software, financial, strategic, social, motivational, behavioral, process and executive). Therefore, the identification of leading indicators on the customer's lifetime value in sports clubs is of particular importance, and managers, taking into account the components of motivational, executive and behavioral factors in the field of customer satisfaction and loyalty, have improved their trust and confidence, and also with Paying attention to strategic and financial factors, predict the future situation of customers.

**Keywords:** Drivers, Customer Lifetime Value, exercise.