



شناسایی مولفه‌های بوم کسب و کار مسکات باشگاه‌های ورزشی بر اساس مدل استروالدر

مهدی رسولی^۱
پرستو قدسی^۲
میثم رحیمی زاده^۳
علی رغبتی^۴

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۸/۵/۱۹

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۸/۹/۱۰

هدف این مطالعه، تدوین مدل بوم کسب و کار مسکات باشگاه‌های ورزشی بود. از این رو، با استفاده از روش کیفی و تشکیل گروه متمرکز به بررسی عمیق موضوع تحقیق پرداخته شد. افراد آگاه به موضوع پژوهش در حیطه نظری و عملی به عنوان جامعه آماری تحقیق در نظر گرفته شدند. نمونه آماری تحقیق برای تشکیل گروه متمرکز شامل اعضای کارگروه طراحی نماد ورزش ایران بودند که از دو سازمان علمی (پژوهشگاه علوم ورزشی) و اجرایی (وزارت ورزش و جوانان) بر اساس سابقه علمی و اجرایی مرتبط و به صورت نمونه‌گیری هدفمند قضاوتی به تعداد ۷ نفر انتخاب شدند. به منظور تدوین مدل بوم کسب و کار ۳ جلسه گروه متمرکز برگزار گردید و اطلاعات جمع‌آوری شده بر اساس روش تحلیل محتوای کیفی خلاصه و طبقه‌بندی گردید. در نهایت بخش‌های مدل بوم کسب و کار استروالدر بدین ترتیب تکمیل گردید: در بخش ارزش پیشنهادی ۷ مفهوم، در بخش مشتری ۱۵ مفهوم (مشتری هدف ۴ مفهوم، کانال ارتباطی ۵ مفهوم و نوع رابطه ۶ مفهوم)،

E-mail: Mehdyrasooli@gmail.com

۱. استادیار، گروه مدیریت ورزشی، پژوهشگاه تربیت بدنی و علوم ورزشی، تهران، ایران (نویسنده مسئول)

۲. دانشجوی دکتری بازاریابی ورزشی، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران

۳. استادیار، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه تربیت دبیر شهید رجایی، تهران، ایران

۴. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران

در بخش مدیریت زیرساخت ۱۳ مفهوم (منابع کلیدی ۶ مفهوم، فعالیت کلیدی ۲ مفهوم، شرکای کلیدی ۵ مفهوم) و در بخش جنبه مالی ۹ مفهوم (مدل درآمدی ۶ مفهوم و ساختار هزینه ۳ مفهوم) شناسایی گردید. بدین ترتیب، مدیران باشگاه‌های ورزشی می‌توانند بر اساس نتایج این تحقیق شیوه‌های درآمدزایی از مسکات، بخش‌های هزینه بر آن، مشتریان بالقوه و ارزش‌های قابل مسکات‌ها را شناسایی نمایند. همچنین، با درک کانال‌های ارتباطی مسکات و نوع رابطه آن با هواداران نیز می‌توانند به درگیر کردن هر چه بیشتر باشگاه با هواداران خود کمک کنند.

واژگان کلیدی: بازاریابی، باشگاه ورزشی، برندسازی، بوم کسب و کار و مسکات



مقدمه

مسکات‌ها^۱، خطوط نقاشی‌هایی مربوط به هزاران سال پیش از وجود برندها، تبلیغات، رسانه‌ها و غیره بودند که بر دیواره غارها حک می‌شدند. اگرچه آن‌ها را با نام امروزشان نمی‌خواندند، اما همان نقشی را ایفا می‌کردند که در عصر حاضر دارند. برای انسان آن دوران، مسکات نقش یک محافظ و طلسم شانس را به عهده داشت و همین اعتقاد بود که او را به ترسیم تصاویر این نمادها بر دیواره غارها و حک کردن فرم آن‌ها بر اشیای اطراف او می‌داشت. پرستش این نمادها در زمان قحطی و بیماری گسترش می‌یافت و مردم به قدری به آن اعتقاد داشتند که حتی پوشش ظاهری خود را به آن نماد شبیه می‌کردند و این سرآغاز پیدایش مسکات‌ها بود (مزارعی کاسکانی، ۱۳۹۵).

مسکات، نماد برند^۲، کاراکتر برند^۳ و یا شخصیت تبلیغاتی در برگیرنده یک شخص، حیوان یا شینی است که بنا بر یک باور قدیمی شانس می‌آورد و برای نشان دادن یک گروه با هویت مشترک استفاده می‌شود و در عین حال ابزار ارتباط سازمان با اجتماع می‌باشد (میرکریمی، ۱۳۸۷). از نظر لغوی ریشه کلمه مسکات از واژه فرانسوی «Mascotte» مشتق شده که در زبان عامیانه فرانسه به معنای جادوگر است (امینی، ۱۳۹۱). به گفته کلسر^۴ (۲۰۰۳) مسکات علامت یا نمادی می‌باشد که دارای شخصیت شده است (Keller Kevin, 2006). در حال حاضر، مسکات‌ها جزء جدایی‌ناپذیر رویدادهای ورزشی هستند و در بسیاری از باشگاه‌های ورزشی دنیا نیز مورد استقبال زیادی قرار گرفته‌اند. تیم‌های ورزشی نیز اغلب با توجه به لوگو، تاریخچه و یا ارزش‌های باشگاه، یک حیوان را به عنوان کاراکتر نمادین تیم انتخاب می‌کنند. باشگاه‌های بزرگ انگلستان مانند منچستر یونایتد، چلسی، آرسنال و لیورپول فعالیت‌های بازاریابی متعددی را برای گسترش برند خود در سایر کشورها طرح ریزی کرده‌اند و مسکات‌ها به عنوان یکی از ابزارهای قدرتمند برندسازی در این مسیر مورد استفاده قرار گرفته‌اند. "فرد قرمز"^۵ به عنوان نماد منچستر یونایتد، "مایتی"^۶ پرنده قرمز رنگ باشگاه لیورپول، "دینو"^۷ اژدهای آبی تیم هامبورگ و "فالکو"^۸ نماد بازی‌های جام جهانی ۲۰۱۴ برزیل از نمونه‌های موفق مسکات در دنیای ورزش می‌باشند. (رسولی، قدسی و ساکت، ۱۳۹۵).

از آنجا که انسان نخستین زمان شکار می‌پنداشت که قدرت سحرآمیز یک حیوان با شکار آن به وی منتقل خواهد شد، احتمالاً با همین نگاه انتخاب نخستین مسکات‌ها برای تیم‌های ورزشی در اوایل قرن بیستم، صورت گرفت. به عنوان مثال، ترکیب نماد حیوانی در کنار لوگوی یک تیم ورزشی می‌تواند دلالتی بر پیروزی و ظفرمندی بر آن حیوان و انتقال نیروهای وی به تیم باشد (Slowikowski, 1993).

در واقع مسکات‌ها همان کاراکترهای تبلیغاتی هستند که به محصولات مورد نظر یا سازمان و نهادهای

1. Mascot
2. Brand symbol
3. Brand character
4. keller
5. Fred the red
6. Mighty
7. Dino
8. Falko

خود روح و حیات می‌بخشند و همین امر وجه تمایز آن‌ها با انواع دیگر نشانه‌ها در حوزه طراحی گرافیک می‌باشد. پردازش شخصیت موجود در مسکات آن را از حالت تک بعدی و تک شکلی و قامت خشک یک نشانه بیرون می‌آورد و با ویژگی‌های انسانی عجین می‌کند (روستا، ۱۳۹۴ و Patil, 2019). از نگاه گاتری^۱ (۱۹۹۳) آنتروپومورفیسم^۲، بخشیدن ویژگی‌های انسانی از قبیل شکل و فرم بدن، نگاه، احساس، صدا و لهجه، توانایی‌های بالقوه و شخصیت فردی به هر چیز غیرانسانی همچون حیوانات، گیاهان یا سایر موجودات و اشیاء و حتی پدیده‌های طبیعی همچون باد، طوفان و باران است (Guthrie, 1993). برندهای آنتروپومورفیک باید به عنوان یک انسان واقعی از سوی مخاطب درک شوند؛ یعنی دارای احساسات متنوع، افکار، رفتار آگاهانه و روح باشند و درکل، کیفیت‌های متعددی از ویژگی‌های انسانی را کسب کنند تا بتوانند به عنوان عضوی برجسته و تأثیرگذار در جامعه قلمداد شوند (مزارعی و رزاقی، ۱۳۹۵). آنتروپومورفیسم، میزان عکس‌العمل احساسی به برند را افزایش می‌دهد و باعث بالا رفتن کیفیت خصوصیات شخصیتی برند می‌گردد (Delbaere, McQuarrie & Phillips, 2011). مسکات‌ها به عنوان رسانه‌ای جهت ترجمه این مفهوم انسان انگارانه در قبال برند برای مخاطب آن عمل می‌کنند. آن‌ه قادر به فراهم آوردن مزایای متعددی برای برند هستند، از جمله:

مسکات در بردارنده خاصیت بازشناسانه است. (Brown, 2011) قدرت بازشناسی در درک و پردازش اتفاقات روزمره به ما کمک می‌کند و اگرچه به نظر می‌رسد که مسکات‌های امروزی برای تبلیغات و بازاریابی مورد استفاده قرار می‌گیرند، اما در اصل این کاراکتر آنتروپومورفیک برای بازشناسی نام و هویت برند در اذهان طراحی شده است. مسکات‌ها از جمله ابزار پیوند دادن گروه یا سازمان با اجتماع هستند. آن‌ها به آسانی قابل شناسایی هستند و به محض دیده شدن، جایی را که به آن تعلق دارند در ذهن مخاطبان تداعی می‌کنند. به عبارت دیگر، مسکات‌ها پذیرفته‌ترین بخش یک مسابقه ورزشی، جلسات و همایش‌ها هستند؛ زیرا به سرعت جلب توجه می‌کنند. موفقیت مسکات نیز به توانایی آن در جلب توجه مخاطبان و ماندگاری تصویر ذهنی آن‌ها وابسته است (میرکریمی، ۱۳۸۷ و Patterso, Khogeer & Hodgson, 2013). مسکات میزان قابل توجهی جاذبه عاطفی فراهم می‌آورد و می‌تواند به روش‌هایی ویژه با مخاطب ارتباط برقرار کند و سطحی از علاقه و عاطفه ایجاد نماید که از طریق سایر روش‌های تبلیغاتی یا ارتباطی قابل تحقق نیست. مسکات دارای ویژگی ایجاد نوستالژی است؛ به این معنا که مخاطبان برند هیچگاه علاقه خود را به آن از دست نخواهند داد و مسکات می‌تواند طرفداران برند را در هر سن و سالی به خود جلب کند. (Malinowski, 2012) با این حال تحقیقات نشان داده‌اند که کودکان نسبت به بزرگترها ترجیح بیشتری به کالاهای برندسازی شده توسط مسکات‌ها دارند (Letona, Chacon, Roberto & Barnoya, 2014).

کسب و کار و تجارت به واسطه مسکات‌ها خود را بیشتر نشان می‌دهند. مسکات‌ها در نهایت فروش بیشتر محصولات را به همراه خواهند داشت (میرکریمی، ۱۳۸۷). در عصر حاضر، مسکات‌ها ابزاری مهم در امر پیام‌رسانی به مخاطب، جذب آن‌ها و در نتیجه سودآوری بیشتر تلقی می‌شوند. کاربرد مسکات علاوه بر ایجاد

1. Guthrie

2. Anthropomorphism

جذابیت، سبب انتقال سریع موضوع پیام به مخاطب نیز می‌گردد. یونگمیم و همکاران^۱ (۲۰۱۶) بیان کردند که برای اثربخشی بیشتر رابطه بین هوادار و سازمان حرفه‌ای، استفاده از مسکات در شبکه‌های اجتماعی اثربخش می‌باشد. در نتیجه، متصل کردن مسکات به شبکه‌های اجتماعی منجر به انتشار موثرتر پیام‌های ترویجی باشگاه به هواداران می‌شود (Youngmin, Sato, Goldsmith & Tsuji, 2016). امروزه مسکات‌ها از منابع درآمدزا و سودآوری در زمینه تجارت و تبلیغات به شمار می‌آیند. مسکات سازمان‌ها، شرکت‌ها، تیم‌های ورزشی و غیره با هدف شاخص شدن، ماندگاری و سودآوری طراحی می‌شوند. اگرچه مسکات‌هایی که برای تیم‌ها و مسابقات ورزشی طراحی می‌شوند بیشتر بار فرهنگی را یدک می‌کشند، اما نمی‌توان از علل تجاری و سودآوری آن طرح‌ها چشم‌پوشی کرد (خلجی، ۱۳۹۰ و McCormic, 2019). از مسکات‌ها در مواردی مانند بسته‌بندی، تبلیغات محیطی، عرصه پوشاک و کیف و کفش نیز استفاده می‌شود (خلجی، ۱۳۹۰ و McCormic, 2019).

۱۳۹

پایروا و ارونرانجیسد^۲ (۲۰۱۶) و شجاع و همکاران (۲۰۱۸) نشان دادند استفاده از مسکات منجر به ایجاد نگرش مثبت مصرف‌کنندگان نسبت به محصولات می‌شود و احتمال خرید را افزایش می‌دهد (Pairoa & Arun-rangsiwed, 2016 و Shuja, Ali, Anjum & Rahim, 2018). همان‌گونه که از افراد معروف برای صحنه‌گذاری استفاده می‌شود، مسکات نیز می‌تواند به عنوان صحنه‌گذار محصولات مورد استفاده قرار گیرد (Malik, & Gup-tha, 2014). ارونرانجیسد^۳ (۲۰۱۵) بیان می‌کند که شرکت امکان کنترل رفتار فرد مشهور در تبلیغات را ندارد، اما رفتار ابرقهرمان قابل کنترل است (Arunrangsiwed, 2015). هدف مسکات برند تقویت هویت محصولات است (Hoolwerff, 2014 و Julien, 2013). استفن و آرچ^۴ (۲۰۱۳) نیز اظهار می‌دارند که استفاده از نمادهای حیوانی و یا ترکیبی منجر به فعال شدن اتصال‌های کهن‌الگویی به ذهن مصرف‌کننده می‌شود که به تعامل برند و در نتیجه به ارزش ویژه برند کمک می‌کند. با توجه به مزایای بیان شده برای مسکات‌ها و عدم استفاده از این مزایا در ورزش حرفه‌ای ایران توسط باشگاه‌ها که اغلب با مشکلات مالی، جذب و نگهداشت هوادار، جذب حامیان مالی، فروش محصولات هواداری، ایجاد تصویر مطلوب برند و ارائه برنامه‌های فرهنگی مواجه هستند، هدف اصلی این مقاله، شناسایی مولفه‌های مسکات باشگاه‌های ورزشی در قالب مدل‌های کسب و کار می‌باشد.

بر اساس نظر مارگتا^۵ (۲۰۰۲) یک مدل کسب و کار مناسب، توانایی آن را دارد که با پاسخ به سوالاتی در زمینه مشتری، ارزش مشتری و چگونگی کسب درآمد، زمینه منطق اقتصادی سازمان را توضیح و شرح دهد که چگونه می‌توان ارزش مورد نظر مشتریان را با هزینه مناسب ارائه داد (Margret, 2002). مدل‌سازی مدل کسب و کار، با نمایش تصویری منطق کسب و کار به شرکت‌ها کمک می‌کند تا به توسعه چشم‌انداز کسب و کار و راهبرد، طراحی مجدد و هم‌تراز نمودن عملیات کسب و کار، به اشتراک‌گذاری دانش در مورد کسب و کار و چشم‌انداز آن و اطمینان از پذیرش تصمیمات کسب و کار از طریق تعهد سهام‌داران به تصمیمات

1. Youngmin Yoon, Shintaro Sato, Andrew Goldsmith, Yosuke Tsuji

2. Pairoa & Arunrangsiwed

3. Arunrangsiwed

4. Stephen Lloyd & Arch G. Woodside

5. Margret

گرفته شده، پردازند. یک مدل کسب و کار، مدلی مفهومی می باشد. هدف اولیه یک مدل مفهومی، شناسایی اجزای اصلی مربوط به هر بعد و ارائه یک تصویر برای هر سطح است (Pateli & Giaglis, 2004). مدل های مختلفی برای بررسی فضای کسب و کار ارائه شده است که یکی از معروف ترین آن ها، مربوط به الکساندر استروالدر^۱ است (منطقی و سعیدی ثاقبی، ۱۳۹۲). طبق تعریف استروالدر، مدل کسب و کار ابزاری مفهومی شامل مجموعه ای از عناصر و ارتباط آن ها می باشد که منطق شرکت برای درآمدزایی را نشان می دهد. این مدل، توصیف ارزشی است که شرکتی به یک یا بخشی از مشتریان می دهد و معماری یک بنگاه و شبکه شرکایش به منظور خلق، بازاریابی و تحویل ارزش به یک یا بخشی از مشتریان برای ایجاد جریان های درآمدی پایدار و سودآور را به نمایش می گذارد. در همین راستا، بوم مدل کسب و کار طراحی شده توسط استروالدر از ۴ حوزه اصلی شامل ارزش، مشتری، زیر ساخت و مالی (درآمد و هزینه) تشکیل شده که در ۹ عنصر از قرار زیر تقسیم بندی و ساخته می شود (Margret, 2002):

جدول ۱: مدل بوم کسب و کار استروالدر (منبع: استروالدر، ۲۰۰۴)

رکن	عنصر مدل کسب و کار	توضیح
محصول	پیشنهاد ارزش	دیدگاه کلی شرکت در مورد مجموع کالا و خدماتی که برای مشتری ارزشمند هستند.
	مشتری هدف	بخشی از مشتریان است که می خواهد به آن ها ارزش ارائه کند.
مشتری	کانال توزیع	ابزاری برای متصل شدن به مشتریان و همچنین ابعاد رابطه با مشتریان است.
	رابطه	نوع رابطه و پیوندی که شرکت میان خود و مشتری ایجاد می کند.
مدیریت	منابع کلیدی	نظم و آرایش فعالیت ها و منابعی که به منظور خلق ارزش برای مشتری ضروری است.
	فعالیت های کلیدی	توانایی اجرای الگویی قابل تکرار از اقداماتی که برای خلق ارزش برای مشتریان ضروری است.
زیرساخت	شراکت های کلیدی	توافقی داوطلبانه و تعاونی میان دو یا چند شرکت به منظور خلق ارزش برای مشتریان است.
	ساختار هزینه	بازنمایی و نمایش پولی تمام ابزارهایی است که در مدل کسب و کار به کار گرفته می شوند.
جنبه مالی	مدل درآمد	راه و روشی که شرکت به واسطه آن جریان های درآمدی متنوعی برای خود ایجاد می کند.

از این رو، به منظور تبیین ابعاد مختلف کسب و کاری مسکات های ورزشی به عنوان عنصری از هویت برند با قابلیت های درآمدزایی، اجتماعی و فرهنگی، هدف این پژوهش شناسایی مولفه های بوم کسب و کار مسکات باشگاه های ورزشی بر اساس مدل استروالدر می باشد.

روش شناسی پژوهش

این تحقیق از نوع تحقیقات کیفی است که با استفاده از روش گروه متمرکز انجام شده است. استفاده از گروه

1. Alexander Osterwalder

متمركز برای گردآوری اطلاعات، روش با ارزشی برای محققان کیفی می باشد. گروه متمركز یک جلسه گروهی نیمه ساختاری است که به وسیله رهبر گروه هدایت و در شرایطی غیر رسمی با هدف گردآوری اطلاعات در مورد عنوانی خاص برگزار می شود (Streubert, 2007). کنون و بوسول^۱ (۲۰۰۷) بیان می کنند که اگر چه گروه متمركز از جنبه های بسیاری مشابه مصاحبه می باشد، اما در واقع مصاحبه ای هماهنگ است که در آن افرادی همگون در بحث در مورد عنوانی خاص هدایت می شوند (Boswell & Cannon, 2007).

ساختار گروه متمركز تحقیق و انتخاب نمونه

گروه متمركز این تحقیق، اعضای کارگروه نماد ورزش ایران در وزارت ورزش و جوانان شامل ۷ نفر به شرح زیر بود که بر اساس نمونه گیری هدفمند قضاوتی انتخاب شدند: ۳ نفر عضو هیات علمی پژوهشگاه علوم ورزشی با گرایش بازاریابی ورزشی (یک نفر از اعضا در جایگاه مشاور بازاریابی سازمان لیگ و باشگاه فوتبال به عنوان "تسهیل گر" با وظیفه هدایت گفتگوها ایفای نقش نمود)، ۳ نفر کارمند وزارت ورزش با مدرک دکتری مدیریت ورزشی و سابقه اجرایی ورزشی (عضو هیات مدیره باشگاه فوتبال، عضو کمیته بازاریابی فدراسیون، مدیر روابط بین الملل فدراسیون) و یک نفر دانشجوی دکتری بازاریابی ورزشی (به عنوان دستیار تسهیل گر به منظور یادداشت برداری و نکته نویسی همزمان). طبقه گفته استروبرت و همکاران^۲ (۲۰۰۷) محقق باید مطمئن باشد افراد دعوت شده به گروه دارای تجربه یا صفتی مشترک در مورد موضوع مورد نظر می باشند (Streubert, 2007). تعداد شرکت کنندگان بستگی به موضوع و خصوصیات پدیده مورد بررسی دارد و نمونه گیری و گردآوری اطلاعات تا اشباع داده ها ادامه می یابد (Streubert, 2007). در مورد اندازه گروه، محققان مختلف تعداد ۴ تا ۱۲ نفر را مناسب اعلام نموده اند (Boswell & Cannon, 2007). تعداد جلسات در این تحقیق ۳ جلسه بود و پس از آن اشباع نظری و توافق روی یافته ها به دست آمد. در این راستا، هالوب و همکاران^۳ (۲۰۰۷) تعداد ۳ تا ۴ جلسه را برای تحقیق گروه متمركز مناسب می دانند (Halcomb, Gholizadeh, DiGiacomo, 2007). ثبت اطلاعات توسط ضبط صدا و پیاده سازی کلمه به کلمه گفتگوها و یادداشت برداری همزمان توسط دستیار تسهیلگر صورت گرفت. پس از خلاصه نویسی، کدهای اولیه با استفاده از روش تحلیل محتوای کیفی استخراج شد و توسط اعضا جهت تایید، رد و یا ترکیب کدها به بحث گذاشته شد. بر این اساس مفاهیم نهایی در هر بخش مدل کسب و کار استروالدر تکمیل گردید. با عنایت به این که در تحقیقات کیفی قابلیت اعتماد، اعتبار، انتقال و تصدیق به جای روایی و پایایی مورد استفاده قرار می گیرد، در این پژوهش سعی گردید با انتخاب اعضای گروه از بخش های مختلف علمی و اجرایی، در مقام های اجرایی گوناگون مرتبط با موضوع پژوهش، برگزاری جلسات مکرر و تصدیق نتایج نهایی توسط تمام اعضای گروه، صحت و اعتبار نتایج را بالا برد.

1. Canon, Boswell

2. Streubert Speziale HJ, Carpenter Rinaldi D

3. Halcomb EJ, Gholizadeh L, DiGiacomo M, Phillips J, Davidson PM

یافته‌های پژوهش

همان طور که در ویژگی‌های جمعیت شناختی گروه متمرکز تحقیق گفته شد، بیشتر اعضای گروه بین ۳۰ تا ۴۰ سال سن و سابقه کاری بالای ۵ سال داشتند. همچنین اکثریت گروه را مردها و بیشترین سطح تحصیلات نیز دکتری بوده است.

جدول ۲: ویژگی‌های جمعیت شناختی اعضای گروه متمرکز تحقیق

سن		جنسیت		تحصیلات		سابقه کاری	
زیر ۳۰ سال	٪۱۴	مرد	٪۷۱	دانشجوی دکتری	٪۱۴	زیر ۵ سال	٪۱۴
۳۰-۴۰ سال	٪۵۷	زن	٪۲۹	دکتری	٪۸۶	۵-۱۰ سال	٪۴۳
بالای ۴۰ سال	٪۲۹					بالای ۱۰ سال	٪۴۳

یافته‌های تحقیق در قالب بوم کسب و کار به شرح زیر تدوین گردید. همان طور که مشاهده می‌شود، در بخش ارزش پیشنهادی ۷ ارزش پیشنهادی شناسایی شد.

جدول ۳: ارزش قابل ارائه در بوم کسب و کار مسکات‌های ورزشی باشگاهی

رکن	ابعاد بوم کسب و کار	مفاهیم استخراج شده
ارزش (محصول)	ارزش پیشنهادی	ساخت هویت باشگاه برای هواداران
		برندسازی باشگاه برای شرکت کنندگان، هواداران و حامیان
		ارضای نیاز هواداران به سرگرمی
		افزایش دانش نسبت به ارزش‌ها و تاریخچه باشگاه
		بسترسازی، فرهنگ سازی و فعالیت اجتماعی باشگاه برای هواداران
		افزایش ارتباط باشگاه و هوادار و ایجاد حس تعلق
		ایجاد دارایی‌های جدید ملموس و ناملموس برای باشگاه و هواداران

در حیطه مشتریان مسکات‌های ورزشی در بخش مشتری هدف، ۴ نوع مشتری در بخش کانال ارتباطی ۳ کانال و در بخش نوع رابطه ۶ نوع رابطه با مشتریان شناسایی شد.

جدول ۴: مشتری در بوم کسب و کار مسکات های ورزشی باشگاهی

مفاهیم استخراج شده	ابعاد بوم کسب و کار	رکن
هواداران (کودکان و نوجوانان، سایر هواداران)	مشتری هدف	مشتری
حامیان و تامین کنندگان		
شرکت کنندگان (مربیان، بازیکنان، کارکنان، مدیران و سهام داران)		
رسانه ها (رسانه های باشگاه، تلویزیون اینترنتی و شبکه های اجتماعی، سایر)		
رسانه های اجتماعی باشگاه و اعضای آن	کانال ارتباطی	مشتری
رسانه های اینترنتی باشگاه (وب سایت و تلویزیون اینترنتی)		
حضور فیزیکی: ۱. استادیوم (مسابقات و تمرینات)، ۲. جشنواره ها و مراسم ها، ۳. برنامه های مسئولیت اجتماعی		
تبلیغات حامیان		
کتاب های مصور، تولید محتوا و برنامه های نمایشی	نوع رابطه	مشتری
رابطه شخصی (همانند سازی با باشگاه)		
رابطه گروهی (گروه های هواداری)		
رابطه نوستالژیک (با تاریخچه باشگاه)		
افزایش دانش نسبت به اخبار و رویدادهای پیرامون باشگاه		
افزایش تعامل با باشگاه		
رابطه اقتصادی از طریق شخصیت برند یا حامیان		

در حیطه مدیریت زیرساخت نیز بر اساس جدول ۵ تعداد ۷ منبع کلیدی، ۲ فعالیت کلیدی و ۵ شریک کلیدی شناسایی شد.

جدول ۵: مدیریت زیر ساخت در بوم کسب و کار مسکات های ورزشی باشگاهی

مفاهیم استخراج شده	ابعاد بوم کسب و کار	رکن
حمایت مدیریت	منابع کلیدی	مدیریت زیرساخت
منابع رسانه‌ای باشگاه		
کانون هواداران باشگاه		
تولیدکنندگان		
حامیان		
منابع انسانی متخصص (طراح، بازیگر، سناریو نویس و برندساز)		
حمایت بازیکنان، مربیان کنونی و گذشته		
برندسازی از طریق ایجاد هویت و شخصیت برند	فعالیت های کلیدی	
تولید محتوا (کلیپ و فیلم و داستان و نمایش)		
هواداران و انجمن های هواداری	شرکای کلیدی	
رسانه های گروهی		
پیشکسوتان		
حامیان		
تولید کنندگان		

در بخش جنبه مالی مسکات های ورزشی نیز بر طبق جدول ۶ تعداد ۶ منبع برای درآمدزایی و ۳ منبع هزینه شناسایی گردید.

جدول ۶: جنبه مالی در بوم کسب و کار مسکات های ورزشی باشگاهی

مفاهیم استخراج شده	ابعاد بوم کسب و کار	رکن
جذب حامی مالی مستقل	مدل درآمدی	جنبه مالی
فروش لباس و لوازم جانبی		
فروش حق امتیاز (لایسنس) و بازاریابی مشترک		
صحه گذاری		
انیمیشن و بازی کامپیوتری		
افزایش درآمد سایر منابع مالی		
طراحی و ساخت مسکات	ساختار هزینه	
تیم اجرایی (بازیگر، کارگردان، سناریو نویس و طراح)		
تولید محتوا: کتاب مصور، کلیپ، نمایش زنده، بازی کامپیوتری و برگزاری جشنواره		

بحث و نتیجه گیری

از آنجا که باشگاه‌های ورزشی حرفه‌ای ایران به صورت محدود و انگشت شمار از مسکات‌های ورزشی استفاده می‌نمایند و همان بخش محدود نیز از قابلیت‌های بالقوه درآمدی و برندسازی مسکات‌ها بهره نمی‌جویند، در این پژوهش سعی شده است که ابعاد مختلف درآمدی مسکات‌های ورزشی در قالب بوم کسب و کار ارائه شود. با عنایت به چارچوب بوم کسب و کار ارائه شده توسط استروالد (۲۰۰۴) به عنوان یکی از پر کاربردترین مدل‌های کسب و کار، ۴ رکن اصلی و ۹ عنصر این بوم توسط گروه متمرکز متشکل از ۷ نفر از متخصصان علمی و اجرایی ورزش در قالب گروه متمرکز تکمیل گردید.

در بخش ارزش پیشنهادی به مشتری، ۷ مفهوم شناسایی گردید. ساخت هویت برای باشگاه و هواداران یکی از مهمترین ارزش‌های پیشنهادی مسکات‌ها می‌باشد. یکی از انگیزه‌های هواداری باشگاه‌های ورزشی هویت‌یابی با آن سازمان و استفاده از موفقیت‌ها و تاریخچه سازمان برای انتساب به هویت و شخصیت خود می‌باشد. استفن و آرچ (۲۰۱۳) و برون (۲۰۱۱) نیز به این مطلب اشاره نموده‌اند. مسکات‌های ورزشی به علت اینکه جنبه انسانی پیدا می‌کنند و دارای رفتار و شخصیت می‌باشند، خیلی راحت‌تر و به صورت ملموس‌تر می‌توانند هویت و شخصیت برند مورد نظر باشگاه را تداعی نمایند. در این راستا نیاز به طراحی برنامه راهبردی برند باشگاه است که بر آن اساس چشم‌انداز، ارزش‌ها، هویت و شخصیت مورد نظر باشگاه شناسایی شود. سپس از طریق تدوین موارد فوق به برنامه‌های عملیاتی از طریق مسکات و برنامه‌های آن تصویر ذهنی مورد نظر در ذهن مخاطبان ترسیم می‌گردد.

همان‌طور که خلجی (۱۳۹۰) بیان می‌کند مسکات‌های ورزشی در ذات خود ابزاری برای سرگرمی هواداران و جذب هواداران جدید می‌باشند (خلجی، ۱۳۹۰). در نتیجه با تدوین برنامه‌های شاد و مفرح، بازی‌های ورزشی و مسابقات هواداران را به چالش می‌کشند. هر چه درگیر شدن هوادار با باشگاه بیشتر شود، امکان ایجاد حس تعلق و افزایش وفاداری هوادار بیشتر خواهد شد. مسکات‌ها به عنوان عنصر ملموس برند باشگاه بین هواداران می‌روند، با آن‌ها عکس می‌گیرند، با آن‌ها بازی می‌کنند و ارتباط مستقیم برقرار می‌کنند. در این راستا، می‌توان با طراحی مسابقات و چالش‌های مختلف، اطلاعات هواداران را نسبت به پیشینه، تاریخچه و پیشکسوتان باشگاه بیشتر نمود. در نهایت طبق گفته ملینوفسکی (۲۰۱۲) و مک کورمیک (۲۰۱۹)، مسکات‌های ورزشی به عنوان نماد باشگاه با شرکت در کمپین‌های مختلف مسئولیت اجتماعی و حضور در مراسم‌های خیریه، بستری برای فعالیت‌های فرهنگی و اجتماعی باشگاه فراهم می‌کنند که این موضوع خود به ایجاد تصویر مثبت برند باشگاه کمک می‌کند (Malinowski, 2012 و McCormic, 2019). به مرور زمان مسکات‌ها تبدیل به دارایی قابل ارزشگذاری باشگاه می‌شوند که در این راستا می‌توان به بنی بول-مسکات باشگاه شیکاگو بولز - اشاره نمود که بیش از ۲۴۵ هزار دنبال‌کننده فقط در شبکه اجتماعی اینستاگرام دارد (NBA Media Ventures, 2018).

در بخش مشتری در مجموع ۱۵ مفهوم شناسایی شد. در بعد مشتری هدف، هواداران، حامیان، شرکت کنندگان و رسانه‌ها شناسایی شدند. نتایج تحقیقات لتونا و همکاران (۲۰۱۴) اثبات نمود که تاثیر مسکات‌ها

روی کودکان بیشتر است. با توجه به اینکه مسکات‌ها شکلی انتزاعی دارند، بیشترین جامعه مخاطب آن‌ها را کودکان و نوجوانان تشکیل می‌دهند. با وجود این، مسکات برای تمامی اقشار هوادار دارای جذابیت هستند. این موضوع به چشم انداز و راهبرد های بازاریابی باشگاه بستگی دارد که برنامه های مسکات بیشتر برای چه قشری طراحی گردد؛ به طوری که مسکات باشگاه های فوتبال انگلستان مانند مایتی مسکات باشگاه لیورپول و شیرهای باشگاه چلسی تمرکز خود را بر قشر کودک گذاشته اند و در این راستا سایت کودکان هوادار باشگاه نیز با تم مسکات های مذکور طراحی شده است^۱. با توجه به اینکه یکی از انگیزه های حامیان ورزشی استفاده از شخصیت برند و همچنین محبوبیت باشگاه در بین هواداران است، در نتیجه در صورتی که مسکات باشگاه به خوبی برندسازی شده باشد به عنوان ابزاری برای معرفی و ارتقای تصویر حامی باشگاه نیز به شمار خواهد رفت. از طرف دیگر، ارتباط مسکات با سایر ارکان باشگاه مانند بازیکنان و مربیان و تولید محتوای رسانه ای می تواند خوراک مطلوب و هدفمندی را برای توسعه جایگاه برند فراهم نماید.

در بخش کانال های ارتباطی ۳ بخش شناسایی شد. خلجی (۱۳۹۰) و میرکریمی (۱۳۸۷) مسکات را ابزار پیام رسانی برند می دانند و یونگمیم و همکاران (۲۰۱۶) استفاده از مسکات در شبکه های اجتماعی باشگاه را باعث بهبود رابطه هوادار و باشگاه قلمداد می کنند. با توجه به گسترش روزافزون اینترنت و شبکه های اجتماعی در جامعه و دسترسی بیشتر افراد جامعه به فضای مجازی از طریق گوشی های هوشمند، رسانه های اجتماعی باشگاه، مسکات و بازیکنان می تواند کانال ارتباطی مطلوبی برای برقراری رابطه با هواداران باشد. طراحی محتوای رسانه ای برای انتشار از طریق وب سایت و تلویزیون اینترنتی باشگاه نیز با استفاد از محبوبیت مسکات ها بسیار رایج می باشد. با این حال از آن جا که مسکات تنها عنصر هویت بصری برند است که زنده می باشد و توانایی ارتباط برقرار کردن مستقیم با هواداران را داراست، حضور آن ها در تمرینات در بین هواداران، در روز مسابقه و در استادیوم محل برگزاری مسابقات و همچنین در جشن ها و مراسم های باشگاه بسیار رایج می باشد (NBA Media Ventures, 2018)^۲.

در بخش نوع رابطه با مشتری ۶ مفهوم شناسایی گردید. همان طور که هولورف (۲۰۱۴) و کایلا (۲۰۱۳) بیان می کنند انگیزه های شخصی همانند پنداری و استفاده شخصیت برند باشگاه و انتساب آن به خود و همچنین انتساب دادن پیروزی ها و افتخارات باشگاه به خود از انگیزه های فردی هواداران ورزش می باشد که از طریق نماد باشگاه نیز قابل انتقال است. همچنین از انگیزه های دیگر هواداری ورزشی، تعلق به انجمن و پذیرش اجتماعی می باشد که مسکات به عنوان شخصیت زنده برند می تواند این شرایط و گروه بندی ها را طراحی نماید. قدرت نوستالوژیک مسکات توسط ملینوفسکی (۲۰۱۲) نیز مورد تایید قرار گرفته است. با توجه به اینکه مسکات به عنوان نماد باشگاه در کنار پیشکسوتان، بازیکنان ستاره، موفقیت ها، جام ها، شکست ها و هر آنچه نوستالوژی را برای هوادار به وجود می آورد حضور دارد خود تداعی کننده اتفاقات مهم و به یاد ماندنی

1. www.juniorblues.com/en/meet-the-mascots/2019/
www.liverpoolfc.com/kopkids/mighty-joins-membership/2019/
 2. www.juniorblues.com/en/meet-the-mascots/2019/
www.liverpoolfc.com/kopkids/mighty-joins-membership/2019/

باشگاه خواهد بود. دلیل دیگر آن عمر طولانی مسکات ها می باشد که برخلاف بازیکنان، زمان بسیار طولانی در تاریخچه باشگاه ها حضور دارند. در این راستا می توان به عمر ۴۰ ساله بنی بول^۱ اشاره نمود (NBA Media Ventures, 2018). در نهایت مسکات به عنوان شخصیت محبوب، امکان صحنه گذاری و حضور در تبلیغات و یا کمک به برندسازی حامیان مالی باشگاه را دارد. در ارتباط با توان صحنه گذاری مسکات، مالیک و گوپتا (۲۰۱۴) و ارونرانجیسد (۲۰۱۵) یافته های همراستایی را به دست آوردند.

در نهایت در بخش جنبه مالی، ۹ مفهوم شناسایی گردید. در بعد مدل درآمدی ۶ مفهوم نهایی گردید. در این بخش با وجود اینکه معمولاً مسکات ها لباس اصلی تیم را می پوشند و در نتیجه برای حامی مالی اصلی باشگاه تبلیغ می کنند، می توان آن ها را به عنوان عنصری مستقل و به عنوان روح باشگاه نیز در نظر گرفت و حامی مالی مستقلی که در رده محصول حامی مالی اصلی باشگاه قرار ندارد را صحنه گذاری نماید. فروش لباس مخصوص طراحی شده مسکات و همچنین سایر لوازم جانبی آن مانند عروسک، جاسویچی، دستکش، کلاه، کوله پشتی و هر موردی که در طراحی مسکات آورده شده به عنوان کالای هواداری قابلیت فروش خواهد داشت. خلجی (۱۳۹۰) و مک کورمیک (۲۰۱۹) اذعان دارند که از مسکات ها می توان در مواردی مانند بسته بندی، تبلیغات محیطی، عرصه پوشاک و کیف و کفش استفاده نمود (McCormic, 2019). واگذاری استفاده از حق امتیاز تصویر (لایسنس) بر روی سایر محصولات مانند جلد دفتر و نوشت افزار، بازاریابی مشترک با سایر محصولات مانند طراحی قوطی شامپو یا آیمیه به شکل مسکات از روش های دیگر درآمدزایی می باشد. همچنین در صورت محبوبیت مسکات می توان در صنعت انیمیشن، کتاب های مصور و بازی های کامپوتری از این شخصیت استفاده نمود. خلجی (۱۳۹۰) و رسولی (۱۳۹۵) به راه های مختلف درآمدی مسکات مانند فروش محصولات مختلف منشعب از آن اشاره نمودند. گفتنی است که یکی از مهمترین مزایای مسکات، کمک به افزایش فروش و درآمدزایی از طریق سایر روش های درآمدی باشگاه می باشد. با وجود این، به منظور درآمدزایی از مسکات نیاز به طراحی مناسب و برندسازی مطلوب وجود دارد. پیروا و ارونرانجیسد^۲ (۲۰۱۶)، میرکریمی (۱۳۸۷) و پتیل (۲۰۱۹) نیز بیان می کنند که مسکات احتمال فروش سایر محصولات را افزایش می دهند (میرکریمی، ۱۳۸۷؛ Patil, 2019؛ Pairoa & Arunrangsiwed, 2016). این موضوع ساختار هزینه ها را شکل می دهد که در این تحقیق ۳ مفهوم برای آن شناسایی گردید. در مرحله اول، طراحی گرافیکی مناسب و ساخت مسکات به عنوان یک عنصر زیبایی شناسایی از مهمترین بخش های استفاده از این ابزار درآمدی است. در طراحی مسکات باید جامعه هدف مورد نظر و شخصیت مد نظر مسکات و برند باشگاه در نظر گرفته شود. در مرحله دوم، انتخاب تیم مناسب اجرایی شامل بازیگری که نقش مسکات را ایفا می نماید، سناریو نویس برنامه های مسکات و تیم تهیه محتوا از مهمترین بخش های اثرگذار و هزینه بر می باشند. آشنایی بازیگر با حرفه بازیگری، امکان انجام عکس العمل های مناسب در موقع مواجه شدن با شرایط مختلف، شناسایی رفتار مناسب در اتفاقاتی که در تمرین و مسابقه روی می دهد، از نکات اساسی و مهم

1. Benny the boll

2. Pairoa & Arunrangsiwed, 2016

شخصیت‌سازی آن می‌باشد که نیاز به تیم حرفه‌ای را نشان می‌دهد. تدوین برنامه‌های نمایشی و تولید محتوا بر اساس سناریوی از قبل تعیین شده و بر مبنای اهداف و راهبردهای برندسازی باشگاه نیز بسیار حائز اهمیت می‌باشد که از طریق برنامه‌های زنده، کلیپ‌ها در فضای مجازی و روش‌های دیگر که همگی هزینه بر هستند به دست هوادار و سایر مخاطبان خواهند رسید. با این حال علاوه بر تمامی ابعاد اقتصادی و درآمدی که مورد اشاره قرار گرفت، باید گفت که مسکات با تاثیر گذاری بر جذب و حفظ هواداران، برندسازی، انجام برنامه‌های مسئولیت اجتماعی و فرهنگی به طور غیر مستقیم نیز بر درآمد زایی باشگاه تاثیر گذار خواهد بود. ارتقای برند و افزایش وفاداری هواداران خود منجر به جذب رسانه و جذب حامیان مالی بیشتر و با مبالغ بالاتر خواهد شد، تمایل به حضور در استادیوم و فروش بلیط نیز بیشتر خواهد شد، زیرا هواداران تنها برای دیدن مسابقه به استادیوم نمی‌آیند و مسکات‌ها نقش سرگرمی را برای هواداران به ویژه قشر کودک و نوجوان در استادیوم بیشتر می‌کنند. این نکته را پایروا و ارونرانجیسید^۱ (۲۰۱۶) و شجاع و همکاران (۲۰۱۸) بدین گونه بیان می‌کنند که استفاده از مسکات منجر به ایجاد نگرش مثبت مصرف کنندگان نسبت به محصولات می‌شود و احتمال خرید را افزایش می‌دهد (Pairoa & Arunrangsiwed, 2016؛ Shuja, Ali, Anjum & Rahim, 2018) و طبق نتایج استفن و آرج^۲ (۲۰۱۳) ارزش ویژه برند سازمان را به طور کلی بالا می‌برند.

با وجود استفاده از مسکات‌ها به عنوان ابزار برندسازی و بازاریابی در رویدادها و باشگاه‌های ورزشی معتبر دنیا، از این ابزار قدرتمند در عرصه ملی ایران استفاده لازم برده نشده است. یکی از مهمترین دلایل آن عدم آگاهی نسبت به مزایا و همچنین کارکردهای این عنصر برند می‌باشد.

نتایج تحقیق حاضر با بیان ابعاد جامعی از مسکات باشگاه‌های ورزشی، این فرصت را برای مدیران بازاریابی و برندسازی باشگاه‌های ورزشی فراهم نموده است تا با شناخت ارزش‌های قابل ارائه مسکات بتوانند گروه‌های مشتری معرفی شده را به خوبی تبیین کنند و برای طراحی مسکات و به‌کارگیری آن در برندسازی استفاده نمایند. همچنین کانال‌های کلیدی ارتباطی نیز شیوه معرفی و ارتباط آن با هواداران را مشخص نموده است و راه کارهای درآمدی اشاره شده می‌تواند به جذب منابع مالی باشگاه کمک شایانی بنماید.

پرتال جامع علوم انسانی

1. Pairoa & Arunrangsiwed, 2016
2. Stephen Lloyd & Arch G. Woodside

منابع

- امینی، نجمه. (۱۳۹۱). «کاربرد شخصیت‌های تبلیغاتی در ایران». پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت مدرس، دانشکده هنر و معماری.
- خلجی، محمدعلی. (۱۳۹۰). «کاربرد طنز در طراحی مسکات». پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه هنر، دانشکده هنرهای تجسمی.
- رسولی، مهدی؛ قدسی، پرستو و ساکت، محمدرضا. (۱۳۹۵). «طراحی نماد سازمان لیگ فوتبال». نهمین همایش بین‌المللی علوم ورزشی، تهران.
- روستا، نیلوفر. (۱۳۹۴). «بررسی شخصیت‌پردازی مسکات در بسته‌بندی مواد غذایی در ایران». پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شاهد، دانشکده هنر.
- مزارعی کاسکانی، محبوبه. (۱۳۹۵). «طراحی مسکات دانشگاهی (نمونه موردی: مسکات دانشگاه هنر)». پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه هنر، دانشکده هنرهای کاربردی.
- مزارعی، محبوبه و رزاقی، محمد. (۱۳۹۵). «مسکات و برندینگ آنتروپومورفیزم». دستاورد. ۳۶، صص ۳۲-۳۹.
- منطقی، منوچهر و سعیدی ثاقبی، فاطمه. (۱۳۹۲). «مدل‌های کسب و کار: مبانی، ارزیابی، نوآوری». فصلنامه رشد فناوری. شماره ۳۵، صص ۳۹-۵۱.
- میرکریمی، سیده تارا. (۱۳۸۷). مسکات. تهران: انتشارات مارلیک
- Arunrangsiwed, p. (2015). **“Be Like Me & Follow Me: A Relationship between Homophily and Belief of Superheroes’ Fans”**. Journal of Communication Arts Review, 18(2), 35-50.
- Boswell C. & Cannon Sh. (2007). **Introduction to Nursing Research, Incorporating Evidence-Based Practice**. Boston: Jones and Bartlett; P.196-7,341.
- Brown, S. (2011). **“It’s Alive Inside! A note on the prevalence of personification”**. Irish Marketing Review, vol 21(Issue 1), pp 3 - 11.
- Delbaere, M.; McQuarrie, E. F. & Phillips, B. J. (2011). **“Personification in Advertising”**. Journal of Advertising, 40, 1, 121-130.
- Guthrie, s. (1993). **Faces in the Clouds: A New Theory of Religion**. Oxford University Press.
- Halcomb, E.J., Gholizadeh, L., DiGiacomo, M., Phillips, J. & Davidson, P.M. (2007). **Literature review: consideration in undertaking focus group research with culturally and linguistically diverse group**. J Clin Nurs; 16(6): 1000-1011.
- Hoolwerff, V. D. (2014). **“Does your mascot match your brand’s personality? An empirical study on how visual characteristics of a brand mascot can function as a tool for transmitting an archetypical brand personality”**. Twente: Master Thesis Communication Science, University of Twente.
- Julien, Cayla. (2013). **“Brand mascots as organizational totems”**. Journal of Marketing Management, Volume 29, Issue 1-2.
- Kellerm, Kevin. (2006). **“Strategic brand management”**. Pearson, Prentice Hall, pp; 54.
- Letona, P., Chacon, V., Roberto, C. & Barnoya, J. (2014). **“A qualitative study of children’s**

- snack food packaging perceptions and preferences**". BMC Public Health. 14:1274.
- Malik, G., & Guptha, A. (2014). **"Impact of celebrity endorsements and brand mascots on consumer buying behavior"**. Journal of Global Marketing, 27(2), 128-143.
 - Malinowski, M. (2012). **"Brand Mascots are the comeback kid"**. Retrieved from Cone Communications: <http://www.conecomm.com/brand-mascots-are-the-comeback-kid>.
 - Margret J. (2002). **"Why business models matter"**. Harvard Business Review, 80(5), 86-92.
 - McCormic, G. (2019). **"Japanese mascots: diplomatic tool, domestic escapism. Bachelor thesis"**. Croft institute for international studies, Mississippi.
 - NBA Media Ventures. (2018). **"Benny the Bull Bio"**. NBA.com/Bulls., LLC. Archived from the original on January ۲۰۱۸, ۲۷. Retrieved April ۲۰۱۸, ۲۶.
 - Pairoa, I., & Arunrangsiwed, P. (2016). **"The Effect of Brand Mascots on Consumers' Purchasing Behaviors"**. International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering, 10(5), 1702-1706.
 - Pateli A.G, Giaglis G.M. (2004). **"A research framework for analyzing eBusiness models"**. European Journal of Information Systems; 13(4): 302-314.
 - Patil, P. (2019). **"Promoting Brands through Mascot Endorsers"**. International Journal of Advanced Scientific Research and Management, 4 (4). Pp; 196-199.
 - Patterson, A., Khogeer, Y., & Hodgson, J. (2013). **"How to create an influential anthropomorphic mascot: Literary musings on marketing, make-believe, and meerkats"**. Journal of Marketing Management, 29(1-2), 69-85.
 - Scott-Kemmis D. (2012). **"Responding to Change & Pursuing Growth: Exploring the potential of business model innovation in Australia"**. Report of a study supported by the Australian Business Foundation.
 - Shuja, K., Ali, m., Anjum, M., Rahim, A (2018). **"Effectiveness of Animated Spokes-Character in Advertising Targeted to Kids"**. Journal of marketing management and consumer behavior, 2 (2), p: 31-47.
 - Slowikowski, S. S. (1993). **"Cultural Performance and Sport Mascots"**. Journal of Sport and Social Issues, 17(1), 23-33. <https://doi.org/10.1177/019372359301700104>.
 - Streubert, Speziale H.J. (2007). **"Qualitative Research in Nursing, Advancing the Humanistic Imperative"**. 4 t h ed. Philadelphia: Lippincott-Williams & Wilkins; P.38-41.
 - www.juniorblues.com/en/meet-the-mascots/2019/
 - www.liverpoolfc.com/kopkids/mighty-joins-membership/2019/
 - Youngmin, Yoon, Shintaro, Sato, Andrew, Goldsmith & Yosuke, Tsuji. (2016). **"Sport team mascots as communication tools: Determinants of mascot Twitter followers"**. Global Sport Business Journal, 4 (3). Pp; 11-23.