

Research Paper

**Determining Innovation Strategies in Sports Clubs Based on the Blue Ocean Approach**

**M. Papi<sup>1</sup>, Z. Mondalizadeh<sup>\*2</sup>, K. Zohrevandian<sup>3</sup>**

1. Master of Sport Management, Sport Colleges, Arak University, Arak, Iran

2\*. Assistant Professor, Sport Colleges, Arak University, Arak, Iran  
(Corresponding Author)

3. Assistant Professor, Assistant Professor, Sport Colleges, Arak university, Arak, Iran

**Received: 2019/08/07**

**Accepted: 2019/10/20**

---

---

**Abstract**

The aim of this study was to determine the innovation strategies in sports clubs based on the Blue Ocean approach. In this qualitative and purposeful study, the data were collected via library studies, interviews, and Delphi questionnaires were used. The statistical population was professors of sport management of universities, sports specialists and sports entrepreneurs in Khuzestan province. Using the purposive sampling method, 17 persons participated in the first round, 29 in the second round and 27 in the third round of the Delphi panel. Due to the degree of convergence, the Delphi approach was terminated in the third round. The findings showed that according to the decision-making model of the four actions of the Blue Ocean approach, including the strategies of creation, incremental strategy, reduction strategy and elimination strategy, the activities that the sports clubs have not started and should be based on the strategy of creation included nonprofit social partnerships and the creation of advertising campaigns. Based on the incremental strategy, the activities in which sports clubs should invest and compete included the increased use of creative exercise approaches. According to the downsizing strategy, the activities that sports clubs needed to decrease included reducing financial costs through the use of creative approaches and retaining former customers of sports clubs, and finally, strategies to eliminate activities that sports clubs should refrain from, including incorrect training activities and errors in sports clubs and eliminating delays in providing services to sports clubs' stakeholders. Sports clubs seem to be able to focus on unnecessary competition by creating distinct value for their customers and thus enter the market without competitors by identifying, analyzing and applying a four-act decision-making model based on the Blue Ocean approach to improve innovative approaches. As a result, such an approach can provide sports managers with a more realistic understanding of what is required in sports clubs.

**Keywords:** Innovation, Blue Ocean, Sports Club, Decision-Making Pattern, Strategy

---

---

---

1. Email: papi77624@gmail.com

2. Email: zmondalizade@yahoo.com

3. Email: k-zohrevandian@araku.ac.ir

## **Extended Abstract**

### **Background and Purpose**

The current issue in sports businesses is the lack of sufficient attention to innovation in sports, one of which can be due to the lack of innovative strategies in sports businesses and especially sports clubs. In this regard, the duration of the business sustainability of sports has decreased over time (1); one of the reasons for the non-continuity of sports businesses may be the lack of innovative performance in these types of businesses. The consequence is the disappearance of current fierce competition, which doubles the attention and importance of innovative approaches, including the Blue Ocean approach. Despite the importance of the Blue Ocean strategy, research in this area is still scant. Thus, the aim of this study was to determine the innovation strategies in sports clubs based on the Blue Ocean approach (the Kim and Maburne (2005) model)

### **Method:**

The qualitative study was conducted based on the Delphi approach. Participants included managers of sports clubs, professors, and marketing experts in the field of sports business, who were interviewed in person. The sampling method was purposeful. The data collection method was library study, interview, and Delphi questionnaire. This questionnaire was designed and developed by the researcher based on previous studies as well as the content analysis of the first-round interviews. The qualitative section consisted of participants in the Delphi panel including interviewers, experts, sports management professors and club managers. Researchers were those with more than 5 years of experience in the sports business or those with scientific backgrounds. In the Delphi panel, 17 participants in the first round (interview), 29 in the second round (Delphi questionnaire) and 27 in the third round (Delphi questionnaire) participated in the study, including 7 professors, 15 club managers and 7 experts in the sports business. The Kendall Coordination coefficient was used to determine the degree of convergence and the agreement among individuals. This scale is useful for studying the views of experts, especially Delphi. To obtain the Kendall coordination coefficient, SPSS 24 was used. The Kendall coordination coefficient in the third round was  $W_{Kendall} = 0.761$ ,  $\chi^2 = 395.509$ , which was significant ( $p \leq 0.001$ ). Overall, since the Delphi phase was repeated three times, the agreement was reached in the third round of expert group members, indicating a high level of consensus in the experts' opinions to determine the different strategies criteria in the ongoing study.

### **Results**

In this study, the innovation strategies resulting from activities that did not address the needs of the sports businesses were 15 ones including the use of virtual services, charity, creating publicity campaigns to inform the community about

sports participation and sports clubs, creating free on-site training courses on sports and sports-related issues such as quality of life, exercise, and corrective exercises, organizing cultural sports competitions in the city with hosting clubs, and creating services for mothers attending clubs. Findings of this research on defining innovation strategies resulting from increased activities that sports businesses invest and compete in using the Delphi method were factors such as increasing activities related to the development and brand positioning of sports business, virtual services for the sports business (specialized sites and related services), increased use of new technologies in clubs such as EMS (Electric Muscle Stimulation), increased use of creative training approaches (cross-fit, training methods), developing up-to-date sports and presentations this type of service in clubs such as TRX, body pump and body combat, using creative advertising approaches in the sports business. The results of the current study to describe innovation strategies resulting from the reduction of activities in which sports companies invest and with which they compete, using the Delphi process, included the reduction of financial costs through the use of innovative approaches in sports companies to reduce costs, the reduction of similar inter-club activities and processes and the retention of former customers of sports companies. The findings of the present study to define innovation strategies resulting from the elimination of activities in which sports companies invest and compete included the elimination of incorrect training activities and training errors in sports clubs, provision of services to stakeholders of sports companies, administrative bureaucracy in the process of establishing and operating sports companies, and the factors identified in determining the innovation strategies resulting from the elimination of activities in which sports companies invest and compete with.

### **Conclusion**

The results of this study on the development of innovative strategies are consistent with the research of Buser et al. (2019), Vieira and Ferreira (2018), Ratten (2019) (2-4). The incremental strategy was in line with Fidel et al (2015), Ringuet-Riot and James (2013) (5-6), the reduction strategies were in line with research strategies of Gül and Ebru (2018) and Sheehan and Vaidyanathan (2009) (7-8), and finally, the elimination strategy was in line with Vieira and Ferreira (2018) (3). By identifying, analyzing, and applying a four-step Blue Ocean approach to decision-making, sports clubs can focus on the unnecessary competition by creating distinct value for their customers, thus entering the market without competition and promoting innovative approaches. As a result, such an approach can provide sports managers with a more realistic understanding of what is required in the sports club sector.

**Keywords:** Innovation, Blue Ocean, Sports Club, Decision-Making Pattern, Strategy

**References**

1. Kishani, P. (2017). The Impact of Strategic Entrepreneurship and Institutional Environment on the Performance of Sporting Businesses in Markazi Province, MA Thesis, Faculty of Sport Sciences, Arak University (In Persian).
2. Buser, M., Woratschek, H., & Galinski, L. (2019). E-sports: The Blue Ocean in the Sport Sponsorship Market. ESMQ New Researcher Award, 456.
3. Vieira, E. R. M., & Ferreira, J. J. (2018). Strategic framework of fitness clubs based on quality dimensions: the blue ocean strategy approach. Total Quality Management & Business Excellence, 29(13-14), 1648-1667.
4. Ratten, V. (2019). Social Entrepreneurship in Sport. In Sports Technology and Innovation. Palgrave Macmillan, Cham. pp: 73-93.
5. Fidel, Rebón, Gloria, OcarizJon, Kepa, Gerri, kagoitia, AurkeneAlzua-Sorzabal. (2015), Discovering Insights within a Blue Ocean Based on Business Intelligence, Procedia - Social and Behavioral Sciences, 175, (12): 66-74.
6. Ringuet-Riot, C., & James, D. A. (2013). Innovating to grow sport: The wider context of innovation in sport. Proceedings of ASTN, 1(1), 40-42.
7. Gül, DENKTAŞ ŞAKAR, Ebru, SÜRÜCÜ (2018), Augmented Reality as Blue Ocean Strategy In Port Industry, Dokuz Eylül University Maritime Faculty Journal Vol:10 Issue:1 Year:2018 pp:127-153.
8. Sheehan, T.N. and Vaidyanathan, G., (2009). Using value creation compass to discover "Blue Ocean". Strategy & Leadership, 2: 13-20.

## تعیین استراتژی‌های نوآوری در باشگاه‌های ورزشی براساس رویکرد اقیانوس

## آبی

محمود پاپی<sup>۱</sup>، زینب مندعلی‌زاده<sup>۲\*</sup>، کریم زهره‌وندیان<sup>۳</sup>

- ۱- کارشناسی‌ارشد مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه اراک، اراک، ایران  
 ۲- استادیار مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه اراک، اراک، ایران (نویسنده مسئول)  
 ۳- استادیار مدیریت ورزشی دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه اراک، اراک، ایران

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۰۷/۲۸

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۵/۱۶

## چکیده

پژوهش حاضر با هدف تعیین استراتژی‌های نوآوری در باشگاه‌های ورزشی براساس رویکرد اقیانوس آبی انجام شد. این پژوهش کیفی و از نظر هدف، کاربردی بود. برای گردآوری داده‌ها از مطالعات کتابخانه‌ای، مصاحبه و پرسش‌نامه دلفی استفاده شد. جامعه آماری پژوهش، اساتید مدیریت ورزشی دانشگاه‌ها، متخصصان ورزشی و کارآفرینان ورزشی استان خوزستان بودند. با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند، ۱۷ نفر در دور اول، ۲۹ نفر در دور دوم و تعداد ۲۷ نفر در دور سوم پانل دلفی در پژوهش مشارکت کردند. با توجه به میزان درجه همگرایی، رویکرد دلفی در دور سوم خاتمه یافت. یافته‌ها نشان داد که براساس الگوی تصمیم‌گیری چهار اقدام در رویکرد اقیانوس آبی که شامل استراتژی‌های ایجاد، استراتژی افزایشی، استراتژی کاهش و استراتژی حذف است، از جمله فعالیت‌هایی که باشگاه‌های ورزشی به آن‌ها نپرداخته‌اند و باید بر مبنای استراتژی ایجاد به وجود آید، شامل مشارکت اجتماعی خیرخواهانه و ایجاد کمپین‌های تبلیغاتی بود. بر مبنای استراتژی افزایشی، فعالیت‌هایی که باشگاه‌های ورزشی باید روی آن‌ها سرمایه‌گذاری و رقابت کنند، افزایش استفاده از رویکردهای تمرینی خلاق بود. بر مبنای استراتژی کاهش، فعالیت‌هایی که در باشگاه‌های ورزشی باید کمتر شود، کاهش هزینه‌های مالی با استفاده از رویکردهای خلاقانه و حفظ مشتریان قبلی باشگاه‌های ورزشی بود. در نهایت براساس استراتژی حذف، از جمله فعالیت‌هایی که در باشگاه‌های ورزشی نباید انجام شود، عبارت بودند از: حذف فعالیت‌های تمرینی غلط و اشتباهات تمرینی در باشگاه‌های ورزشی و حذف تأخیر در ارائه خدمات به ذی‌نفعان باشگاه‌های ورزشی. به نظر می‌رسد باشگاه‌های ورزشی با شناسایی، تحلیل و به‌کارگیری الگوی تصمیم‌گیری چهار اقدام براساس رویکرد اقیانوس آبی، بتوانند بر اجرای رقابت غیرضروری از طریق تولید ارزش متمایز برای مشتریان و در نتیجه ورود به جایگاه بازار بدون رقیب تمرکز کنند و باعث افزایش رویکردهای نوآورانه شوند؛ در نتیجه، چنین رویکردی می‌تواند مدیران ورزشی را برای کسب آگاهی واقعی‌تر از آنچه در بخش باشگاه‌های ورزشی تقاضا می‌شود، توانا کند.

واژگان کلیدی: نوآوری، اقیانوس آبی، باشگاه ورزشی، الگوی تصمیم‌گیری، استراتژی.

1. Email: papi77624@gmail.com

2. Email: zmondalizade@yahoo.com

3. Email: k-zohrevandian@araku.ac.ir

## مقدمه

ورزش به‌عنوان صنعت روبه‌رشد، فرایند کارآفرینانه‌ای است که نوآورانه‌بودن، ریسک‌پذیری، پیشگام‌بودن و ایجاد ارزش در آن بسیار مهم است (رتن<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰، ۵۵۷). صنعت ورزش متنوع است؛ از باشگاه‌های ورزشی گرفته تا تولیدات ورزشی و کسب‌وکارهای نوپای ورزشی که هرکدام به‌نوعی به بهره‌برداری از فرصت‌های بازار می‌پردازند تا برای مصرف‌کنندگان ایجاد ارزش کنند. یکی از رویکردهای ایجاد ارزش، نوآوری است. نوآوری شامل شناسایی موفق ایده‌های جدید است که بتواند ارزش ایجاد کند (دامنپور<sup>۲</sup>، ۱۹۹۶، ۶۹۴).

نوآوری در باشگاه‌های ورزشی گسترده است. نوآوری در خدمات و نوآوری در فرایندهای سازمانی در باشگاه‌های ورزشی تعریف‌شدنی است (رتن و فریرا<sup>۳</sup>، ۲۰۱۷). نوآوری‌های خدماتی فرایندهای جدیدی هستند (هیپ و گراپ<sup>۴</sup>، ۲۰۰۵، ۵۱۷)؛ از این‌رو نمی‌توانند از نظر فیزیکی دستکاری یا تصرف شوند. نوآوری‌های خدماتی شامل همه خدمات جدیدی است که توسط سازمان‌ها برای اولین بار به‌منظور افزایش رضایت مصرف‌کنندگان، اثربخشی یا کیفیت آن برای کاربران ارائه می‌شوند (دامنپور و آرویند<sup>۵</sup>، ۲۰۱۲، ۴۸۴). کاربران نیز می‌توانند مشتریانی باشند که خدمات جدیدی را خریداری می‌کنند یا اعضای باشند که برای دسترسی به خدمات شامل نوع جدید آن حق عضویتی را می‌پردازند (لاولاک و گامسون<sup>۶</sup>، ۲۰۰۴، ۲۱). به عقیده فرانک و شه<sup>۷</sup> (۲۰۰۳) و لوسجی<sup>۸</sup> (۲۰۰۴)، مشتریان ورزشی نقش مهمی در ایجاد ایده‌های جدید ایفا می‌کنند. این پژوهشگران خاطرنشان کردند که مشتریان ورزش-های نوآورانه، تنها به‌دلیل سود جذب نمی‌شوند؛ بلکه هدف آن‌ها برآورده کردن نیاز فردی است که معمولاً عملکرد ورزشی آنان را بهبود بخشد. به‌دلیل ایجاد نوآوری‌ها از جمله نوآوری‌های فناورانه که بسیاری از باشگاه‌ها از آن استفاده می‌کنند، تغییرات چشمگیری در ورزش به وجود آمده است. فرایندهای نوآورانه و استفاده از ربات‌ها نحوه مشاهده و بازی در ورزش را تغییر داده‌اند و مزایای مثبتی را ایجاد کرده‌اند که علاوه بر وجود چنین مزایایی، تغییراتی در فرایندهای موجود نیز ایجاد شده است (رتن، ۲۰۲۰). علاوه بر این، رشته‌های ورزشی جدید یا فعالیت‌هایی پدید آمده‌اند که به‌عنوان نوآوری‌های خدماتی شناخته شده‌اند. زومبا (یک برنامه آمادگی حرکات موزون)، مثالی از فعالیت‌های

- 
1. Ratten
  2. Damanpour
  3. Ratten & Ferreira
  4. Hipp & Grupp
  5. Damanpour & Arvind
  6. Lowvlock & Gummesson
  7. Franke & Shah
  8. Luthje

جسمانی تفریحی جدید در دهه ۹۰ است. ورزش‌های جدید یا فعالیت‌های جسمانی تفریحی، نوع خاصی از نوآوری خدمات هستند. این عوامل شرایطی را برای تجربه‌شدن ورزش‌های جدید فراهم می‌کنند. زمانی که مشتریان ورزشی تصمیم می‌گیرند هر زمان و هر جایی که بخواهند وسایل جدیدی را برای ورزش‌ها و عملکردهای جدید بخرند، این موضوع نباید خدمتی تصور شود که آن‌ها در دوره زمانی مشخصی خریداری می‌کنند، بلکه باید محصولی در نظر گرفته شود که آن‌ها می‌خرند و مالک آن می‌شوند (رتن و فریرا، ۲۰۱۷، ۴۱)؛ در نتیجه اهمیت خلاقیت و نوآوری برای شرکت‌ها از جمله باشگاه‌های ورزشی در فضای کسب‌وکارها به‌منظور رقابت پایدار دوچندان است.

امروزه باشگاه‌های ورزشی در مفهوم نوآوری به‌دنبال تمایز و هزینه کم به‌همراه ایجاد ارزش براساس سودآوری و قیمت درخواستی شرکت از مشتریان خود هستند. در عین حال که به‌واسطه ساختارهای قیمت و هزینه ارزش بازگشتی به شرکت را افزایش می‌دهند، بیشترین ارزش را برای مشتری نیز ایجاد کنند. درواقع چنین باشگاه‌هایی بر مبنای نوآوری، رویکرد اقیانوس آبی را در پیش گرفته‌اند (رتن و فریرا، ۲۰۱۷، ۱۴۳). هم‌پوشانی بین نوآوری و استراتژی‌های ایجاد نوآوری، در حیطه مدیریت استراتژیک جنبشی را با عنوان «رویکرد اقیانوس آبی» در دنیا ایجاد کرده است. درواقع، هیچ استراتژی‌ای نمی‌تواند برای همه سازمان‌ها بهترین باشد. هر شرکتی باید با توجه به اهداف، فرصت‌های محیطی و منابع خویش استراتژی مناسب خویش را برگزیند (خلیلی، ۲۰۱۰) و چنانچه به‌دنبال مزیت رقابتی استراتژیک است، باید بیش از رقیب برای مشتری ارزش بیافریند. در این راستا، فضایی که شرکت‌ها، کسب‌وکارها و صنایع کنونی در آن حضور دارند، اقیانوس قرمز را شکل می‌دهد و در این عرصه محدوده فعالیت صنایع تعریف‌شده و پذیرفته‌شده است. رقبا مشخص و قوانین بازی نیز تعریف‌شده هستند. شرکت‌هایی که در این فضا با هم رقابت می‌کنند، سعی دارند سهم بازار محصولات و خدمات یکدیگر را بگیرند یا درواقع برابند. هرچه فضای رقابت شلوغ‌تر و ازدحام رقبا بیشتر باشد، سهم بازار و رشد نیز کمتر خواهد بود و درنهایت این رقابت موجب از بین رفتن بسیاری از شرکت‌ها خواهد شد و این اقیانوس آبی را خونین خواهد کرد (کیم و مابورن، ۱۹۹۷، ۱۰۴). در واقع، در مقابل اقیانوس قرمز رویکرد دیگر مطرح‌شده، اقیانوس آبی است که این استراتژی نشان‌دهنده همه صنایعی است که هنوز وجود ندارد و در نتیجه یک بازار ناشناخته را تشکیل می‌دهد که در آن تقاضا می‌تواند ایجاد شود و فرصت‌هایی برای سطوح بالایی از رشد و سودآوری وجود دارد. این رویکرد «استراتژی اقیانوس آبی» نامیده شده است (رتن و فریرا، ۲۰۱۷، ۱۴۱).

ایده اقیانوس آبی را ابتدا پروفیسور هیل<sup>۱</sup> در سال ۱۹۸۸ در دانشگاه ایالتی میشیگان ارائه کرد. وی ادعا کرد که ایده پورتر<sup>۲</sup> ناقص است؛ زیرا تمایز می‌تواند به معنی رهبری هزینه باشد و شرکتی که محصول خود را با قیمت کمتر ارائه کند، وجهی از استراتژی تمایز را دارد. وی خاطرنشان کرد که شرکت‌ها برای دستیابی به مزیت رقابتی پایدار باید ترکیبی از استراتژی‌های رهبری، هزینه و تمایز را به کار ببرند (آقازاده، مهدوی و الهی، ۲۰۱۵، ۱۹۲). در این راستا، کسانی که به دنبال خلاقیت هستند، بر اقیانوس قرمز تمرکز نمی‌کنند؛ بلکه آن‌ها تلاش می‌کنند با به دست آوردن منابع کمیاب از رقابت پیشگیری کنند و به اقیانوس آبی برسند (بوسر، وراتسچک و گالینسکی<sup>۳</sup>، ۲۰۱۹، ۴۵۶).

ابزار استفاده شده در رویکرد اقیانوس آبی به منظور پی بردن به استراتژی‌های نوآورانه، الگوی تصمیم‌گیری چهار اقدام است. در این راستا، بوم استراتژی چارچوبی برای تشخیص و همچنین برای اقدام است که در ساخت استراتژی‌های بسیار جذاب اقیانوس آبی به کار می‌رود. برای بازسازی عناصر ارزشی، طرف خریدار نیز چارچوب چهاراقدامی طی چهارپرسی را مطرح می‌کند که برای رسیدن به منحنی ارزش جدید و شکستن رابطه جایگزینی بین تمایز و مدل هزینه اندک به کار می‌رود. با پاسخ‌گویی به دو پرسش حذف و کاهش می‌توان دریافت که چگونه باید ساختار هزینه شرکت را در مقایسه با رقبا کم کرد و در ادامه دو عامل افزایش و خلق قدرت، تشخیص و درکی را ایجاد کرد، چگونه می‌توان ارزش نزد خریداران را ارتقا داد و تقاضای جدید به وجود آورد. در مجموع به کمک این ابزارها می‌توان تجربه‌ای کاملاً جدید به خریداران عرضه کرد و در عین حال ساختار هزینه شرکت را نیز اندک نگه داشت (کیم و مابورن، ۲۰۰۵، ۱۱۴). شرکت‌ها با به کار بردن این مدل تحلیلی می‌توانند نیازهای پنهان و انتظارات مشتریان خود را شناسایی کنند (یانگ<sup>۴</sup>، ۲۰۱۳، ۱۳۳۲). استراتژی اقیانوس آبی چارچوبی برای تدوین و طراحی مدل کسب‌وکار نیز محسوب می‌شود (تمات، اسپجاتی، لوترز و کنون<sup>۵</sup>، ۲۰۱۳، ۱۹۰).

مسئله کنونی در کسب‌وکارهای ورزشی، نبود توجه کافی به نوآوری در ورزش است که یکی از این عوامل می‌تواند به فقدان استراتژی‌های نوآورانه در کسب‌وکارهای ورزشی و به طور خاص باشگاه‌های ورزشی برگردد. از طرف دیگر، به دلیل آنکه اقتصاد کشورهای در حال توسعه همانند کشورهای توسعه‌یافته و پیشرفته، دانش‌بنیان و به اصطلاح نوآورمحور نیست و در حال گذر از اقتصاد عامل محور است، نوآوری در بنگاه‌ها یا کسب‌وکارها چندان جست‌وجو نمی‌شود. در این راستا، براساس

---

۱. Hill

۲. Porter

۳. Buser, Woratschek & Galinski

۴. Yang

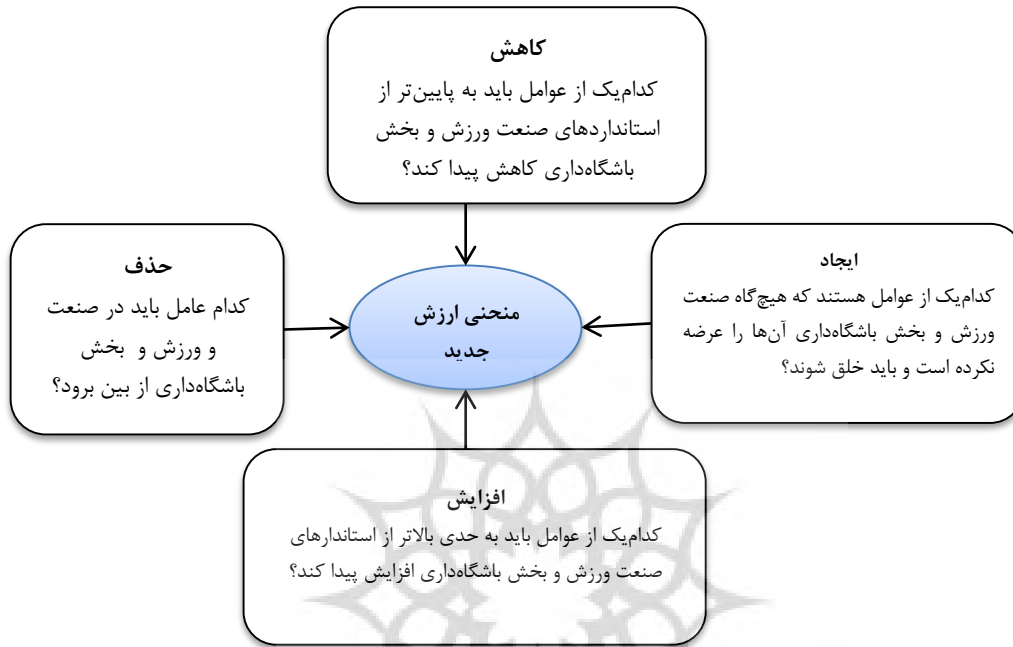
۵. Themmat, Schutte, Lutters & Kennon



پژوهش‌های انجام‌شده نیز مدت استمرار کسب‌وکارهای ورزشی در طول زمان کاهش داشته است (کیشانی، ۲۰۱۷). یکی از دلایل برای استمرارنیافتن کسب‌وکارهای ورزشی می‌تواند فقدان عملکرد نوآورانه در این نوع کسب‌وکارها باشد که پیامد آن محوشدن در رقابت‌های فشرده کنونی است. این موضوعات توجه و اهمیت رویکردهای نوآورانه از جمله رویکرد اقیانوس آبی را دوچندان می‌کند. به‌رغم اهمیت استراتژی اقیانوس آبی، پژوهش‌ها در این حوزه هنوز بسیار اندک است. پژوهش‌های پراکنده‌ای در حوزه باشگاه ورزشی و استفاده از مدل اقیانوس آبی در ایران انجام شده‌اند. در این راستا، عبدالشاه، دوست محمدی، صفا، پارسازاده و نوروزی (۲۰۱۶) به بررسی راهکارهای توسعه گردشگری ورزشی در ایران با استفاده از استراتژی اقیانوس آبی پرداختند. در پژوهش آن‌ها چهار اقدام استراتژیک در چارچوب الگوی عملی شامل شاخص‌های حذف، ایجاد، کاهش و افزایش براساس نظر خبرگان تعیین شد که به‌عنوان استراتژی اقیانوس آبی در این صنعت می‌تواند مدنظر مسئولان و تصمیم‌گیرندگان این صنعت باشد. تولایی (۲۰۱۰) در پژوهشی به بررسی استراتژی اقیانوس آبی به‌عنوان انقلابی در حوزه مدیریت استراتژیک پرداخت. وی پژوهش خود را به‌منظور معرفی و تبیین مفهوم استراتژی اقیانوس آبی و بررسی نقش آن در تغییر و تحول استراتژیک سازمان‌ها انجام داد. بوسر، وراتسچک و گالینسکی (۲۰۱۹) در پژوهشی کیفی به ارزیابی پتانسیل بازار حامیان مالی ورزش برای فعالیت براساس رویکرد اقیانوس آبی پرداختند. آن‌ها به این نتیجه رسیدند که پتانسیل ورزش‌های الکترونیک به‌عنوان یک اقیانوس آبی در بخش حامیان مالی ورزش به‌دلیل ویژگی‌های منحصربه‌فرد بازار اهمیت زیادی دارد. پیدایش بازارهای بالقوه ورزش‌های الکترونیک به‌گسترش استراتژی‌های حامیان مالی منجر می‌شود. توسعه ورزش‌های الکترونیک مزایای ماهیت منحصربه‌فرد دنیای مجازی را نشان می‌دهد. درواقع بازار گسترده حمایت مالی توانسته است توسعه یابد؛ زیرا حامیان مالی از نوآوری‌های دیجیتال برای کمک به مسیرهای جدید حمایت مالی استفاده می‌کنند. حمایت مالی از تیم‌ها، ورزشکاران و رویدادهای ورزشی الکترونیکی به‌عنوان روشی انقلابی برای رسیدن به گروه‌های هدف جدید به حامیان مالی کمک می‌کند (بوسر، وراتسچک و گالینسکی، ۲۰۱۹). ویرا و فریرا<sup>۱</sup> (۲۰۱۸) چارچوب استراتژیک باشگاه‌های تناسب اندام را براساس ابعاد کیفیت مبتنی بر رویکرد اقیانوس آبی بررسی کردند. نتایج نشان داد که شایستگی‌ها، امکانات، خدمات اصلی و خدمات تکمیلی عوامل اصلی در استراتژی باشگاه‌های بدن‌سازی هستند. لازم است ذکر شود بیشتر باشگاه‌های بدن‌سازی صرف‌نظر از قیمت و تنوع خدماتی که ارائه می‌دهند، به همه عوامل اصلی اهمیت زیادی می‌دهند. علاوه‌براین، نتایج پژوهش آن‌ها نشان داد که باشگاه‌های بدن‌سازی استراتژی مشخصی

ندارند. همچنین کیفیت خدمات را با قیمت فروش تنظیم نمی‌کنند و حتی با وجود قیمت اندک، مدیران همچنان به مهارت، امکانات و خدمات اصلی کارکنان اهمیت زیادی می‌دهند. رتن (۲۰۱۸) بر نوآوری اجتماعی ورزش‌های مبتنی بر طبیعت و ورزش‌های سبک زندگی اشاره کرده است. براساس نظر وی، ورزش‌های مبتنی بر طبیعت و سبک زندگی که محیط طبیعی را در خود جای داده‌اند، روشی نوآورانه برای ترغیب مسائل اجتماعی‌اند که طبیعت چنین ورزش‌هایی به تدوین برنامه‌هایی درباره نوآوری اجتماعی در واژه‌هایی از ارتباط با محیط‌زیست منجر می‌شود. رینگیت-ریوت و جیمز<sup>۱</sup> (۲۰۱۳) نوآوری در ورزش را به شکل‌های مختلفی از جمله نوآوری در ساختار، خدمات، محصول، سیستم و فرایند بازار معرفی کردند. در پژوهش آن‌ها نوآوری فراتر از نیاز به‌منظور حل مشکل معرفی شده است و بر نوآوری بازارهای ورزشی نیز تأکید شده است.

جمع‌بندی پژوهش‌ها حاکی از انجام‌شدن پژوهش‌های اندک در زمینه اقیانوس آبی است. از طرفی، جهت‌گیری استراتژیک نوآوری براساس اقیانوس آبی در بخش باشگاه تناسب اندام و سلامتی، به‌رغم اهمیت زیاد توجه کمی را به خود جلب کرده است. در این راستا می‌توان گفت با رشد کسب‌وکارهای ورزشی و رقابت فزاینده بین آن‌ها، رویکرد اقیانوس آبی از اهمیت صدچندانی برخوردار است. در واقع، نوآوری در ورزش مزیت رقابتی را تسهیل می‌کند (رینگیت-ریوت و جیمز، ۲۰۱۳، ۴۰). باشگاه‌های ورزشی که عمدتاً فرایندهای یکسانی را طی می‌کنند و به نسبت هم فرایندهای مشابهی را طی می‌کنند، جایگاه و برتری در مقایسه با هم ندارند و شاید دوام چندانی نیز نداشته باشند، اما رویکرد اقیانوس می‌تواند تمایز را در بین باشگاه‌های ورزشی ایجاد کند؛ بنابراین با توجه به مطالب ارائه‌شده و اینکه تاکنون پژوهشی در داخل کشور درباره تعیین راهکارهای نوآوری در فضای باشگاه‌های ورزشی براساس اقیانوس آبی انجام نشده است، سؤال اصلی پژوهش حاضر براساس مدل کیم و مابورن (۲۰۰۵) این است که استراتژی‌های نوآوری در باشگاه‌های ورزشی در مؤلفه‌های چهارگانه براساس استراتژی اقیانوس آبی کدام‌اند؟ اینکه چگونه مدیران و مشاوران می‌توانند چارچوب تعیین‌شده توسط کیم و مابورن را برای پیاده‌سازی به‌صورت کامل به کار ببرند؛ اگرچه شرکت آنان سطح عملکرد پایینی را نتیجه دهد؛ در نتیجه پیامد این مقاله شامل ارائه ابزاری برای حمایت از مدیران در نظارت، تشخیص و اصلاح مشکلات درباره ارزش پیشنهادی است که شرکت‌ها به مشتری خود ارائه می‌دهند.



شکل ۱- الگوی چهاراقدامی رویکرد اقیانوس آبی (کیم و ماپورن، ۲۰۰۵، ۱۱۴)

Figure 1- Four-Step Model of Blue Ocean Approach (Kim & Mauborgne, 2005, 114)

مدل نظری پژوهش در شکل شماره یک نشان داده شده است. براساس این مدل، سؤال‌های پژوهش عبارت‌اند از:

- ۱- استراتژی‌های نوآوری حاصل از فعالیت‌هایی که فضای کسب‌وکارهای ورزشی به آن‌ها نپرداخته‌اند و باید ایجاد شوند، کدام‌اند؟
- ۲- استراتژی‌های نوآوری حاصل از افزایش فعالیت‌هایی که کسب‌وکارهای ورزشی روی آن‌ها سرمایه‌گذاری و رقابت می‌کنند، کدام‌اند؟
- ۳- استراتژی‌های نوآوری حاصل از کاهش فعالیت‌هایی که کسب‌وکارهای ورزشی روی آن‌ها سرمایه‌گذاری و رقابت می‌کنند، کدام‌اند؟
- ۴- استراتژی‌های نوآوری حاصل از حذف فعالیت‌هایی که کسب‌وکارهای ورزشی روی آن‌ها سرمایه‌گذاری و رقابت می‌کنند، کدام‌اند؟

## روش پژوهش

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از لحاظ روش، کیفی (رویکرد دلفی) بود. مشارکت‌کنندگان در بخش کیفی، مدیران باشگاه‌های ورزشی، استادان و کارشناسان بازاریابی در حیطه کسب‌وکارهای ورزشی بودند که به صورت حضوری با آنان مصاحبه شد. روش نمونه‌گیری هدفمند بود. روش گردآوری اطلاعات در این پژوهش مبتنی بر مطالعه کتابخانه‌ای، مصاحبه و درنهایت پرسشنامه دلفی بود. این پرسشنامه توسط پژوهشگر و براساس مطالعات قبلی و نیز تحلیل محتوای حاصل از مصاحبه‌های دور اول تنظیم و تدوین شد. بخش کیفی شامل مشارکت‌کنندگان در پانل دلفی بود که بر این اساس مشارکت‌کنندگان در مصاحبه را متخصصان، استادان مدیریت ورزشی و مدیران باشگاهی تشکیل دادند. از کسانی در پژوهش استفاده شد که سابقه کسب‌وکار ورزشی بیشتر از پنج سال داشتند یا متخصصان علمی در این زمینه بودند. در بخش پانل دلفی ۱۷ نفر در دور اول (مصاحبه)، ۲۹ نفر در دور دوم (پرسشنامه دلفی) و ۲۷ نفر در دور سوم (پرسشنامه دلفی) در پژوهش مشارکت کردند که از این تعداد، هفت نفر استاد دانشگاه، ۱۵ نفر مدیران باشگاهی و هفت نفر کارشناس بازاریابی در حیطه کسب‌وکار ورزشی بودند.

ابتدا از پرسشنامه مبتنی بر رویکرد دلفی به منظور تعیین گویه‌های مدنظر استفاده شد که بدین منظور در مرحله اول، طی مصاحبه‌ای از مشارکت‌کنندگان خواسته شد براساس سؤال‌های مطرح‌شده در مدل نظری کیم و مابورن (۲۰۰۵) نظرهای خود را بیان کنند. علاوه بر این، از ادبیات پیشینه استفاده شد و در نتیجه گویه‌های استخراج‌شده حاصل از مصاحبه‌ها طی پرسشنامه‌ای در دور دوم بین اعضای پانل دلفی توزیع شد و نظرهای آنان به دست آمد. در مرحله دوم پس از اصلاحات و بازخورد حاصل از پاسخ مشارکت‌کنندگان (میانگین و نظر آنان) پرسشنامه دور سوم دوباره بین آنان توزیع شد. دور اول تعداد کل مشارکت‌کنندگان ۱۷ نفر بودند که این میزان در دور دوم ۲۹ نفر و در دور سوم به ۲۳ نفر کاهش یافت. با توجه به میزان درجه همگرایی (ضریب هماهنگی کندال) بین دور دوم و سوم، رویکرد دلفی در دور سوم خاتمه یافت. روش دلفی عبارت است از بررسی و جمع‌آوری نظرهای کارشناسان در زمینه‌های خاص از طریق پرسشنامه. اگر اتفاق آراء یا تبادل نظر در میان کارشناسان وجود نداشته باشد، پژوهشگر میانگین ۵۰ درصد نتیجه را به عنوان نظر جمعی انتخاب می‌کند. اگر این نتیجه با استاندارد همگرایی مطابقت نداشته باشد، این بررسی و جمع‌آوری نظرها باید تکرار شود تا استاندارد مطلوبی به دست آید (وو و فونگ<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱، ۷۵۲). باشگاه‌های ورزشی بررسی شده شامل

باشگاه‌های بدن‌سازی، باشگاه‌های آمادگی جسمانی و رشته‌های مرتبط از جمله ایروبیک، تی.آر.ایکس و رشته‌های مرتبط بودند.

در این پژوهش برای تعیین درجهٔ هماهنگی و توافق بین افراد از ضریب هماهنگی کندال<sup>۱</sup> استفاده شد. این مقیاس برای مطالعات مربوط به بررسی دیدگاه خبرگان به‌ویژه دلفی مفید است. مقدار مقیاس بین صفر تا یک است. مقدار مقیاس هنگام توافق کامل برابر با یک و در زمان نبود کامل هماهنگی برابر با صفر است. گفتنی است برای اعضای پانل دلفی بیشتر از ۱۰ نفر، حتی مقادیر بسیار کوچک این ضریب نیز معنادار است (وو و فانگ، ۲۰۱۱، ۷۵۳). برای به‌دست‌آوردن ضریب هماهنگی کندال از نرم‌افزار اسپ‌اس‌اس<sup>۲</sup> استفاده شد. میزان ضرایب هماهنگی کندال در دور سوم به میزان  $Kendall W = 0/761$ ،  $\chi^2 = 395/509$  و معنادار ( $p \leq 0/01$ ) بود که این مقیاس با توجه به تعداد اعضای دور سوم دلفی (۲۷ نفر) نشان‌دهندهٔ میزان مناسبی از توافق است. به‌طور کلی، از آنجاکه مرحلهٔ دلفی برای سه بار تکرار شد، در دور سوم توافق بین اعضای گروه خبرگان حاصل شد ( $W = 0/761$ ) که این میزان نشان‌دهندهٔ میزان اجماع زیاد در نظرهای خبرگان برای تعیین معیارهای استراتژی‌های مختلف در این پژوهش است. از آنجاکه ضریب همبستگی کندال در دور سوم پرسشنامه تغییر چشمگیری نداشت و میزان معناداری این آزمون نیز کمتر از ۰/۰۵ بود، دوره‌های دلفی متوقف شد. مطالعهٔ کیفی پیش از آنکه روایی داشته باشد، باید اعتمادپذیر باشد. یک مطالعه وقتی اعتمادپذیر است که افراد معقول بودن و درستی یافته‌ها را در زمینهٔ اجتماعی خود تشخیص دهند. یکی از روش‌های اعتمادپذیری، به‌کاربردن استراتژی‌های گوناگون مانند اجماع سه‌سویه<sup>۳</sup> (اجماع روش‌شناسی)، بررسی توسط اعضا و کسب اطلاع از همگنان است (هومن، ۲۰۱۲، ۶۳)؛ بنابراین در این پژوهش به‌منظور تحقق این هدف از اجماع سه‌سویه در روش جمع‌آوری داده‌ها استفاده شد که شامل مطالعات گذشته، مصاحبه (تحلیل محتوای کیفی مصاحبه‌ها به‌منظور به‌دست‌آوردن گویه‌ها) و درنهایت پرسشنامهٔ دلفی بود. درواقع استفاده از پرسشنامهٔ دلفی به‌همراه استفاده از مصاحبه توأم با حداقل دو نوع نمونهٔ مستقل می‌تواند اعتمادپذیری را افزایش دهد (لو، ۲۰۰۲، ۷۶۲)؛ براین‌اساس، افراد درگیر در پانل دلفی، بیش از دو نوع و شامل استادان و متخصصان حوزهٔ کسب‌وکار بودند که به‌صورت علمی یا عملی با فرایند مدیریتی ورزشی در ارتباط بودند. وابستگی و اتکاپذیری، جانشینی برای پایایی است مقصود آن است که خوانندگان گزارش پژوهشی می‌توانند مناسب و کفایت تحلیل را از طریق پیگیری فرایندهای تصمیم‌گیری ارزیابی کنند. درواقع، اتکاپذیری تغییر تفکر دربارهٔ طرح سنتی‌تر و آزمایشی

1. Kendall's Coefficient of Concordance (W)

۲. SPSS

3. Triangulation

به شدت کنترل شده تر است. طرح‌های آزمایشی بر کنترل یعنی تثبیت چیزها تأکید دارند، اما در دنیای واقعی که محیطی طبیعی برای پژوهش کیفی است، انتظار تغییر وجود دارد و بنابراین تکرار پژوهش مسئله‌ساز خواهد بود (هومن، ۲۰۱۲، ۶۵). به منظور دستیابی به اتکاپذیری روش دلفی در سه دور اجرا شد.

## نتایج

یافته‌های توصیفی در دور دوم (کل مشارکت‌کنندگان) نشان داد که سن ۱۳/۸ درصد از پاسخ‌گویان کمتر از ۳۰ سال، سن ۵۵/۲ درصد بین ۳۱ تا ۴۰ سال، سن ۱۳/۸ درصد بین ۴۱ تا ۵۰ سال و سن ۱۷/۲ درصد از پاسخ‌گویان بیشتر از ۵۱ سال سن بود. وضعیت سطح تحصیلات براساس چهار سطح تحصیلی نشان داد که سطح تحصیلات ۳/۴ درصد از افراد دیپلم، ۱۳/۸ درصد کاردانی، ۳۴/۵ درصد کارشناسی، ۳۱ درصد کارشناسی‌ارشد و ۱۷/۲ درصد دکتری بود. ۴۸/۳ درصد از پاسخ‌گویان دارای شغل معلمی، ۱۰/۳ درصد شغل کارمندی و ۴۱/۴ درصد افراد دارای شغل آزاد (کارشناس بازاریابی) بودند. در جدول شماره دو مشارکت‌کنندگان دور دوم به تفکیک ارائه شده است.

جدول ۱- مشارکت‌کنندگان در دور دلفی (دور دوم)

Table 1- Participants in the Delphi Round (Second Round)

ردیف	تعداد	موقعیت شغلی	مدرک تحصیلی	نوع تخصص
Row	Number	Job Status	Academic Degree	Type of Specialization
۱	۱	استاد دانشگاه	دکتری	مدیریت ورزشی
۲	۱	استاد دانشگاه	دکتری	مدیریت ورزشی
۳	۱	استاد دانشگاه	دکتری	مدیریت ورزشی
۴	۱	استاد دانشگاه	دکتری	مدیریت ورزشی
۵	۱	استاد دانشگاه	دکتری	مدیریت ورزشی
۶	۱	مدرس دانشگاه	کارشناسی‌ارشد	مدیریت ورزشی
۷	۱	مدرس دانشگاه	کارشناسی‌ارشد	مدیریت ورزشی
۸	۱	مدیر باشگاه ورزشی	کارشناسی‌ارشد	مدیریت ورزشی
۹	۱	مدیر باشگاه ورزشی	کارشناسی	مدیریت ورزشی
۱۰	۱	مدیر باشگاه ورزشی	کارشناسی	مدیریت ورزشی

جدول ۱- مشارکت‌کنندگان در دور دلفی (دور دوم)

Table 1- Participants in the Delphi Round (Second Round)

ردیف Row	تعداد Number	موقعیت شغلی Job Status	مدرک تحصیلی Academic Degree	نوع تخصص Type of Specialization
۱۱	۱	مدیر باشگاه ورزشی	کاردانی	مدیریت ورزشی
۱۲	۱	مدیر باشگاه ورزشی	کارشناسی	مدیریت ورزشی
۱۳	۱	مدیر باشگاه ورزشی	کارشناسی‌ارشد	مدیریت ورزشی
۱۴	۱	مدیر باشگاه ورزشی	کارشناسی	مدیریت ورزشی
۱۵	۱	مدیر باشگاه ورزشی	کارشناسی‌ارشد	مدیریت ورزشی
۱۶	۱	مدیر باشگاه ورزشی	کاردانی	مدیریت ورزشی
۱۷	۱	مدیر باشگاه ورزشی	کارشناسی	مدیریت ورزشی
۱۸	۱	مدیر باشگاه ورزشی	کارشناسی‌ارشد	مدیریت ورزشی
۱۹	۱	مدیر باشگاه ورزشی	کارشناسی	مدیریت ورزشی
۲۰	۱	مدیر باشگاه ورزشی	کارشناسی‌ارشد	مدیریت ورزشی
۲۱	۱	مدیر باشگاه ورزشی	کارشناسی‌ارشد	مدیریت ورزشی
۲۲	۱	مدیر باشگاه ورزشی	کارشناسی	مدیریت ورزشی
۲۳	۱	کارشناس بازاریابی کسب‌وکار ورزشی	کارشناسی	بازاریابی ورزشی
۲۴	۱	کارشناس بازاریابی کسب‌وکار ورزشی	کارشناسی‌ارشد	بازاریابی ورزشی
۲۵	۱	کارشناس بازاریابی کسب‌وکار ورزشی	دیپلم	بازاریابی ورزشی
۲۶	۱	کارشناس بازاریابی کسب‌وکار ورزشی	کارشناسی	بازاریابی ورزشی
۲۷	۱	کارشناس بازاریابی کسب‌وکار ورزشی	کاردانی	بازاریابی ورزشی
۲۸	۱	کارشناس بازاریابی کسب‌وکار ورزشی	کارشناسی	بازاریابی ورزشی
۲۹	۱	کارشناس بازاریابی کسب‌وکار ورزشی	کاردانی	بازاریابی ورزشی

مقایسه نظره‌های پاسخ‌گویان دوره‌های دوم و سوم در جدول‌های شماره دو تا شماره پنج نشان داده شده است.

جدول ۲- بررسی میزان تفاوت نظره‌های پاسخ‌گویان در استراتژی ایجاد

Table 2- Investigating The Differences between The Respondents' Opinions on the Creation Strategy

میانگین دور سوم The Average of The Third Round	میانگین دور دوم The Average of The Second Round	عبارات Phrases	ردیف Raw	استراتژی Strategy
۸,۳۸۴	۸,۷۳۹	استفاده از خدمات مجازی (سایت‌های تخصصی ورزشی)	۱	
۸,۱۵۸	۸,۲۰۶	مشارکت اجتماعی خیرخواهانه (کمک به مؤسسات خیریه و...)	۲	
۸,۱۱۵	۸,۶۷۸	ایجاد کمپین‌های تبلیغاتی برای آگاه‌کردن جامعه از ورزش و باشگاه‌های ورزشی	۳	
۸,۱۹۱	۸,۷۸۵	ایجاد دوره‌های آموزشی رایگان در محل باشگاه در ارتباط با ورزش و مسائل مرتبط با ورزش مانند کیفیت زندگی، حرکات و تمرینات اصلاحی و...	۴	
۸,۲۶۲	۸,۶۴۲	برگزاری مسابقات ورزشی فرهنگی در شهرستان به میزبانی باشگاه‌ها	۵	
۸,۱۰۲	۸,۲۷۵	بهره‌گیری از حضور بازیکنان ملی‌پوش و ستاره در باشگاه‌های ورزشی به منظور ارتقای جایگاه باشگاه ورزشی	۶	استراتژی ایجاد
۸,۱۸۵	۸,۴۸۲	تشویق و تقدیر از مشتریان فعال در باشگاه‌های ورزشی	۷	
۸,۰۷۶	۷,۹۶۲	ایجاد مشارکت در جامعه از طریق مسئولیت اجتماعی باشگاه ورزشی به واسطه ارتباط آن با جامعه	۸	
۷,۹۲۵	۸,۲۷۵	مشارکت مشتریان و استفاده از نظره‌های مشتریان در راستای ایجاد ارزش و نوآوری در بخش خدمات و تولیدات ورزشی با برگزاری جلسات با این مشتریان	۹	
۷,۷۲۹	۸,۴۸۸	ایجاد خدمات برای مادران شرکت‌کننده در باشگاه‌ها (ایجاد مکان بازی برای کودکان و...)	۱۰	



ادامه جدول ۲- بررسی میزان تفاوت نظرهای پاسخ‌گویان در استراتژی ایجاد

Table 2- Investigating The Differences between The Respondents' Opinions on the Creation Strategy

میانگین دور سوم The Average of The Third Round	میانگین دور دوم The Average of The Second Round	عبارات Phrases	ردیف Raw	استراتژی Strateg y
۸,۱۴۸	۷,۸۹۶	ایجاد روابط و همکاری با شهرداری، مدارس و سایر نهادهای دولتی و خصوصی مرتبط با ورزش	۱۱	استراتژی ایجاد
۸,۱۱۱	۸,۲۰۶	ایجاد مشتریان جدید (ارائه خدمات به گروه جدیدی از مشتریان مانند سالمندان، زنان باردار، کودکان دارای اختلال یادگیری و اوتیستیک و...)	۱۲	
۷,۷۶۹	۷,۹۲۷	ارائه خدمات جدید مانند بازی‌درمانی برای کودکان، استفاده از پزشک در سطح باشگاه، ارائه سی‌دی‌ها و کتاب‌های ورزشی	۱۳	
۷,۴۱۶	۷,۷۵۸	ایجاد نمایندگی‌های جدید باشگاهی در سطح شهر یا کشور	۱۴	
۸,۲۲۲	۷,۹۳۱	ایجاد نمایندگی در باشگاه به منظور کشف استعدادها و معرفی آن‌ها به سازمان‌های ورزشی در سطح منطقه	۱۵	

همان‌گونه که جدول شماره دو نشان می‌دهد، ۱۵ استراتژی ایجاد براساس نظر خبرگان به دست آمد که شامل استفاده از خدمات مجازی، مشارکت اجتماعی خیرخواهانه، ایجاد کمپین‌های تبلیغاتی برای آگاه کردن جامعه از ورزش و باشگاه‌های ورزشی و... بود.

جدول ۳- بررسی میزان تفاوت نظرهای پاسخ‌گویان در استراتژی افزایشی  
**Table 3- Investigating the Differences between Respondents' Opinions on Increasing Strategy**

میانگین دور سوم The Average of The Third Round	میانگین دور دوم The Average of The Second Round	عبارات Pharase	ردیف Raw	استراتژی Strategy
۸,۱۷۲	۸,۳۳۳	افزایش فعالیت‌های مربوط به توسعه و جایگاه برند باشگاه ورزشی	۱	
۸,۸۶۲	۸,۱۴۱	افزایش ارائه خدمات مجازی برای باشگاه ورزشی (سایت‌های تخصصی و خدمات مربوط به آن)	۲	
۷,۵۸۲	۷,۸۸۸	افزایش استفاده از فناوری‌های جدید در باشگاه‌ها مانند EMS (تحریک الکتریکی عضله) و...	۳	
۸,۲۹	۸,۴۰۴	افزایش استفاده از رویکردهای تمرینی خلاق (کراس فیت، روش‌های تمرینی نوین و...)	۴	
۸,۲۴۱	۷,۶۹۲	توسعه ورزش‌های به‌روز و جدید و ارائه این نوع خدمات در باشگاه‌ها مانند تی.آر.ایکس، بادی پامپ و...	۵	استراتژی افزایشی
۸,۱۰۳	۸,۱۲۰	استفاده از رویکردهای تبلیغاتی خلاق در باشگاه ورزشی	۶	
۸,۳۴۱	۸,۶۵۳	افزایش کیفیت و بهبود مستمر خدمات ورزشی (خدمات پس از فروش، ضمانت، خدمات تندرستی و...) ارائه شده به مشتریان	۷	
۸,۲۵۷	۸,۵۹۸	افزایش مشاوره و خدمات اطلاع‌رسانی از طریق شبکه‌های مجازی در باشگاه‌های ورزشی	۸	

همان‌گونه که جدول شماره سه نشان می‌دهد، هشت استراتژی افزایشی براساس نظر خبرگان به دست آمد که شامل افزایش فعالیت‌های مربوط به توسعه و جایگاه برند باشگاه ورزشی، افزایش ارائه خدمات

مجازی برای باشگاه ورزشی (سایت‌های تخصصی و خدمات مربوط به آن)، افزایش استفاده از فناوری‌های جدید در باشگاه‌ها مانند EMS (تحریک الکتریکی عضله) و... بود.

جدول ۴- بررسی میزان تفاوت نظرهای پاسخ‌گویان در استراتژی کاهش

Table 4- Investigating The Differences between the Respondents' Opinions on the Reduction Strategy

میانگین دور سوم The Average of The Third Round	میانگین دور دوم The Average of The Second Round	عبارات Pharase	ردیف Raw	استراتژی Strategy
۷,۹۲	۸,۵۹۲	کاهش هزینه‌های مالی با استفاده از رویکردهای خلاقانه در باشگاه‌های ورزشی	۱	استراتژی کاهش
۷,۴۶۴	۷,۵۳۸	کاهش دادن هزینه‌های انسانی در باشگاه‌های ورزشی	۲	
۷,۴۴۸	۷,۱۵۳	کاهش فعالیت‌ها و فرایندهای مشابه بین باشگاهی	۳	
۸,۰۰۰	۷,۵۱۸	حفظ مشتریان قبلی باشگاه‌های ورزشی	۴	

همان‌گونه که جدول شماره چهار نشان می‌دهد، چهار استراتژی کاهش براساس نظر خبرگان به دست آمد که شامل کاهش هزینه‌های مالی با استفاده از رویکردهای خلاقانه در باشگاه‌های ورزشی، کاهش دادن هزینه‌های انسانی در باشگاه‌های ورزشی و... بود.

جدول ۵- بررسی میزان تفاوت نظرهای پاسخ‌گویان در استراتژی حذف

Table 5- Investigating The Extent of Respondents' Differences in The Elimination Strategy

میانگین دور سوم The Average of The Third Round	میانگین دور دوم The Average of The Second Round	عبارات Pharase	ردیف Raw	استراتژی Strategy
۸,۰۳۸	۷,۷۳۰	حذف فعالیت‌های تمرینی غلط و اشتباهات تمرینی در باشگاه‌های ورزشی	۱	استراتژی حذف

۴,۶۱۵	۴,۹۲۳	تأخیر در ارائه خدمات به ذی‌نفعان باشگاه‌های ورزشی	۲
۶,۰۰۰	۶,۶۹۲	بروکراسی اداری در فرایند ایجاد و فعالیت باشگاه‌های ورزشی	۳

همان‌گونه که جدول شماره پنج نشان می‌دهد، سه استراتژی مبتنی بر حذف براساس نظر خبرگان به دست آمد که شامل حذف فعالیت‌های تمرینی غلط و اشتباهات تمرینی در باشگاه‌های ورزشی، تأخیر در ارائه خدمات به ذی‌نفعان باشگاه‌های ورزشی و بروکراسی اداری در فرایند ایجاد و فعالیت باشگاه‌های ورزشی بود.

### بحث و نتیجه‌گیری

رقابت در فضای کسب‌وکار امروزی اهمیت زیادی برای بقا و توسعه کارآفرینی دارد. مزیت رقابتی بسیاری از کارآفرینان را وادار می‌کند تا به فکر نوآوری باشند. یکی از استراتژی‌های خلق نوآوری در فضای کسب‌وکارهای ورزشی، رویکرد اقیانوس آبی است. فضای باشگاه‌های ورزشی نیز نیازمند نوآوری به‌منظور دستیابی به رقابت پایدار است؛ از این‌رو این پژوهش با هدف تعیین استراتژی‌های نوآوری در فضای باشگاه‌های ورزشی براساس رویکرد اقیانوس آبی انجام شد.

در این پژوهش برای تعیین استراتژی‌های نوآوری حاصل از فعالیت‌هایی که فضای باشگاه‌های ورزشی (تولیدی/خدماتی) به آن‌ها نپرداخته‌اند و باید ایجاد شوند، از روش دلفی استفاده شد که در این باره ۱۵ استراتژی شناسایی شد. به‌طورکلی، یافته‌های پژوهش با بخشی از نتایج پژوهش‌های بوسر و همکاران (۲۰۱۹)، ویرا و فریرا (۲۰۱۸)، رتن (۲۰۱۸)، گل و ابرو<sup>۱</sup> (۲۰۱۸)، فیدال، اوکاریز، کپا گریکاگوتیا و الزو سوزابال<sup>۲</sup> (۲۰۱۵)، رینگیت-ریوت و جیمز (۲۰۱۳) و پیتا<sup>۳</sup> (۲۰۰۹) همسوست. در تبیین نتایج این پژوهش می‌توان بیان کرد که پرداختن به فعالیت‌های اجتماعی خیرخواهانه باعث می‌شود که نگاه بنگاه‌های اقتصادی و حتی سازمان‌های دولتی به این موضوع و نقش آن در بهبود نگرش مردم به برند و درنهایت پیشبرد فروش جدی شود. این استراتژی جدید بازاریابی در حال تبدیل شدن به جریانی جدی در فضای رقابتی امروز کشور است. در کشور ما نیز با توجه به حساسیت بسیار زیاد مردم، استفاده صحیح و اصولی از بازاریابی خیرخواهانه، ضرورت دارد. از سوی دیگر تاکنون در ایران به موضوع ایجاد کمپین تبلیغاتی توجه محدودی شده است. با استفاده از یک کمپین، استراتژی بازاریابی یکپارچه ایجاد خواهد شد که مزایای متعددی را به‌همراه خواهد داشت.

1. Gül & Ebru
2. Fidel, Ocariz, Kepa Gerrickagoitia & Alzua-Aorzabal
3. Pitta

نه تنها فروش و سود را افزایش خواهد داد، بلکه وفاداری به برند را نیز افزایش خواهد داد؛ به عنوان مثال، بخش کلیدی ایجاد یک کمپین یکپارچه موفق استفاده از مجموعه‌ای از کانال‌های ارتباطی (پست مستقیم، برنامه‌های تلفن همراه، اس‌ام‌اس و شبکه‌های اجتماعی) برای فرستادن پیام‌هایی مناسب و با کلمات کلیدی مرتبط است که مخاطبان بتوانند با هر فرمتی از آن ارتباط برقرار کنند. در این راستا استفاده از خدمات مجازی یکی از مهم‌ترین ابزارها برای برقراری ارتباط در این بخش است که به عنوان سومین عامل در تعیین فعالیت‌هایی که فضای باشگاه‌های ورزشی (تولیدی/خدماتی) به آن‌ها نپرداخته‌اند و باید ایجاد شوند، در این پژوهش مشخص شده است.

درباره پنجمین فعالیت نوآوری در این بخش یعنی ایجاد روابط و همکاری با شهرداری، مدارس و سایر نهادهای دولتی و خصوصی مرتبط با ورزش باید بیان کرد که ایجاد چنین برنامه‌های در فعالیت‌های ورزشی باعث گسترش حوزه فعالیت‌های برندها و کسب‌وکارهای ورزشی در ارگان‌های دولتی و مردمی می‌شود که در نهایت باعث شناخت بهتر برند ورزشی و در نتیجه باعث افزایش تقاضای مشتری برای محصولات کسب‌وکارهای ورزشی می‌شود. ژانگ، شاکوان و ژیاو<sup>۱</sup> (۲۰۱۶) سرمایه اجتماعی سازمانی را نیروی درونی برای تعیین موفقیت نوآوری در مدل کسب‌وکار بیان کرده‌اند. سرمایه اجتماعی دارای چهار ویژگی مهم است: به شرکت کمک می‌کند تا به اهداف خود دست یابد، شرکت می‌تواند آن را کنترل کند، منحصر به فرد است و شامل قابلیت‌ها و منابع بالقوه و بالفعل است. در روند نوآوری در مدل کسب‌وکار، سرمایه اجتماعی به‌طور ملموس نشان‌دهنده قابلیت نوآوری سازمانی است؛ بنابراین یک کسب‌وکار هرچه سرمایه اجتماعی بیشتری داشته باشد، قابلیت نوآوری قوی‌تری خواهد داشت. هنگامی که شرکت با رقابت‌ها و موقعیت‌ها روبه‌رو می‌شود، سرمایه اجتماعی می‌تواند مبنای کسب مزیت رقابتی باشد؛ بر این اساس، نوآوری مدل کسب‌وکار، فرایند بازمهندسی مؤثر سرمایه اجتماعی است (جهرمی، ۲۰۱۶، ۶).

از دیگر استراتژی‌ها، بهره‌گیری از حضور بازیکنان ملی‌پوش و ستاره در باشگاه‌های ورزشی به منظور ارتقای جایگاه و برند باشگاه ورزشی بود. چنین رویکردی می‌تواند به شناخته‌تر شدن هرچه بیشتر کسب‌وکار ورزشی کمک کند. در نظر گرفتن جایگاه برند و اهمیت به نام و نشان یک باشگاه می‌تواند در ارتقا و جذب مشتریان بیشتر و در نهایت عملکرد مالی و غیرمالی باشگاه ورزشی مؤثر باشد و آن را افزایش دهد. در واقع، اهمیت به اعتبار و خوش‌نامی و تلاش برای بهبود آن ممکن است عاملی باشد که بتواند در بهبود عملکرد باشگاه‌های ورزشی مؤثر باشد. در واقع در طول دهه‌های گذشته، برندها تأثیر معناداری بر جهان کسب‌وکار داشته‌اند و ملاکی برای رشد سودآوری کسب‌وکارها و عملکردشان

در نظر گرفته شده‌اند. تصمیم‌های مربوط به برند و استراتژی‌های آن می‌تواند بر مدل عملکرد اثر بگذارد (اریکسون<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳). تشویق و تقدیر از مشتریان فعال در باشگاه‌های ورزشی از دیگر رویکردهای مهم برای نوآوری است. یکی از راهکارهای نوآوری، نوآوری از پایین به بالاست که در آن مشتریان نیز با تشویق مدیریت و مشارکت خود راه‌حل‌ها و ایده‌های نوآورانه را در باشگاه‌ها مطرح می‌کنند. درواقع، به نوآوری‌های «از پایین به بالا» گاهی با عنوان «نوآوری جزئی» اشاره شده است (فولگلسانگ<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰) که شامل فرایندهایی است که بر مبنای آن نوآوری‌های روزبه‌روز رخ می‌دهند. غالباً کارمندان یا ذی‌نفعان دیگر به کمک دانش به ایجاد راه‌حل بهتر و ایده‌های جدید این نوع نوآوری‌ها را خلق می‌کنند. ایجاد مشارکت در جامعه از طریق مسئولیت اجتماعی باشگاه ورزشی به‌واسطه ارتباط آن با جامعه از جمله استراتژی‌های دیگر است که در آن مسئولیت اجتماعی به‌عنوان یک استراتژی برای نوآوری و عملکرد رقابتی شرکت‌ها معرفی شده است. مسئولیت اجتماعی دربرگیرنده گستره‌ای است که کسب‌وکارها باید حقوق انسانی، دموکراسی، پیشرفت جامعه و اهداف توسعه پایدار را بهبود ببخشند (همینگوی<sup>۳</sup>، ۲۰۰۵) غالباً هدف مسئولیت اجتماعی شرکتی افزایش سود، شناخت و توسعه جامعه یا شرکت است. مسئولیت اجتماعی فراتر از قانون است؛ به این معنی که قانون افراد کارآفرین را به اجرای مسئولیت اجتماعی و اثرات اجتماعی ملزم نکرده است و فقط این کار باعث بهبود اعتبار اقتصادی و مدیریتی شرکت می‌شود که در نتیجه بهبود عملکرد شرکت و وجهه اجتماعی آن را به همراه دارد (گودفی<sup>۴</sup>، ۲۰۰۹، ۶۹۸). مشتری‌مداری و استفاده از نظرهای مشتریان در راستای ایجاد ارزش و نوآوری در بخش خدمات و تولیدات ورزشی با برگزاری جلسات با این مشتریان از دیگر راهکارهای نوآورانه است. درواقع، کسب‌وکارهای ورزشی از طریق نوآوری به‌دنبال پاسخگویی به نیازهای حال و آتی بازار و مشتری هستند. کسب‌وکارها به‌دنبال این هستند که اطلاعاتی را از مشتریان به دست آورند و چنین اطلاعاتی را به کار گیرند تا با اتخاذ استراتژی‌هایی مناسب نیازهای مشتریان را برآورده کنند (اریکسون، ۲۰۱۵). ایجاد خدمات برای مادران شرکت‌کننده در باشگاه‌ها و نیز ارتقای نوآوری‌ها و نیازسازی برای مشتریان جدید مانند کودکان اوتیستیک، سالمندان و... می‌تواند راهکارهای نوآورانه‌ای برای رشد و توسعه کسب‌وکارها باشد. در نظر گرفتن و پایش فرصت‌های محیطی مانند رشد سالمندی در کشور، نبودن خدمات آموزشی و ورزشی هدفمند برای گروه‌های خاص می‌تواند روزه‌های برای

---

۱. Ericsson

۲. Fuglsang

۳. Hemingway

۴. Godfery

نوآوری باشد. ایجاد نمایندگی باشگاه در سطح شهر (ایجاد شعبه‌های مختلف) و ایجاد نمایندگی به‌منظور کشف استعدادها و معرفی آن‌ها به سازمان‌های ورزشی در سطح منطقه می‌تواند در مراحل توسعه باشگاه‌های ورزشی و شناساندن بیشتر آن از طریق رویکردهای تبلیغاتی خلاقانه مؤثر باشد. یافته‌های این پژوهش درباره تعیین استراتژی‌های نوآوری حاصل از افزایش فعالیت‌هایی که کسب‌وکارهای ورزشی روی آن‌ها باید سرمایه‌گذاری و رقابت کنند، هشت استراتژی شناسایی شد که یافته‌های حاصل از نتایج ذکرشده، با بخشی از نتایج پژوهش‌های فیدال و همکاران (۲۰۱۵)، رینگیت-ریوت و جیمز (۲۰۱۳)، پیتا (۲۰۰۹) و شیهان و ویدیانانتهان<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) همسوست. در تبیین نتایج این پژوهش می‌توان بیان کرد که در فضای رقابتی امروزی، کسب‌وکارها باید همواره درصد افزایش فعالیت‌های خلاقانه خود باشند. افزایش استفاده از رویکردهای تمرینی خلاق یکی از رویکردهای نوآورانه در زمینه کسب‌وکارهای ورزشی است که این کسب‌وکارها باید به‌طور مؤثر این رویکردها را رصد کنند و درصد افزایش برنامه‌های خلاقانه باشند. امروزه تلاش‌های وسیعی توسط بسیاری از کسب‌وکارها برای ترغیب کردن افراد به خلاقیت و نوآوری انجام می‌شود. مؤسسات و سازمان‌های تولیدی و خدماتی این امر مهم را تشخیص داده‌اند و به‌طور مداوم، ایده‌ها و کالاها و خدمات جدید را ارائه می‌دهند و در جهت بهبود عملکرد خود می‌کوشند. از سوی دیگر، اگر از شبکه‌های اجتماعی به‌دراستی استفاده شود، به کسب‌وکارها در ارتباط با مشتریان خود، گسترش کسب‌وکار و حتی ارتباطی پایدار با مشتریان کنونی کمک خواهد کرد. شبکه اجتماعی با عنوان ابزارهایی که بر بستر اینترنت و موبایل هستند و برای برقراری ارتباط به‌صورت دوطرفه شناخته شده‌اند. این ارتباط دوطرفه می‌تواند بین سازمان‌ها، شرکت‌ها یا اشخاص برقرار شود. اینترنت اجازه می‌دهد تا میلیون‌ها نفر از مردم بتوانند با هم ارتباط برقرار کنند و به کسب‌وکارها اجازه می‌دهد تا محصولات و خدمات خود را در سرتاسر دنیا معرفی کنند. نواکوسکا-گران<sup>۲</sup> (۲۰۱۴) اشاره می‌کند که انواع مفاهیم نوآوری، بازتاب‌دهنده تقاضای متفاوت بازار است؛ بنابراین ایجاد مزیت رقابتی می‌تواند از طریق اجرای راه‌حل‌های جدید در حوزه محصولات، فناوری و سازمان‌دهی شرکت به دست آید. نوآوری همچنین باید با منطق عملیاتی و سازمان‌دهی مدیریت شرکت مرتبط باشد؛ به بیان دیگر، نوآوری به محصول و فرایندها محدود نمی‌شود و باید مدل کسب‌وکار شرکت را نیز شامل شود؛ در نتیجه به‌منظور رقابت در بازار لازم است مؤلفه‌های خاص مدل کسب‌وکار و روابط بین آن‌ها در شرکت‌ها اجرا شود.

---

1. Sheehan and Vaidyanathan  
2. Nowakowska-Grunt

نتایج این پژوهش درباره تعیین استراتژی‌های نوآوری حاصل از کاهش فعالیت‌هایی که کسب‌وکارهای ورزشی روی آن‌ها سرمایه‌گذاری و رقابت می‌کنند، عبارت بود از: کاهش هزینه‌های مالی با استفاده از رویکردهای خلاقانه در کسب‌وکارهای ورزشی، کاهش دادن هزینه‌های انسانی در کسب‌وکارهای ورزشی، کاهش فعالیت‌ها و فرایندهای مشابه بین‌باشگاهی و حفظ مشتریان قبلی کسب‌وکارهای ورزشی. به‌طور کلی، یافته‌های حاصل از نتایج ذکرشده، با بخشی از نتایج پژوهش‌های گل و ابرو<sup>۱</sup> (۲۰۱۸) و شیهان و ویدیانانتهان<sup>۲</sup> (۲۰۰۹) همسوست. در تبیین نتایج این پژوهش می‌توان بیان کرد فعالیت‌هایی که کسب‌وکارهای ورزشی روی کاهش آن سرمایه‌گذاری و رقابت می‌کنند، کاهش هزینه‌های مالی با استفاده از رویکردهای خلاقانه در کسب‌وکارهای ورزشی است. در این باره باید بیان کرد که علت کاهش این هزینه‌ها در پیش‌بینی‌نشده شدن صحیح کسب‌وکارها درباره عملکردشان است یا اینکه به زمان طولانی‌تری برای تحقق عملکرد مطلوب نیاز است؛ به همین دلیل کارآفرینان ورزشی باید به روش‌هایی برای کاهش هزینه‌های کسب‌وکارهایشان روی آورند تا بتوانند همچنان فعالیت کنند و به کارشان ادامه دهند. از جمله روش‌های مدنظر می‌توان به استفاده از داوطلبان ورزشی به‌منظور کاهش هزینه‌های نیروی انسانی اشاره کرد. یکی از روش‌های کاهش هزینه‌ها، حفظ مشتریان قبلی است. چنین رویکردی می‌تواند به کاهش هزینه‌های تبلیغاتی بینجامد؛ چراکه هزینه حفظ مشتریان کمتر از هزینه جذب مشتریان جدید است (کارت<sup>۳</sup>، ۲۰۱۰) و استراتژی کاهش نیز به‌دنبال راهبردهایی است در راستای کاهش دادن فعالیت‌های هزینه‌بر شرکت‌ها و تمرکز بر سایر فعالیت‌های بازاریابی روی مشتریان هدف است؛ در نتیجه به نظر می‌رسد حفظ مشتریان بتواند سود فوق‌العاده‌ای را برای باشگاه‌ها به همراه داشته باشد. از طرفی چنین رویکردی مستلزم بازاریابی رابطه‌مند در باشگاه‌های ورزشی از سوی مدیران این باشگاه‌هاست. در واقع، مدیریت صحیح ارتباط با مشتری به افزایش میزان رضایت-مندی، وفاداری مشتری، خلق درآمد و از همه مهم‌تر کاهش هزینه‌های خدماتی و عملیاتی منجر می‌شود (محرمزاده، پاشایی و حسینی، ۲۰۱۹، ۷۳).

یافته‌های این پژوهش درباره تعیین استراتژی‌های نوآوری حاصل از حذف فعالیت‌هایی که کسب‌وکارهای ورزشی روی آن‌ها سرمایه‌گذاری و رقابت می‌کنند، نشان داد عوامل ۱- حذف فعالیت‌های تمرینی غلط و اشتباهات تمرینی در باشگاه‌های ورزشی، ۲- تأخیر در ارائه خدمات به ذی‌نفعان کسب‌وکارهای ورزشی و ۳- بروکراسی اداری در فرایند ایجاد و فعالیت کسب‌وکارهای ورزشی از جمله عواملی هستند که در تعیین استراتژی‌های نوآوری حاصل از حذف فعالیت‌هایی که کسب‌وکارهای ورزشی روی آن‌ها سرمایه‌گذاری و رقابت می‌کنند، شناسایی شدند. نتایج ذکرشده با

- 
1. Gül and Ebru
  2. Sheehan and Vaidyanathan
  3. Carter



بخشی از نتایج پژوهش ویرا و فریرا (۲۰۱۸) همسوست. در تبیین نتایج این بخش می‌توان بیان کرد که یکی از امور مهم به‌کاررفته برای هر کسب‌وکار ورزشی، فعالیت‌های تمرینی و کارهای ورزشی است؛ بنابراین با مدیریت این فعالیت‌ها و حذف فعالیت‌های غلط و کارهای ورزشی می‌توان کمک زیادی به کاهش هزینه‌های کسب‌وکارهای ورزشی کرد. از سوی دیگر، حذف بروکراسی اداری و یکپارچه‌سازی سیستم مدیریت، یکی از مهم‌ترین مشوق‌های سرمایه‌گذاران در کسب‌وکارها می‌تواند باشد. امروزه زمان به‌عنوان یکی از هزینه‌های اساسی برای سرمایه‌گذاران در بخش‌های مختلف اقتصادی است؛ از این رو عملکردهایی که باعث کاهش زمان (حذف بروکراسی اداری) و چابکی سازمانی شوند می‌توانند به‌عنوان یکی از استراتژی‌های نوآوری در بخش کسب‌وکار ورزشی لحاظ شوند. همچنین حذف تأخیر در ارائه خدمات به ذی‌نفعان باعث می‌شود این اقدام موجب افزایش رضایتمندی مشتریان و افراد ذی‌نفع در کسب‌وکارهای ورزشی شود که در نهایت به بهبود شرایط این کسب‌وکارها منجر می‌شود. در این باره باید بیان کرد که امروزه نوآوری اداری به رویه‌ها، سیاست‌ها و شکل‌های سازمانی جدید اشاره دارد و شامل تغییراتی می‌شود که بر سیاست‌ها، تخصیص منابع و دیگر عوامل مرتبط با ساختار اجتماعی سازمان تأثیر می‌گذارد (اوجاسال، ۲۰۰۸، ۵۳)؛ از این رو پرداختن به سیاست‌ها و موانع اداری از جمله بروکراسی‌های اداری و هزینه‌های اداری می‌تواند از جمله عوامل مؤثر در تبیین استراتژی‌های نوآوری در کسب‌وکارهای مختلف باشد.

ادبیات پیشینه درباره استراتژی اقیانوس آبی محدود بوده است و در نتیجه به انجام‌شدن مطالعات با تمرکز بر این زمینه نیاز است. آنچه در مطالعات ورزشی به آن اشاره شده است، الگوی چهار اقدامی گردشگری ورزشی بوده است و در آخرین مطالعه در سال ۲۰۱۶ مدل مفهومی اقیانوس آبی برای باشگاه‌های تناسب اندام در سطح مفهومی بیان شده است. جدیدترین مطالعات، پژوهش‌های ویرا و فریرا (۲۰۱۸) و بوسر و همکاران (۲۰۱۹) بوده است که به‌طور مستقیم چارچوب استراتژیک مبتنی بر رویکرد اقیانوس آبی را در باشگاه‌های ورزشی بررسی کرده‌اند.

آنچه در این مقاله به آن پرداخته شده است، تدوین استراتژی‌های نوآوری در فضای باشگاه‌های ورزشی مانند باشگاه‌های تناسب اندام، بدن‌سازی و آمادگی جسمانی بوده است؛ رویکردی استراتژیک که مدیران باشگاه‌ها می‌توانند از آن استفاده کاربردی کنند. در واقع، ورزش همگانی از جمله تناسب اندام از جمله ورزش‌هایی است که به‌دلیل ارتباط خوبی که با جامعه دارد، درآمدزاست و نوآوری در آن نقش عمده‌ای در جذب مشتریان و توسعه چنین کسب‌وکارهایی دارد که تمام این‌ها به‌دلیل نقش منحصر به فرد صنعت ورزش است.

مطالعات آینده در زمینه استراتژی اقیانوس آبی می‌توانند بسیار گسترده و بدیع باشند. تدوین استراتژی‌های نوآوری برای سازمان‌های دولتی و سایر باشگاه‌های ورزشی مانند باشگاه‌های لیگ حرفه‌ای از جمله رویکردهای مطالعاتی آینده می‌تواند در نظر گرفته شود. علاوه بر این، انجام شدن پژوهش‌هایی در حیطه مطالعات کمی و کیفی از دیگر روش‌های پژوهشی آینده می‌تواند باشد.

### References

1. Abdoshah, M., Doust Mohammadi, M. R., Safa, M. M., Parsazadeh, J., & Nouriozi, A. (2016). Developmental strategies of sports tourism in Iran using blue ocean strategy. *Tourism Journal*, 5(17), 44-58. (in Persian).
2. Aghazadeh, H., Mahdavi, G., & Elahi Choren, A. (2015). Innovation strategies in Iranian insurance industry based on blue ocean approach. *Iranian Journal of Insurance Research*, 30(116), 187-214. (in Persian).
3. Buser, M., Woratschek, H., & Galinski, L. (2019). Esports: The blue ocean in the sport sponsorship market. Paper presented at the 27th European Sport Management Conference (EASM), Seville, Spain.
4. Carter, T. (2010). The challenge of managers keeping customers. *International Management Review*, 6(2), 20-27.
5. Damanpour, F. (1996). Organizational complexity and innovation: Developing and testing multiple contingency models. *Management Science*, 42(5), 693-716.
6. Damanpour, F., & Aravind, D. (2012). Organizational structure and innovation revisited: From organic to ambidextrous structure'. In M. Mumford (Ed.), *Handbook of organizational creativity* (pp. 479-509). London: Elsevier.
7. Ericsson, C. (2015). A typology of brand orientation: A case study of corporate brand management (unpublished master's thesis). Lund's University, Sweden.
8. Fidel, R., Ocariz, G., Kepa Gerrikagoitia, J., Alzua-Sorzabal, A. (2015). Discovering insights within a blue ocean based on business intelligence. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 175(12), 66-74.
9. Franke, N., & Shah, S. (2003). How communities support innovative activities: An exploration of assistance and sharing among end-users. *Research Policy*, 32(1), 157-178.
10. Fuglsang, L. (2010). Bricolage and invisible innovation in public sector innovation. *Journal of Innovation Economics*, 5(1), 67-87.
11. Godfrey, P. C. (2009). Corporate social responsibility in sport: An overview and key issues. *Journal of Sport Management*, 23(6), 698-716.
12. Gül, D., Sürücü-Balci, E. (2018), Augmented reality as blue ocean strategy in port industry. *Dokuz Eylül University Maritime Faculty Journal*, 10(1), 127-153.
13. Hemingway, C. A. (2005). Personal values as a catalyst for corporate social entrepreneurship. *Journal of Business Ethics*. 60, 233-249.
14. Hipp, C., & Grupp, H. (2005). Innovation in the service sector: The demand for service-specific innovation measurement concepts and typologies. *Research Policy*, 34(4), 517-535.
15. Hooman, H. A. (2012). *Practical guide to qualitative research* (4th ed.). Tehran: SAMT. (In Persian).

16. Jahromi, A. (2016). Business model innovation (New competitive advantage factor). *Journal of Business Review*, 80, 1-13. (In Persian).
17. Khalili, M. (2010). Analytical investigation of the effect of proper use of blue ocean strategy on sales promotion in the electronics industry (Unpublished master's thesis). Islamic Azad University, Tehran Branch, Iran. (In Persian).
18. Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). Blue ocean strategy: From theory to practice. *California Management Review*, 47(3), 105-121.
19. Kim, W. C., & Mauborgne, R., (1997). Value innovation: The strategic logic of high growth. *Harvard Business Review*, 82(7/8), 103-112.
20. Kishani, P. (2017). The impact of strategic entrepreneurship and institutional environment on the performance of sporting businesses in Markazi province (Unpublished master's thesis). Arak University, Arak. Iran. (in Persian).
21. Loo, R. (2002). The Delphi method: A powerful tool for strategic management. *International Journal of Police Strategic and Management*, 25(4), 762-769.
22. Lovelock, C., & Gummesson, E. (2004). Whither services marketing? In search of a new paradigm and fresh perspectives. *Journal of Service Research*, 7(1), 20-41.
23. Lüthje, C. (2004). Characteristics of innovating users in a consumer goods field: An empirical study of sport-related product consumers. *Technovation*, 24(9), 683-695.
24. Moharramzadeh, M., Pashae, S., & Hosseini, M. D. (2019). The effect of customer relationship management on satisfaction and loyalty of customers referred to sports facilities. *Journal of Communication Management in Sport Media*, 6(24), 80-90. (In Persian).
25. Nowakowska-Grunt, J. (2014). Modeling of innovation processes in the management of SME's enterprises activities. *Advanced Materials Research*, 1020, 789-795.
26. Ojasalo, J. (2008). Management of innovation networks: A case study of different approaches. *European Journal of Innovation Management*, 11(1), 51-86.
27. Pitta, D. (2009). Issues in a down economy: blue oceans and new product development. *Journal of Product & Brand Management*, 18(4), 292-296.
28. Ratten, V. (2010). Developing a theory of sport-based entrepreneurship. *Journal of Management & Organization*, 16(4), 557-565.
29. Ratten, V. (2019). Social entrepreneurship in sport. In *Sports technology and innovation* (pp. 73-93).
30. Cham: Palgrave Macmillan.
31. Ratten, V. (2020). *Entrepreneurship in sport policy: A new approach*. In *Sport entrepreneurship and public policy* (pp. 1-5). Cham: Springer.
32. Ratten, R., & Ferreira, J. (2017). *Entrepreneurship and sport innovation*. London: Rutledge.
33. Ringuet-Riot, C., & James, D. A. (2013). Innovating to grow sport: The wider context of innovation in sport. *Proceedings of ASTN*, 1(1), 40-42.
34. Sheehan, T. N., & Vaidyanathan, G. (2009). Using value creation compass to discover "blue ocean". *Strategy & Leadership*, 2, 13-20.
35. Tavalaei, R. (2010). Blue Ocean strategy as a revolution in strategic management. *Human Development of Police*, 2(24), 55-77. (In Persian).

36. Themaat, T. V. L. V., Schutte, C. S. L., Lutters, D., & Kennon, D. (2013). Designing a framework to design a business model for the “bottom of the pyramid” population. *South African Journal of Industrial Engineering*, 24(3), 190–204.
37. Vieira, E. R. M., & Ferreira, J. J. (2018). Strategic framework of fitness clubs based on quality dimensions: the blue ocean strategy approach. *Total Quality Management & Business Excellence*, 29(13-14), 1648-1667.
38. Wu, C. H., & Fong, W.C. (2011). Combining the fuzzy analytic hierarchy process and the fuzzy Delphi method for developing critical competences of electronic commerce professional managers. *Quality and Quantity*, 45, 751-768.
39. Yang, C. C. (2013). An analytical methodology for identifying the latent needs of customers. *Total Quality Management & Business Excellence*, 24(11–12), 1332–1346.
40. Yang, C. C., & Yang, K. J. (2011). An integrated model of value creation based on the refined Kano’s model and the blue ocean strategy. *Total Quality Management & Business Excellence*, 22(9), 925–940.
41. Zhang, Y., Shukuan Zh., & Xiaobo, X. (2016). Business model innovation: An integrated approach based on elements and functions. *Information Technology and Management*, 17(3), 303-310.

#### استناد به مقاله

پاپی، محمود؛ مندعلی‌زاده، زینب؛ و زهره‌وندیان، کریم. (۱۴۰۰). تعیین استراتژی‌های نوآوری در باشگاه‌های ورزشی براساس رویکرد اقیانوس آبی. *مطالعات مدیریت ورزشی*، ۱۳(۶۶)، ۳۴-۲۰۷. شناسه دیجیتال: 10.22089/smrj.2020.8425.2880

Papi, M; Mondalizadeh, Z; & Zohrevandian, K. (2021). Determining Innovation Strategies in Sports Clubs Based on the Blue Ocean Approach. *Sport Management Studies*, 13(66), 207-34. (In Persian). DOI: 10.22089/smrj.2020.8425.2880