



Innovative Marketing Model for Sports Clubs

Fatemeh Naghibi 

Department of sport management, , Arak University, Arak, Iran

Zeinab Mondalizadeh* 

Associate Professor, Department of Sport Management, Arak University, Arak, Iran

Farnaz Fakhri 

Associate Professor, Department of Sport Management, Arak University, Arak, Iran

Abstract

Given the limited body of research on innovative marketing in sports clubs and the need for these organizations to adapt to technological advancements and an increasingly competitive environment, this study aimed to develop an innovative marketing model for sports clubs using a grounded theory approach. The participants comprised 15 experts in sport management and sport marketing, including university faculty members, sports club managers, and coaches, who were selected through purposive sampling. Data were collected through semi-structured interviews. The researchers reached theoretical saturation after the thirteenth interview; however, two additional interviews were conducted to ensure the stability of the emerging categories and to confirm that no new concepts were identified. Data were analyzed using the Strauss and Corbin (1998) grounded theory framework through three stages: open, axial, and selective coding. To ensure the trustworthiness of the findings, the criteria of credibility, transferability, dependability, and confirmability were examined. The findings revealed that the innovative marketing model for sports clubs consists of six major components: the central phenomenon (innovative marketing); causal conditions (innovative leadership, competition, technological advancements, and awareness of marketing trends); contextual conditions (demographic changes, the institutional environment, and the economic environment); intervening conditions (strategic partnerships, cultural dynamics, internal capabilities, and social media); strategies (implementing innovative ideas, designing campaigns tailored to consumer behavior, and developing targeted marketing plans); and consequences (economic, market-related, brand and marketing communication, cultural, and social outcomes). By emphasizing innovation, understanding consumer behavior, strengthening stakeholder networks, and leveraging emerging technologies, this model provides an effective framework for enhancing organizational performance, promoting financial sustainability, and strengthening the competitive position of sports clubs.

Introduction

Local sports clubs and fitness centers, as some of the most important providers of sport and fitness services, have in recent years faced an increasingly competitive environment characterized by rapid technological advancements, rising customer expectations, and changing consumer behavior. Under such conditions, reliance on traditional marketing approaches, such as outdoor advertising or word-of-mouth marketing, is no longer sufficient to attract and retain club

* Corresponding Author: z-mondalizade@araku.ac.ir

How to Cite: Naghibi, F. Mondalizadeh, Z., & Fakhri, F. (2026). Innovative Marketing Model for Sports Clubs. *New Approaches in Sports Mmanagement*, 14(54), 97-118

members. Consequently, managers of these organizations are compelled to adopt innovative approaches that create customer value, establish competitive advantage, and strengthen long-term relationships with their members.

Marketing innovation refers to the implementation of novel marketing methods in service design or packaging, pricing, distribution, promotion, and customer relationship management with the aim of enhancing customer value and improving organizational performance. A review of the sport management literature indicates that previous studies have primarily focused on isolated dimensions of innovative marketing, such as service innovation, sensory marketing, marketing communications, or marketing strategies. However, no comprehensive model has yet been proposed to explain the relationships among the causal conditions, contextual conditions, intervening conditions, strategies, and outcomes of innovative marketing in sports clubs.

Accordingly, the present study seeks to develop a comprehensive model of innovative marketing for sports clubs by examining the multiple dimensions of this phenomenon. Such a model can assist sports clubs in adapting to dynamic and competitive environments, enabling them not only to sustain their operations but also to achieve a sustainable competitive advantage through networking and by fostering deep, enduring relationships with their target audiences.

Research Question(s)

What is the process of innovative marketing in sports clubs?

Methodology

This study employed a qualitative research design with an applied purpose, using the grounded theory methodology based on the systematic approach of Strauss and Corbin (1998). The study population consisted of two groups of experts: (1) owners and managers of private sports clubs with practical experience in the management, marketing, and service development of sports clubs; and (2) faculty members and researchers in sport management and sport marketing with academic expertise and research experience in marketing, innovation, and the management of sport businesses. Participants were selected through purposive sampling, and data collection continued until theoretical saturation was achieved. Semi-structured interviews, each lasting approximately 25–35 minutes, were conducted to collect the data. The interview data were analyzed using the Strauss and Corbin systematic grounded theory approach, following three sequential stages of open coding, axial coding, and selective coding to identify concepts, establish relationships among categories, and develop the final theoretical model.

Results

The findings revealed that innovative marketing in sports clubs is shaped by a set of causal conditions, including innovative leadership, competition among sport businesses, technological advancements, and awareness of emerging marketing trends. In addition, contextual conditions—comprising the institutional environment, economic environment, and demographic, cultural, and social changes—provide the foundation for the implementation of this approach, while intervening conditions, such as media, strategic partnerships, and technology, facilitate its successful execution. Based on these conditions, sports clubs can adopt strategies including the implementation of innovative ideas, creative branding, a stronger focus on customer experience, the expansion of digital marketing, the design of audience-oriented marketing campaigns, and the development of targeted marketing plans. These strategies can lead to a range of positive outcomes, including increased revenue, enhanced brand value and reputation, greater customer satisfaction and loyalty, improved attraction of investors and sponsors, strengthened corporate social responsibility, and the achievement of sustainable competitive advantage. Overall, the findings suggest that innovative marketing is a multidimensional and systematic process that emerges from the interaction of organizational, environmental, and technological factors.

Discussion

This study demonstrates that innovative marketing is not merely a communication strategy but an organizational capability emerging from the dynamic interaction of innovative leadership, technological readiness, environmental conditions, and customer-oriented strategic actions. The findings indicate that integrating digital technologies with value creation, customer experience management, and strategic partnerships enables sports clubs to strengthen their competitive position, improve financial sustainability, and build long-term relationships with stakeholders. These insights contribute to the growing literature by providing an empirically grounded framework for understanding how innovative marketing can be operationalized within sports organizations.

Conclusion

The findings of this study indicate that innovative marketing in sports clubs is a multidimensional, dynamic, and systematic process that emerges from the interaction of causal, contextual, and intervening conditions, together with the strategies adopted and the resulting outcomes. Accordingly, the successful implementation of innovative marketing extends beyond the adoption of advanced technologies or the execution of promotional campaigns. Rather, it requires innovative leadership, an understanding of evolving market dynamics, the effective utilization of digital technologies, responsiveness to changing customer needs, and the establishment of supportive institutional and economic infrastructures. Furthermore, the findings suggest that sports clubs adopting a data-driven, customer-oriented, and creative approach—through strategies such as creative branding, digital marketing development, service personalization, and the design of targeted marketing programs—are better positioned to create superior customer value and achieve a sustainable competitive advantage.

Keywords: Sports marketing, technological advances, consumer behavior, social media, innovation

Ethical Considerations

The study adhered to the ethical principles of qualitative research. Participants were informed about the study objectives, provided written informed consent, and were assured of the voluntary nature of their participation and their right to withdraw at any time. Confidentiality and anonymity were maintained throughout the study, and all data were used solely for research purposes.

Compliance with ethical guidelines: All procedures performed in this study were in accordance with the ethical standards of qualitative research. Participants provided informed consent prior to the interviews, and confidentiality, anonymity, and voluntary participation were ensured throughout the study.

Funding: The authors received no financial support for the research, authorship, and/or publication of this article.

Authors' contribution: The first author was responsible for data collection and manuscript preparation. The second author conducted the data analysis and contributed to the interpretation of the findings. The third author critically revised the manuscript and provided intellectual input to improve its scientific quality. All authors reviewed and approved the final version of the manuscript.

Conflict of interest: The authors declare that they have no conflict of interest.

Acknowledgments: The authors sincerely thank all participants who generously shared their time, experiences, and valuable insights during the interviews. Their contributions were essential to the successful completion of this study.



رویکردهای نوین در مدیریت ورزشی

دوره ۱۴، شماره ۵۴، پاییز ۱۴۰۵، ۹۷-۱۱۸

ntsmj2.issma.ir

<https://doi.org/10.22034/ntsmj.2026.2076213.1235>

مدل بازاریابی نوآورانه باشگاههای ورزشی

کارشناسی ارشد گروه مدیریت ورزشی، دانشگاه اراک، اراک، ایران

فاطمه نقیسی ^{id}

دانشیار، گروه مدیریت ورزشی، دانشگاه اراک، اراک، ایران

زینب مندعلی زاده ^{id}*

دانشیار، گروه مدیریت ورزشی، دانشگاه اراک، اراک، ایران

فرناز فخری ^{id}

چکیده

با توجه به کمبود تحقیقات انجام شده در زمینه بازاریابی نوآورانه در باشگاههای ورزشی و ضرورت تطبیق باشگاههای ورزشی با تحولات فناوری و رقابتی، هدف این پژوهش تدوین مدل بازاریابی نوآورانه در باشگاههای ورزشی با استفاده از رویکرد گراندد تئوری بود. مشارکت کنندگان شامل ۱۵ نفر از خبرگان حوزه مدیریت و بازاریابی ورزشی (اساتید دانشگاه، مدیران و مربیان باشگاهها) بودند که با روش نمونه گیری هدفمند انتخاب شدند. گردآوری دادهها از طریق مصاحبه نیمه ساختاریافته انجام شد از مصاحبه سیزدهم محققان به اشباع نظری دست یافتند که به منظور اطمینان از پایداری مقولهها و عدم ظهور مفاهیم جدید دو مصاحبه دیگر انجام شد. تحلیل دادهها براساس الگوی اشتراوس و کوربین (۱۹۹۸) در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی صورت گرفت. برای اطمینان از کیفیت دادهها، شاخصهای اعتبار، انتقال پذیری، اعتماد پذیری و تأیید پذیری مورد بررسی قرار گرفت. یافتهها نشان داد که مدل بازاریابی نوآورانه باشگاههای ورزشی از شش مؤلفه اصلی تشکیل می شود: پدیده محوری (بازاریابی نوآورانه)، شرایط علی (قابلیت های راهبردی سازمان، محرک های بازار و محیط رقابتی)، شرایط زمینه ای (تغییرات جمعیت شناختی، محیط نهادی، محیط اقتصادی، پویایی فرهنگی و اجتماعی)، شرایط مداخله گر (مشارکت های استراتژیک، قابلیت های داخلی، رسانه های اجتماعی)، راهبردها (به کار گیری ایده های نوآورانه، ایجاد کمپین به تناسب رفتار مصرف کننده، داشتن برنامه هدفمند بازاریابی) و پیامدها (اقتصادی، بازاری، برند و ارتباطات بازاریابی، فرهنگی و اجتماعی). این مدل با تأکید بر نوآوری، آگاهی از رفتار مصرف کننده، توسعه شبکه ذی نفعان و بهره گیری از فناوری های نوین می تواند چارچوبی مؤثر برای ارتقای عملکرد، پایداری مالی و رشد رقابتی باشگاه های ورزشی فراهم سازد.

کلیدواژه ها: بازاریابی ورزشی، پیشرفت های تکنولوژیک، رفتار مصرف کننده، رسانه های اجتماعی، نوآوری

طبقه بندی JEL: M3

مقدمه

صنعت ورزش، به‌ویژه در بخش باشگاه‌های حرفه‌ای و آماتور، در سال‌های اخیر شاهد تحولات شگرفی بوده است. این تحولات تنها محدود به میدین ورزشی نبوده بلکه عرصه مدیریت و به‌طور خاص، بازاریابی را نیز به شدت تحت تأثیر قرار داده است. افزایش بی‌سابقه رقابت برای جذب هواداران، اسپانسرها، استعدادها و ورزشی و منابع مالی، همراه با تغییرات عمیق در رفتارها و انتظارات مخاطبان (به‌ویژه نسل دیجیتال)، شیوه‌های سنتی بازاریابی ورزشی را با چالش‌های جدی مواجه ساخته است. در این میان، نوآوری در مدل‌های بازاریابی نه تنها یک انتخاب بلکه یک ضرورت حیاتی برای بقا، رشد و حفظ مزیت رقابتی باشگاه‌های ورزشی در عصر حاضر محسوب می‌شود (Crabtree & Zhang, 2022).

باشگاه‌های ورزشی محلی و مراکز تناسب‌اندام به‌عنوان یکی از مهم‌ترین ارائه‌دهندگان خدمات ورزشی، در سال‌های اخیر با محیطی رقابتی، تغییرات سریع فناوری، افزایش انتظارات مشتریان و تحول در رفتار مصرف‌کنندگان مواجه شده‌اند. در چنین شرایطی، اتکا به شیوه‌های سنتی بازاریابی، مانند تبلیغات محیطی یا بازاریابی دهان‌به‌دهان، دیگر پاسخگوی جذب و حفظ اعضای باشگاه نیست و مدیران این مراکز ناگزیرند از رویکردهای نوآورانه برای خلق ارزش، ایجاد مزیت رقابتی و تقویت روابط بلندمدت با مشتریان استفاده کنند (Ferrand, et al., 2010; Howat & Assaker, 2013). توسعه رسانه‌های اجتماعی، فناوری‌های دیجیتال، سامانه‌های مدیریت ارتباط با مشتری، تحلیل داده‌ها و ابزارهای بازاریابی دیجیتال نیز فرصت‌های جدیدی را برای ارائه خدمات شخصی‌سازی شده، افزایش تعامل با مشتریان و ارتقای تجربه آنان در باشگاه‌های ورزشی فراهم کرده است (Kim, 2020).

نوآوری بازاریابی به معنای به‌کارگیری روش‌های جدید بازاریابی در طراحی یا بسته‌بندی خدمات، قیمت‌گذاری، توزیع، ترفیع و مدیریت ارتباط با مشتری با هدف افزایش ارزش برای مشتری و بهبود عملکرد سازمان است (Eurostat, 2018). در باشگاه‌های ورزشی محلی، بازاریابی نوآورانه فراتر از استفاده از ابزارهای تبلیغاتی جدید بوده و شامل بهره‌گیری از فناوری‌های نوین، توسعه خدمات متناسب با نیازهای مشتریان، بازاریابی مبتنی بر داده، مدیریت تجربه مشتری، تعامل مستمر از طریق رسانه‌های اجتماعی و طراحی مدل‌های درآمدی نوین است. اتخاذ چنین رویکردی می‌تواند به جذب اعضای جدید، حفظ مشتریان فعلی، افزایش وفاداری، بهبود عملکرد اقتصادی باشگاه و دستیابی به مزیت رقابتی پایدار منجر شود (Ratten & Ferreira, 2017).

نوآوری بازاریابی به‌عنوان اجرای شیوه‌های جدید بازاریابی شامل تغییرات قابل توجه در طراحی، توزیع، تبلیغ یا قیمت‌گذاری یک محصول یا خدمات تعریف شده است (Purchase & Volery, 2020). بازاریابی نوآورانه به‌ویژه برای کسب‌وکارهای کوچک مکانیسم مهمی را برای مواجهه با چالش‌هایی از قبیل منابع محدود، دامنه و فعالیت محدود فراهم می‌کند. سبک بازاریابی این کسب‌وکارها انعکاسی از پابندی کم به ساختارها و مدل‌های رسمی دارد و در نتیجه این امر، منجر به بازاریابی تصادفی، پاسخگو و واکنشی به فعالیت رقبا می‌شود. در نتیجه بازاریابی نوآورانه واکنشی در مقابل محدودیت‌های کسب‌وکارهای کوچک و متوسط است. بازاریابی نوآورانه به طرق مختلفی تعریف می‌شود به‌گونه‌ای که بر اصطلاحاتی مانند تازگی و فرصت، راه‌حل‌های خلاقانه، بدیع یا غیرمعمول

برای مشکلات و نیازها از جمله توسعه محصولات و خدمات جدید و فرآیندهای جدی برای انجام وظایف سازمانی تمرکز دارد (O'Dwyer, 2009). بازاریابی نوآورانه به دنبال راه‌حل‌های خلاقانه و جدید است و کاربرد آن زمانی است که بازاریابی سنتی نتیجه‌بخش نباشد. این نوع از بازاریابی موجب می‌شود شرکت‌های کوچک و متوسط با تغییر در فعالیت‌های بازاریابی خود بتوانند به نیازهای بازار پاسخ دهند (Kavoura, et al., 2017). ظهور فناوری‌های جدید اطلاعات و ارتباطات، اصول مدیریت ارتباطات بازاریابی و همچنین ترجیحات مشتریان تغییر کرده است. براساس تحقیقات انجام شده، می‌توان گفت که همه نسل‌ها تاحدودی تابع این تغییرات هستند و رفتار خود را با آن تطبیق می‌دهند (Varmus & Kubina, 2015).

باشگاه‌های ورزشی محلی و مراکز تناسب‌اندام برای بقا و رشد در بازار رقابتی امروز، با چالش‌هایی نظیر جذب اعضای جدید، حفظ مشتریان فعلی، افزایش نرخ تمدید عضویت، ارائه خدمات متنوع و متمایز و ایجاد تجربه‌ای رضایت‌بخش برای مشتریان روبه‌رو هستند. از سوی دیگر، افزایش تعداد باشگاه‌های ورزشی، گسترش خدمات آنلاین، تغییر سبک زندگی و انتظارات روزافزون مشتریان، رقابت را در این صنعت تشدید کرده است. در چنین شرایطی، استفاده از رویکردهای نوآورانه بازاریابی، به کارگیری فناوری‌های دیجیتال، توسعه خدمات متناسب با نیاز مشتریان و ایجاد مزیت رقابتی پایدار، به یکی از عوامل کلیدی موفقیت باشگاه‌های ورزشی محلی تبدیل شده است (Ratten & Ferreira, 2017; Eurostat, 2018).

در این راستا، رویکردهای نوین بازاریابی در باشگاه‌های ورزشی محلی، فراتر از تبلیغات سنتی، بر ایجاد ارزش مشترک با مشتری، مدیریت تجربه اعضا، توسعه تعاملات مستمر از طریق رسانه‌های اجتماعی، شخصی‌سازی خدمات، بهره‌گیری از تحلیل داده‌های مشتریان و تقویت وفاداری آنان تمرکز دارند. در این رویکرد، مشتری تنها دریافت‌کننده خدمات ورزشی نیست بلکه از طریق مشارکت فعال، ارائه بازخورد، تعامل در بسترهای دیجیتال و ایجاد ارتباط بلندمدت با باشگاه، به یکی از مهم‌ترین منابع خلق ارزش و توسعه پایدار کسب‌وکار تبدیل می‌شود (Howat & Assaker, 2013).

نوآوری در بازاریابی ورزشی می‌تواند اشکال مختلفی به خود بگیرد: از به کارگیری هوش مصنوعی، توسعه اپلیکیشن‌های اختصاصی با قابلیت‌های تعاملی منحصربه‌فرد، تا خلق کمپین‌های خلاقانه و ویروسی در شبکه‌های اجتماعی که بر پایه داستان‌سرایی اصیل و مشارکت مشتریان شکل می‌گیرند؛ و از راه‌اندازی پلتفرم‌های اختصاصی محتوای ویدئویی، تا ورود به عرصه‌های جدید مانند ورزش الکترونیک و متاورس (Chohan & Devlin, 2024). تحقیقات پراکنده‌ای به بررسی بازاریابی نوآورانه پرداخته است. اودیور^۱ (۲۰۰۹) شش متغیر که بیان‌کننده مفهوم بازاریابی نوآورانه هستند را تبیین کرد از جمله متغیرهای بازاریابی (بهبود محصول، کانال‌ها و روش‌های جایگزین توزیع محصول و تغییر آمیخته بازاریابی)، اصلاح (مدیریت اقدام و تغییر)، بازاریابی یکپارچه (یکپارچه‌سازی بازاریابی و نفوذ بازاریابی)، تمرکز بر مشتری، تمرکز بر بازار (چشم‌انداز، سود و بازارمحوری) و گزاره منحصربه‌فرد (منحصربه‌فرد بودن، جدید بودن و نامتعارف بودن). در این مدل، ویژگی‌های خاص باشگاه‌های ورزشی نظیر نقش هواداران، تجربه ورزشی، وفاداری هواداران، شبکه ذی‌نفعان ورزشی، رسانه‌های اجتماعی ورزشی، اسپانسرینگ و

تأثیر فناوری‌های نوین بر تعامل هواداران به صورت اختصاصی مورد توجه قرار نگرفته است. بنابراین، تعمیم مستقیم این چارچوب به باشگاه‌های ورزشی با محدودیت‌های مفهومی و کاربردی همراه است. اگرچه این توصیف، اجزای کلیدی بازاریابی نوآورانه را شناسایی کرده است اما در مورد بخش بازاریابی ورزشی که به دلیل ویژگی‌های منحصر به فرد ورزش، آن را متمایز از انواع دیگر بازاریابی ورزشی می‌کند تحقیقات اندکی انجام شده و فقدان تحقیقات در زمینه باشگاه‌های ورزشی به چشم می‌خورد. از دیگر تحقیقات مرتبط، پژوهش وارموس و کوبینا^۱ (۲۰۱۵) بود که رویکردهای نوآورانه را برای ایجاد ارتباطات بازاریابی برای باشگاه‌های ورزشی مورد بررسی قرار دادند. نتایج آن‌ها نشان داد که درک متفاوتی از ارتباطات بازاریابی توسط مشتریان مختلف براساس سن آنها وجود دارد. با توجه به این وضعیت، بهینه‌سازی استراتژی ارتباطات ضروری است. این به معنای یافتن انتخاب صحیح ابزارها و کانال‌های ارتباطی برای رسیدگی مؤثر به مشتریان بالقوه یا بالفعل است. در نتیجه، محبوب‌ترین ابزارها و کانال‌های ارتباطی براساس سن مشتریان و روش‌های نوآوری برای پیشبرد ایجاد استراتژی ارتباطات مؤثر تعریف شدند. کوزما و تکر^۲ (۲۰۲۲) به بررسی نوآوری‌های مداوم دیجیتال در باشگاه‌های ورزشی پرداختند و به این نتیجه رسیدند که باوجود نوآوری‌های دیجیتال متعددی که قبلاً در باشگاه‌ها پیاده‌سازی شده‌اند، استفاده از آنها به سطحی نرسیده است که نوآوری مدل کسب و کار پیچیده‌تری را توجیه کند. از سوی دیگر، آنتولد^۳ و همکاران (۲۰۱۶) به اهمیت بازنگری مدل کسب و کار در سازمان‌ها برای تضمین موفقیت در طول زمان پرداخته‌اند. این مقاله به این نتیجه رسید که تغییر به عنوان یک وضعیت دائمی سازمان و به عبارتی مسائل نوظهور اخیر مانند تغییرات داخلی و خارجی، مدل کسب و کار سنتی این باشگاه‌ها را به چالش کشیده است. در نتیجه مدل‌های کسب و کار جدید برای تضمین پایداری و موفقیت کسب و کار لازم است. چانگ^۴ و همکاران (۲۰۱۹) نیز مبحث نوآوری در بازاریابی را با گفتمان نوآوری مشتریان در مورد خدمات و محصولات آغاز کردند و تأثیر نوآوری تناسب اندام را بر فراوانی مراجعه مشتریان، مثبت ارزیابی کردند. مائو^۵ و همکاران (۲۰۲۳) مدل نوآورانه از تجربه مشتری در باشگاه‌های تناسب اندام ارائه کردند و بر این اساس، عناصر طراحی تجربه (یعنی مرحله افزار، سازمان افزار، مشتری افزار)، سفر مشتری (قبل از استفاده، زمان استفاده و پس از استفاده)، تجربه مشتری (یعنی پاسخ‌های ذهنی و درونی) و روابط متقابل بین این سه، مدل نهایی را تشکیل داد. عباسی و همکاران (۱۳۹۹) به بررسی تأثیر نوآوری خدمات بر تبلیغات شفاهی در مشتریان باشگاه‌های ورزشی زنان از طریق بازاریابی حسی پرداختند و نتایج آنان نشان داد که نوآوری در خدمات، تأثیر معناداری بر تبلیغات مشتری و بازاریابی حسی دارد. بازاریابی حسی نیز نقش میانجی معناداری در رابطه بین نوآوری در خدمات مشتری و تبلیغات دهان به دهان ایفا کرد. بنابراین باشگاه‌های ورزشی برای کسب مزیت رقابتی باید همواره در ارائه خدمات نوآور باشند و بازاریابی حسی با ارائه خدمات متمایز به مشتریان، این فرصت را برای باشگاه‌ها فراهم می‌کند تا خدمات متمایزی را به مشتریان خود ارائه دهند. بهنام^۶ و همکاران (۲۰۲۲)

-
1. Varmus & Kubina
 2. Kozma & Teker
 3. Antoldi
 4. Chang
 5. Mao
 6. Behnam

به بررسی نوآوری خدمات در باشگاه‌های ورزشی غیرانتفاعی پرداختند و نتایج تحقیق آنها نشان داد که مدیریت دانش مشتری مقدمه‌ای بر نوآوری است که خلاقیت به‌عنوان یک مسیر واسطه‌ای و همچنین نیت رفتاری مشتری به‌عنوان پیامد نوآوری در آن نقش دارند. این پژوهش بیشتر بر نوآوری در خدمات و تأثیر آن بر رفتار مشتریان (مانند تبلیغات دهان‌به‌دهان و نیت رفتاری) تمرکز داشته و کمتر به مدل جامع بازاریابی نوآورانه باشگاه‌های ورزشی با در نظر گرفتن ابعاد مختلف پرداخته است. اسماعیلی‌نژاد و همکاران (۱۴۰۴) به شناسایی مؤلفه‌های استراتژی‌های بازاریابی نوآورانه در صنعت ورزش پرداختند و از عوامل مؤثر بر این استراتژی‌ها را فرصت‌گرایی و ارزشمندی، آمیخته بازاریابی، تمرکز بر مشتری، بازاریابی یکپارچه، جایگاه منحصربه‌فرد ورزش، تصویر ذهنی مثبت، استراتژی و برنامه‌ریزی بازاریابی و تحقیقات بازار نوآورانه نتیجه گرفتند. در مجموع، پژوهش‌های ذکر شده اغلب حوزه کسب‌وکارهای بزرگ را بررسی کردند و پژوهش‌های مرتبط با باشگاه‌های محلی ورزشی اندک است. به عبارت دیگر، مفهوم بازاریابی نوآورانه بیشتر در ادبیات عمومی مدیریت و بازاریابی مورد توجه قرار گرفته است. همچنین، مرور مطالعات انجام‌شده در حوزه ورزش نشان می‌دهد که پژوهش‌های پیشین بیشتر بر ابعاد منفردی از بازاریابی نوآورانه مانند نوآوری خدمات، بازاریابی حسی، ارتباطات بازاریابی یا استراتژی‌های بازاریابی متمرکز بوده‌اند و تاکنون مدلی جامع که روابط میان شرایط علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردها و پیامدهای بازاریابی نوآورانه را در باشگاه‌های ورزشی تبیین کند، ارائه نشده است. افزون بر این، تغییرات سریع فناوری‌های دیجیتال، هوش مصنوعی، رسانه‌های اجتماعی و تحول رفتار مصرف‌کنندگان ورزشی، ضرورت بازنگری و توسعه یک مدل بومی و متناسب با شرایط باشگاه‌های ورزشی را دوچندان کرده است. همچنین، تکامل سریع فناوری و تغییر رفتارهای مصرف‌کننده نیازمند یک رویکرد به‌روز است که فراتر از روش‌های سنتی است و تکنیک‌های پیشرفته مانند بازاریابی شخصی، پلتفرم‌های دیجیتال و شیوه‌های پایداری را دربر می‌گیرد. این تحقیق به دنبال پر کردن این شکاف با پیشنهاد یک مدل بازاریابی نوآورانه است که به این چالش‌ها و فرصت‌های نوظهور می‌پردازد و چارچوبی عملی برای باشگاه‌های ورزشی برای دستیابی به موفقیت پایدار در یک محیط رقابتی و همیشه در حال تغییر فراهم می‌کند. بنابراین، مطالعه حاضر در پی آن است تا با بررسی ابعاد گوناگون این پدیده، به تدوین مدل بازاریابی نوآورانه برای باشگاه‌های ورزشی بپردازد تا آن‌ها بتوانند در محیطی پویا و رقابتی، نه تنها به حیات خود ادامه دهند بلکه با شبکه‌سازی و ایجاد ارتباطات عمیق و پایدار با مخاطبان، به مزیت پایدار رقابتی دست یابند.

روش‌شناسی

روش تحقیق، کیفی و از نظر هدف، کاربردی بود که از استراتژی گراندد تئوری^۱ رویکرد اشتراوس و کوربین^۲ (۱۹۹۸) استفاده شد. هدف پژوهش، ارائه مدل بازاریابی نوآورانه برای باشگاه‌های ورزشی بود. از این رو، استفاده از رویکرد داده‌بنیاد به دلیل قابلیت آن در استخراج مفاهیم، شناسایی روابط میان آن‌ها و ارائه یک مدل نظری مبتنی بر داده‌های تجربی، مناسب تشخیص داده شد. جامعه آماری پژوهش شامل دو گروه از خبرگان بود: (۱) صاحبان

و مدیران باشگاه‌های ورزشی خصوصی که دارای تجربه عملی در مدیریت، بازاریابی و توسعه خدمات باشگاه‌های ورزشی بودند و (۲) اعضای هیئت علمی و پژوهشگران حوزه مدیریت ورزشی و بازاریابی ورزشی که دارای سوابق پژوهشی و تخصص در زمینه بازاریابی، نوآوری و مدیریت کسب و کارهای ورزشی بودند. انتخاب این دو گروه به دلیل برخورداری از دانش نظری و تجربه عملی در حوزه بازاریابی و نوآوری در باشگاه‌های ورزشی صورت گرفت. نمونه‌گیری به صورت هدفمند از نوع موارد حاد انجام شد. در این روش، افرادی انتخاب می‌شوند که به دلیل دانش، تجربه و نقش مؤثر خود، اطلاعات غنی و عمیقی درباره پدیده مورد مطالعه در اختیار دارند. به بیان دیگر، موارد حاد، نمونه‌هایی هستند که روابط و ابعاد پدیده در آن‌ها با وضوح بیشتری قابل مشاهده است و اطلاعات حاصل از آن‌ها نقش مهمی در تبیین و توسعه نظریه ایفا می‌کند (فلیک^۱، ۱۳۹۱). از این رو، مشارکت کنندگانی انتخاب شدند که سابقه قابل توجهی در مدیریت باشگاه‌های ورزشی، فعالیت در حوزه بازاریابی ورزشی یا انجام پژوهش‌های مرتبط با نوآوری و بازاریابی در صنعت ورزش داشتند.

نمونه‌گیری تارسیدن به کفایت نظری ادامه داشت. یعنی معیار قضاوت در مورد زمان متوقف کردن نمونه‌گیری، کفایت نظری^۲ بود که از مصاحبه سیزدهم محققان به اشباع نظری دست یافتند که به منظور اطمینان از پایداری مقوله‌ها و عدم ظهور مفاهیم جدید دو مصاحبه دیگر انجام شد. براساس مطالعات کتابخانه‌ای، بررسی و مطالعات آرشیوی، اطلاعاتی استخراج شد که از آن برای تعریف محورهای مصاحبه نیز استفاده شد. مصاحبه به صورت سؤالات نیمه ساختاریافته طراحی شد. طول مدت مصاحبه‌ها ۳۵-۲۵ دقیقه بود و مصاحبه‌ها به وسیله دستگاه کال رکورد^۳ ضبط شد. پس از پایان هر مصاحبه، رکوردهای ثبت شده به صورت نوشتاری برگردان شد و تحلیل‌های اولیه روی آن صورت پذیرفت.

برای تحلیل مصاحبه‌ها از روش نظریه داده‌بنیاد با رویکرد نظام‌مند اشتراوس و کوربین (۱۹۹۸) استفاده شد. در این رویکرد، تحلیل داده‌ها از طریق کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی انجام گرفت (دانایی‌فرد و همکاران، ۱۳۸۸). از روش‌های اعتمادپذیری، بررسی به وسیله اعضا و کسب اطلاع از همگان است. جهت اعتمادپذیر نمودن داده‌ها، محقق پس از انجام هر مصاحبه اقدام به کدگذاری و تجزیه و تحلیل کرده و مجدداً به نمونه‌ها برگشته و در صورتی که داده جدیدی به دست می‌آمد، آن را در توصیف نهایی منظور کرده و پس از اعتمادپذیر کردن داده‌ها، مصاحبه بعدی انجام می‌شد. همچنین به منظور محاسبه پایایی از روش توافق درون موضوعی دو کدگذار استفاده شد. درصد توافق درون موضوعی به دست آمده مناسب ارزیابی شد که در جدول ۱ نشان داده شده است.

جدول ۱. پایایی کدگذاری

ردیف	نمونه مصاحبه	تعداد کدهای کدگذار اول	تعداد کدهای کدگذار دوم	کدهای مورد توافق	پایایی
۱	IN 2	۹	۱۱	۸	۰/۸۰
۲	IN 4	۷	۹	۶	۰/۷۵

1. Flick

2. Theoretical Saturation

3. Call recorder

ردیف	نمونه مصاحبه	تعداد کدهای کدگذار اول	تعداد کدهای کدگذار دوم	کدهای مورد توافق	پایایی
۳	IN 6	۱۳	۱۵	۱۰	۰/۷۱۴
	جمع کل	۲۹	۳۵	۲۴	۰/۷۵

مأخذ: یافته‌های پژوهش

همچنین، در این تحقیق به منظور تأییدپذیری و عدم تورش یافته‌های پژوهشگر، نتیجه توسط متخصصان مورد بازبینی قرار گرفت با این هدف که آیا در گزارش و مدل به دست آمده نکته‌ای که نشان‌دهنده یک تورش بالقوه از سوی پژوهشگر باشد وجود دارد؟ که با بررسی ایشان، نکات و اصطلاحاتی مورد بازبینی قرار گرفت.

یافته‌ها

یافته‌های جمعیت‌شناختی نشان داد که ۷۷٪ از مشارکت‌کنندگان را مردان و ۲۳٪ را زنان تشکیل می‌داد. ۱۰ نفر از مشارکت‌کنندگان، مدیران باشگاه‌های ورزشی تناسب اندام و ۵ نفر اساتید مدیریت ورزشی بودند که سابقه پژوهشی در زمینه بازاریابی ورزشی داشتند. میانگین سنی مشارکت‌کنندگان ۳۶/۶۹ بود. ۳۳٪ دارای مدرک دکترا، ۳۰٪ دارای مدرک کارشناسی، ۱۳٪ دارای مدرک فوق‌دیپلم و ۲۴٪ دارای مدرک کارشناسی ارشد بودند. براساس رهیافت نظام‌مند اشتراوس و کوربین (۱۹۹۸)، کدگذاری باز، محوری و انتخابی انجام گرفت. در مجموع تعداد ۸۲ کد برای بازاریابی نوآورانه شناسایی شد که در جدول ۲ کدگذاری باز حاصل از تحلیل محتوای مصاحبه‌ها آورده شده است. همان‌گونه که جدول ۲ نشان می‌دهد، براساس مفاهیم به دست آمده از مصاحبه‌ها، ۸۲ کد باز استخراج شد. سپس براساس مقوله‌ها و مفاهیم به دست آمده، کدگذاری انتخابی انجام شد که در جدول ۳ نشان داده شده است. براساس جدول ارائه شده، یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که بازاریابی نوآورانه در باشگاه‌های ورزشی یک پدیده چندبعدی است که از مجموعه‌ای از عوامل علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردی و پیامدی شکل می‌گیرد.

جدول ۲. کدگذاری باز فرایند بازاریابی نوآورانه در باشگاه‌های ورزشی

بخشی از مصاحبه‌ها	کدگذاری باز (استخراج مفاهیم و مقوله‌ها)
مصاحبه‌شونده ۳: «ارائه خدماتی متمایزتر از برندهای دیگر، مثلاً برای تان شفاف‌تر بگویم برای اینکه برند شما در بازار و با وجود رقاباتی که قبل از شما و با پیشینه اعتباری بیشتر در جذب مخاطب وجود دارد دو هدف را به صورت موازی [باید] انجام دهید: ارائه خدمات باکیفیت‌تر از دیگران و ارائه خدماتی که دیگران ندارند. ما همواره خدمات باکیفیت‌تر از دیگران را ارائه داده‌ایم.»	تمایزسازی برند رقابت با برندهای معتبر ورود به بازار رقابتی ارائه خدمات برتر و باکیفیت متمایز نوآوری در خدمات
مصاحبه‌شونده ۱: «همواره در کنار ارائه کیفیت به نوآوری‌ها توجه زیادی داشته‌ایم؛ برای مثال ما تنها مدرسه فوتبالی هستیم که در کنار آموزش فوتبال، زبان انگلیسی در خود باشگاه تدریس می‌شود یا تنها باشگاهی هستیم که فقط با برنامه‌های یکساله، بازیکنان و مخاطبین را ثبت‌نام می‌کنیم یا تنها باشگاهی هستیم که غربالگری و پایش سلامت را برای ورزشکاران خود به صورت منظم داریم.»	ارائه آموزش‌های نوین جذب مشتریان ارائه ایده‌های نوآورانه
مصاحبه‌شونده ۸: «به نظر من امروزه موفقیت یک باشگاه فقط به کیفیت خدمات ورزشی وابسته نیست بلکه الان بسیاری از افراد	کیفیت خدمات بهبود تجربه مشتری

بخشی از مصاحبه‌ها	کدگذاری باز (استخراج مفاهیم و مقوله‌ها)
به‌دنبال سبک زندگی سالم و تناسب اندام هستند و باشگاهی را انتخاب می‌کنند که با این ارزش‌ها همسو باشد. از طرف دیگر، روند تغییرات رفتار مصرف‌کننده هم بسیار سریع شده است؛ مشتریان دیگر مثل گذشته صرفاً به‌دنبال یک مکان برای ورزش کردن نیستند بلکه ارتباط مستمر و خدمات شخصی‌سازی‌شده را هم انتظار دارند.»	تغییرات رفتار مصرف‌کننده تعامل بیشتر با مشتری خدمات شخصی‌سازی‌شده

مأخذ: یافته‌های پژوهش

جدول ۳. کدگذاری انتخابی و محوری بازاریابی نوآورانه در باشگاه‌های ورزشی

کدگذاری انتخابی	کدگذاری محوری	چند نمونه از کدگذاری باز
	نوآوری و خلاقیت	ویژگی منحصر به فرد ورزش ارائه ایده نوآورانه مرتبط با آمیخته بازاریابی بهینه‌سازی ارتباط با مشتری از طریق رویکرد تصمیم‌گیری مبتنی بر داده جذب مشتریان درک نیازهای مشتری
بازاریابی نوآورانه (پدیده محوری)	مشتری‌مداری و دانش محوری	ارائه خدمات برتر و باکیفیت متمایز تطبیق‌پذیری و چابکی به تناسب شرایط متغیر بازار استفاده از رویکرد اهرمی در بهره‌وری ایجاد برند قوی به‌کارگیری فناوری و تکنولوژی استفاده از علم روز دنیا در مدیریت باشگاه‌های ورزشی
	رهبری نوآورانه	آموزش‌های کاربردی و علمی به‌کارگیری نیروی متخصص در باشگاه‌ها ارائه خدمات متنوع به مشتریان برگزاری برنامه‌های متنوع ورزشی
قابلیت‌های راهبردی سازمان	پیشرفت‌های فناوری و تکنولوژیک	پلتفرم‌های ارتباطی و تنوع رسانه‌های اجتماعی به‌کارگیری هوش مصنوعی در فرآیند بازاریابی استفاده از فناوری‌های به‌روز در فرآیند برندینگ رقابت در بین کسب‌وکارهای ورزشی شخصی‌سازی تعامل با مصرف‌کننده تجزیه و تحلیل رقبا
	رقابت بین باشگاه‌ها	رقابت در صنعت ورزش
محرك‌های بازار و محیط رقابتی	آگاهی از ترندهای مرسوم در بازاریابی	آگاهی از ترندهای معروف صنعت ورزش

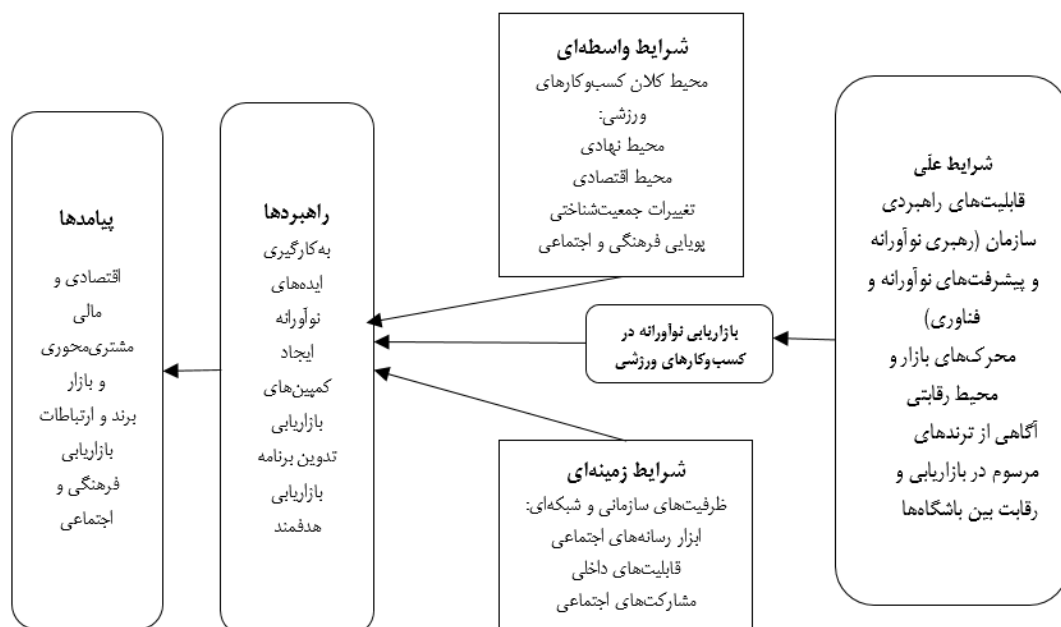
کدگذاری انتخابی	کدگذاری محوری	چند نمونه از کدگذاری باز
محیط کلان کسب و کارهای ورزشی	محیط نهادی	آگاهی از نیازهای به روز مصرف کنندگان
		آگاهی از روندهای نوظهور کسب و کار
		قوانین و مقررات
		سیستم نظارتی
		سیاست های دولتی
	محیط اقتصادی	موانع سرمایه گذاری در ورزش
		سطح توسعه اقتصادی
		تقاضای بازار
		رشد اقتصادی سرمایه گذاری در زیرساخت های ورزشی
پویایی فرهنگی و اجتماعی	تغییرات جمعیت شناختی	ترکیب جمعیتی
		سطح درآمدی
		نیازهای متنوع نسل های مختلف
		نگرش و ارزش های اجتماعی مشتریان
		رویند تغییرات رفتار مصرف کننده
	ابزار رسانه های اجتماعی	هنجارهای اجتماعی مخاطبان هدف
		استفاده از شبکه های اجتماعی
		استفاده از وبسایت
		ارتقای بازاریابی محتوایی
		به کارگیری پلتفرم های رسانه های دیجیتال
ظرفیت های سازمانی و شبکه ای	قابلیت های داخلی	به کارگیری خلاقیت رسانه ای
		استفاده بهینه از فضای مجازی
		دسترسی به زیرساخت های فناورانه
		ارتقای امکانات باشگاه
		ایجاد کمپین های ورزشی
	مشارکت های استراتژیک	ارائه آموزش های نوین
		به کارگیری منابع داخلی
		گرفتن اسپانسر
		جذب منابع مالی
		همکاری با شرکای استراتژیک
راهبردها	به کارگیری ایده های نوآورانه	محصول مناسب
		تبلیغات خلاقانه
		استراتژی قیمت گذاری نوآورانه
		توسعه برندینگ
		درگیر کردن مخاطبان در برنامه های بازاریابی ورزشی
	ایجاد کمپین های بازاریابی به تناسب رفتار مصرف کنندگان	ایجاد و اشتراک عکس، تصویر و روایت مخاطبان باشگاه

کدگذاری انتخابی	کدگذاری محوری	چند نمونه از کدگذاری باز
پیامدها	پیامدهای مشتری محوری و بازار	ایجاد چالش های تعاملی
		تعامل بیشتر با مخاطبان
		برنامه ریزی صحیح نیروی انسانی
		برخورد مناسب با مشتری
		مدیریت ارتباط با مشتری
		داشتن چشم انداز و استراتژی
		رونق باشگاه
		گسترش خدمات
		افزایش درآمد و سودآوری باشگاه
		جذب اسپانسر و سرمایه گذار
پیامدهای فرهنگی و اجتماعی	پیامدهای فرهنگی و اجتماعی	کاهش هزینه های تبلیغاتی از طریق فناوری
		ایجاد مدل های درآمدی نو (اپلیکیشن، و...)
		افزایش ارزش اقتصادی برند
		وفاداری و حفظ مشتریان فعلی
		بهبود تجربه مشتری
		شخصی سازی خدمات
		افزایش مشارکت و تعامل دیجیتال با مشتریان
		حضور مشتریان بیشتر
		افزایش آگاهی از برند
		بهبود تصویر ذهنی و اعتبار برند
پیامدهای اقتصادی و مالی	پیامدهای اقتصادی و مالی	تمایز برند در بازار رقابتی
		افزایش نشاط و سلامت اجتماعی
		توسعه مسئولیت پذیری اجتماعی
		ارتقای اعتبار اجتماعی باشگاه
		افزایش اعتماد عمومی و تعامل جامعه با ورزش

مأخذ: یافته های پژوهش

نتایج حاکی از آن است که بازاریابی نوآورانه در باشگاه های ورزشی تحت تأثیر مجموعه ای از شرایط علی شامل رهبری نوآورانه، رقابت بین کسب و کارهای ورزشی، پیشرفت های تکنولوژیکی و آگاهی از ترندهای نوین بازاریابی شکل می گیرد. شرایط زمینه ای شامل محیط نهادی، محیط اقتصادی و تغییرات جمعیت شناختی، فرهنگی و اجتماعی، بستر لازم برای تحقق این رویکرد را فراهم می کنند درحالی که شرایط مداخله گر نظیر رسانه، مشارکت های استراتژیک و فناوری، نقش تسهیل کننده در اجرای آن دارند. بر این اساس، باشگاه های ورزشی با اتخاذ راهبردهایی همچون به کارگیری ایده های نوآورانه، برندسازی خلاقانه و توسعه بازاریابی دیجیتال، قادر خواهند بود به پیامدهایی نظیر افزایش درآمد، ارتقای ارزش و اعتبار برند، جذب سرمایه گذاران و حامیان مالی و دستیابی به مزیت رقابتی پایدار دست یابند.

شکل ۱. مدل تحقیق



مأخذ: یافته‌های پژوهش

بحث و نتیجه‌گیری

نتایج این پژوهش نشان داد که مفهوم بازاریابی نوآورانه در باشگاه‌های ورزشی از مجموعه‌ای از مؤلفه‌ها مانند ویژگی منحصربه‌فرد ورزش، جذب مشتریان، بهینه‌سازی ارتباط با مشتری تشکیل شده است. تحلیل مصاحبه‌های انجام شده نشان داد که خبرگان، بازاریابی نوآورانه را صرفاً به کارگیری ابزارهای تبلیغاتی جدید نمی‌دانند بلکه آن را فرآیندی مستمر برای خلق ارزش، ایجاد تجربه متمایز برای مشتری و توسعه مزیت رقابتی پایدار تلقی می‌کنند. به بیان دیگر، نوآوری در بازاریابی زمانی معنا پیدا می‌کند که بتواند به نیازهای متغیر مشتریان پاسخ دهد و باشگاه را از رقبای متمایز سازد.

برای مثال، یکی از مدیران باشگاه بیان کرد که «امروزه مشتری فقط برای استفاده از تجهیزات به باشگاه مراجعه نمی‌کند بلکه او به دنبال تجربه‌ای متفاوت، تعامل مستمر و احساس تعلق به باشگاه است و اگر این تجربه ایجاد نشود، به راحتی باشگاه خود را تغییر می‌دهد» (مشارکت‌کننده ۷). همچنین یکی از استادان مدیریت ورزشی بیان داشت که «بازاریابی نوآورانه یعنی باشگاه بتواند فراتر از تبلیغات سنتی، خدمات و ارزش‌هایی ارائه کند که مشتری، آن را در هیچ باشگاه دیگری تجربه نکرده باشد» (مشارکت‌کننده ۱۲). این یافته نشان می‌دهد که بازاریابی نوآورانه در باشگاه‌های ورزشی بیش از آنکه بر ابزارهای تبلیغاتی متکی باشد، بر خلق تجربه مشتری و توسعه روابط بلندمدت استوار است. دلیل شکل‌گیری این مقوله را می‌توان در تغییر رفتار مصرف‌کنندگان خدمات ورزشی، افزایش شدت رقابت میان باشگاه‌ها و رشد انتظارات مشتریان دانست به گونه‌ای که باشگاه‌ها دیگر تنها با ارائه خدمات ورزشی قادر به حفظ مشتریان نیستند و ناگزیرند از طریق نوآوری در خدمات، ارتباطات و ارزش‌آفرینی، مزیت رقابتی خود

را حفظ کنند. مفهوم «بازاریابی نوآورانه در باشگاه‌های ورزشی» را می‌توان به‌عنوان یک سازه چندبعدی دید که هدفش فراتر رفتن از معاملات تک‌محصولی (فروش بلیت یا کالا) و ایجاد یک «اکوسیستم ارزش‌محور حول برند باشگاه» است. این سازه شامل مجموعه‌ای از مؤلفه‌های سازمانی و بازاریابی است که با هم تعامل دارند تا تجربه، وفاداری و درآمد پایدار خلق کنند. در این چارچوب، استفاده از فناوری‌های نوین مانند هوش مصنوعی، پلتفرم‌های دیجیتال و رسانه‌های تعاملی نقش اساسی در درک نیاز مشتری، شخصی‌سازی خدمات و بهبود تعامل با مخاطبان دارد (Davenport, et al., 2020). همچنین به‌کارگیری رویکرد اهرمی در بهره‌وری منابع، به‌ویژه در شرایط اقتصادی تورمی، موجب خلق ارزش افزوده و افزایش کارایی در باشگاه‌های ورزشی می‌شود که این موضوع با نظریه مبتنی بر منابع (Barney, 1991) هم‌راستا است. از سوی دیگر، تمرکز بر کیفیت خدمات و مشتری‌مداری، جایگاه باشگاه را به‌عنوان یک برند معتبر و متمایز در ذهن مشتریان تثبیت می‌کند (Keller, et al., 2010؛ اسماعیلی‌نژاد و همکاران، ۱۴۰۴). این نتیجه با یافته‌های پژوهش‌های پیشین همسو است. بااین‌حال، وجه تمایز پژوهش حاضر آن است که این عوامل نه به‌صورت متغیرهای مستقل بلکه به‌عنوان اجزای یک مدل فرآیندی و در قالب نظریه داده‌بنیاد تبیین شده‌اند. این موضوع نشان می‌دهد که بازاریابی نوآورانه حاصل تعامل پویا میان عوامل سازمانی، محیطی و مشتری‌محور است و نمی‌توان آن را تنها به استفاده از فناوری یا اجرای کمپین‌های تبلیغاتی محدود کرد.

در این پژوهش، شرایط علی مؤثر بر شکل‌گیری بازاریابی نوآورانه در باشگاه‌های ورزشی شامل رهبری نوآورانه، رقابت بین کسب‌وکارهای ورزشی، پیشرفت‌های تکنولوژیکی و آگاهی از ترندهای مرسوم بازاریابی شناسایی شد. براساس تحلیل مصاحبه‌ها، این عوامل به‌عنوان نیروهای محرکی شناسایی شدند که باشگاه‌های ورزشی را از رویکردهای سنتی بازاریابی به سمت رویکردهای خلاقانه، داده‌محور و مشتری‌محور سوق می‌دهند. به عبارت دیگر، ظهور بازاریابی نوآورانه نتیجه یک عامل منفرد نیست بلکه حاصل تعامل میان ظرفیت‌های مدیریتی، فشارهای محیط رقابتی و تغییرات فناورانه است.

یافته‌های حاصل از مصاحبه‌ها نشان داد که نقش مدیران باشگاه‌ها در ایجاد نگرش نوآورانه بسیار تعیین‌کننده است. یکی از مدیران باشگاه‌های ورزشی بیان کرد: «اگر مدیر مجموعه به‌دنبال تغییر و ایده‌های جدید نباشد، کارکنان هم انگیزه‌ای برای اجرای روش‌های جدید بازاریابی پیدا نمی‌کنند. نوآوری باید از مدیریت شروع شود» (مشارکت‌کننده ۵). همچنین یکی از خبرگان مدیریت ورزشی اظهار داشت: «بسیاری از باشگاه‌ها ابزار و امکانات لازم را دارند اما چون نگاه مدیریتی آن‌ها سنتی است، نمی‌توانند از فرصت‌های جدید بازاریابی استفاده کنند» (مشارکت‌کننده ۱۱).

بر این اساس، رهبری نوآورانه به‌عنوان نخستین شرط علی، نقش فعال‌کننده و جهت‌دهنده در فرآیند بازاریابی نوآورانه دارد زیرا مدیران از طریق ایجاد فرهنگ یادگیری، حمایت از ایده‌های جدید و پذیرش ریسک، زمینه لازم برای تغییر در شیوه‌های بازاریابی را فراهم می‌کنند. زمانی که مدیران باشگاه نگرش نوآورانه داشته باشند، فناوری‌ها و ابزارهای جدید بازاریابی صرفاً به‌عنوان تجهیزات جانبی دیده نمی‌شوند بلکه به‌عنوان منابع راهبردی برای خلق ارزش مورد استفاده قرار می‌گیرند. هر یک از این عوامل، از مسیرهای متفاوتی، زمینه‌ساز ظهور و توسعه

بازاریابی نوآورانه هستند و به صورت هم افزا، فرهنگ نوآوری و چابکی را در فضای کسب و کار ورزشی ایجاد می کنند. رهبری نوآورانه به عنوان محرک اصلی نوآوری سازمانی، نقشی کلیدی در هدایت فرهنگ تغییر و یادگیری دارد. رهبران خلاق و تحول گرا با ترویج تفکر باز، حمایت از ایده های جدید و ایجاد فضای روانی ایمن برای آزمون و خطا، بستر لازم برای ظهور رفتارهای نوآورانه را فراهم می کنند (Crossan & Apaydin, 2010). در باشگاه های ورزشی، رهبران نوآور با به کارگیری رویکردهای داده محور، حمایت از فناوری های نو و ترغیب کارکنان به استفاده از روش های خلاقانه در جذب هواداران، می توانند استراتژی های بازاریابی سنتی را دگرگون سازند. نتایج با تحقیقات سهرلان^۱ (۲۰۲۳) و دوآن^۲ و همکاران (۲۰۲۲) همراستا است. رقابت بین کسب و کارهای ورزشی، محرک اصلی تمایز و خلاقیت محسوب می شود. شدت رقابت در بازار ورزش، باشگاه ها را وادار می کند تا برای بقا و جذب مشتریان، از راهکارهای نوآورانه بهره گیرند. در چنین محیطی، سازمان هایی که توانایی ترکیب منابع، داده ها و فناوری را دارند، قادر خواهند بود مزیت رقابتی پایدارتری ایجاد کنند (Porter, 2008). در همین راستا، توسعه مدل های کسب و کار دیجیتال، استفاده از پلتفرم های تعاملی و شخصی سازی تجربه مشتری، استراتژی هایی هستند که از دل رقابت شدید میان باشگاه ها شکل می گیرند. در نهایت، پیشرفت های تکنولوژیکی و آگاهی از ترندهای بازاریابی روز به عنوان دو عامل هم جهت، موجب دگرگونی در ماهیت بازاریابی ورزشی شده اند که تحقیق یا کوت^۳ (۲۰۲۲) به آن اشاره کرده است. فناوری های دیجیتال مانند هوش مصنوعی به باشگاه ها این امکان را می دهند که رفتار مشتریان را پیش بینی کرده، ارتباطات شخصی سازی شده ایجاد کنند و اثربخشی کمپین ها را بسنجند (Wedel & Kannan, 2016). در مجموع، شرایط علّی شناسایی شده در مدل حاضر نشان می دهد که بازاریابی نوآورانه در باشگاه های ورزشی حاصل یک ضرورت چندبعدی است؛ از یک سو، رهبری نوآورانه و قابلیت های مدیریتی زمینه داخلی تغییر را فراهم می کنند و از سوی دیگر، فشار رقابتی و تحولات فناوری، محرک های بیرونی این تغییر هستند. بنابراین، شکل گیری بازاریابی نوآورانه را باید نتیجه تعامل میان عوامل انسانی، سازمانی و محیطی دانست، نه صرفاً پیامد استفاده از ابزارهای بازاریابی جدید.

شرایط زمینه ای یا بسترهای لازم جهت توسعه بازاریابی نوآورانه ورزشی شامل محیط نهادی، محیط اقتصادی و تغییرات جمعیت شناختی و پویایی فرهنگی و اجتماعی بود. از سوی دیگر، شرایط مداخله گر نظیر رسانه، مشارکت های استراتژیک و تکنولوژیک به عنوان عوامل تسهیل کننده و تسریع کننده فرآیند نوآوری در بازاریابی عمل می کنند. به اعتقاد بسیاری از مصاحبه شوندگان، «تغییر نیازها و سبک زندگی مشتریان»، «شرایط اقتصادی جامعه» و «حمایت یا محدودیت های قانونی» از مهم ترین عواملی هستند که مسیر اجرای ایده های نوآورانه در بازاریابی را شکل می دهند. برای مثال، یکی از مشارکت کنندگان بیان کرد: «اگر شرایط اقتصادی مناسب نباشد یا قوانین از نوآوری حمایت نکنند، حتی بهترین ایده های بازاریابی هم قابلیت اجرا پیدا نمی کنند.» این دیدگاه نشان می دهد که نوآوری در بازاریابی صرفاً نتیجه تصمیمات داخلی باشگاه نیست بلکه به شدت تحت تأثیر بسترهای محیطی قرار دارد. بررسی این شرایط نشان می دهد که محیط بیرونی، ساختار نهادی و روندهای فناورانه نقشی

1. Suherlan

2. Duan

3. Yakut

بنیادین در جهت گیری و میزان اثربخشی بازاریابی نوآورانه دارند. از منظر تحلیلی، می توان استدلال کرد که شرایط زمینه‌ای، ظرفیت و آمادگی باشگاه‌ها برای پذیرش نوآوری را تعیین می کنند درحالی که شرایط مداخله گر بر نحوه تبدیل این ظرفیت به اقدامات عملی اثر می گذارند. به عبارت دیگر، حتی اگر باشگاهی از ایده‌های نوآورانه برخوردار باشد، نبود بسترهای اقتصادی و نهادی مناسب یا ضعف در بهره‌گیری از رسانه‌ها و فناوری‌های نوین، می تواند مانع تحقق این ایده‌ها شود. در مقابل، باشگاه‌هایی که از فناوری‌های دیجیتال، شبکه‌های اجتماعی و همکاری‌های راهبردی بهره می گیرند، قادرند سریع تر به تغییرات بازار پاسخ دهند، ارتباط مؤثرتری با مشتریان برقرار کنند و مزیت رقابتی پایدارتری ایجاد نمایند. این موضوع بیانگر آن است که اثر شرایط مداخله گر، وابسته به کیفیت شرایط زمینه‌ای بوده و این دو دسته از عوامل به صورت مکمل بر توسعه بازاریابی نوآورانه اثر می گذارند. همین طور تغییرات جمعیتی و نیازهای متفاوت نسل‌های مختلف نیز روند بازاریابی را تحت تأثیر قرار داده است که با تحقیق وارموس و کوبینا (۲۰۱۵) همراستا است. رسانه و تحولات دیجیتال به عنوان شرایط مداخله گر نقش مهمی در تسريع، تسهيل و هدايت فرآيند بازاریابی نوآورانه دارند. فناوری و رسانه‌های اجتماعی، امکان شخصی سازی ارتباط با مشتری و تحليل رفتار او را فراهم می سازند. این فناوری‌ها و نوآوری‌ها همان گونه که ودل و کنان^۱ (۲۰۱۶)، رتن^۲ (۲۰۱۶)، فتاحی میلای و همکاران (۱۴۰۲) و کریمی و همکاران (۱۴۰۱) اشاره کرده‌اند، به سازمان‌ها اجازه می دهند تا به سمت نوآوری باز و تصمیم‌گیری داده‌محور حرکت کنند. در فضای رقابتی امروز ورزش، باشگاه‌هایی که توانسته‌اند این فناوری‌ها را به صورت هوشمندانه در راهبردهای بازاریابی خود ادغام کنند، عملکرد بالاتری در جذب مشتری و ایجاد ارزش مشتری از خود نشان می دهند.

در ادامه، نتایج پژوهش حاضر نشان داد که باشگاه‌های ورزشی در مواجهه با محیطی پویا، رقابتی و فناورانه، برای دستیابی به بازاریابی نوآورانه از مجموعه‌ای از راهبردهای کلیدی بهره می‌برند. مهم‌ترین این راهبردها عبارتند از: به کارگیری ایده‌های نوآورانه در بازاریابی از جمله برندسازی خلاقانه، تمرکز بر تجربه مشتری، توسعه بازاریابی دیجیتال، ایجاد کمپین‌های بازاریابی به تناسب رفتار مخاطبان و داشتن برنامه بازاریابی هدفمند. موفقیت این راهبردها زمانی حاصل می شود که به صورت یکپارچه اجرا شوند نه به شکل اقدامات مقطعی و پراکنده. برای مثال، یکی از مشارکت کنندگان بیان کرد: «اگر باشگاه فقط در فضای مجازی تبلیغ کند اما تجربه خوبی برای مشتری ایجاد نکند، تبلیغات اثر پایداری نخواهد داشت.» این دیدگاه نشان می‌دهد که بازاریابی نوآورانه حاصل هم افزایی میان نوآوری، تجربه مشتری و برنامه ریزی راهبردی است نه صرفاً استفاده از ابزارهای تبلیغاتی.

از منظر تحلیلی، به نظر می‌رسد برندسازی خلاقانه، هسته اصلی این راهبردها را تشکیل می‌دهد زیرا مشارکت کنندگان بارها تأکید کردند که مشتریان امروز تنها به دنبال دریافت خدمات ورزشی نیستند بلکه خواهان تجربه‌ای متمایز، هویت بخش و ارزش آفرین هستند. از این رو، باشگاه‌هایی که توانسته‌اند با خلق روایت‌های منحصر به فرد، ارائه خدمات متفاوت و ایجاد ارتباط عاطفی با مشتریان، هویت برند خود را تقویت کنند، در جذب

1. Wedel & Kannan

2. Ratten

و حفظ مشتریان موفق تر بوده‌اند. این یافته نشان می‌دهد که برند در باشگاه‌های ورزشی، فراتر از یک نام یا نشان تجاری، به ابزاری برای ایجاد اعتماد، وفاداری و تمایز رقابتی تبدیل شده است.

به نظر می‌رسد بنیادی‌ترین راهبرد، به کارگیری ایده‌های نوآورانه از جمله برندسازی خلاقانه برای یک باشگاه ورزشی باشد که با تحقیق آقامحمدی و همکاران (۱۴۰۱) همراستا است. در بازاریابی ورزشی، برند تنها یک نماد تجاری نیست بلکه حامل هویت، احساس و تجربه مشتریان است. باشگاه‌ها با خلق روایت‌های احساسی، استفاده از بازاریابی محتوا و تکیه بر هویت فرهنگی و محلی خود، می‌توانند برندهایی الهام‌بخش و متمایز بسازند. فتاحی میلایی و همکاران (۱۴۰۲) نیز بر اهمیت به کارگیری فناوری و تشخیص نیازهای مشتری جهت عملکرد پایدار کسب و کارهای ورزشی تأکید داشتند. برندسازی خلاقانه به باشگاه‌ها کمک می‌کند تا در فضای رقابتی و رسانه‌ای امروز، جایگاهی ماندگار در ذهن و قلب مخاطبان ایجاد کنند. در مجموع اتخاذ چنین راهبردهایی می‌تواند ضمن ارتقای تعامل هواداران و افزایش ارزش برند، به پایداری مالی و رقابتی باشگاه‌های ورزشی نیز منجر شود.

تأسیس کنندگان باشگاه‌های ورزشی کوچک یا افرادی که با ایده‌پردازی و خلاقیت در سازمان‌های ورزشی فعالیت دارند باید برای ترفیع و افزایش عملکرد و بازدهی خود برنامه‌ای راهبردی را نظر بگیرند. توجه به رقابت یعنی توجه به مشتریان و کیفیت محصول که یکی از شرایط لازم برای رشد بازارگرایی است. یکی دیگر از عواملی که در امر بازاریابی مهم است توجه به نیازهای مشتریان متناسب با تغییرات محیطی است زیرا تغییرات محیطی نقش مهمی در توسعه باشگاه‌های ورزشی ایفا می‌کند. به عبارت دیگر، به‌روز بودن و توجه به نیازهای در حال تغییر مشتریان باعث می‌شود که عملکرد باشگاه‌های دیگر را در نظر بگیرند و رضایت مشتریان را برای خود ملاک قرار داده و سعی در جذب مشتریان بیشتر داشته باشند.

در نهایت، اجرای بازاریابی نوآورانه در باشگاه‌های ورزشی منجر به مجموعه‌ای از پیامدهای اقتصادی، اجتماعی و بازاریابی می‌شود که هر یک نقش مهمی در پایداری و رقابت‌پذیری باشگاه‌ها دارند. به بیان یکی از مشارکت کنندگان: «وقتی مشتری احساس کند باشگاه نیازهای او را بهتر می‌شناسد و خدمات متفاوتی ارائه می‌دهد، احتمال ماندگاری او بیشتر می‌شود و همین موضوع به درآمد پایدار باشگاه کمک می‌کند.» این دیدگاه نشان می‌دهد که پیامدهای اقتصادی بازاریابی نوآورانه، عمدتاً از مسیر افزایش رضایت، وفاداری و حفظ مشتریان شکل می‌گیرد نه صرفاً از طریق تبلیغات مستقیم. در سطح اقتصادی و تجاری، بازاریابی نوآورانه باعث افزایش درآمد و بهبود بازگشت سرمایه می‌شود. مطالعات داوونپورت^۱ و همکاران (۲۰۲۰) و کوتلر^۲ و همکاران (۲۰۲۱) نیز نشان دادند که پیاده‌سازی بازاریابی نوآورانه موجب افزایش اثربخشی تبلیغات و تصمیم‌گیری اقتصادی می‌شود. همچنین افزایش اعتبار اجتماعی باشگاه‌ها و توسعه مسئولیت‌پذیری اجتماعی می‌تواند از پیامدهای رشد پایدار و نوآورانه باشگاه‌های ورزشی باشد.

در مجموع، یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که بازاریابی نوآورانه در باشگاه‌های ورزشی یک فرآیند چندبعدی، پویا و نظام‌مند است که از تعامل شرایط علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها شکل می‌گیرد.

بر این اساس، تحقق بازاریابی نوآورانه صرفاً به استفاده از فناوری‌های نوین یا اجرای کمپین‌های تبلیغاتی محدود نمی‌شود بلکه مستلزم وجود رهبری نوآورانه، شناخت تحولات بازار، بهره‌گیری از فناوری‌های دیجیتال، درک نیازهای متغیر مشتریان و ایجاد زیرساخت‌های نهادی و اقتصادی مناسب است. همچنین، یافته‌ها نشان می‌دهد که باشگاه‌هایی که با اتخاذ رویکردی داده‌محور، مشتری‌مدار و خلاقانه، راهبردهایی نظیر برندسازی خلاق، توسعه بازاریابی دیجیتال، شخصی‌سازی خدمات و طراحی برنامه‌های بازاریابی هدفمند را به کار می‌گیرند، توانایی بیشتری در خلق ارزش برای مشتریان و دستیابی به مزیت رقابتی پایدار خواهند داشت.

از سوی دیگر، مدل ارائه‌شده در این پژوهش نشان می‌دهد که پیامدهای بازاریابی نوآورانه تنها به افزایش درآمد و بهبود عملکرد اقتصادی محدود نمی‌شود بلکه ارتقای ارزش برند، افزایش وفاداری و تعامل مشتریان، جذب سرمایه‌گذاران و حامیان مالی، تقویت مسئولیت‌پذیری اجتماعی و بهبود جایگاه رقابتی باشگاه‌های ورزشی را نیز دربر می‌گیرد. بنابراین، مدیران و تصمیم‌گیران باشگاه‌های ورزشی باید بازاریابی نوآورانه را به عنوان یک رویکرد راهبردی و بلندمدت در نظر گیرند و با سرمایه‌گذاری در توسعه سرمایه انسانی، فناوری‌های نوین، تحلیل داده‌ها و نوآوری مستمر، زمینه دستیابی به رشد پایدار و موفقیت بلندمدت باشگاه‌های ورزشی را فراهم سازند. این مدل می‌تواند به عنوان چارچوبی مفهومی برای هدایت سیاست‌ها و برنامه‌های توسعه‌ای باشگاه‌های ورزشی در مواجهه با تحولات روزافزون محیط رقابتی و دیجیتال، مورد استفاده قرار گیرد.

با توجه به یافته‌های این پژوهش، پیشنهاد می‌شود مطالعات آینده به بررسی تجربی و سنجش کمی تأثیر هر یک از مؤلفه‌های شناسایی‌شده (مانند نقش خاص هوش مصنوعی در شخصی‌سازی خدمات یا تأثیر انواع خاص برندسازی خلاقانه بر وفاداری هواداران) بپردازند. همچنین بررسی موانع اجرایی و چالش‌های عملیاتی کردن بازاریابی نوآورانه در باشگاه‌های ورزشی با منابع محدود، می‌تواند به توسعه راهنمای عملیاتی برای مدیران این صنعت کمک شایانی کند.

تعارض منافع

تعارض منافع وجود ندارد.

ORCID

Fatemeh Naghibi
Zeinab Mondalizadeh
Farnaz Fakhri



<https://orcid.org/0009-0006-8677-5721>

<https://orcid.org/0000-0003-1422-514X>

<https://orcid.org/0000-0002-9766-7594>

منابع

آقامحمدی، شیرین، خسروی‌زاده، اسفندیار و مندعلی‌زاده، زینب. (۱۴۰۱). طراحی الگوی نوآوری استراتژیک در کسب‌وکارهای ورزشی براساس رویکرد داده‌بنیاد. *مطالعات مدیریت ورزشی*، ۱۴(۷۱)، ۸۵-۱۱۶.
<https://doi.org/10.22089/smrj.2021.9768.3261>

- اسماعیلی نژاد، فاطمه، سنایی، محمد و صلاحی کجور، عظیم. (۱۴۰۴). شناسایی مؤلفه‌های استراتژی‌های بازاریابی نوآورانه در صنعت ورزش براساس تئوری داده‌بنیاد. مدیریت بازرگانی، ۱۷(۱)، ۲۳-۴۵. doi: 10.22059/jibm.2024.362375.4622
- دانایی فرد، حسن، الوانی، سیدمهدی و آذر، عادل. (۱۳۸۸). روش‌شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکردی جامع. چاپ سوم، تهران، انتشارات صفار-اشراقی.
- عباسی، انسیه، بحرالعلوم، حسن و دهقانپوری، حوریه. (۱۳۹۹). تأثیر نوآوری در خدمات بر تبلیغات شفاهی مشتریان زن باشگاه‌های ورزشی به‌واسطه بازاریابی حسی. مطالعات بازاریابی ورزشی، ۱۱(۱)، ۸۶-۱۰۹. doi: 10.34785/J017.2020.650
- فتاحی میلادی، صادق، بنار، نوشین و نظریان، علی. (۱۴۰۲). عملکرد پایدار کسب‌وکار ورزشی: نقش هوش فناوری و میانجی‌های چابکی سازمانی و قابلیت‌های چابکی مشتری. مطالعات بازاریابی ورزشی، ۴(۱۶)، ۱-۱۸. <https://doi.org/10.22034/sms.2024.140139.1271>
- فلیک، اووه (۱۳۹۱). درآمدی بر تحقیق کیفی. ترجمه هادی جلیلی، تهران، انتشارات نی
- کریمی، مجید، ماجدی، نیما، صفاری، لیلا و کلهر، حسین. (۱۴۰۱). طراحی مدل توسعه کسب‌وکار مجازی در حوزه خدمات ورزشی. مطالعات راهبردی ورزش و جوانان، ۲۱(۵۸)، ۳۳۰-۳۱۳. <https://doi.org/10.22034/ssys.2022.1783.2267>

References

- Abbasi, E., Bahrololoum, H. & Dehghanpouri, H. (2020). The impact of service innovation on Oral advertising of female sports club customers through sensory marketing. *Sports Marketing Studies*, 1(1), 109-86. doi: 10.34785/J017.2020.650 [In Persian]
- Aghamohammadi, Sh., Khosravizadeh, E. & Mondalizadeh, Z. (2022). Designing a strategic innovation model in sports business based on grounded theory. *Sport Management Studies*, 14(71), 85-116. <https://doi.org/10.22089/smrj.2021.9768.3261> [In Persian]
- Antoldi, F., Capelletti, E. & Capelli, C. (2016). Reconsidering the multi-sports club business model: designing effective new strategies in the face of environmental changes. *Measuring Business Excellence*, 20(4), 10-27. doi: <https://doi.org/10.1108/MBE-08-2016-0040>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Behnam, M., Delshab, V. & Tuan, L.T. (2022). Perceived service innovation in non-profit sports clubs: The antecedents and consequence. *European Sport Management Quarterly*, 22(3), 440-462. <https://doi.org/10.1080/16184742.2020.1799051>
- Crabtree, R.M. & Zhang, J.J. (2022). *Sport marketing in a global environment*. Routledge.
- Chang, C., Robinson, L., Shu, S. & Ma, S. (2019). Fitness innovativeness, duration of stay, and revisit behavior: a moderation relationship. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 20(4), 634-645. doi: <https://doi.org/10.1108/IJSMS-10-2018-0107>
- Chohan, R. & Schmidt-Devlin, E. (2024). Sports fandom in the metaverse: marketing implications and research agenda. *Marketing Letters*, 35, 1-14. <https://doi.org/10.1007/s11002-023-09702-6>
- Crossan, M.M. & Apaydin, M. (2010). A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. *Journal of Management Studies*, 47(6), 1154-1191. doi: 10.1111/j.1467-6486.2009.00880.x
- Davenport, T., Guha, A., Grewal, D. & Bressgott, T. (2020). How artificial intelligence will change the future of marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48(1), 24-42. <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00696-0>

- Danaee Fard, H., Alvani, S.M. & Adel, A. (2009). *Qualitative research methodology in management: a comprehensive approach*. Third edition, Tehran, Saffar-Eshraghi Publications. [In Persian]
- Duan, J., Xie, R., Yuan, S. & Zhao, J. (2022). Review of the influence of marketing innovation on consumer behavior in digital economy. *BCP Business & Management*, 23, 723-731. DOI:10.54691/bcpbm.v23i.1432
- Esmailinezhad, F., Sanaie, M. & Salahi Kojour, A. (2025). Identification of components of innovative marketing strategies in the sports industry: a grounded theory approach. *Journal of Business Management*, 17(1), 23-45. doi: 10.22059/jibm.2024.362375.4622 [In Persian]
- Eurostat (2018). The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities Oslo Manual 2018 Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation. OECD publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>
- Fatahi Milasi, S., Benar, N. & Nazariyan, A. (2023). Sustainable sports business performance: The role of technological intelligence and mediators of organizational agility and customer agility capabilities. *Sports Marketing Studies*, 4(16), 1-18. <https://doi.org/10.22034/sms.2024.140139.1271> [In Persian]
- Ferrand, A., Robinson, L. & Valette-Florence, P. (2010). The intention-to-repurchase paradox: A case of the health and fitness industry. *Journal of Sport Management*, 24(1), 83-105. <https://doi.org/10.1123/jsm.24.1.83>
- Flick, U. (2013). *An Introduction to Qualitative Research*. Translated by Hadi Jalili, Tehran, Ney Publications. [In Persian]
- Howat, G. & Assaker, G. (2013). The hierarchical effects of perceived quality on perceived value, satisfaction, and loyalty: Empirical results from public, outdoor aquatic centres in Australia. *Sport Management Review*, 16(3), 268-284. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2012.10.001>
- Karimi, M., Majedi, N., Safari, L. & Kalhor, H. (2022). Designing a virtual business development model in the field of sports services. *Strategic Studies of Sports and Youth*, 21(58), 330-313. <https://doi.org/10.22034/ssys.2022.1783.2267> [In Persian]
- Kavoura, A., Sakas, D.P. & Tomaras, P. (2017). Strategic innovative marketing. In *Strategic Innovative Marketing* (Issue June). <https://doi.org/10.1007/978-3-031-51038-0>.
- Keller, K.L., Parameswaran, M.G. & Jacob, I. (2010). *Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity*. Pearson Education India.
- Kim, J.M. (2020). The effects of social network service characteristics of social marketing on the brand equity of fitness center. *Korean Journal of Sports Science*, 29(2), 671-685. <https://doi.org/10.35159/kjss.2020.04.29.2.671>
- Kotler, P., Kartajaya, H. & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Technology for humanity*. John Wiley & Sons.
- Kozma, M. & Teker, F. (2022). Business model innovation for sustainable operations in professional football: How supporters gain more control of the Beautiful Game. *Society and Economy*, 44(4), 420-438. <https://doi.org/10.1556/204.2022.00022>
- Mao, L.L., Zhang, J.J., Kim, M.J., Kim, H., Connaughton, D.P. & Wang, Y. (2024). Towards an inductive model of customer experience in fitness clubs: a structural topic modeling approach. *European Sport Management Quarterly*, 24(4), 898-920. <https://doi.org/10.1080/16184742.2023.2219684>
- O'Dwyer, M., Gilmore, A. & Carson, D. (2009). Innovative marketing in SMEs. *European Journal of Marketing*, 43(1/2), 46-61. DOI:10.1108/03090560910923238
- Porter, M.E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 78.
- Ratten, V. (2016). The dynamics of sport marketing: Suggestions for marketing intelligence and planning. *Marketing Intelligence & Planning*, 34(2), 162-168. DOI:10.1108/MIP-07-2015-0131
- Ratten, V. & Ferreira, J.J. (2017). *Sport entrepreneurship and innovation*. New York: Routledge.

- Purchase, S. & Volery, T. (2020). Marketing innovation: a systematic review. *Journal of Marketing Management*, 36(5), 1–31. DOI:10.1080/0267257X.2020.1774631
- Suherlan, M.O.O. (2023). Technological innovation in marketing and its effect on consumer behaviour. From <http://hdl.handle.net/123456789/15047>
- Varmus, M. & Kubina, M. (2015). Innovative approaches to creation of marketing communications for sports clubs. *Procedia Economics and Finance*, 26, 12-16. DOI:10.1016/S2212-5671(15)00794-7
- Wedel, M. & Kannan, P.K. (2016). Marketing analytics for data-rich environments. *Journal of Marketing*, 80(6), 97-121. DOI:10.1509/jm.15.0413
- Yakut, E. (2022). Effects of technological innovations on consumer behavior: Marketing 4.0 perspective. In *Industry 4.0 and Global Businesses: A Multidisciplinary Investigation* (pp. 55-68). Emerald Publishing Limited.