

## اولویت‌بندی راهکارهای توسعه کارت تخفیف هواداران و مشتریان ورزشی با نظرسنجی از مشتریان، مجریان و زنجیره تأمین

محسن باقریان<sup>۱</sup> - علیمحمد امیرتاش<sup>۲\*</sup> - سیدامیراحمد مظفری<sup>۳</sup>

۱. دکتری مدیریت ورزشی، گروه تربیت بدنی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران

۲ و ۳. استاد گروه تربیت بدنی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۴/۰۲/۰۲، تاریخ تصویب: ۱۳۹۴/۰۹/۱۹)

### چکیده

هدف از اجرای این پژوهش، مقایسه و اولویت‌بندی نظر مشتریان، مجریان و زنجیره تأمین در خصوص راهکارهای توسعه کارت تخفیف ورزشی بود. بدین منظور پرسشنامه نه‌مؤلفه‌ای بین سه گروه نمونه تحقیق شامل مجریان ( $N = 65$ )، مشتریان ( $N = 283$ ) و زنجیره تأمین ( $N = 139$ ) اجرا شد. روایی سازه پرسشنامه با استفاده از مدل اندازه‌گیری و روش تحلیل عاملی اکتشافی بررسی شد که از لحاظ شاخص‌های برازش، مناسب ارزیابی شد. همچنین پایایی آلفای کرونباخ  $0.88$  و پایایی زمانی به روش همبستگی پیرسون برابر  $0.74$  به دست آمد. یافته‌ها نشان داد تفاوت معناداری بین میانگین رتبه‌های متغیر اصلی راهکارهای توسعه بین سه گروه وجود داشته  $\chi^2 = 24/994, P \leq 0/001$  و اولویت مؤلفه‌های نه‌گانه راهکارهای توسعه در بین آنها، تفاوت معناداری نیز داشته است؛ بدین صورت که مشتریان بیشترین اولویت را به ارتباط با مشتریان نسبت داده‌اند ( $\chi^2 = 228/634, P \leq 0/001$ )، درحالی‌که زنجیره تأمین به کانال توزیع ( $\chi^2 = 92/576, P \leq 0/001$ ) و مجریان به فعالیت کلیدی ( $\chi^2 = 253/822, P \leq 0/001$ ) بیشترین اولویت را داده‌اند. نتایج این تحقیق را می‌توان برای طراحی مجدد فرایندها و اجرای سیستم اطلاعاتی یکپارچه این کسب‌وکار استفاده کرد که به رضایت بیشتر مشتریان و توسعه وفاداری و تحقق هدف اصلی، یعنی تسهیل ورزش همگانی منجر می‌شود.

### واژه‌های کلیدی

بازاریابی ورزشی، کارت وفاداری، کسب‌وکار ورزشی، مدل کسب‌وکار، ورزش برای همه.

## مقدمه

ورزش از فعالیت‌های مهم انسانی است که در هر جامعه بشری به گونه‌ای موجود بوده است. بشر در اعصار گوناگون با این پدیده آشنایی داشته و هر تمدن رویکردی خاص به آن داشته است (۲). از این رو توسعه ورزش گامی در زمینه توسعه کشور است و ورزش به دلیل تأثیر در زندگی فردی و اجتماعی، مورد توجه مردم و دولت قرار دارد (۹). از طرفی ورزش به عنوان عاملی مهم برای سلامت انسان معاصر، مورد توجه قرار گرفته است و جوامع گوناگون می‌کوشند برنامه‌های تربیت بدنی و ورزش را در برنامه‌های روزانه انسان‌ها قرار دهند تا زندگی سالم و بانشاطی داشته باشند (۱۰). از این رو برنامه‌ریزی برای تفریح و ورزش از دغدغه‌های اصلی حکومت‌ها شده است. این ضرورت از اواخر دهه پنجاه و اوایل دهه شصت میلادی به دلیل شرایط ویژه جهانی و رشد تدریجی ارتباطات، بیشتر نمود یافته است (۴). تحقیقات نشان داده‌اند که هر ساله مردم هزینه سنگینی را بابت زندگی بی‌تحرك پرداخت می‌کنند؛ هزینه‌های درمانی، افزایش حق بیمه سلامت، حق بیمه عمر، بیمه مربوط به بیماری‌ها و از کارافتادگی از این جمله‌اند (۳). برای پیشگیری از چنین عارضه‌ای یا مقابله با آن، ایجاد جاذبه‌ها و امکانات لازم با رویکرد ورزش برای همه، ابزاری کارآمد در این زمینه است. از سوی دیگر، اجرای هر برنامه‌ای از جمله برنامه ورزشی، نیازمند شناخت دقیق شرایط و نیازهای جامعه است و بی‌توجهی به انتظارات استفاده‌کنندگان از خدمات، موجب اتلاف هزینه‌ها، زمان و نیروی انسانی می‌شود. بنابراین نیازسنجی و امکان‌سنجی، از شاخص‌های مهم تصمیم‌گیری در این زمینه است (۵).

از طرفی، ارزان بودن و سهولت دسترسی مردم به امکانات و تجهیزات ورزشی، یکی از دستورات عمل‌های مدیریتی در کشورهای پیشرفته است (۸). استفاده از

تسهیلات مختلف مدیریتی در راستای تقویت برنامه ورزش برای همه، و به کارگیری عوامل انگیزشی مناسب، از روش‌های مقابله با شیوع بی‌رویه بیماری‌های ناشی از بی‌تحركی و راهکاری برای گسترش فرهنگ ورزش و فعالیت بدنی است. این در حالی است که بسیاری از سازمان‌های بزرگ و کوچک دولتی و خصوصی این ضرورت را درک کرده و به طرق مختلف در بودجه سالیانه، ردیفی را هرچند ناچیز به این مهم تخصیص داده‌اند.

در صنعت ورزش و حوزه کسب‌وکار ورزشی و هواداری باشگاه‌ها، کارت‌های تخفیف ورزشی ابزاری مهم محسوب می‌شود که در زمینه خدمات و تسهیلات ورزشی با درصدهای متغیر تخفیف با رویکرد انگیزشی، برای رده‌های مختلف مشتریان طراحی شده است. بدین سبب شرکت‌ها و مؤسسات واسطه، این گروه از خدمات را در قالب کارت‌های تخفیف در اختیار سازمان‌ها و مؤسسات دولتی و غیردولتی قرار می‌دهند و در ازای خدمات ارائه‌شده در قالب کارت‌ها، از دو سوی زنجیره تأمین خدمات و مشتریان، حق الزحمه دریافت می‌کنند یا بخشی از درصد تخفیف اخذشده از سوی زنجیره تأمین را به خود اختصاص می‌دهند (۷). طرح بن‌های تخفیف یکی از راهبردهای تدافعی بازاریابی محسوب می‌شود که بر حفظ مشتری‌های موجود تأکید دارد. این روش‌های معمول در بسیاری از صنایع مانند شرکت‌های هواپیمایی و صنایع غذایی و دارویی رایج است (۱۷). شرکت‌های مذکور به عنوان واسطه بین زنجیره تأمین و مشتریان، با خرید تجمعی، درصد تخفیفی را برای مشتریان لحاظ می‌کنند که در قیاس با خرید انفرادی مقرون به صرفه است. به پشتوانه این روش، زنجیره تأمین دغدغه کمتری برای جذب مشتری و به تبع آن فروش محصولات و عرضه خدمات ورزشی دارد و با گروه وسیعی از مشتریان که

به‌واسطه تخفیف ارائه‌شده توسط شرکت‌های واسط جذب شده‌اند، توجیه اقتصادی بالاتری را تجربه می‌کند (۱۷،۷). در سوی دیگر، مشتریان که در قالب کارکنان و مدیران رده‌های مختلف سازمان‌ها، شرکت‌ها و مؤسسات دولتی و غیر دولتی‌اند، متناسب با سطح نیازشان به فعالیت بدنی و ورزش، از این کارت‌ها استفاده کرده و با صرف هزینه کمتر و با کسب تخفیف چشمگیری، همان خدمات و کالای ورزشی را دریافت می‌کنند (۷). این‌گونه کارت‌ها و اشتراک‌های تخفیفی علاوه بر مورد یادشده در موارد دیگری مانند باشگاه مشتریان بنگاه‌های اقتصادی، کانون هواداران باشگاه‌ها یا شبکه‌های اجتماعی مختلف و به‌تازگی در گروه‌های اختصاصی کسب‌وکار مبتنی بر شبکه‌های مجازی مشتری‌یابی از جمله سایت‌های اینترنتی با قابلیت عضویت و خرید کارت‌های تخفیف نیز مشاهده می‌شود.

از طرفی، بحران اقتصادی اخیر تازه‌ترین دلیل برای شرکت‌هاست تا به‌منظور به‌دست آوردن مشتری و سود هر چه بیشتر فعالیت کنند (۱۹). در این میان، شرکت‌های صاحب کسب‌وکار کارت‌های تخفیف ورزشی نیز صرف‌نظر از ارائه خدمات متنوع و امکانات و تسهیلات ویژه‌ای که برخی از این کارت‌ها در اختیار مشتریان قرار می‌دهند، توجیه اقتصادی بیشتر را هدف قرار می‌دهند و با بی‌توجهی به جنبه‌های توسعه محصول، زمینه‌ساز بروز معضلات و مشکلات مختلفی در چرخه سه‌جانبه مشتری، مجری و زنجیره تأمین می‌شوند. از طرف دیگر، اثر فزاینده فناوری‌های نوین اطلاعاتی و ارتباطی در این کسب‌وکار انکارناپذیر است، چراکه با ظهور نسل جدید کارت‌های الکترونیک و شبکه‌های مالی بانکی خصوصی و دولتی با رویکرد برخط<sup>۱</sup> و غیر برخط<sup>۲</sup>، محصولات متنوع‌تر و تسهیلات آنها نیز گسترده‌تر شده است. ناسازگاری

خدمات کارت‌های تخفیف ورزشی با فناوری‌های روز اطلاعاتی نیز از دیگر مسائل جاری در این کسب‌وکار است. کارت‌های تخفیف علاوه بر استفاده در کسب‌وکار مستقل ورزشی، امروزه ابزاری برای جذب وفاداری مشتریان و حتی داوطلبان ورزشی، حامیان و هواداران باشگاه‌ها و تیم‌های ورزشی است. اکثر مشتریان معتقدند کارت‌های تخفیف مشتریان دائمی (کارت‌های وفاداری)، چیزی جز فریبکاری برای متقاعد کردن آنها به خرید کالاهای بیشتر نیست. همچنین نظرها حاکی از آن است که کارت‌های مشتریان دائمی فایده کمتری داشته و بیشتر حالت جاسوسی دارد و یک شرکت صرفاً می‌تواند بر مشتریانی تمرکز کند که بیشترین امتیاز را داشته باشند و به‌جای هزینه بیشتر در این مورد به شکل تجاری عمل کند (۱۹). این موضوع نیز یکی دیگر از معضلات کارت‌های تخفیف ورزشی است که استقبال هواداران باشگاه‌ها را در خرید و تمدید کارت‌های وفاداری تیم‌های ورزشی محبوبشان، که مبتنی بر ساختار تخفیفی است، کاهش داده است.

هواداران عنصر موفقیت باشگاه‌ها، فدراسیون‌ها و جامعه ورزشی‌اند (۱) و از مشتریان اصلی سازمان‌های ورزشی محسوب می‌شوند؛ تشویق و ترغیب آنها برای حضور مداوم، از اهداف اساسی بازاریابان ورزشی محسوب می‌شود (۱۱). در دنیای رقابتی امروز، مشتریان در کانون اصلی توجه شرکت‌ها قرار دارند و رضایتمندی آنها عامل اصلی کسب مزیت رقابتی سازمان‌هاست. لازمه جلب رضایت مشتریان، تأمین کامل نیازها و شناسایی دقیق خواسته‌ها، انتظارات، تمایلات، توانایی‌ها و محدودیت‌های آنها در تهیه و خرید محصولات است (۱). کارت‌های تخفیف ورزشی با وجود استفاده باشگاه‌ها در فرایند توسعه و تقویت وفاداری هواداران، به‌دلیل آنکه بسته‌های تخفیف آنها به‌درستی توسعه نیافته و متناسب با نیاز هواداران

1. Online
2. Offline

تعریف نشده و از همه مهم‌تر سطوح هواداری به‌درستی تعیین نشده است، نتوانسته‌اند در این زمینه موفقیتی کسب کنند و نگرش هواداران به کارت‌ها اغلب منفی است؛ چراکه در ساده‌ترین شکل ممکن، هواداران از مزیت‌های خرید الکترونیکی یا تخفیف بلیت مسابقات تیم محبوبشان محروم‌اند (۷،۶). از دیگر معضلات بزرگ این کارت‌ها، نبود خدمات پس از فروش و همچنین سیستم یکپارچه ارتباط با مشتریان است که بتواند در همه جنبه‌های کاربری محصول و در هر شرایطی پشتیبان و حامی مشتریان باشد. تحقیقات کوجا، پارک و ژو<sup>۱</sup> (۲۰۱۲) درباره کارت‌های هدیه و تخفیفی به مشتریان و مشترکان روزنامه‌ها و مجلات نشان داد که مشتریان دائمی به‌واسطه داشتن کارت‌های یادشده ثبات و وفاداری بیشتری در خرید نشان دادند و رضایت بیشتری نیز داشتند (۱۸). نبود سامانه ارتباط با مشتریان و نبود سیستم نظرسنجی صحیح و نظارتی مناسب در بسیاری از این چرخه‌ها، همواره مشکلات مختلفی را در دوره قرارداد، برای مشتری و زنجیره تأمین ایجاد می‌کند و اقبال به استفاده صحیح از کارت‌های تخفیف را کاهش می‌دهد. مشکلات تا جایی ادامه یافته که واگذاری کارت‌های تخفیف با مبالغی زیر قیمت خرید به بازار سیاه را در پی داشته است. این درحالی است که سازمان‌ها و مؤسسه‌های خصوصی و دولتی ردیف بودجه مشخصی را برای امور تندرستی و ورزش کارکنان تخصیص داده‌اند که بیشتر آن با وجود تهیه کارت‌های تخفیف ورزشی، به دلایل مختلفی که به برخی از آن اشاره شد، در این حوزه صرف نمی‌شود (۱۰). از طرفی مسئله اصلی در خصوص کارت‌های تخفیف ورزشی، نبود پژوهش‌های علمی کاربردی برای توسعه و بهبود در هر سه حیطه ساختاری، رفتاری و کارکردی است؛ از طرف دیگر، نبود یک الگوی بهینه و

1. Khouja, Park, Zhou

مبتنی بر دانش فناوری اطلاعات، فقدان راهنمایی علمی و عملی را برای سه حوزه مشتریان، زنجیره تأمین و مجریان کارت‌های تخفیف هواداری و مشتریان ورزشی، قوت می‌بخشد. از این‌رو مسئله اصلی در طراحی کسب‌وکار کارت‌های تخفیف هواداری و مشتریان ورزشی این است که در ابتدا بتوان همه معضلات و مشکلات موجود را به‌درستی شناسایی کرد و هر یک از حوزه‌های شناسایی پیمانکار، قرارداد، اطلاع‌رسانی، تبلیغات، خرید، خدمات پس از فروش شامل مسدود کردن کارت، شارژ مجدد، تسهیلات و سامانه‌های ارتباط مشتریان و باشگاه مشتریان و هواداران و همچنین چرخه مالی و سایر امور مرتبط با موضوع تحقیق را تحلیل کرد. برای تحقق این امر، مطالعه پیمایشی بین سه گروه یادشده و شناسایی شرایط موجود، مقدمه‌ای برای ورود به مرحله تحلیل و طراحی الگوی بهینه است. از این‌رو پرسش اصلی پژوهش این است که از نظر مجریان، مشتریان و زنجیره تأمین، راهکارهای توسعه کارت تخفیف هواداران و مشتریان ورزشی چیست و مؤلفه‌های آن از چه اولویتی در هر گروه برخوردارند.

### روش تحقیق

تحقیق حاضر از نوع توصیفی- پیمایشی است و اطلاعات اولیه آن به‌صورت میدانی و با استفاده از پرسشنامه جمع‌آوری شده است. بدین منظور پرسشنامه محقق‌ساخته شامل ۵۶ گویه در ۹ مؤلفه<sup>۱</sup> بخش‌های مشتریان، ۲. ارزش‌های پیشنهادی، ۳. کانال توزیع، ۴. ارتباط با مشتریان، ۵. جریان درآمدی، ۶. منابع کلیدی، ۷. فعالیتهای کلیدی، ۸. مشارکت کلیدی، و ۹. ساختار هزینه طراحی شد. پرسشنامه مذکور دارای دو بخش است: ۱. اطلاعات فردی آزمودنی‌ها شامل جنسیت، سن، مدرک تحصیلی؛ ۲. گویه‌های مرتبط با سنجش مؤلفه‌های راهکارهای توسعه کارت تخفیف ورزشی. پایایی پرسشنامه

۰/۸۸ به‌دست آمد که حد مطلوبی را برای پرسشنامه ساخته‌شده نشان می‌دهد. روایی سازه پرسشنامه‌ها با استفاده از آزمون بارتلت (جدول ۱) محاسبه شد و مقدار  $kmo$  پرسشنامه راهکارهای توسعه کارت تخفیف ورزشی ۰/۹۴ به‌دست آمد.

در دو مرحله با فاصله زمانی سه روز، بین نمونه ۴۵ نفری از گروه مشتریان، زنجیره تأمین و شرکت، اجرا شد. از آنجا که نمونه به‌دست‌آمده در پیش‌آزمون و پس‌آزمون نرمال بوده است، روش همبستگی پیرسون برای سنجش پایایی زمانی به‌کار برده شد که میزان ۰/۷۸ برای آن به‌دست آمد. همچنین پایایی درونی به روش آلفای کرونباخ برابر

جدول ۱. نتایج آزمون بارتلت و کیسیر - می‌یر و اوکلین برای پرسشنامه راهکارهای توسعه کارت تخفیف ورزشی

| پیش‌فرض                                        | مقدار      |
|------------------------------------------------|------------|
| مقدار کیسیر - می‌یر و اوکلین (کفایت حجم نمونه) | ۰/۹۴       |
| مقدار مجذور کای                                | ۲۳۹۷/۵۷    |
| آزمون کرویت بارتلت                             | درجه آزادی |
|                                                | ۳۶         |
| سطح معناداری                                   | ۰/۰۰۱      |

همچنین شیوه نمونه‌گیری، غیرتصادفی و هدفمند بود که به‌دلیل عدم برگشت چند پرسشنامه و حذف تعدادی از پرسشنامه‌های ناقص، تعداد کل نمونه آماری برابر ۴۸۷ و برای گروه مجریان ( $N=۶۵$ )، زنجیره تأمین ( $N=۱۳۹$ ) و مشتریان ( $N=۲۸۳$ ) بوده است.

برای تعیین روایی صوری پرسشنامه‌ها نیز از نظر متخصصان استفاده شد. جامعه آماری پژوهش شامل سه گروه مجریان، مشتریان و زنجیره تأمین بود که منظور از هر کدام به‌شرح زیر است:

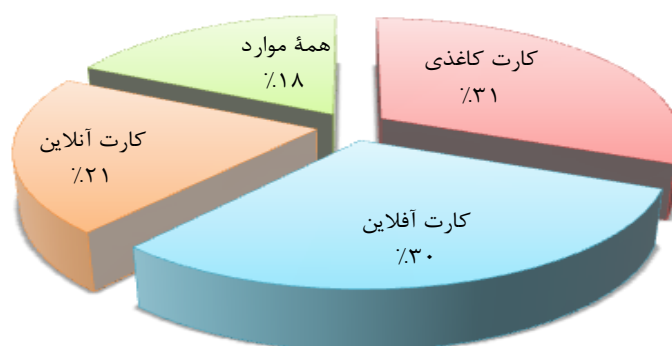
۱. جریان (مدیران و بازاریابان کسب‌وکار کارت‌های تخفیف ورزشی): افرادی که سابقه مدیریت، هدایت و بازاریابی در کسب‌وکار کارت‌های تخفیف ورزشی را داشته و در این زمینه فعالیت دارند؛

۲. مشتریان (دارندگان کارت تخفیف ورزشی): افرادی که بیش از یک سال دارای کارت‌های تخفیف ورزشی بوده‌اند یا کارت‌های هواداری باشگاه فرهنگی ورزشی را دارند؛

۳. زنجیره تأمین (مالکان و مدیران مجموعه‌های خدمات ورزشی و تفریحی): این افراد، مالکان یا مدیران مجموعه‌های ورزشی و تفریحی‌اند که با شرکت‌های کسب‌وکار کارت‌های تخفیف قرارداد همکاری دارند و به مشترکان آنها خدمات ارائه می‌دهند.

### نتایج و یافته‌های تحقیق

متوسط سن نمونه‌های پژوهش، ۳۶/۸۱ سال، کمترین آن ۱۸ سال و بیشترین آن ۴۷ سال بود. مدرک تحصیلی پاسخ‌دهندگان شامل به‌ترتیب ۸ نفر زیردیپلم، ۱۱۶ نفر دیپلم، ۸۰ نفر کاردانی، ۲۲۸ نفر کارشناسی، ۵۳ نفر کارشناسی ارشد و ۲ نفر دکتری بود. همچنین سایر داده‌های جمعیت‌شناختی مربوط به نمونه‌های پژوهش به‌تفصیل گروه‌های مشتریان، مجریان و زنجیره تأمین در شکل‌های ۱ و ۲ و جدول ۲ ارائه شده است.



شکل ۱. توزیع فراوانی درصدی نوع کارت مورد استفاده در نمونه‌های تحقیق



شکل ۲. توزیع فراوانی درصدی نظر نمونه‌های تحقیق در خصوص ارزیابی کارت‌های تخفیف ورزشی

جدول ۲. توزیع فراوانی علل نارضایتی مشتریان از خدمات کارت تخفیف ورزشی به تفکیک گروه

| ردیف | علل نارضایتی مشتریان از کارت تخفیف ورزشی | فراوانی | فراوانی درصدی | فراوانی تجمعی |
|------|------------------------------------------|---------|---------------|---------------|
| ۱    | سوخت کارت                                | ۲۲۶     | ۴۶/۴          | ۴۶/۴          |
| ۲    | تنوع کم زنجیره تأمین                     | ۸۹      | ۱۸/۳          | ۶۴/۷          |
| ۳    | خدمات پس از فروش ضعیف                    | ۷۱      | ۱۴/۶          | ۷۹/۳          |
| ۴    | عدم تنوع تخفیف‌ها                        | ۵۲      | ۱۰/۷          | ۸۹/۹          |
| ۵    | عدم احترام زنجیره تأمین                  | ۳۲      | ۶/۶           | ۹۵/۵          |
| ۶    | فناوری اطلاعات ضعیف                      | ۱۷      | ۳/۵           | ۱۰۰           |
|      | مجموع                                    | ۴۸۷     | ۱۰۰           | ۱۰۰           |

تشخیص داده شد؛ در نتیجه استفاده از آزمون پارامتریک مجاز است. یافته‌های آزمون آمار استنباطی در ادامه آمده است.

همچنین به‌منظور سنجش نرمال بودن داده‌ها از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف استفاده شد که با توجه به مقدار  $Z$  که برابر  $1/34$  بوده و مقدار  $\alpha$  مشاهده‌شده که برابر  $0/06$  به‌دست آمده است، توزیع داده‌ها نرمال

جدول ۳. نتایج آزمون فریدمن برای رتبه‌بندی مؤلفه‌ها

| ردیف | مؤلفه‌ها              | $N=487$ | میانگین رتبه | رتبه  |
|------|-----------------------|---------|--------------|-------|
| ۱    | فعالیت‌های کلیدی شرکت |         | ۶/۳۰         | اول   |
| ۲    | کانال فروش            |         | ۵/۹۱         | دوم   |
| ۳    | ارزش‌های پیشنهادی     |         | ۵/۶۲         | سوم   |
| ۴    | منابع کلیدی           |         | ۵/۴۴         | چهارم |
| ۵    | ساختار هزینه          |         | ۵/۰۱         | پنجم  |
| ۶    | ارتباط با مشتریان     |         | ۴/۷۶         | ششم   |
| ۷    | بخش‌های مشتری         |         | ۴/۴۸         | هفتم  |
| ۸    | جریان درآمد           |         | ۳/۸۸         | هشتم  |
| ۹    | مشارکت کلیدی          |         | ۳/۶۰         | نهم   |

جدول ۴. نتیجه آزمون فریدمن

|              |         |
|--------------|---------|
| تعداد نمونه  | ۴۸۷     |
| خی‌دو        | ۴۴۷/۲۲۸ |
| درجه آزادی   | ۸       |
| سطح معناداری | ۰/۰۰۱   |

نشان داد که تفاوت میانگین‌های مشاهده‌شده در ۹ مؤلفه مذکور معنادار بوده است (جدول ۴).

براساس نتایج آزمون فریدمن، بین نمونه‌های آزمون به شرح جدول ۵، معناداری اختلاف بین اولویت‌بندی مؤلفه‌های راهکارهای توسعه کارت تخفیف ورزشی بین سه گروه نمونه تحقیق تأیید می‌شود. همچنین مقدار مجذور کای مشاهده‌شده در جدول ۶ گزارش شده است.

یافته‌های مربوط به اولویت‌بندی مؤلفه‌های راهکارهای توسعه کارت تخفیف ورزشی نشان داد که بیشترین میانگین به‌دست‌آمده از مؤلفه‌های راهکارهای توسعه کارت تخفیف ورزشی مربوط به فعالیت‌های کلیدی شرکت (۶/۳۰)، و کمترین میانگین مربوط به مشارکت‌های کلیدی (۳/۶۰) است (جدول ۳). نتایج آزمون فریدمن برای مقدار مجذور کای مشاهده‌شده نیز

جدول ۵. نتایج آزمون فریدمن برای رتبه‌بندی مؤلفه‌ها بین نمونه‌های تحقیق

| مشتریان |                   | زنجیره تأمین |                   | مجریان       |                   |
|---------|-------------------|--------------|-------------------|--------------|-------------------|
| ردیف    | مؤلفه‌ها          | میانگین رتبه | مؤلفه‌ها          | میانگین رتبه | مؤلفه‌ها          |
| ۱       | ارتباط با مشتریان | ۶/۱۹         | کانال فروش        | ۵/۹۲         | فعالیت کلیدی      |
| ۲       | فعالیت کلیدی      | ۵/۹۸         | فعالیت کلیدی      | ۵/۸۷         | منابع کلیدی       |
| ۳       | ارزش‌های پیشنهادی | ۵/۵۴         | منابع کلیدی       | ۵/۳۸         | ارزش‌های پیشنهادی |
| ۴       | منابع کلیدی       | ۵/۱۶         | ارزش‌های پیشنهادی | ۵/۳۶         | کانال فروش        |
| ۵       | ساختار هزینه      | ۵/۱۵         | ساختار هزینه      | ۵/۲۶         | بخش مشتریان       |
| ۶       | بخش‌های مشتری     | ۴/۷۳         | ارتباط با مشتریان | ۴/۹۴         | ارتباط با مشتریان |
| ۷       | کانال فروش        | ۴/۶۷         | جریان درآمد       | ۴/۵۸         | ساختار هزینه      |
| ۸       | جریان درآمد       | ۳/۹۴         | مشارکت کلیدی      | ۳/۹۹         | مشارکت کلیدی      |
| ۹       | مشارکت کلیدی      | ۳/۶۵         | بخش مشتریان       | ۳/۷۱         | جریان درآمد       |

جدول ۶. نتیجه آزمون فریدمن

| گروه         | آزمون        |
|--------------|--------------|
| مشتریان      | تعداد نمونه  |
|              | ۲۸۱          |
|              | خی دو        |
|              | ۲۲۸/۶۳۴      |
| زنجیره تأمین | درجه آزادی   |
|              | ۸            |
|              | سطح معناداری |
|              | ۰/۰۰۱        |
| مجریان       | تعداد نمونه  |
|              | ۱۳۹          |
|              | خی دو        |
|              | ۹۲/۵۷۶       |
|              | درجه آزادی   |
|              | ۸            |
|              | سطح معناداری |
|              | ۰/۰۰۱        |
|              | تعداد نمونه  |
|              | ۶۵           |
|              | خی دو        |
|              | ۲۵۳/۸۲۲      |
|              | درجه آزادی   |
|              | ۸            |
|              | سطح معناداری |
|              | ۰/۰۰۱        |

اهمیت راهکارهای توسعه کارت تخفیف ورزشی تفاوت معناداری وجود دارد (جدول ۷). همچنین نتایج آزمون تعقیبی نیز نشان داد که بین نظر مشتریان و دو گروه دیگر در خصوص اهمیت راهکارهای توسعه کارت تخفیف ورزشی تفاوت معناداری وجود داشته است، ولی این اختلاف در بین دو گروه مجریان و زنجیره تأمین مشاهده نشده است.

از آنجا که داده‌های حاصل از نمونه‌های به‌دست‌آمده برای متغیر اصلی پژوهش دارای تجانس واریانس نبوده‌اند، از آزمون کروسکال والیس برای سنجش تفاوت نظر بین نمونه‌های تحقیق استفاده شد. یافته‌های پژوهش نشان داد سطح معناداری آزمون کروسکال والیس در متغیر اصلی تحقیق (راهکارهای توسعه کارت تخفیف ورزشی)، کمتر از ۰/۰۱ است؛ ازاین‌رو بین سه گروه مورد بررسی در خصوص میزان



جدول ۷. نتیجه آزمون کروسکال والیس

| متغیر                            | گروه نمونه   | تعداد | میانگین رتبه | آزمون              |
|----------------------------------|--------------|-------|--------------|--------------------|
| راهکارهای توسعه کارت تخفیف ورزشی | مشتریان      | ۲۸۳   | ۲۷۱/۰۷       | خی دو ۲۴/۹۹۴       |
|                                  | زنجیره تأمین | ۱۳۹   | ۲۰۶/۸۷       | درجه آزادی ۲       |
|                                  | مجریان       | ۶۵    | ۲۰۵/۵۶       | سطح معناداری ۰/۰۰۱ |

### بحث و نتیجه‌گیری

نتایج تحقیق نشان داد اولویت‌بندی مؤلفه‌های راهکارهای توسعه کارت تخفیف ورزشی تفاوت معناداری با یکدیگر دارند و این تفاوت به شکلی است که بیشترین میانگین به‌دست‌آمده از مؤلفه‌های راهکارهای توسعه کارت تخفیف ورزشی مربوط به فعالیت‌های کلیدی شرکت (۶/۳۰)، و کمترین میانگین مربوط به مشارکت‌های کلیدی (۳/۶۰) است. نتایج این تحقیق با توجه به آنکه بیشترین اولویت را برای فعالیت‌های کلیدی شرکت‌های مجری و نوبینی فعالیت‌های آن و کارآفرینی در حوزه‌های توسعه محصول و بازاریابی قائل شده است، با تحقیقات ابوهاسم<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۱) و نوبخت (۱۳۹۳) مبنی بر اثر مثبت گرایش کارآفرینانه بر عملکرد و نوآوری شرکت همسوست (۱۲، ۱۳). این که نتایج تحقیق بیانگر اهمیت وظایف و فعالیت‌های شرکت‌های مجری در خصوص اجرای راهکارهای توسعه کارت تخفیف است، بی‌تردید نشان از این دارد که نمونه‌های تحقیق در مجموع تکالیف شرکت را با اهمیت‌تر از سایر راهکارها می‌دانند که این موضوع مسئولیت شرکت‌های مجری را به‌عنوان صاحبان اصلی این کسب‌وکار بیشتر تبیین می‌کند. راهکارهایی برای حفظ رابطه برنده- برنده بین سه گروه، سنجش و ارزیابی مستمر رفتار مشتریان و کیفیت خدمات سیستم، استقرار سیستم‌های اطلاعاتی حتی در تلفن‌های همراه و اخذ استانداردهای جهانی، از جمله فعالیت‌های مهمی است که می‌توان برای

شرکت‌های مجری متصور بود. بخشی از نتایج این تحقیق در خصوص ارزیابی مستمر رفتار مشتریان با تحقیق آکاترینه و پوئیو<sup>۲</sup> (۲۰۱۲)، مبنی بر ارزیابی طولی مشتریان برای اثربخشی بهتر برنامه‌های وفاداری در فروشگاه‌های خرده‌فروشی و نیز با تحقیق دمولین و زیدا (۲۰۰۸) مبنی بر ایجاد سیستم ارزیابی وفاداری مشتریان همسو است (۱۷، ۱۴). از طرفی نتایج تحقیق نشان داد مؤلفه مشارکت کلیدی از کمترین اولویت به تشخیص نمونه‌های تحقیق در بین سایر مؤلفه‌ها برخوردار است که این امر می‌تواند حاکی از آن باشد که نمونه‌های تحقیق تشخیص داده‌اند شرکت‌های مجری به‌طور عموم، به شکل واحد عمل می‌کنند و با برون‌سپاری فعالیت‌های شرکت یا طرح مشارکت و هولدینگ مخالف‌اند. این نتیجه با تحقیق رسولی (۱۳۹۳) مبنی بر برون‌سپاری امور باشگاه‌ها و بنگاه‌های اقتصادی غیرهمسوست (۶). شاید اولویت کم این مؤلفه به دلیل آن باشد که مشتریان تشخیص داده‌اند شرکت زمام همه امور را بیشتر خود به‌دست گرفته تا در مواقع بروز مشکلات، تنها با یک سیستم مواجه باشد. از طرفی به دلیل آنکه فضای رقابت در بیشتر کسب‌وکارها حاکم است، مخالفت شرکت‌های مجری با این امور برون‌سپاری و مشارکت، بدیهی به‌نظر نمی‌رسد. اندیشه‌های انحصارطلبانه شرکت‌ها جو قالبی در فضای کسب‌وکارهای ایران است. از این‌رو پیشنهاد می‌شود شرکت‌های مجری به‌منظور حرکت به‌سمت این اندیشه مشارکتی و اعتماد به یکدیگر و همکاران مرتبط،

1. Abu Hassim

2. Acatrinei, Puu

نشست‌هایی با یکدیگر داشته باشند و در قالب بازدید یا شرکت در نمایشگاه‌ها با قوت‌ها و ضعف‌های یکدیگر آشنا شوند و زمینه‌های همکاری بهتری را فراهم آورند.

نتایج آزمون، معناداری اختلاف را بین اولویت‌بندی مؤلفه‌های راهکارهای توسعه کارت تخفیف ورزشی در بین سه گروه نمونه تحقیق تأیید کرد. مشتریان بیشترین اولویت را برای مؤلفه ارتباط با مشتریان، و کمترین اولویت را برای مؤلفه مشارکت‌های کلیدی قائل شدند؛ اما زنجیره تأمین بیشترین اولویت را برای کانال توزیع، و کمترین اولویت را برای بخش‌های مشتریان قائل شدند؛ این در حالی است که مجریان ضرورت فعالیت کلیدی را بیشتر از بقیه مؤلفه‌ها تشخیص داده و به جریان‌های درآمدی پایین‌ترین اولویت را نسبت داده‌اند. نتایج این تحقیق در خصوص اولویت ارتباط با مشتریان از نظر مشتریان با تحقیق اکاترینه و پوئو (۲۰۱۲) مبنی بر نیاز مدیران خرده‌فروشی به برنامه ارتباط با مشتری (CRM) همسو (۱۴) و با نتایج کورتین<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۰۸) مغایر است (۱۶). ضرورت و اولویت مؤلفه ارتباط با مشتریان که از طرف مشتریان بیش از سایر مؤلفه‌ها تشخیص داده شده است، نشان از آن دارد که خدمات پس از فروش و ارتباط با مشتری، اولین دغدغه این گروه است. این مهم که مجریان در مناسبت‌های خاص، مشتریان را لحاظ کنند یا برای پاسخگویی به نیاز آنها بخش ۲۴ ساعته صدای مشتری در نظر گرفته شود، بر همین موضوع تأکید دارد. البته کم دیدن اولویت فعالیت کلیدی از سوی مشتریان، که از وظایف مهم شرکت است احتمالاً ناشی از آن است که مشتریان از فعالیتهای داخلی شرکت اطلاعات چندانی ندارند، هرچند مقوله ارتباط با مشتریان نیز از مسئولیت‌های شرکت‌های مجری است. اما در خصوص اینکه زنجیره تأمین بیشترین اولویت را برای کانال توزیع

یا فروش قائل شده‌اند، شاید بر این امر دلالت دارد که دغدغه اصلی زنجیره تأمین، کسب درآمد بیشتر از ارائه خدمات به مشتریان است، و انتظار دارند حال که خدمات خود را با درصد تخفیف زیادی به مشتریان می‌دهند، در عوض شرکت مجری به بهترین نحو ممکن از راهکارهای اشاره‌شده بهره گیرد و با تنوع کانال توزیع، مشتری بیشتری را روانه مراکز آنها کرده و آنها را به خدمات زنجیره تأمین وفادار کند. این نتایج با نتیجه تحقیق کوجا و پارک و ژو (۲۰۱۲) در خصوص کارت‌های هدیه و تخفیفی به مشتریان و مشترکان روزنامه‌ها و مجلات مبنی بر ثبات بیشتر دارندگان کارت‌های تخفیفی و ثبات بیشتر در وفاداری خرید، و نیز با تحقیق دمولین و زیدا<sup>۲</sup> (۲۰۰۸) در خصوص ثبات بازار هدف خدمت‌دهندگان همسوست (۱۸، ۱۷). همچنین اینکه زنجیره تأمین، کمترین اولویت را برای مؤلفه بخش‌های مشتریان قائل شد، ممکن است ناشی از ناآشنایی آنان با طبقات مشتریان و نیاز آنها باشد. از این رو اطلاع‌رسانی صحیح و آموزش این گروه در خصوص آشنایی بیشتر با مشتریان و نیازهایشان، می‌تواند در توسعه این کسب‌وکار و رضایتمندی نقش مؤثری داشته باشد. در نهایت تشخیص گروه مجریان به اولویت دادن به فعالیتهای کلیدی شرکت ممکن است حاکی از آن باشد که شرکت‌ها به وظایف خود آشنایی دارند و راهکارهای پیش روی آنان برایشان جذاب بوده است. اما تاکنون اقدام سازنده‌ای در این خصوص از آنها سر نزده است که دلیل آن را می‌توان نبود رقابت و گستردگی بازار دانست. بی‌تردید با ایجاد زمینه‌های رقابتی بیشتر و وجود مجریان رقیب و متنوع، این ضرورت به اجبار تبدیل خواهد شد. اما نکته شگفت‌انگیز آن است که مجریان آخرین اولویت را به جریان‌های درآمدی داده‌اند. راهکارهای مختلفی مانند انواع کارت منفعت، نقدی،

2. Demoulin, Zidda

1. Cortin

اعتباری و مشارکتی و شیوه‌های پرداخت متنوعی به‌عنوان راهکار پیشنهاد داده شد، ولی به نسبت سایر مؤلفه‌ها استقبال کمتری از این راهکارها شده است. شاید این نتیجه که مجریان ترجیح می‌دهند از رویه سنتی خودشان برای کسب درآمد استفاده کنند و به دنبال دردسر کمتری برای کسب درآمدند توجه مناسبی برای این موضوع باشد. به هر حال این راهکارها در الگوی نهایی به‌عنوان یکی از روش‌های توسعه کارت تخفیف آورده شده است که البته در بین دو گروه دیگر نیز اولویت بالایی در قیاس با سایر مؤلفه‌ها نداشته است؛ هرچند به این معنا نیست که مؤلفه یادشده دارای اولویت نیست، ولی با میانگین فرضی اختلاف چندانی ندارد. یکی از دلایل این نبود استقبال، ممکن است ناشی از وابستگی شدید اجرای این راهکارها به فضای فناوری اطلاعات باشد که با پدیده ناآشنایی مدیران و مشتریان با موضوع فناوری اطلاعات تا حدودی توجیه‌پذیر است و از طرفی اجرای این راهکارها، هزینه‌هایی را به مجریان تحمیل خواهد کرد که مقاومت آنها را در پی خواهد داشت. پیشنهاد می‌شود که دستگاه ناظر بر این کسب‌وکار و اتحادیه حقوق مصرف‌کنندگان، برنامه‌های آموزشی مناسبی برای آگاه‌سازی مجریان با مزایای فناوری اطلاعات و نحوه کاربست آن بگذارند.

یافته‌های تحقیق نشان داد بین میانگین‌های رتبه متغیر راهکارهای توسعه کارت تخفیف ورزشی براساس سه گروه مجریان، مشتریان و زنجیره تأمین تفاوت معناداری وجود دارد. همچنین نتایج آزمون تعقیبی نشان داد که بین نظر مشتریان و دو گروه دیگر درخصوص اهمیت راهکارهای توسعه کارت تخفیف ورزشی تفاوت معناداری وجود دارد، ولی این اختلاف در بین دو گروه مجریان و زنجیره تأمین مشاهده نشد. این امر که به‌طور کلی مشتریان به نسبت دو گروه دیگر، به متغیر اصلی یعنی راهکارهای توسعه کارت تخفیف ورزشی موافقت

بیشتری نشان داده‌اند، بی‌تردید نشان از مطابقت این راهکارها با خواسته‌هایشان دارد، بی‌آنکه هزینه‌ای را به ایشان تحمیل کند، ولی اجرای بندبند این راهکارها بی‌شک برای مجریان در درجه اول، و تا حد اندکی برای زنجیره تأمین، هزینه‌های مالی و معنوی زیادی خواهد داشت و از همه مهم‌تر با مقاومت سازمانی و هزینه‌های ناشی از آن همراه خواهد بود. از این‌رو به‌نظر می‌رسد این اختلاف، ریشه در مقاومت برای تغییر دارد. به هر حال موافقت بیشتر مشتریان ممکن است ناشی از رضایت بیشتر این راهکارها باشد، از این‌رو نباید از یاد ببریم که هدف اصلی این کارت‌ها، رونق این کسب‌وکار و توجیه اقتصادی زیاد مجریان نیست، بلکه هدف اصلی تشویق و ترغیب مردم به داشتن این کارت و ایجاد انگیزه برای ورزش و فعالیت بدنی است. بدیهی است زمانی که مشتریان از کیفیت کارت‌های خود رضایت بیشتری داشته باشند، نسبت به تغییر هزینه‌های آن مقاومت کمتری نشان خواهند داد تا زمانی که کیفیت خدمات کارت مانند رویه‌های جاری فعلی باشد. نتایج این تحقیق با تحقیق کولومبیر<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۰۸) در خصوص تأثیر بن‌های تخفیف بر میزان پایبندی خریداران همسوست، ولی با نتایج کورتین و همکاران (۲۰۰۸) مبنی بر ایجاد حساسیت در مشتریان دارای کارت وفاداری و بروز رفتار متمایز در زمان افزایش قیمت برای محصولات خرده‌فروشان غیرهمسوست (۱۶، ۱۵)، در هر صورت تشخیص این ضرورت برای توسعه کارت تخفیف ورزشی توسط مشتریان بیش از مجریان و زنجیره تأمین، پیشنهاد بازبینی برنامه‌های جاری کارت تخفیف ورزشی را تقویت می‌کند و اینکه شرکت‌ها می‌توانند براساس اولویت‌های تعیین‌شده برای هر مؤلفه اقدام‌های توسعه‌ای را انجام دهند. نتایج این تحقیق در خصوص راهکارهای

بهبود روزافزون کارت‌های تخفیف ورزشی است. راهکارهای پیشنهادی راه مناسبی برای حفظ کیفیت و لذت‌نفعان مستقیم این کارت‌ها حتی پس از به‌کارگیری نظرسنجی از مشتریان به‌عنوان تنها استفاده‌کنندگان و ارتباط مشتریان، نبود امکانات شارژ و محدودیت زنجیره تأمین و یافتن راهکاری برای توسعه تأکید می‌کند.

## منابع و مآخذ

۱. الهی، علیرضا (۱۳۸۷). "موانع و راهکارهای توسعه اقتصادی صنعت فوتبال ایران". رساله دکتری، دانشگاه تهران، ص ۴۵-۱۲.
۲. انور الخولی، امین (۱۳۸۱). "ورزش و جامعه". ترجمه حمیدرضا شیخی. مشهد و تهران: بنیاد پژوهش‌های اسلامی آستان قدس رضوی و سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت)، ص ۵۶-۲۳.
۳. تندنویس، فریدون (۱۳۸۱). "جایگاه ورزش در اوقات فراغت مردم ایران". پژوهش در علوم ورزشی، دوره ۴، ش ۱، ص ۱۱۵-۱۳۳.
۴. تندنویس، فریدون (۱۳۹۰). "نیازسنجی و امکان‌سنجی تفریحات سالم با رویکرد ورزشی در شهر تهران". طرح پژوهشی، معاونت امور اجتماعی و فرهنگی شهرداری تهران، تهران، ص ۲۴-۱۲.
۵. جلالی فراهانی، مجید (۱۳۸۸). "مدیریت اوقات فراغت و ورزش‌های تفریحی". تهران: انتشارات دانشگاه تهران، ص ۲۳-۷.
۶. رسولی، مهدی (۱۳۹۳). "طراحی مدل مدیریت استراتژیک برند باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران". رساله دکتری، دانشگاه خوارزمی، ص ۱۲۳-۱۱۰.
۷. شرکت فرهنگی ورزشی سایپا (۱۳۹۱). "طرح سان کارت". طرح توسعه‌ای، مدیریت بازاریابی شرکت فرهنگی ورزشی سایپا، تهران، ص ۴۳-۳۳.
۸. قاسمی، حمید (۱۳۹۳). "تحلیل محتوای اخبار ورزشی شبکه سوم سیما: مطالعه موردی". نشریه علمی ترویجی مدیریت ارتباطات در رسانه‌های ورزشی، ش ۳، ص ۴۶.
۹. قاسمی، حمید (۱۳۸۶). "نقش رسانه‌های گروهی در توسعه ورزش کشور". رساله دکتری، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات، ص ۱۸-۱۲.
۱۰. محمدی، علی (۱۳۷۵). "بررسی جایگاه تربیت بدنی و ورزش در مدارس علوم دینی حوزه علمیه قم از دیدگاه اساتید و طلاب دینی". پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد، دانشگاه تربیت معلم تهران، ص ۲۳-۱۹.
۱۱. معماری، ژاله (۱۳۸۶). "مدلسازی و تحلیل آمیخته بازاریابی صنعت ورزش کشور (با رویکرد تصمیم‌محور)". رساله دکتری، دانشگاه تهران، ص ۱۱۸-۱۱۲.

۱۲. نوبخت، باقر (۱۳۹۳). "طراحی الگوهای موفقیت کسب‌وکارهای متوسط و کوچک ورزشی با رویکرد کارآفرینانه". رساله دکتری، دانشگاه تربیت مدرس، ص ۷۶-۱۰۱.

13. Abu Hassim, A., Abdul Talib, A., Abu Bakar, A. (2011). "The effects of entrepreneurial orientation on firm organizational innovation and market orientation towards firm business performance". *International Proceedings of Economics Development & Research*, 10, p: 280.
14. Acatrinei, C., Puiu, T. (2012). "The loyalty card: Issues in evaluating loyalty program effectiveness". *International Journal of Economic Practices and Theories*, 2(3), pp: 45-60.
15. Colombier, N., Masclet, D. (2008). "Intergenerational correlation in self-employment: Some further evidence from French ECHP data". *Small Business Economics*, 30(4), pp: 423-437.
16. Cortin, M. N., Elorz, M., Miguel, J. (2008). "The use of loyalty-cards databases: Differences in regular price and discount sensitivity in the brand choice decision between card and non-card holders". *Journal of Retailing and Consumer Services*, 15, pp: 52-62.
17. Demoulin, N., Zidda, P. (2008). "On the impact of loyalty cards on store loyalty: Does the customers' satisfaction with the reward scheme matter?". *Journal of Retailing and Consumer Services*, 15, pp: 386-398.
18. Khouja, M., Park, N. S., Zhou, J. (2013). "A free gift card alternative to price discounts in the newsvendor problem". *International Journal of Management Science*, 41(4), pp: 665-678.
19. Lee, W., Chang, C. Y., Liu, Y. L. (2010). "Exploring customers' store loyalty using the means-end chain approach". *Journal of Retailing and Consumer Services*, 17, pp: 395-405.