



سناریونویسی کسب و کار ورزش‌های الکترونیک در ایران

رقیه سرلاب^{۱*}، خیام اکبری اصل هاسونی^۲

۱. استادیار مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه ارومیه، ارومیه، ایران.*

Orcid: 0000-0003-2321-8304

۲. دکتری مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه تبریز، تبریز، ایران.

تاریخ تصویب: ۱۴۰۱/۰۸/۱۸

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۱/۲۶

چکیده

ورزش‌های الکترونیک در ایران به‌عنوان یک کسب و کار پتانسیل لازم برای توسعه و درآمدزایی را دارا می‌باشد. لذا، برای مدیریت و برنامه‌ریزی در این حیطه، استفاده از روش‌های نوین آینده‌پژوهی به‌خصوص سناریونویسی راهگشا می‌باشد. تحقیق حاضر به لحاظ هدف کاربردی و از نظر روش، ترکیبی از روش‌های اسنادی-پیمایشی است. جامعه آماری شامل ۱۳ نفر از متخصصان و فعالان بازی‌های رایانه‌ای، کسب‌وکار و اساتید مدیریت ورزشی می‌باشند. روش نمونه‌گیری به‌صورت هدفمند و ابزار پژوهش مصاحبه با خبرگان و پرسش‌نامه بود که در سه مرحله با کمک روش دلفی تدوین گردید. بدین صورت که یافته‌های پژوهش برای مشارکت‌کنندگان ارائه و متن نظریه توسط آن‌ها و طی سه مرحله مطالعه و نقطه نظرات آن‌ها اعمال شد. نتایج تجزیه و تحلیل نرم‌افزار میک‌مک نشان داد که متغیرهای ارتباط با مشتری، ساختار هزینه، کانال‌های توزیع دارای تأثیرگذاری و تأثیرپذیری بالا هستند. متغیرهای شرکای کلیدی و ارزش‌های پیشنهادی تأثیرگذاری بالا و تأثیرپذیری پایینی در روابط بین پیشران‌ها و دیگر شاخص‌ها ایجاد می‌کنند. متغیر فعالیت‌های کلیدی به‌طور میانگین اثرگذاری و اثرپذیری کمتری داشته و متغیرهای بخش‌های مشتریان، جریان درآمدی، منابع کلیدی تأثیرگذاری کمتری بر سیستم داشتند. وضعیت بوم کسب‌وکار ورزش‌های الکترونیک در ایران تا حدودی ناپایدار است و شرایط کنونی حاکم بر بوم کسب‌وکار در آینده نزدیک به شدت تغییر خواهد کرد.

کلید واژه‌ها: ارزش‌های کلیدی، ورزش‌های الکترونیک، بوم کسب‌وکار، مشتریان، سناریونویسی.

Scenario writing of electronic sports business in Iran

Abstract

The e-sports in Iran as a business has the necessary potential for development and revenue generation. Therefore, for management and planning in this area, the use of new methods of futurology, especially scenarios are crucial. The present study combines documentary-survey methods in terms of applied purpose and method. The statistical population includes 13 experts and activists in computer games, business and sports management professors. The method of sampling was snow throat and the research instrument was interviews with experts and a questionnaire. The results of Mic-Mac software analysis showed that the variables of the customer relationship, cost structure, and channels have a high impact and effectiveness. The variables of key partners and the proposed values create high impact and low impact on the relationships between drivers and other indicators. The variables of key activities had less impact and effectiveness on average, and the variables of customer segments, revenue stream, and key resources had less impact on the system. The state of the e-sports business environment in Iran is somewhat unstable and the current conditions governing the business environment will change drastically in the near future.

Keywords: Key values, Electronic sports, Business environment, Customers, Scenario writing.

مقدمه

ورزش‌های الکترونیک تحولات عمده اقتصادی و اجتماعی در صنعت ورزش ایجاد کرده است (جنی و همکاران^۱، ۲۰۱۸: ۴۵). در آغاز دهه ۹۰، تاریخ ورزش‌های الکترونیکی آغاز شد. در طول این دهه محبوبیت بیشتری پیدا کرد و تعداد بازیکنان آن به‌طور قابل توجهی افزایش یافت (هامر و اسچوبلم^۲، ۲۰۱۷: ۲۱۳؛ لکس و همکاران^۳، ۲۰۱۹: ۱۵). عملکرد رقابتی بازی‌های ویدئویی، معروف به ورزش‌های الکترونیکی، سناریوی سنتی سرگرمی در ارتباط با بازی‌ها را تغییر داده است و نوع جدیدی از «تجارت نمایش» را با چندین ویژگی خاص ایجاد کرده است (ورا و همکاران^۴، ۲۰۱۹: ۳). ورزش‌های الکترونیکی نوعی از ورزش تعریف می‌شود که در آن جنبه‌های اولیه ورزش توسط سیستم‌های الکترونیکی تسهیل می‌شود. ورودی بازیکنان و تیم‌ها و همچنین خروجی سیستم ورزش‌های الکترونیکی توسط رابط‌های انسان و رایانه انجام می‌شود (هامر و اسچوبلم^۵، ۲۰۱۷: ۲۱۱). در واقع، نوعی بازی الکترونیکی است که به‌عنوان یک بازی ویدئویی حرفه‌ای یا رقابتی نیز شناخته می‌شود (دیفرانچسکو و همکاران^۶، ۲۰۱۹: ۱) و روز به روز به‌عنوان ورزش در جامعه پذیرفته می‌شود؛ به‌طوری‌که از بازیکنان آن به‌عنوان ورزشکار یاد می‌شود؛ و به یک حوزه مورد علاقه در حوزه صنعت ورزش^۶ و تجارت تبدیل شده است. به‌طوری‌که در دو دهه گذشته، بازی‌های ویدئویی^۷ به‌طور فزاینده‌ای به محبوب‌ترین فعالیت‌های تفریحی در سراسر جهان تبدیل شده است (بنیای و همکاران^۸، ۲۰۱۹: ۳؛ جنی و همکاران^۹، ۲۰۱۸: ۳۴). همچنین فرصت بزرگی را برای تولید درآمد فراهم کرده است (جنی و همکاران^{۱۰}، ۲۰۱۸: ۴۵) و منبع درآمد بازیکنان حرفه‌ای و سازمان ورزش‌های الکترونیکی به‌شمار می‌رود (ریزانی و ایدا^{۱۱}، ۲۰۱۹: ۳۷۴). رقابت‌های برجسته میلیاردی دلار درآمد دارد، میلیون‌ها بیننده را در جریان رویدادهای زنده قرار می‌دهد و ده‌ها هزار طرفدار را به میادین در سراسر جهان دعوت می‌کند (نیومن و همکاران^{۱۲}، ۲۰۲۰: ۲). براساس گزارش یک شرکت ردیابی بازار (Newzoo)، ۴۲۷ میلیون نفر در سال ۲۰۱۹ به تماشای ورزش‌های

الکترونیک پرداخته‌اند و در سال ۲۰۲۱ این میزان به ۱/۱ میلیون مخاطب جهانی رسیده بود. همچنین درآمد بازیکنان از حمایت‌ها و جوایز بیش از ۱/۵ میلیارد دلار بوده است (دیفرانچسکو و همکاران^{۱۳}، ۲۰۱۹: ۱).

با بررسی حوزه نوپای ورزش‌های الکترونیک در کشور و مقایسه آن با اقدامات دیگر کشورهای آسیایی و اروپایی، مشاهده می‌گردد که ورزش‌های الکترونیک در جهان به‌عنوان یک حرفه شناخته شده است و مسلماً مانند سایر حرفه‌ها باید برخوردی جدی و حرفه‌ای با این مقوله داشت. در مورد ایران فقط به سه شاخص می‌توان اشاره کرد یکی مسابقات انتخابی کشوری برای رویداد ESWC فرانسه است که از ۵ سال پیش به‌طور مرتب هر سال مسابقات آن انجام می‌شود. مورد دوم رویداد مکران کاپ است که برای اولین بار مسابقات آن برگزار شد و در مجموع حدوداً ۲۹ میلیون تومان جایزه را برای شرکت‌کنندگان خود در نظر گرفته بود. و در نهایت مجموعه مسابقاتی است که مجموعه سایبرگیمز ۱۱ (ICG) از سال ۱۳۸۱ در رشته‌های مختلف و تحت اسپانسرینگ‌های کاملاً متنوع برگزار کرده است. بنابراین ورزش‌های الکترونیک می‌توانند به‌عنوان یک بخش مهمی از کسب‌وکار در حوزه صنعت ورزش ایران به‌شمار رود، چرا که پتانسیل رشد و توسعه را دارا می‌باشد. طراحی یک مدل کسب‌وکار^{۱۲} جدید و نوآورانه در حوزه ورزش‌های الکترونیک، امکان ایجاد فرصت‌های تجاری قابل توجه در جامعه را فراهم می‌کند (رادمان پسا و همکاران^{۱۳}، ۲۰۱۷: ۱۲۱). لذا، به‌منظور بهره‌برداری درست از این ظرفیت، لزوم نگاه تجاری و صنعتی به این حوزه برای درآمدزایی بیشتر و همچنین ایجاد اشتغال در کشور ضروری به‌نظر می‌رسد.

امروزه کسب و کارها با محیطی چالش برانگیز و همواره در حال تغییر روبه‌رو هستند که آن‌ها را وادار به رقابت برای دستیابی به بهبود مستمر و نوآوری کرده است. این موضوع با جهانی شدن و لزوم حضور در بازارهای جهانی اهمیت بیشتری یافته است (شاملو و همکاران^{۱۴}، ۱۳۸۸: ۲۶). تفکر درباره مجموعه‌ای از ابزارها که به صاحبان کسب‌وکار اجازه می‌دهد تا درک کنند الگوی کسب و کارشان چیست و چه عوامل حیاتی آن را تشکیل داده است، می‌تواند جالب باشد. ابزارهایی که آن‌ها را قادر می‌سازد این الگو را به الگوهای دیگر مرتبط کنند و آن را تغییر دهند و به‌واسطه آن در رابطه با فرصت‌های کسب‌وکار نکاتی بیاموزند. مفهوم الگوی کسب‌وکار محبوب

1. Jenny
2. Hamari & Sjöblom
3. Vera
4. Hamari & Sjöblom
5. DiFrancisco-Donoghue
6. Sport industry
7. Video games
8. Bányai et al.,
9. Rizani & Iida
10. Newman

11. Iran Cyber Games
12. Business model
13. Radman Peša et al.,

شد، چرا که مدیران امروزی برای انتخاب زمانی که می‌بایست ارزش قابل ارائه‌ی خود، پیکربندی شبکه ارزش، انتخاب مسیر شرکاء، جستجوی مشتریان و بسیاری از تصمیمات مشابه دیگر را تعریف کنند، ناتوان هستند (اکبری و همکاران، ۱۳۹۹: ۱۴۸). مدل بوم یک طرح کسب‌وکار را در قالب ساختاری منظم و جامع ارائه می‌کند و ابزاری استراتژیک برای سازمان‌ها به حساب می‌آید. یک طرح کسب‌وکار به معماری خلق ارزش توسط شرکت به مشتریان و تحویل این ارزش به آن‌ها می‌پردازد و مکانیسم‌های شناخت و تحلیل این ارزش را شرح می‌دهد (رشیدی و قیطرانی، ۱۳۹۹: ۴۰). عده‌ای از محققان با یک دیدگاه مفهومی، مدل کسب‌وکار را به صورت یک مفهوم، منطبق، درک، بازتاب، سازه واسطه، شفاف‌سازی یا یک داستان در نظر گرفته‌اند (منطقی و سابقی سعیدی، ۱۳۹۲: ۴۰). همچنان که کسب‌وکار به سرعت در حال رشد هستند. مدل‌های کسب‌وکار در تلاش برای توضیح کسب‌وکارها با این هدف که بتواند تغییراتی را برای پیشرفت کسب‌وکار در نظر بگیرد، مهم هستند (نورجایات^۱، ۲۰۲۰: ۹۰۳). همراه با فرصت‌های عالی مانند بهینه‌سازی تولید و فرآیند، مدل‌های تجاری جدید مبتنی بر داده‌ها و دیدگاه‌های جدید برای تعامل با مشتریان ایجاد شده است. بوم مدل کسب‌وکار استروالد^۲ یک الگو و دستورالعمل برای مستندسازی مدل‌های تجاری موجود و توسعه آن‌ها به شرکت‌ها ارائه می‌دهد (بورونر و ولف^۳، ۲۰۱۹: ۱۱۴). استروالد^۴ (۲۰۰۴: ۳۳) در پژوهش خود ۹ جزء را برای مدل‌های کسب‌وکار تعیین کرده است که عبارت‌اند از: ارائه ارزش، قابلیت‌ها، چگونگی شکل‌گیری ارزش، مشتریان هدف، شرکاء، مدل درآمد، ساختار هزینه، کانال توزیع و ارتباط با مشتری. در واقع پژوهش حاضر در نظر دارد تا با استفاده از اجزای نه‌گانه مدل زیر به سناریونویسی کسب‌وکار ورزش‌های الکترونیک ایران بپردازد.

سناریو^۵ نگاه به آینده از دریچه و چشم‌اندازی ویژه است که در چهارچوب آن، داستان تصویرشده دارای سازگاری منطقی است و رخدادهای بیرون از حقیقت‌نمایی و خردورزی در تاروپود آن، راهی ندارد (پدرام و زالی، ۱۳۹۷: ۲۷). سناریو داستانی از بدیل‌های مواجهه است که به بخش خاصی از آینده نظر دارد. هدف سناریوسازی، گسترش تفکر درباره آینده براساس وضعیت کنونی و مجموعه‌ای از فرضیات مربوط به نیروهای کلیدی پیشران است (رهنما و همکاران، ۱۳۹۷: ۱۱۴).

تاکنون تمام مطالعات ورزش الکترونیک، بر اساس تحلیل‌های خطی، سنتی و گذشته‌نگر طرح‌ریزی شده‌اند که

6. Strenger
7. Witt
8. Lou
9. Tourism
10. Carolina Gil Silva
11. Jia

1. Nurhayat
2. Osterwalder
3. Brunner & Wolfartsberger
4. Osterwalder
5. Scenario

ورزش‌های الکترونیکی در ایران به حساب می‌آید، بی‌اهمیت دانستن این موضوع از جانب افراد درگیر در صنعت گیم ایران و با عدم حمایت برخی سازمان‌ها و ارگان‌های مربوطه و رسانه‌های موجود است، امری که با توجه به مطالب گفته شده نیازمند مدیریت صحیح و برنامه‌ریزی بیشتر می‌باشد. به‌منظور برنامه‌ریزی و عملکرد بهتر در زمینه صنعت ورزش‌های الکترونیکی و ایجاد ظرفیت و توسعه در این صنعت برای درآمدزایی و اشتغال بیشتر در این حیطه لازم است که استراتژی‌های مناسب و دقیقی در این کسب‌وکار تدوین گردد. و در نهایت سناریونویسی مدل بوم کسب‌وکار شناخت بهتری از مدل و چشم‌انداز صاحبان در خصوص کسب‌وکار مدنظر ارائه می‌دهد. بررسی موضوع حاضر به‌عنوان یک کسب‌وکار موفق و درآمدزا یک حوزه‌های مهم در صنعت ورزش کشور ما به‌شمار می‌آید که تاکنون بدان توجهی نشده است. لذا در پژوهش حاضر از یکی از روش‌های آینده‌نگاری به‌نام سناریونویسی که تحلیل‌های متعدد و چندگانه‌ای از روندهای احتمالی آینده ارائه می‌کند، استفاده شده است و به آینده‌نگاری براساس سناریو نویسی مدل کسب‌وکار با استفاده از نرم‌افزار میک‌مک^۳ پرداخته شده است. از این‌رو در این پژوهش به‌دنبال پاسخ به این سوالات می‌باشیم که سناریوهای آینده ورزش الکترونیک ایران کدامند؟ و استراتژی اصلی مبتنی بر این سناریوها، چیست؟ امید هست نتایج پژوهش حاضر بتواند گام‌های مهمی در این راستا بردارد و در برنامه‌ریزی و توسعه این کسب‌وکار بسیار راه‌گشا و کمک‌کننده باشد.

روش‌شناسی تحقیق

تحقیق حاضر به لحاظ هدف کاربردی، از نظر روش پیمایشی و از نظر ماهیت براساس آینده‌پژوهی، تحلیلی و اکتشافی است. جامعه آماری شامل متخصصان، فعالان و محققان حوزه ورزش‌های الکترونیک، کسب‌وکار و اساتید مدیریت ورزشی بودند که دانش و تجربه لازم را در این زمینه دارا بودند. روش نمونه‌گیری به‌صورت هدفمند بود و تا رسیدن به اشباع نظری ادامه داشت به‌طوری‌که ۱۳ خبره و متخصص به‌عنوان نمونه آمای در بخش کیفی انتخاب شدند. داده‌ها و اطلاعات تحقیق ترکیبی از داده‌های کیفی و کمی است که به روش پیمایشی (پرسشنامه) و مصاحبه سازمان‌یافته با کارشناسان در چهارچوب مدل دلفی^۴ انجام شده است. بدین‌صورت که در طی سه مرحله روش دلفی پرسشنامه تدوین گردید. بدین‌صورت که یافته‌های

دیگر در شرایط پیچیده کنونی، کارایی لازم را ندارند. برای بهبود این خلاء دانش، پرداختن به مطالعه‌ای براساس رویکردهای نوین در شرایط عدم قطعیت، مانند آینده‌نگاری که با نگاه به آینده در پی تدوین برنامه‌های میان‌مدت و بلندمدت برای توسعه ورزش‌های الکترونیک باشد، ضروری به‌نظر می‌رسد. صنعت تولید بازی‌های الکترونیکی یکی از صنایع بسیار مهم در سطح دنیا می‌باشد و کشورهای مختلف توانسته‌اند با سرمایه‌گذاری بر روی این بخش سودهای هنگفتی کسب کنند. این در حالی است که در کشور ما تا به‌حال آن‌طور که شایسته این صنعت است بدان پرداخته نشده است و دارای خلاءهای تحقیقاتی بسیار می‌باشد. در راستای نتایج حاصل از تحقیقات می‌توان اذعان نمود که ارائه محیط‌های رقابتی آینده از طریق تعداد محدودی از سناریوها مدیران را قادر می‌سازد تا با ارزیابی تعدادی از گزینه‌های استراتژیک مربوط به آینده احتمالی بتوانند عدم قطعیت و آشفتگی را از طریق آمادگی ذهنی برای رسیدگی به آینده مدیریت کنند. همچنین به‌دلیل آمیخته بودن این صنعت با فناوری میزان اهمیت و برنامه‌ریزی آینده این صنعت دوچندان شده است. چراکه به‌دلیل استفاده از فناوری‌های نوین، نیازمند توجه بیشتر در راستای جهت‌دهی و مدیریت صحیح می‌باشد (شمس و همکاران، ۱۳۸۹: ۵۸).

همچنین پژوهش انجام شده توسط [کی و همکاران](#)^۱ (۲۰۲۰) در ارتباط با همه‌گیری کرونا و ورزش‌های الکترونیک بیان می‌کند که شیوع کووید-۱۹ منجر به تعطیلی ناگهانی مشاغل ورزشی در سراسر جهان می‌شود. با توجه به دشواری تولید محتوای ورزشی در شرایط همه‌گیری جهانی کووید-۱۹، برخی از سازمان‌های ورزشی در سراسر جهان به ورزش‌های الکترونیک متوسل می‌شوند. لذا، چنین شرایطی پرداختن به کسب‌وکارهایی همچون ورزش‌های الکترونیک را پرنرنگ‌تر می‌کند. به‌دلیل علاقمندی نوجوانان و جوانان و استقبال فراوان محصولات الکترونیکی، باعث توسعه و سرمایه‌گذاری به مراتب بیشتر از قبل در این حوزه می‌شود ([بنار و همکاران](#)، ۲۰۱۹: ۳). حدود ۳۵ درصد مردم کل جهان از این بازی‌ها استفاده می‌کنند، گیمنت‌ها سومین مکان محبوب در بین نوجوانان و جوانان در سراسر جهان است، رسمیت دادن دولت‌ها به این بازی‌ها از طریق برگزاری لیگ‌های دیجیتال فوتبال و پوشش‌های رسانه‌ای، محبوبیت این بازی‌ها را دوچندان کرده است. باشگاه‌های ورزشی و ستارگان ورزشی منافع زیادی را از طریق صحنه‌گذاری بر این بازی‌ها کسب می‌کنند ([نونانو و همکاران](#)، ۲۰۱۷). امروزه، آنچه که به‌عنوان پاشنه آشیل

۳. MicMac
4. Delphi

1. Kei et al.,
2. Nevena

بررسی ادبیات صنعت بازی‌های الکترونیک و سناریونویسی پرداخت. سپس در گام دوم پرسشنامه باز به روش نمونه‌گیری هدفمند برای استخراج و شناسایی عوامل مؤثر بر بوم کسب‌وکار ورزش‌های الکترونیک براساس مدل بوم [استروالد](#) (۲۰۰۴) (که دارای ۹ بُعد بخش‌بندی بازار، ارتباط با مشتریان، کانال توزیع، شرکای کلیدی، منابع کلیدی، فعالیت‌های کلیدی، ارزش پیشنهادی، ساختار هزینه و جریان‌های درآمدی) در بین متخصصان توزیع می‌شود. در مرحله اول پژوهش بر پایه مصاحبه‌های اکتشافی با کارشناسان، عوامل مؤثر شناسایی می‌شوند و این مصاحبه‌ها به همراه مطالعات کتابخانه‌ای انجام شده، امکان طراحی پرسشنامه تحلیل اثرات متقابل را فراهم می‌ساخت که توسط کارشناسان وزن‌دهی و در جهت تکمیل عدم قطعیت‌ها به کار برده شود. نتیجه این مراحل تعیین اثرگذارترین و تأثیرپذیرترین متغیرها بر آینده صنعت ورزش‌های الکترونیک است که توسط نرم‌افزار میک‌مک انجام شده است.

یافته‌های تحقیق

نتایج یافته‌های توصیفی تحقیق در جدول شماره ۱، زیر نشان داده شده است.

پژوهش برای مشارکت کنندگان ارائه و متن نظریه توسط آن‌ها و طی سه مرحله مطالعه و نقطه نظرات آن‌ها اعمال شد. به همین منظور براساس نظر گروه تحقیق برای شناسایی شاخص‌های مهم از میانگین نظرات خبرگان به همراه میانگین طیف پرسشنامه استفاده شد؛ به عبارت دیگر شاخص‌ها یا سؤالاتی که مقدار میانگین نظرات خبرگان آن بزرگتر مساوی میانگین طیف پرسشنامه باشد به عنوان شاخص‌های مهم و تأثیرگذار شناخته می‌شوند و شاخص‌ها یا سؤال‌هایی که مقدار میانگین نظرات خبرگان برای آن‌ها کمتر از مقدار میانگین طیف باشد به عنوان شاخص‌های کم اثر یا کم‌اهمیت شناخته می‌شود. هدف تحقیق تنها شناسایی شاخص‌های مهم و اثرگذار است به همین منظور در پژوهش، شاخص‌های کم اهمیت حذف می‌شود. همچنین در مورد سطح اجماع یا توافق نیز بر اساس نظرات تیم تحقیق قرار شد زمانی که ۷۰٪ درصد پاسخ‌دهندگان جواب یکسانی به یکی از گزینه‌های پاسخ برای هر سؤال بدهند، بپذیریم که تفاوت نظر یا اجماع در مورد آن سؤال حاصل شده است.

در بخش کمی تحقیق از همان تعداد ۱۳ نفر متخصص خواسته شد تا به وزن‌دهی عوامل شناسایی شده در بخش کیفی در قالب پرسشنامه (ماتریس متقابل و عدم قطعیت) پاسخ دهند. فرآیند تحقیق شامل چهار مرحله است که محقق ابتدا به

جدول ۱- یافته‌های توصیفی تحقیق

سن	جنسیت	تأهل	مرتبۀ علمی	تخصص
۳۸	مرد	متأهل	عضو هیئت علمی دانشگاه مراغه	مدیریت بازاریابی در ورزش
۳۳	زن	متأهل	عضو هیئت علمی دانشگاه صنعتی شاهرود	مدیریت و برنامه‌ریزی در تربیت بدنی
۳۴	زن	متأهل	عضو هیئت علمی دانشگاه ارومیه	مدیریت و برنامه‌ریزی در تربیت بدنی
۴۲	مرد	متأهل	عضو هیئت علمی دانشگاه تبریز	مدیریت بازاریابی ورزشی
۲۶	مرد	مجرد	ارشد مدیریت ورزشی ارومیه	فعال کسب‌وکار ورزشی (بازاریاب ورزشی)
۳۷	مرد	مجرد	ارشد تربیت بدنی تبریز	فعال کسب‌وکار ورزشی (باشگاه‌دار)
۳۰	زن	متأهل	کارشناسی تربیت بدنی تهران	فعال کسب و کار ورزشی (مدیر مجموعه ورزشی)
۲۰	مرد	مجرد	کارشناسی (دانشجو)	گیمر
۲۵	مرد	متأهل	کارشناسی (دانشجو)	گیمر
۲۸	مرد	مجرد	دیپلم (شغل آزاد)	گیمر
۳۴	زن	مجرد	کارشناسی (انجمن ورزش‌های الکترونیک)	کارشناس ورزش‌های الکترونیک
۴۲	مرد	متأهل	کارشناسی (بنیاد ملی بازی‌های رایانه‌ای)	کارشناس بنیاد بازی‌های رایانه‌ای
۴۰	زن	متأهل	کارشناسی (انجمن ورزش‌های الکترونیک)	سرپرست ورزش‌های الکترونیک

پیشران‌ها براساس تأثیرگذاری و تأثیرپذیری در محور مختصات پراکنده می‌شوند. براساس پراکنش پیشران‌ها در محور مختصات ویژگی آن‌ها مشخص می‌شود و مبنای تحلیل مدیران، مربیان، حامیان و برنامه‌ریزان ورزش‌های الکترونیک در مراحل بعدی قرار می‌گیرد.

داده‌های پژوهش حاضر ابتدا از اسناد فرادست خبرگان و متخصصان استخراج گردید. از منابع مذکور در مجموع ۹ محور اصلی پیشران‌های مؤثر بوم کسب‌وکار ورزش‌های الکترونیک در ایران بازشناسی شده که به ورودی تبدیل شده است. در این مرحله از ماتریس با شیوه گروه هدف تکمیل گردید. در این نظرات جامعه آماری با شیوه گروه هدف تکمیل گردید. در این تحلیل اثر مستقیم و غیرمستقیم از هم تفکیک شده و آثار مستقیم از نتایج تحلیل تأثیرات عوامل بر همدیگر به‌دست آمده است و آثار غیرمستقیم از طریق توان‌های بالاتر محاسبه شده است. براساس جمع‌بندی موارد فوق‌الذکر متغیرهای پژوهش در ۹ عامل و ۷۴ پیشران مرتبط تقسیم‌بندی شدند که در جدول ۲ قابل مشاهده است.

نشان داد که از این ۱۳ نفر متخصص که به‌عنوان نمونه آماری انتخاب شدند، ۸ نفر مرد و ۵ نفر زن بودند، ۳ نفر از کارشناسان بازی‌های الکترونیک، ۳ نفر بازیکنان بازی‌های رایانه‌ای، ۴ نفر اساتید مدیریت ورزشی و ۳ نفر از فعالان کسب‌وکار بودند. در این پژوهش به شناسایی سناریو بوم کسب‌وکار ورزش‌های الکترونیک پرداخته شد. به‌همین منظور بر اساس نظر گروه تحقیق برای شناسایی شاخص‌های مهم از میانگین نظرات خبرگان به‌همراه میانگین طیف پرسشنامه استفاده شد. از روش ساختاری برای تحلیل روابط بین متغیرها خصوصاً در سیستم‌های گسترده و دارای ابعاد متعدد استفاده شده است. پتانسیل این روش در استفاده از داده‌های کیفی در کنار داده‌های کمی باعث شده این روش به یکی از روش‌های پرکاربرد در آینده پژوهی تبدیل شود. در این روش متغیرهای مؤثر بر سیستم در ماتریس $n \times n$ قرار می‌گیرند و بر اساس نظر پانل خبرگان در قالب اعداد. (بدون تأثیر)، ۱ (تأثیر ضعیف)، ۲ (تأثیر متوسط)، ۳ (تأثیر قوی) ارزش‌گذاری می‌شوند. این ماتریس مبنای تحلیل‌های بعدی را تشکیل می‌دهد و خروجی‌های متعددی از این روابط به‌دست می‌آید و در نهایت

جدول ۲- طبقه‌بندی و شناسایی پیشران‌های بوم کسب‌وکار ورزش‌های الکترونیک در ایران

عوامل	تعداد پیشران	پیشران یا شاخص‌ها
بخش مشتریان	۷	- بازیکنان
		- تیم‌ها و باشگاه‌ها
		- خانواده‌ها
		- مدارس
		- دانشگاه‌ها
		- مربیان و داوران
		- کلوپ‌ها و مراکز تفریحی
ارتباط با مشتری	۹	- پشتیبانی آنلاین جوامع گیمرها
		- خلق محصولات (بازی‌ها) با مشارکت فکری گیمرها
		- ایجاد پروفایل‌های آنلاین شخصی برای دسترسی به خدمات سفارشی
		- ارتباط با مشتریان و ارائه مشاوره حین خرید و پس از آن
		- اختصاص نماینده ویژه برای مشتریان خاص با ارزش بالا
		- ایجاد سیستم‌های خودکار پاسخگو و ثبت نظر
		- ایجاد سیستم بازخوردها اتوماتیک
		- سفارشی‌سازی بازی‌ها برای درخواست‌های مشتریان
		- امکان تنظیم بخشی از پروتکل‌ها توسط مشتریان
ارزش پیشنهادی	۹	- موفقیت رویدادهای ورزش‌های الکترونیک
		- پلت فرم مدیریت
		- بازیکنان باکیفیت
		- کیفیت بازی‌ها
		- آموزش محور کردن بازی‌ها برای خلق ارزش یادگیری
		- توسعه ورزش الکترونیک همگانی یا بازی‌های همگانی برای گروه‌های مختلف

<ul style="list-style-type: none"> - حرکت محور کردن بازی‌ها - ایجاد برند های ملی، سلامت محور - توجه به ارزش‌های بومی و ملی 		
<ul style="list-style-type: none"> - لجستیک برای رویدادها - حل مشکلات - توسعه و حفظ پلتفورم-ها - ایجاد رشته دانشگاهی و مراکز ویژه - برگزاری مسابقات آماتوری کوچک و بزرگ - تدوین طرح جامع توسعه - ایجاد علاقه و انگیزه عموم مردم به سمت رویدادهای ورزش الکترونیک 	۷	فعالیت‌های کلیدی
<ul style="list-style-type: none"> - حامیان مالی - ناشران - شرکای رسانه‌ای - سازمان‌دهنده‌های تورنمنت‌ها - سازمان‌های غیرانتفاعی - توسعه‌دهندگان بازی‌ها - دانشگاه‌ها - شرکت‌های اینترنتی - سازمان‌های بین‌المللی مرتبط - NGO های ورزشی - آموزش و پرورش - سازمان پدافند غیر عامل - سازمان تبلیغات اسلامی - سازمان هوا و فضا 	۱۴	شرکای کلیدی
<ul style="list-style-type: none"> - فروش بلیت - درآمد از پخش رسانه‌ای - حمایت مالی - تبلیغات - فروش کالا و اشتراک - جایزه پول - فروش بازی - ارزش ویژه برند 	۸	جریان درآمدی
<ul style="list-style-type: none"> - تحقیق، توسعه و بازاریابی - هزینه‌های طراحی و ساخت و به روزرسانی بازی‌ها - طراحی و ساخت پلتفورم مدیریت - حقوق بازیکنان - حقوق پرسنل اداری - هزینه سخت افزار - هزینه برگزاری رویداد 	۷	ساختار هزینه‌ها

وب سایت‌ها شبکه‌های مجازی لیگ ورزش‌های الکترونیک انجمن ورزش‌های الکترونیک بنیاد ملی بازی‌های رایانه‌ای کافه‌ای گیمن‌تها پوشش رادیویی و تلویزیونی اینستاگرام شبکه‌های پخش	۹	کانال‌های توزیع
منابع فیزیکی: اداره و تجهیزات منابع انسانی: بازیکنان ماهر مربی‌ان و داوران توسعه دهندگان بازی مدیران رویدادها منابع مالی: وجوه و دارایی منابع فکری سیستم استعدادیابی دانش و علم نرم‌افزار برنامه راهبردی	۴	منابع کلیدی
۷۴		مجموع

از نخبگان خواسته شد تا به امتیازدهی شاخص‌های مورد بررسی برحسب میزان تأثیرگذاری و تأثیرپذیری آن‌ها بپردازند. همان‌گونه که در روش پژوهش بیان شد، با توجه به شدت اثرات به پیشران‌های مورد تحقیق امتیازهایی از ۰ تا ۳ داده شد. جدول ۲ طیف اهمیت اثرگذاری و اثرپذیری بوم کسب‌وکار ورزش‌های الکترونیک در ایران مطابق با نظر خبرگان را نشان می‌دهد:

طبقه‌بندی شاخص‌های مؤثر بوم کسب‌وکار ورزش‌های الکترونیک در ایران در چارچوب یک ماتریس $n \times n$ صورت گرفت به این منظور ۹ دسته‌بندی اصلی از ابعاد مطابق جدول ۱ به همراه ۷۴ شاخص زیرمجموعه آن‌ها پس از برگزاری جلسات با نخبگان پیشران‌های اولیه پژوهش شناخته شدند که با ابعاد 9×9 شکل گرفت و در ادامه با وارد کردن پیشران‌ها در نرم‌افزار میک‌مک به تعریف هرکدام از این پیشران‌ها اقدام شد و سپس با تشکیل ماتریس اثرات متقاطع و در گام بعدی

جدول ۳- میزان اثرگذاری و اثرپذیری مطابق با نظر خبرگان

	۱: تکا	۲: فعالیت	۳: منابع	۴: هزینه	۵: ارزش	۶: ارتباط	۷: کانال	۸: درآمد	۹: مشتری
۱: شرکا	0	2	3	3	3	2	3	3	3
۲: فعالیت	2	0	3	3	2	2	3	2	3
۳: منابع	2	2	0	3	1	3	3	3	3
۴: هزینه	3	3	3	0	2	2	3	3	3
۵: ارزش	2	2	3	3	0	3	3	3	3
۶: ارتباط	3	3	3	3	3	0	3	3	3
۷: کانال	2	3	3	3	3	3	0	2	3
۸: درآمد	3	2	2	2	2	3	3	0	3
۹: مشتری	2	3	2	3	2	3	3	3	0

زیاد است و روابط با شدت کم درصد بسیار کمی را از مجموع روابط تشکیل داده است. در نهایت روابط با شدت زیاد سهم کمی از مجموعه روابط دارد. بر اساس ماتریس اثرات متقاطع، جمع‌های سطری میزان اثرگذاری و جمع‌های ستونی میزان اثرپذیری یا وابستگی پیشران‌ها را نشان می‌دهد. در جدول شماره ۵ میزان تأثیرگذاری و تأثیرپذیری پیشران‌ها را نشان می‌دهد.

برای این که داده‌های وارد شده به ضریب قابل اعتمادی از پایایی برسند به صورت پیش فرض در نرم افزار تعداد تکرارها تا ۲ افزایش یافت و در این سطح داده‌ها به پایایی قابل قبولی رسیدند. با اتکا به یافته‌های به دست آمده از جدول ۳ می‌توان گفت که شاخص پرشدگی^۱ ماتریس ۸۸ درصد است که این میزان نشان دهنده پیوستگی و تأثیرگذاری زیاد عوامل شناسایی شده بر یکدیگر است. این نتایج بیانگر این است که تعداد روابط با اثرگذاری متوسط نسبت به سایر روابط بسیار

جدول ۴- تحلیل اولیه داده‌های ماتریس اثرات متقاطع

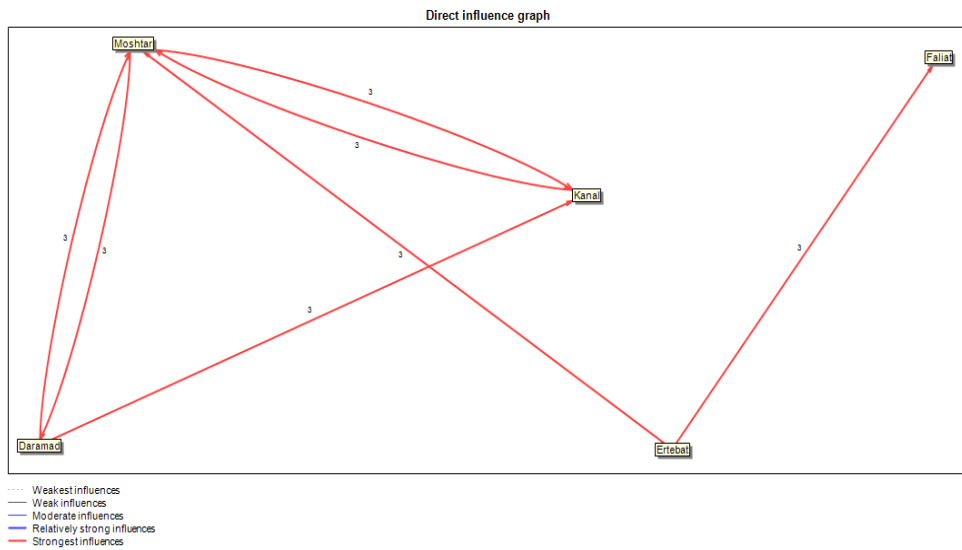
Indicator	Value
Matrix size	9
Number of iterations	2
Number of zeros	9
Number of ones	1
Number of twos	22
Number of threes	49
Number of P	0
Total	72
Fillrate	88.88889 %

جدول ۵- رتبه‌بندی اولیه آن‌ها بر اساس میزان تأثیرگذاری و تأثیرپذیری

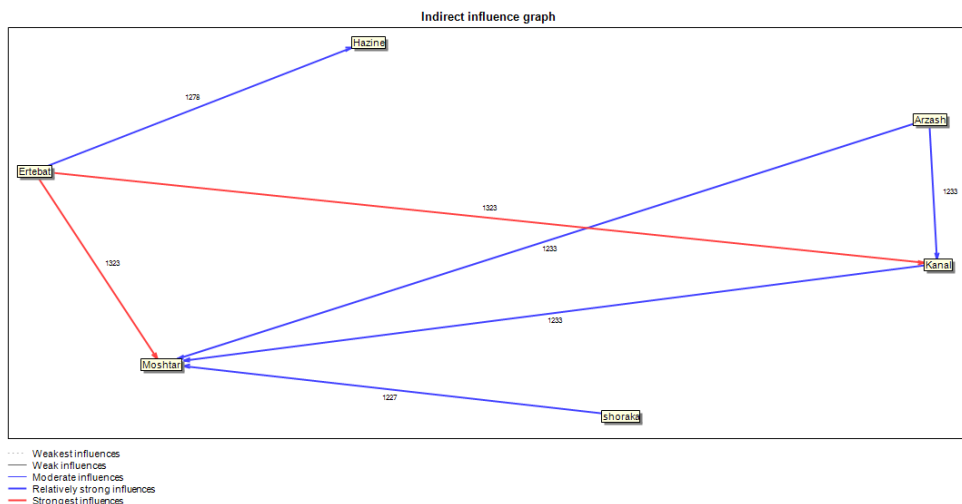
Matrixsum

N°	Variable	Total number of rows	Total number of columns
1	shoraka	22	19
2	Faliat	20	20
3	Manabe	19	22
4	Hazine	22	23
5	Arzash	22	18
6	Ertebat	24	21
7	Kanal	22	24
8	Daramad	20	21
9	Moshtari	21	24
	Totals	192	192

گراف اثرگذاری نشان دهنده روابط پیشران‌ها و چگونگی اثرگذاری آن‌ها بر همدیگر است. این گروه را در قالب خط قرمز و آبی نشان داده می‌شود. انتهای هر خط با یک پیکان نشان داده شده و بیانگر جهت اثرگذاری پیشران است. خط قرمز نشان دهنده اثرگذاری شدید عوامل بر همدیگر است و خطوط آبی، با تفاوت در ضخامت روابط متوسط تا ضعیف را نشان می‌دهد.



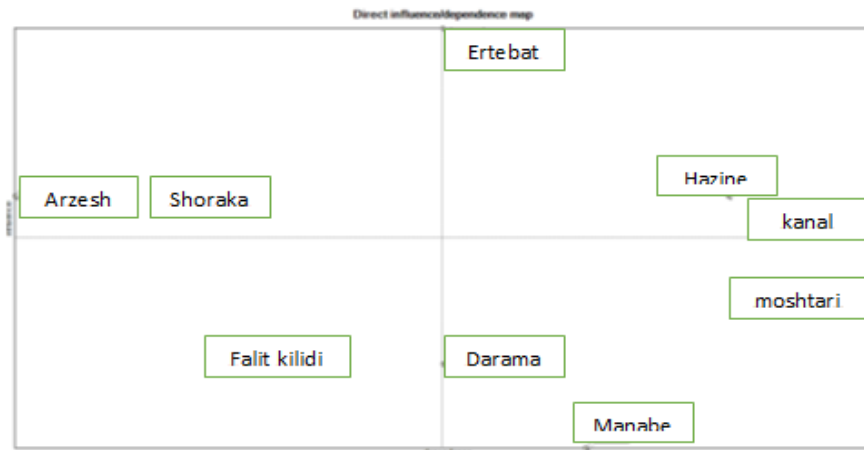
شکل ۲- گراف چرخه اثرگذاری مستقیم



شکل ۳- گراف چرخه اثرگذاری غیرمستقیم

جنوب‌غربی به شمال شرقی نمودار خواهد بود. اما چنانچه سیستم‌ها دارای تعداد زیادی از عوامل اثرگذار و در سمت مقابل تعداد زیادی از عوامل اثرپذیر باشد و پراکنش متغیرها به شکل L از سمت چپ نمودار ظاهر شود، سیستم پایدار بوده و شرایط کنونی سیستم در آینده تغییر چندانی نخواهد کرد. مطابق نتایج خروجی نرم‌افزار میک‌مک بر اساس نظر خبرگان، وضعیت بوم کسب و کار ورزش‌های الکترونیک در ایران تا حدودی ناپایدار است و شرایط کنونی حاکم بر بوم کسب‌وکار در آینده نزدیک به شدت تغییر خواهد کرد.

طبق نتایج جدول ۵ و شکل ۲، وضعیت روابط در گراف اثرگذاری بیانگر این است که پیشران‌های مؤثر بوم کسب‌وکار ورزش‌های الکترونیک در ایران به‌شدت تحت تأثیر سایر پیشران‌های سیستم قرار دارند. پراکنش متغیرها روی پلان اثرگذاری- اثرپذیری نشان‌دهنده ویژگی کلی سیستم است و براساس شکل پراکندگی متغیرها روی پلان مشخص می‌شود که سیستم پایدار است یا ناپایدار. سیستم‌های ناپایدار با متغیرهایی که هم اثرگذارند و هم اثرپذیرند تحولات شدیدی در آینده خواهند داشت و وضعیت کنونی آن‌ها پایدار نخواهد ماند (ناپایدار) و این حالت پراکنش متغیرها لوزی شکل و از



شکل ۴- تحلیل پایداری / ناپایداری

پیشران‌های کلیدی تأثیر می‌پذیرند. این پیشران‌ها عبارتند از: بخش‌های مشتریان، جریان درآمدی، منابع کلیدی.

بحث و نتیجه‌گیری

تغییری که در ورزش‌های الکترونیکی در حال انجام است و سیر صعودی این ورزش‌ها باعث شده است که ورزش‌های الکترونیکی به‌عنوان یک ورزش به رسمیت شناخته شوند (ابن‌زیر، ۲۰۱۹: ۱۰۲). همچنین به‌دلیل آمیخته بودن این صنعت با فناوری میزان اهمیت و برنامه‌ریزی آینده این صنعت دوچندان شده است (شمس و همکاران، ۱۳۸۹: ۵۸). لذا در پژوهش حاضر به سناریونویسی کسب و کار ورزش‌های الکترونیکی در ایران با بهره‌گیری از روش تحلیل تأثیرات متقابل با هدف شناسایی عوامل تأثیرگذار، تأثیرپذیر، کلیدی و استراتژیک در محیط میک‌مک انجام شد. متغیرهای پژوهش در ۹ عامل و ۷۴ پیشران مرتبط تقسیم‌بندی شدند، همان‌طور که در تجزیه و تحلیل ساختاری میک‌مک مشخص شد، پراکندگی‌ها نشان داد متغیرهای ارتباط با مشتری، ساختار هزینه، کانال‌های توزیع دارای تأثیرگذاری و تأثیرپذیری بالا هستند. این عوامل که به‌واسطه بی‌ثباتی بالا و درجه بالای تأثیرگذاری و تأثیرپذیری نسبت به عوامل دیگر مشخص شدند، نیاز به بررسی دقیق دارند. یعنی این عوامل از جمله عواملی هستند که هم قابلیت دست‌کاری و کنترل را دارند و هم بر پویایی و تغییر سیستم کسب و کار ورزش‌های الکترونیکی تأثیرگذار هستند، این عوامل همان عوامل ریسک هستند، بنابراین این پیشران‌ها مهم‌ترین و مؤثرترین پیشران‌های بوم کسب و کار ورزش‌های الکترونیکی در ایران محسوب شده و

ماتریس نهایی برگرفته از پژوهش شامل ۴ ناحیه مهم و اساسی نرم‌افزار میک‌مک می‌باشد (شکل ۲) که مشتمل بر موارد زیر هستند:

۱. **متغیرهای دو وجهی (ناحیه ۱):** این متغیرها دارای تأثیرگذاری و تأثیرپذیری بالا هستند. این پیشران‌ها مهم‌ترین و مؤثرترین پیشران‌های مؤثر بوم کسب و کار ورزش‌های الکترونیکی در ایران محسوب شده که آینده بوم کسب و کار در ورزش ایران وابسته به آن‌ها می‌باشد. بنابراین پیشران‌های شناسایی شده در این قسمت در ناحیه متغیرهای راهبردی قرار دارد که عبارتند از: ارتباط با مشتری، ساختار هزینه، کانال‌های توزیع.
۲. **متغیرهای تأثیرگذار (ناحیه ۲):** این متغیرها تأثیرگذاری بالا و تأثیرپذیری پایینی در روابط بین پیشران‌ها و دیگر شاخص‌ها ایجاد می‌کنند یعنی بیش از اینکه از سیستم تأثیر بپذیرند بر آن تأثیر می‌گذارند و در آینده صنعت ورزش نقش مهمی ایفا می‌کنند. این پیشران‌ها بحرانی‌ترین مؤلفه‌ها می‌باشند و تغییرات سیستم وابسته به آن‌ها بوده و ورودی سیستم محسوب می‌شوند. بر اساس نرم‌افزار میک‌مک این پیشران‌ها عبارتند از: شرکای کلیدی، ارزش‌های پیشنهادی.
۳. **متغیرهای مستقل (ناحیه ۳):** این متغیرها که به‌طور میانگین اثرگذاری و اثرپذیری کمتری دارند. یعنی فاقد نقش کلیدی و مهم در بوم و کسب و کار هستند. به این معنا که نه زیاد از سیستم تأثیر می‌پذیرد و نه زیاد بر آن تأثیر می‌گذارند. این پیشران عبارتند از: فعالیت‌های اصلی یا کلیدی.
۴. **متغیرهای وابسته/تأثیرپذیر (ناحیه ۴):** پیشران‌های این ناحیه تأثیرگذاری کمی بر سیستم دارند و خود تابع تغییرات در سایر متغیرها هستند و به نوعی از روابط بین دیگر

می‌شود، می‌تواند در مطرح شدن بهتر محصول یا کسب‌وکار تأثیرگذار باشد. از طرفی سایر عوامل موجود در بوم کسب‌وکار مانند ارتباط مشتریان، منابع کلیدی، جریان درآمد، شرکای کلیدی، ساختار هزینه و غیره همگی می‌توانند بر کانال‌های ارتباطی که شرکت برای عرضه ارزش‌های پیشنهادی انتخاب می‌کند تأثیرگذار باشند. ناپایداری در بخش‌های ارتباط با مشتری، ساختار هزینه و کانال‌های توزیع همگی نشان از نوپا بودن این حوزه در کشور دارد (نورحایات، ۲۰۲۰: ۹۰۹). زمانی که ارزش پیشنهادی در ذهن مشتری جای بگیرد او اطمینان خواهد یافت که در هر شرایطی شرکت پاسخگوی نیاز او خواهد بود و برای دغدغه‌های پیش‌رو راه حلی خواهد یافت. از طرفی ارزش‌های پیشنهادی می‌تواند بر نحوه توزیع و ارائه محصولات و خدمات شرکت نیز تأثیرگذار باشد، این که شما چه ارزش‌هایی را برای معرفی شرکت و کسب‌وکار خود ایجاد می‌کنید بر نحوه ارائه آن به جامعه هدف تأثیرگذار خواهد بود. همچنین ایجاد ارزش‌های پیشنهادی و تأکید بر نوع خاص ارزش‌گذاری شرکت، بر نحوه کسب درآمد تأثیرگذار خواهد بود. این که شرکت بنیاد ارزش‌گذاری خود را بر مبنای فروش بیشتر، حق اشتراک مشتریان، اجاره برای نگه‌داشتن طولانی مدت مشتریان، یا حق واگذاری و تبلیغات پایه‌ریزی کرده، همگی باعث شیوه‌های متفاوتی از کسب درآمد برای آن خواهد شد.

نتایج تحقیق نشان داد که متغیرهای شرکای کلیدی و ارزش‌های پیشنهادی تأثیرگذاری بالا و تأثیرپذیری پایینی در روابط بین پیشران‌ها و دیگر شاخص‌ها ایجاد می‌کنند، یعنی بیش از این که از سیستم تأثیر پذیرند بر آن تأثیر می‌گذارند و در آینده کسب‌وکار ورزش‌های الکترونیک نقش مهمی ایفا می‌کنند. زیرا برنامه‌ریزان به ندرت قادر به تغییر این عوامل هستند. این پیشران‌ها بحرانی‌ترین مؤلفه‌ها می‌باشند و تغییرات سیستم ورزش‌های الکترونیک در ایران وابسته به آن‌ها بوده و ورودی سیستم محسوب می‌شوند. این یافته‌ها با نتایج ناصری (۱۳۹۰)، رعدی (۱۳۹۲)، غلامی (۱۳۹۶)، باباخانی و باباخانی (۱۳۹۲)، چسبروق (۲۰۱۰)، نورحایات (۲۰۲۰) و آفو (۲۰۱۴) همخوانی داشت. آن‌ها نیز وجود شرکای مناسب و خوب را عاملی برای توسعه کسب‌وکار و موفقیت سازمان معرفی کردند. شرکای کلیدی افراد یا شرکت‌هایی هستند که می‌توانند به ما در به‌دست آوردن منابع کلیدی یا انجام فعالیت‌های کلیدی کمک کنند. در واقع می‌توان گفت شرکای کلیدی به ما کمک می‌کنند هر فعالیت مهم در قسمت منابع کلیدی و فعالیت‌های کلیدی را با هزینه کمتر و سرعت بیشتر انجام بدهیم. پیشران‌های کسب‌وکار نمی‌توانند بر شرکای کلیدی تأثیرگذار

آینده بوم کسب‌وکار ورزش‌های الکترونیک ایران وابسته به آن‌ها می‌باشد. نتایج تحقیق با تحقیقات اکبری اصل هاسونی (۲۰۲۰)، ناصری (۱۳۹۰)، رعدی (۱۳۹۲)، رضوی و اصلاحی (۱۳۹۲)، درینی و همکاران (۱۳۹۵)، غلامی (۱۳۹۶)، فلاح کاظمی و همکاران (۱۳۹۶)، چسبروق^۱ (۲۰۱۰)، گران‌ت و بانمیونگ^۲ (۲۰۱۰)، آفو^۳ (۲۰۱۴) و نورحایات (۲۰۲۰) در زمینه ارتباط با مشتری همخوانی داشت. امروزه ارتباط با مشتریان یکی از حیاتی‌ترین اصولی است که هر کسب‌وکاری باید به آن پایبند باشد. این موضوع به حدی اهمیت دارد که سازمان‌های کمال‌گرا همواره به دنبال یافتن بهترین استراتژی و برنامه‌ریزی برای بهبود مدیریت ارتباط با مشتریان خود هستند (شاعلیا، ۱۳۹۴: ۳). از این‌رو مدیران در ورزش‌های الکترونیک باید تمرکز خود را بر روی ارتباط با مشتریان گذاشته و با برنامه‌ریزی برای برقراری رابطه بلندمدت با مشتری که به‌واسطه آن به هردو طرف سود می‌رسد، آینده این کسب‌وکار را تضمین نمایند. پشتیبانی آنلاین جوامع گیمرها، ایجاد پروفایل‌های آنلاین شخصی برای دسترسی به خدمات سفارشی، خلق محصولات (بازی‌ها) با مشارکت فکری گیمرها، ایجاد سیستم بازخوردهای اتوماتیک، سفارشی‌سازی بازی‌ها برای درخواست‌های مشتریان و امکان تنظیم بخشی از پروتکل‌ها توسط مشتریان از جمله اقداماتی است که مدیران می‌توانند در زمینه ارتباط با مشتری انجام دهند.

همچنین از دیگر عوامل حیاتی و اساسی در توسعه کسب و کارهای ورزش الکترونیک ساختار هزینه‌ها می‌باشد. از آنجایی که ساختار هزینه‌ها، موتور اصلی مدیریت منابع کسب‌وکار است توجه به آن به‌عنوان عاملی تأثیرگذار و تأثیرپذیر اهمیت زیادی دارد. ساختار هزینه مهم‌ترین هزینه‌هایی را که هنگام فعالیت در یک مدل تجاری خاص رخ می‌دهد، توصیف می‌کند. ایجاد و ارائه ارزش، حفظ روابط با مشتری و ایجاد درآمد همگی هزینه دارند (نورحایات، ۲۰۲۰: ۹۰۶). ساختار هزینه جایی است که ما برای اجرای مدل‌های کسب‌وکار، منابع خود را خرج می‌کنیم. این منابع می‌تواند، مالی، انسانی، ساختاری یا معنوی باشد (شرف‌خانی و دوستان اصل، ۱۳۹۲: ۲). از دیگر عوامل حیاتی که بدان اشاره شد کانال‌های توزیع است. از آنجایی که کانال‌های توزیع، فاصله بین نقطه تولید و نقطه مصرف را به حداقل می‌رسانند، نقش مهمی در ارائه موفق محصولات ایفا می‌کنند. این‌که ارزش‌های پیشنهادی کسب‌وکار ورزش الکترونیک از طریق چه کانال ارتباطی به جامعه هدف ارائه

1. Chesbrough
2. Grant & Banomyong
3. Afuah

تلاش‌های سازمان هستند و به‌گونه‌ای، هدف هر سازمان هستند، می‌توانند به تغییر رویه و فعالیت‌ها و برنامه‌ریزی‌های سازمان منجر شوند. بازیکنان، تیم‌ها و باشگاه‌ها، خانواده‌ها، مدارس، دانشگاه‌ها، مربیان و داوران و کلوپ‌ها و مراکز تفریحی جزء بخش‌های مشتریان این کسب‌وکار می‌باشد.

با توجه به تجزیه و تحلیل بوم کسب‌وکار ورزش‌های الکترونیک می‌توان متوجه شد که وضعیت بوم کسب‌وکار ورزش‌های الکترونیک در ایران تا حدودی ناپایدار است و شرایط کنونی حاکم بر بوم کسب‌وکار در آینده نزدیک به شدت تغییر خواهد کرد. عواملی که امروزه در این کسب‌وکار نقش استراتژیک داشته و از عوامل مورد توجه است متغیرهای شرکای کلیدی، ارزش‌های پیشنهادی است. این عوامل عواملی هستند که می‌توانند مبنای برنامه‌های استراتژیک کسب‌وکار ورزش‌های الکترونیک باشند و توجه عمده شرکت‌ها در این حوزه باید به برقراری ارتباط با شرکت‌های مطرح در این شاخه و بهره‌گیری از سوابق کاری و تجربی آن‌ها باشد. شرکت‌ها باید ارزش‌های نوین و خاصی برای بقا و رقابت در دنیای این کسب‌وکار پیشرفته و نوپا ایجاد کنند. بنابراین مدیران باید در برنامه‌ریزی‌های استراتژیک خود، برقراری ارتباط با شرکای کلیدی و ایجاد ارزش‌های پیشنهادی برای پررنگ‌تر شدن این کسب‌وکار را هدف قرار داده و به این عوامل به‌عنوان عوامل کلیدی در رونق و پیشرفت ورزش‌های الکترونیک نگاه کنند. مدیران و برنامه‌ریزان همچنین باید آگاه باشند که در کسب‌وکار این حوزه بخش‌های مشتریان، جریان درآمدی و منابع کلیدی از جمله عواملی هستند که به شدت از سایر عوامل کسب‌وکار تأثیر می‌پذیرند و به شدت تابع تغییر سایر پیشران‌ها هستند. تغییر در ارزش آفرینی‌ها، کانال‌های توزیع، هزینه‌های اختصاص داده شده برای اجرایی کردن طرح‌های کسب‌وکار و غیره همگی می‌توانند بر جامعه هدف، میزان درآمدزایی از این حوزه و کیفیت منابع مورد استفاده اثرگذار باشند. اما بخش مهم و اساسی در این کسب‌وکار که نقطه بحرانی است، بخش ارتباط با مشتری، ساختار هزینه و کانال‌های توزیع می‌باشد که مدیران باید به‌طور مداوم آن را مورد ارزیابی قرار داده و مشکلات و ایرادات آن را برطرف نمایند زیرا عدم توجه به این نقاط بحرانی که به شدت از سایر عوامل تأثیر می‌پذیرد و متقابلاً بر کسب‌وکار تأثیر می‌گذارد می‌تواند عاملی برای شکست در این صنعت نوپا باشد. در نهایت مدیران ورزشی و بازاریابان باید با توجه به پتانسیل ورزش‌های الکترونیک، نحوه حضور خود در این عرصه را به دقت مورد بررسی و ارزیابی قرار داده و به لطف محیط منحصر به فرد خود، تجربه‌های به یاد ماندنی را برای جامعه هدف به ارمغان بیاورد. نتایج این مطالعه

باشند زیرا شرکای کلیدی خود برنامه کسب‌وکارشان را طراحی و اجرا می‌کنند. از دیگر پیشران‌های بحرانی ارزش‌های کلیدی بود که تأثیرگذاری بالایی بر سایر پیشران‌های کسب‌وکار دارد اما از سایر عوامل تأثیر کمی می‌گیرد. حامیان مالی، ناشران، شرکای رسانه‌ای، سازمان‌دهنده‌های تورنمنت‌ها، سازمان‌های غیرانتفاعی، توسعه‌دهندگان بازی‌ها، دانشگاه‌ها، شرکت‌های اینترنتی، سازمان‌های بین‌المللی مرتبط و NGOهای ورزشی جزء شرکای کلیدی هستند که می‌توانند بر حوزه کسب‌وکار ورزش‌های الکترونیک تأثیر بگذارند.

متغیر فعالیت‌های کلیدی به‌طور میانگین اثرگذاری و اثرپذیری کمتری دارد. یعنی فاقد نقش کلیدی و مهم در بوم و کسب‌وکار است، به این معنا که نه زیاد از سیستم تأثیر می‌پذیرد و نه زیاد بر آن تأثیر می‌گذارد. این نتایج با نتایج [نوبخت و همکاران \(۱۳۹۳\)](#)، [نورحایات \(۲۰۲۰\)](#) و [آفو \(۲۰۱۴\)](#) هم‌خوانی نداشت. آن‌ها عامل فعالیت‌های کلیدی را عاملی اثرگذار معرفی کردند. شاید بتوان دلیل این عدم هم‌خوانی را تفاوت موضوع مورد مطالعه، جامعه آماری متفاوت و کسب‌وکار متفاوت دانست. فعالیت‌های اصلی هر سازمان برنامه‌هایی است که بر اساس قوانین خاصی طراحی شده و کمتر به‌طور مستقیم قابلیت دست‌کاری و کنترل را دارد ([رهنمای رود پستی، ۱۳۸۹](#)). این فعالیت‌ها در واقع فعالیت‌های ابتدایی و حیاتی برای ادامه فرآیند کسب‌وکار است. لجستیک برای رویدادها، حل مشکلات، توسعه و حفظ پلتفرم‌ها، ایجاد رشته دانشگاهی و مراکز ویژه، برگزاری مسابقات آماتوری کوچک و بزرگ، تدوین طرح جامع توسعه، ایجاد علاقه و انگیزه عموم مردم به سمت رویدادهای ورزش الکترونیک از جمله فعالیت‌های کلیدی می‌باشند. این برنامه‌ها ارزش‌های پیشنهادی را به اجرا در می‌آورند و باعث می‌شوند که سازمان ارزش پیشنهادی خود را به‌دست مشتری رسانده و از سود آن بهره‌مند شود.

متغیرهای بخش‌های مشتریان، جریان درآمدی، منابع کلیدی تأثیرگذاری کمی بر سیستم دارند و خود تابع تغییرات در سایر متغیرها هستند و به نوعی از دیگر پیشران‌های کلیدی تأثیر می‌پذیرند. این نتایج با نتایج [ناصری \(۱۳۹۰\)](#)، [رعدی \(۱۳۹۲\)](#)، [محمدکاظمی و همکاران \(۲۰۱۳\)](#)، [درینی \(۱۳۹۵\)](#)، [چسبروق \(۲۰۱۰\)](#)، [آفو \(۲۰۱۴\)](#) و [نورحایات \(۲۰۲۰\)](#) هم‌خوانی داشت. آن‌ها نیز بر مشتریان هدف را به‌عنوان عاملی که باید در کسب‌وکار بدان توجه شود، اشاره کرده‌اند. جذب مشتریان هدف، نحوه کسب درآمد و سود و منابعی که سازمان از آن برای رسیدن به هدف استفاده می‌کند، همگی از جمله عواملی هستند که از سایر عوامل کسب‌وکار تأثیر می‌پذیرند و به شدت قابلیت تغییر دارند. این عوامل به‌دلیل این‌که نتیجه کلیه

تعمیم به کسب‌وکارهای دیگر را ندارد. پژوهش حاضر در دوران کرونا انجام شد و این جمع‌آوری داده‌ها و مصاحبه‌ها را برای پژوهشگر سخت‌تر کرده بود. در ارتباط با پیشنهادات پژوهشی به دیگر پژوهشگران توصیه می‌شود نحوه استفاده مصرف کنندگان و سازمان‌های موجود از ورزش الکترونیک را مورد بررسی قرار دهند. همچنین ماهیت ورزشی بودن ورزش‌های الکترونیک را به‌عنوان صنعتی پر رونق در آینده مدیریت ورزشی ایران مورد بررسی قرار دهند و در نهایت تأثیر رونق صنعت ورزش الکترونیک بر ورزش سنتی را مورد مطالعه و بررسی قرار دهند. در پژوهشی دیگر می‌توان کسب‌وکار ورزش‌های الکترونیک کشورهای همسایه و نزدیک را با کشور ایران مقایسه کرد.

تشکر و قدردانی

از تمام کسانی که ما را در انجام این پژوهش یاری کردند تشکر و قدردانی می‌نماییم.

می‌تواند مبنا و نقشه راهی برای ایجاد ساختار یکپارچه و چارچوب ارتباطی جامع در تمام ابعاد بوم کسب‌وکار ورزش‌های الکترونیک ایران و نقطه آغازی برای مطالعات بعدی بوده و راهنمایی برای مدیران باشگاه‌ها و مسئولان ورزش کشور برای اتخاذ رویه‌ها و تصمیم‌های مناسب در جهت بهبود و آینده نگاری کسب‌وکار ورزش‌های الکترونیک کشور باشد.

این پژوهش به مدیران و مسئولینی که تمایل دارند در حوزه کسب‌وکارهای ورزش‌های الکترونیک فعال باشند یا در این حوزه فعال هستند، کمک می‌کند تا بتوانند با شناسایی عوامل مهم تأثیرگذار و تأثیرپذیر در قالب بوم کسب‌وکار استرووالدر کسب‌وکار خود را طراحی کنند و با کمک عوامل شناسایی شده و سناریونویسی که انجام شد اقدامات استراتژیک خود را انجام دهند و در واقع نقشه راه فعالان این حوزه به‌شمار می‌رود. در این مطالعه ما فقط از بوم کسب‌وکار استرووالدر برای سناریونویسی کسب‌وکار ورزش‌های الکترونیک استفاده کردیم. لذا این از محدودیت‌های تحقیق حاضر به‌شمار می‌رود. همچنین به‌خاطر منحصر به فرد بودن نوع کسب‌وکار قابلیت

References

- Abanazir, C. (2019). E-sport and the EU: the view from the English Bridge Union. *The International Sports Law Journal*, 18(3), 102-113. DOI:10.1007/s40318-018-0139-6
- Afuah, A., & Tucci, C. (2014). *Internet Business Models and Strategies*, McGraw-Hill, New York.
- Akbari Asle Hasuni, Kh. (2020). Explaining the business model and future of the Iranian Football Professional League, Thesis for obtaining a degree P.H.D. Faculty of Sports Sciences, University of Tabriz.
- Babakhani, I., & Babakhani, S. (2012). Review of business models. The first national business management conference. (In Persian)
- Bányai, F., Griffiths, M. D., Király, O., & Demetrovics, Z. (2019). The psychology of esports: A systematic literature review. *Journal of gambling studies*, 35(2), 351-365.
- Benar, N., Saeadi, F., Khosravi, A., & Pashang, M. (2019). Designing an e-Sports Development Model Using Data Foundation Theory: With the Approach of Creating Business and Employment in Gilan Province. 3rd National Congress of Sports Science and Health Achievements, Gilan, University of Gilan, https://www.civilica.com/Paper-ASSH03-ASSH03_194.htm
- Brunnera, M., & Wolfartsbergera, J. (2019). Virtual Reality enriched Business Model Canvas Building Blocks for enhancing Customer Retention. *International Conference on Industry 4.0 and Smart Manufacturing*, 42, 154-157. DOI: [10.1016/j.promfg.2020.02.062](https://doi.org/10.1016/j.promfg.2020.02.062)
- Carrillo, V., Agustín, J., Terrón, A., & Miguel, J. (2019). The eSports ecosystem: Stakeholders and trends in a new show business. *Catalan Journal of Communication & Cultural Studies*, 1 (11), 3-22. DOI: https://doi.org/10.1386/cjcs.11.1.3_1
- Chesbrough, H. (2010). Business Model Innovation: Opportunities and Barriers. *Long Range Planning*, 43(3), 354-363.
- Derini, W.M., Namdarjoviimi, E., Jamshidian, H., & Zahraei, M. (2016). Investigation of effective factors on the efficiency of sports goods distribution communication network, case study: human resources participating in the distribution and distribution of sports goods in Ilam city. *Communication Management in Sports Media*, 11, 42 - 52. 20. 1001.1.23455578.1395.3.3.4.2. (In Persian)
- DiFrancisco-Donoghue, J., Balentine, J., Schmidt, G., & Zwibel, H. (2019). Managing the health of the eSport athlete: an integrated health

- management model. *BMJ open sport & exercise medicine*, 5(1), e000467.
- Fallah Kazemi, M., Qalipour, N., & Eidi, H. (2016). Analysis of factors affecting the presence of empty seats in football stadiums using the TOPSIS method. *Sports Management Studies*, 9(43), 237-256. (In Persian)
 - Gholami, N. (2016). Designing a sports business model with an entrepreneurial approach. Doctoral dissertation. Kharazmi University. (In Persian)
 - Grant, D., & Banomyong, R. (2010). Design of closed-loop supply chain and product recovery management for fast-moving consumer goods. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 22(2), 232 - 246. <https://doi.org/10.1108/13555851011026971>
 - Hamari, J., & Sjöblom, M. (2017). What Is eSports and Why Do People Watch It? *Internet research*, 27(2), 211-232. DOI: 10.1108/IntR-04-2016-0085, Forthcoming
 - Jenny, S. E., Keiper, M. C., Taylor, B. J., Williams, D. P., Gawrysiak, J., Manning, R. D., & Tutka, P. M. (2018). eSports Venues: A New Sport Business Opportunity. *Journal of Applied Sport Management*, 10(1), 34- 49.
 - Jia, M. (2019). Mapping the contemporary e-sports ecosystem. In: Abertay University.
 - Ke, X., & Wagner, C. (2020). Global pandemic compels sport to move to esports: understanding from brand extension perspective. *Managing Sport and Leisure*, 1-6. <https://doi.org/10.1080/23750472.2020.1792801>
 - Lou, Y., Mou, Y., Wang, Zh., Su, Z., & Qin, Y. (2020). Scenario-based planning for a dynamic tourism system with carbon footprint analysis: A case study of Xin Gwen Global Geopark, China. *JCP*, 254: 292-307. DOI: [10.1016/j.jclepro.2020.119999](https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.119999)
 - Lux, M., Halvorsen, P., Dang-Nguyen, D.T., Stensland, H., Kesavulu, M., Potthast, M., & Riegler, M. (2019). Summarizing E-sports matches and tournaments: The example of counter-strike: Global offensive. In *Proceedings of the 11th ACM Workshop on Immersive Mixed and Virtual Environment Systems*, Amherst, MA, USA, 13–18. DOI: [10.1145/3304113.3326116](https://doi.org/10.1145/3304113.3326116)
 - Manteghi, M., & Sabeti Saeedi, F. (2013). Business models; Basics, evaluation, innovation. *Technology Growth, a specialized quarterly of parks and growth centers*, 35, 39-51.
 - Mohammad Kazemi, R., Ghorbani, M.H., & Rajabikia, M. (2015). The effect of entrepreneurial communication skills of sports business managers on increasing the satisfaction of student customers (case study: sports clubs in Karaj city). *Research in Educational Sports*, 10, 115- 132. (In Persian)
 - Naseri, K. (2018). Choosing the right business model in Elixir pharmaceutical company. Master's thesis, public administration, information systems, Allameh Tabatabai University. (In Persian)
 - Nevena, V., Žarko, M., & Aleksandar, D. (2017). Video Games in South Korea. Tehran, University of poly technique
 - Newman, J. I., Xue, H., Watanabe, N.M., Yan, G., & McLeod, C. M. (2020). Gaming Gone Viral: An Analysis of the Emerging E-sports Narrative Economy. *Communication & Sport*, 10 (2), 241-270. <https://doi.org/10.1177/2167479520961036>
 - Nobakht, F., Ehsani, M., Kuze-Chian, Hashem. & Amiri, M. (2013). Effective factors on the success of small and medium-sized sports businesses in Iran. *National Conference on New Approaches in Business Management*. (In Persian)
 - Nurhayat, K. (2020). Designing Business Canvas Model and Analysis Business in Warung Dimsum. *Dinasti International Journal of Management Science*, 1(6), 903-912.
 - Osterwalder A. (2004). The business model ontology a proposition in a design science approaches. PhD thesis. L'Ecole des Hautes Etudes Commercialese de l'Université de Lausanne.
 - Pedram, A.R., & Zali, S. (2017). A new model for scenario writing in strategic case study issues: future scenarios of the Syrian crisis. *Political Studies of the Islamic World*, 7(2):1-26. (In Persian)
 - Radi, K. (2012). Business model design of virtual business networks. Master's thesis, University of Tehran, Faculty of Entrepreneurship. (In Persian)
 - Radman Peša, A., Čičin-Šain, D. & Blažević, T. (2017). New business model in the growing e-sports industry. *Poslovna izvrsnost*, 11(2), 121-131.
 - Rahnama, M. R., Shakarami, K., & Abbasi, H. (2017). Identification and analysis of drivers affecting the regional development of Alborz province with a scenario-based planning approach. *Amaesh Sarzamin*, 10(1), 139-166. 10.22059/JTCP.2018.254262.669854 (In Persian)
 - Rashidi, M., & Ghaitrani, F. (2019). Business models and dynamic capabilities. *Scientific Journal of New Management and Accounting Research Approaches*, 4(13), 39-59. <https://majournal.ir/index.php/ma/article/view/402>
 - Rizani, M.N., & Iida, H. (2018). Analysis of Counter-Strike: Global Offensive. In *Proceedings of the 2018 International Conference on Electrical*

Engineering and Computer Science (ICECOS), Pangkal Pinang, Indonesia, 2-4 October 2018, 373-378.

- Roodpashti Guide, F., & Eftekhari Aliabadi, A. (2009). Developing a strategy with a value creation approach in financial institutions. *Financial Engineering and Securities Management*, 1(4), 129-148. [20.1001.1.22519165.1389.1.4.9.4](https://doi.org/10.1001.1.22519165.1389.1.4.9.4) (In Persian)
- Shaalia, R. (2014). Investigation of relationship marketing and value creation for customers. the second international conference on modern researches in management, economics and accounting, (In Persian)
- Shamloo, A., Zarei, B., & Salam-zadeh, A. (2008). Designing a business development model for ITC companies: a case study of Iran's telecommunications company. *Modern Economy and Trade Quarterly*, numbers 15 and 16, 25-51. (In Persian)
- Shams, E., Moradi, M., & Ghayour Baghbani, S.M. (2018). Future scenarios of Iran's start-up businesses in the horizon of 1404. *Future Studies of Iran*, 4(2), 55-79. (In Persian)

- Sharafkhani, J., & Dostan Asl, F. (2012). Cost management and value creation in the economic epic", the first international conference on political epic (with an approach to Middle East developments) and economic epic (with an approach to management and accounting), Rodhen. (In Persian)
- Strengers, Y., Pink, S., & Nicholls, L. (2019). Smart energy futures and social practice imaginaries: Forecasting scenarios for pet care in Australian homes. *ER & SS*, 48, 108-115. DOI:10.1016/j.erss.2018.09.015
- Vera Carrillo, J.A., & Aguado Terrón, J.M. (2019). The eSports ecosystem: Stakeholders and trends in a new show business. *Catalan Journal of Communication & Cultural Studies*, 1(20), 3-22. DOI:[10.1386/CJCS.11.1.3_1](https://doi.org/10.1386/CJCS.11.1.3_1)
- Witt, Y., Dumeier, M., & Geldermann, J. (2020). Combining scenario planning, energy system analysis and multi-criteria analysis to develop and evaluate energy scenarios. *JCP*, 242, 155-170. DOI:[10.1016/j.jclepro.2019.118414](https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.118414)

Abstract Extended

Scenario writing of electronic sports business in Iran

Roghayeh Sarlab^{1*}, Khayam Akbari Asle Hasuni²

1. Assistant Professor of Sports Management, Faculty of Sports Sciences, Urmia University, Urmia, Iran*.
Email: sarlab@urmia.ac.ir

2. PhD in Sports Management, Faculty of Physical Education and Sports Sciences, University of Tabriz, Tabriz, Iran.
Email: khayyam_akbari@yahoo.com

Background and purpose

Electronic sports have created major economic and social changes in the sports industry ([Jenny et al.](#), 2018: 45). At the beginning of the 90s, the history of electronic sports began. During this decade it became more popular and the number of players increased significantly ([Hammer and Schoblem](#), 2017: 213). The competitive performance of video games, known as e-sports, has changed the traditional scenario of entertainment related to games and has created a new type of "show business" with several special features ([Vera et al.](#); 2019: 3). The e-sports in Iran as a business has the necessary potential for development and revenue generation. Therefore, for management and planning in this area, the use of new methods of futurology, especially scenarios are crucial.

Methodology

The current research is applied and analytical and exploratory in nature. The statistical population included experts, activists and researchers in the field of electronic sports, business and sports management professors who had the necessary knowledge and experience in this field. The sampling method was purposeful and continued until theoretical saturation was reached, so that 13 experts and experts were selected as samples in the qualitative section. The data and information of the research is a combination of qualitative and quantitative data that was conducted by survey method (questionnaire) and organized interviews with experts within the framework of the Delphi model. An open questionnaire using a targeted sampling method to extract and identify factors affecting the e-sports business landscape based on the [Ostrowalder](#) (2004) landscape model (which has 9 dimensions of market segmentation, communication with customers, distribution channel, key partners, key resources, key activities, value proposition, cost structure and revenue streams) are distributed among professionals. In the first stage of the research, effective factors are identified based on exploratory interviews with experts, and these interviews, along with library studies, made it possible to design a questionnaire for the analysis of conflicting effects, which can be used by experts for weighting and filling uncertainties. The result of these steps is the determination of the most effective and influential variables on the future of the electronic sports industry, which was done by Micmac software. The present study combines documentary-survey methods in terms of applied purpose and method. The statistical population includes 13 experts and activists in computer games, business and sports management professors. The method of sampling

was snow throat and the research instrument was interviews with experts and a questionnaire.

Results

The results showed that out of these 13 experts who were selected as a statistical sample, 8 were men and 5 were women, 3 were electronic game experts, 3 were computer game players, 4 were sports management professors, and 3 were from the current were the field. The results of Mic-Mac software analysis showed that the variables of the customer relationship, cost structure, and channels have a high impact and effectiveness. The variables of key partners and the proposed values create high impact and low impact on the relationships between drivers and other indicators. The variables of key activities had less impact and effectiveness on average, and the variables of customer segments, revenue stream, and key resources had less impact on the system.

Discussion

The variables of the research were divided into 9 factors and 74 related drivers, as it was determined in the structural analysis of Micmac, the dispersions showed that the variables of customer relationship, cost structure, distribution channels have high influence and influence. These factors, which were identified due to their high instability and high degree of influence compared to other factors, need to be carefully investigated. This research helps managers and officials who want to be active in the field of electronic sports businesses, so that they can design their business by identifying the important and influential factors in the form of [Strowalder's](#) (2004) business landscape and with the help of the identified factors, and scenario writing that was done to carry out their strategic actions. This research is a roadmap for activists in this field. In this study, we only used Osterwalder business canvas for eSports business scenario writing. Therefore, this is one of the limitations of the present research. Also, due to the uniqueness of the type of business, it cannot be generalized to other businesses. In relation to research proposals, other researchers are advised to examine the way consumers and existing organizations use electronic sports. Also, examine the nature of electronic sports as a thriving industry in the future of Iran's sports management, and finally study and investigate the effect of the booming electronic sports industry on traditional sports. In another research, it is possible to compare the electronic sports business of neighboring and nearby countries with Iran. The state of the e-sports business environment in Iran is somewhat unstable and the current conditions governing the business environment will change drastically in the near future.

Keywords: Key values, Electronic sports, Business environment, Customers, Scenario writing.

References

- 1- Vera Carrillo, J.A., & Aguado Terrón, J.M. (2019). The eSports ecosystem: Stakeholders and trends in a new show business. *Catalan Journal of Communication & Cultural Studies*, 1, 3-22(20). DOI:10.1386/CJCS.11.1.3_1
- 2- Hamari, J., & Sjöblom, M. (2017). What is eSports and Why Do People Watch It? *Internet research*, 27(2). 211-232. DOI: 10.1108/IntR-04-2016-0085
- 3- Jenny, S. E., Keiper, M. C., Taylor, B. J., Williams, D. P., Gawrysiak, J., Manning, R. D., & Tutka, P. M. (2018). ESports Venues: A New Sport Business Opportunity. *Journal of Applied Sport Management*, 10(1). 34- 49.