

## مدل شناسایی محدودیت‌ها و موانع پیش روی قابلیت‌های بازاریابی باشگاه‌های فوتبال لیگ برتر

کریم زهره‌وندیان<sup>۱</sup>، هاشم کوزه‌چیان<sup>۲</sup>، محمد احسانی<sup>۳</sup>، مجتبی امیری<sup>۴</sup>

۱. استادیار مدیریت ورزشی، دانشگاه اراک\*

۲ و ۳. استاد مدیریت ورزشی، دانشگاه تربیت مدرس

۴. دانشیار مدیریت، دانشگاه تهران

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۵/۰۹/۱۳

تاریخ دریافت: ۱۳۹۵/۰۲/۱۶

### چکیده

هدف پژوهش حاضر، تدوین مدل شناسایی موانع و محدودیت‌هایی پیش روی قابلیت‌های بازاریابی باشگاه‌های فوتبال لیگ برتر بود. پژوهش از نوع اکتشافی و دارای ماهیت کیفی بود که از روش نظریه داده‌بنیاد استفاده شد. جامعه پژوهش شامل همه مدیران باشگاه‌های فوتبال و اساتید بازاریابی دانشگاه‌ها بود که نمونه پژوهش با استفاده از روش نمونه‌گیری نظری و به شیوه گلوله‌برفی انتخاب شد. برای جمع‌آوری داده‌ها، از مصاحبه عمیق به صورت سؤال‌های باز استفاده گردید. سپس، داده‌های حاصل از ۱۶ مصاحبه به روش نظریه‌سازی داده‌بنیاد، کدگذاری و تجزیه و تحلیل شدند. نتیجه گروه‌بندی کدها نشان‌دهنده ۲۵ مانع بازاریابی در سه سطح زمینه‌ای، ساختاری و رفتاری بود. در سطح زمینه‌ای، موانع محیطی خرد و کلان نظیر موانع فرهنگی، اقتصادی، سیاسی، اجتماعی، رسانه‌ها و دولت، در سطح ساختاری، موانع مربوط به امکانات فیزیکی و موانع سازمانی نظیر استادیوم و ساختار سازمانی، قوانین و مقررات سازمانی و در سطح رفتاری، موانع فردی و موانع مدیریتی نظیر فقدان برنامه‌ریزی، نبود تفکر راهبردی و کارکنان، مربیان و بازیکنان قرار دارند. در نهایت، مدل پژوهش بر اساس مدل سه‌شاخگی تدوین شد. مدل ارائه شده می‌تواند به عنوان ابزار تحلیلی موانع بازاریابی فوتبال ایران مبنای عمل قرار گیرد تا بتوان به صورت منطقی و اصولی به حل مشکلات موجود در این حوزه از ورزش پرداخت و برای رفع این موانع به صورت مدون اقدام کرد.

**واژگان کلیدی:** موانع، قابلیت‌های بازاریابی، باشگاه‌های فوتبال، لیگ برتر

## مقدمه

امروزه، در جهان باشگاه‌های ورزشی واحدهایی هستند که برای اهداف اقتصادی تشکیل و اداره می‌شوند. باشگاه‌ها برای کسب منافع اقتصادی، ورزش یا ورزش‌های خاصی را انتخاب می‌کنند و در آن‌ها فعال می‌شوند. همچنین، باشگاه‌ها برای تأسیس ورزشگاه‌ها سرمایه‌گذاری کرده و سعی می‌کنند در حوزه‌های ورزشی انتخابی خود به رده‌های بالایی برسند تا بتوانند درآمد بیشتری کسب کنند (زارع، احمدی، مرادی و حسینی، ۲۰۱۵). در همین زمینه، صنعت فوتبال با بیش از ۲۴۰ میلیون بازیکن، یک میلیون و ۴۰۰ هزار تیم و ۳۰۰ هزار باشگاه در سراسر جهان، محبوب‌ترین ورزش دنیا است تاجایی که بسیاری از کشورهای پنج قاره آن را در ردیف ورزش ملی خود محسوب می‌کنند. سرشار بودن ورزشگاه‌ها از جمعیت و برخورداری رقابت‌ها از بینندگان چند صد میلیونی، فوتبال را به‌عنوان مردمی‌ترین ورزش جهان معرفی کرده است. گرایش به این ورزش روزبه‌روز و با گذشت زمان بیشتر می‌شود (الهی، ۲۰۰۹). در ایران نیز فوتبال پرطرفدارترین ورزش است؛ به طوری که طبق آمارهای غیررسمی، تعداد هواداران تیم‌های پرسپولیس، استقلال و تراکتورسازی، به بیش از ۳۰ میلیون نفر می‌رسد. این آمارها نشان‌دهنده وجود یک بازار بالقوه در فوتبال دنیا و به‌ویژه در ایران است.

امروزه، فوتبال به یک بازار تبدیل شده است و میلیاردها دلار سرمایه‌گذاری روی آن انجام شده است. هزینه‌های افراطی نقل و انتقالات، امضای قراردادهای بازیکنان، رقابت بین حامیان برای جذب ستاره‌ها جهت ترویج محصولات خود، مذاکرات حق پخش رسانه‌ای و تلاش مدیران برای جذب سرمایه‌گذاران، تنها جزئی از دنیای فوتبال است (دیمیتریوپولوس<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰). با توجه به هزینه بالای باشگاه‌های ورزشی و رقابت فشرده آن‌ها برای جذب سرمایه‌های ورزشی از قبیل بازیکنان، مربیان و امکانات ورزشی جهت کسب رتبه‌های بالاتر در مسابقات، باشگاه‌ها به دنبال کسب درآمدهای بیشتر از امکانات موجود هستند (جیمز و روس<sup>۲</sup>، ۲۰۰۴).

در عصر حاضر، باشگاه‌های فوتبال دنیا از راه‌ها و شیوه‌های مختلفی برای درآمدزایی هرچه بیشتر استفاده می‌کنند (دسبوردس<sup>۳</sup>، ۲۰۰۷). باشگاه‌های فوتبال دنیا علاوه بر جذب حامی مالی<sup>۴</sup> و حق پخش رسانه‌ای، از طریق فعالیت‌های تجاری نظیر فروش البسه، بازدیدها از موزه باشگاه، صدور مجوزها، استفاده از نشان، تورهای تفریحی و غیره نیز درآمد کسب می‌کنند. این درحالی است که میزان و تنوع درآمد باشگاه‌های فوتبال ایران بسیار محدود است (سیف‌پناهی، ۲۰۱۴). چگونه است که فوتبال حرفه‌ای دنیا در کشورهای اروپایی و حتی آسیایی سالانه مبالغ کلانی را از محل حق پخش

1. Dimitropoulos
2. James & Ross
3. Desbordes
4. Sponser

تلویزیونی، تبلیغات، حامیان مالی، بلیت‌فروشی و سایر منابع نصیب خود می‌سازد، اما فوتبال حرفه‌ای ایران نه تنها از کسب درآمد حق پخش تلویزیونی مسابقات محروم است، بلکه از سایر منابع درآمدی نیز بهره کافی را نبرده است؟ همان‌طور که بیان شد، درآمد باشگاه‌های فوتبال ایران در مقایسه با باشگاه‌های فوتبال مطرح دنیا بسیار کمتر است. چرا باشگاه‌های فوتبال ایران در کسب درآمد ضعیف هستند؟ موانع رشد درآمدزایی در فوتبال ایران کدام‌اند؟

همه فعالیت‌های سازمان‌ها و شرکت‌ها برای افزایش درآمد، در حیطه فعالیت‌ها و برنامه‌های بازاریابی قرار دارند و در واقع، فعالیت‌های بازاریابی شیوه درآمدزایی باشگاه‌های فوتبال هستند که این باشگاه‌ها برای کسب درآمدشان انجام می‌دهند؛ بنابراین، شناخت موانع و محدودیت‌های پیش روی بازاریابی باشگاه‌ها جهت توسعه قابلیت‌های بازاریابی، تدوین برنامه‌های بازاریابی مدون برای جذب منابع مالی بیشتر و عملکرد تجاری بهتر می‌تواند راهگشا باشد. به عبارت دیگر، باشگاه‌های فوتبال برای بقا در شرایط اقتصادی امروز و فضای رقابتی باید بتوانند بخش‌های بازاریابی خود را با به‌کارگیری مدیریت صحیح در جنبه‌های مختلف راهبردهای کسب درآمد فعال‌تر کنند تا با تمرکز بر مشتری، بازار هدف و قابلیت‌های بازاریابی خود بتوانند منابع مالی خود را در این شرایط اقتصادی افزایش دهند و عملکرد تجاری بهتری داشته باشند. برای این امر، ابتدا نیازمند شناخت موانع و محدودیت‌های پیش روی فعالیت‌ها و قابلیت‌های بازاریابی خود هستند. به عقیده گران<sup>۱</sup> (۱۹۹۱)، قابلیت‌ها نتیجه گروه‌هایی از منابع هستند که با یکدیگر عمل می‌کنند. آن‌ها منابع متفاوت را با هم پیوند می‌دهند و سازمان را برای ایجاد عملکرد مالی برتر توانا می‌سازند. براساس دیدگاه مبتنی بر منابع، قابلیت‌ها به‌عنوان نوعی کارایی نگریسته می‌شوند که سازمان‌ها بدان وسیله مجموعه‌ای از منابع معین را برای دستیابی به اهداف خاص به‌کار می‌برند (حمیدی‌زاده و خیرخواه، ۲۰۱۳). الهی (۲۰۰۹) نشان داد که موانع توسعه اقتصادی صنعت فوتبال ایران شامل سرمایه‌گذاری و حمایت مالی، نهادهای مربوط، حمایت‌های دولتی، هواداران، پخش رسانه‌ای، نیروی انسانی، امکانات و فضاهای ورزشی، حقوقی و قانونی، علمی و پژوهشی است. سیمکین<sup>۲</sup> (۲۰۰۲) نشان داد که موانع بازاریابی بخش‌های خدماتی و تولیدی شامل درک‌نکردن مشتریان، جاه‌طلبی مدیران، کمبود نیروی انسانی متخصص، فقدان مهارت‌های کسب‌وکار در مدیران، ارتباطات ناکافی، مشارکت ضعیف واحدها، ضعف در برنامه‌ریزی و اطلاعات ناکافی است. در حوزه ورزش، الهی، سجادی، خبیری و ابریشمی (۲۰۱۰) در پژوهشی بیان کردند که مهم‌ترین موانع موجود در توسعه درآمدزایی حاصل از حمایت مالی، صرفاً در ساختار مدیریت صنعت فوتبال قرار ندارند و موانع محیطی نیز در فقدان

1. Grant  
2. Simkin

توسعه درآمدزایی حاصل از حمایت مالی نقش مهمی دارند. مهم‌ترین موانع شناسایی شده، ریشه در ساختار اقتصادی کشور، برخی مشکلات حقوقی و قانونی، مالکیت دولتی باشگاه‌ها، ساختار و نیروی انسانی صنعت فوتبال، مدیریت بازاریابی، برنامه‌ریزی مسابقات فوتبال، امکانات و تسهیلات صنعت فوتبال دارند. به‌همین ترتیب، مرادی چالستری، مرادی، نوروزیان قهفرخی و جعفری (۲۰۱۴) موانع اقتصادی اثرگذار بر جذب سرمایه‌گذاری خارجی در فوتبال را به سه دسته کلی تقسیم کردند: دسته اول موانعی هستند که ریشه در ساختار اقتصادی کشور دارند؛ دسته دوم موانعی هستند که ریشه در ساختار صنعت ورزش کشور دارند و دسته سوم موانعی هستند که ریشه در ساختار نهادهای فوتبال دارند. پیتس و استوتلار<sup>۱</sup> (۲۰۱۳) که از پژوهشگران بازاریابی ورزشی هستند، در پژوهشی قابلیت مدیریت را به‌عنوان یکی از عوامل بااهمیت در رشد قابلیت بازاریابی در سازمان‌های ورزشی مطرح کردند. آن‌ها درخصوص مدیریت بازاریابی ورزشی تصدیق می‌کنند که تجارت ورزشی باید یک سیستم برای مدیریت فرایند بازاریابی ورزشی داشته باشد که این سیستم شامل پیاده‌سازی، مدیریت و ارزیابی همه اجزای بازاریابی ورزشی است. اوکاس و انگو<sup>۲</sup> (۲۰۰۷) استدلال می‌کنند که به‌نظر می‌رسد ویژگی‌های محیطی نقش مهمی در تعیین درجه توسعه قابلیت بازاریابی دارند. آن‌ها معتقدند که از لحاظ بازاریابی، شرکت‌هایی که محیط رقابتی‌شان پایدار و قابل پیش‌بینی است، ممکن است نیازی به توسعه قابلیت‌های بازاریابی نداشته باشند؛ درحالی‌که شرکت‌هایی که شدت ناپایداری محیط رقابتی‌شان زیاد است، خود را به سمت فعالیت‌های بیشتری در عرصه بازاریابی سوق می‌دهند. رسولی (۲۰۱۵) بیان کرد که محیط می‌تواند هم نقش تسهیل‌کنندگی و هم نقش بازدارندگی در بازاریابی و مدیریت برندسازی داشته باشد. محیط متشکل از چهار بعد محیط فوتبال، محیط ورزش، محیط ملی و محیط بین‌المللی است که هر کدام از این محیط‌ها عواملی مانند رسانه، فناوری، اقتصاد، رقبا، مشتریان، فرهنگ، سیاست و قوانین و عوامل جانبی را در برمی‌گیرند. طریقی، حمیدی و رجبی (۲۰۱۴) در پژوهشی با عنوان «طراحی الگوی بازاریابی فدراسیون ملی ورزش‌های دانشگاهی» به این نتیجه دست یافتند که همه متغیرهای مستقل پژوهش شامل سازمان بازاریابی، سیستم اطلاعات بازاریابی، راهبرد بازاریابی، کارکنان بازاریابی، قابلیت نشان‌سازی و قابلیت مدیریت، ارتباط معناداری با قابلیت بازاریابی فدراسیون ملی ورزش‌های دانشگاهی دارند و عواملی هستند که در توسعه بازاریابی ورزشی فدراسیون ملی ورزش‌های دانشگاهی نقش بسزایی دارند در نهایت، آن‌ها مدلی برای بازاریابی این فدراسیون ارائه دادند. ساعت‌چیان و الهی (۲۰۱۵) موانع بازاریابی جذب و توسعه هواداران فوتبال را این موارد ذکر کردند: روابط عمومی (تبلیغات ناکافی در رسانه‌ها، کمبود

- 
1. Pits & Stotlar
  2. O'Cass & Ngo

برگزاری کنفرانس‌ها و برنامه‌های مطبوعاتی، کمبود برگزاری جشن‌ها و مراسم حضور و نیز نبود قوانین حمایتی در این زمینه)، مؤلفه مکان (نداشتن استادיום اختصاصی، امکانات رفاهی نامناسب، گنجایش کم ورزشگاه‌ها و محیط اجتماعی نامناسب)، مؤلفه قیمت‌گذاری (قیمت‌گذاری یکسان، نبود تخفیف، قابلیت پیش‌بینی مسابقات و نرخ ثابت برای تمام بازی‌ها)، مؤلفه روش توزیع (مشکل دسترسی به بلیت، تقویم ورزشی نامناسب، نبود برنامه‌ریزی زمانی مناسب)، مؤلفه قدرت‌های بازار (دولتی‌بودن باشگاه‌ها، واگذارنشدن سهام باشگاه‌ها به هواداران، نبود فروش اینترنتی بلیت‌ها) و مؤلفه محصول و کیفیت و فرایند (ضعیف‌بودن تیم‌ها، کیفیت فنی پایین، حضورنداشتن بانوان، حضور اندک بازیکنان و مربیان برجسته). محمدکاظمی، تندنویس و خبیری (۲۰۰۹) بیان کردند که در عامل محصول، واگذاری سهام باشگاه‌های لیگ برتر، درمؤلفه مکان، امکان حضورنداشتن خانواده‌ها به اتفاق همدیگر، در عامل قیمت، نرخ‌گذاری یکسان بلیت برای هواداران و در عامل ترویج، نبود شبکه‌های ماهواره‌ای اختصاصی با نام باشگاه، از موانع توسعه بازاریابی صنعت فوتبال کشور هستند. در پژوهشی، عسکریان و آزادان (۲۰۱۳) هفت عامل موانع ساختاری-مدیریتی، موفق‌نشدن حامیان مالی در فرایند حامی مالی‌بودن، استفاده‌نکردن از اصول بازاریابی، سطح پایین حرفه‌ای فوتبال ایران، موانع حقوقی و رسانه‌ای، فقدان جنبه‌های تکنیکی در باشگاه‌ها و فقدان بسترهای جذب حامیان مالی بین‌المللی را به‌عنوان موانع جذب حامیان مالی در فوتبال حرفه‌ای ایران ذکر کردند. هودا<sup>۱</sup> (۲۰۰۱)، ایزدی (۲۰۰۵)، سوتال، ناگل و لی‌گرانده<sup>۲</sup> (۲۰۰۵)، اسماعیل‌زاده، تجاری و شیخ‌علیزاده (۲۰۰۹)، احسانی، صفاری، امیری و کوزه‌چیان (۲۰۰۹) و خسرومنش (۲۰۱۰)، در پژوهش‌های خود موانع مدیریتی، ساختاری، رسانه‌ای و حقوقی را از عوامل حضورنداشتن حامیان مالی در ورزش معرفی کردند. اکمکسی<sup>۳</sup> (۲۰۱۳) عواملی مانند وضعیت مالی، قوانین دولتی و الگوهای مدیریتی را از موانع و محدودیت‌های جذب حامیان مالی برای فدراسیون‌های ورزشی ترکیه به‌خصوص فدراسیون فوتبال دانستند. پیل‌ها، هامز و گرینویل<sup>۴</sup> (۲۰۱۶) عوامل فرهنگی گروه‌های مختلف یک کشور را بر رفتارهای مصرفی محصولات ورزشی تأثیرگذار می‌دانند و بیان می‌کنند که در کشور میزبان بازی‌های ورزشی، محیط فرهنگی به‌طور غیرمستقیم بر مصرف محصولات ورزشی توسط گروه‌های مختلف اثرگذار است و هم می‌تواند تسهیل‌کننده رفتارهای مصرفی باشد و هم می‌تواند مانعی برای رفتارهای

- 
1. Huda
  2. Soutall, Nagel & Le Grande
  3. Ekmekci
  4. Pil Ha, Hums & Greenwell

مصرفی محصولات ورزشی باشد. بیکر، مک‌دونالد و فانک<sup>۱</sup> (۲۰۱۶) نیز بیان کردند که ساختار و تشکیلات لیگ، استادیوم و نحوه بلیت‌فروشی می‌توانند تأثیرهای دوسویه مثبت و منفی بر بازاریابی داشته باشند. این عوامل می‌توانند یک مانع و یک عامل پیش‌برنده برای جذب مخاطبان و کسب منابع مالی بیشتر باشند. سیلوا، آلمیدا و داسیلوا<sup>۲</sup> (۲۰۱۵) به ارتباط بین نظام سیاسی برزیل و اقتصاد ورزش در این کشور اشاره کرده‌اند. به عقیده آن‌ها، حمایت‌های سیاسی از سرمایه‌گذاری برای برگزاری رویدادهای ملی عامل مهمی در راه‌اندازی اقتصاد ورزش و مشارکت بیشتر در ورزش هستند که باید توسط عوامل مدیریتی کنترل شوند؛ درغیراین‌صورت، مشارکت در ورزش و در پی آن، منابع مالی در ورزش کاهش خواهند یافت. حال، با توجه به اهمیت منابع مالی برای تیم‌های فوتبال جهت حضور در فضای رقابتی می‌توان بیان کرد که با شناسایی موانع و محدودیت‌های پیش روی قابلیت‌های بازاریابی باشگاه‌های فوتبال می‌توان برای این قابلیت‌ها برنامه‌ریزی کرد و بازاریابی در این باشگاه‌ها را به‌صورت علمی به‌اجرا درآورد و به مزیت رقابتی خوبی در فضای بازار دست پیدا کرد؛ در غیر این صورت و با استفاده از شیوه‌های سنتی بازاریابی در لیگ برتر فوتبال، روند جاری ادامه خواهد یافت و هر روز شاهد نزول تیم‌های لیگ برتری و در مجموع، فوتبال ملی کشور به‌دلیل کمبود منابع مالی خواهیم بود؛ بنابراین، سؤال اصلی در پژوهش حاضر این است که چه موانع و محدودیت‌هایی پیش روی قابلیت‌های بازاریابی باشگاه‌های فوتبال لیگ وجود دارند و مدل شناسایی این محدودیت‌ها و موانع چیست؟

برای دستیابی به هدف اصلی پژوهش استفاده از یک مدل نظری می‌تواند مبنای علمی مدل بدست آمده را تقویت کند. تمام مطالعات پژوهشی بر یک چهارچوب مفهومی استوار هستند که متغیرهای موردنظر و روابط میان آن‌ها را مشخص می‌کنند. هر نظریه دارای سطوح تجزیه و تحلیل است؛ به‌گونه‌ای که در قلمرو یا سطوح خاصی مطرح می‌شود. به‌طور کلی، نظریه‌ها شامل سه قلمرو یا سه سطح رفتاری، ساختاری و زمینه‌ای هستند. به‌عبارت‌دیگر، هر نظریه که پدید می‌آید، یا در رابطه با رفتار انسان در سازمان است که سطح خرد به‌شمار می‌رود یا در رابطه با ساختار سازمان است که سطح میانی این علم به‌شمار می‌آید یا در رابطه با زمینه‌ای است که سازمان را احاطه کرده است و با آن تعامل دارد. پدیده سازمان و مدیریت را می‌توان برحسب سه دسته عوامل رفتاری، ساختاری و زمینه‌ای، بررسی و تجزیه و تحلیل کرد. در این مطالعه به‌عنوان چهارچوب نظری از مدل سه‌شاخگی استفاده شده است. مدل موردنظر یک ابزار تحلیلی است که براساس آن می‌توان مطالعات و

- 
1. Baker, McDonald & Funk
  2. Silva, Almeida & da Silva

نظریه‌های سازمان و مدیریت را در سه حوزه بررسی کرد. در این مدل، ارتباط بین عوامل رفتاری، ساختاری و زمینه‌ای به‌گونه‌ای است که هیچ پدیده یا رویداد سازمانی نمی‌تواند خارج از تعامل این سه شاخه روی دهد (احسانی و همکاران، ۲۰۱۵).

عوامل ساختاری: این عوامل دربرگیرنده تمام عناصر، عوامل و شرایط فیزیکی و غیرانسانی سازمان هستند که با نظم، قاعده و ترتیب خاص و به‌هم‌پیوسته‌ای، چهارچوب، قالب، پوسته، بدنه و هیكل فیزیکی و مادی سازمان را می‌سازند؛ بنابراین، تمام منابع مادی، مالی، اطلاعاتی و فنی که با ترکیب خاصی در بدنه کلی سازمان جاری می‌شوند (عوامل غیرزنده)، جزء شاخه ساختاری قرار می‌گیرند. عوامل زمینه‌ای: این عوامل شرایط و عوامل محیطی برون‌سازمانی هستند که محیط سازمان را احاطه می‌کنند، با سازمان تعامل و تأثیر متقابل دارند و خارج از کنترل سازمان هستند. عوامل رفتاری: این عوامل شامل عوامل انسانی و روابط انسانی در سازمان هستند. عوامل رفتاری، ارتباط غیررسمی و الگوهای خاص به‌هم‌پیوسته و محتوای اصلی سازمان را تشکیل می‌دهند. درواقع، این عوامل محتوایی پویایی بخش و زنده سازمانی تلقی می‌شوند و هر گونه عوامل و متغیرهایی که به‌طور مستقیم مربوط به نیروی انسانی هستند، در این شاخه قرار می‌گیرند (عباسی اسفنجانی و فروزنده دهکردی، ۲۰۱۵). علت نام‌گذاری این مدل (سه‌شاخگی) این است که ارتباط بین عوامل ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای به‌نحوی است که هیچ پدیده‌ای نمی‌تواند خارج از تعامل این سه شاخه انجام گیرد. درواقع، رابطه بین این سه شاخه یک رابطه تنگاتنگ ناگسستنی است و درعمل از هم جدایی‌ناپذیر هستند؛ بدین‌مفهوم که نوع روابط موجود بین این سه شاخه از نوع لازم و ملزوم بوده و مانند سه شاخه روئیده از تنه واحد حیات پدیده مورد مطالعه هستند.

### روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش با ماهیت اکتشافی<sup>۱</sup> و با هدف بسط دانش و شناخت موجود درزمینه موانع و محدودیت‌های پیش روی قابلیت‌های بازاریابی در باشگاه‌های فوتبال انجام می‌شود؛ از این رو، در دسته پژوهش‌های بنیادی<sup>۲</sup> قرار می‌گیرد. روش‌های پژوهش اکتشافی، شامل جمع‌آوری پیشینه پژوهش، ارزیابی و بررسی موردبه‌مورد تجارب پژوهشگران، بررسی گروه‌های متمرکز و نیز طراحی و توسعه مطالعات عمیق هستند. پژوهش اکتشافی، بسیار منعطف است و معمولاً برای بسط و توسعه دانش به‌کار برده می‌شود و از آن برای آزمون فرضیه‌ها استفاده نمی‌کنند (اندرو، پدرسن و مک‌اووی<sup>۳</sup>، ۲۰۱۳).

1. Exploratory Research
2. Fundamental Research
3. Andrew, Pedersen & McEvoy

همچنین، این پژوهش براساس جست‌وجوی داده‌ها، دارای ماهیت کیفی<sup>۱</sup> است که از روش نظریه داده‌بنیاد استفاده می‌گردد. این روش یکی از روش‌های پژوهش کیفی است که می‌تواند در حوزه پژوهش‌های مدیریت ورزشی بسیار مفید باشد؛ اما تاکنون در ایران کمتر استفاده شده است. با استفاده از این روش پژوهشگر می‌تواند از میان حجم انبوهی از داده‌ها، به صورت نظام‌مند، وجوه مشترک را استخراج کند و براساس آن، به نظریه‌پردازی در حوزه پژوهشی خود بپردازد. این راهبرد از نوعی رویکرد استقرایی بهره می‌گیرد؛ یعنی در این راهبرد، روند شکل‌گیری نظریه حرکت از جزء به کل است. هدف عمده این روش، تبیین یک پدیده از طریق مشخص کردن عناصر کلیدی (مفاهیم<sup>۲</sup>، مقوله‌ها<sup>۳</sup> و قضیه‌ها<sup>۴</sup>) آن پدیده و سپس، طبقه‌بندی روابط این عناصر درون بستر و فرایند آن پدیده است. تولید و خلق مفاهیم، مقوله‌ها و قضیه‌ها نیز فرایندی چرخه‌ای-تکراری است. در این روش، سؤال‌های پژوهش به جای آنکه به صورت فرضیه‌های خاص مطرح شوند، باید باز و کلی باشند و نظریه حاصل باید تبیین‌کننده پدیده‌ای باشد که مورد بررسی است. در فرایند تحلیل نظریه مفهوم‌سازی بنیادی، سه فرایند همپوش وجود دارند که عبارت‌اند از: کدگذاری باز<sup>۵</sup>، کدگذاری محوری<sup>۶</sup> و کدگذاری انتخابی<sup>۷</sup>. در نظریه مفهوم‌سازی بنیادی، جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها به‌طور آگاهانه هم‌زمان انجام می‌شوند و گردآوری داده‌های اولیه با هدف شکل‌گیری روند جمع‌آوری مداوم داده‌ها انجام می‌شود تا برای پژوهشگر فرصت‌هایی را فراهم کند تا میزان کفایت مقوله‌های مناسب را افزایش دهد (دانایی‌فرد، الوانی و آذر، ۲۰۰۵). همه مدیران عامل و بازاریابان باشگاه‌های فوتبال (که به صورت رسمی یا غیررسمی در حیطه بازاریابی فعالیت می‌کنند)، اعضای کمیته بازاریابی فدراسیون فوتبال و اساتید هیئت‌علمی دانشگاه‌ها در مدیریت ورزشی، جامعه آماری پژوهش حاضر را تشکیل می‌دهند. جهت نمونه‌گیری برای انجام مصاحبه‌های عمیق، از روش نمونه‌گیری هدفمند<sup>۸</sup> و تکنیک نمونه‌گیری گلوله‌برفی<sup>۹</sup> استفاده می‌شود. در این تکنیک، یک گروه اولیه جهت مصاحبه انتخاب می‌شوند و سپس، گروه‌های بعدی جهت مصاحبه توسط همین گروه معرفی می‌شوند و نمونه‌گیری تا جایی تداوم می‌یابد که پژوهش به اشباع نظری و کفایت برسد. در انتخاب نمونه آماری

- 
1. Qualitative
  2. Concepts
  3. Categories
  4. Propositions
  5. Open Coding
  6. Axial Coding
  7. Selective Coding
  8. Purposive
  9. Snow Ball



برای مصاحبه‌های عمیق سعی شده است تا هم از افراد دارای تحصیلات دانشگاهی (اعضای هیئت علمی) و هم از افراد دارای تجربیات مدیریتی در سازمان‌های ورزشی استفاده شود. در این پژوهش، تلاش می‌شود که ابتدا داده‌های حاصل از اسناد برنامه‌ای چون سند راهبردی نظام توسعه ورزش کشور، مطالعات نظری و مصاحبه با صاحب‌نظران، تحلیل داده‌بنیاد شوند تا شاخص‌های به‌دست‌آمده از این طریق برای طراحی مدل مطلوب استفاده شوند. در این روش، به‌جای اینکه سؤال‌های پژوهش به‌صورت فرضیه‌های خاص مطرح شوند، باید باز و کلی باشند، براین اساس، جمع‌آوری داده‌ها از نمونه‌ها شروع شد که از تعداد ۱۳ نفر، ۱۶ مورد مصاحبه انجام شد که از نفر ۱۲ به بعد، به اشباع نظری رسیدیم؛ به طوری که داده جدیدی به‌دست نیامد و در اینجا مصاحبه‌های خود را قطع کردیم. تمامی مصاحبه‌ها ضبط شدند و پس از انجام هر مصاحبه، تجزیه و تحلیل داده‌های آن برای پایه‌گذاری مدل انجام شد. مراحل تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌های انجام‌شده عبارت‌اند از:

**گام اول - کدگذاری باز:** ابتدا محتوای همه مصاحبه‌ها پیاده‌سازی شد و سپس، کدگذاری باز آن‌ها انجام شد. بدین ترتیب که داده‌های جمع‌آوری شده در مصاحبه‌ها، به‌صورت مکتوب روی کاغذ نوشته شدند. سپس، با تجزیه و تحلیل خطبه‌خط و پاراگراف به پاراگراف نوشته‌های موجود، کدهای باز ایجاد گردیدند. این کدها اقتباسی از نوشته‌ها و در برخی موارد، عین خود نوشته‌ها بودند. در مجموع، از تجزیه و تحلیل ۱۶ مصاحبه، تعداد ۲۰۲ کد باز به‌دست آمدند.

**گام دوم - کدگذاری محوری:** کدگذاری محوری، مرحله دوم تجزیه و تحلیل در نظریه‌پردازی داده‌بنیاد است. هدف از این مرحله، برقراری رابطه بین طبقه‌های تولیدشده در مرحله کدگذاری باز است. در کدگذاری محوری، کدهای تولیدشده در گام قبلی، به روشی جدید و با هدف ایجاد ارتباط میان کدها بازنویسی شدند. کدگذاری محوری منجر به ایجاد گروه‌ها و مقوله‌ها می‌شود. تمامی کدهای مشابه در گروه خاص خود قرار گرفتند. بدین منظور، تمامی کدهای ایجادشده دوباره بازبینی شدند و با متون مقایسه گردیدند تا مطلبی فراموش نشود. در این فرایند ممکن بود چندین کد باز با عنوان یک کد محوری کدگذاری شوند. ۲۰۲ کد باز استخراجی به ۲۴ کد محوری تبدیل شدند.

**گام سوم - مرحله نظریه‌پردازی (کدگذاری انتخابی):** پس از اینکه تمامی داده‌ها به‌صورت یادشده کدگذاری باز و محوری شدند، نوبت به گروه‌بندی آن‌ها می‌رسد. در واقع، هدف نظریه‌پردازی بنیادی، تولید نظریه است؛ نه توصیف صرف پدیده. برای تبدیل تحلیل‌ها به نظریه، طبقه‌ها باید به‌طور منظم به یکدیگر مربوط شوند. کدگذاری انتخابی براساس نتایج دو مرحله قبلی کدگذاری، مرحله اصلی نظریه‌پردازی است. بدین ترتیب که طبقه محوری را به‌صورت نظام‌مند به دیگر طبقه‌ها ربط می‌دهد و آن روابط را در چهارچوب یک روایت ارائه می‌کند و طبقه‌هایی را که به بهبود و توسعه بیشتری نیاز دارند، اصلاح می‌کند. در گروه‌بندی کدها، کدهای محوری مستخرج از

مصاحبه‌ها گروه‌بندی شدند و سپس، گروه‌های ایجادشده با یکدیگر مقایسه شدند تا گروه‌های اصلی و ابعاد هر یک شناسایی و استخراج گردند؛ البته در این مرحله، مراجعه به ادبیات نظری پژوهش کمک زیادی به هرچه دقیق‌تر شدن گروه‌بندی‌ها کرد. در این پژوهش سعی شده است که براساس فهم پژوهشگران از متن پدیده مورد مطالعه؛ یعنی موانع و محدودیت‌های بازاریابی، چهارچوب مدل ترسیم شود.

## نتایج

بعد از کدگذاری مرحله به مرحله مفاهیم به دست آمده، تعداد ۲۰۲ کد اولیه به دست آمد که در ۲۴ گروه کد محوری شامل استادیوم، امکانات تسهیلاتی، امکانات فیزیکی، آکادمی‌های آموزشی، ساختار سازمانی، فناوری اطلاعات، فرهنگ سازمانی، منابع مالی، عوامل مدیریتی، تفکر راهبردی، برنامه‌ریزی، بازیکنان و مربیان، متخصصان بازاریابی، کارکنان، سرگروه هواداران<sup>۱</sup>، رسانه‌ها، مسائل مربوط به لیگ، دولت و حکومت، مسائل حقوقی، مسائل اجتماعی، مسائل اقتصادی، مسائل سیاسی و مسائل فرهنگی قرار گرفتند که در جدول شماره ۱، نمونه‌ای از کدگذاری آورده شده است.

جدول ۱- نمونه‌ای از کدگذاری باز، محوری و انتخابی در یکی از گروه‌ها

کدگذاری انتخابی	کدگذاری محوری	کدگذاری باز
موانع زیرساختی	موانع مربوط به استادیوم	تصویر و وجهه استادیوم‌ها
		کمبود استادیوم‌های مجهز و جذاب
		قابلیت ارائه خدمات در ورزشگاه‌ها
		امکانات استادیوم‌ها در جذب افراد مشهور و متمول
		خدمات رفاهی در ورزشگاه‌ها در ایجاد ارزش برای مشتری
	موانع تسهیلاتی	خدمات ارائه شده در جذب افراد
		نبود دسترسی راحت به استادیوم
		امکانات فیزیکی باشگاه‌ها در جذب حامیان
		نبود حمایت از ورزشکاران و مربیان در صورت آسیب دیدگی
		نبود حمایت از ورزشکاران و مربیان در صورت بازنشستگی
		نبود بیمه برای بازیکنان و مربیان
		تأمین آینده ورزشکاران در صورت آسیب

1. Leader

ادامه جدول ۱- نمونه‌ای از کدگذاری باز، محوری و انتخابی در یکی از گروه‌ها

کدگذاری انتخابی	کدگذاری محوری	کدگذاری باز
موانع زیرساختی	موانع مربوط به امکانات فیزیکی	نبود امکانات و تجهیزات در ساختمان باشگاه‌ها
		ساختمان‌های اجاره‌ای
		نقش تجهیزات مکانی باشگاه‌ها در جذب حامیان
		نبود مالکیت ساختمان‌های اداری
		نبود موزه در باشگاه
	موانع مربوط به آکادمی‌های آموزشی	نبود یک ساختمان شیک و مجهز
		کوچک بودن و محدودیت ساختمان باشگاه
		نبودن فروشگاه‌های اختصاصی
		زیرساخت‌های اساسی فوتبال
		توجه نداشتن به فوتبال پایه
		برآورده کردن استانداردها در باشگاه‌ها
		نبود آکادمی‌های بازیکن‌ساز
		استفاده از مربیان و بازیکنان در آکادمی‌های آموزشی
		استفاده از برند مربیان و ورزشکاران در جذب افراد برای آکادمی‌ها

گروه‌بندی کدهای محوری در هر مورد و مقایسه آن‌ها نشان داد که می‌توان تمام کدهای به‌دست‌آمده را در سه گروه اصلی جای داد:

۱- سطح زمینه‌ای: کدهایی که مربوط به بستر و زمینه بازاریابی در باشگاه‌ها هستند و باشگاه‌های فوتبال را در برمی‌گیرند. این عوامل را در دو گروه محیط کلان و محیط خرد دسته‌بندی کرده‌ایم. محیط کلان شامل نیروهای کلانی است که به‌طور غیرمستقیم بر فعالیت‌های سازمان اثر می‌گذارند و محیط خرد شامل آن دسته از عناصر یا گروه‌هایی است که به‌طور مستقیم بر شرکت تأثیر می‌گذارند و خود نیز از آن تأثیر می‌پذیرند. در جدول شماره دو، این عوامل آورده شده‌اند.

جدول ۲- کدهای انتخابی و محوری مستخرج از مصاحبه‌ها در سطح زمینه‌ای

شاخه اصلی	کد انتخابی	کد محوری
سطح زمینه‌ای	موانع کلان محیطی	موانع حقوقی
		موانع اجتماعی
		موانع اقتصادی
		موانع سیاسی
		موانع فرهنگی
	موانع خرد محیطی	موانع رسانه‌ای
		موانع مربوط به لیگ
		موانع دولتی و حکومتی

۲- سطح سازمانی یا ساختاری: کدهایی که جهت تحقق بخشیدن به اهداف بازاریابی باشگاه‌های فوتبال، به تشریح سطح اجرایی و به کارگیری سیستم‌های پشتیبانی نرم و سخت می‌پردازند. این عوامل را در دو گروه موانع سازمانی و موانع زیرساختی دسته‌بندی کرده‌ایم. موانع سازمانی که مربوط به عوامل درون‌باشگاهی هستند و موانع زیرساختی که مربوط به امکانات و زیرساخت‌های باشگاه‌ها هستند. در جدول شماره سه، این عوامل آورده شده‌اند.

جدول ۳- کدهای انتخابی و محوری مستخرج از مصاحبه‌ها در سطح ساختاری

شاخه اصلی	کد انتخابی	کد محوری
سطح ساختاری	موانع سازمانی	موانع ساختار سازمانی
		موانع فناوری اطلاعات
		موانع فرهنگ سازمانی
		موانع قوانین و مقررات سازمانی
		موانع مالی
	موانع زیرساختی	موانع مربوط به استادیوم
		موانع تسهیلاتی
		موانع مربوط به امکانات فیزیکی
		موانع مربوط به آکادمی‌های آموزشی

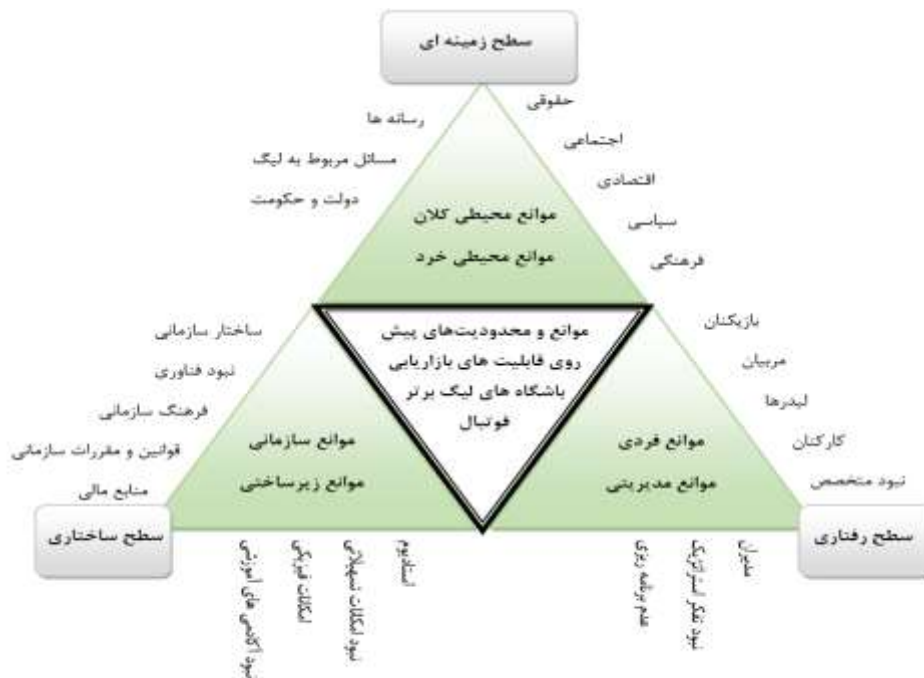
۳- سطح رفتاری: کدهایی که مربوط به سطح رویدادهای عینی هستند و هر گونه عوامل و متغیرهایی را که به‌طور مستقیم مربوط به نیروی انسانی هستند، در برمی‌گیرند. این عوامل را در دو گروه موانع فردی و موانع مدیریتی دسته‌بندی کرده‌ایم. موانع فردی که مربوط به نیروی انسانی باشگاه هستند و موانع مدیریتی که مربوط به مدیر باشگاه هستند که به‌علت اهمیت دوچندان آن در

همهٔ امور باشگاه، از موانع نیروی انسانی به‌طور مستقل در نظر گرفته شده است. در جدول شمارهٔ چهار، این عوامل آورده شده‌اند.

جدول ۴- کدهای انتخابی و محوری مستخرج از مصاحبه‌ها در سطح رفتاری

شاخه اصلی	کد انتخابی	کد محوری
سطح رفتاری	موانع فردی	موانع موجود در بازیکنان و مربیان موانع موجود در سرگروه هواداران موانع مربوط به متخصصان بازاریابی موانع موجود در کارکنان
	موانع مدیریتی	موانع مربوط به مدیران موانع تفکر راهبردی موانع برنامه‌ریزی

هدف اصلی این پژوهش، دستیابی به مدل شناسایی موانع و محدودیت‌های پیش روی قابلیت‌های بازاریابی باشگاه‌های فوتبال ایران است؛ بنابراین، براساس نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها و ادبیات نظری، اقدام به استخراج و طراحی این مدل براساس مدل سه‌شاخگی شده است.



شکل ۱- موانع و محدودیت‌های پیش روی قابلیت‌های بازاریابی باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال

### بحث و نتیجه گیری

باشگاه‌های فوتبال برای بقا در شرایط اقتصادی امروز و فضای رقابتی باید بتوانند بخش‌های بازاریابی خود را با به‌کارگیری مدیریت صحیح بر جنبه‌های مختلف راهبردهای کسب درآمد فعال‌تر کنند تا با تمرکز بر مشتری، بازار هدف و قابلیت‌های بازاریابی خود بتوانند منابع مالی خود را در این شرایط اقتصادی افزایش دهند و عملکرد تجاری بهتری داشته باشند. در مرحله اول، این امر با شناسایی قابلیت‌های بازاریابی باشگاه‌های فوتبال و رفع موانع و محدودیت‌های پیش روی آن‌ها تحقق می‌پذیرد. در این پژوهش که به‌صورت مصاحبه با نخبگان و افراد مطلع انجام شده است، موانع و محدودیت‌ها شناسایی شدند و در چهارچوب مدل سه‌شاخگی (زمینه‌ای، رفتاری و ساختاری) تحلیل شدند.

در شاخه زمینه‌ای، محیط کلان و خرد قرار می‌گیرند. یکی از عوامل محیط کلان در فوتبال که مانع شکوفایی قابلیت‌های بازاریابی باشگاه‌های فوتبال می‌شود، موانع حقوقی است که شامل قوانین و مقررات حمایتی و رسانه است. نبود قوانین و مقررات مربوط به حق پخش، صحه‌گذاری و قانون حمایت از مالکیت معنوی و نیز مشخص‌نبودن دقیق ماهیت حقوقی باشگاه‌های فوتبال، از جمله مهم‌ترین موانع برای بیشترین استفاده از ظرفیت‌ها و قابلیت‌های باشگاه‌های فوتبال برای بازاریابی هستند. الهی (۲۰۰۹) بیان کرد که یکی از موانع توسعه اقتصادی فوتبال، نامشخص‌بودن ماهیت حقوقی باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال است. در ماده دو قانون تجارت کشور که از معاملات تجاری نام برده شده است، نامی از باشگاه ورزشی حرفه‌ای وجود ندارد که لازم است طبق قانون خاصی، موضوع باشگاه‌داری حرفه‌ای در قانون تجارت کشور تصریح شود. در گام بعدی، باید نظام باشگاه‌داری و اساسنامه باشگاه‌ها به‌صورت جامع تعریف شود و در آن به تمام شرایط حقوقی باشگاه‌ها اشاره گردد. الهی و همکاران (۲۰۱۰) یکی از موانع جذب حامیان مالی در فوتبال را نبود قوانین مشخص حمایتی حق پخش و مالکیت معنوی معرفی کردند. نبود قوانین حق پخش و حق مالکیت معنوی باعث می‌شود که شرکت‌های تجاری و کسب‌وکارها انگیزه‌ای برای ورود به فوتبال نداشته باشند. ساعت‌چیان و الهی (۲۰۱۵) بیان کردند که قوانین و مقررات حمایتی موجود در حیطه رسانه‌ها، تبلیغات، قوانین تسهیلاتی و قوانین دولتی، مانعی برای جذب و توسعه هواداران در باشگاه‌های لیگ برتر هستند. احسانی و همکاران (۲۰۰۹)، خسرومنش (۲۰۱۰) و عسکریان و آزادان (۲۰۱۳)، مشکلات حقوقی و رسانه‌ای را مانع جذب حامیان مالی معرفی کردند. اکمسی (۲۰۱۳) نیز بیان کرد که ضعف قوانین حمایتی دولتی و مشخص‌نبودن ساختار مدیریت در ورزش، مانع رغبت حامیان مالی برای حضور در ورزش می‌شوند؛ بنابراین، در این زمینه باید قوانینی برای

حمایت از خصوصی‌سازی، قوانینی برای استفاده از مالکیت معنوی باشگاه‌ها، قوانین مربوط به حضور بانوان و خانواده‌ها در ورزشگاه‌ها و قوانین مشخصی برای ورود رسانه‌ها به فوتبال تدوین شوند. عوامل فرهنگی و اجتماعی، یکی دیگر از موانع محیطی کلان بازاریابی باشگاه‌های فوتبال هستند. اعتمادنکردن جامعه به محیط فوتبال، همکاری‌نکردن نهادهای اجتماعی، تصویر اجتماعی فوتبال، محیط اجتماعی بد استادبوم‌ها، فرهنگ ورزشی و فوتبالی هواداران، نبود فرهنگ قانون‌مداری در جامعه، فرهنگ ورزشی پایین بازیکنان و مربیان، سطح تحصیلات بازیکنان و مربیان و عوامل باشگاه‌ها مانند سرگروه هواداران و نبود فرهنگ هواداری بین هواداران، ازجمله این عوامل هستند که بازاریابی باشگاه‌های فوتبال را تحت‌تأثیر قرار می‌دهند. ساعتچیان و الهی بیان کردند که فرهنگ‌سازی بهینه در ورزشگاه، نگرش منفی نسبت به حضور بانوان را برطرف می‌کند. الهی (۲۰۰۹) و ترک‌فر (۲۰۱۱) نیز بر رفع موانع حضور بانوان در ورزشگاه‌ها تأکید کردند. محمدکاظمی و همکاران (۲۰۰۹) بیان کردند که امکان‌نداشتن حضور خانواده‌ها به اتفاق همدیگر، از موانع توسعه بازاریابی صنعت فوتبال کشور است. پیل‌ها، هامز و گرینویل<sup>۱</sup> (۲۰۱۶) عوامل فرهنگی را دارای اثر غیرمستقیم بر مصرف محصولات ورزشی توسط گروه‌های مختلف دانستند که هم می‌توانند تسهیل‌کننده رفتارهای مصرفی باشند و هم می‌توانند مانعی برای رفتارهای مصرفی محصولات ورزشی باشند؛ بنابراین، می‌توان گفت که حضورنداشتن بانوان و خانواده‌ها در ورزشگاه‌ها باعث می‌شود که نیمی از ظرفیت موجود در درآمدهای روز مسابقه از دست رود و بر عوامل دیگر نظیر پخش رسانه‌ای، تبلیغات و حامی مالی نیز تأثیر بگذارد؛ بنابراین، برنامه‌ریزی جامع برای فرهنگ‌سازی در ورزشگاه‌ها می‌تواند در آینده منافع زیادی را برای باشگاه‌ها داشته باشد.

عامل محیطی دیگر، عوامل سیاسی مانند دولتی‌بودن باشگاه‌ها، مشکلات سیاسی کشور، تحریم‌ها، ورود افراد سیاسی غیرمتخصص به فوتبال، سوءاستفاده از فوتبال برای اهداف سیاسی و دخالت‌های سیاسی در ورزش هستند. این مشکلات سیاسی اجازه ورود سرمایه‌گذاران به فوتبال ایران را نمی‌دهند. ساعتچیان و الهی (۲۰۱۵) دخالت‌های دولت در فوتبال را یکی از موانع جذب هواداران ذکر کردند. عسکریان و آزادان (۲۰۱۳) نیز گرایش‌های سیاسی در مدیریت فوتبال را مانعی برای جذب حامیان مالی معرفی کردند. رسولی (۲۰۱۵) مسائل سیاسی و دولتی را عوامل اثربخشی در بازاریابی و برندسازی در فوتبال می‌داند. سیلوا و همکاران (۲۰۱۵) نیز نبود حمایت‌های سیاسی از سرمایه‌گذاری برای برگزاری رویدادهای ملی را عامل بازدارنده این رویدادها و کسب منابع درآمدي از این طریق می‌داند.

---

1. Pil Ha, Hums & Greenwell

عوامل اقتصادی جامعه مانع دیگری هستند که بازاریابی را تحت تأثیر قرار داده‌اند. درآمد کم افراد جامعه، وضعیت اقتصادی خانواده‌ها و بیکاری جوانان باعث می‌شوند که قدرت خرید مشتریان و هواداران کم شود که باشگاه‌ها باید این عوامل را بررسی کنند. مردادی چالشتی و همکاران (۲۰۱۴) ساختار اقتصادی را مانعی برای ورود سرمایه‌گذاران به فوتبال معرفی کردند. دانینگ (۲۰۰۲) نیز شرایط اقتصادی محیط را عامل مهمی برای سرمایه‌گذاری بیان کرد؛ البته باشگاه‌ها نمی‌توانند این شرایط را بسیار تغییر دهند؛ اما می‌توانند با توجه به شرایط اقتصادی جامعه، برنامه‌ریزی جهت ارائه محصولات مناسب برای گروه‌های مختلف هواداران داشته باشند؛ برای مثال، ارائه بلیت با قیمت‌های متفاوت یا ایجاد سیستم حمل‌ونقل ارزان برای هواداران و یا موارد دیگر در این زمینه می‌توانند راهگشا باشند.

موانع مربوط به محیط خرد شامل رسانه‌ها، دولت و حکومت و نیز مسائل مربوط به لیگ هستند. رسانه‌ها عوامل تسهیل‌کننده هستند؛ اما می‌توانند مانع بزرگی برای بازاریابی باشند. دولتی‌بودن رسانه‌ها، نبود رسانه‌های خصوصی و پیامد آن نظیر عدم وجود رقابت بین رسانه‌ها، الزامی برای کسب درآمد برای رسانه‌ها ایجاد نمی‌کند. برنامه‌های ورزشی مانند برنامه نود به ترویج فرهنگ غلط کمک می‌کنند و به تخریب چهره‌های شاخص ورزشی می‌پردازند. پخش بازی‌های سایر لیگ‌ها تهدیدی برای لیگ فوتبال است. وجود افراد و گزارشگران غیرمتخصص و نبود برنامه‌های تحلیلی در زمینه برنامه‌های بلندمدت و توجه به ایجاد جنجال در فوتبال، چهره و برند این رشته ورزشی را تخریب کرده است. نبود یک نظام جامع باشگاه‌داری در سازمان لیگ، برنامه‌ریزی‌های ناهماهنگ، اختلافات نهادهای فوتبالی با یکدیگر، کیفیت پایین لیگ، برند ضعیف لیگ، نبود ساختارهای مناسب در اتحادیه‌ها، امکانات فیزیکی نامناسب سازمان لیگ، نبود استانداردهای مناسب برای باشگاه‌ها در لیگ، نبود آژانس‌های تخصصی بازاریابی در لیگ و نبود یک برنامه جامع حمایت از باشگاه‌ها از جانب سازمان لیگ برای کسب درآمد، برخی از موانع بازاریابی موجود در سازمان لیگ هستند. دولتی‌بودن باشگاه‌ها، فقدان اراده برای واگذاری باشگاه‌ها به بخش خصوصی در دولت، دخالت‌های مستقیم دولت در فوتبال، بودجه دولتی باشگاه‌ها، دولتی‌بودن حامیان مالی، ساختار دولتی بیشتر تجارت‌ها و قوانین دست‌وپاگیر دولت برای باشگاه‌ها، تنها برخی از موانع موجود در این حیطه است.

موانع رفتاری، بعد دوم مدل سه‌شاخگی پژوهش هستند که شامل دو عامل موانع فردی و موانع مدیریتی می‌باشند. موانع فردی دربرگیرنده مسائل مربوط به بازیکنان و مربیان، سرگروه‌های هواداران باشگاه و نبود متخصصان و کارکنان باشگاه هستند. نبود بازیکنان و مربیان سطح بالا باعث می‌شود که تماشاگران کمتری در ورزشگاه‌ها حضور داشته باشند و حامیان مالی کمتری



به سمت فوتبال بیایند. تحصیلات پایین و نبود رفتارهای حرفه‌ای در بازیکنان باعث اعتمادنداشتن خانواده‌ها به فوتبال می‌شوند. بی‌توجهی به مشاهیر باشگاه و پیشکسوتان و فرهنگ ورزشی پایین بازیکنان، به فعالیت‌های بازاریابی لطمه وارد می‌کنند. بی‌توجهی به استفاده از متخصصان بازاریابی، نبود نیروی باتجربه در بازاریابی و نبود انگیزه در بازاریابان به علت نداشتن جایگاه، عوامل مهمی در نبود بهره‌وری فعالیت‌های بازاریابی هستند. آموزش‌ندیدن سرگروه‌های هواداران، ترویج فرهنگ نامناسب توسط آن‌ها، وابستگی آن‌ها به افراد خاص، مشخص‌نبودن جایگاه آن‌ها و حرفه‌ای‌نبودن آن‌ها، باعث ایجاد جو بد در ورزشگاه و در فوتبال می‌شوند و افراد کمتری ترجیح می‌دهند که به سمت ورزشگاه‌ها بروند. کارکنان باشگاه در قسمت‌های مختلف نظیر روابط عمومی، کانون هواداران و سایر قسمت‌ها، نماد بازاریابی هستند. نبود افراد متخصص در بخش‌های مختلف، خانوادگی‌شدن استخدام و آموزش‌ندیدن کارکنان، نقش منفی در بازاریابی دارند. عسکریان و آزادان (۲۰۱۳)، رسولی (۲۰۱۵) و ساعت‌چیان و همکاران (۲۰۱۵) وجود متخصصان بازاریابی را یکی از الزامات اساسی برای باشگاه‌ها معرفی می‌کنند.

موانع مدیریتی نیز دربردارندهٔ مدیران، تفکر راهبردی و نبود برنامه‌ریزی در سازمان هستند. نبود برنامه‌ریزی راهبردی در باشگاه، نبود طرح بازاریابی جامع، نبود مدیران متخصص در سازمان و کمبود نیروهای متخصص بازاریابی، باعث استفاده‌نکردن از فرصت‌های بازار می‌شوند. عسکریان و آزادان (۲۰۱۳) نبود مدیران علمی و متخصص در رأس باشگاه‌ها و همچنین، نبود ثبات مدیریت در باشگاه‌های فوتبال را مانعی برای جذب حامی مالی دانستند. سیمکین (۲۰۰۲)، ایزدی (۲۰۰۵)، اسماعیل‌زاده و همکاران (۲۰۰۹)، خسرومنش (۲۰۱۰) و الهی و همکاران (۲۰۱۰)، عوامل مدیریتی را مانعی برای بازاریابی و توسعهٔ اقتصادی باشگاه‌ها معرفی می‌کنند. اکمکسی (۲۰۱۳) مشخص‌نبودن ساختار و الگوی مدیریتی در فدراسیون‌های ورزشی را مانعی برای حضور حامیان مالی می‌داند. سیلوا و همکاران (۲۰۱۵) بیان کردند که مدیریت برای جذب سرمایه‌گذاری در رویدادها و جذب منابع اقتصادی باید تلاش مضاعف کرده و موانع سرمایه‌گذاری را کنترل کند. باشگاه‌ها باید با داشتن فلسفه و برنامه‌ریزی بلندمدت و نیز ساختار مدیریتی باثبات، زمینه را برای اثربخشی فعالیت‌های بازاریابی فراهم کنند.

شاخهٔ سوم مدل دربردارندهٔ موانع ساختاری در دو بعد زیرساخت‌ها و موانع سازمانی است. موانع زیرساختی شامل استادیوم، امکانات تسهیلاتی، امکانات فیزیکی و آکادمی‌های آموزشی هستند. موانع سازمانی نیز شامل موانع ساختاری، فناوری اطلاعات، فرهنگ سازمانی، قوانین سازمانی و موانع مالی هستند. کمبود استادیوم‌های مجهز و نداشتن امکانات رفاهی در این اماکن باعث

حضور نداشتن تماشاچیان و طرفداران در ورزشگاه می‌شود و به تبع آن، درآمدهای روز مسابقه و فعالیت‌های بازاریابی روز مسابقه کاهش می‌یابد. الهی (۲۰۰۹) زیرساخت‌ها و امکانات فیزیکی را یکی از موانع توسعه اقتصادی فوتبال معرفی می‌کند. ساعت‌چیان و الهی (۲۰۱۵) امکانات ورزشگاه‌ها را عاملی برای جذب و توسعه هواداران دانستند. رسولی (۲۰۱۵) ضعف در آکادمی‌های آموزشی، امکانات فیزیکی، قوانین و فرهنگ سازمانی و عوامل مالی را، عوامل بازاریابی مهمی در برندسازی دانستند. می‌توان گفت که وجود امکانات زیرساختی موجب ایجاد تصویر بهتر از باشگاه می‌شود و افراد بیشتری را به باشگاه می‌کشاند. هواداران برای حضور در استادیوم هزینه صرف می‌کنند و انتظار دارند که ارزش‌هایی دریافت کنند. ایجاد امکانات رفاهی و تفریحی در استادیوم‌ها می‌تواند این ارزش را به آن‌ها ارائه دهد. افزون‌براین، وجود آکادمی‌های آموزشی و بازیکن‌ساز باعث کاهش هزینه‌های باشگاه در خرید بازیکنان می‌شوند و بازیکنان با وفاداری بیشتری برای باشگاه بازی خواهند کرد. همچنین، این آکادمی‌ها یک پایگاه بازاریابی برای باشگاه به حساب می‌آیند. ایجاد امکانات تسهیلاتی برای بازیکنان و مربیان باعث می‌شود که بازیکنان و مربیان با کیفیت در لیگ باقی بمانند و وجود بازیکنان و مربیان حرفه‌ای در تیم‌ها باعث می‌شود توجه رسانه‌ها و طرفداران به تیم‌ها جلب شود که این موضوع می‌تواند عامل محرک و انگیزاننده‌ای برای شرکت‌ها و صنایع مختلف جهت ورود به عرصه حامی مالی بودن باشد. عسکریان و آزادان (۲۰۱۴) نبود امکانات فیزیکی و حرفه‌ای نبودن بازیکنان و مربیان را یکی از موانع جذب حامی مالی در فوتبال دانستند. یکی دیگر از موانع بازاریابی، موانع مربوط به ساختار فوتبال و باشگاه‌ها است. نبود یک نظام باشگاه‌داری، نبود ساختار مشخص سازمانی و نبود واحدهای بازاریابی، از مشکلات متعدد باشگاه‌ها هستند. رسولی (۲۰۱۵) ایجاد واحد بازاریابی، وجود یک نظام جامع باشگاه‌داری در سازمان لیگ و وجود اساسنامه جامع در برندسازی و بازاریابی را ضروری می‌دانند. به عقیده بیکر و همکاران (۲۰۱۶)، ساختار و تشکیلات لیگ، استادیوم و نحوه بلیت‌فروشی می‌تواند تأثیرات دوسویه مثبت و منفی بر بازاریابی داشته باشند. الهی (۲۰۰۹) نیز عوامل ساختاری فوتبال را مانعی برای توسعه اقتصادی فوتبال می‌داند. وجود یک واحد بازاریابی تخصصی و روابط عمومی در باشگاه‌ها می‌توانند فعالیت‌های بازاریابی را در راستای یک طرح بلندمدت بازاریابی پیش برند و باعث ایجاد برنامه جامع کسب درآمد برای باشگاه شوند. وجود یک نظام باشگاه‌داری در سازمان لیگ موجب ایجاد استانداردها و معیارهایی برای باشگاه‌های حاضر در لیگ خواهد شد که باشگاه‌ها را ملزم به افزایش سطح کیفی خود می‌کند.

با توجه به یافته‌های پژوهش می‌توان گفت که ایجاد یک طرح بازاریابی بلندمدت و پیگیری فعالیت‌های بازاریابی، در وهله اول نیازمند ایجاد زمینه‌های آن است. رفع موانع موجود بازاریابی در باشگاه‌های فوتبال بستر را برای انجام بهتر فعالیت‌های بازاریابی آماده می‌کند و باشگاه‌ها با فراهم کردن شرایط، تلاش بیشتری برای جذب مشتریان و هواداران می‌کنند و افزون‌براین، شرکت‌های تجاری و رسانه‌ها انگیزه بیشتری برای حضور در این عرصه پیدا می‌کنند.

### منابع

1. Abasi Esfanjani, H., & Foruzandeh Dehkordi, L. (2015). Identify and explain the determining factors in the commercialization of academic research with the ramifications of the tripartite model. *Journal of Science and Technology Policy*, 6(4), 33-46. (Persian)
2. Andrew, D., Pedersen, P. M., & McEvoy, C. (2013). *Research methods and design in sport management*. (H. Kozechian, R. Noruzi Seyed Hoseini, & A. Heidari, A., Translators). Tehran: Hatmi Publications. (Persian)
3. Askarian, F., & Azadan, M. (2013). Absorption barriers of sponsors in Iranian professional football. *Journal of Sport Management and Action Behavior*, 2(4), 59-69. (Persian)
4. Baker, B. J., McDonald, H., & Funk, D. C. (2016). The uniqueness of sport: Testing against marketing's empirical laws. *Sport Management Review*, 19(4), 378-390.
5. Danayi Fard, H., Alvani, M., & Azar, A. (2010). *Methodology of qualitative research in management: A comprehensive approach*. Tehran: Eshraghi (Safar) Publications. (Persian)
6. Desbordes, M. (2007). *Introduction: New directions for marketing in football, marketing and football: An international perspective*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
7. Dimitropoulos, P. (2010). The financial performance of the Greek football clubs. *Choregia*, 6(1), 5-28.
8. Dunning, J. H. (2002). Determinants of foreign direct investment: Globalization induced changes and the role of FDI policies. *The Annual Bank Conference on Development Economics in Europe*, Oslo, Mimeo.
9. Ehsani, M., Saffari, M., Amiri, M., & Kozechian, H. (2015). Designing the model of sport for all in Iran. *Sport Management Studies*, 6(27), 87-108. (Persian).
10. Ekmekci, R. (2013). New era sport sponsorship in Turkey. *Journal of Business and Management Sciences*, 1(1), 10-3.
11. Elahi, A., Sajadi, N., Khabiri, M., & Abrishami, M. (2010). Barriers of development of attracting of revenue from sponsorship in the football industry. *Journal of Sport Management*, Tehran University, 1(1), 189-202. (Persian).

12. Elahi, A. (2009). Barriers and solutions of economic development of football industry in Iran. (Unpublished doctoral dissertation). Tehran University, Tehran, Iran. (Persian).
13. Esmaeilzadeh, M., Tojjari, F., & Sheikh Alizadeh, M. (2009). Study of non-governmental sponsors in the sport: Case study of Mashhad city. 1th National Conference of Sport Management, Amol University. (Persian).
14. Ezadi, A. (2005). Describes of affecting factors on absorption of sponsorship of sponsor companies of professional football in Iran. (Unpublished master's thesis). Tarbiat Moalem University, Tehran, Iran. (Persian).
15. Feiz, D., & Zangian, S. (2014). Designing the model of influence of marketing capabilities on entrepreneurship of small and medium-sized companies. National Conference of Entrepreneurial university, Mazandaran University, Babolsar. (Persian).
16. Hamidzadeh, M., & Kheirkhah, M. (2013). Survey of the effect of marketing knowledge management capabilities on the performance of the organization in the Iranian petrochemical industry. Quarterly of Business Administration Researchs, 4(8), 30-45. (Persian).
17. Huda, H. A.-K. (2001). Investors opinions about sports marketing in Bahrain. International Sports Studies, 23(1/2), 111-23.
18. James, J. D., & Ross, S. D. (2004). Comparing sport consumer motivations across multiple sports. Sport Marketing Quarterly, 13(1), 17-25.
19. Khosromanesh, R. (2010). Analyze of sponsorship in Tehran football clubs: With the decision approach. (Unpublished master's thesis). Tehran University, Tehran, Iran. (Persian).
20. Moradi Chaleshteri, J., Moradi, M., Noruzian Ghahfarokhi, S., & Jafari, A. (2014). Examine the economic barriers affecting on attract foreign investment in the football industry of the Islamic Republic of Iran. Journal of Sport Management, 5(2), 129-47. (Persian).
21. Mohammad Kazemi, R., Tondnevis, F., & Khabiri, M. (2009). The study of prices factor from sports marketing mix elements in the Iranian professional football league and comparing the current situation with the league-by South Korea and Japan. Journal of Movement Science and Sport, 12(2), 121-32. (Persian).
22. O'Cass, A., & Ngo, L. (2007). Balancing external adaptation and internal effectiveness: Achieving better brand performance. Journal of Business Research, 60(1), 11-20.
23. Pil Ha, J., Hums, M., & Greenwell, T. C. (2016). Using cultural factors to explore sport consumption behaviors of ethnic minority groups: The case of Asians in the United States. International Journal of Sports Marketing and Sponsorship, 17(2), 130-52.
24. Pits, B. G., & Stotlar, D. K. (2013). Fundamentals of sport marketing (4th ed.). Morgantown: Fitness Information Technology.
25. Rasooli, M. (2015). Designing the model of brand strategic management in Premier League football clubs. (Unpublished doctoral dissertation). Kharazmi University, Tehran, Iran. (Persian).

26. Saatchian, V., & Elahi, A. (2015). Factor analysis of marketing barriers to attract and development of fan of professional league football club. *Sport Management Studies*, 6(22), 85-104. (Persian).
27. Seif Panahi, J. (2014). Designing the model of marketing development of Premier League football clubs in Iran. (Unpublished doctoral dissertation). Tehran University, Tehran, Iran. (Persian).
28. Silva, T. D., Almeida, T. S., & da Silva, R. C. (2015). Politics and sports finance in Brazil: An analysis about the national system for sport and leisure. *International Journal of Research in Humanities and Social Studies*, 2(7), 68-74.
29. Simkin, L. (2002). Barriers impeding effective implementation of marketing plans: A training agenda. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 17(1), 8-24.
30. Soutall, R. M., Nagel, M. S., & Le Grande D. J. (2005). Build it and they will come? The Women's United Soccer Association: A collision of exchange theory and strategic philanthropy. *Sport Marketing Quarterly*, 14(3), 158-67.
31. Tarighi, R., Hamidi, M., & Rajabi, H. (2015). Designing of marketing model of national university sports federation. *Research in University Sport*, 5, 15-30. (Persian).
32. Torkfar, A. (2011). Influence of motivational factors on absorption of fans to games of Premier League football in Iran. (Unpublished doctoral dissertation). Tehran Markaz, Azad University, Tehran, Iran. (Persian).
33. Zaree, A., Ahmadi, A., Moradi, G., & Hoseini, A. (2015). Identify and rank the available challenges in the process of privatization of football clubs based on PEST. *Journal of Sport Management*, 6(4), 575-93. (Persian).

#### استناد به مقاله

زهره‌وندیان، کریم، کوزه‌چیان، هاشم، احسانی، محمد، و امیری، مجتبی. (۱۳۹۷). مدل شناسایی محدودیت‌ها و موانع پیش روی قابلیت‌های بازاریابی باشگاه‌های فوتبال لیگ برتر. *مطالعات مدیریت ورزشی*، ۱۰(۴۸)، ۵۲-۱۳۱. شناسه دیجیتال: 10.22089/smrj.2018.1347

Zohrevandian, K., Koozechian, H., Ehsani, M., & Amiri, M. (2018). Identification Model of the Marketing Capabilities Constraints and Barriers in Premier League Football Clubs. *Sport Management Studies*, 10(48), 131-52. (Persian). Doi: 10.22089/smrj.2018.1347

## **Identification Model of the Marketing Capabilities Constraints and Barriers in Premier League Football Clubs**

**K. Zohrevandian<sup>1</sup>, H. Koozechian<sup>2</sup>, M. Ehsani<sup>3</sup>, M. Amiri<sup>4</sup>**

1. Assistant Professor of Sport Management, Arak University\*
- 2,3. Professor of Sport Management, Tarbiat Modares University
4. Associate Professor of Sport Management, University of Tehran

Received: 2016/05/05

Accepted: 2016/12/03

---

### **Abstract**

The aim of this study was to develop a model to identify obstacles and constraints facing marketing capabilities in Premier League football clubs. This survey is a exploratory research with Qualitative nature that the grounded theory method were used. Statistical population included all of the football clubs' managers and members faculty of sport management. Samples were selected by Theoretical and Snowball sampling. To collect data, Depth interviews by open-ended questions were used. Then, collected data from 16 interviews were encoded and analyzed through grounded theory method. The results of codes classification showed 25 marketing barriers at the three contextual, organizational, and behavioral levels. The contextual level includes micro and macro environmental barriers such as cultural, economic, political, social, media and government barriers. In structural level, barriers related to physical facilities and institutional barriers; and the behavioral level includes individual and administrative barriers such as planning and strategic thinking lack, and staff, coaches and players. Finally, the research model designed according to the three ramifications model. The proposed model can be used as an analytical tool for identifying football marketing so that it would solve problems of this field of sport reasonably and principally and Take action to solve these obstacles formally.

**Keywords:** Barriers, Marketing Capabilities, Football Clubs, Premier League

---

---

\*Corresponding Author

Email: k.zohrevand8098@gmail.com