

رویکردهای نوین در مدیریت ورزشی

دوره ۸، شماره ۲۸، بهار ۱۳۹۹

ص ص: ۱۴۷ - ۱۵۸

تحلیل توسعه‌ای کسب‌وکار لیگ برتر فوتبال ایران

خیام اکبری اصل هاسونی*^۱ - یعقوب بدری آذرین^۲ - محمدرسول خدادادی^۳

۱. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی دانشگاه تبریز، تبریز، ایران ۲. دانشیار مدیریت ورزشی دانشگاه تبریز، تبریز،

ایران ۳. استادیار مدیریت ورزشی دانشگاه تبریز، تبریز، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۹/۰۱/۱۳۹۸، تاریخ تصویب: ۱۵/۰۱/۱۳۹۹)

چکیده

صنعت ورزش با داشتن قابلیت‌های فراوانی در برگزاری رویدادهای ورزشی به‌خصوص در زمینه لیگ‌های حرفه‌ای توان درآمدزایی بسیار بالایی دارد. از این رو پرداختن به این امر از موضوعاتی است که برای صنعت ورزش کشور بسیار لازم و ضروری است. تحقیق حاضر با محوریت بوم کسب‌وکار استروالدر، در پی تفسیر دیدگاه‌ها و برداشت‌های صاحب‌نظران لیگ برتر فوتبال به‌عنوان یکی از مهم‌ترین کسب‌وکارهای صنعت ورزش ایران، درباره ۹ مؤلفه این بوم بوده است. تحقیق با رویکرد کیفی و با استفاده از مطالعات کتابخانه‌ای و مصاحبه انجام گرفت. برای انتخاب نمونه، از تکنیک نمونه‌گیری گلوله‌برفی، تا حصول اصل اشباع نظری استفاده شد (n=20). داده‌های حاصل از مطالعات کتابخانه‌ای با استفاده از روش تحلیل پدیدارنگاری و به کمک نرم‌افزار MAXQDA تحلیل شد. یافته‌های پژوهش حاضر، اقدامات استراتژیکی را در چارچوب الگوی عملی چهار اقدامی حذف، ایجاد، کاهش و افزایش ارائه کرده است که می‌تواند به‌عنوان استراتژی اقیانوس آبی مورد توجه مسئولان و تصمیم‌گیرندگان صنعت ورزش و فوتبال کشور باشد.

واژه‌های کلیدی

اقیانوس آبی، بوم کسب‌وکار، صنعت ورزش، فوتبال ایران، لیگ ورزشی.

مقدمه

دستیابی به بهبود مستمر و نوآوری کرده است. این موضوع با جهانی شدن و لزوم حضور در بازارهای جهانی اهمیت بیشتری یافته است (۱۱). تفکر درباره مجموعه‌ای از ابزارها که به صاحبان کسب‌وکار اجازه می‌دهد تا درک کنند الگوی کسب‌وکارشان 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 به واسطه آن در رابطه با فرصت‌های کسب‌وکار نکاتی بیاموزند. مفهوم الگوی کسب‌وکار محبوب شد، چراکه مدیران امروزی برای انتخاب زمانی که می‌بایست ارزش قابل ارائه خود، پیکربندی شبکه ارزش، انتخاب مسیر شرکا، جست‌وجوی مشتریان و بسیاری از تصمیمات مشابه دیگر را تعریف کنند، ناتوان‌اند. این مسائل اساساً نتیجه تعامل میان سرعت فزاینده تغییرات محیطی و فناوری و جهانی شدن است (۱۷). مدل بوم یک طرح کسب‌وکار را در قالب ساختاری منظم و جامع ارائه می‌کند و ابزاری استراتژیک برای سازمان‌ها به حساب می‌آید. مدل بوم دارای ۹ عنصر است (بخش‌های مشتریان، ارزش پیشنهادی، کانال توزیع، ارتباط با مشتریان، جریان درآمدی، منابع کلیدی، فعالیت‌های کلیدی، شرکای کلیدی و ساختار هزینه‌ها) که در کنار یکدیگر چشم‌اندازی منسجم از عوامل کلیدی محرک یک کسب‌وکار را تشکیل می‌دهند.

در واقع ثمره اصلی این مدل عبارت است از: ۱. تمرکز: کل برنامه‌های چندین صفحه‌ای سنتی کسب‌وکار را دور بریزید، با به‌کارگیری بوم مدل کسب‌وکار می‌توانید شفافیت و تمرکز بهتری روی عوامل محرک کسب‌وکار خود داشته باشید. ۲. انعطاف‌پذیری: در بوم مدل کسب‌وکار به‌سادگی هر چه تمام می‌توان مدل را تغییر داد و تمامی تأثیرات تغییر را در مدل یک‌صفحه‌ای مشاهده کرد. ۳. شفافیت: با

در حال حاضر ورزش و تفریحات سالم در کشورهای توسعه‌یافته به‌عنوان یک صنعت مهم و عامل اثرگذار در رشد اقتصاد ملی مورد توجه است و یکی از درآمدزاترین صنایع قرن ۲۱ به‌شمار می‌رود. این صنعت ریشه‌های خود را به‌سرعت در تمام گستره دنیا دوانده‌است تا میلیاردها انسان از آن به‌طریقی بهره‌مند شوند. در حال حاضر ورزش چه از بعد عملی و چه از بعد نظری، در تولید و مصرف کالاها و خدمات ورزشی و توسعه اقتصادی جوامع مختلف نقش اساسی دارد (۱۲). صنعت ورزش با داشتن ظرفیت‌های زیادی بخصوص در زمینه لیگ‌های حرفه‌ای ورزشی توان درآمدزایی بسیار بالایی دارد. در بسیاری از کشورها، برگزاری لیگ‌های حرفه‌ای و صنعت باشگاه‌داری حرفه‌ای فوتبال سبب رشد و توسعه اقتصادی مطلوبی در صنعت فوتبال آنها شده است. در کشورهایی چون اسپانیا، انگلستان، آلمان، ایتالیا و فرانسه باشگاه‌های فوتبال به‌منزله ماشینی اقتصادی عمل می‌کنند که سالانه میلیون‌ها دلار درآمد دارند (۱۰). همیل^۱ و همکاران (۲۰۰۱) طی تحقیقی اثر مثبت اقتصادی تجاری‌سازی باشگاه‌های فوتبال انگلستان را بیان می‌کنند (۲۰). ماهونی و هاروارد (۲۰۰۵) در مطالعه خود مدیریت مالی خلاق و اداره باشگاه‌ها به‌صورت شرکت سهامی را عامل مؤثر بر توسعه بازار ورزش حرفه‌ای می‌دانند (۲۴). تحقیقات میچی و آکتون (۲۰۰۵) نشان داد باشگاه‌های ورزشی می‌توانند با شفاف‌سازی اطلاعات مدیریتی و مالی سود بیشتری را عاید خود سازند (۲۵). زیمانسکی^۴ (۲۰۰۳) باشگاه‌های ورزشی را نوعی واحدهای کسب‌وکار با اندازه‌های متفاوت بیان می‌کند (۲۶). امروزه کسب‌وکارها با محیطی چالش‌برانگیز و همواره در حال تغییر روبه‌رو هستند که آنها را وادار به رقابت برای

3. Michie & Oughton
4. Szymanski

1. Hamil
2. Mahony & Harward

همکاران (۲۰۱۲) عنوان کردند که نام تجاری یکی از شاخص‌های مهم در وفاداری هواداران است (۲۱). قره‌خانی (۱۳۸۹) عدم تجاری‌سازی باشگاه‌های فوتبال را مهم‌ترین مانع ساختاری در خصوصی‌سازی باشگاه‌های فوتبال عنوان کرد (۶). امیرتاش و همکاران (۲۰۱۲) بیان کردند که حمایت مالی در صنعت فوتبال ایران مهم‌ترین بعد تجاری کردن باشگاه‌های فوتبال است (۱۹).

ظهربی و همکاران (۲۰۱۳) بر نقش رسانه تصویری در جذب سرمایه‌گذاری‌های داخلی و خارجی در فوتبال ایران تأکید کردند (۲۸). نقدی و همکاران (۱۳۹۲) عنوان کردند که باشگاه‌ها مهم‌ترین بخش صنعت فوتبال هستند و ادامه حیات صنعت فوتبال منوط به ادامه حیات باشگاه‌هاست (۱۸). خبیری (۱۳۸۴) در تحقیق خود عنوان کرد به خاطر مدیریت بخش دولتی بر بیشتر فضاهای ورزشی، ظرفیت حرفه‌ای شدن برای لیگ فوتبال ایران فراهم نیست (۳).

داوری (۱۳۸۰) ضعف نظارت بر حسن اجرای برنامه‌ها در سازمان لیگ برتر فوتبال ایران را آشکار ساخت (۷). الهی و همکاران (۱۳۸۳) وضعیت استادیوم‌های فوتبال کشور را نامطلوب بیان کردند (۱). جلالی فراهانی (۱۳۸۳) از عدم استقلال فدراسیون فوتبال ایران و اعمال نفوذ سایر ارگان‌ها و مسئولان غیرمتخصص پرده برداشت (۱۳). الهی (۱۳۸۴) در پژوهش خود وابستگی شدید سازمان لیگ به فدراسیون فوتبال و بی‌ثباتی مدیریت در فدراسیون فوتبال را بیان می‌کند (۲). دوستی (۱۳۹۵) امتناع صداوسیما از پرداخت حق و پخش تلویزیونی لیگ برتر را مهم‌ترین دلیل عدم توسعه مالی باشگاه‌های فوتبال کشور معرفی نکرد (۸).

کردی (۱۳۸۱) طی تحقیقی نشان داد مدیران فوتبال از راهبرد روشن و ضابطه‌مندی پیروی نکرده و براساس سلاقی شخصی تصمیم می‌گیرند (۱۵). الهی (۱۳۸۷) ۹ مانع مهم سر راه توسعه اقتصادی صنعت فوتبال را به این شرح بیان داشت: عدم سرمایه‌گذاری و حمایت مالی، عدم

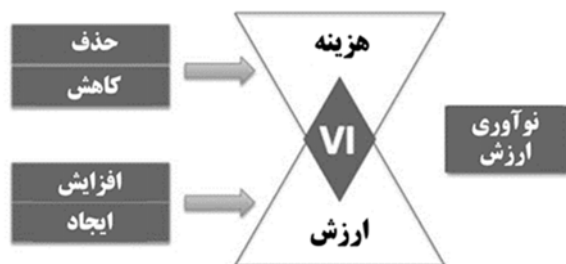
وجود این مدل تک‌صفحه‌ای تیم شما می‌تواند شناخت بهتری از مدل و چشم‌انداز شما در خصوص کسب‌وکار مدنظرتان کسب کنند. در واقع رویکردی به مدیریت فرایند در یک کسب‌وکار دارد. مشتریان ما هواداران و تماشاگران ما در لیگ‌های حرفه‌ای به شمار می‌روند، که جز منابع درآمدی ما در کسب‌وکار محسوب می‌شوند. ما چه ارزش پیشنهادی برای ارائه به این مشتریان هستیم (البته این امر با توجه به ماهیت متفاوت محصول ما که در اینجا بازی است). همچنین در بخش‌های منابع کلیدی و فعالیت‌های کلیدی به بحث نیروی انسانی، پول، تجهیزات، استخدام نیرو و ... پرداخته می‌شود همه این موارد جزء موارد مهمی‌اند که در لیگ‌های حرفه‌ای به‌عنوان یک کسب‌وکار به کار گرفته می‌شوند. شرکای کلیدی تمام کسانی که قرار است به‌نحوی در تأمین مواد اولیه، تولید یا رساندن ارزش به دست مشتری با شرکت همکاری کنند (حامیان مالی). از این‌رو به دلایل ذکر شده مدل بوم کسب‌وکار برای لیگ حرفه‌ای فوتبال ایران مدل مناسبی است. هرچند تاکنون تحقیقی کسب‌وکار فوتبال ایران را براساس مدل بوم کسب‌وکار استروالد بر بررسی نکرده است، ولی تحقیقات زیادی وجود دارد که به‌صورت مجزا به هریک از مؤلفه‌های ۹ گانه بوم کسب‌وکار پرداخته‌اند که به نمونه‌ای از آنها اشاره می‌شود. تجاری‌سازی باشگاه‌های فوتبال شامل مجموعه‌ای از فعالیت‌های فنی، اقتصادی و مالی هست که در پرتو ثبت تجاری باشگاه‌ها به‌عنوان یک بنگاه تجاری، جنبه حقوقی پیدا کرده و از قوانین تجارت پیروی می‌کند (۹). الهی و همکاران (۱۳۸۴) عنوان می‌کنند که برگزاری لیگ‌های حرفه‌ای و صنعت باشگاه‌داری حرفه‌ای فوتبال سبب رشد و توسعه اقتصادی مطلوبی در صنعت فوتبال شده است (۲).

جوانمردی و همکاران (۲۰۱۱) طرفداران و هواداران فوتبال را عامل اقتصادی مهم و یکی از منابع اصلی درآمدزایی باشگاه‌های فوتبال عنوان کردند (۱۱). جوانی و

انتخاب‌های راهبردی باشد که پیش روی یک سازمان قرار دارد (۱۶). نگرش‌های نوین در علم مدیریت راهبرد، در پی ایجاد بازاری بدون رقیب و پرسود در عین رشد پایدار از طریق نوآوری هستند. چنین فضایی را کیم و مابورنه^۱ (۲۰۰۵) تحت عنوان اقیانوس آبی معرفی کردند (۲۳).

نوآوری ارزش شیوه نوین تفکر در حوزه تدوین و اجرای استراتژی است که به خلق اقیانوس آبی و کناره‌گیری از رقابت منتج می‌شود. نکته مهم اینکه، نوآوری ارزش یکی از استراتژی‌های مبتنی بر رقابت رایج را به چالش می‌کشد: انتخاب ارزش یا هزینه. به‌طور رایج اعتقاد بر این است که شرکت‌ها یا می‌توانند ارزش بیشتری برای مشتریان با هزینه بالاتر یا ارزش قابل قبولی با هزینه کمتر، خلق کنند. برخلاف این اعتقاد، شرکت‌هایی که به دنبال خلق اقیانوس آبی هستند، به‌طور همزمان به تمایز و هزینه پایین‌تر تمرکز دارند (۲۳).

توسعه نهادها، حمایت‌های دولتی، عدم سازماندهی و هدایت هواداران، پخش رسانه‌ای، نیروی انسانی، امکانات و فضاهای ورزشی، توسعه حقوقی و قانونی و عدم توسعه علمی و پژوهشی (۴). سلطانی و همکاران (۱۳۹۷) عنوان کرد که به دلیل عدم دریافت حق پخش تلویزیونی، تبلیغات و اسپانسرها بعد از کمک‌های دولتی، مهم‌ترین مؤلفه درآمدزایی باشگاه‌های فوتبال ایران است (۱۰) نتایج تحقیق ترابی و همکاران (۱۳۹۴) نشان داد که اسپانسرها ۱۴/۵۷٪، تبلیغات ۸/۷۲٪ و بلیت‌فروشی ۰/۹۵٪ درصد از درآمد باشگاه‌های فوتبال ایران را تشکیل می‌دهند (۵). فراهانی و همکاران (۱۳۹۳) عنوان کردند که عامل هویت برند بر وفاداری به برند برای خرید محصولات در هواداران فوتبال ایران تأثیر مستقیم دارد (۱۴). توانمندی یک مدل کسب‌وکار تا حدی است که خود می‌تواند ابزاری قدرتمند برای تحلیل، آزمون و ارزیابی



شکل ۱. فرایند نوآوری ارزش

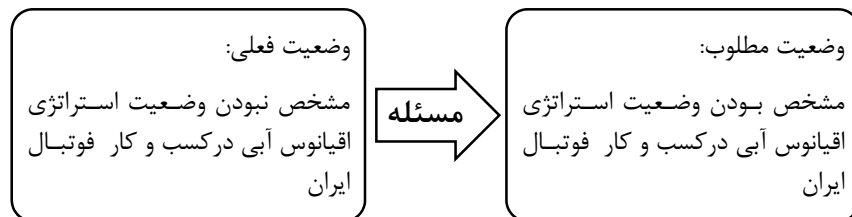
فوتبال به‌عنوان بخش مهمی از صنعت ورزش کشور اهمیت بسیاری از لحاظ اقتصادی دارد، عدم کارایی روش‌های سنتی مدیریتی در فوتبال ایران و نبود نگاه کسب‌وکار محور به آن، فوتبال کشور را به بخشی مصرف‌گرا، وابسته به دولت و غیربهره‌ور تبدیل کرده است. از این‌رو محقق بر آن شد بر پایه مدل مفهومی بوم کسب‌وکار استروالد و با تمرکز بر مؤلفه‌های ۹ گانه آن و با استفاده از نظر خبرگان و

فوتبال بخش مهمی از صنعت ورزش در جهان به‌شمار می‌رود که به لحاظ اقتصادی، فرهنگی و اجتماعی آثار زیادی بر جوامع مختلف دارد. از گذشته تاکنون فوتبال و لیگ حرفه‌ای آن در ایران با اصول و شیوه‌های مختلفی اداره شده است، ولی علی‌رغم ظرفیت بسیار بالا به دلیل نداشتن مدل کسب‌وکار مشخص و استراتژی‌های مدون به جایگاه واقعی خود نرسیده است. درحالی‌که توسعه کسب‌وکار

1 . Kim & Mauborgne

ایران و هدایت آن به طرف وضعیت اقیانوس آبی به مسئولان امر، بپردازد.

صاحب‌نظران به تعیین و ارائه استراتژی و راهکارهای مناسب جهت بهبود وضعیت کسب‌وکار لیگ برتر فوتبال



شکل ۲. مسئله اصلی پژوهش

روش تحقیق

تحقیق حاضر به صورت کیفی و با رویکرد تفسیری با بهره‌گیری از روش پدیدار نگاری به تفسیر دیدگاه و برداشت‌های صاحب‌نظران کسب‌وکار فوتبال ایران پرداخته است. در این تحقیق ابتدا ۲۰۰ مقاله مرتبط با لیگ برتر فوتبال ایران و با محوریت مؤلفه‌های ۹ گانه بوم کسب‌وکار استروالدر^۲ (بخش‌های مشتریان، ارزش پیشنهادی، کانال توزیع، ارتباط با مشتریان، جریان درآمدی، منابع کلیدی، فعالیت‌های کلیدی، شرکای کلیدی و ساختار هزینه‌ها) از طریق پایگاه داده نورمگز (شامل تمامی مجلات علمی و پژوهشی در حوزه مدیریت ورزشی) در بازه تاریخی سال‌های ۱۳۸۰ تا ۱۳۹۶ شناسایی و بررسی شد که پس از دو مرحله غربالگری، ۱۰۵ مقاله به عنوان مقاله با کیفیت شناسایی شدند. در ادامه، فرایند تحلیل پدیدار نگاری با استفاده از قابلیت‌های نرم‌افزار MAXQDA و با کدگذاری در قالب کدهای آزاد صورت گرفت. پس از کدگذاری، با بررسی و مقایسه کدها و موضوعات آنها با هم و تشخیص تفاوت‌ها و شباهت‌های آنها طبقات توصیفی و زیرمجموعه‌های مربوط به هریک از طبقات با محوریت مؤلفه‌های ۹ گانه بوم کسب‌وکار استروالدر شناسایی شدند.

نتایج و یافته‌های تحقیق

روش پدیدارنگاری را می‌توان برای پژوهش درباره هر جنبه از واقعیت طبیعی یا اجتماعی که افراد درباره آن برداشتی به دست آورده‌اند، به کار برد. پدیدار نگاری نشان می‌دهد که انسان‌ها چطور معنای یک پدیده را می‌سازند و این معنای چگونه در میان افراد متفاوت است. در این روش، معنا چون رابطه شکل گرفته بین فرد و جهان دیده می‌شود. درونی شدن رابطه به چیزی منجر می‌شود که رابطه درونی نامیده می‌شود. در این تحقیق با مراجعه به مبانی نظری و تحقیقات انجام یافته در حوزه مورد نظر که ۱۰۵ تحقیق بود، فرایند تحلیل پدیدارنگاری با استفاده از قابلیت‌های نرم‌افزار مکس کیودا و با کدگذاری در قالب کدهای آزاد صورت گرفت. پس از کدگذاری، با بررسی و مقایسه کدها و موضوعات آنها با هم و تشخیص تفاوت‌ها و شباهت‌های آنها طبقات توصیفی و زیرمجموعه‌های مربوط به هریک از طبقات با محوریت مؤلفه‌های ۹ گانه بوم کسب‌وکار استروالدر شناسایی شدند.

جدول ۱، مؤلفه‌های ۹ گانه بوم کسب‌وکار استروالدر (بخش‌های مشتریان، ارزش پیشنهادی، کانال توزیع، ارتباط با مشتریان، جریان درآمدی، منابع کلیدی، فعالیت‌های

1. Osterwalder

کلیدی، شرکای کلیدی و ساختار هزینه‌ها) را که این تحقیق با محوریت این ابعاد شکل گرفته است، نشان می‌دهد.

جدول ۱. بوم کسب‌وکار لیگ برتر فوتبال ایران

<ul style="list-style-type: none"> • شرکای کلیدی ✓ دولت ✓ فدراسیون ملی و بین‌المللی فوتبال ✓ رسانه ✓ حامیان 	<ul style="list-style-type: none"> • فعالیت‌های اصلی ✓ کاهش بدهی و افزایش درآمد ✓ استانداردسازی بازاریابی ✓ مدیریت استعدادهای ارتباطات بین‌الملل 	<ul style="list-style-type: none"> • ارزش پیشنهادی ✓ مسابقات ✓ اماکن و خدمات ✓ برند 	<ul style="list-style-type: none"> • ارتباط با مشتریان ✓ مشتریان موجود ✓ مشتریان بالقوه 	<ul style="list-style-type: none"> • بخش مشتریان ملی و بین‌المللی ✓ سن وفاداری
	<ul style="list-style-type: none"> • منابع کلیدی ✓ اماکن ✓ مدیران، بازیکنان، مربیان و داوطلبان ✓ بخش خصوصی 		<ul style="list-style-type: none"> • کانال توزیع ✓ استادیوم‌ها، دفاتر و فروشگاه‌ها ✓ تلویزیون، رادیو و مطبوعات ✓ فضای مجازی 	
	<ul style="list-style-type: none"> • ساختار هزینه ✓ هزینه‌های جاری ✓ هزینه‌های زیرساختی ✓ قرارداد 		<ul style="list-style-type: none"> • جریان درآمد ✓ حامیان ✓ حق پخش تلویزیونی ✓ فروش بلیت ✓ پاداش‌های قهرمانی ✓ تجارت ✓ کمک دولت و دیگر نهادها 	

مشارکت‌کننده استفاده شده است. بدین‌منظور، متن مصاحبه پیاده‌شده برای مشارکت‌کنندگان ارسال شده و به تأیید ایشان رسیده است. نتایج توصیفی خبرگان در جدول ۲، ارائه شده است. نتایج نشان می‌دهد که بیشترین تعداد نمونه مرد و کمترینشان زن بودند و بیشترینشان داری مدرک کارشناسی ارشد و در بازه سنی ۳۰ تا ۴۰ ساله بودند.

طی مصاحبه‌ای مبتنی بر سؤالات الگوی تصمیم‌گیری چهار اقدامی، دیدگاه‌ها و برداشت‌های صاحب‌نظران لیگ برتر فوتبال ایران، در مورد مؤلفه‌های ۹ گانه بوم کسب‌وکار و زیرمجموعه‌های مربوط به هریک از آنها در قالب کدهای آزاد سازماندهی و اولویت‌بندی شد. برای انتخاب نمونه از تکنیک نمونه‌گیری گلوله‌رفی استفاده شده است در انتخاب نمونه‌های موردنظر، سابقه پژوهشی در ارتباط با لیگ برتر فوتبال ایران مدنظر قرار گرفته است. بعد از مصاحبه با ۲۰ نفر از صاحب‌نظران، اصل اشباع نظری حاصل شد. به‌منظور اطمینان از اعتبار و روایی مصاحبه، از روش بازخورد

جدول ۲. مشخصات خبرگان

نوع و فراوانی				ویژگی
زن	مرد	جنسیت		
۲۵ درصد	۷۵ درصد			
۲۰ تا ۳۰ سال	۳۰ تا ۴۰ سال	سن		
۲۰ درصد	۵۰ درصد			
۴۰ تا ۵۰ سال	بالای ۵۰ سال			
۲۵ درصد	۵ درصد			
کارشناسی ارشد	دکتری	مدرک		
۷۵ درصد	۲۵ درصد			
مقاله	پایان‌نامه	رساله	طرح	نوع تحقیق انجام گرفته
۷۰ درصد	۱۵ درصد	۱۰ درصد	۵ درصد	

۲. کدام عوامل را باید تا سطح قابل توجهی پایین‌تر از

استاندارد کسب‌وکار کاهش داد؟

۳. از بین عواملی که تا به حال در کسب و کار ایجاد

نشده‌اند، کدام عوامل باید خلق شوند؟

۴. کدام عوامل را باید تا سطح قابل ملاحظه‌ای بالاتر از

استاندارد کسب‌وکار افزایش داد؟

دو پرسش ابتدایی (حذف کردن و کاهش دادن) مربوط

به چگونگی کاهش ساختار هزینه نسبت به رقبا بوده و دو

پرسش بعدی (افزایش و ایجاد) مربوط به چگونگی ارتقای

ارزش قابل ارائه به مشتریان و خلق منابع جدید تقاضاست.

الگوی تصمیم‌گیری چهار اقدامی به‌منظور تجدید

ساختار مؤلفه‌های ارزش‌آفرین برای مشتری در ایجاد یک

منحنی ارزش جدید ایجاد شده است. به‌منظور نقض کردن

رابطه جایگزینی میان تمایز و کاهش هزینه و برای دستیابی

به یک منحنی ارزش جدید، چهار سؤال کلیدی وجود دارد

که منطق استراتژیک صنعت و مدل کسب‌وکار را به چالش

می‌کشد:

۱. از بین عواملی که کسب‌وکار آنها را بدیهی فرض

می‌کند، کدام‌ها باید حذف شوند؟

شاخص حذف:

جدول ۳. اولویت‌بندی شاخص‌های حذف با استفاده از بررسی و تجمیع داده‌های حاصل از مصاحبه با خبرگان

مؤلفه مربوطه از بوم کسب‌وکار	موارد
بخش مشتریان	حذف ممنوعیت ورود بانوان به استادیومها
شرکای کلیدی	حذف دخالت دولت و سایر ارگان‌ها در مدیریت لیگ برتر فوتبال
منابع کلیدی	حذف مدیران سنتی و رابطه‌ای از ساختار سازمانی لیگ و باشگاه‌ها
فعالیت‌های اصلی	حذف پیچیدگی و بی‌نظمی‌های عمده از روند تجاری‌سازی باشگاه‌های فوتبال ایران
فعالیت‌های اصلی	حذف اعمال نفوذ فدراسیون فوتبال بر سازمان لیگ برتر فوتبال ایران
فعالیت‌های اصلی	حذف بازاریابی کمین به‌ویژه از طریق تلویزیون
فعالیت‌های اصلی	حذف ریشه‌های رانت و فساد موجود در فوتبال کشور
ساختار هزینه	حذف دلالت‌های پشت پرده نقل‌وانتقال مربی و بازیکنان
فعالیت اصلی	حذف مسائل مربوط به سحر، جادو و رمالی موجود در فوتبال ایران
ارزش پیشنهادی	حذف برخورد نامناسب مسئولان و مأموران کنترلی در استادیومها
شرکای کلیدی	حذف حاشیه‌پردازی افراطی رسانه‌ها

شاخص کاهش:

جدول ۴. اولویت‌بندی شاخص‌های کاهش با استفاده از بررسی و تجمیع داده‌های حاصل از مصاحبه با خبرنگاران

موارد	مؤلفه مربوطه از بوم کسب‌وکار
کاهش حمایت‌های مالی دولت از باشگاه‌ها	جریان درآمدی
کاهش اشتباهات داوری با استفاده از تکنولوژی	ارزش پیشنهادی
کاهش بی‌نظمی در سیستم حسابداری باشگاه‌ها	ساختار هزینه- جریان درآمدی
کاهش برگزاری مسابقات در روزهای غیر تعطیل	ارزش پیشنهادی
کاهش بروکراسی سر راه سرمایه‌گذاران خارجی	شرکای کلیدی-فعالیت‌های اصلی
کاهش انحصار پخش مسابقات از طریق تلویزیون	کانال توزیع
کاهش وقفه و تعطیلی لیگ	ارزش پیشنهادی

شاخص ایجاد:

جدول ۵. اولویت‌بندی شاخص‌های ایجاد با استفاده از بررسی و تجمیع داده‌های حاصل از مصاحبه با خبرنگاران

موارد	مؤلفه مربوطه از بوم کسب‌وکار
خصوصی‌سازی باشگاه‌های فوتبال ایران	فعالیت اصلی
تدوین قوانین حمایتی از بخش خصوصی	شرکای کلیدی- فعالیت‌های اصلی
احقاق حق کپی برای باشگاه‌ها	جریان درآمدی
لحاظ بخش ویژه ورزش در اتاق بازرگانی ایران	شرکای کلیدی- فعالیت‌های اصلی
ایجاد سامانه قیمت‌گذاری متغیر و فروش بلیت با مدیریت خود باشگاه‌ها	جریان درآمدی
برندسازی و ارتقای ارزش برند سازمان لیگ و باشگاه‌ها	ارزش پیشنهادی
ایجاد پایگاه‌های اطلاعاتی تماشاگران و ساماندهی کانون هواداران	ارتباط با مشتریان
سیستم سنجش ارزش بازیکنان در سیستم حسابداری	ساختار هزینه
حمایت از تأسیس تعاونی‌های ورزشی جهت مدیریت باشگاه‌های فوتبال	شرکای کلیدی- فعالیت‌های اصلی
راه‌اندازی یا ساماندهی و کارآمدسازی سایت‌های اینترنتی سازمان لیگ و باشگاه‌های فوتبال	ارتباط با مشتریان
تدوین حقوق مالکیت فکری و معنوی در کسب‌وکار فوتبال ایران	شرکای کلیدی- فعالیت‌های اصلی
بسترسازی پخش اینترنتی مسابقات	جریان درآمدی
فراهم‌سازی بستر حضور باشگاه‌ها در بازار بورس	شرکای کلیدی- فعالیت‌های اصلی
تدوین نظام حقوقی کسب‌وکار فوتبال ایران	شرکای کلیدی- فعالیت‌های اصلی
تأسیس شرکت سرمایه‌گذاری و اقتصادی وابسته به سازمان لیگ	جریان درآمدی
تأسیس آژانس‌های تخصصی بازاریابی	فعالیت‌های اصلی
واگذاری سهام باشگاه‌ها به عموم مردم و هواداران	فعالیت‌های اصلی
ایجاد سیستم مناسب نقل و انتقال بازیکنان در حیطه قراردادهای	جریان درآمدی- ساختار هزینه
ارائه خدمات بیمه بازیکنان (بیمه عمر، بازنشستگی، بیکاری و ...)	فعالیت‌های اصلی- ساختار هزینه

شاخص افزایش:

جدول ۶. اولویت‌بندی شاخص‌های افزایش با استفاده از بررسی و تجمیع داده‌های حاصل از مصاحبه با خبرگان

مؤلفهٔ مربوطه از بوم کسب‌وکار	موارد
شرکای کلیدی	افزایش انگیزه بخش خصوصی با ارائه بسته‌های تشویقی
فعالیت‌های اصلی	افزایش ثبات مدیریت در رأس فدراسیون فوتبال، سازمان لیگ و مدیریت باشگاه‌ها
منابع کلیدی	افزایش حضور متخصصان اقتصادی و کسب‌وکار در مدیریت لیگ و باشگاه‌ها
جریان درآمدی	افزایش میزبانی رقابت‌های بین‌المللی
کانال‌های توزیع	ارتقای کیفیت مطبوعات ورزشی از نظر دانش فوتبال
فعالیت‌های اصلی	بهینه‌سازی مدیریت حقوقی و مالی در سازمان لیگ و باشگاه‌ها
ارزش پیشنهادی	بهسازی ورزشگاه‌ها و تجهیز آنها به امکانات پیشرفته
شرکای کلیدی	ارتقای کمیت و کیفیت پوشش رسانه‌ای محصولات حامیان لیگ و باشگاه‌ها
ارزش پیشنهادی	ارتقای کیفیت سیستم حمل‌ونقل و راه‌های دسترسی به ورزشگاه‌ها
ارزش پیشنهادی	برنامه‌ریزی دقیق مسابقات لیگ
فعالیت اصلی - ساختار هزینه - جریان درآمد	ارائه و شفاف‌سازی گزارش‌های مالی سازمان لیگ و باشگاه‌ها
فعالیت‌های اصلی	تطبيق کیفیت باشگاه‌ها با استانداردهای بین‌المللی
جریان درآمدی	رعایت حقوق مربوط به پخش تلویزیونی برای باشگاه‌ها
شرکای کلیدی - جریان درآمدی	افزایش اهمیت ورزش و فوتبال در برنامه‌های کلان اقتصادی کشور
فعالیت‌های اصلی	ارتقاء ارتباطات بین‌الملل در باشگاه‌ها
ارتباط با مشتریان	برنامه‌ریزی جهت فرهنگ‌سازی مشتری مداری در باشگاه‌ها
فعالیت‌های اصلی	تعهد و عمل به مسئولیت اجتماعی توسط باشگاه‌ها
فعالیت‌های اصلی	افزایش خدمات آموزشی توسط سازمان لیگ به داوران، مربیان و مدیران باشگاه‌ها

بحث و نتیجه‌گیری

(۲۵، ۲۴، ۱۵، ۹، ۲). از منابع انسانی به‌عنوان باارزش‌ترین سرمایه هر سازمان یاد می‌شود، لیکن نتایج این تحقیق نشان می‌دهد کسب‌وکار فوتبال ایران از حضور مدیران سنتی، کاملاً غیرورزشی یا صرفاً ورزشی و تأثیرپذیر از جریان‌های سیاسی متضرر بوده و به‌شدت نیازمند حضور مدیرانی متخصص با پیش‌زمینه اقتصادی و مسلط به اصول و مهارت‌های کسب‌وکار است که همسو با نتیجه مطالعات کردی (۱۳۸۱) و الهی (۱۳۸۷) است (۱۵، ۴). یافته‌های تحقیق، نقش دولت و رسانه‌ها را به‌عنوان دو شریک اصلی کسب‌وکار فوتبال ایران، پیش‌زمینه حضور حامیان مالی به‌عنوان شریک سوم در لیگ برتر فوتبال ایران عنوان می‌کند، به‌طوری‌که دولت می‌تواند با جایگاه‌سازی برای اقتصاد ورزش و صنعت فوتبال در برنامه‌های کلان اقتصادی کشور، اعتماد به بخش خصوصی و تعاونی‌ها، ارائه لواج

براساس نتایج تحقیق حاضر که همسو با نتایج مطالعات ماهونی و هاروارد (۲۰۰۵)، میچی و آکتون (۲۰۰۵)، شمس‌الدین رضایی (۱۳۹۲)، الهی و همکاران (۱۳۸۴)، قره‌خانی (۱۳۸۹) و کردی (۱۳۸۱) است، توسعه کسب‌وکار فوتبال ایران در سایه تجاری‌سازی باشگاه‌های فوتبال ایران با تمرکز بر حمایت و تسهیل حضور سرمایه‌گذاران بخش خصوصی به‌ویژه سرمایه‌گذاران خارجی خواهد بود که این امر با تدوین، بسط و عمل به نظام حقوقی و مالی باثبات و شفاف در کسب‌وکار فوتبال ایران با چشم‌اندازی اقتصادی و رویکرد درآمدزا و به دور از رانت، فساد و اعمال نفوذهای خارج از ضابطه و در کنار آژانس‌های تخصصی و حرفه‌ای مانند بازاریابان، بیمه‌گران، تعاونی‌ها و باشگاه‌هایی مسئول، پویا و منطبق بر استانداردهای بین‌المللی میسر خواهد بود

تأیید و بر لزوم حذف ممنوعیت ورود بانوان به استادیومها تأکید دارد (۲۲، ۲۱، ۱۴).

محوریت مشتری در استراتژی سازمان لیگ و باشگاههای فوتبال از طریق بسط ارتباطات مجازی، کارآمدسازی سایت‌های اینترنتی، ایجاد پایگاه‌های اطلاعاتی و ساماندهی و به رسمیت شناختن کانون هواداران اشاره می‌کند. از جمله نتایج تحقیق حاضر است که با مطالعات جوانی و همکاران (۲۰۱۲)، الهی و همکاران (۱۳۸۳)، الهی (۱۳۸۷) و فراهانی و همکاران (۱۳۹۳) همسوست (۲۱، ۱۴، ۴، ۱).

نتایج تحقیق حاضر همسو با تحقیقات رضایی (۱۳۹۵)، قره‌خانی (۱۳۸۹)، امیرتاش و همکاران (۲۰۱۲)، دوستی (۱۳۹۵) و ترابی و همکاران (۱۳۹۴)، نشان می‌دهد حمایت‌های مالی غیرشفاف و نامتوازن دولت از باشگاه‌های فوتبال موجب بیماری سیستم مالی و جریان درآمدی فوتبال کشور شده است نتایج تحقیق نه تنها به لزوم افزایش اهمیت ورزش و فوتبال در برنامه‌های کلان اقتصادی کشور و استقلال مالی سازمان لیگ و باشگاه‌ها از طریق احقاق حقوق مسلم آنها مانند حق پخش و کپی و اختیار تام در مدیریت بلیت‌فروشی اشاره می‌کند بلکه اصلاح عوامل مالی درونی سازمان لیگ و باشگاه‌ها را مانند کاهش بی‌نظمی در سیستم حسابداری باشگاه‌ها با محوریت گزارش‌های مالی شفاف در حوزه قراردادهای و هزینه‌های جاری، ایجاد سامانه قیمت‌گذاری متغیر و فروش بلیت با روش‌های جدید، تأسیس شرکت سرمایه‌گذاری و اقتصادی وابسته به سازمان لیگ و افزایش میزبانی رقابت‌های بین‌المللی، اشاره دارد (۲۷، ۱۹، ۱۰، ۸، ۶، ۵).

تحقیق حاضر یافته‌های ماهونی و هاروارد (۲۰۰۵)، میچی و آکتون (۲۰۰۵) و الهی (۱۳۸۷) را در خصوص لزوم کاهش و معقول‌سازی هزینه‌ها و حذف دلالت‌های پشت پرده نقل و انتقال مربی و بازیکنان، رفع سوء مدیریت مالی

حمایتی، بسته‌های تشویقی و حذف بروکراسی سر راه سرمایه‌گذاران و عدم دخالت مستقیم در مدیریت فوتبال کشور در کنار رسانه‌های متنوع، باکیفیت و به دور از حاشیه‌پردازی‌های افراطی مقدمات جذب و حفظ حامیان مالی را در لیگ برتر فوتبال ایران فراهم آورد که این مهم را می‌توان در نتایج تحقیقات شمس‌الدین رضایی (۱۳۹۵)، امیرتاش و همکاران (۲۰۱۲)، ظهراپی و همکاران (۲۰۱۳) و جلالی فراهانی (۱۳۸۳) نیز به‌وضوح مشاهده کرد (۲۸، ۱۹، ۱۳، ۱۰).

پیشنهادهای باارزش، اساس رونق هر کسب‌وکاری هست. بنا بر یافته‌های تحقیق که همسو با نتیجه تحقیقات کتایون ناصری (۱۳۹۰)، الهی و همکاران (۱۳۸۳) و الهی (۱۳۸۷) است، خلق و رشد تقاضا برای فوتبال ایران نه تنها در گرو ساخت برندی تأثیرگذار و ماندگار برای لیگ و باشگاه‌های فوتبال ایران است، بلکه نیازمند رقابت‌ها و امکانی در خور آن برند است؛ رقابت‌هایی با برنامه‌ریزی دقیق، مشتری‌محور و به دور از اشتباهات فنی و امکانی امن، مدرن و با دسترسی آسان؛ محلی که حس کرامت و تجربه خوشایند برای تماشاگران ایجاد کند (۱۷، ۴، ۱).

نتایج تحقیق حاضر همسو با مطالعات ظهراپی و همکاران (۲۰۱۳)، خبیری (۱۳۸۴) و الهی و همکاران (۱۳۸۳)، بر ایجاد کانال‌های توزیع متنوع برای ارائه رقابت‌های لیگ برتر فوتبال ایران و حذف انحصار پخش مسابقات از طریق تلویزیون و رسانه دولتی، تمرکز بیشتر بر فضای مجازی و اینترنت و کیفی سازی رسانه‌های چاپی و رادیو تأکید دارد (۲۸، ۳، ۱).

نتایج تحقیق حاضر، نتایج تحقیقات جوانمردی و همکاران (۲۰۱۱)، جوانی و همکاران (۲۰۱۲) و فراهانی و همکاران (۱۳۹۳) را در خصوص اهمیت هواداران و تماشاگران ورزشی به‌عنوان بزرگ‌ترین سرمایه تیم‌های ورزشی و بخش بزرگ مصرف‌کنندگان محصولات ورزشی،

سازمان محسوب می‌شوند، می‌توان لیگ برتر فوتبال را در مسیر توسعه و درآمدزایی برای باشگاه‌ها و کشور قرار داد. کسب‌وکار فوتبال ایران در سایه تجاری‌سازی باشگاه‌های فوتبال ایران و همچنین با تمرکز بر حمایت و تسهیل حضور سرمایه‌گذاران بخش خصوصی و با محوریت مشتری‌مداری در استراتژی سازمان لیگ برتر فوتبال، قابلیت پیشرفت را خواهد داشت. امید است نتایج پژوهش حاضر گام مثبتی در این زمینه برداشته باشد.

باشگاه‌ها با ارائه گزارش‌های مالی شفاف در حوزه قراردادهای و هزینه‌های جاری، ایجاد سیستم مناسب نقل و انتقال و سنجش ارزش بازیکنان در حیطه قراردادهای و توجه به صنعت بیمه را تأیید می‌کند (۲۵، ۲۴، ۴).

بر مبنای نتایج تحقیق می‌توان بیان کرد که صنعت فوتبال ایران توانایی توسعه و رشد دارد و با ایجاد بسترها و چارچوب‌های درست در حوزه ساختاری، سیاسی و مدیریتی به سرمنزل نهایی دست یابد. از این رو با تأکید بر خصوصی‌سازی و حمایت دولت و رسانه‌ها و استفاده از منابع انسانی که در هر سازمانی به‌عنوان باارزش‌ترین سرمایه آن

منابع و مآخذ

۱. الهی، علیرضا؛ پورآقایی اردکانی، زهرا. (۱۳۸۳). بررسی وضعیت استادیوم‌های فوتبال کشور در مقایسه با استانداردهای اروپایی. حرکت، ۱۹؛ ۱۹.
۲. الهی، علیرضا. (۱۳۸۴). بررسی عملکرد سازمان لیگ حرفه‌ای فوتبال جمهوری اسلامی ایران و مقایسه آن با سازمان لیگ حرفه‌ای فوتبال ژاپن: دانشگاه تهران.
۳. الهی، علیرضا؛ گودرزی، محمود؛ خبیری، محمد. (۱۳۸۵). بررسی عملکرد سازمان لیگ حرفه‌ای فوتبال جمهوری اسلامی ایران و مقایسه آن با سازمان لیگ حرفه‌ای فوتبال ژاپن. مجله حرکت، ۱۷؛ ۲۷.
۴. الهی، علیرضا. (۱۳۸۷). موانع و راهکارهای توسعه اقتصادی صنعت فوتبال جمهوری اسلامی ایران: دانشگاه تهران.
۵. ترابی، تقی؛ قربانی، مهسا؛ باقری، میثم؛ طریقی، سمانه. (۱۳۹۴). روش‌های نوین تأمین مالی باشگاه‌های فوتبال در کشورهای توسعه‌یافته و بررسی تطبیقی آن با کشورهای در حال توسعه (مورد خاص: باشگاه‌های فوتبال لیگ برتر ایران و انگلستان). فصلنامه دانش سرمایه‌گذاری، ۴(۱۳): ۱۵.
۶. قره‌خانی، حسن. (۱۳۸۹). بررسی چالش‌ها و موانع توسعه خصوصی‌سازی باشگاه‌های فوتبال ایران: دانشگاه تربیت مدرس، تهران.
۷. داوری، بابک. (۱۳۸۰). بررسی ساختار سازمان فدراسیون فوتبال و ارائه الگوی بهینه دانشگاه تهران.
۸. دوستی، مرتضی. (۱۳۹۵). شناسایی و رتبه‌بندی موانع و عوامل توسعه باشگاه‌های فوتبال منتخب استان مازندران. پژوهشنامه مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی، ۱۲(۲۳): ۱۸.
۹. رضایی، شمس‌الدین. (۱۳۹۲). طراحی مکانیسم‌های مؤثر تجاری‌سازی باشگاه‌های فوتبال ایران: دانشگاه تربیت مدرس.
۱۰. سلطانی، مصطفی؛ کارگر، غلامعلی؛ کشکر، سارا؛ غفوری، فرزاد. (۱۳۹۷). الگوی تبیینی اثر منابع سازمانی و مزیت رقابتی بر سودآوری باشگاه‌های فوتبال ایران. مطالعات مدیریت ورزشی، ۹(۴۵): ۵۰-۲۳۱.

۱۱. شاملو، اصغر؛ زارعی، بهروز؛ سلامزاده، آیدین. (۱۳۸۸). طراحی مدل کسب و کار شرکت‌های ICT: مطالعه موردی شرکت مخابرات ایران با استفاده از مدل بوم کسب و کار. فصلنامه اقتصاد و تجارت نوین. ۱۶:۲۷.
۱۲. عسکریان، فریبا؛ اصغرپور، حسین؛ سرلاب، رقیه. (۱۳۹۵). بررسی مزیت نسبی صادرات کالاهای ورزشی ایران. مطالعات مدیریت ورزشی. ۸ (۳۵):۱۶.
۱۳. فراهانی، مجید ج. (۱۳۸۳). بررسی تطبیقی ساختار سازمان و اساسنامه فدراسیون فوتبال ایران و کشورهای منتخب برای ارائه الگوی بهینه نشریه حرکت. 19:13.
۱۴. فراهانی، ابوالفضل؛ هنری، حبیب؛ خدادادی، محمدرسول. (۱۳۹۳). مدل‌سازی ارزش ویژه برند مبتنی بر هوادار (FBBE) باشگاه‌های فوتبال ایران. پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی. ۳(۱۱):۱۴.
۱۵. کردی، محمدرضا. (۱۳۸۱). بررسی دیدگاه کارشناسان، مربیان، داوران و نویسندگان ورزشی در خصوص مسائل و مشکلات فوتبال کشور با تأکید بر باشگاه‌ها. سمینار علم و فوتبال ایران.
۱۶. منطقی، منوچهر؛ سعیدی، فاطمه ث. (۱۳۹۲). مدل‌های کسب و کار؛ مبانی، ارزیابی، نوآوری. رشد فناوری فصلنامه تخصصی پارک‌ها و مراکز رشد. ۹(۳۵):۱۳.
۱۷. ناصری، کتایون. (۱۳۹۰). انتخاب الگوی مناسب کسب و کار در شرکت داروسازی اکسیر: دانشگاه علامه طباطبایی.
۱۸. نقدی، یزدان؛ کاغذیان، سهیلا؛ افشارپی، امیر. (۱۳۹۲). تحلیل عوامل اقتصادی مؤثر بر درآمد باشگاه‌های فوتبال (باشگاه‌های منتخب جهان). دوفصلنامه اقتصاد توسعه و برنامه‌ریزی ۲(۱):۲۳.
19. Amirtash A, Mozaffari SA, Faraji G. Determination of Brand valuation standards of football super league clubs of Iran. *European Journal of Experimental Biology*. 2012;2(5):5.
20. Hamil S, Miche J, oughton C. A Gam of Two Halves: The business of football. 69, editor: Mainstream Publishing; 1st edition (September 2, 1999); 2001. 235 p.
21. Jvani V, SoltanHosseini M, Rahnama N, NasreEsfahani D. Study of effective factors of fans' brand loyalty in Iranian professional football league. *Journal of Physical Education and Sports Management*. 2012;3(1):6.
22. Javanmardi E, Noghondarian K. A Study of Factors Affecting the Demand for Watching Football in Stadiums. *sport management international journal*. 2011;7(2).
23. Kim C, Mauborgne R. *Blue Ocean Strategy*: Harvard Business Review Press; 2005. 240 p.
24. Mahony DF, Harward DR. Sport Business in the Next Decade: A General Overview of Expected Trends. *Juornal of sport management*. 2005;15:21.
25. Michie j, oughton C. The Corporate Governance of Professional Football Clubs in England, Corporate Governance. An international review. 2005;13(4):15.
26. Szymanski S. The Economic Desiyn of Sporting Contest Imperiail College. *Journal of Economic Literature*. 2003;XLI:51.
27. Samuel, B., Matthew, G., Chris, H., & Christopher, W. (2017). Deloitte Football Money League 2017, sport business group. Retrieved from [www.deloitte.co.uk/sports business group](http://www.deloitte.co.uk/sports%20business%20group).
28. Zohrabi F, Amiri R, Rooham M, Sahsavari A. The Role of Media in Economic evolution of Championship Sport. *Advances in Environmental Biology*. 2013;7(8).

The Developmental Analysis of The Business of The Iranian Soccer Premier League

khayyam Akbari Asl Hasoun *¹ - Yaghob Badri Azarin² - Mohammad Rasoul Khodadadi³

1. PhD student of sport management, University of Tabriz, Tabriz, Iran 2. Associate Professor of Sport Management, University of Tabriz, Tabriz, Iran 3. Assistant Professor of Sport Management, University of Tabriz, Tabriz, Iran.

(Received: 2019/4/8; Accepted: 2020/4/3)

Abstract

The sports industry has the potential to earn a very high income in sports events, especially in the field of professional leagues. So addressing this subject is one of the issues that are essential for the sports industry of our country. The present study was based on the nine components of the Osterwalder's Business Canvas, which seeks to interpret the views and perceptions of experts of the soccer Premier League as one of the main businesses of the Iran sports industry. The research was conducted using a qualitative approach using library studies and interviews. To select the sample, the snowball sampling technic was used to get theoretical saturation principle (n = 20). Data from the library studies were analyzed using the phenomenological analysis method with the use of MAXQDA software. The findings of the research, based on the experts' opinion, present strategic measures in the framework of the four-factor practical model, including the elimination, creation, reduction and increase indicators, which can be considered as a Blue ocean strategy by the officials and decision makers of the country's sports and soccer industry.

Keywords

Business Canvas - Iran's soccer - blue Ocean - sport industry- sport league.

* Corresponding Author : Email : khayyam_akbari@yahoo.com ; Tel : +989141644121