

## طراحی مدل برون‌سپاری بازاریابی در باشگاه‌های فوتبال ایران

احمد آزم<sup>۱</sup> - سعید امیرنژاد\*<sup>۲</sup> - نصرالله محمدی<sup>۳</sup>

۱. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه آمل، آمل، ایران ۲. استادیار، دانشگاه

هنر، تهران، ایران ۳. استادیار مدیریت ورزشی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۴/۰۶/۱۴۰۱، تاریخ تصویب: ۱۵/۰۹/۱۴۰۱)

### چکیده

تحقیق حاضر به دنبال طراحی مدل برون‌سپاری بازاریابی در باشگاه‌های فوتبال ایران است. روش تحقیق حاضر از نوع آمیخته کیفی و کمی انتخاب است. جامعه آماری متناسب با هدف و چارچوب پژوهش برای دو فاز کیفی و کمی انتخاب شد. ۲۰ مصاحبه تا رسیدن به اشباع نظری انجام پذیرفت. در بخش کمی جامعه آماری شامل استادان و فعالان ورزش و نمونه آماری بر اساس تعداد قابل کفایت جهت مدلسازی در نرم‌افزار *pls* ۴۰۰ نفر بود. در فاز کیفی از ابزار مصاحبه‌های اکتشافی و در بخش کمی از تکنیک دلفی به منظور شناسایی و تأیید عوامل و نیز پرسشنامه مستخرج از مرحله کیفی و دلفی فازی استفاده شد. در بخش کیفی پژوهش از روش تحلیل محتوا به صورت کدگذاری استفاده شد. در بخش کمی از روش آلفای کرونباخ و همچنین تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی برای تأیید سازه پژوهش استفاده شد. تمامی آزمون‌های آماری استنباطی در نرم‌افزار *SPSS* انجام گرفت و به منظور مدلیابی ساختاری و سنجش روابط چندگانه بین متغیرها از نرم‌افزار *smart pls* استفاده شد. در بخش کیفی و پس از کدگذاری مصاحبه‌ها، ۹۴ مؤلفه مؤثر بر برون‌سپاری بازاریابی فوتبال شناسایی شد. طبق تحلیل عامل اکتشافی شاخص‌های شناسایی شده در ۱۳ دسته عوامل فنی و ساختاری، عوامل مدیریتی، فرهنگ باشگاه، زیرساخت‌های سیاسی، قانونی و حقوقی، نظارت و ارزشیابی، مدیریت هزینه، صنعت ورزش، قیمت‌گذاری، پتانسیل فوتبال، مشوق‌ها، موفقیت ورزشی، قدرت بازار طبقه‌بندی شدند. سرانجام نتایج تحلیل مسیر نیز نشان داد تمام عوامل با برون‌سپاری بازاریابی فوتبال رابطه و تأثیر دارند. به‌طور کلی برون‌سپاری فوتبال اگر در شرایط مناسب و با ابزار و روش‌های مؤثر و صحیح صورت نگیرد، به‌هیچ‌وجه مشکلات موجود را حل نخواهد کرد؛ از این رو پیشنهاد می‌شود مدیران باشگاه‌های ورزشی با ایجاد زیرساخت‌های فنی و ساختاری و توجه به فرهنگ باشگاه حضور بیمانکاران بازاریابی را در باشگاه فراهم کنند و با نظارت و ارزشیابی به‌موقع عملکرد آنان را بررسی کنند تا باشگاه‌ها منابع مالی لازم را به‌دست آورند و در نتیجه باعث موفقیت باشگاه‌ها شود.

واژه‌های کلیدی

برون‌سپاری، جذب بازار، مدل، فوتبال.

## مقدمه

برون‌سپاری به‌عنوان یکی از مهم‌ترین ابزارهای توسعه سازمان، ایجادکننده مزیت رقابتی و افزایش بهره‌وری در دنیای امروز، مورد توجه بسیار قرار گرفته است. با توجه به محدودیت منابع که برای هر سازمانی، هم در بخش خصوصی و هم در بخش دولتی وجود دارد، برون‌سپاری فرایندها می‌تواند روشی برای بالا بردن کارایی و فعالیت در عرصه‌های گسترده‌تری برای سازمان باشد (۱). سازمان‌ها هنگام تصمیم برون‌سپاری، فعالیت‌های اصلی را برمی‌گزینند و سایر فعالیت‌های خود را به شبکه بزرگ تأمین‌کنندگان خارج از سازمان واگذار می‌کنند (۲). برون‌سپاری موجب کاهش تصدی‌گری دولت، بهره‌وری بیشتر از منابع مالی، مادی و انسانی و همچنین جلوگیری از هدر رفتن منابع، توجه به چشم‌انداز بلندمدت سازمان، برنامه‌ریزی آسان، ایجاد خلاقیت و نوآوری، کاهش بوروکراسی، بهره‌برداری مناسب از ظرفیت‌ها، کاهش هزینه‌ها و مشکلات نقدینگی، افزایش مشتری‌گرایی و کاهش عقب‌ماندگی از رقبا می‌شود (۳). در این میان صنعت فوتبال نیز همانند دیگر صنایع دارای تولیداتی است، اما تولید اصلی صنعت فوتبال نیز همان ارائه بازی یا مسابقه است. لیگ‌های حرفه‌ای معتبر در قاره‌های مختلف جهان، فقط وظیفه برگزاری مسابقات فوتبال را بر عهده ندارند، بلکه هر یک از این لیگ‌های حرفه‌ای معتبر دارای سرمایه‌های هنگفتی هستند که میلیون‌ها و بعضاً میلیاردها دلار در بین تشکیلات مرتبط با خود اعم از باشگاه‌ها، سازمان‌های لیگ و فدراسیون‌ها ردوبدل می‌کنند. سازگاری راهبردهای بازاریابی برای به اجرا در آمدن با ظهور باشگاه‌های فوتبال حرفه‌ای در حال گسترش و جهان‌شمول شدن است (۵،۴). از این رو یکی از روش‌های مشخص برای ایجاد درآمد و افزایش درآمدهای برون‌سپاری بازاریابی به‌شمار می‌آید (۶). منظور از برون‌سپاری در ورزش،

به‌کارگیری آژانس‌ها یا نمایندگی‌هایی است که فعالیت‌هایی مثل گرفتن مجوز و یا انجام تجارت فروش، تبلیغات تلویزیونی، تبلیغات در محل، و فروش اسپانسر یا حامی رسمی را انجام می‌دهند (۷). نقش برون‌سپاری در بازاریابی ورزش و به‌خصوص صنعت فوتبال حرفه‌ای به‌وضوح مشخص است، تا جایی که درصد زیادی از درآمد باشگاه‌ها مربوط به نقش نمایندگی‌ها برای جذب شرکا، حامیان و دیگر عوامل تجاری است. در ادبیات بازاریابی و ورزش نقش برون‌سپاری کمتر مورد توجه واقع شده است (۸). در همین زمینه خادمی و همکاران (۱۳۹۷) در تدوین راهبردهای بازاریابی فدراسیون کشتی جمهوری اسلامی ایران، توجه و تأکید بر فعال‌سازی فرایند برون‌سپاری در حوزه بازاریابی را به‌عنوان یک راهبرد عنوان کردند. در پژوهش آنها به این نکته اشاره شد که خصوصی‌سازی به‌عنوان عامل تعیین‌کننده در بخش برون‌سپاری یکی از سازوکارهای مهم در ارتقای کمی و کیفی موضوع بازاریابی در ورزش است (۹). بخشی و عباسی (۱۴۰۱) توجه دولت به خصوصی‌سازی باشگاه‌های فوتبال را به‌عنوان فرصت بزرگی برای ورزش کشور برشمردند و بیان کردند استفاده از سرمایه‌های شرکت‌های خصوصی تأثیر بسیاری بر مدیریت و کسب برآیندهای مطلوب دارد. همچنین خصوصی‌سازی منجر به صرفه‌جویی در هزینه‌ها و کم کردن بار مالی دولت، رشد و حرفه‌ای شدن فوتبال و کاهش دخالت‌های بیش از اندازه دولت، که به افول فوتبال باشگاهی و ملی منجر می‌شود، خواهد شد (۱۰). اسدی و همکاران (۱۳۹۴) در زمینه شناسایی تأثیرات برون‌سپاری بر مدیریت اماکن ورزشی از دیدگاه مدیران ورزشی کار کرده و مدیریت اماکن ورزشی پیش و پس از برون‌سپاری را در پنج مؤلفه مدیریت مالی، مدیریت منابع انسانی، بهره‌وری فضای ورزشی، نگهداری فضای ورزشی و بازاریابی ورزش‌های مختلف بررسی کردند. یافته‌ها نشان داد مدیریت مالی اماکن

## روش‌شناسی تحقیق

روش تحقیق حاضر از نوع آمیخته کیفی و کمی انتخاب است. در بخش کیفی از مصاحبه‌های اکتشافی به منظور استخراج مؤلفه‌ها و چارچوب‌بندی آنها استفاده شد. در بخش کمی، از نظر نوع توصیفی-همبستگی و از نظر هدف کاربردی است که به شکل پیمایشی انجام گرفته است. جامعه آماری متناسب با هدف و چارچوب پژوهش برای دو فاز کیفی و کمی انتخاب شد. در بخش کیفی جامعه آماری به دو صورت جامعه انسانی بود و به تعداد قابل کفایت بر مبنای اشباع نظری (۲۰ نفر) به روش گلوله‌برفی نظرخواهی شد. در بخش کمی جامعه آماری استادان و فعالان ورزش (نامشخص و محدود) بودند و نمونه آماری بر اساس تعداد قابل کفایت جهت مدلسازی در نرم‌افزار PLS به میزان ۱۰ تا ۲۰ برابر ابعاد ترسیم‌شده در مدل مفهومی برآورد شد (۴۰۰ نفر). در نهایت از طریق نمونه‌گیری تصادفی در دسترس و هدفمند، ۴۰۰ نفر به‌عنوان نمونه پژوهش انتخاب شدند. به‌منظور دریافت پاسخ‌های بیشتر، پرسشنامه‌ها بین ۴۸۰ نفر توزیع شد و در نهایت ۴۳۷ پرسشنامه جمع‌آوری شد که از این تعداد ۴۰۰ پرسشنامه، که به‌طور کامل تکمیل شده بود، تجزیه و تحلیل شدند.

به تفکیک دو فاز کیفی و کمی از ابزارهای مختلفی جهت جمع داده‌ها استفاده شد. در فاز کیفی از ابزار مصاحبه‌های اکتشافی استفاده شد. پیش از هر مصاحبه، مصاحبه‌های قبلی تحلیل می‌شدند و مبنای مصاحبه جدید قرار می‌گرفتند. روایی این ابزار ابتدا در مرحله انتخاب نمونه بر اساس اعتبار حقوقی و علمی افراد مصاحبه‌شونده کنترل شد. سپس در مرحله چارچوب‌بندی بر اساس میزان توافق بین کدگذاران و مصححان مطلوب ارزیابی شد.

در بخش دیگر از روش دلفی برای شناسایی و تأیید شاخص‌ها استفاده شد. برای این کار، پرسشنامه‌ای از ۹۴

ورزشی و بازاریابی ورزش‌های مختلف پس از اجرای برون‌سپاری بهبود پیدا کرد، اما در مدیریت منابع انسانی، مدیریت بهره‌وری اماکن ورزشی و مدیریت نگهداری اماکن پس از اجرای برون‌سپاری، کاهش غیرمعناداری گزارش شد (۱۱). دری‌نوکرانی و سبحانی فرد (۱۳۹۱) در پژوهشی با عنوان «طراحی مدل اثرات برون‌سپاری موفق بر فعالیت‌های سازمانی» نتیجه گرفتند که فعالیت‌های مالی و بازاریابی مناسب در زمینه برون‌سپاری سبب کاهش هزینه تولید، پیش‌بینی بهتر هزینه‌ها، کاهش مشکلات نقدینگی، کاهش هزینه‌های رقابت و کاهش هزینه‌های تحویل خدمات و افزایش مشتری‌گرایی می‌شود (۱۲). فنگ و همکاران (۲۰۱۹) ریشه شکست برون‌سپاری در بسیاری از سازمان‌ها را دو علت می‌دانند. آنان اظهار می‌کنند؛ اولاً، بسیاری از سازمان‌ها به دلیل فاصله جغرافیایی و ناآشنایی با محیط محلی، به‌طور عمده درباره شرکای برون‌سپاری خود اطلاعات چندانی ندارند؛ ثانیاً سازمان‌ها معمولاً بر صرفه‌جویی در هزینه‌ها تمرکز می‌کنند، اما افزایش هزینه‌های مرتبط با افزایش کیفیت را نادیده می‌گیرند (۱۳). در نتیجه تلاش‌های برون‌سپاری آنها به کارایی بهتر و کاهش هزینه‌ها منجر نمی‌شود. با توجه به تحقیقات اشاره‌شده می‌توان گفت که با برون‌سپاری می‌توان به منابع پایدارتر و استعداد‌های بزرگ‌تر در جهت بهبود عملکرد و ارتقای سازمان دست یافت. از این‌رو این پژوهش به دنبال پاسخگویی به این پرسش است که چگونه می‌توان با برون‌سپاری به‌صورت موفقیت‌آمیز به امر بازاریابی در باشگاه‌های فوتبال پرداخت و چه الگویی را می‌توان طراحی کرد؟

است. بخش دوم پرسشنامه شامل ۱۳ متغیر عوامل فنی و ساختاری، عوامل مدیریتی، فرهنگ باشگاه، زیرساخت‌های سیاسی، قانونی و حقوقی، نظارت و ارزشیابی، مدیریت هزینه، صنعت ورزش، قیمت‌گذاری پتانسیل فوتبال، مشوق‌ها، موفقیت ورزشی و قدرت بازار است. روش‌های آماری و تجزیه و تحلیل داده‌ها با توجه به نوع پژوهش، به شرح زیر است. در بخش کیفی پژوهش از روش تحلیل محتوا به صورت کدگذاری استفاده شد. در بخش کمی برای تعیین پایایی پرسشنامه‌ها از روش آلفای کرونباخ استفاده شد. همچنین از تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی به منظور تأیید سازه پژوهش استفاده شد. توصیف یافته‌ها و دسته‌بندی اطلاعات با استفاده از آمار توصیفی انجام گرفت. تحلیل رابطه متغیرها و مقایسه بین‌گروهی با استفاده از آزمون‌های آماری استنباطی در نرم‌افزار SPSS۲۴ انجام گرفت. در نهایت برای مدلیابی ساختاری و سنجش روابط چندگانه بین متغیرها از نرم‌افزار smart pls استفاده شد.

### نتایج تحقیق

در بخش کیفی و پس از کدگذاری مصاحبه‌ها، مؤلفه‌های شناسایی شده در مصاحبه‌ها پس از غربال در چند مرحله و در نهایت ۹۴ مورد شناسایی شد (جدول ۱).

شاخص برون‌سپاری در فوتبال و در سه مرحله بین ۱۰ تجربه بازاریابی ورزش توزیع شد. تحلیل داده‌ها از طریق نرم‌افزار SPSS صورت گرفت. پرسشنامه شامل متغیرها و عوامل تعیین‌کننده بود و در مقیاس پنج‌ارزشی لیکرت (از بسیار کم = ۱ تا بسیار زیاد = ۵) تنظیم شده بود. از مجموع متغیرهای شناسایی شده پس از بررسی و غربالگری تعداد مناسب که از لحاظ تعداد، بیشترین تکرار و تأکید را در مصاحبه‌ها داشتند، استفاده شد.

پرسشنامه تدوین شده جهت بررسی روایی محتوایی و صوری در اختیار ده نفر از استادان مدیریت ورزشی و هفت نفر از کارشناسان تجربه ورزشی قرار گرفت. پس از تأیید روایی محتوایی، ابتدا ابزار در یک مطالعه راهنما بین ۴۰ نفر از جامعه آماری توزیع شد، سپس از طریق روش آلفای کرونباخ، پایایی یا ثبات درونی آن با استفاده از نرم‌افزار ۲۴ SPSS محاسبه ( $\alpha=0/89$ ) و تأیید شد. سپس پرسشنامه‌ها جمع‌آوری شد و ضریب آلفای کرونباخ این مرحله (نهایی) نیز ۰/۹۶۴ محاسبه شد. در نهایت پرسشنامه تحقیق حاضر در دو بخش جمعیت‌شناختی و سؤالات اصلی تحقیق آماده شد. پرسشنامه پژوهش شامل دو بخش است که در بخش اول ویژگی‌های جمعیت‌شناختی آزمودنی‌ها (سن، جنسیت، میزان تحصیلات و شغل و سابقه) مورد سنجش قرار گرفته

### جدول ۱. خلاصه نتایج کدگذاری باز مصاحبه‌ها

کدها	مصاحبه‌هایی که کد مربوطه در آنها مورد اشاره قرار گرفته است
۱	نگرش سنتی
۲	اجرای اصل ۴۴ قانون اساسی
۳	سیاستگذاری و برنامه‌ریزی جهت جذب
۴	سیاست‌های تسهیل‌دهنده
۵	داشتن افق بلندمدت

ردیف	کدها	مصاحبه‌هایی که کد مربوطه در آنها مورد اشاره قرار گرفته است
۶	P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P9, P10, P11, P12, P13, P14, P15, P16, P17, P18, P19, P20	وزارت ورزش
۷	P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P9, P10, P11, P12, P13, P14, P15, P16, P17, P18, P19, P20	کپی‌رایت
۸	P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P9, P10, P11, P12, P13, P14, P15, P16, P17, P18, P19, P20	قوانین ماکیتی
۹	P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P9, P10, P11, P12, P13, P14, P15, P16, P17, P18, P19, P20	ماکیت برند
۱۰	P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P9, P10, P11, P12, P13, P14, P15, P16, P17, P18, P19, P20	ارتباط با رقبا
۱۱	P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P9, P10, P11, P12, P13, P14, P15, P16, P17, P18, P19, P20	شرایط مالی
۱۲	P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P9, P10, P11, P12, P13, P14, P15, P16, P17, P18, P19, P20	برندسازی
۱۳	P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P9, P10, P11, P12, P13, P14, P15, P16, P17, P18, P19, P20	فقدان آیین‌نامه
۱۴	P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P9, P10, P11, P12, P13, P14, P15, P16, P17, P18, P19, P20	توجه به رسانه
۱۵	P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P9, P10, P11, P12, P13, P14, P15, P16, P17, P18, P19, P20	تماشاگران
۱۶	P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P9, P10, P11, P12, P13, P14, P15, P16, P17, P18, P19, P20	رسانه و شبکه مجازی
۱۷	P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P9, P10, P11, P12, P13, P14, P15, P16, P17, P18, P19, P20	جذابیت
۱۸	P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P9, P10, P11, P12, P13, P14, P15, P16, P17, P18, P19, P20	ارزش‌ها و هنجارهای جامعه
۱۹	P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P9, P10, P11, P12, P13, P14, P15, P16, P17, P18, P19, P20	فلسفه باشگاه
۲۰	P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P9, P10, P11, P12, P13, P14, P15, P16, P17, P18, P19, P20	نگاه سیاسی به باشگاه
۲۱	P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P9, P10, P11, P12, P13, P14, P15, P16, P17, P18, P19, P20	تاریخچه باشگاه
۲۲	P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P9, P10, P11, P12, P13, P14, P15, P16, P17, P18, P19, P20	اطلاع از روندها باشگاه
۲۳	P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P9, P10, P11, P12, P13, P14, P15, P16, P17, P18, P19, P20	پیشکسوتان
۲۴	P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P9, P10, P11, P12, P13, P14, P15, P16, P17, P18, P19, P20	فرهنگ سازمانی
۲۵	P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P9, P10, P11, P12, P13, P14, P15, P16, P17, P18, P19, P20	تیم‌های پایه
۲۶	P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P9, P10, P11, P12, P13, P14, P15, P16, P17, P18, P19, P20	استعدادیابی
۲۷	P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P9, P10, P11, P12, P13, P14, P15, P16, P17, P18, P19, P20	بازیکن‌های ملی
۲۸	P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P9, P10, P11, P12, P13, P14, P15, P16, P17, P18, P19, P20	سنارها و افراد تأثیرگذار
۲۹	P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P9, P10, P11, P12, P13, P14, P15, P16, P17, P18, P19, P20	آمایش سرزمینی هواداران
۳۰	P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P9, P10, P11, P12, P13, P14, P15, P16, P17, P18, P19, P20	اقدامات مردم و جنبش‌های هواداران
۳۱	P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P9, P10, P11, P12, P13, P14, P15, P16, P17, P18, P19, P20	امیدبخشی هواداران
۳۲	P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P9, P10, P11, P12, P13, P14, P15, P16, P17, P18, P19, P20	انتظارات و ادراکات هواداران
۳۴	P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P9, P10, P11, P12, P13, P14, P15, P16, P17, P18, P19, P20	مدیران لایق
۳۵	P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P9, P10, P11, P12, P13, P14, P15, P16, P17, P18, P19, P20	انگیزش مدیران
۳۶	P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P9, P10, P11, P12, P13, P14, P15, P16, P17, P18, P19, P20	ایجاد بازار در زمینه خدمات تفریحی، آموزشی، گردشگری
۳۷	P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P9, P10, P11, P12, P13, P14, P15, P16, P17, P18, P19, P20	کاهش هزینه بازاریابی
۳۸	P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P9, P10, P11, P12, P13, P14, P15, P16, P17, P18, P19, P20	ایجاد رشد در کسب‌وکارهای جدید
۳۹	P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P9, P10, P11, P12, P13, P14, P15, P16, P17, P18, P19, P20	افزایش سهم بازار
۴۰	P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P9, P10, P11, P12, P13, P14, P15, P16, P17, P18, P19, P20	ایجاد محیط رقابتی
۴۱	P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P9, P10, P11, P12, P13, P14, P15, P16, P17, P18, P19, P20	تمرکز بر ارتباط با مخاطبان
۴۲	P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P9, P10, P11, P12, P13, P14, P15, P16, P17, P18, P19, P20	وفاداری مشتریان



کدها	مصاحبه‌هایی که کد مربوطه در آنها مورد اشاره قرار گرفته است
۷۲	فناوری جدید
۷۳	بی‌ثباتی در بازار
۷۴	بی‌ثباتی در اقتصاد
۷۵	خدمات بهتر
۷۶	قیمت مناسب
۷۷	فرصت‌های اسپانسر
۷۸	شناخت ورزش به‌عنوان منبع درآمد
۷۹	خصوصی‌سازی
۸۰	تجارت برون‌مرزی
۸۱	بازارهای داخلی ورزشی
۸۲	تجاری‌سازی برند
۸۳	حضور افراد تخصصی
۸۴	میسر کردن مسیر
۸۵	فضای رقابتی
۸۶	کسب اطلاعات از شرکت‌ها
۸۷	تشخیص فرصت و سرمایه
۸۸	تشخیص گروه‌های هدف
۸۹	تشخیص و استفاده درست از بازارهای محلی
۹۰	تشویق
۹۱	تشویق مالیاتی
۹۲	تعامل و همکاری باشگاه با شرکت
۹۳	نقش چهره‌های معروف در بازاریابی
۹۴	راهبرد مناسب جهت وفاداری هواداران

قابل قبول هستند و میانگین تمامی شاخص‌ها بالاتر از ۴ به‌دست آمد. در این بخش تفاوت انحراف معیار بین دور دوم و سوم نظرهای خبرگان محاسبه شد (جدول ۲).

سپس با استفاده از تکنیک دلفی برای شناسایی و تأیید شاخص‌های بخش کیفی استفاده شد. برای این کار، پرسشنامه مستخرج از عوامل ۹۴ گانه مؤثر بر مدل برون‌سپاری در فوتبال در سه مرحله بین پنج خبره توزیع شد و در مرحله آخر تفاوت میانگین اعداد نزدیک به صفر به‌دست آمد که پایان بخش دلفی بود. با توجه به نظرهای خبرگان در هر سه مرحله تمامی شاخص‌های شناسایی شده

جدول ۲. تفاوت انحراف معیار بین دور دوم و سوم

کدگذاری باز	تفاوت انحراف معیار	
	دوم	سوم
نگرش سنتی	۰/۸۹۴	۰/۴۴۷
اجرای اصل ۴۴ قانون اساسی	۰/۸۹۴	۰/۴۴۷
سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی جهت جذب	۰/۸۹۴	۰/۴۴۷
سیاست‌های تسهیل‌دهنده	۱/۴۱۴	۰/۸۹۴
داشتن افق بلندمدت	۱/۴۱۴	۰/۸۹۴
وزارت ورزش	۱،۰۹۵	۰/۵۴۸
کپی‌رایت	۱/۳۰۴	۱/۷۲
قوانین ماکیتی	۰/۸۹۴	۰
ماکیت برند	۱/۳۰۴	۰/۸۹۴
ارتباط با رقبا	۰/۳۰۴	۰
شرایط مالی	۱/۳۰۴	۰/۴۴۷
برندسازی	۱/۰۹۵	۰/۴۴۷
فقدان آیین‌نامه	۱/۴۱۴۱	۱/۰۹۵
توجه به رسانه	۰/۴۱۴۱	۰/۵۴۸
تماشاگران	۰/۶۴۳	۱/۰۹۵
رسانه و شبکه مجازی	۱/۹۴۹	۱/۷۳۲
جذابیت	۱/۹۴۹	۱،۳۴۲
ارزش‌ها و هنجارهای جامعه	۱/۴۱۴	۰/۵۴۸
فلسفه باشگاه	۰/۰۹۵	۰/۸۹۴
نگاه سیاسی به باشگاه	۱/۰۹۵	۱/۷۳۲
تاریخچه باشگاه	۱/۴۱۴	۰/۵۴۸
اطلاع از روند باشگاه	۰/۰۹۵	۱/۰۹۵
پیشکسوتان	۱/۴۱۴	۱/۰۹۵
فرهنگ سازمانی	۱/۴۱۴	۰/۸۹۴
تیم‌های پایه	۱/۶۴۳	۰/۵۴۸
استعدادیابی	۱/۰۹۵	۰/۸۹۴
بازیکن‌های ملی	۱/۴۱۴	۰/۸۹۴
ستاره‌ها و افراد تأثیرگذار	۰/۵۴۸	۰/۸۹۴
آمایش سرزمینی هواداران	۰/۴۴۷	۰/۸۹۴
اقدامات مردم و جنبش‌های هواداران	۰/۴۴۷	۰/۸۹۴
امیدبخشی هواداران	۰/۸۹۴	۰/۸۹۴
انتظارات و ادراکات هواداران	۰/۸۹۴	۱/۴۱۴
مدیران لایق	۱/۰۹۵	۰/۵۱۷
انگیزش مدیران	۰/۸۹۴	۰/۸۹۴
ایجاد بازار در زمینه خدمات تفریحی، آموزشی، گردشگری	۱/۳۰۴	۱/۳۰۴
کاهش هزینه بازاریابی	۰/۸۹۴	۰/۸۹۴



ایجاد رشد در کسب‌وکارهای جدید.	۰/۸۹۴	۰/۸۹۴	.
افزایش سهم بازار	۰/۸۹۴	۰/۸۹۴	.
ایجاد محیط رقابتی	۰/۸۹۴	۰/۰۸۹۴	.
تمرکز بر ارتباط با مخاطبان	۱/۴۱۴	۱/۴۱۴	.
وفاداری مشتریان	۱/۴۱۴	۱/۴۱۴	.
مالیات	۱/۰۹۵	۱/۰۹۵	.
منابع انسانی تخصصی	۱/۳۰۴	۱/۳۰۴	.
ائتلاف استعداد کارشناسان آگاه	۱/۳۴۲	۱/۳۴۲	.
ایجاد تغییر و تحول در نظام بازاریابی	۱/۷۸۹	۱/۷۸۹	.
ایجاد دانشکده‌های اقتصاد ورزشی	۱/۳۴۲	۱/۳۴۲	.
ایجاد زیرساخت‌های لازم	۱/۷۸۹	۱/۷۸۹	.
ایجاد و توسعه دانش، نگرش، رفتار نسبت به برون‌سپاری ورزشی	۱/۷۸۹	۱/۷۸۹	.
آگاه‌سازی عمومی از برنامه بازاریابی	۱/۳۴۲	۱/۳۴۲	.
آگاه‌سازی عمومی از نتایج موفقیت‌ها	۱/۰۹۵	۱/۰۹۵	.
آگاهی‌های لازم در مورد بازار	۰/۸۹۴	۰/۸۹۴	.
فساد	۰/۸۹۴	۰/۸۹۴	.
مزایده	۰/۸۹۴	۰/۸۹۴	.
بازارهای جدید و تنوع خدمات به هواداران	۰/۸۹۴	۰/۸۹۴	.
موفقیت ورزشی	۱/۴۱۴	۱/۴۱۴	.
سطح مسابقات	۱/۴۱۴	۱/۴۱۴	.
شبکه اجتماعی	۱/۰۹۵	۱/۰۹۵	.
بازنگری در سیاست‌ها و قوانین دولت	۱/۳۰۴	۱/۳۰۴	.
بازنگری در قوانین بازاریابی	۱/۶۴۳	۱/۶۴۳	.
طرح جامع باشگاه‌داری	۱/۰۹۵	۱/۰۹۵	.
نگاه جناح‌های سیاسی	۱/۴۱۴	۱/۴۱۴	.
نظارت مستمر	۰/۵۴۸	۰/۵۴۸	.
ارزشیابی	۰/۴۴۷	۰/۴۴۷	.
برگزاری کنفرانس‌ها و نشست‌های آگاه‌سازی بازاریابی	۰/۴۴۷	۰/۴۴۷	.
فرایند بهبود	۰/۸۹۴	۰/۸۹۴	.
برنامه‌های تشویقی و ترویجی جهت جذب	۱/۴۱۴	۱/۴۱۴	.
تمرکز در رویداد	۱/۰۹۵	۱/۰۹۵	.
راهبردهای دولتی	۱/۰۹۵	۱/۰۹۵	.
برنامه‌های اجرایی دولت	۱/۴۱۴	۱/۴۱۴	.
کارکنان تخصصی	۱/۰۹۵	۱/۰۹۵	.
فناوری جدید	۱/۴۱۴	۱/۴۱۴	.
بی‌ثباتی در بازار	۱/۴۱۴	۱/۴۱۴	.
بی‌ثباتی در اقتصاد	۱/۶۴۳	۱/۶۴۳	.
خدمات بهتر	۱/۰۹۵	۱/۰۹۵	.

قیمت مناسب	۱/۴۱۴	۱/۴۱۴	.
فرصت‌های اسپانسر	۰/۵۴۸	۰/۵۴۸	.
شناخت ورزش به‌عنوان منبع درآمد	۰/۴۴۷	۰/۴۴۷	.
خصوصی‌سازی	۱/۳۰۴	۱/۳۰۴	.
تجارت برون‌مرزی	۱/۳۰۴	۱/۳۰۴	.
بازارهای داخلی ورزشی	۱/۳۰۴	۱/۳۰۴	.
تجاری‌سازی برند	۱/۰۹۵	۱/۰۹۵	.
حضور افراد تخصصی	۱/۴۱۴	۱/۴۱۴	.
میسر کردن مسیر	۱/۴۱۴	۱/۴۱۴	.
فضای رقابتی	۱/۶۴۳	۱/۶۴۳	.
کسب اطلاعات از شرکت‌ها	۱/۹۴۹	۱/۹۴۹	.
تشخیص فرصت و سرمایه	۱/۹۴۹	۱/۹۴۹	.
تشخیص گروه‌های هدف	۱/۳۴۲	۱/۳۴۲	.
تشخیص و استفاده درست از بازارهای محلی	۱/۷۸۹	۱/۷۸۹	.
تشویق	۱/۳۴۲	۱/۳۴۲	.
تشویق مالیاتی	۱/۷۸۹	۱/۷۸۹	.
تعامل و همکاری باشگاه با شرکت	۱/۷۸۹	۱/۷۸۹	.
نقش چهره‌های معروف در بازاریابی	۱/۳۴۲	۱/۳۴۲	.
راهبرد مناسب جهت وفاداری هواداران	۱/۰۹۵	۱/۰۹۵	.

سرانجام چارچوب مفهومی برخاسته از بخش کیفی پس از توزیع پرسشنامه‌ها، در بخش کمی ابتدا با استفاده از تکنیک دلفی تأیید و در قالب پرسشنامه و مدل ساختاری تنظیم و ارزیابی شد.

جدول ۳. نتایج آزمون گاتمن در محاسبه پایایی مؤلفه‌های پرسشنامه

آمار قابلیت اطمینان		
Lambda	۱	۰/۸۷۲
	۲	۰/۱۲
	۳	۰/۸۹۸
	۴	۰/۶۷۳
	۵	۰/۸۹۱
	۶	۰/۹۴۸
تعداد موارد		۳۵

شد و مشاهده می‌شود دسته چهارم کوچک‌ترین ضریب لامبدا را دارد و این کوچک‌ترین ضریب لامبدا از نقطه برش ۰/۷ بزرگ‌تر است، بنابراین محقق ابزاری تهیه کرده که دارای پایایی و تعمیم‌پذیری نتایج است. در بررسی کفایت

با استفاده از نرم‌افزار spss۲۴ تعداد ۴۰۰ داده، پس از غربالگری و پیش از پردازش داده‌ها خارج شد. بنابراین بر اساس تجانس ترجیحات و نگرش‌های پاسخ‌دهندگان به شش دسته تقسیم و برای هر دسته یک ضریب محاسبه

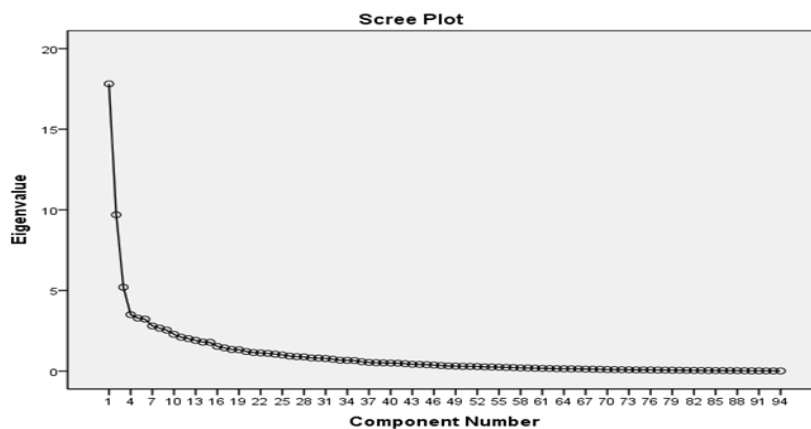
نمونه به‌منظور انجام تحلیل عاملی بر اساس جدول ۴ نمونه برای تحلیل عاملی کافی شناسایی شد.

جدول ۴. شاخص KMO و آزمون بارتلت برای بررسی کفایت نمونه

مقدار	مقدار کایرز - می بر و اوکلین (کفایت حجم نمونه)
۰/۶۶۶	مقدار کای اسکوار (۲۷)
۱۲۸۲۲۹۸۵/۹۵۸	درجه آزادی
۴۳۷۱	سطح معناداری
۰/۰۰۱	

در گام اول تحلیل عامل اکتشافی توسط نمودار سنگ‌ریزه دریافت سؤالات در چند دسته یا عمل طبقه‌بندی شد و در انتها نیز با رجوع به نمودار سنگ‌ریزه (نمودار ۱)، جدول واریانس تبیین شده و رجوع به ستون‌های ارزش ویژه اصلی (سه ستون سمت چپ) و مجموع مجذور بارهای عاملی استخراج‌شده (سه ستون سمت راست)، می‌توان عنوان کرد که حداکثر، ۷۱ عامل استخراج شده که از این ۱۳ عامل، عامل اول از واریانس تبیینی بالایی برخوردار بوده و این مقدار در نمودار Scree، به‌گونه‌ای دقیق‌تر قابل مشاهده است. همچنین نمودار ۱ نشان‌دهنده مقادیر ویژه ۱۰۰ عامل را نشان می‌دهد که اختلاف بین عوامل و تفاوت بارز آنها قابل رؤیت است.

با توجه به یافته‌های جدول ۴ مقدار KMO به‌دست‌آمده ۰/۶۶۶ است. این مقدار بیانگر این موضوع است تعداد نمونه‌های تحقیق به‌منظور تحلیل عاملی کفایت می‌کند و انجام تحلیل عاملی برای داده‌های موردنظر امکان‌پذیر است و می‌توان داده‌ها را به یک سری عامل‌های پنهان تقلیل داد. همچنین نتایج آزمون بارتلت ( $\chi^2=12822985/958$ , Sig=0/001) نشان می‌دهند بین گویه‌ها همبستگی بالایی وجود دارد، ازاین‌رو ادامه و استفاده از سایر مراحل تحلیل عاملی جایز است. در ادامه نتایج به‌دست‌آمده از تحلیل عاملی مؤلفه‌ها به‌تفکیک با مقدار بار عاملی به‌دست‌آمده برای هر عامل ارائه شده است.



نمودار ۱. مقادیر ویژه عوامل مربوط به متغیرهای تحقیق

استفاده شود. با توجه به نظر محققان بارهای عاملی با مقادیر بالاتر ۰/۵۰ قابل قبول هستند.

برای دسته‌بندی گویه‌ها در بین عامل، بر اساس بار عاملی آنها باید از نتایج ماتریس عوامل چرخش یافته

## آزمون مدل مفهومی

برای اطمینان از روایی سازه و تأیید عامل‌های شناسایی‌شده در مرحله قبل (تحلیل عامل اکتشافی)، عامل‌ها با استفاده از آزمون تحلیل عامل تأییدی به روش مربعات جزئی بررسی شدند. ابتدا پایایی ابزار اندازه‌گیری توسط سه معیار ضرایب بارهای عاملی، آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و سپس روایی همگرا و واگرا بررسی شد. اگر بار عاملی هر سؤال بیش از ۰/۶ باشد، در این صورت آن سؤال از دقت لازم برای اندازه‌گیری آن سازه برخوردار است (۱۴). به‌منظور بررسی پایایی و ارزیابی قابلیت اطمینان سازگاری درونی متغیرهای مدل اندازه‌گیری، از دو شاخص آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی استفاده شد. به اعتقاد مالری و جورج (۲۰۰۳) برای شاخص‌های آلفای کرونباخ و پایایی

ترکیبی مقادیر بیشتر از ۰/۷ قابل قبول است. با توجه به نتایج جدول ۳، مقادیر آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی برای همه متغیرهای تحقیق قابل قبول است؛ بنابراین پایایی و همسانی درونی متغیرهای پژوهش تأیید شد. برای بررسی روایی همگرایی مدل اندازه‌گیری پژوهش از شاخص متوسط واریانس استخراج‌شده استفاده شد که توسط آن، میزان همبستگی هر سازه با شاخص‌های خود بررسی شد. معیار AVE بیانگر میانگین واریانس به اشتراک گذاشته‌شده بین هر سازه با شاخص‌های خود است و مقدار حداقل ۰/۵ و بیشتر برای آن، کافی محسوب می‌شود (۱۵). با توجه به جدول ۵، میانگین واریانس استخراجی همه عامل‌ها از ۰/۵ بیشتر است، بنابراین روایی همگرا مدل تأیید شد.

جدول ۵. مقادیر آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و شاخص متوسط واریانس استخراج‌شده برای متغیرهای تحقیق

مؤلفه‌ها	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	AVE	سطح معناداری
عوامل فنی و ساختاری	۰/۹۵۸	۰/۹۱۰	۰/۵۰۶	۰/۰۰۱
فرهنگ باشگاه	۰/۸۹۰	۰/۹۶۲	۰/۶۶۵	۰/۰۰۱
عوامل مدیریتی	۰/۹۶۳	۰/۹۲۰	۰/۵۱۵	۰/۰۰۱
قانونی و حقوقی	۰/۹۰۹	۰/۸۶۲	۰/۵۱۰	۰/۰۰۱
زیرساخت‌های سیاسی	۰/۹۲۷	۰/۸۴۸	۰/۵۲۹	۰/۰۰۱
پتانسیل فوتبال	۰/۹۲۵	۰/۸۴۳	۰/۵۱۸	۰/۰۰۱
مدیریت هزینه	۰/۹۵۱	۰/۸۰۴	۰/۵۷۹	۰/۰۰۱
صنعت ورزش	۰/۸۹۶	۰/۸۱۲	۰/۵۲۰	۰/۰۰۱
قیمت‌گذاری	۰/۸۵۳	۰/۷۷۳	۰/۵۳۱	۰/۰۰۱
نظارت و ارزشیابی	۰/۸۸۸	۰/۸۰۷	۰/۵۱۲	۰/۰۰۱
قدرت بازار	۰/۹۵۰	۰/۸۰۶	۰/۵۸۱	۰/۰۰۱
مشوق‌ها	۰/۷۳۷	۰/۷۶۸	۰/۶۲۴	۰/۰۰۱
موفقیت ورزشی	۰/۸۳۵	۰/۷۲۶	۰/۵۶۹	۰/۰۰۱

از شاخص فورنل و لاکر به‌منظور بررسی روایی واگرا مدل اندازه‌گیری تحقیق استفاده شد. روایی واگرا برای بررسی اینکه هر سؤال دارای بیشترین همبستگی با سازه خود نسبت به سایر سازه‌ها باشد، استفاده می‌شود. طبق

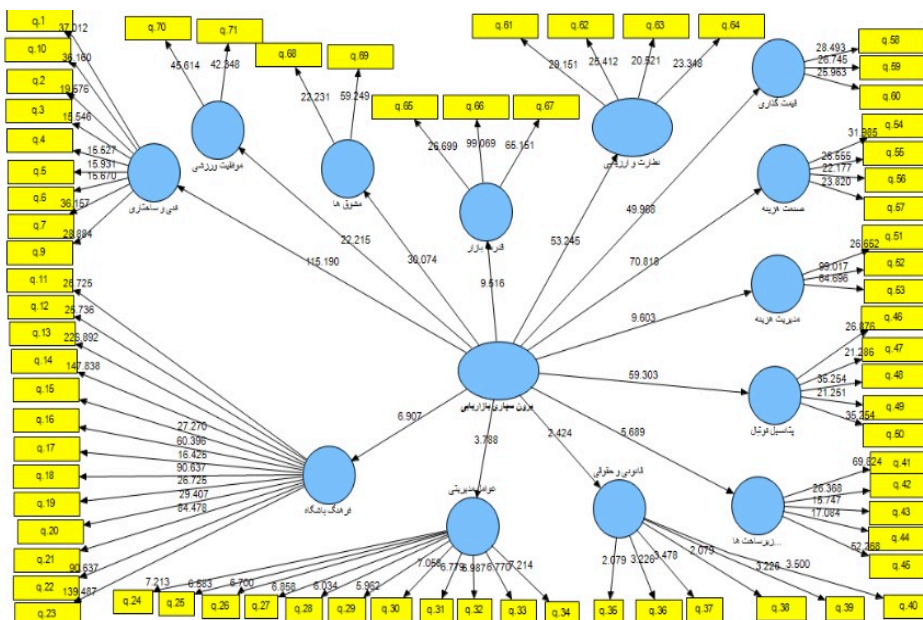
شاخص فورنل و لاکر، یک متغیر پنهان در مقایسه با سایر متغیرهای پنهان، باید پراکندگی بیشتری را در بین سؤال‌های خود داشته باشد. به‌عبارت دیگر جذر میانگین واریانس استخراج‌شده هر متغیر پنهان باید بیشتر از

حداکثر همبستگی آن متغیر با دیگر متغیرهای پنهان مدل باشد. همان‌طور که در جدول ۶ مشاهده می‌شود این مهم (۱۶).

جدول ۶. مقادیر شاخص فورنل و لاکر به منظور تعیین روایی واگرایی بخش اندازه‌گیری مدل تحقیق

مؤلفه‌ها	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴
توسعه بازاریابی	۱													
روابط عمومی	۰/۶۹	۰/۷۱												
مکان و تسهیلات	۰/۷۱	۰/۴۵	۰/۸۱											
کمیت و فرایند	۰/۵۰	۰/۲۵	۰/۲۰	۰/۷۱										
اجرای قوانین	۰/۳۶	۰/۱۷	۰/۲۲	۰/۱۲	۰/۷۱									
برنامه‌ریزی جذب	۰/۴۳	۰/۴۵	۰/۲۳	۰/۳۰	۰/۱۳	۰/۷۲								
ترویج	۰/۷۰	۰/۶۴	۰/۳۱	۰/۲۱	۰/۱۱	۰/۴۳	۰/۷۲							
تعامل کارکنان و هواداران	۰/۶۳	۰/۴۷	۰/۴۷	۰/۲۴	۰/۲۳	۰/۲۹	۰/۴۶	۰/۷۶						
مشوق‌ها	۰/۷۱	۰/۶۵	۰/۳۳	۰/۲۲	۰/۱۴	۰/۴۴	۰/۶۹	۰/۴۷	۰/۷۲					
قیمت‌گذاری	۰/۷۲	۰/۶۲	۰/۳۱	۰/۲۱	۰/۱۲	۰/۴۲	۰/۶۷	۰/۴۶	۰/۴۴	۰/۷۳				
محصول	۰/۷۶	۰/۶۴	۰/۳۲	۰/۲۲	۰/۱۴	۰/۴۳	۰/۶۸	۰/۴۸	۰/۶۶	۰/۶۸	۰/۷۱			
قدرت بازار	۰/۶۳	۰/۴۷	۰/۴۷	۰/۲۳	۰/۲۲	۰/۲۸	۰/۴۵	۰/۶۹	۰/۴۷	۰/۴۷	۰/۴۷	۰/۷۶		
مدیریت هواداران	۰/۷۱	۰/۴۶	۰/۳۲	۰/۲۲	۰/۲۲	۰/۴۱	۰/۷۴	۰/۴۶	۰/۷۷	۰/۷۴	۰/۷۶	۴۶	۰/۷۸	
کانال توزیع	۰/۶۵	۰/۷۴	۰/۲۴	۰/۱۹	۰/۱۱	۰/۳۴	۰/۶۳	۰/۳۸	۰/۶۱	۰/۶۳	۰/۶۱	۰/۳۷	۰/۶۹	۰/۷۵

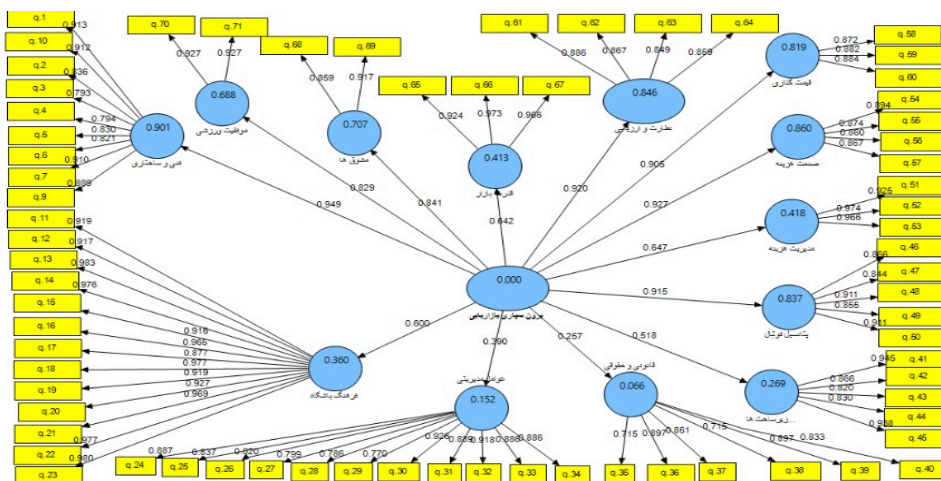
بر خلاف مدل‌های اندازه‌گیری که به روابط بین متغیر مکنون با متغیرهای آشکار توجه می‌شود، در بررسی مدل ساختاری، روابط بین متغیرهای مکنون با همدیگر تجزیه و تحلیل می‌شود و معیارهای ۲ ضرایب معناداری  $t$ -values، معیار ضریب تعیین  $R^2$  و معیار استون-گیزر  $Q^2$  برای برازش مدل ساختاری بررسی می‌شود؛ بنابراین به منظور ارزیابی برازش مدل ساختاری پژوهش از چندین معیار استفاده شد که اولین و اساسی‌ترین آن، ضرایب معناداری  $Z$  یا همان مقادیر  $t$ -values بود، در صورتی که مقادیر  $t$  از ۱/۹۶ بیشتر باشد، بیانگر صحت رابطه بین سازه‌ها در سطح اطمینان ۹۵ درصد است. با توجه به میزان گزارش شده در شکل ۱، نتایج حاکی از معناداری مسیرها و مناسب بودن مدل ساختاری است.



شکل ۱. تایید اولیه برازش مدل معادلات ساختاری

برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی R در نظر گرفته می‌شوند (۱۷)؛ بنابراین بر اساس مقادیر نشان داده‌شده در شکل ۲، مناسب بودن ۱ برازش مدل ساختاری تایید می‌شود.

ضریب تعیین  $R^2$  این معیار نشان از تأثیری دارد که یک متغیر برون‌زا بر یک متغیر درون‌زا می‌گذارد. مقدار این ضریب از صفر تا یک است که مقادیر بزرگ‌تر مطلوب‌تر است و سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ به‌عنوان مقدار مالک



شکل ۲. تایید نهایی برازش مدل معادلات ساختاری

باشگاه ۰/۳۹۱، عوامل مدیریتی ۰/۱۴۴، صنعت ورزش ۰/۴۰۱، قیمت‌گذاری ۰/۲۳۳، نظارت و ارزشیابی ۰/۳۰۲، قانونی و حقوقی زیرساخت‌های سیاسی ۰/۱۰۱، پتانسیل فوتبال ۰/۳۸۴، مدیریت هزینه ۰/۲۳۱، قدرت بازار مشوق‌ها ۰/۳۷۲، موفقیت ورزشی ۰/۱۷۰ به‌دست آمد که برازش مدل معادلات ساختاری را تایید می‌کند.

عیار  $Q^2$ : این معیار قدر پیش‌بینی مدل را مشخص می‌کند و در صورتی که مقدار  $Q^2$  درباره یک سازه درون‌زا سه مقدار ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ را کسب کند، به ترتیب نشان از پیش‌بینی ضعیف، متوسط و قوی سازه‌های درون‌زای مربوط به آن را دارد. معیار  $Q^2$  برای عامل درون‌زای مدل پژوهش و برای عوامل فنی و ساختاری ۰/۴۴۸، فرهنگ

باشگاه‌های فوتبال است. با فرض قبول این موضوع با سرعت بیشتری در راستای توسعه اقتصادی صنعت ورزش می‌توان گام برداشت، اما نکته مهم دستیابی به الگویی متناسب با شرایط و ویژگی‌های خاص کشورمان است. کارشناسان اقتصادی معتقدند تنها در صورت وجود الگو و برنامه مشخص و مدون از فرصت به‌دست‌آمده بهره لازم به‌دست خواهد آمد. با توجه به اینکه به برون‌سپاری بازاریابی در ایران کمتر توجه شده است، بنابراین یافته‌های این تحقیق بر اساس مبانی نظری و اجرای مصاحبه با نخبگان در حوزه ورزش و اقتصاد در بخش کیفی و مدلسازی معادلات ساختاری در بخش کمی است.

نتایج تأثیر مدیریتی، فنی و ساختاری و مرتبط با پیمانکار را در برون‌سپاری فعالیت‌های بازاریابی در فوتبال تأیید کرد. عوامل سازمانی از جمله عوامل تأیید شده در این پژوهش است، فرهنگ باشگاه موجود و اینکه آیا این فرهنگ حمایت لازم از برون‌سپاری فعالیت‌ها در بازاریابی را دارد یا خیر، امری است که در موفقیت یا عدم موفقیت برون‌سپاری این فعالیت‌ها نقش پررنگی دارد، زیرا این امر به بروز انگیزه و علاقه در مدیران منجر می‌شود، البته وجود فرهنگ باشگاه غیرحمایت‌کننده و بی‌انگیزگی مدیران سبب خلل در برون‌سپاری و احیاناً شکست این فعالیت در باشگاه‌ها می‌شود. علاوه بر آن باشگاه‌هایی که دارای تماشاگرند و قدمت بیشتری هم دارند، فرهنگ متفاوتی نسبت به دیگر باشگاه‌ها دارند که می‌توان گفت وسعت و اندازه باشگاه و منابع موجود نیز در موفقیت برون‌سپاری باشگاه‌ها باید لحاظ شود. باشگاه‌های بزرگ ابزار و منابع بهتری برای برون‌سپاری در اختیار دارند و همچنین شاید ظرفیت‌ها در باشگاه‌های بزرگ این اجازه را که مدیران همه امور را خود انجام دهند، به آنان را ندهد. از طرفی در برخی باشگاه‌ها کارشناسان خبره و دارای صلاحیت بازاریابی در باشگاه

برای بررسی برازش مدل کلی از معیار GOF استفاده شد که سه مقدار ۰/۲۵، ۰/۳۶ و ۰/۳۶ به‌عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی شده‌اند (۹). این معیار از طریق فرمول زیر محاسبه می‌شود:

$$GOF = \sqrt{(communality) \times (R\ square)}$$

نتایج نشان‌دهنده مقدار ۰/۶۵ برای GOF است که نشان از برازش قوی مدل دارد.

### بحث و نتیجه‌گیری

در سازمان‌های ورزشی یا تیم‌های لیگ‌های حرفه‌ای به‌دلیل بالا بودن مسئولیت‌های کادر درونی آنها، برون‌سپاری بعضی از فعالیت‌های بازاریابی مثل فروش بلیت و فروش لباس‌های ورزشی امری بسیار متداول است (۱۸). در پی آشکار شدن روزافزون اهمیت ورزش، کشورهای مختلف در حال بررسی تأثیرات مستقیم و غیرمستقیم آن هستند. در میان آثار مستقیم اقتصادی مذکور می‌توان ایجاد فرصت‌های شغلی را از مهم‌ترین آثار اقتصادی صنعت ورزش و سایر صنایع به‌شمار آورد (۱۹ و ۲۰). بر اساس تحقیقات بردن و لی (۲۰۰۹) در تیم‌های لیگ‌های کوچک بسیاری از کشورهای پیشرفته حدود ۴۱ درصد تیم‌ها فعالیت‌های بازاریابی خود را برون‌سپاری می‌کنند. حتی بسیاری از دانشگاه‌های خارجی مثل دانشگاه اوهایو، اورگان و آریزونا تصمیم به برون‌سپاری فعالیت‌های بازاریابی ورزشی خود گرفته‌اند و این امر مهم را به دست شرکت‌هایی که در این زمینه تخصص دارند، سپرده‌اند (۲۱). برون‌سپاری امکان واکنش سریع به نوسانات بازار را فراهم می‌کند و به سازمان‌های ورزشی اجازه می‌دهد بر وظایف اصلی خود تمرکز کنند (۲۰ و ۲۲). تیم‌های ایرانی سال‌ها دچار مشکلات مالی هستند. یکی از مراحل اساسی برای رفع این مورد، گام برداشتن در راه برون‌سپاری در

به‌وفور یافت می‌شود، از این‌رو برون‌سپاری این فعالیت‌ها امر منطقی قابل قبول از نظر مدیران این باشگاه به نظر نخواهد رسید و مقاومت و مشکلات عدیده‌ای بر سر اجرای آن رخ خواهد داد. در خصوص عوامل ساختاری یافته‌های حاضر با نتایج پژوهش‌های اسدی و همکاران (۱۳۹۴) (۱۱)، موسکا و بوردلن (۲۰۱۷) (۲۳)، اشمیت و همکاران (۲۰۱۶) (۲۴) و کرمی و همکاران (۱۳۹۲) (۲۵) همسو است.

بی‌تردید توانمندی مدیران، ادراک مثبت مدیران و نظارت بر استفاده از برون‌سپاری بازاریابی توسط مدیران امری است که می‌تواند در موفقیت این فعالیت‌ها در باشگاه نقش بسزایی داشته باشد. اگر مدیران صلاحیت لازم یا حتی ادراک مثبت به این موضوع نداشته باشند، طبیعی است که نمی‌توانند به‌خوبی این فعالیت‌ها را نظارت کنند و عملاً برون‌سپاری این فعالیت‌ها با مشکل و چالش مواجه خواهد شد. در خصوص عوامل مدیریتی مؤثر بر برون‌سپاری فعالیت‌های بازاریابی یافته‌های محققانی همچون اسدی و همکاران (۱۳۹۴) (۱۱)، گروور و همکاران (۲۰۱۷) (۲۶)، ترلینچ و اسپیتھون (۲۰۱۳) (۲۷)، شیها و چیانگ (۲۰۱۱) (۲۸) و کرمی و همکاران (۱۳۹۲) (۲۸) در تأیید یافته‌های حاضر است.

همچنین نقش عوامل فنی و ساختاری در فعالیت‌های بازاریابی تأیید شد، اینترنت و شبکه‌های مجازی روزبه‌روز در حال گسترش است. این‌گونه فناوری سبب می‌شود به آنها کمک کند تا ارتباط خود را با مخاطب هدف به میزان چشمگیری چه در بیرون، چه در داخل استادیوم‌ها بهبود بخشند. هرچه از نظر فنی سطح بازاریابی مدنظر در وضعیت مطلوبی قرار داشته باشد، برون‌سپاری آن نیازمند دقت و عملکرد بهتری است. یافته‌ها در خصوص نقش عوامل ساختاری و فنی با نتایج پژوهش‌های محققانی همچون اسدی و همکاران (۱۳۹۴) (۱۱) و دری و همکاران (۲۰۱۲) (۱۲) همخوانی و مطابقت دارد. عوامل قانونی،

حقوقی هم با برون‌سپاری بازاریابی ارتباط دارد. موانع سیاسی، محیط‌های اقتصادی، اجتماعی، حقوقی، قانونی، فرهنگی و تکنولوژیکی در واقع موانعی هستند که کسب‌وکار در ورزش را تحت تأثیر قرار می‌دهد. به‌عبارتی تسری عوامل حقوقی و قانونی موجب موفقیت پیمانکاران بازاریابی خواهد شد. فوتبال موضوعی جذاب و مورد علاقه همه مردم دنیاست. نمایش فوتبال در فضای باز و تالارهای ورزشی نشان می‌دهد که رویدادهای فوتبال فراگیر شده و بیشتر مردم را درگیر کرده است. پتانسیل فوتبال می‌تواند باعث جذب سرمایه‌گذاران شود و ابزاری برای امور اقتصادی است. با برون‌سپاری بازاریابی می‌توان از این منابع و جذابیت‌ها در راستای جذب سرمایه برای باشگاه استفاده کرد. مشوق‌ها هم ارتباط مؤثری با برون‌سپاری دارند. ایجاد مشوق‌های مالی نظیر حمایت‌های قانونی، حذف مالیات و از این دست اقدامات مسیر ورود و رسیدن به اهداف را در شرکت‌های برون‌سپار توسعه می‌دهد. در برخی مطالعات نشان داده شده است که وجود قانون حمایتی از شرکت‌ها و حامیان مالی، پرداخت تسهیلات بانکی توسط دولت به شرکت‌های حامی، تدوین آیین‌نامه‌ها و فرم‌های قرارداد حمایت مالی، تصویب و اجرای قانون معافیت مالیاتی اسپانسرهای تیم‌های لیگ برتر، وجود عوامل انگیزشی (کم کردن مالیات...) برای حضور حامیان مالی، نگرش مثبت مسئولان سیاسی و ورزشی و خلق زمینه‌های همکاری و فرصت‌های همکاری در بلندمدت به‌عنوان گویه‌های حمایتی و مشوق‌ها و قوانین در جذب حامیان مالی تیم‌های فوتبال مؤثر است (۲۹). عامل اثرگذار دیگر بر توسعه برون‌سپاری بازاریابی فوتبال صنعتی شدن ورزش، توسعه هواداران و درآمد حاصل از آن است. یافته فوق با بیان این مثال روشن‌تر خواهد شد. در فوتبال امروز هواداران کلیدی‌ترین نقش را در پیشرفت تیم‌های ملی و باشگاهی ایفا می‌کنند. هواداران، به ورزش، تیم یا ورزشکاری خاص



اما در خصوص بستر فرهنگی که به‌عنوان مهم‌ترین عامل در بحث برون‌سپاری می‌توان به آن اشاره کرد، مصلی‌نژاد و همکاران (۱۳۹۳) در پژوهش خود بیان کردند علمای توسعه بر این باورند که تا فرهنگ یک جامعه همراه با توسعه نباشد، توسعه در آن جامعه اتفاق نمی‌افتد، چراکه تمایل افراد جامعه به‌عنوان عاملان محوری توسعه بسیار حائز اهمیت است. آنها عوامل مهیا نبودن بستر فرهنگی و اجتماعی مشارکت مردمی را فقدان اطلاع‌رسانی درباره مزایای مستقیم و غیرمستقیم واگذاری امور به بخش خصوصی، تمایل کم مردم برای صرف هزینه‌های ورزشی، نهادینه نشدن فرهنگ ورزش در بین اقشار جامعه و توجه ناکافی به تبلیغ و فرهنگ‌سازی مطبوعات و صداوسیما درباره مشارکت بخش خصوصی در ورزش برشمردند (۴).

اهمیت برون‌سپاری در تمامی ابعاد اقتصاد بر کسی پوشیده نیست. امروزه برون‌سپاری به‌عنوان یک اقتصاد راهبردی می‌تواند به‌عنوان یک تصمیم اقتصادی تأثیرگذار باشد، چنانکه به‌عنوان یک فرصت راهبردی، مزایای رقابتی مؤثر را برای باشگاه ایجاد می‌کند و ذهن همه افراد را به سمتی سوق می‌دهد که کسب موفقیت در برون‌سپاری بازاریابی به تعادل شرایط برای کسانی که به‌دنبال جذب بازار و مشتری هستند و کسانی که از آن بازار سود می‌برند، وابسته است.

برون‌سپاری به‌طور اعم و برون‌سپاری باشگاه‌ها به‌طور اخص، به‌عنوان اقدامی راهبردی که آثار کوتاه‌مدت و بلندمدت مخصوص به خود را دارد، با مجموعه چشم‌اندازها، اهداف و سیاست‌های بخش خصوصی و خصوصی‌سازی هماهنگ شود و انسجام یابد.

نکته مهم در بازاریابی ورزشی آن است که همواره به‌خاطر داشته باشیم هر محصول قیمتی تعیین شده‌ای دارد. در شرکت‌های پیمانکار بازاریابی با تصمیمات قیمت‌گذاری متعددی درباره محصول اصلی و سایر محصولات مرتبط با

علاقه‌مندند و امور مربوط به آن را دنبال می‌کنند. حیات فوتبال بدون حضور بنگاه‌های اقتصادی و تجاری امکان‌پذیر نیست، اما باید در نظر داشت که انگیزه اصلی حضور این بنگاه‌ها در فوتبال، وجود هواداران بی‌شمار است که به‌عنوان مصرف‌کننده کالاهای مختلف، مخاطب و مشتری بنگاه‌های اقتصادی و تجاری هستند و می‌تواند سبب رونق شرکت‌های برون‌سپار شود و موفقیت تیم‌ها می‌تواند موجب رونق تجاری باشگاه‌ها و در نتیجه حضور شرکت‌های قوی بازاریابی شود. مسابقات و رویدادهای رقابتی همواره یکی از محصولات اصلی فوتبال است؛ طبیعی است که اهمیت و حساسیت‌های مسابقات در ارزش و متقاضی آن تأثیر می‌گذارد. این محصولات از هر دو جنبه بازاریابی ورزش و بازاریابی از طریق ورزش قابل ارائه است. در مسابقات حساس و پرمخاطب می‌توان با اقدام به بلیت‌فروشی یا مبالغه مربوط به ورودیه برای شرکت در مسابقات و... نسبت به بازاریابی اقدام کرد. در عین حال بسیاری از تولیدکنندگان محصولات غیرورزشی را می‌توان متقاعد کرد که در مسابقات فرصت خوبی را برای معرفی محصول خود خواهند یافت و می‌توانند از طریق تبلیغات دور زمین مسابقه، پشت بلیت‌ها یا روی پیراهن بازیکنان، صاحب موقعیت‌های مناسب تبلیغاتی شوند.

با تحقق برون‌سپاری در صنعت ورزش به‌خصوص در فوتبال تا حد زیادی می‌توان از رکود و سکون در بخش اشتغال‌زایی مربوط به ورزش به‌خصوص دانشجویان فارغ‌التحصیل در رشته تربیت بدنی کاست و با به‌وجود آوردن زمینه‌های مناسب آنان را وارد بازار کار کرد. بدین ترتیب نه‌تنها معضل بیکاری در جامعه کاهش می‌یابد، بلکه بسیاری از معضلاتی که مربوط به بیکاری قشر جوان و تحصیل‌کرده جامعه است نیز کاهش می‌یابد. بنابراین اجرای برون‌سپاری در باشگاه‌ها حتی موجب کاهش معضلات اجتماعی و بهبود روابط انسانی می‌شود.

مشکلات موجود بخش را حل نخواهد کرد. از این رو پیشنهاد می‌شود مدیران باشگاه‌های ورزشی با ایجاد زیرساخت‌های فنی و ساختاری و توجه به فرهنگ باشگاه حضور پیمانکارهای بازاریابی را در باشگاه فراهم کنند و با نظارت و ارزشیابی به موقع عملکرد آنان را بررسی کرده تا باشگاه‌ها منابع مالی لازم را به دست آورند و در نتیجه موجب موفقیت باشگاه‌ها شود.

آن مواجهه است. باید برای قیمت محصول خود، توجیه منطقی داشته باشد که باعث جذب هواداران و درآمد برای باشگاه شود و این شرکت‌ها باید به قدرت بازار توجه داشته باشند تا اثر معکوس نداشته باشد. برون‌سپاری بازاریابی سبب کاهش هزینه و از طرفی رفع مشکلات مالی خواهد شد. به طور کلی برون‌سپاری فوتبال اگر در شرایط مناسب و با ابزار و روش‌های مؤثر و صحیح صورت نگیرد، به هیچ وجه

## Refereces

1. Lajavardi Seyed J, Boalhary A. Presenting a model to identify outsourcing candidate processes in the organization based on balanced scorecard and matrix approach. *Governmental Management*. 2012; 2(5):143-158. (in Persian).
2. Behesht Aeein F, Anvary A, Ronaghib M. Evaluation and Prioritization of Outsourcing Risks Using ISM AND GDEMATEL (A Case Study of Production Management Company). *Industrial Management Quarterly of Faculty of Human Science*. 2019; 13(43):69-82. (in Persian).
3. shirincheshmeh, B., Emami, F., shafiee, S., sanaie, M. Designing Model of Outsourcing of Sports Venues in the Country Based on Grounded Theory. *Sport Sciences Quarterly*, 2023; 14(48): 275-305.. (In Persian).
4. Mostafanejad M, Ghahraman Tbrizi K, Sharifian A, [Obstacels to privatization of sports facilities of public universities. *Research In Univercity Sports*. 2013; 2(6):87-112. ( in Persian).
5. Couvelaere V, Richelieu A. Brand strategy in professional sports: The case of French soccer teams. *European Sport Management Quartely*. 2005 Mar 1; 5(1):23-46.
6. Lee S. Economic view and strategic management view toward understanding outsourcing in amateur sport. *Journal of Amateur Sport*. 2016 Feb 29; 2(1):12-38.
7. Bouchet A. Linking outsourcing of sponsorships to athletic department strategy: An agency perspective. *Journal of Sponsorship*. 2010 May 1; 3(3).
8. Savino DM. Assessing the effectiveness of outsourcing human resources recruiting. *American Journal of Management*. 2016 Jun 1; 16(2):17.
9. Khademi, A., majedi, N., naderi nasab, M. Codification of I.R.I Wrestling federation marketing strategies. *Sport Management and Development*, 2019; 7(4): 18-39. doi: 10.22124/jsmd.2019.3250. (in persian).
10. Bakhshi keshkli, M., abbasi, B. The Impact of Privatization of Government Clubs and Its Role in Promoting Sports Management in Iran. *Political Sociology of Iran*, 2022; 5(9): 1491-1512. doi: 10.30510/psi.2022.323166.2918. (in persian).
11. Asadi, H., Faraziyani, F., Farahani, A., Yousefi, H. The effect of outsourcing on management of sport facility from sport managers view. *Organizational Behavior Management in Sport Studies*, 2015; 2(1): 47-55. (in persian).

12. Dori Nokorani, B., Sobhani Fard, Y. impact of successful outsourcing on organizational activities. *Public administration perspective*. 2012. Volume 4, issue 8. 123-137. (in persian).
13. Feng T, Ren ZJ, Zhang F. Service outsourcing: Capacity, quality and correlated costs. *Production and Operations Management*. 2019 Mar;28(3):682-99.
14. Gefen D, Straub D, Boudreau MC. Structural equation modeling and regression: Guidelines for research practice. *Communications of the association for information systems*. 2000;4(1):7.
15. Fornell C, Larcker DF. Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics.
16. Stevens JP. *Applied multivariate statistics for the social sciences*. Routledge; 2012 Nov 12.
17. Vinzi VE, Trinchera L, Amato S. PLS path modeling: from foundations to recent developments and open issues for model assessment and improvement. *Handbook of partial least squares: Concepts, methods and applications*. 2010:47-82.
18. Lee S. Economic view and strategic management view toward understanding outsourcing in amateur sport. *Journal of Amateur Sport*. 2016 Feb 29;2(1):12-38.
19. Espino-Rodríguez TF, Ramírez-Fierro JC. Managers' attitudes toward hotel outsourcing in a tourist destination. An approach from the benefits and risks perspective. *Tourism management perspectives*. 2018 Apr 1;26:143-52.
20. McGovern G, Quelch J. Outsourcing marketing. *Harvard Business Review*. 2005 Mar 1;83(3):22-6.
21. Burden W, Li M. Minor League Baseball: Exploring the growing interest in outsourced sport marketing. *Sport Marketing Quarterly*. 2009 Sep 1;18(3):139.
22. Garcia-del-Barrio P. Media value methodology and global sport industries: football versus Formula One. *International Journal of Sport Management and Marketing*. 2018;18(3):241-66.
23. Mosca JB, Bordelon GR. Human resource managers detect management & legal disadvantages to outsourcing. *Business, Management and Economics Research*. 2017;3(2):8-17.
24. Schmidt N, Erdogmus T, Rosenkranz C. Are We That Different? Cultural Patterns and Their Effect on Information Technology Outsourcing Relationship Quality.
25. Karami, M., Ahanchian, M. Cyrusi., M. Outsourcing strategy in corporate training, lessons for managers. Gorgan: the National Conference of modern management, non-profit institution of higher education Jorjani. (2013).
26. Grover V, Cheon MJ, Teng JT. The effect of service quality and partnership on the outsourcing of information systems functions. *Journal of Management information systems*. 1996 Mar 1;12(4):89-116.
27. Teirlinck P, Spithoven A. Research collaboration and R&D outsourcing: Different R&D personnel requirements in SMEs. *Technovation*. 2013 Apr 1;33(4-5):142-53.

28. Shih HA, Chiang YH. Exploring the effectiveness of outsourcing recruiting and training activities, and the prospector strategy's moderating effect. *The International Journal of Human Resource Management*. 2011 Jan 1;22(01):163-80.
29. Dousti, M., mohsenifar, A., tabesh, S. Identifying and Ranking the Economic Challenges of Beach Soccer Clubs in Mazandaran. *Sport Management and Development*, 2022; -. doi: 10.22124/jsmd.2019.11068.1822. (in persian).

## Providing a Marketing Outsourcing Model in Iranian Football Clubs

Ahmad Azem<sup>1</sup> - Saeed Amirnejad<sup>\*2</sup> - Nasrollah Mohammadi<sup>3</sup>

1. PhD. Student in Sports Management, Faculty of Physical Education and Sport Sciences, Shomal University, Amol, Iran 2. Assistant professor, University of Art, Tehran, Iran 3. Assistant Professor, Department of Sport Management, Payame Noor University (PNU), Tehran, Iran  
(Received:2022/09/05;Accepted:2022/12/06)

### Abstract

The present research is looking for the marketing outsourcing model in Iranian football clubs. The current research method is a combination of qualitative and quantitative selection. The statistical population was selected according to the purpose and framework of the research for two quantitative and qualitative phases. 20 interviews were conducted until a theoretical saturation was obtained. In the quantitative part, the statistical population includes professors and sport activists, and the statistical sample, based on the sufficient number for modeling in PLS software, was 400 people. In the qualitative phase, the exploratory interview tool was used and in the quantitative part, Delphi technique was used to identify and confirm the factors, as well as the questionnaire extracted from the qualitative and Delphi phase the statistical method and data analysis was used in the qualitative part of the research using the method or content analysis in the form of coding. In quantitative part, Cronbach Alpha method as well as exploratory and confirmatory factor analysis were used to confirm the structure of the research all inferential statistical tests were done in (SPSS 24) software and smart PLS software was used for structural modeling and measurement of multiple relationships between variables. In the qualitative and after coding, the interviews we found 94 effective components on marketing outsourcing exploratory factor analysis that identified 94 indicators in 13 categories, technical and structural factor, managerial factor, club culture, political and legal infrastructure, monitoring and evaluation, cost management, sport industry, pricing, incentives, football potential, sport success and market power. Finally, the result of the path analysis also showed that all factors have a relationship and impact on football marketing outsourcing. In general, football outsourcing will not solve the existing problems in any way if it is not done in the right conditions and with effective and correct tools and methods. Therefore, it is suggested that sports club managers provide the presence of marketing contractors in the club by creating technical and structural infrastructure and paying attention to the culture of the club and check their performance by timely monitoring and evaluation so that the clubs get the necessary financial resources and thus make the clubs successful.

### Keywords

Market attraction, outsourcing model, football.

---

\* Corresponding Author: Email: s.amirnejad@art.ac.ir