

تدوین الگوی توسعه حرفه‌ای باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران با رویکرد بازاریابی ورزشی

طهماسب شیروانی^{۱*} - کریم زهره‌وندیان^۲ - محسن اسمعیلی^۳

۱. دانش‌آموخته دکتری مدیریت ورزشی، دانشکده علوم انسانی، گروه مدیریت ورزشی، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران

۲. استادیار، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه اراک؛ مرکزی، تهران، ایران

۳. استادیار، گروه مدیریت ورزشی، پژوهشگاه تربیت بدنی، تهران، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۸/۰۳، تاریخ تصویب: ۱۴۰۱/۰۳/۰۵)

چکیده

هدف از تحقیق حاضر طراحی الگوی پارادایمی توسعه حرفه‌ای باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران بر مبنای به‌کارگیری بازاریابی ورزشی بود. روش تحقیق از نوع اکتشافی و دارای ماهیت کیفی است که با راهبرد نظریه داده‌بنیاد استفاده شده است. جامعه تحقیق شامل استادان مدیریت ورزشی، مدیران عامل و بازاریابان باشگاه‌های فوتبال لیگ برتر ایران، اعضای کمیته بازاریابی فدراسیون فوتبال بود. برای نمونه‌گیری از روش هدفمند استفاده شد. برای جمع‌آوری داده‌ها از مصاحبه به‌صورت سؤالات باز استفاده شد. داده‌های حاصل از ۱۷ مصاحبه (از فرد ۱۵ به بعد به اشباع نظری دست یافتیم) تجزیه و تحلیل شد. داده‌ها طی سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی تحلیل شدند. برای تأیید پایایی از روش بازآزمون و کدگذاری مجدد توسط محققان دیگر استفاده شد که سه مصاحبه به‌عنوان نمونه کدگذاری شد و در نهایت پایایی میزان ۸۵ درصد به دست آمد. نتایج نشان داد در فرایند کدگذاری باز در مجموع تعداد ۲۳۳ کد اولیه غیر تکراری ایجاد شد. این کدها بر اساس مشابهت موضوعی در قالب ۲۰ مفهوم قرار گرفتند. سپس این مفاهیم در قالب الگوی پارادایمی مقوله قرار گرفت. این مفاهیم عبارت‌اند از: شرایط علی (الزامات پایه‌ای، الزامات حرفه‌ای و الزامات سازمانی)؛ شرایط زمینه‌ای (قابلیت‌های ورزش فوتبال، قابلیت‌های زیرساختی، قابلیت‌های راهبردی و قابلیت‌های عملیاتی)؛ عوامل مداخله‌گر (موانع دولتی - مدیریتی، موانع سیاسی - اقتصادی و موانع فرهنگی - اجتماعی)؛ راهبردها (مدیریت ارتباط با مشتریان، مدیریت منابع انسانی، مدیریت برند، مدیریت آمیخته بازاریابی ورزشی، مدیریت بین‌المللی و مدیریت حقوقی - قانونی) و پیامدها (توسعه بنیادی، توسعه ساختاری، توسعه محیطی و توسعه اقتصادی). استفاده از راهبردهای ذکر شده، می‌تواند امکان دستیابی به توسعه حرفه‌ای مطلوب باشگاه را فراهم کند. با توجه نقش و اهمیت فوتبال در جامعه و محبوبیت این رشته ورزشی می‌توان گفت که باشگاه‌ها با بهره‌گیری از قابلیت‌های این رشته می‌توانند بازاریابی خود را افزایش دهند. ایجاد زیرساخت‌های لازم برای فوتبال و داشتن راهبردهای بلندمدت جهت توسعه و بهبود باشگاه و بازاریابی و در نهایت ایجاد عملیاتی در راستای راهبرد می‌تواند کمک شایانی به مدیریت حرفه‌ای فوتبال و باشگاه‌ها داشته باشد.

واژه‌های کلیدی

الزامات بازاریابی، توسعه اقتصادی، راهبردهای مدیریتی، قابلیت بازاریابی.

مقدمه

امروزه صنعت ورزش به سرعت جهانی شده، قلمرو آن همه جا را تسخیر کرده و در سراسر دنیا ریشه دوانیده است تا میلیاردها انسان از آن بهره‌مند شوند. این رشد و توسعه تمام ابعاد ورزش مشتمل بر حوزه‌های تربیتی، همگانی، رقابتی یا قهرمانی و حرفه‌ای را در برمی‌گیرد (۱). در عصر حاضر ورزش به صنعتی بین‌المللی و درآمدزا تبدیل شده است. ترکیب تأثیر اقتصادی ورزش همراه با اهمیت اجتماعی و فرهنگی آن سبب شده که جایگاه ویژه‌ای در بین صنایع مختلف پیدا کند و در سال ۲۰۱۵ میلادی صنعت ورزش با ارزش ۱۴۵ میلیارد دلار ۳ درصد از فعالیت اقتصادی جهان را به خود اختصاص داده بود (۲). در عرصه تجارت جهانی، ورزش استثناست، زیرا مشتریانی دارد که در ازای تماشای ورزش و نه خرید یا مصرف آن پول پرداخت می‌کنند. در همین زمینه صنعت فوتبال با بیشتر از ۲۴۰ میلیون بازیکن، یک میلیون و ۴۰۰ هزار تیم و ۳۰۰ هزار باشگاه در سراسر جهان محبوب‌ترین ورزش دنیاست تا جایی که بسیاری از کشورهای پنج‌قاره آن را در ردیف ورزش ملی خود محسوب می‌دارند. فوتبال بخش گسترده‌ای از صنعت ورزش را به خود اختصاص داده است. باشگاه‌های مطرح فوتبال دنیا به خوبی از این ورزش استفاده کرده و درآمدهای بسیار زیادی را با فعالیت‌های بازاریابی به دست آورده‌اند (۲). فوتبال صنعت ورزشی بسیار محبوب در سراسر جهان است. از آنجا که باشگاه‌های فوتبال درآمد زیادی از منابع مختلف کسب می‌کنند، ذی‌نفعان صنعت فوتبال تشخیص داده‌اند که این تجارت باید به صورت حرفه‌ای مدیریت شود (۳).

از طرف دیگر در میان ارکان صنعت فوتبال، نقش باشگاه‌ها از بقیه مهم‌تر است، زیرا به‌مثابه کارخانه تولیدی

و بنگاه‌های اقتصادی آن عمل می‌کنند. به‌طور سنتی، باشگاه‌های فوتبال به‌عنوان سازمان‌های غیرانتفاعی در نظر گرفته شده است. بر اساس ایده غیرحرفه‌ای ورزش باشگاه‌ها در مقایسه با انجمن‌های اقتصادی، فعالیت اقتصادی با هدف منافع اقتصادی اعضا نیست، بلکه منافع آرمانی خود را در رسیدن به موفقیت‌های ورزشی داشته است. از این رو حتی اگر فعالیت‌های اقتصادی شده، شرط زنده ماندن بوده است، هدف اصلی باشگاه‌های فوتبال همواره برای رسیدن به موفقیت‌های ورزشی در این زمینه است (۴). همگام با افزایش تمایلات نسبت به این رشته ورزشی تغییرات زیادی در باشگاه‌ها به‌جود آمده است تا جایی که فوتبال حرفه‌ای سال‌های اخیر قابل قیاس با دوران گذشته نیست. دادوستدهای چند میلیون دلاری برای نقل و انتقال بازیکنان، وجود حامیان مالی با سرمایه‌های کلان، خرید و فروش وسایل و کالاهایی با آرم باشگاه‌ها، معامله‌های چند صد میلیون دلاری برای تبلیغات اطراف زمین، کسب درآمدهای کلان از محل حق پخش تلویزیونی مسابقات، قرار گرفتن باشگاه‌ها در فهرست بازار بورس و ... همگی نقش بسزایی را در توسعه اقتصادی فوتبال در بسیاری از کشورها ایفا کرده است (۵). باشگاه‌های حرفه‌ای در سراسر جهان برای تأمین منابع و هزینه‌های خود از روش‌های مختلفی همچون جذب حامیان جهت تبلیغ کالاهای تجاری، فروش بازیکن، فروش بلیت و محصولات ورزشی و ارائه خدمات جانبی استفاده می‌کنند (۶).

در این بین یکی از حوزه‌های عملکردی که در سال‌های اخیر نقش پررنگی در مدیریت باشگاه‌های ورزشی به خود گرفته است، حوزه مدیریت بازاریابی ورزشی است (۷). حرکت رو به رشد بازاریابی ورزشی، تأثیرات ویژه‌ای در توسعه ورزش جهان داشته و توانسته است گردش پولی

باشند. این عوامل می‌توانند یک مانع و عامل پیش‌برنده برای جذب مخاطبان و کسب منابع مالی بیشتر باشند (۱۹). کشاورز (۱۳۹۶) در تحقیق خود عوامل توانمندی، حامیان، مشتریان، فرایند، مالی، خلاقیت، برنامه‌ریزی، دارایی‌های نامحسوس، اثربخشی و پیشبرد را در اجرا و ارزیابی مدیریت بازاریابی فدراسیون‌های ورزشی کشور مؤثر دانسته است (۲۰). قاسمی و همکاران (۱۳۹۴) در تحقیق خود موانع حقوقی، ساختاری، مدیریتی، محیطی و اقتصادی را به‌منزله مهم‌ترین موانع بازاریابی در ورزش کشور بیان کردند (۲۱). همچنین سلیمی و همکاران (۱۳۹۴) در تحقیقی عنوان کردند نبود اعتقاد به بازاریابی ورزشی در بین مدیران عالی‌رتبه بخش صنعت به‌عنوان یک منبع درآمد، عدم توجه ویژه به ورزش در کنار سایر بخش‌های صنعتی، ناهم‌سویی سرمایه‌گذاری در ورزش با سیاست‌های توسعه‌ای کشور، نبود قوانین اقتصادی مناسب جهت تشویق سرمایه‌گذاران بخش صنعتی در سرمایه‌گذاری در ورزش و عدم امکان تشخیص دقیق میزان سود بازاریابی ورزشی برای سرمایه‌گذاران از مهم‌ترین موانعی بازاریابی هستند که باید مورد توجه مسئولان و مدیران ورزشی کشور قرار گیرند (۲۲). بهبودی و همکاران (۱۳۹۷) عوامل سازمانی و فرایندی، رشد و یادگیری، کارکنان، زیرساخت‌های مرتبط با گردشگری و در نهایت فناوری را در عملکرد مدیریت بازاریابی در صنعت گردشگری ورزشی تأثیرگذار دانسته‌اند (۲۳). زهره‌وندیان و همکاران (۱۳۹۷) در پژوهشی عوامل زمینه‌ای شامل مؤلفه‌های محیطی خرد و کلان، عوامل ساختاری شامل مؤلفه‌های سازمانی و زیرساختی و عوامل رفتاری شامل مؤلفه‌های فردی و مدیریتی را از جمله موانع و محدودیت‌های قابلیت‌های بازاریابی در باشگاه‌ها بیان

عظیم، پتانسیل فوق‌العاده برای جذب شاغلان متعدد، جذب منابع مالی خارجی، جنبه‌های تبلیغاتی بسیار و فواید سیاسی، فرهنگی و اجتماعی گسترده‌ای را برای افراد ذی‌نفع این صنعت فراهم آورد (۸). بی‌شک در فضای رقابتی امروز می‌توان گفت ارائه بهترین عملکرد در زمینه بازاریابی، به اساسی‌ترین دغدغه مدیران مبدل شده است و مدیران می‌کوشند تا با بهره‌گیری از تکنیک‌های مختلف، به عملکرد برتر دست یابند. بازاریابی از پیچیده‌ترین وظایف سازمان‌های ورزشی است که در صورت اجرای درست این وظیفه، می‌توان شاهد شکوفایی ورزش کشور در سطح ملی و بین‌المللی، افزایش تعداد افراد شرکت‌کننده در فعالیت‌های ورزشی در زمینه ورزش قهرمانی و حرفه‌ای، کاهش وابستگی مالی ورزش کشور به اعتبارهای مالی متمرکز از سوی دولت و غیره بود (۹). تحقیقات زیادی بازاریابی ورزشی را در سازمان‌های ورزشی و به‌صورت خاص در باشگاه‌های ورزشی مورد تأکید قرار داده‌اند (۳، ۱۶-۱۰). کاستا و همکاران (۲۰۱۸) راهبردهای مدیریتی مناسب مانند مدیریت برند، مدیریت ارتباط با مشتریان و هواداران باشگاه و مدیریت آمیخته بازاریابی را از عوامل مهم در حرفه‌ای‌سازی باشگاه‌های فوتبال دانسته‌اند (۱۷). خان‌محمدی و همکاران (۱۳۹۶) در پژوهش خود با عنوان «راهکارهای توسعه برند باشگاه فوتبال خوزستان» بیان کردند که توسعه بیشتر مذاکرات با باشگاه‌ها و شرکت‌های خارجی، ارائه خدمات به هواداران باشگاه، جذب بهترین مربیان و بازیکنان داخلی و خارجی، شناساندن نماد باشگاه به هواداران و تلاش برای ساخت ورزشگاه‌های مناسب از جمله مهم‌ترین راهکارهای توسعه برند باشگاه فولاد خوزستان است (۱۸). بیکر و همکاران (۲۰۱۶) بیان کردند که ساختار و تشکیلات لیگ، استادیوم و نحوه بلیت‌فروشی می‌توانند تأثیرهای دوسویه مثبت و منفی بر بازاریابی داشته

مالی و رسانه‌های ورزشی در حرفه‌ای کردن ورزش‌های کم‌طرفدار تأثیرگذارند (۳۰).

باشگاه‌ها باید از تمام قابلیت‌های خود برای فعالیت‌های بازاریابی استفاده کنند تا به عملکرد مالی برتر دست یابند که این اتفاق در باشگاه‌های فوتبال ایران بسیار کم‌رنگ است. همان‌طور که ذکر شد آنچه در فوتبال ایران تحت عنوان بازاریابی ورزشی مدنظر قرار می‌گیرد، منحصر به فروش بلیت و حمایت اندک حامیان مالی از برخی باشگاه‌های فوتبال و تا حدودی حق ناچیز پخش تلویزیونی است. باشگاه‌های فوتبال ایران به دلیل بی‌توجهی به سایر بخش‌ها و قابلیت‌های بازاریابی نظیر فعالیت‌های مرتبط با هواداران و محصولات و خدمات جانبی و غیره، از مزایای بازاریابی بهره کمی می‌برند که به نظر می‌رسد شناخت خوبی از این قابلیت‌ها ندارند. تحقیقات انجام‌گرفته در این زمینه نیز بیشتر بر طراحی الگوهای بازاریابی، ایجاد کمیته بازاریابی قوی و تخصصی در سطوح فدراسیون، سازمان لیگ و باشگاه‌ها و بررسی موانع بازاریابی و تجاری‌سازی باشگاه‌ها متمرکز شده‌اند. البته نباید فراموش کرد که دانش بازاریابی ورزشی در ایران قدمت چندانی ندارد و فعالیت‌های بازاریابی باشگاه‌های فوتبال ایران به‌جای اینکه منظم، هماهنگ و علمی باشد، بیشتر سلیقه‌ای و سنتی است و در بخش آکادمیک نیز خیلی به بحث بازاریابی ورزشی راهبردی، قابلیت‌های بازاریابی باشگاه‌ها و فعالیت‌های بازاریابی در صنعت ورزش به‌خصوص ورزش فوتبال پرداخته نمی‌شود. بهره‌گیری از فرصت‌های بازاریابی در ورزش موجب فراهم‌آوری بستر لازم برای تعامل بین صنعت، تجارت و ورزش شده و پلی راهبردی در خدمت توسعه ورزش و رونق اقتصادی آن به‌شمار می‌رود. در حال حاضر آنچه در ایران به‌عنوان بازاریابی ورزشی مطرح است محدود به فروش ناچیز بلیت مسابقات، تولید و فروش کالاهای

کرده‌اند (۲۴). دس‌سانتوس و مورنو^۱ (۲۰۲۰) در تحقیق خود با عنوان «مدیریت، بازاریابی و اقتصاد در سازمان‌های ورزشی» بیان کردند که سازمان‌های ورزشی برای اجرای مطلوب بازاریابی ورزشی باید نیروی انسانی و ساختار مناسب، تجهیزات مورد نیاز، روابط سازنده با خارج از سازمان و آموزش مداوم نیروی انسانی را مدنظر قرار دهند (۲۵). ژانگ^۲ و همکاران (۲۰۱۸) اجرای فرایند مستمر بازاریابی ورزشی را در توسعه اقتصادی ورزش تأثیرگذار دانسته و بیان کرده‌اند که برای طرح‌ریزی بازاریابی ورزشی در سازمان‌های ورزشی نیاز به تعریف مناسبی از آمیخته بازاریابی است (۲۶). زهره‌وندیان و همکاران (۱۳۹۹) در تحقیق خود با عنوان «شناسایی قابلیت‌های بازاریابی و کسب درآمد نیروی انسانی باشگاه‌های فوتبال لیگ برتر ایران و طراحی مدل»، یکی از عوامل مهم در اجرای بازاریابی ورزشی در باشگاه‌های ورزشی را قابلیت‌های نیروهای انسانی (مدیران، کارکنان، بازیکنان، مربیان و پیشکسوتان باشگاه) بیان کرده‌اند (۲۷). مهتا^۳ (۲۰۲۰) در تحقیقی با عنوان «اهمیت فعالیت‌های بازاریابی برای تیم‌های ورزشی حرفه‌ای» بیان کرد که داشتن یک برنامه بازاریابی ورزشی جامع می‌تواند در مسیر حرفه‌ای شدن تیم‌ها ورزشی مؤثر باشد (۲۸). ابدالهالک و بلیمر^۴ (۲۰۲۱) در پژوهش خود با عنوان «بهره‌گیری از روش‌های بازاریابی ورزشی برای حرفه‌ای‌سازی باشگاه‌های فوتبال» به‌صورت موردی باشگاه پاریس سن‌ژرمن^۵ را بررسی و عنوان کردند که استفاده از روش‌های مناسب بازاریابی به درآمدزایی پایدار و ثبات مالی باشگاه کمک می‌کند (۲۹). سیدکی، کورتام و ابواش^۶ (۲۰۲۲) در تحقیق خود با عنوان «تأثیر بازاریابی ورزشی بر حرفه‌ای کردن ورزش‌های کم‌طرفدار»، بیان کردند که بازاریابی ورزشی از طریق تبلیغات، حمایت

4. Adelhalk, A., Belhimer, I.
5. Paris Saint-Germain
6. Sedky, D., Kortam, W., AbouAish, E.

1. Dos Santos & Mireno
2. Ziang
3. Mita

باشگاه‌های فوتبال مطرح دنیا بسیار کمتر است. چرا باشگاه‌های فوتبال ایران در کسب درآمد ضعیف‌اند؟ از آنجا که فعالیت‌های سازمان‌ها و شرکت‌ها جهت افزایش درآمد در حیطه فعالیت‌ها و برنامه‌های بازاریابی قرار دارند و شیوه درآمدزایی باشگاه‌های فوتبال در واقع فعالیت‌های بازاریابی‌ای هستند که این باشگاه‌ها جهت کسب درآمدشان انجام می‌دهند؛ از این رو اجرای مدیریت بازاریابی ورزشی در باشگاه‌ها جهت توسعه حرفه‌ای این سازمان‌های ورزشی بسیار حائز اهمیت است. می‌توان گفت تمام راه‌های کسب درآمد در سازمان‌های ورزشی به‌طور عام و باشگاه‌های فوتبال به‌طور خاص از بستر فعالیت‌های بازاریابی می‌گذرد. به‌عبارت دیگر یکی از قابلیت‌های لازم برای موفقیت در عرصه‌های رقابت، برخورداری از دانش و مهارت بازاریابی در مؤسسه‌های اقتصادی است. در این میان مؤسسه‌های ورزشی را نیز می‌توان به‌عنوان بخش مهم و جدایی‌ناپذیری از بدنه اقتصادی کشور در نظر گرفت که در راستای توسعه ورزش عمومی، تخصصی و قهرمانی در سطح داخلی و بین‌المللی به‌دنبال دستیابی به اهداف اقتصادی هستند. دانش بازاریابی ورزشی در سال‌های گذشته اهمیت بسزایی برای فدراسیون‌ها و سازمان‌های ورزشی پیدا کرده است. این مهارت و دانش بدان حد اهمیت دارد که از آن می‌توان به‌عنوان یکی از اجزای مهم بقای باشگاه‌های ورزشی نام برد و این اهمیت به‌صورت فزاینده در حال افزایش است. باشگاه‌های فوتبال برتر دنیا با شناسایی پتانسیل‌های موجود خود به‌عنوان قابلیت‌های بازاریابی به این امر پرداخته‌اند و حداکثر بهره را از این قابلیت‌ها می‌برند. باشگاه‌های فوتبال در کشور ما نیز می‌توانند این قابلیت‌ها را شناسایی و از این راهبرد استفاده کنند تا بتوانند به سمت حرفه‌ای شدن حرکت کنند. از این رو موارد مذکور برای محققان این سؤال را به‌وجود آورد که چه الزامات، قابلیت‌ها و راهبردهایی در زمینه بازاریابی ورزشی در باشگاه‌های فوتبال لیگ برتر

ورزشی محدود و حمایت مقطعی و ناکافی حامیان مالی از برخی از تیم‌های ورزشی است. این در حالی است که امروزه صنعت ورزش با گستردگی در دهه‌های اخیر، نیازمند همکاری افراد تحصیل‌کرده و باتجربه حرفه‌ای در زمینه ورزش است تا پیچیدگی حاصل از تعامل این حجم عظیم گردش پولی و افراد شاغل در این بخش را اداره کنند. در زمینه بازاریابی ورزشی و به خصوص فوتبال تحقیقات نسبتاً کمی با توجه به اهمیت این حوزه در زمینه‌های مختلف انجام گرفته است. تحقیقات بیشتر مربوط به موانع بازاریابی و تا حدود کمی در زمینه الگوی بازاریابی و آمیخته بازاریابی و نیز کیفیت خدمات در ارتباط با تماشاچیان در ورزشگاه‌ها و همچنین حوزه برند انجام گرفته است که تا به حال یک تحقیق جامع که دربرگیرنده تمام پتانسیل‌های بازاریابی فوتبال در راستای حرفه‌ای‌سازی باشگاه‌ها باشد صورت نگرفته است.

امروزه باشگاه‌های فوتبال به مانند شرکت‌های فراملیتی عمل می‌کنند و صنعت فوتبال دستخوش تغییر و تحولات روزمره است (۵). در مقطعی که فوتبال ایران رفته‌رفته از دولتی بودن فاصله می‌گیرد، بهترین فرصت برای باشگاه‌هاست تا بسترسازی مناسب برای حرفه‌ای شدن را انجام دهند. باشگاه‌ها در سراسر جهان به غیر از حق پخش تلویزیونی، بلیت‌فروشی و تبلیغات دور زمین، راه‌های دیگری نیز برای درآمدزایی دارند که اگر از آنها استفاده نکنند با مشکل مواجه می‌شوند. چگونه است که فوتبال حرفه‌ای دنیا در کشورهای اروپایی و حتی آسیایی سالانه مبالغ کلانی را از محل حق پخش تلویزیونی، تبلیغات، حامیان مالی، بلیت‌فروشی و سایر منابع نصیب خود می‌سازند ولی فوتبال حرفه‌ای ایران نه‌تنها 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

مصاحبه گرفته شد که از فرد ۱۵ به بعد به اشباع نظری رسیده شد. تمامی مصاحبه‌ها ضبط شد و پس از هر مصاحبه، تجزیه و تحلیل داده‌های آن به منظور پایه‌گذاری مدل صورت گرفت.

روش تحلیل داده‌ها در روش تحقیق نظریه‌سازی داده‌بنیاد، پرسش و مقایسه مستمر است که در رویکرد نظام‌مند استراوس و کوربین^۳ (۲۰۰۸) در سه مرحله اصلی کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری گزینشی (انتخابی) انجام می‌گیرد. بدین معنا که در هر یک از سه مرحله مذکور، پاسخ‌ها به پرسش‌های مطرح‌شده با یکدیگر مقایسه می‌شوند و مفاهیمی که از آنها به دست می‌آید، مبنای گردآوری داده‌های بعد محسوب می‌شوند (۳۱). برای تعیین پایایی و روایی از روش گوبا و لینکلن^۴ (۱۹۸۵) که مفهوم موثق بودن^۵ را به عنوان معیاری برای جایگزینی روایی و پایایی مطرح کردند تا به کمک آن دقت علمی را در پژوهش کیفی ارزیابی کنند، استفاده شد (۳۲). این مفهوم از چهار شاخص اعتمادپذیری، انتقال‌پذیری، تأییدپذیری و اتکاپذیری تشکیل شده که در پژوهش حاضر به صورت خلاصه در جدول ۱ ارائه شده است.

وجود دارد که باشگاه‌ها می‌توانند با به‌کارگیری آنها در جهت توسعه حرفه‌ای باشگاه حرکت کنند. بر این اساس، تحقیق حاضر در پی پاسخگویی به این پرسش است که الگوی توسعه حرفه‌ای باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران با رویکرد بازاریابی ورزشی کدام است؟

روش‌شناسی

پژوهش حاضر با ماهیت اکتشافی و با هدف بسط دانش و شناخت موجود در رابطه با توسعه حرفه‌ای باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران بر مبنای به‌کارگیری بازاریابی ورزشی انجام گرفت. این تحقیق بر مبنای جست‌وجوی داده، دارای ماهیت کیفی بوده است و از روش نظریه داده‌بنیاد^۲ استفاده شد. در این تحقیق رویکرد نظام‌مند استراس و کوربین محور کار قرار گرفت. برای جمع‌آوری اطلاعات از مصاحبه‌های کیفی به شکل عمیق و نیمه‌ساختارمند استفاده شد. جامعه آماری تحقیق تمامی مدیران عامل و بازاریابان باشگاه‌های فوتبال، اعضای کمیته بازاریابی فدراسیون فوتبال و سازمان لیگ، استادان مدیریت ورزشی دانشگاه‌ها بودند. برای نمونه‌گیری از روش هدفمند استفاده شد. در این تکنیک نمونه‌گیری تا زمانی تداوم می‌یابد که پژوهش به اشباع نظری و کفایت برسد. در انتخاب نمونه آماری جهت مصاحبه‌های عمیق سعی شد هم از افراد دارای تحصیلات آکادمیک (اعضای هیأت علمی) و هم از افراد دارای تجارب مدیریتی و بازاریابی در باشگاه‌های فوتبال استفاده شود. در این تحقیق ابتدا داده‌های حاصل از مطالعات نظری و مصاحبه با صاحب‌نظران مورد تحلیل داده‌بنیاد قرار گرفت تا شاخص‌های به‌دست‌آمده از این طریق جهت طراحی مدل مطلوب استفاده شود. بر این اساس از ۱۷ نفر

4. Guba & Lincoln
5. Trustworthiness

1. Professional development
2. Grounded Theory
3. Strusse & Corbin

جدول ۱. بررسی موثق بودن بخش کیفی تحقیق

شاخص	فرایند
اعتمادپذیری	مصاحبه‌شونده (حضور ۱۳ ماهه محققان توسط مصاحبه داده‌های تأیید و پژوهش برای کافی زمان صرف در فرایند جمع‌آوری داده‌های مصاحبه‌ها)
انتقال‌پذیری	در که خبرگانی نظرهای مرور متعدد مصاحبه‌ها و استخراج حداکثری و غیرتکراری مطالب و دریافت نداشتند شرکت پژوهش
تأییدپذیری	پژوهش فرایند در مستندات و پژوهش گام‌های تمامی حفظ و مستندسازی
اتکاپذیری	پایایی بازآزمون و کدگذاری مجدد ۳ مصاحبه

میزان اتکاپذیری با استفاده از فرمول اسکات و

کدگذاری مجدد ۳ مصاحبه مطابق با جدول ۲ تأیید شد.

$$\text{درصد پایایی بازآزمون} = \frac{\text{تعداد توافقات} \times 2}{\text{تعداد کل کدها}} \times 100\%$$

جدول ۲. میزان درصد پایایی از طریق روش کدگذاری مجدد

ردیف	عنوان مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	پایایی (درصد)
۱	P2	۶۸	۳۱	۶	۹۱
۲	P5	۵۶	۲۵	۶	۸۹
۳	P9	۴۶	۲۱	۴	۹۱
	کل	۱۷۰	۷۷	۶۱	۸۵

مراحل تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌های

انجام‌گرفته عبارت‌اند از:

گام اول - کدگذاری باز! ابتدا محتوی تمامی

مصاحبه‌ها پیاده‌سازی و سپس کدگذاری باز آنها انجام

گرفت؛ بدین ترتیب که داده‌های جمع‌آوری شده از

مصاحبه‌ها به صورت مکتوب بر روی کاغذ درج، سپس با

تجزیه و تحلیل خط به خط و پاراگراف به پاراگراف

نوشته‌های موجود کدهای باز ایجاد شد. این کدها اقتباسی

از نوشته‌ها و در برخی موارد عین خود نوشته بود. در مرحله

اول در مجموع ۳۹۸ کد اولیه از تجزیه و تحلیل ۱۷ مصاحبه

تحقیق به دست آمد، که بعد از استخراج کدهای مشابه به

۲۳۳ کد متمایز از مصاحبه‌ها دست یافتیم.

گام دوم - کدگذاری محوری! کدگذاری محوری مرحله

دوم تجزیه و تحلیل در نظریه پردازی داده بنیاد است. هدف از

این مرحله برقراری رابطه بین طبقه‌های تولید شده در

مرحله کدگذاری باز است. در کدگذاری محوری، کدهای

تولید شده در گام قبلی، به روشی جدید و با هدف ایجاد

ارتباط میان کدها بازنویسی شدند. کدگذاری محوری به

ایجاد گروه‌ها و مقوله‌ها منجر می‌شود. در این مرحله،

پژوهشگر یکی از طبقه‌ها را به عنوان طبقه محوری انتخاب

کرده و آن را تحت عنوان پدیده محوری در مرکز فرایند

مورد کاوش قرار می‌دهد و ارتباط سایر طبقه‌ها را با آن

مشخص می‌کند. ارتباط سایر طبقه‌ها با طبقه محوری در

پنج عنوان می‌تواند تحقق داشته باشد:

و کوربین ارائه شده است و به این دلیل محوری گفته می‌شود که کدگذاری حول محور یک طبقه انجام می‌گیرد.

۶. گام سوم - مرحله نظریه‌پردازی (کدگذاری انتخابی): پس از اینکه تمامی داده‌ها به صورت یادشده کدگذاری باز و محوری شدند، نوبت به گروه‌بندی آنها رسید. 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. در گروه‌بندی کدها، کدهای محوری مستخرج از مصاحبه‌ها گروه‌بندی شده و سپس گروه‌های ایجادشده با یکدیگر مقایسه شدند تا گروه‌های اصلی و ابعاد هر یک شناسایی و استخراج شود.

یافته‌ها

در این تحقیق در مجموع با ۱۷ نفر از خبرگان در زمینه بازاریابی ورزشی با تخصص و تجربه کار در بازاریابی فوتبال مصاحبه شد که مشخصات آنها به شرح جدول ۳ است.

۱. شرایط علی: این شرایط سبب شکل‌گیری پدیده یا طبقه محوری می‌شوند. این شرایط مجموعه‌ای از طبقه‌ها و ویژگی‌هایشان است که مقوله اصلی را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

۲. راهبردها: بیانگر رفتارها، واقعیت‌ها و تعاملات هدفداری هستند که تحت تأثیر شرایط مداخله‌گر و بستر حاکم حاصل می‌شوند.

۳. شرایط زمینه‌ای (بستر حاکم): به شرایط خاصی که بر راهبردها تأثیر می‌گذارند شرایط زمینه‌ای گفته می‌شود و تمیز آنها از شرایط علی مشکل است. این شرایط را مجموعه‌ای از مفاهیم، طبقه‌ها یا متغیرهای زمینه‌ای تشکیل می‌دهند.

۴. عوامل مداخله‌گر: شرایطی هستند که راهبردها از آنها متأثر می‌شوند. این شرایط را مجموعه‌ای از متغیرهای میانجی و واسط تشکیل می‌دهند. شرایط مداخله‌گر، شرایط ساختاری هستند که مداخله سایر عوامل را تسهیل یا محدود می‌کنند و صبغه علی و عمومی دارند.

۵. پیامدها: برخی از طبقه‌ها بیانگر نتایج و پیامدهایی هستند که در اثر اتخاذ راهبردها به وجود می‌آیند. این روش کدگذاری «مدل پارادایم» کدگذاری که در اصطلاح به آن محوری گفته می‌شود، توسط استراوس

جدول ۳. مشخصات نمونه تحقیق

ردیف	مسئولیت	مدرک	دانشگاه / مرتبه علمی	سابقه مدیریت	سابقه فعالیت در فوتبال
۱	عضو هیأت علمی دانشگاه	دکتری	دانشگاه خوارزمی / دانشیار	۲	۹
۲	عضو هیأت علمی دانشگاه	دکتری	دانشگاه تهران / استاد	۱۴	۱۶
۳	عضو هیأت علمی دانشگاه	دکتری	دانشگاه تهران / دانشیار	۷	۱۳
۴	مسئول صدور مجوز حرفه‌ای باشگاه‌های فوتبال و عضو کمیته بازاریابی	کارشناس ارشد	-	۱۳	۱۶
۵	عضو هیأت علمی دانشگاه	دکتری	دانشگاه پیام نور / دانشیار	۸	۱۰

۶	رئیس کمیته بازاریابی فدراسیون فوتبال	کارشناس ارشد	-		
۷	عضو هیأت علمی	دکتری	پژوهشگاه تربیت بدنی / استادیار	۲	۱۱
۸	رئیس اتحادیه فوتبال	دکتری	-	۱۴	۱۶
۹	عضو هیأت علمی	دکتری	پژوهشگاه تربیت بدنی / استادیار	۲	۸
۱۰	عضو هیأت علمی دانشگاه	دکتری	تربیت مدرس / استاد	۲۱	۲۸
۱۱	مدیر عامل باشگاه ذوب آهن اصفهان	کارشناس ارشد	-	۱۴	۱۷
۱۲	مدیر عامل باشگاه نفت تهران	کارشناس ارشد	-	۱۶	۱۸
۱۳	عضو هیأت علمی دانشگاه	دکتری	تربیت مدرس / استاد	۱۶	۱۲
۱۴	رئیس کمیته بازاریابی سازمان لیگ و عضو سابق هیأت مدیره باشگاه	کارشناس ارشد	-	۱۸	۱۹
۱۵	مدیر بازاریاب باشگاه	کارشناس ارشد	-	۹	۱۱
۱۶	عضو هیأت علمی دانشگاه	دکتری	علامه طباطبایی / دانشیار	۶	۷
۱۷	مدیرعامل سابق باشگاه فوتبال	کارشناس ارشد	-	۱۴	۲۱

ارتباط با مشتریان، مدیریت منابع انسانی، مدیریت برند، مدیریت آمیخته بازاریابی ورزشی، مدیریت بین‌المللی و مدیریت حقوقی - قانونی) و پیامدها (توسعه بنیادی، توسعه ساختاری، توسعه محیطی و توسعه اقتصادی) قرار گرفتند. سپس این مفاهیم در قالب الگوی پارادایمی مقوله قرار گرفت. در جدول ۴ نمونه‌ای از این مفاهیم همراه با نشان‌های مربوطه قابل مشاهده است.

در فرایند کدگذاری باز مصاحبه‌های انجام‌گرفته در مجموع تعداد ۲۴۲ کد اولیه غیر تکراری ایجاد شد. این تعداد از کدها بر اساس مشابهت موضوعی در قالب ۲۰ مفهوم (الزامات پایه‌ای، الزامات حرفه‌ای، الزامات سازمانی)؛ شرایط زمینه‌ای (قابلیت‌های ورزش فوتبال، قابلیت‌های زیرساختی، قابلیت‌های راهبردی و قابلیت‌های عملیاتی)؛ عوامل مداخله‌گر (موانع فرهنگی - اجتماعی، موانع سیاسی - اقتصادی و موانع دولتی - مدیریتی)؛ راهبردها (مدیریت

جدول ۴. کدهای باز، مفاهیم و مقوله‌های مربوط به مصاحبه‌های تحقیق

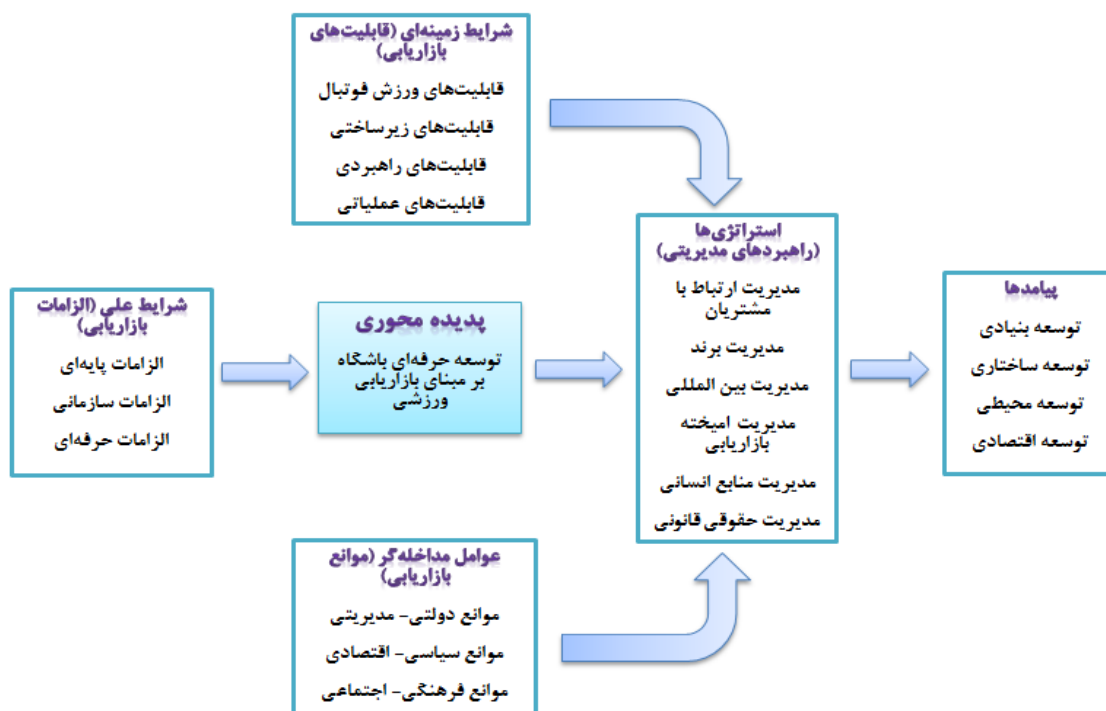
مقوله	مفاهیم	کدهای باز
الزامات سازمانی	➤	ساختار سازمانی باشگاه، فرهنگ سازمانی باشگاه، قوانین و مقررات سازمانی باشگاه، شرایط مالی باشگاه، واحد بازاریابی در باشگاه‌ها، واحد روابط عمومی قوی در باشگاه، ایجاد بخش رسانه‌ای در باشگاه، فعال کردن کمیته فرهنگی باشگاه، ایجاد بخش حقوقی در باشگاه.
شرایط علی	➤	خصوصی‌سازی ورزش، بودجه سالانه تبلیغات، بودجه بازاریابی، تفکر راهبردی، ایجاد تفکر تجاری در باشگاه، ثبت باشگاه به‌عنوان بنگاه تجاری، تعیین فلسفه و اهداف برای باشگاه، ایجاد اتاق فکر در باشگاه، داشتن طرح تجاری، برنامه‌ریزی راهبردی، نقش تحقیق و توسعه در بازاریابی، حرفه‌ای شدن باشگاه، نظارت دقیق بر امور بازاریابی باشگاه، ایجاد معافیت‌های مالیاتی برای حامیان مالی، رویکرد علمی در بازاریابی، بهره‌گیری از تجارب باشگاه‌های کشورهای توسعه‌یافته.
الزامات پایه‌ای	➤	نگرش مناسب به بازاریابی، داشتن فلسفه باشگاه (فلسفه برند)، شایسته‌سالاری و تخصص‌گرایی در باشگاه، برنامه‌ریزی راهبردی و عملیاتی بازاریابی در باشگاه، تربیت نیروی متخصص بازاریابی.
	➤	تولید محصولات تجاری و غیرورزشی، بهبود سطح کیفی مسابقات، فعالیت‌های تجاری توسط باشگاه، توجه به محصول اصلی فوتبال، هواداران رسمی باشگاه.

<p>اهمیت هواداران فوتبال برای شرکت‌های تجاری، توجه به مسائل فرهنگی هواداران، اهمیت هواداران برای اسپانسرها، وفاداری هواداران، ایجاد کانون هواداران، نقش احساسات و عواطف هواداران، توجه به نیازهای طرفداران، توجه به اهداف اسپانسرها، مسئولیت باشگاه‌ها در قبال اسپانسرها، توجه به حامیان مالی و جذب آنها، بازاریابی مشارکتی با اسپانسرها، سطح‌بندی اسپانسرها و ارائه بسته‌های اسپانسری مختلف.</p>	<p>قابلیت‌های عملیاتی</p>
<p>➤ ویژگی‌های تجربی بودن فوتبال، نقش فوتبال در ایجاد هویت، فوتبال فراتر از یک تفریح، جایگاه سیاسی فوتبال، درهم‌آمیختگی فوتبال و سیاست، جایگاه اجتماعی فوتبال در جامعه، اهمیت اقتصادی فوتبال، توجه مردم به فوتبال، توجه شرکت‌های تجاری به فوتبال، توجه خانواده‌ها به ورزش فوتبال، توجه رسانه‌ها به فوتبال، جامعه هدف گسترده فوتبال، نقش فرهنگی فوتبال.</p>	<p>قابلیت‌های ورزش فوتبال</p>
<p>➤ تفکر راهبردی، ایجاد تفکر تجاری در باشگاه، تعیین فلسفه و اهداف برای باشگاه، ایجاد اتاق فکر در باشگاه، داشتن طرح تجاری، برنامه‌ریزی راهبردی، نقش تحقیق و توسعه در بازاریابی، دانش و مهارت مدیریت، توجه مدیریت به برنامه‌ریزی و وظایف مدیریت، تخصص و دانش بازاریابی مدیر، مدیریت فوتبال، روابط درون‌سازمانی مدیر، دیدگاه مدیریت باشگاه به بازاریابی، منابع انسانی به‌عنوان قابلیت بازاریابی، نقش لیدرها، بازیکنان و مربیان، نقش فرهنگی بازیکنان و مربیان، کارکنان استادیوم‌ها و آکادمی‌ها، کارکنان اداری باشگاه، مشاهیر و پیشکسوتان باشگاه، امکانات تسهیلاتی برای اعضای سازمانی.</p>	<p>شرایط زمینه‌ای</p> <p>قابلیت‌های راهبردی</p>
<p>➤ ساختمان باشگاه، رسانه اختصاصی باشگاه، آکادمی‌های آموزشی، کمپ‌های تمرینی مجهز، ارائه خدمات متنوع به هواداران در کمپ تمرینی، ایجاد اماکن فروشگاه‌های و رفاهی باشگاه، تالار افتخارات و موزه باشگاه، وجهه استادیوم، نقش استادیوم اختصاصی، امکان حضور خانواده‌ها و همراهان در استادیوم، امکانات رفاهی در ورزشگاه، جو و فضای ورزشگاه، مدیریت بلیت‌فروشی.</p>	<p>قابلیت‌های زیرساختی</p>
<p>➤ نقش افراد سیاسی در ورزش، نقش افراد سیاسی در فوتبال، سوء استفاده از فوتبال برای اهداف سیاسی، نقش مسائل سیاسی در جذب حامیان، مسائل امنیتی در برگزاری بازی‌ها، سیاسی نگاه کردن به نتایج بازی‌ها، تحریم‌های اقتصادی، درآمد خانواده‌ها، اعتبار ورزشی خانواده‌ها، اقتصاد سازمان‌ها برای مشارکت، عدم بازگشت سرمایه در فوتبال.</p>	<p>موانع سیاسی-اقتصادی</p>
<p>➤ فرهنگ اجتماعی ضعیف جامعه، نبود فرهنگ قانون‌مداری در جامعه، نبود فرهنگ مشارکت اجتماعی، نبود فرهنگ احترام به حقوق دیگران، فرهنگ ورزشی ضعیف، نقش رسانه‌ها در ترویج فرهنگ غیرورزشی، حمایت رسانه‌ها از بازیکنان و مربیان، دولتی بودن رسانه‌ها، عدم تفکر تجاری در رسانه‌ها، انحصارگرایی رسانه‌ای، نبود قوانین حق پخش و قوانین رسانه‌ای، عدم پایبندی مدیران رسانه به تعهدات.</p>	<p>موانع فرهنگی-اجتماعی</p> <p>عوامل مداخله‌گر</p>
<p>➤ نبود ثبات مدیریت، مدیریت کلان کشور، اهداف شخصی مدیران در اولویت، استفاده سیاسی مدیران از باشگاه‌ها، نبود مدیران متخصص، عدم استفاده از ایده‌ها توسط مدیران، انگیزه دولت برای مالکیت باشگاه‌ها، وابستگی باشگاه‌ها به دولت و مؤسسات دولتی، دولتی بودن مدیران باشگاه‌ها، بودجه دولتی باشگاه‌ها، ساختار دولتی اقتصاد کشور، دولتی بودن اسپانسرها، بی‌توجهی به خصوصی‌سازی، قوانین دولتی دست‌وپاگیر، نبود قوانین حمایتی، قوانین اقتصادی ضعیف، نبود قوانین حق پخش، نبود قوانین کی‌رایت، نبود قوانین مالکیت معنوی.</p>	<p>موانع دولتی-مدیریتی</p>
<p>➤ بهبود برند باشگاه، تاریخچه باشگاه، افتخارات باشگاه، وجهه ورزش فوتبال، برنامه‌ریزی در برندسازی باشگاه‌ها، استفاده از برند باشگاه، نشان دادن اهمیت باشگاه به مسائل جامعه، توجه به توسعه برند، ارتقای تصویر برند نزد مخاطب، افزایش آگاهی عمومی در خصوص باشگاه، ایجاد رابطه مناسب با ذی‌نفعان، گره زدن باشگاه به موفقیت‌های ورزشی، تثبیت موقعیت باشگاه، افزایش مطلوبیت علامت تجاری، شناخت تصویر فعلی باشگاه، ایجاد تصویری از کالاها و خدمات در بازار هدف.</p>	<p>مدیریت برند</p>
<p>➤ خرید بازیکنان و مربیان مطرح خارجی، به‌کارگیری و آموزش مدیران بازاریاب توانمند در باشگاه، آموزش مناسب منابع انسانی حاضر در حوزه بازاریابی ورزشی باشگاه، بهره‌گیری مناسب از لیدرها، صحنه‌گذاری بازیکنان و مربیان باشگاه، نقش فرهنگی بازیکنان و مربیان، مشاهیر و پیشکسوتان باشگاه، امکانات تسهیلاتی برای اعضای سازمانی.</p>	<p>مدیریت منابع انسانی</p>

مدیریت حقوقی و قانونی	<p>➤ مدیریت مناسب قراردادهای (عدم تعصب و دلبستگی هوادار و بازیکن)، بهره‌گیری از قوانین حمایتی از باشگاه‌های ورزشی، قانون حق پخش تلویزیونی، قوانین نظام باز اقتصادی، قانون حق مالکیت و کپی‌رایت، بهره‌گیری از مزایای معافیت مالیاتی، ایجاد قوانین داخلی منسجم برای تجاری‌سازی، ایجاد ماهیت حقوقی برای قراردادهای ورزشی، ایجاد قوانین بازاریابی ورزش حرفه‌ای، تدوین نظام حقوقی باشگاه.</p>
راهبردها	<p>➤ صحنه‌گذاری محصولات، ترویجیات روز مسابقه، مسئولیت‌های اجتماعی باشگاه، ارائه خدمات ترویجی به هواداران، شرکت در مراسم خیریه، تبلیغات، جشن‌ها و مراسم، تولید محصولات تجاری، تولید محصولات تجاری و غیرورزشی، بهبود سطح کیفی مسابقات، فعالیت‌های تجاری توسط باشگاه، توجه به محصول اصلی فوتبال، تولید محصولات ورزشی، پیش‌بینی نتایج مسابقات و شرط‌بندی‌های قانونی، روابط عمومی مناسب با ذینفعان باشگاه، قیمت‌گذاری متنوع محصولات و خدمات باشگاه.</p> <p>➤ گسترش حیطه فعالیت باشگاه به خارج از مرزها، توجه به رسانه‌های خارجی، شناخت انواع بازار مشتری در خارج کشور، ارتباط با باشگاه‌های بین‌المللی، توجه به بازارهای بین‌المللی، توجه به تمایلات و استانداردهای حرفه‌ای رایج دنیا.</p> <p>➤ ایجاد ائتلاف با رقبای، ایجاد ائتلاف با باشگاه‌های همشهری، ارتباط با دولتمردان و نهادهای اجتماعی ارتباط با رسانه‌ها، ارتباط با طرفداران، حامیان و سرمایه‌گذاران، تقویت روابط با مشتریان کنونی، استفاده از رسانه‌های مختلف (اینترنت، موبایل و ...)، شناخت ابزارهای ارتباطی مناسب، استفاده از شبکه‌های اجتماعی، مذاکره راهبردی و بلندمدت با هدف ایجاد رضایت مشترک، تلاش در جهت ایجاد تعهد، و سپس اعتماد، برقراری ارتباطات رسمی و غیررسمی بین شرکا، توجه مستمر به اهداف تشکیل ائتلاف، ایجاد وبسایت برای باشگاه، ارتباطات داخلی با کارکنان.</p>
توسعه بنیادی	<p>➤ نگرش مثبت مدیران شرکت‌های خصوصی به حمایت مالی از ورزش، رعایت اخلاق بازاریابی ورزشی، توسعه قوانین حمایتی از ورزش حرفه‌ای در باشگاه‌ها، ثبات مدیریت در باشگاه، توسعه توجه باشگاه به موضوع رشد فوتبال در سطوح پایه، کمک به توسعه ورزش حرفه‌ای کشور، تبلیغ و ترویج قانون‌مداری در ورزش، ارائه فوتبال سالم به جامعه رضایت خاطر بازیکنان و هواداران و حامیان.</p>
توسعه محیطی	<p>➤ ارتقای شایستگی منابع انسانی باشگاه، ایجاد همبستگی ملی، آشتی مردم با فوتبال، جذب اقشار مختلف به ورزش فوتبال، ارتقای سلامتی در جامعه، تلطیف فضای فوتبال کشور، افزایش محبوبیت باشگاه در جامعه، ارتقای سطح فکری و فرهنگی هواداران، ایجاد رابطه مناسب با ذینفعان، افزایش آگاهی کاربران فوتبال، ترویج ارزش‌های اخلاقی در بین کاربران فوتبال و تقویت فعالیت‌های فرهنگی باشگاه‌ها، برقراری ارتباط مستمر و دوسویه هواداران با باشگاه، ایجاد مدیریت شیشه‌ای برای باشگاه‌ها، افزایش قدرت باشگاه‌ها برای ایجاد تغییر، ایجاد یک رسانه رسمی برای باشگاه، کاهش شایعات و حواشی.</p>
پیامدها	<p>➤ تحقق اهداف بازاریابی باشگاه‌ها، ارتقا و تقویت برند باشگاه‌های فوتبال، بهره‌گیری از نیروی متخصص بازاریابی در باشگاه، افزایش وفاداری به برند، مشروعیت‌زایی برای باشگاه‌های فوتبال، ساماندهی هواداران باشگاه، شناخت هواداران و انگیزه‌های آنان، افزایش تعامل و گرفتن بازخورد از مشتریان، شبکه‌سازی بین سهامداران و افزایش تعداد تماشاگران، افزایش کیفیت امکانات فیزیکی و ویژگی‌های استادیوم باشگاه، ایجاد اماکن فروشگاه‌های و رفاهی باشگاه، مدیریت مناسب بلیت‌فروشی، ورود بیشتر رسانه‌های اجتماعی به باشگاه‌ها.</p>
توسعه اقتصادی	<p>➤ جذب حامیان مالی، ایجاد شغل‌های جدید، رونق کسب‌وکار در جامعه، ایجاد مزیت رقابتی اقتصادی، بهره‌گیری و تقویت اقتصاد دانش‌بنیان، کاهش هزینه‌های باشگاه‌ها، تجاری‌سازی محصولات باشگاه، محیط امن باشگاه برای سرمایه‌گذاری اقتصادی، درآمدهای ناشی از ارزش افزوده، درآمدهای ناشی از سرمایه‌گذاری، درآمدهای ناشی از حق پخش تلویزیونی، درآمدهای ناشی از تبلیغات، درآمدهای ناشی از بلیت‌فروشی، درآمدهای ناشی از فروش محصولات باشگاه، کمک به شفاف‌سازی اطلاعات مالی و اقتصادی باشگاه، منطق هزینه‌فایده در باشگاه‌ها.</p>

پارادایم تحقیق داده‌بنیاد جاسازی شد. بدین ترتیب که بخش‌های شرایط علی، پدیده محوری، شرایط زمینه‌ای، عوامل مداخله‌گر، استراتژی‌ها و پیامدها تدوین شد (شکل ۱).

در فرایند کدگذاری محوری، مقوله «توسعه حرفه‌ای باشگاه بر مبنای بازاریابی ورزشی» به‌عنوان پدیده محوری در نظر گرفته شد و مقوله‌های به‌دست‌آمده در خانه‌های



شکل ۱. الگوی پارادایمی توسعه حرفه‌ای باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران بر مبنای به‌کارگیری بازاریابی ورزشی

بگذارد. در این زمینه ساختار دولتی بیشتر باشگاه‌ها در نتیجه وجود مدیران دولتی موقت و دریافت پول از دولت، به رویکرد حفظ وضعیت توسط مدیران منجر می‌شود و انگیزه پیشرفت و تدوین برنامه‌های بلندمدت بازاریابی و درآمدزایی را از بین می‌برد. رسولی (۱۳۹۳) نیز دولتی بودن باشگاه‌ها را به‌عنوان معضل فوتبال بیان کرد (۱۲). رویکرد تجربی و غیرعلمی، عملکردها و تصمیمات سلیقه‌ای و خطرپذیر نبودن مدیران، نبود شایسته‌سالاری و افراد متخصص در سازمان لیگ و باشگاه‌ها، از عوامل دیگر در نبود برنامه برای به‌کارگیری شیوه‌های نوین بازاریابی، افزایش بهره‌گیری از پیشرفت‌های فناوری و ارتقای فوتبال کشور به‌شمار می‌روند. مهتا (۲۰۲۰) و سرن و آریجیل^۱

بحث و نتیجه‌گیری

تلخیص یافته‌های تحقیق در مرحله کدگذاری محوری و بر اساس مدل پارادایمی، شش مقوله را مشخص کرد. در این پارادایم، توسعه حرفه‌ای باشگاه بر مبنای بازاریابی ورزشی به‌عنوان پدیده محوری در نظر گرفته شد و سایر مقوله‌ها حول محور پدیده محوری طراحی شدند.

اولین مقوله الگوی پارادایمی توسعه حرفه‌ای باشگاه بر مبنای بازاریابی ورزشی شرایط علی بود که دربرگیرنده شرایطی است که بر مقوله محوری (پدیده) تأثیر می‌گذارد و در تحقیق حاضر شامل الزامات پایه‌ای، الزامات ساختاری و الزامات حرفه‌ای بود. نتایج پژوهش نشان داد که ساختار باشگاه‌ها می‌تواند بر وضعیت بازاریابی در فوتبال تأثیر

برنامه‌ریزی راهبردی برای باشگاه و ایجاد سند توسعه و چشم‌اندازهای ۵، ۱۰ و ۲۰ ساله برای باشگاه در سطوح ملی، قاره‌ای و بین‌المللی، برنامه‌ریزی جهت مدیریت همه برندهای باشگاه (پیشینه، نوستالژی‌ها و اسطوره‌ها، نمادها، مشاهیر و غیره)، برنامه‌ریزی جهت ایجاد ارتباطات مناسب با دولتمردان و نهادهای تأثیرگذار اجتماعی، برنامه‌ریزی جذب حامیان مختلف با توجه به اهداف باشگاه و معیارهای مشخص، برنامه‌ریزی جهت تولید انواع محصولات ورزشی باشگاه (البسه، یادبودها، نمادها، بسته‌های هدیه، پرچم و ...) و تدوین برنامه‌ها و استانداردهای لازم برای یکسان‌سازی رفتار و برخورد باشگاه برای ایجاد فرهنگ هواداری اشاره کرد.

شرایط زمینه‌ای دومین مقوله الگوی پارادایمی توسعه حرفه‌ای باشگاه بر مبنای بازاریابی ورزشی در تحقیق حاضر بود که شامل قابلیت‌های ورزش فوتبال، زیرساختی، عملیاتی و راهبردی بوده است. قابلیت ورزش فوتبال شامل تجربی بودن فوتبال، فوتبال به‌عنوان یک نهاد اجتماعی، فوتبال فراتر از یک تفریح، ارتباط فوتبال با احساسات و فوتبال به‌عنوان جزئی از زندگی و نیز در هم‌آمیختگی فوتبال با مقوله‌های اساسی زندگی جمعی بود. امروزه فوتبال در هر بعدی از سیاسی، اجتماعی، اقتصادی و اجتماعی وارد شده است و همه چیز را تحت تأثیر قرار داده است. جنبه فرهنگی فوتبال آنچنان مهم است که بسیاری از آموزش‌های فرهنگی با این حیطه آمیخته شده است. رسولی و همکاران (۱۳۹۸) این مقوله را ذات فوتبال نامگذاری کرد و آن را شامل تجربی بودن، احساسی بودن، فرابردن بودن و جزئی از زندگی بودن دانست و تأثیر آن را روی برند باشگاه‌ها بررسی و بیان کرد که اولین عامل درونی تأثیرگذار بر برند و بازاریابی آن ذات فوتبال است (۱۲). در همین زمینه ریچلیو^۱ و همکاران (۲۰۱۱) و ابدال‌هالک و بلیمر (۲۰۲۱) نیز به این نکته اشاره کردند که فوتبال امکان تبدیل شدن

(۲۰۱۱) سیستم مدیریت لیگ و ساختار باشگاه‌ها را تأثیرگذار بر بازاریابی سازمان لیگ می‌دانند (۲۸،۳۳). داهنیل و همکاران (۲۰۱۴) نیز عوامل سازمانی (اطمینان مدیریت ارشد از وجود منابع انسانی، فرهنگ سازمانی قوی باشگاه، قوانین و مقررات سازمانی باشگاه، شرایط مالی باشگاه) از جمله عوامل مؤثر در اجرای بازاریابی در باشگاه‌ها برشمردند (۳۴). یکی از کدهای بازی که در الزامات پایه‌ای مصاحبه‌شوندگان برای توسعه حرفه‌ای باشگاه‌های فوتبال به آن اشاره کرده‌اند، نگرش مثبت مدیران و کارکنان باشگاه و سازمان لیگ به بازاریابی بود. اسمعیلی و همکاران (۱۳۹۶) و حاجی‌زاده (۱۳۹۷) در تحقیقات خود نگرش مثبت به بازاریابی و فعالیت‌های مرتبط با آن از طرف مدیران باشگاه‌ها و هیأت‌های ورزشی را عاملی تأثیرگذار بر عملکرد مالی و کلی باشگاه‌ها و هیأت‌های ورزشی بیان کرده‌اند (۳۵، ۳۶). البته باید توجه کرد که تغییر نگرش نیاز به آموزش به مدیران و تزیق دانش بازاریابی دارد. پیشنهاد می‌شود مدیران فدراسیون فوتبال و سازمان لیگ و همچنین مدیران باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران جهت توسعه نگرش مدیران و کارکنان اقدام به برگزاری کارگاه‌های آموزشی و ارائه آخرین یافته‌های علم بازاریابی کنند. در این بین می‌توان از استادان دانشگاه یا افراد مرتبط با بازاریابی ورزشی استفاده کرد. یکی دیگر از مواردی که مصاحبه‌شوندگان بر آن تأکید داشتند، داشتن هدف و برنامه در زمینه بازاریابی ورزشی باشگاه بوده است که می‌تواند زمینه‌ساز موفقیت یک باشگاه ورزشی باشد. این برنامه‌ها می‌توانند در سطوح مختلف از سطح راهبردی تا عملیاتی مورد توجه قرار گیرند. یکی از برنامه‌های اصلی حوزه بازاریابی افزایش درآمدهای سازمان ورزشی است. داشتن طرح و نقشه‌ای در این زمینه می‌تواند در توسعه درآمدها نقش مهمی داشته باشد. از جمله این برنامه‌ها می‌توان به

به فرابردن را دارد، زیرا با پا فراتر گذاشتن از حیطة ورزش به‌عنوان یک سرگرمی در تمامی ابعاد زندگی افراد جامعه وارد شده است (۲۹، ۳۶). این موضوع تا جایی پیش رفته که برای بسیاری مناطق، باشگاه فوتبال نشان‌دهنده هویت مردم یک شهر، منطقه، مذهب یا قومیت است که نمونه آن تیم تراکتورسازی تبریز و هواداران آن است. بعد دوم قابلیت‌های ورزش فوتبال اهمیت و ارزشی است که تمام نهادهای اجتماعی برای آن قائل‌اند. اولین نهاد خانواده‌ها هستند که امروزه اهمیت زیادی برای ورزش فوتبال قائل می‌شوند. در حال حاضر به‌گواه شاهد پرمخاطب‌ترین مدرسه ورزشی مدارس فوتبال هستند که سالانه بسیاری از خانواده‌ها با آنها در ارتباط‌اند. اهمیت فوتبال برای خانواده‌ها به‌عنوان نهاد تشکیل‌دهنده جامعه نهادهای دیگر مانند رسانه و نهادهای دیگر را تحت تأثیر قرار می‌دهد و بازار خوبی را برای فوتبال به‌خصوص بخش آموزشی ایجاد می‌کند. از طرف دیگر فوتبال به‌منابۀ امر اجتماعی با کلیت نظام اجتماعی در ارتباط متقابل است. از این‌رو چگونگی این ورزش نه تنها با مسائل جوانان، سلامتی، سرگرمی، و فراغت، بلکه با مسائل زنان، شهروندی، سیاست، اقتصاد، فرهنگ، رسانه‌ها و بسیار مسائل دیگر درآمیخته و پیامدهای گوناگونی به‌وجود آورده است. از این‌رو این ورزش به‌صورت بنیادی به‌خودی‌خود دارای یک قابلیت بالقوه برای بازاریابی است که فقط باید بالفعل تبدیل شود. یکی دیگر از شرایط زمینه‌ای توسعه حرفه‌ای باشگاه‌های فوتبال بر مبنای بازاریابی ورزشی، قابلیت‌های موجود در زیرساخت‌ها است که دربرگیرنده استادیوم، فناوری و امکانات فیزیکی باشگاه مانند آکادمی‌های آموزشی و کمپ‌های تمرینی و موزه باشگاه است. قابلیت اول این بخش استادیوم است که منظور از استادیوم در اینجا فقط وجود استادیوم اختصاصی نیست. البته باشگاه‌ها اگر بتوانند یک استادیوم اختصاصی داشته باشند، می‌توانند از برنامه‌ریزی و ایجاد امکانات در آن به‌خوبی استفاده کنند. ایجاد امکاناتی مانند فروشگاه‌های

مواد غذایی، پوشاک ورزشی، نمادهای باشگاه، کالاهای یادگاری، اماکن لوکس، صندلی‌های اختصاصی، جایگاه‌های اختصاصی، انواع صندلی، تبلیغات، بلیت‌های انعطاف‌پذیر همه مواردی هستند که امکان حضور افراد بیشتری را در استادیوم ایجاد می‌کند. ممکن است داشتن ورزشگاه اختصاصی مقدور نباشد، اما باشگاه‌ها می‌توانند با تعامل با سازمان‌های دیگر مانند شهرداری‌ها اماکنی را به‌صورت اجاره یا اجاره به شرط تملک استفاده کنند کاری که در ایتالیا به خوبی انجام می‌گیرد و باشگاه‌های میلان و اینتر از یک استادیوم مشترک که متعلق به شهرداری است استفاده می‌کنند. باشگاه‌ها باید بتوانند از تمام امکانات ورزشگاه استفاده کنند و کیفیت خدمات ارائه‌شده را به حد اعلی برسانند تا زمینه حضور مجدد هواداران را به‌عنوان پول نقد باشگاه فراهم آورند و اگر استادیوم‌ها پر شوند اسپانسرها و شرکت‌های تجاری نیز حضور می‌یابند. از آنجا که استادیوم‌های خانگی سرشار از تجربه‌های تلخ و شیرین بوده و یادآور پیروزی‌ها، شکست‌ها و حوادث نوستالژیک است و در عین حال منابع فراوان درآمدزایی (حق نام استادیوم، بلیت‌فروشی، تبلیغات محیطی) را نصیب باشگاه می‌کند، باید تسهیلات مناسب برای ساخت و یا واگذاری استادیوم‌های موجود به تیم‌های حاضر در لیگ برتر فراهم شود. ریچلیو و همکاران (۲۰۱۱)، ابدالهالک و بلیمر (۲۰۲۱) و علی‌دوست قهفرخی و احمدی (۱۳۹۱) نیز به اهمیت استادیوم در بازاریابی و کسب درآمد اشاره کرده‌اند (۳۷، ۳۸). در همین زمینه دوستی (۱۳۹۵) نیز وجود استادیوم، ساخت ورزشگاه‌ها و اماکن ورزشی و نیز حفظ و نگهداری زیرساخت‌ها را از عوامل توسعه فوتبال می‌داند که کمک شایانی به بحث درآمد زایی می‌کنند (۱۱). قابلیت‌های عملیاتی نیز یکی دیگر از شرایط زمینه‌ای حرفه‌ای شدن باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران بر مبنای به‌کارگیری بازاریابی ورزشی است. قابلیت‌های عملیاتی

حیطه نخواهند شد. تنها کافی است که یک بازی فوتبال را بدون تماشاگر یا بدون پخش مستقیم تصور کنید، در این صورت منابع مالی سرازیری به آن بسیار کاهش خواهد یافت.

مقوله راهبردها شامل مدیریت ارتباط با مشتریان، مدیریت منابع انسانی، مدیریت برند، مدیریت آمیخته بازاریابی ورزشی، مدیریت بین‌المللی و مدیریت حقوقی- قانونی بوده است. در بسیاری از کتاب‌ها و مقالات عنوان شده که منابع انسانی به‌عنوان مهم‌ترین منابع سرمایه‌ای یک سازمان محسوب می‌شود. لازمه عملکرد مناسب، داشتن کارکنان توانمند و مستعد و دارای قابلیت‌های لازم است. نیروی انسانی در هیأت‌های ورزشی می‌تواند شامل کارکنان اداری، اعضای افتخاری، هیأت رئیسه، رؤسا و اعضای کمیته‌های مختلف هیأت باشد. مسئله مهم آن است که اگرچه ممکن است در برخی هیأت‌های ورزشی کمیته‌ای به نام بازاریابی وجود داشته و اعضای هم در آن فعالیت کنند، ولی تمامی کارکنان باید با مقوله بازاریابی آشنا باشند. البته کارکنان کمیته مخصوص بازاریابی باید مهارت‌های لازم بازاریابی را داشته باشند. این مهارت‌ها معمولاً اکتسابی است و می‌توان از طریق شرکت در دوره‌های آموزشی مختلف به ارتقای آن پرداخت. سیدعامری (۱۳۸۹)، رسکا^۱ (۲۰۱۵) و گارنر^۲ و همکاران (۲۰۱۶) در تحقیقات خود به نقش مهم منابع انسانی در توسعه بازاریابی اشاره کرده‌اند (۴۴-۴۲). انتخاب افراد شایسته و متخصص، آموزش و ارزیابی و جبران خدمت مناسب می‌تواند از استراتژی‌های یک سازمان در مورد منابع انسانی باشد. اولسون بیان کرد که استراتژی مناسب در مورد منابع انسانی در بازاریابی می‌تواند سبب افزایش عملکرد و کاهش هزینه‌ها شود و شرکت‌ها می‌توانند بسته به منابع انسانی خود از استراتژی تهاجمی یا تدافعی در

قابلیت‌هایی هستند که به سازمان‌ها امکان امرار معاش در زمان حال را می‌دهند (۳۹). حامیان مالی یکی از قابلیت‌های بازاریابی است که امروزه باشگاه‌های مطرح فوتبال دنیا برنامه‌ریزی‌های بسیاری روی آن انجام می‌دهند. اساساً در بازاریابی، حمایت مالی زیرگروهی از فروش شخصی محسوب می‌شود که دارایی ورزشی پول نقد و کالای ورزشی یا مشاوره‌های تخصصی دریافت می‌کند و حامی نیز مزایای ترویجی را به‌دلیل همراهی با یک دارایی ورزشی به‌دست می‌آورد (۴۰). البته در ورزش به‌دلیل شرایط خاصی که وجود دارد و ویژگی‌های منحصربه‌فرد ورزش و به‌طور خاص ورزش فوتبال به‌نظر می‌رسد که حمایت مالی پا را فراتر گذاشته است. باشگاه‌های ورزشی علی‌رغم کسب درآمدهای نقدی و کالایی از حامیان مختلف می‌توانند از حامیان جهت اهداف بازاریابی خود استفاده کنند. اهدافی مانند آگاهی از برند خود، بهبود تصویر برند دارایی ورزشی از طریق همراهی با اسپانسرها، ترویج تخفیف‌ها و معاملات در بین اعضای کانال و غیره. بخشنده و غفرانی (۲۰۱۲) به مدیران باشگاه‌ها توصیه کردند، به‌منظور بهبود عوامل افزایش حضور طرفداران، باید حامیان مالی را از اثربخشی حمایت مالی آگاه سازند. همچنین قابلیت‌های موجود در هواداران می‌تواند از قابلیت‌های مهم عملیاتی محسوب شوند (۴۱). از آنجا که تماشاچیان برای باشگاه‌ها مهم‌ترین گروه برای کسب درآمد به‌حساب می‌آیند. بدیهی است یک لیگ و یا باشگاه ورزشی که هوادار بیشتری را نسبت به خود جلب کرده است، پتانسیل درآمدزایی بیشتری خواهد داشت، به‌طوری‌که حامیان مالی بیشتری را جذب خواهد کرد، میزان حق پخش تلویزیونی بالاتری خواهد داشت، تبلیغات محیطی گران‌تری داشته و درآمدهای روز مسابقه بیشتری کسب خواهد کرد. حامیان بدون وجود تماشاگران و بینندگان تلویزیونی وارد این

راهبردهای بازاریابی برای باشگاه‌ها به حساب می‌آید. ایجاد یک برند با وفاداری بالای هواداران به آن موجب گسیل انواع درآمدها از طریق استفاده از نام و نشان برند خواهد شد. فروش محصولات مختلف ورزشی و غیره ورزشی با نام برند باشگاه، استفاده از برند باشگاه توسط شرکای تجاری و بسیاری از مزایای دیگر می‌تواند نصیب باشگاه شود. مریلس^۲ و همکاران (۲۰۱۱) و طریقی و همکاران (۱۳۹۲) مدیریت برند را به‌عنوان یک راهبرد بازاریابی معرفی کردند. باشگاه‌های فوتبال از برند خود می‌توانند به شیوه‌های مختلف برای محصولات خود یا محصولات حامیان خود بازاریابی کنند (۴۷، ۴۸). سانتینی^۳ و همکاران (۲۰۱۳) بیان کردند که برای وفاداری هواداران به برند باشگاه و محصولات باشگاه باید وابستگی عاطفی و روانی به تیم را بهبود بخشید تا از این طریق قصد خرید محصولات و خدمات باشگاه را در هواداران باشگاه تحریک کرد. حتی باشگاه‌های فوتبال می‌توانند برندهای مشترکی را با دیگر سازمان‌ها ایجاد و از مزیت آن استفاده کنند (۴۹). هواداران تیم‌ها وقتی نسبت به یک برند تعلق پیدا کنند معمولاً در تمام تصمیم‌گیری‌های و رفتار خرید خود آن را مدنظر قرار می‌دهند و برای آن هزینه بیشتری را حاضر است صرف کند. با توجه به موارد مذکور برندسازی باشگاه‌های فوتبال از اجزای مهم بازاریابی ورزشی به حساب می‌آید.

بخش عوامل مداخله‌گر الگوی پارادایمی توسعه حرفه‌ای باشگاه بر مبنای بازاریابی ورزشی، شامل موانع بازاریابی اجتماعی- فرهنگی، سیاسی- اقتصادی و دولتی- مدیریتی بود. یکی از موانع بازاریابی باشگاه‌های فوتبال عوامل فرهنگی و اجتماعی است. بی‌اعتمادی جامعه به محیط فوتبال، عدم همکاری نهادهای اجتماعی، تصویر اجتماعی فوتبال، محیط اجتماعی بد استادیوم‌ها، فرهنگ ورزشی و

بازاریابی استفاده کنند (۴۵). ایجاد روابط بلندمدت با مشتریان از راهبردهای بازاریابی است که باشگاه‌ها برای حرفه‌ای شدن و کسب موفقیت در زمینه بازاریابی باید بدان توجه کنند. بررسی‌ها نشان داد معمولاً باشگاه‌ها بودجه‌ای به نام فعالیت‌های بازاریابی به شکل مشخص نداشته و بسته به ضرورت و صلاحدید در این خصوص هزینه می‌شود. هزینه‌کرد مناسب و بابرنامه می‌تواند به‌عنوان یک سرمایه‌گذاری محسوب شود و نباید در این زمینه سخت‌گیری‌های غیر معقولانه شود. این خود نشانه‌ای از عدم اعتقاد راسخ به بازاریابی است. یکی از راهبردهای مطرح برای باشگاه‌ها ایجاد روابط مثبت با رسانه‌ها و همچنین سایر سازمان‌ها است که دیکسون^۱ و همکاران (۲۰۱۵) و سیدکی، کورتام و ابواش (۲۰۲۲) نیز به نقش توجه به رسانه‌ها در بازاریابی اشاره کرد. از آنجا که رضایت مشتری همواره باید در صدر برنامه‌های باشگاه ورزشی باشد، توجه به این مقوله ضرورت دارد. تنوع گروه‌ها و مشتریان باشگاه‌های فوتبال این وظیفه را سنگین می‌کند. می‌توان گفت که مشتریان باشگاه‌های فوتبال به شکل معمول از تمامی سنین، جنسیت و اقشار مختلف جامعه هستند که این موضوع تأمین رضایت مشتریان را مشکل‌تر می‌کند. همچنین گروه‌هایی همچون مربیان، داوران، پیشکسوتان و کارکنان نیز به‌عنوان مشتریان باشگاه محسوب می‌شوند. چندین نکته در این ارتباط باید مورد توجه قرار گیرد. اعتقاد مدیران باشگاه فوتبال به راضی نگه‌داشتن مشتری و اولویت دادن به مشتری بسیار مهم است. این اعتقاد باید به شکل عملی و با ارائه خدمات با کیفیت بهتر حاصل خواهد شد (۴۶). یکی دیگر از راهبردهای توسعه حرفه‌ای باشگاه بر مبنای بازاریابی ورزشی، مدیریت برند است، که به‌عنوان یکی از مهم‌ترین

3. Santini

1. Dixon
2. Mriilees

مشتريان و هواداران کم شود که باشگاه‌ها باید این عوامل را بررسی کنند (۱۲). مردادی چالستری و همکاران (۱۳۹۵) ساختار اقتصادی را مانعی برای ورود سرمایه‌گذاران به فوتبال معرفی کردند. البته باشگاه‌ها نمی‌توانند خیلی این شرایط را تغییر دهند، اما می‌توانند با توجه به شرایط اقتصادی جامعه برنامه‌ریزی برای ارائه محصولات مناسب برای گروه‌های مختلف هواداران باشند. برای مثال ارائه بلیت با قیمت‌های متفاوت یا ایجاد سیستم حمل‌ونقل ارزان برای هواداران یا موارد دیگر در این زمینه می‌تواند راهگشا باشد. موانع مدیریتی نیز در بازاریابی ورزشی باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران تأثیرگذارند. نبود برنامه‌ریزی راهبردی در باشگاه و طرح بازاریابی جامع و نبود مدیران متخصص در سازمان و کمبود نیروهای متخصص بازاریابی سبب عدم استفاده از فرصت‌های بازار می‌شود (۵۳). عسکریان و آزادان (۱۳۹۱) نبود مدیران علمی و متخصص در رأس باشگاه‌ها و همچنین عدم ثبات مدیریت در باشگاه‌های فوتبال را مانعی برای جذب اسپانسر دانستند (۵۲). الهی و همکاران (۱۳۸۹) عوامل مدیریتی را مانعی برای بازاریابی و توسعه اقتصادی دانستند. باشگاه‌ها باید با داشتن یک فلسفه و برنامه‌ریزی بلندمدت و نیز یک ساختار مدیریتی باثبات زمینه را برای اثربخشی فعالیت‌های بازاریابی فراهم کنند (۱۰). در این بخش پیشنهاد می‌شود برای توسعه حرفه‌ای باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران، اقداماتی شامل تعیین جایگاه سیاسی ورزش و مرز ورود افراد سیاسی به ورزش، ترویج فرهنگ (ورزشی، قانون مداری، احترام به حقوق دیگران و غیره) بین اعضای باشگاه، تدوین برنامه‌های فرهنگی مناسب در استادیوم‌ها برای جهت‌دهی رفتار تماشاگران، ترویج فرهنگ مناسب هواداری بین هواداران، شفاف‌سازی درآمدها و هزینه‌های باشگاه، اصلاح ساختار باشگاه‌ها و ایجاد واحدهای تخصصی در باشگاه با وظایف و مسئولیت‌های مشخص و استفاده از

فوتبالی هواداران، نبود فرهنگ قانون‌مداری در جامعه، فرهنگ ورزشی پایین بازیکنان و مربیان، سطح تحصیلات بازیکنان و مربیان و عوامل باشگاه‌ها مانند لیدرها و نبود فرهنگ هواداری بین هواداران از این جمله هستند که بازاریابی باشگاه‌های فوتبال را تحت تأثیر قرار می‌دهند. الهی (۱۳۸۹) و ساعتچیان و الهی (۱۳۹۳) بیان کردند که فرهنگ‌سازی بهینه در ورزشگاه نگرش منفی نسبت به حضور بانوان را برطرف می‌کند (۱۰، ۵۰). محمدکاسمی (۱۳۸۷) بیان کرد عدم امکان حضور خانواده‌ها به اتفاق همدیگر از موانع توسعه بازاریابی صنعت فوتبال کشور است. بنابراین می‌توان گفت عدم حضور بانوان و خانواده‌ها در ورزشگاه‌ها سبب می‌شود که نیمی از پتانسیل موجود در درآمدهای روز مسابقه از دست بروند و روی عوامل دیگر نظیر پخش رسانه‌ای، تبلیغات و اسپانسر را نیز تحت تأثیر قرار می‌دهد. از این رو یک برنامه‌ریزی جامع برای فرهنگ‌سازی در ورزشگاه‌ها می‌تواند در آینده منافع زیادی برای باشگاه‌ها داشته باشد. مانع دیگر بازاریابی باشگاه‌های فوتبال، عوامل سیاسی مانند مشکلات سیاسی کشور، تحریم‌ها، ورود افراد سیاسی غیرمتخصص به فوتبال، سوء استفاده از فوتبال برای اهداف سیاسی و دخالت‌های سیاسی در ورزش است. این مشکلات سیاسی اجازه ورود سرمایه‌گذاران به فوتبال ایران را نمی‌دهد (۵۱). ساعتچیان و الهی (۱۳۹۳) دخالت‌های دولت در فوتبال را از موانع جذب هواداران ذکر کردند (۵۰). عسکریان و آزادان (۱۳۹۱) نیز گرایش‌های سیاسی در مدیریت فوتبال را مانعی برای جذب اسپانسرها معرفی کردند (۵۲). رسولی و همکاران (۱۳۹۸) مسائل سیاسی و دولتی را عوامل اثربخشی در بازاریابی و برندسازی در فوتبال می‌داند. عوامل اقتصادی جامعه مانع دیگری است که بازاریابی را تحت تأثیر قرار داده است. درآمد کم افراد جامعه، وضعیت اقتصادی خانواده‌ها و بیکاری جوانان سبب می‌شود که قدرت خرید

مانند ترویج ارزش‌های اخلاقی در بین کاربران فوتبال و تقویت فعالیت‌های فرهنگی باشگاه‌ها، برقراری ارتباط مستمر و دوسویه هواداران با باشگاه (۵۴)، افزایش ارزش قراردادهای ستارگان فوتبال و کاهش هزینه‌های بازاریابی باشگاه (۵۵) و افزایش درآمد باشگاه (۵۶) گزارش داده‌اند. ورود رسانه‌های بیشتر به باشگاه‌ها فوتبال لیگ برتر ایران یکی از پیامدهای توسعه ساختاری توسعه حرفه‌ای باشگاه‌های فوتبال بر مبنای به‌کارگیری بازاریابی ورزشی است. زمانی که لیگ‌ها فعال باشند و بازی‌ها جذاب باشد، تماشاگران بیشتری جذب می‌شود و این تماشاگران اخبار و حواشی آن رشته را پیگیری خواهند کرد که این سبب ورود رسانه‌های بیشتر خواهد شد. خوشبختانه در یکی دو سال اخیر رسانه‌های زیادی به فوتبال حرفه‌ای ورود کرده‌اند. با فراگیر شدن رسانه‌های اجتماعی انتظار می‌رود که این رسانه‌ها برای جذب هواداران خود فعالیت بیشتری را انجام دهند که این اتفاق در چند وقت گذشته افتاده است و به سرعت در حال افزایش هستند. کویسک^۱ (۲۰۱۱) در پژوهش خود به نتایج همسان با نتایج تحقیق حاضر در مورد بازاریابی ورزشی و حضور حامیان در شرایط پوشش رسانه‌ای اشاره کرده است (۵۷).

با توجه به یافته‌های تحقیق 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 دیدن شرایط تلاش بیشتری جهت جذب مشتریان و هواداران می‌کنند و از طرف دیگر شرکت‌های تجاری و رسانه‌ها هم انگیزه بیشتری برای حضور در این عرصه پیدا می‌کنند و در نتیجه پیامدهای مثبت اقتصادی، ساختاری و محیطی برای باشگاه‌ها به وجود می‌آورد. به طور کلی،

مدیران متخصص و ایده‌های خلاق در مدیریت باشگاه‌ها و فوتبال به خصوص در بازاریابی در دستور کار مدیران ورزشی کشور قرار گیرد.

در نهایت آخرین مقوله الگوی پارادایمی توسعه حرفه‌ای باشگاه بر مبنای بازاریابی ورزشی پیامدها بود که شامل پیامدهای بنیادی، ساختاری، محیطی و اقتصادی بود. نتایج نشان داد که تدوین برنامه‌های آموزشی و فرهنگی مناسب در زمینه بازاریابی ورزشی در باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران می‌تواند به ترویج ارزش‌های اخلاقی در جامعه و همچنین افزایش آگاهی، سطح فکری و فرهنگی کاربران فوتبال منجر شود. افزون بر این، استفاده از بازیکنان و مربیان مشهور در تبلیغات فرهنگی و اجتماعی بازاریابی باشگاه‌ها موضوعی است که می‌تواند برای رفع معضلات و مشکلات اجتماعی استفاده شود. براساس نتایج، بازاریابی باشگاه‌های فوتبال با ظرفیت‌هایی که دارد می‌تواند دستیابی به اهداف اقتصادی کلان را مانند بهره‌گیری و تقویت اقتصاد دانش بنیان میسر کند و از این رهگذر، موجب توسعه اقتصادی کشور شود. توسعه اقتصادی در بدنه ورزش حرفه‌ای به دلیل اثرات و پیامدهای بسیار مثبت آن در ایجاد تحولات از دیرباز مورد توجه مدیران و سیاستگذاران و برنامه‌ریزان قرار داشته و تلاش‌های فراوانی برای ایجاد آن صورت گرفته است. درآمدزا شدن باشگاه‌های فوتبال یکی از مقوله‌های این بخش است. یکی از بهترین و مؤثرترین پیامدهای موجود برای توسعه حرفه‌ای باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران بر مبنای به‌کارگیری بازاریابی ورزشی، درآمدزا و خودکفا شدن این حوزه می‌تواند باشد. بازاریابی ورزشی باشگاه می‌تواند از طریق درآمدزایی و کاهش هزینه‌ها، گام مؤثری در جهت بهبود مشکلات مالی باشگاه‌های فوتبال بردارد. در این راستا نتایج برخی از مطالعات پژوهشگران پیامدهای مثبت بازاریابی در باشگاه‌های ورزشی را مواردی

باشگاه‌های لیگ برتر و همچنین برخی از اعضای هیأت علمی به منظور جلسه مصاحبه از محدودیت‌های این پژوهش بود. با توجه به استفاده از رویکرد نظریه داده بنیاد پیشنهاد می‌شود برای اعتباربخشی نهایی و افزایش قابلیت تعمیم این یافته‌ها، سایر پژوهشگران با استفاده از راهبردهای کمی، به طرح و آزمون فرضیه‌هایی بر مبنای مدل اکتشافی این پژوهش بپردازند. همچنین پیشنهاد می‌شود با توجه به تعیین قابلیت‌های بازاریابی باشگاه‌های فوتبال پیشنهاد می‌شود تحقیقی برای طراحی الگوی هر یک از قابلیت‌های بازاریابی انجام گیرد. این تحقیق صرفاً در لیگ برتر فوتبال انجام گرفت و از آنجا که شرایط در لیگ‌های پایین‌تر متفاوت است پیشنهاد می‌شود مدل قابلیت‌های بازاریابی در لیگ‌های دسته پایین‌تر طراحی و نتایج با هم مقایسه شود.

بر اساس عوامل استخراج شده در این پژوهش می‌توان نتیجه گرفت که توسعه حرفه‌ای باشگاه بر مبنای به‌کارگیری بازاریابی ورزشی در باشگاه‌های فوتبال، نیازمند طی کردن فرایندهای تصمیم‌گیری طاقت‌فرسا و طولانی است که در اختیار گروه‌های ناهمگونی از صاحب‌نفعان قرار دارد. علاوه بر این، پیچیدگی حکومت، مسائل جامعه‌شناختی و مدیریت سبب می‌شوند که ورزش و بازاریابی نتوانند همگام با روندهای حرفه‌ای جهانی به پیش روند. در این میان، به سبب وابستگی بیش‌از حد باشگاه‌های فوتبال به دولت و وجود مشکلات قانونی در حیطه ورزش، حل مسئله بازاریابی ورزشی نیز نیازمند همکاری بین دولت، متولیان حوزه باشگاه‌هاست. پژوهش حاضر گام آغازینی را برای به‌کارگیری بازاریابی ورزشی در باشگاه‌های فوتبال ایران برداشته است و عواملی را در قالب مدلی زمینه‌ای شناسایی کرده است که توجه به آنها می‌تواند در دستیابی به وضعیت مطلوب مؤثر باشد.

به‌طور کلی می‌توان گفت که الگوی توسعه حرفه‌ای باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران با رویکرد بازاریابی درک بهتری از بازاریابی ورزشی در فوتبال ارائه می‌دهد. با توجه نقش و اهمیت فوتبال در جامعه و محبوبیت این رشته ورزشی در دنیا و ایران می‌توان گفت که باشگاه‌ها با بهره‌گیری از قابلیت‌های این رشته می‌توانند توان بازاریابی خود را افزایش دهند. ایجاد زیرساخت‌های لازم برای فوتبال و داشتن راهبردهای بلندمدت جهت توسعه و بهبود باشگاه و بازاریابی و در نهایت ایجاد عملیاتی در راستای استراتژی می‌تواند کمک شایانی به مدیریت حرفه‌ای فوتبال و باشگاه‌ها و پیرو آن به مدیریت ورزش کشور داشته باشد. در مسیر انجام این پژوهش محدودیت‌های وجود داشت. با وجود پیگیری‌های مستمر و تماس‌های مکرر محققان، امکان انجام مصاحبه با تعدادی از متخصصان این امر میسر نشد. همکاری محدود برخی مدیران و مسئولان بازاریابی

References

1. Seif Panahi, J. & Hamidi, M. Study and analysis of revenue generation methods of Iranian and world football clubs. *Research in Physiology and Management in Sport*, 2017, 9(3): 21-22.
2. Manoli, A. E. Sport marketing's past, present and future; an introduction to the special issue on contemporary issues. *Juornal strategic Marketing*, 2018, 26(1): 1-5.
3. Coskun, A., Dinc, M. S., & Tetik, S. Strategic performance management for soccer clubs. *Journal of Human Sport and Exercise*, in press.2020, doi:<https://doi.org/10.14198/jhse.164.08>.
4. Mihalik, J., Lynall, R., Teel, E. & Carneiro, K. Concussion management in soccer. *Journal of Sport and Health Science*, 2014, 307-313.
5. Rezaei, S. Designing a revenue model for Iranian football clubs: with a grounded theory approach. *Applied Research in Sports Management*, 2017, 6(3): 116-101.
6. Bahmani, F., Ehsani, M., Kozechian, H., & Amiri, M. Designing a marketing model for Iranian women's professional leagues with a sustainable competitive advantage approach. *Sports Management Studies*, 2020, 12(59): 36-17.
7. Shirvani, T., Ismaili, M., Ehsani, M., & KoozehChian, H. Designing a competency model for sports market managers (using foundation data theory). *Sports Management and Development*, 2020, 9(1): 78-62.
8. Shank, M. D., Lyberger, & M. R. *Sports Marketing: A Strategic Perspective*. Published October by Routledge, 2015, P: 341.
9. Faiz, D., Nemati, M., Jebli, A. & Zangian, S. The Impact of Marketing Capabilities on the Performance Outcomes of Small and Medium-Sized Entrepreneurial Companies. *Quarterly Journal of Innovation and Value Creation*, 2013, 1(9): 19-28.
10. Elahi, A., Sajjadi, N., Khabiri, M., & Abrishami, H. Barriers to the development of Iran's professional football club management industry. *Research in Sports Management*, 2010, No. 28, pp: 68-53.
11. Dosti, M. Identification and ranking of obstacles and development factors of selected football clubs in Mazandaran province". *Journal of Sports Management and Motor Behavior*, 2016, 12(23): 236-219.
12. Rasooli, M. Elahi, A. & Ismaili, M. Development of brand management model of Iranian Premier League clubs. *Sports Management and Development*, 2019, 8(9), 141-130.
13. Qiyamirad, A., & Muharramzadeh, A. Investigating marketing strategies for promoting and developing sports in Iran. *Spring Movement*, 2008, No. 39, p192-175.
14. Gohari, Z., Mehrzad; A. & Hosseini, S. E. Designing and formulating national football development strategies. *Quarterly Journal of Parliament and Strategy*, 2019, 27(104): 321-291.
15. Torabi, T., Ghorbani, M., Bagheri, M. & Tarighi, M. New methods of financing football clubs in developed countries and its comparative study with developing countries. *Investment Knowledge*, 2015, 4(13): 232-217.

16. Rezaei, S., Ehsani, M., Koozechian, H. & Amiri, M. Designing an effective mechanism for commercialization of Iranian football clubs". *Journal of Sports Management and Motor Behavior*, 2015, 3(9): 130-119.
17. Costa, M., Costa, E. & Angeo, W. Perceived competitive advantage of soccer clubs: a study based on the resource-based view. *RAUSP Management Journal* 2018, 53(1): 23-34.
18. Khan Mohammadi, M., Mahdipour, A. R., Heydarinezhad, S. & Khatibi, A. Brand Development Strategies for Khuzestan Steel Football Club. *New Approaches in Sports Management*, 2017, 5(18): 46-33.
19. Baker, B., McDonald, H., & Funk, D. C. The Uniqueness of Sport: Testing against Marketing's Empirical Laws. *Sport Management Review*, 2016, 19(4): 378-390.
20. Keshavarz, L. Designing a model for evaluating marketing management in Iranian sports federations. *New Approaches in Sports Management*, 2017, 5(17): 57-71.
21. Ghasemi, Reza; Javadi, Pourmohammad; Turkfer, A. Identification of barriers to sports marketing in Iran from the perspective of sports managers. *Sports Management*, 2015, 7(6): 846-829.
22. Salimi, M., Sultan Hosseini, M., & Naderian Jahromi, M. Assessing Barriers to Sports Marketing Development in Iran. *Sports Management Studies*, 2015, 7(29): 36-13.
23. Bahboudi, O., R., M., Farming, M., & Shojaei, G. Designing a Model of Marketing Performance Evaluation Criteria in the Iranian Tourism Industry". *Journal of Tourism and Development*, 2018, 7(4): 61-82.
24. Zohreh Vandian, K., Ehsani, M., Koozechian, H., & Amiri, M. Model for identifying limitations and barriers to the marketing capabilities of football clubs. *Sports Management Studies*, 2018, 10(4): 152-131.
25. Dos Santos, M. A., & Moreno, F. C. Management, marketing and economy in sports organizations. *Sport in Society*, 2020, 2(3): 175-179.
26. Zhang, J., Kim, E., Mastromartino, B., Qian, T. Y., & Nauright, J. The sport industry in growing economies. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 2018, 19(2): 110-126.
27. Zohreh Wendian, K., Khosravi Zadeh, E., & Shirvani, T. Identifying marketing capabilities and earning human resources of Iranian Premier League football clubs. *Human Resource Management in Sport*, 2020, 7(2): 403-387.
28. Abdelhalk, A., Belhimer, I. Using Sports Marketing Methods By Professional Football Clubs As A Solution To Respect The Rules Of Fair Financial Play Case Of 'paris Saint-germain Club'. *Scientific Research Bulletins*, 2021, 9(2): 348-359.
29. Sedky, D., Kortam, W., AbouAish, E. The role of sports marketing in attracting audiences towards less popular sports. *Journal of Humanities and Applied Social Sciences*, 2022, 4(2): 113-131.
30. Mehta, S. SIGNIFICANCE OF MARKETING CAMPAIGNS FOR PROFESSIONAL SPORTS TEAMS. 2020, *PJAEE*, 17 (12): 1600-1611.

31. Strauss, A., Corbin, J. (2008). Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques.
32. Guba, E. G. & Lincoln, Y. S. Epistemological and Methodological Bases of Naturalistic Inquiry. *Educational Communication and Technology Journal*, 1985: 30 (4): 233-252.
33. Ceren, V. & Arigil, P. Brand equity in team sports. Copenhagen: Copenhagen Business School. 2011.
34. Dahnil, M. I., Marzuki, K. M., Langgat, J. & Fabeil. N. F. Factors Influencing SMEs Adoption of Social Media Marketing". *Procedia- social and Behavioral Sciences*, 2014, 148, 119-26.
35. Ismaili, M., Rezaei, S., & Shirvani, T. Analysis of effective factors on managers' attitudes toward sports marketing in sports delegations of Markazi province. *Marketing Management*, 2017, 12(35): 95-77.
36. Hajizadeh, R., Bagherian Farrokhe Abadi, M., & Khodayari, A. The Impact of Entrepreneurial Orientation and Market Orientation on the Financial Performance of Private Sports Clubs in Tehran. *Sports Management Studies*, 2018, 10(9): 232-205.
37. Richelieu, A., Pawlowski & Breuer, C. Football brand management: minor league vs. champion's league. *Journal of sponsorship*, 2011, 4(3): 19.
38. Ali Dost Q., I., & Ahmadi, A. The relationship between service quality and spectator satisfaction in the stadiums hosting the AFC Champions League. *Sports Management*, 2012, No. 14, pp. 31-47.
39. Harrison, C. K., Bukstein, S., Botts, G. M., & Lawrence, S. M. Female spectators as customers at National Football League games. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 2016, 17(2): 172 – 200.
40. Kashker, S., Ghasemi, H., & Tojjari, F. *Sports Marketing Management*", Science and Movement Publishing, Second Edition, 2013.
41. Bakhshandeh, H., & Ghofrani, M. Evaluating and comparing the effectiveness of sport sponsorship among the selective teams of the football. *Life Science Journal*, 2012, 9(4):1393-1398.
42. Seyed Ameri, M. H., Muharramzadeh, M., Bashiri, M., & Hamdoallah, H. Investigating the Element of Financial Support for Sports Marketing Combined Elements", *Olympic Quarterly*, 2010, 18(4): 68-54.
43. Rosca, V. Linking Human Resources with Internal Marketing in Football Management". *Review of International Comparative Management*, 2015, 16(3):372-84.
44. Garner, J., Humphrey, P. R., & Simkins, B. The business of sport and the sport of business: A review of the compensation literature in finance and sports. *International Review of Financial Analysis*, 2016, 47:197-204.
45. Olsona, E., Stanley, F., Slaterb, G., Tomas, M., & HultcKai, M. The application of human resource management policies within the marketing organization". *Industrial Marketing Management*. 2018, Vol 69: 62-73.

46. Dixon, A. W., Martinez, J., & Martin, L. Employing social media as a marketing strategy in college sport. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 2015, 12(2): 18-30.
47. Merrilees, B., Rundle, S., & Lye, A. Marketing capabilities: Antecedents and implications for B2B SME performance. *Journal of Industrial Marketing Management*, Elsevier, 2011, 4(11): 368-375.
48. Tarighi, R., Hamidi, M., & Rajabi, H. Designing the marketing model of the National Federation of University Sports. *Journal of Research in Academic Sports*, 2013, No. 5: 15-30.
49. Santini, F., Wagner, J., & Clécio, F. A. Background of Purchase Intention of Brazilian Soccer Club Fan. *Global Journal of Management and Business Research Marketing*, 2013, Vol 7: 1-11.
50. Saatchian, V., & Elahi, A. Factor analysis of marketing barriers to attracting and developing fans of Iranian professional football league clubs. *Sports Management Studies*, 2014, No. 22: 85-104.
51. Mohammad Kazemi, R., Shorthand, F., & Khabiri, M. Study of the price element of the mixed elements of sports marketing in the Iranian professional football league". *Journal of Motor Science and Sports*. 2008, 2 (12): .121-132.
52. Askarian, F., & Azadan, M. Barriers to attracting sponsors in Iranian professional football". *Sports Management and Motor Science Research*, 2012, 2(4): 59-69.
53. Moradi Chaleshtari, J., Moradi, M. R., & Noroozian Q. Study of structural barriers affecting the attraction of foreign investment in the Iranian football industry. *Journal of Sports Management and Motor Behavior*, 2015, No. 23: 191-203.
54. Alam, Z., Ameri, M. H., Khabiri, M., & Amiri, M. Designing a social media marketing model for Iranian Premier League clubs. *Sports Management Studies*, 2018, 10(50): 124-144.
55. Korzynski, P., & Paniaguam, J. Score a tweet and post a goal: Social media recipes for sports stars, *Business Horizons*, 2016, Vol 59, 185-92.
56. Dima, T. Social media usage in European clubs football industry. *The Romanian Economic Journal*, 2015, 18(55), 117-28.
57. Kosík, M. Marketing strategy in connection with sport. *Innovative Marketing*, 2011, 7(2), 92-98.

Developing a Model for the Professional Development of Iranian Premier League Clubs with a Sports Marketing Approach

Tahmaseb Shivani^{*1}- Karim Zohrevandian²- Mohsen Esmaili³

1. PhD in Sports Management. Faculty of Humanities. Department of Sports Management. Tarbiat Modares University. Tehran. Iran 2. Assistant Professor. Department of Sports Management. Faculty of Physical Education and Sports Sciences. Arak University. Markazi. Iran 3. Assistant Professor. Department of Sports Management. Physical Education Research Institute. Tehran. Iran.

(Received:2021/10/25;Accepted:2022/5/26)

Abstract

The purpose of this study was to design a paradigm model of professional development of Iranian Premier League clubs using sports marketing. The research method is exploratory and has a qualitative nature that has been used with the strategy of data-based theory. The research population included professors of sports management, CEOs and marketing experts of Iranian Premier League football clubs, and members of the marketing committee of the Football Federation. Purposeful method was used for sampling. Open-ended interviews were used to collect data. Data from 17 interviews (theoretically saturated from 15 onwards) were analyzed. Data were analyzed in three stages of open, axial and selective coding. To confirm the reliability, the method of retesting and re-coding was used by other researchers. Three interviews were coded as sample and finally the reliability of 85% was obtained. The results showed that in the open coding process, a total of 233 non-duplicate initial codes were generated. These codes were divided into 20 concepts based on thematic similarity. Then, these concepts were placed in the form of a paradigm model of the category. These concepts include: causal conditions (basic requirements, professional requirements, and organizational requirements); Background conditions (football sports capabilities, infrastructure capabilities, strategic capabilities and operational capabilities); Interfering factors (government-managerial barriers, political-economic barriers and socio-cultural barriers); Strategies (customer relationship management, human resource management, brand management, sports marketing mix management, international management and legal management) and consequences (fundamental development, structural development, environmental development and economic development). Using the mentioned strategies, it will be possible to achieve the development of the desired profession of the club. Given the role and importance of football in society and the popularity of this sport, it can be said that clubs can increase their marketing power by taking advantage of the capabilities of this sport. Creating the necessary infrastructure for football and having long-term strategies for the development and improvement of the club and marketing, and finally creating an operation in line with the strategy can be of great help to the management of football professions and clubs.

Keywords

Marketing Capability, Economic Development, Marketing Requirements, Management Strategies.

* Corresponding Author: Email: tsh7tsh@yahoo.com