

پژوهش‌های فیزیولوژی و مدیریت در ورزش

دوره ۱۶، شماره ۳، پاییز ۱۴۰۳

ص ص: ۹۳ - ۷۹

شناسایی ابعاد بوم کسب و کار کانون‌های هواداری ورزشی

مهدی رسولی^{۱*} - پرستو قدسی^۲ - وحید ساعتچیان^۳

۱. استادیار مدیریت ورزشی پژوهشگاه تربیت بدنی و علوم ورزشی، تهران، ایران. ۲. دانش‌آموخته کارشناسی ارشد

بازاریابی ورزشی، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران. ۳. استادیار مدیریت ورزشی دانشگاه امام‌رضا (ع)، مشهد، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۴/۰۴/۱۴۰۲، تاریخ تصویب: ۱۶/۰۸/۱۴۰۲)

چکیده

هدف این مطالعه شناسایی ابعاد بوم کسب و کار کانون هواداری باشگاه‌های ورزشی بود. از این رو، با استفاده از روش کیفی و تشکیل گروه متمرکز به بررسی عمیق موضوع تحقیق پرداخته شد. در این راستا، افراد آگاه به موضوع پژوهش در حیطه نظری و عملی به‌عنوان جامعه آماری تحقیق در نظر گرفته شدند. جامعه آماری تحقیق برای تشکیل گروه متمرکز شامل صاحب‌نظران حیطه هواداری ورزشی بر اساس سابقه علمی و اجرایی مرتبط بود که به‌صورت نمونه‌گیری هدفمند قضاوتی انتخاب شدند و شامل ۳ نفر عضو هیئت‌علمی، ۳ نفر مدیر اجرایی فوتبال (عضو هیئت مدیره باشگاه فوتبال، مدیر بازاریابی باشگاه فوتبال) و یک نفر به‌عنوان دستیار تسهیلگر بودند. به‌منظور تدوین مدل بوم کسب و کار ۳ جلسه گروه متمرکز برگزار گردید و اطلاعات جمع‌آوری شده بر اساس روش تحلیل محتوای کیفی خلاصه و طبقه‌بندی گردید. در نهایت کدهای استخراج شده بخش‌های مدل بوم کسب و کار استروالد را تکمیل نمود: در بخش ارزش پیشنهادی ۵ مفهوم شناسایی گردید. در بخش مشتری ۱۸ مفهوم (مشتری هدف ۵ مفهوم، کانال ارتباطی ۹ مفهوم و نوع رابطه ۴ مفهوم)، در بخش مدیریت زیرساخت ۱۳ مفهوم (منابع کلیدی ۶ مفهوم، فعالیت کلیدی ۳ مفهوم، شرکای کلیدی ۴ مفهوم) در بخش جنبه مالی ۱۳ مفهوم (مدل درآمدی ۸ مفهوم و ساختار هزینه ۵ مفهوم). در این مقاله ابعاد مختلف بوم کسب و کار استروالد برای کانون‌های هواداری ورزشی به‌منظور افزایش دانش و به‌کارگیری آن در برنامه‌های اجرایی شناسایی شد.

واژه‌های کلیدی

باشگاه ورزشی، برندسازی، بوم کسب و کار، تماشاگر، کانون هواداری.

* نویسنده مسئول: پست الکترونیکی: mehdyrasooli@gmail.com

مقدمه

در عصر حاضر که فشارهای رقابتی و هزینه‌های جذب هواداران برای باشگاه‌های ورزشی رو به افزایش است، شخصیت سازی روابط با هواداران و ایجاد روابط عمیق و در نتیجه وفادار کردن آن‌ها به باشگاه، فرصتی برای متمایز شدن از رقبا می‌باشد. بازاریابی ارتباطی باشگاه‌های ورزشی را قادر می‌سازند تا به شناخت مشتریان و هواداران، نیازها، خواسته‌ها و ترجیحات آن‌ها، روابط بلندمدتی را با مشتریان سودآور، به‌عنوان کلیدی برای سودآوری در بازار پویای امروزی ایجاد کنند. بنابراین باشگاه‌های ورزشی نیازمند آگاهی یافتن از عوامل مهم در اجرای موفق بازاریابی ارتباطی و مدیریت ارتباط با مشتریان و هواداران خود، ایجاد ارزش، رضایتمندی و وفاداری آن‌ها هستند (۶). همچنین، چن (۲۰۰۸) در تحقیقی به بررسی درک وفاداری هواداران پرداخت و نتیجه گرفت که اعضای باشگاه از طریق وابستگی نزدیکشان با باشگاه به هوادار وفادار تیم تبدیل می‌شوند (۷). جابری و همکاران (۱۳۹۸) بیان نمودند که هواداران به‌دنبال رسیدن به رابطه هم‌هویتی با تیم مورد علاقه خود هستند (۸).

مدیریت ارتباط با مشتری در سازمان‌ها و رقابت‌های ورزشی، در پی رسیدن به ایجاد هواداران جدید، افزایش میزان خرید و حضور از جانب هواداران، ایجاد انگیزه و حفظ وفاداری و تعیین هویت هواداران از طریق بازاریابی است که این اهداف تنها در صورت افزایش ارزش عمر هوادار در صنعت ورزش امکان‌پذیر است (۹). ایزدی و همکاران (۱۳۹۸) به این نتیجه دست یافتند که مدیریت ارتباط با هواداران بر روی ارتقای کیفیت ارتباط اثر معناداری دارد. همچنین تأثیر مولفه مدیریت ارتباط با هواداران بر روی ارزش عمر هوادار منوط به حضور متغیر کیفیت ارتباط با هواداران بود و پیامدهای به کارگیری بازاریابی ارتباطی در لیگ ایران شامل بهبود رفتارهای مصرفی از جانب هواداران

امروزه، مشتری‌گرایی و توجه به نیازهای مشتری، اولین ویژگی و مهم‌ترین اصل در بازاریابی است. شرکت‌ها و مؤسساتی که مشتریان خود را نادیده می‌گیرند و کسب سود بیشتر را بر رضایت مشتری ترجیح می‌دهند، بعد از مدتی از بازار رقابت دور می‌افتند و به‌زودی مشتریان و در نهایت سرمایه خود را از دست می‌دهند (۱). باشگاه‌های ورزشی نیز برای فروش کالاها، خرید رسانه‌ای ورزشی، تماشای مسابقات و غیره نیازمند هوادارانی هستند که تمایل به صرف زمان، احساس و پولشان برای تیم ورزشی مورد علاقه داشته‌باشند. بنابراین ضروری است که هر سازمان ورزشی ارتباطات خود را با هواداران ایجاد و حفظ کند. هوادار به‌عنوان فردی شناخته می‌شود که علاقه‌مند یک‌رشته، ورزشکار و یا تیم ورزشی است (۲، ۳).

نهادهای ورزشی به‌منظور تولید ثروت و حفظ حیات خود به هوادار نیاز دارند. زیرا یک باشگاه ورزشی بدون پایگاه هواداری قابل توجه، جذابیت زیادی برای رسانه‌ها و حامیان نخواهد داشت (۴). بعضی از برندهای ورزشی جهانی مانند منچستریونایتد، مشتریان برند شایان توجهی در سراسر جهان دارند. این باشگاه با داشتن فروشگاه آنلاین، محصولات خود مانند لوازم و تجهیزات ورزشی، انواع لباس و پوشاک و هدایا را با نام باشگاه ارائه می‌دهد. همچنین این باشگاه دارای شبکه تلویزیونی، رستوران، هتل و چندین آکادمی فوتبال در سراسر دنیا است که همه این موارد جزء گسترش برند باشگاه محسوب می‌شود (۵). ارائه خدمات و محصولات متفاوتی که این باشگاه‌های حرفه‌ای به هواداران خود ارائه می‌دهند از بستر بانک‌های اطلاعاتی مرتبط با هواداران خود اجرایی می‌گردد.

پر کنند و همچنین از طریق فروش کالاها و خدمات آنلاین زمینه افزایش درآمد باشگاه فراهم می‌شود (۱۳). در سال‌های اخیر، با توجه به حضور هواداران، باشگاه‌ها و سازمان‌های ورزشی در رسانه‌های اجتماعی، از این رسانه می‌توان به‌عنوان یک پلتفرم مشارکت بهره برد (۱۴). رسانه‌های اجتماعی راه‌های درگیری هوادار با تیم، ورزشکار و باشگاه را تغییر داده‌اند. بسیاری از هواداران درگیر ورزشکاران زیادی هستند و این درگیری نقش مهمی در زندگی آنها ایفا می‌کند (۱۲). لی و نا^۵ (۲۰۲۳) بیان می‌کنند برخی هواداران به‌دلیل ترس از دست دادن ارتباطات اجتماعی همواره سعی دارند از طریق رسانه‌های اجتماعی باشگاه با سایرین تعامل برقرار کنند (۱۵). فیلو، الک و کار^۶ (۲۰۱۵) اذعان دارند، با توجه به محبوبیت رسانه‌های اجتماعی و ماهیت جذاب هواداران حاضر در آن، باشگاه‌ها زمان زیاد و نیز منابع زیادی را به جذب بیشترین هواداران درگیر آنلاین اختصاص می‌دهند (۱۶). این در حالی است که تلاش‌های واقعی برای شناخت طرفداران تیم و شناخت وضعیت جوامع هواداری در جهت مدیریت برند باشگاه‌ها بسیار کم‌رنگ است (۱۴).

جوامع برند، سازمانی اجتماعی را تشکیل می‌دهند که منعکس‌کننده جایگاه ویژه برند در زندگی روزمره هواداران و راه‌هایی هستند که ارتباط بیشتری میان برند و هواداران به وجود می‌آورد (۱۷). همچنین، جامعه برند، جایگاه برند را در زندگی روزمره اعضای جامعه برند نشان می‌دهند و شیوه‌ای را نمایان می‌سازد که این برند، اعضای جامعه برند را به برند و به دیگر اعضا مرتبط می‌کند (۱۸).

نیومن و همکاران^۷ (۲۰۱۱) اعتقاد دارند که امروزه باشگاه‌ها، صرف‌نظر از بزرگی، از برخی روش‌های یکسان

مانند کمیت مصرف، تبلیغ شفاهی، پیگیری رسانه و حضور مجدد در بازی‌های آینده تیم را در بر داشت (۱۰). یک راهکار کلیدی در راستای تلاش‌های بازاریابی دقیق همه شبکه‌های پیشرفته، کیفیت اطلاعاتی مشتری در پایگاه اطلاعاتی است. با بررسی هواداران می‌توان اطلاعات آنان را جمع‌آوری و در نتیجه گروه‌های هواداران ویژه را مشخص کرد. از طریق هر روش ارتباطی با مشتری، سازمان باید راه‌هایی را برای تعیین موقعیت بازار، جستجو و ارزیابی کند. بدون اطلاعات مشتری، سازمان صرفاً براساس تجارب و بصیرت مدیریتی عمل می‌کند و این مسئله به ناکارآمدی مدیریتی منجر می‌شود. در هر صورت، مدیریت به دانش مشتریان نیاز دارد تا بتوانند توانایی‌های خود را به‌منظور تجزیه و تحلیل، ارتقا بخشند (۹).

یوشیدا و همکاران^۱ (۲۰۱۴)، بیان می‌کنند که هواداران ورزشی یکی از مهم‌ترین گروه مصرف‌کنندگان ورزش هستند که علاقه زیاد این افراد به هواداری، شناسایی تیم و وابستگی احساسی به باشگاه‌های ورزشی، اغلب با اصطلاح "درگیری"^۲ در ادبیات بازاریابی ورزشی شناخته می‌شود در واقع، هواداران بسیار متعهد، رفتارهای غیرمستقیم را مانند تبلیغات مثبت دهانی، تعاملات بین هواداران در جوامع هواداری، نمایش ورزشی هواداران و انتقال اطلاعات تیم، توسعه می‌دهند (۱۱). همچنین به گفته پوپ و همکاران^۳ (۲۰۱۶)، در مشارکت فعال هواداران ورزشی به عنوان دسته‌ای از هواداران وفادار، در زمان‌های خوب و بد به ایجاد ارزش افزوده، حفظ روابط پایدار و منحصربه‌فرد نسبت به تیم خود می‌پردازند (۱۲). همچنین پژوهش راسکو^۴ (۲۰۱۴) نشان داد، باشگاه‌ها شکاف بین خود و طرفداران را می‌توانند از طریق وب‌سایت‌ها و فضای مجازی

4 . Roşca

5 . Leem Y., Na, S

6 . Filo, K., Lock, D., & Karg, A

7 . Naaman, M., Becker, H., & Gravano, L

1 . Yoshida, M., Gordon, B., Nakazawa, M., & Biscaia, R

2 . Engagement

3 . Popp, V., & Woratschek, H

در این بین علل گرایش افراد به باشگاه‌های ورزشی و تبدیل شدن به هوادار ورزشی باید مورد توجه ویژه قرار گیرد. باتاچاریا و سن^۲ (۲۰۰۳) دریافتند که افراد به‌دنبال توسعه احساس هم‌هویتی با سازمان‌های جذابی‌اند که تأمین‌کننده نیازهای درونی آن‌ها باشند (۲۳). جذابیت هویت در حیطه مصرف‌کننده-شرکت شرط ضروری برای هم‌هویتی محسوب می‌شود. میزان جذابیت یک سازمان یا شرکت به میزان ظرفیت آن در راستای ارضای حداقل یکی از نیازهای فردی افراد بستگی دارد. هویت در یک تیم ورزشی، تحت عنوان وابستگی به تیم ورزشی و تبدیل آن به بخشی جدایی‌ناپذیر از خود هویتی شخص تعریف می‌شود. (۲۴). صالحی و همکاران (۱۳۹۹)، به این نتیجه دست یافتند که نگرش پیشین و هویت هوادار روی پیامدهای حامی‌گری نیز اثر داشتند و خوشحالی از ناراحتی دیگران نیز رابطه بین تناسب درک شده و پیامدهای حامی‌گری را تعدیل کرد (۲۵). لینتوماکی و کول^۳ (۲۰۲۳)، به این نتیجه دست یافتند که هویت تیمی در بین هواداران محلی و هواداران دور یکسان است (۲۶).

تمامی موارد اشاره شده نشان می‌دهد، باشگاه‌های ورزشی سعی دارند با استفاده از راه‌کارهای مدیریت ارتباط با مشتری که در ورزش حرفه‌ای در بستر کانون‌های هواداری مدیریت می‌شود به ایجاد ارتباط بیشتر با هواداران اقدام نمایند که در نهایت منجر به کسب منابع مالی بیشتر برای باشگاه شود. در این راستا بررسی کانون‌های هواداری و ابعاد آن در قالب مدل‌های شناخته شده کسب و کاری می‌تواند به شناخت زوایای مختلف آن برای مدیران کارگشا باشد. بر اساس نظر مارگتا^۴ (۲۰۰۲) یک مدل کسب و کار مناسب، توانایی آن را دارد که با پاسخ به سوالاتی در زمینه مشتری، ارزش مشتری و چگونگی کسب درآمد، زمینه

برای دسترسی به تماشاگران و طرفداران خود استفاده می‌کنند. همه آنها از توئیتر فیس‌بوک، یوتیوب، اینستاگرام و سایر رسانه‌های اجتماعی برای ارتباط با مخاطبان خود بهره می‌گیرند. صنعت ورزش از رسانه‌های اجتماعی برای ترویج بازی‌ها و رویدادهای ورزشی پیش رو، فروش بلیط، جذب حامی و حتی تبلیغ برای پست‌های خالی موجود در تیم‌ها استفاده می‌کند. هر چه تیم‌ها، لیگ‌ها، ورزشکاران و هواداران بیشتر با رسانه‌های اجتماعی آشنایی پیدا کنند، صنعت ورزش راه‌های جدیدتری برای استفاده و درآمدزایی از طریق آن کشف می‌کند (۱۹). ویدال توماس^۱ (۲۰۲۳) نیز اشاره می‌کند که تکنولوژی‌های جدید مانند فناوری بلاک‌چین و ارزهای دیجیتال ابزاری نوین برای تعامل با هواداران را فراهم نموده است (۲۰).

در کنار مسائل مرتبط با درآمدزایی باشگاه، ارتباط مشتریان از طریق درگاه‌های کانون هواداری می‌تواند به همراهی آن‌ها در بخش مسئولیت اجتماعی باشگاه کمک نماید. منظور از مسئولیت اجتماعی در ورزش، این است که تیم‌های ورزشی، تأثیر عمده‌ای بر سیستم اجتماعی دارند؛ لذا فعالیت‌های آن‌ها باید به گونه‌ای باشد که در اثر آن زبانی به جامعه نرسد (۱۹). بنابراین، باشگاه‌های ورزشی به‌عنوان سازمان‌های ورزشی و متولیان ورزش در قبال تماشاگران و جامعه مسئولیت‌هایی تحت عنوان مسئولیت اجتماعی دارند و باید توجه جدی به تأثیر آن داشته باشند. باشگاه‌های فوتبال از طریق انجام وظایف مسئولیت اجتماعی، حمایت طرفداران را افزایش می‌دهند. زیرا یکی از راه‌های بازگشت سرمایه‌گذاری برای باشگاه‌ها، افزایش حمایت طرفداران است (۱۳). سعید پور و همکاران (۱۳۹۸) نیز بر نقش مسئولیت اجتماعی باشگاه‌های ورزشی برای افزایش رضایت هوادار صحنه گذاشتند (۲۲).

3 . Lintumäki, P. & Koll, O.
4. Margret

1 . Vidal-Tomás
2 . Bhattacharya CB, Sen S

منطق اقتصادی سازمان را توضیح داده و شرح دهد که چگونه می‌توان ارزش مورد نظر مشتریان را با هزینه مناسب ارائه داد (۲۶). مدل سازی مدل کسب و کار، با نمایش تصویری منطق کسب و کار به شرکت‌ها کمک می‌کند تا به توسعه چشم‌انداز کسب و کار و راهبرد، طراحی مجدد و هم‌تراز نمودن عملیات کسب و کار، به اشتراک‌گذاری دانش در مورد کسب و کار و چشم‌انداز آن و اطمینان از پذیرش تصمیمات کسب و کار از طریق تعهد سهام داران به تصمیمات گرفته‌شده، بپردازند. یک مدل کسب و کار، مدلی مفهومی می‌باشد. هدف اولیه یک مدل مفهومی، شناسایی اجزای اصلی مربوط به هر بعد و ارائه یک تصویر برای هر سطح است (۲۷).

مدل‌های مختلفی برای بررسی فضای کسب و کار ارائه شده‌است که یکی از معروف‌ترین آن‌ها، مربوط به الکساندر استروالدراست (۲۷). طبق تعریف استروالدرا، مدل کسب و کار ابزاری مفهومی بوده و شامل مجموعه‌ای از عناصر و ارتباط آن‌ها می‌باشد که منطق شرکت برای درآمدزایی را نشان می‌دهد. این مدل توصیف ارزشی است که شرکتی به یک یا بخشی از مشتریان می‌دهد و معماری یک بنگاه و شبکه شرکایش به‌منظور خلق، بازاریابی و تحویل ارزش به یک یا بخشی از مشتریان برای ایجاد جریان‌های درآمدی پایدار و سودآور را به نمایش می‌گذارد. در همین راستا بوم مدل کسب و کار طراحی شده توسط استروالدرا از ۴ حوزه اصلی شامل (جدول ۱): ارزش، مشتری، زیر ساخت و مالی (درآمد و هزینه) تشکیل شده که در ۹ عنصر از قرار زیر تقسیم بندی و ساخته می‌شود (۲۷).

جدول ۱. مدل بوم کسب و کار استروالدرا. منبع استروالدرا (۲۰۰۴)

رکن	عنصر مدل کسب و کار	توضیح
محصول	پیشنهاد ارزش	دیدگاه کلی شرکت در مورد مجموع کالا و خدماتی که برای مشتری ارزشمند هستند.
	مشتری هدف	بخشی از مشتریان است که می‌خواهد به آنها ارزش ارائه کند
مشتری	کانال توزیع	ابزاری برای متصل شدن به مشتریان و همچنین ابعاد رابطه با مشتریان است.
	رابطه	نوع رابطه و پیوندی که شرکت میان خود و مشتری ایجاد می‌کند.
مدیریت	منابع کلیدی	نظم و آرایش فعالیت‌ها و منابعی که به‌منظور خلق ارزش برای مشتری ضروری است.
	فعالیت‌های کلیدی	توانایی اجرای الگویی قابل تکرار از اقداماتی که برای خلق ارزش برای مشتریان ضروری است.
زیرساخت	شراکت‌های کلیدی	توافقی داوطلبانه و تعاونی میان دو یا چند شرکت به‌منظور خلق ارزش برای مشتریان است
	ساختار هزینه	بازنمایی و نمایش پولی تمام ابزارهایی است که در مدل کسب و کار به کار گرفته می‌شوند
جنبه مالی	مدل درآمد	راه و روشی که شرکت به‌واسطه آن جریان‌های درآمدی متنوعی برای خود ایجاد می‌کند.

روش شناسی پژوهش

به‌منظور دستیابی به هدف اصلی تحقیق، روش تحقیق از نوع کیفی و از نوع تحقیقات بر مبنای گروه متمرکز تحقیق می‌باشد. گروه متمرکز یک جلسه گروهی نیمه ساختاری است که به‌وسیله رهبر گروه هدایت و در شرایطی غیر رسمی به هدف گردآوری اطلاعات در مورد عنوانی

از این رو، به‌منظور تبیین ابعاد مختلف کسب و کاری کانون‌های هواداری ورزشی، هدف این پژوهش تدوین مدل کسب و کار کانون هواداری با شگانه‌های ورزشی بر اساس مدل کسب و کار استروالدرا می‌باشد.

خاص برگزار می‌شود (۲۷). کنون و بوسول^۱ (۲۰۰۷) بیان می‌کنند اگر چه گروه متمرکز از جنبه‌های بسیاری مشابه مصاحبه می‌باشد اما در واقع مصاحبه‌ای هماهنگ است که در آن افرادی همگون در بحث در مورد عنوانی خاص هدایت می‌شوند (۲۸). در این تحقیق، ثبت اطلاعات از طریق پیاده سازی کلمه به کلمه گفتگوها و یادداشت برداری همزمان توسط تسهیلگر و دستیار تسهیلگر صورت گرفت. پس از خلاصه‌نویسی، کدهای اولیه با استفاده از روش تحلیل محتوای کیفی استخراج شده و توسط اعضا جهت تأیید، رد و یا ترکیب کدها به بحث گذاشته شد.

تعداد شرکت‌کنندگان در گروه متمرکز بستگی به موضوع و خصوصیات پدیده مورد بررسی دارد (۲۸). در مورد اندازه گروه، محققان مختلف تعداد ۴ تا ۱۲ نفر را مناسب اعلام نموده‌اند (۲۷). تعداد جلسات در این نوع تحقیق تا رسیدن به اشباع نظری ادامه خواهد یافت. در این راستا، هالوب و همکاران^۲ (۲۰۰۷) تعداد ۳ تا ۴ جلسه را برای تحقیق گروه متمرکز مناسب می‌دانند (۲۹). در

تحقیق حاضر ۳ جلسه برگزار شد که یافته‌های جمع آوری شده مورد بحث و بررسی قرار گرفت و الگوی نهایی استخراج گردید. گروه متمرکز این تحقیق شامل ۷ نفر از افراد علمی و اجرایی صاحب‌نظر در حیطه مدیریت هواداران ورزشی می‌باشند. در این راستا، تمامی ۷ نفر تحصیل کرده مدیریت ورزشی / مدیریت می‌باشند که دارای تحقیقات علمی در حیطه هواداران و یا سوابق مدیریتی و اجرایی در این حیطه بودند. با توجه به اینکه تحقیق زیر نظر وزارت ورزش و جوانان صورت پذیرفت مکان این جلسات در این وزارتخانه و میانگین زمانی هر جلسه ۳ ساعت بود.

یافته‌ها

همانطور که در ویژگی‌های جمعیت‌شناختی گروه متمرکز تحقیق در جدول ۲ مشاهده می‌شود، اکثریت اعضای گروه تحصیلات دکتری مرتبط با مدیریت ورزشی دارند و سابقه کاری بالای ۱۰ سال در هر دو گروه وجود دارد.

جدول ۲. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی گروه متمرکز تحقیق

میانگین رده	میانگین رده سنی	میانگین سوابق اجرایی	ویژگی‌های گروه متمرکز تحقیق
دانشجوی دکتری	دکتری	دانشجوی دکتری	اعضای علمی
۱ (دستیار تسهیل‌کننده)	۳	۳۷	۱۰ سال
۲	۱	۴۵	۱۵ سال

همانطور که در نتایج به‌دست آمده در جدول ۳ مشاهده می‌شود، در بخش ارزش پیشنهادی ۵ ارزش پیشنهادی شناسایی شد.

2 . Halcomb EJ, Gholizadeh L, DiGiacomo M, Phillips, J Davidson PM

1 . Canon, Boswell

جدول ۳. ارزش قابل ارائه در بوم کسب و کار کانون‌های هواداری ورزشی باشگاهی

رکن	ابعاد بوم کسب و کار	مفاهیم استخراج شده	کدها (نشان‌ها)
		ساخت هویت مشترک	هم هویتی هوادار هویت قومی هویت مشترک باشگاه و هوادار هویت برند
		شناسایی و تأمین نیازهای اصلی هواداران	درگیر کردن هوادار در برنامه‌های باشگاه نظرسنجی نیازهای اساسی: سرگرمی، گریز، غرور جمعی، تعامل اجتماعی، هیجان، خانواده، جذابیت، حس تعلق
ارزش (محصول)	ارزش پیشنهادی	اطلاعات	افزایش دانش فوتبالی دانش نسبت به، فلسفه، ارزش‌ها و تاریخچه باشگاه اطلاعات صحیح و به‌موقع دوری از شایعات
		فعالیت فرهنگی و اجتماعی باشگاه	آموزش هوادار کمپین‌های هواداری برنامه‌های مسئولیت اجتماعی خیریه‌ها برنامه‌های مرتبط به جامعه
		شناسایی (ایجاد دسترسی اختصاصی و جایگاه)	محصولات هواداری اصیل فراهم کردن اطلاعات اختصاصی، صحیح و به‌موقع ایجاد حق دسترسی به اماکن، دارایی‌ها، محصولات و اطلاعات سطح بندی هواداری (عادی و vip) فرایند گیمیفیکیشن

در حیطه مشتریان کانون‌های هواداری ورزشی باشگاهی در بخش مشتری هدف در جدول ۴، پنج نوع مشتری در بخش کانال ارتباطی ۹ کانال و در بخش نوع رابطه ۴ نوع رابطه با مشتریان شناسایی شد.

جدول ۴. مشتری در بوم کسب و کار کانون‌های هواداری ورزشی باشگاهی

رکن	ابعاد بوم کسب و کار	مفاهیم استخراج شده	کدها (نشان‌ها)
مشتری	مشتری هدف	هواداران داخلی و بین‌المللی	هواداران داخلی بر اساس تشابه: شهر، صنعت، قومیت، عقیده هواداران ایرانی خارج از کشور، هواداران کشورهای هم‌زبان، هواداران غیر ایرانی
		هواداران بالقوه و غیر هواداران	هواداران رقیب کودکان هواداران سایر رشته‌های ورزشی

وی آی پی، سی آی پی، تی فوس، عادی، زن و مرد، کودکان	تماشاگران در استادیوم‌ها	
هوادر منتسب، وفادار، متعصب، دوآتشه، پنهان، آشکار، نگرشی و در عمل	هواداران بر اساس سطوح وفاداری	
بر اساس جنسیت، سطوح اقتصادی، تاهل، سطوح تحصیلات، سطح معرفیت (سلبریتی‌ها)	هواداران بر اساس مشخصات جمعیت‌شناختی	
اینستاگرام، توئیتر، تیک تالک، روبیکا، یوتیوب، فیس‌بوک، تلگرام، کلاب هوس	رسانه‌های اجتماعی باشگاه	
اپلیکیشن، وبسایت، تلویزیون اینترنتی، واقعیت افزوده و مجازی، بازی‌های کامپیوتری، توکن‌های هواداری	رسانه‌های اینترنتی باشگاه	
۱. تورهای استادیوم (مسابقات و تمرینات)، ۲. جشنواره‌ها و مراسم‌ها، ۳. برنامه‌های مسئولیت اجتماعی و خیریه ۴. فن زون‌ها، موزه	برنامه‌های حضوری	کانال ارتباطی
حق عضویت، عادی و ویژه، دسترسی‌ها اصلی و محل تمرین، آکادمی	کارت هواداری	
فیزیکی و مجازی	استادیوم	
	فروشگاه	
رسمی و غیر رسمی در پلتفرم‌های مختلف. ثبت شده و غیر ثبت شده	گروه‌های هواداری	
کمپین‌های فروش، برندسازی و بازاریابی مشترک ایمیل، پیامک، تلفن، رسانه‌های اجتماعی (هشتک) و حضوری	دفتر مرکزی کانون	
هماندسازی با باشگاه، هویت‌سازی مشترک وفاداری، نگرش و د. عمل	رابطه شخصی	
گروه‌های هواداری، حس تعلق، خانوادگی، گروه دوستان	رابطه گروهی	
حق عضویت و خرید از فروشگاه کل کل و تشویق، نوستالژی	رابطه اقتصادی / احساسی	نوع رابطه تعاملات
تماشای بازی از رسانه، کل کل با دوستان حضور در استادیوم / رسانه‌های اجتماعی خرید محصولات	یک‌طرفه / دوطرفه	
استادیوم، شبکه اجتماعی مرآده با سایر هواداران	مستقیم / غیر مستقیم	

در حیطه مدیریت زیرساخت نیز بر اساس جدول ۵

تعداد ۶ منبع کلیدی، ۳ فعالیت کلیدی و ۴ شریک کلیدی

شناسایی شد.

جدول ۵. مدیریت زیر ساخت در بوم کسب و کار کانون‌های هواداری ورزشی باشگاهی

رکن و کار	ابعاد بوم کسب و کار	مفاهیم استخراج شده	کدها (نشان‌ها)
		مدیریت	کلان، میانی، عملیاتی
		رسانه‌های باشگاه	شبکه‌های اجتماعی، اپلیکیشن و سایت باشگاه، تلویزیون و مجله و.

مدیریت زیرساخت	منابع کلیدی	نیروهای متخصص و داوطلب	بازاریابی، برندسازی، هواداری و روابط عمومی
		عوامل تیم	بازیکنان، مربیان کنونی و گذشته
		عناصر برند	لوگو، سرود، رنگ، مسکات، تاریخچه، افتخارات و نوستالژی
		حامیان	شرکت‌های تولیدی و خدماتی، صنایع مختلف، شرکت‌های دولتی و مؤسسات پژوهشی آموزشی
فعالیت‌های کلیدی	برندسازی مشترک	تشویق‌ها، سرودها، کمپین‌ها، نشان‌ها، لقب‌ها	
	درآمدزایی	حق عضویت، خرید محصولات و خدمات، کمک مستقیم، خرید محصولات و خدمات حامیان	
شرکای کلیدی	فرهنگ‌سازی	خریره، مسئولیت اجتماعی، برنامه‌های فرهنگی و آموزشی	
	انجمن‌های هواداری	گروه‌های رسمی و غیر رسمی هواداری در پلتفرم‌های مختلف	
	رسانه‌های گروهی	رادیو، تلویزیون، برنامه‌های ماهواره‌ای، مجلات و روزنامه‌های و رسانه‌های الکترونیکی و مجازی	
	پیش‌کسوتان	مربیان، بازیکنان و مدیران سابق	
	حامیان	شرکت‌های و صنایع مختلف خصوصی و دولتی	

در بخش جنبه مالی کانون‌های هواداری ورزشی باشگاهی نیز بر طبق جدول ۶ تعداد ۸ منبع برای درآمدزایی و ۵ منبع هزینه شناسایی گردید.

جدول ۶. جنبه مالی در بوم کسب و کار کانون‌های هواداری ورزشی باشگاهی

رکن	ابعاد بوم کسب و کار	مفاهیم استخراج شده
مدل درآمدی	جذب اسپانسر هواداری	
	فروش لباس و لوازم جانبی (اکس سوری)	
	فروش (حق امتیاز) لایسنس و بازاریابی مشترک	
	حق عضویت‌ها	
جنبه مالی	انیمیشن، بازی کامپیوتری، خدمات نوین (VR, AR, NFT و متاورس).	
	کمک‌های مستقیم	
	تورهای استادیوم، موزه و جشنواره‌ها	
	تأمین هزینه نیروی متخصص	
ساختار هزینه	هزینه اجرایی طراحی و پیاده سازی کمپین‌ها	
	هزینه‌های ساخت و نگهداری زیرساخت‌ها (الکترونیکی مثل سایت، اپلیکیشن و فیزیکی مثل موزه و فن زون)	
	هزینه جوایز و قرعه‌کشی‌ها	
		هزینه‌های تبلیغاتی

بحث و نتیجه‌گیری

در این بخش به منظور تحلیل ساختارمند نتایج به دست آمده و ایجاد چارچوبی مناسب برای درک کانون هواداران سعی شده است نتایج در قالب بوم کسب و کار طراحی گردد. از این رو، نتایج در ۴ رکن اصلی شامل ارزش، مشتری، زیر

ساخت و جنبه مالی مورد تحلیل قرار گرفته است. در بخش ارزش (محصول) که به مقوله ارزش پیشنهادی محصول برای مشتری می‌پردازد موارد زیر شناسایی گردید. اولین ارزش ایجاد کانون هواداران منسجم ایجاد، هویت برند برای هواداران است. هواداران یا مشتریان بالقوه به سوی برندهایی

در بخش مشتری به‌ویژه در بعد مشتری هدف ابتدا باید بر هواداران داخلی متمرکز شد زیرا این بخش حداکثر همگنی اجتماعی را دارا می‌باشند و می‌توان برنامه‌هایی مشترک برای جذب و نگهداری آنها طراحی و اجرا نمود. هواداران داخلی معمولاً به دلایلی مانند هویت قومی، زبان مشترک و امکان حضور و تعامل نزدیک با باشگاه شرایط آسان‌تری را برای بازاریابان ورزشی فراهم می‌نمایند. از این بین هوادارانی که در استادیوم‌ها حضور می‌یابند شرایطی را فراهم می‌نمایند که محصولات و خدمات را به‌طور مستقیم دریافت نمایند. طراحی برنامه‌های فرهنگی و مشارکتی برای این قشر از هواداران از اولویت‌های کانون هواداران می‌باشد. هر چقدر باشگاه اعتبار بیشتری به‌دست می‌آورد هواداران از سایر کشورها نیز جذب خواهد نمود. برنامه ریزی منسجم برای جذب هواداران ایرانی حاضر در سایر کشورها و یا هوادارانی با زبان مشترک مانند افغانستان، تاجیکستان می‌تواند در برنامه‌های کانون هواداران قرار گیرد. از مهم‌ترین برنامه تخصصی کانون هواداران حرفه‌ای، بخش بندی بازار و طراحی برنامه‌های اختصاصی برای هر بخش می‌باشد. به‌عنوان نمونه هواداران را می‌توان از نظر سنی بخش بندی نمود و برای سنین کودک، نوجوان میانسال و سالمند با توجه به ویژگی‌های انحصاری هر بخش برنامه‌ریزی نمود. این موضوع در ارتباط با جنسیت، جایگاه اقتصادی و تحصیلی نیز صدق می‌نماید. در کل تقسیم بندی گروه‌های هدف با توجه به ویژگی‌های مشترک این امکان را فراهم می‌نماید تا بتوان خدمات اختصاصی و مورد نیاز آنها را ارائه نمود و موجبات رضایت مندی اقشار مختلف را ایجاد کرد. در نهایت بخشی از مشتریان افرادی هستند که هنوز هوادار تیم خاصی نیستند و جذب این گروه به‌ویژه طراحی برنامه‌هایی برای جذب هواداران خردسال و نوجوان می‌تواند برای آینده باشگاه بسیار حائز اهمیت باشد. جذب هواداران تیم رقیب تقریباً ممکن نیست و در اولویت قرار

جذب می‌شوند که به هویت برند آن‌ها نزدیک بوده و یا به هویت برند ایده آل آن‌ها نزدیک باشد. از این رو ایجاد هویت برندی قوی، مطلوب و منحصربه‌فرد برای باشگاه می‌تواند به جذب هواداران کمک نماید. جابری و همکاران (۱۳۹۸) و لینکوماتی و کول (۲۰۲۳) نیز این نتیجه را تأیید کرده‌اند (۸ و ۲۷). همان طور که بیان شد یکی از مهم‌ترین ابعاد ارزش پیشنهادی کانون‌های هواداری ارضای نیازها و انگیزه های هواداری می‌باشد که در قالب تداعیات برند مورد بحث قرار می‌گیرد. در حقیقت هواداران نیازهایی مانند پیروزی نیابتی، غرور جمعی، حس تعلق و... را با هوادارای از یک باشگاه ورزشی به‌دست می‌آورند و بخشی از انگیزه‌ها با دارایی‌های باشگاه مانند قدمت و افتخارات آن تأمین می‌شود. در نتیجه طراحی برنامه‌های مناسب برای انتقال ارزش‌های مشترک و معرفی تاریخچه و افتخارات باشگاه می‌تواند برای هواداران جذابیت داشته‌باشد. رسولی و همکاران (۱۴۰۱) نیز به این موضوع اشاره نمودند (۳۱). در این راستا، باشگاه می‌تواند با توجه به جایگاه اجتماعی خود در جامعه زمینه‌های توسعه برنامه‌های فرهنگی و اجتماعی را برای کمک به عموم طراحی و اجرا نماید. این موضوع به ویژه در باشگاه‌های حرفه‌ای ورزشی مانند لیورپول به چشم می‌خورد که باشگاه اقدام به ایجاد خیریه‌هایی با زمینه‌های اجتماعی می‌نماید و از ظرفیت خود برای کمک به اقشار مختلف استفاده می‌کنند. ایجاد بانک اطلاعات از هواداران می‌تواند زمینه‌های تحلیل رفتار مصرف‌کننده را برای متخصصان بازاریابان فراهم نماید تا با شناسایی علل و ویژگی‌های رفتاری آنها برنامه‌های بازاریابی خود را طراحی نمایند. در نهایت این تحلیل‌ها در کنار شناسایی انگیزه‌ها می‌تواند به ایجاد برنامه‌های مشارکت هوادار کمک نماید. کانون هوادارای می‌تواند منبع ارائه اخبار و اطلاعات موثق به هواداران باشد تا زمینه‌های سوءاستفاده رسانه‌ای و شایعات را از بین ببرد.

ها، البسه سال‌های مختلف و مجسمه بازیکنان کنند تا امکان تعامل بین تاریخچه باشگاه با نسل‌های مختلف به وجود آید. همچنین برگزاری تور بازدید از مراکز تمرین و مسابقه به صورت حضوری و یا مجازی ارتباط نزدیک‌تری را برای هواداران به وجود می‌آورد. طراحی و راه اندازی اپلیکیشن هواداری باشگاه برای درگیر کردن هواداران با موضوعات باشگاه و ایجاد تعاملات دو طرفه از این طریق می‌تواند به افزایش وفاداری هواداران کمک نماید.

در نهایت در بخش نوع تعاملات می‌توان به این موارد اشاره نمود: همانطور که عنوان شد هواداران به سمت باشگاه‌هایی جذب می‌شوند که به هویت برند فعلی یا ایده آل آن‌ها نزدیک باشد و با آن برند یا سازمان رابطه شخصی برقرار می‌نمایند و خود را بخشی از برند می‌دانند به طوری که پیروزی‌ها و شکست‌های تیم را به خود نسبت می‌دهند در که ادبیات بازاریابی از این موضوع با عنوان پیروزی نیابتی یاد می‌شود. رابطه گروهی از حس نیاز به تعلق یا اجتماعی شدن بروز می‌نماید و هوادار به عنوان یک موجود اجتماعی علاقه دارد در اجتماع و در گروه‌ها شناخته شود و بخشی از یک گروه باشد از این رو کانون‌های هوادار با ایجاد گروه‌های هوادار امکان تعامل و مشارکت گروهی هواداران را فراهم می‌نمایند. رابطه نوستالژی از تجربیات فرد در باشگاه منشأ می‌گیرد و اتفاقاتی برای هوادار که خاطره ساز می‌باشند. در این موارد با وجود اینکه این اتفاقات ممکن است در زمان‌های دور اتفاق افتاده باشد با این حال احساسی مشابه را برای هواداران به وجود می‌آورد. به عنوان مثال می‌توان از ۶ گل زدن به رقیب قدیمی برای باشگاه پرسپولیس و یا قهرمانی در آسیا برای باشگاه استقلال نام برد. بخشی از رابطه هوادار از طریق کانون هواداران افزایش دانشی می‌باشد که از طریق کسب اطلاعات و اخبار تأمین می‌شود. در این رابطه هر چه هوادار در سطوح وفاداری بالاتری قرار داشته‌باشد نیاز به اخبار و اطلاعات بیشتری را در خود

نمی‌گیرد با این حال ایجاد تصویری از برند که موجبات احترام سایر هواداران برای باشگاه را فراهم نماید می‌تواند به ایجاد برندی قدرتمندتر کمک نماید. این نتایج در تحقیق رسولی و همکاران (۱۴۰۱) نیز مورد تأیید قرار گرفته است (۳۱).

به منظور دستیابی به بخش‌های مختلف جامعه هدف هواداری استفاده از کانال ارتباطی مختلف توصیه شده است. استفاده از ظرفیت‌های مختلف انواع رسانه‌های اجتماعی می‌تواند به جذب مخاطبان با ضائقه‌های مختلف منجر شود. همچنین تقسیم ابزارهای ارتباطی بر اساس کارکرد و نوع استفاده می‌تواند هواداران را در مسیر مناسب هدایت نماید. به عنوان نمونه استفاده از وبسایت به عنوان منبع موثق خبری و اطلاعاتی، استفاده از اینستاگرام برای تعامل با عموم جامعه و یا تیک تاک برای برنامه‌ای مفرح و تعاملی به ویژه با نسل جوان قابل برنامه ریزی است. فیلو، الک و کار دارند (۲۰۱۵) و راسکو (۲۰۱۰) نیز به این موضوع تأکید دارند (۱۶، ۳۲). به طور کلی باشگاه‌های ایرانی از امکان برقراری تعاملات حضوری امتناع می‌کنند. از وظایف کانون هواداران ایجاد برنامه‌ای فرهنگی، اجتماعی، مسابقات هواداری و برنامه شاد با حضور بازیکنان و پیش‌کسوتان در زمان مسابقه و سایر رویدادها می‌باشد تا بتواند تعامل مناسب با هوادار ایجاد کند. برگزاری تورهای بازدید از استادیوم، موزه و سایر امکانات تمرینی و مسابقاتی باشگاه می‌تواند به نگهداشت هواداران کمک شایانی بنماید. کارت‌های هواداری، اپلیکیشن‌های هواداری، تلویزیون اختصاصی، بازی‌های رایانه‌ای اختصاصی همگی از جمله امکاناتی است که در اختیار کانون هواداری برای ارتباط مناسب با هواداران در دسترس می‌باشد که در باشگاه‌های ایرانی برنامه مناسبی به این منظور طراحی نمی‌شود. در این راستا پیشنهاد می‌شود باشگاه‌های حرفه‌ای ایرانی اقدام به طراحی و ایجاد موزه باشگاه برای نمایش مدال‌ها، جام

بسیاری در این زمینه وجود دارد و بسیاری از این امکانات مورد استفاده قرار نمی‌گیرد. استفاده از افراد متخصص با زمینه‌های بازاریابی و برندسازی و به‌ویژه بازاریابی ورزشی به‌منظور شناخت هوادار و فضای ورزش و همچنین استفاده از افراد متخصص در زمینه جامعه‌شناسی و روانشناسی اجتماعی در این حیطه توصیه می‌گردد. استادیوم‌های تمرینی و مسابقه، موزه و جام‌های باشگاه از عناصر برندی هستند که با بهره‌گیری مناسب از آنها می‌توان هواداران را در سطوح وفاداری ترقی داد. در نهایت عناصر انسانی دیگر باشگاه مانند بازیکنان و مربیان کنونی و پیش‌کسوتان باشگاه عوامل کلیدی هستند که با برنامه ریزی صحیح برای استفاده از آن‌ها در برنامه‌های بازاریابی می‌توان به جذب و نگهداری هوادار کمک نمود.

فعالیت‌های کلیدی کانون هواداران در سه بعد اصلی هویت‌سازی، درآمدزایی و فرهنگی - اجتماعی خلاصه می‌شود. همانطور که بیان شد ایجاد هویت مشترک قوی، مطلوب و منحصر به فرد مهم‌ترین عامل جذب هواداران می‌باشد، تبدیل وفاداری به منابع درآمدی نیز از فعالیت‌های اصلی این بخش می‌باشد. طبق قانون پارتو ۸۰ درصد درآمدها از ۲۰ درصد مشتریان وفادار به‌دست می‌آید. از این رو تبدیل هواداران به طرفداران وفادار می‌تواند به تأمین منابع مالی باشگاه کمک شایانی بنماید. در نهایت یک باشگاه به‌عنوان ارگان اجتماعی مسئولیت‌های اجتماعی را به عهده دارد که بخش زیادی از آن از طریق کانون هواداری و با مشارکت هواداران انجام می‌گیرد. (۳۱). سعید پور و همکاران (۱۳۹۸) نیز بر نقش مسئولیت اجتماعی باشگاه‌های ورزشی برای افزایش رضایت هوادار صحنه گذاشتند (۲۲).

شرکای کلیدی این کانون‌های هواداری در ۴ گروه انجمن‌ها، رسانه‌ها، پیش‌کسوتان و حامیان قرار می‌گیرند. امکان تشکیل، برقراری ارتباط و سازماندهی گروه‌ها و

احساس می‌کند. نتایج تحقیق آهیم، باتچریا و گروون، (۲۰۰۵) نیز بر این موضوع صحنه می‌گذارد (۳۲). در نهایت رابطه‌ای که به‌ویژه برای باشگاه بسیار دارای اهمیت می‌باشد رابطه اقتصادی هوادار و باشگاه از طریق کانون‌های هواداری می‌باشد. پرداخت حق عضویت مستقیم‌ترین نوع این رابطه می‌باشد که هوادار با عضویت در کانون هواداری وفاداری خود را به باشگاه اثبات می‌کند و از مزایای آن نیز استفاده می‌نماید. این رابطه اقتصادی با خرید محصولات هواداری، حق دیدن تلویزیون اختصاصی و خرید بلیط مسابقات تکمیل می‌گردد. در این راستا، کر (۲۰۰۸) رابطه اقتصادی هوادار با باشگاه را بر همین گونه تبیین نموده‌است (۵).

در بخش مدیریت زیرساخت سه بعد منابع کلیدی، فعالیت‌های کلیدی و شرکای کلیدی قرار دارد. در بعد منابع کلیدی همانطور که پیشتر اشاره شد اصلی‌ترین منبع برای راه اندازی و راهبری کانون هواداران مطلوب مدیریت در سطوح مختلف می‌باشد. مدیریت کلان ورزش با ایجاد زیرساخت‌های حیاتی، مدیران عالی با تعیین برنامه‌های بلند مدت، به خدمت گرفتن مدیران متخصص هواداری و بازاریابی ورزشی و ارزیابی برنامه‌ها و همچنین ایجاد هماهنگی بین منابع و فعالیت سایر کمیته‌ها مانند روابط عمومی و اقتصادی و... مدیران میانی با برنامه ریزی و اجرای برنامه‌ها و کمپین‌های کوتاه مدت و پایش دایمی برنامه‌ها و مدیران عملیاتی با برقراری ارتباط دائمی و اجرای برنامه‌های میدانی همگی در سطح مختلف به‌عنوان منبع کلیدی محسوب می‌گردند. منابع کلیدی دیگر همانطور که راسکو (۲۰۱۰) نیز بیان می‌دارد همان رسانه‌های باشگاه می‌باشند (۳۲). در باشگاه‌های محبوب بین‌المللی سعی بر استفاده حداکثری از این رسانه‌ها مانند رسانه‌های اجتماعی، اپلیکیشن، مجله الکترونیکی، تلویزیون اختصاصی، سایت باشگاه و سایر ابزارها و تکنولوژی‌های نوین مرتبط با هواداری می‌باشد که در باشگاه‌های ایرانی نقص‌های

درآمدی باشگاه مانند حق پخش، اسپانسرهای لباس و تبلیغات دور زمین به‌طور غیر مستقیم یاری رساند. به همین دلیل توصیه شد در این کانون از متخصصان بازاریابی ورزشی بهره برداری شود. احصا کردن منابع مالی ذکر شده نیاز به زیر ساخت‌هایی دارد که هزینه‌بر می‌باشد. از مهم ترین هزینه‌های این بخش نیروی انسانی متخصص است، هزینه‌های عملیاتی برنامه‌ها و کمپین‌ها، جوایز و قرعه‌کشی‌ها و در نهایت هزینه‌های زیر ساختی برای تولید و نگهداری پلتفرم‌های هواداری مانند سایت، اپلیکیشن، تلویزیون اینترنتی هزینه‌هایی است که در صورت استفاده بهینه و مناسب منجر به درآمدزایی مطلوب برای باشگاه می‌شود. کانون‌های هواداری در طول زمان تغییرات مختلفی به خود دیده است که متأثر از تغییرات تکنولوژی و دیدگاه‌های جامعه شناختی در سطح جامعه می‌باشد. کارت‌های هواداری، وب سایت‌ها، اپلیکیشن‌ها، رسانه‌های اجتماعی و سایر روش‌های جذب و نگهداری هوادار همواره مورد تحلیل محققان قرار گرفته است. با این حال، تمامی روش‌ها و ابزارهای مدیریت هواداران و به‌طور ویژه کانون‌های هواداری بر بستری از مدل‌های کسب و کاری استوار است که در این مقاله چارچوب و اجزای آن تشریح گردید.

انجمن‌های هواداری که به‌صورت خود جوش تشکیل می‌شوند می‌تواند بسیار با اهمیت باشد. باشگاه لیورپول بدین‌منظور رابطه‌های هواداری و گروه‌های حمایت‌کننده را در سایر کشورها برنامه ریزی نموده‌است. نقش رسانه‌های گروهی همواره می‌تواند مثبت و تقویت‌کننده و منفی و تخریبی باشد که ایجاد روابط حسنه با رسانه‌ها می‌تواند به این موضوع کمک نماید. در نهایت حامیان با طراحی برنامه‌های ویژه خود و به‌منظور برندسازی محصولات خود همواره مسابقات، جوایز و خدمات ویژه‌ای را برای هواداران طراحی می‌کنند که با مدیریت و هماهنگی آنها از طریق کانون هواداری می‌توان به توسعه جامعه هواداری کمک نمود.

در بخش جنبه مالی دو بعد درآمدها و هزینه‌ها قرار دارد. در بخش مدل درآمدی، حق عضویت کانون هواداری، اسپانسرهایی که مستقیم خدمات به هواداران ارائه می‌دهند، فروش محصولات هواداری، بلیط فروشی، تورهای استادیوم و موزه، کمک‌های مستقیم هواداری و سایر محصولات مانند بازی‌های رایانه‌ای به‌طور مستقیم از طریق هواداران منجر به ایجاد جریان‌های نقدی برای باشگاه می‌شود و کانون هواداران وسیع می‌تواند به سایر منابع

References

1. Ebrahimi A. Mahdih O. Electronic marketing; basics, concepts and implications. First edition. Tehran; Homay pub. 2005. (In Persian).
2. Park M. Yoh T. Consumer attitudes toward the Paralympic Games and purchase intentions toward corporate sponsors of the Paralympic Games: market segmentation. *Journal Venue & Event*. 2011; 3(2).
3. Pope S. E. Female Fandom in an English "Sports City": A sociological study of female spectating and consumption around sport. University of Leicester. 2010.
4. Blattberg RC, Deighton J. Manage marketing by the customer equity test. *Harvard business review*. 1996; 74(4):136-145.

5. Kerr A. Team Identification and Satellite Supporters: The Potential Value of Brand Equity Frameworks. In Proceedings of the 6th Annual Sport Marketing Association Conference. Toowoomba, Australia: University of Southern Queensland. 2008.
6. Grönroos C. 'Adopting a Service Logic for Marketing', *Marketing Theory*. 2006; 6(3): 317–33.
7. Chen Tzu-Hui The examination of factors that affect the relationship between Employee Customer satisfaction in recreational sport/fitness clubs in Taiwan, MA Dissertation, United States Academy. 2008; 12: 100-108.
8. Jaberi A. sajjadi N. Khazaei pool J. providing a model from the formation process of fan-team identification among football fans in Iran. *Sport Management Journal*, 2019; 11(1): 1-14. doi: 10.22059/jsm.2019.28060. (In Persian).
9. Wakefield K. "Team sports marketing". Oxford, UK: Linacre House, Jordan Hill. 2007; pp: 37 – 58.
10. Izadi B. Ehsani M. Koozechian H. Tojari F. Design of Relationship Marketing Model for Premier Football league in Iran. *Sport Management Journal*, 2019; 11(1): 15-29. doi: 10.22059/jsm.2019.42316.1036. (In Persian).
11. Yoshida M. Gordon B. Nakazawa M. Biscaia R. Conceptualization and measurement of fan engagement: Empirical evidence from a professional sport context. *Journal of Sport Management*. 2014; 28(4): 399-417.
12. Popp B. Woratschek H. Introducing branded communities in sport for building strong brand relations in social media. *Sport Management Review*. 2016; 19(2): 183-97.
13. Rosca V. Corporate social responsibility in English football: history and present. *Management & Marketing*. 2011; Apr 1: 6(2):327.
14. McCarthy J. Rowley J. Jane Ashworth C. Pioch E. Managing brand presence through social media: The case of UK football clubs. *Internet Research*. 2014; 24(2): 181-204.
15. Lee, Y., & Na, S. Fear of Missing Out: An Antecedent of Online Fan Engagement of Sport Teams' Social Media. *Communication & Sport*. 2023. 0(0). <https://doi.org/10.1177/21674795231174565>.
16. Filo K. Lock D. Karg A. Sport and social media research: A review. *Sport Management Review*, 2015; 18(2): 166-81.
17. Habibi M. R. Laroche M. Richard M. O. Testing an extended model of consumer behavior in the context of social media-based brand communities. *Computers in Human Behavior*. 2016; 62: 292-302.
18. Khodadad Hoseini H. Rezvani M. Brand management: Schools, value setting & national brand. Tehran: Culture & Management. 2015. (In Persian).
19. Naaman M. Becker H. Gravano L. "Hip and trendy: Characterizing emerging trends on twitter". *Journal of the American Society for Information Science and Technology*. 2011; 62(5): 902–918.
20. Vidal-Tomás, D. "Blockchain, sport and fan tokens", *Journal of Economic Studies*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. 2023. <https://doi.org/10.1108/JES-02-2023-0094>.

21. Mohammadi M, Bahr al'ulum H, Hosseini Nia R. Relationship of Social Responsibility and Ethical Climate with Perceived Sport Performance (A case study: Volleyball Players of North Khorasan). *Journal of Human Resource Management in Sport*. 2016; 3(2): 165-174. (In Persian).
22. Saeidpour S. Aghaei N. Elahi A. The role of Social Responsibility on the Team Performance of the Perspolis Club with the Mediator of Satisfaction of the Fans. *Organizational Behavior Management in Sport Studies*, 2019; 6(1): 95-111. doi: 10.30473/fmss.2019.45279.1919. (In Persian).
23. Bhattacharya CB, Sen S. Consumer-company identification: A framework for understanding consumers' relationships with companies. *Journal of marketing*. 2003 Apr; 67(2):76-88.
24. Olson E. L. Does sponsorship work in the same way in different sponsorship contexts?. *European Journal of Marketing*. 2010; 44(1-2); 180-199.
25. Salehi N. Vesisi K. Khaidan Hatami, K. Investigation of response of the Esteghlal team fans to the sponsorship of rival team with a schadenfreude moderator role. *Consumer Behavior Studies Journal*. 2020; 7 (2):156-171. (In Persian).
26. Margret J. Why business models matter. *Harvard Business Review* 2002; 80(5), 86-92.
27. Lintumäki, P. and Koll, O. "Sport team identification: a social identity perspective comparing local and distant fans", *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. 2023. <https://doi.org/10.1108/IJSMS-08-2022-0158>.
28. Streubert Speziale HJ. Carpenter Rinaldi D. *Qualitative Research in Nursing, Advancing the Humanistic Imperative*. 4th ed. Philadelphia: Lippincott-Williams &Wilkins. 2007; P.38-41.
29. Boswell C, Cannon Sh. *Introduction to Nursing Research, Incorporating Evidence-Based Practice*. Boston: Jones and Bartlett. 2007; P.196-7,341.
30. Halcomb EJ, Gholizadeh L, DiGiacomo M, Phillips J, Davidson PM. Literature review: consideration in undertaking focus group research with culturally and linguistically diverse group. *J Clin Nurs*. 2007; 16(6): 1000-1011.
31. Rasooli M. Reghbati A. Rahim Zadeh M. designing fan base pattern for sport clubs. Sport and Youth Ministry of Iran research project. 2022. (In Persian).
32. Roşca V. "Sustainable Development of a City by Using a Football Club". *Theoretical and Empirical Researches in Urban Management*. 2010; 7(1): 61-68.
33. Ahearne M. Bhattacharya C. B. Gruen T. Antecedents and consequences of customer-company identification: Expanding the role of relationship marketing. *Journal of Applied Psychology*. 2005; 90 (3): 574-582.

Identifying dimensions of the Canvas business model for sports club's fan club

Mehdi Rasooli^{*1} - Parastoo Ghodsi² - Vahid Saatchian³

1. Assistant professor of sport management at sport sciences research institute of Iran, Tehran, Iran 2.M.A Graduated student of sport marketing at Kharazmi University, Tehran, Iran 3.Assistant professor of sport management at Emam Reza University, Mashhad, Iran

(Received:2023/07/05;Accepted:2023/11/07)

Abstract

The aim of this study was to develop a business model canvas for sports fan clubs. To achieve a deep analysis, a qualitative method using focus groups was employed. Experts knowledgeable in the subject were selected as the statistical group. The sample included three faculty members with expertise in sport fan management, three sports managers experienced in fan management, and a sport marketing Ph.D. student who served as a facilitator assistant. To develop the business model canvas, three sessions were held, and the results were as follows: five concepts were identified in the value proposition section. In the customer section, 18 concepts were found (five in the customer segment, nine in the distribution channel, and four in customer relationships). Thirteen concepts were found in the infrastructure management section (six in key resources, three in key activities, and four in key partners). Finally, 13 concepts were found in the finance aspect (eight in revenue streams and five in cost structure). This study explains various aspects of sports fan clubs within Struvalder's business model, aiming to expand knowledge and provide implementation alternatives for using this powerful marketing tool

Keywords

Branding, canvas business model, fan club, spectator, sport club.

* Correspondence author: mehdyrasooli@gmail.com