

**A conceptual framework of the value chain and its development factors in the sports industry: A study of Iranian football**  
**Ghodratollah Bagheri<sup>1</sup> - Ali Saberi<sup>2</sup> - Ebrahim Alidoust Ghahfarokhi<sup>3</sup> - Iman Shirzad<sup>\*4</sup>**

**1. Professor of Sports Management, Faculty of Management and Accounting, Farabi Campus of Tehran University, Qom, Iran 2. Assistant Professor of Sports Management, Faculty of Management and Accounting, Farabi Campus of Tehran University, Qom, Iran 3. Associate Professor of Sports Management, Faculty of Physical Education and Sports Sciences, University of Tehran, Tehran, Iran 4. PHD student of strategic management in sports, Faculty of Management and Accounting, Farabi Campus, University of Tehran, Qom, Iran**

**(Received:2023/06/20; Accepted:2023/08/27)**

**Abstract**

This research aimed to identify the development factors and propose a conceptual framework for the value chain in Iran's football industry. A qualitative methodology was employed, utilizing a thematic analysis approach. The study population comprised scientific experts (university professors, market analysts) and executives (managers, organizational experts) knowledgeable in the field. A purposive sample of 16 participants was selected, continuing until theoretical saturation was achieved. Data were collected through semi-structured interviews. The validity of the findings was established through the expert credibility of the sample and inter-coder agreement. The analysis produced a framework consisting of 149 conceptual codes, 30 basic themes, 11 organizing themes, and 4 global themes. These four global themes are: (1) the Environmental Value Chain (global football value chain, national sports industry supply chain), (2) the Strategic Position of the Football Industry (strategic standing, integration of football tiers, industry support resources), (3) the Football Value Chain System (management, alignment of value chains, value development processes, circulating values), and (4) the Outcomes of Value Chain Development (growth of the national football industry, enhanced football performance). The findings indicate that value chain development in Iranian football functions as an open system, influenced by environmental value chains and internal industry structures. With effective management of its capacities, this system can lead to the overall development and improved performance of football in Iran. Consequently, it is recommended that analysts and managers adopt this framework for future studies, strategic planning, educational programs, and media initiatives within the football industry.

**Keywords**

Business Value Creation, Football Market, Sports Industry, Value Development, Value Network.

---

\* Corresponding Author: email: [iman\\_sh1991@yahoo.com](mailto:iman_sh1991@yahoo.com)

## ارائه چارچوب مفهومی زنجیره ارزش و عوامل توسعه آن در صنعت ورزش (مطالعه فوتبال ایران)

قدرت الله باقری<sup>۱</sup> - علی صابری<sup>۲</sup> - ابراهیم علیدوست قهفرخی<sup>۳</sup> - ایمان شیرزاد<sup>۴\*</sup>

۱. استاد تمام مدیریت ورزشی، دانشکده مدیریت و حسابداری، پردیس فارابی دانشگاه تهران، قم، ایران ۲. استادیار مدیریت ورزشی، دانشکده مدیریت و حسابداری، پردیس فارابی دانشگاه تهران، قم، ایران ۳. دانشیار مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه تهران، تهران، ایران ۴. دانشجوی دکتری مدیریت استراتژیک در ورزش، دانشکده مدیریت و حسابداری، پردیس فارابی دانشگاه تهران، قم، ایران  
(تاریخ دریافت: ۱۳۰/۰۳/۱۴۰۲، تاریخ تصویب: ۱۰۶/۰۵/۱۴۰۲)

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف ارائه چارچوب مفهومی توسعه زنجیره ارزش در صنعت فوتبال ایران انجام شد. روش تحقیق از نوع مطالعات کیفی با رویکرد تحلیل تماتیک بود. جامعه هدف مشتمل بر صاحب‌نظران علمی (اساتید دانشگاهی و تحلیلگران بازار) و اجرایی (مدیران و کارشناسان سازمان‌ها و مراکز) آگاه به موضوع پژوهش انتخاب شد. نمونه به تعداد رسیدن مضامین به اشباع نظری بود (۱۶ نفر) و به روش هدفمند نمونه‌گیری شد. ابزار پژوهش مصاحبه نیمه‌ساختارمند بود. روایی نتایج از طریق اعتبار شغلی - علمی مشارکت کنندگان و توافق بین مصححان تأیید گردید. بر اساس نتایج چارچوب مستخرج شامل ۱۴۹ کد مفهومی، ۳۰ تم فرعی، ۱۱ تم اصلی و ۴ زیرسازه کلی بود. چهار زیرسازه مفهومی و تم‌های اصلی زیرمجموعه آن‌ها شامل زنجیره ارزش محیطی (زنجیره ارزش جهانی فوتبال و زنجیره تأمین صنعت ورزش کشور)، وضعیت راهبردی صنعت فوتبال (موقعیت راهبردی صنعت فوتبال، مشارکت سطوح فوتبال و منابع پشتیبان صنعت فوتبال)، سیستم زنجیره ارزش فوتبال (مدیریت زنجیره ارزش فوتبال، همسویی زنجیره‌های ارزش فوتبال، فرایندهای توسعه ارزش فوتبال و ارزش‌های در گردش فوتبال) و پیامدهای توسعه زنجیره ارزش فوتبال (رشد صنعت فوتبال کشور و ارتقای کارکرد فوتبال در کشور) بود. بر اساس یافته‌ها می‌توان گفت توسعه زنجیره ارزش در صنعت فوتبال ایران یک سیستم باز از زنجیره‌های ارزش محیطی تا درونی صنعت فوتبال است و در صورت راهبری مناسب متناسب با ظرفیت‌های آن موجب به توسعه صنعت فوتبال و ارتقای کارکردهای آن در کشور می‌شود. از این رو پیشنهاد می‌شود این چارچوب برای مطالعات، برنامه‌ریزی، آموزش و رسانه در صنعت فوتبال مورد توجه تحلیلگران و مدیران قرار بگیرد.

### واژه‌های کلیدی

ارزش‌آفرینی کسب‌وکارها، بازار فوتبال، توسعه ارزش، شبکه ارزش، صنعت ورزش.

## مقدمه

است (۶). زنجیره ارزش مجموعه عملیاتی است که در یک صنعت به صورت زنجیرگونه انجام می‌گیرد تا به خلق ارزش منجر شود. هر کسب و کاری یک موقعیت در زنجیره ارزش را به خود اختصاص می‌دهد. در این جریان تأمین کنندگان ورودی‌ها را مهیا می‌کنند، کسب و کار ارزش را به این ورودی‌ها اضافه می‌کند و سپس آن را به عامل دیگری در زنجیره انتقال می‌دهد تا در نهایت به مشتری برسد. از این دیدگاه به نظر می‌رسد که استراتژی در ابتدا هنر قرار دادن کسب و کار در مکان درستی از زنجیره ارزش و چیدمان درست عوامل و محصولات و فعالیت‌ها در این زنجیره است (۷). امروزه رقابت جهانی، تغییر کردن بازارها و تکنولوژی‌های جدید راه‌های جدید ایجاد ارزش را از لحاظ کیفیت به وجود آورده است. در چنین محیط پویای رقابتی دیگر استراتژی قرارداد یک مجموعه ثابت از فعالیت‌ها در زنجیره ارزش به کار نمی‌رود، بلکه کسب و کارهای موفق به جای افزودن ارزش آن را دوباره ایجاد می‌کنند (۸).

ورزش و به خصوص فوتبال نیازمند تعریف یک مدل زنجیره ارزش است؛ زیرا یک مدل زنجیره ارزش نشان‌دهنده عامل‌هایی است که ارزش‌های اقتصادی را با هم دیگر مبادله می‌کنند (۹). برای بیان چنین مدلی یک سری مفاهیم، ارتباطات و نقش‌ها، و به طور مختصر یک چهارچوب ارائه می‌شود. این مدل بر پایه مبانی و ادبیات علمی در دو دهه اخیر تجارت و اقتصاد الکترونیکی قرار دارد و با چهارچوب تئوری سیستم‌ها ترکیب شده است. یک مدل ارزش نشان می‌دهد که چه ارزش اقتصادی توسط چه کسی مبادله می‌شود در حالی که یک مدل فرایند نشان می‌دهد که چطور این فرایند به طور عملی اجرا می‌شود (۱۰). تکنیک‌های مدل کردن فرایند روش خوبی برای نشان دادن یک مدل ارزش نیست؛ چون بر جریان فعالیت‌ها تمرکز دارد در حالیکه یک مدل ارزش نشان‌دهنده این است که چه چیزی برای چه کسی عرضه می‌شود (۱۱). طی سالیان اخیر مدیریت زنجیره ارزش به چیزی ورای یک حوزه مهم

امروزه فوتبال به عنوان محبوب‌ترین ورزش در جهان و یک صنعت با گردش مالی و ارزش‌های اقتصادی متنوع شناخته می‌شود (۱). علاوه بر این نقل و انتقالات گران‌قیمت در فوتبال دنیا، حق پخش تلویزیونی، تبلیغات و اسپانسرهای پرسود که بزرگ‌ترین سرمایه‌داران در دنیا را به سمت خود جلب کرده است. در این میان باشگاه‌های فوتبال نیز فراتر از یک نهاد اجتماعی یک بنگاه اقتصادی تبدیل شده‌اند (۲). اگر بخواهیم برای رسیدن به تعریفی مشخص از صنعت فوتبال در سطح دنیا کندوکاو کنیم، باید نگاهی به نمونه‌های حرفه‌ای آن در سطح جهان بیندازیم؛ نمونه‌هایی که امروز در کشورهای مختلفی چون اسپانیا، انگلیس، آلمان فرانسه و دیگر کشورهای اروپایی آزمون شده و موفقیت‌های بسیاری در این حوزه حاصل شده است (۳). به طور مثال فوتبال در کشورهای اروپایی به‌عنوان یک صنعت درآمدزا، حرفه‌ای و دارای چارچوب‌های مشخص بوده که نقش دولت در آن به کمترین حد ممکن رسیده است. یکی از مباحث مهم در تحلیل صنعت مربوط به زنجیره ارزش و شناخت حلقه‌های ارزش‌آفرین که با اتصال به هم منجر به رونق صنعت می‌شوند (۴).

کسب و کارها باید سعی کنند منافعی را به مشتریان خود برسانند که به این منافع ارزش گفته می‌شود و همین ارزش است که تفاوت ایجاد می‌کند و تفاوت موجب ایجاد مزیت رقابتی می‌شود و موجب پیروزی یک کسب و کار در رقابت شدید بازار می‌گردد (۵). ایجاد و تحویل یک ارزش به مشتری به همین سادگی هم نیست و کسب و کارها این ارزش را از طریق هماهنگ‌سازی فعالیت‌های گسترده‌ای انجام می‌دهند که به مجموعه این فعالیت‌های به هم متصل زنجیره ارزش گفته می‌شود. مفهوم زنجیره ارزش برای اولین بار توسط مایکل پورتر پیشنهاد شد که شامل فعالیت‌هایی است که کسب و کار برای خلق کالاها و خدماتی که برای مصرف‌کننده ارزشمند بوده و برای کسب و کار سودآور

به طور سیستماتیک زنجیره ارزش فوتبال را نشان می‌دهند، ضروری است. برای درک روابط بین این متغیرها، لازم است تا ابتدا متغیرها تعریف و توصیف شوند و سپس روابط آن‌ها بر اساس مبانی علمی و شواهد محیطی تفسیر گردد (۱۵).

برای تعمیم چارچوب ارزش رقابتی به حوزه ورزش و فوتبال این است که این ارزش تنها ارزش اقتصاد و مالی نیست که به صورت پول محاسبه شود بلکه می‌تواند در شکل ارزش‌های غیرفیزیکی نیز ظاهر شود (۱۶). توصیف و تحلیل زنجیره ارزش در صنعت فوتبال به یکپارچه‌سازی سیستم اقتصادی در این صنعت با محوریت باشگاه‌ها و برندهای فوتبالی کمک می‌کند (۱۲). این رویکرد جامع امکان بررسی دقیق‌تر با عوامل اقتصادی صنعت فوتبال را فراهم کرده و با استفاده از آن می‌توان منابع را در جهت مزیت‌های اقتصادی مورد توجه و ارزیابی قرار داد. تحلیل زنجیره ارزش مقدمه تجاری‌سازی است و فوتبال بدون تجاری شدن براساس ارزش‌های اقتصادی واقعی نمی‌تواند جایگاه صنعتی خود را در آینده تضمین کند (۱۷). این مساله برای کشورهای در حال توسعه مانند ایران بسیار بیشتر اهمیت دارد چون هنوز صنعت فوتبال در ایران به عنوان یک صنعت ملی و رسمی سودآور مطرح نیست.

جهت جایگاه‌یابی مسئله پژوهش در دانش وجود لازم است تحقیقات مرتبط پیشین داخلی و خارجی مرور و نقد شوند. در تحقیقات داخلی: پهلوان مصوری (۲۰۱۵) رابطه رونق اقتصادی و صنعت فوتبال را وابسته به عناصر بازار و فعالیت‌های بازاریابی گزارش کرده است (۱۸). جمشیدی و همکاران (۲۰۱۵) اولویت نیروهای زنجیره رقابتی پورتر در صنعت پوشاک ورزشی ایران را به ترتیب؛ شدت رقابت، تهدید تازه‌واردان، چانه‌زنی مشتریان، چانه‌زنی تأمین‌کنندگان و تهدید محصولات جایگزین، گزارش کرده‌اند (۱۹). محمودی (۲۰۱۶) زنجیره تأمین صنعت فوتبال ایران را متأثر از عوامل محیطی، ساختاری و رفتاری گزارش کرده است (۱۴). علوی و همکاران (۲۰۱۶) نقش ابعاد

صرف در تحقیقات یا یک صنعت خاص مبدل شده است. زنجیره ارزش خدمات فرایندی پیچیده و البته کاربردی شده است. در دنیای کنونی میدان زنجیره ارزش در صنایع پیشرو از طریق ایجاد هماهنگی، مطلوبیت و رضایت‌مندی در سراسر زنجیره تأمین می‌کوشند که از لجستیک و بهبود عملکرد محیطی خود در کل زنجیره به‌عنوان یک سلاح استراتژیک جهت کسب مزیت رقابتی پایدار سود ببرند و اهداف خود را بر اساس آن پایه‌گذاری کنند (۱۲). با توجه به اهمیت روزافزون اقتصادی، و اینکه کسب‌وکارهایی که پایدارترند ارزش بیشتری دارند؛ بنابراین می‌توان بیان داشت که زنجیره ارزش هم می‌تواند بر ارزش کسب‌وکار تأثیر گذار باشد. در صنعت ورزش نیز مانند سایر حوزه‌ها زنجیره ارزش مبتنی بر زنجیره تأمین است (۱۳). زنجیره ارزش فرایند برنامه‌ریزی، اجرا و کنترل عملیات مرتبط با زنجیره تأمین برای بهینه‌کردن ارزش‌آفرینی در صنعت را در بر می‌گیرد. زنجیره تأمین نیز بر تمام فعالیت‌های مرتبط با جریان و تبدیل کالاها از مرحله تولید تا تحویل به مصرف‌کننده نهایی و نیز جریان‌های اطلاعاتی مرتبط با آنها مشتمل می‌شود. مدیریت زنجیره ارزش بر یکپارچه‌سازی فعالیت‌های زنجیره تأمین و نیز جریان‌های اطلاعاتی مرتبط با آنها از طریق بهبود در روابط بین عناصر زنجیره بوده و در جهت دستیابی به مزیت رقابتی قابل‌اتکا مشتمل می‌شود. مدیریت زنجیره ارزش به‌عنوان یک رویکرد یکپارچه برای مدیریت مناسب جریان ارزش در فوتبال توانایی پاسخگویی به این شرایط را داراست (۱۴). مدیریت روابط بین عناصر در زنجیره نقش مهم و مؤثری را در کل مدیریت زنجیره ارزش بازی می‌کند. فاکتور «رابطه بین عناصر» عامل قوی و مؤثری در شکست‌ها و موفقیت‌های تجاری قبلی شرکا تا به امروز بوده است. لازم به یادآوری است که این زنجیره در صنایع مختلف دارای جنبه‌های تخصصی است و ضرورت دارد در همه صنایع از جمله صنعت ورزش بررسی شود. بخش‌های مختلف زنجیره ارزش ورزش تأثیر متقابل بر متغیرهایی دارند که پویایی این بخش را کنترل می‌کنند. به این ترتیب، شناسایی متغیرهایی که

زبردست و سلطان حسینی (۲۰۲۲) نقش ارزش‌های تجربی مانند بازگشت سرمایه مصرف‌کننده، تعالی خدمت، زیبایی شناسی و سرگرم‌کنندگی در برندسازی مقصد گردشگری ورزشی را مورد تأیید قرار داده‌اند (۲۷). بخت و یوسفی (۲۰۲۲) در ارزش‌گذاری شرکت ایران در جام ملت‌های فوتبال آسیا گزارش کردند که متغیرهای افتخار، تشویق، رضایت، عملکرد و علاقه جهت تمایل به پرداخت افراد دارای بیشترین اهمیت بودند (۹). زیتونلی و همکاران (۲۰۲۳) عوامل و ارزش‌های شناختی را مهم‌ترین عامل اثرگذار بر ارزش ویژه برند مقاصد گردشگری ورزشی معرفی نموده‌اند (۲۸).

در تحقیقات خارجی؛ لوند<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۲) زنجیره ارزش جهانی صنعت تولید فوتبال را بیشتر وابسته به چین، هند و پاکستان و عامل شرایط اشتغال و بازار معرفی نموده‌اند (۲۹). داری<sup>۲</sup> (۲۰۱۳) نقش فوتبال غنا در زنجیره ارزش جهانی را در عامل‌های جابجایی بازیکنان، شبکه‌های تولید و مهاجرت فوتبال گزارش کرده است (۱۲). کاسترو و جکسون<sup>۳</sup> (۲۰۱۴) توسعه ارزش مشترک در جامعه فوتبال را وابسته به عواملی مانند اعتماد جامعه برند و بستر چندرسانه‌ای مشارکت در آن می‌دانند (۱۲). تان و یو<sup>۴</sup> (۲۰۱۷) تأثیرات اصلاحات سازمانی فوتبال در توسعه زنجیره ارزش صنعت فوتبال را مورد تأیید قرار داده‌اند (۳۰). سرانو<sup>۵</sup> و همکاران (۲۰۱۹) گزارش کردند ساختار زنجیره ارزش در فوتبال برزیل شامل ارتباطات، مراکز، کالاها و خدمات، شبکه بازار ملی و بین‌المللی و عوامل اقتصادی و اجتماعی است (۲). بروور<sup>۶</sup> (۲۰۱۹) در بررسی تحلیل زنجیره ارزش جهانی فوتبال گزارش کرد که دو ساختار سازنده و ساختار مبتنی بر مشتری حاکم بر تجارت فوتبال وجود دارد (۱). ورات‌چک<sup>۷</sup> و همکاران (۲۰۱۹) چارچوب ارزش ورزش را شامل انواع ارزش‌های پیشنهادی، فعالیت‌های اصلی و پشتیبان و ذینفعان گزارش کرده است (۳۱).

ارزش برند بر رضایت مشتری در برندهای نایک، آدیداس و پوما را قابل توجه مشاهده نموده‌اند (۲۰). خراسانی طریقی و عبدالملکی (۲۰۱۶) در تحلیل مدل نیروی رقابتی پورتر برای صنعت ورزش ایران شدت هر پنج نیرو را بزرگتر از مقدار متوسط ارزیابی نمودند (۱۶). دباغی (۲۰۱۶) در بررسی زنجیره ارزش گردشگری پزشکی، زنجیره تأمین و زنجیره مقصد را دارای بیشترین تأثیر بر میزان ارزش گزارش کردند (۲۱). محمدی و همکاران (۲۰۱۷) مهم‌ترین عوامل زنجیره ارزش صنایع خلاق را شامل زیرساخت‌ها، آموزش، پژوهش، قوانین، سیاست‌ها و سیستم معرفی نمودند (۲۲). فرصتی‌جویباری و همکاران (۲۰۱۷) زنجیره ارزش کارآفرینی علوم ورزشی دانشگاه‌های تهران را متأثر از زیرساخت‌های ارزش، فعالیت‌های پشتیبانی و فعالیت‌های اجرایی گزارش کرده‌اند (۸). مولایی اصل (۲۰۱۸) تأثیر انعطاف‌پذیری و چابکی زنجیره تأمین بر عملکرد کسب و کارهای تولیدی ورزشی را معنی‌دار گزارش کرده است (۲۳). عارفی‌فر (۲۰۱۸) تأثیر استراتژی‌های بازاریابی (تمرکز، تمایز، تنوع و رهبری هزینه) بر ارزش برند باشگاه فوتبال تراکتورسازی تبریز را تأیید نموده است (۲۴). یکتایار (۲۰۱۹) شاخص‌های مدیریت زنجیره تأمین خدمات در ورزش را رضایت مشتریان، جذب حامی مالی و ظرفیت ارائه خدمات رتبه‌بندی نموده است (۲۵). عبدی (۲۰۲۰) عوامل اصلی ارزش در زنجیره تأمین حوزه سلامت را قابلیت اطلاعات، دانش بنیان، یادگیری راهبردی و دوسوتوانی معرفی نموده است (۵). اقبالی و همکاران (۱۴۰۱) ارزش برند تیم‌های ورزشی را متأثر از هویت دوگانه مرتبط با تیم، ارزش‌های بازار ورزش و محرک‌های کلیدی گزارش نموده است (۱۳). کشاورز و همکاران (۲۰۲۲) عوامل ارزش پیشنهادی مشتریان در مجموعه‌های تفریحی ورزشی شهر تهران را مشتمل بر ارزش‌های کارکردی، موقعیتی، احساسی، اجتماعی و شناختی تعیین کرده‌اند (۲۶).

5. Serrano

6. Brewer

7. Woratschek

1. Lund

2. Darby

3. Castro-Martinez & Jackson

4. Tan & Yu

زنجیره‌های عناصر اقتصادی فوتبال تاکنون مورد توجه نبوده است. همچنین با توجه به اینکه شواهد علمی پژوهشی پراکنده نمی‌توانند در مدیریت یک سیستم قابل‌اتکا باشد لازم است تا تحلیل‌های نظام‌مند و الگومحور در این زمینه انجام شوند.

در این پژوهش محقق درصدد آن است تا پاسخ این سؤال را با استفاده از تحلیل زنجیره ارزش و ارائه یک مدل بسط دهد. از این رو ابتدا به شواهد این زنجیره در فوتبال و تبیین نیاز به یک الگوی علمی اجرایی برای آن پرداخته می‌شود. از طرفی دیگر، یکی از دلایل عمده ناکارایی برنامه‌های فعلی و جزیره‌ای عمل کردن در حوزه توسعه اقتصادی فوتبال کشور نبود مدل‌های جامع و نظام‌مند است. فقدان الگوهای علمی قابل‌اتکا و دارای مصادیق عینی در تجاری‌سازی و توسعه اقتصادی فوتبال مبتنی بر زنجیره ارزش و تأمین محقق را بر آن داشت تا با استفاده از روش تحقیق و ابزارهای پژوهشی مناسب به ارائه مدلی در این زمینه بپردازد. در این مدل کوشش می‌شود این عناصر و روابط مورد مطالعه به‌گونه‌ای هماهنگ تحلیل شوند. از طرفی دیگر مدیریت صنعت فوتبال دارای استانداردهای علمی کمی برای سنجش بوده و نیازمند الگوی قابل‌قبول برای شناسایی ریسک‌هایی است که ضعف‌های سیستم اقتصادی بر روی رفتار اقتصادی هیئت‌ها، باشگاه‌ها، کسب‌وکارها و رسانه‌ها تحمیل می‌کنند. همچنین فدراسیون فوتبال کشور روش‌های قابل‌قبول اندکی دارد تا میزان انطباق بین چگونگی رویکردهای جدید اقتصاد فوتبال در سطح بین‌الملل با سیستم اقتصادی داخلی را به درستی بسنجد. همچنین نوآوری قابل‌انتظار در این پژوهش از دو منظر مفهوم‌شناسی و روش‌شناختی قابل بررسی است. از منظر مفهوم‌شناسی می‌توان گفت که تاکنون پژوهشی با موضوع زنجیره ارزش در حوزه ورزش و فوتبال کشور انجام نشده است. از منظر روش‌شناختی نیز باید گفت که تحقیقات

کرسپو<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۹) در بررسی زنجیره ارزش برای خدمات به ورزشکاران گزارش کرد که مشارکت، کیفیت و رضایت بیشترین نقش ایفا می‌کند (۳۲). کلیپرس<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۹) توسعه زنجیره ارزش در صنعت ورزش را متأثر از نقش هواداران، پویایی محیط ورزشی، عوامل فرهنگی و مشارکت ذینفعان گزارش کرده‌اند (۳۳). گرک<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۲۰) توسعه ارزش در خوشه‌های صنعت ورزش را وابسته به ارزش‌آفرینی و شبکه‌سازی بین بازیگران و ذینفعان می‌دانند (۳۴). پورتر و همکاران (۲۰۲۱) برای مدیریت بهداشت و سلامتی پس از کووید-۱۹ یک مدل زنجیره ارزش ارائه نموده است (۶). پرچودا و کاتر<sup>۴</sup> (۲۰۲۲) ادراک و رفتار ذینفعان را مهم‌ترین عامل اثرگذار بر ارزش-آفرینی در باشگاه‌های فوتبال گزارش کرده‌اند (۳۵). دسبردس<sup>۵</sup> (۲۰۲۳) در تحلیل زنجیره ارزش اکوسیستم ورزش نشان دادند که عوامل شبکه‌های اجتماعی و فناوری ورزشی دارای بیشترین تأثیر است (۷).

مرور تحقیقات بیان شده در قسمت پیشینه پژوهش نشان می‌دهد که تا کنون تحقیقی تخصصی و مدل محور در داخل کشور به طور تخصصی به بررسی زنجیره تأمین ارزش در حوزه صنعت ورزش و فوتبال نپرداخته است. بر این اساس، هدف از پژوهش حاضر بررسی توسعه زنجیره ارزش در صنعت فوتبال و ارائه یک مدل علمی برای مدیریت آن است. در اولین گام چالش اصلی می‌توان در این باشد که چرا در ایران با وجود فرصت‌ها، ظرفیت‌ها و قابلیت‌های فراوان اقتصادی در فوتبال، اما یک صنعت سودآور از فوتبال معرفی نمی‌شود. چه عناصر و عواملی در فرایند توسعه صنعت فوتبال دارای ارزش اقتصادی هستند؟ چگونه باید مجموعه این عوامل را در سیستم اقتصادی صنعت فوتبال مدیریت کرد؟ در همین راستا هر چند تحقیقات و تلاش‌های پژوهشی پیشین تاکنون بخش‌های مختلفی از اقتصاد و صنعت فوتبال را بررسی کرده‌اند؛ اما تاکنون تحلیل

4. Perechuda & Čater

5. Desbordes

1. Crespo

2. Kolyperas

3. Gerke

## روش‌شناسی پژوهش

روش تحقیق از نوع مطالعات کیفی با رویکرد تحلیل تماتیک بود. جامعه آماری مشتمل بر صاحب‌نظران علمی و اجرایی آگاه به موضوع پژوهش انتخاب شد. نمونه انتخابی برای مصاحبه (۱۶ نفر) شامل موارد گزارش شده در جدول ۱ بود. نمونه به تعداد رسیدن مضامین به اشباع نظری برآورد و مراجعه گردید. همچنین نمونه‌گیری به روش هدفمند (براساس تجربه اجرایی و تحصیلات علمی) انجام شد.

پیشین تاکنون مدل یا الگوی مناسبی برای بررسی زنجیره ارزش در فوتبال به دست نداده‌اند. بر اساس چالش‌ها و شواهد بیان شده، به طور مشخص می‌توان گفت که در این پژوهش محقق درصدد آن است تا به سؤالات زیر پاسخ علمی و مناسب ارائه دهد: زنجیره ارزش در صنعت فوتبال از چه عناصر شکل می‌گیرد؟ عوامل تعیین‌کننده زنجیره ارزش در صنعت فوتبال ایران کدام‌اند؟ روابط بین این عوامل و سازه‌های مفهومی حاصل از چارچوب‌بندی آن‌ها چه مدلی به دست می‌دهند؟ و به طور کلی الگو تحلیل مفهومی ارزش در صنعت فوتبال ایران چگونه است؟

جدول ۱. مشخصات نمونه نظرخواهی شده از صاحب‌نظران

مشخصه	مؤلفه	مجموع
شغل / تخصص	اساتید و پژوهشگران خبره دانشگاهی (مطالعه زنجیره ارزش و صنعت فوتبال)	مدیران و کارشناسان فدراسیون فوتبال و هیئت‌های استانی ۴ نفر
	مدیران کسب‌وکارهای فوتبال شامل باشگاه‌ها، شرکت‌ها و رسانه‌ها	تحلیلگران بازار و مشاوران صنعت ورزش و فوتبال ۳ نفر
تحصیلات	فوق لیسانس	۱۶ نفر دکتری ۱۱
جنسیت	زن	مرد ۱۴
سابقه فعالیت	میانگین	کمترین - بیشترین ۴ - ۳۲ سال
تخصصی مرتبط	۱۰/۷۸	

داده‌های مستخرج از مصاحبه‌های آخر تکراری بود؛ بنابراین، با رسیدن به حد اشباع نظری، به مصاحبه‌ها پایان داده شد. در واقع برآورد تعداد نمونه بر اساس اشباع نظری مؤلفه‌های استخراجی است. ابزار پژوهش شامل مصاحبه نیمه اکتشافی (نیمه هدایت شده) برای استخراج مؤلفه‌ها و مفاهیم بود. از مطالعه نظری منابع اطلاعاتی (تحقیقات، اسناد، رسانه) برای تکمیل و کدگذاری یافته‌های مصاحبه استفاده شد. مصاحبه به دو روش حضوری و مجازی انجام گرفت. روایی محتوایی ابزار مصاحبه ابتدا با استفاده از نظر متخصصان (۳ پژوهشگر خبره) ارزیابی و تأیید گردید.

ابزار پژوهش مصاحبه نیمه‌ساختارمند (نیمه اکتشافی یا هدایت شده) به همراه مطالعه نظری تکمیلی آن بود. تحلیل یافته‌ها با استفاده از روش کدگذاری و چارچوب-بندی مفهومی (رویکرد ماتریسی و تطبیقی دو طرفه) انجام شد.

در این پژوهش، کار گردآوری داده‌ها تا زمانی ادامه یافت که پژوهشگر اطمینان حاصل کند که ادامه کار چیز تازه‌ای به دانسته‌های او نمی‌افزاید. پس از انجام ۱۶ مصاحبه در طی دوره چهار ماه، تحلیل داده‌ها حاکی از اضافه نشدن داده جدید به داده‌های قبلی بود؛ چرا که درصد بالایی از

کدگذاری سوم (موضوعی) انجام شد تا مقوله‌ها تبدیل به مؤلفه‌ها، سپس ابعاد و در نهایت عامل‌های اصلی در مدل مفهومی شوند. کدگذاری با استفاده از مطالعات قبلی و نظر چند پژوهشگر انجام شد. مدل پژوهش نیز بر اساس روابط شناسایی شده به صورت یک چارچوب مفهومی ترسیم گردید. هم‌زمان با گردآوری داده‌ها، کار تحلیل آنها طی سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی نیز شروع شد. پس از استخراج کدها، آنها طبقه‌بندی شدند و با مقایسه مداوم، تفاوت‌ها و تشابهات بین این کدها را آشکار گردید سپس طبقات جدا و یا ادغام گشتند تا نظریه در روند این فرایند شکل بگیرد. منابع و متون موجود نیز در روند تکمیل تئوری مورد استفاده قرار گرفتند.

مشخصات کلی روایی و پایایی نتایج و ابزار پژوهش در جدول شماره ۲ آمده است:

سپس از طریق روش‌های روایی کدگذاری و توافق مصححان کدگذاری (۲ پژوهشگر خبره) بررسی شد (حدود ۷۰ درصد همسویی داشتند). کدگذاری و مدل مفهومی مستخرج در نهایت توسط یک گروه کانونی ۵ نفره بررسی، تصحیح و تأیید گردید. با ارائه بازخورد به مصاحبه‌شوندگان و قرارداد آن‌ها در مسیر پژوهش به طوری که بر نحوه پاسخگوئی آن‌ها تأثیر نگذارد، به منظور افزایش روایی درونی اقدام شد. ضمناً، پس از انجام هر مصاحبه، الگوی به دست آمده تا آن مرحله ارائه می‌شد و در صورتی که مصاحبه‌شونده نکاتی را نسبت به الگو داشت، مورد بحث قرار می‌داد. این کار پس از انجام مصاحبه انجام می‌شد تا مصاحبه خالی از هر گونه پیش‌فرض و جهت‌گیری انجام شود. از روش کدگذاری چندمرحله‌ای جهت چارچوب‌بندی مؤلفه‌های استخراجی استفاده خواهد شد. کدگذاری در سه مرحله کدگذاری اول (باز)، کدگذاری دوم (گزینشی) و

## جدول ۲. روایی ابزارهای پژوهش

اعتبار نمونه مطالعه	پایایی
۱- اعتبار و مرجعیت علمی و اجرایی افراد نظرخواهی شده (نمونه-گیری هدفمند)	میزان توافق = (تعداد توافقات × ۲ / تعداد کل کدها) × ۱۰۰
۲- اعتبار حقوقی و علمی نمونه منابع اطلاعاتی، علمی، اسنادی و کتابخانه‌ای مطالعه شده	میزان توافق بین دو مصحح کدگذاری ۷۱ درصد بود که در دامنه معنی‌داری درجه تناسب نظری قرار داد

**تحلیل گران متعدد:** استفاده از مصححان و کدگذاران و بهینه‌سازان مدل.

### یافته‌ها

بر اساس نتایج مراحل کدگذاری چارچوب مفهومی برخاسته از تحلیل نتایج مصاحبه و مطالعه نظری تکمیلی آن شامل ۱۴۹ کد مفهومی، ۳۰ تم فرعی، ۱۳ تم اصلی و ۶ سطح است. برای هر کدام از کدهای محوری فراوانی

استراتژی‌های استفاده شده برای ارتقای روایی نتایج و ابزارها در این پژوهش شامل موارد زیر است:

**منابع داده متعدد:** نظرخواهی از منابع انسانی علمی و اجرایی و مطالعه منابع علمی، سازمانی، کتابخانه‌ای و رسانه‌ای.

**روش‌های متعدد:** استفاده از روش‌های مطالعه نظری و مصاحبه به صورت نظام‌مند.

<sup>۱</sup> اگر میزان درصد پایایی در مورد یک مصاحبه ۶۰ درصد یا بیشتر باشد، تحلیل صورت گرفته دارای پایایی است

میزان تکرار مضامین کلیدی و تاکید در مصاحبه در جدول ۳ گزارش شده است.

جدول ۳. کدگذاری یافته‌های مفهومی پژوهش

فرآوانی	کد محوری	تم فرعی	تم اصلی	سطح
۷	صادرات و تجارت بین‌الملل محصولات ایرانی فوتبال	صادرات ارزش - های فوتبال	زنجیره ارزش جهانی فوتبال	زنجیره ارزش محیطی فوتبال
۶	مهاجرت بازیکنان و مربیان فوتبالی‌ها از ایران			
۹	حضور برندهای ایرانی در اسپانسرینگ جهانی فوتبال			
۵	بازاریابی بین‌المللی برای دانش و فناوری بومی فوتبال	تعامل با زنجیره	زنجیره ارزش جهانی فوتبال	زنجیره ارزش محیطی فوتبال
۱۲	میزان توجه برندها و شرکت‌های ورزشی بین‌المللی به بازار ورزش ایران			
۳	سطح پوشش رسانه‌های ورزشی بین‌المللی در ایران	تأمین بین‌المللی فوتبال	زنجیره ارزش جهانی فوتبال	زنجیره ارزش محیطی فوتبال
۸	حضور تیم‌های ملی ایران در مسابقات قاره‌ای و جهانی فوتبال			
۹	ورود دانش و فناوری بین‌المللی فوتبال به ایران	واردات ارزش‌های فوتبال	زنجیره ارزش جهانی فوتبال	زنجیره ارزش محیطی فوتبال
۴	واردات مواد و منابع موردنیاز تحقیق و توسعه و تولید در صنعت فوتبال			
۷	حضور اسپانسرهای بین‌المللی فوتبال در ایران	تولیدات و محصولات ورزشی	زنجیره ارزش جهانی فوتبال	زنجیره ارزش محیطی فوتبال
۹	پوشاک و البسه ورزشی و فوتبال			
۷	تولید تجهیزات و وسایل ورزشی	تولید داروها، تغذیه و مکمل‌های ورزشی	زنجیره ارزش جهانی فوتبال	زنجیره ارزش محیطی فوتبال
۹	تولید داروها، تغذیه و مکمل‌های ورزشی			
۱۱	خدمات رفاهی اماکن و رویدادهای ورزشی	خدمات و رویداد ورزشی	زنجیره ارزش جهانی فوتبال	زنجیره ارزش محیطی فوتبال
۵	خدمات علمی و آموزشی ورزشی			
۳	خدمات تندرستی و مشاوره ورزشی	گردشگری هواداران ورزشی	زنجیره ارزش جهانی فوتبال	زنجیره ارزش محیطی فوتبال
۱۲	گردشگری هواداران ورزشی			
۸	بازرگانی و توزیع محصولات ورزشی در کشور	تجاری و بازاریابی ورزشی	زنجیره ارزش جهانی فوتبال	زنجیره ارزش محیطی فوتبال
۴	تبلیغات و بازاریابی محصولات و خدمات ورزشی			
۶	رسانه‌های تصویری، چاپی و غیره در ورزش	ارتباطات و فناوری ورزشی	زنجیره ارزش جهانی فوتبال	زنجیره ارزش محیطی فوتبال
۳	فناوری اطلاعات و ارتباطات در ورزش			
۷	فضای مجازی و شبکه‌های اجتماعی ورزشی	گیم‌ها و بازی و ورزش الکترونیک	زنجیره ارزش جهانی فوتبال	زنجیره ارزش محیطی فوتبال
۱۲	گیم‌ها و بازی و ورزش الکترونیک			
۵	قرار گیری فوتبال در کانون توجهات اجتماعی و سیاسی	پیشران‌های درونی فوتبال	پیشران‌های فوتبال	زنجیره ارزش فوتبال
۲	رشد فزاینده مشارکت فوتبالی در فضای مجازی			
۹	رشد انواع کسب و کارهای مرتبط با فوتبال در کشور	پیشران‌های محیطی فوتبال	زنجیره ارزش فوتبال	زنجیره ارزش فوتبال
۶	وجود استعدادهای فراوان فوتبال و رشد تقاضای بازار فوتبال پایه			
۹	رشد تجاری فزاینده فوتبال در کشورهای غرب آسیا	وجود هواداران و سرمایه اجتماعی بالای فوتبال در ایران	زنجیره ارزش فوتبال	زنجیره ارزش فوتبال
۵	وجود هواداران و سرمایه اجتماعی بالای فوتبال در ایران			
۶	ضعف جریان اطلاعاتی و سیستم ارتباطی در بازار فوتبال	چالش‌های درونی صنعت فوتبال	چالش‌های فوتبال	زنجیره ارزش فوتبال
۴	عدم وجود متولیان مشخص برای هدایت و نظارت در بازار فوتبال			
۱۰	نبود نگرش اقتصادی به فوتبال در ساختار نهادی ایران	چالش‌های محیطی صنعت فوتبال	زنجیره ارزش فوتبال	زنجیره ارزش فوتبال
۴	نبود خدمات و پشتیبانی فنی برای اجرایی برنامه مدیریت استعداد			
۳	چالش‌های اجتماعی مانند دوره کرونا و ناآرامی‌های اجتماعی	تحریم‌ها و ضعف تعاملات تجاری بین‌الملل	زنجیره ارزش فوتبال	زنجیره ارزش فوتبال
۳	ضعف زیرساخت تجارت الکترونیک در کشور			
۱۰	وضعیت نامساعد اقتصادی و صنعت کشور	استعدادیابی آکادمی‌ها و مدیریت استعداد در فوتبال	سطوح مشارکت فوتبال	بسیستم فوتبال
۷	استعدادیابی آکادمی‌ها و مدیریت استعداد در فوتبال			
۱۱	فوتبال دانش آموزی و مدارس	فوتبال آموزشی و پایه	سطوح مشارکت فوتبال	بسیستم فوتبال
۱۲	فوتبال دانشجویی و دانشگاهی			
۷	فوتبال تفریحی و همگانی			

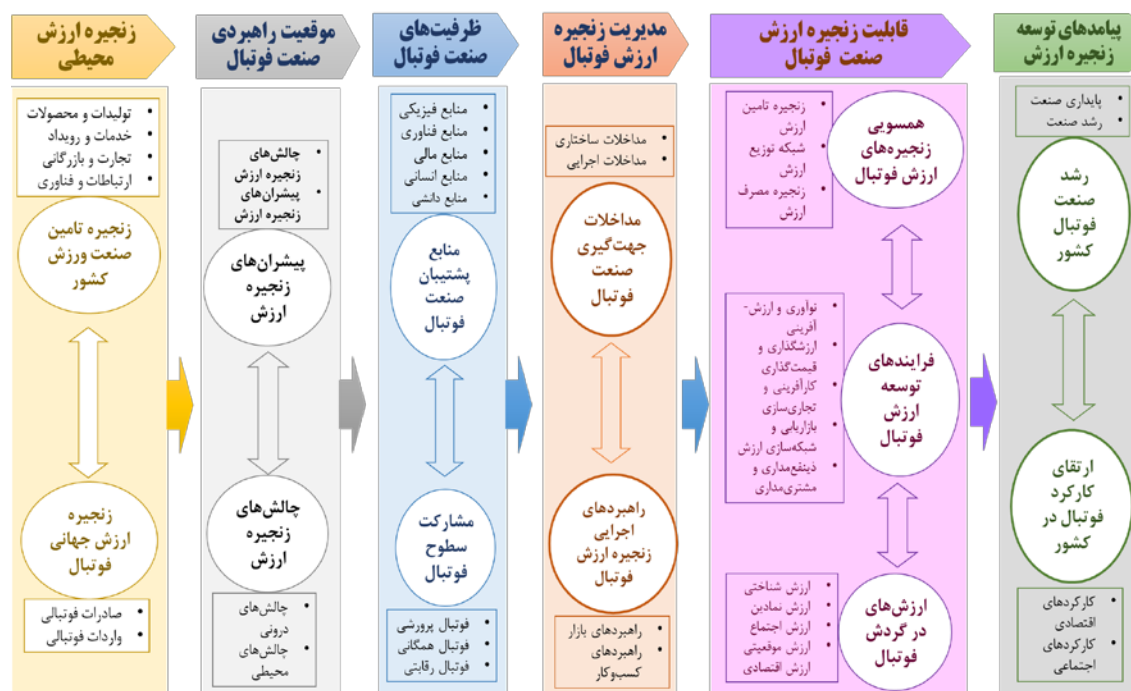
۶	مسابقات آماتوری و محلات	فوتبال همگانی (تفریحی و آماتوری)	
۹	لیگ ها و مسابقات کشوری فوتبال	فوتبال رقابتی	
۵	باشگاه ها و تیم های فوتبال	(قهرمانی و حرفه - ای)	
۲	حضور تیم های ملی و باشگاهی در مسابقات بین المللی فوتبال		
۳	فضاها و اماکن فوتبال	منابع فیزیکی فوتبال	
۸	تجهیزات و وسایل فوتبال		
۹	کاربرد سیستم های اطلاعاتی و هوشمند در فضاهای فوتبال	منابع فناوری فوتبال	
۴	دسترسی به تجهیزات فناوری و هوشمند در سازمان ها و مراکز فوتبال		
۷	استفاده از نرم افزارهای و فناوری های نوین تمرینی و مربیگری		
۹	جامعه استعدادها و ورزشکاران فوتبال	منابع انسانی فوتبال	منابع پشتیبانی زنجیره ارزش
۷	جامعه مربیان و داوران فوتبال		
۹	مدیران و کارشناسان سازمانی فوتبال		
۱۰	فعالان و خبرنگاران رسانه های فوتبال		
۵	تأمین کنندگان و فعالان بازار فوتبال		
۳	جامعه هواداران و مخاطبان فوتبال (مشتریان و..)		
۲	بودجه دولتی اختصاص یافته به فوتبال	منابع مالی فوتبال	
۸	کمک های عمومی به مراکز فوتبال		
۴	حمایت نهادهای دولتی و خصوصی به فوتبال		
۶	منابع درآمدی و اسپانسرینگ فوتبال		
۳	منابع علمی و دانشگاهی در مورد فوتبال	منابع دانشی فوتبال	
۷	منابع اطلاعاتی سازمانی و اجرایی		
۱۲	اطلاعات و آمار بازار و صنعت فوتبال		
۵	مدیریت تعارض بین سازمان های علمی، اجرایی، صنعتی و انجمنی فوتبال	مداخلات ساختاری	مدیریت سیستم زنجیره ارزش فوتبال
۲	پیشگیری و رفع فساد در سازمان های حوزه فوتبال		
۹	تقسیم کار و تفویض اختیار بین سازمان ها در توسعه فوتبال		
۶	نظارت و حسابرسی بر گردش پولی و مالی نظام		
۹	خصوصی سازی و برون سپاری در ورزش	مداخلات اجرایی	
۵	توسعه سیستم دولت الکترونیک در بخش		
۶	تنظیم بازار و رقابت پذیرسازی صنعت ورزش	راهبردهای سطح بازار	راهبردهای توسعه صنعت فوتبال
۴	ظرفیت سازی ارزش آفرینی سیستم فوتبال		
۱۰	اشتغالزایی برای نیروی کار دانشی در ورزش		
۴	توسعه نهادهای و ساختارهای میان بخشی هماهنگ کننده در صنعت فوتبال		
۳	مدیریت ریسک و سازگارسازی سازمان های ورزشی در محیط امروز	راهبردهای سطح کسب و کارها	
۳	بین المللی سازی سیستم کسب و کارهای فوتبال		
۱۲	مدیریت بحران و تاب آوری سازی در سازمان های ورزشی در شرایط موجود کشور		
۹	تسهیلات و مشوق ها برای کسب و کارهای فوتبال مانند معافیت های مالیاتی		
۷	شناخت ارزش های هنجاری و رفتاری در فوتبال	زنجیره تأمین ارزش	توسعه زنجیره ارزش صنعت فوتبال
۱۰	تأمین ارزش های کیفیت و مزیت در فوتبال		
۱۱	تأمین ارزش های مهارت و فنون در فوتبال		
۹	شناخت ارزش های منبع و سرمایه در فوتبال		
۴	تأمین مواد اولیه برای تولید محصولات فوتبال		
۷	دریافت فناوری برای تولید و خدمات فوتبال		
۱۳	توزیع محصولات و خدمات فوتبال مجازی	شبکه توزیع ارزش	
۶	عرضه فیزیکی و محلی محصولات و خدمات فوتبال		
۵	شبکه توزیع بین استانی محصولات و خدمات فوتبال		
۲	پاسخ به نیازهای مشتریان در بازار فوتبال		
۳	پشتیبانی و ارتباط های مشتری در کسب و کارهای فوتبال		

۱۰	رفتار خرید و مصرف مشتریان فردی حوزه فوتبال	زنجیره مصرف	ارزش	فرایندهای زنجیره ارزش
۵	استراتژی تأمین و مصرف مشتریان سازمانی			
۴	جامعه مخاطب و هوادار فوتبال	نوآوری و ارزش-آفرینی	ارزش	فرایندهای زنجیره ارزش
۸	انجام تحقیق و توسعه برای تولید بومی دانش و فناوری فوتبال			
۹	بکارگیری خلاقیت سرمایه انسانی و نوآوری باز	ارزش‌گذاری و قیمت‌گذاری	ارزش	فرایندهای زنجیره ارزش
۴	شناخت ارزش‌ها و فرصت‌های بازار			
۱۱	شناسایی بخش‌ها و شاخص‌ها	ارزش‌گذاری و قیمت‌گذاری	ارزش	فرایندهای زنجیره ارزش
۷	عرضه ارزش‌های فرضی به ذینفعان			
۴	برآورد ارزش اقتصادی درک شده و توزیع آن	کارآفرینی و تجاری‌سازی ارزش‌ها	ارزش	فرایندهای زنجیره ارزش
۳	قیمت‌گذاری در ورزش مبتنی بر ارزش افزوده			
۴	تبدیل ایده‌ها و طرح‌ها به فرآورده‌های قابل تولید و فروش در صنعت	بازاریابی و شبکه‌سازی ارزش	ارزش	فرایندهای زنجیره ارزش
۳	بهره‌برداری از ظرفیت‌های اقتصادی در باشگاه‌ها فوتبال			
۶	رشد استارت‌آپ و کسب و کار در فوتبال	بازاریابی و شبکه‌سازی ارزش	ارزش	فرایندهای زنجیره ارزش
۵	شبکه تبلیغات محیطی محصولات و خدمات			
۷	اسپانسرها و حامیان فوتبال	بازاریابی و شبکه‌سازی ارزش	ارزش	فرایندهای زنجیره ارزش
۳	شراکت و همکاری مراکز در فرایند تأمین، تولید واسطه‌ها و بازاریاب‌های فوتبال			
۱۰	پشتیبانی خدمات و پاسخ به نیازهای مشتریان	ذینفع‌مداری و مشتری‌مداری	ارزش	فرایندهای زنجیره ارزش
۶	بکارگیری دانش و نیروی انسانی ماهر در فوتبال			
۹	نگرش بازار و جامعه به محصولات و خدمات فوتبال	ذینفع‌مداری و مشتری‌مداری	ارزش	فرایندهای زنجیره ارزش
۵	فرهنگ مصرف محصولات خلاق و دانش‌بنیان و فن‌آور ورزشی			
۶	نگرش و ذهنیت فوتبال مانند هواداری و تجارب تماشاگری فوتبال	ارزش‌شناختی و احساسی	ارزش	فرایندهای زنجیره ارزش
۴	انرژی روانی و عاطفی مشارکت در فوتبال مانند حس علاقمندی به تیم محبوب			
۵	ارزش سرگرمی و تفریحی و فارغ بودن از زندگی مانند لذت دیداری و چشم‌نوازی فوتبال	ارزش‌شناختی و احساسی	ارزش	فرایندهای زنجیره ارزش
۳	آمار و اطلاعات جذاب فوتبال			
۲	غیرقابل پیش‌بینی بودن مسابقات فوتبال	ارزش نمادین و ویژه	ارزش	فرایندهای زنجیره ارزش
۸	زمینه بین‌المللی و جهان‌شمولی فوتبال			
۹	زیبایی‌ها و جلوه‌های دیدنی فوتبال مانند خاطرات و نوستالژی فوتبال	ارزش اجتماعی و فرهنگی	ارزش	فرایندهای زنجیره ارزش
۴	کسب سرمایه اجتماعی و شبکه ارتباطی در فوتبال (دوست‌یابی، برند شخصی و...)			
۷	عضویت و تعلق به جامعه فوتبالی (عضو هواداران تیم محبوب، و...)	ارزش اجتماعی و فرهنگی	ارزش	فرایندهای زنجیره ارزش
۶	فرهنگ و ادبیات فوتبال (اخلاق ورزشی و غیره)			
۶	محیط هیجان‌انگیز و جلوه‌های مکانی (معماری استادیوم) فوتبال	ارزش موقعیتی و کارکردی	ارزش	فرایندهای زنجیره ارزش
۵	جوایز مسابقه و امتیازهای مشارکت هواداری در فضای مجازی فوتبال			
۲	آسانی مصرف خدمات و سهولت مشارکت در فوتبال (تماشای فوتبال و غیره)	ارزش موقعیتی و کارکردی	ارزش	فرایندهای زنجیره ارزش
۳	تنوع و قابلیت تغییر در انتخاب و سفارش‌ها مانند تنوع تیم‌ها، مسابقات، و غیره			
۲	نوآوری‌ها و فناوری‌های جذاب در فوتبال (چک‌ویدئویی داوران و...)	ارزش اقتصادی و تجاری	ارزش	فرایندهای زنجیره ارزش
۵	قیمت مناسب و گزینه‌های کمک خرید و تخفیف محصولات و خدمات فوتبال			
۴	خدمات رفاهی و تفریحی محیط‌های فوتبال	ارزش اقتصادی و تجاری	ارزش	فرایندهای زنجیره ارزش
۸	حضور اسپانسرها و رسانه‌های متعدد			
۹	ارزش میزبانی رویدادهای فوتبال	ارزش اقتصادی و تجاری	ارزش	فرایندهای زنجیره ارزش
۴	ارزش موفقیت و عناوین (جام و مدال)			
۳	ارزش برندهای فوتبال (تیم‌ها)	ارزش اقتصادی و تجاری	ارزش	فرایندهای زنجیره ارزش
۷	کمک به کاهش هزینه‌های سلامت و نشاط عمومی			
۴	ارزش اکانت‌های هواداری در فضای مجازی	رشد صنعت فوتبال	توسعه صنعت فوتبال	کارکردهای توسعه زنجیره ارزش فوتبال
۳	رشد اندازه بازار فوتبال و جامعه مشتریان			
۴	درجه نوآوری و فناوری در بازار فوتبال	رشد صنعت فوتبال	توسعه صنعت فوتبال	کارکردهای توسعه زنجیره ارزش فوتبال
۳	افزایش بین‌المللی‌سازی و حرفه‌ای‌گرایی در فوتبال			
۶	سهولت کار آفرینی و کسب و کار در صنعت فوتبال	رشد صنعت فوتبال	توسعه صنعت فوتبال	کارکردهای توسعه زنجیره ارزش فوتبال

۵	تاب‌آوری صنعت فوتبال در شرایط بحران اقتصادی	بایداری صنعت فوتبال
۷	رونق بازار نقل و انتقالات بازیکنان فوتبال	
۱۲	حفظ و ارتقای تراز تجاری صنعت فوتبال	
۳	جلوگیری از هدر رفتن و بهره‌گیری اقتصادی از سرمایه‌های مشهود و نامشهود فوتبال	کارکردهای اقتصادی فوتبال
۵	بهبود درک جامعه از ارزش‌های اقتصاد ورزش و فوتبال	
۳	افزایش گردش مالی و رقابت‌پذیری بازار فوتبال	
۴	جذب بهتر سرمایه‌گذاری به ورزش و فوتبال	
۸	نقش فوتبال در رشد تجاری مانند بازاریابی و تبلیغات	ارتقای کارکردهای فوتبال
۳	نقش فوتبال در رشد اقتصادی مانند اشتغال و کسب و کار	
۴	فوتبال برای ارتقای منزلت بین‌المللی مانند برند ملی	
۲	فوتبال برای ارتقای مشارکت و حمایت اجتماعی	کارکردهای اجتماعی فوتبال
۳	نقش فوتبال در ارتقای نشاط و سلامت اجتماعی	
۷	حفظ بهتر میراث فرهنگی و سرمایه اجتماعی فوتبال در جامعه	

فوتبال (مشارکت سطوح فوتبال و منابع پشتیبان صنعت فوتبال)، مدیریت زنجیره ورزش (مداخلات جهت‌گیری صنعت و راهبردهای زنجیره ارزش)، قابلیت زنجیره ارزش فوتبال (همسویی زنجیره‌های ارزش فوتبال، فرایندهای توسعه ارزش فوتبال و ارزش‌های در گردش فوتبال) و پیامدهای توسعه زنجیره ارزش فوتبال (رشد صنعت فوتبال کشور و ارتقای کارکرد فوتبال در کشور).

بر اساس جدول شماره ۳ و شکل شماره ۱ مدل مفهومی از ترکیب سطوح، تم‌های اصلی و فرعی تشکیل گردید. از این رو مدل مفهومی شامل توالی سطوح و عوامل زیرمجموعه آن به صورت زیر است؛ زنجیره ارزش محیطی (زنجیره ارزش جهانی فوتبال و زنجیره تأمین صنعت ورزش کشور)، موقعیت راهبردی صنعت فوتبال (پیشران‌ها و چالش‌های زنجیره ارزش فوتبال)، ظرفیت‌های صنعت



شکل ۱. مدل مفهومی مستخرج از کدگذاری چندمرحله‌ای یافته‌های کیفی

## بحث و نتیجه گیری

بر اساس یافته‌ها مدل پژوهش شامل ۱۴۹ کد مفهومی شناسایی شده در ۳۰ تم فرعی، ۱۳ تم اصلی و ۶ سطح چارچوب‌بندی شدند. مدل مفهومی شامل توالی سطوح و عوامل زیرمجموعه آن شامل زنجیره ارزش محیطی، موقعیت راهبردی صنعت فوتبال، ظرفیت‌های صنعت فوتبال، مدیریت زنجیره ورزش، قابلیت زنجیره ارزش فوتبال و پیامدهای توسعه زنجیره ارزش فوتبال بود. براساس نتایج روابط شناسایی شده مدل به صورت اثر توالی بین سطح اول تا سطح ششم است. در تبیین این روابط و برآیند اثر بین متغیرها می‌توان گفت در واقع متغیرهای شناسایی شده در سطوح مدل بیانگر اهمیت و کارکرد عوامل و جریان اثرگذاری-اثرپذیری بین این عوامل است. از آنجا که روابط بین عوامل ذکر شده در واقع شبکه‌ای از ارزش‌های تجاری در فرایندهای صنعت می‌باشد بنابراین از سطح محیطی به فرایندی و سپس پیامدی جریان دارند. همچنین از آنجا که زنجیره ارزش برای سازمان‌ها دارای ارزش افزوده است و می‌تواند فرآیند تولید و عرضه را تسهیل و رقابتی سازد (۳۰) می‌توان گفت زنجیره ارزش به سمت درک محتوای فعالیت‌های داخلی سازمان که ارزش ایجاد می‌کند، جهت‌گیری دارد (۱۱) و از نتایج مربوط به زنجیره روابط بین متغیرهای مدل این پژوهش حمایت نظری می‌نماید. از منظر دیگری نیز می‌توان گفت که زنجیره ارزش در واقع تمایل به منبع‌یابی بیرونی در کسب و کارها است. این بحث در ورزش و فوتبال از جنبه‌هایی دارای تفاوت بوده و تاکید بر توسعه روابط بلند مدت ذینفعان تمرکز دارد. بنابراین توجه به مجموعه عوامل اثرگذار بر آن سبب می‌شود پایداری در طول زنجیره افزایش یابد (۳۵). همچنین بهره‌گیری از ارزش‌های فوتبال نیازمند ایجاد پیوندها و شبکه‌های استراتژیک در صنعت ورزش است (۳۴) بنابراین عوامل شناسایی شده و زنجیره روابط بین آن‌ها - که حاصل نظرات و مستندات صنعت فوتبال است - می‌تواند بستر این پیوند و شبکه راهبردی مشخص و تفسیر نماید. همچنین

پیچیده بودن روابط بین این عنصرهای ارزش و مدیریت ضعیف آن‌ها سبب شده است که بهره‌وری اقتصادی فوتبال به ویژه در کشوری مانند ایران پایین باشد. از این رو ضرورت دارد تا به صورت یک شبکه و زنجیره به آن نگریسته شود. کلیات روابط شناسایی شده با نتایج تحقیقات قبلی مانند فرصتی جویباری و همکاران (۲۰۱۷)، یکتایار (۲۰۱۹) و کلیپرس و همکاران (۲۰۱۹) دارای انطباق است (۸، ۲۵، ۳۳).

در بررسی ماهیت عوامل شناسایی شده در سطوح مدل می‌توان به جنبه‌های نظری و تجربی آن‌ها پرداخت. در سطح زنجیره ارزش محیطی منظرهای زنجیره ارزش جهانی فوتبال و زنجیره تأمین صنعت ورزش کشور تعیین شدند. برای منظر زنجیره ارزش جهانی فوتبال ابعاد؛ صادرات ارزش‌های فوتبال، تعامل با زنجیره تأمین بین‌المللی فوتبال و واردات ارزش‌های فوتبال تعیین شد. همچنین برای منظر زنجیره تأمین صنعت ورزش کشور مشتمل ابعاد؛ تولیدات و محصولات ورزشی، خدمات و رویداد ورزشی، تجاری و بازاریابی ورزشی و ارتباطات و فناوری ورزشی شناسایی گردید. این سطح بیانگر شرایط زمینه‌ای و بستر ملی و بین-المللی برای صنعت فوتبال ایران و زنجیره ارزش آن است. اما پیوند بین این سطح از عوامل با زنجیره ارزش بدون شناخت موقعیت راهبردی آن ممکن نیست. از این رو سطح موقعیت راهبردی صنعت فوتبال مشتمل بر منظرهای پیشران‌ها و چالش‌های زنجیره ارزش فوتبال شناسایی شد. برای منظر پیشران‌های زنجیره ارزش فوتبال انواع پیشران‌های درونی صنعت فوتبال کشور و پیشران‌های محیطی آن تعیین گردید. همچنین برای چالش‌های زنجیره ارزش فوتبال انواع موانع درونی و محدودیت‌های محیطی صنعت فوتبال شناسایی شد. شناخت هم‌زمان پیشران‌ها و چالش‌ها سبب می‌شود برآیند نیروهای محرک و بازدارنده محیطی برای موقعیت زنجیره ارزش شناسایی شوند. اما وجود دریافت پیشران‌ها و تعدیل چالش‌ها به تنهایی نمی‌تواند سبب توسعه زنجیره ارزش شود؛ بلکه صنعت فوتبال نیز

باید دارای ظرفیت‌ها مناسب باشد. در همین راستا سطح ظرفیت‌های صنعت فوتبال در منظرهای مشارکت سطوح فوتبال و منابع پشتیبان صنعت فوتبال تعیین گردید. برای منظر سطوح مشارکت فوتبال ابعاد؛ فوتبال پرورشی (آموزشی و پایه)، فوتبال همگانی (تفریحی و آماتوری) و فوتبال رقابتی قهرمانی و حرفه‌ای مشخص شد. همچنین برای منابع پشتیبانی زنجیره ارزش نیز ابعاد؛ منابع فیزیکی فوتبال، منابع فناوری فوتبال و منابع انسانی فوتبال، منابع مالی فوتبال منابع دانشی فوتبال شناسایی گردید. این دو منظر در واقع مظاهر و عناصر اصلی توسعه فوتبال هستند و صنعت فوتبال بر پایه آن‌ها جریان می‌یابد. آنچه به‌عنوان عوامل مرتبط با محیط درونی و بیرونی زنجیره ارزش فوتبال مطرح شد بدون راهبردی و هدایت نمی‌توانند به توسعه منجر شود. در واقع سیستم زنجیره ارزش فوتبال و توسعه آن به مدیریت راهبردی برای مداخله مثبت، حمایت و نظارت نیاز دارد. از این رو سطح مدیریت زنجیره ورزش مشتمل بر منظرهای مداخلات جهت‌گیری صنعت و راهبردهای زنجیره ارزش تعیین گردید. برای منظر مداخلات جهت‌گیری صنعت فوتبال ابعاد؛ مداخلات ساختاری و مداخلات اجرایی شناسایی شد. همچنین راهبردهای توسعه صنعت فوتبال مشتمل بر ابعاد؛ راهبردهای سطح بازار و راهبردهای سطح کسب‌وکارها بود. مدیریت راهبردی زنجیره ورزش بایستی به قابلیت‌های این زنجیره در بهره‌گیری از ظرفیت‌های محیطی و راهبردی توجیه نماید. از این دو در سطح قابلیت زنجیره ارزش فوتبال منظرهای همسویی زنجیره‌های ارزش فوتبال، فرایندهای توسعه ارزش فوتبال و ارزش‌های در گردش فوتبال ارائه شدند. برای منظر همسویی زنجیره‌های ارزش داخلی فوتبال ابعاد؛ زنجیره تأمین ارزش، شبکه توزیع ارزش و زنجیره مصرف ارزش شناسایی شد. برای فرایندهای زنجیره ارزش نیز ابعاد؛ نوآوری و ارزش‌آفرینی، ارزش‌گذاری و قیمت‌گذاری، کارآفرینی و تجاری‌سازی ارزش‌ها، بازاریابی و شبکه‌سازی ارزش و مشتری‌مداری تعیین گردید.

همچنین ارزش‌های در گردش فوتبال شامل ابعاد؛ ارزش شناختی و احساسی، ارزش نمادین و ویژه، ارزش اجتماعی و فرهنگی، ارزش موقعیتی و کارکردی و ارزش اقتصادی و تجاری است. در صورتی که از عوامل سطوح مذکور بتوانند زنجیره ارزش فوتبال را احیا، فعال، توسعه و پایدار نمایند به پیامدها و دستاوردهای قابل توجهی منجر می‌شود. از این رو در سطح پیامدهای توسعه زنجیره ارزش فوتبال دو پیامد کلی رشد صنعت فوتبال کشور و ارتقای کارکرد فوتبال در کشور تعیین گردید. برای پیامد توسعه صنعت فوتبال ابعاد؛ رشد صنعت فوتبال و پایداری صنعت فوتبال بود. همچنین ارتقای کارکردهای فوتبال شامل ابعاد؛ کارکردهای اقتصادی فوتبال و کارکردهای اجتماعی فوتبال است. در تفسیر متغیرهای شناسایی سطوح مدل می‌توان به ماهیت نظری و کاربردی آن‌ها پرداخت. از منظر نظری می‌توان گفت عوامل مذکور ویژگی‌هایی از عناصر کلیدی در سیستم فوتبال هستند؛ مانند ویژگی پشتیبانی در عنصر منابع برای یک صنعت. از منظر کاربردی نیز می‌توان گفت متناسب با شرایط اقتصادی و ساختار فوتبال کشور عوامل مذکور بر مهم‌ترین جنبه‌های فرایند ارزش‌آفرینی تا عرضه ارزش به مصرف‌کننده متمرکز هستند. زیرا زنجیره ارزش مشتمل بر انواع فعالیت‌هایی است که کسب‌وکار برای خلق کالاها و خدماتی که برای مصرف‌کننده ارزشمند بوده و برای کسب‌وکار سودآور است و می‌تواند فرایند تولید و عرضه محصول را تسهیل و محصول نهایی را از جهت قیمت، رقابتی سازد (۶). ترکیب بهینه این عوامل به افزایش ارزش‌افزوده برای ذی‌نفعان، به‌خصوص مشتریان کمک کرده و بقای سازمان را در فضای رقابتی تضمین نماید (۲۰). عوامل سطوح دوم و سوم در واقع منطبق بر منظر فعالیت‌های اصلی و سطوح پنجم و ششم بر فعالیت‌های پشتیبان در مدل پورتر (۲۰۱۱) هستند (۶). علاوه بر این می‌توان گفت که به دلیل ماهیت نوع خدمت، شرایط اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی، رقابتی، تکنولوژیک و غیره فوتبال، زنجیره ارزش آن متفاوت با مدل‌های رایج زنجیره

گوناگون بین آنهاست، در حال کنش و واکنش با یکدیگر هستند؛ بنابراین مدیریت ارزش در چنین سیستمی بسیار پیچیده و نامفهوم خواهد بود. مدل‌ها به محققان کمک می‌کنند تا با ساده‌سازی کل سیستم، درک بهتری از کل سیستم داشته باشند، مسائل را بهتر دسته‌بندی کنند و شانس یافتن پاسخ‌های صحیح را افزایش دهند. به علاوه، مبانی اصلی دانش در هر زمینه‌ای مبتنی بر الگوهای شناسایی مناسب است و نه یافته‌های جزئی و پراکنده. زیرا داده‌ها در قالب یک مدل قابل کشف، توضیح و تفسیر هستند. مدل‌سازی نیز هدف مدیریت و تحلیل سیستم عمل به روش آینده‌نگر ویژه است تا با تکیه بر تکنیک‌ها و فرمول‌بندی متغیرها و ساختارها، مدل‌های سیستم‌مدار با قابلیت‌های تحلیلی مناسب ارائه شود؛ بنابراین الگوبرداری از عوامل تعیین‌کننده در زنجیره ارزش صنعت فوتبال کشور، اگرچه نمی‌تواند روابط بین عناصر سیستم فوتبال را به طور کامل تبیین کند، اما درک مکانیسم‌های اساسی آن را آسان می‌کند. به طور کلی نتایج این تحقیق می‌تواند مورد استفاده گروه‌های زیر باشد: الف) سازمان: کلیه سازمان‌ها در زمینه فوتبال و سازمان‌های مشابه در صنعت ورزش (تجاری، باشگاه‌ها و...) ب) افراد: مدیران و کارشناسان صنعت ورزش به ویژه بخش فوتبال، ورزش و رسانه فوتبال، محققان، اساتید و دانشجویان رشته مدیریت ورزشی. در همین راستا پیشنهاد می‌شود از طریق بازنگری در قوانین، برنامه‌ها و مصوبات مرتبط با فوتبال و بازار آن بر حمایت مراکز و افراد درگیر در زنجیره ورزش (تولید تا عرضه ارزش) تأکید شود. همچنین بستر حقوقی رعایت منافع مشارکت‌کنندگان در زنجیره ورزش فوتبال مورد بازنگری قرار گرفته و مطابق با رویکردهای بین‌المللی اصلاح و ابلاغ شود. در راستای ارتقای فرهنگ و مشارکت ارزش‌آفرینی حوزه فوتبال پیشنهاد می‌شود از طریق مشارکت دانشگاه‌ها به برگزاری انواع رویدادهای نوآوری، کارآفرینی، فناوری و استارت‌آپی با موضوع فوتبال اقدام شود.

ارزش، می‌تواند تحت تأثیر ۱۱ عامل مذکور و زیرمجموعه‌های آن‌ها قرار گیرد. صنعت فوتبال با توجه به گستره بسیار بزرگی که دارد سرشار از عناصر ارزش‌آفرین اقتصادی بوده که حتی برخی از آن‌ها منحصر به خود فوتبال هستند؛ بنابراین متغیرهای شناسایی شده می‌توانند جنبه‌های متمایزی از زنجیره ارزش در فوتبال را منعکس نمایند. کلیات عوامل شناسایی شده با نتایج تحقیقات عبدی (۲۰۱۹)، کشاورز و همکاران (۲۰۲۲)، ورات‌چک و همکاران (۲۰۱۹) و کرسپو و همکاران (۲۰۱۹) انطباق دارد (۵، ۳۱، ۱۷). از نظر انواع ارزش‌های شناسایی شده نتایج این پژوهش جامعیت بیشتری نسبت به تحقیقات قبلی مانند زبردست و سلطان حسینی (۲۰۲۲) و زیتونلی و همکاران (۲۰۲۳) و سرانو و همکاران (۲۰۱۹) داشت (۲، ۲۸، ۲۷).

به طور کلی بر اساس چارچوب ارائه شده می‌توان گفت که توسعه زنجیره ارزش در صنعت فوتبال متأثر از زنجیره ارزش محیطی، جایگاه و ظرفیت‌های صنعت فوتبال و نظام زنجیره ارزش آن است و در صورت وجود تحقق این امر موجب رشد صنعت فوتبال و بهبود عملکرد آن در کشور خواهد شد؛ بنابراین پیشنهاد می‌شود این چارچوب برای مطالعات، برنامه‌ریزی، آموزش و رسانه در صنعت فوتبال مورد مطالعه و استفاده تحلیلگران و مدیران قرار گیرد. در واقع مدل زنجیره ارزش به تحلیل دقیق‌تری از سیستم اقتصادی و تجاری فوتبال و تحلیل صحیح توانایی آن در ایجاد ارزش و مزیت رقابتی کمک می‌کند. هدف از زنجیره ارزش ایجاد سود و ارائه منافع برای ذی‌نفعان مرتبط با زنجیره است (۲۹). متغیرهای شناسایی شده و روابط بین آنها به تهیه و طراحی پیوندها و شبکه‌های استراتژیک کمک می‌کند. همه مشاغل فوتبال باید از تجزیه و تحلیل زنجیره ارزش برای توسعه و پرورش یک قابلیت اصلی و تبدیل این قابلیت به یک قابلیت شاخص استفاده کنند (۳۰). در تبیین کاربرد مدل تحقیق می‌توان گفت که از آنجایی که زنجیره ارزش در صنعت فوتبال متشکل از اجزای مختلف و روابط

## References

1. Brewer, B. D. The commercial transformation of world football and the North–South divide: A global value chain analysis. *International Review for the Sociology of Sport*, 2019; 54(4), 410-430.
2. Serrano, R., Lacerda, D. P., Cassel, R. A., Dresch, A., & Morandi, M. I. W. M. Structure and analyze the football value chain in Brazil. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*. 2019.
3. Ren, H., & LI, C. Exploration and Construct the Value Chain of City Leisure Sports Industry in China [J]. *Journal of Tianjin University of Sport*, 2011; 1.
4. Dawei, Z., Hamid. A. B. A., Chin T. A., & Leng. K. C. Green Supply Chain Management: 4 Literature Review. *Sains Humanika*, 2015; 5(2): 1521. 21 .
5. Abdi, Sohaila. The effect of information system ambivalence on the value innovation of the health system supply chain through knowledge-based dynamic capabilities, strategic learning and innovation ambivalence, Qom University Master's Thesis, Faculty of Literature and Human Sciences. 2019; 24- 34 .
6. Porter, M. E., Nabi, J., & Lee, T. H. Value Chain Management to Implement Post–Covid-19 Health Care Strategy. *NEJM Catalyst Innovations in Care Delivery*, 2021; 2(5).
7. Desbordes, M. Analysis of the Sport Ecosystem and Its Value Chain, What Lessons in an Uncertain World?. In *Sports Management in an Uncertain Environment*. 2023; 109-142.
8. Faorsati Joibari, Rahele. Explaining the value chain of entrepreneurship of sports sciences faculties in Tehran, Master's thesis of Al-Zahra University. 2016.
9. Bakhit, Masoumeh, Yousefi, Bahram. Valuing sports as a public good (case study: Iran's participation in the Asian Nations Cup). *Journal of sports management and movement behavior*, 2022; 18(36), 63-49.
10. Porter, M. E., Nabi, J., & Lee, T. H. Value Chain Management to Implement Post–Covid-19 Health Care Strategy. *NEJM Catalyst Innovations in Care Delivery*, 2021; 2(5).
11. Anoushe Morteza, Siavash Vahdat, Gholamreza Soleimani, Mojtabi Mousavi-Naghbi, Guide to the value chain, Ayen Mahmoud Publications 2015.
12. Darby, P. Moving players, traversing perspectives: Global value chains, production networks and Ghanaian football labour migration. *Geoforum*, 2013; 50, 43-53.
13. Eqhbali Kobaria, Rasai Rad Abdullah, Rezaei Zohra. Explaining the special value model of the sports team brand from the perspective of the dual identity related to the team based on sports market values and symbolic stimuli. *Sociological and managerial analyzes in sports*. 2022; 3 (11).
14. Mahmoudi, Shkoufeh. Explaining the supply chain of Iran's football industry and presenting a model. Dissertation on physical training and sports science - sports management, marketing management in sports, Al-Zahra University. 2015.
15. Serrano, R., Lacerda, D. P., Cassel, R. A., Dresch, A., & Morandi, M. I. W. M. Structure and analyze the football value chain in Brazil. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*. 2019.

16. Khorasani Torughi, Hamed, Abdul Maleki, Hossein. Analysis of Iran's sports industry using Porter's 5 forces model. *Sports Sciences Quarterly*, 2015; 8( 23), 51-71.
17. Castro-Martinez, M., & Jackson, P. R. Collaborative value co-creation in community sports trusts at football clubs. *Corporate Governance-An International Review*, Forthcoming. 2014.
18. Pahlavan Mosvari Kamran. Investigating factors affecting the relationship between economic prosperity and the football industry. Master's thesis, Ferdowsi University of Mashhad, Faculty of Administrative and Economic Sciences. 2014.
19. Jamshidi, Omid, Hamidi, Mehrzad, Khabeiri, Mohammad. (). Analysis of the competitive situation of Iran's sportswear manufacturing industry using Porter's competitive model. *Scientific-research quarterly of applied research in sports management*, 2014; 4(13), 105-115.
20. Alavi Fomeni Seyedah Fatemeh, Rezaei Kilidbari Hamidreza, Gudarzondchegini Mehrdad.. Comparison of special value dimensions of top sports brands (study: sports brands Nike, Adidas and Puma). *Iranian Management Sciences*. 2015; 53- 78.
21. Dabaghi Hamed, Medical tourism value chain model in Iran. Master thesis of Yazd University, Faculty of Management and Accounting. 2015.
22. Mohammadi, Mehdi, Madhoshi, Mehrdad, Safai Qadiklai, Abdul Hamid, Aghajani, Hassan Ali. Explanation of the factors affecting the structuring of the value chain of creative industries in Iran. *Management Improvement*, 2016; 11(38), 161-188.
23. Moulai Asal, Elham. Investigating the impact of supply chain flexibility and agility on the performance of sports manufacturing businesses. Master thesis of Alborz University, Faculty of Management and Accounting. 2017.
24. Arefifar, Gholamali. The effect of marketing strategies on brand equity of Tabriz Tractorsazi Football Club. Master thesis of Tabriz University. 2017.
25. Yektayar, Mozaffar. Ranking of service supply chain management indicators in sports. *Sports Management Studies*, 2018; 11(54), 71-92.
26. Keshavarz, Farshid, Aghaei, Najaf, Broumand, Mohammad Reza. (۲۰۲۲). Identifying the factors of the value proposition of the elderly in sports and recreation complexes in Tehran. *Journal of Sports Management*, 16 (1): 117-92.
27. Zabardast, Mohammad Ali, Sultan Hosseini, Mohammad. The role of experiential values in branding sports tourism destination. *Journal of Sports Management*, 2022, 14(3), 147-133.
28. Zaytonuli, Abdulhamid, Asadi, Hassan, Farahani, Abolfazl, Rezaei Sufi, Morteza.. The brand value of sports tourism destinations in Iran and the factors affecting it from the point of view of sports tourists. *sports management studies*; 2023; 21; 38-54.
29. Lund-Thomsen, P., Nadvi, K., Chan, A., Khara, N., & Xue, H. Labour in global value chains: Work conditions in football manufacturing in China, India and Pakistan. *Development and Change*, 2012; 43(6), 1211-1237.
30. Tan, B., & Yu, W. W. Analyzing the Influences of the Reform of Football Association on the Development of Football Industry by the Value Chain. *Journal of Guangzhou Sport University*, 2017; 02.

31. Woratschek, H., Horbel, C., & Popp, B. The sport value framework—a new fundamental logic for analyses in sport management. *European Sport Management Quarterly*, 2019; 14(1), 6-24.
32. Crespo-Hervás, J., Calabuig-Moreno, F., Prado-Gascó, V., Añó-Sanz, V., & Núñez-Pomar, J. The role of passion in the quality-value-satisfaction-intentions chain: linear models and the QCA approach for athletes. *Economic research-Ekonomska istraživanja*, 2019; 32(1), 352-369.
33. Kolyperas, D., Maglaras, G., & Sparks, L. Sport fans' roles in value co-creation. *European Sport Management Quarterly*, 2019; 19(2), 201-220.
34. Gerke, A., Woratschek, H., & Dickson, G. The sport cluster concept as middle-range theory for the sport value framework. *Sport Management Review*, 2020; 23(2), 200-214.
35. Perechuda, I., & Čater, T. Influence of stakeholders' perception on value creation and measurement: the case of football clubs. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 2022; 12(1), 54-76.