

# مدلسازی معادلات ساختاری قابلیت های بازاریابی در باشگاه های لیگ برتر فوتبال ایران

کریم زهره وندیان<sup>۱</sup>

هاشم کوزه چیان<sup>۲</sup>

محمد احسانی<sup>۳</sup>

مجتبی امیری<sup>۴</sup>

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۶/۳/۱۷

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۶/۴/۲۰

هدف این پژوهش، مدل سازی معادلات ساختاری قابلیت های بازاریابی باشگاه های فوتبال لیگ برتر بود. روش تحقیق آمیخته<sup>۵</sup> و با استفاده از روش نظریه داده بنیاد بود. جامعه آماری شامل مدیران بازاریابی باشگاه ها، فدراسیون، سازمان لیگ و اساتید متخصص بازاریابی ورزشی دانشگاه ها بودند. مشارکت کنندگان مرحله کیفی به روش نظری و شیوه گلوله برفی و در مرحله کمی به صورت در دسترس انتخاب شدند. برای جمع آوری داده ها از مصاحبه (۱۸ مورد تا اشباع نظری) استفاده شد. کدهای مصاحبه ها ۷۰۹ کد بود که پس از تلخیص به ۱۲۸ کد اولیه و سپس به ۱۶ کد محوری تبدیل شدند. در مرحله کدگذاری انتخابی ۴ گروه قابلیت بازاریابی شامل قابلیت های نهادی، زیرساختی، راهبردی و عملیاتی شناسایی شدند. سپس پرسشنامه ۶۸ گویه ای ساخته و روایی صوری و محتوایی با نظر اساتید و روایی سازه با تحلیل عاملی تأییدی و پایایی با آلفای کرونباخ (۸۸/۸) تأیید شد. داده ها توسط نرم افزار LISREL مدل سازی گردید. نتایج کمی نشان داد قابلیت های نهادی تأثیر معناداری روی قابلیت های زیرساختی (ضریب اثر = ۰/۸۴ و  $t=۶/۴۷$ )، قابلیت های زیرساختی تأثیر معناداری روی قابلیت های

E-mail: K.zohrevandian@araku.ac.ir

<sup>۱</sup> استادیار، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه اراک، اراک، ایران (نویسنده مسئول)

<sup>۲</sup> استاد، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران

<sup>۳</sup> استاد، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران

<sup>۴</sup> دانشیار، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران

<sup>۵</sup> . Mixed Methodes

راهبردی (ضریب اثر = ۰/۸۹ و  $t=۳/۳۸$ ) و قابلیت‌های راهبردی تأثیر معناداری روی قابلیت‌های عملیاتی (ضریب اثر = ۰/۹۲ و  $t=۲/۶۵$ ) دارد. با توجه به اهمیت بازاریابی باشگاه‌ها باید ظرفیت‌های خود را شناسایی کنند و از تمام این قابلیت‌ها برای بازاریابی و جذب مشتری استفاده نمایند. مدل ارائه شده می‌تواند به عنوان ابزای جهت شناسایی قابلیت‌های بازاریابی باشگاه‌ها و تبدیل آنها به کارکرد (درآمد) استفاده شود تا بگونه‌ای منطقی و اصولی به بازاریابی، کسب درآمد و استقلال مالی باشگاه دست یافت.

**واژگان کلیدی:** قابلیت‌های بازاریابی، مدلسازی، معادلات ساختاری، باشگاه‌های فوتبال و لیگ برتر

## مقدمه

صنعت فوتبال با بیشتر از ۲۴۰ میلیون بازیکن، یک میلیون و ۴۰۰ هزار تیم و ۳۰۰ هزار باشگاه در سراسر جهان محبوب‌ترین ورزش دنیاست (زهره وندیان، ۱۳۹۵) تا جایی که بسیاری از کشورهای پنج قاره، آن را در ردیف ورزش ملی خود محسوب می‌دارند. لبریز بودن ورزشگاه‌ها و برخورداری رقابت‌ها از بینندگان چند صد میلیونی، فوتبال را به عنوان مردمی‌ترین ورزش جهان معرفی کرده است. گرایش نسبت به این ورزش روز به روز و با گذشت زمان بیشتر می‌شود (الهی، ۱۳۸۷). در ایران نیز فوتبال به گواه شواهد پرتعدادترین ورزش است؛ به طوری که طبق آمارهای غیررسمی تعداد هواداران تیم‌های پرسپولیس، استقلال و تراکتورسازی به بیش از ۳۰ میلیون نفر می‌رسد. این آمارها نشان از وجود یک بازار بالقوه در فوتبال دنیا و به طور خاص در ایران دارد (زهره وندیان، ۱۳۹۵).

امروزه فوتبال به یک بازار تبدیل شده و میلیاردها دلار سرمایه‌گذاری بر روی آن انجام گرفته است. هزینه‌های افراطی نقل و انتقالات، امضای قراردادهای بازیکنان، رقابت بین اسپانسرها برای جذب ستاره‌ها جهت ترویج محصولات خود، مذاکرات حق پخش رسانه‌ای و تلاش مدیران برای جذب سرمایه‌گذاران تنها جزئی از دنیای فوتبال است. با توجه به هزینه بالای باشگاه‌های ورزشی و رقابت فشرده آن‌ها برای جذب سرمایه‌های ورزشی از قبیل بازیکنان، مربیان و امکانات ورزشی جهت کسب رتبه‌های بالاتر در مسابقات، باشگاه‌ها بدنال حصول درآمدهای بیشتر از امکانات موجود هستند. در عصر جاری باشگاه‌های فوتبال دنیا از کانال‌ها و شیوه‌های مختلفی برای درآمدزایی هر چه بیشتر استفاده می‌کنند. باشگاه‌های فوتبال دنیا علاوه بر جذب اسپانسر و حق پخش رسانه‌ای از طریق فعالیت‌های تجاری نظیر فروش البسه، بازدیدها از موزه باشگاه، صدور مجوزها، استفاده از نشان، تورهای تفریحی و ... کسب درآمد می‌کنند در حالی که میزان و تنوع درآمدی باشگاه‌های فوتبال ایران بسیار محدود است (زهره وندیان، ۱۳۹۵) چگونه است که فوتبال حرفه‌ای دنیا در کشورهای اروپایی و حتی آسیایی سالانه مبالغ کلانی را از محل حق پخش تلویزیونی، تبلیغات، حامیان مال، بلیط فروشی و سایر منابع

نصیب خود می‌سازند ولی فوتبال حرفه ای ایران نه تنها از کسب درآمد حق پخش تلویزیونی مسابقات محروم است، بلکه از سایر منابع درآمدی نیز بهره کافی را نبرده است؟

از آنجا که همه فعالیت های سازمان‌ها و شرکت‌ها جهت افزایش درآمد در حیطه فعالیت‌ها و برنامه‌های بازاریابی قرار دارند و شیوه درآمدزایی باشگاه های فوتبال در واقع فعالیت های بازاریابی ای هستند که این باشگاه ها جهت کسب درآمدشان انجام می‌دهند (زهرة و ندیان، ۱۳۹۵)، لذا توسعه قابلیت‌های بازاریابی و تدوین برنامه‌های بازاریابی بدون برای جذب منابع مالی بیشتر و عملکرد تجاری بهتر می‌تواند راهگشا باشد. از طرف دیگر، وجود قابلیت بازاریابی به تنهایی کافی نیست و باید این قابلیت‌ها به کارکرد تبدیل شوند. به عنوان مثال، استادیوم‌های فوتبال قابلیت بازاریابی خوبی دارند، اما اگر این قابلیت به کارکرد (یعنی کسب درآمد) تبدیل نشود، هیچ سودی ندارد. در ورزش فوتبال قابلیت‌های فراوانی وجود دارد که باید زمینه تبدیل این قابلیت‌ها به کارکرد ایجاد شود. به عبارت دیگر، باید عوامل تبدیل این قابلیت‌ها شناسایی و بکار گرفته شوند تا این هدف قابل دسترس باشد. در واقع، باشگاه‌های فوتبال برای بقا در شرایط اقتصادی و فضای رقابتی امروز باید بتوانند منابع مالی خود را با فعال کردن بخش بازاریابی و بکارگیری عواملی نظیر مدیریت صحیح و تمرکز روی مشتری، بازار هدف و قابلیت‌های بازاریابی خود افزایش دهند و کارکرد مالی بهتری داشته باشند.

در فضای رقابتی امروز می‌توان گفت ارائه بهترین عملکرد در زمینه بازاریابی، به اساسی‌ترین دغدغه مدیران مبدل شده است و آنها می‌کوشند تا با بهره‌گیری از تکنیک‌های مختلف، به عملکرد برتر دست یابند و در این راستا قابلیت‌های بازاریابی<sup>۱</sup> از عوامل مؤثر در دستیابی به مزیت رقابتی و عملکرد برتر برای شرکت‌هاست. در واقع، قابلیت‌های بازاریابی به‌عنوان منابع یک شرکت در نظر گرفته می‌شوند که مدیران با استفاده از آن می‌توانند محصولات و خدمات جدیدی را ایجاد نمایند و عملکرد خود را بهبود بخشند (فیض و زنگیان، ۱۳۹۲). تحقیقات متفاوتی در زمینه بازاریابی و قابلیت‌های بازاریابی وجود دارد. بیلور و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۰) قابلیت‌های بازاریابی را شامل توسعه محصول، قیمت‌گذاری، مدیریت کانال توزیع،

---

<sup>۱</sup> Marketing capabilities

<sup>۲</sup> Billuret al.

ارتباطات بازاریابی، فروش، مدیریت اطلاعات بازار، برنامه‌ریزی بازار و اجرای بازاریابی دانستند و بیان کردند که چگونه قابلیت‌های بازاریابی منجر به مزیت پایدار رقابتی می‌شود (بیلور و همکاران، ۲۰۱۰). از دیدگاهی دیگر مورگان و همکارانش<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) در پژوهش خود قابلیت‌های بازاریابی را بر اساس تخصص (مثل ارتباطات بازاریابی، فروش شخصی، قیمت‌گذاری، توسعه محصول) و ساختار (برنامه‌ریزی و مکانیزم همکاری) تقسیم‌بندی کرده‌اند (مورگان و همکاران، ۲۰۰۹). پیتس و استوتلار<sup>۲</sup> (۲۰۰۷) در پژوهشی قابلیت مدیریت را به عنوان یکی از عوامل مهم در رشد قابلیت بازاریابی در سازمان‌های ورزشی مطرح کرده‌اند (پیتس و استوتلار، ۲۰۰۷). طریقی و همکاران (۱۳۹۲) در پژوهشی بیان کردند که سازمان بازاریابی، سیستم اطلاعات بازاریابی، استراتژی بازاریابی، کارکنان بازاریابی، قابلیت نشان‌سازی و قابلیت مدیریت ارتباط معناداری با قابلیت بازاریابی فدراسیون ملی ورزش‌های دانشگاهی داشتند و عواملی هستند که در توسعه بازاریابی ورزشی فدراسیون ملی ورزش‌های دانشگاهی نقش بسزایی دارند و در نهایت مدلی برای بازاریابی این فدراسیون ارائه دادند (طریقی و همکاران، ۱۳۹۲). باِنا<sup>۳</sup> (۲۰۱۶) به این نتیجه رسید که علاوه بر بازیکنان که دارایی و سرمایه باشگاه هستند، مدیران باید روی برند باشگاه به عنوان یکی از اصلی‌ترین دارایی‌های باشگاه تمرکز داشته باشند (باِنا، ۲۰۱۶). هاریسون و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۱۶) ضمن بررسی محصولات و خدمات ارائه شده در ورزشگاه و مرور شرایط بازاریابی و کسب درآمد از طریق وفاداری به برند، به این نتیجه رسیدند که زنان متفاوت از مردان هستند و به جزئیات خدمات ارائه شده توجه می‌کنند و با خدمات موجود نسبت به برند تجربه کسب می‌کنند. سازمان‌های ورزشی باید با ایجاد ارتباط و گفتگو با مشتریان از نیازهای آنها در ورزشگاه بطور کامل آگاه شوند و نسبت به برآوردن آنها تلاش کنند تا تجارب متفاوتی برای آنها به ارمغان آورند و حضور آنها در مسابقات را تضمین کنند (هاریسون و همکاران، ۲۰۱۶).

---

<sup>۱</sup> Morgan et al.

<sup>۲</sup> Pits, & Stotlar

<sup>۳</sup> Baena

<sup>۴</sup> Harrison et. al

در زمینه آمیخته بازاریابی به عنوان اساس بازاریابی، جانر و سورد<sup>۱</sup> (۲۰۱۴) در پژوهشی آمیخته بازاریابی را برای باشگاه‌ها و سالن‌های بدنسازی بررسی کردند که کیفیت، تعداد کلاس‌ها در هفته، تعداد کارمندان و تعداد فعالیت‌های باشگاه به عنوان آمیخته محصول، کاهش قیمت یا افزایش کیفیت با ثابت نگهداشتن قیمت به عنوان آمیخته قیمت، در دسترسی باشگاه‌ها برای مشتریان با کمترین اتلاف وقت و ساعات بیشتر دسترسی به آنها به عنوان آمیخته مکان و آمیخته ترویج نیز تبلیغات بیشتر، ایجاد برنامه‌های وفاداری، کوپن‌های تخفیف و بسته‌های جایزه را پیشنهاد کردند (جانر و سورد، ۲۰۱۴). معماری (۱۳۸۶) در تحلیل آمیخته بازاریابی صنعت ورزش با رویکرد تصمیم محور علاوه بر چهارعامل حمایت مالی، مدیریت ترویج، قیمت‌گذاری و قدرت‌های حاکم بر بازار، چهار عامل دیگر بازاریابی نظیر مدیریت روابط عمومی، مدیریت فرآیندها، مدیریت مکان و مدیریت برند را به عنوان آمیخته بازاریابی در صنعت ورزش کشور نامید (معماری، ۱۳۸۶). محمدکاظمی (۱۳۸۶) نیز آمیخته بازاریابی را مطالعه نمود و با چند کشور منتخب مقایسه کرد (محمدکاظمی، ۱۳۸۶). حسینی (۱۳۸۸) در تحقیقی دریافت که ۵ مؤلفه مدیریت، استراتژی بازاریابی، عوامل محیطی، بخش‌بندی بازار و آمیخته بازاریابی عوامل تأثیرگذار در بازاریابی ورزشی است (حسینی، ۱۳۸۸). محرم زاده (۱۳۸۵) بیان نمود که نبود تبلیغات، بازاریابی مناسب برای یافتن بازارهای مناسب به منظور عرضه محصولات، عدم کیفیت مناسب در بسته بندی‌ها، تحریم اقتصادی و قیمت گران کالاهای تولیدی در ایران نسبت به بازارهای جهانی و نابرابری ارزی از جمله مواردی هستند که بازاریابی ورزشی دانشگاهی ایران را در تنگنا قرار داده است (محرم زاده، ۱۳۸۵). سامپایو و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۵) در پژوهشی در راستای عنصر ترویج و قیمت بیان می‌دارد که بسته‌های قیمتی مختلف بلیط باعث ایجاد حس تصمیم‌گیری بهتر و رضایت بیشتری را برای هواداران ایجاد می‌کند و تخفیف در قیمت بلیط‌های بیشتر باعث برنامه‌ریزی بهتر تماشاچی برای حضور آینده و هزینه‌های بیشتر در ورزشگاه جهت خرید کالاها و نمادهای باشگاه می‌شود (سامپایو و همکاران، ۲۰۱۵). طهماسب‌پور شفیعی و همکاران (۱۳۹۵) در پژوهشی بیان نمود در وضعیت موجود توجه بسیار کمتری به

---

<sup>۱</sup> Janer & Sureda

<sup>۲</sup> Sampaio et. al

مؤلفه‌های آمیخته بازاریابی لیگ برتر فوتبال استان مازندران شده است. لذا مسئولان و دست‌اندرکاران لیگ برتر فوتبال در این استان باید بررسی‌های لازم را در زمینه تناسب بین این عنصر با استانداردهای جهانی به عمل آورند و به‌منظور برطرف نمودن شکاف بین وضع موجود و مطلوب برنامه‌ها و تدابیر لازم را بیندیشند (طهماسب‌پور شفیعی و همکاران، ۱۳۹۵).

یکی دیگر از موضوعات بازاریابی که امروزه بسیار مرسوم شده است، استفاده از اینترنت و وب سایت برای بازاریابی است. در همین راستا راسکو (۲۰۱۴) با اشاره به ظرفیت‌های فناوری در بازاریابی بیان کرد باشگاه‌ها از طرق مختلف نظیر فروش کالاهای ورزشی، محصولات و خدمات خود به صورت آنلاین از وبسایتشان برای کسب درآمد و بازاریابی برای خودشان و محصولات متفاوت خود استفاده می‌نمایند. بانا (۲۰۱۶) نیز نشان داد که ایجاد یک وبسایت مجهز تنها برای ایجاد عشق به برند کافی نیست و وبسایت‌های سنتی دیگر مشتریان را برای بازگشت به سایت تحریک نمی‌کنند. مدیران باشگاه‌ها نیاز به استفاده از رسانه‌های بازاریابی تعاملی برای ارتباط با مصرف‌کنندگان و ایجاد ارتباط بین مشتریان دارند که مشتریان با هم در تعامل باشند. علاوه بر این، با یکپارچه‌سازی عناصر مختلف رسانه‌های اجتماعی مانند وبلاگ‌ها، یوتیوب، فیس‌بوک و توییتر، تیم‌های حرفه‌ای حضور و ایجاد جوامع مجازی را افزایش دهند، به طوری که باعث انتخاب برند و سرگرمی هواداران شوند. (باننا، ۲۰۱۶). رزاقی و همکاران (۱۳۹۴) در پژوهشی بیان داشتند که وبسایت باشگاه‌ها در مورد موارد اطلاعاتی، فروش، ترویج، ارتباطی ضعیف هستند و شرایط ارتباط با مشتری را تسهیل نمی‌کنند. آنها بیان کردند باشگاه‌ها نیازمند بازنگری اساسی و گسترده در به روز رسانی ساختاری وبسایت‌های خود جهت تقویت ابعاد بازاریابی و کسب مزیت رقابتی هستند (رزاقی و همکاران، ۱۳۹۴).

مروری بر پیشینه پژوهش مرتبط با بازاریابی فوتبال در کشور، حاکی از کمبود انجام پژوهشی‌های جامع درباره درآمدزایی در فوتبال و راهکارهای توسعه آن است. پژوهش‌های اندک انجام شده در زمینه باشگاه‌های لیگ حرفه‌ای و سازمان لیگ حرفه‌ای فوتبال نیز هر یک به نوعی وجود محدودیت‌های درآمدزایی و توسعه اقتصادی صنعت فوتبال را خاطر نشان ساخته و به محققان آتی برای بررسی و پژوهش بر روی این مقولات توصیه نموده اند (الهی، ۱۳۸۷). حال با توجه به اهمیت منابع مالی برای تیم

های فوتبال جهت حضور در فضای رقابتی می توان گفت که با شناسایی قابلیت های بازاریابی باشگاه های فوتبال می توان برای آنها برنامه ریزی نمود، بازاریابی در این باشگاه ها را به صورت علمی به اجرا درآورد و به مزیت رقابتی خوبی در فضای بازار دست پیدا کرد- در غیر این صورت و با استفاده از شیوه های سنتی بازاریابی در لیگ برتر فوتبال، روند جاری ادامه خواهد یافت و هر روز شاهد نزول تیم های لیگ برتری و در کل فوتبال ملی کشور به دلیل کمبود منابع مالی خواهیم بود.

لذا سوال اصلی در این پژوهش این است که باشگاه های فوتبال لیگ برتر چه قابلیت هایی برای بازاریابی و کسب منابع درآمدی دارند؟ این قابلیت ها چگونه باید شناسایی شوند؟ چه عواملی در تبدیل این قابلیت ها به کارکرد اثرگذار است؟

البته نباید فراموش کرد که دانش بازاریابی ورزشی در ایران نوپا بوده و فعالیت های بازاریابی باشگاه های فوتبال ایران بجای اینکه منظم، هماهنگ و علمی باشد، بیشتر سلیقه ای و سنتی است و در بخش آکادمیک نیز خیلی به بحث بازاریابی ورزشی استراتژیک، قابلیت های بازاریابی باشگاه ها و فعالیت های بازاریابی در صنعت ورزش بخصوص ورزش فوتبال پرداخته نمی شود. از طرفی باید اذعان داشت که حل هر مشکلی نیازمند انجام پژوهش است و چون مشکلات باشگاه های فوتبال ایران از مشکلات مالی سرچشمه می گیرد، برای حل مشکلات مالی باید عوامل مرتبط با کسب درآمد و بازاریابی واکاوی شوند- که نقش پژوهش در بازاریابی و شناخت قابلیت های بازاریابی باشگاه های فوتبال واضح و مبرهن می نماید. لذا این موضوع محقق را بر این داشت که با بررسی قابلیت های موجود در باشگاه ها برای جذب درآمد به سوی خود و با بکارگیری روش ترکیبی به طراحی و تدوین مدل شناسایی قابلیت های بازاریابی باشگاه های فوتبال لیگ برتر کشور بپردازد.

## روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر بر مبنای جستجوی داده، دارای ماهیت ترکیبی<sup>۱</sup> است. در واقع، تحقیقی که از هر دو رویکرد کیفی<sup>۲</sup> و کمی<sup>۱</sup> در یک مطالعه خاص استفاده می کند، در زمره تحقیقات دارای روش های ترکیبی

---

<sup>۱</sup> . Mixed method

<sup>۲</sup> . Qualitative



دسته‌بندی می‌شوند. تحقیق حاضر با رویکرد طرح اکتشافی توسعه ابزار<sup>۲</sup> انجام شده است؛ چنان که بر ابتدا جنبه کیفی تحقیق و سپس بعد کمی آن انجام شده و در نهایت تفسیر نتایج کیفی و کمی هم‌زمان صورت گرفته است. در واقع در این طرح، ابتدا بر اساس مطالعات کیفی، سازه‌ها یا مؤلفه‌های نظریه مورد نظر تشریح و واکاوی می‌شود- تا چارچوب و عوامل آن سازه‌ها و مؤلفه‌ها استخراج و شاخص‌هایی برای آن تدوین گردد- و در نهایت با استفاده از داده‌های کمی به بررسی اعتبار و ارزیابی نظریه ساخته شده اقدام می‌نماید (حکیم‌زاده و عبدالمالکی، ۱۳۹۰). مرحله اول پژوهش، دارای ماهیت کیفی<sup>۳</sup> است که از روش نظریه داده بنیاد استفاده شد. هدف عمده این روش، تبیین یک پدیده از طریق مشخص کردن عناصر کلیدی (مفاهیم<sup>۴</sup>، مقوله‌ها<sup>۵</sup> و قضیه‌ها<sup>۶</sup>) آن پدیده و سپس طبقه‌بندی روابط این عناصر درون بستر و فرایند آن پدیده است. سه فرایند هم پوش در فرایند تحلیل تئوری مفهوم‌سازی بنیادی وجود دارد که عبارت اند از: کدگذاری باز<sup>۷</sup>، کدگذاری محوری<sup>۸</sup> و کدگذاری انتخابی<sup>۹</sup> (دانایی فرد و همکاران، ۱۳۸۳). محیط پژوهش کلیه مدیران عامل و بازاریابان باشگاه‌های فوتبال، اعضای کمیته بازاریابی فدراسیون فوتبال و سازمان لیگ، اساتید مدیریت ورزشی دانشگاه‌ها و دانشجویان دکتری بازاریابی ورزشی بودند. برای نمونه‌گیری در فاز کیفی از روش هدفمند<sup>۱۰</sup> و تکنیک گلوله برفی<sup>۱۱</sup> استفاده شد؛ به این صورت که ابتدا با ۳ نفر از نخبگان امر مصاحبه و از ایشان خواسته شد که نفرات بعدی را معرفی کنند و به همین ترتیب ادامه یافت تا جایی که پژوهش به اشباع نظری و کفایت رسید- از فرد ۱۵ به بعد به اشباع نظری رسیدیم. تمامی مصاحبه‌ها ضبط شد و پس از انجام هر مصاحبه، تجزیه و تحلیل داده‌ها به منظور پایه‌گذاری مدل با روش گراند<sup>۱۲</sup> تئوری با رویکرد گلیر<sup>۱</sup> صورت گرفت. ممیزی

---

<sup>۱</sup>. Quantitative

<sup>۲</sup>. Instrument development exploratory design

<sup>۳</sup>. Qualitative

<sup>۴</sup>. Concepts

<sup>۵</sup>. Categories

<sup>۶</sup>. Propositions

<sup>۷</sup>. Open Coding

<sup>۸</sup>. Axial Coding

<sup>۹</sup>. Selective Coding

<sup>۱۰</sup>. Purposive

<sup>۱۱</sup>. Snow ball

<sup>۱۲</sup>. Grounded Theory

ممیزی پژوهش با چهار عامل اعتماد پذیری (حضور ۱۳ ماهه محقق در میدان تحقیق)، انتقال پذیری (استخراج و تحلیل حداکثری و غیر تکراری داده‌ها)، تأیید پذیری (روشن بودن گام‌های پژوهش برای محققین کیفی دیگر) و اتکا پذیری (با استفاده از فرمول اسکات<sup>۲</sup> و کد گذاری مجدد با ضریب ۸۶ درصد) تأیید گردید.

در مرحله دوم تحقیق، پرسشنامه ای از داده های کمی ساخته شد. روایی محتوایی و صوری با استفاده از نظرات اساتید و روایی سازه با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی (که در بخش نتایج آورده شده است) و نیز پایایی با استفاده از آلفای کرونباخ (۰/۸۸) در بین نمونه ها توزیع شد. نمونه‌های تحقیق از بین کل جامعه تحقیق انتخاب شد. با وجود آنکه در مورد حجم نمونه لازم برای تحلیل عاملی و مدل‌های ساختاری توافق کلی وجود ندارد، اما به زعم بسیاری از پژوهشگران نظیر هولتر<sup>۳</sup> (۱۹۸۳)، گارور و منتزر<sup>۴</sup> (۱۹۹۹)، سی‌وو و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۰۶)، هو<sup>۶</sup> (۲۰۰۸) مبنی بر اینکه حجم نمونه ۲۰۰ و بالاتر به عنوان یک قاعده سرانگشتی خوب می‌تواند قدرت آماری کافی را برای تجزیه و تحلیل داده‌ها فراهم آورد (سهرابی و همکاران، ۱۳۹۳). در این پژوهش نیز به علت عدم همکاری تعدادی از نمونه‌های تحقیق، پرسشنامه در بین کل نمونه‌های در دسترس به تعداد ۳۵۰ نفر به سه صورت پرسشنامه چاپی به صورت فیزیکی، پرسشنامه از طریق ایمیل و پرسشنامه الکترونیکی توزیع شد و با نمونه‌ها هم به صورت فیزیکی و هم به صورت تلفنی و ایمیلی جهت اطمینان از دریافت پرسشنامه تماس برقرار شد. سپس برای دستیابی به تعداد پرسشنامه کافی برای آزمون‌های آماری طبق موارد مذکور در این بخش، بارها و بارها به نمونه‌ها مراجعه شد و تماس تلفنی و از طریق ایمیل ارتباط برقرار گردید. این کار تا زمانی ادامه پیدا کرد که تعداد پرسشنامه‌های دریافتی قابل استناد به بالای ۲۰۰ مورد رسید. در نهایت جهت انجام بخش کمی تحقیق ۲۰۷ مورد پرسشنامه استفاده شد. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش کمی از تحلیل

---

<sup>۱</sup> . Glaser

<sup>۲</sup> . William Scott

<sup>۳</sup> Hoelter

<sup>۴</sup> Garver, M. S. and Mentzer,

<sup>۵</sup> Sivo et. al

<sup>۶</sup> Hoe

عاملی تأییدی<sup>۱</sup> (CFA) و مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM) داده‌های این مرحله از تحقیق مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. برای انجام تحلیل‌های آماری از نرم افزارهای LISREL ۸٫۸، SPSS ۱۶ و EXCEL استفاده گردید.

## یافته‌های پژوهش

### نتایج کیفی

مراحل تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌های انجام شده عبارت‌اند از: گام اول - کدگذاری باز: 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 گردید. گام دوم - کدگذاری محوری: هدف از این مرحله برقراری رابطه بین طبقه‌های تولید شده در مرحله کدگذاری باز است. کدگذاری محوری منجر به ایجاد گروه‌ها و مقوله‌ها می‌گردد و تمامی کدهای مشابه در گروه خاص خود قرار گرفتند. ۱۲۸ کد باز استخراجی به ۱۶ کد محوری تبدیل شدند. گام سوم - مرحله نظریه پردازی (کدگذاری انتخابی): کدگذاری انتخابی براساس نتایج دو مرحله قبلی کدگذاری، مرحله اصلی نظریه پردازی است. در گروه‌بندی کدها، کدهای محوری مستخرج از مصاحبه‌ها گروه‌بندی و سپس گروه‌های ایجاد شده با یکدیگر مقایسه شدند تا گروه‌های اصلی و ابعاد هر یک شناسایی و استخراج گردد. در این مرحله کدهای محوری در ۴ گروه قابلیت‌های بازاریابی به شرح جدول ۱ قرار گرفتند.

جدول ۱: کدهای انتخابی و محوری قابلیت‌های بازاریابی مستخرج از مصاحبه‌ها

کد انتخابی	کد محوری
قابلیت‌های ورزش فوتبال	ویژگی‌های ورزش فوتبال (ماهیت فوتبال)
	اهمیت ورزش فوتبال
قابلیت‌های زیرساختی	قابلیت‌های استادیوم
	قابلیت‌های ساختاری
	قابلیت‌های فناوری

<sup>۱</sup> Confirmatory Factor Analysis(CFA)

قابلیت های امکانات فیزیکی	قابلیت های راهبردی باشگاهها
قابلیت های برنامه‌ای	
قابلیت های منابع انسانی	
قابلیت برند	
قابلیت های مدیریتی	
قابلیت های مالی باشگاه	
قابلیت ارتباطی	قابلیت های عملیاتی باشگاهها
قابلیت های موجود در هواداران	
قابلیت های حامیان	
قابلیت ترویجی	
قابلیت محصول	

۱- قابلیت نهادی فوتبال: کدهایی که مربوط به ماهیت ورزش فوتبال و قابلیت‌هایی است که در خود ورزش فوتبال است و ورزش فوتبال بخودی خود صاحب آن‌هاست. ما این عوامل را در دو گروه ماهیت فوتبال و اهمیت ورزش فوتبال دسته‌بندی کرده‌ایم. ماهیت فوتبال شامل ویژگی‌های ورزش فوتبال، نقش فوتبال در ایجاد هویت، نقش احساسی فوتبال و فوتبال فراتر از تفریح بود و اهمیت ورزش فوتبال نیز شامل جایگاه اجتماعی، فرهنگی، سیاسی و اقتصادی فوتبال در جامعه و توجه رسانه‌ها به فوتبال را در بر می‌گیرد.

۲- قابلیت های زیر ساختی: کدهایی که به تشریح زیرساخت‌ها و ملزومات اولیه مورد نیاز جهت تحقق بخشیدن به اهداف فوتبال، باشگاه و اهداف بازاریابی باشگاه‌های فوتبال می‌پردازد. محققین این عوامل را در چهار گروه دسته‌بندی کرده‌اند. قابلیت‌های استادیوم شامل استادیوم اختصاصی، امکانات رفاهی در استادیوم، مدیریت و جو استادیوم، تجارب حضور در ورزشگاه و بلیط فروشی است. قابلیت‌های ساختاری شامل ساختار فوتبال، ساختار سازمانی باشگاه‌ها، تخصص‌گرایی و ایجاد واحدهای تخصصی در باشگاه‌ها، حرفه‌ای شدن باشگاه‌ها، تجاری‌سازی فوتبال و ایجاد بخش رسانه‌ای در باشگاه‌هاست. قابلیت‌های فناوری شامل استفاده از فضای مجازی و اینترنت، فناوری موبایل، وبسایت و سیستم‌های

اطلاعاتی است و در نهایت امکانات فیزیکی شامل مکان فیزیکی باشگاه، آکادمی‌های آموزشی، کمپ‌های تمرینی، اماکن تفریحی و فروشگاه‌های و تالار افتخارات و موزه باشگاه است.

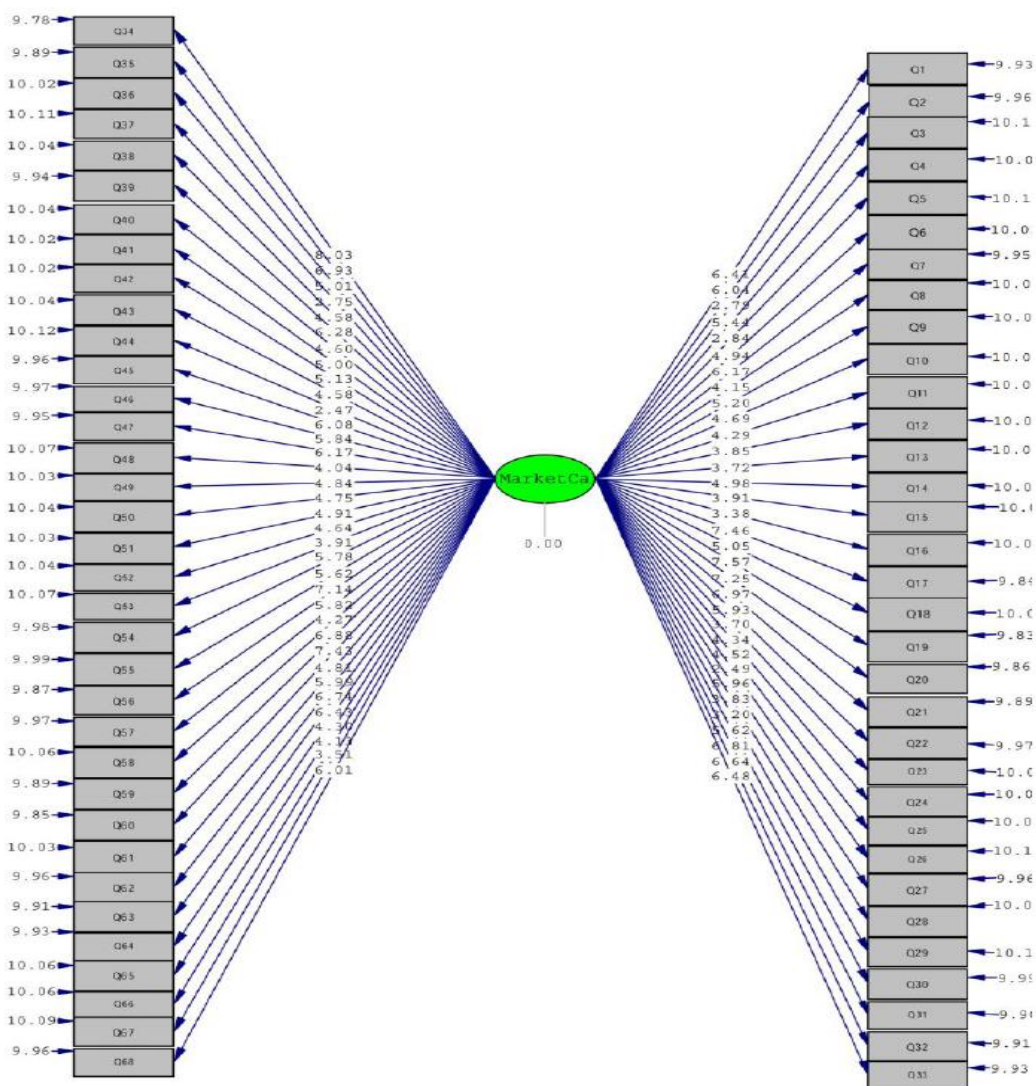
۳- قابلیت‌های راهبردی: کدهایی که مربوط به سطح راهبردی باشگاه است که کل مجموعه سازمانی باشگاه را تحت تأثیر قرار می‌دهد و هر گونه عوامل و متغیرهایی که کل باشگاه را در بر می‌گیرد و مسیر را برای عوامل عملیاتی باشگاه هموار می‌کند. قابلیت‌های استراتژیک در بر گیرنده تفکر استراتژیک، فلسفه و هدف، اتاق فکر، طرح تجاری، برنامه و اهداف بازاریابی؛ قابلیت منابع انسانی شامل بازیکنان، مربیان، کارکنان و لیدرها؛ قابلیت‌های برند شامل برندسازی مشترک، برند باشگاه، استفاده از برند و بهبود وجهه؛ قابلیت‌های مدیریتی شامل دانش و تخصص مدیریتی و بازاریابی مدیران باشگاه‌ها، ثبات مدیریت، ارتباطات مدیریت و مدیریت سطح کلان فوتبال؛ و قابلیت‌های مالی شامل منابع مالی باشگاه و بودجه بازاریابی باشگاه است.

۴- قابلیت‌های عملیاتی: کدهایی که مربوط به سطح عملیاتی باشگاه و در برگیرنده قابلیت‌های ارتباطی در دو بخش داخلی (درون سازمانی و برون سازمانی) و بین‌المللی شامل ارتباط با رسانه‌ها، دولتمردان، هواداران و حامیان، باشگاه‌های خارجی و بازارهای بین‌المللی است؛ قابلیت هواداران شامل اهمیت هواداران، کانون هواداران، احساسات و نیازهای هواداران و مسائل مربوط به هواداران؛ قابلیت حامیان در برگیرنده جذب و مشارکت با حامیان، مسئولیت در برابر حامیان، انواع و حامیان و سطح بندی آن‌ها، قابلیت ترویجی شامل صحنه گذاری، ترویجات روز مسابقه، مسئولیت‌های اجتماعی، تبلیغات، جشن‌ها و مراسم باشگاه؛ و قابلیت محصول در بر گیرنده محصول اصلی ورزش، تولید محصولات و البسه ورزشی و غیرورزشی، محصولات مشترک و محصولات متنوع است.

### نتایج کمی

ساخت پرسشنامه تحقیق به این صورت بود که با استفاده از کدهای محوری به عنوان متغیرهای تحقیق و نیز کدهای اولیه ۹۲ گویه مرتبط با متغیرها بدست آمد که بارها و بارها مورد بازبینی و بررسی توسط محقق و اساتید قرار گرفت که بعد از تعیین روایی صوری و محتوایی به ۶۸ گویه تقلیل یافت. روایی سازه با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی بررسی و مورد تأیید قرار گرفت که نتایج به شرح زیر است.



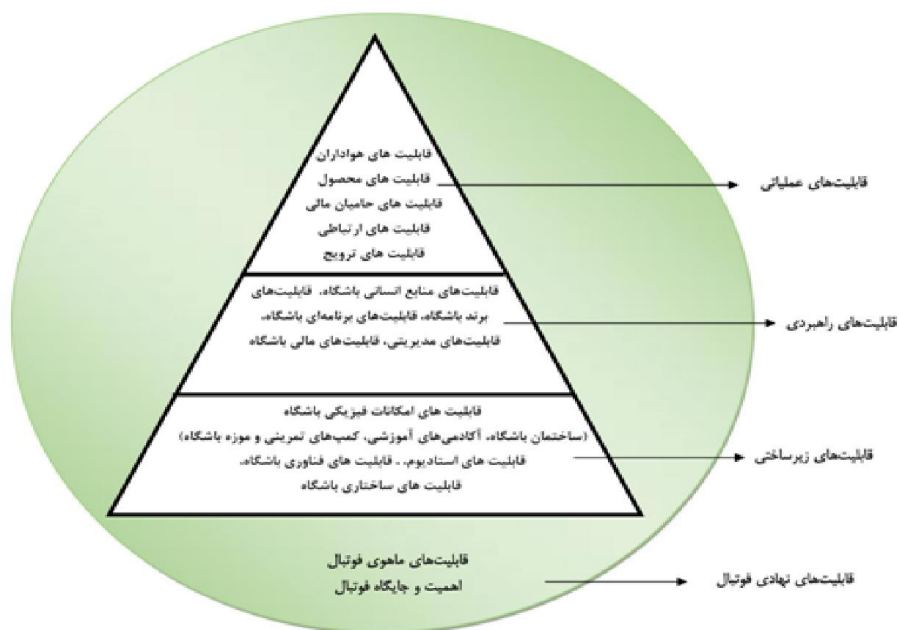


Chi-Square=2656.18, df=1377, P-value=0.00000, RMSEA=0.067

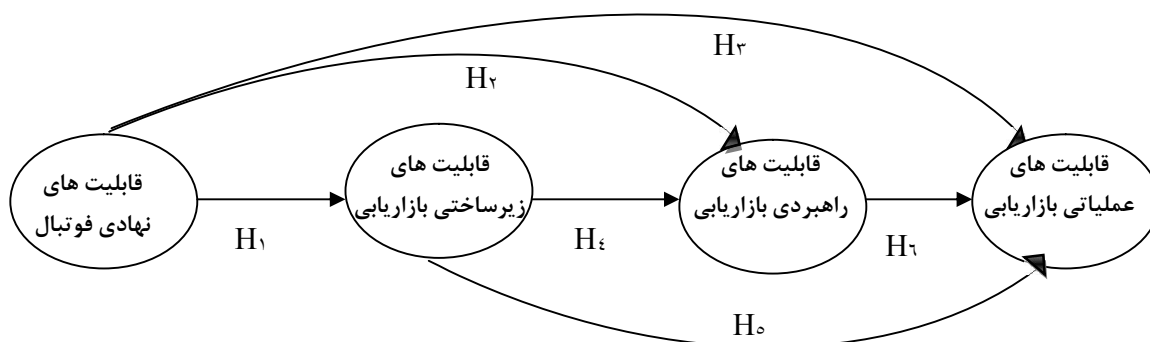
شکل ۱- مقادیر تی تحلیل عاملی تأییدی گویه های پرسشنامه

## مدل نهایی پژوهش

این مدل براساس نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها و ادبیات نظری، استخراج و طراحی شده است. چهار سطح قابلیت‌ها شامل: ۱- قابلیت‌های نهادی فوتبال؛ ۲- قابلیت‌های زیرساختی؛ ۳- قابلیت‌های راهبردی و ۴- قابلیت‌های عملیاتی بودند. در مدل پیشنهادی، قابلیت‌های نهادی فوتبال زمینه‌ای برای قابلیت‌های دیگر در نظر گرفته شد. با توجه به موارد مذکور مدل نهایی تحقیق به صورت زیر است:



شکل ۲. مدل شناسایی قابلیت های بازاریابی باشگاه های لیگ برتر فوتبال ایران



شکل ۳: روابط بین متغیرهای پژوهش در مدل نهایی

### آزمون مدل پژوهش با استفاده از مدل سازی معادلات ساختاری (SEM)

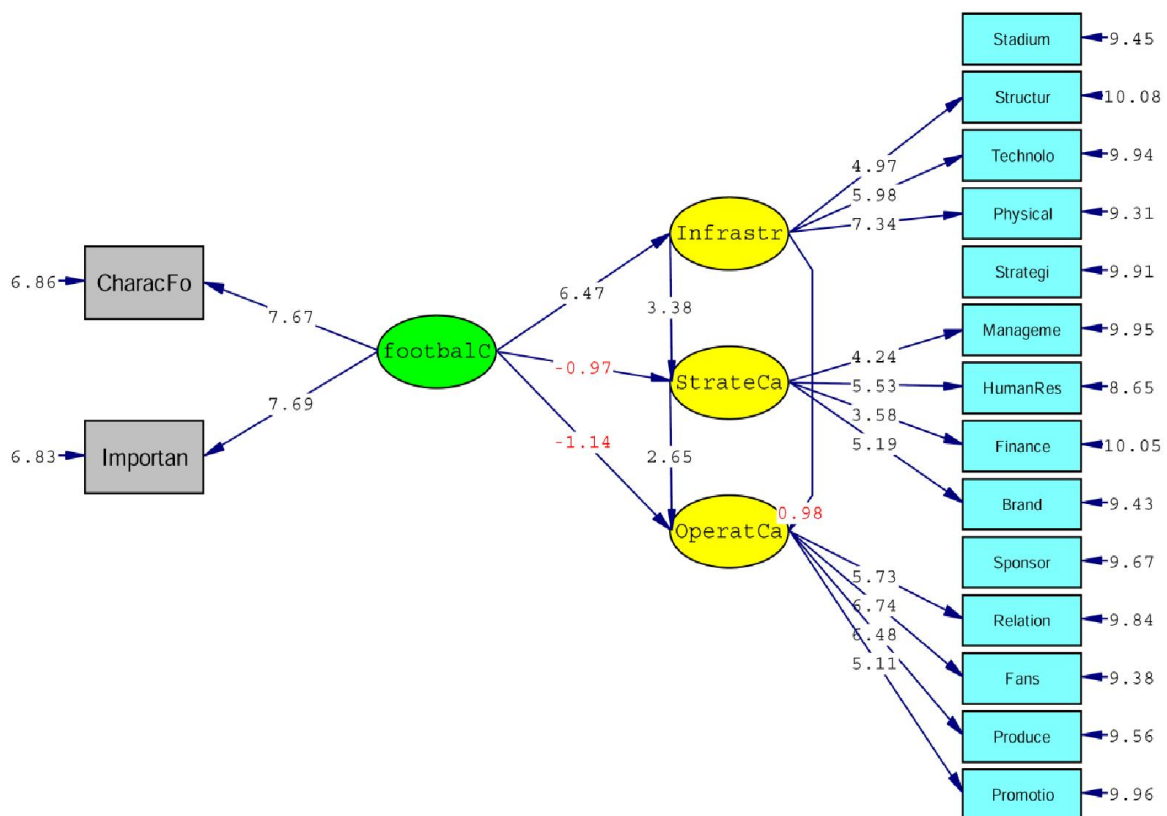
همان طور که در شکل ۴ مشخص است قابلیت های نهادی فوتبال تأثیر معناداری روی قابلیت های زیرساختی بازاریابی (ضریب اثر = ۰/۸۴ و  $t=۶/۴۷$ ) دارد. قابلیت های زیر ساختی بازاریابی تأثیر معناداری روی قابلیت های راهبردی بازاریابی (ضریب اثر = ۰/۸۹ و  $t=۳/۳۸$ ) و قابلیت های راهبردی تأثیر معناداری روی قابلیت های عملیاتی بازاریابی (ضریب اثر = ۰/۹۲ و  $t=۲/۶۵$ ) دارد. البته ضریب اثر قابلیت های



ورزش فوتبال روی قابلیت‌های راهبردی (ضریب اثر =  $-0/58$  و  $t = -0/97$ ) و قابلیت‌های عملیاتی (ضریب اثر =  $-0/27$  و  $t = -1/14$ ) و همچنین ضریب اثر قابلیت‌های زیرساختی روی قابلیت‌های عملیاتی (ضریب اثر =  $0/34$  و  $t = 0/98$ ) معنادار نبودند. در جدول ۳ شاخص‌های برازش مدل آورده شده اند که طبق منابع موجود همگی قابل تأیید می باشند.

جدول ۳: شاخص‌های برازش مدل

RMSEA	NFI	IFI	CFI	GFI	Chi-Square/Df	
۰/۰۵۳	۰/۹۱	۰/۹۶	۰/۹۶	۰/۹۱	۱/۵۸	مقدار
کمتر از ۰/۰۸	بیشتر از ۰/۹۰	بیشتر از ۰/۹۰	بیشتر از ۰/۹۰	بیشتر از ۰/۹۰	بین ۱ تا ۳	ملاک
برازش مطلوب	برازش مطلوب	برازش مطلوب	برازش مطلوب	برازش مطلوب	برازش مطلوب	تفسیر



Chi-Square=154.80, df=98, P-value=0.00022, RMSEA=0.053

شکل ۴: مقادیر  $t$  روابط متغیرهای مدل پژوهش

اصلاح مدل



همانطور که در شکل ۶ و ۷ مشاهده می‌شود، روابط مستقیم بین متغیرهای مدل تحقیق یعنی قابلیت‌های بازاریابی مورد تأیید قرار گرفت. طبق این روابط در مدل هر می پیشنهادی هر سطح پایه‌ای برای سطوح بالاتر است که نشان از ارتباط آن دو سطح است.

## بحث و نتیجه گیری

درآمد باشگاه‌های فوتبال ایران در مقایسه با باشگاه‌های فوتبال مطرح دنیا و حتی باشگاه‌های فوتبال آسیا و خاورمیانه بسیار کمتر است. چگونه است که فوتبال حرفه‌ای دنیا در اروپا و حتی آسیا سالانه مبالغ کلانی را از محل حق پخش تلویزیونی، تبلیغات، حامیان مالی، بلیط فروشی و سایر منابع نصیب خود می‌سازد، ولی فوتبال حرفه‌ای ایران نه تنها از کسب درآمد حق پخش تلویزیونی مسابقات محروم است، بلکه از سایر منابع درآمدی نیز بهره کافی را نبرده است؟

هدف تحقیق حاضر، تدوین مدل تبدیل قابلیت‌های بازاریابی به کارکرد در باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران است. با توجه به نتایج تحقیق، اولین قابلیت بازاریابی باشگاه‌های فوتبال مربوط به قابلیت‌های نهادی فوتبال است که در بر دارنده ماهیت فوتبال و اهمیت و جایگاهی است که در بین مردم و جامعه دارد. فوتبال با توجه به ماهیت ویژه خود قابلیت فراوانی برای بازاریابی و کسب سود دارد و اکثر نهادها و شرکت‌های تجاری توجه خاصی برای ورود به این عرصه دارند. رسولی (۱۳۹۳) یکی از عوامل مهم برندسازی در فوتبال را ماهیت فوتبال معرفی نموده است. فوتبال با پا فراتر گذاشتن از حیطه ورزش به عنوان یک سرگرمی در تمامی ابعاد زندگی افراد جامعه وارد گشته است. این موضوع تا جایی پیش رفته که برای بسیاری مناطق، باشگاه فوتبال نشان‌دهنده هویت مردم یک شهر، منطقه، مذهب یا قومیت می‌باشد- نمونه آن تیم تراکتورسازی تبریز و هواداران آن است (رسولی، ۱۳۹۳). در نتیجه وجهه فوتبال باید طوری هدایت و برندسازی شود که جامعه بیش از پیش به آن اهمیت بدهد و بجای فرار از آن به سمت آن گام بردارد. در این زمینه همه عوامل فوتبال از جمله فدراسیون، سازمان لیگ، اتحادیه‌های فوتبال و باشگاه‌ها نقش‌آفرین هستند.

سطح بعدی قابلیت‌های بازاریابی، قابلیت‌های زیرساختی است که در برگیرنده استادیوم، ساختار سازمانی، فناوری و امکانات فیزیکی باشگاه نظیر آکادمی‌های آموزشی و کمپ‌های تمرینی و موزه باشگاه است. باشگاه‌های فوتبال باید از این قابلیت‌ها بخوبی استفاده کنند و در صدد ایجاد آن‌ها در باشگاه باشند تا بتوانند از شیوه‌های مختلف در این زمینه جذب درآمد کنند. معماری (۱۳۸۶) و محمدکاظمی (۱۳۸۶) نیز به این مسئله اشاره نمودند. از طرف دیگر، ساختار سازمانی باشگاه‌ها، فدراسیون و سازمان لیگ در کنار فناوری‌هایی نظیر اینترنت، موبایل و ... هم مزید بر علت است. در همین راستا رزاقی و همکاران (۱۳۹۴)، با‌نا (۲۰۱۶) و راسکو (۲۰۱۴) ایجاد فناوری و توسعه ساختاری وب سایت‌ها و نیز استفاده از رسانه‌های حقیقی و مجازی را برای بازاریابی مهم شمرده‌اند. محمدکاظمی (۱۳۸۶) ضعف سازمان لیگ و ساختار دولتی باشگاه‌ها و سرن و ویتوریو<sup>۱</sup> (۲۰۱۱) ساختار مدیریت لیگ را بر بازاریابی تاثیرگذار می‌دانند (سرن و ویتوریو، ۲۰۱۱). همچنین، الهی (۱۳۸۷) ساختار دولتی باشگاه‌ها را به عنوان معضل فوتبال معرفی نموده است. گرینت و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۱) بیان می‌کنند که تجهیزات، فناوری باشگاه و استادیوم، تجهیزات و تکنولوژی امکانات باشگاه، خدمات نوین اینترنتی، وب سایت‌ها، فناوری‌های موبایل و شبکه‌های اجتماعی و بطور کلی فضای مجازی تاثیر شگرفی بر زندگی افراد و مخاطبان ورزش به جای گذاشته است (گرینت و همکاران، ۲۰۱۱). در این زمینه اگر امکان ایجاد ورزشگاه اختصاصی برای تیم‌ها وجود ندارد، باشگاه‌ها می‌توانند به صورت مشترک با یکدیگر و به کمک سازمان‌های دیگر مانند شهرداری به ایجاد ورزشگاه بپردازند و در طولانی مدت صاحب همین ورزشگاه‌ها بشوند. اگر امکان این کار هم فراهم نبود، باشگاه‌ها می‌توانند مدیریت ورزشگاه را در روز برگزاری مسابقات به عهده بگیرند تا بتوانند از تمام امکانات موجود در آن کسب درآمد کنند و همزمان زمینه خدمات رسانی و رضایت حداکثری را برای هواداران خود فراهم نمایند.

---

<sup>۱</sup>Ceren & Vittorio

<sup>۲</sup>Grant et al.

سطح بعدی قابلیت‌های بازاریابی، قابلیت‌های استراتژیک است. برنامه‌ریزی استراتژیک برای سازمان، داشتن برنامه و طرح بازاریابی بلند مدت، نیروی انسانی باشگاه (کارکنان، بازیکنان، مربیان، لیدرها و تدارکات) و منابع مالی کافی ظرفیت‌های گوناگونی برای بازاریابی ایجاد می‌کنند. طریقی و همکاران (۱۳۹۲)، حسینی (۱۳۸۸) و محمد کاظمی (۱۳۸۶)، سرن و ویتوریو (۲۰۱۱)، معماری (۱۳۸۶) به نحوی عملکرد فنی بازیکنان، مربیان، مدیران (مالکان) و کادر سرپرستی و اداری باشگاه، وضعیت ظاهری و آراستگی، رفتار و گفتار نیروی انسانی را یک عامل مهم بازاریابی شمردند. قابلیت مدیریت باشگاه نیز یکی دیگر از قابلیت‌های استراتژیک است. حسینی (۱۳۸۸) و طریقی و همکاران (۱۳۹۲) قابلیت مدیریت را یک قابلیت بازاریابی می‌دانند. الهی (۱۳۸۷) و عسکریان و آزادان (۱۳۹۱) عوامل مدیریتی را یک مانع برای بازاریابی و توسعه اقتصادی دانستند (عسکریان و آزادان، ۱۳۹۱). باشگاه‌ها باید با داشتن یک فلسفه و یک برنامه‌ریزی بلندمدت و نیز یک ساختار مدیریتی باثبات زمینه را برای اثربخشی فعالیت‌های بازاریابی فراهم کنند. قابلیت‌های برندسازی به عنوان یکی از مهمترین قابلیت‌های بازاریابی برای باشگاه‌ها به حساب می‌آیند. مریلس و همکاران (۲۰۱۱)، طریقی و همکاران (۱۳۹۲) و معماری (۱۳۸۶) قابلیت نام تجاری را یک قابلیت بازاریابی معرفی نمودند. باانا (۲۰۱۶) برنامه‌ریزی برای استفاده از برند را به عنوان یکی از مهمترین دارایی‌های باشگاه‌ها لازم دانست. در همین راستا نیز الهی (۱۳۸۷) عدم مدیریت صحیح برند را از عوامل موثر بر جذب حامیان مالی و از چالش‌های توسعه اقتصادی لیگ برتر فوتبال ایران دانست. البته در کنار برند باشگاه، برند فوتبال، فدراسیون و سازمان لیگ نیز باید ارتقا یابد. تصویر برند لیگ برتر، فوتبال کشور و ارکان آن بر باشگاه‌ها و همچنین هواداران فوتبال تاثیر می‌گذارد. قابلیت‌های استراتژیک بازاریابی برای باشگاه‌ها بسیار نتیجه بخش خواهد بود که کسب درآمد باشگاه‌ها را در بلندمدت تضمین خواهد نمود. باشگاه‌ها باید با یک برنامه‌ریزی راهبردی و داشتن یک طرح تجاری جامع و با استفاده از منابع انسانی کارآمد و یک مدیر توانمند با یک دید استراتژیک و یک ضمانت اجرایی قوی جهت دستیابی به اهداف خود گام بردارند. شاید یکی از مهمترین مشکلات باشگاه‌های فوتبال در ایران، نبود ثبات مدیریت است که چون برنامه‌ها هم ضمانت اجرایی ندارند، با تغییر یک

مدیر برنامه‌های او نیز کاملاً رها می‌شود و مدیر جدید نیز برنامه‌های کوتاه‌مدت را به زعم اینکه فرصت زیادی ندارد ترجیح می‌دهد.

سطح آخر مدل قابلیت‌های بازاریابی در باشگاه‌های مربوط به قابلیت‌های عملیاتی است. قابلیت محصول که هم محصول اصلی فوتبال یعنی مسابقه و هم محصولات جانبی را شامل می‌شود. زهره‌وندیان و خسروی‌زاده (۱۳۹۴) و رسولی (۱۳۹۳) بر تاثیر زیبایی بازی در رضایتمندی و جذب مخاطبان صحه گذاشته‌اند. محصولات جانبی مانند محصولات ورزشی و غیرورزشی در استادیوم‌ها و خارج از استادیوم‌ها باعث ایجاد رضایتمندی و رفاه بیشتر هواداران و وفاداری آن‌ها به تیم و حامیان تیم خواهد شد. بیلور و همکاران (۲۰۱۰)، مورگان و همکاران (۲۰۰۹) و محرم‌زاده (۱۳۸۵) قابلیت محصول را برای بازاریابی مهم دانستند. قابلیت‌های ترویج هم در روز مسابقه و هم در روزهای خارج از مسابقه می‌تواند تاثیر خوبی روی بازار هدف فوتبال داشته باشد. فعالیت‌های صحه‌گذاری، تبلیغات، تخفیف‌های بلیط فروشی و سرگرمی‌های افزوده شده در این حیطه قرار می‌گیرند. قابلیت‌های ارتباطی باشگاه نیز به روابط باشگاه‌ها با نهادهای دولتی و غیردولتی مانند رسانه‌ها در داخل کشور و نیز ارتباطاتی که باشگاه هم با بازار هوادار بین‌المللی و هم با باشگاه‌های بزرگ دنیا می‌تواند برقرار کند مربوط می‌شود. معماری (۱۳۸۶) و محمدکاظمی (۱۳۸۶) ترویج را یک قابلیت بازاریابی می‌دانند. در این زمینه سامپایو و همکاران (۲۰۱۵) روش‌های ترویج و قیمت‌گذاری را روی حضور مجدد مؤثر دانستند. مولفه بعدی، قابلیت‌های موجود در هواداران است که جزء اصلی فوتبال به حساب می‌آید. از آنجا که تماشاچیان برای باشگاه‌ها مهمترین گروه برای کسب درآمد به حساب می‌آیند، بدیهی است یک لیگ و یا باشگاه ورزشی که هوادار بیشتری را جذب کرده است، پتانسیل بالاتری برای درآمدزایی دارد. محمد کاظمی (۱۳۸۶) بیان می‌کند که باشگاه‌ها فوتبال توجه کمتری به شناسایی بازار مشتری دارند. در نتیجه هیچگونه برنامه بلندمدت و عملیاتی بدین منظور تدوین نمی‌نمایند. الهی (۱۳۸۷) و سرن و ویتوریو (۲۰۱۱) این مطلب را عنوان نموده‌اند. استفاده از روش مدیریت ارتباط با مشتری نیز توسط محققان مختلف همچون ریچلیو و همکاران (۲۰۱۱) و رسولی (۱۳۹۳) مورد تاکید قرار گرفته است. هاریسون و همکاران (۲۰۱۶) نیز ضمن تاکید بر محصولات و خدمات، بیان نمودند که باشگاه‌ها باید ارتباط خود را همیشه با مشتریان حفظ

کنند. بطور کلی این نوع قابلیت‌های بازاریابی به سرعت می‌توانند بازده داشته باشند و شاید همه افراد نیز با توجه به زودبازده بودن آن نسبت به آن دید بهتری دارند. در متن این قابلیت‌ها، هواداران قرار دارند که می‌توان گفت تمام قابلیت‌های بازاریابی برای دستیابی به آنهاست.

در بخش کمی تحقیق مشاهده شد که قابلیت‌های نهادی فوتبال با قابلیت‌های زیرساختی رابطه معناداری دارد، اما با سایر قابلیت‌ها- هر چند مرتبط است- اما معنادار نبود. شاید بتوان گفت هر چه این قابلیت‌ها افزایش پیدا کند، اهمیت ساخت زیرساخت‌ها بیشتر می‌شود و باشگاه‌ها و مسئولان بیشتر به فکر فراهم کردن زیرساخت‌ها باشند و همین زیرساخت‌ها موجب خواهد شد که راهبردهایی برای بهره‌برداری بهتر از کمترین زیرساخت‌ها صورت گیرد. وقتی سرمایه‌گذاری زیادی روی زیرساخت‌ها صورت گیرد در نتیجه قابلیت‌های راهبردی نظیر مدیریت برتر و بهبود آموزش منابع انسانی برای کارایی بیشتر، برندسازی بهتر باشگاه و جذب اسپانسرها به برند، افزایش منابع مالی و بودجه باشگاه نیز بیشتر مورد توجه قرار خواهد گرفت و باشگاه بدنبال بهره‌برداری بیشتر از منابع زیرساختی خواهد بود- که بدنبال همین موضوع قابلیت‌های عملیاتی نیز بهبود خواهد یافت و محصول بهتری به مشتریان ارائه خواهد شد. برای مثال، وجود کمپ تمرینی و ورزشگاه و وجود منابع انسانی مثل بازیکن و مربیان موجب افزایش کیفیت محصول مسابقه و جذب تماشاچیان خواهد شد. وجود تمام قابلیت‌های نهادی، زیرساختی و راهبردی زمینه را برای قابلیت‌های عملیاتی ایجاد می‌نماید. هم هواداران بیشتر جذب می‌شوند که باعث جذب حامیان مالی و تبلیغات به سمت تیم خواهد شد و هم ترویج‌ات بیشتری در اختیار هواداران قرار خواهد گرفت- دست باشگاه برای ارتباط با هواداران و باشگاه‌های بین‌المللی باز خواهد شد. همه این موارد باعث تقویت و توسعه بازاریابی در باشگاه و به دنبال آن گسیل منابع مالی بیشتر به سمت باشگاه می‌شود.

با توجه به شناسایی قابلیت‌های بازاریابی باشگاه‌های فوتبال، می‌توان گفت این قابلیت‌ها به صورت بالقوه هستند که باید به صورت بالفعل درآیند. باشگاه‌ها علاوه بر اینکه باید این قابلیت‌ها را شناسایی و بهبود دهند باید بتوانند آنها را به کارکرد بازاریابی که همان کسب درآمد است تبدیل کنند. بطور کلی می‌توان گفت با توجه به نتایج تحقیق، شناسایی و توسعه قابلیت‌های بازاریابی برای باشگاه‌ها بسیار مهم

است که برای دستیابی به کسب درآمد باید این قابلیت‌ها بالفعل شوند. در این زمینه باید عوامل تبدیل قابلیت‌های بازاریابی باشگاه‌ها به کارکرد نیز شناسایی شوند و برای توسعه این عوامل برنامه جامعی تدوین شود. این برنامه باید با تعامل بین باشگاه‌ها، فدراسیون، سازمان لیگ، اتحادیه های فوتبال، دولت و وزارت ورزش و بسیاری از نهادهای اجتماعی و قانون‌گذاری طراحی و اجرا شود تا باشگاه‌ها بتوانند فعالیت‌های بازاریابی خود را به بهترین شکل انجام دهند و به درآمد مناسبی برای پوشش هزینه‌های خود دست یابند و بدنبال آن نه تنها از دولت مستقل شوند، بلکه با پرداخت مالیات‌ها و کمک‌های مالی به دولت و نهادهای دیگر در بهبود جامعه کمک نمایند. مدل پیشنهادی می‌تواند برای شناسایی قابلیت‌های بازاریابی و عوامل تبدیل این قابلیت‌ها به کارکرد مورد استفاده قرار گیرد. باشگاه‌ها می‌توانند با استفاده از مدل مذکور هر یک از قابلیت‌های بازاریابی خود را در سطوح زیرساختی، راهبردی و عملیاتی شناسایی کنند و آنها را ایجاد یا توسعه دهند و جهت ایجاد عوامل تبدیل موجود در مدل، این قابلیت‌ها را در خود بالفعل نمایند. البته با توجه به سطوح هر می با توجه به میزان پتانسیل و نیاز خود باید برای استفاده از قابلیت‌ها به صورت بلندمدت و کوتاه‌مدت برنامه‌ریزی نمایند.



## منابع

- الهی، علیرضا. (۱۳۸۷). "موانع و راهکارهای توسعه اقتصادی صنعت فوتبال جمهوری اسلامی ایران". رساله دکتری، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه تهران.
- حسینی، عماد. (۱۳۸۸). "تعیین الگوی بازاریابی لیگ برتر فوتبال جمهوری اسلامی ایران". رساله دکتری، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه تربیت مدرس.
- حکیم زاده، فرزاد و عبدالمالکی، جمال. (۱۳۹۰). پروپوزال نویسی در مطالعات کیفی و ترکیبی. تهران: انتشارات جامعه شناسان
- دانایی فرد، حسن؛ الوانی، مهدی و آذر، عادل. (۱۳۸۳). روش شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکردی جامع. تهران: نشر صفار اشراقی
- رسولی، مهدی. (۱۳۹۳). "طراحی مدل مدیریت استراتژیک برند باشگاه های لیگ برتر فوتبال ایران". رساله دکتری، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه خوارزمی.
- رزاقی، محمدابراهیم؛ مهربانی، قاسم و جلالی فراهانی، مجید. (۱۳۹۴). "بررسی بازاریابی تحت وب (مدیریت ارتباط با مشتری) باشگاه های فوتبال ایران". نشریه مدیریت ارتباطات در رسانه های ورزشی. سال دوم، شماره ۷، صص ۱۹-۱۲۸.
- زهره وندیان، کریم و خسروی زاده، اسفندیار. (۱۳۹۴). "پیش بینی تصمیمات رفتاری تماشاگران فوتبال حرفه ای: نقش کیفیت نتیجه، کیفیت عملکردی و رضایتمندی". نشریه رویکردهای نوین در مدیریت ورزشی. دوره ۳، شماره ۱۰، صص ۴۵-۵۵.
- زهره وندیان، کریم. (۱۳۹۵). "طراحی و تدوین مدل شناسایی قابلیت های بازاریابی باشگاه های لیگ برتر فوتبال". رساله دکتری، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه تربیت مدرس.
- سهرابی، روح اله؛ صمدی، عباس و یوسفی فرد، ارسلان. (۱۳۹۳). "طراحی و آزمون رفتار خرید ناگهانی مشتریان". دو فصلنامه علمی پژوهشی کاوش های مدیریت بازرگانی. سال ششم، شماره ۱۱، صص ۱۴۷-۱۸۰.

- طریقی، رسول؛ حمیدی، مهرزاد و رجبی، حسین. (۱۳۹۲). "طراحی الگوی بازاریابی فدراسیون ملی ورزش‌های دانشگاهی". نشریه پژوهش در ورزش دانشگاهی. شماره ۵، ص ۱۵-۳۰.
- طهماسب پور شفیعی، مصطفی؛ حسینی، سید عماد؛ دوستی پاشاکلائی، مرتضی و علیزاده، فرید (۱۳۹۵). "ارزیابی آمیخته بازاریابی لیگ برتر فوتبال مازندران". پژوهش‌های مدیریت و رفتار سازمانی دانشگاه مازندران. شماره ۲۳، صص ۲۵۱-۲۶۸.
- عسکریان، فریبا و آزادان، مهدی. (۱۳۹۱). "موانع جذب اسپانسرها در فوتبال حرفه‌ای ایران". پژوهش‌های مدیریت ورزشی و علوم حرکتی. سال دوم، شماره ۴، ص ۵۹-۶۹.
- فیض، داود و زنگیان، سمیه. (۱۳۹۲). "طراحی و ارائه مدل تأثیر قابلیت‌های بازاریابی بر کارآفرینی شرکت‌های کوچک و متوسط". مجموعه مقالات همایش ملی دانشگاه کارآفرین (صنعت دانش محور). بابلسر، دانشگاه مازندران، ص ۱ تا ۱۷.
- محرم‌زاده، مهرداد. (۱۳۸۵). "مقایسه شیوه‌های بازاریابی ورزش دانشگاهی کشورهای ایران و ترکیه". پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی. دوره ۱۲، شماره ۳ (۴۱)، ص ۹۳-۱۰۸.
- محمدکاظمی، رضا. (۱۳۸۶). "توصیف وضعیت عناصر آمیخته بازاریابی در صنعت فوتبال کشور و مقایسه آن با کره جنوبی و ژاپن". رساله دکترای، دانشکده تربیت بدنی، دانشگاه تربیت معلم.
- معماری، ژاله. (۱۳۸۶). "مدل‌سازی و تحلیل آمیخته بازاریابی صنعت ورزش کشور (با رویکرد تصمیم محور)". رساله دکترای، دانشکده تربیت بدنی، دانشگاه تهران.
- Baena, V. (۲۰۱۶). "Online and mobile marketing strategies as drivers of brand love in sports teams: Findings from Real Madrid". International Journal of Sports Marketing and Sponsorship, Vol. ۱۷ Iss: ۳, pp. ۲۰۲ – ۲۱۸.
- Billur, A. M., Gonzalez-Padron, T., & Calantone, R. J. (۲۰۱۰). "An integrated marketing capability benchmarking approach to dealer performance through parametric and nonparametric analyses". Industrial Marketing Management, ۳۹ (۱), PP ۱۵۰-۱۶۰.

- Ceren, A., & Vittorio, P. (2011). **"Brand equity in team sports. The FC København case study"**. Copenhagen business school. Department of Marketing, MSc in Economics and Business Administration
- Gernete, N., Heere, B., & Dickson, G. (2011). **"New Sport Teams and the Development of Brand Community"**. European Sport Management Quarterly, 11(1), 35-54.
- Harrison, C. K., Bukstein, S., Botts, G. M., Lawrence, S. M. (2016). **"Female spectators as customers at National Football League games"**. International Journal of Sports Marketing and Sponsorship, Vol. 17 Iss: 2, pp. 172 - 200.
- Janer, I. A., Sureda, N. A. (2014). **"Marketing Mix during financial crisis: A case study of gyms and sport clubs in Balearic Islands"**. Degree's Programme in Sciences of Business and Economics, Halmstad University
- Merrilees, B., Rundle-Thiele, S., & Lye, A. (2011). **"Marketing capabilities: Antecedents and implications for B2B SME performance"**. Journal of Industrial Marketing Management, 40(2), pp 368-375.
- Morgan, N.A., Vorhies, D.W., & Mason, C.H. (2009). **"Market orientation, marketing capabilities and firm performance"**. Strategic Management Journal, 30(8), PP 909-920.
- Pits, B. G., Stotlar, D. K. (2007). **Fundamentals of Sport Marketing**. Fitness Information Technology, Morgantown, First edition, PP 8-33
- Roşca, V. (2014). **"Web interfaces for e-CRM in sports: Evidence from Romanian Football"**. Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society, 9(1), PP 27-46.
- Richelieu, A., Pawlowski and Breuer, C. (2011). **"Football brand management: minor league vs. champion s league"**. Journal of sponsorship, 4(2), PP 178-189.
- Sampaio, C. H; Jefferson, D. S; Marcelo, G. P. (2010). **"How price bundling affects football ticket purchases and consumption"**

**behaviour".** International Journal of Sports Marketing and Sponsorship,  
Vol. ۱۶ Iss: ۳, pp.۳۰ – ۵۱.

## **Structural Equation Modeling of Marketing Capabilities in Football Clubs of Iran Premier League**

**Karim Zohrevandian**

Ph.D., Assistant Professor, Faculty of Sport Science, Arak University, Arak, Iran

**Hashem Koozechian**

Ph.D., Full Professor in Sport Management, Faculty of Physical Education, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran

**Mohammad Ehsani**

Ph.D., Full Professor in Sport Management, Faculty of Physical Education, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran

**Mojtaba Amiri**

Ph.D., Associate Professor in Sport Management, Faculty of Management, Tehran University, Tehran, Iran

*Received: ۷ Jun. ۲۰ ۱۸*

*Accepted: ۱۱ Jul. ۲۰ ۱۸*

The study aim was Structural Equation Modeling of marketing capabilities in football Premier League clubs. Research method is mixed with grounded theory method. The Population included marketing managers in clubs, federation and league organization, and faculty members who were expert in sport marketing. Qualitative phase participants were selected by Judgment Sampling; and in quantitative phase, was selected by Convenience Sampling. To collecte the data, depth interview (۱۸ samples) was used. Primary codes were ۷۹۲ that after summarizing codes, they decrease ۱۸۴ codes and were converted with ۱۶ Axial codes. These codes were classified to ۴ groups included football institutional, infrastructure, strategic and operational capabilities. Then, questionnaire designed with ۶۸ items and its face and

content validity was confirmed by the experts ideas; and the construct validity was confirmed by confirmatory factor analysis and reliability confirmed by Cronbach's alpha ( $0.88/0.8$ ). Collected data from the questionnaires were modeling by LISREL software. The quantitative results also showed football institutional capabilities have significant effect on infrastructure marketing capabilities (effect coefficient= $0.85$ ,  $T=6.57$ ); and infrastructure capabilities have significant effect on strategic capabilities (effect coefficient = $0.89$ ,  $T=3.38$ ); and strategic marketing capabilities have significant effect on operational marketing capabilities (effect coefficient= $0.92$ ,  $T=2.60$ ). Given the importance of marketing, Clubs should identify their capacity and use all these capabilities for marketing and customer acquisition. The proposed model can be used as a tool for identification of football marketing capabilities and Conversion Factors of these capabilities to function, that logical and systematic manner to do marketing, and gaining income and financial independence Club, and solve problems.

**Keywords:** Marketing Capabilities, Modeling, Structural Equation, Football Clubs and Premier League