



فصلنامه مدیریت و توسعه ورزش  
سال هفتم، شماره اول، پیاپی ۱۳



## طراحی و تدوین مدل قابلیت‌های بازاریابی باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران

کریم زهره‌وندیان<sup>۱\*</sup>، هاشم کوزه‌چیان<sup>۲</sup>، محمد احسانی<sup>۳</sup>، مجتبی امیری<sup>۴</sup>

تاریخ پذیرش: ۹۵/۰۵/۱۸

تاریخ دریافت: ۹۵/۰۲/۱۷

### چکیده

**هدف:** هدف پژوهش حاضر طراحی و تدوین مدل شناسایی قابلیت‌های بازاریابی باشگاه‌های فوتبال لیگ برتر ایران است.

**روش‌شناسی:** این تحقیق از نوع تحقیقات اکتشافی و دارای ماهیت کیفی است که از روش نظریه داده بنیاد استفاده شده است. جامعه تحقیق شامل مدیران باشگاه‌های فوتبال و اساتید مدیریت ورزشی دانشگاه‌ها است که نمونه به روش نمونه‌گیری نظری و شیوه گلوله برفی انتخاب شدند. برای جمع‌آوری داده‌ها از مصاحبه به صورت سؤالات باز استفاده شد. سپس داده‌های حاصل از ۱۸ مصاحبه به روش نظریه داده بنیاد، تجزیه و تحلیل گردید.

**یافته‌ها:** کدهای حاصل از مصاحبه‌ها ۷۰۹ کد بود که پس از تلخیص به ۱۲۸ کد و سپس به ۱۸ کد محوری تبدیل شدند. کدهای محوری حاصل در مرحله کدگذاری انتخابی در ۴ گروه از قابلیت بازاریابی شامل قابلیت‌های ورزش فوتبال، قابلیت‌های زیرساختی، قابلیت‌های استراتژیک و قابلیت‌های عملیاتی جای گرفتند. مدل حاصل با توجه به ارتباطات بین چهار گروه قابلیت‌ها به صورت هرمی تدوین شد.

**نتیجه‌گیری:** مدل ارائه شده می‌تواند به عنوان ابزاری جهت شناسایی قابلیت‌های بازاریابی باشگاه‌های فوتبال و بهره‌گیری از این قابلیت‌ها مورد استفاده قرار گیرد تا به گونه‌ای منطقی و اصولی به بازاریابی، کسب درآمد و استقلال مالی باشگاه و حل مشکلات موجود در این حوزه پرداخت.

**واژه‌های کلیدی:** قابلیت‌های بازاریابی، باشگاه‌های فوتبال، لیگ برتر.

۱. استادیار مدیریت ورزشی دانشکده علوم ورزشی دانشگاه اراک

۲ و ۳. استاد دانشکده علوم انسانی دانشگاه تربیت مدرس تهران

۴. دانشیار دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

\* نشانی الکترونیک نویسنده مسئول: k.zohrevand8098@gmail.com

## مقدمه

امروزه باشگاه‌های ورزشی در جهان واحدهایی هستند که برای اهداف اقتصادی تشکیل و اداره می‌شوند. باشگاه‌ها برای کسب منافع اقتصادی، ورزش یا ورزش‌های خاصی را انتخاب می‌کنند و در آن‌ها فعال می‌شوند؛ در تأسیس ورزشگاه‌ها سرمایه‌گذاری کرده و سعی می‌کنند در حوزه‌های ورزشی انتخابی خود به رده‌های بالا برسند تا بتوانند بر آن اساس درآمد بیشتری کسب کنند (زارع و همکاران، ۱۳۹۳).

صنعت فوتبال با بیشتر از ۲۴۰ میلیون بازیکن، یک میلیون و ۴۰۰ هزار تیم و ۳۰۰ هزار باشگاه در سراسر جهان محبوب‌ترین ورزش دنیاست (فیفا، ۲۰۱۳). 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 به‌عنوان مردمی‌ترین ورزش جهان معرفی کرده است. گرایش نسبت به این ورزش روز به روز و با گذشت زمان بیشتر می‌شود (الهی، ۱۳۸۷). خبرگزاری ایسنا به نقل از فیفا، تعداد تماشاگران حاضر در ورزشگاه‌ها در جام جهانی برزیل را حدود ۳ میلیون و پانصد هزار نفر و تعداد بینندگان تلویزیونی جام جهانی ۲۰۱۴ را بیش از ۳ میلیارد و ۲۰۰ میلیون نفر اعلام کرد. در مسابقات جام ملت‌های آسیا ۲۰۱۵ بیش از ۵۰۰ هزار بلیط فرخته شد و بیش از یک میلیارد نفر از طریق تلویزیون بازی‌ها را تماشا کردند (AFC، ۲۰۱۵). در ایران نیز فوتبال به گواه شاهد پرطرفدارترین 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 به‌طور خاص در ایران دارد. امروزه فوتبال به یک بازار تبدیل شده است و میلیاردها دلار سرمایه‌گذاری بر روی آن انجام شده 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. 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 درحالی‌که میزان و تنوع درآمدی باشگاه‌های فوتبال ایران بسیار محدود است.

حرکت رو به رشد بازاریابی ورزشی، اثرات ویژه‌ای در توسعه ورزش جهان داشته و توانسته گردش پولی عظیم، پتانسیل فوق‌العاده برای جذب شاغلین متعدد، جذب منابع مالی خارجی، جنبه‌های تبلیغاتی بسیار و فواید سیاسی، فرهنگی و اجتماعی گسترده‌ای را برای افراد ذینفع این صنعت فراهم آورد (محمدکاملی، ۱۳۸۶). در فضای رقابتی امروز می‌توان گفت ارائه بهترین عملکرد در زمینه بازاریابی، به اساسی‌ترین دغدغه مدیران مبدل شده است و مدیران می‌کوشند تا با بهره‌گیری از تکنیک‌های مختلف، به عملکرد برتر دست یابند و در این راستا قابلیت‌های بازاریابی<sup>۱</sup> از عوامل مؤثر در

## 1. Marketing capabilities

آمیخته بازاریابی را برای باشگاه‌ها و سالن‌های بدن‌سازی بررسی کردند که کیفیت، تعداد کلاس‌ها در هفته، تعداد کارمندان و تعداد فعالیت‌های باشگاه به‌عنوان آمیخته محصول، کاهش قیمت یا افزایش کیفیت با ثابت نگه‌داشتن قیمت به‌عنوان آمیخته قیمت، در دسترسی باشگاه‌ها برای مشتریان با کمترین اتلاف وقت و ساعات بیشتر دسترسی به آنها به‌عنوان آمیخته مکان و آمیخته ترویج نیز تبلیغات بیشتر، ایجاد برنامه‌های وفاداری، کوپن‌های تخفیف و بسته‌های جایزه را پیشنهاد کردند. ویجانده و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۱۲) در تحقیقی مدیریت منابع انسانی را یک عامل تعیین‌کننده در انگیزش کارکنان جهت توسعه قابلیت‌های بازاریابی عملیاتی و استراتژیک دانستند و قابلیت بازاریابی را یک عامل مؤثر بر توسعه عملکرد بازاریابی مطرح کردند که در نهایت منجر به عملکرد سازمانی بهتر در زمینه فروش، سودآوری و سهم بازار می‌شود. گیلهرم و فرناندو<sup>۶</sup> (۲۰۱۲) در تحقیق خود قابلیت‌های بازاریابی را به دو دسته قابلیت‌های معماری (شامل مدیریت اطلاعات بازاریابی، برنامه‌ریزی بازاریابی و اجرا) و قابلیت‌های تخصصی (شامل قیمت، توسعه محصول جدید، ارتباطات، فروش و توزیع، تقسیم‌بندی می‌کند. مریلس و همکاران<sup>۷</sup> (۲۰۱۱) در تحقیقی به این نتیجه رسیدند که دو مؤلفه کلیدی قابلیت بازاریابی، نشان‌سازی و نوآوری می‌باشند. آن‌ها نشان دادند که برای ایجاد و توسعه قابلیت‌های بازاریابی جهت‌دهی بازار و مدیریت نقش توانمند ساز را دارند. بیلور

دستیابی به مزیت رقابتی و عملکرد برتر برای شرکت‌ها محسوب می‌شوند (فیض و همکاران، ۱۳۹۱).

گران<sup>۱</sup> (۱۹۹۱) می‌گوید، قابلیت‌ها نتیجه گروه‌هایی از منابع‌اند که با یکدیگر کار می‌کنند. آن‌ها منابع متفاوت را با هم پیوند می‌دهند و سازمان را برای ایجاد عملکرد مالی برتر توانا می‌سازند (حمیدی‌زاده و خیرخواه، ۱۳۹۱).

درواقع 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 همکاران، ۱۳۹۲). آثاهن-گیما<sup>۲</sup>

(۱۹۹۳) جهت عملیاتی سازی قابلیت‌های بازاریابی، فرایندهای متعددی را تعریف کردند که هرکدام می‌تواند به‌وسیله شرکت، جهت رسیدن به مشتریان هدف و ایجاد ارزش افزوده برای کالاها و خدمات به کار گرفته شود. این فرایندها شامل خدمت‌دهی به مشتریان، اثربخشی فعالیت‌های پیشبرد در رسیدن به رشد سهم بازار و فروش، داشتن شبکه توزیع قوی، برقراری ارتباط با مشتری، استفاده از تحقیقات بازاریابی، توانایی شرکت در ایجاد محصولی متمایز است (حمیدی‌زاده و خیرخواه، ۱۳۹۱).

محمد عثمان و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۴) در تحقیقی نتیجه گرفتند که قابلیت‌های بازاریابی و عملیاتی هر دو روی عملکرد شرکت مؤثر هستند و توسعه قابلیت‌های بازاریابی و عملیاتی موجب عملکرد بهتر شرکت در مواجهه با شرایط اقتصادی می‌شود. جانر و سوردآ<sup>۴</sup> (۲۰۱۴) در پژوهشی

1. Grant
2. Atuahene-Gima
3. Muhammad Usman et al.
4. Janer & Sureda

5. Vijande et al.
6. Guilherme & Fernando
7. Merrilees et al.

بسزایی دارند. و در نهایت مدلی برای بازاریابی این فدراسیون ارائه دادند. حمیدی زاده و خیرخواه (۱۳۹۱) قابلیت های بازاریابی را به قابلیت های داخلی و خارجی تقسیم کردند که قابلیت های بازاریابی خارجی بیشترین تأثیر را بر روی عملکرد کل سازمان، عملکرد بازار و عملکرد مالی دارد، در حالی که قابلیت های بازاریابی داخلی بیشترین تأثیر بر روی عملکرد مشتری دارد. فیض و همکاران (۱۳۹۱) در تحقیقی ضمن تقسیم قابلیت های بازاریابی به قابلیت نوآوری، قابلیت نام تجاری و قابلیت بازار محوری نشان دادند که قابلیت های بازاریابی بر پیامدهای عملکردی و بقای سازمان ها تأثیر مثبتی دارند که با ارتقاء این قابلیت ها می توان به عملکرد بازار، عملکرد مالی بهتر و کسب مزیت رقابتی دست یافت.

حسینی (۱۳۸۷) در تحقیقی دریافت که ۵ مؤلفه مدیریت، استراتژی بازاریابی، عوامل محیطی، بخش بندی بازار و آمیخته بازاریابی عوامل تأثیرگذار در بازاریابی ورزشی است. معماری (۱۳۸۶) در تحلیل آمیخته بازاریابی صنعت ورزش با رویکرد تصمیم محور علاوه بر چهار عامل حمایت مالی، مدیریت ترویج، قیمت گذاری و قدرت های 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. محمدکامی (۱۳۸۶) نیز آمیخته بازاریابی را مطالعه نمود و با چند کشور منتخب مقایسه کرد. محرم زاده (۱۳۸۵) بیان نمود که نبود تبلیغات، بازاریابی مناسب برای یافتن بازارهای مناسب به منظور عرضه محصولات، عدم کیفیت مناسب در بسته بندی ها، تحریم

و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) قابلیت های بازاریابی را شامل توسعه محصول، قیمت گذاری، مدیریت کانال توزیع، ارتباطات بازاریابی، فروش، مدیریت اطلاعات بازار، برنامه ریزی بازار و اجرای بازاریابی دانستند و بیان کردند که چگونه قابلیت های بازاریابی منجر به مزیت پایدار رقابتی می شود. مورگان و همکارانش<sup>۲</sup> (۲۰۰۹) در پژوهش خود قابلیت های بازاریابی را بر اساس تخصص (مثل ارتباطات بازاریابی، فروش شخصی، قیمت گذاری، توسعه محصول) و ساختار (برنامه ریزی و مکانیزم همکاری) تقسیم بندی کرده اند. پیتس و استاتلر<sup>۳</sup> (۲۰۰۷) در پژوهشی قابلیت مدیریت را به عنوان یکی از عوامل مهم در رشد قابلیت بازاریابی در سازمان های ورزشی مطرح کرده اند. ورهایس و مورگان<sup>۴</sup> (۲۰۰۵) هشت قابلیت بازاریابی شامل قابلیت های توسعه محصول، قابلیت های قیمت گذاری، قابلیت های مدیریت کانال، قابلیت های ارتباطات بازاریابی، قابلیت های فروش، قابلیت های اطلاعات بازاریابی، قابلیت های برنامه ریزی بازاریابی، قابلیت های اجرای بازاریابی را مشخص کردند و این قابلیت ها را مرتبط به عملکرد کسب و کار دانستند. طریقی و همکاران (۱۳۹۲) در پژوهشی بیان کردند که سازمان بازاریابی، سیستم اطلاعات بازاریابی، استراتژی بازاریابی، کارکنان بازاریابی، قابلیت نشان سازی و قابلیت مدیریت ارتباط معناداری با قابلیت بازاریابی فدراسیون ملی ورزش های دانشگاهی داشتند و عواملی هستند که در توسعه بازاریابی ورزشی فدراسیون ملی ورزش های دانشگاهی نقش

1. Billuret al.
2. Morgan et al.
3. Pits, & Stotlar
4. Vorhies & Morgan

درآمدی دارند؟ و این قابلیت‌ها چگونه باید شناسایی شوند؟

البته نباید فراموش کرد که دانش بازاریابی ورزشی در ایران نوپا بوده و فعالیت‌های بازاریابی باشگاه‌های فوتبال ایران بجای اینکه منظم، هماهنگ و علمی باشد، بیشتر سلیقه‌ای و سنتی است و در بخش دانشگاهی نیز خیلی به بحث بازاریابی ورزشی استراتژیک، قابلیت‌های بازاریابی باشگاه‌ها و فعالیت‌های بازاریابی در صنعت ورزش بخصوص ورزش فوتبال پرداخته نمی‌شود. این موضوع محقق را بر این داشت که با بررسی قابلیت‌های موجود در باشگاه‌ها برای جذب درآمد به‌سوی خود و با به‌کارگیری روش ترکیبی به طراحی و تدوین مدل شناسایی قابلیت‌های بازاریابی باشگاه‌های فوتبال لیگ برتر کشور بپردازد.

### روش‌شناسی پژوهش

این تحقیق با ماهیت اکتشافی<sup>۱</sup> و با هدف بسط دانش و شناخت موجود در رابطه با موانع و محدودیت‌های پیش روی قابلیت‌های بازاریابی در باشگاه‌های فوتبال انجام شد. از این رو در دسته تحقیقات بنیادی<sup>۲</sup> قرار می‌گیرد. تحقیق اکتشافی، بسیار منعطف است و معمولاً برای بسط و توسعه‌ی دانش، به‌کاربرده می‌شود و از آن برای آزمون فرضیات استفاده نمی‌کنند (اندرو، پدرسن، مک اووی، ۲۰۱۳: ۲۹). این تحقیق بر مبنای جستجوی داده، دارای ماهیت کیفی<sup>۳</sup> است که از روش نظریه داده بنیاد استفاده شد. با استفاده از این روش پژوهشگر

اقتصادی و قیمت‌گران 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. دولت‌آبادی و همکاران (۱۳۸۵) قابلیت‌های بازاریابی را ارتباط با مشتری، محصول متمایز، خدمات به مشتری، اثربخشی فعالیت‌های ترویج، تحقیقات بازاریابی و شبکه توزیع می‌داند.

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 انجام‌شده در زمینه باشگاه‌های لیگ حرفه‌ای و سازمان لیگ حرفه‌ای فوتبال نیز هر یک به‌نوعی وجود محدودیت‌های درآمدزایی و توسعه اقتصادی صنعت فوتبال را خاطرنشان ساخته و به محققان آتی برای بررسی و پژوهش بر روی این مقولات توصیه نموده‌اند (الهی، ۱۳۸۷). حال با توجه به اهمیت منابع مالی برای تیم‌های فوتبال جهت حضور در فضای رقابتی می‌توان بیان کرد که با شناسایی قابلیت‌های بازاریابی باشگاه‌های فوتبال می‌توان روی این قابلیت‌ها برنامه‌ریزی نمود و بازاریابی در این باشگاه‌ها را به‌صورت علمی به اجرا درآورد و به مزیت رقابتی خوبی در فضای بازار دست پیدا کرد؛ در غیر این صورت و با استفاده از شیوه‌های سنتی بازاریابی در لیگ برتر فوتبال روند جاری ادامه خواهد یافت و هر روز شاهد نزول تیم‌های لیگ برتری و در کل فوتبال ملی کشور به دلیل کمبود منابع مالی خواهیم بود. لذا سؤال اصلی در این پژوهش این است که باشگاه‌های فوتبال لیگ برتر چه قابلیت‌هایی برای بازاریابی و کسب منابع

- 1 . Exploratory research
- 2 . Fundamental research
- 3 . Qualitative

دارای تحصیلات آکادمیک (اعضای هیئت علمی) و هم از افراد دارای تجربیات مدیریتی و بازاریابی در باشگاه های فوتبال استفاده شود. در این تحقیق ابتدا داده های حاصل از مطالعات نظری و مصاحبه با صاحب نظران مورد تحلیل داده بنیاد قرار گرفت تا شاخص های به دست آمده از این طریق جهت طراحی مدل مطلوب مورد استفاده قرار گیرد. بر این اساس از ۱۸ نفر مصاحبه انجام شد که از فرد ۱۵ به بعد به اشباع نظری رسیدیم. تمامی مصاحبه ها ضبط شد و پس از انجام هر مصاحبه، تجزیه و تحلیل داده های آن به منظور پایه گذاری مدل صورت گرفت. مراحل تجزیه و تحلیل داده های حاصل از مصاحبه های انجام شده عبارتند از:

**گام اول - کدگذاری باز:** ابتدا محتوی کلیه مصاحبه ها پیاده سازی و سپس کدگذاری باز آنها انجام شد. بدین ترتیب که داده های جمع آوری شده از مصاحبه ها به صورت مکتوب بر روی کاغذ درج، سپس با تجزیه و تحلیل خط به خط و پاراگراف به پاراگراف نوشته های موجود کدهای باز ایجاد گردید. این کدها اقتباسی از نوشته ها و در برخی موارد عین خود نوشته بود. در مرحله اول در مجموع ۷۰۹ کد باز از تجزیه و تحلیل ۱۸ مصاحبه و پیشینه تحقیق به دست آمد. که بعد از استخراج کدهای مشابه به ۱۲۸ کد متمایز از مصاحبه ها رسیدیم.

#### گام دوم- کدگذاری محوری: کدگذاری

محوری مرحله دوم تجزیه و تحلیل در نظریه پردازی داده بنیاد است. هدف از این مرحله برقراری رابطه بین طبقه های تولید شده در مرحله کدگذاری باز است.

می تواند از میان حجم انبوهی از داده ها، به شکلی سیستماتیک وجوه اشتراک را استخراج کند و بر اساس آن به تئوری پردازی در حوزه پژوهشی خود بپردازد. هدف عمده این روش تبیین یک پدیده از طریق مشخص کردن عناصر کلیدی (مفاهیم<sup>۱</sup>، مقوله ها<sup>۲</sup> و قضیه ها<sup>۳</sup>) آن پدیده و سپس طبقه بندی روابط این عناصر درون بستر و فرایند آن پدیده است. سه فرایند هم پوش در فرایند تحلیل تئوری مفهوم سازی بنیادی وجود دارد که عبارتند از: کدگذاری باز<sup>۴</sup>، کدگذاری محوری<sup>۵</sup> و کدگذاری انتخابی<sup>۶</sup>. در تئوری مفهوم سازی بنیادی جمع آوری و تحلیل داده ها به طور آگاهانه هم زمان انجام می شوند و گردآوری داده های اولیه به منظور شکل گیری روند جمع آوری مداوم داده ها صورت می گیرد تا برای پژوهشگر فرصت هایی را فراهم کند تا میزان کفایت مقوله های مناسب را افزایش دهد (دانایی فرد و همکاران، ۲۰۰۵؛ ۱۳۲-۱۳۰).

جامعه آماری تحقیق کلیه مدیران عامل و بازاریابان باشگاه های فوتبال، اعضای کمیته بازاریابی فدراسیون فوتبال و سازمان لیگ، اساتید مدیریت ورزشی دانشگاه ها بودند. برای نمونه گیری از روش هدفمند<sup>۷</sup> و تکنیک گلوله برفی<sup>۸</sup> استفاده شد. در این تکنیک نمونه گیری تا جایی زمانی تداوم می یابد که پژوهش به اشباع نظری و کفایت برسد. در انتخاب نمونه آماری جهت مصاحبه های عمیق سعی شد هم از افراد

1. Concepts
2. Categories
3. Propositions
4. Open Coding
5. Axial Coding
6. Selective Coding
7. Purposive
8. Snow ball

استخراج گردد. البته در این مرحله مراجعه به ادبیات نظری پژوهش کمک زیادی به هرچه دقیق‌تر شدن گروه‌بندی‌ها کرد. در این پژوهش سعی شده بر اساس فهم پژوهشگران از متن پدیده مورد مطالعه یعنی موانع و محدودیت‌های بازاریابی، چارچوب مدل ترسیم شود.

### یافته‌های پژوهش

بعد از کدگذاری مرحله‌به‌مرحله مفاهیم به‌دست‌آمده تعداد ۱۲۸ کد اولیه به دست آمد که در ۱۸ گروه کد محوری شامل قابلیت‌های ویژگی‌های ورزش فوتبال، اهمیت فوتبال، استراتژیک، دارایی‌های باشگاه، منابع انسانی، هواداران، مدیریتی، حامیان مالی، مالی، ارتباطی، برند سازی، بخش‌بندی، ترویجی، محصول، استادیوم، ساختاری، فناوری و امکانات فیزیکی قرار گرفتند که نمونه‌ای از کدگذاری در جدول ۱ آورده شده است.

در کدگذاری محوری، کدهای تولیدشده در گام قبلی، به روشی جدید و با هدف ایجاد ارتباط میان کدها بازنویسی شدند. کدگذاری محوری منجر به ایجاد گروه‌ها و مقوله‌ها می‌گردد؛ تمامی کدهای مشابه در گروه خاص خود قرار گرفتند. بدین منظور تمامی کدهای ایجاد رده دوباره بازبینی شد و با متون مقایسه گردید تا مطلبی فراموش نگردد. در این فرآیند ممکن بود چندین کد باز با عنوان یک کد محوری کدگذاری شدند. ۱۲۸ کد باز استخراجی به ۱۸ کد محوری تبدیل شدند.

### گام سوم -مرحله نظریه‌پردازی (کدگذاری انتخابی):

پس‌ازاینکه تمامی داده‌ها به‌صورت یادشده کدگذاری باز و محوری شدند؛ نوبت به گروه‌بندی آنها رسید. درواقع هدف نظریه‌پردازی بنیادی، تولید نظریه است نه توصیف صرف پدیده. برای تبدیل تحلیل‌ها به نظریه، طبقه‌ها باید به‌طور منظم به یکدیگر مربوط شوند. کدگذاری انتخابی بر اساس نتایج دو مرحله قبلی کدگذاری، مرحله اصلی نظریه‌پردازی است. در گروه‌بندی کدها، کدهای محوری مستخرج از مصاحبه‌ها گروه‌بندی شده و سپس گروه‌های ایجادشده با یکدیگر مقایسه شدند تا گروه‌های اصلی و ابعاد هر یک شناسایی و

## جدول ۱. نمونه‌ای از کدگذاری باز، محوری و انتخابی در یکی از گروه‌های فرعی

کدگذاری انتخابی	کدگذاری محوری	کدگذاری باز
	قابلیت‌های ارتباطی باشگاه	ایجاد ائتلاف با رقبا ایجاد ائتلاف با باشگاه‌های همشهری ارتباط با دولتمردان و نهادهای اجتماعی ارتباط با رسانه‌ها ارتباط با طرفداران ارتباط با حامیان و سرمایه‌گذاران ارتباط با باشگاه‌های بین‌الملل توجه به بازارهای بین‌المللی
	قابلیت‌های موجود در هواداران	هواداران رسمی باشگاه اهمیت هواداران فوتبال برای شرکت‌های تجاری توجه به مسائل فرهنگی هواداران اهمیت هواداران برای اسپانسرها وفاداری هواداران ایجاد کانون هواداران نقش احساسات و عواطف هواداران توجه به نیازهای طرفداران
قابلیت‌های عملیاتی	قابلیت‌های بخش‌بندی بازار	بانوان به‌عنوان بازار قابل توجه ارائه خدمات به گروه‌های مختلف بخش‌بندی هواداران
	قابلیت‌های ترویجی	صحنه‌گذاری ترویج‌ات روز مسابقه مسئولیت‌های اجتماعی باشگاه ارائه خدمات به هواداران تبلیغات جشن‌ها و مراسم‌ها
	قابلیت‌های محصول	تولید محصولات تجاری و غیرورزشی بهبود سطح کیفی مسابقات فعالیت‌های تجاری توسط باشگاه محصول اصلی فوتبال تولید محصولات ورزشی نقش محصول به‌عنوان قابلیت بازاریابی پیش‌بینی نتایج مسابقات و شرط‌بندی‌های قانونی

خود ورزش فوتبال است و ورزش فوتبال به‌خودی‌خود 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

گروه‌بندی کدهای محوری در هر مورد و مقایسه آنها، نشان داد که می‌توان تمام کدهای به‌دست‌آمده را در چهار گروه اصلی جای داد. ۱- قابلیت ورزش فوتبال: کدهایی که مربوط به ماهیت ورزش فوتبال و قابلیت‌هایی است که در



بر می‌گیرد. این عوامل در جدول ۲ آورده شده است.

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

جدول ۲. کدهای انتخابی و محوری مستخرج از مصاحبه‌ها

کد انتخابی	کد محوری
ورزش فوتبال	ویژگی‌های ورزش فوتبال (ماهیت فوتبال)
	اهمیت ورزش فوتبال

باشگاه‌ها، حرفه‌ای شدن باشگاه‌ها، تجاری‌سازی فوتبال و ایجاد بخش رسانه‌ای در باشگاه‌ها است؛ 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. این عوامل در جدول ۳ آورده شده است.

۲- قابلیت‌های زیرساختی: کدهایی که به تشریح زیرساخت‌ها و ملزومات اولیه موردنیاز 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، تخصص گرایی و ایجاد واحدهای تخصصی در

جدول ۳. کدهای انتخابی و محوری مستخرج از مصاحبه‌ها

کد انتخابی	کد محوری
قابلیت‌های زیرساختی	قابلیت‌های استادیوم
	قابلیت‌های ساختاری
	قابلیت‌های فناوری
	قابلیت‌های امکانات فیزیکی

باشگاه هموار می‌کنند. این عوامل در هفت گروه مطابق جدول ۴ دسته‌بندی شده‌اند. قابلیت‌های استراتژیک در بر گیرنده تفکر استراتژیک، فلسفه و هدف، اتاق فکر، طرح تجاری، برنامه و اهداف بازاریابی؛ قابلیت‌های دارایی باشگاه شامل

۳- قابلیت‌های راهبردی: کدهایی که مربوط به سطح راهبردی باشگاه است که کل مجموعه سازمانی باشگاه را تحت تأثیر قرار می‌دهد و هرگونه عوامل و متغیرهایی که کل باشگاه را در بر می‌گیرد و مسیر را برای عوامل عملیاتی

مدیریت سطح کلان فوتبال؛ قابلیت حامیان در برگیرنده جذب و مشارکت با حامیان، مسئولیت در برابر حامیان، انواع و حامیان و سطح بندی آنها و قابلیت های مالی شامل منابع مالی باشگاه و بودجه بازاریابی باشگاه است. این عوامل در جدول ۴ آورده شده است.

تاریخچه، مشاهیر، دارایی های نامحسوس و رسانه اختصاصی باشگاه؛ قابلیت منابع انسانی شامل بازیکنان، مربیان، کارکنان و لیدرها؛ قابلیت هواداران شامل اهمیت هواداران، کانون هواداران، احساسات و نیازهای هواداران و مسائل مربوط به هواداران؛ قابلیت های مدیریتی شامل دانش و تخصص مدیریتی و بازاریابی مدیران باشگاه ها، ثبات مدیریت، ارتباطات مدیریت و

جدول ۴. کدهای انتخابی و محوری مستخرج از مصاحبه ها

کد محوری	کد انتخابی
قابلیت های استراتژیک	
قابلیت های دارایی های (پیشینه) باشگاه	
قابلیت های منابع انسانی	
قابلیت برند	قابلیت های راهبردی باشگاه ها
قابلیت های مدیریتی	
قابلیت های حامیان مالی	
قابلیت های مالی باشگاه	

وجهه؛ قابلیت بخش بندی بازار شامل گروه های مختلف جنسی، سنی و نژادی و ...؛ قابلیت ترویجی شامل صحنه گذاری، ترویجیات روز مسابقه، مسئولیت های اجتماعی، تبلیغات، جشن ها و مراسم باشگاه؛ قابلیت محصول در برگیرنده محصول اصلی ورزش، تولید محصولات و البسه ورزشی و غیرورزشی، محصولات مشترک و محصولات متنوع است.

۴- قابلیت های عملیاتی: کدهایی که مربوط به سطح عملیاتی باشگاه هستند که این عوامل در ۵ گروه مطابق جدول ۵ دسته بندی شده اند. این قابلیت ها در برگیرنده قابلیت های ارتباطی در دو بخش داخلی (درون سازمانی و بیرون سازمانی) و بین المللی است که شامل ارتباط با رسانه ها، ارتباط با دولتمردان، ارتباط با هواداران و حامیان، ارتباط با باشگاه های خارجی و بازارهای بین المللی؛ قابلیت های برند شامل برند سازی مشترک، برند باشگاه، استفاده از برند و بهبود

کد انتخابی	کد محوری
قابلیت‌های عملیاتی باشگاه‌ها	قابلیت ارتباطی
	قابلیت‌های موجود در هواداران
	بخش‌بندی بازار
	قابلیت ترویجی
	قابلیت محصول

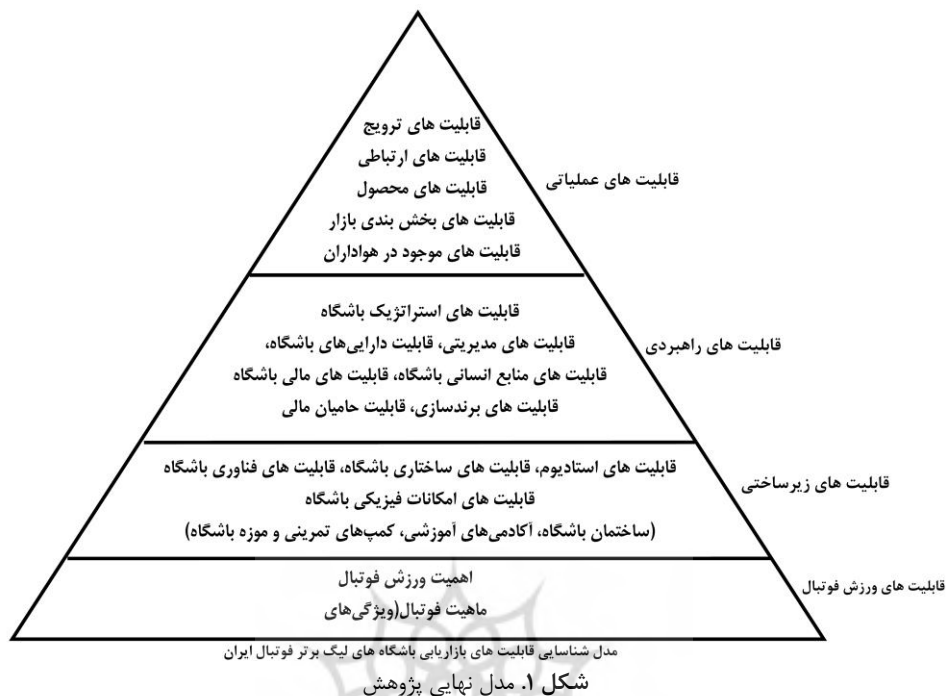
### مدل نهایی پژوهش

هدف اصلی این پژوهش دستیابی به مدل شناسایی قابلیت‌های بازاریابی باشگاه‌های فوتبال ایران است. لذا بر اساس نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها و ادبیات نظری، اقدام به استخراج و طراحی این مدل شده است. چهار سطح قابلیت‌ها شامل:

موجب بقای سازمان است و در ارتباط با منابع مالی، منابع انسانی، منابع فیزیکی و نیز سرمایه فکری سازمانی است (گران و جوردن<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵).  
 ۴- قابلیت‌های عملیاتی- قابلیت‌های عملیاتی بالاترین سطح هرم هستند که عملیات لازم جهت بازاریابی را به صورت محسوس تر شامل می‌شوند. قابلیت‌های عملیاتی قابلیت‌هایی هستند که به سازمان‌ها امکان امرار معاش در زمان حال را می‌دهند (وینتر<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳). با توجه به موارد مذکور مدل نهایی تحقیق به صورت زیر است.

۱- قابلیت‌های ورزش فوتبال- ورزش فوتبال با داشتن ویژگی‌های خاص و نیز اهمیتی که در جامعه از تمام ابعاد سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی پیدا کرده است به‌خودی‌خود یک ورزش جذاب با طیف بازار گسترده‌ای است که شرایط بنیادی اولیه را برای بازاریابی در این زمینه ایجاد کرده است که در مدل تحقیق نیز پایه هرم قابلیت‌های بازاریابی را تشکیل می‌دهد.  
 ۲- قابلیت‌های زیرساختی- قابلیت‌هایی هستند که زیرساخت‌های موجود در فوتبال و باشگاه‌ها باید جهت بازاریابی فراهم کنند. زیرساخت‌ها شامل ساختارهای سازمانی و فیزیکی و تجهیزات موردنیاز برای عملیات یک شرکت است (آکسفورد، ۲۰۱۶).  
 ۳- قابلیت‌های استراتژیک- قابلیت‌هایی هستند که به‌عنوان منابع و شایستگی‌های سازمانی تعریف می‌شود که

1. Grant & Jordan
2. Winter



## بحث و نتیجه گیری

در حال حاضر آنچه در فوتبال ایران تحت عنوان بازاریابی ورزشی مدنظر قرار می گیرد، منحصر به فروش بلیط و حمایت اندک حامیان مالی از برخی باشگاه های فوتبال و تا حدودی حق ناچیز پخش تلویزیونی است. بررسی وضعیت موجود نشان می دهد که به فعالیت های بازاریابی در صنعت فوتبال ایران به صورت بسیار سطحی نگریسته می شود. تحقیقات انجام شده در این زمینه بر ایجاد کمیته بازاریابی قوی و تخصصی در سطوح فدراسیون، سازمان لیگ و باشگاه ها و تدوین طرح های بازاریابی در کمیته های مذکور تأکید نموده اند (الهی، ۱۳۸۷). درآمد باشگاه های فوتبال ایران در مقایسه با باشگاه های فوتبال مطرح دنیا بسیار کمتر است. چگونه است که فوتبال حرفه ای دنیا در کشورهای اروپایی و

حتی آسیایی سالانه مبالغ کلانی را از محل حق پخش تلویزیونی، تبلیغات، حامیان مالی، بلیط فروشی و سایر منابع نصیب خود می سازند 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؟ هدف تحقیق حاضر نیز شناسایی قالبیت های بازاریابی باشگاه های فوتبال لیگ برتر و ارائه مدلی برای آن است.

با توجه به نتایج تحقیق ورزش فوتبال با توجه به جایگاهی که در بین مردم جامعه دارند و با ماهیت ویژه ای که دارند قابلیت فراوانی را برای بازاریابی و کسب سود ایجاد می کند که اکثر نهادها و شرکت های تجاری توجه خاصی برای ورود به این عرصه دارند. رسولی (۱۳۹۳) یکی از عوامل مهم برند سازی در فوتبال را ماهیت

مجدد هواداران را به عنوان پول نقد باشگاه فراهم آورد و اگر استادیومها پر شوند اسپانسرها و شرکت‌های تجاری نیز حضور می‌یابند. امکانات فیزیکی مناسب، مجهز و جذاب مانند استادیومهای خانگی، کمپ‌های تمرینی، ساختمان باشگاه، موزه، فروشگاه‌های اختصاصی باشگاه همگی تصویر مطلوبی در ذهن مخاطبان به وجود می‌آورد که آن‌ها را مجاب به تجربه مجدد می‌نماید. از آنجاکه استادیومهای خانگی سرشار از تجربه‌های تلخ و شیرین بوده و یادآور پیروزی‌ها، شکست‌ها و حوادث نوستالژیک می‌باشد و در عین حال منابع فراوان درآمدزایی (حق نام استادیوم، بلیط فروشی، تبلیغات محیطی) را نصیب باشگاه می‌کند، باید تسهیلات مناسب برای ساخت و یا واگذاری استادیومهای موجود به تیم‌های حاضر در لیگ برتر فراهم شود. ریچلیو و همکاران (۲۰۱۱)، معماری (۱۳۸۶) و محمدکاظمی (۱۳۸۶) نیز به این مسئله اشاره نمودند. استفاده از کمپ‌های تمرینی برای حضور هواداران و ملاقات‌های مستقیم با بازیکنان و مربیان و نیز بازدید از مکان‌های مختلف کمپ‌های تمرینی و ورزشگاه می‌تواند منبع خوبی برای بازاریابی و کسب درآمد باشد. قابلیت دیگر که باید ایجاد شود ساختار سازمانی و ایجاد واحدهای تخصصی نظیر بازاریابی، حقوقی، رسانه‌ای و ... در فدراسیون، سازمان لیگ و باشگاه‌ها می‌باشد. محمدکاظمی (۱۳۸۶) ضعف سازمان لیگ را تأثیرگذار بر بازاریابی می‌داند. سرن و ویتوریو<sup>۲</sup> (۲۰۱۱) ساختار مدیریت لیگ را در بازاریابی با اهمیت نشان دادند. همچنین الهی (۱۳۸۷) و

فوتبال معرفی نموده است. ابتدایی‌ترین عامل محیط درونی، ذات فوتبال به عنوان یک ورزش می‌باشد که با ویژگی‌های تجربی بودن، مرتبط بودن با احساسات و توانایی تبدیل شدن به جزئی از زندگی مرتبط بود. همان‌طور که ریچلیو و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۱) نیز به این نکته اشاره نمودند، فوتبال امکان تبدیل شدن به فرابرد را دارد. زیرا 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 که نمونه آن تیم تراکتورسازی تبریز و هواداران آن است.

سطح بعدی قابلیت‌های بازاریابی قابلیت‌های موجود در زیرساخت‌ها است که در بر گیرنده استادیوم، ساختار سازمانی، فناوری و امکانات فیزیکی باشگاه نظیر آکادمی‌های آموزشی و کمپ‌های تمرینی و موزه باشگاه است. باشگاه‌های فوتبال باید از این قابلیت‌ها به خوبی استفاده کنند و در صدد ایجاد آنها در باشگاه باشند. ممکن است داشتن ورزشگاه اختصاصی مقدر نباشد اما باشگاه‌ها می‌توانند با تعامل با سازمان‌های دیگر مانند شهرداری‌ها امکانی را به صورت اجاره یا اجاره به شرط تملک استفاده نمایند کاری که در ایتالیا به خوبی انجام می‌شود و باشگاه‌های میلان و اینتر از یک استادیوم مشترک که متعلق به شهرداری است استفاده می‌کنند. باشگاه‌ها باید بتوانند از تمام امکانات ورزشگاه استفاده نمایند و کیفیت خدمات ارائه شده را به حد اعلی برسانند تا زمینه حضور

سرپرستی و اداری باشگاه با عملکرد فنی خود در حیطه های تخصصی و همچنین با وضعیت ظاهری و آراستگی، رفتار و گفتار خود تصویری از باشگاه را در ذهن جامعه شکل می دهند. این مورد را معماری (۱۳۸۶) و سرن و ویتوریو (۲۰۱۱) نیز بیان نموده اند. حضور بازیکنان و مربیان با سطح فنی بالا به کیفیت تیم می افزاید و نیز ممکن است هواداران خاص بازیکنان و مربیان نیز به باشگاه جذب شوند. یکی دیگر از این قابلیت های استراتژیک، قابلیت های مدیریتی است که به دلیل اهمیت آن ما این نوع قابلیت را از منابع انسانی جدا فرض نمودیم. یکی از مشکلات عمده باشگاه های ما عدم وجود ثبات مدیریت است که اجازه برنامه ریزی بلندمدت را به مدیران نمی دهد. استفاده از مدیران متخصص و با دانش در بدنه باشگاه و بازاریابی آن این فرصت را ایجاد می کند که باشگاه ها بتوانند به مقاصد بازاریابی خود دست یابند. کادوگان و همکاران (۲۰۰۲)، حسینی (۱۳۸۸)، طریقی و همکاران (۱۳۹۲) قابلیت مدیریت را یک قابلیت بازاریابی می دانند. الهی (۱۳۸۷) عوامل مدیریتی را یک مانع برای بازاریابی و توسعه اقتصادی دانستند. عسکریان و آزادان (۲۰۱۳) نبود مدیران علمی و متخصص در رأس باشگاه ها و همچنین عدم ثبات مدیریت در باشگاه های فوتبال را مانعی برای جذب اسپانسر دانستند. باشگاه ها باید با داشتن یک فلسفه و یک برنامه ریزی بلندمدت و نیز یک ساختار مدیریتی باثبات زمینه را برای اثربخشی فعالیت های بازاریابی فراهم کنند. قابلیت های برند سازی به عنوان یکی از مهم ترین قابلیت های بازاریابی برای باشگاه ها به حساب می آید.

محمد کاظمی (۱۳۸۶) ساختار دولتی باشگاه ها را به عنوان معضل فوتبال عنوان نموده اند. قابلیت بعدی در این سطح استفاده از فناوری نظیر اینترنت، موبایل و ... است که باشگاه ها به طور مدون از آن استفاده نمی کنند. گرنٹ و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۱) بیان می کنند که تجهیزات، فناوری باشگاه و استادیوم تأثیر بسیار زیادی بازاریابی خواهد گذاشت. علاوه بر تجهیزات و تکنولوژی امکانات باشگاه، خدمات نوین اینترنتی، وب سراچه ها، فناوری های موبایل و شبکه های اجتماعی و به طور کلی فضای مجازی تأثیر شگرفی بر زندگی افراد و مخاطبان ورزش به جای گذاشته است.

سطح بعدی قابلیت های بازاریابی، قابلیت های استراتژیک است که به گفته گرنٹ و جوردن (۲۰۱۵) در ارتباط با منابع مالی، منابع انسانی، منابع فیزیکی و نیز سرمایه فکری سازمانی است. برنامه ریزی استراتژیک برای سازمان، داشتن برنامه و طرح بازاریابی بلندمدت، نیروی انسانی باشگاه (کارکنان، بازیکنان، مربیان، لیدرها و تدارکات) و منابع مالی کافی ظرفیت های گوناگونی برای بازاریابی ایجاد می کنند. طریقی و همکاران (۱۳۹۲)، حسینی (۱۳۸۸) و محمد کاظمی (۱۳۸۶) قابلیت استراتژی را یک عامل مهم بازاریابی شمرند. طبق یافته سرن و ویتوریو (۲۰۱۱) استراتژی ها و برنامه های بازاریابی نقش زیادی در ارتقای ارزش برند به عنوان یک قابلیت در بازاریابی دارند. نیروی انسانی باشگاه به عنوان یک رکن اصلی تشکیل دهنده هویت باشگاه ورزشی می باشد. بازیکنان، مربیان، مدیران (مالکان) و کادر

1. Grant et al.

بازی تیم، زیبایی و چشم‌نوازی و به‌خصوص فوتبال تهاجمی و تماشگرپسند بودن بازی تیم مرتبط می‌شود. زهره‌وندیان و خسروی زاده (۱۳۹۴)، ساعتچیان و علیزاده (۱۳۸۸) و رسولی (۱۳۹۳) بر تأثیر زیبایی بازی در رضایتمندی و جذب مخاطبان صحنه گذاشته‌اند. افزایش تماشاگران و هواداران، جذب حامیانی را به دنبال خواهد داشت که درصدد فروش بیشتر محصولات خود هستند. 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)، دولت‌آبادی و همکاران (۱۳۸۵) و محرم زاده (۱۳۸۵) قابلیت محصول را برای بازاریابی مهم دانستند. قابلیت‌های ترویج هم در روز مسابقه و هم در روزهای خارج از مسابقه می‌تواند تأثیر خوبی روی بازار هدف فوتبال داشته باشد. فعالیت‌های صحنه‌گذاری، تبلیغات، تخفیف‌های بلیط فروشی و سرگرمی‌های افزوده‌شده 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. توجه به بازار هواداران در خارج از کشور بخصوص در کشورهای همسایه مانند افغانستان ظرفیت بالایی برای بازاریابی ایجاد خواهد نمود. ارتباط باشگاه با هواداران، حامیان و شرکا خود نیز مزایای بازاریابی فراوانی را ایجاد می‌نماید. دولت‌آبادی (۱۳۸۴)، معماری (۱۳۸۶) و محمدکامی (۱۳۸۶) ترویج را یک

ایجاد یک برند با وفاداری بالای هواداران به آن موجب گسیل انواع درآمدها از طریق استفاده از نام و نشان برند خواهد شد. فروش محصولات مختلف ورزشی و غیره ورزشی با نام برند باشگاه، استفاده از برند باشگاه توسط شرکای تجاری و بسیاری از مزایای دیگر می‌تواند نصیب باشگاه شود. مریلس و همکاران (۲۰۱۱)، طریقی و همکاران (۱۳۹۲)، فیض و همکاران (۱۳۹۱) و معماری (۱۳۸۶) قابلیت نام تجاری را به‌عنوان یک قابلیت بازاریابی معرفی نمودند. الهی (۱۳۸۷)، نیز عدم مدیریت صحیح برند را از عوامل مؤثر بر جذب نشدن 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 ارتقاء یابد. تصویر برند لیگ برتر، فوتبال کشور و ارکان آن بر باشگاه‌ها و همچنین هواداران فوتبال تأثیر می‌گذارند.

سطح آخر مدل قابلیت‌های بازاریابی در باشگاه‌های مربوط به قابلیت‌های عملیاتی است که عملیات لازم جهت بازاریابی را به‌صورت محسوس‌تر شامل می‌شوند. قابلیت‌های عملیاتی قابلیت‌هایی هستند که به سازمان‌ها امکان امرار معاش در زمان حال را می‌دهند (وینتر، ۲۰۰۳). قابلیت محصول هم محصول اصلی فوتبال یعنی مسابقه و هم محصولات جانبی را شامل می‌شود. کیفیت مسابقات فوتبال برای هواداران و تماشاگران به‌عنوان هدف اصلی بازاریابی بسیار مهم است. نمونه آن بازی‌های تیم پرسپولیس باعث افزایش زیادی در حضور هواداران داخل استادیوم آزادی در فصل ۹۴-۹۵ شده بود. تماشاگران همیشه به‌دنبال بازی خوب و نتایج تیم خود هستند. عملکرد یک تیم به کیفیت

نمی‌نمایند. الهی (۱۳۸۷)، ساعتچیان و علیزاده (۱۳۸۸) و سرن و ویتوریو (۲۰۱۱) این مطلب را عنوان نموده‌اند. در این رابطه باید عنوان نمود، شناسایی بازار، تعیین بازار هدف و برنامه‌ریزی برای جذب بازار هدف از طریق برنامه بازاریابی هواداران و ایجاد ساختارهای حرفه‌ای ممکن می‌شود. به‌علاوه با استفاده از شناسایی نیازها و انگیزه‌های جامعه و مطالعات اجتماعی و شناسایی خلا هویتی جوانان و نوجوانان، ایجاد مزیت‌های اجتماعی برای ذینفعان و توجه به دغدغه‌های اجتماعی (محیط زیست، خیریه) می‌توان به بهبود تصویر سازمان کمک شایانی نمود و هواداران مختلف را جذب نمود. استفاده از روش مدیریت ارتباط با مشتری نیز توسط محققان مختلف همچون ریچلیو و همکاران (۲۰۱۱) و رسولی (۱۳۹۳) مورد تأکید قرار گرفته است.

به‌طورکلی می‌توان گفت که مدل هر می قابلیت‌های بازاریابی فوتبال درک بهتری از بازاریابی ورزشی در فوتبال ارائه می‌دهد. با توجه نقش و اهمیت فوتبال در جامعه و محبوبیت این رشته ورزشی در دنیا می‌توان بیان نمود که قابلیت‌های اولیه و پایه همانند قاعده هرم در این رشته وجود دارد و باشگاه‌ها باید با بناکردن سطوح بعدی هرم در این رشته توان بازاریابی خود را افزایش دهند. ایجاد زیرساخت‌های لازم برای فوتبال و داشتن استراتژی‌های بلندمدت جهت توسعه و بهبود باشگاه و بازاریابی و درنهایت ایجاد عملیاتی در راستای استراتژی می‌تواند کمک شایانی به فوتبال و باشگاه‌ها و پیرو آن به ورزش کشور داشته باشد.

قابلیت بازاریابی می‌دانند. مؤلفه بعدی قابلیت‌های موجود در هواداران است که جزء اصلی فوتبال به حساب می‌آیند. از آنجاکه تماشاچیان برای باشگاه‌ها مهم‌ترین گروه برای کسب درآمد به حساب می‌آیند. بدیهی است یک لیگ و یا باشگاه ورزشی که هوادار بیشتری را نسبت به خود جلب کرده است، پتانسیل درآمدزایی بالاتری خواهد داشت. به‌طوری‌که حامیان مالی بیشتری را جذب خواهد کرد، میزان حق پخش تلویزیونی بالاتری خواهد داشت، تبلیغات محیطی گران‌تری داشته و درآمدهای روز مسابقه بیشتری کسب خواهد کرد. حامیان بدون وجود تماشاگران و بینندگان تلویزیونی وارد این حیطه نخواهند شد. تنها کافی است که یک بازی فوتبال را بدون تماشاگر یا بدون پخش مستقیم تصور کنید، در این صورت منابع مالی سرازیری به آن بسیار کاهش خواهد یافت. طبق یافته‌های آبوساگ و همکاران (۲۰۱۲)، باشگاه‌های فوتبال باید با استراتژی مناسب هواداران خود را جذب نموده و با برنامه بلندمدت آنها را به سمت هوادار وفادار سوق دهند تا از مزایای مالی و غیرمالی آن بهره‌مند شوند. لذا برنامه‌ریزی در جهت استفاده از این قابلیت مهم باید در رأس کار باشگاه‌ها قرار گیرد. داشتن یک کانون هواداری منسجم شاید کوچک‌ترین کار ممکن توسط باشگاه‌ها باشد. محمدکاظمی (۱۳۸۶) بیان می‌کند که باشگاه‌ها فوتبال توجه کمتری به شناسایی بازار مشتری دارند. باوجوداینکه تمامی درآمدهای باشگاه‌ها به شکل مستقیم و غیرمستقیم از هواداران به دست می‌آید، باشگاه‌ها سعی در شناخت مشتریان کنونی و بالقوه خود ندارند. در نتیجه هیچ‌گونه برنامه بلندمدت و عملیاتی بدین منظور تدوین



## منابع

- زارع، امین؛ احمدی بابائیان، علی؛ مرادی، غلامرضا و حسینی، سیدعبدالرسول (۱۳۹۳). شناسایی و رتبه‌بندی چالش‌های موجود در روند خصوصی‌سازی باشگاه‌های فوتبال کشور بر اساس مدل PEST، نشریه مدیریت ورزشی دانشگاه تهران، دوره ۶، شماره ۴، ص ۵۷۵-۵۹۳
- زهره وندیان، کریم و خسروی زاده، اسفندیار (۱۳۹۴). پیش‌بینی تصمیمات رفتاری تماشاگران فوتبال حرفه‌ای: نقش کیفیت نتیجه، کیفیت عملکردی و رضایتمندی، نشریه رویکردهای نوین در مدیریت ورزشی، دوره ۳، شماره ۱۰
- ساعت‌چیان، وحید و علیزاده، ابوالفضل (۱۳۸۸). اولویت‌بندی و شناخت ارتباط بین انگیزه‌ها و عوامل مؤثر بر حضور هواداران تیم‌های پرسپولیس و استقلال تهران، چکیده مقالات هفتمین همایش بین‌المللی تربیت‌بدنی و علوم ورزشی، تهران.
- 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
- طریقی، رسول؛ حمیدی، مهرزاد و رجبی، حسین (۱۳۹۳). طراحی الگوی بازاریابی فدراسیون ملی ورزش‌های دانشگاهی، نشریه پژوهش در ورزش دانشگاهی، شماره ۵، ص ۱۵-۳۰
- فیض، داود؛ نعمتی، محمدعلی؛ جبلی جوان، اشکان و زنگیان، سمیه (۱۳۹۱). تأثیر قابلیت‌های بازاریابی بر پیامدهای عملکردی شرکت‌های کوچک و متوسط کارآفرین، فصلنامه نوآوری و ارزش‌آفرینی، سال اول، شماره ۹، ص ۱۹-۲۸
- محرم زاده، مهرداد (۱۳۸۵)، مقایسه شیوه‌های بازاریابی ورزش دانشگاهی کشورهای ایران و
- الهی، علیرضا (۱۳۸۷). موانع و راهکارهای توسعه اقتصادی صنعت فوتبال جمهوری اسلامی ایران، رساله دکتری، دانشکده تربیت‌بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه تهران
- اندرو، پاتریک. د؛ پدرس، پائول. ام؛ مک اووی، چاد. د (۱۳۹۱). طراحی و روش‌های تحقیق در مدیریت ورزشی. مترجمین: دکتر هاشم کوزه‌چیان، رسول نوروزی سید حسینی، اکبر حیدری. انتشارات حتمی
- حسینی، عماد (۱۳۸۸). تعیین الگوی بازاریابی لیگ برتر فوتبال جمهوری اسلامی ایران، رساله‌ی دکتری. دانشکده علوم انسانی. گروه تربیت‌بدنی و علوم ورزشی. دانشگاه تربیت مدرس. تهران
- حمیدی زاده، محمدرضا و خیرخواه عسکرآباد، محمدرضا (۱۳۹۱). بررسی تأثیر قابلیت‌های مدیریت دانش بازاریابی بر عملکرد سازمان در صنعت پتروشیمی ایران، فصلنامه علمی پژوهشی کاوش‌های مدیریت بازرگانی. سال چهارم، شماره ۸، ص ۳۰-۴۵
- دانایی‌فرد، حسن؛ مهدی الوانی و عادل آذر (۱۳۸۳). روش‌شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکردی جامع، تهران، نشر صفار اشراقی
- دولت‌آبادی، حسین و خائف الهی، احمدعلی (۱۳۸۵). مدلی برای تعیین میزان تأثیر بازار گرابی بر عملکرد کسب‌وکار با توجه به قابلیت‌های بازاریابی در صنایع شیمیایی. فصلنامه مدرس علوم انسانی، دوره ۱۰، شماره ۱، ص ۱۳۱-۱۶۱
- رسولی، مهدی (۱۳۹۳). طراحی مدل مدیریت استراتژیک برند باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران، رساله دکتری مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت‌بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه خوارزمی

- ترکیه، پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی، پاییز ۱۳۸۵، دوره ۱۲، شماره ۳(۴۱)
- محمدکاظمی، رضا. (۱۳۸۶). توصیف وضعیت عناصر آمیخته بازاریابی در صنعت فوتبال کشور و مقایسه آن با کره جنوبی و ژاپن، رساله دکترای تربیت بدنی و علوم ورزشی (چاپ نشده)، دانشگاه تربیت معلم.
- معماری، ژاله (۱۳۸۶). مدل سازی و تحلیل آمیخته بازاریابی صنعت ورزش کشور، رساله دکترای، دانشکده تربیت بدنی دانشگاه تهران
- Abosag, I., Roper, S., & Daniel, H. (2012). *Examining the relationship between brand emotion and brand extension among supporters of professional football clubs*. European Journal of Marketing, 1233-1251.
- Billur, A. M., Gonzalez-Padron, T., & Calantone, R. J. (2010). *An integrated marketing capability benchmarking approach to dealer performance through parametric and nonparametric analyses*. Industrial Marketing Management 39 (2010) 150-160
- 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
- FIFA.com. (2013) the stronger league of the world of th 21<sup>st</sup> century
- Guilherme, T., Fernando, B. L. (2012). *Organizational structure and specialized marketing capabilities in SMEs*, Marketing Intelligence & Planning, Vol. 30 Iss: 2 pp. 143 - 164
- Grant, R. M., Jordan, J. J ( 2015). *Foundations of Strategy*. John Wiley & Sons Inc, New York, United States
- Gernete, N., Heere, B., & Dickson, G (2011). *New Sport Teams and the Development of Brand Community*. European Sport Management Quarterly, 11(1), 35-54.
- 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, Elsevier. vol. 40, Issue 3, 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.
- Muhammad Usman, A., Mehmet Murat, K., Mark, P (2014). *Impact of operational and marketing capabilities on firm performance: Evidence from economic growth and downturns*. Int. J. Production Economics. 154. PP 59-71. journal homepage: [www.elsevier.com/locate/ijpe](http://www.elsevier.com/locate/ijpe)
- Pits, B. G., Stotlar, D. K. (2007). *Fundamentals of Sport Marketing*. Fitness Information Technology, Morgantown, First edition, PP 8-33

- Vorhies, D. W., Morgan, N. A (2005). *Benchmarking marketing capabilities for sustainable competitive advantage*. J. Mark.69(1): 80-94.
- Winter, S . (2003). *Understanding dynamic capabilities*. Strategic Management Journal, 24, pp. 991-995. Published online in Wiley InterScience (www.interscience.wiley.com).
- www.oxforddictionaries.com/definition/english/infrastructure (2016)
- Richelieu, A., Pawlowski, T., & Breuer, CH (2011). *Football brand management: minor league vs. champions league*. Journal of Sponsorship . Mar2011, Vol. 4 Issue 2, p178-189.
- Vijande L. S., Perez, M. J. S., Gutierrez, T. J. A., Rodriguez, N. G. (2012). *Marketing Capabilities Development in Small and Medium Enterprises: Implications for Performance*. Journal of CENTRUM Cathedra. 5(1): 24-42.





## Designing and formulation of model of Identification of marketing capabilities in Iran Premier League Football clubs

Karim Zohrevandian<sup>\*1</sup>, Hashem Koozechian<sup>2</sup>, Mohammad Ehsani<sup>3</sup>, Mojtaba Amiri<sup>4</sup>

Received: May 06, 2016

Accepted: Aug 08, 2016

### Abstract

**Objective:** The aim of this study was designing model to identify football clubs marketing capabilities in Iran Premier League.

**Methodology:** this research is an Exploratory research with Qualitative nature that used of the grounded theory method. Statistical population was all of the football clubs managers and sport management faculty members that selected by *Theoretical* and Snowball sampling. To collect data, used of Depth interviews by open-ended questions.

**Results:** collected data from 18 interviews coded and analyzed by grounded theory method. Primary codes was 709 that after summarizing codes, they decrease 128 codes and Were converted with 18 Axial Codes. This codes were classified to 4 group include football capabilities, infrastructure capabilities, strategic capabilities and operational capabilities. Research model were designed in the form of a pyramid according to relationship between these capabilities.

**Conclusion:** The proposed model can be used as an tool for identification of football marketing capabilities and utilization of this capabilities that logical and systematic manner to marketing, and gaining income and financial independence Club and solve problems.

**Key words:** Marketing capabilities, Football Club, Premier League.

1. Assistant professor in Sport Management, Department of Physical Education, Arak University, Arak, Iran

2 & 3. professor in Sport Management, Department of Physical Education, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran

4. Associate professor in Sport Management, Department of Management, Tehran University, Tehran, Iran

\*Email: k.zohrevand8098@gmail.com