

## تدوین برنامه راهبردی بازاریابی باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران به روش SWOT

غلامرضا شهبانی بهار<sup>۱</sup>، علیرضا ایزدی<sup>۲\*</sup>، محمود گودرزی<sup>۳</sup>، حبیب هنری<sup>۴</sup>

۱. استاد گروه مدیریت ورزشی دانشگاه علامه طباطبائی (ره).

۲. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی دانشگاه بوعلی سینا همدان.

۳. استاد گروه مدیریت ورزشی دانشگاه تهران.

۴. دانشیار گروه مدیریت ورزشی دانشگاه علامه طباطبائی (ره).

تاریخ دریافت: (۹۵/۱۰/۱۱) تاریخ پذیرش: (۹۵/۱۱/۱۱)

## Development of Marketing Strategic Planning for Premier League football clubs with SWOT analysis

GH.R. Shabani Bahar<sup>1</sup>, A.R. Eizadi<sup>2\*</sup>, M. Godarzi<sup>3</sup>, H. Honari<sup>4</sup>

1. Professor in Sport Management, Allame Tabatabaee University.

2. Ph.D Student in Sport Management, Bu Ali Sina University.

3. Professor in Sport Management, University of Tehran.

4. Associate Professor in Sport Management, Allame Tabatabaee University.

Received: (31 December 2016)

Accepted: (30 January 2017)

### Abstract

Today, football by leaving so many changes behind, from a simple sport has become a business and has propounded itself alongside other industries and professions. The aim of this study is to develop a strategic marketing plan for Premier League football clubs based on SWOT analysis. The methodology is based on collection of data and descriptive survey based on functional objective. A total number of 53 which is clubs managers (n = 18) , clubs Marketing Committee (n=10) and sports marketing experts (n=25) participated voluntarily in the study with using purposive sampling. The survey instrument of the study was a questionnaire made up of internal and external factors marketing strategy League and consists of 60 questions. The validity and reliability confirmed by 10 experts in this field through Cronbach's alpha coefficient was 0. 87. The data was analyzed by descriptive and analytic statistics of Friedman Test Method for Ranking of League football's marketing strategies factor. Results showed that due to internal factors (strengths and weaknesses) and external factors (opportunities and threats) and resulting in SWOT strategic analysis, marketing position in football was offensive and the most important purpose according to Friedman's test, was to develop supportive, facilitative and encouraging rules, for participants in the field of Marketing football League. According to this target in order to counter the threat, taking advantage of environmental opportunities, is to eliminate weaknesses and enhance strengths in marketing football and apply strategies appropriate to the objectives of revenue for football.

### Keywords

strategic plan, marketing, football, SWOT.

### چکیده

امروزه فوتبال با پشت سر گذاشتن تغییرات فراوان، از حالت یک ورزش ساده تبدیل به یک تجارت مبدل شده است و خود را در کنار سایر صنایع و حرفه های موجود مطرح نموده است. هدف پژوهش حاضر، تدوین برنامه راهبردی بازاریابی باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال بر اساس تحلیل SWOT است. روش تحقیق بر اساس نحوه جمع‌آوری داده‌ها از نوع توصیفی-پیمایشی و بر اساس هدف کاربردی است. تعداد ۵۳ نفر از مدیران باشگاه‌ها (۱۸ نفر)، مسئولین کمیته بازاریابی باشگاه‌ها (۱۰ نفر) و (۲۵ نفر) از متخصصین بازاریابی ورزشی با استفاده از روش نمونه گیری هدفمند و به صورت داوطلبانه در تحقیق شرکت نمودند. ابزار تحقیق پرسشنامه محقق ساخته مربوط به عوامل درونی و بیرونی برنامه راهبردی بازاریابی لیگ برتر فوتبال و شامل ۶۰ سؤال بود. روایی پرسشنامه توسط ۱۰ نفر از متخصصین این حوزه تأیید و پایایی پرسشنامه‌ها از طریق ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۷ به دست آمد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی و استنباطی، از روش آزمون فریدمن برای رتبه بندی عوامل برنامه راهبردی بازاریابی لیگ برتر فوتبال استفاده شد. یافته‌ها نشان داد با توجه به شناسایی عوامل درونی (قوت‌ها و ضعف‌ها) و عوامل بیرونی (فرصت‌ها و تهدیدها) و در نتیجه تحلیل استراتژیک سوات، جایگاه بازاریابی در فوتبال در موقعیتی تهاجمی قرار دارد و مهم‌ترین هدف با توجه به آزمون فریدمن، تدوین قوانین حمایتی، تسهیلی و تشویقی برای مشارکت‌کنندگان، در حوزه بازاریابی لیگ برتر فوتبال به دست آمد. توجه به این هدف به منظور مقابله با تهدیدها، بهره‌گیری از فرصت‌های محیطی، رفع ضعف‌ها و تقویت قوت‌ها در بازاریابی فوتبال است و با بکار بردن استراتژی‌های متناسب با اهداف می‌توان درآمندی بیشتری برای فوتبال انجام داد.

### واژگان کلیدی

برنامه راهبردی، بازاریابی، فوتبال، SWOT.

\*Corresponding Author: A. Eizadi

E-mail: aliizadi14@yahoo. com

\* نویسنده مسئول: علیرضا ایزدی

## مقدمه

موضوع حرفه‌ای شدن ورزش موجب شده است که محبوبیت و مردمی شدن آن در سطح جوامع به شدت گسترش یابد به طوری که طرفداران ورزش‌ها شروع به تبلیغ و نمایش ورزشکاران حرفه‌ای از طریق رادیو، تلویزیون و اینترنت نموده‌اند و به نوعی بخشی از اقتصاد جوامع بشری با مقوله ورزش گره خورده است (خواهانی، ۱۳۸۹). در حال حاضر در کشورهای توسعه یافته، موضوع ورزش و تفریحات سالم به عنوان یک صنعت بسیار مهم، عاملی مؤثر در رشد و توسعه اقتصاد ملی کشورها به شمار می‌رود. این صنعت ریشه‌های خود را به سرعت در تمام مناطق جهان گسترش داده به طوری که میلیاردها نفر به گونه‌ای از آن بهره‌مند می‌گردند. در حال حاضر ورزش چه از بعد عملی و چه از بعد نظری در تولید و مصرف کالاها و خدمات ورزشی و توسعه اقتصادی جوامع مختلف نقش اساسی داشته است (خراسانی طرقي، ۱۳۹۲). صنعت ورزش با در اختیار داشتن عامل محرکی همچون مسابقات بزرگ ورزشی، امکان بکارگیری از فرصت‌های تبلیغاتی و رسانه‌ها را فراهم آورده است که این موضوع خود موجب ایجاد بستر لازم برای تعامل مابین صنعت، تجارت و ورزش گردیده است و به عنوان یک پل استراتژیک در خدمت توسعه ورزش و رونق اقتصادی آن قرار گرفته است (الهی، ۱۳۸۷). امروزه بازاریابی و سودآوری، هدف اساسی اغلب شرکت‌های دولتی و خصوصی در سراسر جهان است و تلاش بر این است که هر فعالیتی منجر به سودآوری اقتصادی برای دولت یا شرکت‌های خصوصی گردد. در این خصوص ترفندها و سیاست‌های اجرای خاصی اعمال می‌شود تا هر شرکت یا واحد خدماتی یا تولیدی بتواند کالای خود را جذاب‌تر و پرفروش‌تر نماید. بازاریابی ورزش به یک صنعت جهانی پول ساز تبدیل شده است. در نتیجه این امر سبب کسب درآمد زیاد برای ورزش از جمله فروش بلیط و تبلیغات در پی داشته است. بدون داشتن تماشاگران علاقه‌مند به رشته‌های ورزشی و عدم فروش بلیط کافی، کسب درآمد جهت پرداخت هزینه‌های ایجاد شده میسر نیست (آنجلس ۱، ۲۰۰۹). مفهوم بازاریابی ورزشی بکارگیری اختصاصی اصول و فرآیندهای بازاریابی برای محصولات غیر ورزشی در میان افراد مرتبط با ورزش است. عناصر مؤثر در بازاریابی تحت عنوان آمیخته بازاریابی مطرح می‌شود که عبارت است از: مجموعه ابزارهای موجود در دست سازمان که از طریق آن، سازمان کالا یا خدمات خود را ارائه می‌دهد (پیتز و استاتلار، ۲۰۰۲). منظور از آمیخته بازاریابی این است که باید بین اجزای آن یک نگرش سیستمی و هماهنگ برقرار باشد تا بتواند در اثرگذاری و متقاعد سازی مشتریان مؤثر باشد. به عبارتی بهتر، محصول مناسب با قیمتی مناسب و بکارگیری شیوه‌های ارتباطی و تبلیغی مطلوب در دسترس مشتریان قرار گیرد (یوسفی و همکاران، ۱۳۸۷).

امروزه فوتبال با پشت سر گذاشتن تغییرات فراوان، از حالت یک ورزش ساده تبدیل به یک تجارت مبدل شده است و خود را در کنار سایر صنایع و حرفه‌های موجود مطرح نموده است. به دلیل جهانی شدن مقوله اقتصاد فوتبال و عمومیت داشتن رشته ورزشی فوتبال در ایران، ملاحظه می‌گردد که موضوعات اقتصادی و درآمدزایی فوتبال بحث داغ بسیاری از روزنامه‌ها، رادیو و تلویزیون و نیز محافل علمی شده است. در این میان موضوع حائز اهمیت این که به دلیل نوپا بودن صنعت فوتبال حرفه‌ای در کشور، مقوله توسعه اقتصادی صنعت فوتبال به شدت نیازمند انجام پژوهش‌های علمی منظم و سازمان یافته است. با اجرای چنین پژوهش‌هایی می‌توان پیشنهادهای را به سیاستگذاران دولتی و غیردولتی ارائه نمود تا آن‌ها بتوانند با تصمیم‌گیری‌های پژوهش محور گام‌های اساسی را در جهت توسعه اقتصادی صنعت فوتبال کشور بردارند. از سوی دیگر توسعه اقتصادی صنعت فوتبال کشور می‌تواند در اقتصاد کل کشور سهم داشته باشد. همچنین باید توجه داشت که توسعه زیرساخت‌های صنعت ورزش در جهان و همچنین تأمین نیازهای جاری مالی بنگاه‌های ورزشی بدون سرمایه‌گذاری دولت‌ها و بخش خصوصی ممکن نیست. منابع در دسترس برای توسعه صنعت ورزش در جهان به طور کلی شامل بودجه‌های اختصاص یافته از دولت‌ها، حق پخش حامیان باشگاه‌ها شامل شرکت‌های دولتی و خصوصی و سایر مواردی است که به نحوی می‌تواند در تکافوی نیاز مالی بنگاه‌ها و باشگاه‌های ورزشی مؤثر باشد (مارکل فنز، ۲۰۱۲). در دهه‌های گذشته منبع تأمین منابع مالی و در نهایت حامیان مالی محدود به حق الزحمه باشگاه و همچنین کمک‌های خیرخواهانه بود، لکن امروز حجم گردش مالی باشگاه‌های ورزشی به خصوص در لیگ‌های بزرگ دنیا از رقم‌های نجومی مالی برخوردار است که گاهی برای جذب یک بازیکن در سال مبالغ کلانی پرداخت می‌گردد. همچنین در حال حاضر سیستم تأمین مالی باشگاه‌های ورزشی از طریق حامیان مالی و همچنین عایدات و درآمدهای ناشی از حق پخش مسابقات تأمین می‌شود. (گرد نوفر، ۲۰۱۱) به منظور پوشش هزینه‌های جاری و عمرانی باشگاه‌ها، برنامه‌ریزی‌های گسترده‌ای در قالب تدوین ساختار مالی و بودجه ریزی در مقاطع کوتاه مدت و بلند مدت مورد نیاز می‌باشد. تمهید منابع لازم در چهارچوب بودجه تدوین شده، نیازمند توجه به رفتارهای حرفه‌ای و استفاده از اصول علمی سطوح مختلف مدیریت سازمانی می‌باشد. در این چهارچوب، یکی از مهم‌ترین مسائل مدیریت که در تعامل فی‌مابین باشگاه‌های ورزشی و حامیان مالی مطرح شده است، نظام ارتباط فی‌مابین ایشان می‌باشد. استراتژی بازاریابی به عنوان هسته اصلی در موضوعات مربوط به بازاریابی ورزشی مورد توجه قرار گرفته است.

عاملی همخوانی دارند عبارتند از: مدیریت محصول، مدیریت قیمت، مدیریت مکان و مدیریت ترویج. بررسی مدل تحلیل مسیری پژوهش، نشان داد که متغیر مکان به عنوان متغیر برونزاد بر روی عوامل دیگر اثر دارد. ضمن اینکه متغیر مدیریت محصول هم به عنوان متغیر درونزاد و هم متغیر برونزاد شناسایی شد که همانند متغیر مکان بر متغیرهای مدیریت قیمت و مدیریت ترویج تأثیر دارد.

حمیدی (۱۳۹۰) در تحقیق خود تحت عنوان «طراحی برنامه استراتژیک فدراسیون ملی ورزش های دانشگاهی»، ظرفیت سازی و تنوع بخشی به بنیادهای مالی، بازاریابی و درآمدزایی این فدراسیون را استراتژی با اولویت دوم قلمداد کرده است.

حسینی (۱۳۸۷) به طراحی الگوی بازاریابی ورزشی لیگ برتر فوتبال جمهوری - اسلامی ایران پرداخته. نتایج نشان داد که پنج مؤلفه مطرح شده، در پژوهش حاضر شامل مدیریت، استراتژی بازاریابی، عوامل محیطی، بخش بندی، بازار هدف و آمیخته بازاریابی ورزشی به عنوان عوامل تأثیرگذار بر بازاریابی لیگ برتر فوتبال می باشد. الکساندرو لوکان میهای (۲۰۱۳) در تحقیقی با عنوان فرآیند طراحی استراتژیک بازاریابی ورزش به این نتیجه رسید که یک طرح بازاریابی ورزشی وقتی موفق می شود که به عنوان یک فرآیند جامع بسته بندی، ترفیع و تحویل دادن ورزش به مشتریان دیده شود، به یک شیوه ای که خواسته ها و نیازهای مشتریان را برآورده ساخته و به طور همزمان هم اهداف بازاریابی سازمان ورزشی را برآورده سازد. استراتژی های آمیخته بازاریابی تاکتیکی شامل (محصول، قیمت، ترفیع ها، مکان) می باشد، بنابراین باید یک تصویر مجزا، مثبت و درستکارانه از یک محصول و مشتریان را که هدف آن است منتقل نماید. چنین استراتژی هایی سازمان ورزشی را قادر خواهند ساخت تا یک موقعیت مساعد را در میان مشتریان هدف آن در بازار به دست آورد و متعاقباً وعده بازاریابی مسئول را که به لحاظ اجتماعی با مأموریت و ارزش های اصلی سازمان مرتبط و با آن سازگار است برآورده سازد. لو (۲۰۱۰) در پژوهشی با عنوان تدوین استراتژی های بازاریابی از طریق تجزیه و تحلیل رفتار مصرفی تماشاگران فوتبال و بیسبال آمریکا و عوامل مؤثر بر حضور آنها نتیجه گرفت که عوامل مورد مطالعه در این پژوهش که بر حضور تماشاگران در استادیوم دخالت دارند، تأثیر مستقیمی برحضور آنها در بازی های آینده لیگ فوتبال و بیسبال دارند. همچنین عواملی همچون قیمت بلیط، جذابیت بازی، وجود بازیکنان ستاره و وجود امکانات و تسهیلات مناسب موجب حضور بیشتر تماشاگران در ورزشگاه می شود. گاندوگان (۱۹۹۶) بیان کرد که یک برنامه بازاریابی استراتژیک، درآمد و پتانسیل بخش های مختلف ورزشی را در جهت برنامه های ورزشی افزایش می دهد.

(سالاری، ۱۳۸۳) از آنجا که منابع مالی دولت ها به منظور توسعه زیرساخت های ورزشی محدود می باشد، استفاده از منابع بخش خصوصی به خصوص حامیان ورزشی همواره مورد توجه فعالان این صنعت در حوزه بین الملل بوده است. ورود حامیان مالی به سرمایه گذاری در حوزه ورزش به دلیل رشد روزافزون شاخص های توسعه صنعت ورزش در سطح بین المللی بوده است (الهی، ۱۳۸۷). موضوع قابل تأمل اینکه، نیازهای مالی جاری بسیاری از بخش های مرتبط به ورزش از جمله تیم ها، فدراسیون ها، مجموعه های ورزشی و سایر بخش ها قابل توجه می باشد و مقایسه آمار مذکور نشان می دهد که به دلیل محدودیت منابع بودجه ای دولت، لازم است که از سایر بخش ها موضوع تأمین منابع مالی مورد توجه قرار گیرد. فوتبال به عنوان مهم ترین و فراگیرترین ورزش در کشور ایران مورد توجه می باشد و منابع مالی لازم برای بسیاری از باشگاه ها و تیم های حاضر در لیگ حرفه ای فوتبال، از بخش های مختلف تأمین می گردد. از آنجا که به دلیل محدودیت های بودجه ای دولت، نمی توان هزینه های لازم برای تیم ها و باشگاه ها را فراهم نمود، لازم است که باشگاه ها به منابع مالی سایر بخش ها گرایش پیدا کنند (حقیقی، ۱۳۹۲).

استراتژی روندی از اقدامات هدفمند است که برای حرکت سازمان در جهت مقصود طراحی شده است. فرایند استراتژی، راهبردی است که طی آن سازمان برای تحقق بصیرت و آرمان خود، اهداف را مشخص و راه کارهای استراتژیک خود را تعریف می کند و درباره طریقی تصمیم گیری و آن را اجرا می کند (ازگلی، ۱۳۸۳). در تعریفی دیگر، استراتژی طریقی واحد، همه جانبه و تلفیقی است که نقاط قوت اصلی سازمان را با عوامل و تغییرات محیط مربوط می کند و به نحوی طراحی شده است که با اجرای صحیح آن از دستیابی به اهداف اصلی سازمان اطمینان حاصل می شود (۱۵ هنری). در واقع مفهوم استراتژی، اساسی برای مدیران عالی به منظور ایجاد موفقیت سازمان است (راویو، ۲۰۱۰). یکی از مهم ترین مدل های انتخاب استراتژی، مدل توزی یا سوات است که در واقع مخفف واژه های T به معنی تهدیدها، O به معنی فرصت ها، W به معنی نقاط ضعف و S به معنی نقاط قوت است. پراکندگی تجزیه و تحلیل سوات، مدل سوات است. در ماتریس سوات، عوامل متنوعی شناسایی و با هم ترکیب می شوند (ازگلی، ۱۳۸۳). رجبی نوش آبادی (۱۳۹۱) به طراحی مدل بازاریابی ورزشی کمیته ملی المپیک جمهوری اسلامی ایران پرداخت. نتایج نشان داد که ۴ عامل که در واقع متغیرهای پنهان پژوهش بودند در بازاریابی ورزشی کمیته ملی المپیک ایفای نقش دارند. این عوامل که با آمیخته بازاریابی ورزشی سنتی ۴

علاوه بر این برنامه بازاریابی به سازمان اجازه می‌دهد تا به طور صحیح نیازهای بودجه برنامه بازاریابی خود را ارزیابی و تشخیص دهد که از طریق بازاریابی ورزشی چه مقدار درآمد را می‌تواند ایجاد کند. در ارتباط با مواردی همچون تجزیه و تحلیل ساختار فدراسیون (خیبری، ۱۳۸۰)، مقایسه لیگ حرفه‌ای و لیگ یک با معیارهای یوفا (خیبری، ۱۳۸۳) شناسایی موانع و راهکارهای توسعه اقتصادی صنعت فوتبال (الهی، ۱۳۸۷) مطالعاتی انجام شده اما در زمینه بازاریابی و برنامه استراتژیک بازاریابی فوتبال مطالعات کمی صورت گرفته است. همچنین در زمینه عوامل تأثیرگذار بر بازاریابی ورزشی می‌توان مطالعات برانیک (۲۰۰۲)، مورگان (۲۰۰۳)، هودسن (۲۰۰۴)، را نام برد. بررسی تحقیقات داخلی نشان می‌دهد با وجود تحقیقات گسترده در مورد بازاریابی در ورزش کشور، تاکنون مطالعاتی با رویکرد استراتژیک در زمینه اهداف کلان بازاریابی و استراتژی‌های آن بر اساس تجزیه و تحلیل عوامل درونی و بیرونی انجام نشده است.

تاکنون در صنعت ورزش ایران به طور مستند و علمی، موضوع استراتژی بازاریابی (تدوین آن) مورد توجه قرار نگرفته است. عارضه‌ای که تعداد زیادی از پژوهشگران حوزه اقتصاد ورزش ایران به آن اذعان دارند، اصلی‌ترین پشتوانه باشگاه‌ها و تیم‌های ورزشی، بودجه دولتی است و متأسفانه محدودیت‌های ناشی از کمبود بودجه منجر به عدم توسعه ورزش در همه ابعاد آن در مقیاس‌های منطقه‌ای و جهانی گردیده است. با توجه به بررسی‌های انجام شده به روش مطالعات کتابخانه‌ای و جستجوی اینترنتی در پایگاه‌های مختلف علمی در داخل کشور پژوهشی با عنوان بررسی فوق بر اساس متغیرهای موردنظر صورت پذیرفته و مخصوصاً در داخل کشور در حوزه لیگ برتر فوتبال کشور چنین پژوهشی مشاهده نشد. بنابراین این پژوهش به‌عنوان اولین تلاش در جهت بررسی این متغیرها می‌باشد. از نتایج این پژوهش و استراتژی‌های به دست آمده به عنوان یک چارچوب کلی مدیران باشگاه‌ها و مسئولین کمیته‌های بازاریابی می‌توانند جهت بهره‌گیری بهتر از بازاریابی برای باشگاه استفاده نمایند.

با توجه به اهمیت برنامه‌ریزی استراتژیک در زمینه بازاریابی و همچنین کمبود منابع در ارتباط با این مقوله در حوزه ورزش فوتبال کشورمان پژوهشگر سعی کرده است ابتدا تحلیل درستی از وضعیت بیرونی و درونی بازاریابی استراتژیک فوتبال با استفاده از تحلیل (SWOT) به عمل آورده و در ادامه به تدوین برنامه استراتژیک بازاریابی فوتبال اقدام نماید.

### روش شناسی

پژوهش حاضر از حیث ارائه الگو و مدل از نوع تحقیقات توسعه‌ای و به جهت بهره‌برداری از دیدگاه متخصصان،

پیمایشی - زمینه یابی - و از نوع اکتشافی، تبیینی است. در این پژوهش با مطالعه مقالات علمی متعدد مرتبط با موضوع پژوهش و جمع‌آوری نظرات اساتید مدیریت ورزشی کشور در زمینه نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید پرداخته شد. ابزار پژوهش حاضر پرسشنامه محقق ساخته شامل ۹۵ سؤال که با استفاده از مطالعات کتابخانه‌ای، بررسی اسناد و مدارک و نظرات کارشناسی اساتید که تخصصی در زمینه مرتبط داشتند طراحی گردید، جامعه آماری تحقیق حاضر را کلیه افراد دارای سابقه مدیریت در باشگاه‌های حرفه‌ای لیگ برتر سال ۹۵-۹۴ (۱۸ نفر)، افراد حاضر در کمیته‌های بازاریابی باشگاه‌ها (۱۰ نفر) و تعداد ۲۵ نفر از متخصصان بازاریابی ورزشی تشکیل دادند. نمونه آماری تحقیق حاضر بر اساس روش هدفمند و بر اساس مفاهیمی که ارتباط نظری آنها درباره موضوع تحقیق به اثبات رسیده است انجام شد. از مجموع ۵۳ پرسشنامه ارسالی ۴۶ نسخه آن عودت داده شد و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. پرسشنامه‌ای با توجه به اطلاعات جمع‌آوری شده در اختیار ۱۰ نفر از اساتید متخصص قرار گرفت و روایی سؤالات مورد تأیید قرار گرفت. همچنین پایایی پرسشنامه از طریق آلفای کرونباخ ۰/۸۷ به دست آمد. پس از هماهنگی با سازمان لیگ و کمیته بازاریابی فدراسیون فوتبال، مجوز و معرفی نامه لازم برای ارسال پرسشنامه‌ها به مدیران باشگاه‌ها دریافت گردید. برای تکمیل و توزیع پرسشنامه‌ها پژوهشگر پرسشنامه را به صورت حضوری، پست و ارسال الکترونیکی در اختیار افراد قرار داد و پس از تکمیل، جمع‌آوری پرسشنامه‌ها انجام شد. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش از آمار توصیفی و استنباطی استفاده شد، در بخش آمار استنباطی برای تجزیه و تحلیل یافته‌ها از آزمون فریدمن جهت اولویت بندی معیارها استفاده شد. سپس از روش تحلیل SWOT (ماتریس ارزیابی عوامل درونی و ماتریس ارزیابی عوامل بیرونی) و ازضرب آلفای کرونباخ برای محاسبه پایایی پرسشنامه‌ها استفاده شد. جهت سطح معنا داری آلفا ۵٪ در نظر گرفته شد. از نرم افزارهای SPSS نسخه ۲۰ و EXCEL استفاده گردید.

### یافته‌های پژوهش

یافته‌ها نشان داد از ۴۶ نفر شرکت کننده مورد بررسی، میانگین و انحراف معیار سن مدیران باشگاه‌ها (۴۸/۴۶±۵/۶۱ سال)، می‌باشد. کمترین سن ۴۰ سال و بیشترین سن در میان مدیران باشگاه‌ها ۶۱ سال گزارش شد. از نظر وضعیت تحصیلی تعداد ۵ نفر (۳۳/۳٪) لیسانس، تعداد ۷ نفر (۴۶/۷٪) فوق لیسانس و تعداد ۳ نفر (۲۰٪) از افراد شرکت کننده در پژوهش دارای مدرک تحصیلی دکترا بوده اند.

## جدول ۱. رتبه بندی قوتها و ضعفهای استراتژی بازاریابی باشگاههای لیگ برتر فوتبال ایران

رتبه‌ای میانگین	اولویت	قوت
۸۳.۹	۱	وجود فضای رقابتی لیگ برتر فوتبال و غیرقابل پیش بینی بودن فوتبال
۲۱.۹	۲	پوشش خبری گسترده رسانه‌ای لیگ برتر فوتبال
۸۹.۸	۳	علاقه‌مندی حامیان مالی و مالکان بخش خصوصی جهت حضور در لیگ برتر فوتبال
۷۳.۸	۴	وجود اشتیاق و علاقه‌مندی به تماشای لیگ برتر فوتبال
۶۷.۸	۵	وجود مخاطبان فوتبالی از هر دو جنسیت و تمامی رده‌های سنی
۲۸.۸	۶	تأثیر نتایج فوتبالی بر حوزه روانشناختی اجتماعی در کشور
۰۸.۸	۷	وجود پتانسیل و ظرفیت کافی جهت تبلیغات برندهای مختلف در لیگ برتر فوتبال
۸۴.۷	۸	برگزاری رویدادهای بین‌المللی و کشوری گسترده مانند لیگ قهرمانان آسیا
۰۵.۷	۹	وجود قیمت مناسب بلیط تماشای مسابقات لیگ برتر نسبت به لیگ‌های خارجی
۰۳.۷	۱۰	وجود تعداد زیاد باشگاه‌های فوتبال حاضر در لیگ برتر
۰۰.۷	۱۱	امکان معرفی و نمایش بازیکنان جهت ورود به لیگ‌های معتبر خارجی
۹۳.۶	۱۲	حمایت و علاقه‌مندی مسئولان و مدیران عالی رتبه کشور به فوتبال
۵۸.۶	۱۳	گسترده‌گی جغرافیایی وسیع در کل کشور مرتبط با لیگ برتر فوتبال
۴۶.۶	۱۴	وجود سازماندهی و دپارتمان‌های تخصصی در فدراسیون جهت برگزاری مناسب لیگ برتر
رتبه‌ای میانگین	اولویت	ضعف
۰۵.۱۵	۱	نبود حق کپی‌رایت (مالکیت معنوی) در ارتباط با کالا و خدمات رشته فوتبال
۷۴.۱۴	۲	فقدان دیدگاه علمی (سیاست‌گذاری، برنامه ریزی و خط مشی) اقتصادی و درآمدزایی از بستر فعالیت‌های فدراسیون با بازاریابی
۵۹.۱۴	۳	کمبود آموزش و تربیت نیروی انسانی فعال در حوزه بازاریابی لیگ برتر فوتبال
۵۸.۱۴	۴	فقدان قوانین و برنامه‌های حمایتی، تسهیلی و تشویقی حامیان مالی لیگ فوتبال
۵۷.۱۳	۵	تدوین برنامه‌های کوتاه مدت و نبود برنامه استراتژیک و راهبردی بازاریابی لیگ برتر فوتبال
۳۲.۱۴	۶	انحصار دولتی پخش تلویزیونی و نبود حق پخش شبکه‌های خصوصی مرتبط با لیگ فوتبال
۲۱.۱۳	۷	فقدان قوانین مدون در توسعه بازاریابی لیگ فوتبال و عدم وجود ضمانت اجرایی
۱۱.۱۳	۸	عدم ارائه خدمات با کیفیت در استادیوم‌های لیگ برتر فوتبال
۹۰.۱۲	۹	عدم نگرش‌سنجی و نیازسنجی مناسب از انگیزه‌ها، نیازها، تمایلات و رفتار مصرف‌کنندگان لیگ برتر فوتبال
۲۰.۱۲	۱۰	نبود یک سیستم استاندارد ارزیابی اثربخشی برنامه‌های بازاریابی لیگ برتر فوتبال
۹۷.۱۱	۱۱	عدم دارا بودن سهم مناسب لیگ برتر فوتبال از حق تبلیغات رسانه‌ای و وجود خلاء قانونی در این زمینه
۸۴.۱۱	۱۲	عدم وجود سامانه نظام ارتباطی، اطلاعاتی بازاریابی و شیوه بهره برداری مناسب از اطلاعات (سیستم اطلاعات بازاریابی MIS)
۵۱.۱۱	۱۳	فقدان نظام علمی مشخص برای انجام تحقیقات بازار مرتبط با لیگ برتر فوتبال
۱۴.۱۱	۱۴	نبود فرآیند مناسب تجاری سازی مرتبط با لیگ برتر فوتبال
۰۹.۱۱	۱۵	عدم استفاده مناسب از راهبردهای نوین بازاریابی مانند بازاریابی الکترونیک و بازاریابی حسی و...
۸۶.۱۰	۱۶	نبود اتحادیه بازاریابی کمیته‌های اقتصادی باشگاه‌های حاضر در لیگ برتر فوتبال
۱۱.۱۰	۱۷	کمبود آژانس‌های ترانسفر رسمی و مطلع به قوانین و مقررات به خصوص در حوزه بازاریابی
۸۵.۹	۱۸	کمبود اماکن ورزشی فوتبالی مطابق با استانداردهای بین‌المللی
۷۲.۹	۱۹	نبود سازوکار مناسب صحنه‌گذاری برند ورزشی مرتبط با فوتبال
۶۱.۸	۲۰	نبود یک فرآیند سیستماتیک و یکپارچه جهت فروش بلیط لیگ برتر فوتبال
۵۰.۸	۲۱	نبود یک فرآیند سیستماتیک و یکپارچه جهت نرخ‌گذاری بلیط لیگ برتر فوتبال (لیست قیمت، تخفیفات، دوره‌های پرداخت و...)
۲۶.۷	۲۲	عدم تمایل حداکثری بخش خصوصی به حضور در لیگ برتر فوتبال

نتایج آزمون رتبه‌ای فریدمن نشان داد، وجود فضای رقابتی  
 لیگ برتر فوتبال و غیرقابل پیش بینی بودن فوتبال، پوشش  
 خبری گسترده رسانه‌ای لیگ برتر فوتبال، علاقه‌مندی حامیان  
 مالی و مالکان بخش خصوصی جهت حضور در لیگ برتر

تربیت نیروی انسانی فعال در حوزه بازاریابی لیگ برتر فوتبال، فقدان قوانین و برنامه‌های حمایتی، تسهیلی و تشویقی حامیان مالی لیگ فوتبال و انحصار دولتی پخش تلویزیونی و نبود حق پخش شبکه‌های خصوصی مرتبط با لیگ فوتبال مهم‌ترین اولویت نقاط ضعف استراتژی بازاریابی باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال از دیدگاه مدیران باشگاه‌ها و متخصصان می‌باشد.

فوتبال و وجود اشتیاق و علاقه‌مندی به تماشای لیگ برتر فوتبال مهم‌ترین اولویت نقاط قوت استراتژی بازاریابی باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال از دیدگاه مدیران باشگاه‌ها و متخصصان می‌باشد. و نبود حق کپی‌رایت (مالکیت معنوی) در ارتباط با کالا و خدمات رشته فوتبال، فقدان دیدگاه علمی (سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی و خط‌مشی) اقتصادی و درآمدزایی از بستر فعالیت‌های فدراسیون با بازاریابی، کمبود آموزش و

#### جدول ۲. نتایج رتبه بندی فرصت‌ها و تهدیدهای استراتژی بازاریابی باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال

میانگین رتبه‌ای	اولویت	فرصت
۲۶.۹	۱	جذابیت رشته فوتبال برای عموم مردم
۸۴.۸	۲	امکان درآمدزایی ناشی از تبلیغات، اسپانسرشیپ، فروش کالا و خدمات در لیگ برتر کشور
۳۴.۸	۳	جوان بودن جمعیت کشور
۳۷.۸	۴	وجود شرکت‌ها و مؤسسات دولتی، خصوصی فراوان علاقه‌مند به فوتبال
۱۱.۸	۵	وجود هوادارای فراوان نسبت به لیگ برتر فوتبال
۸۴.۷	۶	وجود فضای رقابتی جهت نمایش جذاب و مؤثر برندهای شرکت‌ها و مؤسسات مختلف در لیگ برتر فوتبال
۸۵.۶	۷	توزیع جغرافیایی گسترده فوتبال در کشور
۴۸.۶	۸	وجود ظرفیت‌های مناسب برای سرمایه‌گذاری در لیگ برتر فوتبال
۲۳.۶	۹	افزایش حضور بازیکنان خارجی با کیفیت در لیگ برتر کشور و ارتقاء جذابیت
۱۳.۶	۱۰	وجود لیگ حرفه‌ای فوتبال در کشور
۲۵.۵	۱۱	امکان برخورداری از معافیت مالیاتی ناشی از مشارکت حامیان در لیگ برتر فوتبال
۱۱.۵	۱۲	وجود اماکن و زیرساخت فراوان مرتبط با فوتبال
۲۱.۴	۱۳	امکان جذب منابع و کمک‌های مختلف مردمی اعم از هدایا، هبه، خدمات و...

میانگین رتبه‌ای	اولویت	تهدید
۵۳.۶	۱	نبود نظام جامع باشگاه‌داری در کشور، مرتبط با لیگ برتر فوتبال
۵۲.۶	۲	عدم نظام برنامه‌ریزی منسجم در جهت جذب منابع مالی و اقتصادی غیردولتی
۴۷.۶	۳	عدم وجود الزامات قانونی تسهیل کننده برای سرمایه‌گذاری بخش خصوصی در لیگ برتر فوتبال (تسهیلات وام، واگذاری زمین و...)
۲۱.۶	۴	دولتی بودن اکثر باشگاه‌های لیگ برتر و عدم حضور بخش خصوصی در باشگاه‌داری مرتبط با فوتبال
۴۸.۵	۵	نبود بازیکنان ستاره و تراز اول در لیگ برتر که کاهش درآمدزایی و تمایل حامیان را به همراه دارد
۲۱.۵	۶	هزینه بر بودن لیگ برتر فوتبال بجای درآمدزایی
۰۸.۵	۷	عدم وجود اماکن و تجهیزات رشته فوتبال به صورت کافی، مدرن و متناسب
۸۹.۴	۸	وجود قوانین ومقررات بازدارنده جهت ورود تجهیزات تخصصی رشته فوتبال به کشور
۳۴.۴	۹	کاهش اقبال عمومی نسبت به ورزش فوتبال و لیگ برتر (به علت حرفه‌ای نبودن و پرهزینه بودن)
۲۸.۴	۱۰	افزایش جذابیت سایر لیگ‌ها (والیبال و بسکتبال و...) و تمایل مخاطبان و حامیان به حضور در این لیگ‌ها

برتر فوتبال مهم‌ترین اولویت فرصت بازاریابی باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال از دیدگاه مدیران و متخصصان می‌باشد. و نبود نظام جامع باشگاه‌داری در کشور مرتبط با لیگ برتر فوتبال، عدم نظام برنامه‌ریزی منسجم در جهت جذب منابع مالی و اقتصادی غیردولتی، عدم وجود الزامات قانونی تسهیل کننده برای سرمایه‌گذاری بخش خصوصی در لیگ برتر فوتبال (تسهیلات وام، واگذاری زمین و...)، مهمترین اولویت تهدید بازاریابی

نتایج آزمون رتبه‌ای فریدمن نشان داد جذابیت رشته فوتبال برای عموم مردم، امکان درآمدزایی ناشی از تبلیغات، اسپانسرشیپ، فروش کالا و خدمات در لیگ برتر کشور وجود شرکت‌ها و مؤسسات دولتی، خصوصی فراوان علاقه‌مند به فوتبال، جوان بودن جمعیت کشور، وجود هوادارای فراوان نسبت به لیگ برتر فوتبال، وجود فضای رقابتی جهت نمایش جذاب و مؤثر برندهای شرکت‌ها و مؤسسات مختلف در لیگ

خواهد شد. جدول ۳ ماتریس ارزیابی عوامل داخلی را نشان می‌دهد. نحوه تهیه ماتریس به شرح زیر می‌باشد:

- با توجه به اینکه امتیاز نهائی استراتژی بازاریابی باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال در این ماتریس ۲/۹۷ محاسبه شد، نتیجه می‌گیریم ضعف‌های پیش روی استراتژی بازاریابی باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال تا اندازه‌ای بر قوت‌های آن غلبه خواهد کرد. شایان ذکر است میزان ضرایب اهمیت و اولویت مؤلفه‌ها به صورت میانگین عددی که جامعه آماری تحقیق پاسخگو بوده‌اند ارائه گردیده است.

باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال از دیدگاه مدیران و متخصصان می‌باشد.

### ماتریس ارزیابی عوامل درونی استراتژی بازاریابی باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال

پس از اینکه عوامل داخلی (قوت‌ها و ضعف‌ها) شناسایی شدند، عوامل اولویت دار در یک ستون ماتریس قرار گرفته و با استفاده از ضرایب و رتبه‌های خاص امتیازبندی شدند تا در نهایت مشخص شود که استراتژی بازاریابی باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال در آینده‌ای که می‌خواهد برای آن برنامه‌ریزی کند، قوت‌های بیشتری خواهد داشت یا با ضعف‌های بیشتری مواجه

جدول ۳. ماتریس عوامل درونی استراتژی بازاریابی باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال

رتبف	عنوان	وزن	امتیاز	امتیاز نهایی
ضعف	W <sub>1</sub>	فقدان قوانین مدون در توسعه بازاریابی لیگ فوتبال و عدم وجود ضمانت اجرایی	۰.۳۰	۰.۶۰
	W <sub>2</sub>	فقدان نظام علمی مشخص برای انجام تحقیقات بازار مرتبط با لیگ برتر فوتبال	۰.۲۶	۰.۵۴
	W <sub>3</sub>	عدم وجود سامانه نظام ارتباطی، اطلاعاتی بازاریابی و شیوه بهره برداری مناسب از اطلاعات (سیستم اطلاعات بازاریابی MIS)	۰.۲۷	۰.۵۴
	W <sub>4</sub>	عدم تمایل حداکثری بخش خصوصی به حضور در لیگ برتر فوتبال	۰.۳۲	۰.۶۴
	W <sub>5</sub>	فقدان دیدگاه علمی (سیاست گذاری، برنامه ریزی و خط مشی) اقتصادی و درآمدزایی از بستر فعالیت‌های فدراسیون با بازاریابی	۰.۳۵	۰.۷۰
	W <sub>6</sub>	نبود حق کپی رایت (مالکیت معنوی) در ارتباط با کالا و خدمات رشته فوتبال	۰.۳۸	۰.۷۶
	W <sub>7</sub>	فقدان قوانین و برنامه‌های حمایتی، تسهیلی و تشویقی حامیان مالی لیگ فوتبال	۰.۳۳	۰.۶۶
	W <sub>8</sub>	عدم دارا بودن سهم مناسب لیگ برتر فوتبال از حق تبلیغات رسانه‌ای و وجود خلاء قانونی در این زمینه	۰.۲۷	۰.۵۴
	W <sub>9</sub>	انحصار دولتی بخش تلویزیونی و نبود حق پخش شبکه‌های خصوصی مرتبط با لیگ فوتبال	۰.۳۳	۰.۶۶
	W <sub>10</sub>	کمبود آموزش و تربیت نیروی انسانی فعال در حوزه بازاریابی لیگ برتر فوتبال	۰.۳۴	۰.۶۸
	W <sub>11</sub>	نبود یک فرایند سیستماتیک و یکپارچه جهت نرخ گذاری بلیط لیگ برتر فوتبال ( لیست قیمت، تخفیفات، دوره‌های پرداخت و... )	۰.۲۳	۰.۴۶
	W <sub>12</sub>	نبود سازو کار مناسب صحت گذاری برند ورزشی مرتبط با فوتبال	۰.۲۳	۰.۲۳
	W <sub>13</sub>	نبود یک فرایند سیستماتیک و یکپارچه جهت فروش بلیط لیگ برتر فوتبال	۰.۲۰	۰.۲۰
	W <sub>14</sub>	نبود اتحادیه بازاریابی کمیته‌های اقتصادی باشگاه‌های حاضر در لیگ برتر فوتبال	۰.۲۴	۰.۲۴
	W <sub>15</sub>	نبود فرایند مناسب تجاری سازی مرتبط با لیگ برتر فوتبال	۰.۲۵	۰.۲۵
	W <sub>16</sub>	تدوین برنامه‌های کوتاه مدت و نبود برنامه استراتژیک و راهبردی بازاریابی لیگ برتر فوتبال	۰.۳۰	۰.۶۰
	W <sub>17</sub>	نبود یک سیستم استاندارد ارزیابی اثربخشی برنامه‌های بازاریابی لیگ برتر فوتبال	۰.۲۸	۰.۵۶
	W <sub>18</sub>	عدم استفاده مناسب از راهبردهای نوین بازاریابی مانند بازاریابی الکترونیک و بازاریابی حسی و..	۰.۲۵	۰.۵۰
	W <sub>19</sub>	عدم نگرش سنجی و نیازسنجی مناسب از انگیزه‌ها، نیازها، تمایلات و رفتار مصرف‌کنندگان لیگ برتر فوتبال	۰.۲۸	۰.۵۶
	W <sub>20</sub>	عدم ارائه خدمات با کیفیت در استادیوم‌های لیگ برتر فوتبال	۰.۲۸	۰.۵۶
	W <sub>21</sub>	کمبود اماکن ورزشی فوتبالی مطابق با استانداردهای بین المللی	۰.۲۲	۰.۴۴
	W <sub>22</sub>	کمبود آژانس‌های ترانسفر رسمی و مطلع به قوانین و مقررات به خصوص در حوزه بازاریابی	۰.۲۵	۰.۵۰
قوت	S <sub>1</sub>	وجود اشتیاق و علاقمندی به تماشای لیگ برتر فوتبال	۰.۲۷	۱.۰۸
	S <sub>2</sub>	وجود مخاطبان فوتبالی از هر دو جنسیت و تمامی رده‌های سنی	۰.۲۸	۱.۱۲

رتبف	عنوان	وزن	امتیاز	امتیاز نهایی
S <sub>3</sub>	پوشش خبری گسترده رسانه‌های لیگ برتر فوتبال	۰.۳۱	۴	۱۲۴.۰۰
S <sub>4</sub>	برگزاری رویدادهای بین‌المللی و کشوری گسترده مانند لیگ قهرمانان آسیا	۰.۲۵	۳	۰.۷۵.۰۰
S <sub>5</sub>	گسترده‌گی جغرافیایی وسیع در کل کشور مرتبط با لیگ برتر فوتبال	۰.۱۹	۳	۰.۵۷.۰۰
S <sub>6</sub>	وجود فضای رقابتی لیگ برتر فوتبال و غیرقابل پیش‌بینی بودن فوتبال	۰.۳۶	۴	۱۴۴.۰۰
S <sub>7</sub>	حمایت و علاقه‌مندی مسئولان و مدیران عالی رتبه کشور به فوتبال	۰.۲۰	۳	۰.۶۰.۰۰
S <sub>8</sub>	علاقه‌مندی حامیان مالی و مالکان بخش خصوصی جهت حضور در لیگ برتر فوتبال	۰.۳۴	۴	۱۳۶.۰۰
S <sub>9</sub>	وجود تعداد زیاد باشگاه‌های فوتبال حاضر در لیگ برتر	۰.۲۱	۳	۰.۶۳.۰۰
S <sub>10</sub>	تاثیر نتایج فوتبالی بر حوزه روانشناختی اجتماعی در کشور	۰.۳۱	۳	۰.۹۱.۰۰
S <sub>11</sub>	وجود سازماندهی و دپارتمان‌های تخصصی در فدراسیون جهت برگزاری مناسب لیگ برتر	۰.۱۸	۳	۰.۵۴.۰۰
S <sub>12</sub>	امکان معرفی و نمایش بازیکنان جهت ورود به لیگ‌های معتبر خارجی	۰.۲۰	۳	۰.۶۰.۰۰
S <sub>13</sub>	وجود پتانسیل و ظرفیت کافی جهت تبلیغات برندهای مختلف در لیگ برتر فوتبال	۰.۲۹	۴	۱۱۶.۰۰
S <sub>14</sub>	وجود قیمت مناسب بلیط تماشای مسابقات لیگ برتر نسبت به لیگ‌های خارجی	۰.۲۲	۳	۰.۶۶.۰۰
	مجموع ضرایب عوامل درونی	Σ=۱		Σ=۹۷.۲

که می‌خواهد برای آن برنامه‌ریزی کند، فرصت‌های بیشتری خواهد داشت یا با تهدیدهای بیشتری مواجه خواهد شد. جدول ۴ ماتریس ارزیابی عوامل خارجی را نشان می‌دهد.

- با توجه به اینکه امتیاز نهایی تربیت بدنی در این ماتریس ۲/۹۵ محاسبه شده، نتیجه می‌گیریم فرصت‌های پیش روی بازاریابی لیگ برتر فوتبال کشور بر تهدیدهای آن غلبه خواهد کرد. - شایان ذکر است میزان ضرایب اهمیت و اولویت مؤلفه‌ها به صورت میانگین عددی که جامعه آماری تحقیق پاسخگو بوده‌اند ارائه گردیده است.

جدول ۳ اطلاعات مربوط به آزمون فریدمن در خصوص رتبه‌بندی فرصت‌های موجود بازاریابی لیگ برتر فوتبال را نشان می‌دهد. با توجه به اطلاعات جدول ۳ اختلاف بین میانگین گویه‌ها معنی‌دار می‌باشد.

#### ماتریس ارزیابی عوامل خارجی

پس از اینکه عوامل محیطی (فرصت‌ها و تهدیدها) شناسایی شدند، عوامل اولویت‌دار در یک ستون ماتریس قرار گرفته و با استفاده از ضرایب و رتبه‌های خاص امتیازبندی شدند تا در نهایت مشخص شود که بازاریابی لیگ برتر فوتبال در آینده‌ای

جدول ۴. ماتریس عوامل بیرونی استراتژی بازاریابی باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال

رتبف	عنوان	وزن	امتیاز	امتیاز نهایی
O <sub>1</sub>	جوان بودن جمعیت کشور	۰.۴۹.۰۰	۴	۱۹۶.۰۰
O <sub>2</sub>	توزیع جغرافیایی گسترده فوتبال در کشور	۰.۴۳.۰۰	۴	۱۷۲.۰۰
O <sub>3</sub>	وجود شرکت‌ها و مؤسسات دولتی، خصوصی فراوان علاقه‌مند به فوتبال	۰.۵۲.۰۰	۴	۲۰۸.۰۰
O <sub>4</sub>	افزایش حضور بازیکنان خارجی با کیفیت در لیگ برتر کشور و ارتقاء جذابیت	۰.۲۳.۰۰	۴	۱۳۲.۰۰
O <sub>5</sub>	وجود ظرفیت‌های مناسب برای سرمایه‌گذاری در لیگ برتر فوتبال	۰.۳۴.۰۰	۴	۱۳۶.۰۰
O <sub>6</sub>	وجود فضای رقابتی جهت نمایش جذاب و مؤثر برندهای شرکت‌ها و مؤسسات مختلف در لیگ برتر فوتبال	۰.۴۲.۰۰	۴	۱۶۸.۰۰
O <sub>7</sub>	امکان جذب منابع و کمک‌های مختلف مردمی اعم از هدایا، هبه، خدمات و...	۰.۲۷.۰۰	۳	۰.۸۱.۰۰
O <sub>8</sub>	وجود هوادارانی فراوان نسبت به لیگ برتر فوتبال	۰.۴۳.۰۰	۴	۱۷۲.۰۰
O <sub>9</sub>	وجود امکان و زیرساخت فراوان مرتبط با فوتبال	۰.۳۰.۰۰	۳	۰.۹۰.۰۰
O <sub>10</sub>	جذابیت رشته فوتبال برای عموم مردم	۰.۵۳.۰۰	۴	۲۱۲.۰۰
O <sub>11</sub>	وجود لیگ حرفه‌ای فوتبال در کشور	۰.۲۲.۰۰	۴	۱۲۸.۰۰
O <sub>12</sub>	امکان درآمدزایی ناشی از تبلیغات، اسپانسرشیپ، فروش کالا و خدمات در لیگ برتر کشور	۰.۵۲.۰۰	۴	۲۰۸.۰۰
O <sub>13</sub>	امکان برخورداری از معافیت مالیاتی ناشی از مشارکت حامیان در لیگ برتر فوتبال	۰.۳۱.۰۰	۴	۱۲۴.۰۰
T <sub>1</sub>	عدم وجود الزامات قانونی تسهیل‌کننده برای سرمایه‌گذاری بخش خصوصی در لیگ برتر فوتبال ( تسهیلات وام، واگذاری زمین و... )	۰.۴۹.۰۰	۲	۰.۹۸.۰۰



ردیف	عنوان	وزن	امتیاز	امتیاز نهایی
T <sub>2</sub>	وجود قوانین ومقررات بازدارنده جهت ورود تجهیزات تخصصی رشته فوتبال به کشور	۰.۳۷.۰	۲	۰.۷۴.۰
T <sub>3</sub>	دولتی بودن اکثر باشگاه‌های لیگ برتر و عدم حضور بخش خصوصی در باشگاه‌داری مرتبط با فوتبال	۰.۴۵.۰	۲	۰.۹۰.۰
T <sub>4</sub>	عدم نظام برنامه‌ریزی منسجم درجهت جذب منابع مالی و اقتصادی غیردولتی	۰.۵۲.۰	۲	۱.۰۲.۰
T <sub>5</sub>	عدم وجود اماکن و تجهیزات رشته فوتبال به صورت کافی، مدرن و متناسب	۰.۳۵.۰	۲	۰.۷۰.۰
T <sub>6</sub>	نبود بازیکنان ستاره و تراز اول در لیگ برتر که کاهش درآمدزایی و تمایل حامیان را به همراه دارد	۰.۴۳.۰	۲	۰.۸۶.۰
T <sub>7</sub>	نبود نظام جامع باشگاه‌داری در کشور، مرتبط با لیگ برتر فوتبال	۰.۵۳.۰	۲	۱.۰۶.۰
T <sub>8</sub>	هزینه بر بودن لیگ برتر فوتبال به‌جای درآمدزایی	۰.۳۴.۰	۲	۰.۶۸.۰
T <sub>9</sub>	افزایش جذابیت سایر لیگ‌ها (والیبال و بسکتبال و...) و تمایل مخاطبان و حامیان به حضور در این لیگ‌ها	۰.۳۴.۰	۲	۰.۶۸.۰
T <sub>10</sub>	کاهش اقبال عمومی نسبت به ورزش فوتبال و لیگ برتر (به‌علت حرفه‌ای نبودن و پرهزینه بودن)	۰.۲۹.۰	۱	۰.۲۹.۰
	مجموع ضرایب عوامل بیرونی	Σ=۱		Σ=۰.۱.۳

اقدام به تدوین ماتریس و طرح راهبرد سند چشم انداز بازاریابی لیگ برتر فوتبال نموده است. این حالت نشان از تمرکز بر راهبردهای تهاجمی در این زمینه دارد. شایان ذکر است در بخش پیشین راهبردهای تهاجمی به تفکیک ارائه گردیده است.

### بحث و نتیجه گیری

بازاریابی به عنوان جزئی از صنعت ورزش برای سازمان‌های غیرتجاری از جمله سازمان‌های ورزشی، ابزاری برای ارتباط و تعامل با مردم است، همچنین یکی از پیچیده‌ترین وظایف سازمانهای ورزشی محسوب می‌شود که مزایای بیشماری را به همراه دارد از جمله می‌توان به شکوفایی ورزش کشور در سطوح ملی و بین المللی، افزایش مشارکت ورزشی در ورزش‌های همگانی و قهرمانی، کاهش وابستگی ورزش کشور به اعتبارات مالی متمرکز از سوی دولت، افزایش احداث اماکن ورزشی و بسیاری موارد اثر گذار این چنینی را شامل می‌شود. از سویی صنعت ورزش مجموعه‌ای از فعالیت‌های مرتبط با تولید و بازاریابی کالاها و خدمات ورزشی محسوب می‌شود که در ارتقای ارزش افزوده نقش اساسی دارد (عسگریان، ۱۳۸۳ و قیامی‌راد، ۱۳۸۶). ورزش فوتبال به گواه شواهد موجود، پرطرفدارترین و محبوب‌ترین ورزش در پهنه بین‌المللی است که سهم عمده‌ای از کل صنعت ورزش را به خود اختصاص داده است. از دهه ۱۹۹۰ دوره جدیدی از کسب و کار در فوتبال رواج یافت. این تجربه نو همانند یک انقلاب در صنعت فوتبال بوده است. (رضائی، ۱۳۸۷). در بسیاری از کشورها، برگزاری لیگ‌های حرفه‌ای و صنعت باشگاه‌داری حرفه‌ای فوتبال باعث

ضعف	حفظ وضعیت موجود	تهاجمی	تهاجمی
قوت	تدافعی	حفظ وضعیت موجود	تهاجمی
فرصت	تدافعی	تدافعی	حفظ وضعیت موجود
تهدید			

۲/۹۵

۱

۴

شکل ۱. نمره نهائی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی EEF-IEF و تعیین نوع راهبرد سازمانی

### تجزیه و تحلیل داخلی و خارجی و تعیین راهبرد اصلی

نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی مشخص کرد که جایگاه راهبرد سند چشم انداز بازاریابی لیگ برتر فوتبال در منطقه SO قرار دارد (شکل ۱). با توجه به این نتایج بایستی اذعان کرد که این شرایط حاکی از به کارگیری در ناحیه تهاجمی و راهبردهای تهاجمی درعرصه عمل می‌باشد. برای دسترسی به این حالت محقق با استفاده از دیدگاه جامعه تحت بررسی و طیف پاسخگویی ۵ ارزشی به عوامل چهارگانه (نقاط قوت و نقاط ضعف ۲/۹۷، فرصت‌ها و تهدیدات ۲/۹۵)

گردش پولی و شاغلان در این بخش را اداره نماید. الهی در مطالعه خود، نشان داد که به فعالیت‌های بازاریابی در صنعت فوتبال ایران به صورت بسیار سطحی نگریسته می‌شود. تحقیقات انجام شده در این زمینه بر ایجاد کمیته بازاریابی قوی و تخصصی در سطوح فدراسیون، سازمان لیگ و باشگاه‌ها و تدوین طرح‌های بازاریابی در کمیته‌های مذکور تاکید نموده اند (الهی، ۱۳۹۵ و معماری، ۱۳۸۶).

با توجه به نتایج تحقیق استراتژی‌های بازاریابی بر اساس SWOT برای باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال زیر پیشنهاد می‌گردد: استراتژی‌های SO تدوین یک برنامه راهبردی بازاریابی برای باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال، پوشش و پخش مسابقات تمامی باشگاه‌های لیگ برتر با رویکرد جذب حداکثری تبلیغات و اسپانسرشیپ، توسعه فرصت‌های سرمایه‌گذاری بخش خصوصی در لیگ برتر فوتبال، تدوین برنامه جهت جذب حداکثری منابع هوادارن (و عموم) اعم از کمک مالی، هدیه، هبه و...

استراتژی‌های ST تدوین نظام جامع باشگاه‌داری لیگ برتر فوتبال، ایجاد سازوکار و بسترسازی مناسب برای حضور و ایفای نقش فعال بخش خصوصی در باشگاه‌داری فوتبال، تدوین سازوکار مناسب قانونی جهت واگذاری باشگاه‌های دولتی و شبه دولتی به بخش خصوصی از طریق فرابورس، تدوین قوانین با ضمانت اجرایی برای ورود بخش خصوصی در عرصه ساخت اماکن استاندارد رشته فوتبال.

استراتژی‌های WO دانایی محور نمودن آموزش نیروی انسانی و دانش بنیان کردن کمیته بازاریابی باشگاه‌های فوتبال، تدوین الزامات قانونی واگذاری حق پخش تلویزیونی به باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال، تدوین قانون حق مالکیت معنوی مربوط به تجهیزات و پوشاک باشگاه‌های فوتبال.

استراتژی‌های WT، تدوین برنامه‌های تسهیلی (معافیت مالیاتی، عدم رعایت سقف قرارداد و...) جهت ورود بازیکنان تراز اول خارجی به لیگ برتر فوتبال، برطرف کردن خلأ قانونی و تدوین سیاست‌های مشخص در زمینه ایجاد باشگاه‌های خصوصی، تدوین برنامه‌های قانونی با ضمانت اجرایی جهت اجرای کردن اصل ۴۴ خصوصی سازی در زمینه باشگاه‌داری خصوصی فوتبال.

نتایج تحقیق حاضر به خصوصی‌سازی باشگاه‌ها از طریق فرابورس اشاره نموده است باید اشاره کنیم که جذابیت‌های خاص ورزش باعث شده تا تیم‌های ورزشی برای توسعه و ارتقاء کیفیت خود نیازمند تبدیل به بنگاه‌های اقتصادی باشند. آن‌ها با بهره‌گیری از تجهیزات و امکانات، نیروی انسانی متخصص و

رشد و توسعه اقتصادی مطلوبی در صنعت فوتبال آنها شده است. در کشورهایی چون انگلستان و اسپانیا فوتبال به منزله ماشین اقتصادی عمل می‌کند که سالانه میلیون‌ها دلار درآمد دارد (الهی، ۱۳۸۵). در چنین کشورهایی صنعت فوتبال با همه جنبه‌های اقتصادی ارتباط داشته و توانسته بر اقتصاد ملی این کشورها تأثیرات بسزایی داشته باشد، و از این طریق در رشد و توسعه اقتصادی کل کشور نیز سهیم باشد (الهی، ۱۳۸۷). یکی از رویکردهای درآمدزایی و توسعه پایدار اقتصادی باشگاه‌های فوتبال در کشورهای صاحب نام، ثبت این باشگاه‌ها به عنوان بنگاه‌های تجاری به مانند سایر شرکت‌ها و مؤسسات تجاری می‌باشد (ریمر، ۲۰۰۳). برای ارتقای اقتصادی فوتبال لازم است از چند نقطه شروع کرد: یکی از این نقاط، پرداختن به ساختار اقتصاد فوتبال بر محور اقتصاد باشگاه است. نقطه دیگر، ضرورت داشتن استراتژی بازاریابی برای باشگاه‌ها و بالاخره می‌توان به داشتن برنامه فراگیر برای سرمایه‌گذاری بر پرورش منابع انسانی جوان و خلاق، تأکید بر بازاریابی، توسعه زیر ساخت‌های تجاری، تلاش برای اعتبار یافتن نام و نشان باشگاهی و برنامه‌ریزی برای هواداران اشاره کرد (چرچمن، ۱۹۶۸). باشگاه‌های فوتبال معتبر در جهان از دو جنبه رقابتی به ورزش فوتبال می‌نگرند. یک جنبه از آن، رقابتی است که بین باشگاه‌های حرفه‌ای درون زمین مسابقه وجود دارد. جنبه دیگر، همان رقابت تجاری موجود بین باشگاه‌های حرفه‌ای است که در آن هر یک سعی می‌کنند سالانه مبالغ هر چه بیشتر را به سود عملیاتی باشگاه خود بیفزایند. گفتنی است، بین این دو نوع رقابت ورزشی و تجاری ارتباط تنگاتنگی وجود داشته و هر یک متقابلاً بر دیگری تأثیر می‌گذارد. امروزه منافع تجاری ذینفعان عده‌ای به فوتبال وابسته شده است. از اینرو لازم است مدیران باشگاه‌ها دارای توانایی و مهارت‌های لازم برای اداره یک واحد اقتصادی-تجاری باشند.

در حال حاضر لیگ حرفه‌ای فوتبال در ایران ۱۸ تیم را شامل می‌شود که در یک نگاه کلی اکثر باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال را می‌توان در سه گروه وابسته به صنایع دولتی، وابسته به نیروهای نظامی و انتظامی و وابسته به وزارت ورزش تقسیم‌بندی نمود. وابستگی باشگاه‌های فوتبال کشور به دولت باعث شده تا آن‌ها نتوانند از نظر مالی و مدیریتی به خودکفایی برسند. در حال حاضر آن چه در صنعت فوتبال ایران تحت عنوان بازاریابی ورزشی مدنظر قرار می‌گیرد، منحصر به فروش بلیط و حمایت ناچیز حامیان مالی از برخی باشگاه‌های فوتبال است برای تغییر در این مسیر نیازمند همکاری افراد حرفه‌ای در زمینه بازاریابی ورزشی است تا پیچیدگی حاصل از تعامل حجم

حرفه‌ای، دانش فنی و فناوری روز، ورزش و سرگرمی را به صنعتی پول‌ساز مبدل نموده‌اند. صنعت ورزش در آمریکا نوعی ماشین اقتصادی است که سالانه میلیون‌ها دلار درآمد دارد. شناور شدن سهام باشگاه‌ها به بازار بورس نه تنها به عنوان یک راهکار برای حل مشکلات اقتصادی باشگاه‌ها، بلکه به عنوان ابزاری برای افزایش پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری، ایجاد شفافیت در اطلاعات مالی اداری و بهبود اثربخشی باشگاه‌ها پیشنهاد شده است. سن همیل و همکاران (۲۰۰۲) بیان می‌دارند که این نوع اداره باشگاه‌های فوتبال ارتباطی بین مدیران، اعضاء هیأت مدیره، صاحبان سهام، حامیان مالی و هواداران ایجاد می‌کند که در نهایت هر یک را به اهداف خود خواهد رساند و بیانگر سیستم اداره شرکتی - باشگاه‌های فوتبال است. این نوع اداره باشگاه‌ها از تعامل اجزاء بسیاری بهره می‌برد که همگی آنها با یکدیگر در ارتباط متقابل بوده و بر برنامه‌ها و فعالیت‌های تجاری یک باشگاه فوتبال تأثیر بسزایی دارند. میچی و آگتون ۲۰۰۵ در تحقیقی به تجزیه و تحلیل باشگاه‌هایی پرداخته‌اند که به روش شرکتی اداره می‌شدند. آن‌ها ادعا کرده‌اند که برای مقابله با شرایط اقتصادی دشواری که صنعت فوتبال را احاطه کرده است، اداره باشگاه به صورت یک شرکت تجاری می‌تواند به منزله یک راهکار اساسی مدنظر قرار گیرد. بررسی‌های میچی و آگتون نشان داد که اداره شرکتی باشگاه‌های فوتبال نه تنها باعث بهبود در معیارهای اداره باشگاه‌ها شده است، بلکه در عین حال باشگاه‌ها توانسته اند با شفاف سازی اطلاعات مدیریتی و مالی خود سود بیشتری را عاید خود سازند. دلیل این موضوع آنست که حامیان مالی و هواداران از باشگاهی که اطلاعات شفاف و روشن‌تری داشته باشد بیشتر حمایت مالی به عمل می‌آورند.

همچنین نتایج به واگذاری حق پخش و تبلیغات به باشگاه‌ها اشاره داشت، می‌توان گفت باشگاه‌های فوتبال معتبر در جهان به فوتبال از دو جنبه رقابتی می‌نگرند. یک جنبه از آن، رقابتی است که بین باشگاه‌های حرفه‌ای درون زمین مسابقه وجود دارد. جنبه دیگر، همان رقابت تجاری موجود بین باشگاه‌های حرفه‌ای است که در آن هر یک سعی می‌کنند سالانه مبالغ هر چه بیشتر را به سود عملیاتی باشگاه خود بیفزایند. گفتنی است، بین این دو نوع رقابت ورزشی و تجاری ارتباط تنگاتنگی وجود داشته و هر یک متقابلاً بر دیگری تأثیر می‌گذارد. امروزه منافع تجاری ذینفعان عدیده‌ای به فوتبال وابسته شده است. برای نمونه می‌توان از رسانه‌های تلویزیونی و سایر شرکت‌های پخش تصویر و نیز شرکت‌های تجاری

کالاهای ورزشی یاد کرد. این نمودها بر اثر بهره‌گیری از فناوری‌ها و تسهیلات نو ممکن شده است. بر اثر این رخدادهای بودجه باشگاه‌ها به رقم‌های بی سابقه چند ده یا حتی چند صد میلیون دلاری رسیده است. چنین وضعیتی ایجاب می‌کند که ویژگی‌های سنتی مدیریت صنعت فوتبال تحول یابد، چرا که باشگاه‌ها از ماهیت ورزشی خود به ماهیت تجاری سوق یافته‌اند. از اینرو لازم است مدیران باشگاه‌ها دارای توانایی و مهارت‌های لازم برای اداره یک واحد اقتصادی - تجاری باشند. علاوه بر این نتایج نشان از تدوین یک برنامه راهبردی بازاریابی و جذب منابع مالی دارد، برنامه‌ریزی منابع " یکی از کارهای اساسی در مؤسسات اقتصادی - تجاری است". لازم است در باشگاه‌های امروزی نیز "تخصیص برتر منابع به مصارف" به‌خوبی صورت پذیرد برای نمونه، لازم است مدیریت باشگاه فوتبال توانایی لازم برای مذاکره درباره فروش و خرید به موقع سهام باشگاه در بازارهای بورس، قدرت چانه زنی برای دریافت بیشترین حق پخش تلویزیونی و حق پخش اینترنتی را داشته باشد. بدیهی است چنین توانایی‌هایی ضامن تأمین درآمد برای باشگاه‌ها است. همچنین مدیران باشگاه‌ها باید در قبال پخش سنتی بازی‌های فوتبال از تلویزیون و پخش نوظهور بازی‌ها از طریق اینترنت تصمیم بگیرند. انجام چنین تصمیم‌گیری برای درآمد، اعتبار و گستره نفوذ باشگاه‌ها اهمیت ویژه‌ای دارد. (میچی و آگتون، ۲۰۰۴).

به هر حال ساختار مالکیت باشگاه باید به گونه‌ای طرح ریزی شود که به‌وسیله آن، باشگاه بتواند با تعداد مختلفی از نهادهای دولتی و غیردولتی، انتفاعی و غیرانتفاعی تعامل برقرار نموده و در این میان بیشترین سود را هم از جنبه ورزشی و هم از جنبه اقتصادی عاید خود سازد. استفان مورو (۱۹۹۹) به نقل از بررسی انجام شده توسط انجمن RSA عوامل متعددی ( دولت، آژانس‌های بازاریابی، سهامداران اصلی، سهامداران فردی، شرکت‌های تجاری، مردم، رسانه، هواداران و بانکها) را بر می‌شمرد که بر تداوم موفقیت آمیز اداره باشگاه‌های فوتبال تأثیرگذارند. وی بیان می‌دارد که یک باشگاه در صورت داشتن ساختار اداره و مالکیت مناسب می‌تواند حمایت مالی و غیر مالی تمامی عوامل مذکور را جلب نماید.

همچنین ارتباط باشگاه‌های ورزشی با مراجع دولتی موضوعی است که هنوز در بعضی از کشورها به صورت روشن و مشخص تعریف نشده است. بنابراین در بسیاری موارد این موضوع به صورت معضلی اجتماعی نمود یافته و هزینه‌های زیادی را نیز به خود معطوف می‌دارد (خبیبری، ۱۳۸۳).

رسمی مغایر با بخشنامه فیفا است. این موضوع با توجه به وضعیت مالکیت باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال ایران نیز قابل بررسی است.

در حال حاضر آن چه در صنعت فوتبال ایران تحت عنوان بازاریابی ورزشی مدنظر قرار می‌گیرد، منحصر به فروش بلیط و حمایت ناچیز حامیان مالی از برخی باشگاه‌های فوتبال است برای تغییر در این مسیر نیازمند همکاری افراد حرفه‌ای در زمینه بازاریابی ورزشی است تا پیچیدگی حاصل از تعامل حجم گردش پولی و شاغلان در این بخش را اداره نماید. باید توجه داشت که کسب درآمد قابل حصول و مبتنی بر این پتانسیل هنگامی ممکن خواهد بود که متولیان صنعت فوتبال کشور اولاً حقوق مشروع خود را پیگیری نموده، ثانیاً قیمت واقعی محصولات خود را مطالبه نموده و ثالثاً در تولید، عرضه و قیمت گذاری این محصولات نکات علمی، دیدگاه‌های فنی و زمینه‌های فرهنگی را رعایت نمایند. (الهی، ۱۳۸۷) بررسی وضعیت موجود نشان می‌دهد که به فعالیت‌های بازاریابی در صنعت فوتبال ایران به صورت بسیار سطحی نگریسته می‌شود. تحقیقات انجام شده در این زمینه بر ایجاد کمیته بازاریابی قوی و تخصصی در سطوح فدراسیون، سازمان لیگ و باشگاه‌ها و تدوین طرح‌های بازاریابی در کمیته‌های مذکور تأکید نموده‌اند (الهی، ۱۳۸۵ و معماری، ۱۳۸۶) طبیعی است که چنین موضوعاتی کمک شایانی را به افزایش درآمد حاصل از تبلیغات، تماشاگران، حامیان مالی و سایر منابع درآمدی خواهد داشت. بدون شک پخش رسانه‌ای رویدادهای ورزشی یکی از مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار بر توسعه صنعت ورزش بوده است. در میان منابع درآمدی صنعت فوتبال به جرأت می‌توان حق پخش رسانه‌ای را مهم‌ترین آن‌ها به شمار آورد. رشد و توسعه فناوری‌ها در زمینه رسانه‌ها باعث شده است تا در دو دهه اخیر پخش مسابقات فوتبال از طریق تلفن‌های همراه، اینترنت و سایر رسانه‌ها نیز درآمدهای زیادی را برای صنعت فوتبال به همراه داشته باشد. بدیهی است هر چه پوشش رسانه‌ای مسابقات فوتبال بیشتر شود، تمایل حامیان مالی برای سرمایه گذاری در صنعت فوتبال افزایش می‌یابد، چرا که با پوشش تلویزیونی مسابقات برای افراد بیشتر، آرم و نشان شرکت حمایت کننده نیز بیشتر در معرض دید عموم قرار می‌گیرد. یکی از مهم‌ترین اهداف شرکت‌های حامی مالی در معرض دید عموم قرار گرفتن است که این مهم توسط پوشش مستقیم تلویزیونی به بهترین وجه ممکن برآورده می‌گردد. هر چند دریافت حق پخش تلویزیونی در اکثر کشورهای دنیا به صورت یک منبع درآمدی عمده برای صنعت فوتبال محسوب می‌شود،

باشگاه‌های ورزشی نیز به دلایل مختلف نیاز مبرم به حمایت دولت دارند ولی آنچه اهمیت دارد اینست که رابطه دولت و باشگاه باید به طور روشن و صریح تعریف و تبیین گردد. موضوع قابل طرح دیگر بحث مالکیت دولت در امر باشگاه‌داری است. امروزه مقوله مالکیت دولتی باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال شدیداً غیرمعمول و در بسیاری از موارد از جمله در اروپا کاملاً غیرقانونی است. اسمیت ۱۹۹۷ در گزارش تحقیقی که به فدراسیون فوتبال انگلستان ارائه داده است پیشنهاد نموده که فوتبال و باشگاه‌ها باید خودشان به وضعیتشان سروسامان دهند تا مسئولین دولتی اجازه دخالت در امور آن‌ها را پیدا نکنند. موضوع مالکیت دولتی باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال ایران مکرراً توسط متخصصین و پژوهشگران مورد نکوهش قرار گرفته است. وابستگی باشگاه‌های فوتبال کشور به دولت باعث شده تا آن‌ها نتوانند از نظر مالی و مدیریتی به خودکفایی برسند. تحقیق انجام شده توسط خبیری (۱۳۸۳) بر روی باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال نشان داد که هیچکدام از باشگاه‌های فوتبال کشور دارای تراز مالی مثبت نمی‌باشند. نداشتن تراز مالی مثبت در باشگاه‌ها به منزله بیشتر بودن هزینه‌ها از درآمدهای آنهاست. این در حالی است که در کشورهای نظیر انگلستان، اسپانیا، ایتالیا و آلمان نه تنها باشگاه‌ها از بدنه دولتی ارتزاق نکرده بلکه به دولت مالیات نیز پرداخت می‌کنند. دلیل این موضوع آنست که چون باشگاه‌ها در این کشورها به عنوان یک شرکت تجاری به ثبت رسیده اند مشمول قانون تجارت بوده و ملزم به پرداخت مالیات هستند و دولت نیز از روش‌های مختلف و به طور غیرمستقیم (امکانات ورزشی و استادیوم‌های ورزشی) به باشگاه‌ها کمک می‌کند به نظر می‌رسد کمک‌های دولت به باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال به هیچ وجه نباید به طور مستقیم صورت گیرد، بلکه این کمک‌ها باید در قالب ساخت استادیوم‌ها، اختصاص دادن زمین برای اهداف ورزشی و ارائه وام‌های کم بهره با بازپرداخت بلند مدت باشد.

با توجه به تحقیقات انجام شده و پیشنهادات برخاسته از آن‌ها و همچنین مبانی نظری موضوع بر این موضوع صحت گذاشته می‌شود که تصدی‌گری و مالکیت دولت در باشگاه‌های حرفه‌ای شدیداً منع شده است. از سوی دیگر فدراسیون جهانی فوتبال بر اساس پیشنهاد اتحادیه فوتبال اروپا به فدراسیون‌های ملی عضو بخشنامه کرده است که یک شرکت فقط می‌تواند یک باشگاه داشته باشد و اگر یک شرکت دارای دو یا چند باشگاه باشد، باید از حضور آن‌ها در مسابقات رسمی جلوگیری شود. حال حتی اگر دولت به منزله یک شرکت هم در نظر گرفته شود، مالکیت هم‌زمان دولتی چند باشگاه در مسابقات

مسابقات فوتبال هستند. هر چند کشور ما نیز به دلیل عضویت در نهاد بین المللی کلیه قوانین آن را پذیرفته است اما تا کنون اقدامی اساسی در راستای پرداخت حق پخش تلویزیونی در ایران صورت نپذیرفته است. در پژوهشی مقایسه منابع درآمدی لیگ های حرفه ای ایران با ژاپن نشان داد که محروم بودن لیگ و باشگاه های فوتبال از درآمد حق پخش تلویزیونی مهم ترین نقطه ضعف در وضعیت مالی فوتبال حرفه ای ایران است. از آن جا که در بسیاری از کشورها سهم عمده ای از حامیان مالی را شرکت های خارجی تشکیل می دهند بنابراین آزادسازی بازار، برون گرایی و سهم بالای جذب سرمایه گذاری خارجی در یک کشور می تواند به عنوان یک عامل محرک برای جلب سرمایه گذاری و حمایت مالی ورزشی توسط شرکت های خارجی محسوب شود (الهی، ۱۳۸۷).

ولی این موضوع هنوز در کشور ما و جاهت حقوقی و قانونی خود را به دست نیاورده است. از طرفی به دلیل انحصاری بودن رادیو و تلویزیون تا به حال این حق از طرف سازمان صدا و سیما به رسمیت شناخته نشده است. در واقع سازمان صدا و سیما حاضر نیست برای پخش مسابقات فوتبال که اکثر اوقات جزء پربیننده ترین برنامه های تلویزیونی هستند هزینه ای بپردازد. از سویی این سازمان پخش مسابقات ورزشی را نوعی لطف و امتیاز برای صاحبان مسابقات می داند. هر چند قوانین داخلی کشور از موضوع دریافت حق پخش تلویزیونی حمایت نکرده اند اما قوانین بین المللی این موضوع را مورد تأکید قرار داده اند. به عنوان نمونه، ماده ۷۲ اساسنامه فدراسیون بین المللی فوتبال به صراحت بیان نموده است که صاحبان بازی ها ( نظیر فدراسیون، لیگ و باشگاه ها ) مالک اصلی حق پخش رسانه ای

## منابع

- الهی، علیرضا؛ گودرزی، محمود؛ خیبری، محمد ( ۱۳۸۵ ). «بررسی عملکرد سازمان لیگ حرفه ای فوتبال جمهوری اسلامی ایران و مقایسه آن با سازمان لیگ حرفه ای فوتبال ژاپن». نشریه علمی پژوهشی حرکت، شماره ۲۷
- ازگلی، محمد (۱۳۸۳). رهبری استراتژی. تهران. دانشگاه امام حسین
- حسینی، سید عماد (۱۳۸۷). الگوی بازاریابی ورزشی لیگ برتر فوتبال جمهوری اسلامی ایران. رساله دکتری، دانشگاه تربیت مدرس.
- حمیدی، محمدرضا (۱۳۹۰). طراحی استراتژیک فدراسیون ملی ورزش های دانشگاهی جمهوری اسلامی. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران، پردیس بین المللی کیش.
- خیبری، محمد ( ۱۳۸۳ ). مقایسه وضعیت باشگاه های لیگ حرفه ای فوتبال با معیارهای یوفا و باشگاه های منتخب از کشورهای کره جنوبی، ژاپن، امارات و ترکیه، طرح پژوهشی، پژوهشکده تربیت بدنی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری
- خراسانی طرقي، حامد (۱۳۹۲). عوامل تعیین کننده قصد خرید برندهای تقلبی لوکس: تدوین راهبرد سازمان دولتی بر مبنای
- Football Governance Research Center, University of London
- Hudson A, Boedj S. Sport and adventure Tourism, Binghamton. NY: the howht press;
- Morrow, S (2004) , The financial crisis in Scottish football, Scottish Affaires, 47,48-57
- Ruvio,A, Rosenblatt, Z. , Lazarowiz, H,R. (2010). "Enterpreneurship leadership vision in
- شناسایی موضوعات استراتژیک. کنفرانس ملی مدیریت و حسابداری. تهران
- رجبی نوش آبادی، حسین (۱۳۹۱). طراحی مدل بازاریابی ورزشی کمیته ملی المپیک جمهوری اسلامی ایران. پایان نامه دکترای دانشگاه تهران
- رضائی علوی، محمد؛ خوشبختی، جعفر؛ کشتی دار، محمد؛ کفاش پور، آذر (۱۳۸۷). بررسی تاثیر عناصر آمیخته بازاریابی بر موفقیت در جذب مخاطبین ورزشی از طریق مدل اسپرت، چکیده مقالات اولین همایش مدیریت ورزشی، دانشگاه شمال
- عسکریان، فریبا ( ۱۳۸۳ ). بررسی وضعیت اقتصادی صنعت ورزش ایران. رساله انتشار نیافته دکتری، دانشکده تربیت بدنی و علوم، (GDSP 1380) با تکیه بر تخمین ورزشی دانشگاه تهران
- قیامی راد، امیر؛ محرم زاده، مهرداد ( ۱۳۸۶ ). «بررسی راه کارهای بازاریابی برای ترویج و توسعه رشته های ورزشی در ایران». حرکت، ۳۹: ۱۹۲-۱۷۵
- معماری، ژاله ( ۱۳۸۶ ). مدل سازی و تحلیل آمیخته بازاریابی صنعت ورزش کشور ( با رویکرد تصمیم محور)، رساله انتشار نیافته دکتری، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه تهران

## REFERENCES

- Angelis, V & Rigopoulou,I (2009). The influence of the brand name to brand
- Churchman, C. W. (1968) , The systems approach, New York: Laurel. Smith, Sir John (1997) , Football, It's Values, Finances and Reputation, Report to the Football association

- nonprofit vs. for profit organizations". *The Leadership Quarterly Journal*, 21: 144-158-2005:2:103-105.
- Reamer, A. & et al. (2003) . Technology Transfer and Commercialization: Their Role in Economic Development. Economic development administration, U. S. Department of Commerce. Pp: 39-48.
  - Sean, H & Jonathan , M. (2002) , The Corporate Governance of Football Clubs 2001