Communication Management in Sports Media
https://sportmedia.journals.pnu.ac.ir
Vol. 10, No. 1, Series 37, Autumn 2022 (40-55)
Doi : https://10.30473/jsm.2021.58660.1524

مدیریت ارتباطات در رسانه‌های ورزشی
سال دهم، شماره یکم، پیاپی ۳۷، پاییز ۱۴۰۱ (۵۵-۴۰)

«مقاله پژوهشی»

تحولی بر راهبردهای مرتبط با درآمدزایی باشگاه فوتبال استقلال و پرسپولیس

محمد زارع آبندانسری[۱]، نسرین عزیزیان کهن[۲]، فاطمه رضاپور[۳*]

۱. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران
۲. دانشیار مدیریت ورزشی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران
۳. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران

نویسنده مسئول مقاله: فاطمه رضاپور

ایمیل نویسنده مسئول: Fatemehrezapourrr@gmail.com

تاریخ ارسال: ۱۴۰۰/۰۲/۲۱ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۵/۲۱

Development of Strategies Related to Revenue Generation of Esteghlal & Persepolis Football Clubs

Mohammad Zare Abandansari[1], Nasrin Azizian Kohan[2], Fatemeh Rezapour[3*]

1. Ph.D. Student in Sport Management, University of Mohaghegh Ardabili, Ardabil, Iran
2. Associate Prof. of Sport Management, University of Mohaghegh Ardabili, Ardabil, Iran
3. Ph.D. Student in Sport Management, University of Mohaghegh Ardabili, Ardabil, Iran

Corresponding Author: Fatemeh Rezapour
Email: Fatemehrezapourrr@gmail.com

Received: (2021/05/11) Accepted: (2021/08/12)

چکیده: هدف پژوهش حاضر؛ ارائه راهبردهای کاربردی جدید به منظور سودآوری باشگاه‌های فوتبال استقلال و پرسپولیس با بکارگیری از ظرفیت‌های درآمدهای رسانه‌ای و تبلیغاتی، درآمدهای تجاری و درآمدهای مدیریتی بود. روش پژوهش به صورت کیفی و بر اساس نظریه داده بنیاد می‌باشد. جامعه آماری پژوهش اعضای هیات علمی دانشگاه‌ها در گروه مدیریت ورزشی و مدیریت بازرگانی، متخصصین بازاریابی ورزشی، کارشناسان حقوق و اقتصاد، بودند. نمونه آماری به صورت هدفمند برای مصاحبه انتخاب گردید و مصاحبه‌ها تا حد اشباع نظری ادامه یافت. درنهایت ۱۲ مصاحبه انجام پذیرفت پس از اجرای مصاحبه‌ها، مطالب گردآوری شده به دقت مطالعه شد و داده‌های حاصل از اجرای آن در سه گام اصلی کدگذاری باز، محوری و انتخابی قرار گرفت. بعد از کدگذاری مرحله به مرحله با توجه به روش گلیزر، تعداد ۷۴ کد نهایی به دست آمد که در ۹ مقوله فرعی و ۳ مقوله اصلی درآمدهای رسانه‌ای و تبلیغاتی، درآمدهای تجاری و درآمدهای مدیریتی به عنوان راهبردهای درآمدزایی مؤثر بر باشگاه‌های فوتبال استقلال و پرسپولیس قرار گرفتند. با به‌کارگیری از مفاهیم به‌دست‌آمده در این پژوهش می‌توان کمبودهای مالی ناشی از مشکلات حق پخش رسانه‌ای، بلیط فروشی و تبلیغات محیطی در کشور را با دیگر ابزارهای ارتباط رسانه‌ای، درآمدهای تجاری و درآمدهای مدیریتی جبران کرد و به درآمدزایی در باشگاه رسید.

واژه‌های کلیدی: ارتباطات، تبلیغات، رسانه، سودآوری، مدیران.

Abstract: The aim of the present study; Presenting new practical strategies for the profitability of Esteghlal & Persepolis football clubs by using the capacities of media & advertising revenues, commercial revenues & managerial revenues. The research method is qualitative & based on the Grounded Theory. The statistical population of the study was the faculty members of the universities in the Department of Sport Management & Business Management, sport marketing specialists, legal & economics experts. The statistical sample was purposefully selected for the interview & the interviews continued until theoretical saturation. Finally, 12 interviews were conducted. After conducting the interviews, the collected materials were carefully studied & the data obtained from its implementation was divided into three main steps of open, axial & selective coding. After step-by-step coding according to Glaser method, 74 Final code were obtained in 9 sub-categories & 3 main categories of media & advertising revenues, commercial revenues & managerial revenues as effective revenue generation strategies were applied to Esteghlal & Persepolis football clubs. Using the concepts obtained in this study, the financial deficits caused by the problems of media broadcasting rights, ticket sales & environmental advertising in the country can be compensated with other means of media communication, business revenues & management revenues & made money in the club.

Keywords: Advertising, Communications, Managers, Media, Profitability.

مقدمه

هم‌اکنون ورزش به عنوان یک صنعت در مقیاس جهانی مطرح می‌باشد. از میان تمام ورزش‌ها، فوتبال بیشترین رشد را داشته و سهم عمده‌ای از کل صنعت ورزش را به خود اختصاص داده است. با توسعه فوتبال حرفه‌ای در دهه‌های گذشته، باشگاه‌ها در واقع به شرکت‌های فوتبال تبدیل شده‌اند که علاوه بر عملکرد ورزشی بر سودآوری و ثبات مالی طولانی مدت تمرکز دارند (زولچ و همکاران[1]، ۲۰۲۰). فوتبال از جمله ورزش‌هایی است که اشتیاق زیادی را برای مردم به منظور تماشای رقابت‌ها از طریق ابزارهای رسانه‌ای و یا حضور فعال در ورزشگاه‌ها ایجاد می‌کند (اوزتورککانینچ و همکاران[2]، ۲۰۱۹). ورزش فوتبال به دلیل برخورداری از ظرفیت‌های اقتصادی، فرهنگی، اجتماعی و فرهنگی متمایز از دیگر ورزش‌ها است. که جنبه اقتصادی و تأثیری که این عامل بر جامعه دارد یکی از مهم‌ترین جنبه‌های این ورزش به شمار می‌آید (لین و همکاران[3]، ۲۰۰۹). با توجه به اقتصادی بودن صنعت فوتبال؛ کشورهای مختلف با برگزاری لیگ‌ها در سطوح مختلف سبب توسعه اقتصادی مطلوب در صنعت فوتبال و درآمدزایی با استفاده از ابزارهای جدید ارتباطی شده‌اند (امیرنژاد و همکاران، ۲۰۱۸). بنابراین باشگاه‌ها مهم‌ترین بخش صنعت فوتبال را تشکیل می‌دهند؛ به طوری‌که ادامه حیات صنعت فوتبال به پابرجا بودن باشگاه‌ها بستگی دارد و این موضوع منوط به درآمدزایی و کسب سودآوری توسط باشگاه‌ها می‌باشد (نقدی و همکاران، ۲۰۱۳). در رشته‌های مختلف ورزشی باشگاه‌ها برای ماندگاری و گسترش برند خود مراحلی را برای رسیدن به منابع اقتصادی مورد نیاز طی می‌کنند؛ که این مراحل از پیش تعیین شده و دارای ضوابط حقوقی و قانونی مشخص می‌باشد. منابع اقتصادی حرکت دهنده سازمان به سمت و سوی گسترش اندازه، ثبات و پایداری و طرح ریزی مؤثر برنامه‌های آینده هستند. به طور کلی منابع اقتصادی را می‌توان از درآمدهای رسانه‌ای، فعالیت‌های تبلیغاتی، تجاری و مهارت‌های مدیران به دست آورد (زارع و محمدی، ۲۰۱۵). همانطور که بیان شد؛ با توجه به محبوبیت فوتبال میلیون‌ها نفر در سراسر جهان اعم از تماشاچیان در ورزشگاه‌ها و یا هواداران از طریق تلویزیون، اینترنت و رادیو بازی‌های باشگاه مورد علاقه‌شان را با استفاده از ابزارهای رسانه‌ای دنبال می‌کنند و این فرصت خوبی به منظور درآمدزایی باشگاه‌ها می‌باشد (آنلوکان و فاگینبو[4]، ۲۰۱۵).

در عصر ارتباطات ورزش دنیا از شکل سنتی خود خارج شده و با رویکردهایی جدید سعی در ایجاد تارنمایی تازه و تجربه‌ای مدرن برای جامعه علاقه‌مند به ورزش همراه با سودآوری می‌باشد. به نوعی هم‌اکنون در ورزش فوتبال می‌توان گفت؛ در بیشتر باشگاه‌ها نتایج رقابت‌ها دیگر به نسبت گذشته اهمیت چندانی ندارد و اولویت اصلی باشگاه‌ها درآمدزایی از طریق حق پخش رسانه‌ای، تجارت ورزشی الکترونیک و تبلیغات در ورزش می‌باشد (سنر و همکاران[5]، ۲۰۱۵). این محبوبیت فزاینده موجب سرعت بخشیدن به رشد صنعت فوتبال در جهان شده است و به نوعی فوتبال را تبدیل به یک فعالیت اقتصادی کرده است که موجب ایجاد مشاغل فراوانی می‌شود (آکانل[6]، ۲۰۱۹). بنابراین روش‌های مختلفی برای درآمدزایی باشگاه‌ها وجود دارد که از مهمترین آن می‌توان به حقوق پخش رسانه‌ای، فروش بلیط به صورت الکترونیکی، تبلیغات در محیط ورزش و مهارت‌های مدیریتی در کسب سودآوری اشاره کرد (سیف پناهی و همکاران، ۲۰۱۸).

با کمی توجه به رسانه‌های صوتی و تصویری مشاهده می‌کنیم که آحاد مردم جامعه در طول شبانه‌روز ساعاتی را به تماشای رویدادهای ورزشی پخش شده از رسانه‌ها اختصاص می‌دهند (غلامی و همکاران، ۲۰۱۳). ابزارهای رسانه‌ای نظیر؛ شبکه‌های تلویزیونی و رادیویی، وب‌سایت‌ها، شبکه‌های اجتماعی و نشریات نقش پررنگی در توسعه ورزش دارد و از آنجایی که صنایع ورزشی حرفه‌ای تا حد زیادی توسط جنبه‌های اقتصادی هدایت می‌شوند؛ اگر بخواهیم مسابقات ورزشی به شکل تجارت درآیند و از جنبه‌های اقتصادی آن بهره‌مند شویم از قرار گرفتن در معرض رسانه‌ها نباید غافل شد (رودریگوئز[7]، ۲۰۲۰). استفاده تجاری از استعدادهای ورزشی و دستاوردهای بازیکنان، توسعه برندهای تجاری، جذب حامیان مالی و تبلیغاتی از اهدافی است که بدون توجه به ارزش

1 Zülch et al
2 Ozturkcan et al
3 Lin et al
4 Unlucan
5 Şener et al
6 Akanle & Fageyinbo
7 Rodriguez

رسانه‌ها امکان دستیابی به آن‌ها و در نتیجه توسعه اقتصادی ورزش میسر نیست (گارسیا[1]، ۲۰۱۸).

از انواع گوناگون رسانه‌ها به رسانه‌های نوشتاری نظیر؛ نشریات مختلف، مجله‌ها و کتاب‌ها؛ رسانه‌های دیداری نظیر تلویزیون، اینترنت و شبکه‌های مجازی و رسانه‌های گروهی مانند خبرگزاری‌های مختلف می‌توان اشاره کرد. در بین عوامل اشاره شده برنامه‌های تلویزیونی به دلیل متنوع بودن شبکه‌ها و برنامه‌های مختلف، آسانی از منظر دسترسی بینندگان و دامنه وسیع استفاده‌کنندگان جامع ترین رسانه گروهی در قیاس با دیگر رسانه‌ها می‌باشد. تقریبا همه‌ی مردم در اوقات فراغت خود علاوه بر تماشای برنامه‌های ورزشی مشغول دیدن برنامه‌های سیاسی، فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی تلویزیون هستند (گرای و لوتز[2]، ۲۰۱۲). همچنین رسانه‌های خبری از اصلی ترین اسباب برای نقد معضلات اجتماعی و ارتباطی، آگاهی‌رسانی، یادگیری و مورد کارآمدی در پدیدارشدن آرمان‌های اجتماعی محسوب می‌شود و نقش‌های اصلی آن شامل: معرفت و فرهیختگی، پرورش، اطلاع‌رسانی و زمینه‌ساز همکاری متقابل اجتماعی است و با توجه به موارد نام برده شده رسانه‌ها می‌توانند نقش مهمی در توسعه و گسترش رشته‌های مختلف ورزشی و شناساندن آن به مردم داشته باشند (قاسمی و همکاران، ۲۰۰۸). همچنین در بعد درآمدزایی نیز رسانه‌های جمعی با ارائه برنامه‌های آموزشی زمینه حضور بخش خصوصی در ورزش و سرمایه‌گذاری در آن را فراهم می‌کنند (دهقان و همکاران، ۲۰۱۹).

در چند سال اخیر به دلیل رشد بی سابقه کاربرد اپلیکیشن‌ها، وب‌سایت‌ها، خبرگزاری‌ها و تعداد زیاد صفحه‌های شخصی در شبکه‌های مجازی نظیر اینستاگرام کانون توجه بسیاری از افراد را از تلویزیون به سمت و سوی فضای مجازی رفته است و به نوعی با روی کار آمدن شبکه‌های مجازی ساختارهای قدرت در بازار و استراتژی شرکت‌های مختلف تجاری و تبلیغاتی را به سوی این شبکه‌ها متمرکز کرده است (سنجری و همکاران، ۲۰۲۰). سهولت استفاده وکاربرد بیش از اندازه ابزارهای ارتباطی و شبکه‌های اجتماعی در جوامع امروزی سبب تمایل مردم به خریدهای اینترنتی و همچنین توجه کسب و کارها به تبلیغات و ارائه محصول در این فضا شده است (محرم زاده و فتاح ۲۰۱۹). رسانه‌های اجتماعی و شبکه‌های مجازی با تغییرات گسترده و مثبتی که در حوزه بازاریابی و فروش برندهای تجاری ایجاد کرده‌اند؛ سبب توجه مخاطبان و جذب مصرف‌کننده شده‌اند (فتح‌الله‌زاده، ۲۰۱۵). علی رغم اینکه فضای اینترنت و تکامل شبکه‌های اجتماعی و ابزارهای ارتباط رسانه‌ای در ابتدا به منظور برقراری ارتباطات جمعی مورد استفاده قرار میگرفت؛ هم‌اکنون به دلیل توسعه کاربرد آن در بین افراد شرکت‌های مختلف از این ابزارهای ارتباطی آنلاین به منظور تبلیغات رسانه‌ای، بازاریابی محصولات مصرفی، ارائه خدمات و فرهنگ‌سازی در ورزش استفاده می‌کنند (حسین‌زاده و همکاران، ۲۰۱۶). بنابراین با توجه به جامعیت و نقش‌های کاربردی رسانه در بین جامعه می‌توان گفت مهم‌ترین منبع درآمد یک باشگاه فوتبال درآمدهای رسانه‌ای و به طبع آن حق پخش رسانه‌ای است. البته در ایران درآمدزایی از طریق حق پخش تلویزیونی برای باشگاه‌های فوتبال به معضل بزرگی تبدیل شده است. از آنجایی که سازمان صدا و سیما و برخی از باشگاه‌های لیگ‌برتر تحت مالکیت دولت هستند؛ با انحصار کامل این موضوع از سوی سازمان صداوسیما سبب شده پرداخت نامناسبی در قبال حق پخش تلویزیونی فوتبال به باشگاه‌ها از سوی این سازمان و فدراسیون فوتبال صورت پذیرد (رضایی و همکاران،۲۰۱۳). با توجه به این معضلات کاربرد روش‌های دیگر درآمدزایی رسانه‌ای برای باشگاه‌ها ضروری است؛ چراکه منبع درآمد باشگاه‌های فوتبال که در شکل سنتی از روش فروش بلیط و درآمدهای حاصل از پخش رسانه‌ای تامین شده بود؛ با بکارگیری ابزارهای ارتباطی و شبکه‌ای جدید به دنبال سودآوری حاصل از فعالیت‌های تجاری نظیر؛ صحه گذاری، جذب حامیان مالی و تبلیغاتی و درآمدهای منتج از فروش آنلاین است (جیمز و روسس[3]، ۲۰۰۴). صحه‌گذاری با استفاده از حضور چهره‌های معروف در رسانه‌ها یکی از ابزارهای مفید کاربرد رسانه در تبلیغات به منظور درآمدزایی محسوب می‌شود (اپجوی، ۲۰۱۳) و باشگاه‌های فوتبال می‌توانند با عقد قراردارد میان چهره‌های معروف باشگاه و برندهای تجاری به سودآوری برسند (جمشیدی و

1 Garcia Del Barrio
2 Apejoye
3 James & Ross

همکاران، ۲۰۱۸). افزون بر فروش محصولات و تبلیغات تجاری در فضای‌رسانه‌ای باشگاه، بازدید هواداران از صفحات مجازی باشگاه نظیر؛ وب‌سایت، اپلیکیشن و شبکه‌های اجتماعی اینستاگرام و تلگرام سبب برندسازی و شکل گیری یک ارزش ویژه برند به منظور برقراری ارتباط با افراد و مطرح شدن نام باشگاه با افزایش بازدید از صفحات همراه است؛ که این عوامل می‌تواند زمینه‌ساز درآمدزایی از طریق فعالیت در فضای مجازی و رغبت حامیان تبلیغاتی، تجاری در طرح‌های مشارکتی باشگاه باشد (عبدالله‌بیگی، ۲۰۱۴). در همین راستا باشگاه‌های فوتبال می‌توانند با استفاده از فضای مجازی و ابزارهای اینترنتی محصولات باشگاه خودشان را به هواداران عرضه کنند و از فروش محصولات به درآمدزایی مناسبی برسند (محمدی و همکاران، ۲۰۲۰).

بنابراین ورزش و رسانه به‌مانند یک سیستم پویا هستند که در آن ذینفعان دائما در حال مذاکره درباره مواضع و روابط قدرت هستند؛ و از لحاظ تاریخی، سازمان‌های ورزشی و شرکت‌های رسانه‌ای رابطه همزیستی داشته‌اند و مرزهای بین آنها روان بوده است و در نهایت می‌توان گفت در ابتدا سازمان‌های ورزشی و باشگاه‌های فوتبال با بخش‌های مرتبط با بازاریابی و روابط عمومی پیشرفت کردند و پس از آن با کاربرد کانال‌های تلویزیونی ورسانه‌های اجتماعی جدید سبب شکل‌گیری برند و با فعالیت در فضای آنلاین سبب درآمدزایی شدند (بورگس[1]، ۲۰۱۴).

همانطور که بیان شد یکی دیگر از رویکردهای درآمدزایی افزون بر درآمدهای رسانه‌ای در صنعت فوتبال، فعالیت‌های تجاری نظیر ثبت باشگاه‌ها به عنوان بنگاه‌های تجاری مثل مؤسسات و شرکت‌های تجاری، جذب حامیان و مشارکت در فعالیت‌های تجاری و تبلیغاتی می‌باشد (رضایی و همکاران، ۲۰۱۳). اصول تجاری در صنعت ورزش مشابه سایر صنایع می‌باشد. در بازارها بنگاه‌ها رقیب یکدیگرند و همگی در تلاشند تا با استفاده از روش‌های مختلف سهم بیشتری از بازار را به خود اختصاص دهند. ایجاد برند یا نشان تجاری، یک روش برای افزایش سهم بازار می‌باشد که در بازار ورزش و به ویژه لیگ‌های ورزشی از اهمیت بالایی برخوردار است. شمار زیادی از باشگاه‌های ورزشی مانند بارسلونا و منچستریونایتد با استفاده از برند به عنوان یک دارایی نامشهود توانسته‌اند در فروش محصولات، جذب تماشاگر وگردشگری ورزشی و برخورداری از حق پخش تلویزیونی بالاتر به دلیل هوادار بیشتر درآمد بالایی را کسب کنند (خدادادکاشی و کریم‌نیا، ۲۰۱۹). اساسا فوتبال حرفه‌ای معاصر (کالای باشگاهی) است که در تشویق به تماشای بازی‌ها با سازماندهی ابزارهای ارتباطی مرتبط با هواداران و فعالیت‌های تجاری برای موفقیت تیمی باشگاه عمل می‌کند و هدفش کسب سودآوری از فعالیت‌های تجاری با حامیان باشگاه است (وان و همکاران[2]، ۲۰۲۰). برخی از روش‌های درآمدزایی با استفاده از فعالیت‌های تجاری شامل؛ فروش محصولات مصرفی در فروشگاه‌های زیر نظر باشگاه، تشکیل یک تیم خبره به منظور خرید و فروش بازیکنان، مشارکت در فعالیت‌های تجاری و برگزاری تورهای حضوری و مجازی بازدید از ورزشگاه و موزه باشگاه می‌باشد (سلطانی و همکاران، ۲۰۱۹).

آخرین مورد از روش‌های درآمدزایی کاربرد نقش سیستم مدیریت و تأثیر زیاد آن در طراحی اهداف و گسترش بنیاد اقتصادی است که از دلایل مؤثری در بهره گیری از نیروی انسانی و منابع اقتصادی محسوب می‌شود. کمیت، چگونگی و پراکنده ساختن این منابع، نقش اساسی در افزایش یا کاهش محبوبیت رشته‌های ورزشی دارا می‌باشد. افزون بر مدون ساختن دیپلماسی مناسب در روابط بین‌المللی و طرح ریزی دقیق برای رشته‌های ورزشی، برخورداری از نیروی انسانی و شکل‌دهی زیرساخت‌های ورزشی، فراهم‌کردن منابع اقتصادی و نظارت بر مخارج از عوامل ضروری در توازن مالی سازمان‌های ورزشی است. هر ارگان ورزشی وقتی می‌تواند به اهداف از پیش طرح ریزی شده خود دست یابد که از امکاناتی که در اختیار دارد و تجهیزاتی که قابل دسترسی هستند به درستی استفاده کند. این منابع؛ تسهیلات، تجهیزات و منابع اقتصادی را شامل می‌شود و تا هنگامی که نیروی انسانی به سهولت از آن استفاده نکند شایستگی و قابلیت خود را به طور کامل نشان نمی‌دهد (چلادورای[3]، ۲۰۰۶). وجود مدیران متخصص در حوزه فوتبال به باشگاه‌ها کمک می‌کند که در زمینه‌ی قراردارد

1 Borges

2 Wan et al

3 Chelladurai

بازیکنان و کادر فنی، سرمایه‌گذاری بر روی استعدادهای بالقوه موجود در کشور، برندسازی و توسعه تجاری باشگاه، فائق آمدن بر چالش‌های موجود در قراردادهای بین‌المللی و حقوقی و تامین منابع مالی مورد نیاز به درستی عمل کنند تا در نهایت سبب توسعه مالی باشگاه و درآمدزایی شوند (زهره‌وندیان و همکاران، ۲۰۲۰). مدیران باشگاه‌ها با فراهم ساختن امکانات رفاهی در ورزشگاه‌های فوتبال سبب رضایت هواداران و رغبت آن‌ها به حضور در ورزشگاه می‌شوند؛ که با این عمل سبب پرتماشاگر شدن رقابت‌های باشگاه در پخش زنده رقابت‌های فوتبال می‌شوند و یکی از دلایل افزایش انگیزه شرکت–های تجاری به سرمایه‌گذاری در ورزش و حمایت از باشگاه‌ها همین موضوع می‌باشد تا فضای مناسبی را به منظور سایر فعالیت‌های تجاری فراهم سازد (معماری و همکاران، ۲۰۲۰).

زارعی و محمدی (۲۰۲۰) در مقاله‌ای با عنوان اثر بازاریابی رسانه‌های اجتماعی روی ارزش ویژه برند و پاسخ هواداران تیم پرسپولیس دریافتند؛ با توجه به اثر گذاری رسانه‌های اجتماعی و سهولت فضای ارتباطی با هواداران در فضای مجازی این محیط مناسب ارائه محصولات و خدمات باشگاه به منظور سودآوری و توسعه باشگاه می‌باشد. پنکه[1] (۲۰۲۰) در پژوهشی با عنوان مزیت رقابتی باشگاه لایپزیک آلمان در فوتبال باشگاهی اروپا به این نتیجه رسیدند با توجه به پخش بین‌المللی زنده رقابت‌های این باشگاه در اروپا استفاده از ابزارهای تبلیغاتی با جذب حامیان تجاری افزون بر بازگشت سرمایه شریکان تجاری سبب توسعه اقتصادی باشگاه نیز می‌گردد. همچنین عقد قراردارد با بازیکنان بااستعداد ۱۷ تا ۲۳ ساله با تعیین سقف قراردارد به منظور توازن مالی از دیگر علل موفقیت–های این باشگاه و کسب درآمدزایی بود. زهره‌وندیان و همکاران (۲۰۲۰) در پژوهش خود با عنوان طراحی و تدوین مدل قابلیت‌های بازاریابی باشگاه‌های لیگ‌برتر فوتبال ایران بیان کردند؛ صحه‌گذاری، تبلیغات تجاری، ایجاد کانون هواداران باشگاه، ارتباط و تعامل با رسانه‌ها، تولید محصولات مختلف، ارائه خدمات و ارتباط با حامیان باشگاه از عوامل قابلیت بازاریابی و درآمدزایی برای باشگاه‌های فوتبال است.

بنابراین از آنجایی‌که در کشورهای توسعه یافته حق پخش رسانه‌ای منبع اصلی درآمد باشگاه‌ها را تشکیل می‌دهد و متاسفانه در کشور ما به دلیل محدودیت‌های ناشی از دولتی بودن سازمان صدا و سیما و همچنین برخی از باشگاه‌های لیگ برتری امکان دریافت حق پخش رسانه به صورت کامل و به طوری که منبع مالی چشمگیری باشد وجود ندارد؛ وجود راه‌های دیگر درآمدزایی موضوعی بسیار مهم است تا توازن مالی باشگاه دچار اختلال نشود (شعبانی و نعمتی، ۲۰۲۰). متاسفانه علی رغم تمام تلاش‌هایی که تا به امروز صورت گرفته و تمهیداتی که اندیشیده شده موضوع حق پخش رسانه‌ای کماکان به صورت یک معضل باقی مانده است و باشگاه‌های لیگ برتر از موضوع حق پخش رسانه‌ای و حتی فروش بلیط بی بهره شده‌اند و وابستگی شدیدی به منابع مالی دولتی دارند. بنابراین با توجه به پیشرفت‌های تکنولوژیکی و استفاده چشمگیری که از دیگر ابزارهای ارتباطی نظیر؛ وب‌سایت‌ها و شبکه‌های اجتماعی، فعالیت‌های تجاری و مهارت‌های مدیران در کسب سودآوری برای باشگاه استفاده می‌شود؛ این پژوهش به دنبال ارائه راهبردهایی است که خلاء منبع درآمدی حق پخش رسانه‌ای را با پیشنهادات کاربردی پوشش دهد تا در نهایت با خودکفایی این دو باشگاه در زمینه تامین منابع مالی؛ وابستگی مدیران این دو باشگاه به منابع دولتی نیز کاهش پیدا کند.

روش شناسی پژوهش

روش اجرای این پژوهش به صورت کیفی و بر اساس نظریه داده بنیاد می‌باشد؛ که با ماهیت اکتشافی و با هدف بسط دانش و شناخت راهبردهای کاربردی بر درآمدزایی باشگاه‌های فوتبال استقلال و پرسپولیس انجام شد. نظریه داده بنیاد معمولا به سه شیوه کلاسیک (رویکرد گلیزر) سیستماتیک (رویکرد استراوس و کوربین) و ساخت‌گرا (رویکرد چارمز) انجام می‌شود. در این تحقیق از روش نظریه داده بنیاد با رویکرد گلیزر[2] (۱۹۹۲) استفاده شد. برای جمع آوری داده‌ها از روش مصاحبه نیمه ساختار یافته استفاده شد. مصاحبه‌ها ضبط، سپس روی کاغذ نوشته و مطالب گردآوری شده به دقت مطالعه شد. سه مرحله کدگذاری باز، کدگذاری

1 Penke

2 Glaser

محوری و کدگذاری انتخابی بر روی مصاحبه‌ها انجام شد. اطلاعات حاصل از کدگذاری باز منجر به ایجاد مفاهیم شد، سپس با ارتباط مفاهیم با یکدیگر مقولات فرعی به دست آمد. در نهایت بعد از دسته‌بندی، مقولات اصلی به وجود آمدند. در ادامه در روش گلیزر محقق نگارش نظریه را انجام می‌دهد؛ که به صورت نظریه پردازی ایده‌های محقق در هنگام کدگذاری و روابط بین آن‌هاست (دانایی فرد و همکاران، ۲۰۱۵).

جامعه آماری پژوهش، اعضای هیات علمی دانشگاه‌ها در گروه مدیریت ورزشی و مدیریت بازرگانی، متخصصین بازاریابی ورزشی و بازاریابی، کارشناسان حقوق و اقتصاد بودند. نمونه آماری به صورت هدفمند برای مصاحبه انتخاب گردید و مصاحبه‌ها تا حد اشباع نظری ادامه یافت. از مصاحبه ۸ تکرار در اطلاعات دریافتی و از مصاحبه ۱۰ به بعد داده‌ها کاملا تکراری و به اشباع نظری رسید؛ اما جهت اطمینان مصاحبه‌ها تا ۱۲ ادامه یافت.

جهت تعیین روایی و پایایی در روش تحقیق کیفی از معیارهای اعتبار، انتقال پذیری، قابلیت اعتماد و تاییدپذیری استفاده شد. به منظور اعتبار بخشی، متن مصاحبه‌ها و روش کدگذاری برای چند نفر از مشارکت کنندگان و چند استاد رشته مدیریت ورزشی ارسال و نقطه نظرات آن‌ها اعمال شد. به منظور انتقال پذیری، گزارش همه مراحل پژوهش، ویژگی‌های جمعیت شناختی نمونه‌ها صورت گرفت. برای بررسی پایایی از روش توافق درون موضوعی دو کدگذار استفاده شد. دو کدگذار متخصص در رشته مدیریت ورزشی و آشنا به روش کدگذاری، مصاحبه‌ها را کدگذاری کردند و درصد توافق بین دو کدگذار با استفاده از فرمول زیر، ۷۵ ٪ به دست آمد؛ که با توجه به اینکه این میزان بالای ۶۰ درصد است، پایایی پژوهش مورد تایید قرار گرفت. نتایج در جدول ۱ نشان داده شده است.

$$\text{درصد پایایی} = \frac{\text{۲} \times \text{تعداد توافقات}}{\text{تعداد کل کدها}} \times \text{۲}$$

جدول ۱. نتایج بررسی پایایی دو کدگذار

Table 1. Results of Two Coders Reliability Test

شماره مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	درصد پایایی
۳	۱۹	۷	۵	٪ ۷۳/۶
۷	۱۸	۷	۴	٪ ۷۷/۷
۱۲	۱۱	۴	۳	٪ ۷۲/۷
کل	۴۸	۱۸	۱۲	٪ ۷۵

برای تاییدپذیری، چند نفر استاد مدیریت ورزشی و کارشناسان حوزه مربوط که خارج از فرآیند پژوهش بودند، همه مراحل پژوهش را بازبینی کردند و نقطه نظرات آن‌ها اعمال شد.

یافته‌های پژوهش

نمونه آماری پژوهش ۶ نفر از اعضای هیات علمی دانشگاه‌ها در گروه مدیریت ورزشی، ۳ نفر از متخصصین بازاریابی ورزشی و بازاریابی، ۲ نفر ازکارشناسان حقوق و ۱ نفر کارشناس اقتصاد (مجموع ۱۲نفر) بودند. در جدول ۲ به تفکیک و توصیف نمونه‌های پژوهش پرداخته شده است.

جدول ۲. اطلاعات مشارکت کنندگان در پژوهش

Table 2. Information of Research Participants

	جنسیت	سمت	تحصیلات
۱	مرد	عضو هیات علمی دانشگاه	دکتری مدیریت ورزشی
۲	مرد	عضو هیات علمی دانشگاه	دکتری مدیریت ورزشی
۳	مرد	عضو هیات علمی دانشگاه	دکتری مدیریت ورزشی
۴	مرد	عضو هیات علمی دانشگاه	دکتری مدیریت ورزشی
۵	زن	عضو هیات علمی دانشگاه	دکتری مدیریت ورزشی
۶	زن	عضو هیات علمی دانشگاه	دکتری مدیریت ورزشی
۷	مرد	متخصص بازاریابی ورزش	دکتری مدیریت ورزشی
۸	مرد	متخصص بازاریابی	دکتری مدیریت بازرگانی
۹	مرد	متخصص بازاریابی	دکتری مدیریت بازرگانی
۱۰	مرد	کارشناس حقوق	دکتری حقوق
۱۱	مرد	کارشناس اقتصاد	دکتری اقتصاد
۱۲	مرد	کارشناس اقتصاد	دکتری اقتصاد

بعد از کدگذاری مرحله به مرحله با توجه به روش گلیزر، تعداد ۱۷۸ کد اولیه به دست آمد به طوری که از مصاحبه شماره ۱ تعداد ۲۲، مصاحبه شماره ۲ تعداد ۱۷، مصاحبه شماره ۳ تعداد ۱۹، مصاحبه شماره ۴ تعداد ۱۷، مصاحبه شماره ۵ تعداد ۱۴، مصاحبه

شماره ۶ تعداد ۱۲، مصاحبه شماره ۷ تعداد ۱۸، مصاحبه شماره ۸ تعداد ۱۴، مصاحبه شماره ۹ تعداد ۱۵، مصاحبه شماره ۱۰ تعداد ۷، مصاحبه شماره ۱۱ تعداد ۱۲ و مصاحبه شماره ۱۲ تعداد ۱۱ کد اولیه استخراج گردید. با توجه به این که بعضی از مفاهیم در مصاحبه‌ها تکرار شده بودند، در نهایت به ۷۴ کد نهایی تبدیل شد که در ۹ مقوله فرعی و ۳ مقوله اصلی درآمدهای رسانه‌ای و تبلیغاتی، درآمدهای تجاری و درآمدهای مدیریتی به عنوان راهبردهای کاربردی مرتبط با درآمدزایی باشگاه‌های فوتبال استقلال و پرسپولیس قرار گرفتند.

در ادامه نمونه‌ای از مصاحبه با خبرگان مرتبط با پژوهش در جدول ۳ نشان داده شده است.

جدول ۳. نمونه‌ای از کدگذاری اولیه مصاحبه‌ها

Table 3. An Example of the Initial Coding of Interviews

مصاحبه شماره ۱: عضو هیات علمی گروه مدیریت ورزشی دانشگاه محقق اردبیلی	
قسمتی از متن مصاحبه	**کدگذاری اولیه مصاحبه شماره ۱**
خود باشگاه‌ها می‌توانند با برنامه ریزی درست بازیکن‌های جوان را در آکادمی‌ها پرورش بدهند و از آن‌ها در سال‌های بعد در تیم بزرگسال خودشان بهره ببرند و حتی با همین ظرفیت‌ها اقدام به خرید و فروش بازیکن زیر نظر یک تیم خبره بپردازند. یک مورد مرتبط در این زمینه که باشگاه‌های ما ضعیف عمل می‌کنند این است که تشکیل تیم (ب) چه در رده بزرگسال و چه در پایه می‌تواند زمینه ساز رشد و شکوفایی بازیکنان جوان و پرورش آنها باشد. موضوعی که تقریبا در اکثر باشگاه‌های اروپایی شاهدش هستیم. البته باید به این مورد هم اشاره کنم معمولا این کارها انجام نمی‌شود و حتی علی رغم بدهی‌های زیاد از بازیکنان و کادر فنی خارجی هم استفاده می‌کنند.	-پرورش نخبگان و استفاده از درآمدزایی حق رشد بازیکنان به منظور نقل وانتقالات به سایر باشگاه‌ها -خرید و فروش بازیکن -تشکیل تیم نقل وانتقالاتی خبره برای شناسایی وجذب استعدادها در سطوح مختلف داخل کشور -تشکیل تیم (ب) در رده بزرگسالان به منظور کسب تجربه جوانان نخبه حاضر در تیم‌های پایه باشگاه -تشکیل تیم (ب) در رده‌های پایه به منظور نقل و انتقال بازیکنان به لیگ‌های بزرگسال در آینده –عدم قراردارد با کادر فنی و بازیکنان خارجی تا زمان تسویه بدهی‌ها

مقوله اصلی اول، درآمدهای رسانه‌ای و تبلیغاتی را به عنوان راهبردهای کاربردی درآمدزایی باشگاه‌های فوتبال استقلال و پرسپولیس مطرح می‌کند؛ که شامل دو مقوله فرعی سودآوری از طریق رسانه‌ها و سودآوری از طریق فعالیت‌های تبلیغاتی است و جمعا شامل ۱۴ راهکار در این دو دسته می‌باشد. جدول ۴ مفاهیم و مقوله‌های فرعی را برای مقوله اول نشان می‌دهد.

جدول ٤. مقوله اصلی اول راهبردهای مرتبط با درآمدزایی باشگاه فوتبال استقلال و پرسپولیس

Table 4. The First Main Category of Strategies Related to Revenue Generation of Esteghlal & Persepolis Football Clubs

مقوله اصلی ۱	مقوله فرعی	مقوله اصلی ۱
درآمدهای رسانه‌ای و تبلیغاتی	سودآوری رسانه‌ای	۱. سودآوری از طریق حق پخش تلویزیونی ۲. سودآوری از طریق حق پخش اینترنتی و رادیویی ۳. درآمدزایی از طریق شبکه‌های اجتماعی مانند؛ اینستاگرام و تلگرام ۴. سودآوری حاصل از اپلیکیشن موبایلی باشگاه ۵. سودآوری حاصل از شبکه اختصاصی باشگاه ۶. درآمدهای حاصل از بلیط فروشی الکترونیکی
	فعالیت‌های تبلیغاتی	۷. درامدزایی از طریق ایجاد سامانه ارتباطی برای انتخاب نونهالانی که همراه بازیکنان در پخش زنده رقابت‌ها وارد می‌شوند. ۸. درآمدزایی از طریق بیلبوردهای تبلیغاتی درب‌های منتهی به ورزشگاه ۹. درآمدزایی از طریق تبلیغات محصولات حامیان تجاری از طریق فضای مجازی ۱۰. آگهی‌های تبلیغاتی استادیوم مانند تبلیغات روی تابلو امتیازها یا تابلوهای تبلیغاتی بین دو نیمه فوتبال ۱۱. درآمدهای تبلیغاتی حاصل از به نمایش نشان حامیان باشگاه در منطقه میکسدزون ورزشگاه ۱۲. درآمد حاصل از به نمایش گذاشتن نشان حامیان باشگاه بین دو نیمه فوتبال در فضای مجازی و شبکه اختصاصی باشگاه ۱۳. صحه‌گذاری برخی بازیکنان و کادر فنی با برندهای تجاری در برنامه‌های تلویزیونی و بیلبوردهای تبلیغاتی ۱۴. انعقاد قرارداد با حامیان مالی و شرکت‌های صنعتی برای تبلیغات داخل و اطراف باشگاه

مقوله اصلی دوم درآمدهای تجاری را به عنوان راهبردهای کاربردی بر درآمدزایی باشگاه‌های فوتبال استقلال و پرسپولیس مطرح می‌کند؛ که شامل دو مقوله فرعی سودآوری از طریق فعالیت‌های تجاری و سودآوری حمایتی است و جمعا شامل ۱۹ راهکار در این دو دسته می‌باشد. جدول ۵ مفاهیم و مقوله‌های فرعی را برای مقوله دوم نشان می‌دهد.

جدول ۵. مقوله اصلی دوم راهبردهای مرتبط با درآمدزایی باشگاه‌های فوتبال استقلال و پرسپولیس

Table 5. The Second Main Category of Strategies Related to Revenue Generation of Esteghlal & Persepolis Football Clubs

مقوله اصلی۲	مقوله فرعی	مفاهیم
درآمدهای تجاری	فعالیت‌های تجاری	۱. صدور آنلاین کارت‌های هواداری و حق عضویت از طریق اپلیکیشن یا وب سایت باشگاه ۲. انعقاد قرارداد خط تولید و فروش محصولات مصرفی مانند؛ انواع نوشیدنی‌ها با برندهای تجاری ۳. همکاری با شرکت‌های تجاری و مشارکت با آن‌ها در طرح‌های بزرگ ساخت و ساز ۴. اجاره دادن ورزشگاه، زمین تمرین، و بخش‌های مختلف آن ۵. احداث فضاهای ورزشی سلامت مانند سالن‌های بدنسازی و کلینیک فیزیوتراپی ۶. تاسیس یا انعقاد قرارداد مشارکتی با رستوران، هتل‌ها ۷. تاسیس فروشگاه ویژه البسه ورزشی با مالکیت باشگاه در شهرهای مختلف ۸. خرید و فروش بازیکن ۹. فروش بسته‌های آموزشی فوتبال در قالب ابزارهای رسانه ای ۱۰. درآمدزایی از طریق تورهای غیرحضوری بازدید از ورزشگاه و موزه‌ی باشگاه در فضای مجازی ۱۱. فروش انحصاری امتیاز و اعطای آن به فروشگاه‌ها ورزشی در صورت کمبود منابع اصلی ۱۲. واگذاری حقوق نام ورزشگاه محل بازی در صورت استفاده از استادیوم اختصاصی ۱۳. فروش محصولات به هواداران به صورت مجازی از طریق سایت یا اپلیکیشن
	سودآوری حمایتی	۱۴. جذب حامی مالی اصلی باشگاه در رقابت‌های لیگ برتر و جام حذفی ۱۵. جذب حامی مالی باشگاه در رقابت‌های جام باشگاه‌های آسیا و بازی دربی ۱۶. جذب حامی مالی تیم‌های پایه مجزا از رده بزرگسالان ۱۷. جذب حامی مالی تیم‌های پایه موازی با رده بزرگسالان با شرط افزایش مبلغ قرارداد باشگاه و حامی مالی ۱۸. جذب حامی البسه ورزشی تیم‌های بزرگسالان و پایه باشگاه با اولویت انتخاب شرکت‌های حامی هر دو رده سنی ۱۹. جذب حامیان جانبی نظیر شرکت‌های خدماتی، هتل‌ها و مراکز تهیه غذا

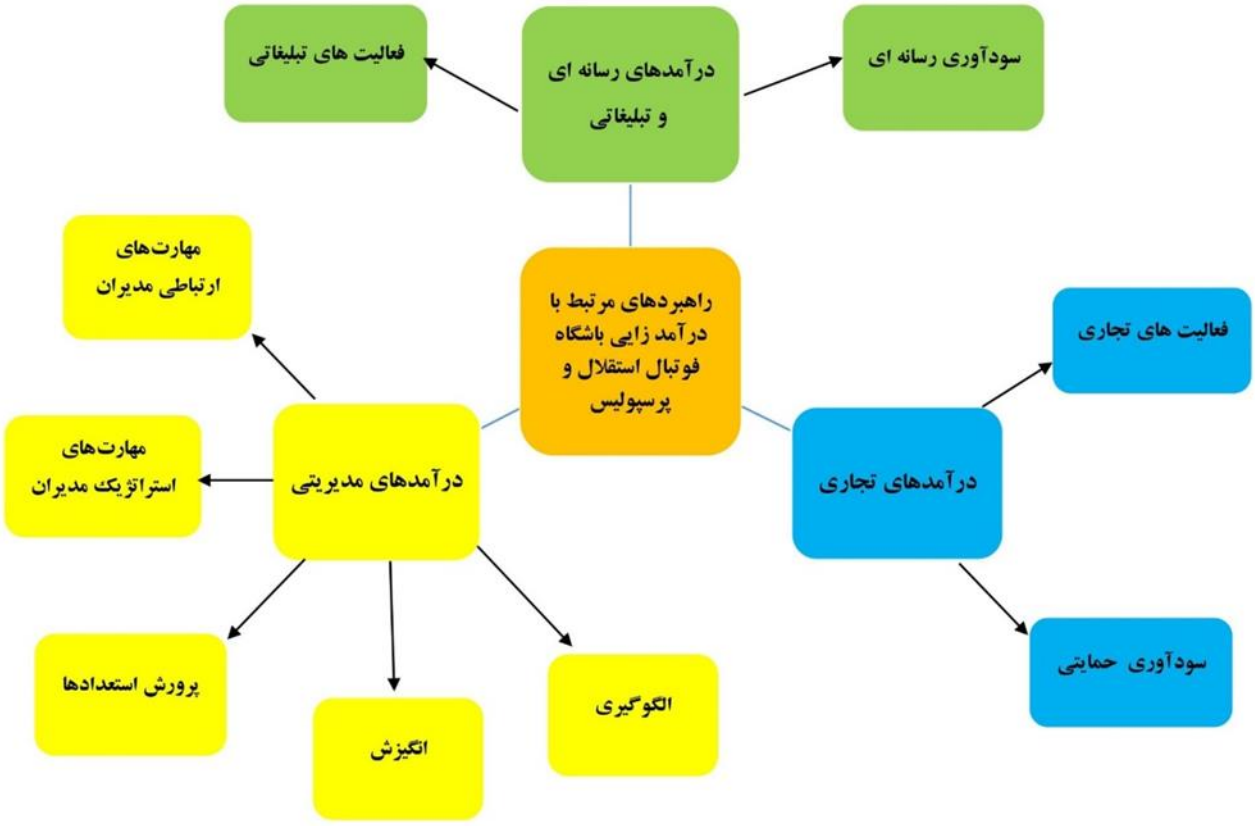
مقوله اصلی سوم درآمدهای مدیریتی را به عنوان راهبردهای کاربردی بر درآمدزایی باشگاه‌های فوتبال استقلال و پرسپولیس مطرح می‌کند؛ که شامل پنج مقوله فرعی سودآوری از طریق مهارت‌های ارتباطی مدیران، مهارت‌های استراتژیک مدیران، پرورش استعدادها، انگیزش و الگوگیری است و جمعا شامل ۴۱ راهکار در این پنج دسته می‌باشد. جدول ۶ مفاهیم و مقوله‌های فرعی را برای مقوله سوم نشان می‌دهد.

جدول ۱. مقوله اصلی سوم راهبردهای مرتبط با درآمدزایی باشگاه فوتبال استقلال و پرسپولیس

Table 6. The Third Main Category of Strategies Related to Revenue Generation of Esteghlal & Persepolis Football Clubs

مقوله اصلی۳	مقوله فرعی	مفاهیم
درآمدهای مدیریتی	مهارت‌های ارتباطی مدیران	۱. تشکیل تیم حقوقی کارآمد به منظور پیگیری مطالبات از سازمان‌های بین المللی ۲. درآمدزایی با استفاده از ظرفیت‌های خبرگی اعضای هیئت مدیره در روابط مدیریتی ۳. تعامل با فدراسیون فوتبال به منظور بهره‌مندی از درآمدهای سالیانه حق پخش رسانه‌ای و تبلیغات محیطی ۴. همکاری با وزارت اقتصاد و دارایی و مالیات به منظور بخشودگی یا اقساطی کردن مالیات معوقه باشگاه ۵. استفاده از تیم حقوقی خبره در پرونده‌های شکایات بین المللی اعضای سابق باشگاه ۶. تعیین سقف قرارداد بازیکنان و کادر فنی با توجه به تعاملات باشگاه‌ها ۷. استفاده از افراد خبره در مذاکره و تخفیف گرفتن از بازیکنان در هنگام عقد قرارداد

	۸. تعاملات مناسب مدیران به منظور بهره مندی از کمک‌های مالی دولت و سازمان‌های بین المللی ۹. استفاده از افراد خبره به منظور هدایت فضای رسانه‌ای باشگاه به سوی درآمدزایی ۱۰. تشکیل کانون‌های هواداری ۱۱. انجام فعالیت‌های درآمدزایی توسط تیم رسمی اعضای باشگاه ۱۲. تعامل با دیگر مدیران باشگاه‌ها به منظور کاهش دستمزد بازیکنان ۱۳. استفاده از بانک‌های خصوصی برای تامین منابع تسهیلات مالی و بانکی کم بهره ۱۴. واگذاری باشگاه به بخش خصوصی
مهارت‌های استراتژیک مدیران	۱۵. عدم انعقاد قراردادهای یک ساله با بازیکنان و کادرفنی به منظور سودآوری در نقل و انتقالات احتمالی فصل‌های آینده ۱۶. عدم قراردارد با کادر فنی و بازیکنان خارجی تا زمان تسویه بدهی‌ها ۱۷. توجه بیشتر به سرمایه‌های داخلی ۱۸. مشخص‌کردن بدهی‌های باشگاه و پرداخت به موقع به منظور عدم پرداخت جریمه اضافی باشگاه ۱۹. پرورش نخبگان و استفاده از درآمدزایی حق رشد بازیکنان به منظور نقل وانتقالات به سایر باشگاه‌ها ۲۰. مشخص کردن اموال سابق باشگاه به منظور اجاره یا فروش و کسب ۲۱. سرمایه گذاری بر روی جوانان باشگاه ۲۲. گنجاندن بند قراردارد تضمین پرداخت و در صورت تاخیر جریمه یا حق فسخ به نفع باشگاه در قراردادهای با حامیان باشگاه ۲۳. استفاده از مشاوران حقوقی و اقتصادی برای سرمایه گذاری در بازار سرمایه ۲۴. واگذارنکردن امتیازهای درآمدزایی باشگاه به کارگزاران ۲۵. تامین منابع مالی مورد نیاز به منظورپرداخت پیش قسط قراردادها برای رغبت بازیکنان به عقد قراردارد با رقم کمتر در ابتدای فصل ۲۶. کاهش هزینه‌های پرداختی به مربیان با استفاده از حضور کادر فنی تیم‌های پایه در مدرسه فوتبال ۲۷. فراهم کردن فضای مطلوب در ورزشگاه ۲۸. ارتقای قابلیت زیرساخت‌های نرم افزاری و سخت افزاری در جهت توسعه باشگاه ۲۹. فرصت دادن به کادرفنی در صورت نتیجه نگرفتن در اوایل فصل
پرورش استعدادها	۳۰. تاسیس آکادمی فوتبال و مدرسه فوتبال به طور مجزا در شهرهای پراستعداد کشور ۳۱. تشکیل تیم استعدایابی خبره برای شناسایی بازیکنان مستعد حاضر در لیگ‌های سطوح پایین تر کشورهای خارجی ۳۲. تشکیل تیم (ب) در رده بزرگسالان به منظور کسب تجربه جوانان نخبه حاضر در تیم‌های پایه باشگاه ۳۳. تشکیل تیم (ب) در رده‌های پایه به منظور نقل و انتقال بازیکنان به لیگ‌های بزرگسال در آینده ۳۴. تشکیل تیم نقل وانتقالاتی خبره برای شناسایی وجذب استعدادها در سطوح مختلف داخل کشور
انگیزش	۳۵. بالابردن اعتماد هواداران با بکارگیری از ابزارهای ارتباطی به منظور فعالیت بیش‌تر گروه‌های هواداری ۳۶. ارتقای خدمات رفاهی در ورزشگاه به منظور رغبت بیشتر هواداران به حضور در ورزشگاه ۳۷. تشویق به حضور هواداران در ورزشگاه با ابزارهای ارتباطی نظیر؛ شبکه‌های مجازی ۳۸. برگزاری قرعه کشی‌های متنوع در ورزشگاه برای هواداران ۳۹. آگاهی هواداران از تراز مالی باشگاه در اپلیکیشن به منظور فعالیت بیشتر گروه‌های هواداری در فعالیتهای تجاری باشگاه
الگوگیری	۴۰. توجه به استراتژی کشورهای پیشرفته در استفاده از ظرفیت‌های توسعه درآمدزایی الکترونیکی و کاربرد فضای مجازی ۴۱. خلاقیت و نوآوری در اداره کردن باشگاه (الگوگیری از کشورهای اروپایی)



شکل ۱. دل نهایی راهبردهای مرتبط با درآمدزایی باشگاه فوتبال استقلال و پرسپولیس

Figure 1. The Final Model of Strategies Related to Revenue Generation of Esteghlal & Persepolis Football Clubs

بحث و نتیجه گیری

اساسا شیوه‌های مختلفی به‌منظور درآمدزایی باشگاه‌های فوتبال وجود دارد که با توجه به مفاهیم به‌دست‌آمده از پژوهش؛ راهبردهای مرتبط با درآمدزایی باشگاه‌های فوتبال استقلال و پرسپولیس را می‌توان به ۳ مقوله اصلی درآمدهای رسانه‌ای و تبلیغاتی، درآمدهای‌های تجاری و درآمدهای مدیریتی بخش‌بندی کرد.

در ارتباط با درآمدهای رسانه‌ای و تبلیغاتی می‌توان از طریق دو مقوله فرعی سودآوری رسانه‌ای و فعالیت‌های تبلیغاتی در باشگاه‌های فوتبال به سودآوری پرداخت. هم‌اکنون بخش مهمی از درآمدهای سالیانه باشگاه‌های معتبر اروپایی از این دو روش تامین می‌شود و ابزاری تأثیرگذار در جذب حامیان مالی است. به طور کلی سودآوری رسانه‌ای از ابزارهای ارتباطی نظیر؛ شبکه‌های تلویزیونی و رادیویی، وب‌سایت‌های اینترنتی و شبکه‌های اجتماعی حاصل می‌شود. با توجه به اینکه حق پخش رسانه‌ای با برخورداری از بیشترین سهم درآمدزایی باشگاه‌های فوتبال در اروپا مورد استفاده قرار می‌گیرد ولی در کشور ما با توجه به مشکلات دولتی بودن سازمان‌ها به شکل یک معضل باقی مانده است و تاکنون پژوهش‌های صورت گرفته درباره‌ی این موضوع نیز مشکل‌گشا نبوده و کماکان باشگاه‌های فوتبال ما در زمینه حق پخش رسانه‌ای هزینه بسیار اندکی را از سازمان صدا و سیما دریافت می‌کنند. بنابراین باشگاه‌های فوتبال استقلال و پرسپولیس می‌توانند با توجه به دیگر بخش‌های درآمد رسانه‌ای و تبلیغاتی و همینطور درآمدهای تجاری و مدیریتی ضعف در این مورد را

پوشش دهند. با درنظر گرفتن یافته‌های پژوهش؛ این دو باشگاه در بخش درآمدهای رسانه‌ای افزون بر حق پخش رسانه می‌توانند با سودآوری حاصل از شبکه اختصاصی باشگاه، درآمدزایی از طریق شبکه‌های اجتماعی مانند؛ اینستاگرام و تلگرام، سودآوری حاصل از اپلیکیشن موبایلی باشگاه، سودآوری از طریق حق پخش اینترنتی و درامدزایی از طریق ایجاد سامانه ارتباطی برای انتخاب نونهالانی که همراه بازیکنان در پخش زنده رقابت‌ها وارد می‌شوند به منابع مالی برسند. در مصاحبه با خبرگان مرتبط با پژوهش نیز درآمدهای رسانه‌ای جز پرتکرارترین مقوله‌هایی بود که با تعداد مفاهیم بالا در همه‌ی مصاحبه‌ها بیان شده بود و به خصوص در مصاحبه شماره ۲ و ۴ که گزیده‌ای از آنها را در ادامه مرور می‌کنیم. مصاحبه شماره ۲: پخش زنده رویدادهای ورزشی در سراسر دنیا ابزاری قدرتمند به منظور حمایت مالی شرکت‌های مختلف تجاری از آن رویداد و یا تیم‌های شرکت کننده در آن است. برای نمونه در پخش زنده یک رقابت فوتبال تابلوهای تبلیغاتی دور زمین یکی از مهمترین قسمت‌هایی است که افراد درون ورزشگاه و بینندگان در حین بازی بارها متوجه جلوه‌های تصویری و تبلیغاتی آن می‌شوند. به همین دلیل می‌توان با حمایت حامیان مالی باشگاه از این ابزار قدرتمند در جهت مشارکتی دوطرفه سود برد. مصاحبه شماره ۴: یکی از شیوه‌های درآمدزایی باشگاه‌های اروپایی که هنوز در کشور ما و حتی قاره آسیا از آن استفاده نمی‌کنند، درآمدزایی با استفاده از نونهالانی است که در حین پخش زنده رقابت‌های فوتبال با بازیکنان دو تیم وارد زمین بازی می‌شوند. باشگاه‌ها می‌توانند با ایجاد یک سامانه ارتباطی مثلا در اپلیکیشن رسمی باشگاه از متقاضیان ثبت‌نام و در بازی‌های مختلف از آن‌ها استفاده کنند. البته پیشنهاد می‌شود در بعضی از بازی‌ها نیز به طور نمادین از کودکانی خاص استفاده گردد تا ارزش‌های فرهنگی نیز حفظ گردد. در بخش فعالیت‌های تبلیغاتی نیز مدیران این دو باشگاه بایستی با استفاده از درآمدزایی از طریق بیلبوردهای تبلیغاتی درب‌های منتهی به ورزشگاه، صحه گذاری برخی بازیکنان و کادرفنی با برندهای تجاری در برنامه‌های تلویزیونی و بیلبوردهای تبلیغاتی، درآمد حاصل از به نمایش گذاشتن نشان حامیان باشگاه بین دو نیمه فوتبال در فضای مجازی و شبکه اختصاصی باشگاه، درآمدهای تبلیغاتی حاصل از به نمایش نشان حامیان باشگاه در منطقه میکسدزون ورزشگاه و آگهی‌های تبلیغاتی استادیوم مانند تبلیغات روی تابلو امتیازها یا تابلوهای تبلیغاتی بین دو نیمه فوتبال به سودآوری برسند. به همین جهت می‌توان گفت امروزه فعالیت‌های تبلیغاتی بخش گسترده‌ای از تامین منابع مادی را برای باشگاه‌های فوتبال فراهم می‌کند. مصاحبه شماره ۱ در همین چارچوب بیان داشت که در راستای فعالیت‌های تبلیغاتی، باشگاه فوتبال استقلال و پرسپولیس می‌توانند با توجه به برند بازیکنان صحه گذاری انجام بدهند و یا با شرکت‌های مختلفی در این زمینه همکاری کنند و با استفاده از تصویر بازیکنان در بیلبوردهای تبلیغاتی درآمدزایی کنند. یافته‌های پژوهش با سنر و همکاران (۲۰۱۵)، رودریگوئز (۲۰۲۰)، سنجری و همکاران (۲۰۲۰)، محرم‌زاده و همکاران (۲۰۱۹)، حسین‌زاده و همکاران (۲۰۱۶)، جیمز و همکاران (۲۰۰۴)، اپجوی (۲۰۱۳)، جمشیدی و همکاران (۲۰۱۸) و زارع و همکاران (۲۰۱۵) همسو است و دلیل همسویی آن نقش ابزارهای ارتباط رسانه‌ای و تبلیغات در محیط ورزش بر دستیابی به منابع چشمگیر مالی است.

دومین مقوله اصلی درآمدزایی بدست آمده در پژوهش درآمدهای تجاری می‌باشد که به دو دسته مقوله فرعی فعالیت‌های تجاری و سودآوری حمایتی تقسیم‌بندی می‌شود. در بخش فعالیت‌های تجاری برخی از مهم‌ترین روش‌های درآمدزایی شامل؛ صدور آنلاین کارت-های هواداری و حق عضویت از طریق اپلیکیشن یا وب‌سایت باشگاه، انعقاد قراردارد خط تولید و فروش محصولات مصرفی مانند؛ انواع نوشیدنی‌ها با برندهای تجاری، همکاری با شرکت‌های تجاری و مشارکت با آن‌ها در طرح‌های بزرگ ساخت و ساز، فروش محصولات به هواداران به صورت مجازی از طریق سایت یا اپلیکیشن، تاسیس فروشگاه ویژه البسه ورزشی با مالکیت باشگاه در شهرهای مختلف و در صورت کمبود منابع مالی با واگذاری حق امتیاز فروش انحصاری، اجاره دادن ورزشگاه، زمین تمرین، و بخش‌های مختلف آن، درآمدزایی از طریق تورهای غیرحضوری بازدید از ورزشگاه و موزه‌ی باشگاه در فضای مجازی، خرید و فروش بازیکن و فروش بسته‌های آموزشی فوتبال در قالب ابزارهای رسانه‌ای می‌باشد. در همین راستا می‌توان بیان کرد باشگاه استقلال و پرسپولیس برندی خاص در داخل کشور هستند و توجه زیادی که به این دو باشگاه می‌شود ظرفیتی

را فراهم می‌سازد تا مدیران این دو باشگاه با تکیه بر همین ظرفیت‌ها فعالیت‌های تجاری مختلفی را انجام دهند. مصاحبه شماره ۴ در این حیطه نیز عوامل مختلفی را در حوزه فعالیت‌های تجاری باشگاه‌ها به منظور درآمدزایی بیان کرد. مدیران این دو باشگاه با توجه به ظرفیت تماشاگران بسیاری که در سرتاسر کشور به منظور حمایت از این دو تیم وجود دارد می‌توانند با شرکت‌های بزرگ تولید کننده محصولات مصرفی نظیر نوشیدنی‌ها که پرفروش است عقد قراردارد کنند و با استفاده از برند خود سبب فروش بیشتر محصولات شرکت و در نهایت منجر به کسب سود در نتیجه درصدی از فروش کل برای باشگاه خود شوند. بخش بعدی درآمدهای تجاری را مفاهیم سودآوری حمایتی تشکیل می‌دهد. سودآوری حمایتی از طریق؛ جذب حامی مالی اصلی باشگاه در رقابت‌های لیگ برتر و جام‌حذفی، جذب حامی مالی تیم‌های پایه مجزا از رده بزرگسالان، جذب حامی مالی تیم‌های پایه موازی با رده بزرگسالان با شرط افزایش مبلغ قراردارد باشگاه و حامی مالی، جذب حامی البسه ورزشی تیم‌های بزرگسالان و پایه باشگاه با اولویت انتخاب شرکت‌های حامی هر دو رده سنی، جذب حامیان جانبی نظیر شرکت‌های خدماتی، هتل‌ها و مراکز تهیه غذا و جذب حامی مالی باشگاه در رقابت‌های جام باشگاه‌های آسیا و بازی دربی حاصل می‌شود. مصاحبه شماره ۷ در زمینه سودآوری حمایتی بیان داشت که باشگاه‌های داخل کشور مبحث درآمدزایی از طریق اسپانسرینگ را صرفا تبلیغات لوگوی تجاری شرکت حمایت‌کننده بر روی البسه ورزشکاران در پخش زنده رقابت‌ها می‌دانند ولی باشگاه‌های فوتبال می‌توانند در طول فصل حامیان مختلفی را در جهت درآمدزایی استفاده کنند. برای نمونه این دو باشگاه می‌توانند به غیر از حامی اصلی که در لیگ برتر و رقابت‌های لیگ قهرمانان آسیا با آن همکاری می‌کنند حامیان دیگری را به منظور حمایت از تیم‌های پایه، حامی تامین کننده البسه ورزشی و حتی حامی خدماتی نظیر شرکت‌های خدماتی و تهیه غذاها عقد قراردارد کنند. نتایج پژوهش با رضایی و همکاران (۲۰۱۳)، خدادکاشی و همکاران (۲۰۱۹)، وان و همکاران (۲۰۲۰) و سلطانی و همکاران (۲۰۱۹) همسو است و دلیل همسویی نیز تأثیر مستقیم فعالیت‌های مختلف تجاری بر سودآوری نظیر؛ فروش محصولات مصرفی به هواداران از طریق اینترنت، تورهای بازدید از ورزشگاه و موزه‌ی باشگاه، نقل و انتقال بازیکنان و جذب حامیان تجاری و مالی در ورزش فوتبال می‌باشد.

آخرین مقوله اصلی به‌دست آمده از پژوهش درآمدهای مدیریتی است که به پنج مقوله فرعی مهارت‌های ارتباطی مدیران، مهارت–های استراتژیک مدیران، پرورش استعدادها، انگیزش و الگوگیری بخش‌بندی می‌شود. در بخش مهارت‌های ارتباطی مدیران برخی از مهم‌ترین مفاهیم شامل؛ تشکیل تیم حقوقی کارآمد به منظور پیگیری مطالبات از سازمان‌های بین‌المللی، درآمدزایی با استفاده از ظرفیت‌های خبرگی اعضای هیئت مدیره در روابط مدیریتی، تعیین سقف قرارداد بازیکنان و کادر فنی با توجه به تعاملات باشگاه‌ها، استفاده از افراد خبره به منظور هدایت فضای رسانه‌ای باشگاه به سوی درآمدزایی، استفاده از افراد خبره در مذاکره و تخفیف گرفتن از بازیکنان در هنگام عقد قراردارد، تعاملات مناسب مدیران به منظور بهره مندی از کمک‌های مالی دولت و سازمان‌های بین المللی، استفاده از تیم حقوقی خبره در پرونده‌های شکایات بین المللی اعضای سابق باشگاه، انجام فعالیت‌های درآمدزایی توسط تیم رسمی اعضای باشگاه، تشکیل کانون‌های هواداری، تعامل با فدراسیون فوتبال به منظور بهره‌مندی از درآمدهای سالیانه حق پخش رسانه–ای و تبلیغات محیطی، همکاری با وزارت اقتصاد و دارایی و مالیات به منظور بخشودگی یا اقساطی کردن مالیات معوقه باشگاه و استفاده از بانک‌های خصوصی برای تامین تسهیلات مالی و بانکی کم بهره می‌باشد. در همین راستا مصاحبه شماره ۱۰ بیان داشت که با توجه به بالا بودن ارزش نرخ ارز در برابر پول ملی پیدا کردن راهکارهایی به منظور دریافت مطالبات باشگاه‌های فوتبال از سازمان‌های بین‌المللی فوتبال می‌تواند درآمد بسیاری را نصیب آن‌ها کند. بخش بعدی مهارت‌های استراتژیک مدیران است که در این بخش نیز با توجه به عدم انعقاد قراردادهای یک ساله با بازیکنان و کادرفنی به منظور سودآوری در نقل و انتقالات احتمالی فصل‌های آینده، عدم قراردارد با کادر فنی و بازیکنان خارجی تا زمان تسویه بدهی‌ها، توجه بیشتر به سرمایه‌های داخلی، مشخص‌کردن بدهی‌های باشگاه و پرداخت به موقع به منظور عدم پرداخت جریمه اضافی، پرورش نخبگان و استفاده از درآمدزایی حق رشد بازیکنان به منظور نقل وانتقالات به سایر باشگاه‌ها،

واگذارنکردن امتیازهای درآمدزایی باشگاه به کارگزاران، تامین منابع مالی مورد نیاز به منظورپرداخت پیش قسط قراردادها برای رغبت بازیکنان به عقد قراردارد با رقم کمتر در ابتدای فصل، فرصت دادن به کادرفنی در صورت نتیجه نگرفتن در اوایل فصل و گنجاندن بند قراردارد تضمین پرداخت و در صورت تاخیر جریمه یا حق فسخ به نفع باشگاه در قراردادهای با حامیان باشگاه از جمله مفاهیم مؤثر بر درآمدزایی از طریق مهارت‌های استرتژیک مدیران است. در چارچوب همین موضوع مصاحبه شماره ۱۰ بیان داشت که هر ساله در انتهای فصل باشگاه‌های فوتبال با کارگزارانی که امتیازهای درآمدزایی باشگاه به آنها واگذار شده است مشکلاتی وجود دارد و قطع همکاری‌های مکرر صورت می‌گیرد و همین موضوع سبب شکایت دو طرف می‌گردد که بارها در سال‌های اخیر شاهد آن بودیم در صورتی که خود باشگاه با استخدام و به کارگیری از یک تیم خبره می‌تواند تمامی فعالیت‌هایی که کارگزاران باشگاه در قبال درآمدزایی انجام و بخشی از آن را به باشگاه تحویل می‌دهند انجام بدهند تا درآمد بیشتری را نصیب باشگاه خود کنند. سومین مؤلفه‌ی فرعی درآمدزایی به دست آمده در بخش مهارت‌های مدیریتی؛ پرورش استعدادها است. در این بخش می‌توان با تشکیل تیم استعدایابی خبره برای شناسایی بازیکنان مستعد حاضر در لیگ‌های سطوح پایین تر کشورهای خارجی و به طور مجزا در داخل کشور، تشکیل تیم (ب) در رده بزرگسالان به منظور کسب تجربه جوانان نخبه حاضر در تیم‌های پایه باشگاه، تاسیس آکادمی فوتبال و مدرسه فوتبال به طور مجزا در شهرهای پراستعداد کشور و تشکیل تیم (ب) در رده‌های پایه به منظور نقل و انتقال بازیکنان به لیگ‌های بزرگسال در آینده چشم‌انداز روشنی را برای آینده باشگاه از منظر اقتصادی تعریف کرد. در همین راستا مصاحبه شماره ۱ عنوان کرد که باشگاه‌های فوتبال می‌بایست با برنامه ریزی درست بازیکن‌های جوان را در آکادمی‌ها پرورش بدهند تا از آن‌ها در سال‌های بعد در تیم بزرگسال خودشان بهره ببرند و حتی با همین ظرفیت‌ها اقدام به خرید و فروش بازیکن زیر نظر یک تیم خبره بپردازند. دو بخش باقی‌مانده از درآمدهای مدیریتی نیز به ترتیب مفاهیم مرتبط با انگیزش و الگوگیری را تشکیل می‌دهد. در بخش انگیزش با تشویق به حضور هواداران در ورزشگاه با به‌کارگیری ابزارهای ارتباطی نظیر؛ شبکه‌های مجازی، آگاهی هواداران از تراز مالی باشگاه در اپلیکیشن به منظور فعالیت بیشتر گروه‌های هواداری در فعالیت‌های تجاری باشگاه، برگزاری قرعه‌کشی‌های متنوع در ورزشگاه برای هواداران، ارتقای خدمات رفاهی در ورزشگاه به منظور رغبت بیشتر هواداران به حضور در ورزشگاه و بالابردن اعتماد هواداران با بکارگیری از ابزارهای ارتباطی به منظور فعالیت بیش‌تر گروه‌های هواداری می‌توان سبب رشد اقتصادی باشگاه شد. در همین رویکرد مصاحبه شماره ۷ بیان کرد حضور مجدد هواداران در ورزشگاه‌های فوتبال و برخورداری باشگاه‌ها از حمایت مادی و معنوی تماشاگران ارتباط مستقیمی با امکانات و خدمات‌دهی مطلوب در ورزشگاه دارد و چنانچه هواداران از وضعیت خدمات‌دهی ورزشگاه رضایت نداشته باشند حضور مجدد در رویدادهای ورزشی نخواهند داشت و در نتیجه با کاهش گردشگر ورزشی یکی از منابع مهم درآمدزایی باشگاه‌ها نیز به مرور زمان از بین خواهد رفت. سرانجام در بخش الگوگیری نیز توجه به استراتژی کشورهای پیشرفته در استفاده از ظرفیت‌های توسعه درآمدزایی الکترونیکی و کاربرد فضای مجازی و خلاقیت و نوآوری در اداره کردن باشگاه (الگوگیری از کشورهای اروپایی) عواملی مهم بر سودآوری باشگاه‌های فوتبال استقلال و پرسپولیس می‌باشد. در همین راستا مصاحبه شماره ۵ بیان داشت عملکرد دیگر کشورهای اروپایی در زمینه استفاده از ابزارهای الکترونیکی در جهت درآمدزایی می‌تواند الگوی مناسبی برای باشگاه‌های داخل کشور باشد. نتایج پژوهش با چلادورای (۲۰۰۶)، زهره‌وندیان و همکاران (۲۰۲۰) و معماری و همکاران (۲۰۲۰) همسو است و دلیل همسویی آن نیز نقش مهارت‌های مدیران در روابط بین‌المللی سازمان‌های فوتبال، فراهم کردن فضای مطلوب در ورزشگاه به منظور رغبت تماشاگران به حضور در ورزشگاه و سرمایه‌گذاری بر روی استعدادهای باقوه موجود در ورزش فوتبال داخل کشور به منظور درآمدزایی مدیریتی است.

ارائه راهکارهای اجرایی

پیشنهادات عملی

۱- پیشنهاد می‌شود مدیران این دو باشگاه با پیگیری مستمر و جلسات کاربردی با سازمان صدا و سیما و فدراسیون فوتبال بودجه اختصاص یافته به منظور حق پخش رسانه‌ای و تبلیغات محیطی را مشخص کنند.

۲- پیشنهاد می‌شود حقوق و امتیازات درآمدزایی این دو باشگاه به کارگزاران واگذار نگردد و مستقیما مدیران این دو باشگاه با استفاده از افراد خبره فعالیت‌های درآمدزایی را انجام دهند.

۳- پیشنهاد می‌شود مدیران این دو باشگاه با تشکیل یک تیم خبره در زمینه فناوری‌های ارتباطی و تکنولوژیکی زمینه درآمدزایی از ابزارهای رسانه‌ای را فراهم سازند.

۴- پیشنهاد می‌شود این دو باشگاه با تاسیس آکادمی فوتبال در شهرهای پر استعداد کشور زمینه پرورش و شکوفایی استعدادهای نوجوان را فراهم کنند تا در سال‌های آینده از این بازیکنان در تیم‌های بزرگسال استفاده کنند.

۵- پیشنهاد می‌شود مدیران این دو باشگاه با استفاده از استعدادیابان خبره، رقابت‌های سطوح پایین تر در سطح کشور و خارج از کشور را مورد بررسی و بازیکنان با استعداد را جذب کنند.

۶- پیشنهاد می‌شود فروشگاه‌های مختلف ورزشی در سطح کشور با مالکیت این دو باشگاه تاسیس گردد و یا در صورت کمبود منابع به صورت عقد قرارداد مشارکتی انجام پذیرد.

۷- پیشنهاد می‌شود مدیران این دو باشگاه با استخدام یک تیم حقوقی خبره زمینه دریافت مطالبات معوق خود از سازمان‌های بین‌المللی فوتبال را با توجه به تحریم‌های بانکی فراهم سازند.

۸- پیشنهاد می‌شود مدیران این دو باشگاه به منظور سود آوری در نقل و انتقالات فصل‌های آینده با بازیکنان قراردادهای کوتاه مدت یک سالع منعقد نکنند.

۹- پیشنهاد می‌شود مدیران این دو باشگاه با فراهم کردن فضای مطلوب در ورزشگاه‌ها زمینه حضور پرشور هواداران را فراهم کنند تا علاوه بر حمایت‌های معنوی زمینه درآمدزایی با استفاده از گردشگر ورزشی فراهم گردد.

پیشنهادات پژوهشی

۱- پیشنهاد می‌شود پژوهشی در ارتباط با نامشخص بودن و ناکافی بودن بودجه اختصاصی سازمان صدا و سیما و فدراسیون فوتبال به باشگاه‌های لیگ برتری علی رغم تعدد بالای پژوهش‌های در این زمینه و مذاکرات گسترده صورت پذیرد.

۲- پیشنهاد می‌شود پژوهشی در ارتباط با نحوه به کارگیری باشگاه‌های اروپایی از ابزارهای رسانه‌ای در جهت درآمدزایی باشگاه‌ها صورت پذیرد.

۳- پیشنهاد می‌شود پژوهشی در ارتباط با دلایل ناکارآمدی طرح‌های درآمدزایی گذشته در باشگاه‌های داخل کشور انجام شود.

References

1. AbdolahBeigi, H., Abdolah Beigi, S. (2014). Secrets of social network marketing. Karafarinenab, 36, 1-60. (in Persian)
2. Akanle, O., & Fageyinbo, K. T. (2019). European football clubs & football betting among the youths in Nigeria. Soccer & Society, 20(1), 1-20.
3. Amirnejad, S., Elahi, A. R., & Yazdi, H. A. (2018). A comparative study to identify a suitable model of ownership for Iran football pro league clubs. International Journal of Applied Exercise Physiology, 7(1), 30-47. (in Persian)
4. Apejoye, A. (2013). Influence of celebrity endorsement of advertisement on students' purchase intention. J Mass Communicat Journalism, 3(152), 2.
5. Borges, F. (2019). Soccer clubs as media organizations: A case study of Benfica TV & PSG TV. International Journal of Sport Communication, 12(2), 275-294.
6. Chelladurai, P. (2006). Human Resource Management in Sport & Recreation, Champaign: Human.
7. Danaee Fard, H., Alvani, S.M., Azar, A. (2015). Quantitative research methodology in

management: a comprehensive approach, Tehran: Saffar Publication. (in Persian)
8. Dehghan, S.A., Imanzadeh, M., Namvar, M., Pourpanahi, M. (2019). Investigating the role of mass media in developing private sector participation in sports. Journal of Communication Management in Sports Media, 7 (1), 85-96. (in Persian)
9. enke, L. R. (2020). Red Bull gaining momentum in european club football: the competitive advantage of Rasen Ballsport Leipzig eV.
10. Fathullahzadeh, F. (2015). Social media & e-commerce; Investing in Minds in the 21st Century, Mehr Analytical Research Chapter.2 (17 ,18),36-61 (in Persian)
11. Garcia-del-Barrio, P. (2018). Media value methodology & global sport industries: football versus Formula One. International Journal of Sport Management & Marketing, 18(3), 241-266.
12. Gholami Torkesaluye, S. Nagafi, A. Fatemi, A. Rastgari, M. (2013). Identifying factors affecting the presence of football fans in stadiums. Research in Sport Management, 2(1), 21-24. (in Persian)
13. Hosseinzadeh, S., Khazanedar Lu, M., & Andalib, A. (2016). The Role of Online Social Media in Improving Marketing Strategies, Second International Conference on Web Research, Tehran, University of Science & Culture. (in Persian)
14. James, J. D., Ross, S. D. (2004). "Comparing sport consumer motivations across multiple sports". Sport Marketing Quarterly, 13, 17-25.
15. Jamshidi, O., Sajjadi, N., Annette, Z., Kia, Farrokh. (2018). Relationship between athlete & product homogeneity in the process of validating the consumption of sports product using structural equation model (Case study of Ali Daei stores). Sports Management & Development, 7 (1),126-138. (in Persian).
16. Khodadad Kashi, F., & Karimnia, E. (2019). Evaluation of the level of competition & monopoly in the Olympic Games based on the focus index: 1226-0216. Applied Research in Sports Management, 4 (04), 2-123. (in Persian)
17. Lin, C.-H., Yang, H.-L., & Liou, D.- Y. (2009). The impact of corporate social responsibility on financial performance: Evidence from business in Taiwan. Technology in Society,31(1), 56-63.
18. Memari, Z., Lal Bidari, M., Saadati, M. (2020). The security role of football stadiums on marketing mix development. New Approaches in Sport Sciences, 2(3), 93-115. (in Persian)
19. Mohammadi, S., Zarei, A. (2020). The effect of social media marketing on brand equity & the response of Persepolis fans. Journal of Communication Management in Sports Media, 7 (4), 25-35. (in Persian).
20. Moharramzadeh., M., Saeedeh, F. (2019). Investigating the motivations for buying sports products online through Telegram social networks. Research in Sports Management, 8 (10), 31-48. (in Persian)
21. Naghadi, Ya., Kaghzian, S., Afsharpi, A. (2013). Analysis of economic factors affecting the income of football clubs (selected clubs in the world). Bi-Quarterly Journal of Development Economics & Planning, 2 (1,) 21-43. (in Persian)
22. Ozturkcan, S., Kasap, N., Tanaltay, A., & Ozdinc, M. (2019). Analysis of tweets about football: 2013 & 2018 leagues in Turkey. Behaviour & Information Technology, 38(9), 887-899.
23. Qasemi, Hamid. Et al. (2008) "Media Activities in Sports". Tehran: Bamdad Ketab Publications (in Persian).
24. Ray, j., & Lotz, A.D. (2012). Television Studies: Short Introduction, USA: Polity Press.
25. Rezaei, Sh., Amiri, M., Koozehchian, H. (2013). Investigating the barriers to the development of mutual relations between football clubs & the Radio & Television Organization in Iran. Sports Management, (2), 8, 206-189. (in Persian)
26. RezaiSufi, M., Shabani, A. (2018). Analysis of the national championship by SWOT

method. Management & development of sports, 6 (1), 87-103. (in Persian)
27. Rodriguez, P. (2020). The Economic of Sport. Studies of Applied Economics, 30(2), 387-418.
28. Sanjari, N., Yarahmadi., F., Baluchi, H. (2020). Investigating the impact of social media based on social media brand branding by strengthening brand trust. Consumer Behavior Studies, 7 (2), 24-47. (in Persian)
29. Seifpanahi Shabani, J. Gharehkhani, H. & Naderi, F. (2018). The Role of Sport Marketing Mix in Generating Revenue for Iranian Football Clubs. Annals of Applied Sport Science, 6(1), 95-102. (in Persian)
30. Şener, İ., & Karapolatgil, A. A. (2015). Rules of the game: Strategy in football industry. Procedia-Social & Behavioral Sciences, 207(2), 10 – 19.
31. Shabani, A. M., & Nemati, E. (2020). A jurisprudential & legal study on the right to broadcast football in the Persian Law Journal, 3 (6),162-177. (in Persian)
32. Soltani, M., Kargar, Gh.A., Kashkar, S., Ghafouri, F. (2019). Designing a revenue model for professional football clubs in Iran. Sports Management & Development, 7 (4), 42-54. (in Persian)
33. Unlucan, D. (2015). Jersey sponsors in football/soccer: the industry classification of main jersey sponsors of 1147 football/soccer clubs in top leagues of 79 countries. Soccer & Society, 16(1), 42-62.
34. Wan, K.-M., Ng, K.-U., & Lin, T.-H. (2020). The Political Economy of Football: Democracy, Income Inequality, & Men's National Football Performance. Social Indicators Research, 151(3), 981-1013.
35. Zare, A., Babaeian, A., Moradi, G. R., & Hosseini, A. (2015). The identification & prioritization of the exiting challenges of privatization of Iranian football clubs using PEST1 model. Journal of Sport Management,6(4),575-593. (in Persian)
36. Zarei, A., Mohammadi, S. (2020). The effect of social media marketing on brand equity & the response of Persepolis fans. Journal of Communication Management in Sports Media, 7 (4), 25-35. (in Persian)
37. ZohrehWendian, K., Khosravi Zadeh, E., Shirvani, T. (2020). Identifying marketing capabilities & earning human resources of Iranian Premier League football clubs & model design. Human Resource Management in Sport, 7 (2), 387-403. (in Persian)
38. Zülch, H., Palme, M., & Jost, S. P. (2020). Management quality of professional football clubs: the Football Management (FoMa) Q-Score 2018.Sport, Business & Management: An International Journal.

COPYRIGHTS
© 2021 by the authors. Licensee PNU, Tehran, Iran. This article is an open access article distributed under the terms & conditions of the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY4.0) (http:/creativecommons.org/licenses/by/4.0)