

## تعیین درجه اهمیت استراتژی های بازاریابی باشگاه های لیگ برتر فوتبال با روش AHP

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

۱. دانش آموخته دکتری مدیریت ورزشی دانشگاه بوعلی همدان.

۲. استاد مدیریت ورزشی دانشگاه علامه طباطبائی (ره).

۳. استاد مدیریت ورزشی دانشگاه تهران.

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

تاریخ دریافت: (۹۶/۰۶/۲۶) تاریخ پذیرش: (۹۷/۰۴/۰۶)

## Determining of Marketing Strategic Planning for Premier League football clubs by AHP

A.R. Eizadi\*, G.H. Shabani Bahar, M. Godarzi, H. Honari

1. Sport Management graduated at Bu ALI Sina University.

2. Professor in Sport Management, Allame Tabatabaei University.

3. Professor in Sport Management, University of Tehran.

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

Received: (17 September 2017)

Accepted: (27 June 2018)

### Abstract

Since government funds is limited to develop sports infrastructure, earning more and monitoring costs for sports programs and organization's goals are considered. Clubs budget is reached to unprecedented figures in the tens or even hundreds of million dollars. As the clubs moved on to the commercial nature of their sporting nature, such a situation requires a transformation of the traditional features of the football industry. In order to prioritize marketing strategy of Premier League football clubs, the comments of 53 executives of clubs, marketing committee, officials and sports marketing football clubs experts were collected through self-designed questionnaires. Experts confirmed the questionnaire validity and respectively their reliability were confirmed due to inconsistency ratio of questionnaires that are less than (0.1). The results showed that developing a strategic marketing programs for premier league clubs matcher with the approach of maximum absorption advertising and sponsorship, developing the club comprehensive system and improving opportunities for private investment sectors are in priority second to fourth in the premier league. Developing stimulus plan to enter foreign top players in the premier league is the lowest priority.

### Keywords

strategy, marketing, football, AHP

### چکیده

برنامه های راهبردی بازاریابی فوتبال با استفاده از تکنیک تحلیل سلسله مراتبی انجام شد. بدین منظور نظرات ۵۲ نفر از مدیران باشگاه ها، مسئولین کمیته بازاریابی باشگاه های فوتبال و متخصصین بازاریابی ورزشی که به صورت هدفمند انتخاب شده بودند و با توجه به محدود بودن جامعه از نمونه گیری تمام شمار استفاده شد و داده ها از طریق پاسخگویی به پرسشنامه های محقق ساخته با ۲۰ گویه جمع آوری شدند. روایی صوری پرسشنامه توسط متخصصان تایید و پایایی آنها به خاطر نرخ ناسازگاری پرسشنامه ها که کمتر از (۰/۱) بود، تایید گردید. روش تحقیق حاضر توصیفی-پیمایشی است و به منظور تحلیل داده ها از روش AHP و نرم افزار Expert Choice استفاده شد. یافته ها نشان داد که تدوین یک استراتژی بازاریابی برای باشگاه ها مهمترین اولویت است و پوشش و پخش تمامی مسابقات فوتبال لیگ برتر، تدوین نظام جامع باشگاه داری و توسعه فرصت های سرمایه گذاری بخش خصوصی اولویت های دوم تا چهارم هستند و تدوین برنامه های تسهیلی (معافیت مالیاتی، عدم رعایت سقف قرارداد...) جهت ورود بازیکنان تراز اول خارجی به لیگ برتر فوتبال از کمترین اولویت برخوردار است.

### کلید واژه‌ها

برنامه های راهبردی، بازاریابی، فوتبال، AHP

**مقدمه**

ورزش در کشورهای مختلف جهان دارای اهمیت خاصی است چرا که این فعالیت با کمترین سرمایه گذاری و بهترین حالت مدیریت، می تواند سالیانه صدها میلیارد دلار درآمد ارزی به دنبال داشته باشد. (رضایی، ۱۳۹۶). پارکس بیان می دارد صنعت ورزش عبارت است از بازاری که در آن کالاهای ورزشی، خدمات ورزشی، مکان ها، ایده ها و قهرمانان و ورزشکاران مورد معامله قرار می گیرند (شریفیان، ۱۳۹۵). زیرساخت های اصلی صنعت ورزش را باشگاههایی تشکیل می دهند که به مثابه کارخانه های تولیدی و بنگاههای اقتصادی عمل می کنند. آن ها با بهره گیری از تجهیزات و امکانات، نیروی انسانی متخصص و حرفه ای، دانش فنی و فناوری روز، ورزش و سرگرمی را به صنعتی پولساز مبدل نموده اند (رضایی، ۱۳۹۵). مارکوز بیان می دارند که قرن ۲۱ بدون حضور صنعت ورزش غیر قابل تصور است (مارکوز، ۲۰۰۲). صنعت فوتبال نیز همانند دیگر صنایع دارای تولیداتی است، اما تولید اصلی صنعت فوتبال نیز همان ارائه بازی یا مسابقه است. لیگ های حرفه ای معتبر در قاره های مختلف جهان، فقط وظیفه برگزاری مسابقات فوتبال را برعهده ندارند، بلکه هر یک از لیگ های حرفه ای معتبر دارای سرمایه های هنگفتی هستند که میلیون ها و بعضاً میلیاردها دلار در بین تشکیلات مرتبط با خود اعم از باشگاهها، سازما نهایی لیگ و فدراسیون ها رد و بدل میکنند. در دهه های گذشته منبع تامین منابع مالی و در نهایت حامیان مالی محدود به حق الزحمه باشگاه و همچنین کمک های خیرخواهانه بود، لکن امروز حجم گردش مالی باشگاه های ورزشی به خصوص در لیگ های بزرگ دنیا از رقم های نجومی مالی برخوردار است که گاهی برای جذب یک بازیکن در سال مبالغ کلانی پرداخت می گردد همچنین در حال حاضر سیستم تامین مالی باشگاه های ورزشی از طریق حامیان مالی و همچنین عایدات و درآمدهای ناشی از حق پخش مسابقات تامین می شود (الهی، ۱۳۸۵). باشگاه های فوتبال معتبر در جهان به فوتبال از دو جنبه رقابتی به ورزش فوتبال می نگرند. یک جنبه از آن، رقابتی است که بین باشگاه های حرفه ای درون زمین مسابقه وجود دارد. جنبه دیگر، همان رقابت تجاری موجود بین باشگاه های حرفه ای است که در آن هر یک سعی می کنند سالانه مبالغ هر چه بیشتر را به سود عملیاتی باشگاه خود بیفزایند. بر اثر این رخدادهای، بودجه باشگاه ها به رقم های بی سابقه چند ده یا حتی چند صد میلیون دلاری رسیده است. چنین وضعیت ی ایجاب می کند که ویژگی های سنتی مدیریت صنعت فوتبال تحول یا بد، چرا

که باشگاه ها از ماهیت ورزشی خود به ماهیت تجاری سوق یافته اند. از اینرو لازم است مدیران باشگاه ها دارای توانایی و مهارت های لازم برای اداره یک واحد اقتصادی- تجاری باشند (رضایی، ۱۳۹۵). به منظور پوشش هزینه های جاری و عمرانی باشگاه ها، برنامه ریزی های گسترده ای در قالب تدوین ساختار مالی و بودجه ریزی در مقاطع کوتاه مدت و بلند مدت مورد نیازی باشد. تمهید منابع لازم در چهارچوب بودجه تدوین شده، نیازمند توجه به رفتارهای حرفه ای و استفاده از اصول علمی در سطوح مختلف مدیریت سازمانی می باشد. در این چهارچوب، یکی از مهم ترین مسائل مدیریت که در تعامل بین باشگاه های ورزشی و حامیان مالی مطرح شده است، تدوین اصول نظامند ارتباط میان این دو قسمت می باشد. استراتژی بازاریابی به عنوان هسته اصلی در موضوعات مربوط به بازاریابی ورزشی مورد توجه قرار گرفته است که می تواند در این بین موثر واقع گردد (الهی، ۱۳۸۵).

موضوع قابل تامل 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 تامین 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 تامین می گردد. از آنجا که به دلیل محدودیت های بودجه ای دولت، نمی تواند 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 به دلیل جهانی شدن مقوله اقتصاد فوتبال و عمومیت داشتن رشته ورزشی فوتبال در ایران، ملاحظه می گردد که موضوعات اقتصادی و درآمدزایی فوتبال بحث داغ بسیاری از روزنامه ها، رادیو و تلویزیون و نیز محافل علمی شده است. در این میان موضوع حائز اهمیت این که به دلیل نوپا بودن صنعت فوتبال حرفه ای در کشور، مقوله توسعه اقتصادی صنعت فوتبال به شدت نیازمند انجام پژوهشهای علمی منظم و سازمان یافته است. با اجرای چنین پژوهش هایی می توان پیشنهادهای را به سیاستگذاران دولتی و غیر دولتی ارائه نمود تا آن ها بتوانند با تصمیم گیری های پژوهش محور گامهای اساسی را در جهت توسعه اقتصادی صنعت فوتبال کشور بردارند تاکنون در صنعت ورزش ایران به طور مستند و علمی، موضوع برنامه راهبردی بازاریابی مورد توجه قرار نگرفته است. عارضه ای که بالاتفاق

بررسی موانع اجرایی برنامه ریزی استراتژیک بازاریابی پرداخته است که به این نتیجه رسیده است که ۳۶ آیت مهم در عدم موفقیت یک برنامه بازاریابی در این شرکت نقش دارد. که بر اساس رتبه بندی مهم ترین آنها مدیریت ضعیف، کمبود (فقدان) مهارت های مدیریتی مدیران ارشد، عدم آگاهی کارکنان شرکت در اجرای استراتژی های بازاریابی و اختلاف مدیران داخلی می باشد (رستمی، ۱۳۸۸). دلار به بررسی موانع اقتصادی خصوصی سازی باشگاه های لیگ حرفه ای فوتبال پرداخت و بیان داشت افزایش کارایی و اثربخشی، بهبود مدیریت، به دست آوردن نتایج مطلوب و افزایش اعتبار باشگاه از موارد مهمی است که همواره مورد توجه علاقمندان فوتبال بوده و مشکلات اقتصادی در راه خصوصی سازی باشگاه ها مانع دستیابی به اهداف مذکور است (دلدار، ۱۳۹۵). رضایی نژاد اظهار داشت که ثبات مدیریتی و عدم تغییرات پیاپی، با ایجاد زمان کافی برای مدیران جهت پیاده سازی برنامه ها و تحقق اهداف بلندمدت و کوتاه مدت، در نهایت، سبب بهبود عملکرد باشگاه خواهد شد (رضایی نژاد، ۱۳۹۵). رضایی ه بررسی موانع توسعه روابط متقابل باشگاه های فوتبال و سازمان صدا و سیما در ایران پرداخت یافته ها به ارائه هفت دسته موانع اصلی شامل عوامل حقوقی-قانونی، اقتصادی-سیاسی، مدیریتی، ساختاری، معنایی، رفتاری و محیطی، ۳۴ راهکار توسعه و ۹ خلأ قانونی منجر شد. بررسی ها نشان داد که تشکیل کمیته چانه زنی با دولت، مجلس و صدا و سیما لازم به نظر می رسد (رضایی، ۱۳۹۵). فلاحی اظهار داشت که حمایت از لیگ برتر فوتبال موجب افزایش آگاهی از محصول، بهبود وجهه حامی، مسئولیت پذیری اجتماعی و تمایل به خرید از حامی می شود. به طور کلی می توان گفت که حمایت از لیگ برتر فوتبال، تاثیر مثبتی بر نگرش جامعه هدف نسبت به حامی دارد و از اثربخشی برخوردار می باشد (فلاحی، ۱۳۹۵). از جمله تحقیقات خارجی می توان به تحقیق فورست اشاره کرد که به فرآیند طراحی استراتژیک بازاریابی ورزش پرداخت و 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 می سازد و به طور همزمان اهداف بازاریابی سازمان ورزشی را برآورده سازد (فورست، ۲۰۰۶). همچنین تیری و همکاران به بررسی «تاثیر تغییر وضعیت باشگاه های ورزشی از شرکت به شرکت تجاری» پرداختند. نتایج نشان داد که حضور باشگاه های فوتبال حرفه ای در بازار بورس، تاثیر مثبت روی عملکرد قهرمانی آنها دارد. همچنین بیان داشتند

اکثر محققین حوزه اقتصاد ورزش ایران به آن اذعان دارند، اصلی ترین پشتوانه باشگاه ها و تیم های ورزشی، بودجه دولتی است و مع الاسف محدودیت های ناشی از کمبود بودجه منجر به عدم توسعه ورزش در همه ابعاد آن در مقیاس های منطقه ای و جهانی گردیده است (الهی، ۱۳۸۵).

فرایند تکنیک سلسله مراتبی تکنیکی است منعطف، قوی و ساده برای تصمیم گیری در شرایطی است که معیارهای تصمیم گیری متضاد، انتخاب بین گزینه ها را با مشکل مواجه می سازد (زبردست، ۱۳۸۰). این تکنیک یکی از محبوب ترین روش های چندمعیاره تصمیم گیری است که از آن برای رتبه بندی گزینه ها با در نظر گرفتن اهمیت معیارهای مختلف استفاده می شود (اورسکی، ۲۰۱۲). با توجه به موضوع و هدفی که این پژوهش دنبال می کند، روش فرآیند تحلیل سلسله مراتبی تصمیم گیری مناسب ترین روش تجزیه و تحلیل داده ها شناخته شد. در تصمیم گیری های چند منظوره به جای استفاده از یک معیار سنجش از چندین معیار سنجش ممکن است استفاده شود، فرایند تحلیل سلسله مراتبی (AHP) یکی از معروفترین فون تصمیم گیری چند منظوره است که اولین بار توسط توماس ال ساعتی ۱۹۷۰ مطرح شد. در این روش یک وضعیت پیچیده به بخش های کوچک تر آن تجزیه شده، سپس این اجزا در یک ساختار سلسله مراتبی قرار می گیرد. در این روش به تفاوت های ذهنی با توجه به اهمیت هر متغیر مقادیر عددی اختصاص یافته و متغیر هایی که بیش ترین اهمیت را دارند، مشخص می شوند. از جمله تحقیقات انجام شده در این موضوع تحقیق پاداش به تعیین اولویت بندی عوامل مدیریتی و اجرایی موثر بر خصوصی سازی باشگاه های ورزشی با روش AHP پرداخت که، عوامل مدیریت نامطلوب، استفاده نکردن از نیروی متخصص و فقدان انگیزه کافی در بخش خصوصی را به عنوان اولویت های مهم اشاره کرد (قره خانی، ۱۳۹۰). همچنین اسماعیلی و همکاران به بررسی و انتخاب آمیخته ترویج مناسب لیگ برتر فوتبال کشور با استفاده از روش AHP پرداختند. با توجه به یافته های پژوهش میتوان گفت برای پیشبرد بازاریابی لیگ برتر فوتبال، تبلیغات مهم ترین شاخص و تبلیغات تلویزیونی مؤثرترین گزینه در میان سایر گزینه های آمیخته ترویج شناخته شد (اسماعیلی، ۱۳۹۰). قره خانی به بررسی چالشها و موانع توسعه خصوصی سازی باشگاه های فوتبال ایران پرداخت و بیان داشت تجاری نبودن باشگاه های فوتبال به عنوان مهمترین مانع ساختاری جهت خصوصی سازی می باشد (قره خانی، ۱۳۹۰). رستمی نیز در تحقیقی به برنامه ریزی استراتژیک بازاریابی برای شرکت ایران - خودرو و

که حضور در بازار بورس، نه تنها یک منبع آسان برای تامین مالی در اختیار آن‌ها قرار می‌دهد، بلکه راهی است برای نظم بخشیدن و ایجاد تعادل در ساختار سرمایه‌ای باشگاه‌هایی که نگران بدهکاری و عدم تعادل در ساختار مالی خود هستند. با داشتن یک ساختار سرمایه‌ای متعادل، بدون شک باشگاه‌های فوتبال حرفه‌ای امتیازهای مثبت ورزشی نیز به دست می‌آورند (تیری، ۲۰۱۲). ماتوس به بررسی حق پخش تلویزیونی در باشگاه‌های برزیل پرداخت و عنوان کرد در موضوع حق پخش تلویزیونی، باشگاه‌های فوتبال و شبکه‌های رادیو-تلویزیونی بایستی همدیگر را " همکاران اقتصادی " فرض نموده و در قراردادهای فیما بین تعامل برنده-برنده داشته باشند. به منظور پوشش هزینه‌های جاری و عمرانی باشگاه‌ها، برنامه ریزی‌های گسترده‌ای در قالب تدوین ساختار مالی و بودجه ریزی در مقاطع کوتاه مدت و بلند مدت مورد نیازی باشد. تمهید منابع لازم در چهارچوب بودجه تدوین شده، نیازمند توجه به رفتارهای حرفه‌ای و استفاده از اصول علمی در سطوح مختلف مدیریت سازمانی می‌باشد (ماتوس، ۲۰۱۵). گالاگر (۲۰۱۷) به بررسی نقش بخش بندی بازاریابی در ورزش پرداخت و بیان داشت باشگاه‌های فوتبال به عنوان محیطی برای نشان دادن اهمیت ارتباط یزرنیایی میان بخش‌های موجود بازار و شناسایی بخش‌های جدید برای به دست آوردن توان رقابتی استفاده می‌شوند (گالاگر، ۲۰۱۷).

از آنجایی که برنامه راهبردی بازاریابی باشگاه‌های فوتبال تدوین شده اما با توجه به محدودیت‌های مالی که اکثر باشگاه‌ها در جهت اجرای این برنامه‌ها با آن مواجه هستند و همچنین در نظر گرفتن این موضوع که به کارگیری برنامه‌های راهبردی مناسب بازاریابی در سازمان‌های ورزشی یک ضرورت به شمار می‌آید و اجرای برنامه‌ها به طور همزمان با توجه به محدودیت بودجه و مشکلات اقتصادی و زمانی امکانپذیر نیست، تحقیق حاضر به منظور تعیین درجه اهمیت برنامه‌های راهبردی بازاریابی مناسب و تعیین اولویت‌های برتر آنها در باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال انجام گرفته است تا بتوانند با شرایط مالی و امکانات موجود با توجه به اولویت‌های به دست آمده از برنامه‌های تدوین شده به اجرای برنامه‌ها همت گمارند و امید است وزارت ورزش، فدراسیون و باشگاه‌های فوتبال از این نتایج استفاده لازم را ببرند.

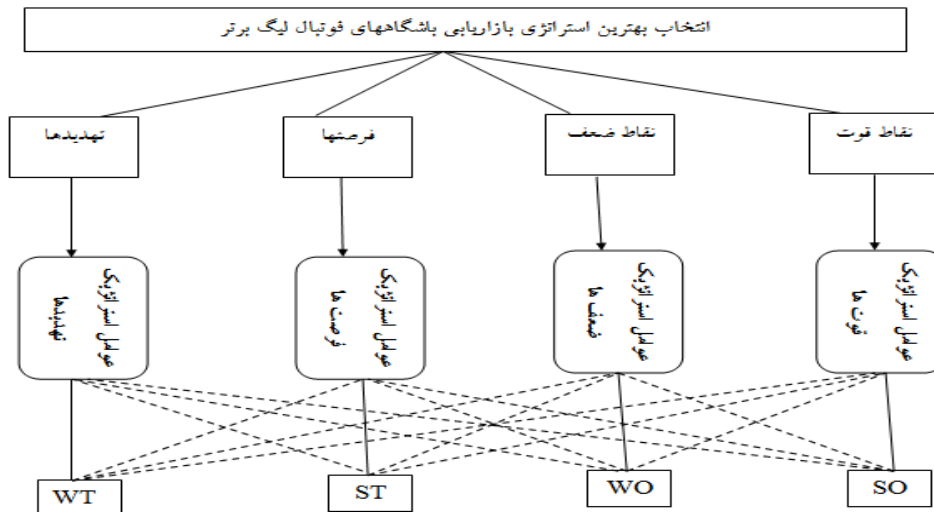
### روش شناسی تحقیق

تحقیق حاضر از نظر هدف جزء تحقیقات کاربردی که به روش توصیفی - پیمایشی انجام گرفت و برای تعیین گزینه‌های

درخت سلسله مراتب تصمیم، از مصاحبه با خبرگان و بررسی کتاب‌ها و مقالات مرتبط در این زمینه استفاده شد. با توجه به موضوع و هدف تحقیق، روش تحلیل سلسله مراتبی تصمیم‌گیری مناسب‌ترین روش تجزیه و تحلیل شناخته شد. برای جمع‌آوری نظرات از پرسشنامه محقق ساخته اولویت بندی برنامه‌های راهبردی بازاریابی فوتبال استفاده گردید (که ایزدی ۱۳۹۶ در رساله منتشر نشده به تدوین برنامه‌های راهبردی بازاریابی فوتبال پرداخته بود) و روایی صوری آن توسط ده نفر از متخصصین حوزه بازاریابی ورزشی مورد تایید قرار گرفت. از آنجا که برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از طریق AHP تعداد افراد نمونه حائز اهمیت نیست؛ بنابراین برای انجام این تحقیق تعداد ۵۲ نفر شامل (۱۶ نفر مدیران باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال فصل ۹۵-۹۴، ۱۰ باشگاهی که مسئول کمیته بازاریابی داشتند و ۲۶ نفر از متخصصین بازاریابی ورزشی (دانشیار و آشنا به حوزه بازاریابی ورزشی) به صورت هدفمند انتخاب شدند برای نمونه‌گیری با توجه به محدود بودن جامعه آماری به صورت تمام شمار انجام شد و پرسشنامه از طریق سازمان لیگ فوتبال در اختیار باشگاه‌ها و از طریق ایمیل و حضوری در اختیار متخصصین قرار گرفت. با توجه به این که روش تحلیل داده‌ها بر اساس مدل AHP بود، این روش در هنگامی که عمل تصمیم‌گیری با چند گزینه رقیب و معیار تصمیم‌گیری روبروست می‌تواند استفاده گردد. معیارهای مطرح شده می‌تواند کمی و کیفی باشد. اساس این روش تصمیم‌گیری بر مقایسات زوجی نهفته است و تصمیم‌گیرنده با فراهم آوردن درخت سلسله مراتب تصمیم، آغاز می‌کند. درخت سلسله مراتب تصمیم عوامل مورد مقایسه و گزینه‌های رقیب مورد ارزیابی در تصمیم را نشان می‌دهد. سپس یک سری مقایسات زوجی انجام می‌گیرد. این مقایسات وزن هر یک از فاکتورها را در راستای گزینه‌های رقیب مشخص می‌سازد. در نهایت AHP برای به دست آوردن اولویت نسبی هر یک از عوامل درون گروه، از ضرب وزن معیارها در وزن گزینه‌ها، وزن کلی به دست خواهد آمد. پس از آنکه ماتریس نهایی اولویت‌ها به کمک وزن دهی به روش AHP تعیین شد با توجه به اهمیت و ضرورت اجرایی کردن یافته‌ها و نیز با در نظر گرفتن محدودیت‌ها و امکانات اجرایی کردن آن‌ها، می‌توان از اولویت‌های حاصله استفاده کرد. با توجه به موضع و هدفی که این تحقیق دنبال می‌کرد، روش فرایند سلسله مراتبی تصمیم‌گیری، مناسب‌ترین روش تجزیه و تحلیل داده‌ها شناخته شد. AHP چارچوبی برای مشارکت گروهی افراد در تصمیم‌گیری و حل مسائل ایجاد می‌کند و با مشارکت، مذاکره با افراد می

وجود نرخ ناسازگاری قابل قبول (کمتر از ۰/۱)، نظرات پاسخ دهندگان ترکیب گردید و ماتریس مقایسه های زوجی گروه استخراج شد. برای تحلیل داده ها از روش AHP و نرم افزار نسخه (Expert Choice 11) استفاده شد.

توان برای واقعیات تصمیم گیری یک ساختار سلسله مراتب مشخص را تعریف نمود. این مشارکت گروهی سبب افزایش اعتبار نتایج می شود (۲۰). در ابتدا نرخ ناسازگاری مقایسات زوجی هر پاسخگو مورد کنترل قرار گرفت و پس از اطمینان از



شکل ۱. ساختار سلسله مراتبی تحقیق

نتایج جدول ۱. نشان می دهد که برنامه های راهبردی بازاریابی SO با وزن نهایی ۰,۴۹۸ بیشترین اهمیت را دارد و برنامه های WT با وزن نهایی ۰,۰۷۲ کمترین اهمیت را دارد همچنین نرخ ناسازگاری ۰,۰۱ گزارش شده است.

اطلاعات و داده ها

ویژگی های جمعیت شناختی شرکت کنندگان نشان داد که ۷۴ درصد شرکت کنندگان دارای مدرک دکتری، و ۶۳ درصد رشته تحصیلی تربیت بدنی و ۴۱/۳ درصد دوره های بازاریابی فوتبال را گذرانده بودند.

جدول ۱. ماتریس تلفیق شده و وزن نهایی برنامه های راهبردی بازاریابی

نرخ ناسازگاری	وزن نهایی	WT	WO	ST	SO	استراتژی
	0.498	1.25316	1.50479	2.41	۱	SO
	0.302	2.39298	1.44225	۱		ST
0.01	0.128	1.49535	۱			WO
	0.072	۱				WT

۰,۰۲ می باشد. در برنامه های ST تدوین نظام جامع باشگاهداری لیگ برتر فوتبال با وزن نهایی ۰,۴۱۸ بیشترین اهمیت و تدوین قوانین با ضمانت اجرایی برای ورود بخش خصوصی در عرصه ساخت اماکن استاندارد رشته فوتبال با وزن نهایی ۰,۱۰۹ کمترین اهمیت را دارند که نرخ ناسازگاری ۰,۰۷ است. در برنامه های WO دانایی محور نمودن آموزش نیروی

با توجه به نتایج جدول ۲. از میان برنامه های راهبردی بازاریابی So، تدوین یک برنامه راهبردی بازاریابی برای باشگاه های لیگ برتر فوتبال با وزن نهایی ۰,۴۵۹ بیشترین اهمیت را دارد و تدوین برنامه جهت جذب حداکثری منابع هوادارن (و عموم) اعم از کمک مالی، هدیه، حبه و.. اب وزن نهایی ۰,۰۷۸ دارای کمترین اهمیت است و نرخ ناسازگاری

اول خارجی به لیگ برتر فوتبال با وزن نهایی ۰,۴۲۹ بیشترین اهمیت و تدوین برنامه های قانونی با ضمانت اجرایی جهت اجرای کردن اصل ۴۴ خصوصی سازی در زمینه باشگاه داری خصوصی فوتبال با وزن نهایی ۰,۲۲۴. کمترین اهمیت را دارا می باشد و نرخ ناسازگاری آن ۰,۰۵ است.

انسانی و دانش بنیان کردن کمیته بازاریابی باشگاه های فوتبال با وزن نهایی ۰,۴۵۸ و تدوین قانون حق مالکیت معنوی مربوط به تجهیزات و پوشاک باشگاه ها ۰,۱۷۳ با وزن نهایی کمترین اهمیت را دارند که نرخ ناسازگاری آن ۰,۰۳ گزارش شده است و در برنامه های WT ، تدوین برنامه های تسهیلی (معافیت مالیاتی، عدم رعایت سقف قرارداد...)) جهت ورود بازیکنان تراز

جدول ۲. وزن نهایی برنامه های راهبردی بازاریابی

نرخ ناسازگاری	وزن نهایی	برنامه های راهبردی
0.02	۰,۴۵۹	SO1 تدوین یک برنامه راهبردی بازاریابی برای باشگاههای لیگ برتر فوتبال
	۰,۲۹۸	SO2 پوشش و پخش مسابقات تمامی باشگاههای لیگ برتر با رویکرد جذب حداکثری تبلیغات و اسپانسرشیپ
	۰,۱۶۵	SO3 توسعه فرصت های سرمایه گذاری بخش خصوصی در لیگ برتر فوتبال
	۰,۰۷۸	SO4 تدوین برنامه جهت جذب حداکثری منابع هواداران(و عموم) اعم از کمک مالی، هدیه، حبه و..
۰,۰۷	0.418	ST1 تدوین نظام جامع باشگاهداری لیگ برتر فوتبال
	0.259	ST2 ایجاد سازوکار و بسترسازی مناسب برای حضور و ایفای نقش فعال بخش خصوصی در باشگاه داری فوتبال
	0.214	ST3 تدوین سازوکار مناسب قانونی جهت واگذاری باشگاه های دولتی و شبه دولتی به بخش خصوصی از طریق فرابورس
	0.109	ST4 تدوین قوانین با ضمانت اجرایی برای ورود بخش خصوصی در عرصه ساخت اماکن استاندارد رشته فوتبال
۰,۰۳	0.458	WO1 دانایی محور نمودن آموزش نیروی انسانی و دانش بنیان کردن کمیته بازاریابی باشگاه های فوتبال
	0.369	WO2 تدوین الزامات قانونی واگذاری حق پخش تلویزیونی به باشگاه ها
	0.173	WO3 تدوین قانون حق مالکیت معنوی مربوط به تجهیزات و پوشاک باشگاه ها
۰,۰۵	0.429	WT1 تدوین برنامه های تسهیلی (معافیت مالیاتی، عدم رعایت سقف قرارداد...)) جهت ورود بازیکنان تراز اول خارجی به لیگ برتر فوتبال
	0.346	WT2 برطرف کردن خلایق قانونی و تدوین سیاست های مشخص در زمینه ایجاد باشگاه های خصوصی
	0.224	WT3 تدوین برنامه های قانونی با ضمانت اجرایی جهت اجرای کردن اصل ۴۴ خصوصی سازی در زمینه باشگاه داری خصوصی فوتبال

مناسب برای حضور و ایفای نقش فعال بخش خصوصی در باشگاه داری فوتبال با وزن نهایی ۰,۰۸۵ و تدوین ساز و کار مناسب قانونی جهت واگذاری باشگاه های دولتی و شبه دولتی به بخش خصوصی از طریق فرابورس با وزن نهایی ۰,۰۶۷ در اولویت های چهارم تا ششم قرار گرفتند و تدوین برنامه های تسهیلی(معافیت مالیاتی، عدم رعایت سقف قرداد و ...) جهت ورود بازیکنان تراز اول خارجی در لیگ برتر با وزن نهایی ۰,۰۰۶. کمترین اولویت را دارد.

بر اساس نتایج جدول ۴ ، از برنامه های راهبردی پیشنهادی، تدوین یک برنامه راهبردی بازاریابی برای باشگاه های لیگ برتر فوتبال با وزن نهایی ۰,۱۹۷ از بیشترین اولویت برخوردار است ، پوشش و پخش مسابقات تمامی باشگاههای لیگ برتر با رویکرد جذب حداکثری تبلیغات و اسپانسرشیپ با وزن نهایی ۰,۱۷۸ دومین اولویت را دارد.تدوین نظام جامع باشگاه داری با وزن نهایی ۰,۱۲۷ در اولویت سوم قرار دارد و توسعه فرصت های سرمایه گذاری بخش خصوصی در لیگ برتر فوتبال با وزن نهایی ۰,۱۰۶ و ایجاد سازوکار و بسترسازی

**جدول ۴. وزن نهایی و اولویت گزینه های راهبرد های بازاریابی**

اولویت	وزن نهایی	برنامه های راهبردی
۱	0.197	So1 تدوین یک برنامه راهبردی بازاریابی برای باشگاههای لیگ برتر فوتبال
۲	0.178	So2 تدوین الزامات قانونی حق پخش تلویزیونی باشگاه های لیگ برتر فوتبال
۳	۰,۱۲۷	ST1 تدوین نظام جامع باشگاهداری لیگ برتر فوتبال
۴	0.106	So3 توسعه فرصت های سرمایه گذاری بخش خصوصی در لیگ برتر فوتبال
۵	۰,۰۸۵	ST2 ایجاد سازوکار و بسترسازی مناسب برای حضور و ایفای نقش فعال بخش خصوصی در باشگاه داری فوتبال
۶	۰,۰۶۷	ST3 تدوین سازوکار مناسب قانونی جهت واگذاری باشگاه های دولتی و شبه دولتی به بخش خصوصی از طریق فرابورس
۷	۰,۰۶۴	WO2 تدوین الزامات قانونی واگذاری حق پخش تلویزیونی به باشگاه های لیگ برتر فوتبال
۸	۰,۰۴۶	WO3 تدوین قانون حق مالکیت معنوی مربوط به تجهیزات و پوشاک باشگاه های فوتبال
۹	۰,۰۳۷	WT3 تدوین برنامه های قانونی با ضمانت اجرایی جهت اجرای کردن اصل ۴۴ خصوصی سازی در زمینه باشگاه داری خصوصی
۱۰	۰,۰۲۸	So4 تدوین برنامه جهت جذب حداکثری منابع هواداران (و عموم) اعم از کمک مالی، هدیه، حبه و..
۱۰	۰,۰۲۸	WT2 برطرف کردن خلایق قانونی و تدوین سیاست های مشخص در زمینه ایجاد باشگاه های خصوصی
۱۱	۰,۰۲۱	ST4 تدوین قوانین با ضمانت اجرایی برای ورود بخش خصوصی در عرصه ساخت اماکن استاندارد رشته فوتبال
۱۲	۰,۰۱۶	WO1 دانایی محور نمودن آموزش نیروی انسانی و دانش بنیان کردن کمیته بازاریابی باشگاه های فوتبال
۱۳	۰,۰۰۶	WT1 تدوین برنامه های تسهیلی (معافیت مالیاتی، عدم رعایت سقف قرارداد...و) جهت ورود بازیکنان تراز اول خارجی

**نتیجه گیری و بحث**

مفهوم برنامه راهبردی زاینده فضای رقابتی و محدودیت منابع است. صرف منابع محدود بر موضوعات غیر اصلی جریمه اش واگذاری میدان رقابتی به رقیبی است که منابع محدود خود را بر موضوعات اصلی متمرکز کرده است. اگر چه شناسایی تمام عوامل محیطی داخلی - خارجی مهم است، ولی از طرفی شرایط مالی و محدودیت های زمانی سازمان باعث می شود که امکان اجرای تمامی این عوامل شناخته شده به طور همزمان نباشد، بنابراین ترتیب اجرای این عوامل بسیار مهم می باشد. یکی از گزینه هایی که می تواند نقش به سزایی ایفا نماید، استفاده از روش های تصمیم گیری چند معیاره برای اولویت بندی عوامل محیطی است. روش تحلیل سلسله مراتبی بیش از سایر روش های تصمیم گیری در علوم مورد استفاده قرار می گیرد و یکی از معروف ترین فنون تصمیم گیری چند شاخصه می باشد (۱۱). با توجه به محدود بودن منابع مالی و زمان و نیروی متخصص در باشگا ها ، داشتن اولویت برای اجرای برنامه های راهبردی اهمیت بالایی دارد. با توجه به نتایج حاصله، تدوین یک برنامه راهبردی بازار

یابی برای باشگاههای لیگ برتر فوتبال بالاترین اولویت را دارا می باشد. که با نتایج تحقیق فورست (۲۰۰۶) ، ماتوس (۲۰۱۵) و رستمی (۱۳۸۸) همسو می باشد. امروزه منافع تجاری زیادی به فوتبال وابسته شده است برای نمونه می توان از رسانه های تلویزیونی و سایر شرکت های تجاری کالاهای ورزشی و غیر ورزشی یاد کرد بر اثر این شرایط و رخدادهای بودجه و درآمد و هزینه های باشگاه ها چند صد میلیون دلار شده است چنین شرایطی ایجاب می کند برای بهره گیری بهتر از شرایط کسب درآمد و کنترل هزینه از شیوه های سنتی بازاریابی عبور کرده و به سمت تدوین استراتژی بازاریابی حرکت کنند تا بتوانند بهتر از منابع درآمدی استفاده کنند .

طبق نتایج تحقیق ، تدوین الزامات قانونی حق پخش تلویزیونی برای باشگاه هادر اولویت دوم قرار دارد که با نتایج تحقیق قره خانی (۱۳۸۹) ، اسماعیلی (۱۳۹۰) ، فلاحی (۱۳۹۶) و ماتوس (۲۰۱۵) همسو می باشد می توان گفت که مهمترین هدف حامیان مالی از حضور در ورزش، استفاده از پخش تلویزیونی می باشد. از سال ۱۹۹۲ که لیگ برتر فوتبال انگلستان (Premier League) با حجم انبوه مخاطبان

تبلیغاتی همچون فوتبال به دلیل عمومیت و جذابیت بالای آن با یکدیگر رقابت خواهند کرد. بنابراین پوشش گسترده مسابقات لیگ برتر می‌تواند نقش موثری در جذب شرکتهای حامی و منبع مهم درآمدی آن باشد. خبری (۱۳۸۳) در پژوهشی نیز که به مقایسه منابع درآمدی لیگ های حرفه ای ایران با ژاپن پرداخت، نتایج نشان داد که محروم بودن لیگ و باشگاههای فوتبال از درآمد حق پخش تلویزیونی مهمترین نقطه ضعف در وضعیت مالی فوتبال حرفه ای ایران است. با توجه که تمامی بازیهای لیگ برتر فوتبال پوشش و پخش سراسری ندارند به همین خاطر حامیان مالی بیشتر به سمت تیمهای پرتعدادی که تمامی بازیهای آنها پخش تلویزیونی دارند تمایل می‌یابند و سایر تیمها حضور کم رنگ تر حامیان را شاهد هستند .

تدوین نظام جامع باشگاهداری لیگ برتر فوتبال سومین اولویت بود. نامشخص بودن ماهیت حقوقی واقعی باشگاههای حرفه ای فوتبال « اولین مانع حال حاضر مطابق ماده ۱ قانون تجارت کشور ، تاجر کسی است که شغل معمولی خود را معاملات تجاری قرار دهد . در ماده ۲ همین قانون عنوان این معاملات تجاری ذکر شده است اما باشگاه ورزشی حرفه ای در هیچ یک از عناوین ماده ۲ قانون تجارت نمی گنجد . تاجر دانستن باشگاهدار حرفه ای او را تابع نظام خاص قانون تجارت می کند ، لذا لازم است طبق قانون خاصی موضوع باشگاهداری حرفه ای در قانون تجارت کشور تصریح شود. (سازمان تربیت بدنی، ۱۳۸۲). از سوی دیگر از آن جا که دستورالعمل خاصی برای چگونگی ثبت باشگاههای حرفه ای فوتبال در کشور وجود نداشته است، لذا این باشگاه ها تابع ضابطه واحدی برای تعیین نوع موسسه خود نبوده اند. همین موضوع و مغایرت هایی در اساسنامه های باشگاههای حرفه ای فوتبال باعث شده است که امکان ارائه نظر قاطع در مورد وضعیت حقوقی باشگاهها میسر نباشد در فوتبال ایران در حال حاضر هیچگونه نظام سازمان یافته ای وجود ندارد که برای ایجاد، اداره ، نظارت و ارزیابی باشگاه های فوتبال شرایطی و مواردی را لحاظ کرده باشد. از آنجایی که اساس فوتبال کشور را باشگاه ها تشکیل می دهند طراحی ساختار نظام باشگاه های فوتبال ضروری به نظر می رسد تا بتواند نقش موثری در ایجاد باشگاه ها، اداره و نگهداری، توسعه، نظارت و ارزیابی ایفاء کند. به نظر می رسد که یک باشگاه در صورت داشتن ساختار اداره و مالکیت مناسب می تواند حمایت مالی و غیر مالی زیادی را جذب نماید.

توسعه فرصت های سرمایه گذاری بخش خصوصی در لیگ برتر فوتبال به عنون چهارمین اولویت مشخص شد.

فوتبال مواجه شد، فروش حق پخش زنده تلویزیونی بازاری جذاب برای تیم های لیگ فوتبال انگستان شد و ارزشی معادل ۵۹۰ میلیون پوند در سال به همراه داشت. با وجود اینکه در کشورهایی نظیر ایتالیا و اسپانیا تیم های به صورت جداگانه قراردادهای حق پخش تلویزیونی خود را تنظیم می نمایند و مالکان باشگاه سود بیشماری را کسب می نمایند(کاکس، ۲۰۱۲). در کشورمان نیز ماده ۷۲ اساسنامه فدراسیون بین المللی فوتبال به صراحت بیان نموده است که صاحبان بازی ها ( نظیر فدراسیون ، لیگ و باشگاهها ) مالک اصلی حق پخش رسانه ای مسابقات فوتبال هستند . موضوع حق پخش تلویزیونی تاکنون از طرف صدا و سیما به رسمیت شناخته نشده است. در واقع صدا و سیما حاضر نیست که برای پخش برنامه هایی که به عنوان پربیننده ترین برنامه های تلویزیونی است هزینه ای پرداخت کند این در حالی است که در آئین نامه سازمان لیگ ماده ۱۳ آمده است که قراردادهای پخش رادیو و تلویزیون به عنوان یکی از منابع مالی و درآمدی لیگ حرفه ای است. 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 . ناتان توماسینی(۲۰۰۴) با بررسی اهداف شرکتهای از حمایت مالی ورزشی، پخش مستقیم تلویزیونی را به عنوان مهمترین هدف حامیان مالی عنوان کردند. کولپند و همکاران (۱۹۹۶) و ایزدی(۱۳۸۳) به پخش تلویزیونی به عنوان عامل مهم در تحریک شرکت های تجاری به عرصه سرمایه گذاری و حمایت مالی تاکید کردند. از سویی اسپانسرشیپ تجارتی بین فراهم آورنده سرمایه(منابع و خدمات) با افراد است ، رویداد یا سازمان، پیشنهاد دهنده بازگشت حقوق، سرمایه و برخورداری از منافع تجاری در ازای سرمایه گذاری است، امروزه باشگاههای ورزشی اعتماد بسیار زیادی به منافع سودآور منشعب شده از اسپانسرشیپ دارند ، بنابراین باید در جستجوی راهی جهت ایجاد ارتباط، معامله و سود بین باشگاه های فوتبال و کمپانی های تجاری باشیم(سلیمی به نقل از شبلی، ۲۰۱۲). زارا(۲۰۱۲) اشاره نمود که امروزه اکثر فعالیت های تجاری سازی با شکست مواجه می شود زیرا استراتژی های بازاریابی نامناسبی به کار گرفته می شود. در مقابل در کشورمان اسپانسرشیپ و باشگاه ها نمی توانند نقش حیاتی جهت کسب منافع در لیگ فوتبال بازی نمایند، پخش رسانه ای فوتبال می تواند یکی از مهمترین عوامل رشد آن باشد و با بوجود آوردن ساختار رقابتی در حامیان می تواند تاثیرات مثبتی بر فوتبال داشته باشد، چون شرکت های تجاری بر سر ابزار های قدرتمند



میان می توان به بند (ز) ماده ۱۱۷ قانون برنامه چهارم توسعه اشاره داشت که در آن به خصوصی سازی صد در صدی فعالیت های اجرایی و تامین منابع ورزش حرفه ای تا پایان برنامه مذکور تاکید شده است. ولی تاکنون هیچگونه گام اساسی در راستای آن برداشته نشده است. به نظر می آید عدم دستیابی به خصوصی سازی در ورزش حرفه ای و بالاخص فوتبال به دلیل عدم اعتقاد مصمم و عزم سیاستگذاران به خصوصی سازی در ورزش و سایر موارد اقتصادی، سیاسی و اجرایی در برابر خصوصی سازی. از آنجا که در حال حاضر، فوتبال کشور دچار زیان مالی بوده و ریسک بالایی دارد، جذابیت چندانی برای بخش خصوصی ندارد، به ویژه زمانی که دولت به باشگاه ها کمک مالی می نماید و بودجه باشگاه ها مستقیماً از دولت گرفته می شود، برای باشگاه ها تمایل و رغبتی برای حمایت وجود ندارد (دلدار، ۱۳۹۵). بنابراین رفع مشلات باشگاه ها ضرورتی انکار ناپذیر برای موفقیت خصوصی سازی باشگاه های فوتبال است.

در مورد قانون مالکیت معنوی واضح است که شرکت های تجاری علاقمند هستند که با پرداخت مبالغی یا حمایت مالی از یک باشگاه بتوانند به صورت انحصاری آرم و یا نشان خود را در فوتبال به نمایش گذاشته و استفاده تبلیغاتی از این موضوع را ببرند و هدف این است آرم یا نشان تجاری خود را با آرم و اعتبار باشگاه مربوطه پیوند بزنند و از این طریق بتوانند در بازار هدف آگاهی عمومی و وفاداری نشان را ایجاد کنند. اما عدم برقراری کامل قانون حقوق مالکیت معنوی و کپی رایت در کشور باعث می شود تا از آرم یا نشان حامیان مالی و باشگاه ها بدون مجوز استفاده شود و البسه ورزشی یک باشگاه با نشان تجاری حامی بدون پرداخت حق استفاده از آرم به باشگاه و حامیان مالی در فروشگاه های ورزشی به فروش برسد. بنابراین به نظر می رسد با توجه به اینکه قانون کپی رایت در ورزش و فوتبال رعایت نمی شود اهداف سرمایه گذاران و حامیان مالی به خوبی برآورده نمی شود و باشگاهها بخشی از درآمد خود را از دست می دهند.

جذب بازیکنان طراز اول خارجی پایین ترین اولویت را دارا می باشد. یکی از شناخته شده ترین راهکارهای ارتقاء آرم یا نشان باشگاه ها و لیگ حرفه ای جذب بازیکنان و مربیان نخبه و شناخته شده بین المللی است. (۶۸) برومنت و همکاران (۲۰۰۶) چنین بیان می کنند که جذب بازیکنان معروف به طور همزمان موفقیت ورزشی (ارتقاء) وجهه باشگاه و در نتیجه جذب منابع مالی بیشتر از حامیان مالی، صحنه گذاری و پخش تلویزیونی

شرایط حاکم بر ورزش کشور، حکایت از آن دارد که در طول سه دهه گذشته بخش های مختلف ورزش همگانی، پرورشی، قهرمانی و حرفه ای در سیطره مستقیم دولت یا موسسات وابسته به آن بوده است. به طوری که امکان زمینه سازی فعالیت های سرمایه گذاری بخش های غیر دولتی بنحو مطلوب و مناسب فراهم نشده است. در حالیکه منطق سیاست خصوصی سازی در چنین شرایطی واگذاری بخشی از اختیارات موضوع تصدی گری در ورزش است که می تواند در جهت ارتقاء ورزش موثر تر واقع شود. به نظر می رسد که لازم است سیاست گذاران و تصمیم گیرندگان کلان کشور با همراهی بخش خصوصی بسترهای لازم در جهت بهبود سرمایه گذاری را فراهم کرده و با رفع مشکلات راه را برای اقتصاد پویا و سرمایه گذاری در ورزش هموار سازند (شریفیان، ۱۳۹۵). خصوصی سازی صنعت فوتبال باعث خواهد شد تا دولت با کاهش هزینه هایی که هم اکنون گریبانگیرش است، مقدار صرفه جویی شده را در بخش های اساسی دیگر صنعت فوتبال سرمایه گذاری کند. هم اکنون در صنعت فوتبال ایران، حقوق و مزایای بازیکنان درصد بسیار بالایی از هزینه های باشگاههای فوتبال را به خود اختصاص داده است که به دلیل دولتی بودن باشگاهها این هزینه ها از محل بودجه دولتی انجام می شود. این در حالسیت که در صورت خصوصی سازی باشگاههای فوتبال، دولت می تواند پول صرفه جویی شده در این بخش را صرف توسعه پایدار این صنعت (دولتی) نماید (۲۰۰۶). نتایج تحقیقات نشان می دهد شفافیت مالی باشگاه ها یکی از مهم ترین شاخص هایی است که حامیان مالی برای حضور یا عدم حضور در فوتبال لحاظ می کنند. بنابراین با شفافیت مالی بخش خصوصی می تواند با اطمینان بیشتری در فوتبال حضور یابد زیرا سرمایه گذاران تمایل دارند در قسمتهایی سرمایه گذاری کنند تا از بازگشت سرمایه اطمینان بیشتری داشته و ریسک کمتری را تجربه کنند (۲۶). میچی و آگتون ۲۰۰۵ در تحقیقی به تجزیه و تحلیل باشگاههایی پرداخته اند که به روش شرکتی اداره می شدند. آن ها ادعا کرده اند که اداره باشگاه به صورت یک شرکت تجاری می تواند به منزله یک راهکار اساسی برای مقابله با شرایط اقتصادی دشواری که صنعت فوتبال را احاطه کرده است مدنظر قرار گیرد. مروری بر الزامات قانونی موجود در زمینه خصوصی سازی ورزش و مقایسه آن با وضعیت موجود حاکی از آنست که تاکنون گام های اساسی چندی در رابطه با خصوصی سازی باشگاه های حرفه ای فوتبال برداشته نشده است. در این

داری، نبود برنامه های راهبردی بازاریابی، اجرایی نشدن خصوصی سازی و ... که مشکلات اساسی و ساختاری فوتبال هستند باعث شده که در این تحقیق اولویت بالایی نداشته باشد.

نهایتا افزایش قیمت سهام باشگاه را به همراه خواهد داشت. همچنین دابسون و گودارد(۲۰۰۱) یکی از مهمترین دلایل ارتقاء وجهه لیگ حرفه ای ژاپن و نیز توسعه اقتصادی آن را جذب بازیکنان معروف خارجی در لیگ ژاپن دانسته اند. به نظر می رسد حل مشکلات اساسی از قبیل نبود نظام جامع باشگاه

## REFERENCES

- Angelis, V. & Rigopoulou, I.(2009). "The influence of the brand name to brand's success". *European Research Studis Journal*, 2(6), 123-126.
- Deldar, E.& Shahpar, A & Bagheri, GH(2016). "Investigate the Obstacles of Club Privatization in Iranian Professional Football League". *Sport management Research*.Vol.35, Spring 2016.
- Elahi, A (2006). "Investigate of associate Fotball league Associate and compare with Japan Football League Associate". *Journal of Harakat*. Vol 37. 2006
- Elahi, A., & Goodarzi, M, & KHabiri M, (2006). "Investigating Iran Professional Soccer League and Comparing with Japan Football League.Harakat Journal.No.27
- Fairly, Sh. Kellet, P(2013), "Branding and Positioning Australia rules football for participation growth in north America", *sport Management Review*, 16(2013), pp. 397-406
- Gallagher, D. (2017). Marketing and Gaelic Football: How Segmentation bases boost strategic direction. Vol 32. Issues:8
- GHarekhani, H & Ehsani. M (2011). "Review the most important economic barriers Iran Football Clubs". *Research in Sport Sciene*. No.6. spring 2011
- GHarekhani, H, & Ehsani, M. (2011). "Investigating the Barriers to Privatization Iran Football Clubs". *Research in Sport Science*. No.6. Spring, 2011
- Ghiamirad, A. & Moharamzade, M (2007). "Investigating Marketing Strategies for the Promotion and Development of Iran Sport". *Harakat Journal*. No.39
- Hamidi, M (2011). Formating Strategic Universiad national Federation.Unpublished Desertation. Pardis Tehran University
- Hoseini, M (2008). Sport Marketing Model for Football Premier League Iran. Unpublished Thesis. Modares university.
- Hudson A, Boedj S. Sport and adventure Tourism, Binghamton. NY: the howht press; 2005:2:103-105.
- kHabiri, M.(2004). "to Compare the Status of Professional Soccer Clubs with UEFA Criteria". *Sport Sciences Research Institue of Iran*
- Lindgreen, A., & Wynstra, F (2005). "value in business Marketing": What do we know? Where are we going?" *Industrial Marketing Management*. Vol 34, pp. 732 – 748.
- Marques, M & Martine, H(2002), The new football business: A challenge for elite followers , Unpublished Master degree thesis, Gothenburg University, Graduate Business School
- Mattos, César. (2015), "Broadcasting Football Rights in Brazil: The Case of Globo and "Club of 13" in the Antitrust Perspective", *Est. Econ., São Paulo*, vol. 42, n.2, pp. 337-362
- Morrow, S (2004), "The financial crisis in Scottish football", *Scottish Affaires*, 47,48-57
- Naderian, M & Rahbari, S& Ghorbani, M.(2015). "A Comparatative Study of how to Finance the Professional Football Clubs in Iran's and England Premier League". *Applied Research of Sport Management*.Vol. 3, no.3, Winter
- Noshabadi, H. R (2012). Determining of Sport Marketing Model of National Olympic Committee of Iran. Unpublished Thesis.Tehran University
- Nufer, Gerd & Bühler, André (2011): "Relevant factors for successful relationships between professional sporting organizations and their sponsors", *journal of Physical education and sport management* Vol.2(3),pp26-31
- Rezaei, Sh. & Amiri, M. & Kozehchian. H (2016). "investigating to Barriers Development of Interaction of Sport and Broad Casting in Iran. *Journal on Sport Management*. Vol 8. 2016
- Rezaei Soufi, M. & Farahani, A. & shabani, A(2017). "The Environment Analysis of Professional Sport in Iran". *Applied Research of Sport Management*. Vol.6, No.1, Summer 2017
- Ruvio, A, Rosenblatt, Z., Lazarowiz, H, R. (2010). "Enterpreneurship leadership vision in nonprofit vs. for profit organizations". *The Leadership Quarterly Journal*, 21: 144-158

- Sharifian, E & Zarandi, M. & Tabrizi, K (2016). "Comparison Internal- sector Barries for competition with foreign products in Iran sports industry". *Applied Research of Sport Management*. Vol.1, Summer 2016
- Scott, M. Hill, brad. Zakus, Dwight H. (2012), "When the home team is not featured: Comparison of two television network commentaries during broadcasts of the 2006 FIFA World Football Cup", *Sport Management Review* 15 (2012), pp. 23–32
- Theiri, S, Medabesh, A, Ati, A.(2012)."The Effect of Changing Status of Sport Club: From Association to the Company". *Journal of finance and Investment*, Vol.1, no.1, 127-149
- Tsan lin, Yan & Hsien lin, chen. (2008). "Factors Influencing Brand Loyalty In Professional Sports Fans". *Global Journal of Business Research*.
- Vries, Rutger de (2013), "Relationship Marketing in Sports – Retention of Sponsors- University of Twente Student Theses". *Iran.Sport Management Journal*. No.8. Spring(2016)
- Williams . S.(2010). "Examining The Role Of Brand Association In Multipurpose Fitness Facilities". *International Journal of Sports Marketing & Sponsorship*, 22(4), 142-153
- Zhaohua, D. , Yaobin L, Kwok K. W. and Jinlong Z. (2010). "Understanding customer satisfaction and loyalty: An empirical study of mobile instant messages in China", *International Journal of Information Management*, 30( 4), pp:289–300.

