

# Applied Research of Sport Management

Vol. 13(4), (Series 52): 33-46/ 2025

 Doi: 10.30473/ARSM.2025.68438.3782

E-ISSN: 2345-5551 P-ISSN: 2538-5879

## ORIGINAL ARTICLE

### Marketing Challenges of Sports Clubs through Virtual Space: A Qualitative Approach Based on Content Analysis

Ebrahim Alidoust Qahfarokhi<sup>1</sup>, Samira Zamaniyan Yazdi<sup>2\*</sup>, Ehsan Mohammadi Torkamani<sup>3</sup>

1. Professor, Department of Sport Management, University of Tehran, Tehran, Iran.

2. Ph.D Student, Department of Sport Management, University of Tehran, Tehran, Iran.

3. Assistant Professor, Department of Sport Management, University of Tehran, Tehran, Iran.

#### \*Correspondence

Samira Zamaniyan Yazdi

E-mail:

[samirazamian4444@gmail.com](mailto:samirazamian4444@gmail.com)

Received: 4/July/2023

Accepted: 7/Mar//2024

Published Online: 27/Mar/2025

#### How to cite

Alidoust, E., Zamaniyan, S., & Mohammadi, E. (2025). Marketing Challenges of Sports Clubs through Virtual Space: a Qualitative Approach Based on Content Analysis. *Applied Research of Sport Management*, 13(4), 33-46.

#### ABSTRACT

The present study was conducted with the aim of identifying the marketing challenges of sports clubs through virtual space. This research was fundamental in terms of its purpose and qualitative in terms of the type of data. The statistical population of this research was made up of sports management professors, marketing professors, activists in the field of virtual space marketing, and managers and owners of sports clubs in Iran. Sampling continued until the research constructs reached the level of data saturation with the snowball approach, and this was achieved after interviewing 18 people. To collect data in this study, in-depth semi-structured interview tool was used. After collecting the data, first the participants in this study and their demographic characteristics were described, and then the data coding and its different stages were presented based on the traditional content analysis approach. The results of the research showed that the challenges identified for marketing sports clubs through virtual space were categorized into 10 categories and 39 concepts, which categories include weak knowledge, weak technology, creating nuisance, inappropriate content, low security, low audience trust, weak control, The reputation of the brand was high number of routes and high cost. Based on the results of the research, it can be said that the use of virtual space in the marketing of sports clubs can become a competitive advantage, but in this way, they face various challenges that need to be solved or managed in the best possible way to get better results.

#### KEY WORDS

Challenge, Marketing, Virtual Space, Content Analysis, Sports Club.



© 2025, by the author(s). Published by Payame Noor University, Tehran, Iran.

This is an open access article under the CC BY 4.0 license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

<https://arsmb.journals.pnu.ac.ir/>

## پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی

سال سیزدهم، شماره چهارم، پیاپی پنجاه و دو، بهار ۱۴۰۴ (۳۳-۴۶)

doi Doi: 10.30473/ARSM.2025.68438.3782

E-ISSN: 2345-5551 P-ISSN: 2538-5879

«مقاله پژوهشی»

## چالش‌های بازاریابی باشگاه‌های ورزشی از طریق فضای مجازی: رویکرد کیفی مبتنی بر تحلیل محتوا

ابراهیم علی دوست قهفرخی<sup>۱</sup>، سمیرا زمانیان یزدی<sup>۲\*</sup>، احسان محمدی ترکمانی<sup>۳</sup>

## چکیده

پژوهش حاضر با هدف شناسایی چالش‌های بازاریابی باشگاه‌های ورزشی از طریق فضای مجازی انجام شد. این پژوهش از نظر هدف بنیادین و از نظر نوع داده‌ها کیفی بود. جامعه آماری تحقیق حاضر را اساتید مدیریت ورزشی، اساتید بازاریابی، فعالان در حوزه بازاریابی فضای مجازی و مدیران و مالکان باشگاه‌های ورزشی کشور ایران تشکیل دادند. نمونه‌گیری تا رسیدن سازه‌های تحقیق به سطح اشباع داده‌ای با رویکرد گلوله‌برفی ادامه یافت و این مهم پس از مصاحبه با ۱۸ نفر به دست آمد. برای گردآوری داده‌ها در این مطالعه، ابزار مصاحبه نیمه‌ساختاریافته عمیق به کار رفت. پس از جمع‌آوری داده‌ها، ابتدا شرکت‌کنندگان در این مطالعه و ویژگی‌های جمعیت‌شناختی آنان توصیف شد و پس از آن کدگذاری داده‌ها و مراحل مختلف آن بر اساس رویکرد تحلیل محتوای عرفی ارائه گردید. نتایج تحقیق نشان داد که چالش‌های شناسایی شده برای بازاریابی باشگاه‌های ورزشی از طریق فضای مجازی در ۱۰ مقوله و ۳۹ مفهوم دسته‌بندی شد که مقوله‌ها شامل ضعف دانش، ضعف فناوری، ایجاد مزاحمت، محتوای نامناسب، امنیت پایین، اعتماد پایین مخاطب، ضعف در کنترل، بدنام شدن برند، تعداد بالای مسیرها و هزینه بالا بود. بر اساس نتایج تحقیق می‌توان بیان کرد که استفاده از فضای مجازی در امر بازاریابی باشگاه‌های ورزشی می‌تواند به یک مزیت رقابتی تبدیل شود که البته در این مسیر با چالش‌های مختلفی روبه‌رو هستند که برای کسب نتایج بهتر نیاز است که این چالش‌ها به بهترین شکل ممکن رفع یا مدیریت شوند.

## واژه‌های کلیدی

چالش، بازاریابی، فضای مجازی، تحلیل محتوا، باشگاه ورزشی.

۱. استاد، گروه مدیریت ورزشی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.  
 ۲. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت ورزشی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.  
 ۳. استادیار، گروه مدیریت ورزشی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

نویسنده مسئول: سمیرا زمانیان یزدی  
 رایانامه:  
[samirazamanian4444@gmail.com](mailto:samirazamanian4444@gmail.com)

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۴/۱۱

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۱۲/۱۷

تاریخ انتشار: ۱۴۰۴/۰۱/۰۷

## استناد به این مقاله:

علی‌دوست قهفرخی، ابراهیم؛ زمانیان یزدی، سمیرا و محمدی ترکمانی، احسان (۱۴۰۴). چالش‌های بازاریابی باشگاه‌های ورزشی از طریق فضای مجازی: رویکرد کیفی مبتنی بر تحلیل محتوا. فصلنامه علمی پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی، ۱۳(۴)، ۳۳-۴۶.



## مقدمه

امروزه ورزش باعث افزایش روابط اجتماعی افراد می‌گردد و باید توجه کرد که امروزه فعالیت‌های ورزشی در زندگی مردم به خصوص رده سنی نوجوانان و جوانان اهمیت زیادی پیدا کرده است (تورس و لوپز<sup>۱</sup>، ۲۰۲۳) و فرایندهای عمل‌کننده در حیطه فضاهای ورزشی با دیگر فرایندهای اجتماعی، از جمله هنجارهای اجتماعی و درک و احساس از امنیت و غیره در جامعه تعامل خواهد داشت و این عوامل بر میزان فعال بودن افراد از لحاظ فیزیکی اثرگذارند (لی<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۲۲).

ورزش در بین همه مردم جامعه به سرعت در حال گسترش است و می‌توان گفت، اگر فرهنگ ورزش امروزه به خوبی شناسانده گردد و بیشتر مردم آن را به برای سلامتی خود بپذیرند و به انجام آن عادت کنند با برنامه‌ریزی مناسب ورزشی-تفریحی، اوقات فراغت مفید و با کیفیتی خواهند داشت که از فشار زندگی ماشینی کم و سلامت و نشاط جامعه را محیا می‌گردد (کئکالاین<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۲۲).

کارآفرینی جزء جدایی‌ناپذیر مدیریت ورزشی است و مزایای رقابتی بسیاری را برای افراد و سازمان‌های ورزشی درگیر در این حوزه ایجاد می‌کند. تغییرات در ورزش کار آفرینی را ایجاد می‌نماید. توسعه سریع تکنولوژی همچون اینترنت و تلویزیون دیجیتالی بدین معناست که بازاریابان ورزشی نیز بایستی مسیر تبلیغاتی‌شان را از طریق رسانه تغییر دهند. علاوه بر این، با تضعیف اقتصاد جهانی، بازاریابان ورزشی نیز بایستی استراتژی‌های تبلیغاتی و بازاریابی خود را بازآفرینی کنند (محمدکاظمی و امیدی، ۱۳۸۹).

بازاریابی ورزشی پیچیده‌ترین وظیفه یک سازمان ورزشی است (طهماسب‌پور و همکاران، ۱۳۹۷). با توجه به این موضوع در فعالیت‌های ورزشی توجه به بازاریابی، برنامه‌ریزی برای حمایت کردن از محصول نهایی و مشتری دارای اهمیت ویژه‌ای است و هدف آن برآورده شدن نیازهای مشتریان و مخاطبان ورزشی، در بازاریابی ورزشی است (سوفیان<sup>۴</sup>، ۲۰۲۲). مدیریت مؤثر بازاریابی،

باعث می‌شود بازاریابان ترکیبی از عناصر را ایجاد کنند که بتوان به راحتی بودجه سازمان را مدیریت کنند تا به اهداف موردنظر دست پیدا کنند. شرکت‌هایی که تلاش می‌کنند به‌طور مؤثر کار کنند و در جهت اهداف از پیش تعیین شده پیش بروند، باید به‌خوبی عناصر آمیخته بازاریابی را کنترل کنند. رسانه‌های اجتماعی ابزار برای رسیدن به بازار هدف، ابزار بازاریابی بسیار مهمی می‌باشند و نمی‌توان اهمیت آن را نادیده گرفت (زینال<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۱۷).

امروزه رسانه‌های اجتماعی ابزاری بسیار قوی و با نفوذ برای ارائه عقاید و دیدگاه‌ها تبدیل شده است (سافیول<sup>۶</sup> و همکاران، ۲۰۱۷). به همین دلیل رسانه‌های اجتماعی نقش مهمی در تصمیم‌گیری‌های مصرف‌کنندگان به‌واسطه همسالان خود دارند (زینال و همکاران، ۲۰۱۷).

رسانه‌های اجتماعی، در حال ایجاد تغییر و دگرگونی در راه‌های ارتباطی میان مردم هستند (کگان و رولی<sup>۷</sup>، ۲۰۱۷) که بخش عمده‌ای از برنامه‌های کاربردی بر پایه اینترنت است که روی وب ۲ ساخته شده و به کاربران اجازه خلق و تبادل محتوای تولید شده را می‌دهد (چانگ<sup>۸</sup> و همکاران، ۲۰۱۷)؛ بنابراین وظیفه اصلی رسانه اجتماعی فراهم کردن محیطی برای ارتباط با دیگران از طریق اتصال به اینترنت تعریف شده است (احمد<sup>۹</sup> و همکاران، ۲۰۱۶).

با ظهور فناوری‌های جدید در تولید و ارتباطات، تحولاتی در روش‌های تولید و توزیع ساختار تشکیلاتی این کسب‌وکارها پدید آمده که عموماً بر اهمیت واحدهای کوچک و متوسط افزوده است. علی‌رغم اهمیت بالای این‌گونه کسب‌وکارها در توسعه کشورها، اما آن‌طور که شایسته است به رشد و توسعه آن‌ها توجه نشده است. اغلب این کسب‌وکارها دوام و بقای کمی به خصوص در مراحل اولیه فعالیت‌شان دارند. آن‌ها به دلیل ناسازگاری و ناتوانی در رهبری، کارآفرینی و تخصص‌های فنی هنوز هم با چالش‌های زیادی مواجه هستند. عدم وجود سیاست‌های مناسب دولت، تأمین مالی کافی، هزینه بالاتر برای انجام کسب‌وکار، حداقل دستمزدها، دسترسی به فناوری و بهره‌وری کم، عدم کفایت زیرساخت‌ها و

5. Zainal  
6. Safiullah  
7. Keegan and Rowley  
8. Chung  
9. Ahmad

1. Torres & López  
2. Li  
3. Kekäläinen  
4. Sofyan

تصویر جهانی این برند این امکان را فراهم می‌کند که از منافع بزرگ موجود در صنعت ورزش و سرگرمی درآمد کسب کند. در بین‌المللی شدن باشگاه‌های فوتبال ایران، با توجه به سابقه تاریخی، سوابق قهرمانی در سطح قاره آسیا (مانند استقلال و پرسپولیس)، حضور در رویدادهای بین‌المللی نظیر جام باشگاه‌های جهان (نظیر سپاهان) و به‌طور کلی با توجه به هر آنچه می‌توان در قالب دستاوردهای گذشته، پتانسیل حال حاضر و فرصت‌های آینده دسته‌بندی کرد، پتانسیل مطلوبی وجود دارد؛ البته به دلیل شناسایی نشدن عوامل کلیدی مؤثر در بین‌المللی‌سازی برند، تبیین نکردن استراتژی‌های مشخص برای توسعه برند باشگاه‌های فوتبال و همچنین تدوین نشدن اقداماتی درخور توجه در این زمینه، باشگاه‌های فوتبال ایرانی نتوانسته‌اند برند خود را در سطحی فراتر از مرزهای ملی یعنی در عرصه بین‌المللی ارائه و گسترش دهند (کاظمی‌پور و همکاران، ۱۴۰۱).

مزایای استفاده از ابزار بازاریابی رسانه‌های اجتماعی شامل محورهای زیر است: نخست اینکه شرکت‌ها می‌توانند درباره محصولات خود از طریق گفت‌وگوهای آنلاین مصرف‌کنندگان بازخورد دریافت کرده، در نتیجه آن‌ها به سرعت می‌توانند مشکلات نام تجاری را برطرف نمایند. دوم رسانه‌های اجتماعی روندهای بازار و نیازهای مصرف‌کننده را مشخص می‌کند. سوم اینکه شرکت‌ها می‌توانند ببینند آیا محصولات آن‌ها با مشتریان متناسب می‌باشند (سرنیواسان<sup>۶</sup> و همکاران، ۲۰۱۶).

بازاریابی رسانه اجتماعی اجازه می‌دهد تا نام‌های تجاری با مشتریان خارج از بازاریابی سنتی (یعنی پستی، تبلیغات، کوپن‌های فیزیکی) ارتباط بگیرند.

توسعه نام تجاری در رسانه‌های اجتماعی برای ایجاد محتوای جذاب می‌تواند بازاریابی ویروسی به وجود آورد. رسانه‌های اجتماعی به مدیران فرصتی می‌دهد تا اطلاعات ارزشمندی را از آنچه مشتریان شما بدان علاقه‌مندند، با گوش دادن اجتماعی به دست آورید (رانا و کومار<sup>۷</sup>، ۲۰۱۶). از جمله مزایای بازاریابی رسانه‌های اجتماعی، افزایش دسترسی، افزایش ترافیک، ایجاد طرفداران وفادار، ارائه سرنخ‌هایی برای مشتری، بهبود رتبه‌بندی جستجو، بهبود

سیاست‌ها و محیط‌های اقتصادی متناقض جهانی چالش‌های اساسی برای این‌گونه کسب‌وکارها محسوب هستند (طالبی و همکاران، ۱۴۰۰).

بازاریابی رسانه‌های اجتماعی به استفاده از رسانه اجتماعی برای دستیابی به اهداف سازمان با هدف ایجاد ارزش برای ذی‌نفعان نیز اشاره می‌نماید (فیلیکس<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۶). فعالیت‌های بازاریابی رسانه‌های اجتماعی زیرمجموعه‌ای از فعالیت‌های بازاریابی آنلاین‌اند که برنامه‌های ترفیعی مبتنی را تکمیل می‌کنند (اسماعیل<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷). بازاریابان می‌توانند با راه‌اندازی جوامع آنلاین نام تجاری در رسانه‌های اجتماعی، کسب‌وکار خود را پیشرفت دهند.

جوامع آنلاین نام تجاری، گروه‌هایی در اندازه‌های مختلف است که با تعامل آنلاین و اشتراک‌گذاری نظرات شخصی اعضای خود توجه دارند و آن برندی را تحسین می‌کنند که جامعه بخش اعظم آن را تشکیل داده است (رلینگ<sup>۳</sup> و دیگران، ۲۰۱۶). با تعاملات مجازی مبتنی بر اینترنت، مشتریان می‌توانند با روشی سالم‌تر و مقرون‌به‌صرفه، منافع مشترک برای ایجاد و حفظ روابط اجتماعی خود فراهم بنمایند (هو<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۷).

امروزه به نظر می‌رسد مردم سایت‌های شبکه اجتماعی را ابزاری برای یادگیری درباره یک شرکت و محصولات آن می‌دانند، اطلاعات به‌روز شرکت‌ها را دریافت می‌کنند و تعامل با شرکت را درست مثل تعامل با افراد دنبال می‌کنند. تخمین زده می‌شود حدود ۷۰ درصد کاربران به تجارب دیگران توجه می‌نمایند، ۶۵ درصد افراد از نظرات دیگران درباره محصولات از دیگران یاد می‌گیرند، ۵۳ درصد از نام‌های تجاری تعریف می‌نمایند و ۵۰ درصد شکایاتشان را درباره محصولات از طریق شبکه‌های اجتماعی اعلام می‌نمایند (چون و لی<sup>۵</sup>، ۲۰۱۶).

در حال حاضر، بین‌المللی‌سازی برند برای باشگاه‌های فوتبال از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است؛ به‌طوری که یک برند جهانی از طریق شهرت و قرارگرفتن در مرکز توجه رسانه‌ای می‌تواند به راحتی وارد بازارهای جدید شود و

1. Felix
2. Ismail
3. Relling
4. Hou
5. Chun & Lee

6. Srinivasan  
7. Rana and Kumar

مخاطبان و جدیدترین روش‌های تبلیغاتی و بازاریابی ممکن است چالشی برای باشگاه‌ها باشد. چالش بعدی نرخ بازدهی پایین است. برخی از باشگاه‌ها انتظارات بالایی از تبلیغات و بازاریابی در فضای مجازی دارند، اما نتایج بسیاری از آن‌ها خنثی می‌شود. این می‌تواند به دلیل رقابت شدید، تغییرات الگوریتم‌های شبکه‌های اجتماعی و کاهش دسترسی به مخاطبان باشد. چالش بعدی تغییرات سریع در فضای مجازی است. با توجه به سرعت تغییر فناوری و شبکه‌های اجتماعی، روش‌های بازاریابی قدیمی‌تر به سرعت قدرت خود را از دست می‌دهند و به سرعت منسوخ می‌شوند. باشگاه‌ها باید به روز باشند و توانایی تطبیق با تغییرات را داشته باشند (بورمن و همکاران، ۲۰۱۴).

با وجود افزایش و استفاده‌ی فراگیر از رسانه‌های اجتماعی در کسب‌وکارهای مختلف، پژوهش‌ها در زمینه استراتژی‌های رسانه‌ی اجتماعی اندک است و شرکت‌ها با آزمون و خطا، راهبردهای بازاریابی رسانه‌های اجتماعی خود را توسعه و هدایت می‌کنند. با گسترش سریع رسانه‌های اجتماعی و برنامه‌های آن، تأثیر عمیقی در ساختار کسب‌وکارها داشته که به تحول عمیق در مدل‌های بازاریابی شرکت‌ها منجر شده‌اند.

بررسی‌ها نشان می‌دهد، پژوهش‌های اندکی درباره راهبردهای بازاریابی فضای مجازی انجام شده است. مسائل مربوط به بازاریابی فضای مجازی، سبب توجه و تمرکز پژوهشگران و گسترش اهمیت چنین موضوعی شده است. از این رو، هدف اصلی پژوهش حاضر مطالعه چالش‌های بازاریابی باشگاه‌های ورزشی از طریق فضای مجازی بود.

### روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف بنیادین، از نظر نوع داده‌ها کیفی و از نظر گردآوری اطلاعات از نوع پیمایشی با استفاده از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بود.

جامعه آماری پژوهش حاضر را استادان مدیریت ورزشی، استادان بازاریابی، فعالان در حوزه بازاریابی فضای مجازی باشگاه‌های ورزشی و مدیران باشگاه‌های ورزشی کشور ایران تشکیل دادند.

نمونه‌گیری تا رسیدن سازه‌های پژوهش به سطح اشباع داده‌ای ادامه یافت. به طوری که انجام مصاحبه‌های

فروش و کاهش هزینه‌های بازاریابی می‌باشد (استلنز<sup>۱</sup>، ۲۰۲۳).

مدیریت نامناسب شبکه‌های اجتماعی تأثیر منفی بر مصرف‌کننده می‌گذارد. هنگامی که مزایای رسانه‌ی اجتماعی شناسایی شد، می‌توان چالش‌های سازمانی رسانه‌ی اجتماعی را روشن و تعیین کرد (مورنو<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۶). یکی از چالش‌های اصلی این است که اجزای رسانه‌ی اجتماعی که ابزاری برای برقراری ارتباط و بازاریابی است، از هم جدا نیست. برعکس باید فرایندی در نظر گرفت که آخرین گام در رویکرد منسجمی برای بهبود تلاش استراتژیک محصول/خدمات، سازمان و وبسایت را فراهم می‌کند (کنستانتینیدس<sup>۳</sup>، ۲۰۱۴).

از چالش‌های مهم دیگر برای اجرای بازاریابی رسانه‌ی اجتماعی در یک سازمان به‌عنوان ابزار استراتژیک ارتباط و بازاریابی، محدودیت‌هایی برای قبول آن (کاربرانی که نمی‌دانند چگونه از رسانه‌های اجتماعی استفاده می‌گردند یا مواجهه شدن با مشکلاتی در قبول تکنولوژی)، تردید (کاربرانی که دارای دید منفی به پتانسیل‌های رسانه‌ی اجتماعی به‌منزله وسیله ارتباطی می‌باشند) یا محدودیت شرایط سازگاری در ساختار سازمانی دیده می‌شود؛ این محدودیت‌ها می‌تواند وابسته به بستر اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی ادامه یابد که سازمان در آن فعال است (مورنو و همکاران، ۲۰۱۶). رانا و کومار (۲۰۱۶) به برخی از مهم‌ترین چالش‌های بازاریابی رسانه‌های اجتماعی اشاره نموده‌اند که عبارت است از: بازار خورد سریع، کنترل نکردن نام تجاری، رقابت با مارک‌های دیگر، تخصیص زمان و مدیریت محتوا.

با پیشرفت روزافزون فناوری و افزایش استفاده افراد از فضای مجازی، باشگاه‌های ورزشی به تبلیغات و بازاریابی خود روی پلتفرم‌های مختلف فضای مجازی روی آورده‌اند. با وجود این، چالش‌هایی در این زمینه نیز وجود دارد که باشگاه‌ها باید به آن‌ها پاسخ دهند. یکی از چالش‌های بازاریابی باشگاه‌های ورزشی از طریق فضای مجازی، رقابت بالا است. با وجود بسیاری از باشگاه‌های ورزشی و صفحات ورزشی در شبکه‌های اجتماعی، جذب توجه

1. Stelzner  
2. Moreno  
3. Constantinides

یا مشاهدات است. به‌طور مرسوم وقتی صحبت از کدگذاری در پژوهش کیفی می‌شود ذهن به سوی کدگذاری انواع مصاحبه می‌رود. با وجود این باید دقت داشت در بسیاری موارد تحقیقات کیفی براساس مطالعات کتابخانه‌ای و بررسی پیشینه پژوهش انجام می‌شود. همچنین در تحلیل محتوای کتاب درسی و تحلیل روایت نیز باید از کدگذاری استفاده کرد. قرار دادن واحد تحلیل در یک طبقه را کدگذاری گویند. پس از جمع‌آوری داده‌ها، ابتدا شرکت‌کنندگان در این مطالعه و ویژگی‌های جمعیت‌شناختی آنان توصیف شدند و سپس هریک از ویژگی‌های جمعیت‌شناسی آن‌ها به‌عنوان یک کد یا معرف در نظر گرفته شد و پس از کدگذاری داده‌ها مراحل مختلف آن ارائه شد.

### یافته‌های پژوهش

در این بخش ابتدا در جدول ۱ آمار توصیفی مربوط به اطلاعات جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان آورده شده است.

جدیدتر، متغیر جدیدتری به متغیرهای پیشین اضافه نمود و این مهم پس از مصاحبه با ۱۸ نفر به دست آمد. در این مطالعه، رویکرد گلوله برفی به‌عنوان استراتژی نمونه‌گیری انتخاب گردید.

برای گردآوری داده‌ها در این مطالعه، ابزار مصاحبه نیمه‌ساختاریافته عمیق به کار رفت. مصاحبه با استفاده از پروتکل مصاحبه‌ای انجام شد که براساس ادبیات پژوهش طراحی شده بود. در این پژوهش با توجه به موضوع و اهداف پژوهش، از تحلیل محتوا با رویکرد تحلیل محتوای عرفی استفاده شد. این رویکرد معمولاً در طرح مطالعاتی به کار می‌رود که هدف آن شرح یک پدیده است. این نوع طرح، اغلب هنگامی مناسب است که نظریه‌های موجود یا ادبیات پژوهش درباره پدیده مورد مطالعه محدود باشد. در این حالت پژوهشگران از به‌کارگرفتن مقوله‌های پیش‌پنداشته می‌پرهیزند و در عوض ترتیبی می‌دهند که مقوله‌ها از داده‌ها ناشی شوند. در این حالت، محققان خودشان را بر امواج داده‌ها شناور می‌کنند تا شناختی بدیع برایشان حاصل شود (کندراکی و ولمان، ۲۰۰۲).

کدگذاری فرایندی نظام‌مند در روش تحقیق کیفی برای شناسایی مقوله‌ها یا مضامین مستتر در نوشتار، گفتار

جدول ۱. آمار توصیفی اطلاعات جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان

متغیر		جنسیت	
طبقه	مرد	زن	
فراوانی	۱۲	۶	
درصد	۶۶/۶۶	۳۳/۳۳	
متغیر		سن	
طبقه	کمتر از ۳۵ سال	۳۵-۴۵ سال	بالای ۵۵ سال
فراوانی	۴	۴	۲
درصد	۲۲/۲۲	۲۲/۲۲	۱۱/۱۱
متغیر		میزان تحصیلات	
طبقه	فوق لیسانس	دکتری	
فراوانی	۷	۱۱	
درصد	۳۸/۸۸	۶۱/۱۱	
متغیر		نوع ارتباط به پژوهش	
طبقه	استاد مدیریت ورزشی	استاد بازاریابی	فعال حوزه بازاریابی فضای مجازی
فراوانی	۸	۳	۴
درصد	۴۴/۴۴	۱۶/۶۶	۲۲/۲۲
متغیر		وضعیت تاهل	
طبقه	متاهل	مجرد	
فراوانی	۱۵	۳	
درصد	۸۳/۳۳	۱۶/۶۶	

## جدول ۲. مقوله‌ها و مفاهیم مرتبط با آن‌ها

مفاهیم	مقوله‌ها
تجربه کم متخصصان در حوزه فضای مجازی	ضعف دانش
ندانستن قوانین حضور در فضای مجازی	
ورود افراد غیرمتخصص	
نبود دانش خاص به صورت آکادمیک در حوزه فضای مجازی	
دانش کم متخصصان در حیطه فضای مجازی	ضعف فناوری
بستر ضعیف اینترنت در ایران	
ضعف سرعت اینترنت در ایران	
فیلتر شدن بسیاری از بخش‌های فضای مجازی در ایران	
زیرساخت‌های فنی ضعیف	ایجاد مزاحمت
بمباران تبلیغاتی به سمت مشتریان	
حجم زیاد تبلیغات	
حضور حداکثری سازمان‌های مختلف در فضای مجازی	
ناراحتی مخاطبان از تعداد و تنوع پیام‌ها	محتوای نامناسب
ارائه اطلاعات متناقض	
امکان ارائه اطلاعات نادرست	
امکان ارائه اطلاعات با محتوای نامناسب برای کودکان	
امکان ارائه اطلاعات با محتوای نامناسب برای خانواده	امنیت پایین
هک کردن اطلاعات و صفحات	
کپی کردن اطلاعات	
سرقت اطلاعات	
وجود صفحه‌های تقلبی و نامعتبر در فضای مجازی	اعتماد پایین مخاطب
نبود اطمینان خاطر در فرایند دریافت محصول	
هویت‌های جعلی مخاطبان	
نبود تماس واقعی با محصول	
وجود مشکلات فنی در حین خرید	ضعف در کنترل
چالش تشخیص اطلاعات درست و شایعات	
سخت بودن نظارت بر مخاطبان	
سخت بودن نظارت بر کارکنان	
کمپین‌های تبلیغاتی تحریم یک نام تجاری	بدنام شدن برند
تهدید جایگاه برند در فضای مجازی	
شکل‌گیری سریع شایعات و اخبار کذب	
عدم دقت در انتخاب رسانه	
آسیب‌پذیری نام تجاری	تعداد بالای مسیرها
تبلیغات زیاد اشتباه در فضای مجازی	
چالش تعدد رسانه‌ها در فضای مجازی	
انتخاب رسانه مناسب از بین رسانه‌های موجود در فضای مجازی	
اهمیت بالای نوآوری در تولید محتوا	هزینه بالا
هزینه بالای طراحی و عکس‌برداری	مقوله‌ها
در فضای مجازی	

دو مرحله است که یکی پس از اینکه بین ۱۰-۵۰ درصد مقوله‌بندی‌ها تکمیل شد و دیگری در پایان کار انجام شد.

در ادامه ابتدا پایایی مقوله‌های استخراج شده در پژوهش در جدول ۳ آورده شده است. این پایایی حاصل بازبینی مطالب در

جدول ۳. نتایج پایایی مقوله‌ها

میزان پایایی	مقوله‌ها
۰/۷۱۹	ضعف دانش
۰/۸۱۱	ضعف فناوری
۰/۸۲۱	ایجاد مزاحمت
۰/۷۹۳	محتوای نامناسب
۰/۸۸۲	امنیت پایین
۰/۷۶۹	اعتماد پایین مخاطب
۰/۷۷۲	ضعف در کنترل
۰/۷۱۷	بدنام شدن برند
۰/۸۱۳	تعداد بالای مسیرها
۰/۸۳۴	هزینه بالا

در ادامه چالش‌های پیش روی باشگاه‌های ورزشی در فرایند بازاریابی از طریق فضای مجازی در قالب شکل ۱ نشان داده شده است.

نتایج جدول ۳ نشان می‌دهد که تمامی مقوله‌ها از پایایی بالایی (بالتر از ۰/۷) برخوردار هستند.



شکل ۱. چالش‌های بازاریابی باشگاه‌های ورزشی از طریق فضای مجازی

مسیرها و هزینه بالا، چالش‌های پیشروی بازاریابی باشگاه‌های ورزشی از طریق فضای مجازی بودند. نتایج پژوهش حاضر با بخشی از نتایج پژوهش‌های فیض و همکاران (۱۴۰۱)، لیس پاسارل<sup>۱</sup> (۲۰۲۱)، خالقی و همکاران (۱۳۹۹)، علویون (۱۳۹۹)، کگان و رولی،

### بحث و نتیجه‌گیری

هدف از پژوهش حاضر مطالعه چالش‌های بازاریابی باشگاه‌های ورزشی از طریق فضای مجازی بود. نتایج پژوهش نشان داد که ضعف دانش، ضعف فناوری، ایجاد مزاحمت، محتوای نامناسب، امنیت پایین، اعتماد پایین مخاطب، ضعف در کنترل، بدنام شدن برند، تعداد بالای

1. Lis Pasarell



خالقی و همکاران (۱۳۹۹)، نیز در پژوهش خود نشان داد که چالش‌های بازاریابی رسانه‌های اجتماعی شامل چالش‌های فناوری، اقتصادی، وفاداری، امنیت، دانشی و کنترلی می‌باشند و همچنین فرصت‌هایی در این پژوهش برای بازاریابی رسانه‌های اجتماعی شناسایی شد که می‌توان با بهره‌گیری از این فرصت‌ها، چالش‌های پیش‌روی سازمان را برطرف کرد.

علویون (۱۳۹۹)، در پژوهشی با عنوان «راهکارها و چالش‌های راه‌اندازی سامانه بازاریابی الکترونیک» نشان داد که چالش‌های پیش‌روی راه‌اندازی سامانه بازاریابی الکترونیک شامل چالش‌های اقتصادی، اجتماعی، حقوقی و فناوری می‌باشند.

کاظمی‌پور و همکاران (۱۴۰۱)، در پژوهش‌های خود بیان کردند که در بین‌المللی‌سازی برند باشگاه‌های فوتبال ایران چالش‌هایی وجود دارد، که باعث عدم مطرح شدن آن‌ها در عرصه بین‌المللی می‌گردد، از این رو نیاز است برای بین‌المللی‌سازی برند باشگاه‌های فوتبال ایران گام‌های اساسی برداشته شود؛ چرا که در این صورت است که باشگاه‌ها می‌توانند از یک طرف با مشکلات و موانع درآمدزایی در فوتبال ایران نظیر نبودن قانون جامع دربارهٔ کپی رایت و درآمدهای اتکاردنی پخش تلویزیونی مقابله کنند و از طرف دیگر با برداشتن گام‌های اساسی در فرایند بین‌المللی‌سازی برند خود، موجب افزایش ارزش ویژه برند باشگاه، شناخت و تشخیص برند در ابعاد بین‌المللی، کسب ثروت و منافع مالی و همچنین غیرمالی ناشی از آن باشند. کگان و رولی (۲۰۱۷)، در پژوهش به ارزیابی و تصمیم‌گیری در بازاریابی رسانه‌های اجتماعی پرداختند و چالش‌های پیش‌روی بازاریابی رسانه‌های اجتماعی را روابط مشتری- نمایندگی و ابزارهای تحلیل اجتماعی در دسترس عنوان کردند.

فیلیکس و همکاران (۲۰۱۶)، نیز در پژوهش خود عنوان کردند که کنترل و نظارت از چالش‌های بازاریابی رسانه‌های اجتماعی است که می‌تواند از استبداد تا بی‌سامانی را شامل شود و تیستی و همکاران (۲۰۱۳) در مقاله خود با عنوان «پذیرش بازاریابی رسانه اجتماعی در بانک‌های آفریقای جنوبی» به این نتیجه رسیدند که استفاده از رسانه‌های اجتماعی را نمی‌توان مدیریت کرد و

(۲۰۱۷)، فیلیکس و همکاران، (۲۰۱۶) و تیستی<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۳) همسو می‌باشند.

(بورمن و همکاران، ۲۰۱۴)، در پژوهش خود به این نتیجه دست یافتند که باشگاه‌های مبتنی بر فضای مجازی برای عبور کردن از چالش‌های پیش‌روی این روش، نیازمند خلاقیت و آشنایی با آخرین روش‌ها و ترفندهای بازاریابی و بهبود نرخ بازدهی در فضای مجازی هستند تا به جذب و حفظ مخاطبان و موفقیت در بازار رقابتی کمک کنند.

طی پژوهش‌های (طالبی و همکاران، ۱۴۰۰)، یکی از استراتژی‌های افزایش بازده بازاریابی باشگاه‌های ورزشی، توجه به توانمندسازی کسب‌وکار است. توانمندسازی کسب‌وکارها یکی از عواملی است که مدیران و کارکنان را تشویق و تمرکززدایی را تسهیل می‌کند که این دو در نهایت منجر به ایجاد ایده‌های جدید و نوآوری و حفظ مزیت رقابتی کسب‌وکار می‌شوند. توانمندسازی کسب‌وکار با افزایش قابلیت‌های شرکت و قابلیت‌های فردی، به مدیران اجازه می‌دهد تا به سرعت و به‌درستی در پاسخ به پویایی‌های محیط رقابتی عمل کنند و راه مزیت رقابتی شرکت‌شان را هموار کنند. توجه به توانمندسازی در بسیاری از کسب‌وکارهای کوچک برای بهبود کیفیت خدمات، نوآوری و افزایش رضایت مشتری به کار می‌رود. توانمندسازی، فرصت‌هایی را جهت بهره‌برداری از همه توانمندی‌ها و استعدادهای هر شخصی در کسب‌وکار را در اختیار مدیریت قرار می‌دهد.

فیض و همکاران (۱۴۰۱)، در پژوهش خود نشان دادند که چالش‌های به‌کارگیری فناوری نوین در بازاریابی ایران به سه دسته کلی چالش از دید مشتری، چالش از دید ارائه‌دهنده خدمات و چالش از دید تکنولوژی تقسیم می‌شود که ناآشنایی مشتری با مفهوم فناوری نوین، احساس ناامنی، ناآشنایی بازاریابان با فناوری، هزینه‌های سنگین استفاده از این فناوری و نداشتن توانایی پردازش سریع داده‌های تصویری از جمله این چالش‌ها هستند.

لیس پاسارل (۲۰۲۱)، در پژوهش خود نشان دادند که یکی از عوامل مؤثر بر استراتژی بازاریابی دیجیتال باشگاه‌های ورزشی، تکنولوژی است که باید متناسب با اهداف و مأموریت‌های باشگاه‌ها باشد.

سازمان‌های ورزشی گوناگون افزوده شده است؛ زیرا استفاده از فضای مجازی یکی از کلیدی‌ترین فعالیت‌های کسب‌وکاری سازمان‌های مختلف شناخته شده است. اغلب سازمان‌هایی که از فضای مجازی برای تبلیغ و فروش خود استفاده می‌کنند، به یک مزیت رقابتی نسبت به رقبای خود دست یافته‌اند که البته در این مسیر با چالش‌های مختلفی روبه‌رو هستند که برای کسب نتایج بهتر نیاز است که این چالش‌ها به بهترین شکل ممکن رفع یا مدیریت شوند.

در نهایت براساس نتایج پژوهش حاضر در رابطه با مقوله ضعف دانش پیشنهاد می‌شود باشگاه‌های ورزشی که قصد دارند از بازاریابی از طریق فضای مجازی بهره بگیرند، در رابطه با نحوه استفاده از فضای مجازی و چگونگی استفاده از آن در امر بازاریابی به کارکنان فعلی خود آموزش دهند و به هنگام استخدام نیروی انسانی جدید، افراد متخصص در زمینه بازاریابی از طریق فضای مجازی را جذب کنند. در رابطه با مقوله تعداد بالای مسیرها پیشنهاد می‌شود باشگاه‌های ورزشی، به شناسایی و انتخاب مسیری متناسب با ویژگی و سلیقه مخاطبان خود اقدام کنند. در رابطه با مقوله ایجاد مزاحمت پیشنهاد می‌شود جهت جلوگیری و کاهش ناراضی مشتریان، پیام‌ها و تبلیغات ارسالی در زمان و رسانه مشخص و معین ارسال گردد. در رابطه با مقوله محتوای نامناسب پیشنهاد می‌شود بازاریابان باشگاه‌های ورزشی جهت بهبود محتوای مطالب مرتبط با بازاریابی، از منابع معتبر استفاده کنند و منبع مربوطه را در محتوای خود درج کنند و در معرض عموم مشتریان قرار دهند. در رابطه با مقوله امنیت پایین پیشنهاد می‌شود باشگاه‌های ورزشی با طراحی فضای ایمن و استفاده از نرم‌افزارها و سخت‌افزارهای مناسب، امکان کپی‌برداری و سرقت مطالب در فضای مجازی را کاهش دهند. در رابطه با مقوله بد نام شدن پیشنهاد می‌شود باشگاه‌های ورزشی جهت جلوگیری از بد نام شدن، به شایعات و اطلاعات نادرست در رابطه با باشگاه ورزشی مربوطه واکنش‌های متناسب در کوتاه‌ترین زمان ممکن داشته باشند. برای از بین بردن چالش هزینه بالا پیشنهاد می‌شود باشگاه‌های ورزشی از افرادی در فعالیت‌های بازاریابی از طریق فضای مجازی استفاده کنند که دارای

ممکن است در ادامه، بدنامی برند شرکت را به دنبال داشته باشد.

ظهور بازاریابی فضای مجازی، سازمان‌ها و بازاریابان ورزشی را نیز با نوآوری‌ها و چالش‌های جدیدی روبه‌رو کرده است، چرا که استفاده از فضای مجازی به‌طور بالقوه ساختار بازار را تغییر داده و بازار ورزش نیز از این مسئله مستثنی نیست (کریستوفر<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵). افزایش استفاده از این رسانه‌های نوین موجب رشد مصرف‌کنندگان ورزشی رسانه‌محور گردیده و فضای مجازی را به یک ابزار حیاتی برای بازاریابان ورزشی تبدیل نموده است؛ به‌طوری که حیطه سایت‌های اجتماعی یا فضای مجازی، یکی از حوزه‌های محبوب در حال رشد بازاریابی ورزشی به شمار می‌رود (تامسون<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۴). از این‌رو، بسیاری از سازمان‌های ورزشی در صدد بهره‌گیری از این بازاریابی منحصر به فرد در دنیای مجازی بر آمده‌اند و به دنبال ایجاد روابط بلندمدت با ذی‌نفعان و تقویت تعامل با هواداران خود از این طریق هستند (تامسون و همکاران، ۲۰۱۴).

سازمان‌های ورزشی، از فضای مجازی به‌منظور اشتراک‌گذاری اخبار، اطلاعات و محتوا با مصرف‌کننده‌های بالقوه (ارگان<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۳)، ساخت و حفظ شخصیتی قدرتمند برای برند (والاس<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۱)، بهبود مدیریت برند، تشویق تعاملات اجتماعی در میان هواداران، افزایش فروش بلیط و ارائه تجربه آنلاین بهتر (کویل<sup>۵</sup>، ۲۰۱۰) استفاده می‌کنند.

کریستوفر (۲۰۱۵)، نیز بر اهمیت تدوین راهبردی در زمینه اینترنت و فضای مجازی جهت پاسخگویی به مسائل پیچیده و مرتبط با نوآوری‌های فضای مجازی، فناوری تلفن همراه، تهدیدهای مرتبط با منابع درآمدی، داوطلبان جدید در بازار ورزش مانند گوگل و اپل تی.وی<sup>۶</sup> و انتظارات در حال تغییر مشتریان و هواداران ورزشی تأکید کرده است.

در طول سال‌های گذشته، روزه روز بر اهمیت استفاده از قابلیت‌های فضای مجازی در صنایع مختلف و همچنین

1. Christopher
2. Thompson
3. Argan
4. Wallace
5. Coyle
6. Apple TV

فراهم کردن امکان تماس واقعی مشتریان با محصولات و خدمات ورزشی، اعتماد لازم مشتریان خود را جلب کنند و جهت بهبود و بالا بردن میزان کنترل، پیشنهاد می‌شود باشگاه‌های ورزشی در فضای مجازی از ابزارهایی جهت پذیرش انتقادات، پیشنهادهای و شکایات مشتریان و کارکنان بهره بگیرند.

## References

- Ahmad, N. S., Musa, R., & Harun, M. H. M. (2016). The Impact of Social Media Content Marketing (SMCM) towards brand health. *Procedia Economics and Finance*, 37, 331-336. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(16\)30133-2](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(16)30133-2)
- Alavion, S. (2020). The Solutions for and Challenges ahead of Launching a Rural e-Marketing System: the Delphi Technique. *Journal of Entrepreneurship Development*, 13(3), 361-380. (Persian)<https://doi.org/10.22059/jed.2020.303167.653359>
- Argan, M., Argan, M. T., Köse, H., & Gökalp, B. (2013). Using Facebook as a Sport Marketing tool: A Content Analysis on Turkish Soccer Clubs. *İnternet Uygulamaları ve Yönetimi Dergisi*, 4(1), 25-35. <https://doi.org/10.5505/iuyd.2013.74046>
- Bormann, A., Weimann, G., & Müller, O. (2014). Social Media Marketing Activities of Top European Football Clubs. *European Sport Management Quarterly*, 14(4), 390-416.
- Christopher, P. (2015). Internet and social media strategy in sports marketing. In *Twenty-Third European Conference on Information Systems (ECIS)*. Münster, Germany.
- Chun, J. W., & Lee, M. J. (2016). Increasing individuals' involvement and WOM intention on Social Networking Sites: Content matters!. *Computers in Human Behavior*, 60, 223-232. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2016.02.069>
- Chung, A. Q., Andreev, P., Benyoucef, M., Duane, A., & O'Reilly, P. (2017). Managing an Organisation's Social Media Presence: An Empirical Stages of Growth Model. *International Journal of Information Management*, 37(1), 1405-1417. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2016.10.003>
- Constantinides, E. (2014). Foundations of social media marketing. *Procedia-Social and behavioral sciences*, 148, 40-57. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.07.016>
- Coyle, P. (2010). Teams active in social media build strategic advantage. *Street & Smith's Sports Business Journal*, 12(37), 18.
- Feiz, D., Baghernezhad Hamzekolaie, M. E., & Mahavarpour, F. (2022). Challenges and solutions for applying new technologies in iranian marketing (Case study: Augmented Reality (AR) Technology). *New Marketing Research Journal*, 12(3), 153-176. (Persian) <https://doi.org/10.22108/nmrj.2022.133629.2700>
- Felix, R., Rauschnabel, P. A., & Hinsch, C. (2017). Elements of strategic social media marketing: A holistic framework. *Journal of Business Research*, 70, 118-126. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.05.001>
- Hou, R., Wu, J., & Du, H. S. (2017). Customer social network affects marketing strategy: A simulation analysis based on competitive diffusion model. *Physica A: Statistical Mechanics and its Applications*, 469, 644-653. <https://doi.org/10.1016/j.physa.2016.11.110>
- Ismail, A. R. (2017). The influence of perceived social media marketing activities on brand loyalty: The mediation effect of brand and value consciousness. *Asia pacific journal of marketing and logistics*, 29(1), 129-144. <https://doi.org/10.1108/APJML-10-2015-0154>

- Kazemipour, A., Akbari Yazdi, H., Mohammadkazemi, R., & Elahi, A. R. (2022). Internationalization of Iran football Clubs' Brand. *Sport Management Studies*, 14(71), 303-338. (Persian) <https://doi.org/10.22089/smrj.2018.6278.2> 276
- Keegan, B. J., & Rowley, J. (2017). Evaluation and Decision Making in Social Media Marketing. *Management Decision*, 55(1), 15-31. <https://doi.org/10.1108/MD-10-2015-0450>
- Kekäläinen, T., Tammelin, T. H., Hagger, M. S., Lintunen, T., Hyvärinen, M., Kujala, U. M., ... & Kokko, K. (2022). Personality, motivational, and social cognition predictors of leisure-time physical activity. *Psychology of Sport and Exercise*, 60, 102135. <https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2022.102135>
- Khaleghi, A., Moeini, H., & Jami Pour, M. (2019). Identifying and Ranking the Challenges and Opportunities of Social Media Marketing. *New Marketing Research Journal*, 9(1), 69-88. (Persian). <https://doi.org/10.22108/nmrj.2019.101773.1093>
- Kondracki, N. L., Wellman, N. S., & Amundson, D. R. (2002). Content analysis: Review of methods and their applications in nutrition education. *Journal of Nutrition Education and Behavior*, 34(4), 224-230. [https://doi.org/10.1016/S1499-4046\(06\)60097-3](https://doi.org/10.1016/S1499-4046(06)60097-3)
- Lis Pasarell, X. (2021). *Creation and Development of a Sports Club Marketing Strategy Plan* Master's thesis, Universitat Politècnica de Catalunya.
- Mohammad Kazemi, R. Omid, Y. (1389). Sports Entrepreneurship: an Emerging Approach in Entrepreneurship and Sports Management. *Research in Sports Management and Movement Behavior*, 2(18), 47-63. (Persian)
- Mohammadkazemi, R., Talebi, K., Davari, A., & Dehghan, A. (2021). Designing a Model of Empowerment for Small and Medium-Sized Businesses Knowledge-Based with a DEMATEL Approach. *Iranian Journal of Management Sciences*, 16(61), 1-16. (Persian).
- Moreno, S. M., Calderón, G. G. A., & Moreno, F. M. (2016). Social media marketing perspectives in the organization in Morelia, Mexico. *International Journal of Marketing Studies*, 8(2), 128. <http://dx.doi.org/10.5539/ijms.v8n2p128>
- Rana, K. S., & Kumar, A. (2016). Social media marketing: Opportunities and challenges. *Journal of Commerce and Trade*, 11(1), 45-49. <https://doi.org/10.26703/jct.v11i1.227>
- Relling, M., Schnittka, O., Sattler, H., & Johnen, M. (2016). Each can help or hurt: Negative and positive word of mouth in social network brand communities. *International Journal of Research in Marketing*, 33(1), 42-58. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2015.11.001>
- Safiullah, M., Pathak, P., Singh, S., & Anshul, A. (2017). Social media as an upcoming tool for political marketing effectiveness. *Asia Pacific Management Review*, 22(1), 10-15. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2016.10.007>
- Sofyan, D. (2022). The development of sports management research in Indonesia in the early twenty-first century: A bibliometric analysis. *Indonesian Journal of Sport Management*, 2(1), 28-37. <https://doi.org/10.31949/ijsm.v2i1.2248>
- Srinivasan, R., Bajaj, R., & Bhanot, S. (2016). Impact of social media marketing strategies used by micro small and medium enterprises (MSMEs) on Customer acquisition and retention. *IOSR Journal of Business and Management*, 18(1), 91-101.
- Stelzner, M.A. (2023). Social Media Marketing Industry Report: How marketers are using social media to grow their businesses. social media examiner. <https://www.socialmediaexaminer.com/social-media-marketing-industry-report-2024/>
- Tahmaseb pour, Sh. M., Hosseini, S. E., doosti, M., Alizadeh, F. (2018). Evaluation of marketing mix of Mazandaran Premier League (P7). *Journal of Sport Management AND Motor Behavior*, 12(23), 251-268. (Persian)
- Thompson, A. J., Martin, A. J., Gee, S., & Eagleman, A. N. (2014). Examining the Development of a Social Media Strategy for a National Sport Organisation a Case Study of Tennis New Zealand. *Journal of*

- Applied Sport Management*, 6(2), 15.  
<https://doi.org/10.7290/jasm06rcgl>
- Torres, C. R., & López Frías, F. J. (2023). A Just Organized Youth Sport. *Journal of the Philosophy of Sport*, 50(1), 83-99.  
<https://doi.org/10.1080/00948705.2023.2165931>
- Tsitsi Chikandiwa, S., Contogiannis, E., & Jembere, E. (2013). The adoption of social media marketing in South African banks. *European Business Review*, 25(4), 365-381. <https://doi.org/10.1108/EBR-02-2013-0013>
- Wallace, L., Wilson, J., & Miloch, K. (2011). Sporting Facebook: A content analysis of NCAA organizational sport pages and Big 12 conference athletic department pages. *International Journal of Sport Communication*, 4(4), 422-444.  
<https://doi.org/10.1123/ijsc.4.4.422>
- Wegierska, A. E., Charitos, I. A., Topi, S., Potenza, M. A., Montagnani, M., & Santacroce, L. (2022). The connection between physical exercise and gut microbiota: implications for competitive sports athletes. *Sports Medicine*, 52(10), 2355-2369.  
<https://doi.org/10.1007/s40279-022-01696-x>
- Zainal, N. T. A., Harun, A., & Lily, J. (2017). Examining the mediating effect of attitude towards electronic words-of mouth (eWOM) on the relation between the trust in eWOM source and intention to follow eWOM among Malaysian travellers. *Asia Pacific Management Review*, 22(1), 35-44.  
<https://doi.org/10.1016/j.apmr.2016.10.004>