



فصلنامه مدیریت و توسعه ورزش
سال هفتم، شماره چهارم، پیاپی ۱۶



طراحی الگوی درآمدزایی باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال ایران

مصطفی سلطانی^{۱*}، غلامعلی کارگر^۲، سارا کشر^۳، فرزاد غفوری^۴

تاریخ پذیرش: ۹۶/۰۵/۲۸

تاریخ دریافت: ۹۶/۰۳/۱۹

چکیده

هدف: هدف تحقیق حاضر، طراحی الگوی درآمدزایی باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال ایران بود. **روش‌شناسی:** روش تحقیق حاضر، آمیخته اکتشافی بود. جامعه‌ی آماری تحقیق حاضر در مطالعه کمی و کیفی شامل کلیه نخبگان آگاه در صنعت فوتبال بود. در بخش کیفی از نمونه‌گیری هدفمند طبقه‌ای و در بخش کمی از نمونه‌گیری هدفمند استفاده شد. ابزار مورد استفاده برای جمع‌آوری اطلاعات در بخش کمی، شامل پرسشنامه محقق‌ساخته بود. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های تحقیق حاضر از روش‌های تحلیل محتوا در جهت بررسی مصاحبه‌ها و از روش معادلات ساختاری در جهت بررسی مدل تحقیق استفاده شد. کلیه روند تجزیه و تحلیل داده‌های تحقیق حاضر در غالب نرم افزار SPSS نسخه ۲۲ و نرم افزار PLS انجام گردید.

یافته‌ها: نتایج تحقیق نشان داد فعالیت تجاری، هواداران، رسانه، تبلیغات، درآمد روز مسابقه، سایر و حامیان مالی به ترتیب با ضرایب تاثیر: ۰/۳۵۲، ۰/۱۸۹، ۰/۱۷۸، ۰/۱۶۹، ۰/۱۴۶، ۰/۱۳۸ و ۰/۱۳۷ می‌تواند مهم‌ترین منبع درآمدزایی باشگاه‌های فوتبال کشور باشد.

نتیجه‌گیری: باشگاه‌ها می‌توانند با بهره‌گیری از شیوه‌های نوین بازاریابی و منابع مختلف درآمدزایی نظیر: فعالیت‌های تجاری، هواداران، حق پخش رسانه‌ای، تبلیغات، درآمد روز مسابقه، حامیان مالی و سایر منابع، به منظور تامین نیازهای مالی، توسعه باشگاه و جهت حضور قدرتمند در عرصه‌های داخلی و بین‌المللی، استفاده کنند.

واژه‌های کلیدی: درآمدزایی، باشگاه حرفه‌ای، فوتبال.

۱. استادیار مدیریت ورزشی دانشگاه فرهنگیان، پردیس شهید رجایی قزوین

۲، ۳ و ۴. دانشیار مدیریت ورزشی دانشگاه علامه طباطبائی

* نشانی الکترونیک نویسنده مسئول: mostafasoltani553@yahoo.com

مقدمه

با گذشت زمان تغییرات بسیار چشمگیری در فوتبال حرفه‌ای به وجود آمده و آن را از یک ورزش صرف به یک صنعت یا تجارت بین‌المللی تبدیل کرده است. در اکثر کشورهای پیشرفته، به دلیل رشد روز افزون فوتبال، خصوصاً در زمینه‌های اقتصادی و تجاری، از این ورزش با عنوان صنعت فوتبال نام برده می‌شود (الهی و همکاران، ۱۳۸۸). مورو^۱ (۱۹۹۹) در کتاب خود به نام تجارت جدید فوتبال^۲، موارد زیادی را به عنوان تغییرات وسیع در فوتبال در دهه گذشته، نام برده که این تغییرات باعث صنعتی و تجاری شدن فوتبال شده است که عبارتند از: حضور باشگاه‌ها در بازار بورس سهام، حضور تلویزیون‌های ماهواره‌ای برای ضبط و پخش فوتبال، افزایش درآمدهای حاصل از فروش محصولات باشگاه‌های حرفه‌ای، جهانی شدن بازار نقل و انتقالات بازیکنان فوتبال، پیدایش آژانس‌های فروش بلیط برای پیش فروش بلیط مسابقات فوتبال و افزایش قیمت بلیط‌های ورودی استادیوم‌های فوتبال. در حقیقت فوتبال فقط یک تجارت نیست، بلکه یک پدیده اجتماعی واقعی نیز هست. صف طولیل متقاضیان حق پخش تلویزیونی مسابقات جام جهانی فوتبال یا لیگ قهرمانان اروپا و نیز تعداد بی‌شمار تماشاگران، این موضوع را تایید می‌کنند. حدود سه میلیارد و دویست میلیون نفر جام جهانی ۲۰۱۴ برزیل را از تلویزیون تماشا کردند و ۳،۴۲۹،۸۷۳ نفر هم این مسابقات را از نزدیک تماشا کردند که میانگین ۵۳،۰۰۰ تماشاگر و

تکمیل ۹۳ درصدی ظرفیت ورزشگاه برای هر بازی می‌باشد (دیمّا، ۲۰۱۵). باشگاه‌های فوتبال برای ادامه حیات خود و حضور در مسابقات، نیازمند کسب درآمد می‌باشند. صنعت فوتبال طی دهه‌های اخیر تغییرات فراوانی کرده است و باشگاه‌های آن مانند یک بنگاه اقتصادی قدرتمند به دنبال منابع و روش‌های مختلف جهت کسب درآمد و سودآوری می‌باشند. بر اساس گزارش سایت دلویت^۳، باشگاه‌های فوتبال در سراسر جهان از سه طریق به کسب درآمد می‌پردازند که عبارتند از: درآمد روز مسابقه^۴، حق پخش رسانه^۵ و فعالیت‌های تجاری^۶. بر اساس این گزارش، میزان درآمد ۲۰ باشگاه پر درآمد دنیا در فصل ۲۰۱۶ - ۲۰۱۵، برابر ۷/۴۱۷/۶۰۰ میلیون دلار است که ۱۸ درصد آن به درآمد روز مسابقه، ۳۹ درصد به حق پخش رسانه‌ای و ۴۳ درصد نیز به فعالیت‌های تجاری مربوط است (دلویت، ۲۰۱۷). اتقیا (۱۳۹۱)، تبلیغات و اسپانسرها را به عنوان مهم‌ترین منابع درآمدزایی در بازاریابی ورزش بانوان استان آذربایجان غربی معرفی کرد. قیامی‌راد و محرم‌زاده (۱۳۸۶) در تحقیقی با عنوان شیوه‌های نوین درآمدزایی در ورزش کاراته، استفاده از تبلیغات، اسپانسرها، حق پخش و گردشگری ورزشی را به عنوان راه‌کارهای بازاریابی این فدراسیون معرفی کردند. ترابی و همکاران (۱۳۹۴)، تبلیغات و درآمد روز

3. Dima
4. Deloitte analysis
5. Match day
6. Broadcasting
7. Commercial

1. Morrow
2. The New Business of Football

تهدید بزرگ برای فوتبال باشگاهی است و این در حالی است که هزینه‌های نگهداری باشگاه‌ها روز به روز در حال افزایش است که سهامداران و حتی دولت نیز فائق آمدن بر این هزینه‌ها را سخت می‌بینند؛ به همین خاطر سران منابع دیگر جهت تأمین هزینه‌های باشگاه خود می‌روند (عیدی و یوسفی، ۱۳۹۳). یکی از بزرگ‌ترین معضلات فوتبال ایران از ابتدای تاسیس تا به امروز عدم توانایی باشگاه‌ها در امر درآمدزایی بوده است. باشگاه‌های ایران سال‌هاست که وابسته به دولت هستند و به غیر از چند باشگاه انگشت شمار، سایر باشگاه‌ها همچنان به صورت مستقیم (پرسپولیس و استقلال) و غیرمستقیم (تیم‌های صنعتی و نظامی) از منابعی که توسط دولت به آن‌ها تزریق می‌شود، امور خود را می‌گذرانند و این در شرایطی است که کنفدراسیون فوتبال آسیا، تأکید دارد باشگاه‌ها به صورت مؤسسات و شرکت‌های تجاری، اداره شوند و ضمن داشتن استقلال کاری، نه تنها از منابع مالی خود استفاده کنند، بلکه به بنگاه‌های سودآور نیز تبدیل شوند.

به دلیل جهانی شدن مقوله اقتصاد فوتبال و عمومیت داشتن این رشته در ایران، موضوع تأمین مالی و درآمدزایی مناسب باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال ایران، ضرورت بیشتری پیدا می‌کند؛ همچنین وابستگی شدید اقتصاد ایران به صادرات نفت، نوسانات قیمت و پایان‌پذیر بودن این منبع اقتصادی، لزوم توجه به سایر صنایع مانند فوتبال را که دارای پتانسیل درآمدزایی هستند، دوچندان کرده است. ضمن آن که، بهبود وضعیت مالی و اقتصادی باشگاه‌ها، می‌تواند به پیشرفت قابل توجهی در زمینه فنی

مسابقه را از جمله مسائل مهم در سودآوری و تأمین منابع مالی باشگاه‌های فوتبال حرفه‌ای ایران معرفی کردند. کشاکش^۱ (۲۰۰۴)، در تحقیق خود با عنوان اثر اطلاعات اقتصادی بر نگرش حامیان بالقوه ورزشی فعال در کالج‌های متوسط و کوچک به این نتیجه رسید که وجود اطلاعات شفاف و کامل اقتصادی، از مهم‌ترین ابزارهای تصمیم‌گیری شرکت‌ها برای حمایت مالی از یک ورزش خاص، می‌باشد که می‌تواند نقش مهمی در سودآوری انجمن‌ها و باشگاه‌های ورزشی داشته باشد. هادسون و بوواتج^۲ (۲۰۰۳) در تحقیقی بر روی فوتبال آمریکا به این نتیجه رسیدند که تنها راه رشد و توسعه ورزش، استفاده از راه‌کارهای بازاریابی است و مهم‌ترین راهکار را نیز حمایت طرفداران و حق پخش رسانه‌ای دانستند. امنزوا^۳ (۲۰۱۲) نیز درآمدهای روز مسابقه، درآمد فعالیت‌های تجاری باشگاه‌ها و حق پخش رسانه‌ای را از مهم‌ترین منابع تأمین‌کننده مسائل مالی در باشگاه‌های فوتبال انگلستان معرفی می‌کند.

با وجود بحران‌های مالی که گریبان‌گیر اکثر کشورهای جهان است باشگاه‌های بزرگ فوتبال همچنان سودآور و دارای تراز مالی بالا هستند. این در حالی است که باشگاه‌های فوتبال در ایران هنوز درگیر مشکلات مالی شدید هستند و نتوانسته‌اند از ظرفیت‌های فوتبال کشورمان بهره‌گیرند و از صنعت فوتبال دور مانده‌اند. با مقایسه‌ای کوتاه بین فوتبال ایران و فوتبال روز دنیا متوجه می‌شویم که فوتبال کشورمان از صنعت فوتبال دنیا بسیار عقب مانده که یک

1. Keshock
2. Hudson & Boewadtj
3. Mnzava

بدین منظور طراحی و تدوین و نهایتاً توزیع گردید. خروجی فرایند آماری در این تحقیق، مدلی است که مبنای الگوی تبیینی منابع درآمدزایی باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال ایران می‌گردد. این مدل از طریق مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM) تدوین گردیده است.

با توجه به ماهیت اجرایی کار، برای انجام مصاحبه میدانی، جامعه آماری تحقیق کیفی را کلیه نخبگان آگاه از صنعت فوتبال نظیر: مدیران ارشد فدراسیون فوتبال و سازمان لیگ، مدیران عامل باشگاه‌ها و اساتید مدیریت ورزشی شامل می‌شوند. جامعه آماری تحقیق کمی نیز شامل اساتید و کارشناسان مدیریت ورزشی می‌باشد که در حوزه بازاریابی فوتبال آشنایی کامل دارند. در بخش کیفی، روش نمونه‌گیری هدفمند طبقه‌ای مورد استفاده قرار گرفت. در این بخش، ۱۴ مصاحبه با نمونه‌ها صورت گرفت و تا اشیاع نظری ادامه یافت. مصاحبه شونده‌ها شامل ۴ مدیر عامل باشگاه، ۲ نفر از مدیران ارشد فدراسیون، ۳ نفر از مدیران سازمان لیگ و ۵ نفر از اساتید مدیریت ورزشی خبره در حوزه بازاریابی فوتبال بودند. نمونه آماری تحقیق کمی، شامل ۱۰۰ نفر از اساتید و کارشناسان مدیریت ورزشی آگاه در حوزه بازاریابی فوتبال، بود که در این بخش از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده شد. از این تعداد، ۸۵ پرسشنامه به صورت صحیح عودت داده شده و مورد تحلیل قرار گرفت.

ابزار مورد استفاده برای جمع‌آوری اطلاعات در این تحقیق شامل پرسشنامه محقق ساخته‌ای بود که ۷ متغیر و ۲۳ گویه را شامل می‌شد.

در ابعاد ورزش قهرمانی و ملی، منجر شود. از طرفی، گرچه تاکنون مطالعاتی در حوزه منابع درآمدزایی در رویدادهای ورزشی انجام شده است ولی مطالعات جامع و کاربردی چندانی درباره این موضوع در کشورمان صورت نگرفته و انجام تحقیق علمی منظم در این حوزه، ضروری به نظر می‌رسد. با توجه به مطالب مطرح شده، ضروری است تا باشگاه‌های فوتبال به دنبال تأمین هزینه‌ها و کسب درآمد از تمامی منابع و پتانسیل‌های خود باشند. لذا، تحقیق حاضر به دنبال پاسخگویی به این سؤال است که: مهم‌ترین منابع درآمدزایی باشگاه‌های فوتبال ایران کدامند؟ و اولویت این منابع چگونه است؟

روش‌شناسی پژوهش

در این تحقیق از طرح‌های تحقیق آمیخته اکتشافی استفاده شده است. انواع طرح‌های تحقیق آمیخته، بر اساس نحوه جمع‌آوری داده‌ها به سه دسته تقسیم می‌شوند: (۱) بهم تنیده: که داده‌های کیفی و کمی، به صورت همزمان جمع‌آوری می‌شود، (۲) تشریحی: ابتدا داده‌های کمی و سپس داده‌های کیفی جمع‌آوری می‌شود و (۳) اکتشافی: ابتدا داده‌های کیفی و سپس داده‌های کمی جمع‌آوری می‌شود (بازرگان هرندی، ۱۳۸۷). برای این منظور، محقق ابتدا به شناسایی پدیده و گردآوری داده‌های کیفی از طریق مصاحبه‌های اکتشافی پرداخته و در ادامه با تدوین الگو و جمع‌آوری داده‌های کمی، الگوی استخراجی منابع درآمدزایی باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال ایران را مورد آزمون قرار داده است. مصاحبه‌ها در مرحله کیفی تا حد اشیاع نظری ادامه داشت و سپس با استفاده از روش تحلیل محتوا و کدگذاری مؤلفه‌های اصلی، پرسشنامه‌ای

معادلات ساختاری در جهت بررسی مدل تحقیق استفاده شد. کلیه روند تجزیه و تحلیل داده‌های تحقیق حاضر در غالب نرم افزار SPSS نسخه ۲۲ و نرم افزار حداقل مربعات جزئی^۱ (PLS) انجام گردید.

یافته های پژوهش

نتایج توصیفی مربوط به جنسیت، رشته تحصیلی، سابقه فعالیت و سطح تحصیلات شرکت کنندگان در بخش کمی تحقیق، در جدول ۱، نشان داده شده است.

جهت تعیین روایی پرسشنامه از روایی محتوا استفاده شد که این امر توسط ۸ تن از اساتید دکترای مدیریت ورزشی انجام گرفت. همچنین برای سنجش پایایی پرسشنامه از آلفای کرونباخ استفاده شد که مقدار آن برابر ۰,۸۸ به دست آمد. همچنین برای بررسی توزیع نرمالیتیه داده‌ها از آزمون کلموگروف اسمیرنوف استفاده شد. آماره آزمون ۰/۹۴ به دست آمد (بزرگ‌تر از ۰/۰۵)، بنابراین داده‌ها از توزیع نرمال برخوردارند. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های تحقیق حاضر از روش‌های تحلیل محتوا در جهت بررسی مصاحبه‌های متخصصین و از روش

جدول ۱. وضعیت مربوط به جنسیت، رشته تحصیلی، سابقه فعالیت و سطح تحصیلات نمونه‌ها

متغیر	وضعیت	فراوانی	درصد
جنسیت	مرد	۷۸	۹۱/۸
	زن	۷	۸/۲
رشته تحصیلی	تربیت بدنی	۷۲	۸۴/۷
	غیر تربیت بدنی	۱۳	۱۵/۳
سابقه فعالیت	تا ۵ سال	۱۲	۱۴/۱
	۶ تا ۱۰ سال	۲۴	۲۸/۲
	۱۱ تا ۱۵ سال	۱۴	۱۶/۴
سطح تحصیلات	بالای ۱۶ سال	۳۵	۴۱/۲
	کارشناسی و کمتر	۱۴	۱۶/۵
	کارشناسی ارشد	۱۶	۱۸/۸
	دانشجوی دکتری	۲۴	۲۸/۲
	دکتری	۳۱	۳۶/۵

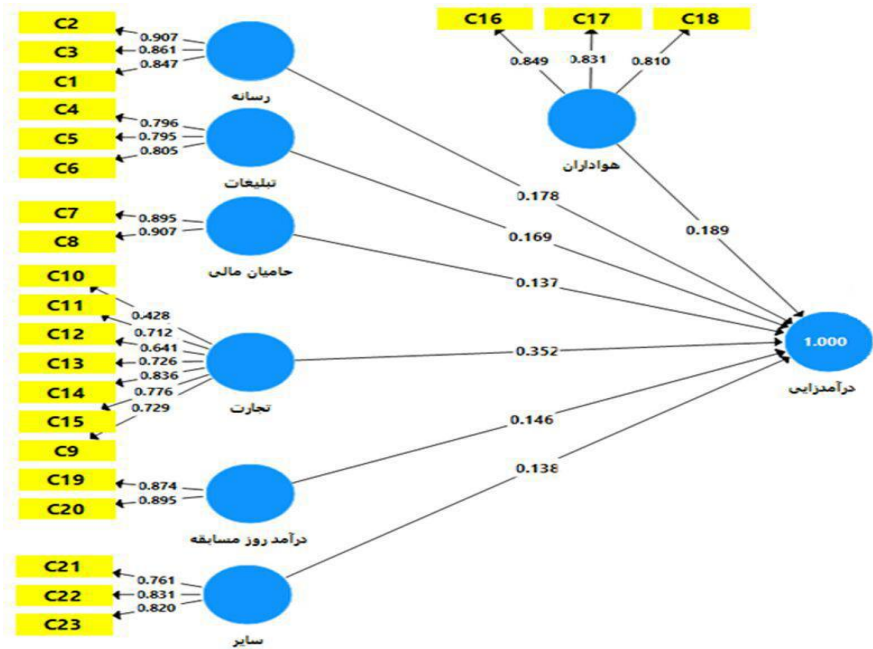
باشگاه‌های فوتبال ایران شامل متغیرهایی نظیر رسانه، تبلیغات، حامیان مالی، فعالیت‌های تجاری، هواداران، درآمد روز مسابقه و سایر می‌باشد.

در جدول شماره ۲ و شکل شماره ۱، ضرایب بارهای عاملی گویه‌های مربوط به مؤلفه‌های مختلف نشان داده شده است.

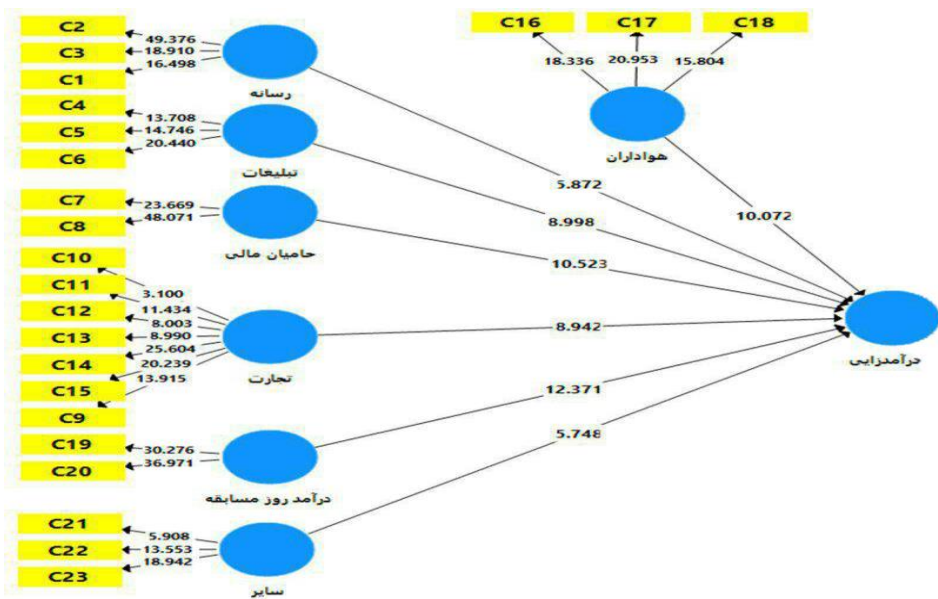
در تحقیق حاضر به منظور شناسایی مؤلفه‌های منابع درآمدزایی، از مصاحبه‌های کیفی استفاده گردید. در این قسمت به تفسیر ۱۴ مصاحبه‌ی انجام شده با خبرگان علمی و اجرایی حوزه درآمدزایی در باشگاه‌های فوتبال پرداخته شد. با توجه به نتایج مطالعه کیفی تحقیق حاضر، راه‌کارهای درآمدزایی مشخص شده در

جدول شماره ۲. ضرایب بارهای عاملی گویه‌های مرتبط با مؤلفه‌های درآمدزایی

مؤلفه اصلی	گویه	کد	بار عاملی
رسانه	حق پخش تلویزیونی	C1	۰/۸۴
	حق پخش اینترنتی و رادیویی	C2	۰/۹۰
	موبایل رایت	C3	۰/۸۶
تبلیغات	تبلیغات دور زمین مسابقه و تمرین	C4	۰/۷۹
	تبلیغات روی البسه	C5	۰/۷۹
	حق تبلیغ چهره‌های تیم (صححه‌گذاری)	C6	۰/۸۰
حامیان	حامیان مالی اصلی	C7	۰/۸۹
	حامی لباس و تجهیزات	C8	۰/۹۰
	فروش لوازم مهمور به آرم باشگاه	C9	۰/۷۳
فعالیت تجاری	پرورش بازیکن و فروش آن‌ها	C10	۰/۴۲
	حق نام‌گذاری باشگاه (بازاریابی مشارکتی)	C11	۰/۷۱
	نقل و انتقال بازیکن	C12	۰/۶۴
	احداث فروشگاه، رستوران و هتل به نام باشگاه	C13	۰/۷۲
	راه‌اندازی تورهای گردشگری	C14	۰/۸۳
	اجاره دادن استادیوم یا بخش‌های مختلف آن	C15	۰/۷۷
هواداران	حق عضویت هواداران	C16	۰/۸۵
	خرید محصولات باشگاه توسط هواداران	C17	۰/۸۳
	هدایا و کمک‌های بلاعوض هواداران و نیکوکاران	C18	۰/۸۱
درآمد روز مسابقه	بلیط فروشی	C19	۰/۸۷
	درآمد جنبی استادیوم مانند: (بوفه، فروش لوازم باشگاه مانند پیراهن، پرچم، فروش غذا و نوشیدنی)	C20	۰/۸۹
سایر	کمک‌های دولت (واگذاری استادیوم، وام و ...)	C21	۰/۷۶
	شرکت مادر (برای نمونه در باشگاه‌های وابسته به صنایع مثل پیکان)	C22	۰/۸۳
	کمک‌های مالی کنفدراسیون فوتبال آسیا و سازمان‌های بین‌المللی	C23	۰/۸۲



شکل ۱. مدل آزمون شده تحقیق (بارهای عاملی)



شکل ۲. مدل آزمون شده تحقیق (ضرایب معنی‌داری تی)

همچنین شکل شماره ۲، ضرایب معناداری تی مؤلفه‌های منابع درآمدزایی حاصل از معادلات ساختاری را به نمایش گذاشته است. همچنین جدول ۳، آزمون فرضیه‌ها و رتبه بندی مؤلفه‌های موثر بر درآمدزایی باشگاه‌ها را بر اساس ضرایب مسیر، نشان می‌دهد.

با توجه به خروجی نرم‌افزار در شکل شماره ۱ و جدول شماره ۲، اعداد ضرایب بارهای عاملی تمام گویه‌ها از ۰/۴ بیشتر است؛ یعنی واریانس شاخص‌ها با سازه مربوطه‌اش در حد قابل قبول می‌باشد.

جدول ۳. آزمون فرضیه‌های تحقیق

رتبه	نتیجه	ضریب مسیر	T- Value	فرضیه
۱	تایید فرضیه	۰/۳۵۲	۸/۹۴	اثر فعالیت تجاری بر درآمدزایی
۲	تایید فرضیه	۰/۱۸۹	۱۰/۰۷	اثر هواداران بر درآمدزایی
۳	تایید فرضیه	۰/۱۷۸	۵/۸۷	اثر رسانه بر درآمدزایی
۴	تایید فرضیه	۰/۱۶۹	۸/۹۹	اثر تبلیغات بر درآمدزایی
۵	تایید فرضیه	۰/۱۴۶	۱۲/۳۷	اثر درآمد روز مسابقه بر درآمدزایی
۶	تایید فرضیه	۰/۱۳۸	۵/۷۴	اثر سایر منابع بر درآمدزایی
۷	تایید فرضیه	۰/۱۳۷	۱۰/۵۲	اثر حامیان مالی بر درآمدزایی

به ترتیب اهمیت عبارتند از: فعالیت تجاری، هواداران، رسانه، تبلیغات، درآمد روز مسابقه، سایر و حامیان مالی. نتایج تحقیق حاضر نشان داد که درآمد از طریق برند و فعالیت‌های تجاری در رأس منابع درآمدزایی باشگاه‌های فوتبال ایران قرار دارد. در این راستا می‌توان به فروش پیراهن و لوازم مهمور به آرم باشگاه، مدارس فوتبال، بازاریابی مشارکتی، احداث فروشگاه، رستوران و هتل با نام باشگاه، نقل و انتقال بازیکنان، راه‌اندازی تورهای گردشگری و اشاره کرد که از نظر صاحب‌نظران حوزه بازاریابی فوتبال ارائه شده‌اند. فروش اقلام تجاری^۱، امروزه در کشورهای پیشرو در فوتبال، جزو اصلی‌ترین منابع درآمدزایی باشگاه‌ها به شمار می‌روند. به عنوان نمونه باشگاه‌های منچستر یونایتد، بایرن مونیخ و

با توجه به نتایج شکل ۲ و جدول ۳، مقدار T-Val ue برای ۷ رابطه مربوط به فرضیات تحقیق، بیشتر از ۲/۵۸ می‌باشد و همه رابطه‌ها با سطح اطمینان ۹۹ درصد، تایید شده است. همچنین نتایج شکل ۱ و جدول ۳، نشان داد که فعالیت تجاری، هواداران، رسانه، تبلیغات، درآمد روز مسابقه، سایر و حامیان مالی به ترتیب با ضرایب تأثیر: ۰/۳۵۲، ۰/۱۸۹، ۰/۱۷۸، ۰/۱۶۹، ۰/۱۴۶، ۰/۱۳۸ و ۰/۱۳۷ می‌توانند مهم‌ترین منابع درآمدزایی باشگاه‌های فوتبال کشور باشند.

بحث و نتیجه‌گیری

در این تحقیق، پس از مصاحبه با متخصصان در تحقیق حاضر و همچنین طراحی مدل تحقیق، مشخص گردید که مهم‌ترین راهکارها و منابع درآمدزایی در باشگاه‌های فوتبال حرفه‌ای ایران

می‌دهد تا بعدها از آنان در تیم اصلی استفاده کند یا با قیمتی بالا بفروشد. ستارگان بزرگی چون مسی، ژاوی، اینستا، گواردیولا و فابریگاس محصول این مدرسه فوتبال هستند. باشگاه بوکاجونیورز نیز بیش از ۳۵۰ بازیکن در یک دهه اخیر به باشگاه‌های معتبر ترنسفر کرده است به طوری که به کارخانه بازیکن‌سازی معروف است (سازمان لیگ برتر فوتبال ایران، ۱۳۹۱: ۲۷۱-۲۷۰). در صورت مدیریت صحیح و ایجاد مراکز دیده‌بانی و استقرار سیستم استعدادیابی و استعدادپروری، باشگاه‌های فوتبال در ایران می‌توانند از این طریق درآمد بالایی کسب کنند؛ چنانکه باشگاه فولاد خوزستان در این زمینه در بین باشگاه‌های داخلی پیشرو است. سایت دلویت (۲۰۱۷)، امنزوا (۲۰۱۲) و سامانگیو و ادواردو (۲۰۰۷) تجارت را مهم‌ترین منبع درآمدزایی باشگاه‌ها معرفی کردند. بنابراین، نتایج تحقیق حاضر با نتایج تحقیقات و گزارشات سایت دلویت (۲۰۱۷)، امنزوا (۲۰۱۲) و سامانگیو و ادواردو (۲۰۰۷) همخوان می‌باشد. همچنین پژوهش حاضر در این راستا با تحقیق قیامی‌راد و محرم‌زاده (۱۳۸۶) که گردشگری را به عنوان یک منبع درآمد برای باشگاه‌های ورزشی معرفی کرد، هم‌خوانی دارد.

همچنین نتایج تحقیق نشان داد که هواداران به عنوان دومین منبع در تأمین مالی باشگاه‌ها می‌توانند نقش مهمی ایفا کنند. هواداران از طریق حق عضویت، خرید محصولات باشگاه، هدایا و کمک‌ها و خرید بلیط می‌توانند به باشگاه کمک کنند. فوتبال ورزش اول ایران است و هر هفته هواداران زیادی برای تماشای مسابقات باشگاهی به ورزشگاه‌ها می‌آیند. می‌توان به جرأت گفت ایران در سطح آسیا از

پاری سن ژرمن به عنوان سه باشگاه پردرآمد دنیا در سال ۲۰۱۶، بیشترین درآمد را از این محل در بین تمام باشگاه‌های دنیا، به ترتیب معادل ۳۶۳، ۳۴۲ و ۳۰۵ میلیون دلار که ۵۳، ۵۸ و ۵۸ درصد از مجموع درآمد این سه باشگاه بود، کسب کردند (دلویت، ۲۰۱۷: ۲۰-۱۰). اما در ایران متأسفانه فروش اقلام تجاری مانند پیراهن ورزشی و کالاهای هواداری^۱، سهمی در درآمدهای باشگاه‌های فوتبال ندارد. همواره ضعف در قوانین مربوط به کپی رایت در ایران به عنوان دلیل اصلی محرومیت باشگاه‌ها از این منبع درآمدی مهم عنوان می‌شود، درحالی‌که به نظر می‌رسد باشگاه‌ها می‌توانند با پشتکار و پیگیری حقوقی، از حقوق خود در برابر جعل-کنندگان دفاع کنند. ضمن آنکه، علاوه بر آن با مدیریت درست بازاریابی هم می‌توان حتی با قوانین موجود درآمد کسب کرد. یکی از بهترین شیوه‌ها در این راه، می‌تواند بازاریابی مشارکتی^۲ باشد که امروزه بسیار رایج است و باشگاه‌ها در ایران می‌توانند از آن در ارتباط با شرکای تجاری خود، از جمله اسپانسر، تأمین‌کننده البسه ورزشی و همچنین تولید کنندگان اقلام تجاری مهور به نام و نشان باشگاه برای هواداران، استفاده کنند. باشگاه‌ها می‌توانند با احداث راه‌اندازی فروشگاه در نقاط مختلف کشور جهت فروش مستقیم و یا فروش اینترنتی و آنلاین محصولات تا حدودی بر این مشکل فایز آیند. مدارس فوتبال نیز در صورت مدیریت صحیح می‌تواند به منبع مهم درآمدزایی باشگاه‌های ما تبدیل شود. مدرسه فوتبال اختصاصی بارسلونا معروف به لاماسیا از سن ۷ سالگی افراد مستعد را پرورش

1. Fan articles
2. Cooperative Marketing

نتیجه تحقیق حاضر در این حوزه، با نتیجه تحقیق هادسون و بواتج (۲۰۰۳)، هم‌خوانی دارد. همچنین با توجه به نتایج تحقیق، رسانه به عنوان سومین منبع دارای پتانسیل درآمدزایی باشگاه‌ها معرفی شد. در کشورهای پیشرو در فوتبال جهان، حقوق پخش تلویزیونی مسابقات، از اصلی‌ترین منابع درآمد باشگاه‌ها محسوب می‌شود. باز به عنوان نمونه باشگاه‌های رئال مادرید، منچستر سیتی و بارسلونا در سال ۲۰۱۶، بیشترین درآمد را از این محل، به ترتیب با ۲۲۷، ۲۱۶ و ۲۰۲ میلیون دلار که ۳۷، ۴۱ و ۳۳ درصد از مجموع درآمد این سه باشگاه بود، کسب کردند (دلویت، ۲۰۱۷: ۱۸-۱۲). از طرفی نقش نمایش تلویزیونی در جذب حامیان مالی بسیار مهم است و هر چه نمایش مسابقات ورزشی در سطوح ملی و بین‌المللی وسیع‌تر باشد میزان جذب حامیان مالی بیشتر خواهد بود (استرلایز، ۲۰۰۵). همچنین رجبی و همکاران (۱۳۹۱)، رسانه و تماشاگران را دو عامل مهم در جذب سرمایه‌گذاری بخش خصوصی در ورزش قهرمانی معرفی کردند. در ایران باید گفت که پخش تلویزیونی مسابقات به عنوان یک حق برای صاحبان بازی‌ها به شمار نمی‌رود. البته اخیراً به علت فشارهای فیفا، اساسنامه جدید فدراسیون فوتبال، به تصویب هیأت دولت رسیده است و بنابراین لازم‌الاجرا می‌باشد که طبق ماده ۷۵ آن، حق پخش تلویزیونی را حق مشروع صاحبان رویداد می‌داند و شاید بتوان آن را به عنوان گامی اساسی در راستای حق پخش تلویزیونی مسابقات از صدا و سیما تلقی کرد.

این حیث حرف اول را می‌زند اما نیاز است کارهای زیادی انجام شود تا تعداد هواداران فوتبال و انگیزه و شور آن‌ها برای حمایت از تیم‌های محبوبشان بیشتر شود. انجام اقداماتی که منجر به بالا رفتن سطح کیفی مسابقات می‌شود وظیفه اصلی فدراسیون فوتبال و سازمان لیگ است اما باشگاه‌ها نیز باید با الگوبرداری از باشگاه‌های بزرگ جهان و استفاده از تجارب آن‌ها، گام‌های بزرگ‌تری در جذب هواداران و حضور آن‌ها در ورزشگاه‌ها بردارند. این موضوعی است که کنفدراسیون فوتبال آسیا در شکل جدید لیگ قهرمانان آسیا توجه ویژه‌ای به آن دارد و در نمره‌دهی به کشورها نیز اهمیت بالایی برای آن قائل شده است. ارتباط قوی با کانون‌های هواداری، مدرن کردن استادیوم‌ها، ارائه خدمات لازم به هواداران، فراهم کردن امکانات کافی برای حضور راحت‌تر آن‌ها در استادیوم‌ها، فروش بلیت به راحت‌ترین شکل ممکن، بالا بردن سطح کیفی و فنی تیم‌ها می‌تواند تأثیر زیادی در جذب هواداران و حضور بیشتر آن‌ها در استادیوم‌ها داشته باشد (ایزدی و همکاران، ۱۳۹۳). در چنین شرایطی نه تنها بازیکنان بزرگ‌تری جذب باشگاه‌های پرتعداد می‌شوند بلکه توجه بنگاه‌های اقتصادی و تجاری نیز جلب خواهد شد و باشگاه‌ها می‌توانند در آمد مالی بیشتری بدست آورند (روسکا، ۲۰۱۴). با این توضیح می‌توان دریافت که هواداران، اهمیتی بیش از آن چه تاکنون در فوتبال ایران دیده می‌شده دارند و مدیران باید دنبال راهکارهایی برای جذب هوادار بیشتر باشند.

اصلی‌ترین منبع درآمدی که در پی فضا سازی تخصصی یک استادیوم فوتبال ایجاد می‌شود به اصطلاح "درآمد های روز مسابقه" است و امروزه منبع درآمدی بسیار مهم و اجتناب ناپذیری برای یک باشگاه حرفه ای محسوب می‌شود. درآمد حاصل از فروش بلیت و درآمدهای جنبی استادیوم در روز مسابقه مانند: بوفه، فروش پیراهن و پرچم، فروش غذا و نوشیدنی بخش مهمی از درآمد روز مسابقه اکثر باشگاه‌های معتبر دنیا را تشکیل می‌دهد (دیما، ۲۰۱۵). باشگاه‌های منچستر یونایتد، آرسنال و رئال مادرید در سال ۲۰۱۶ از این محل، بالاترین میزان درآمد در بین تمام باشگاه‌های دنیا را به ترتیب معادل ۱۳۷، ۱۳۳ و ۱۲۹ میلیون دلار که ۲۰، ۲۹ و ۲۱ درصد از مجموع درآمد این سه باشگاه بود را کسب کردند (دلویت، ۲۰۱۷): ۲۲-۱۰). اکثر باشگاه‌های ایران ورزشگاه اختصاصی ندارند و فروش بلیط در انحصار سازمان لیگ است. ولی دولت و شهرداری‌ها می‌توانند استادیوم‌ها را به صورت اجاره به شرط تملیک در اختیار باشگاه‌ها قرار دهند تا باشگاه بتواند از این روش برای درآمدزایی استفاده کند. همانند استادیوم میلان که به صورت اجاره به شرط تملیک در اختیار دو باشگاه بزرگ این شهر (آث میلان و اینترمیلان) قرار دارد. بنابراین نتایج پژوهش حاضر در این بخش با گزارش سایت دلویت (۲۰۱۷) و نتایج تحقیقات امنزوا (۲۰۱۲) و ترابی و همکاران (۱۳۹۴) که درآمد روز مسابقه را یک منبع مهم درآمدزایی باشگاه عنوان کرده بودند، هم‌خوانی دارد.

نتایج تحقیق نشان داد حامیان مالی یکی دیگر از منابع مهم درآمدزایی باشگاه‌ها هستند. رابطه فوتبال و تجارت یک رابطه دوطرفه است و

مطالعات و گزارشات سایت دلویت (۲۰۱۷)، امنزوا (۲۰۱۲)، هادسون و بواتج (۲۰۰۳)، قیامی‌راد و محرم‌زاده (۱۳۸۶)، حق پخش رسانه‌ای و تلویزیونی را به عنوان یک منبع مهم درآمدزایی باشگاه‌های فوتبال می‌داند که در این زمینه نتایج تحقیق حاضر با نتایج تحقیقات مذکور هم‌خوانی دارد.

همچنین نتایج تحقیق نشان داد که تبلیغات می‌تواند منبع مهم دیگری در درآمدزایی باشگاه‌های فوتبال ایران باشد. تبلیغات می‌تواند روی سایر منابع تأثیر بگذارد؛ به عنوان مثال، اگر شرکت‌های تجاری حاضر باشند روی باشگاه خاصی سرمایه‌گذاری و پول بیشتری خرج کنند؛ بی‌شک روی مبلغ فروش حق پخش تلویزیونی هم تأثیر می‌گذارد. یک کمپانی برای تبلیغ محصول یا خدماتش، ترجیح می‌دهد با تیمی قرارداد ببندد که هوادار بیشتری دارد و بالطبع تعداد زیادی بازی‌های آن تیم و تبلیغات روی پیراهنش را نگاه می‌کنند (شران و تیلر، ۲۰۱۲). عرصه نامحدود اینترنت و وب می‌تواند موقعیت مناسبی را با حداقل هزینه جهت تبلیغات و ارتباط با هواداران، برای سازمان‌های ورزشی فراهم آورد و مدیران ورزشی نیازمند تعامل با هواداران هستند (تامیلسون، ۲۰۱۰). نتیجه تحقیق حاضر نشان داد که تبلیغات نیز از منابع مهم درآمدزایی باشگاه‌ها است که با تحقیق اتقیا (۱۳۹۱)، قیامی‌راد و محرم‌زاده (۱۳۸۶) و ترابی و همکاران (۱۳۹۴) هم‌خوانی دارد.

درآمد روز مسابقه به عنوان پنجمین منبع درآمدزایی باشگاه‌های فوتبال شناخته شد.

1. Sheranne & Tyler
2. Tomilnson

مسابقات و پخش بازی‌ها در شبکه‌های ملی و بین‌المللی می‌تواند انگیزه حامیان مالی را برای سرمایه‌گذاری در فوتبال کشور بالا ببرد. نتیجه تحقیق حاضر در این حوزه، با نتایج تحقیق انتقیا (۱۳۹۱)، قیامی‌راد و محرم‌زاده (۱۳۸۶) و کشاک (۲۰۰۴) هم‌خوانی دارد.

کمک‌های دولت، شرکت مادر و کمک‌های مالی کنفدراسیون فوتبال آسیا و سازمان‌های بین‌المللی به عنوان سایر منابع درآمدزایی باشگاه‌های فوتبال شناخته شدند. دولت می‌تواند از طریق پرداخت وام و تسهیلات کم بهره، معافیت مالیاتی، واگذاری استادیوم به صورت اجاره به شرط تملیک و حمایت از حقوق قانونی و مالکیت کپی رایت باشگاه‌ها کمک شایانی در توسعه باشگاه‌های فوتبال داشته باشد. برخی باشگاه‌های فوتبال در ایران مانند پیکان، سایپا و ذوب آهن، وابسته به صنایع هستند و هر ساله بودجه‌ای برای اداره باشگاه در نظر گرفته می‌شود؛ علاوه بر آن، شرکت‌های اقماری وابسته به این صنایع نیز، بخشی از درآمد خود را هزینه باشگاه می‌کنند. صعود باشگاه‌ها به لیگ قهرمانان آسیا نیز یکی دیگر از منابع مهم درآمدزایی باشگاه‌ها می‌تواند باشد که صعود به مراحل بالاتر، عایدی بیشتری برای باشگاه خواهد داشت. این امر مستلزم توجه بیشتر باشگاه‌ها به برنامه‌ریزی اصولی در زمینه تقویت زیرساخت‌ها، تیم‌های پایه، انسجام و تمرکز در هیأت مدیره و جذب افراد با انگیزه است.

در نهایت با توجه به یافته‌های تحقیق و از آن جا که باشگاه‌های فوتبال جهت تقویت زیرساخت‌ها، آموزش مربیان و بازیکنان، کشف و پرورش استعدادها، خرید مربیان و بازیکنان مطرح و حضور قدرتمند در رقابت‌های داخلی

بنگاه‌های تجاری از طریق سرمایه‌گذاری در فوتبال هم برای خود اعتبار و پرستیژ بالایی کسب می‌کنند و هم می‌توانند برند خود را در بازار تثبیت کنند. به همین خاطر است که شرکت‌های بزرگ خودروسازی، بیمه، لوازم ورزشی، بانک‌ها و سایر شرکت‌ها، سالانه میلیون‌ها دلار در فوتبال سرمایه‌گذاری می‌کنند تا نسبت به رقبایشان موقعیت بهتری در بازار کسب کنند. باراجاس^۱ (۲۰۰۷)، حمایت را به عنوان محرک اقتصادی فوتبال معرفی می‌کند. حامیان مالی در آلمان و انگلیس بیش از ۴۰ درصد از کل درآمد باشگاه را شکل می‌دهد. در اسپانیا، ایتالیا و فرانسه نیز باشگاه‌ها حدود یک سوم درآمدشان را از محل حامیان مالی به دست می‌آورند (دیما، ۲۰۱۵). رجی و همکاران (۱۳۹۱) رسانه و تماشگران و استرلایز (۲۰۰۵)، نقش نمایش تلویزیونی را در جذب حامیان مالی بسیار مهم می‌دانند. کشاک (۲۰۰۴)، اطلاعات شفاف مالی و اقتصادی باشگاه‌ها را عامل مهم حضور حامیان مالی جهت حضور در ورزش معرفی می‌کند. می‌توان چنین نتیجه گرفت که مدیران عامل باشگاه‌ها برای جذب سرمایه بیشتر از حامیان مالی باید دنبال راه‌کارهایی برای جذب هوادار بیشتر و نمایش تلویزیونی بیشتر بوده و نیز اطلاعات مالی شفافی با حامیان داشته باشند. جذب چهره‌های مشهور، بازی زیبا، ایجاد امکانات مناسب در استادیوم، ایجاد کانون هواداری، برخی از عوامل موثر در جذب هوادار هستند. اما نقش فدراسیون و سازمان لیگ در خصوص نمایش تلویزیونی، پر رنگ‌تر است. ایجاد شرایطی برای بالا بردن سطح کیفی

- سازمان لیگ برتر فوتبال ایران (۱۳۹۱). چشم انداز فوتبال، شماره ۲، شماره پیاپی ۱۸، نشریه رسمی سازمان لیگ برتر فوتبال ایران.
- رجیبی، مالک؛ سلطان حسینی، محمد؛ رضوی، محمد حسین و حسینی، سید عماد (۱۳۹۱). نقش رسانه‌ها و تماشاگران ورزشی در جذب سرمایه‌گذاری بخش خصوصی در ورزش قهرمانی، مطالعات مدیریت ورزشی، دوره ۴، شماره ۱۳، صص: ۱۰۵ - ۹۳.
- عیدی، حسین و یوسفی، بهرام (۱۳۹۳). بررسی منابع درآمدزایی فوتبال روز دنیا و مقایسه آن با فوتبال باشگاهی در ایران، نشریه بازاریابی ایران، ۵، صص: ۱۷-۱.
- قیامی راد، امیر و محرم زاده، مهرداد (۱۳۸۶). مقایسه تطبیقی روش‌های درآمدزایی فدراسیون کاراته کشورهای ایران و ژاپن، تحقیق در علوم ورزشی، شماره ۱۷، صص: ۱۰۰-۸۹.
- Barajas, A. (2007). Economic impact of support in Spanish professional football, *International Journal of Sports Marketing & Sponsorship*, 8 (3): 78-83.
- Deloitte analysis (2017). Planet football, *Football money league, Sport Business Group*. www.deloitte.com/drt/Press-release.
- Dima, T (2015). The Business Model of European Football Club Competitions, *Procedia Economics and Finance*, 23: 1245-1252.
- Hudson, W., & Boewadtj, M (2003). *Sport and adventure tourism*, Binghamton, NY: the howrth press, New York, 7: 103-150.
- Keshock, M (2004). The effect of economic impact information on the attitudes of potential sports sponsors operating in mid-size and

و بین‌المللی، به پشتوانه مالی بالا نیاز دارند، لذا پیشنهاد می‌شود با برنامه‌ریزی اصولی و بهره‌گیری از شیوه‌های نوین بازاریابی و با ایجاد منابع مختلف درآمدزایی از جمله فعالیت‌های تجاری، حق پخش رسانه‌ای، هواداران، حامیان مالی، درآمد روز مسابقه، تبلیغات و سایر منابع در جهت تأمین نیازهای مالی خود اقدام نمایند.

منابع

- انتقیا، ناهید (۱۳۹۱). بررسی و شناسایی برخی عوامل موثر بر توسعه بازاریابی ورزش بانوان استان آذربایجان غربی، فصلنامه علمی تحقیقی مدیریت بهره‌وری، دوره ۶، شماره ۲۰، صص: ۱۴۴ - ۱۲۷.
- الهی، علیرضا؛ سجادی، نصرالله؛ خبیری، محمد و ابریشمی، حمید (۱۳۸۸). موانع موجود در توسعه جذب درآمد حاصل از حمایت مالی در صنعت فوتبال جمهوری اسلامی ایران، نشریه مدیریت ورزشی، شماره ۱، صص: ۲۰۲-۱۸۹.
- ایزدی، بهزاد؛ احسانی، محمد؛ کوزه‌چیان، هاشم و تجاری، فرشاد (۱۳۹۳). بررسی عوامل تأثیرگذار بر مدیریت ارتباط با هواداران در لیگ برتر فوتبال ایران، مطالعات مدیریت ورزشی، دوره ۶، شماره ۵، صص: ۱۱۰ - ۸۹.
- بازرگان هرندی، عباس (۱۳۸۷). روش تحقیق آمیخته: رویکردی برتر برای مطالعات مدیریت، دانش مدیریت، سال ۲۱، شماره ۸۱، صص: ۳۶ - ۱۹.
- ترابی، تقی؛ قربانی، مهسا و باقری، میثم (۱۳۹۴). روش‌های نوین تأمین مالی باشگاه‌های فوتبال در کشورهای توسعه یافته و بررسی تطبیقی آن با کشورهای در حال توسعه، فصلنامه علمی تحقیقی دانش سرمایه‌گذاری، سال چهارم، شماره ۱۳، صص: ۲۳۱-۲۱۷.

- small college communities, unpublished doctoral degree dissertation, department of sport Management, Recreation Management and Physical Education, Florida State University.
- Mnzava, Bernard (2012). Financial plight in English premiership football: An impact of recent global recession, University of Leeds Pecunia Monográfico, 179-191.
 - Morrow, S (1999). The new business of football: Accountability and finance in football, 21-29.
 - Roșca, V (2014). Web interfaces for e-CRM in sports: Evidence from Romanian Football, Management & Marketing, Challenges for the Knowledge Society, 9(1): 115 – 128.
 - Sheranne, S., & Tyler, D (2012). Lessons for sponsor activation and event management, Olympic marketing facts file.
 - Strelize, B (2005). Relationship in Sport Sponsorship: A marketing perspective, faculty of management, university of Johannesburg.
 - Tomilnson, K (2010). Major players in the field of sport marketing, corporate governance: An international review, 13(4): 517-531.



Designing the Revenue Model for Iranian Professional Football Clubs

Mostafa Soltani^{1*}, Gholam Ali Kargar², Sara Keshkar³, Farzad Ghafari⁴

Received: Jun 09, 2017

Accepted: Aug 19, 2017

Abstract

Objective: The purpose of present study was designing the revenue model for Iranian professional football clubs.

Methodology: The method of this study was exploratory mixed. The population of qualitative and quantitative research in this study were all of the football industry elite. Sampling in qualitative part of this study was targeted stratified and in quantitative part was targeted. The instrument used to collect data in this study was a researcher made questionnaire. Content analysis was used to analyze interviews with experts and structural equation model to evaluate the model. All the present data analysis with using SPSS version 22 and software PLS was performed.

Results: The results showed that commercial, fans, media, advertising, match day revenue, others and financial sponsors with path coefficients: 0.352, 0.189, 0.178, 0.169, 0.146, 0.138 and 0.137 could be the most important sources of revenue for Iranian football clubs.

Conclusion: Clubs can use new marketing techniques and various sources of revenue, such as: commercial, fans, media rights, advertising, match day revenue, financial sponsors and other resources, to meet the financial needs, develop clubs and have strong presence in the domestic and international arena.

Keywords: Revenue, professional Club, Football.

1. Associate Professor of Sport Management, Farhangian University, Shahid Rajaei Campus of Qazvin

2, 3 & 4. Associate Professor of Sport Management, Allameh Tabataba'i University

*Email: mostafasoltani553@yahoo.com