

## طراحی و تدوین مدل تبدیل قابلیت‌های بازاریابی به کارکرد در باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران

کریم زهره‌وندیان<sup>۱\*</sup>

### چکیده

**مقدمه:** هدف پژوهش حاضر طراحی مدل تبدیل قابلیت‌های بازاریابی به کارکرد در باشگاه‌های فوتبال لیگ برتر ایران است.

**روش شناسی:** این تحقیق از نوع تحقیقات اکتشافی و دارای ماهیت کیفی<sup>۲</sup> است که از روش نظریه داده‌بنیاد استفاده شده است. محیط پژوهش شامل مدیران باشگاه‌های فوتبال و اساتید مدیریت ورزشی دانشگاه‌ها است که مشارکت کنندگان در پژوهش به روش نمونه‌گیری نظری و شیوه گلوله برفی انتخاب شدند. برای جمع‌آوری داده‌ها از مصاحبه بصورت سوالات باز استفاده شد. سپس داده‌های حاصل از ۱۸ مصاحبه به روش نظریه داده‌بنیاد، تجزیه و تحلیل گردید. **یافته‌ها:** کدهای حاصل از مصاحبه‌ها ۷۹۲ کد بود که پس از تلخیص به ۱۸۴ کد و سپس به ۲۷ کد محوری تبدیل شدند. کدهای محوری در مرحله کدگذاری انتخابی در ۴ گروه قابلیت بازاریابی شامل قابلیت‌های ورزش فوتبال، قابلیت‌های زیرساختی، قابلیت‌های استراتژیک و قابلیت‌های عملیاتی و ۳ گروه عوامل تبدیل شامل عوامل تبدیل محیطی، سازمانی و ساختاری جای گرفتند و در انتها مدل مفهومی تحقیق بر اساس ادبیات تحقیق و نظرات نخبگان طراحی شد.

**نتیجه‌گیری:** مدل ارائه شده می‌تواند به عنوان ابزای جهت شناسایی قابلیت‌های بازاریابی باشگاه‌های فوتبال و عوامل تبدیل این قابلیت‌ها به کارکرد (کسب درآمد) مورد استفاده قرار گیرد تا بگونه‌ای منطقی و اصولی به بازاریابی، کسب درآمد و استقلال مالی باشگاه و حل مشکلات موجود در این حوزه پرداخت.

**واژگان کلیدی:** قابلیت‌های بازاریابی، عوامل تبدیل، کارکرد، باشگاه‌های فوتبال، لیگ برتر.

۱. استادیار مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه اراک، اراک، استان مرکزی (k.zohrevand8098@gmail.com پست الکترونیکی:)

۲. Qualitative

## ۱- مقدمه

صنعت فوتبال با بیشتر از ۲۴۰ میلیون بازیکن، یک میلیون و ۴۰۰ هزار تیم و ۳۰۰ هزار باشگاه در سراسر جهان محبوب‌ترین ورزش دنیاست (۱). تا جایی که بسیاری از کشورهای پنج قاره آن را در ردیف ورزش ملی خود محسوب می‌دارند. لبریز بودن ورزشگاه‌ها و برخورداری رقابت‌ها از بینندگان چند صد میلیونی، فوتبال را به عنوان مردمی‌ترین ورزش جهان معرفی کرده است. گرایش نسبت به این ورزش روز به روز و با گذشت زمان بیشتر می‌شود (۲). خبرگزاری ایسنا به نقل از فیفا، تعداد تماشاگران حاضر در ورزشگاه‌ها در جام جهانی برزیل را حدود ۳ میلیون و پانصد هزار نفر و تعداد بینندگان تلویزیونی جام جهانی ۲۰۱۴ را بیش از ۳ میلیارد و ۲۰۰ میلیون نفر اعلام کرد. در مسابقات جام ملت‌های آسیا ۲۰۱۵ بیش از ۵۰۰ هزار بلیط فرخته شد و بیش از یک میلیارد نفر از طریق تلویزیون بازی‌ها را تماشا کردند. در ایران نیز فوتبال به گواه شاهد پرتعدادترین ورزش است بطوری که طبق آمارهای غیررسمی تعداد هواداران تیم‌های پرسپولیس، استقلال و تراکتورسازی به بیش از ۳۰ میلیون نفر می‌رسد. این آمارها نشان از وجود یک بازار بالقوه در فوتبال دنیا و بطور خاص در ایران دارد (۱).

امروزه فوتبال به یک بازار تبدیل شده است و میلیاردها دلار سرمایه‌گذاری بر روی آن انجام شده است. هزینه‌های افراطی نقل و انتقالات، امضای قراردادهای بازیکنان، رقابت بین اسپانسرها برای جذب ستاره‌ها جهت ترویج محصولات خود، مذاکرات حق پخش رسانه‌ای، و تلاش مدیران برای جذب سرمایه‌گذاران تنها جزئی از دنیای فوتبال است. با توجه به هزینه بالای باشگاه‌های ورزشی و رقابت فشرده آن‌ها برای جذب سرمایه‌های ورزشی از قبیل بازیکنان، مربیان و امکانات ورزشی جهت کسب رتبه‌های بالاتر در مسابقات، باشگاه‌ها بدنبال حصول درآمدهای بیشتر از امکانات موجود هستند. در عصر جاری باشگاه‌های فوتبال دنیا از کانال‌ها و شیوه‌های مختلفی برای درآمدزایی هر چه بیشتر استفاده می‌کنند. باشگاه‌های فوتبال دنیا علاوه بر جذب اسپانسر و حق پخش رسانه‌ای از طریق فعالیت‌های تجاری نظیر فروش البسه، بازدیدها از موزه باشگاه، صدور مجوزها، استفاده از نشان، تورهای تفریحی و ... کسب درآمد می‌کنند در حالی که میزان و تنوع درآمدی باشگاه‌های فوتبال ایران بسیار محدود است (۱). چگونه است که فوتبال حرفه‌ای دنیا در کشورهای اروپایی و حتی آسیایی سالانه مبالغ کلانی را از محل حق پخش تلویزیونی، تبلیغات، حامیان مالی، بلیط فروشی و سایر منابع نصیب خود می‌سازند ولی فوتبال حرفه‌ای ایران نه تنها از کسب درآمد حق پخش تلویزیونی مسابقات محروم است بلکه از سایر منابع درآمدی نیز بهره کافی را نبرده است؟

همان‌طور که بیان شد درآمد باشگاه‌های فوتبال ایران در مقایسه با باشگاه‌های فوتبال مطرح دنیا بسیار کمتر است. چرا باشگاه‌های فوتبال ایران در کسب درآمد ضعیف هستند؟ موانع رشد درآمدزایی در فوتبال ایران کدامند؟ از آنجا که همه فعالیت‌های سازمان‌ها و شرکت‌ها جهت افزایش درآمد در حیطه فعالیت‌ها و برنامه‌های بازاریابی قرار دارند و شیوه درآمدزایی باشگاه‌های فوتبال در واقع فعالیت‌های بازاریابی‌ای هستند که این باشگاه‌ها جهت کسب درآمدها انجام می‌دهند؛ لذا توسعه قابلیت‌های بازاریابی و تدوین برنامه‌های بازاریابی مدون برای جذب منابع مالی بیشتر و عملکرد تجاری بهتر می‌تواند راهگشا باشد. از طرف دیگر وجود قابلیت بازاریابی به تنهایی کافی نیست و باید این قابلیت‌ها به کارکرد تبدیل شوند. به عنوان مثال می‌توان بیان کرد که استادیوم‌های فوتبال قابلیت بازاریابی خوبی دارند اما اگر این قابلیت به کارکرد (یعنی کسب درآمد) تبدیل نشود هیچ سودی ندارد. در ورزش فوتبال قابلیت‌های فراوانی وجود دارد که باید زمینه‌ای ایجاد شود که این قابلیت‌ها به کارکرد تبدیل شوند؛ به عبارتی باید عوامل تبدیل این قابلیت‌ها شناسایی و بکار گرفته شوند تا این هدف قابل دسترس باشد. به عبارت دیگر،

باشگاه های فوتبال برای بقا در شرایط اقتصادی و فضای رقابتی امروز باید بتوانند منابع مالی خود را با فعال کردن بخش بازاریابی و بکارگیری عواملی نظیر مدیریت صحیح و تمرکز روی مشتری، بازار هدف و قابلیت های بازاریابی خود افزایش دهند و کارکرد مالی بهتری داشته باشند.

در فضای رقابتی امروز می توان گفت ارائه بهترین عملکرد در زمینه بازاریابی، به اساسی ترین دغدغه مدیران مبدل شده است و مدیران می کوشند تا با بهره گیری از تکنیک های مختلف، به عملکرد برتر دست یابند و در این راستا قابلیت های بازاریابی<sup>۱</sup> از عوامل مؤثر در دستیابی به مزیت رقابتی و عملکرد برتر برای شرکت ها است. در واقع قابلیت های بازاریابی به عنوان منابع یک شرکت در نظر گرفته می شوند که مدیران با استفاده از آن می توانند محصولات و خدمات جدیدی را ایجاد نمایند و عملکرد خود را بهبود بخشند (۳).

تحقیقات متفاوتی در زمینه بازاریابی و قابلیت های بازاریابی در ارتباط با عملکرد وجود دارد. محمد عثمان و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۴) در تحقیقی نتیجه گرفتند قابلیت های بازاریابی و عملیاتی موجب عملکرد بهتر شرکت در مواجهه با شرایط اقتصادی می شود (۴). بیلور و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۰) قابلیت های بازاریابی را شامل توسعه محصول، قیمت گذاری، مدیریت کانال توزیع، ارتباطات بازاریابی، فروش، مدیریت اطلاعات بازار، برنامه ریزی بازار و اجرای بازاریابی دانستند و بیان کردند که چگونه قابلیت های بازاریابی منجر به مزیت پایدار رقابتی می شود (۵). مورگان و همکارانش<sup>۴</sup> (۲۰۰۹) در پژوهش خود قابلیت های بازاریابی را بر اساس تخصص (مثل ارتباطات بازاریابی، فروش شخصی، قیمت گذاری، توسعه محصول) و ساختار (برنامه ریزی و مکانیزم همکاری) تقسیم بندی کرده اند (۶). پیتس و استاتلر<sup>۵</sup> (2007) در پژوهشی قابلیت مدیریت را به عنوان یکی از عوامل مهم در رشد قابلیت بازاریابی در سازمان های ورزشی مطرح کرده اند (۷). طریقی و همکاران (۱۳۹۲) در پژوهشی بیان کردند که سازمان بازاریابی، سیستم اطلاعات بازاریابی، استراتژی بازاریابی، کارکنان بازاریابی، قابلیت نشان سازی و قابلیت مدیریت ارتباط معناداری با قابلیت بازاریابی فدراسیون ملی ورزش های دانشگاهی داشتند و عواملی هستند که در توسعه بازاریابی ورزشی فدراسیون ملی ورزش های دانشگاهی نقش بسزایی دارند. و در نهایت مدلی برای بازاریابی این فدراسیون ارائه دادند (۸). فیض و همکاران (۱۳۹۲) در تحقیقی ضمن تقسیم قابلیت های بازاریابی به قابلیت نوآوری، قابلیت نام تجاری و قابلیت بازار محوری نشان دادند که قابلیت های بازاریابی بر پیامدهای عملکردی و بقای سازمانها تأثیر مثبتی دارند که با ارتقاء این قابلیت ها می توان به عملکرد بازار، عملکرد مالی بهتر و کسب مزیت رقابتی دست یافت (۳). جانر و سورد<sup>۶</sup> (۲۰۱۴) در پژوهشی آمیخته بازاریابی را برای باشگاه ها و سالن های بدنسازی بررسی کردند که کیفیت، تعداد کلاس ها در هفته، تعداد کارمندان و تعداد فعالیت های باشگاه به عنوان آمیخته محصول، کاهش قیمت یا افزایش کیفیت با ثابت نگهداشتن قیمت به عنوان آمیخته قیمت، در دسترسی باشگاه ها برای مشتریان با کمترین اتلاف وقت و ساعات بیشتر دسترسی به آنها به عنوان آمیخته مکان و آمیخته ترویج نیز تبلیغات بیشتر، ایجاد برنامه های وفاداری، کوپن های تخفیف و بسته های جایزه را پیشنهاد کردند (۹).

حسینی (۱۳۸۷) در تحقیقی دریافت که ۵ مؤلفه مدیریت، استراتژی بازاریابی، عوامل محیطی، بخش بندی بازار و آمیخته بازاریابی عوامل تأثیرگذار در بازاریابی ورزشی است (۱۰). معماری (۱۳۸۶) در تحلیل آمیخته بازاریابی

1 . Marketing capabilities

2 . Muhammad Usman et al.

3. Billuret al.

4. Morgan et al.

5 . Pits, & Stotlar

6 . Janer & Sureda

صنعت ورزش با رویکرد تصمیم محور علاوه بر چهارعامل حمایت مالی، مدیریت ترویج، قیمت گذاری و قدرت های حاکم بر بازار چهار عامل دیگر بازاریابی نظیر مدیریت روابط عمومی، مدیریت فرآیندها، مدیریت مکان و مدیریت برند را به عنوان آمیخته بازاریابی در صنعت ورزش کشور نامید(۱۱). محمدکاظمی (۱۳۸۶) نیز آمیخته بازاریابی را مطالعه نمود و با چند کشور منتخب مقایسه کرد(۱۲). محرم زاده (۱۳۸۵) بیان نمود که نبود تبلیغات، بازاریابی مناسب برای یافتن بازارهای مناسب به منظور عرضه محصولات، عدم کیفیت مناسب در بسته بندی ها، تحریم اقتصادی و قیمت گران کالاهای تولیدی در ایران نسبت به بازارهای جهانی و نابرابری ارزی از جمله مواردی هستند که بازاریابی ورزشی دانشگاهی ایران را در تنگنا قرار داده است(۱۳).

مروری بر پیشینه پژوهش مرتبط با بازاریابی فوتبال در کشور، حاکی از کمبود انجام پژوهشی های جامع درباره درآمدزایی در فوتبال و راهکارهای توسعه آن است. پژوهشهای اندک انجام شده در زمینه باشگاههای لیگ حرفه ای و سازمان لیگ حرفه ای فوتبال نیز هر یک به نوعی وجود محدودیت های درآمدزایی و توسعه اقتصادی صنعت فوتبال را خاطر نشان ساخته و به محققان آتی برای بررسی و پژوهش بر روی این مقولات توصیه نموده اند(۲). حال با توجه به اهمیت منابع مالی برای تیم های فوتبال جهت حضور در فضای رقابتی می توان بیان کرد که با شناسایی قابلیت های بازاریابی باشگاه های فوتبال می توان روی این قابلیت ها برنامه ریزی نمود و بازاریابی در این باشگاه ها را به صورت علمی به اجرا درآورد و به مزیت رقابتی خوبی در فضای بازار دست پیدا کرد؛ در غیر این صورت و با استفاده از شیوه های سنتی بازاریابی در لیگ برتر فوتبال روند جاری ادامه خواهد یافت و هر روز شاهد نزول تیم های لیگ برتری و در کل فوتبال ملی کشور به دلیل کمبود منابع مالی خواهیم بود. لذا سوال اصلی در این پژوهش این است که باشگاه های فوتبال لیگ برتر چه قابلیت هایی برای بازاریابی و کسب منابع درآمدی دارند؟ و این قابلیت ها چگونه باید شناسایی شوند؟ چه عواملی در تبدیل این قابلیت ها به کارکرد اثرگذار است؟

البته نباید فراموش کرد که دانش بازاریابی ورزشی در ایران نوپا بوده و فعالیت های بازاریابی باشگاه های فوتبال ایران بجای اینکه منظم، هماهنگ و علمی باشد، بیشتر سلیقه ای و سنتی است و در بخش آکادمیک نیز خیلی به بحث بازاریابی ورزشی استراتژیک، قابلیت های بازاریابی باشگاه ها و فعالیت های بازاریابی در صنعت ورزش بخصوص ورزش فوتبال پرداخته نمی شود. از طرفی باید اذعان داشت که برای حل هر مشکلی نیازمند انجام پژوهش است و چون مشکلات باشگاه های فوتبال ایران از مشکلات مالی سرپشمه می گیرد برای حل مشکلات مالی باید عوامل مرتبط با کسب درآمد و بازاریابی واکاوی شوند که نقش پژوهش در بازاریابی و شناخت قابلیت های بازاریابی باشگاه های فوتبال واضح و مبرهن می نماید. لذا این موضوع محقق را بر این داشت که با بررسی قابلیت های موجود در باشگاه ها برای جذب درآمد به سوی خود و با بکارگیری روش ترکیبی به طراحی و تدوین مدل شناسایی قابلیت های بازاریابی باشگاه های فوتبال لیگ برتر کشور بپردازد.

## روش تحقیق

این تحقیق با ماهیت اکتشافی<sup>۱</sup> و با هدف بسط دانش و شناخت موجود در رابطه با قابلیت های بازاریابی باشگاه های فوتبال و عوامل تبدیل آن به کارکرد انجام شد. از این رو در دسته تحقیقات بنیادی<sup>۲</sup> قرار می گیرد.

این تحقیق بر مبنای جستجوی داده، دارای ماهیت کیفی<sup>۱</sup> است که از روش نظریه داده بنیاد استفاده شد. با استفاده از این روش پژوهشگر می تواند از میان حجم انبوهی از داده ها، به شکلی سیستماتیک و جوه اشتراک را استخراج کند و بر اساس آن به تئوری پردازی در حوزه پژوهشی خود بپردازد. هدف عمده این روش تبیین یک پدیده از طریق مشخص کردن عناصر کلیدی (مفاهیم<sup>۲</sup>، مقوله ها<sup>۳</sup> و قضیه ها<sup>۴</sup>) آن پدیده و سپس طبقه بندی روابط این عناصر درون بستر و فرایند آن پدیده است. سه فرایند هم پوش در فرایند تحلیل تئوری مفهوم سازی بنیادی وجود دارد که عبارتند از: کدگذاری باز<sup>۵</sup>، کدگذاری محوری<sup>۶</sup> و کدگذاری انتخابی<sup>۷</sup>. در تئوری مفهوم سازی بنیادی جمع آوری و تحلیل داده ها به طور آگاهانه همزمان انجام می شوند و گردآوری داده های اولیه به منظور شکل گیری روند جمع آوری مداوم داده ها صورت می گیرد تا برای پژوهشگر فرصت هایی را فراهم کند تا میزان کفایت مقوله های مناسب را افزایش دهد (۱۴). محیط پژوهش کلیه مدیران عامل و بازاریابان باشگاه های فوتبال، اعضای کمیته بازاریابی فدراسیون فوتبال و سازمان لیگ، اساتید مدیریت ورزشی دانشگاه ها بودند. برای نمونه گیری از روش هدفمند<sup>۸</sup> و تکنیک گلوله برفی<sup>۹</sup> استفاده شد به این صورت که ابتدا با ۳ نفر از نخبگان امر مصاحبه شد و از ایشان خواسته شد که نقرات بعدی را معرفی کنند و به همین ترتیب ادامه یافت. سعی شد مشارکت کنندگان از جایگاه های مختلف در باشگاه ها، سازمان لیگ، فدراسیون فوتبال، اتحادیه فوتبال و دانشگاه ها باشد که تنوع دیدگاه ها بررسی گردد. در این تکنیک نمونه گیری تا جایی زمانی تداوم می یابد که پژوهش به اشباع نظری و کفایت برسد. در انتخاب نمونه آماری جهت مصاحبه های عمیق سعی شد هم از افراد دارای تحصیلات مرتبط و هم از افراد دارای تجربه مدیریتی در سازمان های فوتبالی و بازاریابی در باشگاه های فوتبال استفاده شود. در این تحقیق ابتدا داده های حاصل از مطالعات نظری و مصاحبه با صاحب نظران مورد تحلیل داده بنیاد قرار گرفت تا شاخص های بدست آمده از این طریق جهت طراحی مدل مطلوب مورد استفاده قرار گیرد. بر این اساس از ۱۸ نفر توسط محقق مصاحبه انجام شد که از فرد ۱۵ به بعد به اشباع نظری رسیدیم. تمامی مصاحبه ها ضبط شد و پس از انجام هر مصاحبه، تجزیه و تحلیل داده های آن به منظور پایه گذاری مدل با روش گراند تئوری با رویکرد گلیزر صورت گرفت. میزان دقت نیز ممیزی پژوهش با چهار عامل اعتماد پذیری (حضور ۱۳ ماهه محقق در میدان تحقیق)، انتقال پذیری (استخراج و تحلیل حداکثری و غیر تکراری داده ها)، تأیید پذیری (روشن بودن گام های پژوهش برای محققین کیفی دیگر) و اتکا پذیری (با استفاده از فرمول اسکات و کدگذاری مجدد با ضریب ۸۶٪) تأیید گردید. مراحل تجزیه و تحلیل داده های حاصل از مصاحبه های انجام شده عبارتند از:

گام اول - کدگذاری باز: داده های جمع آوری شده از مصاحبه ها به صورت مکتوب بر روی کاغذ درج، سپس با تجزیه و تحلیل خط به خط و پاراگراف به پاراگراف نوشته های موجود کدهای باز ایجاد گردید. گام دوم - کدگذاری محوری: کدگذاری محوری مرحله دوم تجزیه و تحلیل در نظریه پردازی داده بنیاد است. هدف از این مرحله

- 1 . Qualitative
- 2 . Concepts
- 3 . Categories
- 4 . Propositions
- 5 . Open Coding
- 6 . Axial Coding
- 7 . Selective Coding
- 8 . Purposive
- 9 . Snow ball

برقراری رابطه بین طبقه‌های تولید شده در مرحله کدگذاری باز است. در کدگذاری محوری، کدهای تولید شده در گام قبلی، به روشی جدید و با هدف ایجاد ارتباط میان کدها بازنویسی شدند. کدگذاری محوری منجر به ایجاد گروه‌ها و مقوله‌ها می‌گردد؛ تمامی کدهای مشابه در گروه خاص خود قرار گرفتند. ۱۸۴ کد باز استخراجی به ۲۷ کد محوری تبدیل شدند. گام سوم -مرحله نظریه پردازی (کدگذاری انتخابی): کدگذاری انتخابی براساس نتایج دو مرحله قبلی کدگذاری، مرحله اصلی نظریه پردازی است. در گروه‌بندی کدها، کدهای محوری مستخرج از مصاحبه‌ها گروه‌بندی شده و سپس گروه‌های ایجاد شده با یکدیگر مقایسه شدند تا گروه‌های اصلی و ابعاد هر یک شناسایی و استخراج گردد. در این مرحله ۲۷ کد محوری در ۴ گروه قابلیت‌ها و ۳ گروه عوامل تبدیل قرار گرفتند.

## نتایج

بعد از کدگذاری مرحله به مرحله مفاهیم بدست آمده تعداد ۱۸۴ کد اولیه بدست آمد که در ۲۷ گروه کد محوری قرار گرفتند.

در مرحله بعد ۲۷ کد محوری در دو گروه اصلی قابلیت‌های بازاریابی با ۴ کد انتخابی و عوامل تبدیل با ۳ کد انتخابی گروه بندی شدند. قابلیت‌های بازاریابی شامل قابلیت‌های ویژگی‌های ورزش فوتبال، اهمیت فوتبال، استراتژیک، دارایی‌های باشگاه، منابع انسانی، هواداران، مدیریتی، حامیان مالی، مالی، ارتباطی، برندسازی، بخش بندی، ترویجی، محصول، استادیوم، ساختاری، فناوری و امکانات فیزیکی بودند که در چهار گروه قابلیت‌های ورزش فوتبال، قابلیت‌های زیرساختی، قابلیت راهبردی و قابلیت‌های عملیاتی بازاریابی به شرح جدول ۱ قرار گرفتند.

جدول ۱. کدهای انتخابی و محوری قابلیت‌های بازاریابی مستخرج از مصاحبه‌ها

کد انتخابی	کد محوری
قابلیت‌های ورزش فوتبال	ویژگی‌های ورزش فوتبال(ماهیت فوتبال)
	اهمیت ورزش فوتبال
	قابلیت‌های استادیوم
	قابلیت‌های ساختاری
قابلیت‌های زیرساختی	قابلیت‌های فناوری
	قابلیت‌های امکانات فیزیکی
	قابلیت‌های استراتژیک
	قابلیت‌های منابع انسانی
قابلیت‌های راهبردی باشگاه‌ها	قابلیت برند
	قابلیت‌های مدیریتی
	قابلیت‌های مالی باشگاه
	قابلیت ارتباطی
قابلیت‌های عملیاتی باشگاه‌ها	قابلیت‌های موجود در هواداران
	قابلیت‌های حامیان
	قابلیت ترویجی
	قابلیت محصول

۱- قابلیت ورزش فوتبال: کدهایی که مربوط به ماهیت ورزش فوتبال و قابلیت‌هایی است که در خود ورزش فوتبال است و ورزش فوتبال بخودی خود صاحب آن‌هاست. ما این عوامل را در دو گروه ماهیت فوتبال و اهمیت ورزش فوتبال دسته‌بندی کرده‌ایم. ماهیت فوتبال شامل ویژگی‌های ورزش فوتبال، نقش فوتبال در ایجاد هویت، نقش احساسی فوتبال و فوتبال فراتر از تفریح بود و اهمیت ورزش فوتبال نیز شامل جایگاه اجتماعی، فرهنگی، سیاسی و اقتصادی فوتبال در جامعه و توجه رسانه‌ها به فوتبال را در بر می‌گیرد.

۲- قابلیت های زیر ساختی: کدهایی که به تشریح زیرساخت‌ها و ملزومات اولیه مورد نیاز جهت تحقق بخشیدن به اهداف فوتبال، باشگاه و اهداف بازاریابی باشگاه‌های فوتبال می‌پردازد. محققین این عوامل را در چهار گروه دسته بندی کرده‌اند. قابلیت های استادیوم شامل استادیوم اختصاصی، امکانات رفاهی در استادیوم، مدیریت و جو استادیوم، تجارب حضور در ورزشگاه و بلیط فروشی است؛ قابلیت های ساختاری شامل ساختار فوتبال، سازمانی باشگاه‌ها، تخصص گرایی و ایجاد واحدهای تخصصی در باشگاه‌ها، حرفه ای شدن باشگاه‌ها، تجاری سازی فوتبال و ایجاد بخش رسانه ای در باشگاه‌ها است؛ قابلیت های فناوری شامل استفاده از فضای مجازی و اینترنت، فناوری موبایل، وب سایت و سیستم های اطلاعاتی است و در نهایت امکانات فیزیکی شامل مکان فیزیکی باشگاه، آکادمی های آموزشی، کمپ‌های تمرینی، اماکن تفریحی و فروشگاهی و تالار افتخارات و موزه باشگاه است.

۳- قابلیت های راهبردی: کدهایی که مربوط به سطح راهبردی باشگاه است که کل مجموعه سازمانی باشگاه را تحت تأثیر قرار می‌دهد و هر گونه عوامل و متغیرهایی که کل باشگاه را در بر می‌گیرد و مسیر را برای عوامل عملیاتی باشگاه هموار می‌کنند. قابلیت های استراتژیک در بر گیرنده تفکر استراتژیک، فلسفه و هدف، اتاق فکر، طرح تجاری، برنامه و اهداف بازاریابی؛ قابلیت منابع انسانی شامل بازیکنان، مربیان، کارکنان و لیدرها؛ قابلیت های برند شامل برندسازی مشترک، برند باشگاه، استفاده از برند و بهبود وجهه؛ قابلیت های مدیریتی شامل دانش و تخصص مدیریتی و بازاریابی مدیران باشگاه‌ها، ثبات مدیریت، ارتباطات مدیریت و مدیریت سطح کلان فوتبال؛ و قابلیت های مالی شامل منابع مالی باشگاه و بودجه بازاریابی باشگاه است.

۴- قابلیت‌های عملیاتی: کدهایی که مربوط به سطح عملیاتی باشگاه هستند و در برگیرنده قابلیت‌های ارتباطی در دو بخش داخلی (درون سازمانی و برون سازمانی) و بین‌المللی است که شامل ارتباط با رسانه‌ها، دولتمردان، هواداران و حامیان، باشگاه‌های خارجی و بازارهای بین‌المللی؛ قابلیت هواداران شامل اهمیت هواداران، کانون هواداران، احساسات و نیازهای هواداران و مسائل مربوط به هواداران؛ قابلیت حامیان در برگیرنده جذب و مشارکت با حامیان، مسئولیت در برابر حامیان، انواع و حامیان و سطح بندی آن‌ها، قابلیت ترویجی شامل صحنه گذاری، ترویجیات روز مسابقه، مسئولیت های اجتماعی، تبلیغات، جشن ها و مراسم باشگاه؛ و قابلیت محصول در بر گیرنده محصول اصلی ورزش، تولید محصولات و البسه ورزشی و غیرورزشی، محصولات مشترک و محصولات متنوع است.

دسته دوم کدهای محوری عوامل تبدیل قابلیت های بازاریابی به کارکرد است که بستر بالفعل شدن قابلیت ها را فراهم می‌کنند. این عوامل در ۳ گروه عوامل تبدیل سازمانی، عوامل تبدیل ساختاری و عوامل تبدیل محیطی به شرح جدول ۲ دسته بندی شدند.

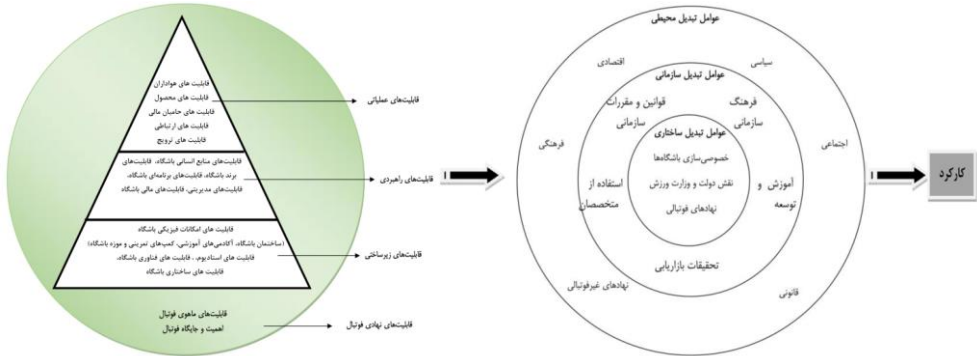
## جدول ۲. کدهای انتخابی و محوری عوامل تبدیل قابلیت های بازاریابی مستخرج از مصاحبه ها

کد انتخابی	کد محوری
عوامل تبدیل سازمانی	فرهنگ سازمانی
	قوانین و مقررات سازمانی
	آموزش و توسعه
عوامل تبدیل ساختاری	تخصص گرایی
	تحقیقات بازاریابی
	خصوصی سازی باشگاه ها
عوامل تبدیل محیطی	نقش دولت و وزارت ورزش
	نهادهای مرتبط با فوتبال
	محیط سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی
	قوانین و مقررات کشوری
	نهادهای غیرفوتبال

### مدل نهایی پژوهش

هدف اصلی این طراحی و تدوین مدل تبدیل قابلیت های بازاریابی به کارکرد در باشگاه های لیگ برتر فوتبال ایران است. لذا براساس نتایج تجزیه و تحلیل داده ها و ادبیات نظری، اقدام به استخراج و طراحی این مدل شده است. چهار سطح قابلیت ها شامل: ۱- قابلیت های نهادی فوتبال - ورزش فوتبال با داشتن ویژگی های خاص و نیز اهمیتی که در جامعه از تمام ابعاد سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی دارد. ۲- قابلیت های زیرساختی - قابلیت هایی هستند که زیرساخت های موجود در فوتبال و باشگاه ها باید جهت بازاریابی فراهم کنند. زیرساخت ها شامل ساختارهای سازمانی و فیزیکی و تجهیزات مورد نیاز برای عملیات یک شرکت است. ۳- قابلیت های استراتژیک - قابلیت هایی هستند که به عنوان منابع و شایستگی های سازمانی تعریف می شود که موجب بقای سازمان است و در ارتباط با منابع مالی، منابع انسانی، منابع فیزیکی و نیز سرمایه فکری سازمانی است. ۴- قابلیت های عملیاتی - قابلیت های عملیاتی بالاترین سطح هرم هستند که عملیات لازم جهت بازاریابی را به صورت محسوس تر شامل می شوند. قابلیت های عملیاتی قابلیت هایی هستند که به سازمان ها امکان امرار معاش در زمان حال را می دهند (۱). در مدل پیشنهادی قابلیت های نهادی فوتبال را زمینه ای برای قابلیت های دیگر در نظر گرفته شد که سه سطح دیگر در بستر این قابلیت قرار خواهند گرفت. هر کدام از این قابلیت ها برای تبدیل شدن به کارکرد الزاماتی نیاز دارند که محققین این عوامل را عوامل تبدیل نام گذاری نموده اند و شامل سه بخش عوامل تبدیل محیطی، عوامل تبدیل سازمانی و عوامل تبدیل ساختاری بود. با توجه به موارد مذکور مدل نهایی تحقیق بصورت زیر است.





شکل ۱. مدل نهایی تحقیق

## بحث و نتیجه گیری

درآمد باشگاه های فوتبال ایران در مقایسه با باشگاه های فوتبال مطرح دنیا و حتی باشگاه های فوتبال آسیا و خاورمیانه بسیار کمتر است. چگونه است که فوتبال حرفه ای دنیا در اروپا و حتی آسیا سالانه مبالغ کلانی را از محل حق پخش تلویزیونی، تبلیغات، حامیان مالی، بلیط فروشی و سایر منابع نصیب خود می سازند ولی فوتبال حرفه ای ایران نه تنها از کسب درآمد حق پخش تلویزیونی مسابقات محروم است بلکه از سایر منابع درآمدی نیز بهره کافی را نبرده است؟ هدف تحقیق حاضر تدوین مدل تبدیل قابلیت های بازاریابی به کارکرد در باشگاه های لیگ برتر فوتبال ایران است. با توجه به نتایج تحقیق اولین قابلیت بازاریابی باشگاه های فوتبال مربوط به قابلیت های نهادی فوتبال است که در بر دارنده ماهیت فوتبال و اهمیت و جایگاهی است که در بین مردم و جامعه دارد. فوتبال با ماهیت ویژه ای که دارند قابلیت فراوانی را برای بازاریابی و کسب سود دارد که اکثر نهادها و شرکت های تجاری توجه خاصی برای ورود به این عرصه دارند. رسولی (۱۳۹۳) یکی از عوامل مهم برند سازی در فوتبال را ماهیت فوتبال معرفی نموده است. فوتبال با پا فراتر گذاشتن از حیطه ورزش به عنوان یک سرگرمی در تمامی ابعاد زندگی افراد جامعه وارد گشته است. این موضوع تا جایی پیش رفته که برای بسیاری مناطق، باشگاه فوتبال نشان دهنده هویت مردم یک شهر، منطقه، مذهب یا قومیت می باشد که نمونه آن تیم تراکتورسازی تبریز و هواداران آن است (۱۵). در نتیجه وجهه فوتبال باید طوری هدایت و برندسازی شود که جامعه بیش از پیش به آن اهمیت بدهند و بجای فرار از آن به سمت آن گام بردارند که در این زمینه همه عوامل فوتبال از جمله فدراسیون، سازمان لیگ، اتحادیه های فوتبال و باشگاه ها نقش آفرین هستند.

سطح بعدی قابلیت های بازاریابی قابلیت های زیرساختی است که در برگیرنده استادیوم، ساختار سازمانی، فناوری و امکانات فیزیکی باشگاه نظیر آکادمی های آموزشی و کمپ های تمرینی و موزه باشگاه است. باشگاه های فوتبال باید از این قابلیت ها بخوبی استفاده کنند و در صدد ایجاد آن ها در باشگاه باشند تا بتوانند از شیوه های مختلف در این زمینه جذب درآمد کنند. معماری (۱۳۸۶) و محمد کاظمی (۱۳۸۶) نیز به این مسئله اشاره نمودند. از طرف دیگر ساختار سازمانی باشگاه ها، فدراسیون و سازمان لیگ؛ و فناوری هایی نظیر اینترنت، موبایل و ... هم مزید بر علت است. محمد کاظمی (۱۳۸۶) ضعف سازمان لیگ و ساختار دولتی باشگاه ها و سرن و ویتوریو<sup>۱</sup> (۲۰۱۱) ساختار مدیریت لیگ را تاثیر گذار بر بازاریابی می دانند (۱۶). همچنین الهی (۱۳۸۷) ساختار دولتی باشگاه ها را به عنوان معضل

فوتبال عنوان نموده است. گرت و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۱) بیان می‌کنند که تجهیزات، فناوری باشگاه و استادیوم، تجهیزات و تکنولوژی امکانات باشگاه، خدمات نوین اینترنتی، وب سایت‌ها، فناوری‌های موبایل و شبکه‌های اجتماعی و بطور کلی فضای مجازی تاثیر شگرفی بر زندگی افراد و مخاطبان ورزش به جای گذاشته است (۱۷). در این زمینه اگر امکان ایجاد ورزشگاه اختصاصی برای تیم‌ها وجود ندارد، باشگاه‌ها می‌توانند بصورت مشترک با یکدیگر و به کمک سازمان‌های دیگر مانند شهرداری به ایجاد ورزشگاه بپردازند و در طولانی مدت صاحب همین ورزشگاه‌ها بشوند. اگر امکان این کار هم فراهم نبود باشگاه‌ها می‌توانند مدیریت ورزشگاه را در روز برگزاری مسابقات به عهده بگیرند تا بتوانند از تمام امکانات موجود در آن کسب درآمد کنند و همزمان خدمات و رضایت حداکثری را برای هواداران خود ایجاد نمایند.

سطح بعدی قابلیت‌های بازاریابی، قابلیت‌های استراتژیک است. برنامه ریزی استراتژیک برای سازمان، داشتن برنامه و طرح بازاریابی بلند مدت، نیروی انسانی باشگاه (کارکنان، بازیکنان، مربیان، لیدرها و تدارکات) و منابع مالی کافی ظرفیت‌های گوناگونی برای بازاریابی ایجاد می‌کنند. طریقی و همکاران (۱۳۹۲)، حسینی (۱۳۸۸) و محمد کاظمی (۱۳۸۶)، سرن و ویتوریو (۲۰۱۱)، معماری (۱۳۸۶) به نحوی عملکرد فنی بازیکنان، مربیان، مدیران (مالکان) و کادر سرپرستی و اداری باشگاه، وضعیت ظاهری و آراستگی، رفتار و گفتار نیروی انسانی را یک عامل مهم بازاریابی شمرند. قابلیت مدیریت باشگاه نیز یکی دیگر از قابلیت‌های استراتژیک است. حسینی (۱۳۸۸) و طریقی و همکاران (۱۳۹۲) قابلیت مدیریت را یک قابلیت بازاریابی می‌دانند. الهی (۱۳۸۷) و عسکریان و آزادان (۱۳۹۱) (۱۸) عوامل مدیریتی را یک مانع برای بازاریابی و توسعه اقتصادی دانستند. باشگاه‌ها باید با داشتن یک فلسفه و یک برنامه‌ریزی بلندمدت و نیز یک ساختار مدیریتی باثبات زمینه را برای اثربخشی فعالیت‌های بازاریابی فراهم کنند. قابلیت‌های برندسازی به عنوان یکی از مهمترین قابلیت‌های بازاریابی برای باشگاه‌ها به حساب می‌آید. مریلس و همکاران (۲۰۱۱) (۱۹)، طریقی و همکاران (۱۳۹۲)، و معماری (۱۳۸۶) قابلیت نام تجاری را یک قابلیت بازاریابی معرفی نمودند. الهی (۱۳۸۷) نیز عدم مدیریت صحیح برند را از عوامل موثر بر جذب نشدن حامیان مالی و از چالش‌های توسعه اقتصادی لیگ برتر فوتبال ایران دانست. البته در کنار برند باشگاه، برند فوتبال، فدراسیون و سازمان لیگ نیز باید ارتقاء یابد. تصویر برند لیگ برتر، فوتبال کشور و ارکان آن بر باشگاه‌ها و همچنین هواداران فوتبال تاثیر می‌گذارد. قابلیت‌های استراتژیک بازاریابی برای باشگاه‌ها بسیار نتیجه بخش خواهد بود که کسب درآمد باشگاه‌ها را در بلندمدت تضمین خواهد نمود. باشگاه‌ها باید با یک برنامه ریزی راهبردی و داشتن یک طرح تجاری جامع و با استفاده از منابع انسانی کارآمد و یک مدیر توانمند با یک دید استراتژیک و یک ضمانت اجرایی قوی جهت دستیابی به اهداف خود گام بردارند. شاید یکی از مهمترین مشکلات باشگاه‌های فوتبال در ایران نبود ثبات مدیریت است که چون برنامه‌ها هم ضمانت اجرایی ندارند با تغییر یک مدیر برنامه‌های او نیز کاملاً رها می‌شود و مدیر جدید نیز برنامه‌های کوتاه مدت را به زعم اینکه فرصت زیادی ندارد ترجیح می‌دهد.

سطح آخر مدل قابلیت‌های بازاریابی در باشگاه‌های مربوط به قابلیت‌های عملیاتی است. قابلیت محصول که هم محصول اصلی فوتبال یعنی مسابقه و هم محصولات جانبی را شامل می‌شود. زهره و نندیان و خسرویزاده (۱۳۹۴) (۲۰) و رسولی (۱۳۹۳) بر تاثیر زیبایی بازی در رضایتمندی و جذب مخاطبان صحه گذاشته‌اند. محصولات جانبی مانند محصولات ورزشی و غیرورزشی در استادیوم‌ها و خارج از استادیوم‌ها باعث ایجاد رضایتمندی و رفاه بیشتر هواداران و وفاداری آن‌ها به تیم و حامیان تیم خواهد شد. بیلور و همکاران (۲۰۱۰)، مورگان و

همکاران (۲۰۰۹) و محرم زاده (۱۳۸۵) قابلیت محصول را برای بازاریابی مهم دانستند. قابلیت های ترویج هم در روز مسابقه و هم در روزهای خارج از مسابقه می تواند تأثیر خوبی روی بازار هدف فوتبال داشته باشد. فعالیت های صحنه گذاری، تبلیغات، تخفیف های بلیط فروشی و سرگرمی های افزوده شده در این حیطه قرار می گیرند. قابلیت های ارتباطی باشگاه نیز به روابط باشگاه ها با نهادهای دولتی و غیردولتی مانند رسانه ها در داخل کشور و نیز ارتباطاتی که باشگاه هم با بازار هوادار بین المللی و هم با باشگاه های بزرگ دنیا می تواند برقرار کند مربوط می شود. معماری (۱۳۸۶) و محمد کاظمی (۱۳۸۶) ترویج را یک قابلیت بازاریابی می دانند. مولفه بعدی، قابلیت های موجود در هواداران است که جزء اصلی فوتبال بحساب می آیند. از آنجا که تماشاچیان برای باشگاه ها مهمترین گروه برای کسب درآمد به حساب می آیند. بدیهی است یک لیگ و یا باشگاه ورزشی که هوادار بیشتری را جذب کرده است، پتانسیل بالاتری برای درآمدزایی دارد. محمد کاظمی (۱۳۸۶) بیان می کند که باشگاه ها فوتبال توجه کمتری به شناسایی بازار مشتری دارند. در نتیجه هیچگونه برنامه بلندمدت و عملیاتی بدین منظور تدوین نمی نمایند. الهی (۱۳۸۷) و سرن و ویتوریو (۲۰۱۱) این مطلب را عنوان نموده اند. استفاده از روش مدیریت ارتباط با مشتری نیز توسط محققان مختلف همچون ریچلیو و همکاران (۲۰۱۱) (۲۱) و رسولی (۱۳۹۳) مورد تأکید قرار گرفته است. بطور کلی این نوع قابلیت های بازاریابی به سرعت می توانند بازده داشته باشند و شاید همه افراد نیز با توجه به زودبازده بودن آن نسبت به آن دید بهتری دارند. در متن این قابلیت ها هواداران قرار دارند که می توان گفت تمام قابلیت های بازاریابی برای دستیابی به آنها است.

با توجه به شناسایی قابلیت های بازاریابی باشگاه های فوتبال، می توان گفت این قابلیت ها بصورت بالقوه هستند که باید بصورت بالفعل درآیند. باشگاه ها علاوه بر اینکه باید این قابلیت ها را شناسایی و بهبود دهند باید بتوانند آن ها را به کارکرد بازاریابی که همان کسب درآمد است تبدیل کنند. برای تبدیل این قابلیت ها به کارکرد بازاریابی عواملی شناسایی شد که در سه دسته عوامل تبدیل محیطی، ساختاری و سازمانی دسته بندی شدند.

عوامل تبدیل محیطی شامل عوامل سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، قانونی و نهاد های غیرفوتبالی هستند. این عوامل مربوط به سیاست های دولت، قوانین و مقررات و مصوبات است و در برنامه ریزی های ورزشی نقش بسیاری دارد. همه این عوامل فعالیت های بازاریابان ورزشی را تحت تأثیر قرار می دهد. عدم وجود قوانین و مقررات تجاری، قوانین حمایتی از بخش خصوصی، قوانین حق پخش، کپی رایت و حق مالکیت معنوی به زعم بسیاری از پژوهشگران مانع جدی برای بازاریابی ورزشی در فوتبال است. الهی (۱۳۸۷) یکی از موانع مهم بازاریابی در فوتبال را شکاف های قانونی معرفی می کند و پیشنهاد می کند که برای توسعه اقتصادی فوتبال باید الزامات قانونی در نظر گرفته شود. ساعت چیان و الهی (۱۳۹۳) نیز ایجاد قوانین حمایتی از باشگاه ها در ارتباط با رسانه ها و تبلیغات را عامل مهمی در بازاریابی جذب هواداران دانستند (۲۲). خجا (۲۰۰۱) نیز در پژوهشی موانع سیاسی را از مهم ترین موانع پیشروی صنعت بازاریابی ورزشی در بحرین ذکر کرد. اگر چه مرتفع نمودن این موانع نیاز به تصمیم گیری های کلان سیاسی دارد؛ ولی با این حال توجه ویژه به این موارد می تواند گامی بلند در جهت توسعه بازاریابی ورزشی به شمار آید (۲۳). یکی از مشکلات مربوط به بازاریابی در فوتبال مربوط به روابط سیاسی کشور و تحریم های ناعادلانه ای است که اجازه ورود اسپانسرها و سرمایه گذاران خارجی را به فوتبال ایران نمی دهد. در این رابطه مرادی چالستری و همکاران (۱۳۹۵) عوامل محیطی از قبیل محیط اقتصادی، سیاسی، فرهنگی، اجتماعی و ... را مهمترین عامل جلوگیری از سرمایه گذاری های خارجی روی فوتبال ایران می داند (۲۴). الهی

(۱۳۸۷) نیز بیان نموده است که وضعیت ناسامان اقتصادی جامعه و وجود تورم و بیکاری بالا به ویژه در سال های اخیر و گران بودن هزینه حضور در استادیوم منجر به کاهش حضور تماشاگران در استادیوم ها شده است که خود بر درآمدزایی باشگاه ها موثر است. در واقع باشگاه های فوتبال، به دلیل ساختار غیرآزاد اقتصاد ایران و فقدان قوانین لازم، منابع درآمدی بسیار محدودی دارند.

یکی دیگر از عوامل تبدیل محیطی بازاریابی باشگاه های فوتبال عوامل فرهنگی و اجتماعی است. اعتماد جامعه به محیط فوتبال، همکاری نهادهای اجتماعی، بهبود تصویر اجتماعی فوتبال، بهبود محیط استادیوم ها، فرهنگ ورزشی و فوتبالی هواداران، ایجاد فرهنگ قانونمداری در جامعه، بهبود فرهنگ ورزشی بازیکنان و مربیان، سطح تحصیلات بازیکنان و مربیان و عوامل باشگاه ها مانند لیدرها و بهبود فرهنگ هواداری بین هواداران از این جمله هستند که بازاریابی باشگاه های فوتبال را تحت تأثیر قرار میدهند. ساعتچیان و الهی (۱۳۹۳) بیان کردند که فرهنگ سازی بهینه در ورزشگاه نگرش منفی نسبت به حضور بانوان را برطرف می کند. الهی (۱۳۸۷) نیز بر رفع موانع حضور بانوان در ورزشگاه ها تأکید می کنند و بیان می دارند که ایجاد فرهنگ مناسب ضروری است. محمدکاظمی (۱۳۸۶) بیان کرد عدم امکان حضور خانواده ها به اتفاق همدیگر از موانع توسعه بازاریابی صنعت فوتبال کشور است. بنابراین می توان گفت عدم حضور بانوان و خانواده ها در ورزشگاه ها باعث می شود که نیمی از پتانسیل موجود در درآمدهای روز مسابقه از دست بروند و روی عوامل دیگر نظیر پخش رسانه ای، تبلیغات و اسپانسر را نیز تحت تأثیر قرار می دهد. لذا یک برنامه ریزی جامع برای فرهنگ سازی در ورزشگاه ها می تواند در آینده منافع زیادی را برای باشگاه ها داشته باشد.

دیگر عامل تسهیل کننده بازاریابی نهادهای غیرفوتبالی نظیر رسانه ها، آموزش و پرورش، شهرداری ها، نهادهای اجتماعی و مراکز دانشگاهی و موسسات بازاریابی است. هر کدام از این نهادها در امر ایجاد فرهنگ اجتماعی و احترام به حقوق دیگران و نیز ایجاد فرهنگ ورزشی مناسب نقش فوق العاده مهمی دارند. علاوه بر این می توانند با باشگاه های فوتبال همکاری های نزدیکی داشته باشند. امروزه سپردن امور بازاریابی به بخش های تخصصی رایج شده است و به همین منظور باشگاه ها هم با سپردن امور بازاریابی خود به بخش ها و شرکت های تخصصی بازاریابی با نظارت می توانند به نتایج خوبی دست پیدا کنند. رسولی (۱۳۹۳) بیان می کند که یکی از راه های مناسب برای بازاریابی برون سپاری برنامه های بازاریابی به شرکت های تخصصی بازاریابی است که بصورت تخصصی این کار را انجام می دهند. الهی و همکاران (۱۳۸۸) (۲۵) و مارتین و همکاران (۲۰۱۱) (۲۶) گزارش می دهند که استفاده از رسانه، یک روش مهم در جهت توسعه و رشد بازاریابی ورزشی می باشد و بیان می دارند که پخش مسابقات، به ویژه از طریق تلویزیون می تواند تأثیر مطلوبی بر ایجاد نگرش مثبت در بیننده به جهت مصرف کالاهای تبلیغ شده در اطراف زمین ورزشی داشته باشد. سلیمی و همکاران (۱۳۹۴) بیان نمودند که نگرش، برنامه ها و قوانین حاکم بر پوشش رسانه ای مسابقات ورزشی در ایران نیازمند اصلاحات اساسی می باشد. می توان گفت رسانه ها علاوه بر پتانسیل های تبلیغاتی و درآمدزایی مستقیم، نقش زیادی در فرهنگ سازی در بین هواداران دارند که همین فرهنگ مناسب نقش بسیاری در به ثمر رسیدن فعالیت های بازاریابی دارند. با توجه به موارد مذکور ایجاد یک محیط مناسب که باشگاه ها در آن فعالیت می کنند برای فعالیت های بازاریابی و کسب درآمد بسیار مهم است. البته شاید باشگاه ها زیاد نتوانند این محیط را تحت کنترل خود درآورند اما می توانند به بهبود وضعیت محیط بازار خود کمک فراوانی نمایند و برنامه های خود را حداقل مطابق با محیط مذکور تدوین

نمایند. الهی و همکاران (۱۳۸۸) تبلیغات رسانه ای و نمایش های رسانه ای را یکی از دلایل اصلی جذب حامیان معرفی می کند. پس می توان بیان نمود رسانه ها زمینه مناسبی را برای بازاریابی باشگاه های فوتبال ایجاد می نمایند. دوستی (۱۳۹۵) نیز به اهمیت رسانه در توسعه مالی فوتبال اشاره می نماید (۲۷). باید یادآور شد که باشگاه ها شاید نقش زیادی در ایجاد این عوامل ندارند و نمی توانند محیط خارجی خود را آنچنان که باید تغییر دهند و تنها باید خود را با محیط خارجی تطبیق دهند. البته باشگاه ها می توانند از سایر سازمان های ذیربط در این خصوص حقوق خود را به جد مطالبه نمایند تا با توجه به اهمیت این ورزش برای سایر نهادها به حقوق خود دست یابند. گروه بعدی، عوامل تبدیل سازمانی هستند که مربوط به محیط درونی باشگاه های فوتبال است که کاملاً تحت تأثیر عوامل باشگاه، می توانند باعث فعال شدن بازاریابی باشگاه و حرکت به سمت افزایش درآمد شوند. این عوامل شامل فرهنگ سازمانی باشگاه، قوانین و مقررات سازمانی، استفاده از متخصصان، آموزش و توسعه و تحقیقات بازاریابی است. وجود تفکرات اقتصادی و تخصص های تجاری ورزشی در بین باشگاه های ورزشی و همچنین استفاده از کارشناسان بازاریابی ورزشی متخصص و آکادمیک می تواند گامی بلند در جهت جذب شرکت های تجاری به ورزش باشد. فرهنگ سازمانی باشگاه نظیر تفکر بازاریابی در بین عوامل باشگاه، فرهنگ احترام به یکدیگر و مشتریان، تفکر تجاری در سراسر باشگاه و احترام به قوانین و مقررات سازمانی، اعتقادات و ارزش ها، جریان اطلاعات در باشگاه، روند تصمیم گیری ها و انگیزش ها باعث اثربخشی حداکثری فعالیت های بازاریابی می شوند. آقازاده و همکاران (۱۳۸۷) فرهنگ سازمانی را از عوامل درون سازمانی توسعه بازاریابی مؤسسات ورزشی معرفی می کنند (۲۸).

دومین عامل تبدیل سازمانی بازاریابی قوانین و مقررات سازمانی در باشگاه است. قوانین و مقررات انضباطی مربوط به رفتار بازیکنان، مربیان، لیدرها و کارکنان باشگاه یکی از این قوانین سازمانی است که می تواند روی این رفتارها نظارت داشته باشد که همین رفتارها تأثیر بسزایی روی وجهه و برند باشگاه به عنوان یک اصل بازاریابی دارند. رسولی (۱۳۹۳) وجود تصویر نامطلوب فنی و غیرفنی از بازیکنان و مربیان را بدلیل نبود قوانین انضباطی از شرایط زمینه ای عدم برندسازی و بازاریابی معرفی می کند. پایبندی به همین قوانین و مقررات سازمانی توسط کلیه عوامل باشگاه می تواند منعکس کننده تصویر و برند باشگاه ها در جامعه و بدنبال آن جذب منابع مالی باشد و فعالیت های بازاریابی را تسهیل نماید.

استفاده از متخصصان در امور باشگاه عامل تبدیل سازمانی دیگر بازاریابی است. تخصص گرای همیشه به نتیجه بهتری منجر می شود. مثلاً در اموری مانند بازاریابی باید متخصص بازاریابی و در امور حقوقی متخصص حقوقی و به همین شکل در تمام امور باشگاه ها باید تخصص گرای حاکم شود تا کمترین اتلاف هزینه صورت بگیرد. یکی از مشکلاتی که باشگاه های فوتبال ایران با آن به شکل گسترده مواجه هستند شکایاتی است که از تیم ها توسط بازیکنان و مربیان در مراجع بالادستی صورت می گیرد که شاید اولین عامل آن نبود تخصص در امر بستن قراردادها و همچنین پیگیری های بعدی آن است که یک مشاور حقوقی متخصص می تواند انجام دهد. الهی (۱۳۸۳) به کارگیری نیروی انسانی متخصص و زبده بالانص متخصصان بازاریابی را برای بهبود وضعیت درآمدزایی لیگ حرفه ای فوتبال به باشگاه ها، سازمان لیگ حرفه ای و فدراسیون فوتبال جمهوری اسلامی ایران پیشنهاد داده است. رسولی (۱۳۹۳) ایجاد واحد تخصصی بازاریابی، حقوقی و روابط عمومی را برای باشگاه ها و لیگ پیشنهاد داده و آن ها را عامل برندسازی می داند. الهی و همکاران (۱۳۸۸) نیز یکی از موانع درآمدزایی باشگاه های

فوتبال را نبود متخصصان بازاریابی در باشگاه‌ها معرفی کرده است. پس می‌توان گفت استفاده از متخصصان باید در برنامه باشگاه‌ها قرار بگیرند و باشگاه‌ها باید در استخدام و بکارگیری نیرو در تمام بخش‌ها شایسته سالاری داشته باشد تا بهترین بهره‌وری را در کسب درآمد که یکی از اهداف هر باشگاه است داشته باشد. رسولی (۱۳۹۳) و عسکریان و آزادان (۱۳۹۱) وجود متخصصان بازاریابی را یکی از الزامات باشگاه‌ها برای افزایش درآمدهای خود معرفی می‌کنند.

آموزش و توسعه نیز از مواردی است که باشگاه‌ها باید برای هواداران، حامیان، بازیکنان و مربیان، لیدرها و کارمندان باشگاه در نظر بگیرند. آموزش‌هایی شامل شناخت باشگاه و اهداف باشگاه، فرهنگ سازمانی، فرهنگ ورزشی و هواداری، فرهنگ برخورد رسانه‌ای، فرهنگ مشتری مداری و دیگر موارد منعکس کننده اهداف باشگاه‌ها است. در تمام باشگاه‌های مطرح دنیا نظیر رئال، منچستر، لیورپول و ... این آموزش‌ها برای عوامل باشگاه وجود دارند و همه به آن پایبند هستند و در تمام مسائل ممکن اعضای باشگاه بطور هماهنگ عمل می‌کنند. همه این موارد ممکن است برای بازاریابی مانند شمشیر دو لبه باشد که هم می‌تواند تسهیل کننده فعالیت‌های بازاریابی باشند و در صورتی که به خوبی استفاده نشوند می‌توان موانعی برای بازاریابی باشند. آقازاده و همکاران (۱۳۸۷) در پژوهش خود جذب و آموزش نیروی انسانی را یک عامل درون سازمانی توسعه بازاریابی مؤسسات ورزشی می‌داند و پیشنهاد توسعه تفکرات، دانش، مهارت کارکنان و اعضای سازمان را با به مؤسسات ورزشی ارائه می‌دهد.

تحقیقات بازاریابی عامل تبدیل کننده مهمی بشمار می‌آید. شاید بتوان گفت تمام امور باشگاه‌ها با تحقیق و پژوهش برنامه‌ریزی می‌شوند. شناخت هواداران، جذب اسپانسرها، برنامه آینده و ایجاد مزیت رقابتی همه در سایه تحقیق و پژوهش‌های بازاریابی قرار می‌گیرند. باشگاه‌ها حتی می‌توانند یک واحد تخصصی تحقیق و پژوهش را در سازمان خود ایجاد نمایند و از مزایای آن بهره ببرند. رسولی (۱۳۹۳) در تحقیق خود، ایجاد و همکاری واحدهای تحقیق و توسعه و بازاریابی برای شناسایی رقبا و تحلیل فعالیت‌های آن‌ها را جهت برندسازی و بازاریابی پیشنهاد کرد. پان و هیس (۲۰۱۵) تخصیص بودجه برای تحقیقات بازاریابی را ضروری می‌دانند که شرکت‌ها باید روی آن سرمایه‌گذاری نمایند (۲۹). اورتگا و گونزالس (۲۰۰۷) بیان می‌کنند که بررسی رضایتمندی شرکت‌کنندگان در ورزش مورد توجه تحقیقات بازاریابی قرار گرفته است زیرا بازاریابی باید به رضایت مشتریان توجه خاص داشته باشد (۳۰). بطور کلی این دسته از عوامل تبدیل (سازمانی) بطور کامل در اختیار باشگاه‌ها است که باشگاه‌ها در ایجاد و استفاده از آن بیشترین نقش ممکن را دارند. باشگاه‌ها هستند که در ایجاد یا توسعه این نوع عوامل تصمیم گیرنده هستند و اگر به اهمیت این عوامل واقف باشند با ایجاد آنها بیشترین سود را خواهند برد.

سومین دسته عوامل تبدیل ساختاری است که شامل نقش نهاد های فوتبالی، خصوصی سازی باشگاه‌ها و نیز نقش دولت و وزارت ورزش است که ساختارهای اساسی فوتبال را تحت تأثیر قرار می‌دهند. نهادهای فوتبالی نظیر فدراسیون، سازمان لیگ و اتحادیه های فوتبال نقش مهمی را ایجاد زمینه های بازاریابی به عهده دارند. این نهادها می‌توانند با پیگیری مطالبات باشگاه‌ها از حق پخش بازی‌ها، پیگیری قوانین و مقررات مربوط به تجاری سازی، قوانین مالکیت معنوی و سایر قوانین، همکاری و تعامل با دولت و وزارت ورزش جهت ایجاد زمینه های بازاریابی و ایجاد ساختارهای زیربنایی برای باشگاه‌ها می‌توانند کمک شایانی به امر بازاریابی نمایند. برای مثال برنامه بازیهای لیگ توسط سازمان لیگ می‌تواند با تعامل با باشگاه‌ها طوری برنامه ریزی شود که باشگاه‌ها بیشترین بهره بازاریابی را از بازیها و تماشاچیان داشته باشند. محمدکاظمی (۱۳۸۶) ضعف سازمان لیگ را تأثیر گذار بر بازاریابی

می داند. سرن و ویتوریو<sup>۱</sup> (۲۰۱۱)، رسولی (۱۳۳۹۳) و کانکل و همکاران (۲۰۱۰) (۳۱) ساختار مدیریت لیگ را در بازاریابی با اهمیت نشان دادند.

عامل تبدیل ساختاری بعدی بازاریابی خصوصی سازی باشگاه های فوتبال است. باشگاه های فوتبال باید از ساختار دولتی خارج شده و بصورت خصوصی اداره شوند. وجود بودجه های دولتی برنامه های درآمدزایی کوتاه مدت، میان مدت و بلند مدت را تحت تأثیر قرار می دهند. الهی (۱۳۸۷) و دوستی (۱۳۹۵) نیز خصوصی سازی باشگاه های فوتبال را یکی از راه های توسعه اقتصادی فوتبال دانست. مرادی چالشتی و همکاران (۱۳۹۵) خصوصی را یکی از عوامل مهم در جذب سرمایه گذاران خارجی در فوتبال معرفی نمود. الهی و همکاران (۱۳۸۸) بیان می کنند که مالکیت خصوصی باعث می شود تا اولاً باشگاه ها به جای ارتزاق از منابع دولتی ملزم به جذب درآمد برای خود باشند و ثانیاً بین آنها ساختاری رقابتی برای جذب درآمدهای هر چه بیشتر بوجود آید. بنابراین باشگاه ها باید با کمک وزارت ورزش و دولت زمینه را برای خصوصی سازی فراهم کنند تا بتوانند همانند باشگاه های مطرح دنیا با فعالیت های بازاریابی و کسب درآمد بیشتر، نه تنها هزینه های خود را جبران نمایند بلکه با پرداخت مالیات سالانه کمک مناسبی به دولت کنند.

عامل تبدیل ساختاری بعدی که می توان بیان کرد که همه موارد بالا را تحت تأثیر قرار می دهد نقش دولت و وزارت ورزش در این بین است. نقشی که دولت و وزارت ورزش در خصوصی سازی، تصویب قوانین و مقررات، اقتصاد، فرهنگ سازی و کمک های غیرمستقیم به باشگاه ها دارد خود گویای همه چیز است. نقش دولت در توسعه اقتصادی و کسب درآمدهای باشگاه ها توسط پژوهشگران زیادی از جمله الهی (۱۳۸۷)، الهی و همکاران (۱۳۸۸)، مرادی چالشتی و همکاران (۱۳۹۵)، آقازاده و همکاران (۱۳۸۷)، ساعت چیان و الهی (۱۳۹۳) و قاسمی و همکاران (۱۳۹۴) (۳۲) به نوعی در پژوهشهای خود مالکیت دولتی باشگاه ها را مانع بازاریابی می دانند و راه حل را ارائه امکاناتی برای خصوصی سازی باشگاه ها و ارائه تسهیلات لازم توسط دولت و وزارت ورزش معرفی می کنند. لذا دولت باید شرایطی را فراهم کند که باشگاه ها به سمت خصوصی سازی و ورود به بورس حرکت کنند. در ارتباط با عوامل تبدیل ساختاری نیز تا حدودی باشگاه ها باید با تعامل با دولت و وزارت ورزش و همچنین بهره گیری از نقش مجلس و سایر نهادهای تصمیم گیرنده بدنبال ایجاد این عوامل باشند چرا که اگر این عوامل ایجاد شوند کار را برای عوامل تبدیل سازمانی تسهیل می کنند. شاید بتوان مهمترین این عوامل را خصوصی سازی باشگاه ها نام برد که اگر با تعامل بین دولت، باشگاه ها و مجلس اتفاق افتد اتفاق بزرگی در فوتبال کشور صورت خواهد گرفت.

بطور کلی می توان گفت با توجه به نتایج تحقیق، شناسایی و توسعه قابلیت های بازاریابی برای باشگاه ها بسیار مهم است که برای دستیابی به کسب درآمد باید این قابلیت ها بالفعل شوند. در این زمینه باید عوامل تبدیل قابلیت های بازاریابی باشگاه ها به کارکرد نیز شناسایی شوند و برای توسعه این عوامل برنامه جامعی تدوین شود. این برنامه باید با تعامل بین باشگاه ها، فدراسیون، سازمان لیگ، اتحادیه های فوتبال، دولت و وزارت ورزش و بسیاری از نهادهای اجتماعی و قانونگذاری طراحی و اجرا شود تا باشگاه ها بتوانند فعالیت های بازاریابی خود را به بهترین شکل انجام دهند و به درآمد مناسبی برای پوشش هزینه های خود دست یابند و بدنبال آن نه تنها از دولت مستقل شوند بلکه با پرداخت مالیات ها و کمکهای مالی به دولت و نهادهای دیگر در بهبود جامعه کمک نمایند. مدل پیشنهادی می تواند برای شناسایی قابلیت های بازاریابی و عوامل تبدیل این قابلیت ها به کارکرد مورد استفاده

قرار گیرد. باشگاه‌ها می‌توانند با استفاده از مدل مذکور هر یک از قابلیت‌های بازاریابی خود را در سطوح زیرساختی، راهبردی و عملیاتی شناسایی کنند و آنها را ایجاد یا توسعه دهند و همچنین جهت ایجاد عوامل تبدیل موجود در مدل، این قابلیت‌ها را در خود بالفعل نمایند. البته با توجه به سطوح هرمی با توجه به میزان پتانسیل و نیاز خود باید برای استفاده از قابلیت‌ها بصورت بلندمدت و کوتاه مدت برنامه‌ریزی نمایند.

## References

1. Zohrevandian, K (2016). Designing and formulation of model of Identification of marketing capabilities in Iran Premier League Football clubs, PhD thesis, Tarbiat Modars University [Persian].
2. Elahi, A. (2009). "Barriers and Solutions of Economic development of football industry in Iran". THESIS, Faculty of Physical Education, Tehran University.(Persian)
3. Feiz, D., & Zangian, S (2014). "Designing the Model of influence of marketing capabilities on Entrepreneurship of Small and medium-sized companies". collection of articles of National Conference of Entrepreneurial University. Babolsar, Mazandaran University, PP 1-17.(Persian)
4. Muhammad Usman, A., Mehmet Murat, K., Mark, P (2015). Impact of operational and marketing capabilities on firm performance: Evidence from economic growth and downturns. *Int. J. Production Economics*. 154. PP 59–71. journal homepage: [www.elsevier.com/locate/ijpe](http://www.elsevier.com/locate/ijpe)
5. Billur, A. M., Gonzalez-Padron, T., & Calantone, R. J.(2010). An integrated marketing capability benchmarking approach to dealer performance through parametric and nonparametric analyses. *Industrial Marketing Management* 39 (۲۰۱۰) 150–160
6. Morgan, N.A., Vorhies, D.W., & Mason, C.H (2009). Market orientation, marketing capabilities and firm performance. *Strategic Management Journal*, 30(8), PP 909–920.
7. Pits, B. G., Stotlar, D. K (2007). *Fundamentals of Sport Marketing*. Fitness Information Technology, Morgantown, First edition, PP 8-33
8. Tarighi, R., Hamidi, M., & Rajabi, H. (2015). "Designing of Marketing Model of National University Sports Federation". *Research in University Sport*, vol 5, PP 15-30.(Persian)
9. Janer, I. A., Sureda, N. A (2014). *Marketing Mix during financial crisis: A case study of gyms and sport clubs in Balearic Islands*. Degree's Programme in Sciences of Business and Economics, Halmstad University
10. Hoseini, E. (2009). *Detemination of Marketing Model of Iran Premier League Football clubs*, PhD thesis, Tarbiat Modars University [Persian].
11. Memari, Zh.(2008). *Modeling and analyzing Marketing Mix of the sports industry*, PhD thesis, Tehran University [Persian].
12. Mohammad Kazemi, R. (2007) *Developing marketing mixes football industry and comparison with South Korea and Japan*. PhD thesis, Kharazmi University [Persian].



13. MoharramZadeh, M (2006), Comparative Study of Procedures of Collegiate Sport Marketing in Iran and Turkey, Quarterly Journal of Research and Planning in Higher Education.vol 12, N 3, PP 93-108
14. DanayiFard, H., Alvani, M., & Azar, A. (2010). "Methodology of Qualitative research in management: a comprehensive approach". Safar Publication, pp. 130-132.(Persian)
15. Rasooli, M. (2015). "Designing the Model of Brand Strategic Management in Premier League football clubs". THESIS, Faculty of Physical Education, Kharazmi University.(Persian)
16. Ceren, A., & Vittorio, P (2011). brand equity in team sports. The FC København case study. Copenhagen business school. Department of Marketing, MSc in Economics and Business Administration
17. Gernete, N., Heere, B., & Dickson, G (2011). New Sport Teams and the Development of Brand Community. European Sport Management Quarterly, 11(1), 35-54.
18. Askarian, F., & Azadan, M.(2013).absorption barriers of sponsors in Iranian professional football. Journal of Sport Management and Action behavior, vol 2, N4, PP 59-69.(Persian)
19. Merrilees, B., Rundle-Thiele, S., & Lye, A (2011). Marketing capabilities: Antecedents and implications forB2B SME performance. Journal of Industrial Marketing Management, Elsevier.vol. 40, Issue 3, pp 368-375.
20. Zohrevandian, K; Khosravizade, E (2015). Predicting spectators' behavioral intentions in the context of professional football: The role of Outcome quality, Functional quality and satisfaction. Journal of New Trends in Sport Management, Vol 3, N 10, PP 45-55
21. Richelieu, A., Pawlowski and Breuer, C (2011). Football brand management: minor league vs. champions league. Journal of sponsorship, 4(3).
22. Saatchian, V., Elahi, A (2014)A Factor Analysis of Marketing Barriers to Fans` Attraction and Development in Iranian Football Pro League`s Clubs, Sport Management Studies, Volume 6, Issue 22, Page 85-104
23. Salimi, M., Soltan Hoseini, M., Naderian Jahromi, M. (2015). The Evaluation of Iran`s Sport Marketing Development Obstacles. Sport Management Studies, Vol 7, No 29, PP 13-36[Persian].
24. Moradi Chaleshteri, J., Moradi, M., Noruzian Ghahfarokhi, S., & Jamali Goleh, M.(2014). "Examine the structural barriers affecting on attract foreign investment in the football industry of the Islamic Republic of Iran". Journal of Sport Management, Tehran University, vol 12, N 23, Page 191-203.(Persian)
25. Elahi, A., Sajadi, N., Khabiri, M., & Abrishami, M. (2010). "Barriers of development of attracting of revenue from sponsorship in the football industry". Journal of Sport Management, Tehran University, vol 1, N, Page 189-202. (Persian)
26. Martin, C. L. L, Miller, L. L, Elsisi, R, Bowers, A, Hall, S. (2011). An analysis of collegiate athletic marketing strategies and evaluation processes. Journal of Issues in Intercollegiate Athletics, 4, 42-54.

27. Dosti, M. (2016). Identification and Prioritization of development Barriers and Factors of Football Clubs in Mazandaran Province. *Journal of Sport Management and Action Behavior*, Vol 12, N 23, PP 219-236[Persian].
28. Aghazadeh, H., Astiri, M., Mohammadi, A. (2009). A Survey of Marketing Barriers of Iran Sport Institutions. *Journal of Harakat*, Vol 36, PP 129-150[Persian].
29. Pun, Hubert., Heese, H. Sebastian (2015). A note on budget allocation for market research and advertising. *Int. J. Production Economics*, Volume 166, PP 85-89
30. Ortega, Enrique., González, Ladislao (2007), Marketing research in different settings. *Journal of Business Research*. Vol 60 . PP 95-97
31. Kunkel, T., Funk, D., & Hill, B. (2010). Development of a league brand association model. 19th conference of the European association for sport management, (pp. 141-142).
32. Ghasemi, R., Javadipour, M., Torkfar, A. (2016). Identifying Sport Marketing Barriers in Iran from Sport Managers' Perspectives. *Journal of Sport Management*, Vol 7, N 6, PP 846-829[Persian].
33. Zohrevandian, K; Khosravizade, E (2015). Predicting spectators' behavioral intentions in the context of professional football: The role of Outcome quality, Functional quality and satisfaction. *Journal of New Trends in Sport Management*, Vol 3, N 10, PP 45-55

# designing model of Conversion of marketing capabilities to function in football clubs of Iran Premier League

Karim Zohrevandian<sup>1</sup>

## Abstract

**Aim:** The aim of this study was designing model of Conversion of marketing capabilities to function in football clubs of Iran Premier League.

**Methodology:** this research is an Exploratory research with Qualitative nature that used of the grounded theory method. Statistical population was all of the football clubs managers and sport management faculty members that selected by *Theoretical* and Snowball sampling. To collect data, used of Depth interviews by open-ended questions. collected data from 18 interviews coded and analyzed by grounded theory method.

**Results:** Primary codes was 792 that after summarizing codes, they decrease 184 codes and Were converted with 27 Axial Codes. This codes were classified to 4 groups of marketing capabilities include football capabilities, infrastructure capabilities, strategic capabilities and operational capabilities; and 3 groups of Conversion Factors include Environmental, organizational and structural Conversion Factors. then, At the end, Research Conceptual Model were designed according to literature and expert ideas.

**Conclusion:** The proposed model can be used as an tool for identification of football marketing capabilities and Conversion Factors of this capabilities to function, that logical and systematic manner to do marketing, and gaining income and financial independence Club, and solve problems.

## Keywords

Marketing capabilities, Conversion Factors, function, Football Clubs, Premier League

